

## การพัฒนาศูนย์นันทนาการสำหรับผู้สูงอายุด้วยวิธีการเทียบรอยคุณภาพ

### THE DEVELOPMENT OF RECREATIONAL CENTER OF THE ELDERLY THROUGH BENCHMARKING

ณตา ทับทิมจรูญ

Nata Tubtimcharoon

คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยส่วนนี้มีวัตถุประสงค์มุ่งศึกษาศูนย์นันทนาการสำหรับผู้สูงอายุที่เป็นเลิศ (best practice) เพื่อค้นหาเคล็ดลับ (enabler) และนำมาเป็นต้นแบบสำหรับการดำเนินการจัดการศูนย์นันทนาการบนพื้นฐานการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการเทียบรอยคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต และการเยี่ยมชมเป็นเครื่องมือ มีการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศูนย์นันทนาการ ผลการวิจัยพบว่า เมื่อดำเนินการเทียบรอยคุณภาพสามารถค้นพบการปฏิบัติที่เป็นเลิศและเคล็ดลับของคูเทียบรอยคุณภาพ คือ ชมรมผู้สูงอายุประดู่งาม อำเภอศรีเทพ จังหวัดเพชรบูรณ์ ดำเนินการในลักษณะโรงเรียนสร้างสุขผู้สูงอายุประดู่งาม มีศักยภาพด้านการดำเนินงาน ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับ ได้รับรางวัลยืนยันการดำเนินงาน สมาชิกชมรมมีศักยภาพ มีความภาคภูมิใจในตน กิจกรรมนันทนาการของชมรมมีเป้าหมายชัดเจน กำหนดปฏิทินการดำเนินกิจกรรม จัดหาสถานที่ให้สอดคล้องกับกิจกรรม โดยคำนึงถึงความสะดวก อากาศถ่ายเท มีความปลอดภัยต่อผู้สูงอายุเป็นหลัก และเป็นจุดศูนย์รวมการดำเนินกิจกรรมต่างๆ

เคล็ดลับที่ได้จากการเทียบรอยคุณภาพชมรมผู้สูงอายุ รพ.สต. ชีน้ำรัย 1 สามารถนำมาเรียนรู้เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์การดำเนินงานคือ ขั้นตอนแรก องค์การบริหารส่วนตำบลประดู่งามให้การสนับสนุนการดำเนินงานให้ความสำคัญต่อผู้สูงอายุ ขั้นตอนที่สอง กิจกรรมนันทนาการ องค์การบริหารส่วนตำบลประดู่งามให้การสนับสนุนจัดหาสถานที่ให้สอดคล้องกับกิจกรรมที่ได้ออกแบบไว้ ขั้นตอนที่สาม การดำเนินกิจกรรมนันทนาการ องค์การบริหารส่วนตำบลประดู่งามได้จัดหาเจ้าหน้าที่เพื่อประสานงานและดำเนินกิจกรรมโดยเฉพาะเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ด้านการสร้างคุณภาพจิตใจในตนของผู้สูงอายุนั้นเพื่อกระตุ้นให้ผู้สูงอายุเข้าร่วมกิจกรรมด้วยความเต็มใจ ขั้นตอนที่สี่ การทบทวนผลการดำเนินกิจกรรมนันทนาการ เจ้าหน้าที่ประสานงานได้จัดทำข้อมูลเพื่อทบทวนการดำเนินกิจกรรม และขั้นตอนสุดท้ายการปรับปรุงแก้ไขมีกระบวนการทำงานตามวงจรคุณภาพ (PDCA)

กลยุทธ์การดำเนินกิจกรรมนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุของชมรมผู้สูงอายุ รพ.สต. ชีน้ำรัย 1 ที่ได้จากการเทียบรอยคุณภาพ สามารถดำเนินการได้ทันทีโดยคำนึงถึงบริบท ทรัพยากร ทุนเดิมของชมรมที่มีอยู่และสามารถดำเนินการได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนา ปรับปรุง สามารถดำเนินการได้ 2 ประเด็นคือ

1) การจัดการประชุมคณะกรรมการชมรมผู้สูงอายุเพื่อดำเนินการจัดกิจกรรมนันทนาการให้กับผู้สูงอายุสอดคล้องกับความต้องการและบริบทของผู้สูงอายุ และ 2) การจัดหาอาคาร สถานที่เพื่อเป็นศูนย์รวมสำหรับการดำเนินกิจกรรมนันทนาการร่วมกัน โดยอาคารได้รับการออกแบบสำหรับเป็นต้นแบบศูนย์นันทนาการผู้สูงอายุ ซึ่ง รพ.สต. ชีน้ำราย 1 สนับสนุนพื้นที่ตั้งอาคาร งบประมาณบางส่วน และการสมทบทุนจากกลุ่มผู้สูงอายุ

**คำสำคัญ:** ศูนย์นันทนาการสำหรับผู้สูงอายุ การเทียบรอยคุณภาพ

## Abstract

This research aims to study the aging recreation center is best practice to find enabler and used as a prototype for the management of the recreational center base on qualitative research methods through benchmarking. Using in-depth interview, observation and site visit are tools. The study and collected data from who have been involved in the management of the recreational center. The research result found that when benchmarking process cab found the best practice and enabler of benchmarking partner. The benchmarking partner is The Society District Elderly Prodoongarm, Srithep, Phetchabun province in model Pradoongarm elderly happiness school. The potential operating successfully established, awards, high potential member, the self esteem, activities are targeted, activities calendar, providing a matching place with the activities (comfortable, airy, safety) and are activities center.

The enabler, The Society Elderly of Chi Nam Rai 1 health promoting hospital can be learned to improve operational strategy are the first step is the Prodoongarm sub district administrative organization office are supporter for operate and focus on elders. The second step is prepared the place and facilities for the appropriate activities. The third step is procurement offer to coordinate and carry out activities specifically to operation in ongoing. The pride in the self esteem to encourage elderly to participate willingly. The forth step is a staff were prepared to review the activities. And the last step is improve work process with the PDCA cycle.

The recreation strategy for the society elderly of Chi Nam Rai 1 got through benchmarking that can be implemented immediately without regard to the context, resources and the capital of the society elderly are available. And can be implemented without and consequences or difficulties in the development can be carries in 2 issues are 1) The society elderly meeting committee to conduct activities for the elderly in accordance with the requirements and context and 2) Provide the building to a center for recreational activities together. The building was designed as a prototype for the recreation center for the elderly. Which the Chi Nam Rai 1 health promoting hospital support area building, some budget and contributions from the elderly.

