

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ในการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุเทศบาลเมืองเขลางค์นครครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยภายนอกและภายใน ที่มีผลต่อการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร และกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร 2 หน่วย คือหน่วยบริหารและหน่วยปฏิบัติงานด้านการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ รวม 20 คน ซึ่งเป็นประชากรทั้งหมด ด้วยแบบสอบถาม แล้วจัดกลุ่มสนทนาเฉพาะ (Focus Group) จำนวน 10 คน เพื่อจำแนกและสรุปปัจจัยภายนอก (โอกาส - อุปสรรค) และปัจจัยภายใน (จุดแข็ง - จุดอ่อน) ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร, จับคู่ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง - จุดอ่อน) กับปัจจัยภายนอก (โอกาส - อุปสรรค) ซึ่งทำให้ได้ทางเลือกกลยุทธ์ 4 แบบ คือ กลยุทธ์ SO กลยุทธ์ WO กลยุทธ์ ST และกลยุทธ์ WT โดยใช้ตารางสวอทแมทริกซ์ (SWOT Matrix) จากนั้นทำการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ด้วยวิธีการแบบ คิวเอสพีเอ็ม (Quantitative Strategic Planning Matrix: QSPM) ในขั้นสุดท้าย

ผู้วิจัยได้แบ่งผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ

4.1 การศึกษาปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลต่อการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

4.2 การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเป็นดังนี้

4.1 การศึกษาปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลต่อการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

การศึกษาปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลต่อการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ดำเนินการโดยจัดการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group) ร่วมกับข้าราชการฝ่ายการเมือง ข้าราชการประจำสายงานผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร และข้าราชการส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร จำนวน 10 คน เพื่อจำแนกและสรุปปัจจัยภายนอก (โอกาส-อุปสรรค) และปัจจัยภายใน (จุดแข็ง- จุดอ่อน) ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร จากการตอบแบบสอบถามของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นครทั้งหน่วยบริหารและหน่วยปฏิบัติ รวมทั้งหมด 20 คน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มร่วมกับการตอบแบบสอบถาม เพื่อระบุปัจจัยภายนอก (โอกาส-อุปสรรค) ดังตารางที่ 4.1 - 4.2 และปัจจัยภายใน (จุดแข็ง- จุดอ่อน) ดังตาราง 4.3 - 4.4 ตามลำดับ

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

ข้อ ความ ที่	รายการ	จำนวน ผู้เลือก โอกาส (คน)	จำนวน ผู้เลือก อุปสรรค (คน)	รวม (คน)	สรุปผล
1	<u>การเมือง</u> โครงการสร้างหลักประกันด้านรายได้แก่ผู้สูงอายุ (เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล) เป็นโครงการตามนโยบายของพรรคการเมืองที่บริหารประเทศ	20	-	20	โอกาส
2	การขยายเป้าหมายและงบประมาณ โครงการสร้างหลักประกันด้านรายได้แก่ผู้สูงอายุ เป็นผลมาจากนโยบายของรัฐบาล	18	2	20	โอกาส
3	<u>นโยบายสนับสนุนการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ</u> รัฐบาลจัดสรรงบประมาณให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งโดยตรงเพื่อดำเนินงานเป็นการเฉพาะเรื่อง (เงินอุดหนุนเฉพาะกิจ) อาทิ เบี้ยยังชีพ ผู้สูงอายุ ตามโครงการสร้างหลักประกันด้านรายได้ของผู้สูงอายุ ฯลฯ ทำให้เทศบาลเมืองเขลางค์นครสามารถจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุอย่างครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย	18	2	20	โอกาส
4	รัฐบาลให้การสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุทางอ้อม โดยจัดสรรงบประมาณผ่านหน่วยงานของรัฐซึ่งมิใช่ส่วนราชการ ได้แก่ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ฯลฯ เพื่อส่งเสริมเพิ่มโอกาสในการดำเนินการแก้ไขปัญหา ป้องกันปัญหา และพัฒนางานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ขอรับการสนับสนุนงบประมาณ เพื่อนำไปดำเนินการตามกรอบงานที่หน่วยงานนั้น ๆ กำหนด	18	2	20	โอกาส

ตาราง 4.1 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ
ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

ข้อ ความ ที่	รายการ	จำนวน ผู้เลือก โอกาส (คน)	จำนวน ผู้เลือก อุปสรรค (คน)	รวม (คน)	สรุปผล
5	กระทรวงและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ มีการจัดประชุม อบรม อาทิ การอบรมเพื่อดำเนินงานสมาคมอาปนกิจสงเคราะห์ การประชุมชี้แจงแนวทางการจัดตั้งศูนย์เอนกประสงค์สำหรับผู้สูงอายุ ฯลฯ เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	18	2	20	โอกาส
6	กระทรวงและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ ได้จัดทำเอกสารเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	20	-	20	โอกาส
7	ระเบียบกฎหมาย กฎหมายเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ อาทิ พ.ร.บ.การฉ้อโกง สงเคราะห์ พ.ศ. 2545 พ.ร.บ.ผู้สูงอายุ พ.ศ. 2546 พ.ร.บ.ส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม พ.ศ. 2546 ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจ่ายเงินสงเคราะห์เพื่อการยังชีพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์การจ่ายเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2552 ฯลฯ กฎหมายและระเบียบดังกล่าวหลายตัวทบทวนไม่สามารนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างครบถ้วน เนื่องจากมีรายละเอียดและขั้นตอนในการดำเนินงานจำนวนมาก	2	18	20	อุปสรรค
8	ระเบียบเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินของท้องถิ่น มีข้อจำกัดบางประการที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน เช่น กำหนดให้การจ่ายเงินตั้งแต่ 2,000 บาทขึ้นไป ต้องจ่ายเป็นเช็คสั่งจ่ายในนามผู้รับเงิน ทำให้สูงอายุที่ได้รับการสงเคราะห์ ไม่สามารถนำเงินที่ได้รับไปใช้ได้ทันที ฯลฯ	1	19	20	อุปสรรค
9	ระเบียบเกี่ยวกับการจ่ายเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุในบางประเด็นสร้างข้อจำกัดในการบริหารจัดการ เช่น การให้ผู้รับเบี้ยยังชีพเลือกวิธีการรับเงินได้ทั้งเงินสดหรือโอนเงินเข้าบัญชี ฯลฯ	5	15	20	อุปสรรค
10	ภารกิจที่ท้องถิ่นได้รับถ่ายโอนตามกฎหมายไม่สอดคล้องกับงบประมาณที่ท้องถิ่นได้รับจัดสรร	2	18	20	อุปสรรค
11	เศรษฐกิจ การจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปในปีงบประมาณ 2553 จากรัฐบาลมายังเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ลดลง	-	20	20	อุปสรรค
12	ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลกระทบต่อการจัดเก็บรายได้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร	-	20	20	อุปสรรค
13	ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลกระทบต่อดำรงชีวิตของผู้สูงอายุและครอบครัวของผู้สูงอายุ	-	20	20	อุปสรรค

ตาราง 4.1 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ
ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

ข้อ ความ ที่	รายการ	จำนวน ผู้เลือก โอกาส (คน)	จำนวน ผู้เลือก อุปสรรค (คน)	รวม (คน)	สรุปผล
14	เทคโนโลยี ระบบอินเทอร์เน็ตทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสาร	20	-	20	โอกาส
15	สังคม โครงสร้างประชากรที่มีจำนวนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ส่งผลกระทบต่อ ต่อการวางแผนการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุให้หลากหลายและทั่วถึง	1	19	20	อุปสรรค
16	ความเป็นเมืองกึ่งชนบทของเทศบาลเมืองเขลางค์นครสร้างความแตกต่างทางภูมิ สังคม	2	18	20	อุปสรรค
17	วัฒนธรรมท้องถิ่นส่งผลต่อการจัดสวัสดิการของผู้สูงอายุ เช่น วัฒนธรรมไทลื้อ วัฒนธรรมอัวเมี่ยน เป็นต้น	6	14	20	อุปสรรค
18	ขนาดของพื้นที่ของเทศบาล ส่งผลต่อการดำเนินงานและการให้บริการประชาชน ในเขตเทศบาล	-	20	20	อุปสรรค
19	การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น จังหวัดลำปางเป็นจังหวัดนำร่องสำหรับการดำเนินงานครอบครัวเข้มแข็ง มีองค์กร เอกชน อาทิ ศูนย์การเรียนรู้เพื่อครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดลำปาง ดำเนินงานด้าน ครอบครัวเป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับประเทศ	20	-	20	โอกาส
20	จังหวัดลำปางมีหน่วยงานภาครัฐ อาทิ ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคม ผู้สูงอายุ จังหวัดลำปาง ที่สนับสนุนการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุในจังหวัดลำปาง และ จังหวัดใกล้เคียง	20	-	20	โอกาส
21	จังหวัดลำปางมีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแม่เมาะที่มี ศักยภาพ ในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมทางสังคม	20	-	20	โอกาส
22	การได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในการดำเนินกิจกรรมทางสังคมของเทศบาล	20	-	20	โอกาส
23	การได้รับการสนับสนุนจากภาคการศึกษาในการดำเนินกิจกรรมทางสังคมของ เทศบาล	20	-	20	โอกาส
24	การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในการดำเนินกิจกรรมทางสังคมของ เทศบาล	20	-	20	โอกาส

จากตารางดังกล่าว สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น “โอกาส” ได้แก่ ข้อความที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 14, 19, 20, 21, 22, 23 และ 24 คือ โครงการสร้างหลักประกันด้านรายได้แก่ผู้สูงอายุ (เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล) เป็นโครงการตามนโยบายของพรรคการเมืองที่บริหารประเทศ, การขยายเป้าหมายและงบประมาณโครงการสร้างหลักประกัน

ด้านรายได้แก่ผู้สูงอายุ เป็นผลมาจากนโยบายของรัฐบาล, รัฐบาลจัดสรรงบประมาณให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งโดยตรงเพื่อดำเนินงานเป็นการเฉพาะเรื่อง (เงินอุดหนุนเฉพาะกิจ) อาทิ เบี้ยยังชีพ ผู้สูงอายุตามโครงการสร้างหลักประกันด้านรายได้ของผู้สูงอายุ ฯลฯ ทำให้เทศบาลเมืองเขลางค์นคร สามารถจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุอย่างครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย, รัฐบาลให้การสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุทางอ้อม โดยจัดสรรงบประมาณผ่านหน่วยงานของรัฐซึ่งมิใช่ส่วนราชการ ได้แก่ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ฯลฯ เพื่อส่งเสริมเพิ่มโอกาสในการดำเนินการแก้ไขปัญหา ป้องกันปัญหา และพัฒนางานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ขอรับการสนับสนุนงบประมาณ เพื่อนำไปดำเนินการตามกรอบงานที่หน่วยงานนั้น ๆ กำหนด, กระทรวงและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ มีการจัดประชุม อบรม อาทิ การอบรมเพื่อดำเนินงาน สมาคมอาปนกิจสงเคราะห์ การประชุมชี้แจงแนวทางการจัดตั้งศูนย์เฝ้าระวังสำหรับผู้สูงอายุ ฯลฯ เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, กระทรวงและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ ได้จัดทำเอกสาร เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, ระบบอินเทอร์เน็ตทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสาร, จังหวัดลำปางเป็นจังหวัดนำร่องสำหรับการดำเนินงานครอบครัวเข้มแข็ง มีองค์กรเอกชน อาทิ ศูนย์การเรียนรู้เพื่อครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดลำปาง ดำเนินงานด้านครอบครัวเป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับประเทศ, จังหวัดลำปางมีหน่วยงานภาครัฐ อาทิ ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคม ผู้สูงอายุจังหวัดลำปาง ที่สนับสนุนการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุในจังหวัดลำปาง และจังหวัดใกล้เคียง, จังหวัดลำปางมีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแม่เมาะ ที่มีศักยภาพในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมทางสังคม, การได้รับการสนับสนุนจากภาคธุรกิจในการดำเนินกิจกรรมทางสังคมของเทศบาล, การได้รับการสนับสนุนจากภาคการศึกษาในการดำเนินกิจกรรมทางสังคมของเทศบาล และการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในการดำเนินกิจกรรมทางสังคมของเทศบาล

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น “อุปสรรค” ได้แก่ ข้อความที่ 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17 และ 18 คือ

กฎหมายเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ อาทิ พ.ร.บ.การอาปนกิจสงเคราะห์ พ.ศ. 2545 พ.ร.บ.ผู้สูงอายุ พ.ศ. 2546 พ.ร.บ.ส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม พ.ศ. 2546 ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจ่ายเงินสงเคราะห์เพื่อการยังชีพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

พ.ศ. 2548 ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยหลักเกณฑ์การจ่ายเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2552 ฯลฯ กฎหมายและระเบียบดังกล่าวหลายฉบับท ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างครบถ้วนเนื่องจากมีรายละเอียดและขั้นตอนในการดำเนินงานจำนวนมาก เช่น การที่ระเบียบฯ กำหนดให้ระงับการจ่ายเงินเบี้ยยังชีพทันทีเมื่อผู้รับเบี้ยยังชีพเสียชีวิต กรณีเช่นนี้ หากผู้รับเบี้ยยังชีพเสียชีวิต ณ โรงพยาบาลลำปาง แล้วญาติไม่ได้มาแจ้งถอนรายชื่อออกจากทะเบียนราษฎรหลังได้รับมรณบัตร ผู้ปฏิบัติงานจะไม่สามารถทราบการเสียชีวิตแม้จะผ่านการตรวจสอบของสำนักทะเบียนท้องถิ่น เนื่องจากโรงพยาบาลลำปางตั้งอยู่ในพื้นที่ของเทศบาลนครลำปาง ดังนั้น มรณบัตรจึงออกจากเทศบาลนครลำปาง ญาติจึงต้องนำมรณบัตรมาแจ้งให้สำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลเมืองเขลางค์นครถอนรายชื่ออีกครั้งหนึ่ง ซึ่งกรณีนี้ ทำให้เทศบาลเมืองเขลางค์นครไม่สามารถดำเนินการตามที่ระเบียบกำหนดไว้ เป็นต้น , ระเบียบเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินของท้องถิ่น มีข้อจำกัดบางประการที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน เช่น กำหนดให้การจ่ายเงินตั้งแต่ 2,000 บาทขึ้นไป ต้องจ่ายเป็นเช็คสั่งจ่ายในนามผู้รับเงิน ทำให้สูงอายุที่ได้รับการสงเคราะห์ ไม่สามารถนำเงินที่ได้รับไปใช้ได้ทันที ต้องอาศัยญาติไปธนาคารเพื่อแลกเช็คเป็นเงินสด หรือให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานช่วยรับ - ส่งไปธนาคาร ฯลฯ , ระเบียบเกี่ยวกับการจ่ายเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุในบางประเด็นสร้างข้อจำกัดในการบริหารจัดการ เช่น การให้ผู้รับเบี้ยยังชีพเลือกวิธีการรับเงินได้ทั้งเงินสดหรือโอนเงินเข้าบัญชี ซึ่งเทศบาลให้บริการผู้สูงอายุ ประมาณ 8,000 พันกว่าคนในแต่ละเดือนตามความประสงค์ของผู้สูงอายุและเป็นไปตามระเบียบ 4 วิธี คือ 1.ผู้สูงอายุรับเงินสดด้วยตนเอง ซึ่งจะนำจ่ายภายในวันที่ 10 ของทุกเดือน ณ วัดในชุมชนหรือวัดใกล้บ้าน 2. ผู้สูงอายุรับเงินสดโดยผู้รับมอบอำนาจ 3. ผู้สูงอายุรับเงินโดยให้เทศบาลโอนเงินเข้าบัญชีของตนเอง 4. ผู้สูงอายุรับเงินโดยให้เทศบาลโอนเงินเข้าบัญชีของผู้รับมอบอำนาจ ในการดำเนินงานดังกล่าวทุกเดือนมีการขอเปลี่ยนแปลงวิธีรับเงิน เปลี่ยนแปลงผู้รับมอบอำนาจ ต้องใช้เอกสารหลักฐานประกอบการดำเนินงาน และความระมัดระวังในการปฏิบัติงานเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด หรือเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด ฯลฯ, การกีดกันที่ท้องถิ่นได้รับถ่ายโอนตามกฎหมายไม่สอดคล้องกับงบประมาณที่ท้องถิ่นได้รับจัดสรร, การจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปในปีงบประมาณ 2553 จากรัฐบาลมายังเทศบาลเมืองเขลางค์นครลดลง, ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลกระทบต่อการจัดเก็บรายได้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร, ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลกระทบต่อดำรงชีวิตของผู้สูงอายุและครอบครัวของสูงอายุ, โครงสร้างประชากรที่มีจำนวนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ส่งผลกระทบต่อวางแผนการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุให้หลากหลายและทั่วถึง, ความเป็นเมืองกึ่งชนบทของเทศบาลเมืองเขลางค์นครสร้างความแตกต่างทางภูมิสังคม การจัดสวัสดิการสังคมให้แก่ผู้สูงอายุที่มีความแตกต่างกันในเรื่องฐานะ ความเป็นอยู่ ความต้องการบริการ ฯลฯ จึงดำเนินการได้ไม่ครอบคลุม

ทุกกลุ่ม, วัฒนธรรมท้องถิ่นส่งผลต่อการจัดสวัสดิการของผู้สูงอายุ เช่น วัฒนธรรมไทลื้อ วัฒนธรรมอัวเมี่ยน เป็นต้น การมีหลายวัฒนธรรมมีข้อจำกัดในเรื่องของการจัดกิจกรรมในด้าน การนันทนาการ การศาสนา ฯลฯ ให้หลากหลายสอดคล้องกับวัฒนธรรม และวิถีชีวิตของ ประชาชนในพื้นที่ ซึ่งต้องใช้ทั้งงบประมาณเทศบาล และความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานที่เพิ่ม มากขึ้น และขนาดของพื้นที่ของเทศบาล (195.49 ตารางกิโลเมตร) ส่งผลต่อการดำเนินงานและ การให้บริการประชาชนในเขตเทศบาล

ตาราง 4.2 สรุปปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาล เมืองเขลางค์นคร

โอกาส	
การเมือง	โครงการสร้างหลักประกันด้านรายได้แก่ผู้สูงอายุ (เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล) เป็น โครงการตามนโยบายของพรรคการเมืองที่บริหารประเทศ
	การขยายเป้าหมายและงบประมาณโครงการสร้างหลักประกันด้านรายได้แก่ผู้สูงอายุ เป็นผลมาจากนโยบายของ รัฐบาล
นโยบายสนับสนุนการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ	รัฐบาลจัดสรรงบประมาณให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งโดยตรงเพื่อดำเนินงานเป็นการเฉพาะเรื่อง (เงินอุดหนุนเฉพาะกิจ) อาทิ เบี้ยยังชีพ ผู้สูงอายุตามโครงการสร้างหลักประกันด้านรายได้ของผู้สูงอายุ ฯลฯ ทำให้เทศบาลเมืองเขลางค์นครสามารถจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุอย่างครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย
	รัฐบาลให้การสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุทางอ้อม โดยจัดสรรงบประมาณผ่านหน่วยงานของรัฐซึ่งมีใช้ส่วนราชการ ได้แก่ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) ฯลฯ เพื่อส่งเสริมเพิ่มโอกาสในการดำเนินการแก้ไขปัญหา ป้องกันปัญหา และพัฒนางานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ขอรับการสนับสนุนงบประมาณ เพื่อนำไปดำเนินการตามกรอบงานที่หน่วยงานนั้น ๆ กำหนด
	กระทรวงและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ มีการจัดประชุม อบรม อาทิ การอบรมเพื่อดำเนินงานสมาคมพัฒนาปศุสัตว์สงเคราะห์ การประชุมชี้แจงแนวทางการจัดตั้งศูนย์เฝ้าระวังภัยสำหรับผู้สูงอายุ ฯลฯ เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
	กระทรวงและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุได้จัดทำเอกสารเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
เทคโนโลยี	ระบบอินเทอร์เน็ตทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสาร
การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น	จังหวัดลำปางเป็นจังหวัดนาร่องสำหรับการดำเนินงานครอบครัวเข้มแข็ง มีองค์กรเอกชน อาทิ ศูนย์การเรียนรู้เพื่อครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดลำปาง ดำเนินงานด้านครอบครัวเป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับประเทศ
	จังหวัดลำปางมีหน่วยงานภาครัฐ อาทิ ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคม ผู้สูงอายุจังหวัดลำปาง ที่สนับสนุนการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุในจังหวัดลำปาง และจังหวัดใกล้เคียง
	จังหวัดลำปางมีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแม่เมาะ ที่มีศักยภาพในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมทางสังคม
	การได้รับการสนับสนุนจากภาคธุรกิจในการดำเนินกิจกรรมทางสังคมของเทศบาล
	การได้รับการสนับสนุนจากภาคการศึกษาในการดำเนินกิจกรรมทางสังคมของเทศบาล
	การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในการดำเนินกิจกรรมทางสังคมของเทศบาล

ตาราง 4.2 (ต่อ) สรุปปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

อุปสรรค	
ระเบียบกฎหมาย	กฎหมายเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ อาทิ พ.ร.บ.การฃาปนกิจสงเคราะห์ พ.ศ. 2545 พ.ร.บ.ผู้สูงอายุ พ.ศ. 2546 พ.ร.บ.ส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม พ.ศ. 2546 ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจ่ายเงินสงเคราะห์เพื่อการยังชีพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยหลักเกณฑ์การจ่ายเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น พ.ศ. 2552 ฯลฯ กฎหมายและระเบียบดังกล่าวหลายฉบับไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างครบถ้วนเนื่องจากมีรายละเอียดและขั้นตอนในการดำเนินงานจำนวนมาก
	ระเบียบเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินของท้องถิ่น มีข้อจำกัดบางประการที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน เช่น กำหนดให้การจ่ายเงินตั้งแต่ 2,000 บาทขึ้นไป ต้องจ่ายเป็นเช็คสั่งจ่ายในนามผู้รับเงิน ทำให้ผู้สูงอายุที่ได้รับการสงเคราะห์ ไม่สามารถนำเงินที่ได้รับไปใช้ได้ทันที ฯลฯ
	ระเบียบเกี่ยวกับการจ่ายเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุในบางประเด็นสร้างข้อจำกัดในการบริหารจัดการ เช่น การให้ผู้รับเบี้ยยังชีพเลือกวิธีการรับเงินได้ทั้งเงินสดหรือโอนเงินเข้าบัญชี ฯลฯ
	ภารกิจที่ท้องถิ่นได้รับถ่ายโอนตามกฎหมายไม่สอดคล้องกับงบประมาณที่ท้องถิ่นได้รับจัดสรร
เศรษฐกิจ	การจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปในปีงบประมาณ 2553 จากรัฐบาลมายังเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ลดลง
	ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลกระทบต่อการจัดเก็บรายได้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร
	ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลต่อการดำรงชีวิตของผู้สูงอายุและครอบครัวของผู้สูงอายุ
สังคม	โครงสร้างประชากรที่มีจำนวนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ส่งผลกระทบต่อการวางแผนการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุให้หลากหลายและทั่วถึง
	ความเป็นเมืองกึ่งชนบทของเทศบาลเมืองเขลางค์นครสร้างความแตกต่างทางภูมิสังคม
	วัฒนธรรมท้องถิ่นส่งผลต่อการจัดสวัสดิการของผู้สูงอายุ เช่น วัฒนธรรมไทลื้อ วัฒนธรรมอัวเมี่ยน เป็นต้น
	ขนาดของพื้นที่ของเทศบาลส่งผลต่อการดำเนินงานและการให้บริการประชาชนในเขตเทศบาล

ตาราง 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในที่มีผลต่อการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

