

การเปรียบเทียบการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ กรณีศึกษา : โครงการสวางคนิเวศ สภาอากาศ  
ไทย และศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2562  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Comparison of Elderly Housing Management Case Study: Sawangkanives Project, The  
Thai Red Cross Society and Ban Bang Khae Social Welfare Development Center for  
Older Persons



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	การเปรียบเทียบการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ กรณีศึกษา : โครงการสวางคนิเวศ สภาอากาศไทย และ ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค
โดย	น.ส.ธนพร ทองขาว
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ

---

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....	ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)	
.....	กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา)	
.....	กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมา นิติเกษตรสุนทร)	

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ธนพร ทองขาว : การเปรียบเทียบการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ กรณีศึกษา :  
โครงการสวางคนิเวศ สภากาชาดไทย และศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ  
บ้านบางแค. ( Comparison of Elderly Housing Management Case Study:  
Sawangkanives Project, The Thai Red Cross Society and Ban Bang Khae  
Social Welfare Development Center for Older Persons) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ.  
วันชัย มีชาติ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ ทั้งในด้านการบริหารจัดการองค์การ การบริหารจัดการที่อยู่อาศัย ตลอดจนแนวทางการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุของหน่วยงานภาครัฐหลักที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ประจำอาคารสวางคนิเวศ สภากาชาดไทย จำนวน 3 ท่าน และผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคจำนวน 4 ท่าน

ผลการศึกษาพบว่า จากเกณฑ์ที่ใช้ในการเปรียบเทียบลักษณะการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุทั้งสองแห่งนั้น มีความคล้ายคลึงกันในด้านวิสัยทัศน์ ค่านิยม การจัดโครงสร้างองค์การ การวางแผนและการดำเนินงาน และการบริหารทรัพยากรทางกายภาพ ในขณะที่ทั้งสองแห่งมีความแตกต่างกันในเรื่อง หน่วยงานที่สังกัด การสนับสนุนงบประมาณ การบริหารทรัพยากรบุคคล อัตราค่าบริการ และกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ ในด้านการส่งเสริมและสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐนั้น มีเพียงศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคที่ได้รับการส่งเสริมทั้งในมิติด้านการเงิน การอบรมพัฒนาบุคลากร องค์ความรู้ และนวัตกรรมผู้สูงอายุ สำหรับการจัดที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุโดยหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องนั้น มีลักษณะให้ผู้สูงอายุได้อยู่อาศัยในที่เดิมภายใต้การดูแลของครอบครัว และมีการสร้าง Senior Complex ที่มีบริการครบวงจรเพื่อรองรับผู้สูงอายุที่ต้องการใช้ชีวิตในชุมชน อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันภาครัฐยังไม่มีแนวทางส่งเสริมการจัดบริการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุของภาคเอกชนหรือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2562

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....



## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและคำแนะนำเพื่อเป็นแนวทางในการทำสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา ประธานกรรมการสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริ พงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุธรรมมา นิตินิเทศสุนทร ที่ให้เกียรติเป็น คณะกรรมการสารนิพนธ์ และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 7 ท่าน ที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ประกอบการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชารัฐ ประศาสนศาสตร์ เพื่อนิสิตรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตรุ่น 49 ทำยที่สุด ขอขอบพระคุณ พี่น้องๆ ครอบครัว และคุณกระต่ายยักษ์ ที่คอยสนับสนุนและเป็นกำลังใจสำคัญให้การศึกษาสำเร็จ ได้อย่างสมบูรณ์

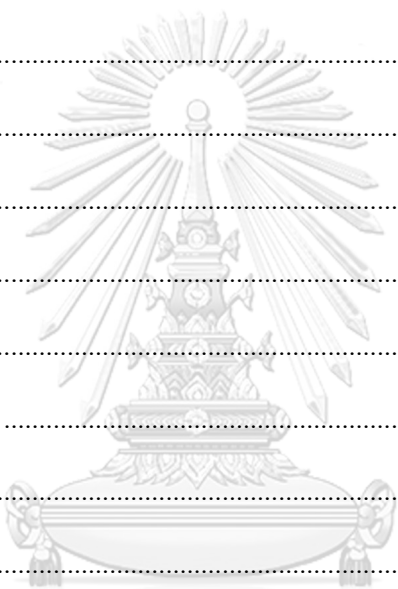
ธนพร ทองขาว



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 ปัญหาการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์.....	5
1.4 ขอบเขตในการวิจัย.....	5
1.5 ระเบียบวิธีวิจัย.....	6
1.6 คำจำกัดความ.....	6
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้สูงอายุ.....	8
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	15
2.3 โมเดลธุรกิจการบริหารที่อยู่อาศัย.....	34
2.4 กฎหมายและนโยบายที่อยู่อาศัยของผู้สูงอายุของภาครัฐ.....	37



2.5 การจัดที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุของภาครัฐในต่างประเทศ.....	44
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47
2.7 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	49
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	50
3.1 รูปแบบการศึกษา.....	50
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	50
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	51
3.4 การได้มาของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants).....	51
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	52
บทที่ 4 ผลการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูล .....	53
4.1 ข้อค้นพบการบริหารจัดการองค์กรของโครงการสวางคินเวศ สภาอากาศไทย และ ศูนย์ พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค.....	53
4.2 ข้อค้นพบที่ได้จากศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับแผน นโยบาย มติคณะรัฐมนตรี กฎหมายต่าง ๆ ที่ เกี่ยวกับผู้สูงอายุเพื่อศึกษาแนวทางการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดที่อยู่อาศัยของภาครัฐ .	88
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	104
5.1 สรุปผลการศึกษา .....	104
5.2 อภิปรายผลการศึกษา.....	112
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	114
บรรณานุกรม.....	117
ประวัติผู้เขียน.....	125



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงสถิติผู้สูงอายุของประเทศไทย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 .....	2
ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบการจัดที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุของภาครัฐในต่างประเทศ.....	46
ตารางที่ 3 แสดงที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants).....	52
ตารางที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบการจัดโครงสร้างองค์กร.....	56
ตารางที่ 5 แสดงการเปรียบเทียบหน่วยงานที่สังกัด.....	56
ตารางที่ 6 แสดงการเปรียบเทียบวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร.....	58
ตารางที่ 7 แสดงการเปรียบเทียบการสนับสนุนงบประมาณ.....	61
ตารางที่ 8 แสดงการเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	64
ตารางที่ 9 แสดงการเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรกายภาพ.....	76
ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบอัตราค่าบริการ.....	78
ตารางที่ 11 แสดงการเปรียบเทียบกลุ่มเป้าหมาย.....	80
ตารางที่ 12 แสดงการเปรียบเทียบรูปแบบธุรกิจ.....	81
ตารางที่ 13 แสดงการเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรค.....	85
ตารางที่ 14 แสดงการเปรียบเทียบการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ.....	87
ตารางที่ 15 แสดงการวิเคราะห์เกี่ยวกับแผน นโยบาย มติคณะรัฐมนตรี กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ ผู้สูงอายุเพื่อศึกษาแนวทางการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดที่อยู่อาศัยของภาครัฐ.....	88
ตารางที่ 16 แสดงการเปรียบเทียบการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ.....	109

## สารบัญญภาพ

## หน้า

รูปที่ 1 แผนภาพแสดงสัดส่วนผู้สูงอายุที่อาศัยอยู่ตามลำพังในครัวเรือนตั้งแต่ พ.ศ.2537-2560 .....	3
รูปที่ 2 แผนภาพแสดงจำนวนการจดทะเบียนสมรสและทะเบียนหย่าของประเทศไทย ปี 2550-2560 .....	4
รูปที่ 3 ขอบเขตงานของการบริหารทรัพยากรกายภาพโครงการที่อยู่อาศัยแบบรวม .....	33
รูปที่ 4 กรอบแนวคิดในการศึกษา .....	49
รูปที่ 5 โครงสร้างการบริหารอาคารสววงคินเวศ .....	54
รูปที่ 6 โครงสร้างการบริหารศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค .....	55
รูปที่ 7 จำนวนผู้สูงอายุที่พักอาศัยในศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค .....	79
รูปที่ 8 โครงการภายใต้แผนยกระดับคุณภาพชีวิต (เช่า) และจำนวนหน่วย .....	98
รูปที่ 9 โครงการภายใต้แผนเสริมสร้างความมั่นคงด้านการอยู่อาศัย และจำนวนหน่วย .....	98
รูปที่ 10 เป้าหมายแผนการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อผู้สูงอายุระยะ 20 ปี .....	99

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

ปัจจุบัน หลายประเทศในโลกกำลังเผชิญกับอัตราการเกิดลดลง ขณะเดียวกันประชากรโลกมีอายุยืนยาวมากขึ้น เนื่องจากนวัตกรรมทางการแพทย์ที่ทันสมัย และกระแสโลกาภิวัตน์ที่สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้กันได้อย่างรวดเร็ว จึงส่งผลให้หลายประเทศกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ตามหลักเกณฑ์ขององค์การสหประชาชาติ แบ่งสังคมผู้สูงอายุ ออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging society) ระดับสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged society) และระดับสังคมผู้สูงอายุระดับสุดยอด (Super-aged society) โดยให้นิยามของระดับต่าง ๆ ซึ่งทั้งประเทศไทยและประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกใช้ความหมายเดียวกันในนิยามของทุกระดับของสังคมผู้สูงอายุ ดังนี้ ระดับการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ คือ การมีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปรวมทั้งเพศชายและเพศหญิง มากกว่าร้อยละ 10 ของประชากรทั้งประเทศ หรือมีประชากรอายุตั้งแต่ 65 ปี เกินร้อยละ 7 ของประชากรทั้งประเทศ สำหรับระดับสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ หมายถึง การมีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 20 หรือ ประชากรอายุ 65 ปี เพิ่มขึ้นร้อยละ 14 ของประชากรโดยรวมทั้งหมดของทั้งประเทศ และระดับสังคมผู้สูงอายุระดับสุดยอด คือ สังคมที่มีประชากรอายุ 65 ปีขึ้นไป มากกว่าร้อยละ 20 ของประชากรทั้งประเทศ ทั้งนี้ มีประเทศต่าง ๆ ที่กำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุแล้ว เช่น เกาหลีใต้ ไทย อินเดีย และเม็กซิโก ขณะเดียวกันมีประเทศที่กำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์แล้ว ได้แก่ ญี่ปุ่น และประเทศในยุโรปหลายประเทศ (ศูนย์ธุรกิจสัมพันธ์ กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ, 2561)

สำหรับประเทศไทย เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไปสู่สังคมผู้สูงอายุตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 และกำลังจะเป็นสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ในปี พ.ศ.2568 โดยจากสถิติของกรมกิจการผู้สูงอายุเมื่อวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2562 พบว่า ประชากรสูงอายุในประเทศไทย (อายุ 60 ปีขึ้นไป) มีจำนวน 11,136,056 คน คิดเป็นร้อยละ 16.73 จากจำนวนประชากรทั้งหมดของประเทศที่มีจำนวน 66,558,935 คน ซึ่งเกินร้อยละ 10 ของประชากรทั้งหมด โดยจังหวัดที่มีประชากรผู้สูงอายุมากที่สุด คือ กรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 1 แสดงสถิติผู้สูงอายุของประเทศไทย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

สถิติผู้สูงอายุของประเทศไทย 77 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

รหัสจังหวัด	เขต	จำนวนประชากรทั้งหมด			จำนวนประชากรผู้สูงอายุ 60 ปีขึ้นไป			ร้อยละ (%)
		ชาย	หญิง	รวม	ชาย	หญิง	รวม	
	รวมทั้งสิ้น	32,605,100	33,953,835	66,558,935	4,920,297	6,215,762	11,136,059	16.73%
	ภาคกลาง	8,677,164	9,412,388	18,089,552	1,365,388	1,849,887	3,215,275	17.77%
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	10,932,109	11,082,139	22,014,248	1,600,641	1,931,474	3,532,115	16.04%
	ภาคเหนือ	5,938,482	6,181,090	12,119,572	1,032,601	1,254,869	2,287,470	18.87%
	ภาคใต้	4,674,592	4,819,165	9,493,757	606,548	775,607	1,382,155	14.56%
	ภาคตะวันออก	2,382,753	2,459,053	4,841,806	315,119	403,925	719,044	14.85%

เรียงลำดับที่มีจำนวนผู้สูงอายุมากที่สุด 5 จังหวัด									
10	กรุงเทพมหานคร	2,669,316	2,996,948	5,666,264	441,903	621,968	1,063,871	18.78%	1
30	นครราชสีมา	1,303,944	1,344,983	2,648,927	202,231	251,157	453,388	17.12%	2
50	เชียงใหม่	861,692	917,562	1,779,254	149,919	183,773	333,692	18.75%	3
40	ขอนแก่น	887,501	915,371	1,802,872	141,834	171,099	312,933	17.36%	4
34	อุบลราชธานี	939,054	939,092	1,878,146	127,031	149,597	276,628	14.73%	5

เรียงลำดับที่มีร้อยละผู้สูงอายุมากที่สุด 5 จังหวัด									
17	สิงห์บุรี	99,265	109,181	208,446	19,957	28,178	48,135	23.09%	1
52	ลำปาง	360,324	377,992	738,316	78,460	91,569	170,029	23.03%	2
51	ลำพูน	195,140	209,935	405,075	41,990	50,955	92,945	22.95%	3
54	แพร่	213,494	228,232	441,726	44,301	56,579	100,880	22.84%	4
75	สมุทรสงคราม	92,555	100,750	193,305	17,776	25,243	43,019	22.25%	5

ข้อมูล. จากกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

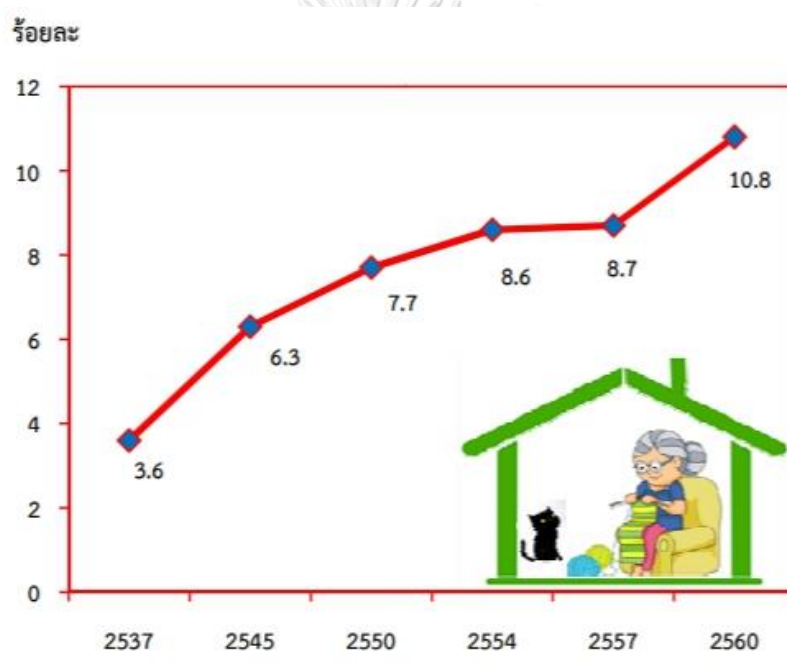
จัดทำโดย...กรมกิจการผู้สูงอายุ

ที่มา : รายงานสถิติผู้สูงอายุของประเทศไทย 77 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กรมกิจการผู้สูงอายุ

ขณะเดียวกัน แนวโน้มประชากรผู้สูงอายุยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกปี ซึ่งจากการคาดการณ์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (คสช.) พบว่า ในปี พ.ศ.2564 ประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมสูงอายุแบบสมบูรณ์ คือมีประชากรที่อายุ 60 ปีขึ้นไป ร้อยละ 20 และในปี พ.ศ.2579 จะเข้าสู่สังคมสูงอายุระดับสุดยอด คือมีประชากรที่อายุตั้งแต่ 60 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 30 นอกจากนี้ รายงานการคาดประมาณประชากรของประเทศไทย พ.ศ.2553-2583 (ฉบับปรับปรุง) ของ คสช. คาดการณ์ว่า ประชากรของไทยจะเพิ่มขึ้นจาก 66.5 ล้านคน ใน พ.ศ.2563 และจะมีจำนวนสูงสุดที่ 67.2 ล้านคน ใน พ.ศ.2571 หลังจากนั้นจำนวนประชากรจะลดลง โดยอัตราเพิ่มประชากรจะเริ่มติดลบในอัตราร้อยละ -0.2 ต่อปี และคาดประมาณว่า ใน พ.ศ.2583 จะมีประชากรทั้งหมดประมาณ 65.4 ล้านคน โดยประชากรวัยเด็ก (แรกเกิด - 14 ปี) มีแนวโน้มลดลงเหลือ 8.4 ล้านคน (คิดเป็นร้อยละ 12.8) ขณะที่ประชากรผู้สูงอายุ (60 ปีขึ้นไป) เพิ่มขึ้นเป็น 20.42 ล้านคน (คิดเป็นร้อยละ 31.28) หรือคิดเป็นสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุ 1 ใน 3 ของประชากรทั้งหมด ซึ่งผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากรที่มีอัตราการตายที่ลดลง อายุเฉลี่ยยืนยาวขึ้น และการเกิดที่ลดลง จะส่งผลให้ประชากรมีการเพิ่มขึ้นที่ช้าลง และโครงสร้างอายุเปลี่ยนแปลงจากประชากรที่มีอายุน้อยเป็นประชากรผู้สูงอายุที่มีอายุสูงขึ้น

ทั้งนี้ จากข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่าลักษณะการอยู่อาศัยของผู้สูงอายุที่อยู่คนเดียวตามลำพังในครัวเรือนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยปี พ.ศ.2537 มีผู้สูงอายุอยู่คนเดียวร้อยละ 3.6 และเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 6.3 7.7 8.6 และ 8.7 ในปี พ.ศ.2545 2550 2554 และ 2557 ตามลำดับ และผลสำรวจปี พ.ศ.2560 มีผู้สูงอายุที่อยู่คนเดียวตามลำพังในครัวเรือนเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 10.8 และผู้สูงอายุที่อาศัยอยู่กับสมาชิกอื่น ๆ ในครัวเรือน เช่น อยู่กับคู่สมรส บุตร พี่น้อง ญาติ และผู้ดูแล มีร้อยละ 89.2 แต่โดยส่วนใหญ่จะอาศัยอยู่กับคู่สมรสร้อยละ 23.3 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2560)

รูปที่ 1 แผนภาพแสดงสัดส่วนผู้สูงอายุที่อาศัยอยู่ตามลำพังในครัวเรือนตั้งแต่ พ.ศ.2537-2560



ที่มา : รายงานการสำรวจประชากรสูงอายุในประเทศไทย พ.ศ.2560

ขณะเดียวกัน ประชากรวัยทำงานของไทยเลือกที่จะใช้ชีวิตเป็นโสดมากขึ้น สะท้อนได้จากอัตราการจดทะเบียนสมรสที่ลดลงและการจดทะเบียนหย่าที่เพิ่มขึ้น โดยสถิติจากข้อมูลการจดทะเบียนสมรสและจดทะเบียนหย่าของกรมการปกครอง ที่ทางศูนย์ EIC ธนาคารไทยพาณิชย์ นำมาวิเคราะห์ พบว่า จำนวนการจดทะเบียนสมรสของคนไทยเมื่อปี พ.ศ.2550 มี 3.13 แสนคู่ แต่ในปี พ.ศ.2560 มีจำนวน 2.98 แสนคู่ น้อยลงร้อยละ 5.1 ซึ่งสวนทางกับการจดทะเบียนหย่าที่เพิ่มขึ้นจาก 1 แสน มาเป็น 1.2 แสน หรือเพิ่มร้อยละ 19.7 ในช่วงเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ คาดการณ์ว่าใน

อนาคต กลุ่มคนโสดที่ไม่มีครอบครัว ซึ่งจากสถิติพบว่าผู้สูงอายุช่วงวัย 60-69 ปี โดยเฉพาะผู้สูงอายุหญิง เพราะครองความโสดหรือหย่าร้างมากกว่าผู้ชาย กลุ่มเหล่านี้อาจจะเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักที่จะเลือกใช้ชีวิตวัยเกษียณในบ้านพักผู้สูงอายุ ที่จะต้องมีการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างครอบคลุมและมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับการใช้ชีวิตในวัยสูงอายุ

รูปที่ 2 แผนภาพแสดงจำนวนการจัดทะเบียนสมรสและทะเบียนหย่าของประเทศไทย ปี 2550-2560



ที่มา : จาก EIC Data Infographic: #โสดFeelGood

จากสถานการณ์ที่กล่าวมานั้น หน่วยงานภาครัฐตั้งแต่ระดับรัฐบาล ได้ให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ดังกล่าว ผ่านการออกกฎหมาย การกำหนดนโยบาย หรือแนวทางต่าง ๆ ตั้งแต่รัฐธรรมนูญ แผนผู้สูงอายุแห่งชาติฉบับที่ 2 พระราชบัญญัติผู้สูงอายุแห่งชาติ พ.ศ.2546 เป็นต้น เพื่อให้การส่งเสริมและสนับสนุน ตลอดจนเตรียมรับมือกับสถานการณ์สังคมสูงอายุในอนาคต ปัจจุบันรัฐบาลสมัยพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้กำหนดให้มีการจัดทำมาตรการระเบียบวาระแห่งชาติ เรื่องสังคมผู้สูงอายุ เป็นการบูรณาการหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งหนึ่งในประเด็นสำคัญ คือ การจัดที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐาน

ในการดำรงชีวิต โดยมีกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก ซึ่งได้กำหนดแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุผ่านการดำเนินแผนงานและโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานในสังกัด ได้แก่ กรมกิจการผู้สูงอายุ และการเคหะแห่งชาติ

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุของหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร ว่ามีลักษณะในการดำเนินการที่เป็นจุดเด่นอย่างไร เพื่อหาแนวทางในการจัดสรรลักษณะการให้บริการที่อยู่อาศัยให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้สูงอายุ ตลอดจนพัฒนาการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยของผู้สูงอายุให้เป็นระบบและได้มาตรฐาน นอกจากนี้ ยังได้พิจารณาถึงแนวทางภาครัฐที่ควรจะให้การสนับสนุนการบริการที่อยู่อาศัยของผู้สูงอายุอย่างครอบคลุม เพื่อรองรับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในอนาคต

## 1.2 ปัญหาการวิจัย

ความแตกต่างระหว่างการบริหารที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุโครงการสวางคนิเวศ สภาอากาศไทย และศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์

1.3.1 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการบริหารที่อยู่อาศัยของผู้สูงอายุของโครงการสวางคนิเวศ สภาอากาศไทย และศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค

1.3.2 เพื่อศึกษาเพื่อศึกษาแนวทางภาครัฐในการสนับสนุนการจัดที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ

## 1.4 ขอบเขตในการวิจัย

### 1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เน้นการศึกษาลักษณะและรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ โดยศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ จุดเด่นของโครงการ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร นอกจากนี้ ยังศึกษาแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ ผ่านกฎหมาย นโยบาย และแผนที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการวิเคราะห์และเชื่อมโยงกับการศึกษาการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุของทั้งสองแห่ง

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

กำหนดขอบเขตของพื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเป็นพื้นที่ในการวิจัย โดยเลือกโครงการสวางคนิเวศ สภาอากาศไทย และศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค เนื่องจากมีความคล้ายคลึงกันในลักษณะการให้บริการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุในแง่ของการดูแลผู้สูงอายุสามารถพึ่งพาตัวเองได้ และมีค่าบริการแรกเข้า เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของการดำเนินการของหน่วยงานรัฐและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร

#### 1.5 ระเบียบวิธีวิจัย

##### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นข้อมูลหัตถ์ภูมิในการวิเคราะห์ และใช้การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละมิติซึ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิ โดยมีกลุ่มเป้าหมาย 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ประจำ โดยจะจัดทำแบบสัมภาษณ์กึ่งทางการ เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการจัดบริการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ การรับบริการ ปัญหาและอุปสรรค

#### 1.6 คำจำกัดความ

1.6.1 ผู้สูงอายุ หมายถึง ผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป นับตั้งแต่อายุเกิด

1.6.2 ที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ หมายถึง ที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุที่บริหารจัดการโดยหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไร

1.6.3 การบริหารที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ หมายถึง การจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรกายภาพ งบประมาณ Business Model เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

1.6.4 แนวทางภาครัฐที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุน หมายถึง กฎหมาย นโยบายบาย แผนงาน เกี่ยวกับการจัดที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุที่กำหนดให้ภาครัฐต้องปฏิบัติ

1.6.5 หน่วยงานภาครัฐที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุน หมายถึง หน่วยงานราชการที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับผู้สูงอายุในการกำหนด และนำแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนไปสู่การปฏิบัติในด้านที่เกี่ยวข้องกับการจัดที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ



## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ทราบถึงจุดแข็ง ปัญหาอุปสรรค ความเหมือนและความแตกต่างของการบริหารที่อยู่อาศัยของผู้สูงอายุของโครงการสวนจิเบศ สภาอากาศไทย และศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ บ้านบางแค

1.7.2 ทำให้ทราบถึงความแตกต่างลักษณะการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยของผู้สูงอายุที่ให้บริการโดยหน่วยงานภาครัฐและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร

1.7.3 ทราบถึงนโยบายภาครัฐในการสนับสนุนการจัดที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ

1.7.4 ข้อเสนอแนะหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการจัดที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ กรณีศึกษา โครงการสวางค  
นิเวศ สภาอากาศไทย และศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค ผู้วิจัยได้ศึกษาและ  
ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสนับสนุนการวิจัย ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้สูงอายุ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
- 2.3 โมเดลธุรกิจการบริหารที่อยู่อาศัย
- 2.4 กฎหมายและนโยบายที่อยู่อาศัยของผู้สูงอายุของภาครัฐ
- 2.5 การจัดที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุของภาครัฐในต่างประเทศ
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดในการศึกษา

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้สูงอายุ

##### 2.1.1 ความหมายของผู้สูงอายุ

องค์การสหประชาชาติ (United Nations : UN) ไม่มีนิยามที่แน่นอนว่าอายุเท่าไรจึงจะ  
เรียกว่าเป็นผู้สูงอายุ แต่กำหนดให้ประชากรทั้งเพศชายและเพศหญิง ซึ่งมีอายุมากกว่า 60 ปีขึ้นไป  
เป็นผู้สูงอายุ

องค์การอนามัยโลก (World Health Organization : WHO) ให้ความหมายของผู้สูงอายุไว้  
ว่า ผู้ที่มีอายุ 60 ปี หรือมากกว่าเมื่อนับตามวัย หรือหมายถึง ผู้ที่เกษียณอายุจากการทำงานเมื่อนับ  
ตามสภาพเศรษฐกิจ หรือหมายถึงผู้ที่สังคมยอมรับว่าสูงอายุจากการกำหนดของสังคม วัฒนธรรม เช่น  
ในประเทศที่เจริญแล้วมักจัดผู้สูงอายุนับจากอายุ 65 ปีขึ้นไป หรือบางประเทศอาจนิยามผู้สูงอายุตาม  
อายุกำหนดให้เกษียณงาน (อายุ 50 หรือ 60 หรือ 65 ปี) หรือนิยามตามสภาพของร่างกาย โดยผู้หญิง  
สูงอายุอยู่ในช่วง 45 - 55 ปี ส่วนผู้ชายสูงอายุอยู่ในช่วง 55 - 75 ปี

พระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ.2546 ให้ความหมายผู้สูงอายุไว้ว่า บุคคลซึ่งมีอายุเกินกว่าหก  
สิบปีบริบูรณ์ขึ้นไปและมีสัญชาติไทย

อภิญา โสมสิน และคณะ (2531) ผู้สูงอายุ หมายถึง ผู้ที่อยู่ในวัยที่มีการเปลี่ยนแปลงทางกาย และการทำงานของสรีระลดลง การเปลี่ยนแปลงมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับพันธุกรรมและภาวะโภชนาการที่ได้รับ และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่ผ่านมา

สิทธิอาภรณ์ ขวนปี (2543) ผู้สูงอายุ หมายถึง บุคคลที่มีอายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านร่างกายและจิตใจไปสู่ความเสื่อมถอย

กล่าวโดยสรุป ผู้สูงอายุ หมายถึง บุคคลที่มีอายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป โดยจะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจที่เสื่อมถอย อย่างไรก็ตาม ในบางประเทศอาจจะกำหนดเกณฑ์อายุผู้สูงอายุที่แตกต่างกันไปตามสังคมและวัฒนธรรม เช่น ประเทศแถบยุโรป จะกำหนดเกณฑ์อายุผู้สูงอายุไว้ที่ 65 ปี

### 2.1.2 การแบ่งประเภทผู้สูงอายุ

สำนักงานสถิติแห่งชาติ จำแนกผู้สูงอายุตามช่วงอายุเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้สูงอายุวัยต้น (อายุ 60-69 ปี) กลุ่มผู้สูงอายุวัยกลาง (อายุ 70-79 ปี) และกลุ่มผู้สูงอายุวัยปลาย (อายุ 80 ปีขึ้นไป)

กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุขร่วมกับภาคีเครือข่ายและผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ประยุกต์จากเกณฑ์การประเมินความสามารถในการประกอบกิจวัตรประจำวัน ดัชนีบาร์เธลเอดีแอล (Barthel ADL index) ซึ่งมีคะแนนเต็ม 20 คะแนน ดังนี้

ผู้สูงอายุกลุ่มที่ 1 ผู้สูงอายุที่พึ่งตนเองได้ ช่วยเหลือผู้อื่น ชุมชนและสังคมได้ (กลุ่มติดสังคม) มีผลรวมคะแนน ADL ตั้งแต่ 12 คะแนนขึ้นไป

ผู้สูงอายุกลุ่มที่ 2 ผู้สูงอายุที่ดูแลตนเองได้บ้าง ช่วยเหลือตนเองได้บ้าง (กลุ่มติดบ้าน) มีผลรวมคะแนน ADL อยู่ในช่วง 5-11 คะแนน

ผู้สูงอายุกลุ่มที่ 3 ผู้สูงอายุกลุ่มที่พึ่งตนเองไม่ได้ ช่วยเหลือตนเองไม่ได้ พิการ หรือทุพพลภาพ (กลุ่มติดเตียง) มีผลรวมคะแนน ADL อยู่ในช่วง 0-4 คะแนน

### 2.1.3 ความต้องการของผู้สูงอายุ

นาถ พันธุนาวิน (2549) ได้กล่าวว่า ความต้องการของผู้สูงอายุมี 2 ประการ ได้แก่

1) ความต้องการด้านเศรษฐกิจ คือความต้องการด้านการเงิน ที่ได้รับการช่วยเหลือจากบุตรหลาน หรือญาติพี่น้อง ซึ่งเป็นการช่วยเหลือเลี้ยงดูตามสมควรแก่สภาพรวม และการได้รับการช่วยเหลือจากภาครัฐ อาทิ การสงเคราะห์หรือประกันผู้สูงอายุ

2) ความต้องการด้านที่อยู่อาศัย โดยมีที่อยู่อาศัย ซึ่งอาจจะเป็นบ้านของตนเอง หรือบุตรหลาน

สุรกุล เจนอบรม (2534) ได้เสนอว่าความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้สูงอายุมี 5 ประการ คือ

1) ความต้องการทางด้านเศรษฐกิจ คือความต้องการได้รับความช่วยเหลือทางการเงินจากบุตรหลาน หรือญาติพี่น้อง และหน่วยงานของภาครัฐ

2) ความต้องการในเรื่องที่อยู่อาศัย โดยผู้สูงอายุที่มีที่อยู่อาศัย เช่น บ้านของตนเอง บ้านของบุตรหลานหรือญาติพี่น้อง หรือในสถานสงเคราะห์ของภาครัฐและเอกชน

3) ความต้องการในด้านอนามัย ผู้สูงอายุส่วนใหญ่มีสภาพร่างกายที่ไม่แข็งแรง ครอบครัวยุและบุตรหลานควรเอาใจใส่

4) ความต้องการทางด้านการงาน เพราะการทำงานเป็นที่มาของรายได้ เป็นการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ และผู้สูงอายุไม่อย่ากรู้สึกเป็นคนไร้ประโยชน์

5) ความต้องการความรัก ความเคารพ ความอบอุ่น ความเอาใจใส่ จากครอบครัว เพราะผู้สูงอายุต้องการเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว

กล่าวโดยสรุป ผู้สูงอายุมีความต้องการตามปัจจัยในการดำรงชีวิต ทั้งในด้านการเงิน ที่อยู่อาศัย และการอนามัย ขณะเดียวกัน ยังต้องการปัจจัยทางด้านจิตใจ เช่น ความรัก ความเอาใจใส่ เพื่อรู้สึกว่ามีคุณค่าและเป็นประโยชน์ในสังคม เป็นต้น

#### 2.1.4 แนวคิดในเรื่องการอยู่อาศัยของผู้สูงอายุ

นภาพรณ หะวานนท์ และ ธีรวัลย์ วรรณโณทัย (2552) ได้แบ่งแนวคิดเรื่องการอยู่อาศัยของผู้สูงอายุออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) แนวคิดของการทำให้เป็นสถาบันหรือเป็นที่อยู่อาศัยที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะ เช่น ที่พักอาศัยในลักษณะของสถานผู้ดูแล (Nursing Home) บ้านพักผู้สูงอายุ (Home for Age) ที่พักอาศัยเพื่อดูแลผู้สูงอายุ (Residential Care Home) หรือบ้านที่มีการดูแลเป็นส่วนตัว (Personal Care Home) ที่พักในรูปแบบนี้ส่วนใหญ่จัดสำหรับผู้สูงอายุที่มีปัญหาทางด้านสุขภาพค่อนข้างมากและต้องการการดูแลจากคนอื่นในระดับสูงกว่าปกติ และเป็นที่พักที่ผู้สูงอายุมักจะไม่มีอาการย้ายออกอีก อย่างไรก็ตาม แม้ว่าแนวคิดนี้จะได้รับความสนใจจากผู้วางแผนในเรื่องที่อยู่อาศัย แต่ที่อยู่อาศัยในลักษณะนี้เป็นการจัดให้กับผู้สูงอายุจำนวนจำกัดเท่านั้นไม่สามารถทำได้อย่างกว้างขวาง

2) แนวคิดในเรื่องการจัดให้มีทางเลือกหรือการสร้างทางเลือกในเรื่องที่อยู่อาศัยให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่า ผู้สูงอายุเป็นกลุ่มประชากรที่มีความหลากหลายกระจายตัว จึงต้องการทางออกแตกต่างกัน ดังนั้น จึงควรมีทางเลือกที่หลากหลาย ซึ่งจะเปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุเป็นผู้ตัดสินใจเลือกที่อยู่อาศัยตามที่ต้องการ (Lawton, 1981 อ้างถึงใน นภาพกรณ์ หะวานนท์ และธีรวัลย์ วรรณนิตย์ 2552 :15) อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้ก่อให้เกิดคำถามตามมาว่า โดยทั่วไปผู้สูงอายุตัดสินใจเลือกที่อยู่อาศัย เพราะสามารถคาดล่วงหน้าว่าจะเกิดอะไรเกี่ยวกับความจำเป็นในเรื่องสุขภาพของตนเองในอนาคต หรือเป็นการตัดสินใจที่เป็นผลมาจากเหตุการณ์อันไม่คาดคิดที่เกิดขึ้นมาในชีวิต

3) แนวคิดการนำเสนอทางเลือกที่ให้ความสำคัญกับแนวคิดในเรื่อง การสูงอายุในที่เดิม (Aging in Place) หมายถึง การอยู่ในบ้านเดิมของตนเอง หรือการอยู่ในบ้านหลังอื่น แต่ยังคงอยู่ในชุมชนเดิมของตนเอง แนวคิดในเรื่องนี้เริ่มได้รับความสนใจในช่วงกลางทศวรรษ 1980 และถูกมองว่าเป็นทางเลือกสำหรับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้นในการจัดหาที่อยู่อาศัยในรูปแบบอื่นให้กับผู้สูงอายุ การที่ผู้สูงอายุอยู่ในที่เดิมจะได้รับการช่วยเหลือ โดยการเพิ่มแหล่งการสนับสนุนผู้สูงอายุซึ่งยังคงอยู่ที่บ้าน และในขณะเดียวกันก็สร้างบรรยากาศที่ทำให้ครอบครัว ญาติ และเพื่อน เพิ่มการสนับสนุนอย่างไม่เป็นทางการให้กับผู้สูงอายุให้มากขึ้น แนวคิดนี้ทำให้ผู้สูงอายุในประเทศพัฒนาแล้วรู้สึกผ่อนคลายความกังวลว่า จะมีทางเลือกที่ไม่ต้องเข้าไปใช้ชีวิตในสถานที่ที่มีลักษณะเป็นสถาบันอย่างสถานดูแลผู้สูงอายุ

### 2.1.5 แนวคิดการจัดสภาพแวดล้อมที่พักอาศัยผู้สูงอายุ

การจัดที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุ ควรต้องคำนึงถึงการดำรงชีวิตของผู้สูงอายุในสภาวะแวดล้อมทั้ง 3 ส่วน คือ

#### 1) สภาวะแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment)

การจัดที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุที่มีความเหมาะสมนั้น จะต้องพิจารณาถึงภาวะเสื่อมถอย ความผิดปกติ และสภาพปัญหาที่ผู้สูงอายุประสบอยู่ด้วย เช่น การปรับปรุงให้มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่เหมาะสมเพื่อป้องกันการหกล้ม อาทิเช่น ราวจับ ทางลาด สุขภัณฑ์ เครื่องนอน กระเบื้องหรือพื้นที่ยากแก่การลื่นล้ม หรือแม้แต่การตกแต่งบ้านก็มีความสัมพันธ์กับการอยู่อาศัยและพื้นฟูจิตใจของผู้สูงอายุ บางสีอาจจะทำให้รู้สึกเครียด บางสีจะช่วยให้ผ่อนคลาย ความพอเพียงของแสงสว่างภายในบ้าน การเลือกเฟอร์นิเจอร์ที่สนับสนุนการใช้ชีวิตของผู้สูงอายุ เช่น ใช้โต๊ะกลมแทนโต๊ะสี่เหลี่ยมเพราะจะช่วยให้ผู้สูงอายุมีการสนทนาพูดคุยกับผู้อื่นได้มากขึ้น หรือสำหรับผู้สูงอายุที่ป่วยเป็นอัลไซเมอร์ การออกแบบที่พักอาศัยให้สามารถป้องกันการออกจากที่พักได้โดยง่าย เป็นต้น

นอกจากนี้ ควรหลีกเลี่ยงการตกแต่งบ้านหรือการใช้อุปกรณ์ที่ไม่เหมาะสม เช่น ประตูที่หนัก โตะที่ตั้งขวางทางเดิน ปลั๊กไฟที่มีสภาพชำรุด การวางของไม่เป็นที่เป็นทาง

## 2) สภาวะแวดล้อมทางสังคม (Social Environment)

การจัดที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุให้เหมาะสมสำหรับการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นก็มีส่วนช่วยให้ผู้สูงอายุมีสุขภาพแข็งแรงทั้งทางร่างกายและจิตใจได้ รวมทั้งเป็นวิธีหนึ่งในการบำบัดทางจิตใจ เนื่องจากเป็นช่องทางในการระบายความรู้สึกภายในจิตใจที่บางครั้งไม่อยากจะบอกเล่าให้ลูกหลานภายในครอบครัวทราบ แต่อาจจะรู้สึกสะดวกใจกว่าหากเป็นเพื่อนรุ่นเดียวกัน ซึ่งอาจจะทำให้ได้รับมุมมองเพิ่มเติมและช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดภายในจิตใจ นอกจากนี้ การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันยังช่วยทำให้เกิดการรวมตัวเป็นกลุ่มเพื่อทำกิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ เช่น การเล่นกีฬากลางแจ้งและในร่ม การร้องเพลง การทำอาหาร การอ่านหนังสือ การปลูกต้นไม้ การท่องเที่ยวไปยังสถานที่ต่าง ๆ กิจกรรมเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ช่วยให้ผู้สูงอายุไม่หมกมุ่นอยู่กับตนเองมากเกินไป และได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อนใหม่ และสถานที่ใหม่ ๆ ส่งผลให้ร่างกายและจิตใจได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา คงความกระชุ่มกระชวยได้ ดังนั้น การจัดที่พักอาศัยให้มีพื้นที่สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ภายในบ้านก็มีความจำเป็น โดยเฉพาะหากเป็นที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุจำนวนมาก การมีมุมเครื่องดนตรี หรือมุมหนังสือในห้องพักของผู้สูงอายุ การมีกระดานหมากรุก หรือเกมอื่น ๆ ไว้ในห้องเมื่อมีผู้มาเยี่ยมเยียน ทำให้ผู้สูงอายุสามารถผ่อนคลายโดยการเล่นเกมนั้นกับเพื่อนฝูงได้

## 3) สภาวะแวดล้อมด้านที่ตั้งและการบริการ

การจัดที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุโดยเฉพาะการตอบสนองด้านการมีส่วนร่วมกับสังคมจะต้องคำนึงถึงที่ตั้งเป็นปัจจัยสำคัญ เพราะจะช่วยเปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุใช้ความสามารถที่มีอยู่ประโยชน์ให้กับชุมชน และกระตุ้นให้ดึงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้อย่างเต็มที่ ทางด้านชุมชนก็จะได้รับประโยชน์จากความสามารถของผู้สูงอายุเช่นเดียวกัน โดยหลักการพิจารณาเกี่ยวกับที่ตั้งของที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุ มีดังนี้

- การจัดที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุให้กระจายไปตามชุมชน
- การจัดให้อยู่ใกล้แหล่งบริการต่าง ๆ เช่น วัด โบสถ์ ห้องสมุด สถาบันเพื่อการศึกษาบริการด้านสุขภาพ
- การจัดไว้ร่วมกับโครงการอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการสร้างประโยชน์ซึ่งกันและกัน
- การจัดให้อยู่ใกล้แหล่งระบบขนส่งมวลชน และใกล้แหล่งชุมชนเดิมเพื่อให้ญาติมิตรสามารถมาเยี่ยมเยียนได้สะดวก

- การจัดให้มีสภาพใกล้เคียงกับที่อยู่อาศัยเดิม เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกถูกแยกออกมาโดดเดี่ยว และเพื่อให้ผู้สูงอายุอยู่ได้โดยลำพังมากขึ้นที่อยู่อาศัยจะต้องตอบสนองความต้องการทั้งทางกายและจิตใจของผู้สูงอายุ

### 2.1.6 มาตรฐานการบริการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ

สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ได้จัดทำ “มาตรฐานบ้านพักผู้สูงอายุ” เพื่อเป็นแนวทางสำหรับสถานประกอบการ ภาคเอกชนหรือหน่วยงานราชการ ที่มีความเกี่ยวข้องในการจัดสร้างบ้านพักผู้สูงอายุที่ได้มาตรฐานและปลอดภัยต่อสวัสดิภาพของผู้สูงอายุ โดยกำหนดมาตรฐานที่จำเป็นสำหรับบ้านพักผู้สูงอายุ จำนวน 6 มาตรฐาน ต่อไปนี้

#### มาตรฐานที่ 1 อาคารสถานที่

สถานที่ตั้ง ปลอดภัยและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ เข้าถึงแหล่งชุมชนและสถานพยาบาลสะดวก มีการจัดแบ่งพื้นที่ใช้สอยอย่างเหมาะสม ทางเดินภายในอาคาร ระดับพื้นผิวเสมอกัน เป็นทางลาด มีราวจับต่อเนื่อง และไม่มีสิ่งกีดขวาง มีหน่วยบริการของผู้ดำเนินการ 24 ชั่วโมง เพื่อประสานการแจ้งเหตุหรือเตือนภัย และการอำนวยความสะดวก

#### มาตรฐานที่ 2 ห้องพักอาศัย

พื้นที่ทางเข้าห้องพักมีระดับเสมอกับพื้นภายในห้องพัก จัดแบ่งพื้นที่ใช้สอยได้ไม่น้อยกว่า 3 ส่วน ได้แก่ ที่นอน ห้องน้ำ และพื้นที่ใช้ประโยชน์ทั่วไป

#### มาตรฐานที่ 3 อนามัยสิ่งแวดล้อม

มีสิ่งอุปโภคบริโภคตามมาตรฐานคุณภาพ มีระบบรองรับน้ำเสีย ที่กักเก็บสิ่งปฏิกูล และมีการบริการเก็บขนและกำจัดขยะมูลฝอยที่สะอาดและถูกสุขลักษณะ

#### มาตรฐานที่ 4 ผู้ให้บริการ

จะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรการดูแลผู้สูงอายุที่จัดโดยส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ ไม่ประพฤติเสื่อมเสียหรือบกพร่องในศีลธรรมอันดี และมีใบรับรองแพทย์ระบุว่ามีความแข็งแรง ไม่เป็นผู้วิกลจริต และไม่เป็นผู้ติดสารเสพติด

#### มาตรฐานที่ 5 การจัดการ

พนักงานทุกคนได้รับการอบรมฟื้นฟูหรือเพิ่มเติมความรู้ ทักษะ และจิตสำนึกเกี่ยวกับการดูแลผู้สูงอายุอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