**Keywords:** Recreational Centre of the Elderly, Benchmarking

## บทนำ

จากข้อมูลของ United Nations World Population Ageing พบว่า หลังจากปี พ.ศ. 2552 ประชากรที่อยู่ในวัยฟุ้งเฟิง ได้แก่ เด็กและผู้สูงอายุ จะมีจำนวนมากกว่าประชากรในวัยแรงงาน และในปี พ.ศ. 2560 จะเป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์ที่ประชากรเด็กน้อยกว่าผู้สูงอายุ สถานการณ์นี้เป็นผลมาจากการลดภาวะเจริญพันธุ์อย่างรวดเร็ว และการลดลงอย่างต่อเนื่องของระดับการตายของประชากร ทำให้จำนวนและสัดส่วนประชากรสูงอายุของไทยเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว (Foundation for Older Person' Development, 2014) และประเทศไทยในอีก 15 ปีข้างหน้า จำนวนผู้สูงอายุจะพุ่งสูงขึ้นอีกเท่าตัวของปัจจุบัน เพราะในช่วงปี พ.ศ. 2506 ถึง พ.ศ. 2526 เป็นช่วงที่มีคนเกิดมากกว่าปกติจนถูกเรียกว่า ยุคเบบี้บูม ทำให้คนเหล่านี้จะกลายเป็นผู้สูงอายุที่มีร่างกายเริ่มเสื่อมโทรมตามวัยจากปัญหาด้านกล้ามเนื้อเอ็นและไขข้อ ซึ่งในปัจจุบันการมีครอบครัวตามสภาพสังคม และสภาพเศรษฐกิจของโลกยุคใหม่ก่อให้เกิดปัญหา “สังคมของผู้สูงอายุ” “Aging Society” เพราะว่ามีพื้นที่และสถานที่รองรับกิจกรรมต่างๆ สำหรับผู้สูงอายุ เช่น การใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ต่อตนเองและบุคคลอื่น ซึ่งสถานที่ผ่อนคลายเป็นความตึงเครียดหลังจากการปฏิบัติภารกิจประจำวันด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการจะทำให้ผู้สูงอายุมีสุขภาพกายและใจดี ผ่อนคลายความวิตกกังวลในปัญหาชีวิต สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและบุคคลอื่นๆ ในสังคมได้ดีอีกด้วย และทำให้ผู้สูงอายุมีการอนุรักษ์และถ่ายทอดภูมิปัญญา ศิลปะ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความรักความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างบุคคลในครอบครัวและสังคม เป็นพลเมืองดีและมีคุณธรรมในสังคม จากการเข้าร่วมกิจกรรมในศูนย์นันทนาการ (Department of Health, Ministry of Public Health, n.d.)

ศูนย์นันทนาการผู้สูงอายุได้จัดตั้งขึ้นและกระจายอยู่ทั่วประเทศ อาจอยู่ในรูปของชมรมผู้สูงอายุ โดยมี

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นหน่วยงานของรัฐที่ผู้รับผิดชอบและเป็นที่ปรึกษาด้วยการบริหารจัดการศูนย์นันทนาการผู้สูงอายุหรือชมรมผู้สูงอายุประสบปัญหาหลากหลายด้าน ทั้งด้านการบริหารจัดการ อาคาร สิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Prasertpan (2014) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของชมรมผู้สูงอายุคือ ด้านการบริหารจัดการ และ Devalersakul, Siritwarakoon & Rodyim (2016) พบว่า ปัญหาจากการขาดการบริหารจัดการที่ดี ขาดการสนับสนุนด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ชมรมผู้สูงอายุ ร.พ.สต. ชี้นำร้าย 1 เช่นกัน ซึ่งจากการสัมภาษณ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการชมรมผู้สูงอายุ พบปัญหาด้านการบริหารจัดการ กล่าวคือขาดความต่อเนื่องของการบริหารจัดการ การรวมกลุ่ม การดำเนินกิจกรรมของชมรม รวมไปถึงด้านอาคารสถานที่สำหรับการดำเนินกิจกรรม

การพัฒนาการปฏิบัติงานใดๆ ตามหลักการของการจัดการคุณภาพ จำแนกเป็น 2 ประเภท ประเภทแรกเป็นการปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป เช่น การปรับปรุงที่ละน้อยโดยพนักงานระดับปฏิบัติการ และประเภทที่สองเป็นการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด อาทิ การปรับรีเ็นจิเนียริง (re-engineering) และการเทียบรอยคุณภาพ (benchmarking) เป็นต้น งานวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกใช้การเทียบรอยคุณภาพซึ่งเป็นเครื่องมือด้านการจัดการเป็นกลวิธีศึกษาหาแนวทางการดำเนินการที่เป็นเลิศและเคล็ดลับของผู้ที่ปฏิบัติดีมาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของตน เนื่องจากวิธีอื่นเป็นการเรียนรู้แบบลองผิดลองถูกจากนั้นดำเนินการปรับปรุงไปเรื่อยๆ แต่การเทียบรอยคุณภาพเป็นการไปศึกษาจากผู้ที่เป็นเลิศแล้ว (Kanji & Asher, 1996) การเทียบรอยคุณภาพหมายถึง วิธีการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ (Boonyakit & Siripanich, 2002) โดยเลือกคู่เทียบในอุตสาหกรรมเดียวกัน มิได้

เป็นคู่แข่งกัน เนื่องจากการขอข้อมูลกับคู่แข่งสามารถกระทำได้ง่ายและคู่แข่งเต็มใจให้ข้อมูล อาจได้เทคนิควิธีการหรือองค์ประกอบอื่นนอกเหนือวิธีปฏิบัติประจำขององค์กรทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และต่อยอดความรู้ ผู้วิจัยเลือกปฏิบัติตามขั้นตอน RAPC model ของ Tubtimcharoon (2012)

การเทียบรอยคุณภาพเป็นเครื่องมือคุณภาพที่ใช้สำหรับพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพองค์กรแบบก้าวกระโดดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ เหตุผลหลักที่ผู้วิจัยเลือกใช้การเทียบรอยคุณภาพเป็นเครื่องมือ จำแนกเป็นประการแรก การบริหารจัดการศูนย์นันทนาการผู้สูงอายุมีความละเอียดอ่อน ซึ่งต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลายด้านและข้อจำกัดต่อการดำเนินกิจกรรมสำหรับผู้สูงอายุ ประการที่สอง จากผลการสำรวจเครื่องมือจัดการคุณภาพประจำปี 2010 ของ Bain Management ซึ่งเป็นองค์กรสำรวจการนำเครื่องมือคุณภาพไปใช้พัฒนา ปรับปรุงกระบวนการหรือองค์กร ปรากฏว่า การเทียบรอยคุณภาพได้รับการจัดอันดับให้ได้รับความนิยมเป็นลำดับ 1 ของโลก และล่าสุด ปี 2015 ก็ได้อยู่ในอันดับ 2 ของโลกจากเครื่องมือจัดการคุณภาพ จำนวน 25 รายการ ในเรื่องของการถูกนำไปใช้และประโยชน์ที่ได้รับจากการนำไปใช้ขององค์กรธุรกิจ (Bain Management, 2016)

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนาศูนย์นันทนาการผู้สูงอายุด้วยวิธีการเทียบรอยคุณภาพ

### ทบทวนวรรณกรรม

#### การเทียบรอยคุณภาพ (Benchmarking)

การดำเนินการใดๆ ก็ตามให้มีประสิทธิภาพและได้รับประสิทธิผลตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น การจัดการเป็นองค์ประกอบสำคัญของการปรับปรุงพัฒนาองค์กร และการจัดการนั้นมีเครื่องมือ เทคนิคหรือกิจกรรมที่หลากหลายเข้ามาช่วยสนับสนุนด้านการจัดการ เครื่องมือด้านการจัดการเริ่มมีบทบาทต่อ