ข้อ ความ ที่	รายการ	จำนวน ผู้เลือก จุดแข็ง (คน)	จำนวน ผู้เลือก จุดอ่อน (คน)	รวม (คน)	สรุปผล
1	วิสัยทัศน์และภารกิจ เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังมีเป้าหมายการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุไม่ชัดเจน	1	19	20	จุดอ่อน
2	โครงสร้างองค์กร การกำหนดให้มีกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษา และกองสวัสดิการสังคม เป็นส่วนราชการของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ทำให้เทศบาลเมืองเขลางค์นครสามารถจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านสุขภาพ ด้านนันทนาการ ด้านสวัสดิการสังคม ฯลฯ	20	-	20	จุดแข็ง
3	กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษาและกองสวัสดิการสังคม ซึ่งเป็นส่วนราชการที่รับผิดชอบการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นที่เหมาะสม	20	-	20	จุดแข็ง
4	บุคลากร เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านสวัสดิการสังคมที่ความรู้ความสามารถไม่ตรงตามลักษณะงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ	3	17	20	จุดอ่อน
5	จำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นครด้านสวัสดิการสังคมไม่เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพงาน	-	20	20	จุดอ่อน
6	งบประมาณ เทศบาลเมืองเขลางค์นครสามารถจัดสวัสดิการสังคมด้านต่าง ๆ ได้แก่ ผู้สูงอายุ อาทิ ด้านการส่งเสริมสุขภาพอนามัย ด้านการส่งเสริมอาชีพ ด้านการส่งเสริมสันทนาการ รูปแบบต่าง ๆ ด้านการสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมของผู้สูงอายุ ฯลฯ จากงบประมาณรายรับรวมของเทศบาล	18	2	20	จุดแข็ง
7	เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีเงินสะสมเพียงพอต่อการใช้จ่ายในเรื่องจำเป็นได้ตามระเบียบ	17	3	20	จุดแข็ง
8	การพัสดุและการเงินการบัญชี เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีการลดขั้นตอนการจัดซื้อ/จัดจ้างในวงเงินไม่เกิน 100,000 บาท โดยให้แต่ละส่วนราชการทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่พัสดุของตนเอง ทำให้การจัดซื้อ/จัดจ้างของทุกส่วนราชการมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น	20	-	20	จุดแข็ง
9	ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินของเทศบาลเมืองเขลางค์นครมีความสะดวกรวดเร็ว ทำให้เทศบาลสามารถจ่ายเงิน/โอนเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุทุกเดือน ภายในวันที่กำหนด	19	1	20	จุดแข็ง
10	ระบบข้อมูลสารสนเทศ เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังมีข้อมูลผู้สูงอายุไม่ครอบคลุมทุกด้าน ทำให้ขาดฐานข้อมูลในการวางแผนดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ ให้ตรงตามสภาพความจำเป็นหรือความต้องการของผู้สูงอายุแต่ละกลุ่ม	-	20	20	จุดอ่อน

ตาราง 4.3 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในที่มีผลต่อการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

ข้อ ความ ที่	รายการ	จำนวน ผู้เลือก จุดแข็ง (คน)	จำนวน ผู้เลือก จุดอ่อน (คน)	รวม (คน)	สรุปผล
11	การจัดเก็บข้อมูลผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร แยกเก็บตามส่วนราชการที่รับผิดชอบจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุแต่ละด้าน ทำให้ข้อมูลมีความกระจัดกระจาย ขาดการเชื่อมโยงเพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุร่วมกันในภาพรวม	-	20	20	จุดอ่อน
12	การจัดเก็บข้อมูลผู้สูงอายุของส่วนราชการที่รับผิดชอบการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ยังไม่มีการจำแนก จัดกลุ่ม หรือจัดระบบข้อมูลอย่างเหมาะสม ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้ทันที	1	19	20	จุดอ่อน
13	การสื่อสาร ส่วนราชการที่รับผิดชอบงานสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ ดำเนินงานในลักษณะ “ต่างคนต่างทำ”	-	20	20	จุดอ่อน
14	ผู้รับผิดชอบการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุโดยตรง กับบุคลากรของส่วนราชการอื่นในเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีความสัมพันธ์ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ดีต่อกัน จึงช่วยสนับสนุนให้การประสานงาน และการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น	18	2	20	จุดแข็ง
15	ผู้รับผิดชอบการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุโดยตรง กับบุคลากรของส่วนราชการอื่นในเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีการสื่อสารกันผ่านช่องทางที่หลากหลาย จึงช่วยสนับสนุนให้การประสานงาน และการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น	18	2	20	จุดแข็ง
16	เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังไม่สามารถสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ประชาชน ในเรื่องสิทธิด้านสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ	-	20	20	จุดอ่อน
17	การรณรงค์ให้ผู้มีความรู้ไม่ตรงตามลักษณะงานในส่วนราชการ ช่วยแก้ไขปัญหาคาดบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ	16	4	20	จุดแข็ง
18	การประชาสัมพันธ์ เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีช่องทางในการประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน และแจ้งข้อมูลข่าวสารด้านสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ แก่ประชาชนในพื้นที่หลายช่องทาง ได้แก่ สถานีวิทยุคลื่นต่าง ๆ ในรายการ “เทศบาลเมืองเขลางค์นครเพื่อประชาชน” จำนวน 6 วันต่อสัปดาห์ เว็บไซต์เทศบาล จดหมายข่าวรายเดือน หอกระจายข่าวที่เทศบาลติดตั้งให้ทุกชุมชน ทำให้สามารถประชาสัมพันธ์ข่าวสารรวมทั้งเรื่องสวัสดิการสังคม ผู้สูงอายุได้อย่างทั่วถึง และรวดเร็ว	20	-	20	จุดแข็ง
19	เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีการฝึกอบรม ให้ทุกส่วนราชการสามารถประชาสัมพันธ์การดำเนินงานและแจ้งข้อมูลข่าวสารเบื้องต้น ให้ประชาชนทราบผ่านเว็บไซต์เทศบาล	20	-	20	จุดแข็ง
20	ข้อมูลข่าวสารในเว็บไซต์เทศบาลเมืองเขลางค์นครเป็นปัจจุบัน	19	1	20	จุดแข็ง

ตาราง 4.3 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในที่มีผลต่อการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

ข้อ ความ ที่	รายการ	จำนวน ผู้เลือก จุดแข็ง (คน)	จำนวน ผู้เลือก จุดอ่อน (คน)	รวม (คน)	สรุปผล
21	การติดตามประเมินผล เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีการประเมินผลการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ เมื่อสิ้นสุดโครงการ / กิจกรรม	19	1	20	จุดแข็ง
22	เทศบาลเมืองเขลางค์นครไม่มีการติดตามผลการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ เมื่อสิ้นสุดโครงการ / กิจกรรม	3	17	20	จุดอ่อน
23	เทศบาลเมืองเขลางค์นครไม่มีการประเมินผลการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ ระหว่างดำเนินงานในโครงการ/กิจกรรมที่เป็นโครงการ/ กิจกรรมต่อเนื่อง	4	16	20	จุดอ่อน
24	คุณภาพการให้บริการ เทศบาลเมืองเขลางค์นครได้รับคำชมเชยในการเอาใจใส่ ให้บริการประชาชนจากการประเมินผลโครงการต่าง ๆ	20	-	20	จุดแข็ง
25	อาคารสถานที่ เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังไม่มีอาคารสำนักงานถาวร	-	20	20	จุดอ่อน
26	เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีอาคารสำนักงานชั่วคราวซึ่งเป็นสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่นอกเขตพื้นที่เทศบาล	-	20	20	จุดอ่อน
27	เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีอาคารสำนักงานชั่วคราวบางส่วนตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ แต่กระจัดกระจายยากต่อการติดต่อประสานงานภายในองค์กร	-	20	20	จุดอ่อน
28	เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังไม่สามารถปรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้สูงอายุ เช่น การทำทางลาด การติดตั้งราวจับ การจัดทำห้องน้ำเพื่อให้บริการผู้สูงอายุ ฯลฯ	-	20	20	จุดอ่อน
29	เครื่องมืออุปกรณ์ เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีวัสดุอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์สำหรับบันทึกและจัดเก็บข้อมูลผู้สูงอายุ ยานพาหนะ ฯลฯ ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ	-	20	20	จุดอ่อน

จากตารางดังกล่าว สภาพแวดล้อมภายในที่เป็น “จุดแข็ง” ได้แก่ ข้อความที่ 2, 3, 6, 7, 8, 9, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21 และ 24 คือ การกำหนดให้มีกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษา และกองสวัสดิการสังคม เป็นส่วนราชการของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ทำให้เทศบาลเมืองเขลางค์นครสามารถจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านสุขภาพ ด้านนันทนาการ ด้านสวัสดิการสังคม ฯลฯ, กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษา และกองสวัสดิการสังคม ซึ่งเป็นส่วนราชการที่รับผิดชอบการจัดสวัสดิการสังคม

ผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นที่เหมาะสม, เทศบาลเมืองเขลางค์นครสามารถจัดสวัสดิการสังคมด้านต่าง ๆ ให้แก่ ผู้สูงอายุ อาทิ ด้านการส่งเสริมสุขภาพอนามัย ด้านการส่งเสริมอาชีพ ด้านการ สงเคราะห์รูปแบบต่าง ๆ ด้านการสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมของผู้สูงอายุ ฯลฯ จากงบประมาณรายรับรวมของเทศบาล, เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีเงินสะสมเพียงพอต่อการใช้จ่ายในเรื่องจำเป็นได้ตามระเบียบ, เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีการลดขั้นตอนการจัดซื้อ / จัดจ้างในวงเงินไม่เกิน 100,000 บาท โดยให้แต่ละส่วนราชการทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ พัสดของตนเองทำให้การจัดซื้อ/จัดจ้างของทุกส่วนราชการมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น, ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินของเทศบาลเมืองเขลางค์นครมีความสะดวกรวดเร็ว ทำให้เทศบาลสามารถจ่ายเงิน/โอนเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุทุกเดือน ภายในวันที่กำหนด, ผู้รับผิดชอบการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุโดยตรง กับบุคลากรของส่วนราชการอื่นในเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีความสัมพันธ์ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ดีต่อกัน จึงช่วยสนับสนุนให้การประสานงานและการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น, ผู้รับผิดชอบการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุโดยตรง กับบุคลากรของส่วนราชการอื่นในเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีการสื่อสารกันผ่านช่องทางที่หลากหลาย จึงช่วยสนับสนุนให้การประสานงาน และการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น, การสอนงานแก่ผู้มีความรู้ไม่ตรงตามลักษณะงานในส่วนราชการ ช่วยแก้ไขปัญหาการขาดบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ, เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีช่องทางในการประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน และแจ้งข้อมูลข่าวสารด้านสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ แก่ประชาชนในพื้นที่หลายช่องทาง ได้แก่ สถานีวิทยุคลื่นต่าง ๆ ในรายการ “ เทศบาลเมืองเขลางค์นครเพื่อประชาชน ” จำนวน 6 วันต่อสัปดาห์ เว็บไซต์เทศบาล จดหมายข่าวรายเดือน หอกระจายข่าวที่เทศบาลติดตั้งให้ทุกชุมชน ทำให้สามารถประชาสัมพันธ์ทุกข่าวสารรวมทั้งเรื่องสวัสดิการสังคม ผู้สูงอายุได้อย่างทั่วถึง และรวดเร็ว, เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีการฝึกอบรม ให้ทุกส่วนราชการสามารถประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน และแจ้งข้อมูลข่าวสารเบื้องต้นให้ประชาชนทราบผ่านเว็บไซต์เทศบาล, ข้อมูลข่าวสารในเว็บไซต์เทศบาลเมืองเขลางค์นครเป็นปัจจุบัน, เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีการประเมินผลการดำเนินงาน จัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ เมื่อสิ้นสุดโครงการ / กิจกรรม และเทศบาลเมืองเขลางค์นครได้รับคำชมเชยในการเอาใจใส่ ให้บริการประชาชนจากการประเมินผลโครงการต่าง ๆ

สภาพแวดล้อมภายในที่เป็น “ จุดอ่อน ” ได้แก่ ข้อความที่ 1, 4, 5, 10, 11, 12, 13, 16, 22, 23, 25, 26, 27, 28 และ 29 คือ เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังมีเป้าหมายการดำเนินงาน จัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุไม่ชัดเจน, เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านสวัสดิการสังคมที่ความรู้ความสามารถ ไม่ตรงตามลักษณะงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ,

จำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นครด้านสวัสดิการสังคมไม่เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพงาน, เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังมีข้อมูลผู้สูงอายุไม่ครอบคลุมทุกด้าน ทำให้ขาดฐานข้อมูลในการวางแผนดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ ให้ตรงตามสภาพความจำเป็นหรือความต้องการของผู้สูงอายุแต่ละกลุ่ม, การจัดเก็บข้อมูลผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร แยกเก็บตามส่วนราชการที่รับผิดชอบจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุแต่ละด้าน ทำให้ข้อมูลมีความกระจัดกระจาย ขาดการเชื่อมโยงเพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุร่วมกันในภาพรวม, การจัดเก็บข้อมูลผู้สูงอายุของส่วนราชการที่รับผิดชอบการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ยังไม่มีการจำแนก จัดกลุ่ม หรือจัดระบบข้อมูลอย่างเหมาะสม ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้ทันที, ส่วนราชการที่รับผิดชอบงานสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ ดำเนินงานในลักษณะ “ ต่างคนต่างทำ ”, เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังไม่สามารถสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ประชาชนในเรื่องสิทธิด้านสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ, เทศบาลเมืองเขลางค์นคร ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ เมื่อสิ้นสุดโครงการ / กิจกรรม, เทศบาลเมืองเขลางค์นครไม่มีการประเมินผลการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ ระหว่างดำเนินงานในโครงการ/กิจกรรมที่เป็นโครงการ/ กิจกรรมต่อเนื่อง, เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังไม่มีอาคารสำนักงานถาวร, เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีอาคารสำนักงานชั่วคราวซึ่งเป็นสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่นอกเขตพื้นที่เทศบาล, เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีอาคารสำนักงานชั่วคราวบางส่วนตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ แต่กระจัดกระจายยากต่อการติดต่อประสานงานภายในองค์กร, เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังไม่สามารถปรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้สูงอายุ เช่น การทำทางลาด การติดตั้งราวจับ การจัดทำห้องน้ำเพื่อให้บริการผู้สูงอายุ ฯลฯ และเทศบาลเมืองเขลางค์นครมีวัสดุอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์สำหรับบันทึกและจัดเก็บข้อมูลผู้สูงอายุ ยานพาหนะ ฯลฯ ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ

ตาราง 4.4 สรุปปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

จุดแข็ง	
โครงสร้างองค์การ	การกำหนดให้มีกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษา และกองสวัสดิการสังคม เป็นส่วนราชการของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ทำให้เทศบาลเมืองเขลางค์นครสามารถจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านสุขภาพ ด้านนันทนาการ ด้านสวัสดิการสังคม ฯลฯ
	กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษาและกองสวัสดิการสังคม ซึ่งเป็นส่วนราชการที่รับผิดชอบการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นที่เหมาะสม
งบประมาณ	เทศบาลเมืองเขลางค์นครสามารถจัดสวัสดิการสังคมด้านต่าง ๆ ให้แก่ ผู้สูงอายุ อาทิ ด้านการส่งเสริมสุขภาพอนามัย ด้านการส่งเสริมอาชีพ ด้านการ สงเคราะห์รูปแบบต่าง ๆ ด้านการสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมของผู้สูงอายุ ฯลฯ จากงบประมาณรายรับรวมของเทศบาล
	เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีเงินสะสมเพียงพอต่อการใช้จ่ายในเรื่องจำเป็นได้ตามระเบียบ
การพัสดุและการเงิน การบัญชี	เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีการลดขั้นตอนการจัดซื้อ / จัดจ้างในวงเงินไม่เกิน 100,000 บาท โดยให้แต่ละส่วนราชการทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ พัสดของตนเอง ทำให้การจัดซื้อ/จัดจ้างของทุกส่วนราชการมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น
	ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินของเทศบาลเมืองเขลางค์นครมีความสะดวกรวดเร็ว ทำให้เทศบาลสามารถจ่ายเงิน/โอนเงิน เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุทุกเดือน ภายในวันที่กำหนด
การสื่อสาร	ผู้รับผิดชอบการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุโดยตรง กับบุคลากรของส่วนราชการอื่นในเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีความสัมพันธ์ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ดีต่อกัน จึงช่วยสนับสนุนให้การประสานงาน และการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น
	ผู้รับผิดชอบการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุโดยตรง กับบุคลากรของส่วนราชการอื่นในเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีการสื่อสารกันผ่านช่องทางที่หลากหลาย จึงช่วยสนับสนุนให้การประสานงาน และการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น
	การสอนงานแก่ผู้มีความรู้ไม่ตรงตามลักษณะงานในส่วนราชการ ช่วยแก้ไขปัญหามาตรการบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ
การประชาสัมพันธ์	เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีช่องทางในการประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน และแจ้งข้อมูลข่าวสารด้านสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ แก่ประชาชนในพื้นที่หลายช่องทาง ได้แก่ สถานีวิทยุคลื่นต่าง ๆ ในรายการ “เทศบาลเมืองเขลางค์นครเพื่อประชาชน ” จำนวน 6 วันต่อสัปดาห์ เว็บไซต์เทศบาล จดหมายข่าวรายเดือน หอกระจายข่าวที่เทศบาลติดตั้งให้ทุกชุมชน ทำให้สามารถประชาสัมพันธ์ทุกข่าวสารรวมทั้งเรื่องสวัสดิการสังคม ผู้สูงอายุได้อย่างทั่วถึง และรวดเร็ว
	เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีการฝึกอบรม ให้ทุกส่วนราชการสามารถ ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานและแจ้งข้อมูลข่าวสารเบื้องต้น ให้ประชาชนทราบผ่านเว็บไซต์เทศบาล
	ข้อมูลข่าวสารในเว็บไซต์เทศบาลเมืองเขลางค์นครเป็นปัจจุบัน
การติดตามประเมินผล	เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีการประเมินผลการดำเนินงานจัดสวัสดิการ สังคมผู้สูงอายุ เมื่อสิ้นสุดโครงการ / กิจกรรม
คุณภาพการให้บริการ	เทศบาลเมืองเขลางค์นครได้รับคำชมเชยในการเอาใจใส่ ให้บริการประชาชนจากการประเมินผลโครงการต่าง ๆ

ตาราง 4.4 (ต่อ) สรุปปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

จุดอ่อน	
วิสัยทัศน์และการกิจ	เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังมีเป้าหมายการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุไม่ชัดเจน
บุคลากร	เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านสวัสดิการสังคมที่ความรู้ความสามารถไม่ตรงตามลักษณะงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ
	จำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นครด้านสวัสดิการสังคมไม่เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพงาน
ระบบข้อมูลสารสนเทศ	เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังมีข้อมูลผู้สูงอายุไม่ครอบคลุมทุกด้าน ทำให้ขาดฐานข้อมูลในการวางแผนดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ ให้ตรงตามสภาพความเป็นจริงหรือความต้องการของผู้สูงอายุแต่ละกลุ่ม
	การจัดเก็บข้อมูลผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร แยกเก็บตามส่วนราชการที่รับผิดชอบจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุแต่ละด้าน ทำให้ข้อมูลมีความกระจัดกระจาย ขาดการเชื่อมโยงเพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุร่วมกันในภาพรวม
	การจัดเก็บข้อมูลผู้สูงอายุของส่วนราชการที่รับผิดชอบการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ยังไม่มีการจำแนก จัดกลุ่ม หรือจัดระบบข้อมูลอย่างเหมาะสม ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้ทันที
การสื่อสาร	ส่วนราชการที่รับผิดชอบงานสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ ดำเนินงานในลักษณะ “ต่างคนต่างทำ”
	เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังไม่สามารถสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ประชาชน ในเรื่องสิทธิด้านสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ
การติดตามประเมินผล	เทศบาลเมืองเขลางค์นครไม่มีการติดตามผลการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ เมื่อสิ้นสุดโครงการ / กิจกรรม
	เทศบาลเมืองเขลางค์นครไม่มีการประเมินผลการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ ระหว่างดำเนินงานในโครงการ/กิจกรรมที่เป็น โครงการ/ กิจกรรมต่อเนื่อง
อาคารสถานที่	เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังไม่มีอาคารสำนักงานถาวร
	เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีอาคารสำนักงานชั่วคราวซึ่งเป็นสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่นอกเขตพื้นที่เทศบาล
	เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีอาคารสำนักงานชั่วคราวบางส่วนตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ แต่กระจัดกระจายขาดต่อการติดต่อประสานงานภายในองค์กร
เครื่องมืออุปกรณ์	เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังไม่สามารถปรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้สูงอายุ เช่น การทำทางลาด การติดตั้งราวจับ การจัดทำห้องน้ำเพื่อให้บริการผู้สูงอายุ ฯลฯ
	เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีวัสดุอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์สำหรับบันทึกและจัดเก็บข้อมูลผู้สูงอายุ ยานพาหนะ ฯลฯ ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ

4.2 การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ในการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเพื่อกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ในการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ตามลำดับ ดังนี้

4.2.1 การจับคู่กลยุทธ์ ตามตารางสวอทเมททริกซ์ (SWOT Matrix)

4.2.2 การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ โดยใช้วิธีการแบบ คิวเอสพีเอ็ม (QSPM)

4.2.1 การจับคู่กลยุทธ์ ตามตารางสวอทเมททริกซ์ (SWOT Matrix)

จากผลการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกปัจจัยใดเป็นโอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในปัจจัยใดเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนตามข้อ 4.1 ผู้วิจัยให้กลุ่มทำการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและความเป็นไปได้เพื่อจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ตามตารางสวอทเมททริกซ์ (SWOT Matrix)

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แทนข้อความที่ระบุเป็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน เพื่อความสะดวกในการจับคู่ โดยข้อความที่ระบุเป็นโอกาสข้อความที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 14, 19, 20, 21, 22, 23 และ 24 แทนด้วยสัญลักษณ์ Op1 - Op13 ตามลำดับ ข้อความที่ระบุเป็นอุปสรรคข้อความที่ 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17 และ 18 แทนด้วยสัญลักษณ์ Tr1 - Tr11 ตามลำดับ ข้อความที่ระบุเป็นจุดแข็งข้อความที่ 2, 3, 6, 7, 8, 9, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21 และ 24 แทนด้วยสัญลักษณ์ St1 - St14 ตามลำดับ และข้อความที่ระบุเป็นจุดอ่อนข้อความที่ 1, 4, 5, 10, 11, 12, 13, 16, 22, 23, 25, 26, 27, 28 และ 29 แทนด้วยสัญลักษณ์ Wn1 - Wn15 ตามลำดับ ดังนี้

ข้อความ ที่	โอกาส	สัญลักษณ์
1	โครงการสร้างหลักประกันด้านรายได้แก่ผู้สูงอายุ (เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล) เป็นโครงการตามนโยบายของพรรคการเมืองที่บริหารประเทศ	Op1
2	การขยายเป้าหมาย และงบประมาณโครงการสร้างหลักประกันด้านรายได้แก่ผู้สูงอายุ เป็นผลมาจากนโยบายของรัฐบาล	Op2
3	รัฐบาลจัดสรรงบประมาณให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งโดยตรงเพื่อดำเนินงานเป็นการเฉพาะเรื่อง (เงินอุดหนุนเฉพาะกิจ) อาทิ เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุตามโครงการสร้างหลักประกันด้านรายได้ของผู้สูงอายุ ฯลฯ ทำให้	Op3

ข้อความ ที่	โอกาส	สัญลักษณ์
	เทศบาลเมืองเขลางค์นครสามารถจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุอย่างครอบคลุม กลุ่มเป้าหมาย	Op3
4	รัฐบาลให้การสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการสังคม ผู้สูงอายุทางอ้อม โดยจัดสรรงบประมาณผ่านหน่วยงานของรัฐซึ่งมิใช่ส่วน ราชการ ได้แก่ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) ฯลฯ เพื่อส่งเสริมเพิ่มโอกาสในการดำเนินการแก้ไขปัญา ป้องกันปัญหา และพัฒนาางานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ขอรับการสนับสนุนงบประมาณ เพื่อ นำไปดำเนินการตามกรอบงานที่หน่วยงานนั้น ๆ กำหนด	Op4
5	กระทรวงและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการ สังคมผู้สูงอายุ มีการจัดประชุม อบรม อาทิ การอบรมเพื่อดำเนินงาน สมาคมอาปนกิจสงเคราะห์ การประชุมชี้แจงแนวทางการจัดตั้งศูนย์ อเนกประสงค์สำหรับผู้สูงอายุ ฯลฯ เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการ ดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	Op5
6	กระทรวงและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการสังคม ผู้สูงอายุได้จัดทำเอกสาร เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานจัดสวัสดิการสังคม ผู้สูงอายุแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	Op6
14	ระบบอินเตอร์เน็ตทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านข้อมูล ข่าวสาร	Op7
19	จังหวัดลำปางเป็นจังหวัดนำร่อง สำหรับการดำเนินงานครอบครัวเข้มแข็ง เมืองีกรเอกชน อาทิ ศูนย์การเรียนรู้เพื่อครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดลำปาง ดำเนินงานด้านครอบครัวเป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับประเทศ	Op8
20	จังหวัดลำปางมีหน่วยงานภาครัฐ อาทิ ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคม ผู้สูงอายุจังหวัดลำปาง ที่สนับสนุนการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุในจังหวัด ลำปาง และจังหวัดใกล้เคียง	Op9
21	จังหวัดลำปางมีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแม่เมาะ ที่ มีศักยภาพในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมทางสังคม	Op10
22	การได้รับการสนับสนุนจากภาคธุรกิจในการดำเนินกิจกรรมทางสังคมของ เทศบาล	Op11