#### มาตรฐานที่ 6 การบริการ

มีการให้คำปรึกษา แนะนำความรู้ในการดูแลตนเองให้แก่ผู้สูงอายุ และมีการนำส่งผู้สูงอายุที่เจ็บป่วยไปรับการรักษาที่สถานพยาบาล ตลอดจนจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ตามความต้องการของผู้พักอาศัย

### 2.1.7 กิจกรรมที่ให้บริการ

วาระศักราช สุวรรณระดา และคณะ (2553) กิจกรรมในการบริการดูแลผู้สูงอายุระยะยาว ประกอบด้วยการให้บริการ 3 ด้าน

- 1) ด้านการดูแลชีวิตประจำวัน เป็นการดูแลช่วยเหลือกิจวัตรประจำวันและความเป็นอยู่ทั่วไป
- 2) ด้านสุขภาพ เป็นการดูแลที่เน้นการรักษาพยาบาล ป้องกันโรค ส่งเสริมสุขภาพ รวมถึงการฟื้นฟู และให้คำปรึกษาด้านสุขภาพ
- 3) ด้านสังคมและการจัดการทางการเงิน เป็นการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตให้แก่ผู้สูงอายุ โดยการจัดการทางการเงินให้ผู้สูงอายุได้รับความคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิ ส่วนด้านสังคมจะเป็นการส่งเสริมกิจกรรมที่พัฒนาทั้งร่างกายและจิตใจ อาทิ กิจกรรมนันทนาการ

### 2.1.8 บุคลากรที่ให้การดูแล

ผู้ดูแลผู้สูงอายุ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) ผู้ดูแลที่เป็นทางการ (formal caregiver) คือ กลุ่มผู้ดูแลที่เป็นวิชาชีพจากสถานบริการพยาบาลที่ผ่านการฝึกอบรม และได้รับค่าตอบแทน อาจเป็นแพทย์ พยาบาล บุคลากรทางการแพทย์ รวมถึงผู้ช่วยดูแลจากศูนย์ที่ให้บริการดูแลผู้ป่วยที่บ้าน สามารถแบ่งผู้ดูแลที่เป็นทางการ ได้แก่

- ผู้ดูแลที่เป็นวิชาชีพ คือ ผู้ดูแลที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกเข้ารับการศึกษาในสถาบัน มีใบประกอบวิชาชีพ และมีองค์ความรู้วิชาชีพกำกับดูแล

- ผู้ดูแลที่ไม่เป็นวิชาชีพ คือ ผู้ดูแลที่ได้รับการว่าจ้าง ซึ่งมีทั้งที่เคยผ่านการฝึกอบรมมาก่อน และไม่เคยผ่านการฝึกอบรม

- ผู้ดูแลอาสาสมัคร คือ ผู้ให้การช่วยเหลือดูแลโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน เป็นผู้ดูแลจากหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ และเคยผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว

2) ผู้ดูแลที่ไม่เป็นทางการ (informal care/caregiver) คือ ผู้ที่ให้ความช่วยเหลือในกิจวัตรประจำวันโดยไม่เคยผ่านการฝึกอบรมมาก่อน ไม่ได้รับค่าตอบแทน เป็นการดูแลที่ผู้ดูแลมี



ความสัมพันธ์แบบครอบครัว (Bell and Gibbons, 1989; Parker 1992; Alzheimer Research Center, 2003 อ้างถึงใน ศิริพันธุ์ สาส์ตย์, 2555)

### 2.1.9 ค่าใช้จ่ายในการดูแลในที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ

สัมฤทธิ์ ศรีธำรงสวัสดิ์ และคณะ (2550) ได้แบ่งประเภทค่าใช้จ่ายในการดูแลในที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) ค่าใช้จ่ายประจำพื้นฐาน ได้แก่ ค่าห้องพัก ค่าอาหาร ค่าดูแลทั่วไป

2) ค่าบริการเพิ่มเติม เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมที่สถานบริการจัดให้ กิจกรรมบำบัดการฟื้นฟูสุขภาพ ซึ่งค่าใช้จ่ายอยู่ระหว่าง 15,000 – 26,000 บาท/เดือน ตามสภาพสถานบริการ และประเภทห้องพัก

กล่าวโดยสรุป การจัดที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือ (1) การจัดที่อยู่แบบสถาบันโดยมีผู้ดูแล (2) การจัดที่อยู่แบบเป็นทางเลือกให้แก่ผู้สูงอายุ และ (3) การให้ผู้สูงอายุอยู่อาศัยในพื้นที่เดิม ทั้งนี้ จะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในการอยู่อาศัยของผู้สูงอายุเป็นหลัก ทั้งในด้านกายภาพ ด้านสังคม ตลอดจนที่ตั้งและบริการ ซึ่งจะต้องมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อประโยชน์ในการใช้สอย ความปลอดภัย และความเป็นส่วนตัว การได้รับการดูแลจากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ รวมทั้งการจัดให้มีกิจกรรมสำหรับผู้สูงอายุเพื่อเสริมสร้างสุขภาพจิตใจ เป็นต้น ทั้งนี้ จะต้องเป็นไปตามมาตรฐานการบริการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

### 2.2.1 ความหมายการบริหารจัดการ

เดล (Dale. 1978 : 4 อ้างถึงใน รสริน อินสว่าง. 2556) การบริหาร หมายถึง กระบวนการจัดองค์การ และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

ดรักเกอร์ (Drucker. 1979 อ้างถึงใน รสริน อินสว่าง. 2556) ให้ความหมายของการจัดการว่า หมายถึงศิลปะในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

คุนซ์ และโอเดเนลล์ (Koontz and O Denell. 1982 อ้างถึงใน รสริน อินสว่าง. 2556) ให้ความหมายว่า การจัดการ หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของเป็นอุปกรณ์การจัดการทั้งนั้น

สมคิด บางโม (2540) มีความเห็นว่า การจัดการ หมายถึง ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ขององค์การ และนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การจัดการองค์การมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

- 1) การจัดการเป็นศิลปะในการใช้คนทำงาน
- 2) การจัดการต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐาน คือ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์
- 3) การจัดการเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล

สตรับ และ แอทเนอร์ (Straub and Attner. 1985 : 86-91 อ้างถึงใน รสริน อินสว่าง. 2556) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารไว้ดังนี้

1) การวางแผน (Planning) เป็นยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติเพื่อนำไปสู่แนวทางในการแสวงหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง กำหนดจุดศูนย์กลางของการบริหารและการปฏิบัติงาน

2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการจัดแบ่งงานขององค์การ เพื่อที่จะทำให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดและสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นการปฏิบัติงานโดยผ่านสายการบังคับบัญชา

3) การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) เป็นการวางแผนทรัพยากรบุคคลในเรื่องเกี่ยวกับจำนวน และประเภทของตำแหน่งที่ต้องใช้ในการทำงาน กำหนดความต้องการ กำลังคนของแต่ละงาน และคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งรวมถึงค่าตอบแทน ตลอดจนให้การดูแลและให้การพัฒนา

4) การอำนวยการ (Directing) เป็นการบริหารให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามวัตถุประสงค์การอำนวยการ ต้องการทักษะในการสื่อสาร การรับรู้ การจูงใจ และมีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำ

5) การควบคุม (Controlling) เป็นระบบเพื่อกำหนดมาตรฐาน และเปรียบเทียบความก้าวหน้าในการดำเนินงานของพนักงานให้เป็นไปตามแผนและที่คาดหวังไว้

### 2.2.1.1 องค์ประกอบของการบริหาร

องรี ฟาโยล (Henri Fayol อ้างถึงใน ช้ออน วงศ์เล็ก. 2553) เสนอทฤษฎี POCCC ที่เป็นองค์ประกอบของการบริหาร 5 ประการ ซึ่งเป็นวิธีในการพิจารณาวิธีการทำงานขององค์กร ดังนี้

P (Planning) หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแผนปฏิบัติการหรือแนวทางที่จะปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทุกกระบวนการการทำงานที่วางไว้ในอนาคต ซึ่งการวางแผนจะพิจารณาจาก

วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยจะถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการการทำงานและเป้าหมายที่จะต้องบรรลุสู่ความสำเร็จ

O (Organizing) หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดตำแหน่งงาน ภาระ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และจำนวนคน ให้ครอบคลุมการทำงานครบทุกกระบวนการ ซึ่งจะรวมถึงการจัดโครงสร้างตำแหน่ง และโครงสร้างองค์กร เพื่อจัดลำดับการบริหารและสั่งการ

C (Commanding) หมายถึง การบังคับบัญชาสั่งการ การจัดโครงสร้างการทำงานนั้นทำให้เห็นสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน เห็นลำดับความสำคัญ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ ควบคุม ภาพรวมของการทำงาน และพิจารณาถึงปัญหาเพื่อหาทางแก้ไข ทั้งนี้ ผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจจะต้องสามารถวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรอบคอบ และตัดสินใจได้เฉียบขาด รวดเร็ว และมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจของตน

C (Co-ordination) หมายถึง การประสานงาน เป็นการเชื่อมโยงการทำงานตลอดจนการปฏิบัติการทุกอย่างรวมถึงกำลังคนที่หน่วยให้ทำงานเข้ากันได้ กำกับให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน อำนวยให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่วางไว้ การประสานงานที่ดี จำเป็นจะต้องมีในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคลต่อบุคคล หัวหน้างานต่อลูกน้อง แผนกต่อแผนก ไปจนถึงผู้บริหารต่อทุกหน่วยงานในองค์กร

C (Controlling) หมายถึง การควบคุม เป็นการกำกับตลอดจนบริหารจัดการทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งจะต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนด ทั้งในด้านเวลา มาตรฐานการปฏิบัติการ ขั้นตอนการทำงาน ไปจนถึงการประสานงานทุกฝ่ายให้เกิดความราบรื่น การควบคุมนี้ยังรวมถึงการบริหารที่ไม่ใช่ทรัพยากรบุคคล แต่รวมถึงทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบ เครื่องจักร ผลผลิตที่ได้ ตลอดจนงบประมาณเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่สุด

### 2.2.1.2 การจัดโครงสร้างขององค์การ (Organization structure)

เชาว์ ไพโรพริณโรจน์ (อ๋างใน ศิริอร ชันธหัตถ์, 2536) ได้เสนอแนวความคิดว่า การจัดโครงสร้างขององค์การมีหลายแบบ แต่ละแบบก็มีข้อดีข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น การกำหนดแนวทางในการจัดโครงสร้างนั้น อาจจะต้องพิจารณาจากหลายปัจจัยด้วยกัน การจัดโครงสร้างขององค์การสามารถแบ่งแยกออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

### 1. โครงสร้างองค์การตามหน้าที่การงาน (Functional Organization Structure)

หมายถึง โครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นโดยแบ่งไปตามประเภทหรือหน้าที่การงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งผลดี คือ ได้คนมีความสามารถทำงานในแผนกนั้น ทั้งยังฝึกบุคคลในแผนกให้มีความเชี่ยวชาญกับหน้าที่ของงานนั้นอย่างลึกซึ้ง ฝ่ายบริหารระดับสูงเป็นแต่เพียงผู้กำหนดนโยบาย เพราะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยป้อนข้อมูลที่ถูกต้องให้พิจารณาตัดสินใจและให้ความผิดพลาดได้น้อยมาก อีกประการหนึ่งในแต่ละแผนกนั้น เมื่อทุกคนมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ชนิดเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดการประสานงานได้ง่าย เนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจในงานและใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ง่าย นอกจากนั้น การบริหารงานก็เกิดความประหยัดด้วย เพราะแต่ละแผนกได้ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสร้างผลิตผลได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย การใช้เครื่องจักรและแรงงานก็ใช้ได้ผลคุ้มค่า อย่างไรก็ตาม การจัดองค์การแบบนี้มีผลเสียเช่นกัน อาทิเช่น การแบ่งงานออกเป็นหลายแผนกและมีผู้เชี่ยวชาญหลายคน ทำให้การวางแผนงานยุ่งยากขึ้น อาจมีการปิดความรับผิดชอบได้ นอกจากนั้น การจัดองค์การรูปแบบนี้มักเน้นที่การรวมอำนาจไว้ ณ จุดที่สูงที่สุด ไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารให้ลดหลั่นลงไป

### 2. โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก (Line Organization Structure) หมายถึง การ

จัดรูปแบบโครงสร้างให้มีสายงานหลัก และมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นเป็นขั้น จะไม่มีการสั่งการแบบข้ามขั้นตอนในสายงาน ซึ่งโครงสร้างแบบนี้เหมาะสมสำหรับองค์การที่ต้องการให้มีการขยายตัวในอนาคตได้ เพราะเพียงแค่เพิ่มเติมโครงสร้างในบางสายงานให้มีการควบคุมบังคับบัญชาลดหลั่นลงไปอีก การจัดองค์การแบบนี้ อาจจะคำนึงถึงสภาพของงานที่เป็นจริง เช่น แบ่งตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ แบ่งตามอาณาเขต แบ่งตามประเภทของลูกค้า แบ่งตามกระบวนการ เป็นต้น ผลดี คือ การจัดโครงสร้างด้วยรูปแบบที่เข้าใจง่าย การบังคับบัญชาตามสายงานเป็นขั้นตอน สามารถตรวจสอบได้รวดเร็วจากผู้บังคับบัญชาในระดับนั้น นอกจากนั้น ผู้ปฏิบัติงานได้เจอกับสภาพของปัญหาที่เป็นจริงและเกิดขึ้นเสมอ ทำให้มีข้อมูลที่แน่นอนและสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว ซึ่งส่งผลสะท้อนให้มีการปกครองบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดี การติดต่อสื่อสารและการควบคุมการทำงานทำได้ง่าย ตลอดจนสามารถเปลี่ยนรูปโครงสร้างขององค์การได้ค่อนข้างสะดวก เพราะการจัดรูปแบบขององค์การนี้ไม่มีอะไรสลับซับซ้อนมากนัก โครงสร้างองค์การแบบนี้เหมาะสำหรับการจัดรูปแบบองค์การขนาดเล็ก แต่ไม่เหมาะที่จะจัดในลักษณะขององค์การขนาดใหญ่ที่มีการปฏิบัติงานสลับซับซ้อน ส่วนข้อเสียของโครงสร้างแบบนี้ คือ ไม่ได้สนับสนุนให้ผู้ทำงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นอกจากนั้น บางขณะมีปริมาณงานมาก จนต้องใช้เวลาทำงานประจำให้เสร็จ ไม่มีเวลาที่จะมา

ศึกษาถึงระบบการทำงานที่ดีกว่า อีกประการหนึ่ง ลักษณะของโครงสร้างเช่นนี้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เพราะไม่สามารถครอบคลุมขอบข่ายของงานได้ทั้งหมด

**3. โครงสร้างองค์การแบบคณะที่ปรึกษา (Staff Organization Structure)** หมายถึง การจัดโครงสร้างโดยการให้มีที่ปรึกษาเข้ามาช่วยการบริหารงาน เช่น ที่ปรึกษานายกฯ ที่ปรึกษาผู้ว่าฯ กทม. เป็นต้น เพราะว่าที่ปรึกษามีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมาช่วยหรือคอยแนะนำ ทำให้องค์การมองเห็นความสำคัญของการมีที่ปรึกษาขึ้น อย่างไรก็ตาม ที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใด ๆ นอกจากสนับสนุนข้อมูลให้ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ ซึ่งการจัดองค์การรูปแบบนี้มีผลดี คือ ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีการวางแผนและประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้ มีที่ปรึกษาคอยให้ความกระจ่างและประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ และทำให้การทำงานใช้หลักเหตุและผลมากขึ้น มีการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย และคนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังทำให้งานตามสายงานและงานของคณะที่ปรึกษาสัมพันธ์กัน และเข้าใจบทบาทซึ่งกันและกัน แต่ผลเสียของการใช้ที่ปรึกษาอาจมีการป็นเกลียวกัน เนื่องจากความเห็นไม่ลงรอยกัน และฝ่ายคณะที่ปรึกษาอาจท้อถอยในการทำงานได้ เพราะมีหน้าที่เพียงเสนอแนะแต่ไม่มีอำนาจสั่งการ

**4. โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure)** หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์การโดยให้มีการบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการบริหารงานรถไฟแห่งประเทศไทย คณะกรรมการ อสมท. และคณะกรรมการบริหารบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ เป็นต้น การบริหารงานองค์การโดยให้มีคณะกรรมการบริหาร มีผลดี คือ จะช่วยขจัดปัญหาการบริหารงานแบบผูกขาด หรือการใช้แบบเผด็จการเข้ามาบริหารงาน นอกจากนี้ การตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลมาจากหลายฝ่ายจะทำให้ทุกคนเข้าใจปัญหาและก่อให้เกิดการยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ ทำให้การประสานงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น อย่างไรก็ตาม ข้อเสียของการใช้รูปแบบนี้ คือ เกิดการสูญเสียทรัพยากรโดยใช่เหตุ เนื่องจากเวลาส่วนใหญ่ใช้ไปในการประชุมถกเถียงกัน กว่าจะได้ข้อยุติอาจไม่ทันการต่อการวินิจฉัยสั่งการได้ หรืออาจเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในระดับคณะกรรมการหรือยอมประนีประนอมกันเพื่อให้ได้ข้อยุติที่รวดเร็ว ทำให้การตั้งคณะกรรมการไร้ผล

5. **โครงสร้างองค์การงานอุนกร (Auxiliary)** คือหน่วยงานช่วย บางที่เรียกว่าหน่วยงานแม่บ้าน (House-keeping agency) ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับธุรการ และอำนวยความสะดวก เช่น งานเลขานุการ และงานตรวจสอบภายใน เป็นต้น

### 2.2.1.3 การวางแผน

ลีลา สีนานุเคราะห์ (2530) กล่าวว่า การวางแผน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดระดับขั้นตอนของงานให้เหมาะสม จัดทำรายละเอียดของงาน กำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานให้ตรงกับงาน กำหนดระยะเวลาของการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการควบคุม กำหนดงบประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติงาน กำหนดการควบคุมและประเมินผลงาน เพื่อทราบความสำเร็จของแผน และกำหนดความยืดหยุ่นของแผนงานในกรณีมีอุปสรรค หรือมีปัญหา โดยมีกระบวนการวางแผนดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ ต้องกำหนดให้ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้เข้าใจตรงกันทุกคน วางคการต้องการอะไร อย่างไร
2. การวิเคราะห์งาน ศึกษารายละเอียดของงานให้ถ่องแท้ เพื่อกำหนดระดับขั้นตอนของงานให้เหมาะสม
3. การจัดทำรายละเอียดของงาน เพื่อเป็นการบรรยายรายละเอียดของการปฏิบัติงานแต่ละอย่างว่าควรจะทำอะไรบ้าง
4. กำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจัดคนให้ตรงกับงานตามความเหมาะสม
5. กำหนดระยะเวลาของการปฏิบัติงาน ทำเป็นตารางเวลาที่ใ้ปฏิบัติงานแต่ละอย่างตลอดจนแผนงาน เพื่อประโยชน์ในการควบคุม
6. กำหนดงบประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
7. กำหนดการควบคุมและประเมินผลงาน เพื่อทราบความสำเร็จของแผน
8. กำหนดความยืดหยุ่นของแผนงาน ในกรณีมีอุปสรรคหรือปัญหา

ขณะที่ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550) ได้เสนอกระบวนการวางแผนไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. **ขั้นวางแผน** เป็นกระบวนการปฏิบัติที่สำคัญที่สุดของการจัดการ โดยผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ใ้ความพยายามประเมินทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมปัจจุบันให้สอดคล้องกับแผนงาน เพื่อให้องคการสามารถดำเนินงานไปได้ด้วยดีในอนาคต
2. **ขั้นปฏิบัติตามแผน** หลังจากที่แผนได้รับอนุมัติแล้ว ผู้บริหารจะต้องกำหนดบุคคลรับผิดชอบ โดยแบ่งสายงานตามหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ตามแผน

3. ขึ้นติดตามประเมินผล จะต้องมีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ หรือทำเป็นช่วง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

สำหรับการจำแนกประเภทของแผน ขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานที่นำมาใช้ในการจำแนกและจัดแบ่งประเภท เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการใช้งานและง่ายต่อการทำความเข้าใจ การวางแผนอาจจำแนกเป็นประเภทต่าง ๆ โดยอาศัยหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกันไป การจำแนกประเภทของแผนที่สำคัญๆ มีดังนี้

#### 1. จำแนกตามระดับหน่วยงาน

เป็นแผนซึ่งระบุถึงระดับหน่วยงานที่กำหนดแผนและกำหนดวิธีการในการปฏิบัติตามแผน แผนประเภทนี้ได้แก่ แผนระดับชาติ แผนระดับกระทรวง แผนระดับกรม แผนระดับจังหวัด แผนระดับเขตพื้นที่การศึกษา แผนระดับโรงเรียน เป็นต้น

#### 2. จำแนกตามวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมาย

เป็นแผนซึ่งจัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยเฉพาะ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาชนบท แผนพัฒนาแหล่งอุตสาหกรรมภาคตะวันออก เป็นต้น

#### 3. จำแนกตามระยะเวลา แบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

3.1 แผนระยะสั้น (Short-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการประมาณ 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี อาทิ แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan or Operation Plan) ในแผนจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการ สถานที่ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ การวางแผนระยะสั้นอาจทำในรูปของแผนงาน (Program) หรือ โครงการ (Project) ซึ่งมีกิจกรรมไม่สลับซับซ้อน

3.2 แผนระยะปานกลาง (Intermediate-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่ 3-4 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี เป็นต้น

3.3 แผนระยะยาว (Long-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป ในแผนจะกำหนดขอบเขตแนวทางไว้กว้าง ๆ เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ 15 ปี เป็นต้น

แผนทั้ง 3 ประเภท จะต้องประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การกำหนดแผนระยะสั้นหรือระยะปานกลางโดยไม่คำนึงถึงแผนระยะยาว ย่อมมีผลเสียหายมากกว่าที่จะได้ผลดี หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า แผนระยะสั้นหรือระยะปานกลาง อาจเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่มีแผนระยะยาว และในทำนองเดียวกันแผนระยะยาวอาจไม่ประสบกับผลสำเร็จ หากไม่มีแผนระยะสั้นหรือระยะปานกลางช่วยสนับสนุน

#### 4. จำแนกตามลักษณะการใช้ โดยปกติจะมีแผนที่ใช้อยู่ 2 ประเภท คือ

4.1 แผนที่มีวัตถุประสงค์เดียว (Single-Purpose planning) เป็นแผนที่ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติเฉพาะงาน หรือเฉพาะความรับผิดชอบ หรือเป็นไปตามสภาวะการณ์ ครั้นเมื่องานสำเร็จลุล่วงไปแล้วหรือสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงไป แผนนั้นก็จะถูกยกเลิกไม่ใช้อีกต่อไป หรืออาจเรียกว่า “แผนชั่วคราว” เช่น แผนลดค่าเงินบาท แผนป้องกันน้ำท่วม โครงการแพทย์อาสาสมัครเคลื่อนที่ เป็นต้น

4.2 แผนที่ใช้อย่างต่อเนื่อง (Continuous-Use Planning) เป็นแผนที่ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำด้วยระยะเวลาที่ยาวนาน แม้จะมีผลกระทบต่าง ๆ เกิดขึ้นในขณะดำเนินงาน แผนชนิดนี้จะไม่เปลี่ยนโครงสร้างแต่จะปรับปรุงรายละเอียดให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ หรืออาจเรียกได้ว่า “แผนถาวร” หรือ “แผนงานหลัก” แผนที่ใช้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ นโยบายต่าง ๆ เช่น นโยบายการพัฒนาชนบท นโยบายการป้องกันและปราบปรามคอมมิวนิสต์ นโยบายการลดอัตราการเกิด เป็นต้น

#### 5. จำแนกตามระดับการบริหารงานหน่วยงาน แบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

5.1 แผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นแผนที่ถูกจัดทำขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ของหน่วยงาน แล้วประสานไปยังผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่าง ทำให้การวางแผนกลยุทธ์มีลักษณะการบริหารแบบลงล่าง (Top-Dow Planning) ที่ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่สุด การวางแผนกลยุทธ์จะกล่าวถึงขอบเขตกว้างๆ ของภารกิจกรรมของหน่วยงาน ซึ่งต้องครอบคลุมทรัพยากรทั้งหมดที่หน่วยงานมีอยู่ตลอดจนพยากรณ์สถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป้าหมายของการวางแผนกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะมุ่งเน้นให้หน่วยงานเจริญเติบโตและดำรงอยู่ได้ในอนาคต กับการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงาน



5.2 แผนยุทธวิธี (Tactical Planning) เป็นแผนที่เกิดจากการกระทำร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางเพื่อให้หน่วยงานธุรกิจก้าวไปสู่ผลสำเร็จที่วางไว้ ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายยุทธวิธีและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธี จะมีลักษณะเฉพาะเจาะจงและเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำโดยหน่วยงานย่อยซึ่งอยู่ภายในหน่วยงาน การวางแผนยุทธวิธีต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตกำหนดของแผนกลยุทธ์ แต่แผนยุทธวิธีจะทำหน้าที่ในการผสมผสานสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์ ซึ่งถูกสร้างขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง กับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนระดับล่างและมักเป็นแผนระยะสั้นเข้าด้วยกัน โดยเน้นให้ครอบคลุมในสิ่งที่มีความสำคัญทั้งหมด เช่น ค่าใช้จ่าย รายได้ เวลา และเครื่องมือเครื่องใช้

5.3 แผนปฏิบัติการ (Operational Plans) ใช้อธิบายเป้าหมายในการปฏิบัติงานของหน่วยงานในลักษณะที่เป็นหน้าที่เฉพาะของหน่วยงาน หรือมีลักษณะที่เป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำทุกวัน การวางแผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางที่จะต้องกระทำตามเป้าหมายปฏิบัติการ และให้สอดคล้องกับแผนยุทธวิธีและแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการจึงมีลักษณะเป็นการวางแผนระยะสั้น มักเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้

6. การจำแนกแผนตามหน้าที่ดำเนินงาน สามารถจำแนกแผนออกได้เป็น 5 ชนิด ได้แก่

6.1 แผนแม่บท (Master Plan) เป็นแผนที่เกิดจากการรวมแผนทั้งหมดภายในหน่วยงานเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้เห็นถึงโครงสร้างโดยรวมของการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน และใช้เป็นแม่แบบในการวางแผนระดับรองลงไปของกิจการ

6.2 แผนหน้าที่ (Functional Plan) เป็นแผนที่ถูกวางขึ้นเพื่อเฉพาะเจาะจงใช้กับกลุ่มงาน จะเป็นแผนย่อยที่อยู่ในแผนใหญ่ที่เรียกว่าแผนแม่บท จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติทราบว่า หน่วยงานจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร และทำเพื่ออะไร ตลอดจนแสดงเป้าหมายสุดท้ายที่คาดหวัง เมื่อปฏิบัติตามแผนทุกอย่างหมดแล้ว การจำแนกการวางแผนตามหน้าที่นี้ สามารถจำแนกแผนย่อยออกได้เป็นแผนด้านบุคลากร แผนด้านการผลิต แผนด้านการตลาด และแผนด้านการเงิน

6.3 แผนงานโครงการ (Project) เป็นแผนที่หน่วยงานทำขึ้นเพื่อตอบสนองนโยบายเกี่ยวกับกิจกรรมใหญ่ของหน่วยงานเฉพาะครั้ง (เป็นกิจกรรมที่นาน ๆ ทำที มิใช่ทำเป็นประจำสม่ำเสมอ) ซึ่งต้องใช้ปัจจัยเป็นจำนวนมาก จากหน่วยงานต่าง ๆ หลายหน่วยงาน การวางแผนงาน

โครงการจะช่วยให้หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงานรู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตน มีการประสานสัมพันธ์อันดี ซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.4 แผนสรุป (Comprehensive Plan) เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสรุปรวมแผนหน้าที่ตลอดจนแผนงานโครงการที่หน่วยงานกระทำ โดยอาจจำแนกเป็นหมวดหมู่ หรือจำแนกตามขอบเขตของงานหรือระดับความซับซ้อนในการปฏิบัติ เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ การวางแผนประเภทนี้ จะเห็นได้ชัดในการวางแผนบริหารประเทศของรัฐบาล ตัวอย่างเช่น แผนสาธารณสุข แผนการจัดการศึกษา เป็นต้น

6.5 แผนกิจกรรม (Activity Planning) เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นตารางเวลาของการปฏิบัติงาน (Schedule) แผนกิจกรรมจะแสดงให้เห็นว่า แต่ละหน่วยงานย่อยในหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมอะไร ในช่วงเวลาใดบ้าง กิจกรรมนั้นจะเริ่มต้นเมื่อไร และจะต้องดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องกับหน่วยงานใดบ้างหรือไม่ เพื่อให้งานนั้นแล้วเสร็จ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

7. จำแนกตามความถี่ของการนำแผนไปใช้ แบ่งแผนออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

7.1 แผนหลัก (Standing Plan) (หรืออาจเรียกได้ว่าแผนยืนพื้น แผนถาวร หรือแผนประจำ) เป็นแนวคิด หลักการ หรือแนวทางปฏิบัติในการกระทำกิจกรรมบางอย่างภายในหน่วยงาน ซึ่งต้องมีการกระทำซ้ำบ่อย ๆ แผนหลักหรือแผนประจำนี้ จะถูกนำมาใช้ได้หลายครั้งโดยไม่มีการกำหนดอายุ (ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงสภาวะการณ์ทั้งภายในและภายนอกเป็นเกณฑ์) แผนหลักหรือแผนประจำจึงต้องเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

7.2 แผนใช้เฉพาะครั้ง (Single-Use Plan) หมายถึง แผนที่เตรียมขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวแล้วจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้นอีก (one-time Goal) เมื่อบรรลุผลตามที่กำหนดแล้วจะเลิกใช้แผนนั้น แต่ถ้าสถานการณ์เอื้ออำนวยจะนำกลับมาใช้ใหม่อีกก็ได้

กล่าวโดยสรุป การวางแผน จึงหมายถึง การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดระดับขั้นตอนของการดำเนินงานอย่างเหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจะต้องมีการกำหนดรายละเอียด เช่น งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาในการดำเนินการ เป็นต้น ในส่วนการจำแนกประเภทของแผนนั้น สามารถจำแนกได้หลายประเภทตามหลักเกณฑ์ในการใช้งาน

## 2.2.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล

Noe et al (2003 : 5 อ้างถึงใน ศักดิพันธ์ ต้นวิมลรัตน์) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบาย แนวปฏิบัติ และระบบที่ส่งผลต่อพฤติกรรม ทักษะและประสิทธิภาพของพนักงาน หลาย ๆ องค์การกล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการจัดการเกี่ยวกับพนักงานตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ

Dessler (2009 อ้างถึงใน ศักดิพันธ์ ต้นวิมลรัตน์) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานโดยเฉพาะในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน จริยธรรม และความยุติธรรมต่อพนักงาน ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมพัฒนา และความผูกพันต่อองค์การ

พยอม วงศ์สารศรี (2545) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาดำรงรักษาให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์การ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึง การแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2545: 15) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์การ ร่วมกัน ใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิต การทำงานที่เหมาะสมตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากองค์การให้สามารถดำรงชีวิตได้ อย่างมีความสุขในอนาคต

จากความหมาย สรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แนวทางและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลที่ต้องการเข้ามาทำงานในองค์กร ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูน ทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังรวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันกับองค์กร

### 2.2.2.1 การสรรหาบุคลากร

จตุรงค์ ศรีวรชวรรษ (2558) กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557) วิเชียร วิทยอุดม (2557) และณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ (2545) ให้ความหมายของการสรรหาไปในทิศทางเดียวกันว่า หมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีความต้องการแรงงาน โดยความต้องการขององค์กรนั้นอาจจะเกิดขึ้นได้จากการเป็นองค์กรเปิดใหม่ เป็นองค์กรที่กำลังปรับปรุงโครงสร้าง เป็นองค์กรที่มีบุคลากรออกจากงาน หรือแม้แต่องค์กรที่กำลังมีการขยายขนาดหรือมีการเติบโต ปัจจัยทั้งหมดเหล่านี้ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงาน ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการแสวงหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ และดึงดูดใจให้ผู้ที่มีคุณสมบัติที่ดีดังกล่าวนั้น เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กร

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557 อ้างถึงใน พิชรกันต์ นิมิตรติศกุล. 2558) ได้กำหนดวิธีการสรรหาของบุคลากรเป็น 2 แหล่ง ดังนี้

1) วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร เป็นการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร โดยการเปิดเผยตำแหน่งที่ว่างให้บุคลากรในองค์กรทราบอย่างทั่วถึง อาจทำควบคู่ไปกับการประกาศรับสมัครแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงาน หรืออาจมีการเสนอชื่อของบุคลากรภายในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ ซึ่งวิธีการเหล่านี้ถือเป็นการส่งเสริมการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงานด้วย

2) วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร เนื่องจากความต้องการของบุคลากรแต่ละตำแหน่งมีความแตกต่างกันในด้านคุณสมบัติ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ และทัศนคติ ดังนั้นแหล่งที่มาของบุคลากรต้องมีความหลากหลาย และสามารถตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรได้ ผู้มีหน้าที่ในการสรรหาจึงต้องใช้ช่องทางต่าง ๆ เพื่อเป็นสื่อให้เข้าถึงผู้สมัครมากที่สุด เช่น การติดต่อกับหน่วยงานภายนอก ได้แก่ การติดต่อสถาบันการศึกษา สำนักงานจัดหางาน ตลาดนัดแรงงาน สหภาพแรงงาน หรืออาจใช้วิธีการโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ การปิดประกาศ รวมถึงอินเทอร์เน็ต หรือเปิดโอกาสให้ผู้สนใจสมัครเข้ามาสมัครด้วยตนเอง หรือส่งประวัติพร้อมเอกสารประกอบการพิจารณา เมื่อ

องค์กรมีตำแหน่งว่างหรือสนใจผู้สมัครเป็นพิเศษก็จะติดต่อกลับ ถือเป็น การประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหา

### 2.2.2.2 การคัดเลือกบุคลากร

จตุรงค์ ศรีวังษ์วรรณะ (2558) และกัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล (2557) ให้ความหมายไปในทิศทางเดียวกันว่า หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้คัดกรองบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร โดยจะต้องมีความสอดคล้องกับคุณสมบัติต่าง ๆ ที่องค์กรได้ตั้งไว้ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ และความสามารถด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเอื้อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านขั้นตอนการทดสอบต่าง ๆ เช่น การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การทดสอบทางจิตวิทยา การทดสอบภาษาอังกฤษ เป็นต้น

กระบวนการการคัดเลือกบุคลากร วนิดา วาตีเจริญ และคณะ (2556) ได้กำหนดกระบวนการคัดเลือกบุคลากรดังนี้

1. ขั้นตอนการเตรียมการต่าง ๆ โดยฝ่ายคัดเลือกจะต้องดำเนินการเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เช่น ตำแหน่งที่ต้องการรับสมัคร คุณสมบัติของผู้สมัคร เอกสารและหลักฐานที่จะใช้ประกอบการพิจารณา รวมทั้งกำหนดการเพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้สมัครได้เตรียมการล่วงหน้า ซึ่งจะทำให้การคัดเลือกเป็นไปด้วยความราบรื่น

2. การกรอกใบสมัคร ฝ่ายคัดเลือกจะต้องชี้แจงรายละเอียดของการกรอกใบสมัครให้กับผู้สมัคร และสามารถตอบข้อสงสัยให้กับผู้สมัครได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ ใบสมัครที่ดีจะต้องเข้าใจง่าย ไม่มีความซับซ้อน ซึ่งในขั้นตอนการกรอกใบสมัครนี้ฝ่ายคัดเลือกสามารถบันทึกพฤติกรรมของผู้สมัครได้ในเบื้องต้นเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา

3. การสอบคัดเลือก เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุด การสอบคัดเลือกจะมีประสิทธิภาพมากเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับวิธีการและรูปแบบของการสอบคัดเลือก ข้อสอบที่ดีจะต้องทำการวัดความรู้ ความสามารถ แนวคิด และวิธีการแก้ปัญหาของผู้สมัครได้

4. การสัมภาษณ์ เป็นขั้นตอนที่จะเปิดโอกาสให้ฝ่ายคัดเลือกได้พิจารณาผู้สมัครโดยภาพรวมจากบุคลิกภาพ ทักษะการสื่อสาร ทศนคติ อุดมการณ์ส่วนตัว การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น

5. การสอบประวัติ หลังจากที่ฝ่ายคัดเลือกได้คัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งแล้ว เพื่อให้ได้ทั้งคนเก่งและคนดี ฝ่ายคัดเลือกควรมีการตรวจสอบภูมิหลัง ทั้งประวัติส่วนตัว ประวัติอาชญากรรม ความถูกต้องของข้อมูล ตำแหน่งงานในอดีต และสิ่งอื่น ๆ ที่ผู้สมัครกรอก ผ่านหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ว่าตรงตามที่แจ้งไว้ในใบสมัครหรือไม่ รวมทั้งเรื่องสุขภาพโดยการขอใบรับรองแพทย์ เพื่อตรวจสอบสุขภาพเบื้องต้นว่าไม่เป็นโรคร้ายแรงที่จะส่งผลกับการปฏิบัติงาน

6. การรับเข้าทำงาน ก่อนการปฏิบัติงานจริง ฝ่ายบุคคลจะต้องทำการชี้แจงข้อตกลงตามเงื่อนไขหรือสัญญาจ้างให้เป็นไปตามระเบียบและนโยบายขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรที่รับมาจะสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ที่องค์กรมอบหมายได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ควรมีการปฐมนิเทศ เพื่อเป็นการแนะนำองค์กรให้บุคลากรใหม่เข้าใจภาพรวมขององค์กร ประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร

ในการคัดเลือกบุคลากร การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เป็นวิธีการที่จะให้ได้บุคลากรมาร่วมงาน จึงถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะการได้มาซึ่งคนดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมาทำงาน ก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น องค์กรแต่ละองค์กรจึงต้องให้ความสนใจในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ จากแหล่งต่าง ๆ โดยทำการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานให้เขามาร่วมงานกับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

### 2.2.2.3 การพัฒนาบุคลากร

จตุรงค์ ศรีวรชวรรษ (2558) และกัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557) ได้ให้ความหมายคำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกันว่า หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคคลในองค์กรผ่านกระบวนการให้การศึกษา การฝึกอบรมการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากร

दनัย เทียนพุม (2545 อ้างถึงใน พชรกันต์ นิมิตรติศกุล. 2558) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้ การพัฒนาพนักงานมิได้มีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในงานปัจจุบันเท่านั้น แต่มีความมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานได้ก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคตด้วย ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะ

ครอบคลุมใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) และการพัฒนา (development)

สำหรับรูปแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีรูปแบบที่หลากหลายในการพัฒนา การเลือกใช้รูปแบบใดกับบุคคลกรระดับใด ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด รูปแบบที่สำคัญได้แก่

- 1) การศึกษาในสถาบันการศึกษา
- 2) การฝึกอบรมก่อนหรือในขณะที่ปฏิบัติงาน
- 3) การปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่
- 4) การสอนแนะนำงาน
- 5) การฝึกปฏิบัติหรือการดูงาน
- 6) การประชุมสัมมนา
- 7) การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่ง
- 8) การมอบหมายภารกิจใหม่ ๆ
- 9) การเลื่อนตำแหน่ง
- 10) กิจกรรมอื่น ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

#### 2.2.2.4 ค่าตอบแทน

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2542) ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของบุคคล

เสนาะ ตีเยาว์ (2543 : 167 อ้างถึงใน เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์. 2555) ค่าตอบแทน หมายถึง การจ่ายให้กับการทำงาน อาจเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้ เงิน ค่าจ้าง หมายถึง เงินที่คนงานได้รับโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามชั่วโมงทำงาน ส่วนเงินเดือน ได้แก่ รายได้ที่ได้ประจำ ในจำนวนคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนชั่วโมงทำงาน หรือจำนวนผลผลิต โดยปกติขึ้นอยู่กับระยะเวลาการทำงาน

บรรยงค์ โตจินดา (2543) ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนในการทำงานให้องค์กร โดยทั่วไปมักหมายถึงค่าตอบแทนโดยปกติ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นตัวเงินกับปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน

องค์ประกอบค่าตอบแทน

### 1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Monetary compensation)

1.1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Monetary compensation) ประกอบด้วย เงินเดือนหรือค่าจ้างที่เป็นค่าตอบแทนพื้นฐาน และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินคิดตามผลงาน เช่น ค่านายหน้า (Commission) ค่าบริการ (Service Charge) ค่าทิป (Tip) โบนัส (Bonus) เป็นต้น เงินเดือน (Salary) หมายถึงค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่พนักงานได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงทำงาน หรือจำนวนครั้งของการให้บริการของพนักงาน ค่าจ้าง (Wage) หมายถึงค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับ โดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง หรือคิดตามผลงาน หรือจำนวนครั้งของการให้บริการ โดยพนักงานจะได้รับเงินค่าจ้างมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับจำนวนงานที่ทำ

1.2) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Monetary Compensation) คือ ประโยชน์และ บริการที่พนักงานได้รับนอกเหนือไปจากเงินเดือนและค่าจ้าง เช่น ประกันสังคม ค่ารักษาพยาบาล การลาโดยได้รับค่าจ้าง การประกันสุขภาพและชีวิต ค่าขนย้าย เงินช่วยเหลือ การศึกษาบุตร เป็นต้น

### 2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Monetary Compensation) ประกอบด้วย

2.1) รางวัลตอบแทนด้านอาชีพ (Career Reward) เป็นรางวัลตอบแทนให้พนักงานเพื่อให้อาชีพที่มีความมั่นคง มีโอกาสก้าวหน้า พัฒนาตนเอง และมีความยืดหยุ่นในอาชีพที่อาจเปลี่ยนแปลงได้เมื่อต้องการ

2.2) รางวัลตอบแทนด้านสังคม (Social Reward) เป็นรางวัลตอบแทนในด้านสถานภาพและสถานะแวดล้อมในการทำงาน เช่น การให้สัญลักษณ์การแสดงสถานภาพ การให้การยกย่องชมเชยผลการทำงาน ความสนุกสนานในการทำงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปแล้ว ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที่จ่ายให้กับบุคลากรเพื่อทดแทนการทำงานของบุคลากร ซึ่งอาจอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ การให้เป็นตัวเงิน อาจอยู่ในรูปแบบเงินเดือน ค่าจ้าง เงินชดเชย บำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น ส่วนการให้ในลักษณะไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ผลประโยชน์ สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง หรือการให้บริการในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น รถรับส่ง การบริการด้านสุขภาพ ให้การประกันต่าง ๆ เป็นต้น

#### 2.2.2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่องค์การจัดทำขึ้นมาเพื่อหาคุณค่าของบุคลากรในแง่ของการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การกำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน



วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบ (Systematic Process) ที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2547) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

1) ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด

2) ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

4) ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด

5) ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคคล เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ

6) ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างความยุติธรรม การแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

ทั้งนี้ ผลลัพธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีผลเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับรู้ของบุคลากรภายในองค์กร อันจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต

กล่าวโดยสรุปแล้ว การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการในการได้มาซึ่งบุคคลากรโดยการสรรหาคัดเลือก หลังจากนั้นจะมีการพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ ตามความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งเพื่อส่งเสริมทักษะการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังมีการจัดค่าตอบแทนทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและที่ไม่ใช่ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันกับองค์กร ท้ายที่สุด จะมีการประเมินผลซึ่งจะมีความเชื่อมโยงกับการได้รับรางวัลทั้งในลักษณะที่เป็นตัวเงิน คือ การเลื่อนเงินเดือน และที่ไม่ใช่ตัวเงิน คือ การเลื่อนตำแหน่ง

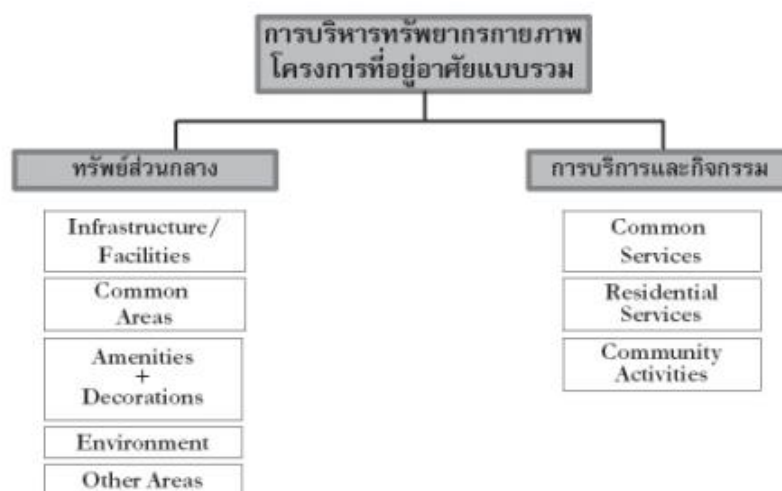
### 2.2.3 หลักการบริหารทรัพยากรกายภาพ

เสรีชัย โชติพานิช (2549) ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรกายภาพ ว่า เป็นกระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรกายภาพเพื่อตอบสนองความต้องการและกิจกรรมขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งมีหลักการพื้นฐาน คือ การบริหารจัดการ และการใช้ทรัพยากรกายภาพ โดยการวางแผนการใช้พื้นที่ทั้งภายในและภายนอกอาคารอย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินการจัดการ การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานและงานบริการอาคารต่าง ๆ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารทรัพยากรกายภาพสามารถบรรลุเป้าหมายในการตอบสนองความต้องการและกิจกรรมภายในขององค์กร ได้แก่ การกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ และการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบที่เหมาะสมครบถ้วน การมีระบบความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารองค์กร การมีโครงสร้างหน่วยงานที่สอดคล้องกับการทำงาน การสรรหาหาผู้มาปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และการมีระบบตรวจสอบและประเมินผลการทำงานที่ดี