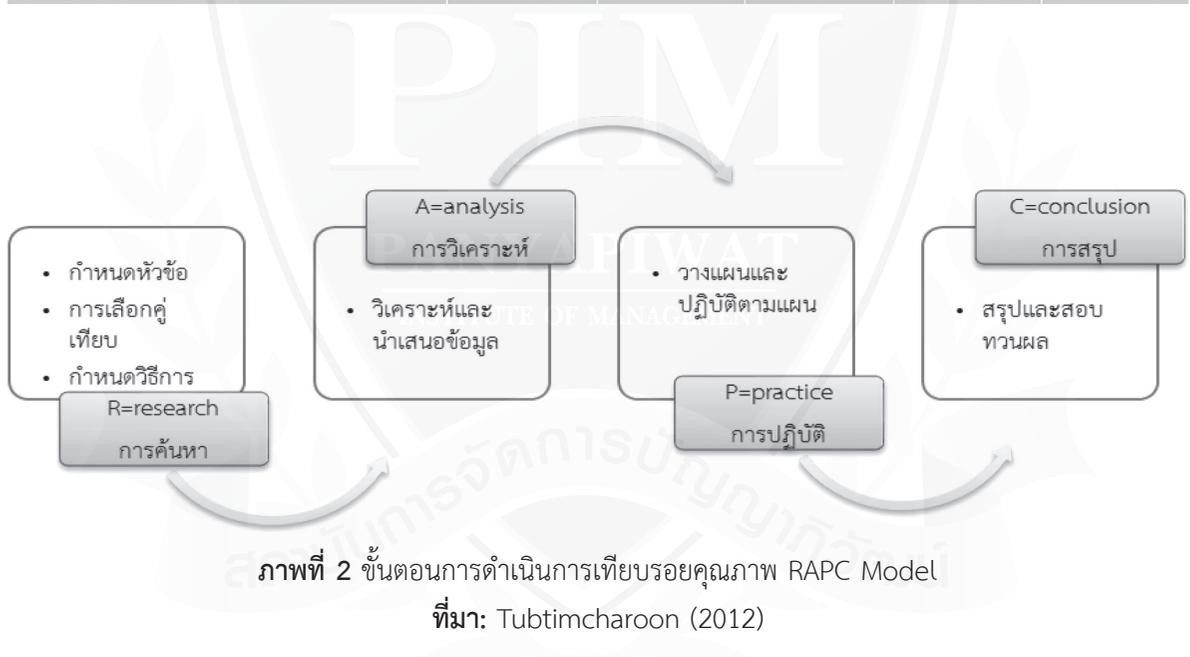
การบริหารจัดการองค์กรในหลากหลายวงการ ทั้งอุตสาหกรรมการผลิต อุตสาหกรรมบริการ รวมถึงด้านนันทนาการ การเทียบรอยคุณภาพเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยปรับปรุง พัฒนากระบวนการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการพัฒนาองค์กรแบบก้าวกระโดด (Tubtimcharoon, 2012)

**การเทียบรอยคุณภาพ (Benchmarking)** คือ กระบวนการหรือวิธีการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า และนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศในวงการอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง สาเหตุสำคัญที่ทำให้การเทียบรอยคุณภาพได้รับความนิยม เนื่องจากสภาพการแข่งขันของธุรกิจที่มีความรุนแรง (Maleyeff, 2003) การขยายตัวจากธุรกิจระดับประเทศก้าวสู่ระดับโลก การปรับปรุงตนเองเพื่อรักษาระดับความสามารถจึงเป็นสิ่งจำเป็น (Carpinetti & de Melo, 2002) ถึงแม้ว่าในปี ค.ศ. 2015 ลำดับความนิยมของการนำการเทียบรอยคุณภาพได้ตกมาอยู่ในอันดับ 2 ของภาพรวมทุกทวีปที่นำการเทียบรอยคุณภาพไปปรับใช้ แต่ยังคงเป็นอันดับ 1 ในโซนยุโรป ที่ให้ความนิยมนำมาใช้สำหรับการปรับปรุงองค์กร ดังแสดงไว้ในตารางที่ 1

รูปแบบการเทียบรอยคุณภาพยึดถือตามกรอบแนวคิดที่เหมือนกันคือ แนวคิดของการใช้วงจรเดมมิ่ง หรือ PDCA Cycle คือ การวางแผน (plan) การปฏิบัติ (do) การตรวจสอบ (check) และการปรับปรุง (act) (Evans & Lindsay, 2005) สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการเทียบรอยคุณภาพ RAPC model ของ Tubtimcharoon (2012) ซึ่งขั้นตอนการเทียบรอยคุณภาพรูปแบบนี้มี 6 ขั้นตอน สามารถลดขั้นตอนประหยัดเวลาเหมาะกับหน่วยงานที่ได้มีความพร้อมสำหรับการปรับปรุงอยู่แล้ว โดยมีขั้นตอนดังนี้ (1) กำหนดหัวข้อ (2) การเลือกคู่แข่ง (3) กำหนดวิธีการและเก็บข้อมูล (4) วิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล (5) วางแผนและปฏิบัติตามแผน และ (6) สรุปและสอบทวนผล

ตารางที่ 1 เครื่องมือการจัดการ 10 อันดับยอดนิยม (Bain Management, 2016)

	Global	N. America	EMEA	APAC	L. America
Customer Relationship Management	1	4	1(t)	2(t)	4
Benchmarking	2(t)	2(t)	1(t)	14	2
Employee Engagement Surveys	2(t)	1	5	8	9(t)
Strategic Planning	2(t)	2(t)	9	5(t)	1
Outsourcing	5	6	3(t)	5(t)	9(t)
Balanced Scorecard	6(t)	7(t)	3(t)	15(t)	3
Mission and Vision Statements	6(t)	5	8	18	5
Supply Chain Management	8	7(t)	10	2(t)	13(t)
Change Management Programs	9	9	6(t)	21	9(t)
Customer Segmentation	10	14(t)	6(t)	12(t)	7
Core Competencies	11(t)	10	-	7	-
Big Data Analytics	11(t)	-	-	1	-
Total Quality Management	11(t)	-	-	4	-
Satisfaction and Loyalty Management	16	-	-	9	-
Digital Transformation	19(t)	-	-	10	-
Business Process Reengineering	15	-	-	-	6
Strategic Alliances	17	-	-	-	8



ขั้นตอนการดำเนินการเทียบรอยคุณภาพ RAPC Model สามารถดำเนินดังนี้

R คือ research เป็นขั้นตอนหลักที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย คือ 1) การวิเคราะห์หาหัวข้อการดำเนินการเทียบรอยคุณภาพ 2) การเลือกคู่เทียบ และ 3) การกำหนดวิธีการและเก็บข้อมูล เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้การวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์หาหัวข้อ

ถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะดำเนินการเทียบรอยคุณภาพ หากไม่ทราบว่าจะเทียบรอยคุณภาพเรื่องใดแล้วก็จะไม่สามารถดำเนินการขั้นตอนอื่นได้

การหาคู่เทียบ เมื่อได้หัวข้อเทียบรอยคุณภาพแล้ววิธีการหาคู่เทียบประกอบด้วย (1) มองรอบๆ ตัวภายในองค์กรเดียวกันว่า หน่วยงานใดมีกระบวนการทำงานที่คล้ายคลึงกัน และทำได้ดี วิธีการนี้เป็นการเทียบรอย