ข้อความ ที่	โอกาส	สัญลักษณ์
23	การได้รับการสนับสนุนจากภาคการศึกษาในการดำเนินกิจกรรมทางสังคมของเทศบาล	Op12
24	การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในการดำเนินกิจกรรมทางสังคมของเทศบาล	Op13

ข้อความ ที่	อุปสรรค	สัญลักษณ์
7	กฎหมายเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ อาทิ พ.ร.บ.การฉ้อโกงกิจสงเคราะห์ พ.ศ. 2545 พ.ร.บ.ผู้สูงอายุ พ.ศ. 2546 พ.ร.บ.ส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม พ.ศ. 2546 ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจ่ายเงินสงเคราะห์เพื่อการยังชีพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยหลักเกณฑ์การจ่ายเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2552 ฯลฯ กฎหมายและระเบียบดังกล่าวหลายฉบับท ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างครบถ้วนเนื่องจากมีรายละเอียด และขั้นตอนในการดำเนินงานจำนวนมาก	Tr1
8	ระเบียบเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินของท้องถิ่น มีข้อจำกัดบางประการที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน เช่น กำหนดให้การจ่ายเงินตั้งแต่ 2,000 บาทขึ้นไป ต้องจ่ายเป็นเช็คสั่งจ่ายในนามผู้รับเงิน ทำให้สูงอายุที่ได้รับการสงเคราะห์ไม่สามารถนำเงินที่ได้รับไปใช้ได้ทันที ฯลฯ	Tr2
9	ระเบียบเกี่ยวกับการจ่ายเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุในบางประเด็น สร้างข้อจำกัดในการบริหารจัดการ เช่น การให้ผู้รับเบี้ยยังชีพเลือกวิธีการรับเงินได้ทั้งเงินสดหรือโอนเงินเข้าบัญชี ฯลฯ	Tr3
10	ภารกิจที่ท้องถิ่นได้รับถ่ายโอนตามกฎหมายไม่สอดคล้องกับงบประมาณที่ท้องถิ่นได้รับจัดสรร	Tr4
11	การจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปในปีงบประมาณ 2553 จากรัฐบาลมายังเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ลดลง	Tr5
12	ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลกระทบต่อการจัดเก็บรายได้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร	Tr6

ข้อความ ที่	อุปสรรค	สัญลักษณ์
13	ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลต่อการดำรงชีวิตของผู้สูงอายุและครอบครัวของผู้สูงอายุ	Tr7
15	โครงสร้างประชากรที่มีจำนวนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ส่งผลกระทบต่อ ต่อการวางแผนการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุให้หลากหลายและทั่วถึง	Tr8
16	ความเป็นเมืองกึ่งชนบทของเทศบาลเมืองเขลางค์นครสร้างความแตกต่างทาง ภูมิสังคม	Tr9
17	วัฒนธรรมท้องถิ่นส่งผลต่อการจัดสวัสดิการของผู้สูงอายุ เช่น วัฒนธรรมไทลื้อ วัฒนธรรมอัวเมี่ยน เป็นต้น	Tr10
18	ขนาดของพื้นที่ของเทศบาลส่งผลต่อการดำเนินงานและการให้บริการประชาชน ในเขตเทศบาล	Tr11

ข้อความ ที่	จุดแข็ง	สัญลักษณ์
2	การกำหนดให้มีกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษา และกอง สวัสดิการสังคม เป็นส่วนราชการของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ทำให้ เทศบาลเมืองเขลางค์นครสามารถจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านสุขภาพ ด้านนันทนาการ ด้านสวัสดิการสังคม ฯลฯ	St1
3	กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษาและกองสวัสดิการสังคม ซึ่งเป็นส่วนราชการที่รับผิดชอบการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาล เมืองเขลางค์นคร มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นที่เหมาะสม	St2
6	เทศบาลเมืองเขลางค์นครสามารถจัดสวัสดิการสังคมด้านต่าง ๆ ให้แก่ ผู้สูงอายุ อาทิ ด้านการส่งเสริมสุขภาพอนามัย ด้านการส่งเสริมอาชีพ ด้าน การสงเคราะห์รูปแบบต่าง ๆ ด้านการสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมของ ผู้สูงอายุ ฯลฯ จากงบประมาณรายรับรวมของเทศบาล	St3
7	เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีเงินสะสมเพียงพอต่อการใช้จ่ายในเรื่องจำเป็นได้ ตามระเบียบ	St4
8	เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีการลดขั้นตอนการจัดซื้อ / จัดจ้างในวงเงินไม่เกิน 100,000 บาท โดยให้แต่ละส่วนราชการทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่พัสดุของ ตนเอง ทำให้การจัดซื้อ/จัดจ้างของทุกส่วนราชการมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น	St5

ข้อความ ที่	จุดแข็ง	สัญลักษณ์
9	ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินของเทศบาลเมืองเขลางค์นครมีความสะดวกรวดเร็ว ทำให้เทศบาลสามารถจ่ายเงิน/โอนเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุทุกเดือน ภายในวันที่กำหนด	St6
14	ผู้รับผิดชอบการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุโดยตรง กับบุคลากรของส่วนราชการอื่นในเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีความสัมพันธ์ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ดีต่อกัน จึงช่วยสนับสนุนให้การประสานงาน และการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น	St7
15	ผู้รับผิดชอบการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุโดยตรง กับบุคลากรของส่วนราชการอื่นในเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีการสื่อสารกันผ่านช่องทางที่หลากหลาย จึงช่วยสนับสนุนให้การประสานงาน และการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น	St8
17	การสอนงานแก่ผู้มีความรู้ไม่ตรงตามลักษณะงานในส่วนราชการ ช่วยแก้ไข ปัญหาการขาดบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ	St9
18	เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีช่องทางในการประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน และแจ้งข้อมูลข่าวสารด้านสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ แก่ประชาชนในพื้นที่หลายช่องทาง ได้แก่ สถานีวิทยุคลื่นต่าง ๆ ในรายการ “เทศบาลเมืองเขลางค์นคร เพื่อประชาชน ” จำนวน 6 วันต่อสัปดาห์ เว็บไซต์เทศบาล จดหมายข่าว รายเดือน หอกระจายข่าวที่เทศบาลติดตั้งให้ทุกชุมชน ทำให้สามารถประชาสัมพันธ์ทุกข่าวสารรวมทั้งเรื่องสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุได้อย่างทั่วถึง และรวดเร็ว	St10
19	เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีการฝึกอบรม ให้ทุกส่วนราชการสามารถประชาสัมพันธ์การดำเนินงานและแจ้งข้อมูลข่าวสารเบื้องต้นให้ประชาชน ทราบผ่านเว็บไซต์เทศบาล	St11
20	ข้อมูลข่าวสารในเว็บไซต์เทศบาลเมืองเขลางค์นครเป็นปัจจุบัน	St12
21	เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีการประเมินผลการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ เมื่อสิ้นสุดโครงการ / กิจกรรม	St13
24	เทศบาลเมืองเขลางค์นครได้รับคำชมเชยในการเอาใจใส่ ให้บริการประชาชน จากการประเมินผลโครงการต่าง ๆ	St14

ข้อความ ที่	จุดอ่อน	สัญลักษณ์
1 เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังมีเป้าหมายการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคม ผู้สูงอายุไม่ชัดเจน		Wn1
4 เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านสวัสดิการสังคม ที่ความรู้ความสามารถไม่ตรงตามลักษณะงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ		Wn2
5 จำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมือง เขลางค์นครด้านสวัสดิการสังคมไม่เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพงาน		Wn3
10 เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังมีข้อมูลผู้สูงอายุไม่ครอบคลุมทุกด้าน ทำให้ขาด ฐานข้อมูลในการวางแผนดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ ให้ตรงตาม สภาพความจำเป็นหรือความต้องการของผู้สูงอายุแต่ละกลุ่ม		Wn4
11 การจัดเก็บข้อมูลผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร แยกเก็บตามส่วน ราชการที่รับผิดชอบจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุแต่ละด้าน ทำให้ข้อมูลมี ความกระจัดกระจาย ขาดการเชื่อมโยงเพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการ ดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุร่วมกันในภาพรวม		Wn5
12 การจัดเก็บข้อมูลผู้สูงอายุของส่วนราชการที่รับผิดชอบการจัดสวัสดิการ สังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ยังไม่มีการจำแนก จัดกลุ่ม หรือ จัดระบบข้อมูลอย่างเหมาะสมทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้ ทันที		Wn6
13 ส่วนราชการที่รับผิดชอบงานสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ ดำเนินงานในลักษณะ “ต่างคนต่างทำ”		Wn7
16 เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังไม่สามารถสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ ประชาชนในเรื่องสิทธิด้านสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ		Wn8
22 เทศบาลเมืองเขลางค์นครไม่มีการติดตามผลการดำเนินงานจัดสวัสดิการ สังคมผู้สูงอายุ เมื่อสิ้นสุดโครงการ / กิจกรรม		Wn9
23 เทศบาลเมืองเขลางค์นครไม่มีการประเมินผลการดำเนินงานจัดสวัสดิการ สังคมผู้สูงอายุ ระหว่างดำเนินงานในโครงการ/กิจกรรมที่เป็นโครงการ/ กิจกรรมต่อเนื่อง		Wn10
25 เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังไม่มีอาคารสำนักงานถาวร		Wn11
26 เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีอาคารสำนักงานชั่วคราวซึ่งเป็นสำนักงานใหญ่		Wn12

ข้อความ ที่	จุดอ่อน	สัญลักษณ์
	ตั้งอยู่นอกเขตพื้นที่เทศบาล	
27	เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีอาคารสำนักงานชั่วคราวบางส่วนตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ แต่กระจายกระจายยากต่อการติดต่อประสานงานภายในองค์กร	Wn13
28	เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังไม่สามารถปรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้สูงอายุ เช่น การทำทางลาด การติดตั้งราวจับ การจัดทำห้องน้ำเพื่อ ให้บริการผู้สูงอายุ ฯลฯ	Wn14
29	เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีวัสดุอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์สำหรับบันทึก และจัดเก็บข้อมูลผู้สูงอายุ ยานพาหนะ ฯลฯ ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน จัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ	Wn15

4.2.1.1 ผลการวิเคราะห์เพื่อจับคู่กลยุทธ์ ตามตารางสวอตแมทริกซ์ (SWOT Matrix) ในขั้นตอนการจับคู่ (The Matching Stage)

จากการวิเคราะห์เพื่อจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ตามตารางสวอตแมทริกซ์ พบว่า เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีทางเลือกกลยุทธ์ทั้งสี่แบบ คือ กลยุทธ์ SO (มีทั้งจุดแข็งภายในและโอกาสภายนอก) กลยุทธ์ WO (มีจุดอ่อนภายในแต่มีโอกาสภายนอก) กลยุทธ์ ST (มีจุดแข็งภายในแต่มีอุปสรรคภายนอก) และกลยุทธ์ WT (มีทั้งจุดอ่อนภายในและอุปสรรคภายนอก) รวม 8 กลยุทธ์ ตามตาราง 4.5