#### 2.2.3.1 แนวคิดการบริหารทรัพยากรกายภาพสำหรับโครงการที่อยู่อาศัยแบบรวม

การบริหารทรัพยากรกายภาพสำหรับชุมชนที่อยู่อาศัยหรือโครงการที่อยู่อาศัยแบบรวม เป็นการบริหารและจัดการทรัพยากรกายภาพภายในโครงการหรือทรัพย์สินส่วนกลาง โดยการวางแผนและจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทรัพย์สินส่วนกลางอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน คงมูลค่า และใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่เจ้าของร่วม ดังนั้น การบริหารทรัพยากรกายภาพจึงประกอบด้วย การบริการอาคารพื้นฐานส่วนกลางและบริการอื่น ๆ การปฏิบัติงานหรือบริการอาคารพื้นฐาน ต้องจัดให้มีเพื่อให้ระบบทำงานอย่างเป็นปกติและเกิดสภาพทางกายภาพที่ปลอดภัยนอกจากบริการส่วนกลาง ยังอาจจัดให้มีบริการอื่น ๆ เพื่อสนองความต้องการและสร้างความสะดวกสบายแก่ผู้อยู่อาศัย เช่น บริการขนส่งหรือเดินทาง บริการขนย้าย กิจกรรมชุมชน

รูปที่ 3 ขอบเขตงานของการบริหารทรัพยากรกายภาพโครงการที่อยู่อาศัยแบบรวม



ที่มา : แนวคิดการบริหารทรัพยากรกายภาพสำหรับโครงการที่อยู่อาศัยแบบรวม

จากที่กล่าวมาข้างต้น ขอบเขตงานจัดการของการบริหารทรัพยากรกายภาพ จึงควรประกอบด้วย

- 1) การจัดการงานดูแลและบำรุงรักษา เช่น การควบคุมการทำงานของระบบประกอบอาคาร/ระบบวิศวกรรม/ระบบสาธารณูปโภค การวางแผนบำรุงรักษา
- 2) การจัดการงานบริการ และการจัดกิจกรรม เช่น การจัดระบบสรรหาผู้มาปฏิบัติงาน การวางแผนปฏิบัติงาน การควบคุมปฏิบัติงานประจำวันการจัดระบบติดตาม กำกับ ดูแล
- 3) การจัดการการเงิน งบประมาณและค่าใช้จ่าย เช่น การคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่าย การจัดทำงบประมาณรายเดือนและรายปี
- 4) การจัดการการใช้ประโยชน์พื้นที่ เพื่อให้มีการใช้งานอย่างคุ้มค่า หรือก่อให้เกิดรายได้ เช่น หารายได้จากพื้นที่พาณิชย์และพื้นที่ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์
- 5) การจัดการพลังงาน เช่น การรวบรวมข้อมูลการใช้พลังงานของอาคาร การศึกษาพฤติกรรมการใช้พลังงาน การจัดทำแผนปรับปรุงพฤติกรรมการใช้พลังงาน การปรับปรุงระบบพลังงาน
- 6) การจัดการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เช่น การจัดระบบรักษาความปลอดภัย การป้องกันอัคคีภัย การจัดระบบการสัญจร และการเข้าออก เป็นต้น
- 7) การจัดการสิ่งแวดล้อม เช่น การจัดระบบเก็บและกำจัดขยะ การกำจัดสิ่งปฏิกูล การจัดระบบ Recycle การป้องกันการเกิดมลภาวะ

8) การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ เช่น ข้อมูลค่าใช้จ่าย ข้อมูลพฤติกรรมและความต้องการผู้อยู่อาศัย ข้อมูลการใช้พลังงาน ข้อมูลปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ

9) การจัดทำแผนพัฒนาระยะยาว เช่น แผนการบูรณะระบบสาธารณูปโภค แผนการปรับปรุง ปรับเปลี่ยน ลักษณะทางกายภาพ

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการ หมายถึง การวางแผนในการใช้ทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ผ่านการจัดโครงสร้างองค์กร การประสานงาน ตลอดจนการควบคุมเพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ในการบริหารทรัพยากรกายภาพสำหรับผู้อยู่อาศัยแบบรวม จะต้องคำนึงถึงการบริหารพื้นที่ส่วนกลาง รวมถึงการจัดกิจกรรมและการให้บริการต่าง ๆ แก่ผู้พักอาศัยอย่างเป็นระบบ

### 2.3 โมเดลธุรกิจการบริหารที่อยู่อาศัย

ศศิ คล่องพยาบาล (2550) ได้ระบุคำจำกัดความของโมเดลธุรกิจไว้ว่า โมเดลธุรกิจ คือ เครื่องมือทางความคิดที่ประกอบด้วยการแสดงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ และตรรกะหรือความเป็นเหตุเป็นผลในการดำเนินการขององค์กร ซึ่งจะพรรณนาถึงคุณค่าของธุรกิจที่เสนอต่อลูกค้า โครงสร้างขององค์กรและการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนธุรกิจ การสร้าง การส่งมอบคุณค่า และความสัมพันธ์ของการลงทุนในการสร้างผลกำไรและกระแสรายรับอย่างยั่งยืน

Clark (2014 อ้างถึงใน รัชนิกร ตรีสมุทรวงศ์. 2558) นิยาม “โมเดลธุรกิจ” ว่า ตรรกะที่ทำให้กิจการใดกิจการหนึ่งมีฐานะทางการเงินแข็งแกร่งพอที่จะตั้งอยู่ได้ หรือพูดง่าย ๆ ก็คือ ตรรกะที่ทำให้กิจการสามารถหาเงินได้มากพอที่จะทำให้อยู่รอดได้

Osterwalder (2005 อ้างถึงใน รัชนิกร ตรีสมุทรวงศ์. 2558) ผู้คิดค้น The Business Model Canvas กล่าวว่า องค์ประกอบของ Business Model Canvas มีองค์ประกอบที่สำคัญเหมาะสำหรับนำไปสร้างนวัตกรรมโมเดลธุรกิจ (Business Model Innovation) นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบยังมีความเป็นกลางและมีความครอบคลุมสามารถนำไปใช้ได้กับทุกอุตสาหกรรมอีกด้วย ต่อมาได้มีการให้คำจำกัดความของ Business Model Canvas เพิ่มขึ้นไปอีกว่า Business Model Canvas นี้เป็นเสมือนเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนธุรกิจซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพ (Visualizing) ได้ อย่างเป็นระบบ ครบถ้วนทุกมุม ช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ประเมินความสำเร็จของแผนงานและเลือกรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจ โดย Business Model Canvas แบ่งโครงสร้างในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ออกเป็น 9 กล้อง (Building Block) ซึ่งทั้ง 9 กล้องนี้ มีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องกันและช่วยให้ธุรกิจเห็นภาพได้อย่างครบถ้วนชัดเจน The Business Model Canvas ประกอบด้วยส่วนหลัก ๆ คือ ลูกค้า สินค้า/บริการของธุรกิจ โครงสร้างของธุรกิจ และความอ่อนไหวทางการเงิน Business Model Canvas เปรียบเสมือนพิมพ์

เขียวของยุทธวิธีดำเนินการผ่านโครงสร้างองค์กร กระบวนการและระบบ ซึ่งจะช่วยในการวางแผนธุรกิจอย่างรอบด้าน

ส่วนประกอบทั้ง 9 ส่วนของโตเมล สามารถอธิบายได้ ดังต่อไปนี้

1. คุณค่าของสินค้า/บริการที่นำเสนอ (Value Proposition) คือ การระบุว่า สินค้า/บริการของธุรกิจสร้างคุณค่าอย่างไรสำหรับลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยที่ลูกค้าเลือกสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของเรา แทนที่จะเลือกของคู่แข่ง คุณค่าของสินค้า/บริการ อาจเป็นนวัตกรรมหรือการนำเสนอสิ่งใหม่หรือมีการเพิ่มคุณสมบัติพิเศษที่ทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้น (Hassan, A., 2012) ตัวอย่างสิ่งที่เป็นคุณค่ากับลูกค้า เช่น ความแปลกใหม่ คุณภาพของสินค้า/บริการ การออกแบบสินค้า/บริการได้ตามความต้องการ เฉพาะลูกค้าแต่ละราย ภาพลักษณ์ของแบรนด์ กลยุทธ์ด้านราคา การลดต้นทุน การลดความเสี่ยง ความสะดวกในการเข้าถึงสินค้า/บริการ ง่ายต่อการใช้งาน เป็นต้น

2. กลุ่มลูกค้าหลัก (Customer Segments) คือ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเข้าถึง การระบุกลุ่มเป้าหมายได้ถูกต้องเป็นหัวใจสำคัญของการทำ Business Model กลุ่มเป้าหมายต้องเป็นกลุ่มที่ทำเงินให้ธุรกิจ การระบุกลุ่มเป้าหมายสามารถระบุได้จากความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย พฤติกรรม และคุณลักษณะอื่น ๆ กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนทำให้ธุรกิจสามารถนำเสนอสินค้าและบริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

3. สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships) คือ การที่ธุรกิจระบุรูปแบบของสัมพันธ์ภาพที่ต้องการมีกับลูกค้าซึ่งมีระดับที่แตกต่างกัน ตั้งแต่การใช้เครื่องตอบรับหรือเครื่องทำงานอัตโนมัติ ไปจนถึงการใช้บุคลากรที่มีความละเอียดอ่อนและให้ความสำคัญกับลูกค้า นอกจากนี้ ต้องมีการสร้างกลยุทธ์ด้านการสื่อสารการตลาดไปยังกลุ่มเป้าหมาย (ลูกค้า) เพื่อให้เกิดการรับรู้และจดจำตราสินค้าหรือบริการนั้น ๆ เช่น การทำโฆษณาผ่านสื่อหลัก ได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อสร้างการรับรู้ในตราสินค้าแก่ผู้บริโภคในวงกว้างภายในระยะเวลาสั้น ๆ หรือการจัดกิจกรรมตลาดเพื่อเข้าถึงผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม อาทิเช่น การจัดกิจกรรมพิเศษทางการตลาด การส่งเสริมการขาย การจัดโรดโชว์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM)

4. ช่องทางการเข้าถึง (Channels) คือ ช่องทางในการสื่อสาร ช่องทางการจัดจำหน่าย ช่องทางการขาย ช่องทางการตลาด ที่บริษัทใช้ในการสื่อสารและติดต่อกับลูกค้า ช่องทางเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ คือ

- สร้างความตระหนักรู้ในสินค้า/บริการของบริษัท
- ลูกค้าสามารถประเมินคุณค่าของสินค้า/บริการของบริษัท
- เปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถระบุความต้องการที่เฉพาะเจาะจง
- บริษัทสามารถถ่ายทอดคุณค่าของสินค้า/บริการผ่านช่องทางเหล่านี้
- ช่วยให้บริษัทสามารถให้บริการหลังการขายกับลูกค้า

ดังนั้น การเลือกส่วนผสมของช่องทางที่ลงตัวและเข้าถึงลูกค้าเป้าหมาย จึงมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างมากต่อธุรกิจ นอกจากนี้ ช่องทางการตลาดควรมีทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ เพื่อจะสามารถเข้าถึงลูกค้าได้มากที่สุด (Irene, C. L. N., 2014)

5. รูปแบบรายได้ (Revenue Streams) คือ เงินสดที่ธุรกิจจะได้รับหลังหักค่าใช้จ่ายแล้ว ในแผนธุรกิจลูกค้าเปรียบเสมือนหัวใจ กระแสรายรับก็คือเส้นเลือดที่หล่อเลี้ยงหัวใจ ธุรกิจต้องถามตัวเองว่า คุณค่าอะไรที่ลูกค้ายินดีจ่ายเงิน คำตอบที่ถูกต้องจะสามารถช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการดึงเงินจากลูกค้า กระแสรายรับอาจเป็นการที่ลูกค้าซื้อสินค้า/บริการเพียงครั้งเดียว หรือเกิดจากการซื้อซ้ำ การซื้อบริการต่อเนื่อง หรือการซื้อบริการหลังการขาย

6. ทรัพยากรที่มี (Key Resources) คือ ทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร มีความสำคัญต่อการทำให้แผนธุรกิจสัมฤทธิ์ผล ทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ ประกอบด้วย อุปกรณ์ที่เป็นรูปธรรม เช่น เครื่องจักร ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรสินทางปัญญา ทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

7. กิจกรรมหลักที่ทำ (Key Activities) คือ การระบุกิจกรรมสำคัญ ๆ ที่ธุรกิจต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมหลัก ได้แก่ การผลิต การให้บริการ สินค้า/บริการที่แก้ปัญหาให้ลูกค้า การสร้างเวทีของธุรกิจ การสร้างเครือข่าย เป็นต้น

8. ห่วงโซ่หลัก (Key Partners) ในการทำธุรกิจทุกวันนี้การสร้างห่วงโซ่ทางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น ข้อดีของการมีห่วงโซ่ทางธุรกิจ คือ เพื่อประโยชน์สูงสุดของธุรกิจ เพื่อลดความเสี่ยง และเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรในทางธุรกิจ โดยห่วงโซ่ทางธุรกิจมีหลายประเภท ดังต่อไปนี้

- พันธมิตรทางธุรกิจ
- การร่วมหุ้นเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่
- พันธมิตรคู่ค้า ได้แก่ buyer – supplier

9. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) คือ โครงสร้างด้านต้นทุน รวมถึงต้นทุนทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินการตามรูปแบบธุรกิจที่บริษัทกำหนด อาทิเช่น ต้นทุนในการสร้างคุณค่าสินค้า/บริการ ต้นทุนในการรักษาลูกค้า ต้นทุนด้านทรัพยากร ต้นทุนในการให้บริการ เป็นต้น ซึ่งการคำนวณต้นทุนสามารถคำนวณได้จากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ระบุในทรัพยากรที่มี กิจกรรมหลักที่ทำ และห่วงโซ่หลัก

สำหรับโมเดลธุรกิจโครงการอสังหาริมทรัพย์สำหรับผู้สูงอายุที่เริ่มเห็นในปัจจุบันนั้นมีหลากหลายรูปแบบและหลายระดับราคา ได้แก่

1) โครงการที่มีโมเดลธุรกิจเป็นการขายสิทธิในการเข้าอยู่อาศัยตลอดชีวิต กล่าวคือ ผู้บริโภคไม่ได้เป็นเจ้าของอสังหาริมทรัพย์และไม่สามารถขายสิทธิต่อให้ผู้อื่น โดยจุดเด่นของโครงการอยู่ที่การออกแบบสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม รวมถึงการมีบริการทางการแพทย์ให้บริการเป็นประจำทุกวัน

2) โครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย โดยเน้นออกแบบให้บ้านมีลักษณะเฉพาะสำหรับผู้สูงอายุ ยกตัวอย่างเช่น บ้านแต่ละหลังจะมีสัญญาณเตือนไปยังสถานพยาบาล/ส่วนดูแลกลาง มีการติดตั้งราวจับและทางลาดสำหรับผู้สูงอายุ เป็นต้น รวมถึงการลงทุนด้านสิ่งอำนวยความสะดวกสบายและศูนย์บริการต่าง ๆ ครบถ้วน

กล่าวโดยสรุป โมเดลธุรกิจสำหรับที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุในปัจจุบันมีหลากหลายรูปแบบ เช่น การขายสิทธิในการเข้าอยู่อาศัยตลอดชีวิต ซึ่งผู้ซื้อไม่ได้เป็นเจ้าของและไม่สามารถขายสิทธิให้ผู้อื่น อีกลักษณะหนึ่ง คือ การออกแบบที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุโดยเฉพาะ ซึ่งผู้ซื้อเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์อสังหาริมทรัพย์

## 2.4 กฎหมายและนโยบายที่อยู่อาศัยของผู้สูงอายุของภาครัฐ

### 2.4.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560

บทบัญญัติที่บรรจุหลักการที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ จำนวน 2 หมวด ดังนี้

#### หมวด 3 สิทธิและเสรีภาพของปวงชนชาวไทย

มาตรา 27 วรรคสาม การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคล ไม่ว่าด้วยเหตุความแตกต่างในเรื่องถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานภาพของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อ ทางศาสนา การศึกษาอบรม หรือความคิดเห็นทางการเมืองอันไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญหรือเหตุอื่นใด จะกระทำมิได้

วรรคสี่ มาตรการที่รัฐกำหนดขึ้นเพื่อจัดอุปสรรคหรือส่งเสริมให้บุคคลสามารถใช้สิทธิหรือเสรีภาพได้เช่นเดียวกับ บุคคลอื่น หรือเพื่อคุ้มครองความสะดวกให้แก่ เด็ก สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ หรือผู้ด้อยโอกาสย่อมไม่ถือว่าเป็นการเลือกปฏิบัติ

มาตรา 48 วรรคสอง บุคคลซึ่งมีอายุเกินหกสิบปีและไม่มีรายได้เพียงพอแก่การยังชีพ และบุคคลผู้ยากไร้ย่อมมีสิทธิได้รับความช่วยเหลือที่เหมาะสมจากรัฐตามที่กฎหมายบัญญัติ

#### หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ

มาตรา 71 วรรคสาม รัฐพึงให้ความช่วยเหลือเด็ก เยาวชน สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ ผู้ยากไร้ และผู้ด้อยโอกาส ให้สามารถดำรงชีพได้อย่างมีคุณภาพ และคุ้มครองป้องกันมิให้บุคคลดังกล่าวถูกใช้ความรุนแรงหรือปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม รวมตลอดทั้งให้การบำบัด ฟื้นฟูและเยียวยาผู้ถูกกระทำการดังกล่าว

### 2.4.2 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)

ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศระยะยาวจำนวน 6 ยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนงานด้านผู้สูงอายุจำนวน 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

### 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่งและมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ครอบคลุมและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรมและเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตสู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

### 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญที่ให้ความสำคัญการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่นมาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบต่อผู้กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเอง และการเตรียมความพร้อมของประชากรไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองและทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

#### 2.4.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)

ยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านผู้สูงอายุ จำนวน 2 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

#### 1) การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

แนวทางการพัฒนาสำคัญ ประกอบด้วย (1) ปรับเปลี่ยนค่านิยมคนไทยให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย จิตสาธารณะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (2) พัฒนาศักยภาพคนให้มีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า (3) ยกกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต (4) ลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพและให้ทุกภาคส่วนคำนึงถึงผลกระทบต่อสุขภาพ (5) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบสุขภาพภาครัฐ และปรับระบบการเงินการคลังด้านสุขภาพ (6)



พัฒนาระบบการดูแลและสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับสังคมสูงวัย (7) ผลักดันให้สถาบันทางสังคมมีส่วนร่วมพัฒนาประเทศอย่างเข้มแข็ง

## 2) ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

แนวทางการพัฒนาสำคัญ ประกอบด้วย (1) การเพิ่มโอกาสให้กับกลุ่มเป้าหมายประชากรร้อยละ 40 ที่มีรายได้ต่ำสุด สามารถเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพของรัฐและมีอาชีพ (2) การกระจายการให้บริการภาครัฐทั้งด้านการศึกษา สาธารณสุข และสวัสดิการที่มีคุณภาพให้ครอบคลุมและทั่วถึง (3) เสริมสร้างศักยภาพชุมชน การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน และการสร้างความเข้มแข็งการเงินฐานรากตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ มีสิทธิในการจัดการทุนที่ดิน และทรัพยากรภายในชุมชน

### 2.4.4 แผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2545 - 2564) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2552

แผนผู้สูงอายุแห่งชาติถือเป็นแผนยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินงานด้านผู้สูงอายุ ซึ่งให้ความสำคัญต่อ “วงจรชีวิต” โดยมี วิสัยทัศน์ “ผู้สูงวัยเป็นหลักชัยของสังคม” สำหรับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับที่อยู่อาศัยของผู้สูงอายุ คือ

#### ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมและพัฒนาผู้สูงอายุ

##### มาตรการ 1 ส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันการเจ็บป่วย และดูแลตนเองเบื้องต้น

1.1 จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมแก่ผู้สูงอายุและครอบครัว

##### มาตรการ 2 ส่งเสริมการรวมกลุ่มและสร้างความเข้มแข็งขององค์กรผู้สูงอายุ

2.1 ส่งเสริมการจัดตั้งและดำเนินงานชมรมผู้สูงอายุและเครือข่าย

2.2 สนับสนุนกิจกรรมขององค์กรเครือข่ายผู้สูงอายุ

##### มาตรการ 3 ส่งเสริมด้านการทำงานและการหารายได้ของผู้สูงอายุ

3.1 ส่งเสริมการทำงานทั้งเต็มเวลาและไม่เต็มเวลา ทั้งในระบบและนอกระบบ

3.2 ส่งเสริมการฝึกอาชีพและจัดหางานให้เหมาะสมกับวัย และความสามารถ

3.3 ส่งเสริมการรวมกลุ่มในชุมชนเพื่อจัดทำกิจกรรมเสริมรายได้ โดยให้ผู้สูงอายุสามารถมีส่วนร่วม

##### มาตรการ 4 สนับสนุนผู้สูงอายุที่มีศักยภาพ

4.1 ประกาศเกียรติคุณผู้สูงอายุที่เป็นตัวอย่างที่ดีของสังคม

4.2 ส่งเสริมให้เกิดคลังปัญญากลางของผู้สูงอายุเพื่อรวบรวมผู้มีปัญญาในสังคม

4.3 ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้มีการเผยแพร่ภูมิปัญญาของผู้สูงอายุและให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ในสังคม

**มาตรการ 5** ส่งเสริมสนับสนุนสื่อทุกประเภทให้มีรายการเพื่อผู้สูงอายุและสนับสนุนให้ผู้สูงอายุได้รับความรู้และสามารถเข้าถึงข่าวสารและสื่อ

5.1 ส่งเสริมสนับสนุนสื่อทุกประเภทให้มีรายการเกี่ยวกับผู้สูงอายุ

5.2 ส่งเสริมการผลิต การเข้าถึงสื่อ และการเผยแพร่ข่าวสารสำหรับผู้สูงอายุ

5.3 ดำเนินการให้ผู้สูงอายุสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

**มาตรการ 6** ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้สูงอายุมีที่อยู่อาศัยและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

6.1 สนับสนุนส่งเสริมให้ความรู้แก่ครอบครัวและผู้สูงอายุในการปรับปรุงที่อยู่อาศัย เพื่อรองรับความต้องการในวัยสูงอายุ

6.2 กำหนดมาตรการแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเพื่อสร้าง/ปรับปรุงที่อยู่อาศัย และระบบสาธารณูปโภคสำหรับผู้สูงอายุ

6.3 มีการออกกฎหมายให้สิทธิพิเศษแก่ภาคเอกชนที่จัดบริการด้านที่พักอาศัยที่ได้รับมาตรฐานสำหรับผู้สูงอายุ

#### 2.4.5 พระราชบัญญัติผู้สูงอายุแห่งชาติ พ.ศ.2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1) นิยามผู้สูงอายุ หมายถึง บุคคลซึ่งมีอายุเกินหกสิบปีบริบูรณ์ขึ้นไป และมีสัญชาติไทย

2) มาตรา 4 ให้มีคณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ เป็นกลไกระดับชาติ เพื่อกำหนดนโยบาย และแผนหลัก แนวทาง ปฏิบัติ ตลอดจนประสานงาน ติดตาม และประเมินผลเกี่ยวกับการคุ้มครอง การส่งเสริม และการสนับสนุนสถานภาพ บทบาท และกิจกรรมของผู้สูงอายุ

3) มาตรา 11 สิทธิผู้สูงอายุ ผู้สูงอายุมีสิทธิได้รับการคุ้มครอง การส่งเสริม และการสนับสนุน

(1) การบริการทางการแพทย์และการสาธารณสุขที่จัดไว้โดยให้ความสะดวกและรวดเร็วแก่ผู้สูงอายุ เป็นกรณีพิเศษ (2) การศึกษา การศาสนา และข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต (3) การประกอบอาชีพหรือฝึกอาชีพที่เหมาะสม (4) การพัฒนาตนเองและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม การรวมกลุ่มในลักษณะเครือข่ายหรือชุมชน (5) การอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย โดยตรงแก่ผู้สูงอายุในอาคาร สถานที่ ยานพาหนะหรือการบริการสาธารณะอื่น (6) การช่วยเหลือด้านค่าโดยสารยานพาหนะตามความเหมาะสม (7) การยกเว้นค่าเข้าชมสถานที่ของรัฐ (8) การช่วยเหลือ

ผู้สูงอายุซึ่งได้รับอันตรายจากการถูกทารุณกรรมหรือถูกแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบด้วยกฎหมาย หรือถูกทอดทิ้ง (9) การให้คำแนะนำ ปรีกษา ดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้องในทางคดีหรือในทางการแก้ไข ปัญหาครอบครัว

#### 2.4.6 ประกาศกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการคุ้มครอง การส่งเสริม และการสนับสนุน การจัดที่พักอาศัย อาหารและเครื่องนุ่งห่มให้ผู้สูงอายุตามความจำเป็นอย่างทั่วถึง พ.ศ.2548 และที่แก้ไขเพิ่มเติม สาระสำคัญ ดังนี้

ข้อ 1 ผู้จะได้รับสิทธิตามประกาศนี้ หมายถึง ผู้สูงอายุตามพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ. 2546 ซึ่งประสบปัญหาความเดือดร้อนและมีความจำเป็นในเรื่องดังต่อไปนี้ (1) ที่พักอาศัย (2) อาหาร (3) เครื่องนุ่งห่ม

ข้อ 3 ใหญ่บุคคลหรือองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ญาติหรือผู้อุปการะ ผู้นำชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานพยาบาล สถานีตำรวจ แจ้งหรือยื่นคำขอรับความช่วยเหลือให้แก่ผู้สูงอายุ ที่ประสบปัญหาความเดือดร้อนและมีความจำเป็น โดยยื่นคำขอ (1) ในท้องที่กรุงเทพมหานคร ให้ยื่นต่อกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ หรือหน่วยงานในสังกัดกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ (2) ในจังหวัดอื่น ให้ยื่นต่อสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด

ข้อ 5 ให้มีวิธีการช่วยเหลือผู้สูงอายุ ดังนี้ (1) ปัญหาเรื่องที่พักอาศัย ให้เข้ารับบริการใน ศูนย์บริการผู้สูงอายุ หรือเข้าอยู่ในความอุปการะของสถานสงเคราะห์คนชรา หรือสถานที่อื่นที่เหมาะสม (2) ปัญหาเรื่องอาหารและ/หรือเครื่องนุ่งห่ม ให้พิจารณาช่วยเหลือเป็น (ก) เงิน (ข) อาหาร และ/หรือเครื่องนุ่งห่ม

#### 2.4.6 นโยบายรัฐบาล

##### 2.4.6.1 นโยบายของรัฐบาลด้านผู้สูงอายุ

คณะรัฐมนตรีโดยนายกรัฐมนตรี (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา) ได้แถลงนโยบายต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ.2557 ได้กำหนดนโยบายการบริหารราชการแผ่นดิน 11 ด้าน โดยนโยบายที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ คือ นโยบายด้านที่ 3 การลดความเหลื่อมล้ำของสังคม และการสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการของรัฐ มีสาระสำคัญ ดังนี้

ข้อที่ 3 ในระยะต่อไปจะพัฒนาระบบการคุ้มครองทางสังคม ระบบการออมและระบบสวัสดิการชุมชน ให้มีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการดูแลให้มีระบบการกักขังที่

เป็นธรรม และการสงเคราะห์ผู้ยากไร้ตามอัตภาพ พัฒนาศักยภาพ คุ้มครองและพิทักษ์สิทธิ จัดสวัสดิการช่วยเหลือและพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ ผู้สูงอายุ สตรี และเด็ก

ข้อที่ 4 เตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตและการมีงานหรือกิจกรรมที่เหมาะสม เพื่อสร้างสรรค์และไม่ก่อภาระต่อสังคมในอนาคต โดยจัดเตรียมระบบการดูแลในบ้าน สถานพักฟื้น และโรงพยาบาล ที่เป็นความร่วมมือของภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และครอบครัว รวมทั้งพัฒนาระบบการเงินการคลังสำหรับการดูแลผู้สูงอายุ

#### 2.4.6.2 นโยบายในการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

มอบให้ 4 กระทรวงหลัก คือ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงสาธารณสุข บูรณาการการทำงานร่วมกัน โดยผู้บริหารระดับสูงของทั้ง 4 กระทรวงได้มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อวางแผนการทำงานให้ครอบคลุมทุกมิติอย่างใกล้ชิด ขณะนี้ มีความคืบหน้าคือ ได้มีคำสั่งคณะกรรมการอำนวยการการพัฒนาสุขภาพคนตลอดช่วงชีวิต แต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนการบูรณาการความร่วมมือ 4 กระทรวง การพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิตในช่วงวัยสูงอายุกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ 3S ประกอบด้วย

- 1) Strong ส่งเสริมสุขภาพให้แข็งแรง มีกระทรวงสาธารณสุขเป็นผู้รับผิดชอบ
- 2) Security ส่งเสริมความมั่นคงปลอดภัย กระทรวงมหาดไทยเป็นผู้รับผิดชอบ
- 3) Social Participation ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในสังคม กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบ

#### 2.4.7 มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

2.4.7.1 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2559 เห็นชอบมาตรการรองรับสังคมผู้สูงอายุ 4 มาตรการ ดังนี้

- 1) การจ้างงานผู้สูงอายุ เพื่อสร้างหลักประกัน/ความมั่นคงในเรื่องรายได้ของผู้สูงอายุให้สามารถเลี้ยงดูตนเองได้ยาวนานขึ้น
- 2) การสร้างที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุ ส่งเสริมให้มีการสร้างที่พักอาศัยทั้งในรูปแบบมีความเหมาะสม และมีสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นการเฉพาะให้กับผู้สูงอายุ
- 3) สินเชื่อที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ (Reverse mortgage) เป็นการให้เงินกู้แก่ผู้สูงอายุที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป แต่ไม่เกิน 80 ปี ผู้สูงอายุที่ไม่ได้เป็นข้าราชการบำนาญไม่มีเงินสำรองเพียงพอต่อการใช้ชีวิต และไม่มียกยู่กหลานไว้คอยดูแล มีวงเงินกู้ไม่เกินรายละ 10 ล้านบาท ใช้ที่อยู่อาศัยที่ปลอดภาระหนี้ของผู้สูงอายุเป็นหลักประกัน

4) การบูรณาการระบบบำนาญบำนาญ มาตรการนี้จะให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการนโยบายบำนาญบำนาญแห่งชาติ ที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนา และกำกับดูแลระบบบำนาญบำนาญของประเทศ และจัดตั้งกองทุนบำนาญบำนาญแห่งชาติ (กบช.)

#### 2.4.7.2 มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2561 มีมติดังนี้

1) เห็นชอบในหลักการมาตรการขับเคลื่อนระเบียบวาระแห่งชาติ เรื่อง สังคมสูงอายุ และให้หน่วยงานรับผิดชอบดำเนินงานด้านผู้สูงอายุไปสู่การปฏิบัติต่อไป ตามที่กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เสนอ และให้กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับความเห็นของกระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงยุติธรรม สำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และคณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านสังคม รวมทั้งข้อสังเกตของกระทรวงการคลัง กระทรวงคมนาคม และกระทรวงมหาดไทย ไปพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไปด้วย

2) ให้กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พิจารณาความเป็นไปได้ในการนำพื้นที่ของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมีจำนวนนักเรียนน้อยและอาจถูกยุบรวมมาใช้ประโยชน์ในการจัดตั้งเป็นศูนย์การเรียนรู้และผู้สูงอายุ ของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ตามความเหมาะสมในแต่ละพื้นที่ โดยดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

#### 2.4.8 มาตรการขับเคลื่อนระเบียบวาระแห่งชาติ เรื่องสังคมผู้สูงอายุ

จัดทำโดยกรมกิจการผู้สูงอายุ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ในฐานะเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบภารกิจเกี่ยวกับผู้สูงอายุโดยตรง ทั้งนี้ มาตรการขับเคลื่อนระเบียบวาระแห่งชาติดังกล่าวประกอบด้วย 2 มาตรการหลัก (หรือ 6 Sustainable และ 4 Change) ได้แก่ มาตรการหลักที่ 1 การพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุและคนทุกวัย ซึ่งประกอบด้วย มาตรการย่อย 6 มาตรการ (6 Sustainable) ได้แก่

S1 การสร้างระบบคุ้มครองและสวัสดิการผู้สูงอายุ

S2 การทำงานและการสร้างรายได้สำหรับผู้สูงอายุ

S3 ระบบสุขภาพเพื่อรองรับสังคมสูงอายุ

S4 ปรับสภาพแวดล้อมชุมชน และบ้านให้ปลอดภัยกับผู้สูงอายุ

S5 ธนาคารเวลาสำหรับการดูแลผู้สูงอายุประเทศไทย

S6 การสร้างความรอบรู้ให้คนรุ่นใหม่เตรียมความพร้อมในทุกมิติ

มาตรการหลักที่ 2 การยกระดับขีดความสามารถ สู่การบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ประกอบด้วย มาตรการย่อย 4 Change ได้แก่

C1 ยกระดับความร่วมมือ เสริมสร้างพลังสังคมสูงอายุ

C2 การปรับเปลี่ยนกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ ข้อบังคับให้เอื้อต่อการทำงานด้านผู้สูงอายุ

C3 ปฏิรูประบบข้อมูลเพื่อขับเคลื่อนงานด้านผู้สูงอายุ อย่างมีประสิทธิภาพ

C4 ผลักโฉมนวัตกรรมเพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคมสูงอายุ

## 2.5 การจัดที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุของภาครัฐในต่างประเทศ

### 2.5.1 ประเทศแคนาดา

ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบการดูแลผู้สูงอายุในประเทศแคนาดา ได้แก่ รัฐบาลในแต่ละมณฑล ซึ่งมีอำนาจในการออกกฎหมายและจัดตั้งหน่วยงานการควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการดูแลผู้สูงอายุ อย่างไรก็ตาม กระทรวงสาธารณสุขซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้รัฐบาลกลางของแคนาดา ถือเป็นองค์กรที่มีอำนาจหน้าที่ดูแลและติดตามตรวจสอบเกี่ยวกับสุขภาพและสภาพความเป็นอยู่ของผู้สูงอายุที่อาศัยอยู่ในประเทศ สำหรับการจัดที่พักอาศัยผู้สูงอายุนั้น ได้มีแนวทางในการให้เงินช่วยเหลือสำหรับที่พัก รวมทั้งค่าเช่าบ้านสำหรับผู้สูงอายุที่เข้าข่ายตามหลักเกณฑ์การจัดหาสถานที่อยู่อาศัยที่จัดไว้เฉพาะสำหรับผู้สูงอายุที่ไม่ประสงค์หรือไม่สามารถอาศัยอยู่ในบ้านของตนเอง

### 2.5.2 ประเทศสวีเดน

สวีเดนเป็นประเทศที่มีระบบรัฐสวัสดิการที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน และมีการจัดเก็บภาษีเพื่อสวัสดิการสังคมในอัตราก้าวหน้าประมาณร้อยละ 40 ของเงินเดือน จึงเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้รายได้และคุณภาพชีวิตของประชาชนใกล้เคียงกัน ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบการให้บริการสวัสดิการแก่ผู้สูงอายุสามารถแบ่งออกได้ 3 ระดับ ได้แก่ (1) รัฐสภา คือ ผู้รับผิดชอบในระดับชาติ มีหน้าที่รับผิดชอบในการออกกฎหมาย และควบคุมการให้บริการ โดยมีการให้บริการผ่านหน่วยงานกลางที่เรียกว่า “สุขภาพและสวัสดิการแห่งชาติ” (The National Board of Health and Welfare) (2) สภามณฑลหรือสภาระดับภูมิภาค คือ ผู้รับผิดชอบในระดับภูมิภาค มีหน้าที่รับผิดชอบการให้บริการด้านสุขภาพและการสาธารณสุขแก่ประชาชนในพื้นที่ระดับภูมิภาค และ (3) สภาเทศบาล คือ ผู้รับผิดชอบในระดับท้องถิ่น มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องการให้บริการด้านสังคมในระดับท้องถิ่น สำหรับแนวคิดหลักของแนวทางการดูแลผู้สูงอายุในสวีเดน คือ ผู้สูงอายุจะต้องเปิดตัวต่อการอาศัยอยู่

ในบ้านของตัวเองให้นานที่สุด ซึ่งจะมีระบบการรับบริการเมื่ออยู่ที่บ้าน มีการจัดสรรเงินทุนสำหรับการปรับตัวที่อยู่อาศัยช่วยให้ผู้สูงอายุสามารถปรับตัวในบ้านของตน มีการจัดที่อยู่อาศัยพิเศษสำหรับผู้สูงอายุที่ไม่สามารถอยู่บ้านได้โดยเทศบาลเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ เป็นต้น

### 2.5.3 ประเทศญี่ปุ่น

ประเทศญี่ปุ่นมีสวัสดิการด้านหลักประกันรายได้ผ่านระบบบำนาญแบบสมัครใจ โดยเป็นการออมในลักษณะของกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ดำเนินการโดยกองทุนบำนาญสำหรับลูกจ้าง (บริษัทเอกชน) และกองทุนบำนาญแห่งชาติ (ภาครัฐบาล) นอกจากนี้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2543 เป็นต้นมา รัฐบาลญี่ปุ่นได้ออกเงื่อนไขเพื่อให้ประชาชนออมเงินบำนาญภาคบังคับตั้งแต่อายุ 40 ปีขึ้นไป โดยประชาชนต้องเข้าระบบนี้ทุกคน เงินที่ออมจะถูกนำไปใช้เป็นค่าดูแลรักษาหรือใช้บริการเมื่อสูงอายุ เช่น สามารถจ้างพยาบาลมาดูแลที่บ้าน ไปพำนักที่ศูนย์พักพิงผู้สูงอายุที่มีสาธารณูปโภคครบครัน โดยวงเงินที่ใช้ทั้งหมดนั้น ประชาชนต้องแบ่งจ่ายตามช่วงอายุ โดยอายุตั้งแต่ 40-65 ปี ต้องจ่ายเฉลี่ยร้อยละ 29 และตั้งแต่อายุ 65 ปีขึ้นไปต้องจ่ายเฉลี่ยร้อยละ 21 หรือประมาณ 1,347 บาทต่อเดือน สำหรับวงเงินที่เหลือรัฐบาลจะจ่ายสมทบประมาณร้อยละ 50 ทุก ๆ ปี

### 2.5.4 ประเทศสิงคโปร์

ประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่มีความตื่นตัวกับสังคมผู้สูงอายุเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีอัตราผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นโยบายของรัฐบาลสิงคโปร์สำหรับผู้สูงอายุนั้นวางอยู่บนหลักการของระบบประกันสังคมของสิงคโปร์ 3 ประการ ได้แก่ (1) การพึ่งพาตนเองและมีความรับผิดชอบต่อสังคม (2) การพึ่งพาครอบครัว และ (3) การอาศัยความร่วมมือจากตัวแสดงทุกภาคส่วน ทั้งชุมชนและองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งสวัสดิการสังคมบางอย่าง สำหรับมาตรการด้านบริการผู้สูงอายุแบ่งออกเป็น การดูแลระยะกลาง ได้แก่ การรักษาตามอาการที่โรงพยาบาลชุมชนและศูนย์ดูแลผู้สูงอายุแบบเข้าไปเยี่ยมกลับ และการดูแลระยะยาว ได้แก่ บ้านพักคนชรา การบริการด้านการแพทย์ การฟื้นฟูผู้สูงอายุที่บ้าน และสถานที่ดูแลผู้สูงอายุระยะสุดท้าย นอกจากนี้ รัฐบาลได้ออกกฎหมายเกี่ยวกับสวัสดิการสังคมผ่านการดูแลของหน่วยงาน ได้แก่ Ministry of Community Development, Youth and Sports (MCYS) และคณะกรรมการกองทุน Central Provident Fund (CPF) Board เพื่อสร้างระบบให้บุคคลในครอบครัวมีหน้าที่ดูแลเลี้ยงดูพ่อแม่เมื่อเข้าสู่วัยสูงอายุ โดยหากไม่เลี้ยงดู พ่อแม่สามารถฟ้องร้องเรียกค่าเลี้ยงดูจากบุตรของตนได้ รวมทั้งให้ความสำคัญกับองค์กรชุมชนท้องถิ่น เพื่อเป็นกลไกในการดูแลประชาชนที่ประสบความลำบาก เพื่อลดภาระให้กับรัฐบาล

ทั้งนี้ สิงคโปร์มีการดำเนินการโครงการ อาคาร Kampung Admiralty ซึ่งเป็นความร่วมมือกัน ระหว่าง Housing & Development Board, Yishun Health, National Environment Agency, National Parks Board, กรมการขนส่ง (Land Transport Authority), Early Childhood Development Agency และ กระทรวงสาธารณสุข (Ministry of Health) ร่วมวางแผนและพัฒนาขึ้นมา โดยลักษณะอาคารเป็นแบบ Mixed-use ที่สร้างสำหรับผู้เกษียณอายุ (First Retirement Village) เพื่อให้ผู้สูงอายุได้ใช้ชีวิตหลังเกษียณในพื้นที่ที่เหมาะสม มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อาทิ จัดตั้งสถานพยาบาลดูแลผู้ป่วยชราภาพประกอบไว้ในตึกเดียวกันกับอาคารที่พักอาศัยของผู้สูงอายุ

ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบการจัดที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุของภาครัฐในต่างประเทศ

ประเทศ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	รูปแบบการจัดที่อยู่อาศัย
แคนาดา	รัฐบาลในแต่ละมณฑล	ให้เงินช่วยเหลือสำหรับที่พัก ให้เงินค่าเช่าบ้านสำหรับผู้สูงอายุที่เข้าข่ายตามหลักเกณฑ์การจัดหาสถานที่อยู่อาศัยที่จัดไว้เฉพาะสำหรับผู้สูงอายุที่ไม่ประสงค์ หรือไม่สามารอยู่อาศัยในบ้านของตนเอง
สวีเดน	แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) รัฐสภา 2) สภามณฑลหรือสภาระดับภูมิภาค 3) สภาเทศบาล	มีระบบการรับบริการเมื่ออยู่ที่บ้าน มีการจัดสรรเงินทุนสำหรับการปรับตัวต่อที่อยู่อาศัยช่วยให้ผู้สูงอายุสามารถปรับตัวในบ้านของตน มีการจัดที่อยู่อาศัยพิเศษสำหรับผู้สูงอายุที่ไม่สามารถอยู่บ้านได้
ญี่ปุ่น	รัฐบาลญี่ปุ่น	การออมเงินบำนาญภาคบังคับตั้งแต่อายุ 40 ปีขึ้นไป ประชาชนต้องเข้าระบบนี้ทุกคน เงินที่ออมจะเป็นค่าดูแลรักษาและสามารถเข้าพำนักในศูนย์พักพิงผู้สูงอายุ
สิงคโปร์	Ministry of Community Development, Youth and Sports (MCYS) และคณะกรรมการกองทุน Central Provident Fund (CPF) Board	ออกกฎหมายเกี่ยวกับสวัสดิการสังคมให้บุคคลในครอบครัวมีหน้าที่ดูแลเลี้ยงดูพ่อแม่เมื่อเข้าสู่วัยสูงอายุ มีการจัดการดูแลผู้สูงอายุทั้งระยะกลางและระยะยาว มีการจัด senior complex



## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บัญชา บุรณสิงห์ (2539) ได้ศึกษาความต้องการที่อยู่อาศัยในวัยสูงอายุของผู้ที่ทำงานบริษัทชั้นนำในกรุงเทพมหานคร โดยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินชีวิต ลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจ ความต้องการที่อยู่อาศัยในวัยสูงอายุ และความคิดเห็นเกี่ยวกับชุมชนผู้สูงอายุ กล่าวว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับชุมชนผู้สูงอายุส่วนใหญ่ เห็นด้วยที่จะมีการจัดสร้างชุมชนสำหรับผู้สูงอายุ โดยเฉพาะ โดยให้ความสำคัญเรียงตามลำดับดังนี้ คือ การดูแลสุขภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ สภาพแวดล้อมที่สงบสุขและปลอดภัย สังคมเพื่อนบ้านที่อยู่ด้วยกัน ราคาและบริการที่สมเหตุสมผล ลักษณะของชุมชนควรเป็นบ้านเดี่ยวชั้นเดียว (Single-Storey Cluster House) ในเขตปริมณฑล มีบริการด้านการแพทย์ พยาบาล อาหาร ทำความสะอาดที่พิถีพิถันและรถรับส่งไปยังสถานที่ต่าง ๆ รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกในโครงการ เช่น คลินิก สวนสุขภาพ ห้องปฏิบัติการ เป็นต้น

วิไลลักษณ์ ไกรสุวรรณ (2545) ศึกษาในเรื่องแนวทางการจัดเตรียมที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ : กรณีศึกษาชมรมอยู่ร้อยปี ได้กล่าวว่า ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยของผู้สูงอายุนั้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าที่ตั้งควรอยู่ในเขตปริมณฑลหรือต่างจังหวัดที่มีสภาพแวดล้อมที่ดี ลักษณะบ้านไม่ควรเป็นอาคารสูง ควรให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้สูงอายุโดยเน้นเรื่องสุขภาพเป็นหลัก เช่น อาหาร กิจกรรมด้านสุขภาพ การแพทย์ สวนสุขภาพ และห้องปฏิบัติการ

วรรณรัตน์ เขียวพจีกุล (2554) ศึกษาการเปรียบเทียบบริการด้านการดูแลผู้สูงอายุระยะยาวในเขตเมือง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบต่าง ๆ ในการดูแลผู้สูงอายุ ลักษณะกิจกรรมในการดูแลผู้สูงอายุ และการส่งเสริมและสนับสนุนการดูแลผู้สูงอายุในระยะยาวในเขตเมืองของหน่วยงานภาครัฐ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้สถานบริการมีความแตกต่างกัน คือ ผู้สูงอายุที่เข้ารับบริการ กิจกรรมในการดูแล ค่าบริการ มาตรฐานในการให้บริการดูแลผู้สูงอายุ และบุคลากรที่ดูแลผู้สูงอายุ

ศิริพันธุ์ สาสัตย์, ทศนา ชูวรรณะปรกรณ และ เพ็ญจันทร์ เลิศรัตน์ (2552) ศึกษาแบบการปฏิบัติการดูแลผู้สูงอายุระยะยาวในสถานบริการในประเทศไทย พบว่า บ้านพักคนชรา มีจุดเด่น คือ บริการสวัสดิการสังคม การดูแลด้านสุขภาพ การฟื้นฟูสภาพ การส่งต่อ การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมและภูมิทัศน์ ไขกลไกการตั้งมูลนิธิเพื่อเอื้อในการบริหารจัดการ ผ่านการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านการจัดสวัสดิการสังคม บริการที่มีคุณภาพ เช่น ระบบการป้องกันการติดเชื้อ การส่งต่อ บุคลากรสหสาขาวิชาชีพ การจัดการด้านคุณภาพที่เป็นจุดเด่น เช่น การประชุมทีม แขนงงาน ตรวจสอบการทำงาน และรายงาน ผู้บริหารสนใจติดตามงานอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ไม่สามารถประเมินความคุ้มค่าคุ้มทุนได้เนื่องจากเป็นบริการแบบสงเคราะห์ นโยบายสาธารณะที่จำเป็น

เช่น การเลี้ยงดูบุพการี การจัดบริการดูแลผู้สูงอายุระยะยาว ส่วนการดูแลผู้สูงอายุในสถานบริบาล จุดเด่นการดูแล คือ การบริการ คุณภาพการบริการ คือ การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ การจัดการด้านคุณภาพ เช่น มีวัฒนธรรมองค์กร มีกิจกรรมที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายुरายบุคคล และมีระบบการติดตามอาการ ความคุ้มค่าคุ้มทุนขึ้นอยู่กับอาการและระดับการดูแล นโยบายสาธารณะที่จำเป็น เช่น การเพิ่มเบี้ยยังชีพสำหรับผู้สูงอายุที่ต้องการการดูแลระยะยาว จัดหลักสูตรให้ครอบคลุม การสนับสนุนจากภาครัฐ กำหนดหน่วยงานควบคุมมาตรฐานและกำกับดูแลและออกกฎหมายเพื่อคุ้มครองผู้บริโภค

ปฐมาภรณ์ เชาวน์เมธา (2557) ศึกษาการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์คนชราและสถานบริบาลในจังหวัดนครปฐม ตามแนวคิด 7-S Mckinsey กรณีศึกษา 2 แห่ง คือ สถานสงเคราะห์คนชราบ้านนครปฐม ซึ่งเป็นตัวแทนสถานที่ให้บริการผู้สูงอายุของภาครัฐ และศูนย์มฑิตา เนอสซิงโฮม ซึ่งเป็นตัวแทนสถานที่ให้บริการผู้สูงอายุของภาคเอกชน โดยจากผลการศึกษาพบว่าโครงสร้างองค์การมีขนาดและรูปแบบโครงสร้างแตกต่างกัน ด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการ สถานบริบาลมีการคิดค่าบริการ มีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์และเพิ่มช่องทางการตลาด ส่วนสถานสงเคราะห์ฯ ไม่มีกลยุทธ์ด้านราคาค่าบริการและด้านการส่งเสริมการตลาด แต่มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สูงอายุที่จะรับเข้ามา ด้านระบบการดำเนินงาน มีความแตกต่างในขั้นตอนการรับผู้สูงอายุที่จะเข้ามารับบริการ ด้านรูปแบบการบริหารงาน ผู้ปกครองสถานสงเคราะห์ฯ ใช้การสั่งการ แต่ผู้บริหารสถานบริบาลวางตัวเสมือนพ่อแม่ ด้านเจ้าหน้าที่ การรับเจ้าหน้าที่ของสถานสงเคราะห์ฯ ต้องดำเนินการหลายขั้นตอน แต่สถานบริบาลมีขั้นตอนที่สั้นและไม่ยุ่งยาก ด้านทักษะการดำเนินงาน สถานสงเคราะห์ฯ มีทักษะด้านการให้บริการ ด้านสถานที่และสภาพแวดล้อม และด้านการบริหารจัดการ ส่วนสถานบริบาลมีทักษะด้านการให้บริการและการปฐมพยาบาลของเจ้าหน้าที่ และด้านสถานที่ตั้ง ด้านค่านิยมร่วม สถานสงเคราะห์ฯ ปลูกฝังการเป็นผู้ให้บริการและดูแลผู้สูงอายุเสมือนญาติผู้ใหญ่ ส่วนสถานบริบาลมีค่านิยมร่วมในรูปแบบการใช้ชีวิตร่วมกัน และการเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน ผลการศึกษาปัญหาอุปสรรค และแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการ พบว่าสถานสงเคราะห์ฯ มีปัญหาอุปสรรคด้านโครงสร้างองค์การ ด้านเจ้าหน้าที่ และด้านทักษะการดำเนินงาน ส่วนสถานบริบาลมีปัญหาอุปสรรคด้านระบบการดำเนินงาน และด้านเจ้าหน้าที่ แนวทางพัฒนาของสถานสงเคราะห์ฯ พบว่ามีการสร้างอาคารเอนกประสงค์เพื่อให้บริการผู้สูงอายุ ทั้งภายในและภายนอก และมีวิสัยทัศน์เพื่อการให้บริการผู้สูงอายุภายนอกแบบ Day Care ส่วนแนวทางพัฒนาของสถานบริบาล พบว่ามีการรับสมัครเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้น และเพิ่มช่องทางการตลาด

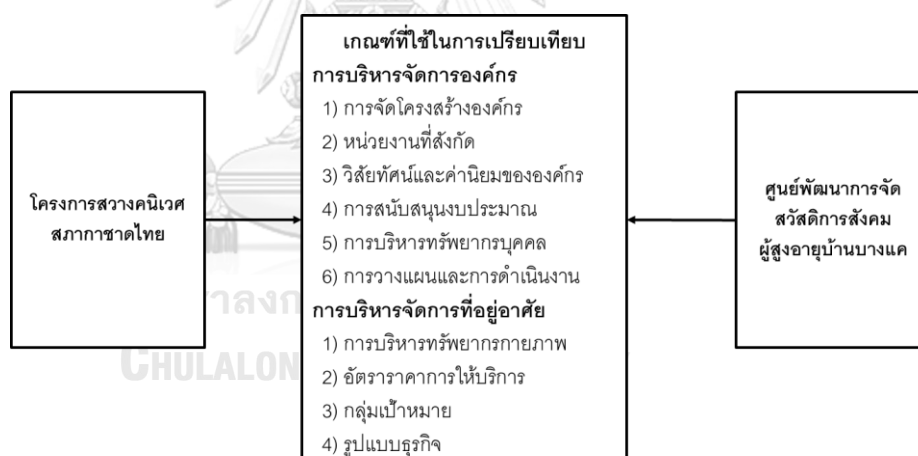
## 2.7 กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการค้นคว้าและทบทวนแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาการจัดการบริการจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ โดยจะพิจารณาถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ตลอดจนปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการพัฒนาองค์กร ของโครงสร้างคนเวศ สภาการศึกษาไทย และศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค ตลอดจนแนวทางของภาครัฐที่ให้การสนับสนุนการจัดการบริการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุทั้ง 2 แห่ง โดยกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการเปรียบเทียบ ดังนี้

ด้านการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย 1) การจัดโครงสร้างองค์กร 2) หน่วยงานที่สังกัด 3) วิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร 4) การสนับสนุนและจัดสรรงบประมาณ 5) การบริหารทรัพยากรบุคคล และ 6) การวางแผนและการดำเนินงาน

ด้านการบริหารจัดการที่อยู่อาศัย ประกอบด้วย 1) การบริหารทรัพยากรกายภาพ 2) อัตราการให้บริการ 3) กลุ่มเป้าหมาย และ 4) รูปแบบธุรกิจ ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังนี้

รูปที่ 4 กรอบแนวคิดในการศึกษา



ที่มา : การทบทวนแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยของผู้สูงอายุ กรณีศึกษา โครงการ สวางคนิเวศ สภาอากาศไทย และศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค เพื่อศึกษาถึง ลักษณะการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ ที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐ และองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร จากการทบทวนวรรณกรรม เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ผู้วิจัย ได้กำหนดรูปแบบของการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative research) แบบการศึกษา ดังนี้

#### 3.1 รูปแบบการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาถึง รายละเอียดการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ เพื่อหาคำตอบของปัญหาการวิจัยในประเด็น ลักษณะการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ เพื่อนำมาศึกษาเปรียบเทียบถึงจุดเด่น จุดด้อย ตลอดจนแนวทางการพัฒนา นอกจากนี้ ยังได้ศึกษาจากเอกสาร กฎหมาย นโยบายภาครัฐ ที่เป็นแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนการบริการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ ซึ่งจะนำมาพิจารณาประกอบกับ ข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงความเชื่อมโยงระหว่างกัน

#### 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ประเภท คือ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ดังนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) จากการศึกษารวบรวมข้อมูลเอกสาร (Documentary research) ได้แก่ เอกสารทางวิชาการ บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เอกสารทางราชการ เช่น กฎหมาย นโยบายรัฐบาล ผลงานวิชาการ งานวิจัยของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ.2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมถึงเอกสารการศึกษารูปแบบการให้บริการการบริหารและการจัดการที่พักสำหรับผู้สูงอายุ ของกรมกิจการผู้สูงอายุ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ที่เป็น Key Informant จำนวน 8 คน จากบุคลากรในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในโครงการสวางคนิเวศ

สภาอากาศไทย และศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค เพื่อรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุทั้ง 2 แห่ง ตลอดจนศึกษาประเด็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุในปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการรวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของมาสร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ลักษณะคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถแสดงความคิดเห็นและข้อเท็จจริงได้โดยไม่มีข้อจำกัด

ทั้งนี้ ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ชุด ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ ประกอบด้วย 1) ข้อมูลส่วนบุคคล 2) ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ 3) ลักษณะการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ 4) การสนับสนุนและส่งเสริมจากภาครัฐ และ 5) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2. แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ประจำที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ ประกอบด้วย 1) ข้อมูลส่วนบุคคล 2) ลักษณะการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ 3) การสนับสนุนและส่งเสริมจากภาครัฐ และ 4) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### 3.4 การได้มาของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants)

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แบ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ผู้บริหารที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ จำนวน 2 ท่าน โดยแบ่งออกเป็น ผู้บริหารโครงการสวนคนใจดี สภาอากาศไทย 1 ท่าน และผู้บริหารศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค 1 ท่าน

2. เจ้าหน้าที่ประจำที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ จำนวน 6 ท่าน โดยแบ่งออกเป็น เจ้าหน้าที่ประจำของโครงการสวนคนใจดี สภาอากาศไทย 3 ท่าน และเจ้าหน้าที่ประจำของศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค 3 ท่าน ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ตามอัตวิสัยของผู้วิจัยในการพิจารณา กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จากการศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กรและภารกิจหน้าที่ของที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุทั้ง 2 แห่งเป็นหลัก

ตารางที่ 3 แสดงที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants)

โครงการสววงคนิเวศ	ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคม ผู้สูงอายุบ้านบางแค
1. ผู้จัดการอาคาร	1. ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคม ผู้สูงอายุบ้านบางแค
2. ผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร	2. พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ
3. ผู้ดูแลกลาง	3. นักสังคมสงเคราะห์ปฏิบัติการ
	4. พี่เลี้ยง

อย่างไรก็ตาม ผู้แทนคณะกรรมการบริหารอาคารสววงคนิเวศ ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญของโครงการสววงคนิเวศไม่สามารถให้สัมภาษณ์ได้ จึงได้มอบหมายให้ผู้จัดการอาคารเป็นผู้ให้ข้อมูลแทน ซึ่งผู้วิจัยจะรายงานเป็นข้อจำกัดในการวิจัยต่อไป

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ

#### 1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

โดยการทบทวนวรรณกรรม เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ ซึ่งนำไปสู่การกำหนดหลักเกณฑ์ที่นำมาใช้เปรียบเทียบการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ ทั้ง 2 แห่ง คือ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย 1) การจัดโครงสร้างองค์กร 2) หน่วยงานที่สังกัด 3) วิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร 4) การสนับสนุนและจัดสรรงบประมาณ 5) การบริหารทรัพยากรบุคคล และ 6) การวางแผนและการดำเนินงาน ขณะที่ด้านการบริหารจัดการที่อยู่อาศัย ประกอบด้วย 1) การบริหารทรัพยากรกายภาพ 2) อัตราการให้บริการ 3) กลุ่มเป้าหมาย และ 4) รูปแบบธุรกิจ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังศึกษาเกี่ยวกับกฎหมาย นโยบาย แผน และมาตรการต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมและสนับสนุนการให้บริการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ

#### 2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

โดยผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากสถานบริการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุทั้ง 2 แห่ง กำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ ซึ่งจะทำให้ทราบถึงจุดที่โดดเด่นหรือจุดที่ต้องพัฒนาของแต่ละองค์กร ตลอดจนแนวทางการให้การส่งเสริมและสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐแก่สถานบริการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ เพื่อนำมาสรุปประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ กรณีศึกษา : โครงการสวนคนิเวศ สภาอากาศไทย และศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค เพื่อตอบปัญหาและวัตถุประสงค์การวิจัยว่า ที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุของโครงการสวนคนิเวศ สภาอากาศไทย และศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคมีการบริหารจัดการอย่างไร และภาครัฐมีแนวทางอย่างไรในการสนับสนุนการจัดที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ โดยผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ และรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากทั้ง 2 หน่วยงาน จึงแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

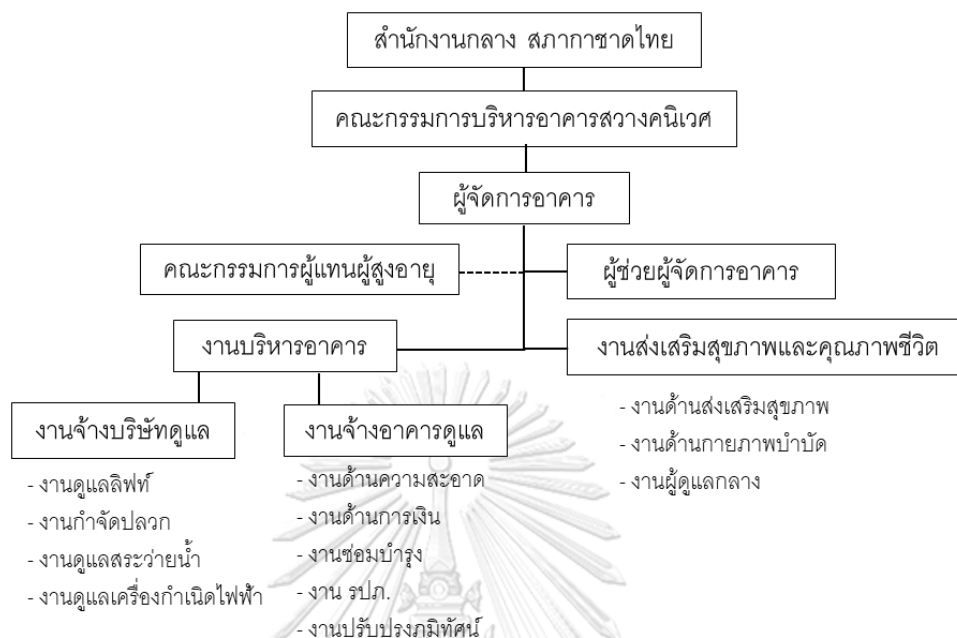
#### 4.1 ข้อค้นพบการบริหารจัดการองค์กรของโครงการสวนคนิเวศ สภาอากาศไทย และ ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

##### 4.1.1 การบริหารจัดการองค์กร

##### 4.1.1.1 การจัดโครงสร้างองค์กร

1) **โครงการสวนคนิเวศ** มีลักษณะการจัดโครงสร้างในลักษณะการแบ่งตามสายงานหลัก โดยแบ่งออกเป็นงานบริหารอาคารและงานส่งเสริมสุขภาพและคุณภาพชีวิต ซึ่งจะมีผู้จัดการอาคารเป็นผู้รับผิดชอบหลักทั้งสองสายงาน มีความเกี่ยวข้องกับบริหารจัดการคน งบประมาณ อาคาร ที่อยู่อาศัย ตลอดจนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่ผู้สูงอายุที่อาศัยอยู่ในโครงการฯ ผู้จัดการอาคารจะสั่งการถึงผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรง โดยจะมีผู้ช่วยผู้จัดการอาคารช่วยดำเนินงานและประสานงานในด้านต่าง ๆ ทั้งนี้ ผู้อำนวยการสำนักงานกลาง สภาอากาศไทยจะคอยกำกับดูแลโครงการสวนคนิเวศเป็นหลัก และจะมีคณะกรรมการบริหารอาคารสวนคนิเวศ เป็นผู้บริหารที่จะคอยควบคุมดูแลและพิจารณาโครงการต่าง ๆ อีกส่วนหนึ่ง สำหรับคณะกรรมการบริหารอาคารสวนคนิเวศ ประกอบด้วยผู้แทนจากทุกสำนักงานภายในสภาอากาศไทย จะมีการประชุมหารือทุก 3 เดือน และยังมี การเลือกตั้งคณะกรรมการผู้แทนผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นผู้แทนผู้สูงอายุที่เข้าพักอาศัยในโครงการ ดำรงตำแหน่งวาระละ 2 ปี ติดต่อกันได้ 2 วาระ โดยจะทำหน้าที่ในการเสนอความคิดเห็น ความต้องการ หรือสะท้อนปัญหาต่าง ๆ ในที่อยู่อาศัยให้แก่ผู้จัดการอาคารและเจ้าหน้าที่โครงการทราบ เพื่อรายงานสำนักงานกลางต่อไป

รูปที่ 5 โครงสร้างการบริหารอาคารสววงคณิเวศ



ที่มา : โครงการสววงคณิเวศ สภาการศึกษาไทย

## 2) ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค มีลักษณะการจัด

โครงสร้างโดยแบ่งภารกิจออกเป็น 2 สายงานหลัก คือ ฝ่ายบริหาร ซึ่งแบ่งย่อยออกเป็น ฝ่ายบริหารทั่วไปและงานบริการ อีกส่วนหนึ่ง คือ กลุ่มงานพัฒนาการสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ แบ่งย่อยออกเป็น งานสังคมสงเคราะห์ งานกายภาพบำบัด และงานอาชีพบำบัด โดยแต่ละงานจะมีหัวหน้ากำกับดูแลในแต่ละภารกิจย่อยลงมา ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมกิจการผู้สูงอายุ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยมีผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคเป็นผู้บริหารงานภายในศูนย์ และมีอธิบดีกรมกิจการผู้สูงอายุเป็นผู้กำกับดูแล และพิจารณาอนุมัติการดำเนินงานต่าง ๆ



รูปที่ 6 โครงสร้างการบริหารศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค



ที่มา : สรุปผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค ประจำปีงบประมาณ 2559

ทั้งสองหน่วยงานมีลักษณะการจัดโครงสร้างที่คล้ายคลึงกัน โดยใช้การจัดโครงสร้างลักษณะการแบ่งตามสายงานหลัก มีจัดสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นกันลงมาตามลำดับ อีกทั้งยังมีการจัดกลุ่มภารกิจไว้อย่างชัดเจนภายใต้สายงานหลักที่รับผิดชอบในแต่ละด้าน ทั้งนี้ การจัดลำดับการบังคับบัญชาที่ชัดเจนทำให้การรายงานและติดตามผลการปฏิบัติเป็นขั้นตอนตามลำดับ หัวหน้างานในแต่ละระดับสามารถจัดการแก้ไขปัญหาในเบื้องต้นได้ นอกจากนี้ โครงการสวางคนิเวศยังมีลักษณะการจัดโครงสร้างแบบคณะกรรมการบริหาร โดยจะเห็นได้ว่าจะมีคณะกรรมการบริหารอาคารสวางคนิเวศ ซึ่งเป็นบุคคลที่มาจากหลายฝ่าย ทำให้มุมมองในการบริหารมีความหลากหลาย สามารถเสนอความคิดเห็นและแนวทางในการจัดการได้ในมุมมองกว้างมากขึ้น อย่างไรก็ตาม อาจจะเสียเวลาในการประชุมหารือในการพิจารณาและตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ

ตารางที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบการจัดโครงสร้างองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กร	โครงการสวางคินเวศ	ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค
ลักษณะการจัดโครงสร้างองค์กร	แบ่งตามสายงานหลัก	แบ่งตามสายงานหลักและแบบคณะกรรมการบริหาร
ความสลับซับซ้อน	ไม่ค่อยสลับซับซ้อน	ไม่ค่อยสลับซับซ้อน
ความเป็นทางการ	มีความเป็นทางการค่อนข้างสูง	มีความเป็นทางการค่อนข้างสูง
การรวมอำนาจ	แบ่งอำนาจให้หัวหน้างานในแต่ละฝ่าย	แบ่งอำนาจให้หัวหน้างานในแต่ละส่วนงาน และมีคณะกรรมการบริหารอาคารเป็นผู้พิจารณาเรื่องต่าง ๆ

ที่มา : สรุปจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย

#### 4.1.1.2 หน่วยงานที่สังกัด

1) **โครงการสวางคินเวศ** เป็นการจัดบริการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานกลาง สภาอากาศไทย ซึ่งเป็นองค์กรการกุศลที่ไม่แสวงหาผลกำไร อีกทั้งยังมีคณะกรรมการบริหารอาคารสวางคินเวศเป็นผู้บริหารจัดการ

2) **ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค** อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรมกิจการผู้สูงอายุ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

หน่วยงานที่ทั้งสองโครงการสังกัดนั้นมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน จึงส่งผลกระทบต่อแหล่งที่มาของงบประมาณตลอดจนการบริหารจัดการ รวมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในมิติการจัดที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ

ตารางที่ 5 แสดงการเปรียบเทียบหน่วยงานที่สังกัด

	โครงการสวางคินเวศ	ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค
หน่วยงานที่สังกัด	สำนักงานกลาง สภาอากาศไทย	กรมกิจการผู้สูงอายุ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
ลักษณะหน่วยงาน	องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร	หน่วยงานราชการ

ที่มา : สรุปจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย

#### 4.1.1.3 วิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร

1) **โครงการสวางคินิเวศ** มีวิสัยทัศน์ที่เป็นองค์กรแห่งการบริการ การเรียนการสอน และการวิจัย (service teaching research) โดยเป็นสถานที่ให้บริการที่อยู่อาศัยแก่ผู้สูงอายุ และเปิดให้เป็นสถานที่สำหรับการเรียนการสอน รวมทั้งสนับสนุนงานวิจัย ตลอดจนพัฒนาวิชาการ และองค์ความรู้ด้านผู้สูงอายุเพื่อเป็นแหล่งอ้างอิงในระดับประเทศและอาเซียน โดยที่ผ่านมามีทั้ง นักศึกษาพยาบาล นักศึกษากายภาพบำบัด จากทั้งภายในและต่างประเทศ อาทิ ญี่ปุ่น มาศึกษา เรียนรู้และทำการวิจัยเกี่ยวกับการดูแลและบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ ซึ่งจะอยู่ในรูปแบบของการ เรียนรู้ร่วมกันเพื่อศึกษาข้อดี ข้อเสีย ตลอดจนปัญหาอุปสรรค เพื่อนำไปปรับใช้ให้เหมาะสม นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้หน่วยงานภาครัฐเข้ามาศึกษาเรียนรู้การบริหารจัดการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นองค์กรต้นแบบที่ให้บริการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุของประเทศไทย

สำหรับค่านิยมของโครงการสวางคินิเวศนั้น หลักสำคัญ คือ การให้บริการอย่างมี มาตรฐานเพื่อให้ผู้เข้าพักบริการได้รับความพึงพอใจ ซึ่งจะต้องมีความซื่อสัตย์ ความอดทน มีจิตอาสา ที่จะช่วยเหลือผู้อื่น และช่างสังเกตพฤติกรรมของผู้พักอาศัย ซึ่งจะสามารถช่วยเหลือในกรณีที่ผู้สูงอายุ เกิดอาการเจ็บป่วยอย่างกะทันหันได้อย่างทันท่วงที หรือทำการปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้

*“เน้นความซื่อสัตย์ ความเอาใจใส่ เหมือนผู้สูงอายุเป็นญาติ นิลัยเหมือนพยาบาล พยายามคิดว่าผู้สูงอายุคือญาติเราคนหนึ่ง เราจะดูแลเค้าได้ดี” (ผู้จัดการอาคาร, โครงการสวางคินิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)*

#### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2) **ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค** มีวิสัยทัศน์ที่เป็น ผู้นำด้านการให้บริการ และเป็นต้นแบบศูนย์การเรียนรู้ด้านการดูแลผู้สูงอายุและสวัสดิการสังคมอย่าง มีมาตรฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นศูนย์แห่งการเรียนรู้และเผยแพร่ข่าวสารด้านการจัดสวัสดิการ สังคมผู้สูงอายุ ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุภาครัฐและเอกชน และเป็นศูนย์ประสานเครือข่ายในการให้บริการสวัสดิการสังคม

สำหรับค่านิยม คือ SPEED ประกอบด้วย มีมาตรฐานการให้บริการ มีพลังในการทำงาน กระตือรือร้นในการเรียนรู้และการทำงาน เข้าอกเข้าใจกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพัฒนาสู่ สากล นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการเอาใจใส่ผู้สูงอายุ โดยจะต้องมีใจรักที่จะดูแลผู้สูงอายุ มี น้ำใจ มีความเอื้ออารี และช่างสังเกต

“เป้าหมายหลักเป็นศูนย์ต้นแบบตัวอย่างในการดูแลผู้สูงอายุให้กับหน่วยงานและองค์กรอื่น ๆ ที่ต้องการดำเนินการในเรื่องนี้” (ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

“ขับเคลื่อนด้วยความสามัคคี ให้ทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกันในการดำเนินงาน” (ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

“ควรมีน้ำใจ เอื้ออาทร เนี่ยแหละค่ะ” (ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

“การดูแลผู้สูงอายุ ดูแลอย่างเดียวยังไม่ได้ ต้องใส่ใจด้วย ต้องมีการสังเกต ถ้านั่งอยู่เฉยๆ แล้วซึมลง เราก็จะต้องเปลี่ยนบรรยากาศให้สดชื่น” (ผู้จัดการอาคารและพี่เลี้ยง, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

ทั้งสององค์กรเป็นองค์กรที่ให้บริการด้านการจัดที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ โดยโครงการสวางคนิเวศมุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งการบริการ การเรียนการสอน และการวิจัย (service teaching research) ในด้านที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ ขณะที่ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคมุ่งเน้นที่จะเป็นผู้นำด้านการให้บริการและเป็นต้นแบบศูนย์การเรียนรู้ด้านการดูแลผู้สูงอายุและสวัสดิการสังคมอย่างมีมาตรฐาน โดยให้ความสำคัญกับการบริการและการส่งเสริมการศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับการดูแลผู้สูงอายุเช่นเดียวกัน จึงส่งผลต่อค่านิยมขององค์กรทั้งสองที่มีความคล้ายคลึงกัน โดยค่านิยมหลัก คือ การให้บริการอย่างมีมาตรฐาน ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจมากที่สุด ประกอบกับเป็นองค์กรที่ให้การดูแลผู้สูงอายุ สิ่งสำคัญ คือ การมีจิตอาสา มีน้ำใจ และช่างสังเกต เนื่องจากการดูแลผู้สูงอายุจำเป็นต้องใช้ความอดทนและความเอาใจใส่เป็นอย่างมาก

ตารางที่ 6 แสดงการเปรียบเทียบวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร

	โครงการสวางคนิเวศ	ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค
วิสัยทัศน์	องค์กรแห่งการบริการ การเรียนการสอน และการวิจัย (service teaching research)	ผู้นำด้านการให้บริการ และเป็นต้นแบบศูนย์การเรียนรู้ด้านการดูแลผู้สูงอายุและสวัสดิการสังคมอย่างมีมาตรฐาน
ค่านิยม	การให้บริการอย่างมีมาตรฐาน ความ	SPEED ประกอบด้วย มีมาตรฐาน

	ชื่อสัตย์ ความอดทน มีจิตอาสาที่จะ ช่วยเหลือผู้อื่น และช่างสังเกต	การให้บริการ มีพลังในการทำงาน กระตือรือร้นในการเรียนรู้และการ ทำงาน เข้าอกเข้าใจกลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และพัฒนาสู่สากล
--	---	---

ที่มา : สรุปจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย

#### 4.1.1.4 การสนับสนุนงบประมาณ

1) **โครงการสว่างคนิเวศ** ได้รับเงินงบประมาณจากการขายสิทธิห้องพักอาศัย และการจัดเก็บค่าส่วนกลางจากผู้เช่าพักอาศัย โดยจะแบ่งการจัดเก็บบัญชีออกเป็น 2 บัญชี สำหรับเงินที่ได้รับจากการขายสิทธิห้องพักอาศัยนั้นจะถูกจัดเก็บเข้าบัญชีของสภาอากาศไทย เรียกว่า เงินบริจาค ซึ่งจะถูกนำมาใช้ในกรณีที่มีการดำเนินโครงการที่ต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก โดยจะต้องมีการจัดทำเรื่องขออนุมัติตามระเบียบของสภาอากาศไทย เพื่อขอเบิกจ่ายงบประมาณดังกล่าว ขณะที่เงินที่ได้รับจากการจัดเก็บค่าส่วนกลางจะถูกจัดสรรเพื่อใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมในแต่ละเดือนสำหรับผู้สูงอายุที่พักอาศัย ซึ่งจะจัดเก็บเป็นบัญชีของโครงการสว่างคนิเวศโดยตรง นอกจากนี้ ยังมีบัญชีรายจ่ายประจำเดือน ซึ่งจะเบิกเงินมาจากบัญชีค่าส่วนกลาง จำนวน 1,000,000 บาท (ต่อเดือน) สำหรับใช้ในการบริหารจัดการอาคาร เช่น เงินเดือนเจ้าหน้าที่ ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า ค่าอยู่เวรของพยาบาลวิชาชีพ และใช้ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น โดยจะบริหารจัดการไม่ให้เกินวงเงินที่กำหนดไว้ในแต่ละเดือน สำหรับการเบิกจ่ายเงินทุกบัญชีจะต้องดำเนินการขออนุมัติตามระเบียบสภาอากาศไทยทุกครั้ง ดังนั้น โครงการสว่างคนิเวศ มีงบประมาณมาจากการหาเลี้ยงด้วยตนเองโดยที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากสภาอากาศไทย ซึ่งจะเป็เงินรายได้จากการหมุนเวียนจากการขายสิทธิห้องพักเพื่อนำมาใช้ในการบำรุงรักษาและพัฒนาอาคารและสิ่งแวดล้อม สำหรับเงินอีกส่วนหนึ่งจะได้รับจากผู้พักอาศัยในส่วนของคุณค่าส่วนกลางและค่าบริการต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังได้มีการจ้างบริษัทเอกชนในการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย และลงทะเบียนทรัพย์สินส่วนกลางของโครงการสว่างคนิเวศ พร้อมทั้งทำประกันอัคคีภัยของอาคารสว่างคนิเวศ

“สว่างคนิเวศเลี้ยงตัวเอง ไม่ได้รับงบประมาณจากสภาอากาศไทย ได้แค่ที่ดินเฉย ๆ”  
 (ผู้จัดการอาคาร, โครงการสว่างคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

“ปัญหาอุปสรรคงบประมาณไม่มีเลย เรารู้ว่าเรามีเงินอยู่เท่าไร” (ผู้จัดการอาคาร,  
 โครงการสว่างคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

2) ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค ได้รับงบประมาณแผ่นดินซึ่งจะได้รับการจัดสรรโดยกรมกิจการผู้สูงอายุ โดยจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกใช้สำหรับการบริหารจัดการภายในศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคสำหรับการดูแลผู้สูงอายุ เช่น ค่าอาหาร ค่าสาธารณูปโภค การซ่อมแซมอาคาร เป็นต้น อีกส่วนหนึ่งจะเป็นงบประมาณสำหรับการดำเนินโครงการต่าง ๆ ซึ่งได้มีการกำหนดเป็นแผนงานตามเป้าหมายไว้แล้ว นอกจากนี้ ยังได้งบประมาณเพิ่มเติมจากมูลนิธิบ้านบางแค ซึ่งเป็นเงินที่ได้รับการบริจาค เพื่อนำมาจัดจ้างเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งพี่เลี้ยง คนครัว และผู้ช่วยพยาบาล สำหรับการเบิกจ่ายงบประมาณ จะต้องขออนุมัติจากกรมกิจการผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อขอรับงบประมาณในการดำเนินการด้านต่าง ๆ

“งบประมาณปกติส่งผ่านทางกรมกิจการผู้สูงอายุ เป็นงบที่ดูแลผู้สูงอายุภายในศูนย์ฯ และงบที่ดำเนินโครงการกับผู้สูงอายุภายนอกศูนย์” (ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

“เรามีอีกอย่างที่จะช่วยเหลือเราอยู่ เป็นเงินมูลนิธิบ้านบางแค ช่วยสนับสนุนในการจัดจ้างเจ้าหน้าที่เพิ่ม ในส่วนของพี่เลี้ยง รวมถึงโครงการต่าง ๆ ที่เพิ่มการพัฒนาคุณภาพชีวิต เป็นเงินบริจาคล้วน ๆ เลยค่ะ” (ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

“ต้องขออนุมัติงบประมาณจากอธิบดี ซึ่ง ผอ.ไม่มีอำนาจอนุมัติ ปัญหาคือค่อนข้างช้าในการดำเนินเรื่องมีหลายขั้นตอน และงบประมาณที่ได้มา คือ งบประมาณที่สงเคราะห์ผู้สูงอายุ ที่ไม่ได้เกี่ยวกับงบประมาณที่พัฒนาองค์การสักเท่าไรและได้รับบ่น้อย” (นักสังคมสงเคราะห์ปฏิบัติการ, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

โครงการสวางคนิเวศถึงแม้จะเป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับของสภากาชาดไทย แต่ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากสภากาชาดไทย มีเพียงรายรับจากการซื้อขายสิทธิที่อยู่อาศัย และค่าส่วนกลาง เพื่อนำมาบริหารจัดการภายในโครงการ อย่างไรก็ตาม ในการเบิกจ่ายงบประมาณจำเป็นจะต้องขออนุมัติจากสภากาชาดไทย ขณะที่ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคเป็นหน่วยงานในสังกัดกรมกิจการผู้สูงอายุ ได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินในการบริหารจัดการภายในศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค และดำเนินโครงการต่าง ๆ กับผู้สูงอายุที่อยู่ภายนอก ขณะเดียวกัน ยังได้รับงบประมาณจากมูลนิธิบ้านบางแคซึ่งเป็นเงินบริจาคเพื่อนำมาช่วย

ในการจัดจ้างลูกจ้างเพิ่มเติม ในส่วนของการเบิกจ่ายงบประมาณ จะต้องขออนุมัติจากกรมกิจการผู้สูงอายุด้วยเช่นกัน

ตารางที่ 7 แสดงการเปรียบเทียบการสนับสนุนงบประมาณ

การสนับสนุนงบประมาณ	โครงการสวางคินเวศ	ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค
งบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัด	ไม่ได้รับ	ได้รับ
งบประมาณจากแหล่งอื่น	เงินจากการขายสิทธิที่ห้องพัก และค่าส่วนกลางรายเดือน	เงินบริจาคจากมูลนิธิบ้านบางแค
การเบิกจ่ายงบประมาณ	ขออนุมัติจากสำนักงานกลางสภาวิชาชีพ	ขออนุมัติจากกรมกิจการผู้สูงอายุ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

ที่มา : สรุปจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย

#### 4.1.1.5 การบริหารทรัพยากรบุคคล

1) โครงการสวางคินเวศ มีรูปแบบการสรรหาคัดเลือกโดยการสอบถามชักชวนจากคนรู้จักหรือบุคคลใกล้ชิดของเจ้าหน้าที่ในโครงการ ซึ่งจะเน้นบุคลากรที่อาศัยอยู่ในบริเวณใกล้เคียงโครงการสวางคินเวศเพื่อลดปัญหาในการเดินทาง และได้บุคลากรที่มีความรู้รักคุ้นเคย ทั้งนี้ไม่ได้มีการเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อโซเชียลมีเดีย แต่จะมีช่องทางแอปพลิเคชันไลน์ในเขตสมุทรปราการในการประชาสัมพันธ์ซึ่งเจาะจงเฉพาะคนในพื้นที่ หลังจากนั้น จะต้องได้รับการสัมภาษณ์โดยผู้บริหารตามลำดับ โดยจะขึ้นอยู่กับแต่ละตำแหน่ง เพื่อพิจารณาถึงประวัติส่วนตัว การเงิน ครอบครัว การทำงาน รวมทั้งประวัติสุขภาพ นอกจากนี้ ได้มีการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้รับการพัฒนาผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เช่น หลักสูตรการดูแลผู้สูงอายุเบื้องต้นสำหรับผู้ดูแลกลาง ซึ่งจะจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมกับหน่วยงานภายนอก หลักสูตรการรักษาความปลอดภัยสำหรับเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยโดยจะเชิญเจ้าหน้าที่ตำรวจในพื้นที่มาจัดฝึกอบรมให้ เป็นต้น และจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นประจำทุกปี แต่ไม่ได้มีการเลื่อนตำแหน่ง มีการให้สิทธิวันลา เงินพิเศษจากการทำงานล่วงเวลา เช่น ค่านอนเวร 100 บาทต่อคืน การตรวจสุขภาพประจำปี อย่างไรก็ตาม โครงการสวางคินเวศไม่ได้มีการจัดสวัสดิการในรูปแบบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ หรือเงินบำเหน็จบำนาญให้แก่เจ้าหน้าที่ เนื่องจากไม่ได้เป็นบุคลากรของสภาวิชาชีพ

ไทย เป็นเพียงลูกจ้างอาคารสวางคนิเวศ ซึ่งจะมีการทำสัญญาจ้างปีต่อปี ทั้งนี้ การบริหารงานบุคคลของสวางคนิเวศได้นำระเบียบสภากาชาดไทยมาบังคับใช้บางส่วน เช่น สิทธิวันลา อัตราการเลื่อนเงินเดือน การกำหนดเพดานเงินเดือน เป็นต้น ปัจจุบัน โครงการสวางคนิเวศมีบุคลากรทั้งหมด 33 คน ประกอบด้วย ผู้จัดการอาคาร ผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร วิศวกรที่ปรึกษา เจ้าหน้าที่การเงิน ช่างประจำอาคาร 4 คน ผู้ดูแลกลาง 3 คน แม่บ้าน 8 คน เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย 9 คน และคนสวน 3 คน

“ใช้วิธีมีไลน์ในเขตสมุทรปราการ และให้เบอร์โทรศัพท์ ก็จะโทรมาถามคุณสมบัติ จะไม่เอาคนที่อยู่ไกล เอาคนในพื้นที่ สะดวกในการเดินทาง พุดคุยได้เร็วกว่า” (ผู้จัดการอาคาร, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

“ส่วนมากจะไม่ประกาศผ่าน web site” (ผู้ดูแลกลาง, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

“ต้องการคนที่ไม่มีความกดดันมาก กลางคืนจะต้องนอนเฝ้า เวลาผู้สูงอายุไม่สบาย คุณต้องสามารถมาได้” (ผู้ดูแลกลาง, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

“มีการอบรมผู้ดูแลกลาง ในการวัดความดัน วัดปรอท ให้คำแนะนำเบื้องต้นได้ ในการเยี่ยมห้องผู้สูงอายุ ส่วน รพ. ก็จะใช้สถานีตำรวจ จ้างมาให้ฝึกการสังเกตสิ่งผิดปกติ สถาบันพระดาบสอบรมการดูแลต้นไม้ก็ส่งคนสวนไปอบรม” (ผู้จัดการอาคาร, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

“พี่อุษา (ผู้จัดการอาคาร) ส่งไปอบรมทบทวนการดูแลผู้สูงอายุ ถ้าทางนี้ส่งไป ก็จะได้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายทั้งหมด” (ผู้ดูแลกลาง, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

“แต่ละปีก็จะเชิญกรมชลประทานเข้ามาอบรมให้ช่างประจำอาคาร” (ผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

**2) ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค** มีบุคลากรทั้งหมด 77 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างมูลนิธิบ้านบางแค ประกอบด้วยตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ นักสังคมสงเคราะห์ นักกายภาพบำบัด นักจิตวิทยา และพี่เลี้ยง โดยเจ้าหน้าที่ที่จัดจ้างด้วยเงินงบประมาณจากภาครัฐมีทั้งหมด 38 คน ที่เหลือจะเป็นลูกจ้างที่จัดจ้างโดยเงินที่ได้รับบริจาคจากมูลนิธิบ้านบางแค ทั้งนี้ ในการสรรหาเจ้าหน้าที่ได้มีการใช้แนวทาง



เดียวกับระเบียบราชการโดยเจ้าหน้าที่ที่มีตำแหน่งข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ทางกรมกิจการผู้สูงอายุจะเป็นผู้ดำเนินการ ส่วนลูกจ้างที่จัดจ้างโดยเงินบริจาคจากมูลนิธิบ้านบางแค ทางศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคจะเป็นผู้ดำเนินการ โดยมีการกำหนด คุณสมบัติ และมีการติดประกาศรับสมัครและเผยแพร่ทางสื่อโซเชียลมีเดีย จากนั้นจะมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกในการพิจารณาสัมภาษณ์ผู้เข้าสมัคร มีการจัดสอบทั้งข้อเขียน และ ภาคปฏิบัติสำหรับบางตำแหน่ง อาทิ พี่เลี้ยง เมื่อสอบผ่านจะได้รับการสัมภาษณ์จากคณะกรรมการ ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่งจะมีการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพตามให้เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยการ เข้ารับการอบรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เช่น การอบรมหลักสูตรการดูแลผู้สูงอายุ (งาน พยาบาลและงานพี่เลี้ยง) การเขียนหนังสือราชการ (งานธุรการ) หลักสูตรภาษาอังกฤษ การคิด วิเคราะห์ การสอบข้อเท็จจริง (งานสังคมสงเคราะห์) เป็นต้น สำหรับการจัดสวัสดิการต่าง ๆ หาก กรณีข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ จะได้รับการจัดสรรตามระเบียบของหน่วยงาน ภาครัฐ เช่น สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน ประกอบด้วย ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เงินสวัสดิการ สำหรับการปฏิบัติงานประจำสำนักงานในพื้นที่พิเศษ บำเหน็จความชอบ และบำเหน็จ บำนาญ ใน ส่วนของสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินจะประกอบด้วย การลาประเภทต่าง ๆ และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ขณะที่ถูกจ้างมูลนิธิบ้านบางแค จะได้รับสวัสดิการ คือ สิทธิการลา การตรวจสุขภาพประจำปี และเงิน ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร เท่านั้น สำหรับตำแหน่งพี่เลี้ยง จะได้รับเงินลำบากเพิ่มเติม เนื่องจากเป็น ตำแหน่งที่ทำงานไม่น่าอภิมรย์ ในการส่วนการประเมินนั้น ตำแหน่งข้าราชการจะมีการประเมิน 2 ครั้งต่อปี เพื่อการเลื่อนเงินเดือนหรืออาจได้รับการเลื่อนตำแหน่งเมื่อถึงตามกำหนดระยะเวลา หรือ เมื่อมีตำแหน่งว่าง ขณะที่ตำแหน่งอื่น ๆ จะมีการประเมินปีละ 1 ครั้ง เพื่อเลื่อนเงินเดือนแต่จะไม่มี การเลื่อนตำแหน่ง โดยการประเมินนั้น ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับตามการจัดโครงสร้างองค์กร

“ใช้กระบวนการตามภาครัฐทุกตำแหน่ง” (ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัด สวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

“สวัสดิการได้รับตามราชการ ลูกจ้างตามระเบียบของลูกจ้าง” (พยาบาลวิชาชีพ ชำนาญการ, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

“มีการอบรมตลอด หรือสนใจที่ขอไปอบรมเป็นเคสภายนอกเราก็จะมีงบให้ แต่ส่วนใหญ่จะถูกบังคับ โดยพี่เลี้ยงจะมีการจัดอบรม 70 ชม. 18 ชม. จะจัดอบรมโดยกรมเรา ถ้าเป็นนักสังคมสงเคราะห์ จะมีการอบรมภาษาอังกฤษเบื้องต้น การจัดทำสื่อ” (นักสังคมสงเคราะห์ปฏิบัติการ, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

“ลูกจ้างมีสวัสดิการประกันสังคมให้ แล้วก็จะมีค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล แต่ก็อยู่ในวงเงินที่จำกัด ไม่มีโอที” (นักสังคมสงเคราะห์ปฏิบัติการ, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

“มีการสอบบรรจุ มีภาคปฏิบัติด้วย ก็จะมีการเช็ดตัว พลิกตะแคงตัว ปูที่นอน ป้อนอาหาร มีการสัมภาษณ์ นึกอย่างไรถึงอยากมาทำงานดูแลผู้สูงอายุ” (ผู้จัดการอาคารและพี่เลี้ยง, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

ลักษณะการบริหารทรัพยากรบุคคลของทั้งสองหน่วยงานมีความแตกต่างกันตั้งแต่ลักษณะบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยที่โครงการสวางคนิเวศบุคลากรทั้งหมดเป็นลูกจ้างอาคาร ไม่ได้เป็นเจ้าหน้าที่สภาอากาศไทย ทำให้การได้มาซึ่งบุคลากรนั้นมีความแตกต่างกัน โดยจะเห็นได้ว่าโครงการสวางคนิเวศจะมีการขั้นตอนที่สั้นและรวดเร็วกว่า ในส่วนสวัสดิการที่ได้รับเป็นไปตามกฎหมายแรงงานและระเบียบสภาอากาศบางส่วน และไม่มีการเลื่อนตำแหน่ง แต่มีการพัฒนาศักยภาพตามตำแหน่งอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะผู้ดูแลกลางที่จะต้องผ่านหลักสูตรการดูแลผู้สูงอายุเบื้องต้น ขณะที่ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคมีบุคลากรหลายประเภท ตั้งแต่ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างมูลนิธิบ้านบางแค ซึ่งแต่ละประเภทจะมีการสรรหาคัดเลือก การให้ค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการ และการประเมินที่แตกต่างกันไป แต่ในทุกประเภทจะได้รับการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพตามความเหมาะสมของตำแหน่ง

ตารางที่ 8 แสดงการเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคล	โครงการสวางคนิเวศ	ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค
การสรรหา	สอบถามจากคนรู้จัก และ ประชาสัมพันธ์ผ่านไลน์กลุ่มคนในพื้นที่สมุทรปราการ	ติดประกาศรับสมัคร และ ประชาสัมพันธ์ทางสื่อโซเชียลมีเดีย
การคัดเลือก	สัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ	สอบข้อเขียน สัมภาษณ์โดย

		คณะกรรมการ และบางตำแหน่ง อาจจะมีการสอบปฏิบัติ
<b>การพัฒนาศักยภาพ</b>	อบรมจากหน่วยงานภายนอกทุก ตำแหน่ง	จัดอบรมภายในหน่วยงาน และส่งไป อบรมภายนอกหน่วยงานทุก ตำแหน่ง
<b>การจัดสวัสดิการ</b>	ตรวจสอบสุขภาพประจำปี และค่าอยู่เวร กลางคืนสำหรับผู้ดูแลกลาง สหิทธิการลา	- ข้าราชการ พนักงานราชการ และ ลูกจ้างประจำ ได้รับการจัด สวัสดิการตามระเบียบราชการ - ลูกจ้างมูลนิธิบ้านบางแค ได้รับการ ตรวจสอบสุขภาพประจำปี สำหรับ ตำแหน่งที่เลี้ยงจะได้รับเงินลำบาก สหิทธิการลา
<b>การให้รางวัล</b>	เลื่อนเงินเดือน	เลื่อนเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่ง
<b>การประเมิน</b>	- ประเมินปีละ 1 ครั้ง - โดยผู้บังคับบัญชา	- ข้าราชการ ประเมิน ปีละ 2 ครั้ง - พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างมูลนิธิบ้านบางแค ประเมินปีละ 1 ครั้ง - โดยผู้บังคับบัญชา

ที่มา : สรุปจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย

#### 4.1.1.6 การวางแผนและการดำเนินงาน

1) **โครงการสวางคณิเวศ** ได้มีการกำหนดแผนการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี เป็นแผน 1 ปี โดยจะกำหนดการดำเนินโครงการปีละ 2 โครงการ และมีการกำหนดการดำเนิน กิจกรรมสำหรับผู้สูงอายุที่เข้าพักอาศัยทุกเดือน โดยผู้จัดการอาคารจะเป็นคนที่รับผิดชอบดำเนินการ ในขั้นตอนการขออนุมัติ ประสานงาน ในเรื่องของแผนงาน กิจกรรม และโครงการต่าง ๆ โดยจะหารือ กับเจ้าหน้าที่ประจำอาคารเพื่อกำหนดกิจกรรมและโครงการที่จะดำเนินงานในแต่ละปี ซึ่งจะต้อง เสนอต่อคณะกรรมการบริหารอาคารสวางคณิเวศและสำนักงานกลางตามลำดับเพื่อพิจารณาอนุมัติ และเมื่อได้รับการอนุมัติแล้วจะดำเนินการแจกจ่ายแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ให้แต่ละส่วนงาน ที่รับผิดชอบไปดำเนินการ หากเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องระบบต่าง ๆ ภายในอาคาร จะมอบหมาย ให้วิศวกรที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ส่วนงานด้านการรักษาความปลอดภัย แม่บ้าน คนสวน จะ เป็นหน้าที่ของผู้ช่วยผู้จัดการที่จะคอยตรวจเช็คการทำงานพร้อมทั้งจัดทำรายงานเป็นประจำทุกเดือน

เพื่อเสนอต่อสำนักงานกลาง นอกจากนี้ จะมีการควบคุมดูแลตามลำดับตั้งแต่หัวหน้างาน ผู้ช่วย ผู้จัดการอาคาร และผู้จัดการอาคาร ซึ่งคอยตรวจสอบการทำงานในแต่ละภารกิจให้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งนี้ โครงการสวางคนิเวศจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ของสภาการศึกษาไทยด้วยเช่นกัน

“ทำตารางของแม่บ้าน คนสวน รปภ. และส่งรายงานตอนปลายเดือน เพื่อ รายงานต่อสำนักงานกลาง” (ผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

“เดินตรวจงาน ถ้าพบข้อบกพร่องก็จะบอก แต่จะมีหัวหน้างานคอยตรวจก่อน” (ผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

“ผู้ดูแลกลางจะมี 3 คน 1 คน อยู่ประจำออฟฟิศ ช่วยงานการเงิน ขับรถกอล์ฟ และรับโทรศัพท์ อีก 2 คน ก็จะเยี่ยมผู้สูงอายุตามตึก” (ผู้ดูแลกลาง, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

**2) ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค** มีการกำหนด แผนงานเป็นประจำทุกปี ทั้งแผนงานที่ดำเนินการภายในศูนย์ฯ และจะมีแผนงานที่ได้รับการถ่ายทอด จากกรมกิจการผู้สูงอายุให้ดำเนินการร่วมกับชุมชนภายนอก ซึ่งจะรับผิดชอบพื้นที่กรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ สมุทรสาคร ประจวบคีรีขันธ์ ราชบุรี และเพชรบุรี โดยในแต่ละปีจะมีการทบทวน แผนงานทุกครั้งผ่านการจัดประชุมในแต่ละส่วนงาน เพื่อร่วมกันพิจารณาแผนงานเดิมที่ได้ดำเนินการ ไปแล้ว พร้อมทั้งมีการถอดบทเรียนเพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังได้มีการหารือเกี่ยวกับแผนงานใหม่ที่จะดำเนินการเพิ่มเติม พร้อมทั้งกำหนดค่าเป้าหมายที่จะต้องบรรลุ ทั้งนี้ เมื่อได้รับการอนุมัติจากกรมกิจการผู้สูงอายุแล้ว จะมีการดำเนินงานตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะมีการกำหนดเป็นขั้นตอนตามลำดับจากการวิเคราะห์ภารกิจ พร้อมทั้งจัดทำแนวทางสำรอง กรณีที่ไม่สามารถดำเนินการตามแนวทางแรกที่กำหนดไว้ได้ รวมถึงจะมีการพูดคุย ประชุมร่วมกัน เพื่อติดตาม การดำเนินการ และมีการจัดทำรายงานผลอย่างต่อเนื่องเพื่อแจ้งให้กรมกิจการผู้สูงอายุทราบต่อไป หากพบปัญหาในเบื้องต้น เช่น ผู้สูงอายุทะเลาะกัน ผู้จัดการอาคารสามารถจัดการได้ แต่หากเป็น ปัญหาในเชิงการจัดการ เช่น ระเบียบ กฎเกณฑ์ ในการอยู่อาศัย จะแจ้งแก่ผู้บังคับบัญชาตามลำดับ ขึ้นจนถึงผู้อำนวยการศูนย์ฯ หลังจากนั้นจะร่วมกันประชุมหารือเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา โดย อาจจะมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติหรือกฎระเบียบภายใน

“โครงการส่วนหนึ่งเกิดจากการที่เรากำหนดโดยการประชุมกับเจ้าหน้าที่ภายใน ศูนย์ฯ ทบทวนของปีที่แล้วว่ามีเรื่องอะไรบ้าง แล้วก็กำหนดแผนของปีถัดไปว่าจะยังคงกิจกรรมอะไรไว้ แล้วควรจะเพิ่มอะไรใหม่ อีกส่วนหนึ่งเป็นแผนที่ทางกรมจัดสรรมา” (ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์ 2563)

“แต่ผลงานจะมีการประชุม พูดคุยในทีม ว่าแต่ละไตรมาสมันจะต้องทำอะไรบ้าง เขาก็จะมี Schedule ในส่วนหัวหน้าก็ช่วยกำกับดูแลงานไปถึงไหนแล้ว หลังจากนั้นเราก็จะมาพูดคุยกัน ถอดบทเรียนนิดนึงว่าสิ่งที่เราทำมันมีข้อบกพร่อง ต้องปรับเปลี่ยน พัฒนาอย่างไร แล้วแนวทางต่อไปของบหน้าจะเดินอย่างไร” (พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

ทั้งสององค์กรมีการวางแผนการดำเนินงานตามขั้นตอนการวางแผนซึ่งจะประกอบด้วย ขั้นวางแผน โดยการประชุมหารือระดมความคิดเห็นโดยบุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น เพื่อกำหนดทางเลือกของแผนที่จะดำเนินการ และโครงการต้องการจะดำเนินงานในอนาคต มีการกำหนดแผนงานโครงการประจำปี อีกทั้งแผนงานที่กำหนดยังมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดด้วย ขั้นปฏิบัติตามแผน เมื่อได้รับอนุมัติจากหน่วยงานที่สังกัดแล้วจะมีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดำเนินการตามแผนที่กำหนด และหลังจากนั้น ขั้นติดตามประเมินผล มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องโดยจัดทำเป็นรายงานในแต่ละเดือนต่อหน่วยงานต้นสังกัด และยังมีการกำกับดูแลตามลำดับขั้นการบังคับบัญชาเพื่อควบคุมการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค ยังมีแผนงานที่ทางกรมกิจการผู้สูงอายุกำหนดมาให้ดำเนินการ และได้กำหนดแนวทางสำรองในการดำเนินงานไว้เผื่อหากแนวทางแรกไม่สำเร็จ

#### 4.1.2 การบริหารจัดการที่อยู่อาศัย

##### 4.1.2.1 การบริหารทรัพยากรอาคาร

###### 1) โครงการสวางคนิเวศ

การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก มีสระว่ายน้ำระบบเกลือที่ไม่ลึก และออกแบบสำหรับผู้สูงอายุโดยเฉพาะ มีลานกีฬา ห้องฟิตเนส ห้องคาราโอเกะ ห้องพระ ห้องสมุด และบริการฟรี wifi บริเวณห้องโถง มีสวนให้เดินเล่น ชิงช้ารยาน และออกกำลังกาย เพื่อให้ผู้สูงอายุได้อยู่ร่วมกับ

สังคม มีการจัดรถตู้บริการรับ-ส่งไปสถานที่ต่าง ๆ ซึ่งจะต้องเสียค่าใช้จ่ายตามแต่ละเส้นทาง โดยจะคิดเป็นแบบเหมารวม 500 บาท โดยส่วนใหญ่จะจัดบริการรับ-ส่งผู้สูงอายุเพื่อไปโรงพยาบาลเป็นหลัก อีกทั้งยังมีเครือข่ายแท็กซี่ที่เป็นพันธมิตรกับโครงการสามารถเรียกใช้บริการได้เมื่อเกิดเหตุเร่งด่วน เนื่องจากรถตู้ของโครงการมีเพียง 1 คัน นอกจากนี้ ยังจัดให้มีการนำอาหารเข้ามาขายภายในพื้นที่โครงการตามความต้องการของผู้สูงอายุที่พักอาศัย เช่น รถขายผลไม้ รถขายผักปลอดสารพิษ อาหารมังสวิรัต อาหารสำหรับผู้สูงอายุ เป็นต้น ซึ่งจะเข้ามาเป็นประจำตามแต่ละวัน

*“มี wifi มีรถบริการอาหาร มีสวน เดินเล่น ซักกรยาย เล่นซิ้ง” (ผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)*

*“รถตู้ให้บริการหาหมอ คิด 500 บาท ถ้าไปโรงพยาบาลเดียวกันหรือใกล้กันก็แชร์กันออก ไปส่งและรอรับกลับ” (ผู้จัดการอาคาร, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)*

**การจัดสภาพแวดล้อมภายในที่อยู่อาศัย** ใช้หลักการออกแบบอาคารและการจัดสภาพแวดล้อมตามแนวคิดของ รศ.ไตรรัตน์ จารุทศน์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งคำนึงถึงความสำคัญในการอยู่อาศัยของผู้สูงอายุ 4 ประการ ได้แก่ ความปลอดภัยทางกายภาพ สามารถเข้าถึงง่าย สามารถสร้างแรงกระตุ้น และดูแลรักษาง่าย เช่น ประตูสามารถเปิดเข้า-ออกได้ง่าย กว้าง 90 เซนติเมตร ไม่มีธรณี พื้นห้องพักใช้วัสดุที่เป็นพื้นลามิเนตและมีความเรียบเสมอกัน จัดให้มีแสงสว่างเพียงพอบริเวณบันไดและทางเข้า มีราวจับในห้องน้ำทำด้วยวัสดุเรียบ มีความมั่นคงแข็งแรง ไม่เป็นอันตรายในการจับและไม่ลื่น พื้นห้องเรียบเสมอกัน จัดให้มีลิฟท์ มีทางลาดสำหรับรถเข็น โดยพื้นผิวของจุดต่อเนื่องระหว่างพื้นกับทางลาดต้องเรียบไม่สะดุด ความกว้างสุทธิ กว้าง 90-150 เซนติเมตร ความสูงของตู้ที่ผู้สูงอายุสามารถหยิบของได้สะดวก มีการติดตั้งระบบสัญญาณฉุกเฉินภายในห้องพักและห้องน้ำโดยจัดทำเป็นปุ่มกดสำหรับผู้สูงอายุเรียกหาผู้ดูแลในกรณีฉุกเฉิน มีไฟฉุกเฉินหน้าห้องพัก สำหรับพื้นที่ภายนอกอาคารได้มีการจัดสภาพแวดล้อมโดยคำนึงถึงพื้นที่สีเขียวเป็นหลัก เพื่อช่วยให้ผู้พักอาศัยรู้สึกสงบ ผ่อนคลาย และใช้ชีวิตอยู่ใกล้ธรรมชาติ ทั้งนี้โครงการสวางคนิเวศ ตั้งอยู่ในพื้นที่ใกล้แหล่งชุมชน เช่น วัดอโศการาม ตลาดนัดวัดอโศการาม และยังตั้งอยู่ห่างจากสถานีรถไฟพาเคหะฯ 2.5 กิโลเมตร และห่างจากโรงพยาบาลสมุทรปราการ 4.8 กิโลเมตร ซึ่งเอื้อต่อการดำเนินชีวิตของผู้สูงอายุ

*“ทำตามอาจารย์ไตรรัตน์เลยคะ ในห้องน้ำมีราวจับที่ยกขึ้นได้ มี emergency call 2 จุด ในห้องนอนและห้องน้ำ พื้นลามิเนต” (ผู้จัดการอาคาร, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)*

**การจัดการด้านสุขอนามัย** มีการจัดแม่บ้านทำความสะอาดอาคารและจัดการขยะ โดยแบ่งเป็น 2 ช่วงเวลา คือ 07.00 – 15.00 น. และ 08.00 – 16.00 น. นอกจากนี้ ทางหน่วยงานเทศบาลสมุทรปราการจะเข้ามาเก็บขยะอาทิตย์ละ 3 วัน มีท่อระบายน้ำและระบบบำบัดน้ำเสียประจำทุกอาคาร

**การจัดกิจกรรม** มีการจัดกิจกรรมตามเทศกาล วันสำคัญทางสังคมและศาสนาต่าง ๆ เช่น จัดให้มีการทำบุญช่วงเทศกาลปีใหม่และวันเกิดอาคาร จัดให้มีการสวดมนต์ในวันสำคัญทางศาสนา จัดให้มีการรดน้ำขอพรช่วงเทศกาลสงกรานต์ เป็นต้น อีกทั้งจัดให้มีกิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรมออกกำลังกาย กีฬา การดูแลสุขภาพ และกิจกรรมที่เสริมสร้างทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้สูงอายุ เช่น การจัดดอกไม้ การทำกระเป๋า การสอนการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น ไอแพด โทรศัพท์มือถือ หรือแอปพลิเคชันที่จำเป็น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ซึ่งอาจจะมีค่าใช้จ่ายในบางกิจกรรม ขณะเดียวกันในบางกิจกรรมจะได้รับการสนับสนุนจากจิตอาสาจากสถาบันต่าง ๆ เช่น สถานศึกษา อาสาภาค เป็นต้น ในการเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ผู้สูงอายุ นอกจากนี้ โครงการสวางคนิเวศได้มีการจัดกิจกรรมพาผู้สูงอายุที่พักอาศัยไปเที่ยวทั้งแบบ one day trip และพักค้างคืน ทั้งในและต่างประเทศ โดยจะกำหนดจำนวนผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรม และผู้ที่สนใจจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม และจะมีเจ้าหน้าที่โครงการดูแลตลอดการเดินทาง

“ทำกระเป๋า ทำดอกไม้ ซื่อสัตย์ ถ้าใครอยากจะทำก็จะเก็บค่าบริการ แต่ค่าวิทยากร ค่าน้ำเราจะจ่าย ของก็จะเป็นอย่างคุณ” (ผู้จัดการอาคาร, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

“จ้างบริษัททัวร์ให้จัดให้ ล่องเรือ ไปค้างคืน หน้าร้อนไปทะเล หน้าหนาวไปเชียงใหม่ 3 คืน 4 วัน ไปกลับเครื่องบิน เจ้าหน้าที่ไปดูแล ต้องกลางวัน” (ผู้จัดการอาคาร, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

**การจัดบริการพิเศษ** มีการจัดระบบการส่งต่อผู้ป่วยเพื่อ เข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาล จึงมีหลักเกณฑ์ดังนี้

- กรณีฉุกเฉินนำส่งโรงพยาบาลใกล้ที่สุด โดยจะจัดส่งที่สถานีกาชาดที่ 5 ก่อน หากจำเป็นต้องส่งต่อจะจัดส่งไปที่โรงพยาบาลสมุทรปราการ หรือโรงพยาบาลตามสิทธิที่ผู้สูงอายุใช้ในการรักษา

- กรณีเจ็บป่วยทั่วไปนำส่งโรงพยาบาลที่ผู้ป่วยใช้บริการเป็นประจำหรือโรงพยาบาลตามสิทธิการรักษาของผู้สูงอายุหรือโรงพยาบาลตามที่อยู่และญาติแจ้งความประสงค์

“อันดับแรกพาไปสถานีกาชาดที่ 5 แต่ถ้าสถานีกาชาดบอกว่าต้องไปโรงพยาบาล พี่ก็จะพาไปโรงพยาบาลสมุทรปราการ เป็นคอนแทคเรา ถ้าเป็นสิทธิบัตรทองก็ต้องไปที่นั่น แต่ถ้าเบิกจ่ายตรงก็แล้วแต่ผู้สูงอายุ แต่ก็ต้องดูอาการตอนนั้นว่าไปได้หรือไม่ ก็ต้องคุยกันด้วย” (ผู้ดูแลกลาง, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

ทั้งนี้ จะมีผู้ดูแลกลางซึ่งจะให้บริการดูแลผู้สูงอายุ 24 ชั่วโมง โดยผู้สูงอายุสามารถเรียกผ่านปุ่มฉุกเฉินในห้องพัก หรือช่องทางโทรศัพท์ และแอปพลิเคชันไลน์ได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ ยังให้การดูแลผู้สูงอายุเฉพาะกิจ กรณีที่ผู้สูงอายุไม่มีญาติหรือญาติไม่สามารถมาดูแลเมื่อเกิดอาการป่วยได้ ผู้ดูแลกลางจะทำหน้าที่เปรียบเสมือนญาติผู้สูงอายุ ช่วยเหลือในการนำผู้สูงอายุส่งโรงพยาบาลอย่างใกล้ชิด โดยจะดูแลทั้งในเรื่องการติดต่อเจ้าหน้าที่พยาบาล ปรึกษา จ่ายค่ารักษาพยาบาล หรือหากจำเป็นจะต้องเข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลก็จะทำหน้าที่ดูแลจนกว่าจะออกจากโรงพยาบาล อย่างไรก็ตาม หากผู้สูงอายุเกิดเหตุฉุกเฉินในเวลากลางคืน เจ้าหน้าที่จะโทรเรียกบริการรถพยาบาลสายด่วน 1669 หรือรถแท็กซี่ที่เป็นพันธมิตรกับโครงการ เนื่องจากมีรถตู้ของโครงการให้บริการเพียง 1 คัน และไม่ได้ให้บริการในเวลากลางคืน

“พาไปโรงพยาบาล ถ้าอยู่ที่นี้ ลูกหลานไปไหนก็แล้วแต่ พวกพี่จะพาไป ทำทุกอย่างให้เหมือนญาติ ทั้งเดินเรื่อง ปรึกษา” (ผู้ดูแลกลาง, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

“ถ้าเกิดเหตุฉุกเฉินในเวลากลางคืน ก็จะต้องเรียกรถแท็กซี่ หรือ Ambulance 1669” (ผู้จัดการอาคาร, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

ทั้งนี้ ได้มีการจัดทำห้องสังเกตอาการสำหรับผู้สูงอายุที่จะต้องพักผ่อนหลังจากเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาลจำนวน 2 ห้อง จาก 468 ห้อง (ห้องละ 2 เตียง) โดยจะให้พักอาศัยได้ท่านละไม่เกิน 48 ชั่วโมง โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย แต่หากต้องการจะพักผ่อนต่อจะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมวันละ 200 บาท ซึ่งจะมีพยาบาลวิชาชีพอยู่ประจำ 24 ชั่วโมง โดยระหว่างช่วงเวลา 17.00-07.00 น. จะจ้างพยาบาลมาอยู่เวรกลางคืน ส่วนเวลากลางวันจะมีบริการพยาบาลของสถานีกาชาดที่ 5 นอกจากนี้ ยังมีผู้ดูแลกลางที่อยู่ประจำตลอด 24 ชั่วโมง ผู้สูงอายุจึงสามารถเรียกใช้บริการหรือกรณีมีเหตุฉุกเฉินได้ตลอดเวลา



“กลางคืนมีพยาบาลอยู่เวร กับผู้ดูแลกลาง 1 คน” (ผู้ดูแลกลาง, โครงการสวางค  
นิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

สำหรับการบริการอื่น ๆ เช่น มีบริการตรวจสุขภาพประจำปีจากรถเคลื่อนที่ของ  
โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ มีบริการฉีดวัคซีนสำหรับผู้สูงอายุที่มีชื่ออยู่ตามทะเบียนบ้านของโครงการ  
สวางคนิเวศ กรณีผู้พักอาศัยเจ็บป่วยหรือเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาลจะแจ้งญาติให้ทราบ และมีเจ้าหน้าที่  
เยี่ยมเยียนตามห้องพัก และหากผู้พักอาศัยเสียชีวิตจะจัดการทำบุญและฌาปนกิจให้แก่ผู้เสียชีวิต  
นอกจากนี้ ยังมีบริการกายภาพบำบัด โดยจะเชิญเจ้าหน้าที่จากศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟู สภากาชาดไทย  
มาให้บริการ ชั่วโมงละ 300 บาท และมีบริการซักกรีด ทำความสะอาดห้องพัก ที่จะต้องเสียค่าใช้จ่าย  
เพิ่มเติม โดยเงินส่วนนี้จะถูกจัดเก็บเข้าโครงการสวางคนิเวศ

**การรักษาความปลอดภัย** มีระบบ key card และสแกนนิ้วก่อนเข้าพื้นที่ห้องพัก  
อาศัย มีการติดตั้งกล้องวงจรปิดประมาณ 70 จุด ทุกชั้นและทุกอาคาร ทั้งด้านหน้าและด้านหลัง มี  
การจัดเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยจำนวน 9 คน คอยควบคุมดูแลทุกประตูเข้า-ออก จำนวน 3  
ประตู จุดละ 1 คน โดยช่วงเช้าจะเข้าเวรตั้งแต่ 07.00 – 19.00 น. ส่วนเวลากลางคืนจะเข้าเวร ตั้งแต่  
19.00 – 07.00 น. นอกจากนี้ ได้จัดเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยประจำห้อง control room 1 คน  
เพื่อคอยตรวจเช็ค CCTV ตลอด 24 ชั่วโมง

“จะต้องสกรีนเวลามีคนนอกเข้า จะมี รปภ. อยู่ทุกด้าน” (ผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร,  
โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

## 2) ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค

**การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก** มีการจัดห้องกิจกรรมย่อยใช้สำหรับจัดกิจกรรม  
ประจำวันในอาคาร มีห้องคอมพิวเตอร์ใช้สำหรับสอนและให้ผู้สูงอายุเข้ามาใช้งาน มีห้องอาชีวะใช้  
สำหรับผู้สูงอายุเข้ามาทำกิจกรรมที่เกี่ยวกับงานฝีมือ งานประดิษฐ์ต่าง ๆ มีการจัดพื้นที่ชมรม  
ผู้สูงอายุ สำหรับทำกิจกรรมเป็นกลุ่มใหญ่หรือพบปะพูดคุยกัน มีห้องดนตรีไทยเพื่อส่งเสริมทักษะ  
ทางด้านดนตรี มีการจัดทำห้องฟื้นฟูโรคมองเสื่อมสำหรับรักษาฟื้นฟูผู้สูงอายุ มีการจัดพื้นที่  
รับประทานอาหารและห้องซักล้างให้ผู้สูงอายุได้ใช้บริการ มีอาคารพยาบาล เป็นอาคารขนาดใหญ่ 4  
ชั้น ใช้สำหรับจัดกิจกรรมทางการแพทย์ เช่น การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสุขภาพหรือการ  
กายภาพบำบัด เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการจัดอาคารพุทธศาสนาสำหรับทำกิจกรรมในวันสำคัญทาง  
ศาสนาต่าง ๆ และประกอบพิธีศพของผู้สูงอายุที่เสียชีวิต

“มีห้องคอม ห้องคาราโอเกะ ห้องฟิตเนสห้องสมุด ห้องดนตรีไทย ห้องชมรม ผู้สูงอายุ” (ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์ 2563)

**การจัดสภาพแวดล้อมภายในที่อยู่อาศัย** ใช้การจัดสภาพแวดล้อมตามมาตรฐานของกรมกิจการผู้สูงอายุ ที่ได้ดำเนินการศึกษาร่วมกับสถาบันบัณฑิตศึกษา จะให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของการใช้งานและการทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยจะใช้วัสดุที่ทำจากปูนและกระเบื้อง และมีอุปกรณ์สำหรับการช่วยเหลือผู้สูงอายุ เช่น ราวจับ ทางลาด ประตูแบบบานเลื่อน มี emergency call ภายในห้องพักเพื่อให้ผู้สูงอายุสามารถเรียกผู้ดูแลหากเกิดกรณีฉุกเฉิน ตลอดจนหาสื่ออาคารให้ดูสดใส นอกจากนี้ ยังได้จัดสภาพแวดล้อมบริเวณรอบนอกอาคารและพื้นที่ส่วนกลางให้มีพื้นที่สีเขียวเพื่อความร่มรื่น ขณะเดียวกัน ยังอยู่ใกล้กับสถานพยาบาล โดยห่างจากโรงพยาบาลเพชรเกษม 2 ประมาณ 700 เมตร และห่างจากโรงพยาบาลตากสิน 9.6 กิโลเมตร สะดวกต่อการส่งต่อผู้สูงอายุที่เกิดการเจ็บป่วยฉุกเฉิน นอกจากนี้ ยังอยู่ใกล้กับแหล่งชุมชน และวัดหลายแห่ง

“มีมาตรฐานในการจัดสภาพแวดล้อมของกรมกิจการผู้สูงอายุ ที่ทำการศึกษาร่วมกับคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” (ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์ 2563)

**การจัดการด้านสุขอนามัย** มีแม่บ้านในการดูแลและทำความสะอาดประจำทุกอาคาร อาคารละ 1 คน ถ้าเป็นอาคารใหญ่จะมีแม่บ้านประจำอาคาร 2 คน มีการจัดเก็บขยะโดยสำนักงานเขตบางแคเป็นประจำทุกวัน มีระบบบำบัดน้ำเสีย

#### **การจัดกิจกรรม**

**ด้านการส่งเสริมสุขภาพ** ได้จัดให้มีเจ้าหน้าที่จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุให้แข็งแรง โดยการกระตุ้นให้ผู้สูงอายุเข้าร่วมกิจกรรมออกกำลังกายในกลุ่มกิจกรรมบำบัดให้การช่วยเหลือพลิกตะแคงตัวผู้สูงอายุที่เจ็บป่วยบนเตียง รวมถึงการแก้ไขปัญหาในการฟื้นฟูสภาพผู้สูงอายุร่วมกันของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

**ด้านการส่งเสริมทักษะ** ได้จัดให้มีครูผู้ฝึกอาชีพชำนาญงาน ฝึกสอนงานประดิษฐ์ต่าง ๆ ให้กับผู้สูงอายุ แบ่งเป็นกลุ่มงานประดิษฐ์ดอกไม้ กลุ่มทำเครื่องหอม กลุ่มเย็บปักถักร้อย และกลุ่มสมุนไพร ซึ่งได้จัดทำเป็นรูปแบบผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่าย ส่งเสริมสนับสนุนงานฝีมือผู้สูงอายุ สร้าง

งานสร้างรายได้ให้กับผู้สูงอายุ โดยจะหักต้นทุนและวัสดุอุปกรณ์ออก ส่วนที่เหลือจะเป็นค่าตอบแทนให้กับผู้สูงอายุ

“มีการจัดจำหน่ายภายในศูนย์ฯ และมีไปขายตามงานต่าง ๆ ที่กระทรวงจัดหรือเข้าร่วม” (ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์ 2563)

นอกจากนี้ มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในวันสำคัญทางสังคม หรือวันหยุดนักขัตฤกษ์ เพื่อให้ผู้สูงอายุเข้าร่วม และยังได้จัดกิจกรรมนันทนาการที่ส่งเสริมด้านสุขภาพแก่ผู้สูงอายุ ได้แก่ กิจกรรมวันขึ้นปีใหม่ กิจกรรมวันสงกรานต์ กิจกรรมวันลอยกระทง มีการนิมนต์พระสงฆ์แสดงธรรมเทศนาในวันพระและวันสำคัญทางศาสนา ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ นั้น ในบางครั้งยังได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามาจัดกิจกรรมให้แก่ผู้สูงอายุด้วย เช่น ภาคเอกชน เข้ามาทำกิจกรรมเล่นเกม แจกของรางวัล เลี้ยงอาหาร เป็นต้น

“จัดกิจกรรม จันทร์-ศุกร์ จะหมุนเวียนกันไปตามอาคาร คุณตาคุณยายก็จะจัดกิจกรรมไม่เหมือนกัน คุณตาจะชอบบิงโก โดมิโน อย่างช่วงโควิดก็จะมีการทำแมส” (ผู้จัดการอาคารและพี่เลี้ยง, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

#### **การจัดบริการพิเศษ**

ด้านการรักษาพยาบาล ได้จัดให้มีพี่เลี้ยงประจำอาคารและเจ้าหน้าที่พยาบาลดูแลรักษาพยาบาลอยู่เวรตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อตรวจร่างกาย ประเมินอาการเจ็บป่วย และดูแลรักษาพยาบาลเบื้องต้น โดยในช่วงเวลากลางคืนจะมีพี่เลี้ยงอยู่เวรประจำอาคาร อาคารละ 1 คน รวม 7 คน และมีพยาบาลวิชาชีพประจำศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคอยู่เวร 1 คน หากกรณีเจ็บป่วยเฉพาะโรคหรือประสบเหตุฉุกเฉินจะส่งไปรักษาที่โรงพยาบาล ถ้าเป็นสิทธิบัตรทองจะส่งต่อไปที่โรงพยาบาลตากสิน โรงพยาบาลเพชรเกษม 2 หรือโรงพยาบาลตามสิทธิที่ผู้สูงอายุรับบริการ นอกจากนี้ ยังมีบริการให้บริการตรวจสุขภาพประจำปี

“มีผู้ดูแล 24 ชั่วโมง กลางคืนจะมีการจัดเวรดูแลผู้สูงอายุ อยู่เวรประจำแต่ละอาคาร อาคารละ 1 คน และจะมีเจ้าหน้าที่พยาบาลอีก 1 ท่าน (ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์ 2563)

ด้านกายภาพบำบัด ได้จัดให้มีบริการทางกายภาพบำบัดโดยนักกายภาพบำบัดประจำศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค ให้บริการแก่ผู้สูงอายุเพื่อป้องกัน รักษา

ฟื้นฟูสุขภาพผู้สูงอายุในแต่ละคน โดยผู้สูงอายุในกลุ่มที่สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ (กลุ่ม 1) จะเน้นในเรื่องการป้องกันและส่งเสริมสุขภาพ

ด้านจิตวิทยา ได้จัดให้มีนักจิตวิทยาประจำศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค เพื่อให้คำปรึกษา ฟื้นฟู และปรับสภาพด้านจิตใจให้กับผู้สูงอายุโดยใช้วิธีการด้านจิตวิทยาการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิต พร้อมทั้งติดตามและประเมินผล

ด้านสังคมสงเคราะห์ ได้จัดให้มีนักสังคมสงเคราะห์ประจำอาคารที่พัก เพื่อทำหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาแก้ไขปัญหา และมีการจัดทำข้อมูลของผู้พักอาศัย โดยดำเนินการเยี่ยมบ้าน สอบถามข้อเท็จจริงจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ และบันทึกข้อมูลที่ได้ในรูปแบบเขียนประวัติ และจัดให้มีการประชุมผู้สูงอายุเป็นประจำทุก ๆ 3 เดือน นอกจากนี้ ยังได้ให้บริการในด้านกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ เช่น เรื่องการจัดทำพินัยกรรม เป็นต้น

“มีนักจิตวิทยา และนักสังคมสงเคราะห์ที่คอยให้ปรึกษา เพราะอย่างเช่น ผู้สูงอายุสามัญที่เข้ามาใหม่ยังปรับตัวไม่ได้ ก็จะตั้งทีมสหวิชาชีพดูแล ช่วยให้ผู้สูงอายุอยู่กับเราได้อย่างมีความสุข” (ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์ 2563)

ด้านฉาปนกิจ ได้จัดให้มีการจัดการศพให้แก่ผู้สูงอายุที่ถึงแก่กรรม โดยจะทำการฉาปนกิจพร้อมกันในเดือนมีนาคมของแต่ละปี และนำอัฐิส่วนหนึ่งไปลอยอังคารตามประเพณี อีกส่วนหนึ่งเก็บรวมไว้ภายในเจดีย์อัฐิของศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค และทำบุญอุทิศให้ในช่วงเทศกาลสงกรานต์ของทุกปี

“มีบริการให้กับผู้สูงอายุที่เสียชีวิตและไม่มีญาติมารับไปดำเนินการ จะดูแลเรื่องการจัดการศพ ทั้งเรื่องสวด การเผา 1 ปี ก็จะทำบุญครั้งใหญ่ และก็นำท่านไปลอยอังคาร” (ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์ 2563)

“ไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม เบ็ดเสร็จแล้วรวมอยู่ในนี้หมดแล้ว” (ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

การรักษาความปลอดภัย มีการติดตั้งกล้อง CCTV ประมาณ 60 จุด ภายในศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค และอาคารที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ พร้อม

ทั้งมีการจัดเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย จำนวน 4 คน ประจำบริเวณทางเข้า-ออก โดยจะแบ่งออกเป็นเวรกลางวัน 2 คน และเวรกลางคืน 2 คน ซึ่งคอยเดินตรวจตราทุกชั่วโมงตามจุดต่าง ๆ

“เรามีกล้องวงจรปิดทุกอาคาร แล้วมีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ รปภ. นะคะ จากบริษัท เดินตรวจทุกชั่วโมง” (ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

ในด้านการบริการทรัพยากรอาคาร ทั้งสองหน่วยงานมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันทั้งในมิติการจัดการทรัพย์สินส่วนกลาง การจัดกิจกรรมและการบริการ แต่จะมีรายละเอียดปลีกย่อยในแต่ละด้านที่แตกต่างกันบ้าง เช่น การจัดบริการพิเศษและกิจกรรมที่มีความแตกต่างกันออกไปตามแต่ละบริบท อีกทั้งยังมีความแตกต่างในด้านค่าใช้จ่ายด้านบริการพิเศษที่โครงการสวางคนิเวศจะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในส่วนนี้ ขณะที่ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคไม่เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม ตัวอย่างเช่น บริการรถรับ-ส่งผู้สูงอายุไปโรงพยาบาล อีกทั้ง เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายของศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคมีตั้งแต่ผู้สูงอายุกลุ่มที่ช่วยเหลือตัวเองได้ กลุ่มที่ช่วยเหลือตัวเองได้บางส่วน และกลุ่มผู้ป่วยติดเตียง การจัดกิจกรรมและการบริการต่าง ๆ จึงมีความหลากหลายและเป็นไปตามความเหมาะสมกับสภาพร่างกายของผู้สูงอายุมากกว่ากิจกรรมของโครงการสวางคนิเวศ

“ถ้าเป็นผู้สูงอายุกลุ่ม A จะเป็นเรื่องการพัฒนาสุขภาพ การออกกำลังกาย นันทนาการ พัฒนาอาชีพบำบัด ถ้าเป็นผู้สูงอายุกลุ่ม B จะเป็นกิจกรรมพัฒนากล้ามเนื้อต่าง ๆ เพื่อชะลอความเสื่อม ส่วนกลุ่มผู้ป่วยติดเตียง จะดูในเรื่องของการดูแล รักษา ฟันฟู และชะลอความเสื่อม และดูแลในเรื่องของแผลกดทับ” (ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

“กลุ่ม 1 พยายามให้เค้าช่วยเหลือตัวเองมากที่สุด เราจะคอยสนับสนุน หากมีศักยภาพในเรื่องการร้องรำทำเพลง เราก็จะมีห้องคาราโอเกะให้ ส่วนกลุ่มที่ 2 ถ้าเป็นอัมพาต ก็จะส่งกายภาพบำบัดหรือเคลสที่จะต้องฟื้นฟูสมอง ก็จะมีห้องฟื้นฟูสมอง บางคนกล้ามเนื้อขาอ่อนแรงมากก็จะให้ไปปั่นจักรยาน” (พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

ตารางที่ 9 แสดงการเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรกายภาพ

การบริหารทรัพยากรกายภาพ	โครงการสวนคนิเวศ	ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคม ผู้สูงอายุบ้านบางแค
การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก	สระว่ายน้ำ ลานกีฬา ห้องฟิตเนส ห้องคาราโอเกะ ห้องพระ ห้องสมุด และบริการฟรี wifi บริเวณห้องโถง สวนหย่อม พื้นที่สีเขียว จัดรถตู้รับ-ส่งตามสถานที่ต่าง ๆ	ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องอาชีพะ ห้อง ชมรมผู้สูงอายุ ห้องดนตรีไทย ห้อง คาราโอเกะ ห้องฟื้นฟูโรคสมองเสื่อม พื้นที่รับประทานอาหารและห้องซัก ล้าง ลานสนามหญ้า
การจัดสภาพแวดล้อม ภายในที่อยู่อาศัย	เน้นหลักจัดการจัดพื้นที่สีเขียวเพื่อให้ รู้สึกอยู่ใกล้ธรรมชาติ และจัด สภาพแวดล้อมตามหลักการของ รศ. ไตรรัตน์ จารุทัศน์	มาตรฐานของกรมกิจการผู้สูงอายุ ที่ ได้นำมาตรฐานสถานสงเคราะห์ คนชรามาปรับปรุงเป็นมาตรฐาน ศูนย์พัฒนาสวัสดิการผู้สูงอายุ
การจัดการด้านสุขอนามัย	มีระบบบำบัดน้ำเสีย มีช่องระบายน้ำ มีการจัดเก็บขยะโดนเทศบาล มีแม่บ้านทำความสะอาด	มีการจัดเก็บขยะโดยเทศบาล มีการตรวจเช็คคุณภาพน้ำ มีระบบบำบัดน้ำเสีย มีแม่บ้านประจำอาคาร
การจัดกิจกรรมสำหรับผู้สูงอายุ	กิจกรรมด้านสุขภาพ กิจกรรมส่งเสริมทักษะ กิจกรรมตามเทศกาลสำคัญ	กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมด้านสุขภาพ กิจกรรมส่งเสริมทักษะ กิจกรรมตามเทศกาลสำคัญ
การจัดบริการพิเศษแก่ผู้สูงอายุ	บริการส่งต่อผู้สูงอายุที่เจ็บป่วย ฉุกเฉิน บริการพยาบาลและผู้ดูแลตลอด 24 ชม. บริการกายภาพบำบัด บริการฌาปนกิจศพ บริการตรวจสุขภาพประจำปี บริการฉีดวัคซีน บริการซักฟอกและทำความสะอาด	บริการส่งต่อผู้สูงอายุที่เจ็บป่วย ฉุกเฉิน บริการพยาบาลและพี่เลี้ยง 24 ชม. บริการกายภาพบำบัด บริการนักจิตวิทยา บริการนักสังคมสงเคราะห์ บริการตรวจสุขภาพประจำปี บริการฌาปนกิจศพ
การรักษาความปลอดภัย	ติดตั้ง CCTV และจัดเจ้าหน้าที่ รปภ. ประจำทางเข้า-ออก	ติดตั้ง CCTV และจัดเจ้าหน้าที่ รปภ. ประจำทางเข้า-ออก และเดินตรวจ ตราทุกชั่วโมง

ที่มา : สรุปจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย

#### 4.1.2.2 อัตราค่าบริการ

##### 1) โครงการสวางคนิเวศ แบ่งอัตราค่าบริการออกเป็น ดังนี้

เฟส 1 มีลักษณะเป็นอาคาร 8 ชั้น ชั้นละ 24 ห้อง รวม 168 ห้อง พื้นที่ของห้อง มีขนาด 33 ตารางเมตร ราคาห้องละ 650,000 บาท

เฟส 2 มีลักษณะเป็นอาคาร 6 ชั้น จำนวน 8 อาคาร รวม 300 ห้อง พื้นที่ของห้องมีขนาด 41.50 ตารางเมตร ราคาห้องเริ่มต้นที่ 800,000 – 1,000,000 บาท โดยจะขึ้นอยู่กับตำแหน่งและรูปแบบของห้อง

นอกจากนี้ ผู้เข้าพักจะต้องจ่ายค่าส่วนกลางเดือนละ 2,500 บาท และจะต้องรับผิดชอบค่าไฟฟ้าและน้ำประปาที่ใช้จ่ายตามจริง หากผู้เข้าพักสนใจเข้าร่วมกิจกรรมอื่น ๆ อาจจะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว

##### 2) ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค แบ่งอัตราค่าบริการ ดังนี้

1. ประเภทสามัญ ให้การอุปการะเลี้ยงดูผู้สูงอายุโดยไม่ต้องเสียค่าบริการ จำนวน 5 หลัง คือ อาคารสุขสันต์ อาคารพิบูลสุข อาคารมหาดไทย อาคารโสมสวัสดิ์ และอาคารสวัสดิผล มีลักษณะเป็นห้องพักรวม ห้องละ 4 คน

2. ประเภทเสียค่าบริการแบบหอพัก แบ่งออกเป็นห้องเดี่ยว เสียค่าบริการคนละ 1,500 บาทต่อเดือน และห้องคู่เดือนละ 2,000 บาท มีบริการทั้งหมด 40 ห้อง