คุณภาพภายใน (2) เก็บข้อมูลจากองค์กรภายนอก โดยเฉพาะกับองค์กรที่เป็นคู่แข่ง (3) การหาข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรที่มีธุรกิจเหมือนหรือใกล้เคียงกับเรา และ (4) การเลือกองค์กรที่ได้รับการยอมรับมีคุณภาพระดับได้รับรางวัลเป็นที่รู้จักทั่วไป (Paitoonphong, 2005) ความสำเร็จของการเทียบรอยคุณภาพส่วนหนึ่งมาจากความสามารถและศักยภาพของคู่แข่ง (Chapple, 2005) คู่เทียบไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรใหญ่เพราะบางที่คู่แข่งขององค์กรเล็ก แต่สามารถเข้าถึงข้อมูลง่ายก็สามารถนำแบบแผน หรือการปฏิบัติมาปรับปรุงพัฒนาองค์กรได้ ครบถ้วนเช่นกัน (Chung, 2001) การเลือกคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันแต่ไม่ได้เป็นคู่แข่ง (Certo, 2003; Garlick & Pryor, 2004; Karjaluoto et al., 2004; Lattanand, 2005) สำหรับการเลือกคู่แข่งประเภทนี้ ทำให้หาข้อมูลได้ง่าย คู่เทียบเต็มใจให้ข้อมูล (Paitoonphong, 2005)

การกำหนดวิธีการและการเก็บข้อมูล ขั้นตอนนี้เป็นกำหนดและออกแบบวิธีการเก็บข้อมูล วางแผนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ก่อนอื่นต้องชัดเจนว่าสิ่งที่ต้องการเปรียบเทียบและเรียนรู้คือเรื่องอะไรและนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการได้อย่างไร โดยกลับมาพิจารณากระบวนการขององค์กรตนเองเป็นอย่างไร มีจุดอ่อนจุดแข็งตรงไหน (Daft, 2003) วิเคราะห์กระบวนการ (process mapping) เพื่อศึกษากระบวนการตนเอง จากนั้นศึกษาว่าอะไรคือ ตัวชี้วัดความสำเร็จ (key performance indicator: KPI) และปัจจัยแห่งความสำเร็จ (critical success factor: CSF) (Boonyakit & Siripanich, 2002) นำข้อมูลมาสร้างเป็นเครื่องมือ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กัน เครื่องมือที่ใช้อาจเป็นแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ การสังเกต การเยี่ยมชม เป็นต้น หรือใช้ร่วมกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์และเที่ยงตรง (Bhuntuvech, 2004; Longbottom, 2000)

A คือ analysis เป็นขั้นวิเคราะห์ข้อมูลขั้นตอนที่ 4 หลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูล และนำมาวิเคราะห์

แจกแจงข้อมูล ข้อมูลที่ได้อาจเป็นข้อคำถามการเทียบรอยคุณภาพในรูปแบบของตารางนำเสนอข้อมูล

เมื่อเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ต้องนำข้อมูลที่ได้จากคู่แข่งมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อมูลขององค์กรเรา หลังจากที่เราสรุปข้อมูล โดยทำเป็นตารางเพื่อเปรียบเทียบ แล้วนำผลมาตัดสินว่าวิธีการปฏิบัติใดเป็นเลิศ โดยมีวิธีทดสอบเพื่อให้มั่นใจว่าคู่แข่งที่เราเทียบรอยคุณภาพ มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศจริงคือ ต้องมีหลักฐาน ต้องมีความแตกต่างด้านปริมาณ เป็นข้อมูลตัวเลขสามารถนับได้ และเห็นความแตกต่างระหว่างองค์กรเรากับคู่แข่ง จากนั้นเมื่อได้ผู้ที่ปฏิบัติดีที่สุดต้องพิจารณาว่า ผู้ที่ปฏิบัติดีที่สุดมีปัจจัยหรือกิจกรรมใด (enablers) ที่ทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Wan, Abdullah & Nooreha, 2000) การค้นหาได้มาจากการสังเกตและวิเคราะห์ ผลที่ได้สามารถตอบคำถามว่าช่วงห่างระหว่างองค์กรเรากับคู่แข่งมีความแตกต่างกันเพียงใด (Lee, 2001) และอะไรบ้างที่เราสามารถเรียนรู้จากคู่แข่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ (Boonyakit & Siripanich, 2002)

P คือ practice ในขั้นตอนที่ 5 นี้เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาวางแผนการ และหลังจากนั้น นำแผนมาปฏิบัติตามโดยอาจใช้แนวทางของวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA cycle)

สร้างแผนปฏิบัติการ เป็นการนำผลของการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน แบ่งเป็น 2 ระดับคือ แผนดำเนินการ (action plan) และแผนปฏิบัติการ (implementation plan) การสร้างแผนไม่ควรใช้ระยะเวลามาก เนื่องจากทำให้ระยะเวลาการปฏิบัติล่าช้าและข้อมูลที่มีอยู่ไม่ทันสมัย (Rohlfers, 2004) การสร้างแผนปฏิบัติการต้องระบุให้ชัดเจนทุกขั้นตอน ตั้งแต่ใครคือผู้รับผิดชอบการปฏิบัติการ การใช้งบประมาณ ระยะเวลาที่จะปฏิบัติ เป็นต้น การนำแผนมาลงมือปฏิบัติให้เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์ บรรลุเป้าหมายสามารถประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยการปฏิบัติตามแผน ทำให้ทราบว่า แต่ละขั้นตอนมีจุดอ่อนหรือจุดแข็งตรงใด ที่มีความเหมาะสมกับองค์กร (Welch, 2001) การวางแผน

การปฏิบัติถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ รวมถึงการดำเนินการปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่ (Bowerman et al., 2002)

C คือ conclusion เป็นขั้นตอนสุดท้ายสรุปผลที่ได้จากการเทียบรอยคุณภาพ เทียบรอยคุณภาพแล้วดีขึ้นหรือไม่ คู่เทียบมีความเหมาะสมหรือไม่ สิ่งที่ได้จากการเทียบรอยคุณภาพคืออะไร และมีจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ ซึ่งกระบวนการเทียบรอยคุณภาพ RAPC Model สรุปเป็นขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม และการใช้เครื่องมือคุณภาพ

### วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้ดำเนินการบนพื้นฐานการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการเทียบรอยคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต และการเยี่ยมชม

โดยใช้ชมรมผู้สูงอายุประจำตำบลเป็นคู่เทียบรอยคุณภาพ ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันแต่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ไม่ได้แสวงหากำไร อีกทั้งชมรมผู้สูงอายุประจำตำบล ได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการชมรม ถึงแม้จะเป็นคู่เทียบรอยคุณภาพที่ไม่ได้เป็นองค์กรขนาดใหญ่ แต่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและยินดีให้ข้อมูลสำหรับการดำเนินการเทียบรอยคุณภาพ (Paitoonpong, 2005) สามารถนำมาเป็นคู่เทียบรอยคุณภาพได้ เพื่อมุ่งแสวงหาความเข้าใจในเรื่องที่ศึกษามากกว่าการทดสอบแนวความคิดเชิงปริมาณ และบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ชัดเจนต่อการบริหารจัดการศูนย์นันทนาการสำหรับผู้สูงอายุ

**กระบวนการเทียบรอยคุณภาพ** ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

ก่อนการเริ่มดำเนินการเทียบรอยคุณภาพจำเป็นต้องจัดตั้งทีมคณะกรรมการเทียบรอยคุณภาพ เพื่อให้ชัดเจนสำหรับการดำเนินงาน โดยมีคณะกรรมการดำเนินงาน ดังนี้ อาจารย์ ดร.ณตา ทับทิมเจริญ เป็นประธานการเทียบรอยคุณภาพ และคณะผู้วิจัยเป็นคณะกรรมการเทียบรอยคุณภาพจากนั้นดำเนินการเทียบรอยคุณภาพดังนี้

(1) การกำหนดหัวข้อเทียบรอยคุณภาพ คณะกรรมการเทียบรอยคุณภาพได้นำผลด้านนันทนาการบำบัด และนำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาการออกแบบศูนย์นันทนาการผู้สูงอายุ ด้วยวิธีการเทียบรอยคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก การเยี่ยมชม และการสังเกต

(2) การเลือกคู่เทียบรอยคุณภาพ งานวิจัยนี้ได้กำหนดคู่เทียบคือ ชมรมผู้สูงอายุตำบลประดู่งาม อำเภอศรีเทพ จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยชมรมผู้สูงอายุนี้มีแนวทางการดำเนินงานในลักษณะเป็นโรงเรียน เรียกว่า โรงเรียนสร้างสุขผู้สูงอายุ ตำบลประดู่งาม อำเภอศรีเทพ จังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านการดำเนินงานมากมาย ประกอบกับเป็นองค์กรที่มีขนาดไม่ใหญ่มากนัก แต่อยู่ในวงการเดียวกัน สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และผู้บริหารองค์กรยินดีให้ข้อมูล ซึ่งในประเด็นนี้เป็นประเด็นสำคัญสำหรับการดำเนินการเทียบรอยคุณภาพ เพราะหากว่าองค์กรหรือหน่วยงานที่จะดำเนินการเทียบรอยคุณภาพด้วยมีขนาดใหญ่เกินไป ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลหรือไม่ยินดีให้ข้อมูล จะทำให้การดำเนินการเทียบรอยคุณภาพนั้นไม่สามารถกระทำได้ และท้ายที่สุดก็ไม่สามารถหาเคล็ดลับมาพัฒนาหน่วยงานของเราได้เลย

(3) กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล

3.1) ศึกษากระบวนการของคู่เทียบรอยคุณภาพ

3.2) ผู้วิจัยนัดหมายกับผู้รับผิดชอบของคู่เทียบรอยคุณภาพ เพื่อเก็บข้อมูลด้านนันทนาการบำบัด ซึ่งการเก็บข้อมูลดำเนินการดังนี้

ก) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้รับผิดชอบโดยตรง เกี่ยวกับการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุ ตำบลประดู่งาม อำเภอศรีเทพ จังหวัดเพชรบูรณ์

ข) การเยี่ยมชมอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อม การตกแต่ง ภูมิทัศน์ สภาพแวดล้อมโดยรอบ

ค) การสังเกต การดำเนินกิจกรรม นันทนาการ การสร้างเสริมความรู้ และกิจกรรมด้านอื่นๆ

(4) วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลการเทียบรอยคุณภาพด้วยตารางเปรียบเทียบข้อมูลเพื่อหาข้อค้นพบที่ปฏิบัติเป็นเลิศ (best practice) และเคล็ดลับ

(enablers) ที่ค้นพบได้จากคู่เทียบรอยคุณภาพ นำมาพัฒนา ปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทและทรัพยากรเดิมที่มีอยู่ จากนั้นสรุปประเด็นส่งกลับไปให้คู่เทียบรอยคุณภาพ เพื่อพิจารณาการเทียบรอยคุณภาพ

#### (5) การสร้างกลยุทธ์การดำเนินการ

5.1) ผู้วิจัยรับข้อมูลตอบกลับจากคู่เทียบรอยคุณภาพ นำข้อมูลเข้าที่ประชุมเพื่อศึกษาเทียบเคียงแนวทางการออกแบบสภาพแวดล้อมภายในของผู้ที่ปฏิบัติดีที่สุด

5.2) คณะเทียบรอยคุณภาพสร้างเป็นแผนดำเนินการออกแบบสภาพแวดล้อมภายใน

5.3) นำแผนที่พัฒนาขึ้นไปปฏิบัติ ทั้งนี้พิจารณาถึงความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมธรรมชาติ บริบทสภาพแวดล้อมวัฒนธรรม เป็นต้น

#### (6) การสอบทานผล

6.1) สอบทานผลการปฏิบัติงานตามแผนและกลยุทธ์การดำเนินการ

6.2) สอบทานผลสามารถปรับกลยุทธ์การดำเนินการและปรับปรุงพื้นที่สำหรับศูนย์นันทนาการชมรมผู้สูงอายุบ้านชีน้ำรัย 1

### ผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาตามแนวทางการเทียบรอยคุณภาพนี้เป็นการพัฒนาการบริหารจัดการการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุเพื่อให้การดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุ รพ.สต. ชีน้ำรัย 1 เป็นไปตามวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการวิจัยได้กำหนดคู่เทียบคือชมรมผู้สูงอายุประดู่งาม อำเภอศรีเทพ จังหวัดเพชรบูรณ์ ชมรมนี้ดำเนินการในลักษณะโรงเรียนสร้างสุขผู้สูงอายุ ประดู่งาม ซึ่งชมรมผู้สูงอายุประดู่งามนี้มีศักยภาพด้านการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จได้รับการยอมรับ ได้รับรางวัลที่เป็นการยืนยันการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี มีสมาชิกชมรมที่มีศักยภาพ มีความภาคภูมิใจในตนเอง การดำเนินกิจกรรมนันทนาการของชมรมมีเป้าหมายชัดเจน กำหนดปฏิทินตารางการดำเนินกิจกรรม จัดหา

สถานที่สำหรับการดำเนินกิจกรรมนันทนาการให้สอดคล้องกับกิจกรรม โดยคำนึงถึงความสะดวก อากาศถ่ายเท มีความปลอดภัยต่อผู้สูงอายุเป็นหลัก และเป็นจุดศูนย์รวมต่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ การพบปะสังสรรค์ เมื่อดำเนินการเทียบรอยคุณภาพสามารถค้นพบการปฏิบัติที่เป็นเลิศและเคล็ดลับของคู่เทียบเพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้กับชมรมผู้สูงอายุ รพ.สต. ชีน้ำรัย 1 ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2

เคล็ดลับที่ชมรมผู้สูงอายุ รพ.สต. ชีน้ำรัย 1 สามารถนำมาเรียนรู้เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์การดำเนินงานคือ ขั้นตอนแรก องค์การบริหารส่วนตำบลประดู่งามให้การสนับสนุนการดำเนินงานให้ความสำคัญต่อผู้สูงอายุ ขั้นตอนที่สอง กิจกรรมนันทนาการ องค์การบริหารส่วนตำบลประดู่งามให้การสนับสนุนจัดหาสถานที่ให้สอดคล้องกับกิจกรรมที่ได้ออกแบบไว้ ในขั้นตอนที่สาม การดำเนินกิจกรรมนันทนาการ องค์การบริหารส่วนตำบลประดู่งามได้จัดหาเจ้าหน้าที่เพื่อประสานงานและดำเนินกิจกรรมโดยเฉพาะเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ด้านการสร้างความรู้ความภาคภูมิใจในตนเองของผู้สูงอายุนั้นเพื่อกระตุ้นให้ผู้สูงอายุเข้าร่วมกิจกรรมด้วยความเต็มใจ ขั้นตอนที่สี่ การทบทวนผลการดำเนินกิจกรรมนันทนาการ เจ้าหน้าที่ประสานงานได้จัดทำข้อมูลเพื่อทบทวนการดำเนินกิจกรรม และขั้นตอนสุดท้ายการปรับปรุงแก้ไข มีกระบวนการทำงานตามวงจรคุณภาพ

กลยุทธ์การบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมศูนย์นันทนาการสำหรับผู้สูงอายุของชมรมผู้สูงอายุ รพ.สต. ชีน้ำรัย 1 ที่ได้จากการเทียบรอยคุณภาพที่สามารถดำเนินการได้ทันทีโดยคำนึงถึงบริบท ทรัพยากรทุนเดิมของชมรมชมรมผู้สูงอายุ รพ.สต. ชีน้ำรัย 1 ที่มีอยู่และสามารถดำเนินการได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อหรือยากลำบากต่อการพัฒนา ปรับปรุง สามารถปรับปรุงได้ทันที สามารถดำเนินการได้ 2 ประเด็นคือ 1) การจัดการประชุมคณะกรรมการชมรมผู้สูงอายุเพื่อดำเนินการจัดกิจกรรมนันทนาการให้กับผู้สูงอายุสอดคล้องกับความต้องการและบริบทของผู้สูงอายุ และ 2) การจัดหา

อาคารสถานที่เพื่อเป็นศูนย์รวมสำหรับการดำเนินกิจกรรม  
นันทนาการร่วมกัน โดยอาคารได้ออกแบบโดยทีมวิจัย  
สำหรับเป็นต้นแบบศูนย์นันทนาการผู้สูงอายุ ซึ่ง รพ.สต.  
ชีน้ำร้าย 1 สนับสนุนด้านพื้นที่ที่ตั้งอาคาร งบประมาณ

บางส่วน และจากการสนับสนุนสมทบจากกลุ่มผู้สูงอายุ  
กันเองโดยมิได้รับการสนับสนุนใดๆ จากหน่วยงานหรือ  
องค์กรของรัฐ

## ตารางที่ 2 ข้อค้นพบวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศและเคล็ดลับ

กลยุทธ์ที่ศึกษา (strategy)	วิธีการปฏิบัติเป็นเลิศที่พบ (best practices)	เคล็ดลับ (enablers)
1. การวางแผนดำเนินงาน	1. การทบทวนลักษณะพื้นฐานของกลุ่ม ผู้สูงอายุและวางแผนกิจกรรม นันทนาการอย่างเป็นระบบ	1. องค์กรบริหารส่วนตำบลให้การ สนับสนุนการดำเนินงานให้ความ สำคัญต่อผู้สูงอายุ
2. กิจกรรมนันทนาการ	2. ออกแบบกิจกรรมนันทนาการให้ สอดคล้องกับบริบท ความต้องการ ของผู้สูงอายุ และมีอาคารสถานที่ ที่สอดคล้องกับกิจกรรม	2. องค์กรบริหารส่วนตำบลจัดหา สถานที่ให้สอดคล้องกับกิจกรรม ที่ได้ออกแบบไว้
3. ดำเนินกิจกรรม นันทนาการ	3.1 กำหนดรูปแบบกิจกรรมและปฏิทิน ตารางเวลาของกิจกรรมอย่าง ชัดเจน 3.2 การมอบเกียรติบัตรหรือรางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจ	3.1 องค์กรบริหารส่วนตำบลจัดหา เจ้าหน้าที่เพื่อประสานงานและ ดำเนินกิจกรรมโดยเฉพาะ 3.2 สร้างความภาคภูมิใจในตนของ ผู้สูงอายุ
4. การทบทวนผลการดำเนิน กิจกรรมนันทนาการ	4. การประเมินความพึงพอใจการจัด กิจกรรมนันทนาการ	4. เจ้าหน้าที่ประสานงานจัดทำข้อมูล เพื่อทบทวนการดำเนินกิจกรรม
5. การปรับปรุงแก้ไข	5. ทบทวนกิจกรรมนันทนาการ และ ปรับแก้ในกิจกรรมที่ไม่ประสบผล	5. มีกระบวนการทำงานตามวงจร คุณภาพ

## การอภิปรายผล

จากการวิจัยครั้งนี้ได้ผลลัพธ์และข้อค้นพบที่เป็น  
ประโยชน์ต่อการนำวิธีการเทียบรอยคุณภาพมาพัฒนา  
ปรับปรุงการดำเนินงานชมรมผู้สูงอายุ ผู้วิจัยจึงขอเสนอ  
การอภิปรายผล 2 ประเด็น คือ (1) การเลือกคู่เทียบ  
2) การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานชมรมผู้สูงอายุด้วย  
วิธีการเทียบรอยคุณภาพ ดังนี้

### 1. การเลือกคู่เทียบ

การเทียบรอยคุณภาพเป็นรูปแบบของการ  
พัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานชมรมผู้สูงอายุของ รพ.สต.  
ชีน้ำร้าย 1 เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร การเลือกคู่เทียบ  
จึงเป็นประเด็นสำคัญสำหรับการเทียบรอยคุณภาพครั้งนี้  
ชมรมผู้สูงอายุที่ดำเนินการเทียบรอยคุณภาพส่วนมาก  
เลือกคู่เทียบที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันคือ เป็นชมรม

ผู้สูงอายุเช่นเดียวกันและต้องพิจารณาถึงการบริหารจัดการที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เคลียฮุท และคูกสัน (Claerhout & Cookson, 2000) ภายน่า (Gryna, 2001) ลี (Lee, 2001) เซอร์โต้ (Certo, 2003) การ์ริก และพราเยอร์ (Garlick & Pryor, 2004) กรกนก รัตนันท์ (Lattanand, 2005) การเลือกคู่เทียบประเภทนี้ทำให้หาข้อมูลได้ง่าย แต่ต้องพิจารณาถึงความเต็มใจให้ข้อมูลด้วย ซึ่งงานวิจัยนี้ได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจากคู่เทียบทำให้สามารถนำผลการเทียบรอยคุณภาพมาพิจารณาดำเนินการอย่างเป็นประโยชน์อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับ Tubtimcharoon (2012) ที่กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการเทียบรอยคุณภาพ ที่ว่าการเลือกคู่เทียบรอยคุณภาพ แม้จะได้ประเมินแล้วว่า องค์กรใดมีแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งเราต้องการจะเรียนรู้ แต่ไม่ได้หมายความว่าสถาบันนั้นๆ จะเปิดโอกาสให้เข้าไปเทียบรอยคุณภาพ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และการมีเครือข่ายสังคมมาก่อน นับว่าเป็นทุนทางสังคมที่ทำให้การตอบรับเป็นไปได้โดยสะดวกยิ่งขึ้น

## 2. การพัฒนาการบริหารจัดการชมรมผู้สูงอายุด้วยวิธีการเทียบรอยคุณภาพ

การบริหารจัดการศูนย์นันทนาการสำหรับผู้สูงอายุของชมรมผู้สูงอายุ รพ.สต. ชีน้ำรัย 1 ที่ได้จากการเทียบรอยคุณภาพที่สามารถดำเนินการได้ทันที โดยที่คำนึงถึงบริบท ทรัพยากร ทุนเดิมของชมรมผู้สูงอายุ รพ.สต. ชีน้ำรัย 1 ที่มีอยู่และสามารถดำเนินการได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อหรือยากลำบากต่อการพัฒนาปรับปรุง สามารถปรับปรุงได้ทันที สามารถดำเนินการได้ 2 ประเด็นคือ 1) การจัดการประชุมคณะกรรมการชมรมผู้สูงอายุเพื่อดำเนินการจัดกิจกรรมนันทนาการให้กับผู้สูงอายุสอดคล้องกับความต้องการและบริบทของผู้สูงอายุ และ 2) การจัดหาอาคารสถานที่เพื่อเป็นศูนย์รวมสำหรับการดำเนินกิจกรรมนันทนาการร่วมกัน โดยอาคารได้ออกแบบโดยทีมวิจัยสำหรับเป็นต้นแบบศูนย์นันทนาการผู้สูงอายุ ซึ่ง รพ.สต. ชีน้ำรัย 1 สนับสนุน

ด้านพื้นที่ที่ตั้งอาคาร งบประมาณบางส่วน และจากการสนับสนุนสมทบจากกลุ่มผู้สูงอายุกันเองโดยมิได้รับการสนับสนุนใดๆ จากหน่วยงานหรือองค์กรของรัฐ สอดคล้องกับ Tubtimcharoon (2012) ที่กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการเทียบรอยคุณภาพ ที่ว่าการนำกระบวนการที่เรียนรู้จากคู่เทียบมาปฏิบัติพบว่า ต้องมีการสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน และต้องรับฟังความเป็นไปได้ในการนำกระบวนการสู่การปฏิบัติ ซึ่งอาจต้องมีการปรับแก้ให้เหมาะสมกับบริบทและทรัพยากรขององค์กร ทั้งนี้การปรับปรุงใดๆ ก็ตามต้องดำเนินการตามหลักการที่จะสามารถดำเนินการได้ ไม่ส่งผลกระทบต่อความยากลำบากตามมาขององค์กรหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

## การถอดบทเรียน

การวิจัยด้านการจัดการ หลังจากที่ได้ดำเนินการวิจัยเป็นที่เรียบร้อยแล้วจำเป็นต้องมีการถอดบทเรียน ข้อค้นพบที่ได้จากผลการศึกษารั้งนี้ โดยผู้วิจัยขอก้าวใน 2 ประเด็น คือ (1) ข้อดี และ (2) ข้อจำกัด

### ข้อดี

(1) เมื่อนำวิธีการเทียบรอยคุณภาพมาใช้ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานพบว่า สามารถปรับปรุงได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากเป็นการเรียนรู้จากแบบปฏิบัติที่ได้ผลมาแล้ว ทำให้ไม่ต้องลองผิดลองถูก นอกจากนั้นยังเป็นการสร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในการพัฒนางานด้านอื่นๆ ต่อไป

(2) การเลือกคู่เทียบรอยคุณภาพแม้จะได้ประเมินแล้วว่าหน่วยงานใดหรือองค์กรใดมีแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งเราต้องการจะเรียนรู้ แต่ไม่ได้หมายความว่าสถาบันนั้นๆ จะเปิดโอกาสให้เราได้เข้าไปเทียบรอยคุณภาพ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการและการมีเครือข่ายสังคมมาก่อนนับว่าเป็นทุนทางสังคมที่ทำให้การตอบรับเป็นไปได้โดยสะดวกยิ่งขึ้น

(3) ขั้นตอนของการเทียบรอยคุณภาพ แม้ว่าจะมีทฤษฎีหรือรูปแบบหลากหลายแต่การพิจารณานำมาใช้ต้องคำนึงถึงความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการ

ปฏิบัติจริง เนื่องจากแต่ละขั้นตอนของการเทียบรอยคุณภาพใช้เวลา ในกรณีที่คู่เทียบมีภาระงานต้องปฏิบัติมาก การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกต้องกำหนดปฏิทินและเวลาที่แน่นอน นัดหมายล่วงหน้า รวมทั้งเมื่อได้ข้อมูลแล้วต้องนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้อยู่ในรูปของการปฏิบัติแล้วส่งไปทวนสอบความถูกต้องทันที เพื่อเป็นการยืนยันองค์ความรู้ที่ถอดมาได้

(4) การนำกลยุทธ์ แนวทางที่เรียนรู้จากคู่เทียบมาดำเนินการ ผู้วิจัยพบว่า จะต้องมีการสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจตรงกันและต้องรับฟังความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์แนวทางสู่การปฏิบัติ ในขั้นนี้อาจต้องมีการปรับแก้ให้เหมาะสมกับบริบทและทรัพยากรของชมรมผู้สูงอายุ และความคิดเห็นที่สอดคล้องพ้องกันกับหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหรือเป็นที่ปรึกษา รวมถึงความเป็นไปได้สำหรับการดำเนินงานที่เป็นจริง

#### ข้อจำกัด

(1) การปรับปรุงกลยุทธ์การดำเนินกิจกรรมนันทนาการด้วยวิธีการเทียบรอยคุณภาพตามแนวทางของงานวิจัยนี้ เมื่อนำไปใช้กับหน่วยงานอื่นต้องคำนึงถึงความแตกต่างของหน่วยงาน เช่น บริบทของท้องถิ่น วัฒนธรรม ความรู้ความสามารถของบุคลากร การเห็นความสำคัญของการพัฒนา ปรับปรุงหน่วยงาน

(2) แนวทางการดำเนินกิจกรรมนันทนาการที่พัฒนาขึ้น แม้ว่าจะใช้ได้ผลแต่เป็นการดำเนินการในระยะสั้นซึ่งจำกัดด้วยระยะเวลา จึงต้องติดตามผลต่อเนื่องเพื่อให้แน่ใจได้ว่าการดำเนินการนั้นเป็นแนวทางที่ถูกต้องตรงตามความต้องการที่แท้จริง

#### ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาศูนย์นันทนาการสำหรับผู้สูงอายุด้วยวิธีการเทียบรอยคุณภาพ ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา ปรับปรุง การดำเนินกิจกรรมนันทนาการของชมรมผู้สูงอายุ รพ.สต. ชีน้ำราย 1 ขอกกล่าวถึงข้อเสนอแนะ 3 ประเด็น คือ 1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ได้จากผลการวิจัย 2) ข้อเสนอแนะเชิง

ปฏิบัติการสำหรับชมรมผู้สูงอายุ และ 3) ข้อเสนอแนะในการวิจัย

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการที่ได้จากผลการวิจัย:

ผลการวิจัยสามารถนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ดังนี้

(1) หน่วยงานท้องถิ่นของรัฐควรให้การสนับสนุนสถานที่สำหรับการดำเนินกิจกรรมนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุเพื่อเป็นจุดศูนย์รวมใช้ดำเนินกิจกรรมนันทนาการพบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

(2) สำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ อาจนำไปเขียนบทความ เอกสาร ตำรา และจัดทำหนังสือ เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้หรือแนวทางการบริหารจัดการที่ได้จากการวิจัย

#### 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้สูงอายุ:

ผลการวิจัยสามารถนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้สูงอายุ เพื่อการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุให้มีศักยภาพสามารถดำรงอยู่ได้อย่างถาวร ควรเตรียมความพร้อมหรือดำเนินการตามแนวทางดังนี้

(1) ควรมีอาคาร สถานที่ หรือพื้นที่ เพื่อเป็นศูนย์รวมสำหรับการดำเนินกิจกรรมนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุโดยเฉพาะ สามารถสร้างความเป็นหนึ่ง ความร่วมมือร่วมใจต่อการดำเนินกิจกรรมนันทนาการ และเป็นสถานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

(2) ผู้สูงอายุมีศักยภาพในตน เป็นความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) สามารถถอดบทเรียนเพื่อนำความรู้นั้นมาถ่ายทอดยังชนรุ่นหลัง อีกทั้งยังเป็นการสืบทอดองค์ความรู้มิให้สูญหายอีกด้วย

(3) ควรกำหนดปฏิทินการดำเนินกิจกรรมนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุให้ชัดเจน และจัดทำการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อที่จะสามารถนำมาพัฒนาปรับปรุง ให้ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง

(4) องค์กรหรือหน่วยงานของรัฐท้องถิ่นที่ใกล้ชิดควรให้การสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมของชมรมผู้สูงอายุ เพื่อให้ชมรมสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

ไม่ขาดตอน อาจสนับสนุนในรูปแบบของงบประมาณ จัดหาวิทยากร พื้นที่ สถานที่สำหรับการดำเนินกิจกรรม นันทนาการสำหรับผู้สูงอายุ

**3. ข้อเสนอแนะงานวิจัย:** ผลจากการวิจัยนี้สามารถระบุให้เห็นถึงโอกาสของการวิจัยในอนาคต ดังนี้

(1) ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการเทียบรอย

คุณภาพของชมรมผู้สูงอายุด้านอื่นนอกเหนือไปจากการศึกษากลยุทธ์และผลที่ได้

(2) ศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานและกระบวนการ การดำเนินกิจกรรมนันทนาการของชมรมผู้สูงอายุและ เชื่อมกันเป็นเครือข่ายเพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกันด้วยวิธีการ เทียบรอยคุณภาพ

## References

- Bain Management. (2016). *Management tools and trends 2015*. Retrieved September 9, 2016, from [http://www.bain.com/management\\_tools/Management\\_tools\\_and\\_trends\\_2015.pdf](http://www.bain.com/management_tools/Management_tools_and_trends_2015.pdf)
- Bhuntuvech, C. (2004). *Quality Management*. Bangkok: Suan Sunandha Rajabhat University. [in Thai]
- Boonyakit, B. & Siripanich, K. (2002). *Benchmarking: Shortcut to Business Excellence*. Bangkok: Thailand Productivity Institute. [in Thai]
- Bowerman, M., Francis, G., Ball, A. & Fry, J. (2002). The evolution of benchmarking in UK local authorities. *Benchmarking*, 9(5), 429-449.
- Carpinetti, L. C. R. & de Melo, A. M. (2002). What to benchmarking? A systematic approach and cases. *Benchmarking*, 9(3), 244-255.
- Certo, S. C. (2003). *Modern Management* (9<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Chapple, L. (2005). *Funding and marketing trends for nonprofit arts organization: Case study, the berkshire music school (Massachusetts)*. Unpublished doctoral dissertation, University of Cincinnati.
- Chung, W. K. (2001). Benchmarking Singapore's high – TQM maturity organizations. *Benchmarking*, 8(1), 8-34.
- Claerhout, L. A. & Cookson P. (2000). *An international benchmarking study of copyright operations in distance education universities*. Retrieved April 5, 2005, from <http://cade.icaap.org/vol15.2/clearhoutetal.html>
- Daft, R. L. (2003). *Management* (6<sup>th</sup> ed). Mason, OH: Thompson South Western.
- Department of Health, Ministry of Public Health. (n.d.). *The Role of the Elderly to Society, Family and Community*. Retrieved March 10, 2014, from <http://www.anamai.moph.go.th/soongwai> [in Thai]
- Devalersakul, N., Siriwarakoon, W. & Rodyim, C. (2016). The Development of the Elderly as a Burden to Power: Case Study of Rangsit City Municipality. *Veridian E-Journal*, 9(1), 529-545. [in Thai]

- Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (2005). *The management and control of quality* (6<sup>th</sup> ed.). Singapore: Thomson south-western.
- Foundation for Older Person' Development. (2014). *Aging Society*. Retrieved March 10, 2015, from <http://fopder.or.th> [in Thai]
- Garlick, S. & Pryor, G. (2004). *Benchmarking the university: Learning about improvement*. Canberra: Australian Government, Department of Education, Science and Training.
- Gryna, F. M. (2001). *Quality planning and analysis: from product development through use*. (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kanji, G. K. & Asher, M. (1996). *100 methods for total quality management*. London: SAGE.
- Karjaluoto, H., Kiinikoski, S., Karjalainen, A., Kuortti, K., Deans, K. & Gnoth, J. (2004). Creative benchmarking in marketing education: Comparing best practices among divergent universities. *Journal for Advancement of Marketing Education*, 5, 27-36.
- Lattanand, K. (2005). *The strategies for improving the educational management of the nursing colleges under the jurisdiction of the ministry of public health (MOPH) through the benchmarking process*. Unpublished doctoral Dissertation, Mahidol University.
- Lee, T. J. (2001). *Benchmarking academic key performance indicators for higher education*. Unpublished doctoral Dissertation, University of Minnesota.
- Longbottom, D. (2000). Benchmarking in the UK: An empirical study of practitioners and academics. *Benchmarking*, 7(2), 98-117.
- Maleyeff, J. (2003). Benchmarking performance indices: Pitfalls and solutions. *Benchmarking*, 10(1), 9-28.
- Paitoonphong, T. (2005). *Benchmarking*. Bangkok: Suan Sunandha Rajabhat University. [in Thai]
- Prasertpan, C., Piaseu, N., Mario, S. J. & Kittipimpanon, K. (2014). Activities and Outputs of a Senior Club in an Urban Community. *Rama Nurse Journal*, 20(3), 388-400. [in Thai]
- Rohlfers, S. (2004). Benchmarking concepts in the UK and Germany: A shared understanding among key players?. *Benchmarking*, 11(5), 521-539.
- Tubtimcharoon, N. (2012). Benchmarking: Management tool of the Academic Institute should not be overlooked. *Panyapiwat Journal*, 4(1), 97-111. [in Thai]
- Wan, J. W., Abdullah, E. & Nooreha, H. (2000). Benchmarking institutions of higher education. *Total Quality Management & Business Excellence*, 11(4), 796-799.
- Welch, D. (2001). *Benchmarking the performance of employment and training programs: A pilot Effort of the Annie E. Casey Foundation's Jobs Initiative*. Retrieved March 19, 2006, from <https://eric.ed.gov/?id=ED465068>



**Name and Surname:** Nata Tubtimcaroon

**Highest Education:** Ph.D. in Quality Management, Suan Sunandha Rajabhat University

**University or Agency:** Panyapiwat Institute of Management

**Field of Expertise:** benchmarking, services marketing and process improvement

**Address:** 85/1 Moo 2, Chaengwattana Rd., Bangtalad, Pakkret, Nonthaburi 11120