ตาราง 4.5 ผลการวิเคราะห์เพื่อจับคู่กลยุทธ์

	S : Strengths โครงสร้างองค์กร (St1, St2) งบประมาณ (St3, St4) การพัสดุและการเงินการบัญชี (St5, St6) การสื่อสาร (St7, St8, St9) การประชาสัมพันธ์ (St10, St11, St12) การติดตามประเมินผล (St13) คุณภาพการให้บริการ (St14)	W : Weakness วิสัยทัศน์และภารกิจ (Wn1) บุคลากร (Wn2, Wn3) ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Wn4, Wn5, Wn6) การสื่อสาร (Wn7, Wn8) การติดตามประเมินผล (Wn9, Wn10) อาคารสถานที่ (Wn11, Wn12, Wn13, Wn14) เครื่องมืออุปกรณ์ (Wn15)
O : Opportunities การเมือง (Op1, Op2) นโยบายสนับสนุนการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ (Op3, Op4, Op5, Op6) เทคโนโลยี (Op7) การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น (Op8, Op9, Op10, Op11, Op12, Op13)	กลยุทธ์ SO 1. กลยุทธ์สร้างเครือข่ายการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุแบบบูรณาการในจังหวัดลำปาง (เขลางค์ร่วมใจชวนคนไทยช่วยผู้สูงอายุ) สร้างจาก จุดแข็ง: โครงสร้างองค์กร (St1, St2), การสื่อสาร (St7, St8, St9), การประชาสัมพันธ์ (St11), คุณภาพการให้บริการ (St14) + โอกาส : เทคโนโลยี (Op7), การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น (Op8, Op9, Op10, Op11, Op12, Op13) 2. กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุ (มุ่งเน้นบริการสู่มาตรฐานของผู้สูงอายุ) สร้างจาก จุดแข็ง: โครงสร้างองค์กร (St1, St2), งบประมาณ (St3, St4), การพัสดุและการเงินการบัญชี (St5, St6) + โอกาส : การเมือง (Op1, Op2), นโยบายสนับสนุนการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ (Op3, Op4)	กลยุทธ์ WO 1. กลยุทธ์การเชื่อมโยงเครือข่ายระบบฐานข้อมูลสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ (สารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ) สร้างจาก จุดอ่อน : ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Wn4, Wn5, Wn6), การสื่อสาร (Wn7), การติดตามประเมินผล (Wn9, Wn10) + โอกาส : เทคโนโลยี (Op7) 2. กลยุทธ์เสริมสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ (เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรด้วยเครือข่าย) สร้างจาก จุดอ่อน : บุคลากร (Wn2, Wn3) + โอกาส : การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น (Op8, Op9, Op10, Op11, Op12, Op13) 3. กลยุทธ์ส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นคุณภาพที่ดีของผู้สูงอายุ (Good Vision to Quality of Life for Elderly Person) สร้างจาก จุดอ่อน : วิสัยทัศน์และภารกิจ ((Wn1) + โอกาส : การเมือง (Op1, Op2), นโยบายสนับสนุนการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ (Op3, Op4, Op5, Op6)
T : Threats ระเบียบกฎหมาย (Tr1, Tr2, Tr3, Tr4) เศรษฐกิจ (Tr5, Tr6, Tr7) สังคม (Tr8, Tr9, Tr10, Tr11)	กลยุทธ์ ST 1. กลยุทธ์สร้างเสริมการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุแบบมีส่วนร่วมหลากหลายรูปแบบ (เทศบาลอ่วมผู้ คนเฒ่าอ่วมถัก ละอ่อนหนุน สาวอ่วมแสบ แป้งเมืองเขลางค์ที่อ่อนแออยู่) สร้างจาก จุดแข็ง: โครงสร้างองค์กร (St1, St2), งบประมาณ (St3, St4) + อุปสรรค : เศรษฐกิจ (Tr5, Tr6, Tr7), สังคม (Tr8, Tr9, Tr10, Tr11)	กลยุทธ์ WT 1. กลยุทธ์พัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการสวัสดิการผู้สูงอายุ (พัฒนาฐานข้อมูลเพิ่มพูนการบริหารจัดการ) สร้างจาก จุดอ่อน : ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Wn4, Wn5, Wn6) + อุปสรรค : สังคม (Tr8, Tr9, Tr10, Tr11) 2. กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายบุคลากรด้านสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ (เป็นความรู้ สร้างเครือข่าย กระจายภารกิจ) สร้างจาก จุดอ่อน : บุคลากร ((Wn2, Wn3) + อุปสรรค : สังคม (Tr8, Tr9, Tr10, Tr11)

**1) กลยุทธ์สร้างเครือข่ายการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุแบบบูรณาการในจังหวัดลำปาง
(เขลางค์ร่วมใจชวนคนไทยช่วยผู้สูงอายุ)**

เป็นกลยุทธ์ SO ที่สร้างจากคู่กลยุทธ์ St1, St2, St7, St8, St9, St10, St11, St14 + Op7, Op8, Op9, Op10, Op11, Op12, Op13 จากจุดแข็ง ได้แก่ การกำหนดให้มีกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษา และกองสวัสดิการสังคม เป็นส่วนราชการของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ทำให้เทศบาลเมืองเขลางค์นครสามารถจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านสุขภาพ ด้านนันทนาการ ด้านสวัสดิการสังคม ฯลฯ (St1), กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษาและกองสวัสดิการสังคม ซึ่งเป็นส่วนราชการที่รับผิดชอบการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นที่เหมาะสม (St2), ผู้รับผิดชอบการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุโดยตรง กับบุคลากรของส่วนราชการอื่นในเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีความสัมพันธ์ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ดีต่อกัน จึงช่วยสนับสนุนให้การประสานงาน และการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น (St7), ผู้รับผิดชอบการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุโดยตรง กับบุคลากรของส่วนราชการอื่นในเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีการสื่อสารกันผ่านช่องทางที่หลากหลาย จึงช่วยสนับสนุนให้การประสานงาน และการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น (St8), การสอนงานแก่ผู้มีความรู้ไม่ตรงตามลักษณะงานในส่วนราชการ ช่วยแก้ไขปัญหาคาดบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ (St9), เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีช่องทางในการประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน และแจ้งข้อมูลข่าวสารด้านสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ แก่ประชาชนในพื้นที่หลายช่องทาง ได้แก่ สถานีวิทยุคลื่นต่าง ๆ ในรายการ “เทศบาลเมืองเขลางค์นครเพื่อประชาชน” จำนวน 6 วันต่อสัปดาห์ เว็บไซต์เทศบาล จดหมายข่าวรายเดือน หอกระจายข่าวที่เทศบาลติดตั้งให้ทุกชุมชน ทำให้สามารถประชาสัมพันธ์ทุกข่าวสารรวมทั้งเรื่องสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว (St10), เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีการฝึกอบรม ให้ทุกส่วนราชการสามารถประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน และแจ้งข้อมูลข่าวสารเบื้องต้นให้ประชาชนทราบผ่านเว็บไซต์เทศบาล (St11), เทศบาลเมืองเขลางค์นครได้รับคำชมเชยในการเอาใจใส่ให้บริการประชาชนจากการประเมินผลโครงการต่าง ๆ (St14) และโอกาส ได้แก่ ระบบอินเทอร์เน็ตทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสาร (Op7), จังหวัดลำปางเป็นจังหวัดนำร่องสำหรับการดำเนินงานครอบครัวเข้มแข็ง มีองค์กรเอกชน อาทิ ศูนย์การเรียนรู้เพื่อครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดลำปาง ดำเนินงานด้านครอบครัวเป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับประเทศ (Op8), จังหวัดลำปางมีหน่วยงานภาครัฐ อาทิ ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุจังหวัดลำปาง ที่สนับสนุนการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุในจังหวัดลำปาง และจังหวัด

ใกล้เคียง (Op9), จังหวัดลำปางมีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแม่เมาะ ที่มีศักยภาพในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมทางสังคม (Op10), การได้รับการสนับสนุนจากภาคธุรกิจในการดำเนินกิจกรรมทางสังคมของเทศบาล (Op11), การได้รับการสนับสนุนจากภาคการศึกษาในการดำเนินกิจกรรมทางสังคมของเทศบาล (Op12), การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในการดำเนินกิจกรรมทางสังคมของเทศบาล (Op13)

2) กลยุทธ์การพัฒนาระบบมาตรฐานการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุ (กลยุทธ์มุ่งเน้นบริการสู่มาตรฐานของผู้สูงอายุ)

เป็นกลยุทธ์ SO ที่สร้างจากคู่กลยุทธ์ St1, St2, St7, St8, St9, St10, St11, St14 + Op7, Op8, Op9, Op10, Op11, Op12, Op13 จากจุดแข็ง ได้แก่ การกำหนดให้มีกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษาและกองสวัสดิการสังคม เป็นส่วนราชการของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ทำให้เทศบาลเมืองเขลางค์นครสามารถจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านสุขภาพ ด้านนันทนาการ ด้านสวัสดิการสังคม ฯลฯ (St1), กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษาและกองสวัสดิการสังคม ซึ่งเป็นส่วนราชการที่รับผิดชอบการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นที่เหมาะสม (St2), เทศบาลเมืองเขลางค์นครสามารถจัดสวัสดิการสังคมด้านต่าง ๆ ให้แก่ผู้สูงอายุ อาทิ ด้านการส่งเสริมสุขภาพอนามัย ด้านการส่งเสริมอาชีพ ด้านการสงเคราะห์รูปแบบต่าง ๆ ด้านการสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมของผู้สูงอายุ ฯลฯ จากงบประมาณรายรับรวมของเทศบาล (St3), เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีเงินสะสมเพียงพอต่อการใช้จ่ายในเรื่องจำเป็นได้ตามระเบียบ (St4), เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีการลดขั้นตอนการจัดซื้อ/จัดจ้างในวงเงินไม่เกิน 100,000 บาท โดยให้แต่ละส่วนราชการทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่พัสดุของตนเอง ทำให้การจัดซื้อ/จัดจ้างของทุกส่วนราชการมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น (St5), ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินของเทศบาลเมืองเขลางค์นครมีความสะดวกรวดเร็ว ทำให้เทศบาลสามารถจ่ายเงิน/โอนเงินเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุทุกเดือน ภายในวันที่กำหนด (St6) และโอกาส ได้แก่ โครงการสร้างหลักประกันด้านรายได้แก่ผู้สูงอายุ (เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล) เป็นโครงการตามนโยบายของพรรคการเมืองที่บริหารประเทศ (Op1), การขยายเป้าหมายและงบประมาณโครงการสร้างหลักประกันด้านรายได้แก่ผู้สูงอายุ เป็นผลมาจากนโยบายของรัฐบาล (Op2), รัฐบาลจัดสรรงบประมาณให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งโดยตรง เพื่อดำเนินงานเป็นการเฉพาะเรื่อง (เงินอุดหนุนเฉพาะกิจ) อาทิ เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุตามโครงการสร้างหลักประกันด้านรายได้ของผู้สูงอายุ ฯลฯ ทำให้เทศบาลเมืองเขลางค์นครสามารถจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุอย่างครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย (Op3), รัฐบาลให้

การสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุทางอ้อม โดยจัดสรรงบประมาณผ่านหน่วยงานของรัฐซึ่งมิใช่ส่วนราชการ ได้แก่ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) ฯลฯ เพื่อส่งเสริมเพิ่มโอกาสในการดำเนินการแก้ไขปัญา ป้องกันปัญหา และพัฒนางานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ขอรับการสนับสนุนงบประมาณ เพื่อนำไปดำเนินการตามกรอบงานที่หน่วยงานนั้น ๆ กำหนด (Op4)

3) กลยุทธ์การเชื่อมโยงเครือข่ายระบบฐานข้อมูลสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ (สารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ)

เป็นกลยุทธ์ WO ที่สร้างจากคู่กลยุทธ์ Wn4, Wn5, Wn6, Wn7, Wn9, Wn10 + Op7 จากจุดอ่อน ได้แก่ เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังมีข้อมูลผู้สูงอายุไม่ครอบคลุมทุกด้าน ทำให้ขาดฐานข้อมูลในการวางแผนดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ ให้ตามสภาพความจำเป็นหรือความต้องการของผู้สูงอายุแต่ละกลุ่ม (Wn4), การจัดเก็บข้อมูลผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร แยกเก็บตามส่วนราชการที่รับผิดชอบจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุแต่ละด้าน ทำให้ข้อมูลมีความกระจัดกระจาย ขาดการเชื่อมโยงเพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุร่วมกันในภาพรวม (Wn5), การจัดเก็บข้อมูลผู้สูงอายุของส่วนราชการที่รับผิดชอบการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ยังไม่มีการจำแนกจัดกลุ่ม หรือจัดระบบข้อมูลอย่างเหมาะสม ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้ทันที (Wn6), ส่วนราชการที่รับผิดชอบงานสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ ดำเนินงานในลักษณะ “ ต่างคนต่างทำ ” (Wn7), เทศบาลเมืองเขลางค์นคร ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุเมื่อสิ้นสุดโครงการ / กิจกรรม (Wn9), เทศบาลเมืองเขลางค์นครไม่มีการประเมินผลการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ ระหว่างดำเนินงานในโครงการ/กิจกรรมที่เป็นโครงการ / กิจกรรมต่อเนื่อง (Wn10) และโอกาส ได้แก่ ระบบอินเตอร์เน็ตทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสาร (Op7)