3. ประเภทพิเศษ (บังกะโล) เป็นบ้านเดี่ยวที่ปลูกสร้างตามแบบแปลนที่กำหนด ในที่ดินของศูนย์ฯ โดยผู้ปลูกสร้างสามารถพักอาศัยอยู่ได้จนถึงแก่กรรม มีทั้งหมด 11 หลัง ซึ่งมีค่าใช้จ่าย ดังนี้

- ค่าบำรุงแรกเข้า เป็นเงิน 300,000 บาท (สามแสนบาทถ้วน) เพื่อนำเงินดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงซ่อมแซมบังกะโลที่จะเข้าพัก

- ค่าบริการรายเดือนกรณีพักคนเดียว เดือนละ 1,500 บาท และในกรณีเข้าพัก 2 คน เช่น คู่สามีภรรยา หรือพี่น้องเพศเดียวกัน เดือนละ 2,000 บาท

- ค่าน้ำประปา เดือนละ 100 บาทต่อคน และค่าไฟฟ้าคิดค่าใช้จ่ายตามจริง

อัตราค่าบริการของทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกัน โดยโครงการสวางคนิเวศเป็นการให้บริการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุในลักษณะอาคารชุด และเน้นกลุ่มเป้าหมายที่มีรายได้ปานกลาง พร้อมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนการบริการพิเศษต่าง ๆ ในการดูแลผู้สูงอายุ อัตราค่าบริการจึง

กำหนดไว้ในอัตราที่สูงกว่าศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค อีกทั้งยังมีการจัดเก็บค่าส่วนกลางและการบริการพิเศษเพิ่มเติม ขณะที่ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค จะมีทั้งกลุ่มผู้สูงอายุที่ได้รับความเดือนร้อนมีฐานะยากจนที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย ไปจนถึงกลุ่มผู้สูงอายุที่มีฐานะปานกลางที่เข้าอยู่แบบสมัครใจและมีค่าใช้จ่ายแรกเข้าสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายประจำพื้นฐาน แต่ไม่มีการจัดเก็บค่าบริการพิเศษอื่น ๆ เพิ่มเติม เนื่องจากได้รับเงินสนับสนุนจากงบประมาณภาครัฐ

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบอัตราค่าบริการ

อัตราค่าบริการ	โครงการสวางคนิเวศ	ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค
ค่าใช้จ่ายประจำพื้นฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าการซื้อสิทธิในการเข้าพักอาศัย</li> <li>- ค่าส่วนกลาง เดือนละ 2,500 บาท</li> <li>- ค่าน้ำประปาและค่าไฟที่ใช้ตามจริง</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประเภทสามัญ ไม่ต้องเสียค่าบริการ</li> <li>2. ประเภทเสียค่าบริการแบบหอพัก               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าห้องพัก</li> </ul> </li> <li>3. ประเภทพิเศษ (บังกะโล)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าบำรุงแรกเข้า</li> <li>- ค่าน้ำประปาและค่าไฟที่ใช้จ่ายตามจริง</li> </ul> </li> </ol>
ค่าบริการเพิ่มเติม	ค่ากิจกรรมและบริการพิเศษหากเข้าร่วม เช่น การทำสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ การกายภาพบำบัด เป็นต้น	ไม่ต้องจ่ายเพิ่มเติม

ที่มา : สรุปจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย

#### 4.1.2.3 กลุ่มเป้าหมาย

1) **โครงการสวางคนิเวศ** กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป สัญชาติไทย มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ ไม่มีโรคประจำตัวที่จะต้องได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิดจากบุคลากรทางการแพทย์ หรือเป็นผู้ป่วยติดเตียงในวันที่เข้าพัก ไม่เป็นผู้ป่วยจิตเวช ไม่มีอาการอัลไซเมอร์ ปัจจุบัน มีผู้เข้าพักอาศัยประจำ (อาศัยอยู่ประจำและเข้าพักเฉพาะช่วงวันหยุด) ประมาณ 230 คน คิดเป็นร้อยละ 60 ส่วนที่เหลือจะเป็นผู้สูงอายุที่ซื้อสิทธิเข้าพักอาศัย และจ่ายค่าส่วนกลางทุกเดือน แต่เข้ามาพักเมื่อมีกิจกรรมหรือไม่ได้มีการเข้าพักอาศัยจริง ๆ ซึ่งมีประมาณ 160



ห้อง จาก 466 ห้อง ทั้งนี้ ผู้ที่พักอาศัยส่วนใหญ่จะเป็นผู้สูงอายุเพศหญิงที่ไม่มีครอบครัวคิดเป็นร้อยละ 75

“สุขภาพดี *healthy aging* ช่วยเหลือตัวเองได้ในวันที่คุณเดินเข้ามา มีโรคประจำตัวที่ไม่มี *disease* และได้รับการรักษาอย่างต่อเนื่องกับโรงพยาบาล ไม่รับผู้ป่วยจิตเวช” (ผู้จัดการอาคาร, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

2) ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ที่มีสัญชาติไทย อายุ 60 ปีขึ้นไป ที่มีความสมัครใจ หรือประสบปัญหาความเดือดร้อน เช่น ขาดผู้อุปการะเลี้ยงดู ไม่สามารถประกอบอาชีพเลี้ยงตนเองได้ ไม่มีที่อยู่อาศัย ฐานะยากจน ที่ไม่เป็นโรคติดต่อร้ายแรง ไม่มีความพิการทุพพลภาพ หรือจิตฟั่นเฟือนและต้องไม่อยู่ระหว่างการดำเนินคดีอาญา โดยผู้ที่สนใจที่มีภูมิลำเนาอยู่ในกรุงเทพมหานคร สามารถติดต่อได้ที่สำนักงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการกรุงเทพ (หรือสำนักงานประชาสงเคราะห์เขตพื้นที่เดิมทุกเขต) สำหรับผู้ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในต่างจังหวัดสามารถติดต่อได้ที่สำนักงานพัฒนาสังคมและ ความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดที่ตนอยู่ (หรือสำนักงานประชาสงเคราะห์จังหวัดเดิม) โดยปัจจุบัน จำนวนผู้สูงอายุที่พักอาศัยในศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคมีทั้งหมด 240 คน คิดสัดส่วนเป็นผู้สูงอายุที่สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ประมาณร้อยละ 70 และส่วนใหญ่ผู้ที่เข้าพักอาศัยจะเป็นผู้สูงอายุเพศหญิงที่มีสถานภาพเป็นหม้ายเนื่องจากสามีเสียชีวิต และช่วงอายุส่วนใหญ่อยู่ที่ 70-79 ปี

“กลุ่มช่วยเหลือตัวเองได้มีมากที่สุด และกลุ่มติดเตียงรองลงมา ส่วนใหญ่จะเป็นหม้าย” (ผู้อำนวยการ, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

รูปที่ 7 จำนวนผู้สูงอายุที่พักอาศัยในศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค

จำนวนผู้สูงอายุ เดือนเมษายน 2563

ลำดับ	อาคาร	จำนวน	ชาย	หญิง
1.	อาคารมังกะโล	9	1	8
2.	อาคารหอพัก	48	4	34
3.	อาคารสุขสันต์	47	47	0
4.	อาคารพิบูลสุข	38	0	38
5.	อาคารมหาดไทย 100 ปี	33	9	24
6.	อาคารโสมาลี	28	14	14
7.	อาคารสวัสดิผล	47	0	47
รวมทั้งสิ้น		240	75	165

ที่มา : ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค

กลุ่มเป้าหมายของทั้งสองหน่วยงานมีลักษณะที่แตกต่างกัน โครงการสวางคนิเวศจะเน้นผู้สูงอายุที่มีสุขภาพดีและช่วยเหลือตัวเองได้เป็นหลัก ซึ่งเป็นผู้สูงอายุกลุ่มที่ 1 ตามการแบ่งประเภทผู้สูงอายุของดัชนีบาร์เธลเอดีแอล (Barthel ADL index) อีกทั้งกำหนดอายุเริ่มต้นที่ 55 ปี ซึ่งจะเป็นกลุ่มที่กำลังจะก้าวเข้าสู่วัยสูงอายุ ขณะที่ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค มีผู้สูงอายุที่เข้ารับบริการทั้ง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ช่วยเหลือตัวเองได้ กลุ่มที่ช่วยเหลือตัวเองได้บางส่วน และกลุ่มที่ไม่สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ ซึ่งมีสัดส่วนน้อยที่สุด

ตารางที่ 11 แสดงการเปรียบเทียบกลุ่มเป้าหมาย

	โครงการสวางคนิเวศ	ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค
กลุ่มเป้าหมาย	- ผู้ที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป ช่วยเหลือตัวเองได้ (กลุ่มที่ 1)	- ผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป ที่ที่มีความสมใจ หรือประสบปัญหาความเดือดร้อน ซึ่งสามารถเข้ารับบริการได้ทั้ง ผู้ที่ช่วยเหลือตนเองได้ (กลุ่มที่ 1) ผู้ที่ช่วยเหลือตนเองได้บ้าง (กลุ่มที่ 2) และผู้ที่ช่วยเหลือตัวเองไม่ได้เลย (กลุ่มที่ 3)

ที่มา : สรุปจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย

#### 4.1.2.4 รูปแบบธุรกิจ

1) **โครงการสวางคนิเวศ** มีรูปแบบธุรกิจในลักษณะการซื้อสิทธิเข้าพักอาศัย โดยเมื่อเสียชีวิตหรือออกไป สิทธิของห้องพักจะตกเป็นทรัพย์สินของสภากาชาดไทย โดยไม่สามารถซื้อขายหรือโอนต่อบุคคลอื่นได้ อย่างไรก็ตาม กรณีสามีภรรยาหากใครคนใดคนหนึ่งเสียชีวิต จะสามารถใช้สิทธิต่อไปได้ เนื่องจากถือเป็นคนเดียวกันในทางกฎหมาย ทั้งนี้ หากผู้สูงอายุที่อยู่อาศัยในโครงการไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ และจะต้องเข้ารับการดูแลอย่างใกล้ชิดภายในสถานบ้านพักคนชรา ทางโครงการจะจ่ายเงินคืนให้ร้อยละ 40 จากที่เคยเสียค่าบริการไว้ทั้งหมด เพื่อนำไปเป็นเงินที่ใช้ในการดูแลตนเองต่อไป แต่หากออกไปโดยกรณีอื่นจะไม่ได้รับเงินดังกล่าว แต่หากผู้สูงอายุที่อยู่อาศัยในโครงการเกิดการเจ็บป่วยจนไม่สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ และได้ให้ญาติมาคอยดูแล เมื่อผู้สูงอายุเสียชีวิตแล้ว ญาติที่ดูแลต้องการที่จะซื้อสิทธิห้องพักต่อก็จะสามารถซื้อสิทธิเข้าพักได้ทันที

## 2) ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค

1. ประเภทสามัญให้การอุปการะเลี้ยงดูผู้สูงอายุโดยไม่ต้องเสียค่าบริการใด ๆ
2. ประเภทเสียค่าบริการแบบหอพักแบ่งออกเป็นห้องเดี่ยวและห้องคู่ ซึ่งเสียค่าบริการรายเดือน
3. ประเภทพิเศษ (บังกะโล) ผู้สูงอายุสามารถปลูกบ้านอยู่เองตามแบบแปลนที่กำหนดในที่ดินของศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค โดยผู้ปลูกสร้างสามารถพักอาศัยอยู่ได้จนถึงแก่กรรม และต้องยกกรรมสิทธิ์ให้กรมกิจการผู้สูงอายุเมื่อเสียชีวิตหรือออกจากบ้านพัก ปัจจุบันมีทั้งหมด 11 หลัง

“อาศัยอยู่หนึ่งช่วงชีวิตของผู้สูงอายุ จนกว่าจะจากกัน ไม่ได้เป็นกรรมสิทธิ์ตกทอด” (ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

รูปแบบทางธุรกิจของทั้งสององค์กร มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันในเรื่องของกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัย ซึ่งไม่ได้เป็นเจ้าของที่อยู่อาศัย แต่เป็นเพียงการซื้อสิทธิเข้าพักอาศัยได้ตลอดชีวิตเท่านั้น เมื่อเสียชีวิต จะไม่สามารถขายหรือให้ผู้อื่นสืบสิทธิการอยู่อาศัยต่อได้ นอกจากนี้ ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค ยังมีรูปแบบธุรกิจในลักษณะหอพักให้เช่าอยู่อาศัย โดยคิดค่าบริการรายเดือน

ตารางที่ 12 แสดงการเปรียบเทียบรูปแบบธุรกิจมหาวิทยาลัย

	โครงการสวางคนิเวศ	ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค
รูปแบบธุรกิจ	ซื้อสิทธิเข้าพักอาศัย โดยเมื่อออกไปสิทธิของห้องพักจะเป็นของสภาอากาศไทย	- อุปการะแบบไม่เสียค่าบริการ - เสียค่าบริการรายเดือนแบบห้องพัก - ซื้อสิทธิเข้าพักอาศัย โดยเมื่อออกไปสิทธิของห้องพักจะเป็นของกรมกิจการผู้สูงอายุ
บริการที่นำเสนอ	ที่อยู่อาศัยแบบอาคารชุดอาคาร พักห้องละ 2 ท่าน	ที่อยู่อาศัยในรูปแบบห้องพักรวม หอพัก และบังกะโล
กลุ่มลูกค้าหลัก	ผู้ที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป ช่วยเหลือตัวเองได้	ผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป ที่ที่มีความสมัครใจหรือประสบปัญหาความเดือดร้อน ซึ่งสามารถเข้ารับบริการได้ทั้ง ผู้ที่ช่วยเหลือตนเองได้บ้าง และผู้ที่ช่วยเหลือตัวเองไม่ได้เลย
ช่องทางการเข้าถึง	เว็บไซต์ แผ่นพับ	เว็บไซต์
สายสัมพันธ์ลูกค้า	มีบริการดูแลและกิจกรรมต่าง ๆ สำหรับผู้สูงอายุ และมีบริการซ่อมแซมห้องพักหาก	มีบริการดูแลช่วยเหลือในด้านชีวิตประจำวันและกิจกรรมต่าง ๆ สำหรับผู้สูงอายุ

	พบว่าชำรุดเสียหาย	
รูปแบบรายได้	การซื้อสิทธิเข้าอยู่อาศัยและค่าส่วนกลางรายเดือน	งบประมาณแผ่นดินและเงินบริจาคของมูลนิธิบ้านบางแคฯ
ทรัพยากรหลัก	อาคารที่อยู่อาศัยจำนวน 9 อาคาร ผู้ดูแลกลาง แม่บ้าน คนสวน และ รปภ.	อาคารที่อยู่อาศัยจำนวน 7 อาคาร พี่เลี้ยง พยาบาลวิชาชีพ นักสังคมสงเคราะห์ นักกายภาพบำบัด คนงาน
กิจกรรมหลัก	ให้บริการที่อยู่อาศัยในรูปแบบอาคารชุดสำหรับผู้สูงอายุ จัดกิจกรรมทั้งเสียค่าใช้จ่ายและไม่เสียค่าใช้จ่าย พร้อมทั้งมีการช่วยเหลือดูแล เบื้องต้นในกรณีฉุกเฉิน	ให้บริการที่อยู่อาศัยในรูปแบบห้องพักรวม หอพัก และบังกะโลสำหรับผู้สูงอายุ พร้อมทั้งมีการช่วยเหลือในด้านชีวิตประจำวัน จัดกิจกรรมต่าง ๆ โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และช่วยเหลือเบื้องต้นในกรณีฉุกเฉิน
หุ้นส่วนหลัก	-	-
โครงสร้างต้นทุน	ค่าก่อสร้างอาคาร ค่าซ่อมบำรุงและปรับปรุงทัศนียภาพ ค่าจ้างพนักงาน	ค่าก่อสร้างอาคาร ค่าซ่อมบำรุงและปรับปรุงทัศนียภาพ ค่าจ้างเจ้าหน้าที่ ค่าอาหารและของใช้ในด้านการแพทย์สำหรับผู้สูงอายุ

ที่มา : สรุปจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย

#### 4.1.3 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการ

##### 1) โครงการสวางคนิเวศ

ปัญหาด้านบุคลากร การสรรหาเจ้าหน้าที่ไม่ได้คุณสมบัติตรงตามที่กำหนด เช่น กำหนดให้ตำแหน่งผู้ดูแลจะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรการดูแลผู้สูงอายุเบื้องต้น และมีวุฒิการศึกษาตามที่กำหนด ประกอบกับเงินเดือนที่รับได้ค่อนข้างน้อย และไม่ได้มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้ จึงทำให้ผู้ที่มาสมัครแม้ไม่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการ แต่จะต้องดำเนินการรับเข้ามาก่อนและค่อยจัดส่งไปเข้ารับการอบรมเพิ่มเติม นอกจากนี้ จำนวนเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งผู้ดูแลกลาง ซึ่งปัจจุบันมีจำนวนเพียง 3 คน ไม่เพียงพอต่อการดูแลผู้สูงอายุได้อย่างครอบคลุมทั้งหมด ขณะเดียวกัน เจ้าหน้าที่บางท่านไม่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับผิดชอบและเข้างานไม่ตรงตามเวลาจึงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน

“เวลามีตำแหน่งว่างหาคนยาก เพราะไม่ได้เป็นเจ้าหน้าที่สภาอากาศไทย และข้อสำคัญก็จะไม่ได้ตรงตามวุฒิที่กำหนด” (ผู้จัดการอาคาร, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

“ปัญหา คือ เจ้าหน้าที่ไม่ทำงานตามบทบาทตัวเองที่ได้รับผิดชอบ” (ผู้จัดการอาคาร, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

“เข้างานไม่ตรงเวลา มีบ่อยมาก” (ผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

“ของพีที่เป็นผู้ดูแลกลางจะน้อยหน่อย ถ้าได้ 4 คน ก็จะแบ่งกัน 2 คนอยู่ 2 คน พักสลับกัน” (ผู้ดูแลกลาง, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

ปัญหาด้านความต้องการของผู้พักอาศัย มีความต้องการที่หลากหลาย ส่งผลต่อการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดกิจกรรม และการจัดบริการพิเศษเพิ่มเติม เพื่อตอบสนองความพึงพอใจได้ทุกคน เนื่องจากมีช่องว่างที่ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำ เพราะอาคารเพลส 1 และเพลส 2 อัตราค่าบริการมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาดห้องและสภาพของอาคาร แต่มีการจัดเก็บค่าส่วนกลางเท่ากันและได้รับสิทธิในการใช้พื้นที่ส่วนกลางเหมือนกัน ทำให้ผู้เข้าพักบางส่วนมีความรู้สึกว่าจะควรมีสิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรม หรือการบริการต่าง ๆ ที่แตกต่างกันตามแต่ละอัตราค่าบริการ นอกจากนี้ ผู้เข้าพักบางส่วนมีความรู้สึกว่าได้เป็นเจ้าของห้องพักอาศัย เมื่อเสียชีวิตก็ต้องคืนห้องให้สภาอากาศไทย ค่าบริการที่เสียไปควรได้รับตอบแทนมาเป็นกิจกรรมต่าง ๆ และกิจกรรมพิเศษ ไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมอีก

“ความพึงพอใจ ความต้องการ ความคาดหวังของคนไม่เท่ากัน ทุกคนจ่ายเงิน แต่ไม่ได้เป็นทรัพย์สิน ไม่ได้มรดกตกทอด ตายไปก็ไม่ได้อะไร เพราะฉะนั้นก็ต้องได้บริการ” (ผู้จัดการอาคาร, โครงการสวางคนิเวศ สัมภาษณ์, 2563)

“การจัดกิจกรรม มีทั้งดีและไม่ดี มีผู้สูงอายุบางกลุ่มชอบ บางกลุ่มไม่ชอบ บางคนหนวกหู” (ผู้ดูแลกลาง, โครงการสวางคนิเวศ, สัมภาษณ์, 2563)

## 2) ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค

ปัญหาด้านบุคลากร มีจำนวนไม่เพียงพอกับการดูแลผู้สูงอายุโดยเฉพาะตำแหน่งพี่เลี้ยง ซึ่งปัจจุบันมีจำนวน 29 คน แต่มีผู้สูงอายุที่ต้องดูแลทั้งหมด 243 คน อีกทั้งยังมีผู้สูงอายุที่ช่วยเหลือตนเองไม่ได้ที่มีลักษณะเป็นผู้ป่วยติดเตียง และผู้สูงอายุที่ช่วยเหลือตัวเองได้บ้างแต่ก็ต้องได้รับการดูแลจากพี่เลี้ยง ผู้สูงอายุทั้งสองกลุ่มนี้จำเป็นที่จะต้องจัดสรรพี่เลี้ยงไปดูแลเป็นจำนวนมาก ขณะเดียวกัน พี่เลี้ยงบางกลุ่มมีอายุมาก (อายุสูงสุด 58 ปี) จึงประสบปัญหาในด้านสุขภาพซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดูแลผู้สูงอายุด้วยกัน อีกทั้ง ยังไม่สามารถรับเจ้าหน้าที่ทดแทนตำแหน่งที่มีเจ้าหน้าที่เกษียณอายุไปแล้ว เนื่องจากตำแหน่งดังกล่าวโดยยุบไป เพราะไม่มีงบประมาณจัดจ้าง

“ช่วงปีที่ผ่านมายังไม่ได้มีการประกาศรับเข้า เพราะในช่วงปีก่อนที่เกษียณไปก็ยังไม่สามารถรับทดแทน เพราะมีบางตำแหน่งที่ถูกยุบไป” (ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

“จริง ๆ ถ้าเอาให้มั่นคงโดยไม่ต้องกลัว ก็ขอเพิ่มอีกประมาณ 30 กว่าคน ตำแหน่งพี่เลี้ยง คนครัว คนขับรถ พยาบาล นักกายบำบัด” (ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

“พี่เลี้ยง 20 กว่าคน ประมาณ 9-10 คน ที่ทำงานหนักไม่ได้ ตรงนี้ก็หนักอยู่พี่เลี้ยงที่เค้าแข็งแรงก็ต้องรับภาระเพิ่มขึ้นไปอีกเยอะ” (ผู้จัดการอาคารและพี่เลี้ยง, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

“ส่วนใหญ่ไม่เพียงพอ คนครัวก็ขาด พยาบาลวิชาชีพมี 1 คน ผู้ช่วยพยาบาล 2 คน เรายังต้องดึงพี่เลี้ยงมาช่วย อยากให้พยาบาลเพิ่ม นักกายภาพเพิ่ม พี่เลี้ยงก็อายุเยอะ 40 กว่า 50 กว่า ถ้ามีเคล็ดติดเตียง บ้าง ก็ต้องยก ต้องอุ้ม 2 คน บางคนมีโรคประจำตัว ปวดหลัง บางคนถ้ามีเวร ก็จะมาตั้งแต่ตี 4 ตี 5 กลางคืนดูแลตายต่อ ไม่มีเวรเช้า บ่าย ดึก เหมือนโรงพยาบาล แล้วส่วนใหญ่เด็ก ๆ ก็ไม่ค่อยมาดูแลผู้สูงอายุ” (พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

“ตำแหน่งที่ขาดจริง ๆ คือ ตำแหน่งพี่เลี้ยง บางทีคนคนหนึ่งต้องดูแลผู้สูงอายุเกือบ 10 คน มันก็ไม่ไหวจริง ๆ มาตรฐานมันไม่เกิน 5 คนเอง” (นักสังคมสงเคราะห์ปฏิบัติการ, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์, 2563)

ปัญหาด้านงบประมาณ งบประมาณที่ได้รับจากภาครัฐไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันเงินที่ได้รับบริจาคจากมูลนิธิบ้านบางแคในการจัดจ้างพี่เลี้ยงหรือจัดกิจกรรมให้แก่ผู้สูงอายุ ก็ไม่สามารถเป็นหลักประกันได้ว่าจะมีรายรับส่วนนี้อย่างต่อเนื่อง เพราะขึ้นอยู่กับจำนวนเงินที่ได้รับบริจาคในแต่ละเดือน ประกอบกับปัจจุบันมีสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 ทำให้เงินที่ได้รับบริจาคมีจำนวนลดลงอย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้ง ทางศูนย์ฯ ยังไม่สามารถรับบุคลากรเพิ่มเติมในตำแหน่งที่ได้มีการเกษียณอายุแล้ว เนื่องจากมีปัญหาในด้านเงินเดือนที่นำมาจัดจ้างบุคลากร

ปัญหาด้านความล่าช้าในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการจัดการภายในศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคยังคงเป็นการใช้ระบบ Manual เป็นส่วนใหญ่ ยังเป็นการจัดการที่ใช้การจัดทำเอกสารเป็นหลัก ยังไม่ได้มีการนำเทคโนโลยีหรือโปรแกรมต่าง ๆ มาปรับใช้ในการดำเนินการ จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการประสานงาน อาทิ ระบบการจัดคิวจองเข้าใช้บริการยังคงเป็นการจดบันทึก

ปัญหาและอุปสรรคที่ทั้งสององค์การประสบเหมือนกัน คือ ประเด็นด้านบุคลากรที่มีจำนวนไม่เพียงพอในการดูแลผู้สูงอายุที่มีจำนวนมาก ขณะที่ปัญหาในด้านการจัดสรรงบประมาณ โครงการสวางคนิเวศไม่มีปัญหาในด้านดังกล่าวเนื่องจากพยายามจัดสรรตามกรอบที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละเดือน ขณะที่ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค นั้น พบอุปสรรคในด้านงบประมาณเนื่องจากงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากภาครัฐไม่เพียงพอ และงบประมาณที่ได้จากมูลนิธิก็ไม่สามารถเป็นหลักประกันได้ว่าจะได้รับงบประมาณเท่าไรในแต่ละเดือน อีกทั้งนี้ ยังมีความล่าช้าในการดำเนินงานเนื่องจากการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ยังคงเป็นรูปแบบการจัดทำเอกสาร ยังไม่ได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการจัดการ นอกจากนี้ โครงการสวางคนิเวศยังประสบปัญหาในด้านการจัดสรรความพึงพอใจให้แก่ผู้สูงอายุที่เข้ารับบริการ ซึ่งในเรื่องนี้ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคได้มีการจัดทำสมุดบันทึกประวัติสุขภาพ พฤติกรรม และความชอบของผู้สูงอายุแต่ละคนเพื่อที่จะได้จัดกิจกรรมให้ตรงกับความต้องการของผู้สูงอายุมากที่สุด

ตารางที่ 13 แสดงการเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรค

ปัญหาและอุปสรรค	โครงการสวางคนิเวศ	ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค
ด้านบุคลากร	ไม่เพียงพอโดยเฉพาะตำแหน่งผู้ดูแลกลาง	ไม่เพียงพอโดยเฉพาะตำแหน่งพี่เลี้ยง
ด้านงบประมาณ	-	ไม่เพียงพอในการบริหารจัดการจึงต้องพึ่งพางบประมาณบางส่วนจากเงินบริจาคของมูลนิธิบ้านบางแค
ด้านความต้องการของผู้พักอาศัย	มีความต้องการที่หลากหลาย เนื่องจากอาคารเฟส 1 และเฟส 2 อัตราค่าบริการมีความแตกต่างกัน แต่มีการจัดเก็บค่าส่วนกลางเท่ากันและได้รับสิทธิในการใช้พื้นที่ส่วนกลางเหมือนกัน	-
ด้านความล่าช้าในการปฏิบัติงาน	-	ใช้ระบบ Manual และไม่ได้มีการนำเทคโนโลยีหรือโปรแกรมต่าง ๆ มาปรับใช้

ที่มา : สรุปจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย

#### 4.1.4 การส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ

1) โครงการสวางคนิเวศ อยู่ภายใต้สังกัดของสภาการศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร จึงไม่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ทั้งในมิติทางการเงินและมิติอื่น ๆ แต่

หน่วยงานภาครัฐมักจะขอรับการสนับสนุนจากโครงการสวทช. โดยเชิญเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการหรือที่ปรึกษา เพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ หรือเชิญให้ไปบรรยายพิเศษต่าง ๆ ในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ ตลอดจนขอเข้ามาศึกษาดูงานของโครงการ เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการจัดการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุของหน่วยงานภาครัฐ โดยที่ผ่านมา ได้ให้การสนับสนุนหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงาน เช่น กรมกิจการผู้สูงอายุ สภานิติบัญญัติ กรมธนารักษ์ เป็นต้น เนื่องจากโครงการมีจุดแข็ง คือ การเป็นต้นแบบในการสร้างที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุในประเทศไทย

อย่างไรก็ตาม โครงการสวทช.มีความต้องการที่จะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ แต่จะต้องมีการหารือกันถึงแนวทางที่ชัดเจนในรายละเอียดและเป้าหมาย เพื่อหาจุดร่วมและตอบสนองความต้องการได้อย่างแท้จริง

“ไม่มีการส่งเสริม มีแต่มาขออาศัยเรา” (ผู้ดูแลกลาง, โครงการสวทช., สัมภาษณ์ 2563)

“อยากได้งบประมาณอุปกรณ์เกี่ยวกับผู้สูงอายุ แต่ต้องดูว่าเค้าอยากจะสนับสนุนอะไร แล้วตรงกับความต้องการของเราหรือไม่ ถ้ามองตัวตนเองเราในตอนนี้เราโอเค แต่ถ้าเราได้รับการพัฒนาที่ดีกว่านี้ ก็จะมีความทันสมัย” (ผู้จัดการอาคาร, โครงการสวทช. สัมภาษณ์, 2563)

“โครงการของเราเป็นต้นแบบของประเทศไทยในการสร้างที่พักอาศัยผู้สูงอายุ” (ผู้จัดการอาคาร, โครงการสวทช. สัมภาษณ์, 2563)

2) ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรมกิจการผู้สูงอายุ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ จึงได้รับจัดสรรเงินงบประมาณของรัฐ พร้อมทั้งได้รับการสนับสนุนทางด้านการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านทักษะการดูแลผู้สูงอายุ พร้อมจัดทำสื่อสำหรับการเรียนรู้ นอกจากนี้ ยังได้รับการส่งเสริมความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานเครือข่าย เช่น สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) โดยได้มีการลงนามความตกลง (MOU) ในการพัฒนานวัตกรรมดูแลผู้สูงอายุ เช่น โปรแกรมการฟื้นฟูโรคสมองเสื่อม เครื่องติดตามตัวผู้สูงอายุ สัญญาณกันลี้ม อุปกรณ์ยกตัว เป็นต้น รวมทั้งจัดทำระบบข้อมูลผู้สูงอายุ นอกจากนี้ ยังได้มีความร่วมมือกับสำนักงานวิจัยแห่งชาติ (วช.) ในการนำนวัตกรรมสำหรับผู้สูงอายุมาทดลองใช้งาน อาทิ หุ่นยนต์ในการดูแลผู้สูงอายุ ขณะเดียวกัน กระทรวงสาธารณสุขได้เข้ามาช่วยดูแลในด้านมาตรฐานโภชนาการ คุณภาพการอยู่



อาศัย พร้อมจัดอบรมให้ความรู้ในการดูแลผู้สูงอายุ ในส่วนของการศึกษาดูงาน ได้มีหน่วยงานจาก ภาครัฐ เช่น อบต. เข้ามาขอดูงาน รวมถึงมีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยหลายแห่ง เช่น มหาวิทยาลัย ราชภัฏ มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ในการจัดส่งนักศึกษาเข้ามาฝึกงานที่ศูนย์ฯ

“ศึกษาดูงานของเรามีหลายหน่วยงานเข้ามา จะมีทั้งส่วนที่เป็นภูมิภาค อย่างเช่น อบต. ต่าง ๆ ที่เข้ามา มีหน่วยงานที่เป็นของต่างประเทศ อย่างเช่น มหาวิทยาลัยของจีน ที่พาคณะเข้ามา หรือว่า เป็นของสถาบันการศึกษา โรงเรียน” (ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้าน บางแค, ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, สัมภาษณ์ 2563)

ตารางที่ 14 แสดงการเปรียบเทียบการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ

การส่งเสริมและสนับสนุนจาก ภาครัฐ	โครงการสวางคนิเวศ	ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคม ผู้สูงอายุบ้านบางแค
ด้านงบประมาณ	-	ได้รับงบประมาณจากเงิน งบประมาณแผ่นดินซึ่งจัดสรรโดย กรมกิจการผู้สูงอายุ กระทรวงการ พัฒนาสังคมและความมั่นคงของ มนุษย์
ด้านบุคลากร	-	การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านทักษะ การดูแลผู้สูงอายุ การจัดทำสื่อ สำหรับการเรียนรู้
ด้านอื่น ๆ	-	มีความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ อื่น ๆ เพื่อประดิษฐ์นวัตกรรมสำหรับ ผู้สูงอายุ และการดูแลในเรื่องของ โภชนาการ สุขอนามัยของผู้สูงอายุ

ที่มา : สรุปจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย

4.2 ข้อค้นพบที่ได้จากศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับแผน นโยบาย มติคณะรัฐมนตรี กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับผู้สูงอายุเพื่อศึกษาแนวทางการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดที่อยู่อาศัยของภาครัฐ

ตารางที่ 15 แสดงการวิเคราะห์เกี่ยวกับแผน นโยบาย มติคณะรัฐมนตรี กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับผู้สูงอายุเพื่อศึกษาแนวทางการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดที่อยู่อาศัยของภาครัฐ

กฎหมาย	เนื้อหา	ประเด็นที่เกี่ยวข้อง
รัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560	<p>หมวด 3 สิทธิและเสรีภาพของปวงชนชาวไทย</p> <p>มาตรา 27 วรรคสาม การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคล ไม่ว่าด้วยเหตุความแตกต่างในเรื่องถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานภาพของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อ ทางศาสนา การศึกษาอบรม หรือความคิดเห็นทางการเมืองอันไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญหรือเหตุอื่นใด จะกระทำได้</p> <p>วรรคสี่ มาตรการที่รัฐกำหนดขึ้นเพื่อขจัดอุปสรรคหรือส่งเสริมให้บุคคลสามารถใช้สิทธิหรือเสรีภาพได้เช่นเดียวกับ บุคคลอื่น หรือเพื่อคุ้มครองความสะดวกรให้แก่ เด็ก สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ หรือผู้ด้อยโอกาสย่อมไม่ถือว่าเป็นการเลือก ปฏิบัติ</p> <p>มาตรา 48 วรรคสอง บุคคลซึ่งมีอายุเกินหกสิบปีและไม่มีรายได้เพียงพอแก่การยังชีพ และบุคคลผู้ยากไร้ย่อมมีสิทธิ ได้รับความช่วยเหลือที่เหมาะสมจากรัฐตามที่กฎหมายบัญญัติ</p> <p>หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ</p> <p>มาตรา 71 วรรคสาม รัฐพึงให้ความช่วยเหลือ เด็ก เยาวชน สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ ผู้ยากไร้ และผู้ด้อยโอกาส ให้สามารถดำรงชีพได้อย่างมีคุณภาพ และคุ้มครองป้องกันมิให้บุคคลดังกล่าวถูกใช้ความรุนแรงหรือปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม รวมตลอดทั้งให้การบำบัดฟื้นฟูและเยียวยาผู้ถูกกระทำดังกล่าว</p>	<p>- ความเสมอภาค ซึ่งรัฐจะต้องจัดมาตรการโดยไม่เลือกปฏิบัติไม่ว่าจะเป็นเชื้อชาติ เพศ อายุ ศาสนา สถานภาพ ตลอดจนความคิดเห็นทางการเมือง</p> <p>- การให้ความช่วยเหลือโดยภาครัฐแก่ผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปที่มีรายได้ไม่เพียงพอ</p> <p>- รัฐให้ความช่วยเหลือผู้สูงอายุในการดำรงชีวิต และให้ความคุ้มครอง ตลอดจนฟื้นฟูและเยียวยา</p>
ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)	<p>1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์</p> <p>มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติ และในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่งและมีคุณภาพ โดยคน</p>	<p>- การพัฒนาคนในทุกช่วงวัยและในทุกด้านทั้งกาย ใจ และสติปัญญา</p>

	<p>ไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้านและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรมและเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิด ที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัย รักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตสู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีฟตามความถนัดของตนเอง</p> <p><b>2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม</b></p> <p>มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญที่ให้ความสำคัญการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่นมาร่วมขับเคลื่อนโดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม การกระจาย อำนาจและความรับผิดชอบไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเอง และการเตรียมความพร้อมของประชากรไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมให้เป็น ประชากรที่มีคุณภาพสามารถพึ่งตนเองและทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกัน การเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพ อย่างเป็นธรรมและทั่วถึง</p>	<p>- สร้างความเสมอภาคและสร้างประชากรที่มีคุณภาพโดยใช้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งรัฐจะมีบทบาทในการจัดสวัสดิการให้ทั่วถึง</p>
<p><b>แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)</b></p>	<p><b>1. การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์</b></p> <p>แนวทางการพัฒนาสำคัญ ประกอบด้วย (1) ปรับเปลี่ยนค่านิยมคนไทยให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย จิตสาธารณะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (2) พัฒนาศักยภาพ คนให้มีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการดำรงชีวิต อย่างมีคุณค่า (3) ยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต (4) ลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพและให้ทุกภาคส่วน คำนึงถึงผลกระทบต่อสุขภาพ (5) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบสุขภาพ ภาครัฐและปรับระบบการเงินการคลัง ด้าน</p>	<p>- เสริมสร้างและพัฒนาค่านิยม ทักษะความรู้ การดำรงชีวิต บริการสุขภาพ และสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับผู้สูงอายุ</p>

	<p>สุขภาพ (6) พัฒนาระบบการดูแลและสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับสังคมสูงวัย (7) ผลักดันให้สถาบันทางสังคม มีส่วนร่วมพัฒนาประเทศอย่างเข้มแข็ง</p> <p><b>2. ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม</b></p> <p>แนวทางการพัฒนาสำคัญ ประกอบด้วย (1) การเพิ่มโอกาสให้กับกลุ่มเปราะบางประชากรร้อยละ 40 ที่มีรายได้ต่ำสุด สามารถเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพของรัฐ และมีอาชีพ (2) การกระจายการให้บริการภาครัฐทั้งด้านการศึกษา สาธารณสุข และสวัสดิการที่มีคุณภาพให้ครอบคลุมและทั่วถึง (3) เสริมสร้างศักยภาพชุมชน การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนและการสร้าง ความเข้มแข็งการเงินฐานรากตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ มีสิทธิ ในการจัดการที่ดินและทรัพยากรภายในชุมชน</p>	<p>- ลดความเหลื่อมล้ำโดยภาครัฐจัดบริการที่คุณภาพให้กระจายอย่างทั่วถึงและเสริมสร้างศักยภาพชุมชน</p>
<p><b>ผ.บ. ผู้ สูง อายู</b> <b>แห่งชาติ ฉบับที่ 2</b> <b>(พ.ศ. 2545 - 2564)</b> <b>ฉบับปรับปรุง ครั้งที่</b> <b>2 พ.ศ. 2562</b></p>	<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมและพัฒนาผู้สูงอายุ</b></p> <p>ประกอบด้วย 6 มาตรการ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันการเจ็บป่วย และดูแลตนเองเบื้องต้น</li> <li>2) ส่งเสริมการรวมกลุ่มและสร้างความเข้มแข็งขององค์กรผู้สูงอายุ</li> <li>3) ส่งเสริมด้านการทำงานและการหารายได้ของผู้สูงอายุ</li> <li>4) สนับสนุนผู้สูงอายุที่มีศักยภาพ</li> <li>5) ส่งเสริมสนับสนุนสื่อ ทุกประเภทให้มีรายการเพื่อผู้สูงอายุและสนับสนุนให้ผู้สูงอายุได้รับความรู้และสามารถเข้าถึงข่าวสารและสื่อ</li> <li>6) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้สูงอายุมีที่อยู่อาศัยและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม</li> </ol>	<p>- ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้สูงอายุมีที่อยู่อาศัยในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ความรู้แก่ครอบครัวและ ผู้สูงอายุในการปรับปรุงที่อยู่อาศัยเพื่อรองรับความต้องการในวัยสูงอายุ</li> <li>2. กำหนดมาตรการแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเพื่อสร้าง/ปรับปรุงที่อยู่อาศัย และระบบสาธารณูปโภคสำหรับ ผู้สูงอายุ</li> <li>3. ออกกฎหมายให้สิทธิพิเศษแก่ภาคเอกชน ที่จัดการด้านที่พักอาศัยที่ได้มาตรฐานสำหรับผู้สูงอายุ</li> </ol>
<p><b>พ.ร.บ. ผู้ สูง อายู</b> <b>แห่งชาติ พ.ศ.2546</b> <b>และที่แก้ไขเพิ่มเติม</b></p>	<p>สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>นิยามผู้สูงอายุ</b> หมายถึง บุคคลซึ่งมีอายุเกินหกสิบปีบริบูรณ์ขึ้นไป และมีสัญชาติไทย</li> <li>2. <b>ให้มีคณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ</b> เป็นกลไกระดับชาติ เพื่อกำหนดนโยบาย และแผนหลัก แนวทาง</li> </ol>	<p>- นิยามผู้สูงอายุของประเทศไทย</p> <p>- จัดตั้งคณะกรรมการผู้สูงอายุ โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน ทำหน้าที่ เป็นกลไกระดับชาติกำกับ ดูแล ขับเคลื่อน และประสานการดำเนินงาน ในระดับ</p>

	<p>ปฏิบัติ ตลอดจนประสานงาน ติดตาม และประเมินผล เกี่ยวกับการคุ้มครองการส่งเสริม และการสนับสนุน สถานภาพ บทบาท และกิจกรรมของผู้สูงอายุ</p> <p><b>3. สิทธิผู้สูงอายุ</b> ผู้สูงอายุมีสิทธิได้รับการคุ้มครอง การส่งเสริม และการสนับสนุน (1) การบริการทางการแพทย์และการสาธารณสุขที่จัดไว้โดยให้ความสะดวกและรวดเร็วแก่ผู้สูงอายุเป็นกรณีพิเศษ (2) การศึกษา การศาสนา และข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต (3) การประกอบอาชีพหรือฝึกอาชีพที่เหมาะสม (4) การพัฒนาตนเองและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม การรวมกลุ่มในลักษณะเครือข่ายหรือชุมชน (5) การอำนวยความสะดวกและความปลอดภัยโดยตรงแก่ผู้สูงอายุในอาคาร สถานที่ ยานพาหนะหรือการบริการ สาธารณะอื่น (6) การช่วยเหลือด้านค่าโดยสารยานพาหนะตามความเหมาะสม (7) การยกเว้นค่าเข้าชมสถานที่ของรัฐ (8) การช่วยเหลือผู้สูงอายุซึ่งได้รับอันตรายจากการถูกรังแกหรือถูกแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ ด้วยกฎหมายหรือถูกทอดทิ้ง (9) การให้คำแนะนำ ปกป้องดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้องในทางคดีหรือในทางการแก้ไขปัญหาครอบครัว</p>	<p>นโยบายด้าน ผู้สูงอายุกับภาคส่วนต่าง ๆ</p> <p>- กำหนดสิทธิของผู้สูงอายุในด้านต่าง ๆ</p>
<p><b>ประกาศกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์</b> เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการคุ้มครอง การส่งเสริม และการสนับสนุน การจัดที่พักอาศัย อาหารและเครื่องนุ่งห่มให้ ผู้สูงอายุตามความจำเป็นอย่างทั่วถึง พ.ศ.2548 และที่แก้ไขเพิ่มเติม</p>	<p><b>ข้อ ๒</b> ผู้จะได้รับสิทธิตามประกาศนี้ หมายถึง ผู้สูงอายุ ตามพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ.2546 ซึ่งประสบปัญหาความเดือดร้อนและมีความจำเป็นในเรื่องดังต่อไปนี้</p> <p>(1) ที่พักอาศัย (2) อาหาร (3) เครื่องนุ่งห่ม</p> <p><b>ข้อ 3</b> ใหญ่บุคคลหรือองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ญาติ หรือผู้อุปการะ ผู้นำชุมชน องค์กร ปกครองสวนท้องถิ่น สถานพยาบาล สถานีตำรวจ แจ้งหรือยื่นคำขอรับความช่วยเหลือให้ แก่ผู้สูงอายุที่ประสบปัญหาความเดือดร้อน และมีความจำเป็น โดยยื่นคำขอ (1) ในท้องที่ กรุงเทพมหานคร ให้ ยื่นต่อกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ หรือหน่วยงานในสังกัดกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ (2) ในจังหวัดอื่น ให้ยื่นต่อสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด</p> <p><b>ข้อ 5</b> ใให้มีวิธีการช่วยเหลือผู้สูงอายุ ดังนี้</p>	<p>- ผู้สูงอายุที่ได้รับความเดือดร้อนในด้านที่อยู่อาศัย อาหาร เครื่องนุ่งห่มจะได้รับสิทธิในการคุ้มครอง โดยจะต้องแจ้งต่อกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ หรือ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ในแต่ละจังหวัด ซึ่งจะให้เข้าพักอาศัยในศูนย์บริการผู้สูงอายุ หรือเข้าอยู่ในความอุปการะของสถานสงเคราะห์ คนชรา หรือสถานที่อื่นที่เหมาะสม</p>

	<p>(1) ปัญหาเรื่องที่พักอาศัย ให้ เข้ารับบริการในศูนย์บริการผู้สูงอายุ หรือเข้าอยู่ในความอุปการะของสถานสงเคราะห์คนชรา หรือสถานที่อื่นที่เหมาะสม (2) ปัญหาเรื่องอาหารและ/หรือเครื่องนุ่งห่ม ให้พิจารณาช่วยเหลือเป็น (ก) เงิน (ข) อาหารและ/หรือเครื่องนุ่งห่ม</p>	
<p><b>นโยบายรัฐบาลสมัย พลเอก ประยุทธ์ จันทร์ โอ ชา ที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ</b></p>	<p>คณะรัฐมนตรีโดยนายกรัฐมนตรี (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา) ได้แถลงนโยบายต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2557 ได้กำหนดนโยบายการบริหารราชการแผ่นดิน 11 ด้าน โดยนโยบายที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ คือ <b>นโยบายด้านที่ 3 การลดความเหลื่อมล้ำของสังคมและการสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการของรัฐ</b> ดังนี้</p> <p><b>ข้อที่ 3</b> ในระยะต่อไป จะพัฒนาระบบการคุ้มครองทางสังคม ระบบการออมและระบบสวัสดิการชุมชน ให้มีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการดูแลให้มีระบบการกักขังที่เป็นธรรมและการสงเคราะห์ผู้ยากไร้ ตามอัตภาพ พัฒนาศักยภาพ คุ้มครองและพิทักษ์สิทธิ จัดสวัสดิการช่วยเหลือและพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ ผู้สูงอายุ สตรี และเด็ก</p> <p><b>ข้อที่ 4</b> เตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตและการมีงานหรือกิจกรรมที่เหมาะสม เพื่อสร้างสรรค์และไม่ก่อภาระต่อสังคมในอนาคต โดยจัดเตรียมระบบการดูแลในบ้าน สถานพักฟื้น และโรงพยาบาล ที่เป็นความร่วมมือของภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และครอบครัว รวมทั้งพัฒนาระบบการเงินการคลังสำหรับการดูแลผู้สูงอายุ</p> <p><b>นโยบายในการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต</b></p> <p>มอบให้ 4 กระทรวงหลัก คือ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงสาธารณสุข บูรณาการการทำงานร่วมกัน โดยผู้บริหารระดับสูง ของทั้ง 4 กระทรวงได้มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อวางแผนการทำงานให้ครอบคลุมทุกมิติอย่างใกล้ชิด ขณะนี้ มีความคืบหน้า ได้มีคำสั่งคณะกรรมการอำนวยการพัฒนาสุขภาพคนตลอดช่วงชีวิต แต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อน</p>	<p>- การจัดสวัสดิการให้แก่ประชาชนทุกวัย อย่างทั่วถึง ตลอดจนพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนทุกวัย พร้อมจัดเตรียมที่อยู่อาศัยให้แก่ผู้สูงอายุ</p>

	<p>การบูรณาการความร่วมมือ 4 กระทรวง การพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต ในช่วงวัยสูงอายุ กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ 3S ประกอบด้วย</p> <p>(1) Strong ส่งเสริมสุขภาพให้แข็งแรง มีกระทรวงสาธารณสุขเป็นผู้รับผิดชอบ</p> <p>(2) Security ส่งเสริมความมั่นคงปลอดภัย กระทรวงมหาดไทยเป็นผู้รับผิดชอบ</p> <p>(3) Social Participation ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในสังคม กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบ</p>	
<p><b>มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง</b></p>	<p><b>1. คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2559 เห็นชอบมาตรการรองรับสังคมผู้สูงอายุ 4 มาตรการ ดังนี้</b></p> <p>(1) การจ้างงานผู้สูงอายุ เพื่อสร้างหลักประกัน/ความมั่นคงในเรื่องรายได้ของผู้สูงอายุให้สามารถเลี้ยงดูตนเองได้ยาวนานขึ้น</p> <p>(2) การสร้างที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุ ส่งเสริมให้มีการสร้างที่พักอาศัยทั้งในรูปแบบมีความเหมาะสม และมีสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นการเฉพาะให้กับผู้สูงอายุ</p> <p>(3) สินเชื่อที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ (Reverse mortgage) เป็นการให้เงินกู้แก่ผู้สูงอายุที่มีอายุ 60 ปี ขึ้นไป แต่ไม่เกิน 80 ปี ผู้สูงอายุที่ไม่ได้เป็นข้าราชการบำนาญไม่มีเงินสำรองเพียงพอต่อการใช้ชีวิต และ ไม่มีลูกหลานไว้คอยดูแล มีวงเงินกู้ไม่เกินรายละ 10 ล้านบาท ใช้ที่อยู่อาศัยที่ปลอดภาระหนี้ ของผู้สูงอายุเป็นหลักประกัน</p> <p>(4) การบูรณาการระบบบำเหน็จบำนาญ มาตรการนี้จะให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการนโยบายบำเหน็จ บำนาญแห่งชาติ ที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนา และกำกับดูแลระบบบำเหน็จบำนาญของประเทศและจัดตั้งกองทุนบำเหน็จบำนาญแห่งชาติ (กบช.)</p> <p><b>2. มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2561 มีมติ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดหาซีพอรองรับผู้สูงอายุ</li> <li>- การจัดทำอยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก</li> <li>- ให้สินเชื่อที่อยู่อาศัยแก่ผู้สูงอายุ</li> <li>- พัฒนาระบบบำเหน็จและบำนาญ</li> </ul>

	<p>ดังนี้</p> <p>(1) เห็นชอบในหลักการมาตรการขับเคลื่อนระเบียบวาระแห่งชาติ เรื่อง สังคมสูงอายุ และให้หน่วยงานรับผิดชอบดำเนินงานด้านผู้สูงอายุนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป ตามที่กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เสนอ และให้กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับความเห็นของกระทรวง การต่างประเทศ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงยุติธรรม สำนักงานประมาณ สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และคณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านสังคม รวมทั้งข้อสังเกตของกระทรวงการคลัง กระทรวงคมนาคม และกระทรวงมหาดไทย ไปพิจารณาดำเนินการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไปด้วย</p> <p>(2) ให้กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง พิจารณาความเป็นไปได้ในการนำพื้นที่ของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมีจำนวนนักเรียนน้อย และอาจุยกยุบ รวมมาใช้ประโยชน์ในการจัดตั้งเป็นศูนย์การเรียนรู้และดูแลผู้สูงอายุ ของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคง ของมนุษย์ตามความเหมาะสมในแต่ละพื้นที่ โดยดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด</p>	<p>- หลักการมาตรการขับเคลื่อนระเบียบวาระแห่งชาติ เรื่องสังคมสูงอายุ</p>
<p><b>มาตรการขับเคลื่อนระเบียบวาระแห่งชาติ เรื่องสังคมสูงอายุ</b></p>	<p>จัดทำโดยกรมกิจการผู้สูงอายุ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ในฐานะเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบภารกิจเกี่ยวกับผู้สูงอายุโดยตรง โดยมาตรการ ขับเคลื่อนระเบียบวาระแห่งชาติดังกล่าวประกอบด้วย 2 มาตรการหลัก (หรือ 6 Sustainable และ 4 Change) ได้แก่</p> <p><b>มาตรการหลักที่ 1 การพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุและคนทุกวัย</b> ซึ่งประกอบด้วย มาตรการย่อย 6 มาตรการ (6 Sustainable) ได้แก่</p> <p>S1 การสร้างระบบคุ้มครองและสวัสดิการผู้สูงอายุ</p>	<p>การปรับสภาพแวดล้อมชุมชน และบ้านให้ปลอดภัยสำหรับผู้สูงอายุ โดยส่งเสริมความรู้และแนวคิด Universal design (UD) และสนับสนุนให้มีชุมชนต้นแบบที่เป็นมิตรกับผู้สูงอายุ (Age-friendly community) ด้วยการ จัด ให้ มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและปลอดภัย เพื่อให้ผู้สูงอายุสามารถเข้าถึงบริการสาธารณะต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกและปลอดภัย นอกจากนี้ รัฐบาลยังได้สนับสนุนงบประมาณในการปรับปรุง</p>



	<p>S2 การทำงานและการสร้างรายได้สำหรับผู้สูงอายุ</p> <p>S3 ระบบสุขภาพเพื่อรองรับสังคมสูงอายุ</p> <p>S4 ปรับสภาพแวดล้อมชุมชน และบ้านให้ปลอดภัยกับผู้สูงอายุ</p> <p>S5 ธนาคารเวลาสำหรับการดูแลผู้สูงอายุประเทศไทย</p> <p>S6 การสร้างความรอบรู้ให้คนรุ่นใหม่เตรียมความพร้อมในทุกมิติ</p> <p><b>มาตรการหลักที่ 2 การยกระดับขีดความสามารถ การบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ประกอบด้วย มาตรการย่อย 4 Change ได้แก่</b></p> <p>C1 ยกระดับความร่วมมือ เสริมสร้างพลังสังคมสูงอายุ</p> <p>C2 การปรับเปลี่ยนกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ ข้อบังคับให้เอื้อต่อการทำงานด้านผู้สูงอายุ</p> <p>C3 ปฏิรูประบบข้อมูลเพื่อขับเคลื่อนงานด้านผู้สูงอายุ อย่างมีประสิทธิภาพ และ</p> <p>C4 ผลักโฉมนวัตกรรมเพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคมสูงอายุ</p>	<p>ซ่อมแซมบ้านผู้สูงอายุ และระดมความร่วมมือ จาก ภาค ธุรกิจ และ สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนในการการปรับปรุงสภาพบ้านและชุมชนที่ปลอดภัยสำหรับผู้สูงอายุ</p>
--	--	---

ที่มา : สรุปจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารโดยผู้วิจัย

### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากการศึกษากฎหมาย นโยบาย และแผนต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ พบว่า ภาครัฐได้กำหนดนโยบายที่เน้นหลักในด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตทุกช่วงวัย ผ่านการส่งเสริมทักษะในการดำรงชีวิตและการดูแลสุขภาพ พร้อมส่งเสริมศักยภาพของชุมชนให้มีส่วนร่วมในเรื่องดังกล่าวด้วย เพื่อรองรับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของไทย ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยที่ภาครัฐจะสามารถลดภาระค่าใช้จ่ายในการดูแลผู้สูงอายุในอนาคตหากประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี นอกจากนี้ ยังได้ยึดหลักความเสมอภาค ความเท่าเทียม ในการกระจายสวัสดิการและบริการให้แก่ผู้สูงอายุอย่างครอบคลุม เห็นได้จากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลสมัยพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ในการลดความเหลื่อมล้ำของสังคมและการสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการของรัฐ และเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในการ

พัฒนาคนทุกช่วงชีวิต โดยการส่งเสริมสุขภาพให้แข็งแรง มีกระทรวงสาธารณสุขเป็นผู้รับผิดชอบ การส่งเสริมความมั่นคงปลอดภัย กระทรวงมหาดไทยเป็นผู้รับผิดชอบ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในสังคม มีกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบ

สำหรับมิติของสิทธิที่ผู้สูงอายุจะได้รับจากภาครัฐนั้น จะเห็นได้จาก พ.ร.บ.ผู้สูงอายุแห่งชาติ พ.ศ.2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ที่ได้กำหนดสิทธิในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริการทางการแพทย์ และสาธารณสุข การส่งเสริมให้ประกอบอาชีพที่เหมาะสมเพื่อเลี้ยงดูตนเองได้ ได้รับสิทธิลดค่าธรรมเนียมในการเข้าสถานที่หรือการใช้บริการขนส่งสาธารณะ ตลอดจนการได้รับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เป็นต้น ทั้งนี้ สำหรับผู้สูงอายุที่ได้รับความเดือดร้อน ในด้านที่อยู่อาศัยจะได้รับสิทธิในการคุ้มครอง โดยจะต้องแจ้งต่อกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ หรือ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ในแต่ละจังหวัด ซึ่งจะให้เข้าพักอาศัยที่ศูนย์บริการผู้สูงอายุ หรือ อยู่ในความอุปการะของสถานสงเคราะห์คนชรา

สำหรับแนวทางการส่งเสริมที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ ตามแผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2545 - 2564) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 2 พ.ศ.2562 นั้น ได้ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้สูงอายุมีที่อยู่อาศัยในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ประกอบไปด้วยการให้ความรู้แก่ครอบครัวและผู้สูงอายุในการปรับปรุงที่อยู่อาศัยเพื่อรองรับความต้องการในวัยสูงอายุ และกำหนดมาตรการแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ เพื่อสร้างหรือปรับปรุงที่อยู่อาศัย และระบบสาธารณสุขปึกอกสำหรับผู้สูงอายุ ตลอดจนออกกฎหมายให้สิทธิพิเศษแก่ภาคเอกชนที่จัดบริการด้านที่พักอาศัยที่ได้มาตรฐานสำหรับผู้สูงอายุ นอกจากนี้ ตามมติคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2559 เห็นชอบมาตรการรองรับสังคมผู้สูงอายุ โดยมีมาตรการที่เกี่ยวข้องกับที่อยู่อาศัย คือ การสร้างที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุ ส่งเสริมให้มีการสร้างที่พักอาศัยทั้งในรูปแบบมีความเหมาะสม และมีสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นการเฉพาะให้กับผู้สูงอายุ และให้สินเชื่อที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ (Reverse mortgage) เพื่อส่งเสริมให้ผู้สูงอายุมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองในช่วงวัยเกษียณ นอกจากนี้ กรมกิจการผู้สูงอายุยังได้มีการจัดทำมาตรการขับเคลื่อนระเบียบวาระแห่งชาติ เรื่องสังคมผู้สูงอายุ ที่มีแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ คือ การปรับสภาพแวดล้อมชุมชนและบ้านให้ปลอดภัยสำหรับผู้สูงอายุ โดยส่งเสริมความรู้และแนวคิด Universal design (UD) และสนับสนุนให้มีชุมชนต้นแบบที่เป็นมิตรกับผู้สูงอายุ (Age-friendly community) ด้วยการจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและปลอดภัย เพื่อให้ผู้สูงอายุสามารถเข้าถึงบริการสาธารณะต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกและปลอดภัย นอกจากนี้ รัฐบาลยังได้สนับสนุนงบประมาณใน

การปรับปรุง ช่อมแซมบ้านผู้สูงอายุ ระดมความร่วมมือจากภาคธุรกิจ และสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนในการปรับปรุงสภาพบ้านและชุมชนที่ปลอดภัยสำหรับผู้สูงอายุ

จากที่กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่าภาครัฐมีนโยบายที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุ ให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้ พร้อมทั้งลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเสมอภาคเพื่อให้ผู้สูงอายุทุกคนสามารถเข้าถึงสวัสดิการของภาครัฐ โดยแนวทางที่ภาครัฐให้การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุนั้นมีหลากหลายโครงการ ซึ่งจะเห็นได้จากผลการดำเนินงานผ่านโครงการของหน่วยงานภาครัฐ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักในการจัดที่อยู่อาศัยให้แก่ผู้สูงอายุ คือ หน่วยงานที่อยู่ในสังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ตามประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การกำหนดหน่วยงานผู้มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการคุ้มครอง การส่งเสริม และการสนับสนุนผู้สูงอายุในด้านต่าง ๆ ตาม พ.ร.บ.ผู้สูงอายุ พ.ศ.2556 พ.ศ.2553 จึงสามารถสรุปแผนงานโครงการสำคัญตาม ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่อยู่อาศัยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ที่เกี่ยวข้องกับที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุได้ ดังนี้

1. แผนพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย ดำเนินการโดยการเคหะแห่งชาติและบูรณาการการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยแผนที่ส่งเสริมที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ มีดังนี้

1.1 แผนยกระดับคุณภาพชีวิต (เช่า) เป็นการพัฒนาที่อยู่อาศัยประเภทเช่า จำนวน 117,471 หน่วย รูปแบบอาคาร จะมีลักษณะเป็นอาคารสูง 3-5 ชั้น มีรูปแบบห้องพักเป็นแบบหนึ่งห้องนอน ขนาดประมาณ 28 หรือ 32 ตารางเมตร ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละพื้นที่ สำหรับห้องพักอาศัยร้อยละ 10 ของอาคาร จะจัดสรรในส่วนของชั้นล่างให้เป็นห้องพักอาศัย เพื่อรองรับการอยู่อาศัยของครัวเรือนที่มีผู้สูงอายุและผู้พิการ โดยออกแบบตามแนวทาง Universal Design ประกอบด้วย 5 โครงการ ดังนี้

รูปที่ 8 โครงการภายใต้แผนยกระดับคุณภาพชีวิต (เช่า) และจำนวนหน่วย

แผนยกระดับคุณภาพชีวิต	
โครงการ	จำนวนหน่วย
1. โครงการอาคารเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย	50,979
2. โครงการอาคารเช่าสำหรับแรงงานในเขตเศรษฐกิจพิเศษ 10 พื้นที่ (ตาก มุกดาหาร สระแก้ว สงขลา ตราดหนองคาย นครพนม เชียงราย กาญจนบุรี และนราธิวาส)	22,200
3. โครงการฟื้นฟูเมืองดินแดง	20,292
4. โครงการฟื้นฟูเมืองห้วยขวาง	20,000
5. โครงการฟื้นฟูเมืองรามอินทรา	4,000
<b>รวม</b>	<b>117,471</b>

ที่มา : ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่อยู่อาศัยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)

2. แผนเสริมสร้างความมั่นคงด้านการอยู่อาศัย (เช่าซื้อ) จำนวน 530,609 หน่วย จัดทำโครงการในพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑล และในพื้นที่ภูมิภาคทั่วประเทศ รูปแบบอาคารในโครงการกรณีที่เป็นโครงการที่ดำเนินการในพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑล จะมีลักษณะเป็นอาคารชุดพักอาศัยซึ่งมีความสูงตั้งแต่ 4 - 35 ชั้น กรณีที่เป็นโครงการที่ดำเนินการในพื้นที่ภูมิภาคจะเป็นอาคารแนวราบทั้งบ้านเดี่ยว บ้านแฝด ทาวน์เฮ้าส์ หรืออาคารชุดพักอาศัยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละพื้นที่ โดยที่พักอาศัยจะออกแบบโดยคำนึงถึงการรองรับการอยู่อาศัยของครัวเรือน ที่มีผู้สูงอายุและผู้พิการ โดยออกแบบตามแนวทาง Universal Design ในโครงการที่มีสาธารณูปโภคและ สาธารณูปการครบครัน ประกอบด้วย 8 โครงการ ดังนี้

### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 9 โครงการภายใต้แผนเสริมสร้างความมั่นคงด้านการอยู่อาศัย และจำนวนหน่วย

แผนงานเสริมสร้างความมั่นคงด้านการอยู่อาศัย	
โครงการ	จำนวนหน่วย
1. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 1	7,233
2. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 2 (ระยะที่ 1-4)	52,000
3. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 3 (ระยะที่ 1-5)	100,000
4. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 4 (ระยะที่ 1-5)	100,000
5. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 5 (ระยะที่ 1-5)	100,000
6. โครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุรายได้ปานกลาง (Senior Complex)	3,000
7. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้า	28,376
8. โครงการเมืองใหม่ตามแนวรถไฟทางคู่ รถไฟความเร็วสูง Economic Corridor	140,000
<b>รวม</b>	<b>530,609</b>

ที่มา : ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่อยู่อาศัยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)

3. แผนการปรับสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อผู้สูงอายุดำเนินการโดยกรมกิจการผู้สูงอายุ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้มีการเกื้อกูลต่อการดำรงชีวิตด้วยตนเองของผู้สูงอายุลดการพึ่งพิงภายใต้การมีส่วนร่วมของชุมชนสังคมผ่านกลไกขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งผลต่อการเข้าถึงสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ บนพื้นฐานของการเคารพในคุณค่าและศักดิ์ศรีของผู้สูงอายุ โดยการปรับปรุงที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุจำนวน 447,618 หลัง โครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ (Senior Complex) จำนวน 5,492 ยูนิต และโครงการปรับปรุงที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุรูปแบบประชารัฐ จำนวน 14,500 หลัง ดังนี้

รูปที่ 10 เป้าหมายแผนการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อผู้สูงอายุระยะ 20 ปี

โครงการ	เป้าหมายระยะยาว 20 ปี				รวม
	2560-2564	2565-2569	2570-2574	2575-2579	
1. ปรับปรุงที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ (หลัง)	21,686	23,855	26,240	375,837	447,618
2. ปรับปรุงที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุรูปแบบประชารัฐ	2,500	3,000	4,000	5,000	14,500
3. โครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ (Senior Complex)	992	1,200	1,500	1,800	5,492
<b>รวม</b>	<b>25,178</b>	<b>28,055</b>	<b>31,740</b>	<b>382,637</b>	<b>467,610</b>

ที่มา : ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่อยู่อาศัยระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579)

นอกจากนี้ ยังมีโครงการที่ได้เริ่มดำเนินการก่อนปี พ.ศ.2559 ซึ่งกรมกิจการผู้สูงอายุได้ดำเนินโครงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของผู้สูงอายุให้เหมาะสมและปลอดภัย (เดิมซ่อมบ้านผู้สูงอายุในชุมชน) ซึ่งแบ่งเป็น 2 กิจกรรม ได้แก่ (1) ปรับปรุงบ้านผู้สูงอายุให้เหมาะสมและปลอดภัย และ (2) สำรวจข้อมูลด้านที่อยู่อาศัยของผู้สูงอายุ โดยขอความร่วมมือสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด รวม 76 จังหวัด และศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ 12 ศูนย์ขับเคลื่อนภารกิจในพื้นที่ สำหรับกิจกรรมปรับปรุงบ้านผู้สูงอายุให้เหมาะสมและปลอดภัย เป็นนโยบายเร่งด่วนของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ปี พ.ศ.2559 “8 เร่งด่วน 5 พัฒนา 11 พันธกิจ” สำหรับหลักเกณฑ์ที่จะได้รับสิทธิบริการ จะต้องเป็นผู้สูงอายุที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป มีสัญชาติไทย ยกเว้น ไม่มีลูกหลานเลี้ยงดู หรือผู้สูงอายุที่อาศัยอยู่ร่วมกับลูกหลานครอบครัวยากจน ลักษณะของบ้านพักอาศัยของผู้สูงอายุต้องเป็นบ้านพักอาศัยของผู้สูงอายุ หรือลูกหลานในครอบครัวเดียวกันกับผู้สูงอายุ (ไม่ใช่บ้านที่ผู้สูงอายุเช่าอยู่) และเป็นบ้านพักที่ตั้งอยู่ใน

ที่ดินของตนเอง หรือของลูกหลานในครอบครัว หรือได้รับอนุญาตให้ใช้ที่ดินจากเจ้าของโดยถูกต้องตามกฎหมาย และเจ้าของบ้านพักอาศัยให้การยินยอมให้มีการปรับปรุง โดยที่กรมกิจการผู้สูงอายุสนับสนุนงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 22,500 บาท/หลัง มีเป้าหมายในการดำเนินงานทั้งหมด 1,400 หลัง ซึ่งปัจจุบันดำเนินงานเสร็จสิ้นแล้ว

ในส่วนของโครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุอย่างครบวงจร (Senior Complex) บนพื้นที่ราชพัสดุ ได้เริ่มดำเนินการโดยกรมกิจการผู้สูงอายุ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2559 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุให้มีที่พักอาศัยที่ปลอดภัย มีอุปกรณ์ใช้สอยที่เหมาะสมและอยู่ในความดูแลของแพทย์และพยาบาล ซึ่งจะประกอบด้วย (1) Senior Housing Zone ที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุ (2) Nursing Home Zone ที่พักสำหรับผู้สูงอายุที่ต้องการการพักผ่อนและฟื้นฟู และ (3) Hospice Zone ที่พักสำหรับผู้สูงอายุที่เจ็บป่วยและต้องการการรักษาหรือผู้ป่วยระยะท้าย โดยกรมธนารักษ์ได้จัดทำที่ราชพัสดุในจังหวัดชลบุรี จังหวัดนครนายก จังหวัดเชียงราย และจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อดำเนินการสร้างที่พักอาศัยดังกล่าว สำหรับจังหวัดชลบุรี ได้มอบหมายให้กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เป็นหน่วยงานรับผิดชอบขอใช้พื้นที่ราชพัสดุในแปลงหมายเลข ขบ.219 ตำบลบางละมุง อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี เนื้อที่รวม 48 ไร่ 1 งาน 42 ตารางวา โครงการดังกล่าวได้ใช้กลไกการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้วยการบูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ ภายใต้คณะกรรมการขับเคลื่อนที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ ที่มาจกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงการพัฒนาสังคมฯ กระทรวงสาธารณสุข กรมบัญชีกลาง กรมธนารักษ์ กระทรวงการคลัง การเคหะแห่งชาติ (กคช.) สถาบันพัฒนา องค์การชุมชน (องค์การมหาชน) (พอช.) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ บ.แอลพีเอ็น ดีแวลลอปแมนท์ จำกัด สภาอากาศไทยและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง โครงการดังกล่าวเป็นการสร้างอาคารที่พักสำหรับผู้สูงอายุโดยให้ความสำคัญกับการออกแบบพื้นที่ใช้สอยโดยคำนึงถึงหลัก Universal Design โดยผู้เข้าพักจะต้องเป็นผู้ที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป สุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง ไม่มีอาการทางจิตเวช และห้องพักจะเป็นสิทธิของกรมกิจการผู้สูงอายุ ไม่สามารถซื้อขายหรือโอนต่อบุคคลอื่นได้ ซึ่งได้นำโครงการสว่างคนเฒ่ามาเป็นต้นแบบในการดำเนินการ ทั้งนี้ เมื่อปี พ.ศ.2562 ได้ดำเนินการเสนอและขออนุมัติโครงการภายใต้ พ.ร.บ.การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ.2556 (PPP) ปัจจุบันอยู่ระหว่างรอการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี

เมื่อปี พ.ศ.2561 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้ดำเนินโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุรายได้ปานกลาง หรือโครงการบ้านเคหะกตัญญู คลองหลวง 1 ของการเคหะแห่งชาติ (กคช.)

จะดำเนินการก่อสร้างทั้งสิ้น 192 หน่วย เงินลงทุนประมาณ 417 ล้านบาท เป็นเงินกู้ภายในประเทศ 335 ล้านบาท และเงินรายได้ของ กคช. 81 ล้านบาท ใช้จ่ายเงินประมาณ 40 ไร่ ที่ใช้ในการดูแลของการเคหะแห่งชาติ จังหวัดปทุมธานี รูปแบบโครงการเป็นบ้านแฝดชั้นเดียว ขนาด 38 ตารางวา จำนวน 76 หน่วย และบ้านแฝดสองชั้น ขนาด 39 ตารางวา จำนวน 18 หน่วย และบ้านแฝดสองชั้น ขนาด 42 ตารางวา จำนวน 48 หน่วย ราคาขายเบื้องต้นอยู่ที่ประมาณ 2-3 ล้านบาท โดยกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้ที่มีรายได้ครัวเรือน ณ ปี 2561 ต่อเดือน 59,701 บาท อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยจะตอบโจทย์สำหรับครัวเรือนที่มีผู้สูงอายุ หรือผู้ที่ต้องการเตรียมตัวเองจะเป็นผู้สูงอายุในวันข้างหน้า และเมื่อปี พ.ศ.2562 ได้เสนอ กรม. เพื่อดำเนินโครงการบ้านเคหะกตัญญูคลองหลวง 2 จำนวน 168 หน่วย ที่ผ่านมามีการเปิดให้ประชาชนสามารถจองสิทธิแล้วตั้งแต่ปี พ.ศ.2561 แต่ยังไม่สามารถดำเนินการก่อสร้างให้แล้วเสร็จ

นอกจากนี้ ที่ผ่านมามีการเคหะแห่งชาติ ยังได้จัดทำโครงการปรับปรุงที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุซึ่งเป็นผู้มีรายได้น้อยและผู้ยากไร้ หรือบ้านสบายเพื่ออายุตา เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตด้านการอยู่อาศัยของผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นผู้มีรายได้น้อยและผู้ยากไร้ โครงการบ้านสบายเพื่ออายุตา เป็นโครงการภายใต้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยให้กับผู้สูงอายุ โดยได้ร่วมมือกับภาคีเครือข่ายทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ขณะที่ยังคงรณรงค์ขอความร่วมมือจากประชาชนร่วมดำเนินงานในรูปแบบการรณรงค์อาสาสมัคร

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแผนการดำเนินงาน และโครงการที่อยู่อาศัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุของภาครัฐที่อยู่ระหว่างการดำเนินงานในปัจจุบัน (ปี 2563) ยังคงมีส่วนน้อย หากเทียบกับการจัดสวัสดิการที่อยู่อาศัยของกลุ่มเป้าหมายอื่น เพราะจะเห็นได้ว่า มีโครงการด้านที่อยู่อาศัยของผู้สูงอายุเพียงจำนวน 3 โครงการหลักตามยุทธศาสตร์การพัฒนาที่อยู่อาศัยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) คือ โครงการที่อยู่อาศัยของผู้สูงอายุ โครงการอาคารเช่าสำหรับผู้สูงอายุ (Senior Complex) และโครงการปรับปรุงที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ ทั้งในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ปริมณฑล และต่างจังหวัด อีกทั้ง บางโครงการอาจยังไม่ได้เลือกจัดสวัสดิการให้กับกลุ่มผู้สูงอายุที่ยังไม่มีกรรมสิทธิ์ในที่อยู่อาศัยโดยตรงซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ควรให้ความสำคัญในการจัดสวัสดิการด้านที่อยู่อาศัยอย่างเร่งด่วน เนื่องจากผู้สูงอายุอาศัยอยู่คนเดียวตามลำพังในครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้น (กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2560)

ขณะเดียวกัน ภาครัฐยังแทบจะไม่มียุทธศาสตร์และสนับสนุนสถานบริการที่อยู่อาศัย ผู้สูงอายุขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรและภาคเอกชนในด้านการพัฒนาการจัดบริการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ แต่จะมีความร่วมมือในรูปแบบที่ให้ภาคเอกชนเข้ามาลงทุนในโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย ของหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานภาครัฐจะเป็นผู้บริหารจัดการโครงการ หรือ มีลักษณะความร่วมมือในรูปแบบคณะกรรมการ ขับเคลื่อนที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุในการให้คำแนะนำปรึกษา ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากรูปแบบการดำเนินโครงการต่าง ๆ

แนวทางการส่งเสริมที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุของภาครัฐนั้น ยังมุ่งเน้นรูปแบบการพัฒนาปรับปรุงที่อยู่อาศัยเดิมของผู้สูงอายุ ตลอดจนการจัดสร้างที่อยู่อาศัยทั้งในรูปแบบบ้านพักสำหรับครอบครัวที่มีผู้สูงอายุ แสดงให้เห็นว่าภาครัฐให้ความสำคัญกับการให้คนใกล้ชิดหรือบุคคลในครอบครัวเป็นผู้ดูแลผู้สูงอายุเป็นหลัก อาจจะเป็นเพราะผู้สูงอายุของไทยมีความผูกพันกับครอบครัวสูง จึงต้องการอยู่ใกล้ชิดกับลูกหลาน ต้องการได้รับการดูแลเอาใจใส่จากลูกหลานในด้านจิตใจมากกว่าด้านสุขภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการสูงอายุในที่เดิม (Aging in place)

ในส่วนการจัดที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ โครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุอย่างครบวงจร (Senior Complex) จะมีลักษณะการจัดที่อยู่อาศัยให้มีความเหมาะสมกับผู้สูงอายุโดยเฉพาะ พร้อมทั้งมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการในการดูแลผู้สูงอายุจนถึงวาระสุดท้ายของชีวิต ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้นำต้นแบบมาจากโครงการสวางคินเวศ ในการเป็นที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ พร้อมทั้งในการดูแลผู้สูงอายุควบคู่กันด้วย ซึ่งจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุของประเทศสิงคโปร์ตามโครงการอาคาร Kampung Admiralty ที่สร้างขึ้นสำหรับผู้เกษียณอายุ (First Retirement Village) เพื่อให้ผู้สูงอายุได้ใช้ชีวิตหลังเกษียณในพื้นที่ที่เหมาะสม โดยมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อาทิ สถานพยาบาลดูแลผู้ป่วยชราภาพประกอบไว้ในตึกเดียวกันกับอาคารที่พักอาศัยของผู้สูงอายุ ซึ่งการจัดที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุในรูปแบบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ บัญชา บุณยสิงห์ (2539) ได้ศึกษาความต้องการที่อยู่อาศัยในวัยสูงอายุของผู้ที่ทำงานบริษัทชั้นนำในกรุงเทพมหานคร พบว่า ส่วนใหญ่เห็นด้วยที่จะมีการจัดสร้างชุมชนสำหรับผู้สูงอายุโดยเฉพาะ และจะให้ความสำคัญกับการบริการด้านดูแลสุขภาพเป็นอันดับแรก

อย่างไรก็ตาม ความต้องการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น จากโครงการศึกษาและคาดประมาณการความต้องการที่อยู่อาศัยในประเทศไทยปี พ.ศ.2560-2564 พบว่าอายุของหัวหน้าครัวเรือนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยสัดส่วนของจำนวนครัวเรือนที่มีหัวหน้าครัวเรือนอายุ 30-



59 ปีลดลง ในขณะที่สัดส่วนของจำนวนครัวเรือนที่มีหัวหน้าครอบครัวอายุ 60 ปีขึ้นไป มีสัดส่วนเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความต้องการที่อยู่อาศัยเพื่อรองรับการอยู่อาศัยของผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ประกอบกับการสำรวจประชากรสูงอายุในประเทศไทย พ.ศ.2557 พบว่ามีผู้สูงอายุอาศัยอยู่คนเดียวตามลำพังในครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้นจากร้อยละ 3.6 ในปี พ.ศ.2554 เป็นร้อยละ 10.4 ในปี พ.ศ.2557 และจากข้อมูลการสำรวจรายได้ของผู้สูงอายุของสำนักงานสถิติแห่งชาติปี พ.ศ.2555 พบว่าประเทศไทยมีผู้สูงอายุที่มีกำลังซื้อที่อยู่อาศัยด้วยรายได้ประจำของตนเองเฉลี่ยต่อปีจำนวน 928,000 คนทั่วประเทศ และจะเพิ่มขึ้นเป็น 2.2 ล้านคน ในปี พ.ศ.2558 แต่หากคัดเลือกเฉพาะกลุ่มผู้สูงอายุที่เป็นอิสระไม่พึ่งพาหรือกลุ่มที่ยังสุขภาพดีสามารถตัดสินใจใน การซื้อที่อยู่อาศัยได้ด้วยตนเอง จะมีจำนวนประมาณ 764,000 คน หรือร้อยละ 82 ของผู้สูงอายุทั้งหมดในปี พ.ศ.2555 หรือจะเพิ่มขึ้นเป็น 1.8 ล้านคน ในปี พ.ศ.2558 ในระยะยาวกลุ่มผู้สูงอายุจะเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่ส่งผลต่อการพัฒนาที่อยู่อาศัย ดังจะเห็นได้ว่าประชากรไทยกำลังสูงวัยขึ้นอย่างรวดเร็ว จำนวนผู้สูงอายุมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผลกระทบที่สำคัญที่ตามมา คือ เรื่องปริมาณและคุณภาพของที่อยู่อาศัยของผู้สูงอายุ (กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2560) ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการรับมือกับสถานการณ์สังคมสูงอายุ จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงประเด็นดังกล่าวเป็นสำคัญ พร้อมทั้งควรจัดบริการให้มีทางเลือกด้านที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุที่หลากหลายและได้มาตรฐาน เพื่อตอบสนองความต้องการได้อย่างทั่วถึงและเกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การเปรียบเทียบการบริหารที่อยู่อาศัยของผู้สูงอายุ กรณีศึกษา : โครงสร้างคนเฒ่า สภาอากาศไทย และศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค ” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารที่อยู่อาศัยของผู้สูงอายุของโครงสร้างคนเฒ่า สภาอากาศไทย และศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค และ (2) เพื่อศึกษาแนวทางภาครัฐในการสนับสนุนการจัดที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จากการศึกษาสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบกับการเก็บรวบรวมและศึกษาเอกสารต่าง ๆ สรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

##### 5.1.1 สรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1

###### 5.1.1.1 การบริหารจัดการองค์กร

1) การจัดโครงสร้างองค์กร โครงสร้างคนเฒ่า สภาอากาศไทย และศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคมีลักษณะการจัดโครงสร้างที่คล้ายคลึงกันโดยใช้การจัดโครงสร้างในลักษณะการแบ่งตามสายงานหลัก โดยแบ่งออกเป็น 2 สายงาน คือ งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภายในที่อยู่อาศัย และงานดูแลผู้สูงอายุในด้านต่าง ๆ ทั้งนี้ ในแต่ละสายงานมีการจัดหัวหน้างานเพื่อดูแลรับผิดชอบงานในแต่ละภารกิจ พร้อมทั้งมีการรายงานและติดตามผลการปฏิบัติงานตามลำดับการบังคับบัญชา โดยจะมีหน่วยงานที่สังกัดกำกับดูแล อย่างไรก็ตาม โครงการโครงสร้างคนเฒ่า จะมีคณะกรรมการผู้แทนผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นการเลือกตั้งผู้สูงอายุภายในโครงการเข้ามาเป็นคณะกรรมการ มีหน้าที่แสดงความคิดเห็นในการที่จะพัฒนาปรับปรุงโครงการ ซึ่งเป็นการสะท้อนถึงความต้องการของผู้สูงอายุที่จะให้โครงการดำเนินการจัดการหรือจัดบริการต่าง ๆ ที่ตอบสนองอย่างแท้จริง ดังนั้น จึงเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันยังมีการจัดโครงสร้างองค์การรูปแบบคณะกรรมการบริหาร โดยมีคณะกรรมการบริหารอาคารสรวงคนเฒ่า ที่เป็นผู้แทนจากหน่วยงานภายในสภาอากาศไทยร่วมเป็นคณะกรรมการ ซึ่งจะประชุมกันทุก 3 เดือน เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับการดำเนินการต่าง ๆ ภายในโครงการด้วย ขณะที่ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค ไม่ได้มีคณะกรรมการที่มาจากผู้สูงอายุ แต่ผู้สูงอายุที่อาศัยอยู่ภายในสามารถร้องเรียนหรือสะท้อนความต้องการผ่านกล่อ่งรับความเห็นได้ นอกจากนี้

ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค ยังมีส่วนกลุ่มงานพัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ จึงทำให้มีการแบ่งส่วนงานย่อยในด้านการบริการพิเศษอย่างชัดเจน

**2) หน่วยงานที่สังกัด** โครงสวางคนิเวศ เป็นองค์กรที่สังกัดสำนักงานกลาง สภาการศึกษาไทย ซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ขณะที่ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ บ้าน สังกัดกรมกิจการผู้สูงอายุ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นหน่วยงานภาครัฐซึ่งได้รับการสนับสนุนทั้งทางด้านงบประมาณ และมีมติที่ไม่ใช่งบประมาณ

**3) วิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร** เปรียบเสมือนเป็นเป้าหมายหลักที่องค์กรต้องการจะพัฒนาไปในอนาคต และลักษณะที่คนในองค์กรจะยึดถือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายดังกล่าว โครงการสวางคนิเวศ สภาการศึกษาไทย มีจุดมุ่งหมายเพื่อ การบริการ การเรียนการสอน และการวิจัย (service teaching research) ขณะที่ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค มีจุดมุ่งหมายที่จะเป็นผู้นำด้านการให้บริการและเป็นต้นแบบศูนย์การเรียนรู้ด้านการดูแลผู้สูงอายุ และสวัสดิการสังคมอย่างมีมาตรฐาน ทั้ง 2 แห่งจึงมีวิสัยทัศน์ที่คล้ายคลึงกันเรื่องความชัดเจนในด้านการให้บริการและการส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการศึกษาเรียนรู้ด้านการดูแลผู้สูงอายุ จึงทำให้การกำหนดค่านิยมองค์กรมีลักษณะที่เหมือนกันโดยเฉพาะการให้บริการที่เป็นมาตรฐาน และที่สำคัญที่สุดคือ การมีใจรักและเอาใจใส่ผู้สูงอายุ ให้มีความรู้สึกที่ผู้สูงอายุเปรียบเสมือนญาติ

**4) การสนับสนุนงบประมาณ** โครงสวางคนิเวศ สภาการศึกษาไทย และศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคได้รับการสนับสนุนและจัดสรรงบประมาณที่แตกต่างกัน โดยโครงการสวางคนิเวศ ถึงแม้จะอยู่ในกำกับดูแลของสภาการศึกษาไทยแต่ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณโดยตรง อย่างไรก็ตาม งบประมาณที่ใช้ในการบริหารจัดการได้รับมาจากเงินที่ได้จากการขายสิทธิห้องพักสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายงานระบบ และค่าส่วนกลางรายเดือนจะจัดสรรสำหรับการบริหารจัดการอาคารโดยจะจำกัดจำนวนเงินที่ใช้ในแต่ละเดือน ซึ่งสามารถกำหนดการจัดสรรได้อย่างชัดเจนและควบคุมไม่ให้เกินวงเงินที่กำหนด ขณะที่ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดินซึ่งแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารจัดการภายในศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค เกี่ยวกับการดูแลผู้สูงอายุภายใน อีกส่วนหนึ่งเป็นงบประมาณสำหรับดำเนินโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่กรมกิจการผู้สูงอายุกำหนด นอกจากนี้ ยังได้รับงบประมาณส่วนหนึ่งจากเงินบริจาคของมูลนิธิบ้านบางแคสำหรับจัดจ้างลูกจ้างมูลนิธิ สะท้อนให้เห็นว่างบประมาณที่ได้รับจากภาครัฐเพียงอย่างเดียวไม่

เพียงพอ จึงทำให้ต้องพึ่งพางบประมาณจากส่วนอื่นเพื่อช่วยในการจัดการด้วย ทั้งนี้ จะต้องเบิกจ่ายงบประมาณโดยขออนุมัติจากกรมกิจการผู้สูงอายุด้วยเช่นกัน

**5) การบริหารทรัพยากรบุคคล** มีความแตกต่างกัน เพราะประเภทบุคลากรในองค์กรมีลักษณะไม่เหมือนกัน เนื่องจากโครงการสวางคนิเวศบุคลากรทั้งหมดเป็นประเภทลูกจ้าง ไม่ได้เป็นเจ้าหน้าที่สภาภาษาไทย แต่ก็ได้นำระเบียบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสภาภาษาไทยมาใช้บางส่วน เช่น สิทธิการลา สำหรับขั้นตอนการสรรหา คัดเลือกนั้น จะมีขั้นตอนที่สั้นและรวดเร็ว และเน้นเฉพาะบุคคลในพื้นที่ จังหวัดสมุทรปราการ และด้วยสภาพของบุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่สภาภาษาไทยทำให้ระบบการจูงใจจึงเป็นเพียงการเลื่อนเงินเดือนซึ่งจะมีความเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง โดยผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาจากสมรรถนะในด้านการให้บริการเป็นหลักและผลการทำงาน ขณะที่ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคมีบุคลากรหลายประเภท ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างมูลนิธิบ้านบางแค ซึ่งแต่ละประเภทจะมีการสรรหา คัดเลือก การจัดสวัสดิการ เงินเดือน และการประเมินแตกต่างกัน โดยขั้นตอนในการได้มาซึ่งบุคลากรนั้นจะใช้เวลานาน นอกจากนี้ บางตำแหน่ง คือ พี่เลี้ยง จะมีการทดสอบภาคปฏิบัติเพื่อพิจารณาทักษะในการดูแลผู้สูงอายุ จึงทำให้ได้บุคลากรที่มีตรงตามความต้องการ ขณะที่การจัดสวัสดิการนั้น หากเป็นตำแหน่งข้าราชการจะได้รับสวัสดิการที่ครอบคลุมตามระเบียบราชการและมีการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่เป็นทั้งตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน อีกทั้ง ยังเป็นสร้างแรงจูงใจในด้านความผูกพันกับองค์กร แต่ในส่วนลูกจ้างมูลนิธินั้นจะได้รับการจัดสวัสดิการที่น้อยกว่าซึ่งเป็นไปตามสภาพที่เป็นเพียงลูกจ้าง จึงไม่มีความก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้ บุคลากรทุกประเภทจะได้รับการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพตามความเหมาะสมของตำแหน่งทั้งจากภายนอกและภายในหน่วยงาน ดังนั้น จะเห็นได้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของทั้งสององค์กร ตั้งแต่การได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ระบบสิ่งจูงใจ และการประเมินมีรูปแบบที่แตกต่างกัน

**6) การวางแผนและการดำเนินงาน** ทั้งสององค์กรมีการวางแผนการดำเนินงานที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นผ่านการประชุมหารือกัน เพื่อพิจารณาสิ่งทีองค์กรควรจะต้องดำเนินการต่อไปในอนาคตหรือโครงการใหม่ควรจะต้องดำเนินงาน ซึ่งมีการกำหนดแผนงานโครงการประจำปี โดยที่จะต้องขออนุมัติการดำเนินการกับหน่วยงานที่สังกัดด้วยเช่นกัน อีกทั้งยังมีการกำกับดูแลตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาเพื่อควบคุมการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยจะต้องรายงานผลการดำเนินการให้หน่วยงานที่สังกัดทราบอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน ศูนย์พัฒนาการจัด

สวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค ยังจะต้องดำเนินการตามแผนงานที่ถูกกำหนดมาจากทางกรมกิจการผู้สูงอายุด้วย ซึ่งจะเป็นการดำเนินโครงการกับผู้สูงอายุที่อยู่ภายนอกชุมชนใกล้เคียง นอกจากนี้ยังได้กำหนดแนวทางสำรองหากกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการตามแนวทางแรกได้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าทั้งสององค์กร มีกระบวนการวางแผน 3 ขั้นตอน คือ การวางแผน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสภาวิชาชีพ และกรมกิจการผู้สูงอายุในการดูแลผู้สูงอายุด้วยการจัดที่อยู่อาศัย ต่อมาจะเป็น การปฏิบัติตามแผน โดยแบ่งตามภารกิจความรับผิดชอบในแต่ละส่วนงาน เช่น โครงการสวทค. ในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับระบบภายในจะให้วิศวกรที่ปรึกษาเป็นคนที่รับผิดชอบ ขณะที่ศูนย์ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค งานที่เกี่ยวกับการกายภาพ นักกายภาพบำบัดจะเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินแผนงาน ซึ่งจะมีการจัดการกายภาพบำบัดตามแต่ละประเภทของผู้สูงอายุ ในส่วนสุดท้าย เป็น การติดตามประเมินผล ทั้งสององค์กรมีการติดตามประเมินผลโดยใช้การรายงานต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะรายต่อไปยังหน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งยังมีการกำกับดูแลของหัวหน้างานตามสายงาน ในการควบคุมดูแลและแก้ไขการปฏิบัติงานในเบื้องต้น แต่หากเป็นปัญหาในเชิงนโยบายจะมีการประชุมร่วมกับผู้บริหารเพื่อหาแนวทางแก้ไข ทั้งนี้ แผนที่ทั้งสององค์กรได้กำหนดนั้นเป็นลักษณะของแผนปฏิบัติงาน (Operational Plans) หากจำแนกตามระดับการบริหารงานหน่วยงาน ระบุถึงหน้าที่เฉพาะของหน่วยงานซึ่งจะมีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด อีกทั้งยังกำหนดโดยผู้บริหารระดับล่าง คือ ผู้จัดการอาคารสวทค. และ ผู้อำนวยการศูนย์ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค

#### 5.1.1.2 การบริหารจัดการที่อยู่อาศัย

1) **การบริหารทรัพยากรกายภาพ** ตามหลักการบริหารทรัพยากรกายภาพในเรื่องของอาคารที่อยู่อาศัยแบบรวมนั้น จะต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการพื้นที่ส่วนกลาง เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก สภาพแวดล้อม การรักษาความปลอดภัย เป็นต้น อีกส่วนหนึ่ง คือ การจัดกิจกรรมและบริการ โดยทั้งสององค์กรมีลักษณะการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่มีความคล้ายคลึงกันในมิติของการจัดให้มีทางลาด มีราวจับ มีลิฟท์ ประตูห้องไม่มีธรณี ภายในห้องมี emergency call สำหรับกรณีฉุกเฉินในการเรียกผู้ดูแล ขณะที่มิติการจัดสภาพแวดล้อมทางสังคม ซึ่งจะหมายถึงการจัดกิจกรรมสำหรับผู้สูงอายุให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันนั้น ทั้งสององค์กรมีการจัดกิจกรรมให้ผู้สูงอายุได้เข้าร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะและส่งเสริมสภาพจิตใจ โดยกิจกรรมที่จัดให้นั้นมีทั้งในรูปแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพ เช่น การให้ความรู้วิธีการดูแลสุขภาพ การออกกำลังกาย นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมที่เสริมสร้างทักษะ การประดิษฐ์งานฝีมือ เช่น การทำกระเป๋า การทำดอกไม้ การตกแต่งหลอดยาดม

ในด้านการบริการ ที่โครงการสวางคนิเวศจะมีบางบริการที่ต้องเสียค่าใช้จ่าย เช่น การส่งต่อผู้สูงอายุที่เจ็บป่วยฉุกเฉิน การกายภาพบำบัด การซักกรีด เป็นต้น ขณะที่ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายตรงส่วนนี้เพิ่มเติม นอกจากนี้ ทั้งสององค์กรมีการจัดสภาพแวดล้อมทั้งทางด้านกายภาพ สังคม และการบริการที่เป็นไปตามหลักการจัดสภาพแวดล้อมที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ สำหรับด้านสุขอนามัยและการรักษาความปลอดภัย ทั้งสององค์กรมีการจัดการที่คล้ายคลึงกัน ทั้งในด้านการจัดเก็บขยะ การดูแลความสะอาดภายในพื้นที่ ตลอดจนระบบการบำบัดน้ำเสีย ดังนั้น จะเห็นได้ว่าทั้งสององค์กรมีการจัดการทางกายภาพที่คล้ายคลึงกัน แต่ในรายละเอียดปลีกย่อยในแต่ละด้านจะมีความแตกต่างกันบ้างเล็กน้อย

**2) อัตราค่าบริการ** ทั้งสองโครงการมีอัตราค่าบริการที่แตกต่างกัน โดยโครงการสวางคนิเวศจะต้องจ่ายค่าใช้จ่ายประจำพื้นฐานและค่าบริการเพิ่มเติม ประกอบด้วย ค่าซื้อสิทธิห้องพักที่จะขึ้นอยู่กับขนาดและสภาพห้องพัก ค่าส่วนกลางรายเดือน ค่าน้ำประปาและค่าไฟฟ้าที่ใช้จ่ายตามจริง และค่าเข้าร่วมกิจกรรมหรือบริการพิเศษอื่น ๆ เช่น การทำสิ่งประดิษฐ์ งานฝีมือ การจัดทริปผู้สูงอายุทั้งในและต่างประเทศ ขณะที่ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคจ่ายค่าบริการเฉพาะค่าใช้จ่ายประจำพื้นฐานเท่านั้น คือ ค่าห้องพัก ค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน เช่น อาหาร ค่าน้ำประปา ค่าไฟที่ใช้จ่ายตามจริง

**3) กลุ่มเป้าหมาย** ตามการแบ่งประเภทผู้สูงอายุของกรมอนามัย ที่ใช้หลักดัชนีบาร์เธลเอดีแอล (Barthel ADL index) ประเมินความสามารถในการประกอบกิจวัตรประจำวัน โดยแบ่งผู้สูงอายุออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ผู้สูงอายุที่พึ่งตนเองได้ กลุ่มที่ 2 ผู้สูงอายุที่ดูแลตนเองได้บ้าง และกลุ่มที่ 3 ผู้สูงอายุกลุ่มที่พึ่งตนเองไม่ได้ นั่น จะเห็นได้ว่าทั้งสององค์กรมีกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกันชัดเจน โดยโครงการสวางคนิเวศ จะเน้นผู้ที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป ช่วยเหลือตัวเองได้ (กลุ่มที่ 1) ขณะที่ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค จะรับผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป ที่ที่มีความสมัครใจ หรือประสบปัญหาความเดือดร้อน ซึ่งสามารถเข้ารับบริการได้ทั้ง ผู้ที่ช่วยเหลือตนเองได้ (กลุ่มที่ 1) ผู้ที่ช่วยเหลือตนเองได้บ้าง (กลุ่มที่ 2) และผู้ที่ช่วยเหลือตัวเองไม่ได้เลย (กลุ่มที่ 3) ดังนั้น จะเห็นได้ว่า โครงการสวางคนิเวศจะเน้นเฉพาะกลุ่มเป้าหมายผู้สูงอายุกลุ่มที่ 1 ที่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ โดยส่วนใหญ่จะเป็นผู้สูงอายุเพศหญิงที่มีสถานภาพโสด ขณะที่ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค จะรับบริการผู้สูงอายุทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งอายุเฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ที่ 70 – 79 ปี และเป็นเพศหญิงที่สามเณยชีวิต

**4) รูปแบบธุรกิจ** รูปแบบทางธุรกิจของทั้งสององค์กร มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันใน เรื่องของกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัย ซึ่งไม่ได้เป็นเจ้าของที่อยู่อาศัย แต่เป็นเพียงการซื้อสิทธิเข้าพักอาศัยได้ ตลอดชีวิตเท่านั้น เมื่อเสียชีวิต จะไม่สามารถขายหรือให้ผู้อื่นสืบสิทธิการอยู่อาศัยต่อได้ อย่างไรก็ตาม โครงการสวทคินเวศจะมีการคืนเงินให้ผู้สูงอายุร้อยละ 40% กรณีเจ็บป่วยจนไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ จำเป็นต้องย้ายไปอยู่ Nursing Home ขณะที่ทางด้านศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคม ผู้สูงอายุบ้านบางแค ยังมีรูปแบบธุรกิจในลักษณะหอพักให้เช่าอยู่อาศัย โดยคิดค่าบริการรายเดือน ซึ่งเป็นอีกสองทางเลือกสำหรับผู้สูงอายุที่ได้รับความเดือดร้อนหรือมีรายได้น้อย

ตารางที่ 16 แสดงการเปรียบเทียบการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ

เกณฑ์ที่ใช้ในการเปรียบเทียบการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ	คล้ายคลึงกัน	แตกต่างกัน
<u>การบริหารจัดการองค์กร</u>		
1. การจัดโครงสร้างองค์กร	/	/(คณะกรรมการ)
2. หน่วยงานที่สังกัด		/
3. วิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร	/	
4. การสนับสนุนงบประมาณ		/
5. การบริหารทรัพยากรบุคคล		/
6. การวางแผนและการดำเนินงาน	/	
<u>การบริหารจัดการที่อยู่อาศัย</u>		
1. การบริหารทรัพยากรกายภาพ	/	
2. อัตราค่าบริการ		/
3. กลุ่มเป้าหมาย		/
4. รูปแบบธุรกิจ	/(บังกะโล)	/(สามัญและห้องพัก)

ที่มา : สรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยผู้วิจัย

กล่าวโดยสรุปแล้ว ในมิติการบริหารจัดการองค์กรตามทฤษฎีการบริหารจัดการที่ประกอบด้วยการจัดการกับคน เงิน และทรัพยากร รวมถึงการพิจารณาเรื่องการวางแผนการเพื่อดำเนินงาน การจัดโครงสร้างองค์กร ที่จะต้องคำนึงถึงวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร และในมิติของการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยตามแนวคิดการบริหารที่อยู่อาศัย หลักการบริหารทรัพยากรกายภาพในเรื่องของอาคารที่อยู่อาศัยแบบรวม ที่จะต้องพิจารณาในประเด็นการจัดพื้นที่ส่วนกลาง กิจกรรม และการบริการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อผู้อยู่อาศัย โดยพิจารณาถึงอัตราค่าบริการ กลุ่มเป้าหมาย และรูปแบบธุรกิจด้วยนั้น แสดงให้เห็นว่า โครงการสวทคินเวศมีการบริหารจัดการใน

ลักษณะอาคารชุด ที่มีเจ้าหน้าที่ประจำอาคารให้บริการและอำนวยความสะดวกในทุกเรื่อง อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการทุกด้านจะต้องมีการรายงานและขออนุมัติการดำเนินงานต่อสำนักงานกลาง สภาอากาศไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานที่กำกับดูแลหลัก ไม่ว่าจะเป็นด้านกฎระเบียบ ด้านงบประมาณ หรือด้านบุคลากร ซึ่งจะต้องดำเนินการตามวิสัยทัศน์และนโยบายที่กำหนดโดยสภาอากาศไทย ทั้งนี้ โครงการสวางคินเวศยังเปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุที่อยู่อาศัยในโครงการมีส่วนร่วมในการบริหารผ่าน คณะกรรมการผู้แทนผู้สูงอายุ เพื่อสะท้อนความต้องการและปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ทั้งในด้านการ บริหารจัดการ การจัดการบริการ และกิจกรรมต่าง ๆ นอกจากนี้ จุดแข็งของโครงการสวางคินเวศ คือ ความน่าเชื่อถือ เนื่องจากเป็นหน่วยงานภายใต้สภาอากาศไทย และเป็นที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ พร้อมบริการดูแลผู้สูงอายุด้วย แม้ว่าจะต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม อีกทั้งยังมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เน้น พื้นที่สีเขียว มีความสงบ พร้อมทั้งรอรอบกับสภาพร่างกายของผู้สูงอายุ จึงทำให้เป็นทางเลือกของผู้สูงอายุส่วนใหญ่ที่มีฐานะปานกลาง สนใจที่จะเข้าพักเมื่อถึงวัยเกษียณ อย่างไรก็ตาม ในด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคลยังคงพบปัญหาในด้านการดำเนินงานตามหน้าที่ และจำนวนเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ แต่ในการจัดสรรงบประมาณนั้น โครงการสวางคินเวศสามารถจัดการงบประมาณได้ตามกรอบเงินที่กำหนดไว้ซึ่งถือเป็นจุดแข็งอย่างหนึ่งเช่นกัน

ในขณะที่ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุบ้านบางแค นั้น จุดแข็ง คือ เป็นที่อยู่อาศัย ผู้สูงอายุของหน่วยงานของภาครัฐที่ก่อตั้งมาอย่างยาวนาน (ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.2496) จึงได้รับการ สนับสนุนทั้งงบประมาณและการพัฒนาต่าง ๆ มีการจัดอบรมผู้ที่เกี่ยวข้องในการดูแลผู้สูงอายุ และ ได้รับการส่งเสริมความร่วมมือในการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวกับผู้สูงอายุอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมีบุคลากรวิชาชีพให้การดูแลผู้สูงอายุในทุกด้าน เช่น ด้านสุขภาพ ด้านกายภาพบำบัด ด้าน จิตวิทยา ด้านสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น ซึ่งเป็นบุคลากรที่อยู่ประจำศูนย์ฯ จึงเป็นส่วนหนึ่งที่สร้างความ เชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ นอกจากนี้ ศูนย์ฯ ยังมีกิจกรรมการดูแลชีวิตประจำวัน เช่น การจัดอาหาร การช่วยเหลือในการอาบน้ำ รวมถึงบริการพิเศษที่ไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม อีกทั้งเปิดรับผู้สูงอายุหลาย ประเภทพร้อมทั้งมีผู้ดูแลอย่างใกล้ชิด จึงเป็นตัวเลือกหนึ่งที่ผู้สูงอายุให้ความสนใจ ขณะที่ มิติการ บริหารจัดการองค์กรนั้น ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุบ้านบางแค จะต้องขออนุมัติการ ดำเนินการในเรื่องต่อกรมกิจการผู้สูงอายุ ไม่ว่าจะเป็น การวางแผน งบประมาณ การบริหารงาน บุคคล ไปจนถึงการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ และจะต้องดำเนินการตามนโยบายของกรม กิจการผู้สูงอายุด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ ยังคงพบปัญหาในด้านงบประมาณและการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากไม่มีงบประมาณที่จะจัดจ้างพี่เลี้ยงเพิ่มเติม ประกอบกับพี่เลี้ยงที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันมีอายุ



มาก จึงส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดูแลผู้สูงอายุ เช่นเดียวกับปัญหาความล่าช้าในการดำเนินงาน เนื่องจากการปฏิบัติงานภายในยังเป็นระบบราชการยุคเก่า ใช้การจดบันทึกด้วยกระดาษ ยังไม่ได้มีการนำระบบสารสนเทศหรือเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้มากเท่าที่ควร จึงส่งผลต่อระยะเวลาที่เพิ่มขึ้นในการทำงาน

### 5.1.2 สรุปผลการศึกษตามวัตถุประสงค์ที่ 2

โครงการสวางคินเวศอยู่ภายใต้สังกัดสภากาชาดไทย แต่ไม่ได้รับงบประมาณจากแหล่งดังกล่าว ขณะเดียวกัน ก็ไม่ได้การส่งเสริมหรือสนับสนุนจากภาครัฐไม่ว่าจะเป็นทางการเงินหรือในมิติอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคเป็นหน่วยงานที่สังกัดกรมกิจการผู้สูงอายุ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐทำให้ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนทั้งในด้านการเงิน การอบรมพัฒนาบุคลากร ตลอดจนสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ อีกทั้งยังได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ เช่น กระทรวงสาธารณสุข สวทช. วช. เป็นต้น ในการดูแลด้านสุขอนามัย สุขภาพร่างกายผู้สูงอายุ รวมทั้งการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุด้วย

จากการศึกษากฎหมาย นโยบาย และแผนของหน่วยงานภาครัฐที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ ตั้งแต่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และแผนที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ เป็นต้น สะท้อนให้เห็นว่า ภาครัฐมีนโยบายที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติต่อทุกวัยอย่างเท่าเทียม และการสร้างความเสมอภาค การสร้างโอกาสในทุกกลุ่มวัยเข้าถึงการบริการภาครัฐ โดยการจัดสวัสดิการให้ครอบคลุมทุกช่วงวัยและพื้นที่ พร้อมทั้งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในทุกกลุ่มวัย ผ่านการบูรณาการความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ คือ กำหนดให้ภาครัฐต้องให้การช่วยเหลือผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป ที่มีรายได้ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งในมิติที่เกี่ยวข้องกับการจัดที่อยู่อาศัยให้แก่ผู้สูงอายุนั้น ได้กำหนดว่า รัฐต้องจัดการสร้างที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุในรูปแบบมีความเหมาะสมและมีสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นการเฉพาะให้กับผู้สูงอายุ ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้สูงอายุอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

ทั้งนี้ หน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบหลักในด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ คือ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ซึ่งได้ดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล โดยมีการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาที่อยู่อาศัยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)

ซึ่งมีโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ จำนวน 3 โครงการหลัก คือ โครงการที่อยู่อาศัยของผู้สูงอายุ โครงการอาคารเช่าสำหรับผู้สูงอายุ (Senior Complex) และโครงการปรับปรุงที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก คือ กรมกิจการผู้สูงอายุและการเคหะแห่งชาติ ซึ่งได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายหลัก คือ ผู้สูงอายุที่มีรายได้น้อยในการเช่าซื้อที่อยู่อาศัย และปรับปรุงที่อยู่อาศัยเดิมให้มีสภาพแวดล้อมที่ทันสมัยและตอบโจทย์การดำรงชีวิต ส่วนกลุ่มเป้าหมายผู้สูงอายุที่มีรายได้อันปานกลางนั้น เช่น กลุ่มข้าราชการบำนาญ ซึ่งได้ดำเนินการจัดสร้างที่อยู่อาศัยในลักษณะบ้านพักและอาคารชุดทั้งในเขตปริมณฑลและต่างจังหวัด ปัจจุบันอยู่ระหว่างการดำเนินการ มีทั้งรูปแบบที่อยู่อาศัยเป็นครอบครัวที่มีผู้สูงอายุ และจัดสถานที่ให้ผู้สูงอายุที่ต้องการใช้ชีวิตอยู่คนเดียวอย่างอิสระ

จากที่กล่าวมานั้น แสดงให้เห็นว่า แนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุนั้น ภาครัฐจะให้ความสำคัญกับการปรับปรุงที่อยู่อาศัยเดิมของผู้สูงอายุ ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้คนในครอบครัวเป็นผู้ดูแลผู้สูงอายุเป็นหลัก โดยที่หน่วยงานภาครัฐจะเข้าไปปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการดำรงชีวิต นอกจากนี้ ยังมีการสร้างที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ ทั้งในรูปแบบครอบครัว และรูปแบบผู้สูงอายุที่ต้องการใช้ชีวิตอยู่ตามลำพังเมื่อเกษียณอายุโดยมีแนวทางพัฒนาให้เป็นชุมชนผู้สูงอายุ ที่ผู้สูงอายุสามารถอยู่อาศัยที่เหมาะสมเป็นของตนเอง ในสภาพแวดล้อมที่ดี มีบุคลากรทางการแพทย์ดูแลอย่างถูกต้องและใกล้ชิด พร้อมส่งเสริมมาตรการทางการเงินในการให้สินเชื่อเพื่อกู้ซื้อที่อยู่อาศัยด้วย เพื่อให้ผู้สูงอายุได้เป็นเจ้าของที่อยู่อาศัย

อย่างไรก็ตาม ภาครัฐยังมีแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดที่อยู่อาศัยของภาคเอกชนและองค์กรไม่แสวงหากำไรที่ได้ดำเนินกิจการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุจำนวนน้อยมาก แต่จะมีความร่วมมือในลักษณะให้ภาคเอกชนและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการเพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ หรือให้ภาคเอกชนเป็นผู้ลงทุนในการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุของภาครัฐ แต่ภาครัฐจะเป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการเมื่อแล้วเสร็จ

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ประการที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการบริการและการเรียนรู้ทางการศึกษาด้านผู้สูงอายุ เป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาด้านการจัดการที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ พร้อมกับการดูแล

ผู้สูงอายุ ซึ่งมีส่วนช่วยให้ทุกภาคส่วนที่สนใจเข้าไปศึกษาเรียนรู้ หรือทำการวิจัย เพื่อช่วยกันพัฒนาให้เกิดที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุอย่างทั่วถึงรองรับสังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ได้อย่างแท้จริง

ประการที่ 2 การบริหารจัดการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุนั้น ควรเปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมในการแสดงความต้องการของตนเอง หรือแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ผู้สูงอายุรู้สึกว่าคุณค่า และยังสามารถสร้างประโยชน์ให้กับส่วนรวม อีกทั้งยังสามารถจัดกิจกรรม การบริการ สิ่งอำนวยความสะดวก และสภาพแวดล้อม เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุที่มีความหลากหลายในแต่ละช่วงวัยและตามประเภทของผู้สูงอายุ

ประการที่ 3 จากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ดูแลผู้สูงอายุของทั้งสององค์กรมีไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้สูงอายุที่พักอาศัย อีกทั้งยังได้บุคลากรที่ไม่ตรงตามคุณสมบัติ ส่วนบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เดิมยังมีปัญหาในเรื่องสุขภาพของผู้ดูแลที่มีอายุมาก จึงทำให้ไม่สามารถดูแลผู้สูงอายุได้อย่างเต็มที่ ประกอบกับการดูแลให้ความช่วยเหลือผู้สูงอายุเป็นงานที่ต้องใช้ความอดทนค่อนข้างมาก และเป็นบางครั้งยังเป็นงานที่ไม่น่าอภิรมย์ จึงทำให้คนรุ่นใหม่ไม่สนใจที่จะทำงานในส่วนนี้ จึงควรส่งเสริมให้คนรุ่นใหม่ตระหนักถึงความสำคัญ และมีใจรักที่จะให้การดูแลเอาใจใส่ผู้สูงอายุให้เปรียบเสมือนญาติพี่น้องของตน นอกจากนี้ จากการเก็บข้อมูลยังพบว่าค่าตอบแทนที่ได้รับในการปฏิบัติหน้าที่ดูแลผู้สูงอายุมีจำนวนน้อย และไม่ได้รับค่าตอบแทนหรือสวัสดิการพิเศษเพิ่มเติม หรือได้ในจำนวนที่น้อยเมื่อเทียบกับภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ จึงไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงานในด้านนี้เช่นกัน

ประการที่ 4 จากการเก็บข้อมูลพบว่าทั้งสองโครงการมีผู้สูงอายุที่ต้องการเข้ารับบริการจองควิวไฉ่เป็นจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่ายังมีจำนวนผู้สูงอายุที่มีความต้องการเข้าพักอาศัยในที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุโดยเฉพาะเพื่อใช้ชีวิตในช่วงวัยเกษียณในพื้นที่ที่มีความเหมาะสมกับสภาพร่างกาย และได้รับการดูแลควบคู่กันไปด้วย ดังนั้น จึงควรส่งเสริมให้ทุกภาคส่วน บูรณาการความร่วมมือกัน อย่างเป็นรูปธรรม หรือส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนจัดบริการด้านที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ เพื่อสร้างความหลากหลายและเป็นทางเลือกให้แก่ผู้สูงอายุ ทั้งในด้านรูปแบบการให้บริการ อัตราค่าบริการ และผู้สูงอายุที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเป็นการรองรับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์

ประการที่ 5 การดำเนินนโยบายเตรียมรับมือสังคมผู้สูงอายุของภาครัฐ ซึ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการส่งเสริมให้เกิดความเสมอภาคนั้น ถือเป็นแนวทางที่ดีในการส่งเสริมให้เกิดการเติบโตของคนอย่างยั่งยืน จะส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในช่วงวัยสูงอายุต่อไป อีกทั้งยังช่วยให้ภาครัฐลดภาระค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุ หากประชาชนมีความพร้อมที่จะพึ่งพา

ตนเองได้ในช่วงสูงวัย อย่างไรก็ตาม การดำเนินการตามนโยบายดังกล่าวยังมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับ การที่ประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุแล้ว และมีสัดส่วนผู้สูงอายุที่เพิ่มอย่างต่อเนื่องทุกปี

ประการที่ 6 แผนการจัดที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุของภาครัฐนั้น ยังมีรูปแบบที่ไม่ หลากหลายสำหรับความต้องการผู้สูงอายุที่มีความแตกต่างกันอย่างมาก โดยสิ่งสำคัญจะต้องคำนึงถึง ปัจจัยหลายประการ ทั้งฐานะทางการเงิน ชีวิตความเป็นอยู่ สถานภาพ และการดูแลของบุคคลใกล้ชิด ซึ่งโครงการที่ภาครัฐดำเนินการนั้น เป็นการพัฒนาปรับปรุงที่อยู่อาศัยและส่งเสริมให้ผู้สูงอายุได้เป็น เจ้าของที่อยู่อาศัยในช่วงวัยเกษียณ อย่างไรก็ตาม ผู้สูงอายุบางกลุ่มอาจจะไม่มีความพร้อมทางการเงิน และไม่มีบุคคลใกล้ชิดที่จะดูแลได้ตลอด 24 ชั่วโมง ดังนั้น การสร้างศูนย์ Day Care ในชุมชน จึง อาจจะเป็นทางเลือกหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการดูแลกลุ่มผู้สูงอายุดังกล่าว หรืออาจจะต้องมีการ ส่งเสริมให้มีการจัดบริการพิเศษสำหรับผู้สูงอายุที่อยู่ตามลำพังหรือไม่มีญาติดูแลอย่างใกล้ชิด ในราคา พิเศษ เช่น การกายภาพบำบัด การซ่อมบำรุงบ้าน การจ้างพี่เลี้ยง เป็นต้น โดยเน้นความร่วมมือของ คนในชุมชนเพื่อความตระหนักถึงสังคมผู้สูงอายุ อีกทั้งยังเป็นการสร้างอาชีพและรายได้ด้วย

ประการที่ 7 รูปแบบธุรกิจของที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุในลักษณะที่เป็นการซื้อสิทธิเข้าพักอาศัย ตลอดชีวิต แต่ไม่มีสิทธิในการเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ห้องพักนั้นอย่างแท้จริง โดยเมื่อเสียชีวิตหรือ ออกไปแล้วจะต้องคืนสิทธินั้นให้กับองค์กรที่ให้บริการ จากการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้สูงอายุไม่ได้รู้สึกถึง ความเป็นเจ้าของอย่างแท้จริง จึงทำให้มีความต้องการที่จะได้รับการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก การบริการ หรือกิจกรรม เป็นอย่างมาก และมีความหลากหลาย ดังนั้น จึงควรจะต้องคำนึงเรื่อง ดังกล่าวในการจัดรูปแบบการบริการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุด้วย

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ภาครัฐควรเร่งดำเนินนโยบายที่เกี่ยวกับการจัดที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ ซึ่งควร จัดสร้างไว้หลากหลายรูปแบบ ทั้งที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุโดยเฉพาะ สถานบริการแบบ Day Care หรือ Nursing Home ในพื้นที่ชุมชนต่าง ๆ เป็นต้น โดยภาครัฐเป็นผู้ที่ให้การกำกับดูแลในด้าน มาตรฐาน เพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้สูงอายุตามแต่ละช่วงวัยและประเภทของผู้สูงอายุ ทั้งกลุ่ม 1 กลุ่ม 2 และกลุ่ม 3 อีกทั้งยังต้องมีการจัดอัตราค่าบริการไว้ในหลายระดับเพื่อรองรับสถานภาพทางการเงิน ของผู้สูงอายุที่มีหลากหลาย และความสามารถในการดูแลของบุคคลใกล้ชิดด้วย เนื่องจากปัจจุบัน

โครงสร้างครอบครัวของประเทศไทยเป็นครอบครัวเดี่ยวที่ผู้สูงอายุส่วนใหญ่จะต้องอยู่บ้านตามลำพัง ขณะที่ลูกหลานจะต้องไปทำงานเพื่อหาเลี้ยงชีพ ดังนั้น จึงไม่มีเวลาในการดูแลผู้สูงอายุอย่างเต็มที่

2) ภาครัฐควรเพิ่มแนวทางในการส่งเสริม และสนับสนุนการจัดที่อยู่อาศัยของทุกภาคส่วนที่ได้มีการดำเนินการจัดบริการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุอยู่แล้ว โดยการเข้าไปส่งเสริมและพัฒนาต่อยอดให้เกิดความทันสมัย จัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน เพื่อเป็นการลดงบประมาณในการลงทุนก่อสร้างที่อยู่อาศัย พร้อมทั้งสร้างอาชีพและความตระหนักของประชาชนในแต่ละพื้นที่เพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ

3) กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ควรเพิ่มงบประมาณในการสนับสนุนศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค โดยเฉพาะในด้านการจัดจ้างพี่เลี้ยงในการดูแลผู้สูงอายุ รวมถึงควรเน้นการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่อยู่ในช่วงวัยทำงาน ซึ่งจะไม่มีปัญหาในด้านสุขภาพร่างกาย เนื่องจากจะส่งผลต่อการดูแลผู้สูงอายุ ประกอบกับเป็นการสร้างมาตรฐานการดูแลผู้สูงอายุอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ อาจจะต้องนำระบบสารสนเทศหรือเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยสนับสนุนในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มความรวดเร็ว และลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

4) สภาวิชาชีพ ควรพิจารณาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านสถานภาพตำแหน่งของบุคลากรในโครงการ โดยอาจจะปรับเปลี่ยนสถานภาพให้เจ้าหน้าที่บางส่วนเป็นเจ้าหน้าที่ของสภาวิชาชีพ เพื่อสร้างแรงจูงใจการทำงาน ซึ่งอาจจะดึงดูดความสนใจจากบุคคลภายนอกที่ต้องการเข้ามาปฏิบัติงาน จะช่วยเพิ่มตัวเลือกในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรด้วย

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1) การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุ กรณีศึกษา : โครงการสวนคนนิเวศ สภาวิชาชีพ และศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค เป็นการศึกษาเฉพาะที่อยู่อาศัยขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรและหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีพื้นที่อยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ดังนั้น จึงควรมีการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุของภาคเอกชนและในพื้นที่ต่างจังหวัดอื่น ๆ

2) การศึกษาแนวทางภาครัฐในการสนับสนุนการจัดที่อยู่อาศัยผู้สูงอายุนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารที่เผยแพร่ของหน่วยภาครัฐ อาทิเช่น กฎหมาย ยุทธศาสตร์ชาติ แผน นโยบาย

รัฐบาล มติคณะรัฐมนตรี ตลอดจนมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการจัดที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ ซึ่งเป็น การวิเคราะห์ในภาพกว้าง ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาผลสำเร็จจากการดำเนินงานของภาครัฐด้วย

### 5.3.3. ข้อจำกัดในการศึกษา

1) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากช่วงเวลาทำการรวบรวมข้อมูลนั้น อยู่ในห้วง เวลาของสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส Covid-19 ทำให้ไม่สามารถเข้าไปเก็บข้อมูลใน พื้นที่จริงได้ เพราะผู้สูงอายุเป็นกลุ่มเสี่ยงที่จะเกิดการติดเชื้อ ทำให้ต้องปรับรูปแบบในการเก็บข้อมูล

2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของหน่วยงานบางแห่งไม่สามารถให้ข้อมูลได้ แต่ได้มอบหมายให้ บุคคลอื่นเป็นผู้ให้ข้อมูลแทน



## บรรณานุกรม

- Economic Intelligence Center ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). (2561). EIC Data Infographic: # โสดFeelGood In.
- เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์. (2561). Human Resource Management. Retrieved from <https://ms.udru.ac.th/asst.prof.benchamat/4knowledgesources/createdthaibooks/hrm/chapter9.pdf>
- เสรีชัย โชติพานิช. (2549). แนวคิดการบริหารทรัพยากรกายภาพสำหรับโครงการที่อยู่อาศัยแบบรวม. วารสารวิชาการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 55(2549), 109-113. Retrieved from <http://www.arch.chula.ac.th/journal/files/article/PmYhDSlrtdSun102235.pdf>
- กรมกิจการผู้สูงอายุ. สถานการณ์ผู้สูงอายุไทย ปี พ.ศ. 2557 (Thai & Eng Version). Retrieved from <http://www.dop.go.th/th/know/2/58>
- มาตรการขับเคลื่อนวาระแห่งชาติ เรื่อง สังคมผู้สูงอายุ (ฉบับปรับปรุง), (2562).
- กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่อยู่อาศัยระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579). Retrieved from [https://www.nha.co.th/assets/download\\_doc/download-1-1702-2018-07-05-161433.pdf](https://www.nha.co.th/assets/download_doc/download-1-1702-2018-07-05-161433.pdf)
- ประกาศกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการคุ้มครอง การส่งเสริม และการสนับสนุน การจัดที่พักอาศัย อาหารและเครื่องนุ่งห่มให้ผู้สูงอายุตามความจำเป็นอย่างทั่วถึง, (2548).
- แผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2545-2564) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2552, (2553).
- ซ็อน วงศ์เล็ก. (2553, 24 มิถุนายน 2555). ทฤษฎีการบริหาร POCCC ของ Henri Fayol. Retrieved from <https://www.gotoknow.org/posts/410605>
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- นภาพรณี หะวานนท์ และ ชีรวัลย์ วรรณโนทัย. (2552). ทิศทางใหม่ของการพัฒนาการอยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุในสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร: คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 9746254723.
- นาถ พันธุ์มานิวิน. (2549). รายงานการวิจัยการศึกษาดำเนินงานขยายผลโครงการอาสาสมัครดูแลผู้สูงอายุ. Retrieved from กรุงเทพมหานคร:
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). การบริหารงานบุคคล พ.ศ.2543. กรุงเทพมหานคร: อมรรการพิมพ์.
- บัญชา บุรณสิงห์. (2539). ความต้องการที่อยู่อาศัยในวัยสูงอายุของผู้ที่ทำงานบริษัทชั้นนำในกรุงเทพมหานคร. (มหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, Retrieved from <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/16623?mode=full&src=>

- ปัฐมาภรณ์ เขาวนเมธา. (2557). การบริหารจัดการสถานสงเคราะห์คนชราและสถานบริบาลในจังหวัดนครปฐม ตามแนวคิด 7-S Mckinsey. (มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร,
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา.
- พระราชบัญญัติผู้สูงอายุแห่งชาติ พ.ศ.2546 (2546).
- พัชรกันต์ นิมิตรศติกุล. (2558). กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. (มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, Retrieved from <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/235/1/57602313%20.pdf>
- มีทยา ศรีพนา. (2557). การจัดสวัสดิการสังคมของผู้สูงอายุในประเทศไทย. บทความสำนักวิชาการ, 22 ธันวาคม 2557(4). Retrieved from [http://library.senate.go.th/document/Ext9026/9026235\\_0002.PDF](http://library.senate.go.th/document/Ext9026/9026235_0002.PDF)
- ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580) (2561).
- สรสิน อินสว่าง. (2556). ปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการกับความพึงพอใจของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดนครปฐม. Retrieved from <https://e-research.siam.edu/kb/2013-12-20-05-58-115-2/>. ฐานข้อมูลงานวิจัย มหาวิทยาลัยสยาม <https://e-research.siam.edu/kb/2013-12-20-05-58-115-2/>
- รัชนิกร ศรีสมุทรกุล. (2558). นวัตกรรมโมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด. (มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, Retrieved from [http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2015/TU\\_2015\\_5723030051\\_3425\\_2114.pdf](http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2015/TU_2015_5723030051_3425_2114.pdf)
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 (2560).
- ลีลา สีนานุเคราะห์. (2530). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- วรรณรัตน์ เขียวพิกุล. (2558). ศึกษาการเปรียบเทียบบริการด้านการดูแลผู้สูงอายุระยะยาวในเขตเมือง (มหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, Retrieved from <http://cuir.chula.ac.th/dspace/bitstream/123456789/51235/1/5580623024.pdf>
- วิไลลักษณ์ ไกรสุวรรณ. (2545). แนวทางการจัดเตรียมที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ : กรณีศึกษาชมรมร้อยปี. (มหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, Retrieved from <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/65377>
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). หลักการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 3 ed.). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.
- ศศิ คล่องพยาบาล. (2550). “Business Model to Business Plan”. *SMEs Today Magazine*, 61(6).
- ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง. วารสารวิชาการ *Veridian E-Journa*, 3(7). Retrieved from <http://www.educ.su.ac.th/images/journal/web/57-1/23.pdf>



ศิริพันธุ์ สาสัตย์, ทศนา ชูวรรณระปกรณ์ และ เพ็ญจันทร์ เลิศรัตน์. (2552). รูปแบบการปฏิบัติการดูแลผู้สูงอายุระยะยาวในสถานบริการในประเทศไทย Retrieved from

<https://kb.hsri.or.th/dspace/bitstream/handle/11228/2879/hs1657.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

ศิริอร ชันธหัตถ์. (2536). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: อักษรบัณฑิต.

ศูนย์ธุรกิจสัมพันธ์ กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเบอร์ลิน.

(2561). สังคมผู้สูงอายุกับโอกาสของตลาดแรงงานไทยในเยอรมนี. Retrieved from

[https://globthailand.com/germany\\_0027/](https://globthailand.com/germany_0027/)

สมคิด บางโม. (2540). หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: นำอักษร.

สัมฤทธิ์ ศรีธำรงค์สวัสดิ์ และ กนิษฐา บุญธรรมเจริญ. (2553). รายงานการสังเคราะห์ระบบการดูแลผู้สูงอายุในระยะยาวสำหรับประเทศไทย. Retrieved from กรุงเทพฯ:

<https://kb.hsri.or.th/dspace/bitstream/handle/11228/2902/hs1693.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

แผนพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 12 (2560-2564).

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2561). สำนักงานสถิติฯ เผยผลสำรวจประชากรสูงอายุในประเทศไทย 2560 [Press

release]. Retrieved from <http://www.nso.go.th/sites/2014/DocLib14/News/2561/07-61/N10-04-61.pdf>

สิทธิอาภรณ์ ขวนปี. (2543). การศึกษาคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุในชมรมผู้สูงอายุตำบลบางเมือง อำเภอมือเมือง จังหวัดสมุทรปราการ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร,

สุรกุล เจนอบรม. (2534). วิทยาการผู้สูงอายุ. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อภิญา โสมสิน และ คณະ. (2532). นักสังคมสงเคราะห์กับการมีส่วนร่วมแก้ปัญหาผู้สูงอายุ. วารสารการประชาสงเคราะห์, มีนาคม - เมษายน 2532(32), 31.



ภาคผนวก ก  
แบบสัมภาษณ์หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**แบบสัมภาษณ์**  
**เจ้าหน้าที่ประจำในที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุ**

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล**

- 1.1 ชื่อ-นามสกุล.....
- 1.2 ตำแหน่ง.....
- 1.3 ระยะเวลาในการทำงาน.....
- 1.4 ภารกิจหน้าที่.....

**ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุ**

- 2.1 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีจุดเด่นในด้านใดที่ทำให้ผู้สูงอายุตัดสินใจเข้ารับบริการ
- 2.2 ท่านคิดว่าการจัดสรรงบประมาณขององค์กรเพียงพอในการสนับสนุนภารกิจของท่านให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
- 2.3 องค์กรของท่านมีขั้นตอนการรับเจ้าหน้าที่ การจัดสวัสดิการ ความก้าวหน้าในสายงาน หรือการพัฒนาทักษะ และศักยภาพให้แก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่อย่างไร (ในสายงานของท่าน) และท่านคิดว่าจำนวนบุคลากรในปัจจุบันกับภารกิจมีความเหมาะสมและเพียงพอหรือไม่ อย่างไร
- 2.4 องค์กรของท่านมีกำหนดแผนการดำเนินงานอย่างไร และมีขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามแผนที่วางไว้ได้อย่างไร (ในภารกิจที่ท่านรับผิดชอบ)
- 2.5 องค์กรของท่านมีค่านิยมหรือหลักปรัชญาขององค์กรที่กลายมาเป็นหลักปฏิบัติของทุกคนในองค์กรหรือไม่ อย่างไร และท่านคิดว่าควรมีหลักปรัชญาหรือค่านิยมใดเพิ่มเติมหรือไม่ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 2.6 ท่านคิดว่าในอนาคตองค์กรของท่านจะมีการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างไร เพื่อให้รองรับกับบริบทสังคมสูงอายุ
- 2.7 ท่านคิดว่าท่านมีปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานอย่างไร และท่านคิดว่าควรปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงานในด้านใดบ้าง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของท่านมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ส่วนที่ 3 การสนับสนุนและส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐ

3.1 หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงสาธารณสุข มีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจของท่านอย่างไร และมีความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานอย่างไร

3.2 องค์กรของท่านมีความต้องการให้หน่วยงานภาครัฐส่งเสริมและสนับสนุนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในเรื่องใดบ้าง

3.3 ท่านคิดว่านโยบายของหน่วยงานภาครัฐเกี่ยวข้องกับองค์กรของท่านมีเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และมีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

### ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

## แบบสัมภาษณ์

### ผู้บริหารที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุ

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

- 1.1 ชื่อ-นามสกุล.....
- 1.2 ตำแหน่ง.....
- 1.3 ระยะเวลาในการบริหารงาน.....

#### ส่วนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กร

- 2.1 องค์กรของท่านสังกัดหน่วยงานใด
- 2.2 องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์อย่างไร
- 2.3 องค์กรของท่านมีกลุ่มเป้าหมายของผู้รับบริการกลุ่มใด (คุณสมบัติของผู้เข้ารับบริการ)
- 2.4 องค์กรของท่านมีจุดเด่นในการให้บริการอย่างไร

#### ส่วนที่ 3 การบริหารจัดการที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุ

- 3.1 ท่านมีแนวคิดที่จะขับเคลื่อนองค์กรของท่านอย่างไรเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และคิดว่าในอนาคตองค์กรของท่านจะมีการพัฒนารูปแบบเป็นอย่างไรเพื่อรองรับกับสังคมผู้สูงอายุ
- 3.2 องค์กรของท่านมีการจัดโครงสร้างอย่างไร ในมิติของการแบ่งภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ และท่านคิดว่าการจัดโครงสร้างดังกล่าวมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
- 3.3 องค์กรของท่านได้รับการจัดสรรงบประมาณมาจากที่ใด มีรูปแบบการบริหารงบประมาณอย่างไร และการจัดสรรงบประมาณเพียงพอหรือไม่ หรือมีอุปสรรคเกี่ยวกับงบประมาณในการดำเนินงานอย่างไร
- 3.4 องค์กรของท่านมีจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมดเท่าไร เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในแต่ละด้านหรือไม่ อย่างไร และมีรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร ทั้งในมิติของสรรหา คัดเลือก การจัดสวัสดิการ ความก้าวหน้าในสายงาน และการพัฒนาศักยภาพ
- 3.5 องค์กรของท่านมีการกำหนดแผนการดำเนินงานอย่างไร และมีขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ได้อย่างไร

- 3.6 องค์กรของท่านมีค่านิยมหรือหลักปรัชญาขององค์กรที่กลายมาเป็นหลักปฏิบัติของทุกคนในองค์กรหรือไม่ อย่างไร และท่านคิดว่าควรมีหลักปรัชญาหรือค่านิยมใดเพิ่มเติมหรือไม่ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 3.7 องค์กรของท่านมีอัตราค่าบริการสำหรับผู้สูงอายุที่เข้ารับบริการอย่างไร และมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมสำหรับบริการอื่น ๆ อย่างไรบ้าง
- 3.8 องค์กรของท่านมีรูปแบบ Business Model ในการจัดการที่พักอาศัยผู้สูงอายุอย่างไร
- 3.9 องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการทรัพย์สินส่วนกลางอย่างไร
- 3.10 องค์กรของท่านมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดสภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ ห้องพักอาศัย สุขอนามัย การรักษาความปลอดภัย การบริการอื่น ๆ และการจัดกิจกรรมให้แก่ผู้สูงอายุที่เข้ารับบริการอย่างไร
- 3.11 องค์กรของท่านมีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือไม่ อย่างไร
- 3.12 ท่านคิดว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคในการบริหารจัดการองค์กรอย่างไร

#### ส่วนที่ 4 การสนับสนุนและส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐ

- 4.1 หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงสาธารณสุข มีนโยบายที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมและสนับสนุนองค์กรของท่านอย่างไร และมีความร่วมมือกันอย่างไร
- 4.2 ท่านคิดว่าต้องการให้หน่วยงานภาครัฐส่งเสริมและสนับสนุนเกี่ยวกับที่พักอาศัยผู้สูงอายุในด้านการบริหารงานอย่างไร
- 4.3 ท่านคิดว่านโยบายของหน่วยงานภาครัฐเกี่ยวข้องกับองค์กรของท่านมีเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และมีปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานหรือไม่ อย่างไร

#### ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ชนพร ทองขาว
วัน เดือน ปี เกิด	17 กุมภาพันธ์ 2535
สถานที่เกิด	สงขลา
วุฒิการศึกษา	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ สาขาการระหว่างประเทศ