4) กลยุทธ์เสริมสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ (เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรด้วยเครือข่าย)

เป็นกลยุทธ์ WO ที่สร้างจากคู่กลยุทธ์ Wn2, Wn3 + Op8, Op9, Op10, Op11, Op12, Op13 จากจุดอ่อน ได้แก่ เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านสวัสดิการสังคม ที่ความรู้ความสามารถไม่ตรงตามลักษณะงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ (Wn2), จำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นครด้านสวัสดิการสังคม ไม่

เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพงาน (Wn3) และโอกาส ได้แก่ จังหวัดลำปางเป็นจังหวัดนำร่องสำหรับการดำเนินงานครอบครัวเข้มแข็ง เมืองครุฑเอกราช อาทิ ศูนย์การเรียนรู้เพื่อครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดลำปาง ดำเนินงานด้านครอบครัวเป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับประเทศ (Op8), จังหวัดลำปางมีหน่วยงานภาครัฐ อาทิ ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุจังหวัดลำปาง ที่สนับสนุนการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุในจังหวัดลำปาง และจังหวัดใกล้เคียง (Op9), จังหวัดลำปางมีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแม่มาะ ที่มีศักยภาพในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมทางสังคม (Op10), การได้รับการสนับสนุนจากภาคธุรกิจในการดำเนินกิจกรรมทางสังคมของเทศบาล (Op11), การได้รับการสนับสนุนจากภาคการศึกษาในการดำเนินกิจกรรมทางสังคมของเทศบาล (Op12), การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในการดำเนินกิจกรรมทางสังคมของเทศบาล (Op13)

5) กลยุทธ์ส่งเสริมการสร้างวิถีทัศน์ที่มุ่งเน้นคุณภาพที่ดีของผู้สูงอายุ (Good Vision to Quality of Life for Elderly Person)

เป็นกลยุทธ์ WO ที่สร้างจากคู่กลยุทธ์ Wn1 + Op1, Op2, Op3, Op4, Op5, Op6 จากจุดอ่อน คือ เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังมีเป้าหมายการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุไม่ชัดเจน (Wn1) และโอกาส ได้แก่ โครงการสร้างหลักประกันด้านรายได้แก่ผู้สูงอายุ (เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล) เป็นโครงการตามนโยบายของพรรคการเมืองที่บริหารประเทศ (Op1), การขยายเป้าหมายและงบประมาณโครงการสร้างหลักประกันด้านรายได้แก่ผู้สูงอายุ เป็นผลมาจากนโยบายของรัฐบาล (Op2), รัฐบาลจัดสรรงบประมาณให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งโดยตรงเพื่อดำเนินงานเป็นการเฉพาะเรื่อง (เงินอุดหนุนเฉพาะกิจ) อาทิ เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุตามโครงการสร้างหลักประกันด้านรายได้ของผู้สูงอายุ ฯลฯ ทำให้เทศบาลเมืองเขลางค์นครสามารถจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุอย่างครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย (Op3), รัฐบาลให้การสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุทางอ้อม โดยจัดสรรงบประมาณผ่านหน่วยงานของรัฐซึ่งมิใช่ส่วนราชการ ได้แก่ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ฯลฯ เพื่อส่งเสริมเพิ่มโอกาสในการดำเนินการแก้ไขปัญหาป้องกันปัญหา และพัฒนางานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ขอรับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อนำไปดำเนินการตามกรอบงานที่หน่วยงานนั้น ๆ กำหนด (Op4), กระทรวงและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ มีการจัดประชุม อบรม อาทิ การอบรมเพื่อดำเนินงานสมาคมอาปนกิจสงเคราะห์ การประชุมชี้แจงแนวทางการจัดตั้งศูนย์เอนกประสงค์สำหรับผู้สูงอายุ ฯลฯ เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ

แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Op5), กระทรวงและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุได้จัดทำเอกสาร เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Op6)

6) กลยุทธ์สร้างเสริมการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุแบบมีส่วนร่วมหลากหลายรูปแบบ (เทศบาลร่วมรู้ คนเฒ่าร่วมคิด ละอ่อนหนุ่มสาวร่วมแสง แปรเมืองเขลางค์ให้น่าอยู่)

เป็นกลยุทธ์ ST ที่สร้างจากกลยุทธ์ St1, St2, St3, St4 + Tr5, Tr6, Tr7, Tr8, Tr9, Tr10, Tr11 จากจุดแข็ง ได้แก่ การกำหนดให้มีกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษาและกองสวัสดิการสังคมเป็นส่วนราชการของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ทำให้เทศบาลเมืองเขลางค์นครสามารถจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านสุขภาพ ด้านนันทนาการ ด้านสวัสดิการ สังคม ฯลฯ (St1), กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษาและกองสวัสดิการสังคม ซึ่งเป็นส่วนราชการที่รับผิดชอบการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นที่เหมาะสม (St2), เทศบาลเมืองเขลางค์นครสามารถจัดสวัสดิการสังคมด้านต่าง ๆ ให้แก่ผู้สูงอายุ อาทิ ด้านการส่งเสริมสุขภาพอนามัย ด้านการส่งเสริมอาชีพ ด้านการสงเคราะห์รูปแบบต่าง ๆ ด้านการสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมของผู้สูงอายุ ฯลฯ จากงบประมาณรายรับรวมของเทศบาล (St3), เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีเงินสะสมเพียงพอต่อการใช้จ่ายในเรื่องจำเป็นได้ตามระเบียบ (St4) และอุปสรรค ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปในปีงบประมาณ 2553 จากรัฐบาลมายังเทศบาลเมืองเขลางค์นครลดลง (Tr5), ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลกระทบต่อการจัดเก็บรายได้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร (Tr6), ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลต่อการดำรงชีวิตของผู้สูงอายุและครอบครัวของผู้สูงอายุ (Tr7), โครงสร้างประชากรที่มีจำนวนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ส่งผลกระทบต่อการวางแผนการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุให้หลากหลายและทั่วถึง (Tr8), ความเป็นเมืองกิ่งชนบทของเทศบาลเมืองเขลางค์นครสร้างความแตกต่างทาง ภูมิสังคม (Tr9), วัฒนธรรมท้องถิ่นส่งผลต่อการจัดสวัสดิการของผู้สูงอายุ เช่น วัฒนธรรมไทลื้อ วัฒนธรรมอัวเมี่ยน เป็นต้น (Tr10), ขนาดของพื้นที่ของเทศบาล ส่งผลต่อการดำเนินงานและการให้บริการประชาชนในเขตเทศบาล (Tr11)

7) กลยุทธ์พัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการสวัสดิการผู้สูงอายุ (พัฒนาฐานข้อมูลเพิ่มพูนการบริหารจัดการ)

เป็นกลยุทธ์ WT ที่สร้างจากคู่กลยุทธ์ Wn4, Wn5, Wn6 + Tr8, Tr9, Tr10, Tr11 จากจุดอ่อน ได้แก่ เทศบาลเมืองเขลางค์นครยังมีข้อมูลผู้สูงอายุไม่ครอบคลุมทุกด้าน ทำให้ขาดฐานข้อมูลในการวางแผนดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ ให้ตรงตามสภาพความจำเป็นหรือความต้องการของผู้สูงอายุแต่ละกลุ่ม (Wn4), การจัดเก็บข้อมูลผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร แยกเก็บตามส่วนราชการที่รับผิดชอบจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุแต่ละด้าน ทำให้ข้อมูลมีความกระจัดกระจาย ขาดการเชื่อมโยงเพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุร่วมกันในภาพรวม (Wn5), การจัดเก็บข้อมูลผู้สูงอายุของส่วนราชการที่รับผิดชอบการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ยังไม่มีการจำแนก จัดกลุ่ม หรือจัดระบบข้อมูลอย่างเหมาะสม ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้ทันที (Wn6) และอุปสรรค ได้แก่ โครงสร้างประชากรที่มีจำนวนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ส่งผลกระทบต่อการวางแผนการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุให้หลากหลายและทั่วถึง (Tr8), ความเป็นเมืองกึ่งชนบทของเทศบาลเมืองเขลางค์นครสร้างความแตกต่างทางภูมิสังคม (Tr9), วัฒนธรรมท้องถิ่นส่งผลต่อการจัดสวัสดิการของผู้สูงอายุ เช่น วัฒนธรรมไทลื้อ วัฒนธรรมอัวเมี่ยน เป็นต้น (Tr10), ขนาดของพื้นที่ของเทศบาล ส่งผลต่อการดำเนินงานและการให้บริการประชาชนในเขตเทศบาล (Tr11)

8) กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายบุคลากรด้านสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ (ปันความรู้ สร้างเครือข่าย กระจายภารกิจ)

เป็นกลยุทธ์ WT ที่สร้างจากคู่กลยุทธ์ Wn2, Wn3 + Tr8, Tr9, Tr10, Tr11 จากจุดอ่อน ได้แก่ เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านสวัสดิการสังคมที่ความรู้ความสามารถไม่ตรงตามลักษณะงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ (Wn2), จำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นครด้านสวัสดิการสังคม ไม่เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพงาน (Wn3) และอุปสรรค ได้แก่ โครงสร้างประชากรที่มีจำนวนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ส่งผลกระทบต่อการวางแผนการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุให้หลากหลายและทั่วถึง (Tr8), ความเป็นเมืองกึ่งชนบทของเทศบาลเมืองเขลางค์นครสร้างความแตกต่างทางภูมิสังคม (Tr9), วัฒนธรรมท้องถิ่นส่งผลต่อการจัดสวัสดิการของผู้สูงอายุ เช่น วัฒนธรรมไทลื้อ วัฒนธรรมอัวเมี่ยน เป็นต้น (Tr10), ขนาดของพื้นที่ของเทศบาล ส่งผลต่อการดำเนินงานและการให้บริการประชาชนในเขตเทศบาล (Tr11)

สรุปผลการวิเคราะห์เพื่อจับคู่กลยุทธ์ คือ เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีทางเลือกกลยุทธ์ ทั้ง 4 แบบ คือ กลยุทธ์ SO กลยุทธ์ WO กลยุทธ์ ST และกลยุทธ์ WT รวมทั้งสิ้น 8 กลยุทธ์ แบ่งเป็น

- 1) กลยุทธ์ SO จำนวน 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์สร้างเครือข่ายการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุแบบบูรณาการในจังหวัดลำปาง (เขลางค์ร่วมใจชวนคนไทยช่วยผู้สูงอายุ) และกลยุทธ์การพัฒนากระบวนการจัดการสวัสดิการผู้สูงอายุ (กลยุทธ์มุ่งเน้นบริการสู่มาตรฐานของผู้สูงอายุ)
- 2) กลยุทธ์ WO จำนวน 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การเชื่อมโยงเครือข่ายระบบฐานข้อมูลสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ (สารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ) กลยุทธ์เสริมสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ (เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรด้วยเครือข่าย) และกลยุทธ์ส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นคุณภาพที่ดีของผู้สูงอายุ (Good Vision to Quality of Life for Elderly Person)
- 3) กลยุทธ์ ST จำนวน 1 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์สร้างเสริมการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุแบบมีส่วนร่วมหลากหลายรูปแบบ (เทศบาลฮ่วมฮู้ คนเฒ่าฮ่วมก๊ิด ละอ่อนหนุ่มสาวฮ่วมแสม แป้งเมืองเขลางค์ที่ฮ่อน่าอยู่)
- 4) กลยุทธ์ WT จำนวน 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์พัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการสวัสดิการผู้สูงอายุ (พัฒนาฐานข้อมูลเพิ่มพูนการบริหารจัดการ) และกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายบุคลากรด้านสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ (ปันความรู้ สร้างเครือข่าย กระจายภารกิจ)

4.2.2 การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์โดยใช้วิธีการแบบคิวเอสพีเอ็ม (QSPM)

การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์โดยประยุกต์ใช้วิธีการแบบคิวเอสพีเอ็ม (QSPM) ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ 1) การเลือกปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ 2) การให้ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักปัจจัยสำคัญที่เลือก 3) การกำหนดค่าคะแนนความดึงดูด (AS : Attractiveness Scores) ของปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อทางเลือกกลยุทธ์ 4) การรวมคะแนนความดึงดูดทั้งหมด (TAS : Total Attractiveness Scores) และ 5) การเลือกกลยุทธ์ในการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

1) การเลือกปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์

หลังจากจับคู่ปัจจัยระหว่างปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอก และได้กลยุทธ์ จำนวน 8 กลยุทธ์แล้ว กลุ่มการสนทนาได้เลือกปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ จำนวน 8 ปัจจัย ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ โครงสร้างองค์การ บุคลากร งบประมาณ ระบบข้อมูลสารสนเทศ วิสัยทัศน์และภารกิจ การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น และสังคม โดยเป็นปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ โครงสร้างองค์การ และงบประมาณ ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ บุคลากร ระบบข้อมูลสารสนเทศ วิสัยทัศน์และภารกิจ ปัจจัยที่เป็นโอกาส จำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค จำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ สังคม

2) การให้ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักปัจจัยสำคัญที่เลือก

กลุ่มการสนทนาได้ให้ค่าคะแนนปัจจัยสำคัญที่เลือก จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยสำคัญ	น้ำหนัก
การประชาสัมพันธ์	0.10
โครงสร้างองค์การ	0.10
บุคลากร	0.13
งบประมาณ	0.15
ระบบข้อมูลสารสนเทศ	0.12
วิสัยทัศน์และภารกิจ	0.15
การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น	0.05
สังคม	0.20
รวม	1.00

3) การกำหนดค่าคะแนนความดึงดูด (AS : Attractiveness Scores) ของปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อทางเลือกกลยุทธ์

จากปัจจัยสำคัญ จำนวน 8 ปัจจัยที่เลือกไว้ และทางเลือกกลยุทธ์ที่กลุ่มได้กำหนดขึ้น จำนวน 8 กลยุทธ์ กลุ่มได้ร่วมกันกำหนดค่าคะแนนความดึงดูด (AS : Attractiveness Scores) ของปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อทางเลือกกลยุทธ์ทั้ง 8 กลยุทธ์ ดังนี้

ปัจจัยสำคัญ	น้ำหนัก	ทางเลือกกลยุทธ์							
		กลยุทธ์ สร้าง เครือข่าย การจัด สวัสดิการ ผู้สูงอายุ แบบ บูรณาการ ในจังหวัด ลำปาง (เขลางค์ร่วม ใจชวนคน ไทยช่วย ผู้สูงอายุ)	กลยุทธ์ การพัฒนา การเชื่อมโยง เครือข่าย ระบบ มาตรฐาน การจัด สวัสดิการ ผู้สูงอายุ (มุ่งเน้น บริการผู้ ในจังหวัด ลำปาง (เขลางค์ร่วม ใจชวนคน ไทยช่วย ผู้สูงอายุ)	กลยุทธ์ การเชื่อมโยง เครือข่าย ระบบ ฐานข้อมูล สวัสดิการ สังคม ผู้สูงอายุ (สารสนเทศ ด้าน เพื่อการ บริการ จัดการ)	กลยุทธ์ เสริมสร้าง เครือข่าย เพื่อการ พัฒนา ศักยภาพ บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน ด้าน สวัสดิการ สังคม ผู้สูงอายุ (เสริมสร้าง ศักยภาพ บุคลากรด้วย เครือข่าย)	กลยุทธ์ ส่งเสริมการ สร้าง วิสัยทัศน์ที่ มุ่งเน้น คุณภาพ ของผู้สูงอายุ (Good Vision to Quality of Life for Elderly Person)	กลยุทธ์ สร้างเสริม การจัด สวัสดิการ ผู้สูงอายุ แบบมี หลากหลาย รูปแบบ (เทศบาล อ่วมอู่ คนเฒ่า อ่วมกิต ละอ่อนหนุ่ม สาวอ่วมแสง แบ่งเมือง เขลางค์หื้อ นำอยู่)	กลยุทธ์ พัฒนา ฐานข้อมูล เพื่อการ บริหาร จัดการ สวัสดิการ ผู้สูงอายุ (พัฒนา ฐานข้อมูล เพิ่มพูนการ บริหาร จัดการ)	กลยุทธ์ การสร้าง เครือข่าย บุคลากร ด้าน สวัสดิการ สังคม ผู้สูงอายุ (เป็นความรู้ สร้าง เครือข่าย กระจาย ภารกิจ)
		AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS
การประชาสัมพันธ์	0.10	-	2	-	-	3	4	2	3
โครงสร้างองค์การ	0.10	2	4	1	-	3	4	3	2
บุคลากร	0.13	3	4	2	4	4	4	2	4
งบประมาณ	0.15	3	4	3	1	2	2	3	2
ระบบข้อมูลสารสนเทศ	0.12	4	4	4	3	4	2	4	3
วิสัยทัศน์และภารกิจ	0.15	3	4	1	2	4	3	3	3
การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น	0.05	4	-	2	4	4	4	3	4
สังคม	0.20	4	2	2	2	4	4	4	4

4) การรวมคะแนนความดึงดูดทั้งหมด (TAS : Total Attractiveness Scores)

การรวมคะแนนความดึงดูดทั้งหมด (TAS : Total Attractiveness Scores) ดำเนินการโดยการคูณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัย ด้วยค่าคะแนนความดึงดูด (AS : Attractiveness Scores) ของแต่ละทางเลือกกลยุทธ์ที่ละกลยุทธ์จนครบทุกกลยุทธ์ ผลปรากฏ ดังตาราง 4.6

ตาราง 4.6 ผลการรวมคะแนนความดึงดูดทั้งหมด (TAS : Total Attractiveness Scores)

ปัจจัย สำคัญ	น้ำหนัก	ทางเลือกกลยุทธ์															
		กลยุทธ์ สร้าง เครือข่าย การจัด สวัสดิการ ผู้สูงอายุ แบบ บูรณาการ ในจังหวัด ลำปาง (เขลางค์ ร่วมใจ ชวนคนไทย ช่วยผู้สูงอายุ)	กลยุทธ์ การพัฒนา ระบบ มาตรฐาน การจัด สวัสดิการ ผู้สูงอายุ (มุ่งเน้น บริการสู่ มาตรฐานของ ผู้สูงอายุ)	กลยุทธ์ การเชื่อมโยง เครือข่าย ระบบ ฐานข้อมูล สวัสดิการ สังคม ผู้สูงอายุ (ผู้สูงอายุ ผู้สูงอายุ (สารสนเทศ เพื่อการ บริหาร จัดการ)	กลยุทธ์ เสริมสร้าง เครือข่าย เพื่อการ พัฒนา ศักยภาพ บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน ด้าน สวัสดิการ สังคม ผู้สูงอายุ (เสริมสร้าง ศักยภาพ บุคลากรด้วย เครือข่าย)	กลยุทธ์ ส่งเสริมการ สร้าง วิสัยทัศน์ที่ มุ่งเน้น คุณภาพที่ดี ของผู้สูงอายุ (Good Vision to Quality of Life for Elderly Person)	กลยุทธ์ สร้างเสริม การจัด สวัสดิการ ผู้สูงอายุ แบบมี ส่วนร่วม หลากหลาย รูปแบบ (เทศบาล อ่วมผู้ คนเฒ่า อ่วมก๊ี้ด ละอ่อนหนุ่ม สาวอ่วมแอง แบ่งเมือง เขลางค์หื้อ น้าอยู่)	กลยุทธ์ พัฒนา ฐานข้อมูล เพื่อการ บริหาร จัดการ ผู้สูงอายุ (พัฒนา ฐานข้อมูล เพิ่มทุนการ บริหาร จัดการ)	กลยุทธ์ การสร้าง เครือข่าย บุคลากรด้าน สวัสดิการ สังคม ผู้สูงอายุ (เป็นความรู้ สร้างเครือข่าย กระจาย ภารกิจ)								
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
การประชาสัมพันธ์	0.10	-	-	2	0.20	-	-	-	-	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30
โครงสร้างองค์การ	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	-	-	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20
บุคลากร	0.13	3	0.39	4	0.52	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52	2	0.26	4	0.52
งบประมาณ	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	1	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30
ระบบข้อมูลสารสนเทศ	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	2	0.24	4	0.48	3	0.36
วิสัยทัศน์และภารกิจ	0.15	3	0.45	4	0.60	1	0.20	2	0.30	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45
การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น	0.05	4	0.20	-	-	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20
สังคม	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40	2	0.40	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
รวมคะแนนความดึงดูดทั้งหมดโดยรวม	1.00	2.97		3.20		1.99		1.93		3.50		3.31		3.09		3.13	

5) การเลือกกลยุทธ์ในการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

เมื่อจัดเรียงลำดับของคะแนนความดึงดูดทั้งหมด (TAS : Total Attractiveness Scores) ที่มีต่อทางเลือกกลยุทธ์ ทั้ง 8 กลยุทธ์ จากมากไปหาน้อย ผลปรากฏตามตาราง 4.7

ตาราง 4.7 ผลการวิเคราะห์เพื่อประเมินทางเลือกกลยุทธ์ในการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุเทศบาลเมืองเขลางค์นคร

ลำดับที่	ชื่อกลยุทธ์	ค่าคะแนน
1	กลยุทธ์ส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นคุณภาพที่ดีของผู้สูงอายุ (Good Vision to Quality of Life for Elderly Person)	3.50
2	กลยุทธ์สร้างเสริมการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุแบบมีส่วนร่วมหลากหลายรูปแบบ (เทศบาลร่วมรู้ คนเฒ่าร่วมคิด ละอ่อนหนุ่มสาวร่วมแบ่งเมืองเขลางค์ให้น่าอยู่)	3.31
3	กลยุทธ์การพัฒนาระบบมาตรฐานการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุ (มุ่งเน้นบริการสู่มาตรฐานของผู้สูงอายุ)	3.20
4	กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายบุคลากรด้านสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ (ปันความรู้ สร้างเครือข่าย กระจายภารกิจ)	3.13
5	กลยุทธ์พัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการสวัสดิการผู้สูงอายุ (พัฒนาฐานข้อมูลเพิ่มพูนการบริหารจัดการ)	3.09
6	กลยุทธ์สร้างเครือข่ายการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุแบบบูรณาการในจังหวัด ลำปาง (เขลางค์ร่วมใจชวนคนไทยช่วยผู้สูงอายุ)	2.97
7	กลยุทธ์การเชื่อมโยงเครือข่ายระบบฐานข้อมูลสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ (สารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ)	1.99
8	กลยุทธ์เสริมสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ด้านสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ (เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรด้วยเครือข่าย)	1.93

จากตาราง 4.7 กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุเทศบาลเมืองเขลางค์นครตามลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 กลยุทธ์ส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นคุณภาพที่ดีของผู้สูงอายุ (Good Vision to Quality of Life for Elderly Person) มีค่าคะแนน 3.50, ลำดับที่ 2 กลยุทธ์สร้างเสริมการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุแบบมีส่วนร่วมหลากหลายรูปแบบ (เทศบาลร่วมรู้

คนเฒ่าอ่วมก๊ี้ด ละอ่อนหนุ่มสาวอ่วมเฮง แป้งเมืองเขลางค์หื่อน่าอยู่) มีค่าคะแนน 3.31, ลำดับที่ 3 กลยุทธ์การพัฒนาระบบมาตรฐานการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุ (มุ่งเน้นบริการสู่มาตรฐานของผู้สูงอายุ) มีค่าคะแนน 3.20, ลำดับที่ 4 กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายบุคลากรด้านสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ (ปันความรู้ สร้างเครือข่าย กระจายภารกิจ) มีค่าคะแนน 3.13, ลำดับที่ 5 กลยุทธ์พัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการสวัสดิการผู้สูงอายุ (พัฒนาฐานข้อมูลเพิ่มพูนการบริหารจัดการ) มีค่าคะแนน 3.09, ลำดับที่ 6 กลยุทธ์สร้างเครือข่ายการจัดการสวัสดิการผู้สูงอายุแบบบูรณาการในจังหวัดลำปาง (เขลางค์ร่วมใจชวนคนไทยช่วยผู้สูงอายุ) มีค่าคะแนน 2.97, ลำดับที่ 7 กลยุทธ์การเชื่อมโยงเครือข่ายระบบฐานข้อมูลสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ (สารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ) มีค่าคะแนน 1.99 และลำดับที่ 8 กลยุทธ์เสริมสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ (เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรด้วยเครือข่าย) มีค่าคะแนน 1.93 ซึ่งกลุ่มการสนทนามีความเห็นสอดคล้องเลือกกลยุทธ์ ลำดับที่ 1 - 5 เป็นกลยุทธ์ในการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร