

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ บุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ และสามารถที่จะสรุปได้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการ

2. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีพื้นฐานในการจัดการสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพ

ด้านการออกกำลังกาย เช่น

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรทางการจัดการ

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานของสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพ

ด้านการออกกำลังกาย

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการของสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพ

ด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ประสบความสำเร็จ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

3.2 การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

4. แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและแต่ละแนวคิดดังกล่าวมานี้ มีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการ

ในการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏในครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องมีความรู้ มีความเข้าใจในเรื่องของรูปแบบ การจัดการเป็นอย่างดี โดยเฉพาะความรู้เบื้องต้นว่าด้วยความหมายของรูปแบบ องค์ประกอบของ รูปแบบและประเภทของรูปแบบ ซึ่งจะมีรายละเอียดในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของรูปแบบ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ ดังนี้

ทิสนา แชมมณี (2548, หน้า 220) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิด ที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น โดยสร้างมาจาก ความคิด ประสบการณ์ การใช้อุปมาอุปไมย หรือจากทฤษฎี หลักการต่าง ๆ และแสดงออก ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย แผนผัง ไดอะแกรม หรือแผนภาพ ช่วยให้ตนเอง และบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รูปแบบจึงไม่ใช่ทฤษฎี

สารานุกรมสแตนฟอร์ดด้านปรัชญา (Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2006) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า รูปแบบเป็นระบบหรือโครงสร้างที่ถูกสร้างขึ้นมาจากทฤษฎีทั่วไปเพื่อใช้ พรรณนาและอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ

กู๊ด (Good, 1973, p. 371) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่าเป็นวัตถุ หรือระบบ หรือ กระบวนการที่ใช้แทนสิ่งนั้น โดยดำรงคุณลักษณะของทุกส่วนไว้ให้เหมือนเดิม

ฮูเซน และโพสเลทเวท (Husen, & Postlethwaite, 1994, p. 3865) ได้ให้ความหมายของ รูปแบบว่า เป็นโครงสร้างที่ถูกนำมาเสนอเพื่อใช้ในการวินิจฉัยความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ที่สร้างมาจากเหตุการณ์ การหยั่งรู้ ด้วยวิธีการอุปมาอุปไมย หรือได้มาจากทฤษฎี รูปแบบจึงไม่ใช่ ทฤษฎี

เมื่อพิจารณาความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการดังกล่าวได้ให้ความหมายผู้วิจัยสามารถ วิเคราะห์ข้อคิดเห็นบ่งชี้ที่สำคัญในความหมายของรูปแบบของนักวิชาการที่ได้อ้างอิงเอกสาร 4 ฉบับ มีความคิดเห็นสอดคล้องตรงกัน 2 ฉบับ คือ รูปแบบอาจเป็นระบบ (2) เป็นโครงสร้างที่สร้างมาจาก ทฤษฎี (2) สร้างมาจากประสบการณ์/เหตุการณ์ (2) สร้างมาจากการอุปมาอุปไมย (2) และไม่ใช่ ทฤษฎี (2) ส่วนข้อคิดเห็นบ่งชี้ความหมายของรูปแบบที่แตกต่างกันแต่มีความสำคัญของรูปแบบ ที่ได้นี้ ผู้วิจัยสามารถนำความรู้พื้นฐานนี้ไปเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการจัดการสถาน ประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายได้และในการศึกษาวิจัยครั้งนี้สรุปได้ว่ารูปแบบ การจัดการสถานประกอบการที่กำลังพัฒนาขึ้นนี้ต้องอยู่ภายใต้ทฤษฎีและแนวคิด จึงจะต้องมี การทบทวนทฤษฎีและแนวคิดในการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย ก่อนเป็นเบื้องต้น

2. องค์ประกอบของรูปแบบ ได้มีนักวิชาการอธิบายองค์ประกอบของรูปแบบไว้พอสังเขป ที่สำคัญ ได้แก่

กีวีส์ (Keevea, 1997 อ้างถึงใน ทิสนา แชมมณี, 2548, หน้า 220) กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไป จะต้องมียุทธศาสตร์สำคัญได้แก่ (1) รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมาซึ่งสามารถ ทดสอบได้ (2) โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ซึ่งสามารถใช้ อธิบายปรากฏการณ์เรื่องนั้นได้ (3) รูปแบบจะต้องสามารถช่วยจินตนาการความคิดรวบยอด และ

ความสัมพันธ์รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้ และ (4) รูปแบบควรจะต้องประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง

ฮูเซน และโพสต์เลทเวท (Husen & Postlethwaite, 1994, p. 3865) กล่าวว่า รูปแบบที่ สมบูรณ์จะต้องประกอบด้วย (1) นำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถสังเกตได้ (2) โครงสร้าง ของรูปแบบจะต้องปรากฏกลไกเชิงสาเหตุที่กำลังศึกษาและสามารถอธิบายเรื่องที่กำลังศึกษา ได้ด้วย นอกจากจะทำนายผลที่ตามมาได้แล้ว (3) รูปแบบจะต้องช่วยให้เกิดจินตนาการในการสร้าง แนวความคิดรวบยอด และความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่กำลังศึกษาใหม่ ๆ ด้วย และ (4) รูปแบบ จะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นแต่ละบุคคล สามารถสรุปองค์ประกอบของรูปแบบได้คือ รูปแบบจะต้องมีการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบ ว่าเป็นไปตามที่ทำนายผลไว้หรือไม่ มีองค์ประกอบปัญหาและความจำเป็นของรูปแบบที่จัดทำขึ้น เพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ อธิบายปรากฏการณ์เรื่องนั้น หรือปรากฏกลไกเชิงสาเหตุที่กำลังศึกษา และอธิบายเรื่องที่กำลัง ศึกษา มีองค์ประกอบผลที่เกิดจากใช้รูปแบบนี้ จะช่วยสร้างความคิดรวบยอด ความสัมพันธ์ของสิ่ง ที่กำลังศึกษาและองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันในเชิงโครงสร้างมากกว่าเชิงเชื่อมโยง เพื่อช่วยให้ การสืบเสาะความรู้บรรลุผล

จากผลสรุปองค์ประกอบของรูปแบบที่ได้นี้ ผู้วิจัยสามารถนำความรู้พื้นฐานนี้ไปเป็น แนวทางในการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการสถานประกอบการเพื่อ สุขภาพด้านการออกกำลังกายได้ เพื่อการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบว่าเป็นไปตามที่ทำนาย ผลไว้หรือไม่

3. ประเภทของรูปแบบ กิวส์ (Keevea, 1997 อ้างถึงใน ทิศนา ขัมมณี, 2548, หน้า 220-221) และฮูเซน และโพสต์เลทเวท (Husen & Postlethwaite, 1994, p. 3865) ได้อธิบายประเภท ของรูปแบบไว้ 5 รูปแบบตรงกันดังนี้

3.1 รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Models) เป็นรูปแบบที่แสดงความคิดออกมา เปรียบเทียบระหว่างองค์ประกอบของรูปแบบกับองค์ประกอบที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ก่อให้เกิด ปัญหาที่กำลังศึกษาอยู่ รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์ และ พฤติกรรมศาสตร์

3.2 รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Models) เป็นรูปแบบที่แสดงความคิดออกมาผ่าน ทางภาษาพูดและเขียน รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์

3.3 รูปแบบเชิงแผนผัง (Schematic Models) เป็นรูปแบบที่แสดงความคิดเชื่อมโยง ระหว่างทฤษฎีกับโลกของความเป็นจริงผ่านทางแผนผัง แผนภาพ ไดอะแกรม กราฟ เป็นต้น

3.4 รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) เป็นรูปแบบที่แสดงความคิดผ่านออกทางสูตรคณิตศาสตร์ หรือสมการ ซึ่งส่วนมากจะเกิดขึ้นหลังจากใช้รูปแบบเชิงภาษาแล้ว

3.5 รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Models) เป็นรูปแบบที่แสดงความคิดผ่านออกทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของสภาพการณ์ ปัญหาใด ๆ รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากด้านศึกษาศาสตร์

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีพื้นฐานในการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่

ชนินทร์ ชุนหพันธ์ (2550, หน้า 1-37) ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่ว่าการจัดการมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ ในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย เพื่อให้มุ่งไปสู่ความมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายของสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายได้ ในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายต่าง ๆ จะมีผู้บริหารในแต่ละฝ่ายซึ่งอาจมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ทางการจัดการที่แตกต่างกัน และจะต้องมาทำงานร่วมกันกับผู้ให้บริการตามภารกิจสำคัญของสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย เพื่อมุ่งตอบสนองต่อผู้ใช้บริการของสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย ดังนั้นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ของสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจด้านการจัดการ อาศัยกระบวนการจัดการเพื่อจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ของสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ส่วนความหมายของการจัดการที่ถูกต้องนั้น ชนินทร์ ชุนหพันธ์ (2550, หน้า 1-5) ได้รวบรวมความหมายของการจัดการ (Management) จากนักวิชาการต่าง ๆ ไว้ดังนี้ การจัดการ หมายถึง ศิลปะของการกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุผลโดยผ่านบุคคลอื่น (Kinicki & Williams, 2006, p. 4) การจัดการ หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (George & Jones, 2006, p. 5) การจัดการ หมายถึง การประสานกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้งานสมบูรณ์ทั้งทางด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้บุคคลอื่น ๆ (Robbin & Coulter, 2005, p.7) การจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานโดยบุคคลและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Bateman & Snell, 2002, p. 14) จากความหมายของการจัดการดังกล่าว พอที่จะสรุปได้ว่าการจัดการประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) การจัดการเป็นกระบวนการ

ดำเนินงานที่ต่อเนื่องกันและสัมพันธ์กัน อันประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) (2) โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ผสมผสานกัน ระหว่างทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) และทรัพยากรทางการบริหารอื่น ๆ เช่น ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource) ทรัพยากรด้านสารสนเทศ (Information Resource) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resource) อันได้แก่ วัตถุดิบ ที่ดิน เครื่องจักร เครื่องมือ โรงงาน สำนักงาน เป็นต้น (3) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การทั้งทางด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

จากคุณลักษณะดังกล่าวของการจัดการ ส่งผลให้ผู้บริหารองค์การในยุคปัจจุบันต่างมุ่งให้การดำเนินงานขององค์การของตนเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance Organization: HPO) ซึ่งตัวผลการปฏิบัติงานจะถูกวัดโดยปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยผู้บริหารจะมีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ (Goal Attainment) ดังแสดงไว้ในภาพที่ 2

		ประสิทธิภาพ	
		ต่ำ	สูง
ประสิทธิผล	สูง	ประสิทธิภาพต่ำ/ ประสิทธิผลสูง ผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างเหมาะสม แต่การใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเป็นไปอย่างไม่เหมาะสม ผลลัพธ์ : ผลผลิตเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า แต่ราคาจำหน่ายสูงตามไปด้วย	ประสิทธิภาพสูง/ ประสิทธิผลสูง ผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างเหมาะสม และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีความเหมาะสม ผลลัพธ์ : ผลผลิตเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า และสามารถตอบสนองลูกค้าได้ในราคาต่ำ
	ต่ำ	ประสิทธิภาพต่ำ/ ประสิทธิผลต่ำ ผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างไม่เหมาะสม และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเป็นไปอย่างไม่เหมาะสม ผลลัพธ์ : ผลผลิตไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า และราคาสูง	ประสิทธิภาพสูง/ ประสิทธิผลต่ำ ผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างไม่เหมาะสม แต่การใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีความเหมาะสม ผลลัพธ์ : ผลผลิตไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า แต่สามารถตอบสนองลูกค้าได้ในราคาต่ำ

ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การ (George & Jones, 2006, p. 6)

จากภาพที่ 2 การดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) จะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ (Customer Responsiveness) และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ประสิทธิภาพ เป็นการวัดจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิต (Output) เพื่อให้ต้นทุนของการใช้ทรัพยากรต่ำสุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การทำให้ถูกต้องในสิ่งที่ทำ (Doing the Thing Right)

ประสิทธิผล เป็นการวัดความเหมาะสมของเป้าหมายองค์กรที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น และสามารถดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายดังกล่าว หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the Right Thing)

องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมุ่งเน้นให้องค์กรของตนเกิดทั้งประสิทธิภาพสูงและประสิทธิผลสูง คือ ผู้บริหารสามารถเลือกเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม และมีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ผลผลิตขั้นขององค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุดได้

ส่วนความสำคัญของการจัดการ

ชนินทร์ ชุนหพันธ์ (2550, หน้า 1-9) ได้สรุปถึงความสำคัญของการจัดการไว้ ดังนี้ (1) ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) ทำให้องค์กรมีระบบการบริหารที่ดีภายในองค์กร ส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรสูงขึ้น (3) ทำให้องค์กรมีการจัดการทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร (4) การจัดการเป็นเครื่องมือของผู้บริหารทุกระดับในองค์กร ในการพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศทางการบริหาร (5) ผู้บริหารสามารถอาศัยกระบวนการจัดการในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งทางด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล (6) การจัดการมีบทบาทต่อผู้บริหารในการกำหนดกิจกรรมและขอบเขตการทำงานของพนักงานในองค์กร และเป็นเครื่องมือสนับสนุนภารกิจของแต่ละคน นำไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้ (7) การจัดการเป็นการแสวงหาแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน และช่วยประสานงานให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันเพื่อจุดหมาย คือ ความสำเร็จขององค์กร

หน้าที่และบทบาทของการจัดการ

ชนินทร์ ชุนหพันธ์ (2550, หน้า 1-10) ได้แนะนำถึงหน้าที่และบทบาทของการจัดการ ดังนี้

1. หน้าที่การจัดการ

ผู้บริหารในทุกระดับขององค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตามต่างมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ 4 ประการ อันประกอบไปด้วยกระบวนการจัดการ ดังต่อไปนี้

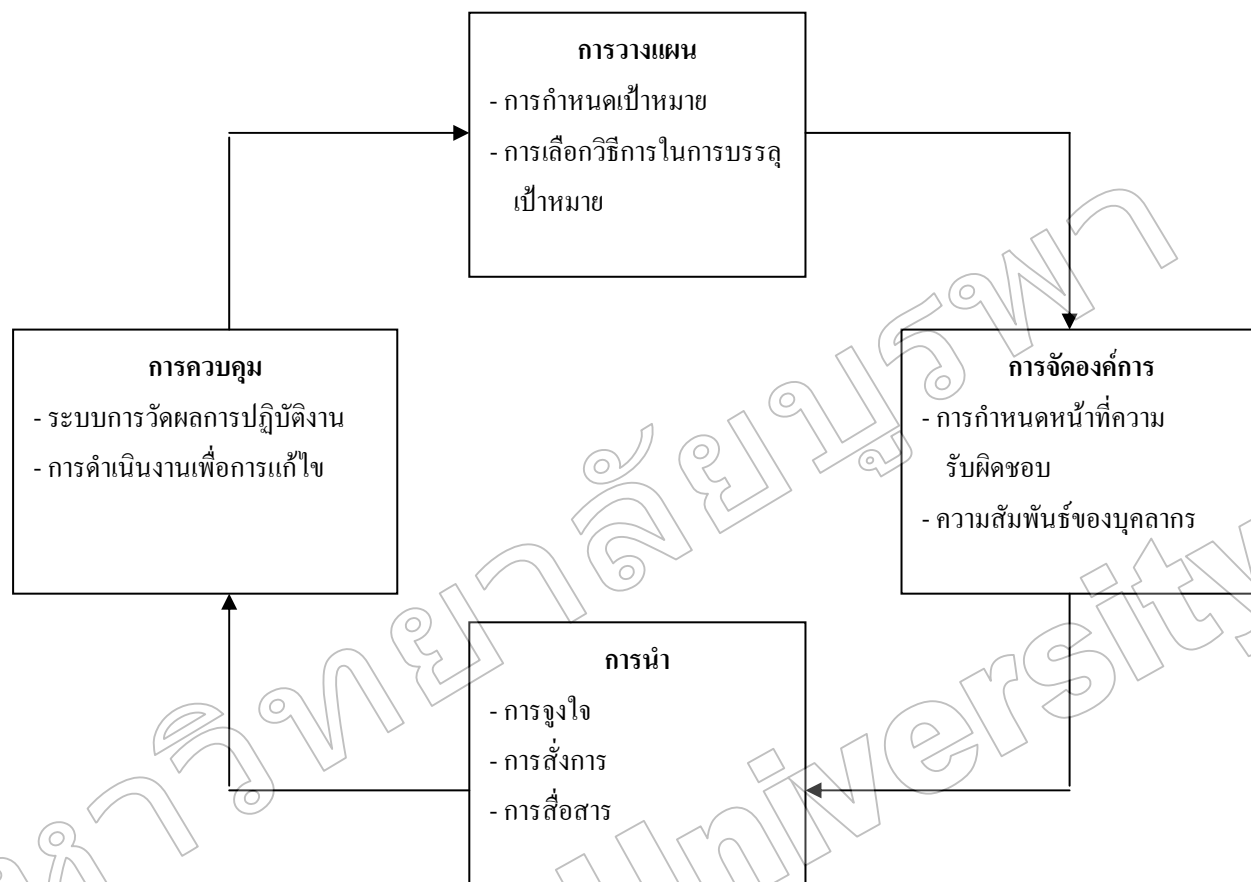
1.1 การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการเลือกและกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นกระบวนการของการวางแผนจึงเกี่ยวข้องกับการมีวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อกำหนดพันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goal) ขององค์กร การเลือกวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร

1.2 การจัดองค์กร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของงานเพื่อให้สมาชิกองค์การทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการจัดองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มบุคคลเข้าไปในแผนกงานต่าง ๆ ตามชนิดของภาระงานต่าง ๆ ที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดสายของอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ระหว่างบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.3 การนำ หมายถึง การจูงใจ การสั่งการ และการมีอิทธิพล เพื่อโน้มน้าวบุคลากรในองค์กรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการนำจึงเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership) การจูงใจ (Motivation) และการสื่อสาร (Communication) ที่ผู้บริหารจะกระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูงเสริมสร้างขวัญ และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ผู้บริหารต้องการ

1.4 การควบคุม หมายถึง กระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงานและแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็น หรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงานนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐาน หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่าผลการปฏิบัติงานจริงเป็นไปตามมาตรฐานหรือเกณฑ์ดังกล่าวหรือไม่ เพื่อที่จะได้ปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

จากหน้าที่การจัดการหรือกระบวนการจัดการทั้ง 4 ดังกล่าว สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 หน้าที่การจัดการหรือกระบวนการจัดการ (George & Jones, 2006, p. 8)

2. บทบาทของการจัดการ

โรบบินและโคลเทอะ (Robbin & Coulther, 2005, pp. 10-11) ได้แนะนำบทบาทของการจัดการตามที่ เฮนรี มินท์ซเบิร์ก (Henry Mintzberg) ได้ทำการศึกษาการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer: CEO) ชาวอเมริกัน 5 คน อย่างละเอียดเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารที่ถูกกำหนดขึ้นมาจากความสัมพันธ์กับงานที่สามารถระบุออกมาได้โดยที่มินท์ซเบิร์กได้สรุปว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน 10 บทบาท และทั้ง 10 บทบาทสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles)
2. บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Roles)
3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles)

ในแต่ละช่วงเวลาผู้บริหารมักจะดำเนินบทบาทต่าง ๆ หลายบทบาทควบคู่กันไป ซึ่งในการศึกษาในด้านบทบาทนี้จะเห็นได้ว่าแต่ละบทบาทต่างแฝงอยู่ในหน้าที่การจัดการ (POLC) หน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งที่ทั้งสี่นี้ แต่ละบทบาทมีรายละเอียด ดังนี้

1. บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะเกี่ยวข้องกับการประสานงานและการปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกองค์การ และบุคคลภายนอกองค์การ ซึ่งประเภทของบทบาทนี้ได้จัดแบ่งเป็น 3 บทบาทที่สำคัญ คือ

1.1 บทบาทประธาน (Figurehead Role) ตำแหน่งผู้นำถือเป็นสัญลักษณ์ขององค์การที่ต้องมีการปฏิบัติงานที่ประจําภารกิจหนึ่งทั้งในด้านกฎหมายหรือในด้านสังคม ตัวอย่างกิจกรรมที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ ได้แก่ การต้อนรับผู้มาเยี่ยมชมกิจการ การลงนามในเอกสาร สัญญาต่าง ๆ เป็นต้น

1.2 บทบาทผู้นำ (Leader Role) รับผิดชอบในการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นบุคลากร รับผิดชอบในการจัดคนเข้าทำงาน ฝึกอบรม และกำหนดหน้าที่งาน ตัวอย่างกิจกรรมที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ ได้แก่ การจ้างงาน การฝึกอบรม การจูงใจ และสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

1.3 บทบาทผู้ประสานงาน (Liaison Role) สร้างเครือข่ายของตนเองในการติดต่อกับภายนอกและผู้แจ้งข่าวที่ให้การสนับสนุนและให้ข้อมูลข่าวสาร ตัวอย่างกิจกรรมที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ ได้แก่ การตอบจดหมาย การประชุมกับบุคคลภายนอก ตลอดจนการปฏิบัติกิจกรรมอื่น ๆ กับบุคคลภายนอก เป็นต้น

2. บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร ถือเป็นบทบาททั้งในด้านการรับ การประมวลผล และการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้กับบุคคลต่าง ๆ ซึ่งประเภทของบทบาทนี้ได้จัดแบ่งเป็น 3 บทบาทที่สำคัญ คือ

2.1 บทบาทด้านผู้ตรวจสอบ (Monitor Role) สืบหาและรับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างกว้างขวางเพื่อทำความเข้าใจองค์การและสภาพแวดล้อมองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นศูนย์กลางของข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ ตัวอย่างกิจกรรมที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ ได้แก่ การอ่านรายงานและวารสารต่าง ๆ การติดต่อกับบุคคลต่าง ๆ เป็นต้น

2.2 บทบาทผู้เผยแพร่ (Disseminator Role) การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากบุคลากรอื่นให้กับสมาชิกขององค์การ ข้อมูลข่าวสารบางอย่างเป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลข่าวสารบางอย่างต้องนำมาตีความและข้อมูลข่าวสารบางอย่างต้องนำมารวมกันเพื่อให้มีคุณค่าต่อองค์การ ตัวอย่างกิจกรรมที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ ได้แก่ การประชุม การสื่อสารต่าง ๆ เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น

2.3 บทบาทผู้ประชาสัมพันธ์ (Spokesperson Role) การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้กับบุคคลภายนอกในเรื่องแผน นโยบาย การปฏิบัติ และผลงานขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรเป็นผู้เชี่ยวชาญของอุตสาหกรรม ตัวอย่างกิจกรรมที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ ได้แก่ การแถลงข่าวต่อสื่อมวลชนในเรื่องราวเกี่ยวกับองค์กร เป็นการให้ข่าวสารที่ถูกต้อง เป็นต้น

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ จะเกี่ยวข้องกับอย่างใกล้ชิดกับวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดหา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรองค์กร ซึ่งประเภทของบทบาทนี้ได้จัดแบ่งเป็น 4 บทบาท ที่สำคัญ คือ

3.1 บทบาทผู้ประกอบการ (Entrepreneur Role) การตรวจสอบองค์การและสภาพแวดล้อมเพื่อค้นหาโอกาสและความคิดริเริ่มในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ เพื่อนำมาสู่การเปลี่ยนแปลง ตลอดจนให้คำแนะนำแก่โครงการต่าง ๆ ตัวอย่างกิจกรรมที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ ได้แก่ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ กระบวนการผลิต วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที เป็นต้น

3.2 บทบาทผู้จัดการกับการแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ (Disturbance Handler Role) รับผิดชอบในการจัดการกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดหวัง หรือวิกฤตที่เป็นอุปสรรคต่อการเข้าถึงทรัพยากร ตลอดจนจัดการกับปัญหาและแรงกดดันต่าง ๆ ตัวอย่างกิจกรรมที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์ และพิจารณาการระดมทุนใหญ่เกี่ยวกับปัญหาและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

3.3 บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator Role) รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรองค์กรทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำหรือการอนุมัติ ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่มีผลกระทบอย่างสำคัญต่อองค์กรทั้งหมด ตัวอย่างกิจกรรมที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ ได้แก่ การออกกำหนดการการจัดทำงบประมาณ และการอนุมัติ เป็นต้น

3.4 บทบาทผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator Role) รับผิดชอบในการเจรจาต่อรองที่สำคัญ ๆ ขององค์กร ตัวอย่าง กิจกรรมที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ ได้แก่ การร่วมเจรจาต่อรองกับสหภาพแรงงาน การเจรจากับผู้ขายปัจจัยการผลิตและลูกค้ารายใหญ่ขององค์กร เป็นต้น

ระดับและทักษะของการจัดการ

ชนินทร ชุนหพันธ์รักษ์ (2550, หน้า 1-15) ได้แนะนำถึงระดับและทักษะของการจัดการไว้ดังนี้

ระดับของการจัดการ

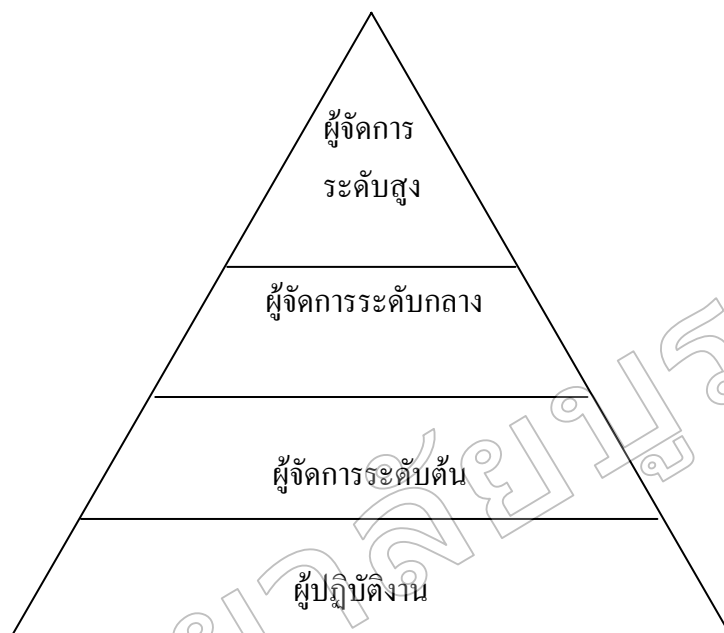
ระดับของการจัดการ (Levels of Management) ขององค์กรต่าง ๆ สามารถแบ่งระดับของผู้บริหารหรือผู้จัดการออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. ผู้จัดการระดับสูง (Top Managers) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อองค์กรโดยรวม การตัดสินใจในการวางแผนระยะยาวเกี่ยวกับทิศทางโดยรวมขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ รวมทั้งการแก้ไขปัญหาและการให้คำแนะนำในการจัดการกับสิ่งต่าง ๆ ทั้งหมด นอกจากนี้ผู้จัดการยังจะต้องสนใจติดตามและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อเตรียมการล่วงหน้าได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้จัดการในระดับนี้จะต้องสามารถคาดการณ์อนาคตเพื่อเตรียมพร้อมรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น หรือสามารถจัดการกับสถานการณ์การแข่งขันที่สูงในอุตสาหกรรมได้ ตำแหน่งของผู้จัดการระดับสูงขององค์กรอาจเรียกชื่อตำแหน่งได้ เช่น ประธานกรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ เป็นต้น

2. ผู้จัดการระดับกลาง (Middle Managers) เป็นผู้ดำเนินการตามนโยบายและแผนขององค์กรเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้จัดการระดับสูง เพื่อร่วมกันกำหนดนโยบายต่าง ๆ กับผู้จัดการระดับต้น เพื่อพัฒนาและนำแผนไปปฏิบัติ ดังนั้นผู้จัดการระดับกลางจะต้องมีความสามารถแปลแนวคิดของผู้จัดการระดับสูงสื่อสารลงไปยังผู้จัดการระดับต้น สามารถทำงานร่วมกับทุกส่วนในองค์กรได้เป็นอย่างดี ตำแหน่งของผู้จัดการระดับกลางในองค์กรอาจเรียกชื่อตำแหน่งได้ เช่น ผู้อำนวยการ ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการโครงการ เป็นต้น

3. ผู้จัดการระดับต้น (First-line Managers) ผู้จัดการระดับต้นทำการตัดสินใจในระยะสั้นที่ครอบคลุมการดำเนินงานประจำวัน ให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ และรับผิดชอบโดยตรงกับผู้ที่ทำการปฏิบัติงานในแผนกของตนเอง เป็นระดับการจัดการล่างสุดในพีรามิดการจัดการที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่ง หรือตามแผนที่ผู้จัดการระดับสูงและระดับกลางได้กำหนดไว้ ตำแหน่งของผู้จัดการระดับต้นในองค์กรอาจเรียกชื่อตำแหน่งได้ เช่น หัวหน้าแผนก หัวหน้าคนงาน ผู้ควบคุมพนักงาน เป็นต้น

ระดับการจัดการของผู้จัดการองค์กรทั้ง 3 ระดับ แสดงไว้ในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ระดับของการจัดการทั้ง 3 ระดับ (ชนินทร์ ชุนหพันธ์, 2550, หน้า 1-15)

ทักษะของการจัดการ

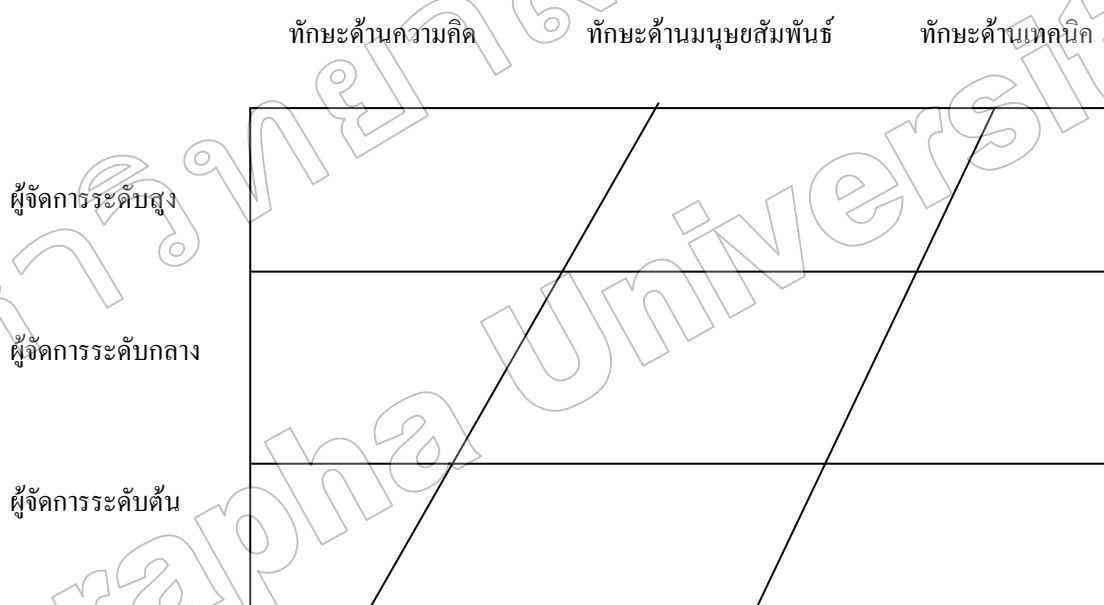
ยอร์ช และ โจนส์ (George & Jones, 2006, pp. 24-25) ได้กล่าวถึงโรเบิร์ต แคตซ์ (Robert Katz) ที่ได้ทำการวิจัย และค้นพบว่าความสามารถทางการจัดการ (Managerial Ability) ของผู้จัดการเกิดขึ้นได้ทั้งจากการศึกษาและจากประสบการณ์ทำให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งผู้จัดการจะต้องมีการพัฒนาทักษะทางการจัดการ (Management Skill) ที่สำคัญ 3 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skills) หมายถึง การใช้ความรู้และทักษะทางเทคนิคเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงาน และขั้นตอนการทำงาน เป็นความสามารถในการทำงานเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับสายงานอาชีพโดยตรงที่จำเป็นต่อการทำงาน ซึ่งทักษะนี้เป็นทักษะที่จำเป็นและสำคัญมากต่อผู้จัดการระดับต้น

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) หมายถึง ทักษะของผู้จัดการที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงความสามารถในการจูงใจ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของการทำงานที่เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน การสื่อสารกับผู้อื่น ทักษะนี้เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการทุกระดับ

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) หมายถึง ทักษะของผู้จัดการในด้านความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สามารถมองภาพรวมขององค์กร และต้องเข้าใจการทำงานแต่ละส่วนที่ต้องทำร่วมกัน ทักษะนี้จำเป็นสำหรับผู้จัดการระดับสูงขององค์กรที่ต้องรับผิดชอบในการแก้ปัญหา ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ในอนาคต

ในการพัฒนาทักษะของการจัดการนั้น ผลจากการวิจัยพบว่าทั้งการศึกษาและประสบการณ์ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้จัดการนำไปพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ ของตนเองได้เป็นอย่างดี ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีทักษะทั้ง 3 ด้านนี้ การขาดทักษะด้านใดด้านหนึ่งอาจเป็นสาเหตุหนึ่งของความล้มเหลวทางการจัดการได้เช่นกัน อย่างไรก็ตามความจำเป็นของทักษะทั้ง 3 ด้านนี้จะมีความแตกต่างกันตามระดับของการจัดการ ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการจัดการและทักษะการจัดการ (ชนินทร์ ชุนพันธ์รักษ์, 2550, หน้า 1-16)

จากภาพที่ 5 ผู้จัดการระดับต้นมีความจำเป็นต้องมีทักษะด้านเทคนิคมากที่สุด และใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ทักษะด้านความคิดไม่สำคัญมากนัก ในขณะที่ผู้จัดการระดับกลางจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านเทคนิค แต่ไม่มากเท่ากับระดับต้น แต่ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิดยังคงมีความสำคัญอยู่เช่นกัน และในผู้จัดการ

ระดับสูงมีความจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านความคิดมากที่สุด และยังให้ความสำคัญกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ แต่ทักษะด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงมา

จากทักษะของการจัดการทั้ง 3 ดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้จัดการในทุกระดับขององค์กร ในการดำเนินการขององค์กรในยุคปัจจุบัน ผู้จัดการต่างเผชิญกับการแข่งขันที่สูงขึ้นจากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ส่งผลทำให้ผู้จัดการองค์กรมุ่งให้ความสำคัญกับความสามารถหลัก (Competencies) ซึ่งในส่วนของความสามารถหลักของผู้จัดการในยุคนี้จะครอบคลุมถึงทักษะ (Skill) ความสามารถ (Abilities) และประสบการณ์ (Experiences) ที่ผู้จัดการองค์กรควรมีคุณสมบัติดังกล่าวในการดำเนินงานที่สูงกว่าหรือดีกว่าผู้จัดการปกติทั่วไป การพัฒนาทักษะความสามารถหลักของพนักงานนับว่าเป็นปัจจัยหลักอันดับแรก ๆ ขององค์กรในยุคนี้ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ดังเช่น องค์กร GE และ IBM ของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่เน้นทักษะด้านนี้โดยมีการพัฒนาจัดตั้งสถาบันฝึกอบรมของตนเองในการดำเนินการพัฒนาพนักงานและผู้บริหารขององค์กร

รูปแบบของการจัดการ

นิลมณี ศรีบุญ (สมัมภาษณ์, 12 เมษายน 2555) ได้ให้คำแนะนำถึงรูปแบบของการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย (Fitness Center Management Style) ในปัจจุบันว่ามี 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบที่หน่วยงานหรือองค์กร มีการจัดการบริหารงานด้วยตนเอง (Direct Management) เช่น ศูนย์ออกกำลังกายฟิตเนสเฟิร์ส (ประเทศไทย) ศูนย์ออกกำลังกายแคลิฟอร์เนีย (ประเทศไทย)
2. รูปแบบที่หน่วยงานหรือองค์กร มีการจัดการบริหารงานแบบให้หน่วยงานอื่นมาทำสัญญาเช่าสถานประกอบการในหน่วยงานของตนเอง (Leasing Management) เช่น ศูนย์สุขภาพมหาวิทยาลัยศรีปทุม (Sripatum University Health Club)
3. รูปแบบที่หน่วยงานหรือองค์กร มีการจัดการบริหารงานแบบจ้างหน่วยงานอื่นมาบริการในหน่วยงานของตนเอง (Contract Management)
4. รูปแบบที่หน่วยงานหรือองค์กร มีการจัดการบริหารงานแบบทำงานร่วมลงทุนหรือทำงานร่วมกัน (Joint Venture Management) เช่น ศูนย์ฟิตเนสการกีฬาแห่งประเทศไทย ที่ได้รับงบประมาณ มาจากการกีฬาแห่งประเทศไทย ศูนย์สุขภาพครบวงจร มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ที่ได้รับงบประมาณมาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ความท้าทายของการจัดการสมัยใหม่

มิฮาลไค เคอะเซนท์มิฮาลไค (Mihaly Caikzentmihalyi) ได้กล่าวว่า ความรู้สึกของคนโดยทั่วไปมักจะอยู่ระหว่างความเบื่อหน่ายและความกังวล ซึ่งความเบื่อหน่ายอาจจะเพิ่มมากขึ้น

อันเนื่องมาจากการใช้ทักษะและความท้าทายที่เกิดขึ้นไม่มีความสัมพันธ์กัน เช่น การใช้ทักษะในระดับสูงกับงานที่มีความท้าทายต่ำ ดังนั้นในฐานะของผู้จัดการจะต้องสามารถรักษาสสมดุลระหว่างความเบื่อหน่ายกับความกังวลไว้เป็นอย่างดี

ในปัจจุบันสถานการณ์ที่มีความท้าทายต่อความสามารถในการจัดการของผู้จัดการด้านต่าง ๆ มีดังนี้ (Kinicki & Williams, 2006, pp. 8-11)

1. ความท้าทายที่ 1 การจัดการเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Managing for Competitive Advantage) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ ความสามารถในการจัดการผลิตสินค้าหรือบริการให้บรรลุผลสำเร็จมากกว่าคู่แข่ง ซึ่งองค์กรจะต้องสร้างความสามารถที่แตกต่างเหนือกว่าคู่แข่ง และส่งผลให้องค์การมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งอื่นในอุตสาหกรรม ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันประกอบด้วย

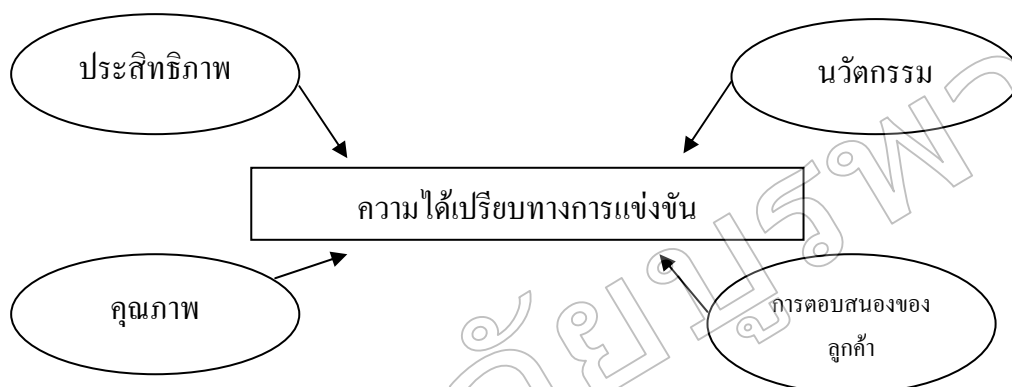
1.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency) การดำเนินงานขององค์กรโดยใช้หลักประสิทธิภาพ ส่งผลทำให้องค์การมีการใช้ทรัพยากรองค์การอย่างคุ้มค่า เกิดการสูญเปล่าน้อยที่สุด เพื่อให้โครงสร้างต้นทุนของสินค้าหรือบริการต่ำกว่าคู่แข่งมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ องค์กรในปัจจุบันมุ่งประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.2 คุณภาพ (Quality) คือ ขอบเขตของสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองความจำเป็นและความคาดหวังของลูกค้า ว่าสินค้าหรือบริการขององค์กรจะต้องมีคุณภาพตามมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ลูกค้ายอมรับได้ ประเด็นการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) จึงเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด นับตั้งแต่คุณภาพการออกแบบสินค้า คุณภาพผลิตภัณฑ์ คุณภาพการนำไปใช้ และคุณภาพหลังการใช้งานของลูกค้า

1.3 นวัตกรรม (Innovation) เป็นการสรรหาและนำเสนอสิ่งคิดค้นใหม่ ๆ หรือการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการดำเนินงาน การผลิตสินค้าหรือบริการ เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่นำมาใช้ ดังนั้นถ้าองค์กรสามารถนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ได้ดีกว่าคู่แข่งอย่างต่อเนื่องก็ย่อมเป็นที่ต้องการของลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอ เกิดความผูกพันหรือความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ขององค์กร

1.4 การตอบสนองลูกค้า (Customer Responsiveness) ลูกค้านับเป็นกุญแจสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร เพราะถ้าปราศจากลูกค้าองค์กรก็ไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ แม้แต่องค์กรที่ไม่แสวงหากำไร การตอบสนองต่อลูกค้านับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ การที่องค์กรมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วทันต่อความต้องการของลูกค้า ย่อมสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าที่มีต่อองค์กร

การสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันทั้ง 4 องค์ประกอบดังกล่าวสามารถสรุปได้
ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 การสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขัน (George & Jones, 2006, p. 27)

2. ความท้าทายที่ 2 การจัดการความหลากหลายของแรงงาน (Managing for Diversity)

ผู้จัดการในปัจจุบันจะต้องเผชิญกับความรับผิดชอบต่องานที่มีความแตกต่างและความหลากหลายของแรงงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของอายุ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา และความสามารถ สมาชิกในองค์กรแต่ละคนควรได้รับการปฏิบัติที่เสมอภาคและเท่าเทียมกันจากฝ่ายบริหารที่มีการจัดการผสมผสานระหว่างความแตกต่างดังกล่าวในองค์กรได้เป็นอย่างดี เพื่อให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จขององค์กร

3. ความท้าทายที่ 3 การจัดการระดับโลก (Managing for Globalization)

ผู้จัดการในปัจจุบันเผชิญกับความท้าทายการจัดการระดับโลกอันเนื่องจากการค้าไร้พรมแดนเป็นยุคของโลกาภิวัตน์ การดำเนินงานขององค์กรไม่เพียงเผชิญกับการแข่งขันภายในประเทศ แต่ยังเผชิญกับการแข่งขันจากคู่แข่งจากต่างประเทศหรือธุรกิจระหว่างประเทศ นอกจากนี้แนวทางการดำเนินธุรกิจในยุคนี้ยังเผชิญกับนโยบายการค้าระหว่างประเทศที่ประเทศต่าง ๆ มีการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ การทำข้อตกลงระหว่างประเทศ การดำเนินนโยบายเขตการค้าเสรี (Free Trade Area: FTA) ล้วนส่งผลทำให้องค์กรจะต้องผลิตสินค้าหรือบริการให้มีคุณภาพ สามารถแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องนี้ให้ได้

4. ความท้าทายที่ 4 การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Managing for Information Technology)

ผู้จัดการในยุคปัจจุบันเผชิญกับการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ในยุคของสังคมสารสนเทศ (Information Society) ต่างมีการนำเอาระบบสารสนเทศ

เข้ามาใช้ในองค์กร และเชื่อมโยงระบบข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกองค์กร มีการติดต่อซื้อขายระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ (Business to Business: B2B) ระหว่างธุรกิจกับลูกค้า (Business to Customer: B2C) มีการซื้อขายผ่านระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) การใช้ระบบติดต่อผ่านทาง E-Mail การประชุมผ่านทางระบบ Videoconference ดังนั้นการจัดการระบบฐานข้อมูลขององค์กรจะต้องประยุกต์ใช้เข้ากับเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในการจัดการในยุคสมัยใหม่

5. ความท้าทายที่ 5 การจัดการมาตรฐานจริยธรรม (Managing for Ethical Standards)

ผู้จัดการสมัยใหม่เผชิญกับความรับผิดชอบต่อสังคม และการจัดการอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ความท้าทายทางการจัดการด้านนี้จะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม การกำหนดบทบาทขององค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมในการดำเนินงานในยุคนี้ จะช่วยให้้องค์กรสามารถดำเนินงานอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น เมื่อชิ้นส่วนชิ้นหนึ่งของเครื่องจักรมีความบกพร่อง องค์กรก็ไม่ควรทำการส่งมอบเครื่องจักรนั้นให้กับลูกค้า เพียงเพื่อต้องการให้เสร็จทันเวลาส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า เป็นต้น การรักษาจริยธรรมไม่ใช่เป็นเพียงเรื่องที่จะเอื้อมมือแตะเท่านั้น แต่ยังคงเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร

6. ความท้าทายที่ 6 การจัดการเป้าหมายชีวิตของตนเอง (Managing for Your Own Happiness and Life Goals)

การดำเนินงานของผู้จัดการสมัยใหม่ ผู้จัดการขององค์กรต่าง ๆ ไม่ได้เพียงแต่พิจารณาถึงการได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่าแล้ว ความท้าทายในการดำเนินงานกับองค์กรว่าตรงกับเป้าหมายในชีวิตของตนเองก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผู้จัดการเหล่านี้จะต้องคำนึงถึง ว่าพวกเขามีความสุขในการทำงานหรือมีความสำเร็จในชีวิตของตนเองหรือไม่ การเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ผู้ได้บังคับบัญชา การจัดการความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในองค์กร นับว่าเป็นภารกิจสำคัญของผู้จัดการในยุคนี้ที่จะดำเนินงานให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายในชีวิตของตนเอง

แนวโน้มการจัดการในปัจจุบัน

องค์กรในปัจจุบันต่างเผชิญกับพลังต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้้องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขัน และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเกร์ (Gary, 2004, pp. 19-20) ได้กล่าวถึงแนวโน้มการจัดการในปัจจุบันไว้ ดังนี้

1. ขนาดขององค์กรมีแนวโน้มที่เล็กลง (Smaller, More Entrepreneurial Organizational Units) กล่าวคือ จะมีผู้สนใจลงทุนเป็นผู้ประกอบการเองเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ มีการลงทุนก่อตั้งกิจการเป็นของตนเองเพิ่มขึ้น แทนที่จะไปเป็นพนักงานในองค์กรต่าง ๆ และในขณะเดียวกันองค์กร

ต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่มีการปรับโครงสร้างองค์กรให้องค์การของตนมีขนาดที่เล็กลง เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารงาน

2. โครงสร้างองค์กรจะเปลี่ยนไปเป็นโครงสร้างบนพื้นฐานของทีมและโครงสร้างแบบไร้ขอบเขตมากขึ้น (Team-based and Boundaryless Organizations) ผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ ให้ความสนใจขนาดขององค์กรที่มีขนาดเล็กลง มีความคล่องตัว ตัวอย่างเช่น กิจการ AT&T ได้จัดโครงสร้างองค์กรใหม่ที่เน้นทีมข้ามสายงานและการสื่อสารระหว่างฝ่าย โดยไม่ติดขัดกับสายการบังคับบัญชาในการตัดสินใจ ในขณะที่กิจการ GE นั้น Jack Welch ประธาน CEO ผู้ก่อตั้งกิจการได้กล่าวถึงองค์กรไร้ขอบเขต (Boundaryless Organizations) โดยไม่กำหนดให้แบ่งแยกบุคลากรออกเป็นฝ่าย แต่ให้ปฏิสัมพันธ์กับใครก็ตามที่ต้องทำงานด้วยกัน

3. บุคลากรได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น (Empowered Decision-making) การทำงานต้องการเรียนรู้ตลอดเวลา และต้องการบุคลากรที่มีความผูกพันกับงาน นอกจากนี้ความสำเร็จของกิจการในปัจจุบันขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นการจัดการต้องให้อำนาจบุคลากรในระดับล่างทำการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ทั้งนี้เนื่องจากจุดมุ่งหมายของแนวคิดนี้มุ่งที่การตัดสินใจในระดับล่างที่มีการใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด เปรียบเสมือนเป็นส่วนหน้าขององค์กร (Front Office) สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การจัดโครงสร้างองค์กรแบบพื้นฐานของทีมหรือทีมบริหารด้วยตนเอง (Self-managing Teams) จะไม่สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองถ้าทีมเหล่านั้นไม่มีอำนาจการตัดสินใจ หรือการฝึกอบรมที่จะทำเพื่อให้พนักงานเหล่านี้ได้มีการเรียนรู้ตลอดเวลา ดังนั้นการมอบหมายอำนาจให้กับพนักงาน (Empowerment) จึงเป็นแนวคิดการจัดการสมัยใหม่

4. โครงสร้างองค์กรจะเป็นแบบราบ (Flatter Organizational Structure) โครงสร้างองค์กรที่มีรูปแบบพีระมิดที่มีสายการบังคับบัญชาสูงหลายชั้นแบบเดิมนั้น จะมีการเปลี่ยนแปลงไปโดยมีแนวโน้มลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง กลายเป็นโครงสร้างองค์กรแบบราบที่มีสายการบังคับบัญชาสั้นลง การดำเนินงานจะมีความคล่องตัว รวดเร็วขึ้น และบุคลากรระดับล่างมีอิสระในการทำงานมากขึ้น

5. ฐานอำนาจจะเปลี่ยนแปลง (New Based of Management Power) ในองค์การสมัยใหม่ (Rosabelh Moss Kenter) นักวิชาการทฤษฎีการจัดการ ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำจะไม่สามารถเชื่อมั่นต่อตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ในงานที่ทำได้อีกต่อไป ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความพร้อมของบุคลากร ดังนั้นฐานอำนาจจะเปลี่ยนจากเดิมที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการให้รางวัล และการลงโทษ มาเป็นเน้นความรู้ ความสัมพันธ์ และการให้รางวัล

6. การจัดการบนพื้นฐานความรู้ (Knowledge-based Management) ในอดีต ผู้จัดการมักคิดว่าตนคือหัวหน้าหรือเป็นนาย มีฐานะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ดำเนินงานบนพื้นฐานความรู้ โดยที่ผู้จัดการเหล่านั้นควรปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากการเป็นนาย ผู้นำ หรือผู้มีฐานะที่เหนือกว่ามาเป็นสมาชิกทีม ผู้อำนวยการความสะดวก ผู้ฝึกสอน และผู้ให้ความสนับสนุนบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถในการตัดสินใจแก่บุคลากรในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดได้

7. การจัดการมุ่งให้ความสำคัญในเรื่องวิสัยทัศน์ (An Emphasis on Vision) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจากผู้บริหารองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ได้กล่าวไว้ว่า การดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันมีบุคลากรมีอาชีพเพิ่มขึ้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ง่าย ชัดเจน และสามารถดัดแปลงวัตถุประสงค์ไปสู่วิธีการปฏิบัติ ดังนั้นวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเปรียบเสมือนป้ายบอกทาง (Signpost) ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน แม้ว่าพวกเขาจะไม่ถูกควบคุมจากหัวหน้างานโดยตรงแต่พวกเขายังคงปฏิบัติงานโดยลำพังได้เอง โดยยึดตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

8. ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญ (Leadership in Key) ในการดำเนินงานปัจจุบัน ผู้จัดการนอกเหนือจากการเป็นผู้นำองค์กรแล้ว ผู้จัดการยังมีฐานะเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีส่วนกระทบต่อผู้นำที่จะดำเนินงานให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ผู้จัดการจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานสร้างทีมบริหารด้วยตนเอง

จากแนวโน้มการจัดการในปัจจุบันดังกล่าวข้างต้น ส่งผลทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม อันเนื่องมาจากผลกระทบจากสภาพแวดล้อมขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารในยุคนี้จะต้องเตรียมพร้อมในการวางแผนรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงไว้วางหน้า เป็นผู้จัดการมีอาชีพมากกว่าผู้จัดการโดยทั่วไป (Kinicki & Williams, 2006, p. 3) และการเป็น ผู้จัดการมีอาชีพนั้น ริชาร์ด แอล โนว์เดลล์ (Richard L. Knowdell) ได้สรุปกลยุทธ์การเป็นผู้จัดการมีอาชีพไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ต้องอุทิศตนทำงานอย่างเต็มความสามารถ เมื่อต้องเริ่มงานใหม่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่แตกต่างจากเดิมก็ควรต้องเข้าใจในลักษณะงานอย่างแท้จริงจากบริษัทโดยตรง และเมื่อต้องเข้าไปร่วมงานกับบริษัทใดก็ควรต้องเข้าใจวัฒนธรรมและรูปแบบการทำงานของบริษัชนั้นจากการพูดคุยกับพนักงานของบริษัทโดยตรงเช่นกัน

2. มีการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ถ้ามีความสามารถและมีความรอบรู้ในหลายด้านจะช่วยสร้างโอกาสที่ดีในระยะยาวมากกว่าที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญเพียงด้านเดียว

3. มีการพยากรณ์และการปรับตัว ผู้จัดการต้องเรียนรู้การวิเคราะห์ การพยากรณ์ และการปรับตัวอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ของโลกในปัจจุบันรวมทั้งส่วนตัวด้วย

4. พยายามที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา ผู้จัดการอาจเข้าร่วมอบรมหลักสูตรระยะสั้นต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หากพบว่าตนเองชอบหรือมีความสามารถในเรื่องใด ก็ควรเรียนรู้ในเรื่องนั้นอย่างจริงจังต่อไป

5. พัฒนาผู้ร่วมงานและทักษะการสื่อสาร ไม่ว่าเทคโนโลยีการสื่อสารรูปแบบใหม่ ๆ จะมีบทบาทสำคัญในการทำงานเท่าใดก็ตาม ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลก็ยังคงมีความจำเป็นอย่างมากเสมอ โดยเฉพาะการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ฟังที่ดี

แนวคิดเกี่ยวกับวิวัฒนาการของทฤษฎีการจัดการ

คินนิคไค และวิลเลียม (Kinicki & Williams, 2006, p. 34) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวิวัฒนาการของทฤษฎีการจัดการตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน และสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แนวทางด้วยกัน คือ

1. แนวทางเชิงประวัติศาสตร์ (Historical Perspective)

2. แนวทางสมัยใหม่ (Contemporary Perspective)

1. แนวทางเชิงประวัติศาสตร์

แนวทางเชิงประวัติศาสตร์หรือแนวทางในอดีตประกอบด้วยแนวคิดแบบดั้งเดิม (Classical Viewpoint) แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Viewpoint) และแนวคิดเชิงปริมาณ (Quantitative Viewpoint) ดังแสดงไว้ในภาพที่ 7



ภาพที่ 7 แนวทางเชิงประวัติศาสตร์ (Kinicki & Williams, 2006, p. 37)

แต่ละแนวคิดมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม จะเน้นถึงความสำคัญในการหาวิธีการจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์นี้เริ่มมาจากการขาดแคลนแรงงานในช่วงศตวรรษที่ 20 ทำให้ผู้จัดการต้องสร้างแรงกดดันพนักงานในการผลิต แนวคิดแบบนี้จะเน้นการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาความสามารถในการทำงานของพนักงานแต่ละคน ซึ่งผู้ริเริ่มแนวคิดนี้ ประกอบด้วย

1.1.1 แนวคิดของเฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) ค.ศ. 1865-1945 เทย์เลอร์ เป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็น บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ โดยที่ เทย์เลอร์ กล่าวว่า “เป้าหมายหลักของการจัดการ คือการบรรลุผลสำเร็จสูงสุดขององค์การควบคู่กับความเจริญรุ่งเรืองสูงสุดให้กับพนักงานด้วย” เทย์เลอร์ เชื่อว่าการทำงานให้เต็มประสิทธิภาพของพนักงานนั้นสามารถทำได้โดยการประยุกต์ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ ดังต่อไปนี้ (1) ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ในการประเมินผลงานแต่ละส่วน ไม่ว่าจะเป็วิธีการเคลื่อนไหว หรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุด (The One Best Way) (2) การเลือกพนักงานที่มีความสามารถให้ตรงกับงานอย่างรอบคอบ (3) มีการฝึกอบรม และให้ผลตอบแทนการทำงานด้วยวิธีที่เหมาะสม (4) ให้การสนับสนุนพนักงานด้วยการใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ในการหาวิธีการปฏิบัติงานอย่างง่ายสำหรับพนักงาน

เทย์เลอร์ ได้ศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวของพนักงาน (Time and Motion Study) ที่ทำงานในแผนกต่าง ๆ ของบริษัทผลิตเหล็กแห่งหนึ่ง แล้วเขาได้แนะนำให้พนักงานแต่ละคนใช้วิธีการทำงานของเพื่อนร่วมงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และลดงานที่ไม่มีความจำเป็นลงให้เหลือเพียงแต่งานหลักเพื่อไม่ให้พนักงานเคลื่อนไหวมากเกินไป นอกจากนี้เขายังแนะนำให้นายจ้างจัดระบบการจ้างงานใหม่โดยมีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีผลงานในระดับที่ดีย่อมได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่าพนักงานที่มีผลงานที่ต่ำกว่า เป็นการให้ค่าตอบแทนตามความสามารถในการทำงานเพื่อเป็นการจูงใจ ซึ่งแนวคิดนี้ยังคงใช้กันอยู่ในองค์กรปัจจุบัน

1.1.2 แนวคิดของแฟรงค์ และลิลเลียน กิลเบิร์ต (Frank & Lillian Gilbreth) แฟรงค์ กิลเบิร์ต ค.ศ. 1868-1924 ลิลเลียน กิลเบิร์ต ค.ศ. 1878-1972 สามิภรรยาผู้มีประสบการณ์จากงานวิศวกรรมอุตสาหกรรม และเป็นผู้ที่นำเอาทฤษฎีของ เทย์เลอร์ มาศึกษาต่อ แต่จะมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการทำงานกับเวลา ศึกษาพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานแต่ละคนพวกเขาพบว่าถ้าลดการเคลื่อนไหวของพนักงานลงสามารถทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ค้นหาว่าวิธีการทำงานที่ดีที่สุด โดยศึกษาถึงลักษณะการเคลื่อนไหวของร่างกายในการทำงาน (Motion Study) และผังกระบวนการทำงาน (Work Flow Process Chart)

จากผลการศึกษาดังกล่าว ทำให้ กิลเบิร์ต สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานที่ต้องใช้กำลังกายเคลื่อนไหว และลดความเหนื่อยล้าจากการทำงานของพนักงาน โดยมีหลักการ ดังนี้ (1) ค้นหาและจำแนกวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (2) พยายามลดกฎเกณฑ์การทำงานให้น้อยลง (3) ประยุกต์กฎเกณฑ์ให้เข้ากับมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตชั่วโมงการทำงาน

1.1.3 แนวคิดของเฮนรี แอล แกนต์ (Henry L. Gantt) ค.ศ. 1861-1919 แกนต์เป็นผู้บุกเบิกทางด้านวิศวกรรมและการจัดการ โดยเป็นวิศวกรที่ปรึกษา แนวคิดของแกนต์ได้เน้นไปที่การให้สิ่งจูงใจ (Incentives) กับคนงานที่ทำงาน โดยมีหลักการ ดังนี้ (1) การจ่ายค่าจ้างให้กับคนงานทั้งหมดจะจ่ายตามค่าแรงขั้นพื้นฐานที่กำหนด (2) ถ้าคนงานทำงานสำเร็จตามเวลาที่กำหนดไว้จะได้รับโบนัสพิเศษ (3) ถ้าคนงานปฏิบัติงานดีนอกเหนือจากที่คาดหวังไว้จะได้รับรางวัล นั่นคือการเลื่อนตำแหน่งให้เป็นหัวหน้าคนงาน (Supervisors) และเน้นให้ทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน (Coach) มากกว่าการเป็นผู้ควบคุมงาน

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสำหรับองค์กรบางแห่งที่นำแนวคิดของ แกนต์ ไปใช้ส่งผลให้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

1.1.4 แนวคิดของแฮร์ริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson) ค.ศ. 1853-1931 อีเมอร์สัน เป็นวิศวกรที่ปรึกษา ผู้ได้รับการกล่าวถึงว่าเป็นวิศวกรที่มีประสิทธิภาพเป็นพิเศษที่ช่วยรักษาทรัพยากรขององค์กรและกำจัดความสูญเสียในการทำงาน โดยที่เขาได้เน้นหลักการด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) และหลักการจัดการอย่างเป็นระบบ (Systematic Management)

อีเมอร์สัน ได้กำหนดหลักการของประสิทธิภาพ (Principles of Efficiency) ที่ผู้จัดการควรนำไปปฏิบัติ 12 ประการ ดังนี้ (1) การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (2) การใช้สามัญสำนึกในการบริหารงาน (3) การร่วมปรึกษารวบรวมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง (4) การมีวินัยในการปฏิบัติงาน (5) การให้ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (6) การบันทึกข้อมูลการทำงาน (7) การวางแผนในแต่ละหน้าที่อย่างเป็นวิทยาศาสตร์ เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมาย (8) การกำหนดวิธีปฏิบัติในการทำงานที่เป็นมาตรฐานและกำหนดเวลาในการทำงาน (9) การกำหนดสภาพการทำงานที่เป็นมาตรฐาน (10) การกำหนดมาตรฐานการดำเนินการผลิต (11) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (12) การให้รางวัลแก่คนงานที่ทำงานดีเด่น

1.2 การจัดการเชิงหลักการบริหาร (Administrative Management) หรือแนวคิดหลักการบริหาร (Administrative Principle) นี้เป็นแนวคิดแบบที่ 2 ของแนวคิดแบบดั้งเดิม โดยขณะที่การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์จะเน้นถึงการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพของพนักงานแต่ละคน

แต่แนวคิดนี้จะเน้นถึงการดูแลทั้งองค์กร และการสร้างหลักการบริหารที่ผู้จัดการจะใช้เพื่อการประสานงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยที่ผู้ริเริ่มการศึกษาหลักการบริหารนี้ ประกอบด้วย

1.2.1 อองรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) ค.ศ. 1841-1925 ฟาโยล์ เป็นวิศวกร สาขาอุตสาหกรรมการผลิต ชาวฝรั่งเศส เป็นคนแรกที่กล่าวถึงหน้าที่สำคัญของการจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม

แนวคิดของ ฟาโยล์ จะแตกต่างจากของ เทย์เลอร์ เพราะในขณะที่ เทย์เลอร์เน้นการจัดการที่ระดับปฏิบัติการ แต่ฟาโยล์เน้นในระดับผู้จัดการระดับสูง ฟาโยล์ได้เสนอหน้าที่การจัดการ (Managerial Function) ขึ้นเพื่อให้ผู้จัดการได้ใช้ในการจัดการ ซึ่งมีอยู่ 14 หน้าที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้จัดการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 หน้าที่การจัดการ 14 ประการ

หน้าที่	ความหมาย
1. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work)	แบ่งงานกันทำตามความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในการทำงาน
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibilities)	กำหนดให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นของคู่กัน ดังนั้นในการทำงานใด ๆ หากมีการให้อำนาจหน้าที่ก็จะต้องให้ความรับผิดชอบในงานนั้น ๆ ด้วย และหากให้ความรับผิดชอบก็ต้องมอบอำนาจหน้าที่ให้ด้วยเช่นกัน
3. ระเบียบวินัย (Discipline)	ผู้บริหารต้องมีระเบียบวินัยในการทำงาน
4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)	การที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสับสน เพราะหากมีผู้บังคับบัญชาหลายคน ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมไม่สามารถปฏิบัติตามคำสั่งได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์หากผู้บังคับบัญชานั้นสั่งการแตกต่างหรือขัดแย้งกัน
5. เอกภาพในแนวทาง (Unity of Direction)	ส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ควรมีแนวทางหรือวัตถุประสงค์ในการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
6. ประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual to General Interest)	บุคลากรในองค์กรต้องยึดถือผลประโยชน์โดยรวมขององค์กรสำคัญกว่าผลประโยชน์ของแต่ละบุคคล
7. ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration)	การกำหนดค่าตอบแทนต้องชัดเจนและเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 1 (ต่อ)

หน้าที่	ความหมาย
8. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization)	การกำหนดศูนย์กลางในการใช้อำนาจไว้ที่ผู้บังคับบัญชาโดยผู้บังคับบัญชาอาจกระจายอำนาจ (Decentralization) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามควรแก่กรณี
9. การจัดสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain)	การบริหารงานต่าง ๆ ภายในองค์กรจะต้องระบุสายงานการบังคับบัญชาทั้งแนวดิ่งและแนวราบให้ชัดเจน โดยเฉพาะการจัดลำดับสายงานจากผู้บริหารสูงสุดไปจนถึงพนักงานระดับล่างสุด เพื่อให้เข้าใจแนวทางการติดต่อสื่อสาร การรายงานผล การปฏิบัติงานและการสั่งการภายในองค์กรที่ชัดเจน
10. การสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Order)	การจัดการวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ จะต้องจัดเก็บให้เป็นระเบียบและจัดวางไว้อย่างตำแหน่งที่เหมาะสมกับกิจกรรมต่าง ๆ เช่นเดียวกับการคัดเลือกและสั่งการบุคลากรจะต้องวางตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร
11. ความเสมอภาค (Equity)	การสร้างความยุติธรรมในการทำงานโดยเน้นพิจารณาความดีความชอบจากผลงาน ผู้ที่มีความสำเร็จหรือผลงานเสมอกันจะได้รับผลตอบแทนเท่าเทียมกัน
12. ความมั่นคงในการจ้างงาน (Stability of Tenure)	การสร้างความรู้สึกมั่นคงในการจ้างงานให้แก่พนักงานเพื่อให้พนักงานไม่รู้สึกหวาดหวั่นต่อความรู้สึกที่อาจถูกเลิกจ้างในเวลาใดก็ได้
13. ความคิดริเริ่ม (Initiative)	การส่งเสริมให้สมาชิกองค์กรได้มีความกล้าที่จะแสดงความคิดริเริ่มในการทำงาน
14. ความสามัคคี (Esprit de Corps)	การส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีระหว่างสมาชิกในองค์กร

1.2.2 แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ค.ศ. 1864-1920 แมกซ์ เวเบอร์ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้ทำการศึกษาโครงสร้างองค์การ เสนอแนวความคิดการระบบราชการ (Bureaucracy) ว่าการทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น ลักษณะขององค์การจะต้องประกอบด้วย (1) การกำหนดอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นของโครงสร้างองค์การอย่างชัดเจน (2) การกำหนดกฎ ระเบียบ และกระบวนการทำงานให้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้เป็นระบบเดียวกัน (3) การแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (4) การไม่มีเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง (5) การปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม

ระบบราชการเน้นการบริหารที่เป็นทางการ มีกฎ ระเบียบ หรือกฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดขอบเขตของงานไว้เหมาะสมกับองค์การขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตามระบบราชการมักถูกวิจารณ์ว่าก่อให้เกิดปัญหาความล่าช้า (Red Tape) เนื่องจากยึดกฎ ระเบียบ ขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

1.2.3 เซสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) ค.ศ. 1864-1920 บาร์นาร์ด ได้พัฒนาทฤษฎีการจัดการ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนทฤษฎีการจัดการตามแนวคิดของ ฟาโยล์ โดยการวิเคราะห์องค์การแบบที่เป็นทางการแบบเป็นตรรกะ โดยให้ความสำคัญกับระบบการประสานความร่วมมือระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ นอกจากนี้เขายังมีความเห็นเพิ่มเติมว่าผู้บริหารควรดำเนินบทบาทที่สำคัญในองค์การเพราะเป็นผู้ที่อำนวยความสะดวกในการสื่อสาร จัดหาทรัพยากร กำหนดเป้าหมาย และจูงใจคนงานให้มีส่วนร่วมในเป้าหมายและดำเนินการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ บาร์นาร์ดยังยอมรับอำนาจหน้าที่ของ แมกซ์ เวเบอร์ แต่เชื่อว่าอำนาจหน้าที่ควรเกิดขึ้นจากการยอมรับของคนงานมากกว่าจะขึ้นอยู่กับตำแหน่ง

1.2.4 ลินดัล เออร์วิค และลูเธอร์ กุลลิค (Lyndal Urwick and Luther Gulick) ลินดัล เออร์วิค ค.ศ. 1891-1983 ทำงานอยู่ในกองทัพอังกฤษ เป็นผู้ผสมผสานแนวคิดวิทยาการจัดการ (Management Sciences) กับทฤษฎีการจัดการแบบเดิม ส่วนลูเธอร์ กุลลิค ค.ศ. 1892-1970 อยู่ในกรมการการบริหารจัดการของประธานาธิบดี แฟรงกลิน ดี. รูสเวลต์ (Franklin D. Roosevelt) ในช่วงทศวรรษที่ 1930 กุลลิคได้ให้ความสนใจกับศาสตร์การปกครองและการบริการสาธารณะ ใน ค.ศ. 1937 กุลลิคได้เสนอว่า CEO ควรมีความรับผิดชอบในการทำหน้าที่การจัดการตามหลัก POSDCORB อันได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting)

2. แนวคิดเชิงพฤติกรรม แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรมนี้จะเน้นความสำคัญของการเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์และการจูงใจเพื่อความสำเร็จ แนวคิดเชิงพฤติกรรมมีหลักว่ามนุษย์มีความต้องการทางสังคม แสวงหาสัมพันธภาพจากคนรอบข้าง และต้องการความสำเร็จตามความพึงพอใจของตน ซึ่งการพัฒนาแนวคิดนี้มี 3 ระยะ คือ

2.1 ช่วงแรกของนักพฤติกรรมศาสตร์หรือผู้เชี่ยวชาญทางพฤติกรรม (Early Behaviorists) ซึ่งประกอบด้วย

2.1.1 ฮิวโก มันทสเตอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg) ค.ศ. 1863-1916 มันทสเตอร์เบิร์ก เป็นนักพฤติกรรมศาสตร์ชาวเยอรมัน ที่ได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาแห่งจิตวิทยาอุตสาหกรรม เขาสามารถใช้หลักจิตวิทยามาประยุกต์ใช้ในเรื่องของ (1) การศึกษาลักษณะของงานและกำหนดว่างานแบบใดเหมาะสมกับบุคคลที่มีลักษณะใด (2) การกำหนดเงื่อนไขว่าภายใต้สภาวะจิตใจแบบใดที่พนักงานสามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ (3) การแนะนำกลยุทธ์ที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติตามแนวคิดของ มันทสเตอร์เบิร์ก นั้นได้นำไปสู่การศึกษาพฤติกรรมของคนในที่ทำงาน หรือจิตวิทยาอุตสาหกรรม

2.1.2 แมรี ปาร์กเกอร์ โฟลเลตต์ (Mary Parker Follett) ค.ศ. 1868-1933 โฟลเลตต์ เป็นสตรีชาวอเมริกัน ที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเรื่องสิทธิ หน้าที่พลเมือง และสังคมวิทยา และยังเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเรื่องการแบ่งปันอำนาจระหว่างพนักงานกับผู้จัดการ จากทัศนะของโฟลเลตต์ เชื่อว่ากลุ่มเป็นสิ่งสำคัญในการรวบรวมความสามารถของพนักงานแต่ละคนเพื่อผลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย โฟลเลตต์แนะนำว่าองค์การควรมีความเสมอภาค คือทั้งผู้จัดการและพนักงานร่วมกันทำงาน แทนการกำหนดให้ผู้จัดการเป็นผู้สั่งงานและพนักงานเป็นผู้รับคำสั่งปฏิบัติงาน โดย (1) องค์กรควรจะเป็นเสมือนชุมชนที่มีผู้จัดการและผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน (2) ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ควรให้ผู้จัดการและพนักงานร่วมแก้ปัญหาด้วยกัน เพื่อให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย หรือที่เรียกว่า การบูรณาการ (Integration) (3) กระบวนการทำงานควรอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของพนักงาน ที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานมากกว่าผู้จัดการ ซึ่งควรเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุน

จากแนวคิดของโฟลเลตต์ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมงาน การให้อำนาจพนักงาน และการจัดทีมงาน โดยเลือกพนักงานจากฝ่ายต่าง ๆ มาร่วมทำงานโครงการเดียวกัน ซึ่งหน้าที่ของผู้จัดการคือ การสร้างความร่วมมือระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน และควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนในการพัฒนางานของตนเองด้วย เพราะอำนาจหน้าที่กับความรู้ควรจะคู่กัน

2.1.3 เอลตัน มาโย (Elton Mayo) ค.ศ. 1880-1949 การศึกษาของมาโย เริ่มต้นจากประเด็นคำถามที่ว่า ถ้าหากพนักงานได้รับการดูแลเป็นพิเศษแล้ว ประสิทธิภาพการทำงาน ก็จะเพิ่มขึ้นตามไปด้วยหรือไม่ มาโยร่วมกับเพื่อนที่ (Electric's Hawthorne Plant) ได้ทำการศึกษา ที่เรียกว่า (Hawthorne Studies) ซึ่งต่อมากการศึกษานี้เป็นที่รู้จักกันในชื่อของ (Hawthorne Effect) โดยเริ่มจากการพิสูจน์ว่าระดับความสว่างมีผลต่อการทำงานหรือไม่ จากนั้นก็นำตัวแปรอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องในการศึกษาด้วย เช่น ระดับค่าตอบแทน เวลาพัก เวลาในการทำงาน เป็นต้น ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมีระดับเพิ่มขึ้นและลดลงหลายระดับมาก แต่แนวโน้มโดยรวมกลับเพิ่มขึ้น มาโยตั้งข้อสมมติฐานว่า พนักงานจะทำงานหนักมากขึ้นถ้าได้รับการดูแล เรื่องค่าตอบแทนและมีหัวหน้าคอยดูแลพวกเขา การศึกษาของมาโยเป็นจุดเริ่มต้นของการให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกันของพนักงาน การทำงานเป็นกลุ่ม และวิธีการที่ผู้จัดการใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์ในการพัฒนาผลงานของพนักงาน

2.2 ช่วงความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ (Human Relations Movement) ซึ่งประกอบด้วย

2.2.1 อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ค.ศ. 1908-1970 มาสโลว์เป็น นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยบรานดิส จัดว่าเป็นนักจิตวิทยาคนแรกที่ทำการศึกษาเรื่องการจูงใจ และยังเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดระดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (The Hierarchy of Needs) ซึ่ง

ประกอบไปด้วยความต้องการทางร่างกาย (Physiology Needs) ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการการยอมรับจากสังคม (Social Needs) ความต้องการได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) และความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-actualization Needs) การศึกษาของมาสโลว์ ช่วยทำให้ผู้จัดการทราบว่าพนักงานไม่ได้ต้องการค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเข้าใจว่าพนักงานมีความต้องการอะไร และต้องหาทางตอบสนองความต้องการนั้น เมื่อพนักงานตั้งใจทำงานจนสำเร็จ

2.2.2 ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ค.ศ. 1906-1964 แมคเกรเกอร์ มีแนวคิดที่ว่าผู้จัดการควรตระหนักถึงทัศนคติที่มีต่อพนักงานในเรื่องความต้องการทางสังคมและการบรรลุความสำเร็จ โดยเขาได้เขียนแนะนำไว้ในหนังสือ “The Human Side of Enterprise” ใน ค.ศ. 1960 ว่าทัศนคติของผู้จัดการเป็นไปได้ทั้ง X หรือ Y กล่าวคือ

ทฤษฎี X (Theory X) แสดงถึงการมองโลกในแง่ร้าย คือพนักงานไม่มีความรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลง ขาดความพยายาม ไม่ชอบงานที่ทำ และต้องการเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ

ทฤษฎี Y (Theory Y) หมายถึงการมองโลกในแง่ดี คือพนักงานมีความสามารถ เป็นที่ยอมรับ มีเป้าหมายของตนเอง การควบคุมตนเอง รวมทั้งเป็นคนที่มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์

แมคเกรเกอร์ เชื่อว่าหากผู้จัดการมีสมมติฐานว่าพนักงานของตนเองเป็นแบบทฤษฎี X แล้ว จะต้องมีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ใช้ค่าตอบแทนและการลงโทษเป็นการจูงใจ แต่หากผู้จัดการมีสมมติฐานว่าพนักงานของตนเองเป็นแบบทฤษฎี Y แล้ว ก็จะให้อิสระพนักงานในการแสดงความคิดเห็น ผสมผสานความต้องการของพนักงานและองค์การไว้ด้วยกัน และลดการควบคุมลง

2.3 ช่วงแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences Approach) เป็นแนวคิดที่มีการค้นคว้าทางวิทยาศาสตร์เพื่อการพัฒนาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งสามารถช่วยการปฏิบัติงานสำหรับผู้จัดการ พฤติกรรมศาสตร์เป็นสาขาที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยา สังคมศาสตร์ มานุษยวิทยา และเศรษฐศาสตร์ ประกอบด้วย

2.3.1 คริสต์ อาร์กิริส (Christ Argyris) ได้เน้นการมีส่วนร่วมทางการบริหาร (Participative Management) แนวคิดนี้ได้เกิดขึ้นตามมาภายหลังจากที่ได้มีบุคคลให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การมากขึ้น นับตั้งแต่การทดลองของมาโยเป็นต้นมา

2.3.2 เฮอเบิร์ต ไชมอน (Herbert Simon) ได้เน้นถึงทฤษฎีการให้ความร่วมมือ (Simon Theory of Compliance) เป็นทฤษฎีคล้ายกับทฤษฎีของบาร์นาร์ด แนวคิดของไชมอนได้ถูก

พัฒนาและให้ความร่วมมือกับปัญหาสำคัญที่ผู้บริหารกำลังเผชิญอยู่ กล่าวคือ การตัดสินใจในระดับที่สูงขึ้นขององค์กรจะไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมของพนักงานระดับปฏิบัติการ นอกจากนี้จะต้องมีการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง โดยจะต้องมีการสำรวจพฤติกรรมของพนักงานในระดับปฏิบัติการ

2.3.3 เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) เป็นนักจิตวิทยาสังคม ที่สนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวของกลุ่ม (Group Dynamics) โดยได้พัฒนาตัวแบบในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของพนักงานและสภาพแวดล้อม และยังได้เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม และสภาพแวดล้อม

2.3.4 สเตซี อัดัมส์ (Stacy Adams) ได้เสนอทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ศึกษากระบวนการสังคม โดยมีสมมติฐานว่าบุคลากรทุกคนในองค์กรย่อมต้องการที่จะได้รับความเป็นธรรม พนักงานมีความเชื่อว่าจะได้รับการดูแลอย่างเป็นธรรมจากผู้บริหารเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น ถ้าหากเขาไม่ได้รับความเสมอภาค เขาจะพยายามสร้างความเสมอภาคให้เกิดขึ้น โดยการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา เช่น พนักงานบางคนจะลดความพยายามในการทำงานเพื่อให้สมกับรางวัลตอบแทนที่เขาคิดว่าขาดหายไป ในขณะที่พนักงานที่รับรู้ว่าคุณได้รับความเสมอภาคจะมีแนวโน้มในการรักษาปริมาณและคุณภาพของการทำงาน เป็นต้น

2.3.5 วิคเตอร์ วรูม (Victor Vroom) ได้เสนอทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นทฤษฎีที่ต้องการตอบคำถามว่าอะไรทำให้บุคคลเต็มใจที่จะทำงานหนักให้แก่องค์กร คำตอบที่ได้ก็คือ บุคคลจะทำงานหนักเมื่อต้องการสิ่งบางอย่าง และเมื่อคิดว่าเป็นไปได้ที่จะได้รับสิ่งนั้น ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าบุคคลจะแสดงพฤติกรรมใด ๆ ขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลนั้นว่าพฤติกรรมหรือการกระทำนั้นจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการ และความน่าสนใจของผลลัพธ์นั้น

3. แนวคิดเชิงปริมาณ เป็นเทคนิคการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management) โดยมีการประยุกต์ใช้สถิติและการประมวลผลทางคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ โดยแบ่งออกเป็น 2 สาขา คือ

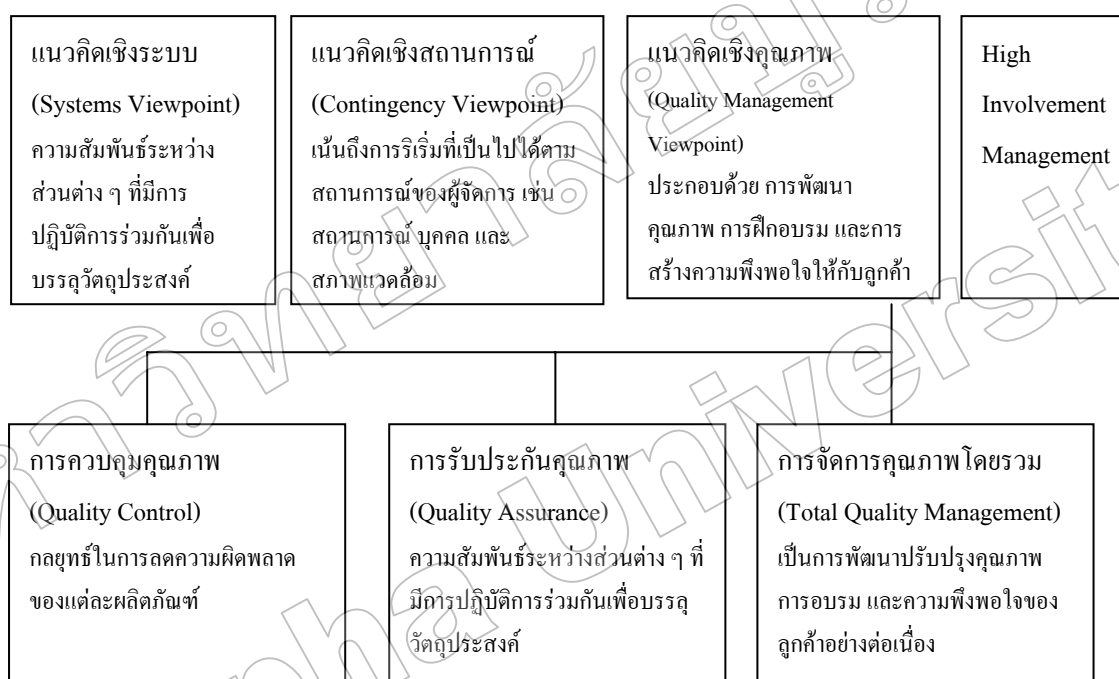
3.1 วิทยาการจัดการ (Management Science) มุ่งการประยุกต์ตัวแบบคณิตศาสตร์เข้ามาช่วยแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร บางกรณีเรียกว่า การวิจัยการดำเนินการ (Operations Research) เช่น กิจการค้าส่ง Costco ของสหรัฐอเมริกา นำตัวแบบนี้มาใช้ในการสั่งซื้อสินค้าจากผู้ขาย สายการบินนำตัวแบบนี้มาใช้ในการกำหนดเส้นทางและจำนวนเที่ยวบิน เป็นต้น

3.2 การจัดการการดำเนินงาน (Operations Management) มุ่งเน้นการจัดการด้านการผลิตสินค้าหรือบริการและการส่งมอบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จะพิจารณาถึงการจัดการเวลา

การปฏิบัติงานตารางแผนการผลิต ทำเลที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งการออกแบบและการตัดสินใจในการกำหนดปริมาณสินค้าคงคลังที่เหมาะสม

2. แนวทางสมัยใหม่

แนวทางสมัยใหม่ประกอบด้วย แนวคิดเชิงระบบ (Systems Viewpoint) แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Contingency Viewpoint) และแนวคิดเชิงคุณภาพ (Quality Management Viewpoint) (High Involvement Management) ดังแสดงไว้ในภาพที่ 8



ภาพที่ 8 แนวทางสมัยใหม่ (Kinicki & Williams, 2006, p. 38)

จากภาพที่ 8 แนวทางสมัยใหม่ประกอบด้วย แนวคิดเชิงระบบ แนวคิดเชิงสถานการณ์ และแนวคิดเชิงคุณภาพ ดังมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดเชิงระบบ จากแนวทางเชิงประวัติศาสตร์ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นอาจไม่สามารถปฏิบัติตามได้ง่าย เนื่องจากองค์กรและมนุษย์มีความซับซ้อนมาก ผู้จัดการจะต้องเรียนรู้ถึงการจัดการกับบุคคลต่าง ๆ ด้วย ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ที่เรียกว่าแนวคิดร่วมสมัย คือแนวคิดเชิงระบบ ระบบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ที่ดำเนินงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ แนวคิดเชิงระบบ หมายถึงองค์กรที่มีระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ซึ่งการนำแนวคิดนี้มาใช้ในองค์กรจะต้องมีลักษณะ 2 ประการ คือ มีระบบย่อยที่รวมกันเป็นระบบใหญ่

และเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อม ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัย ประกอบด้วยส่วนงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น สาขาวิชา สำนักงานให้บริการ และนักศึกษา ซึ่งทั้งหมดนี้อยู่ในสิ่งแวดล้อมของสถาบันการศึกษา และยังเกี่ยวข้องกับผู้ปกครอง หน่วยงานของรัฐ และชุมชนที่อยู่ในบริเวณเดียวกันกับมหาวิทยาลัย เป็นต้น

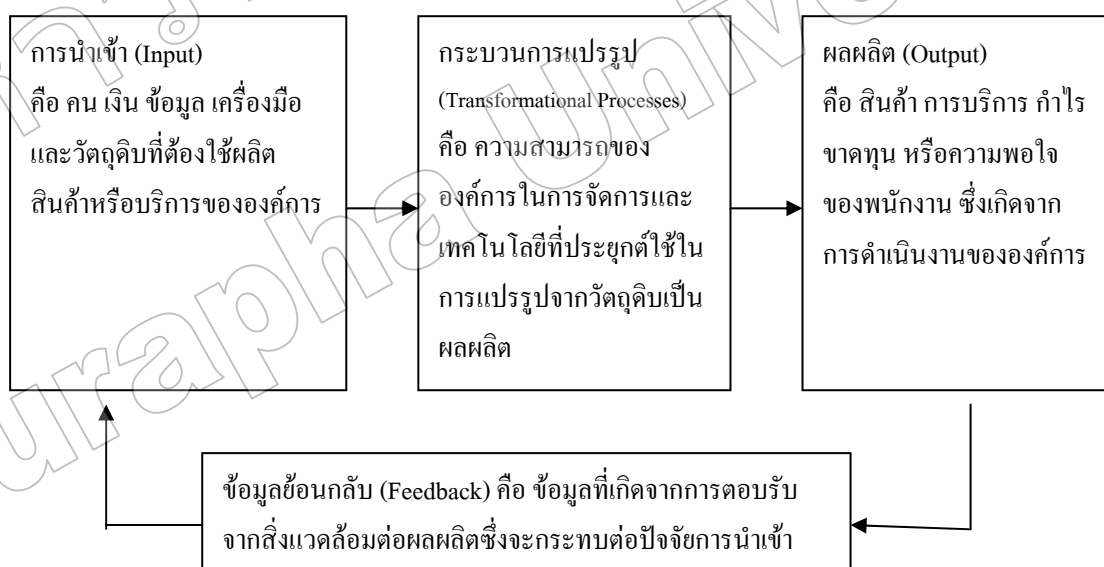
องค์ประกอบของระบบมี 4 ส่วน ดังภาพที่ 9 คือ

(1) การนำเข้า (Input) คือ คน เงินทุน ข้อมูล เครื่องมือ และวัตถุดิบที่ต้องใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ

(2) กระบวนการแปรรูป (Transformational Processes) คือ ความสามารถขององค์การด้านการจัดการและเทคโนโลยีที่ประยุกต์ใช้ในการแปรรูปจากวัตถุดิบเป็นผลผลิต

(3) ผลผลิต (Output) คือ สินค้า การบริการ กำไร ขาดทุน หรือความพอใจของพนักงานที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์การ

(4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ ข้อมูลที่แสดงถึงการปฏิบัติงาน หรือข้อมูลที่เกิดจากการตอบรับจากสิ่งแวดล้อมของผลผลิตที่มีผลต่อปัจจัยการนำเข้า เช่น ลูกค้าซื้อสินค้าหรือไม่ เป็นต้น



ภาพที่ 9 แนวคิดเชิงระบบ (ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์, 2550, หน้า 1-25)

ระบบเปิดและระบบปิด (Open and Closed Systems) ในทศวรรษที่ 1960 นักทฤษฎีการจัดการ แดเนล คาท, โรเบิร์ต คาสัน, เจมส์ โทมสัน (Daniel Katz, Robert Kahn, James Thomson)

ได้มีมุมมองเกี่ยวกับองค์การว่า องค์การควรเป็นระบบเปิด (Open System Organization) มากกว่าจะเป็นองค์การระบบปิด (Closed System Organization)

ระบบเปิด คือ ระบบที่มีปฏิริยาต่อเนื่องกับสิ่งแวดล้อม

ระบบปิด คือ ระบบที่ไม่มีปฏิริยาต่อเนื่องกับสิ่งแวดล้อม และจะได้รับข้อมูลย้อนกลับจากภายนอกเพียงเล็กน้อย

แนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิมมักจะให้องค์การเป็นระบบปิด ในขณะที่แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ต้องการลดความซับซ้อนขององค์การ อย่างไรก็ตามหากองค์การไม่ให้ความสำคัญกับข้อมูลย้อนกลับจากสิ่งแวดล้อมก็เท่ากับเป็นการเปิดโอกาสให้ประสบกับความล้มเหลว ซึ่งในความเป็นจริงแล้วองค์การทุกแห่งจะเป็นระบบเปิดในระดับหนึ่งเสมอไม่ว่าจะมีมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับกำหนัดขององค์การเพราะเป็นไปได้ที่องค์การจะดำเนินงานโดยไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมเลย

2. แนวคิดเชิงสถานการณ์ แนวคิดเชิงสถานการณ์ถูกพัฒนาขึ้นในศตวรรษที่ 1960

โดยกลุ่มนักทฤษฎีองค์การ ทอม เบิร์น, จี.เอ็ม. สทอลเคอร์, พอล ลอเรน, เจ เลอร์ท (Tom Burns, G.M. Stalker, Paul Lawrence, Jay Lorsch) เสนอแนวคิดที่ว่า วิธีการจัดการองค์การที่ถูกต้องและเหมาะสมขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป เพราะไม่มีแนวคิดที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ซึ่งต่างจากแนวคิดแบบดั้งเดิมของ เทย์เลอร์ และ ฟาโยล์ ที่กล่าวไว้ว่าจะมีเพียงทางเลือกที่ดีที่สุดวิธีเดียวเท่านั้น ดังนั้นแนวคิดเชิงสถานการณ์จะเน้นวิธีการจัดการที่มีลักษณะเฉพาะและเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการที่มีแนวคิดแบบทฤษฎี X หรือ ทฤษฎี Y จะใช้วิธีการจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน องค์การที่มีการจัดการแบบระบบราชการที่เน้นการรายงานตามลำดับชั้นตามโครงสร้างจะเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก ในขณะที่ผู้จัดการที่มีแนวคิดเชิงสถานการณ์จะหาวิธีที่ดีที่สุดมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์เฉพาะที่มีความแตกต่างกัน นอกจากนี้รูปแบบการจัดการที่ใช้ได้ผลสำเร็จในองค์การหนึ่งไม่จำเป็นต้องใช้ได้ผลสำเร็จในอีกองค์การหนึ่ง เป็นต้น

3. แนวคิดเชิงคุณภาพ จะเกี่ยวข้องกับการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การรับประกันคุณภาพ (Quality Assurance) และการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)

คำว่า คุณภาพ (Quality) คือ ความสามารถในการทำให้สินค้าหรือบริการตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้นคุณภาพจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งแนวคิดการจัดการเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย

3.1 การควบคุมคุณภาพ คือ กลยุทธ์ในการลดความผิดพลาดในขั้นตอนการผลิต ซึ่งเป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นใน ค.ศ. 1930 ที่ห้องทดลองของ Bell Telephone โดยวอลเทอ ชิวเวิร์ท (Walter Shewart) ที่ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างทดสอบเพื่อหาข้อผิดพลาดแทนการทดสอบทั้งระบบ

3.2 การรับประกันคุณภาพ คือ การเน้นเฉพาะประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยพยายามให้พนักงานลดข้อผิดพลาดจากงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมักจะไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะส่วนมากจะ ไม่มีการควบคุมพนักงานในการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

3.3 การจัดการคุณภาพโดยรวม แนวคิดเรื่องนี้เกิดขึ้นหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 สินค้าที่มีเครื่องหมายการผลิตจากประเทศญี่ปุ่น “Made in Japan” กลายเป็นเครื่องหมายที่สร้างความเข้าใจให้กับลูกค้าว่าเป็นสินค้าราคาถูกและไม่ทนทานนั้น เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยชาวอเมริกัน 2 คน ที่สำคัญคือ ดับเบิลยู เอ็ดเวิร์ด เดมิง และ โจเซฟ เอ็ม จูแรน (W. Edwards Deming and Joseph M. Juran)

เดมิง เชื่อว่าคุณภาพเกิดจากการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์เดิมอยู่เสมอ โดยใช้หลักสถิติ ประเมินผลการปฏิบัติงานและสร้างมาตรฐานในกระบวนการผลิต ดังนั้นผู้จัดการควรมุ่งความสนใจในการทำงานของทีมงาน โดยพยายามให้ความช่วยเหลือมากกว่าการออกคำสั่ง และทำให้พนักงานมีความรู้สึกกล้าที่จะถามคำถามหากเกิดความสงสัยหรือไม่เข้าใจ เพราะโดยปกติแล้วเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานผู้จัดการมักจะกล่าวโทษพนักงานมากกว่าระบบ ซึ่งจากการศึกษานี้ เรียกว่า “85-15 Rule” ของ เดมิง พบว่าข้อผิดพลาดในการทำงานนั้นร้อยละ 85 เกิดจากความผิดพลาดของระบบ และมีเพียงร้อยละ 15 เท่านั้นที่เกิดจากความผิดพลาดของพนักงานแต่ละคน

จูแรน เป็นอีกผู้หนึ่งที่บุกเบิกร่วมกับ เดมิง ในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าจากประเทศญี่ปุ่น โดยจูแรน ได้ให้คำจำกัดความว่า “คุณภาพ” คือความเหมาะสมในการใช้งาน ซึ่งหมายถึงสินค้าหรือบริการตรงกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ดังนั้นองค์การควรมุ่งความสนใจไปยังความต้องการของลูกค้า

การจัดการคุณภาพโดยรวม หมายถึงการดูแลปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง โดยที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรให้การสนับสนุนทั่วทั้งองค์กรในการพัฒนาคุณภาพสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง มีการฝึกอบรมพนักงานโดยมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งการจัดการคุณภาพโดยรวมมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การจัดการคุณภาพส่วนใหญ่ไม่ตรงตามความต้องการขององค์กร ดังนั้นควรมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอในทุกส่วนขององค์กร จึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว มีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
2. ให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการสร้างทีมงานและความเชื่อใจ ทั้งนี้พนักงานจะต้องได้รับการฝึกอบรม พร้อมทั้งให้อำนาจในการตรวจสอบและการแก้ไขปัญหา
3. ควรรับฟังและเรียนรู้จากพนักงาน ในขณะที่เดียวกันต้องให้ความสนใจกับลูกค้าที่ใช้สินค้าหรือการบริการ นอกจากนี้ยังต้องรับฟังและเรียนรู้จากพนักงานที่อื่นด้วย

4. กำหนดมาตรฐานในการระบุปัญหา สาเหตุ และวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง เช่น องค์กรต้องตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอว่าคู่แข่งมีวิธีการทำงานอย่างไรให้ดีขึ้นและต้องพยายามที่จะพัฒนาสิ่งนั้นเช่นกัน โดยมีการใช้หลักการทางสถิติในการประเมินผลเพื่อช่วยในการแยกแยะปัญหา

แนวคิดการจัดการเชิงคุณภาพส่งผลให้องค์การต่าง ๆ มีการพัฒนาปรับตัวให้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ในส่วนของพนักงานผู้ปฏิบัติงานต่างก็มีการเรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง มีการฝึกฝน การสร้างแนวคิดใหม่หรือการต่อยอดแนวคิด มีการเรียนรู้ร่วมกันกับองค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ปีเตอร์ เซนจ์ (Peter Senge) ศาสตราจารย์สถาบันเทคโนโลยี รัฐแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology) ได้เสนอแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า คือองค์กรที่มีการสร้าง การได้มาและการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรที่สามารถพัฒนาเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งประกอบด้วย

1. การสร้างหรือการได้มาของความรู้ (Creating and Acquiring) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้จัดการควรพยายามสร้างแรงบันดาลใจด้วยการเผยแพร่ความรู้หรือข้อมูลใหม่ที่เป็นต่อการเรียนรู้ เช่น ความรู้ที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก จากการจ้างผู้เชี่ยวชาญโดยตรงหากเกิดความจำเป็น หรือจากการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เป็นต้น

2. การถ่ายทอดความรู้ (Transferring Knowledge) ผู้จัดการควรเปิดโอกาสให้มีการถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์กร ลดอุปสรรคและข้อจำกัดทั้งการแบ่งปันข้อมูลและความคิดสร้างสรรค์ในกลุ่มพนักงาน เช่น มีการใช้ระบบ อิเล็กทรอนิกส์ด้าทาสซิสเต็ม (Electronic Data System) หรือ EDS ที่ใช้ในการบริการข่าวสารภายในองค์กร เป็นต้น

3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Modifying Behavior) การเรียนรู้ขององค์กรจะสูญเปล่าถ้าผลที่ได้จากการเรียนรู้นั้นไม่สามารถนำมาใช้ได้ ดังนั้นผู้จัดการควรส่งเสริมพนักงานได้มีโอกาสนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้จัดการต้องมีบทบาทที่สำคัญ ดังนี้

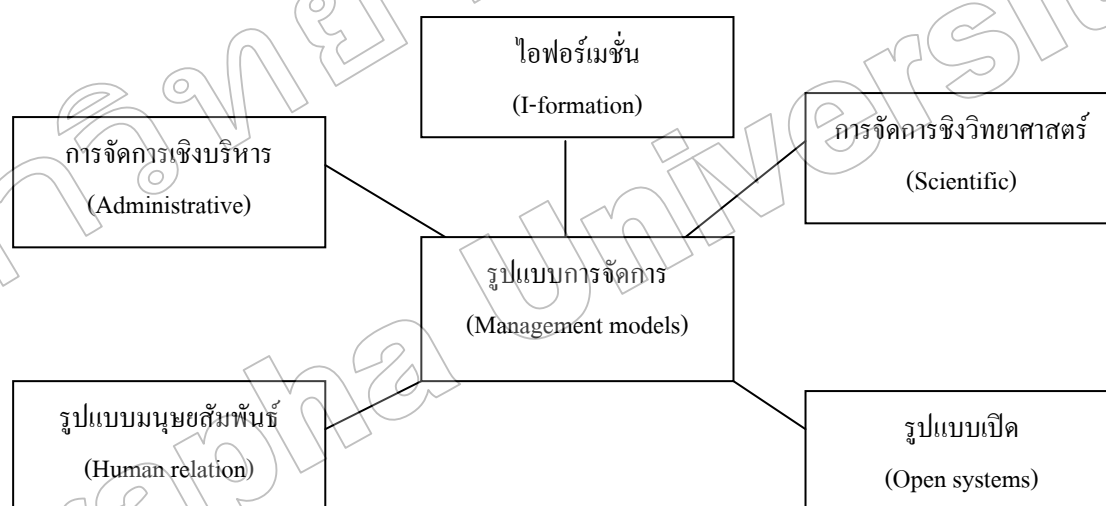
1. สร้างข้อกำหนดในการเรียนรู้ให้กับพนักงาน ทั้งทางด้านเหตุผลและความรู้สึกในการเรียนรู้ ซึ่งผู้จัดการต้องให้การสนับสนุนโดยการให้สิ่งตอบแทนเป็นรางวัล หรือการยกย่องตัวอย่างเช่น ผู้จัดการอาจจะเป็นวิทยากรหรือเข้าร่วมการอบรมพร้อมกับพนักงานเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้รับ เป็นต้น

2. การสร้างแนวคิดที่มีความเป็นไปได้ เช่น การเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า พนักงาน และผู้ถือหุ้น ด้วยการเพิ่มศักยภาพพนักงานจากการฝึกอบรม ทดลองทำตามแนวความคิดใหม่ ๆ และร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น

3. ทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ปฏิบัติทั่วไป เพื่อการลดอุปสรรคในการเรียนรู้ระหว่างพนักงานและภายในองค์กร เช่น ลดความขัดแย้ง เพิ่มการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ให้รางวัลกับความเสี่ยง ลดความกลัวในความผิดพลาด หรือเพิ่มการมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นต้น ผู้จัดการต้องสร้างความรู้สึกลึกซึ้งสบายใจเพื่อเพิ่มการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว

การประยุกต์ทฤษฎีการจัดการมาใช้ในการจัดการสถานประกอบการเพื่อคุณภาพด้านการออกกำลังกาย

แกรนแธม (Grantham, 1998, pp. 67-96) ได้ทำการศึกษาถึงทฤษฎีการจัดการ และพบว่าทฤษฎีการจัดการที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการสถานประกอบการเพื่อคุณภาพด้านการออกกำลังกายนั้น มีอยู่หลายทฤษฎีหรือมีอยู่หลายรูปแบบ (ดังภาพที่ 10)



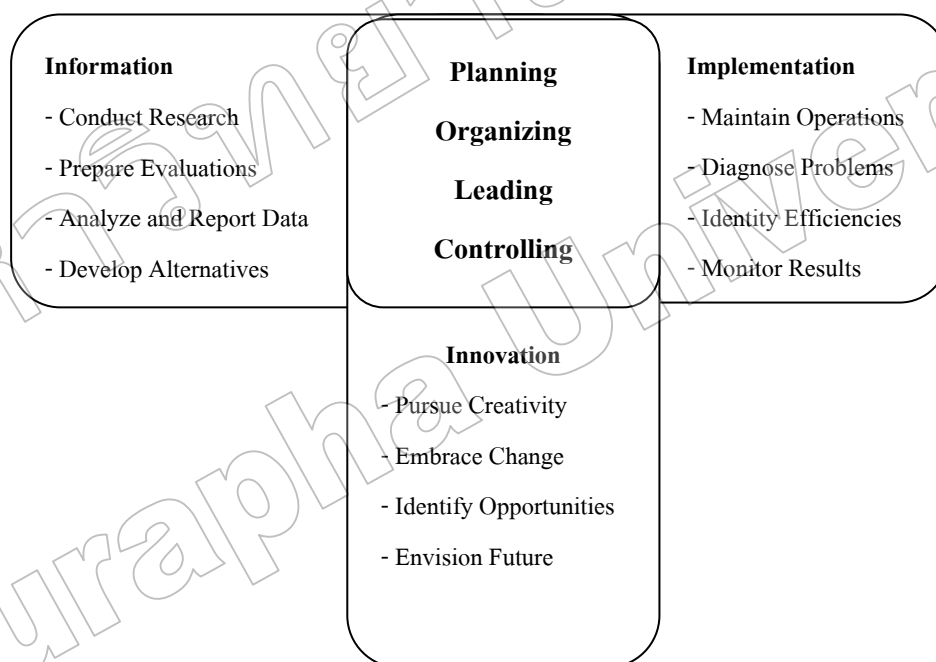
ภาพที่ 10 ทฤษฎีการจัดการหรือรูปแบบการจัดการ (Theory or Management Model)

(Grantham, 1998, pp.67-96)

และแต่ละทฤษฎีหรือรูปแบบการจัดการนั้นจะมีการเน้นการจัดการที่ไม่เหมือนกัน เช่น วิธีการจัดการที่ดี การควบคุมคุณภาพ การจัดดำเนินงานเป็นทีม การจัดวางโปรแกรมที่เหมาะสม การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การแบ่งงานกันทำ การวางแผนงานใหม่ ๆ กล่าวโดยสรุป วิลเลียมซีแกรด์แฮมพบว่าแต่ละทฤษฎีหรือรูปแบบมีความสลับซับซ้อน เป็นแบบเฉพาะ และมีการจัดการต่าง ๆ ดังนี้

1. รูปแบบการจัดการไอฟอร์เมชัน

รูปแบบการจัดการไอฟอร์เมชัน (I-formation Management Model) เป็นรูปแบบการจัดการที่กล่าวถึงการจัดการที่เป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการ คือ การวางแผน และการตัดสินใจ (Planning and Decision Making) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) กิจกรรมหรือหน้าที่ 4 ประการนี้ถือว่าเป็นหัวใจของการจัดการในรูปแบบไอฟอร์เมชัน (ดังภาพที่ 11) และมีองค์ประกอบอื่น ๆ อีกเป็นองค์ประกอบร่วม คือ ข่าว ข้อมูลหรือการให้ความรู้ (Information) วิธีการหรือเครื่องมือ (Implementation) และการนำสิ่งใหม่หรือวิธีการใหม่เข้ามา (Innovation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมนี้อีกเรียกกันว่า ไอฟอร์เมชัน (I-formation) โดยแต่ละองค์ประกอบร่วมดังกล่าวมานี้ มีรายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้



ภาพที่ 11 รูปแบบการจัดการไอฟอร์เมชัน (Grantham, 1998, p. 83)

Information หมายถึง ข้อมูล การได้รับข้อมูลใหม่ ๆ การหาข้อมูล การรับรู้สิ่งต่าง ๆ จากภายนอก เช่น ข้อมูลจากการวิจัย การวิเคราะห์และการรายงานข้อมูล ข้อมูลจากการประเมินผล การพัฒนาทางเลือก เพื่อใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การทำกิจกรรม และการนำไปสู่เป้าหมาย

Implementation หมายถึง การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลที่จะนำไปสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย หรือการวางแผนในที่นี้จะมียุทธศาสตร์ประกอบภายใน คือ การผดุงไว้ซึ่ง

การกระทำหรือการทำงาน การวิเคราะห์ปัญหา การแยกแยะในเรื่องของประสิทธิภาพ และการเตือนให้รู้ถึงผลสำเร็จ

Innovation หมายถึง การนำสิ่งใหม่หรือวิธีการใหม่ ๆ จากภายนอกเข้ามาใช้ เช่น การติดตามในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ การยึดถือความเปลี่ยนแปลง การแยกแยะโอกาสหรือจังหวะ การนึกคิดเหตุการณ์เกี่ยวกับอนาคต จากสิ่งที่ได้นำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารงาน จะทำให้มีการเปรียบเทียบ มีการตรวจสอบ และได้เปลี่ยนแปลงความคิดต่าง ๆ

และเมื่อนำรูปแบบการจัดการแบบไอพอร์เมชัน มาใช้ในการจัดการสถานที่ประกอบกิจการ เพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย ผู้จัดการจะทำการจัดการได้ดีโดยเฉพาะในเรื่องของคุณภาพมาตรฐานของสถานที่ การจัดการการเงิน การจัดการตลาด การจัดการปฏิบัติงาน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ผู้จัดการอาจจะมีการปรับรูปแบบ I-formation ไปสู่กฎ ระเบียบ ของการทำงานของพนักงาน การทำให้พนักงานมีความเข้าใจตนเอง การช่วยเหลือพนักงานให้น่าสนใจใหม่ ๆ มาใช้ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การสรุปผลข้อมูล ไปสู่การจัดการที่ดี

2. รูปแบบการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

รูปแบบการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management Model) เป็นรูปแบบที่มีการกำเนิดมาจากผลงานของเฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) โดยเขาได้วางขอบข่ายของการบริหารงานตามหลักวิทยาศาสตร์ไว้ 4 ข้อดังนี้

2.1 สังเกตและวิเคราะห์โดยใช้การศึกษาเรื่องเวลาเพื่อกำหนดอัตราการผลิตที่ดีที่สุด ผู้บริหารควรจะใช้วิธีการวิทยาศาสตร์กับงานของคนงานแต่ละคน วิธีการทำงานที่ดีที่สุด (The One Best Way)

2.2 คัดเลือกคนงานที่ดีที่สุดโดยวิธีการวิทยาศาสตร์และฝึกอบรมเขาตามลำดับขั้นตอนที่คาดหมายให้เขาต้องปฏิบัติ

2.3 ร่วมมือกับคนงานเพื่อความมั่นใจว่างานได้ทำไปตามลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้

2.4 แบ่งงานกันทำระหว่างผู้บริหารและคนงานผู้บริหารควรจะได้รับผิดชอบการวางแผนและการเตรียมงานแทนที่จะเป็นหน้าที่ของคนงานแต่ละคน

หลักการเหล่านี้ได้สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะเบื้องต้นของการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์เป็นอย่างดี และชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายของวิธีการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ คือ กำหนดวิธีการที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานของแต่ละคนโดยการสังเกตและการวิเคราะห์

โดยสาระสำคัญแล้ว การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ได้มุ่งความสนใจอยู่ที่การพัฒนาหาวิธีการที่ดีที่สุดขึ้นมามีกับการปฏิบัติงานแต่ละอย่างการฝึกอบรมคนงานให้ปฏิบัติงาน

ตามวิธีการที่ดีที่สุด และผู้บริหารและคนงานควรจะร่วมมือกันเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวิธีการที่กำหนดให้

และเมื่อนำมาใช้ในการจัดการในสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย จะนำมาใช้ในการพิจารณาผลงานของพนักงานเป็นรายบุคคล นอกจากนั้นนำมาใช้ในการลดต้นทุน (Cut Costs) การเพิ่มประสิทธิภาพโดยปราศจากการทำให้คุณภาพตกต่ำ (Increase Efficiency) การช่วยในการบำรุงรักษาอุปกรณ์ (Facility Maintenance) การช่วยในการบริหารงานการซักรีด (Laundry Service) การช่วยในงานบริการอาหาร (Food Service) และการช่วยในการจัดการร้านขายสินค้าของสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย (Pro Shop)

3. รูปแบบจัดการเชิงบริหาร

รูปแบบจัดการเชิงบริหาร (Administrative Model) เป็นรูปแบบการจัดการที่เกิดจากแนวความคิดของนักคิดและนักวิชาการ เช่น อองรี ฟาโยล (Henry Fayol) (บิดาแห่งทฤษฎีการจัดการแนวใหม่) เขาได้แยกกระบวนการจัดการไว้ 5 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) นอกจากนั้นเขายังได้ตั้งหลักการจัดการไว้ 14 ประการ

และเมื่อได้นำรูปแบบการจัดการเชิงบริหารมาใช้ในการจัดการสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย ก็จะกล่าวถึงการดำเนินงานในองค์การเพื่อให้มีการจัดการที่ดี มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีการสนใจให้มีการดำเนินงานในองค์การ มีการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกจ้าง มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้เป็นเครื่องมือในการบันทึกงาน ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลเกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่ม ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดโปรแกรม การบำรุงรักษาอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก

สรุปจุดมุ่งหมายของรูปแบบการจัดการเชิงบริหาร คือ การเพิ่มประสิทธิภาพและการรักษามาตรฐานด้านคุณภาพ

4. รูปแบบมนุษยสัมพันธ์

รูปแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Model) คือ การรวมกลุ่มความคิดเห็นเรื่องการบริหารที่พัฒนาขึ้นมาในระยะต่อมามีลักษณะที่สำคัญของความคิดเห็นเหล่านี้คือ การให้ความสำคัญกับความต้องการทางสังคมและทัศนคติของบุคคล นักมนุษยสัมพันธ์เชื่อว่าคนงานไม่ได้ตอบสนอง “อย่างมีเหตุผล” เสมอไปต่อกฎ สายการบังคับบัญชา และสิ่งต่างๆ ทางด้านเศรษฐกิจ นักมนุษยสัมพันธ์ชี้ให้เห็นว่าคนงานนำความต้องการทางด้านสังคมของพวกเขาติดตัวมาด้วย เมื่ออยู่ในองค์การและการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ต้องให้ความสำคัญกับคนมากขึ้น

รูปแบบมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นรูปแบบที่เน้นถึงคนในองค์กร ผู้จัดการสถานประกอบการ กิจกรรมเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย จะต้องเข้าใจในเรื่องของรูปแบบมนุษยสัมพันธ์ที่จะนำมาใช้ในการสร้างทีมงาน การจัดการพนักงานที่อยู่ภายในและภายนอกของสถานประกอบการ การจัดการประชุมร่วมกันระหว่างลูกจ้างกับผู้จัดการ จะต้องจัดกระทำให้บ่อยครั้ง เพื่อที่จะหาแนวทางที่ดีในการปรับปรุงงาน จึงเป็นการเน้นคนกับการจัดการ ความพึงพอใจของพนักงาน ความรู้สึกรักและการเป็นเจ้าของหน่วยงาน การช่วยทำงานให้ดีขึ้น และในการประชุมร่วมกันแต่ละครั้งนั้น จะมีการประชุมในแผนกการต่าง ๆ โดยการประชุมจะว่าด้วยเรื่องของการวางแผนการดำเนินงาน การจัดโปรแกรมกิจกรรม การกระตุ้นการทำงาน การให้รางวัล การให้เงินถึงคุณค่าของบุคคล เป็นต้น

5. รูปแบบระบบเปิด

รูปแบบระบบเปิด (Opened System Model) เป็นรูปแบบที่เน้นในเรื่องการจัดให้มีการความสัมพันธ์และติดต่อกับสิ่งแวดล้อมภายนอก กล่าวคือ ต้องการปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อทำให้มีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยเหล่านั้นให้เป็นผลลัพธ์ (Outputs) และกระจายผลลัพธ์หรือออกสู่สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การซื้อวัตถุดิบมาผลิตเป็นสินค้าออกขายให้แก่ลูกค้า เป็นต้น ซึ่งเราถือว่าองค์กรระบบเปิดมีความสมบูรณ์แบบ เพราะองค์กรสามารถติดต่อกับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยอาศัยกระบวนการในการแปรรูปปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลลัพธ์โดยผลกระทบของสภาพแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์กร ทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบกลับไปยังสภาพแวดล้อม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นต้น

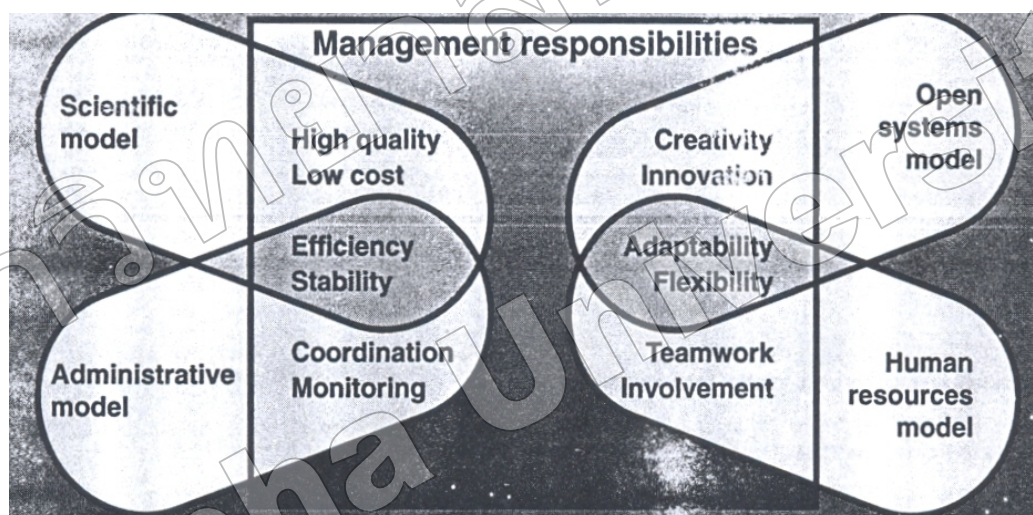
และเมื่อนำรูปแบบระบบเปิดมาใช้ในการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย คือ การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการเปลี่ยนแปลงสภาวะทางการตลาดทางด้านประชากร ผู้แข่งขันใหม่ และการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม

ผู้จัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย จะต้องมีความกระตือรือร้นในการที่จะต้องส่งเสริมว่าด้วยการจัดการแบบระบบเปิด ซึ่งจะทำให้มีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า กระทำได้โดยการสำรวจลูกค้า การสำรวจวิธีการดำเนินงานของกลุ่มแข่งขัน การคาดหมายแนวโน้มทางธุรกิจ การหาข่าวสารและข้อมูลจากที่ต่าง ๆ เช่น วารสาร การหาข้อมูลจากแหล่งการจัดการต่าง ๆ การให้โอกาสแก่บุคคลที่เป็นสมาชิกในความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการที่จะพัฒนาองค์กร

การประยุกต์รูปแบบการจัดการ

หลังจากได้ศึกษาถึงรูปแบบการจัดการในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายแล้ว พบว่ารูปแบบการจัดการแต่ละรูปแบบนั้นมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน โดยเฉพาะในเรื่องของความคิดหรือหลักการ ตลอดจนผลที่ได้รับจากการจัดการ เช่น รูปแบบการจัดการเชิง

บริหารและรูปแบบการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ทั้งสองรูปแบบนี้จะช่วยทำให้ผู้จัดการเข้าใจในเรื่องของงาน ประสิทธิภาพของงาน ความมั่นคงของงาน ตลอดจนการบำรุงรักษาเครื่องมืออุปกรณ์ รูปแบบมนุษยสัมพันธ์และรูปแบบระบบเปิด จะช่วยในเรื่องของการแบ่งปันซึ่งกันและกัน ในเรื่องของการเห็นความสำคัญซึ่งกันและกัน โดยจัดให้มีความยืดหยุ่น ซึ่งจะต้องมีเป็นประจำ จะทำให้องค์การดีขึ้น รูปแบบมนุษยสัมพันธ์และรูปแบบการจัดการเชิงบริหาร จะเน้นในเรื่องของการจัดการกระบวนการภายในขององค์กร รูปแบบระบบเปิดและรูปแบบการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ จะเน้นในเรื่องของการจัดการให้มีความสัมพันธ์กับภายนอกและผลของการจัดการภายในองค์กร (ดังภาพที่ 12)



ภาพที่ 12 การเปรียบเทียบความหมายต่าง ๆ ของรูปแบบการจัดการ (Grantham, 1998, p. 85)

และรูปแบบต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น ในแต่ละรูปแบบนั้นที่มีความคิดตรงกันข้ามกันก็มี เช่น รูปแบบมนุษยสัมพันธ์ จะมองความสำคัญที่ทีมงาน การปรับตัวและการกำหนดทิศทางของทีมงาน การรวมตัวของลูกจ้าง แต่รูปแบบการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ จะเน้นความสำคัญของประสิทธิภาพของคนงาน ซึ่งจะทำให้งานมีการกำหนดง่ายขึ้น นอกจากนั้นมาตรฐานในการจัดการสมัยใหม่และความยืดหยุ่นของระบบเปิดจะมีความตรงกันข้ามกับรูปแบบการจัดการเชิงบริหาร ที่มีการสนับสนุนให้ผู้จัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายยึดถือการปฏิบัติอย่างมั่นคง และมีความสามารถในการจัดการ

ซึ่งความแตกต่างของรูปแบบการจัดการนี้จะส่งผลไปที่ผู้จัดการสถานประกอบการกิจการ เพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายว่าจะเลือกรูปแบบใดในแต่ละวัน เพื่อให้การจัดการประสบความสำเร็จ คำตอบคือ ความเข้าใจของผู้จัดการเองว่าจะเลือกรูปแบบใดที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจริง ๆ แล้วไม่มีรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหาก็ได้ ต้องใช้รูปแบบการจัดการในหลาย ๆ รูปแบบนั่นเอง

แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรทางการจัดการ

ในการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายนั้น จะต้องมีการใช้ทรัพยากรทางการจัดการต่าง ๆ มาก ทรัพยากรทางการจัดการดังกล่าว ได้แก่ คน (Man) หรือ ทรัพยากรมนุษย์ เงิน (Money) หรือทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource) วัสดุอุปกรณ์/เครื่องจักร (Machine/ Materials) หรือทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resource) การจัดการ (Management) ที่มีการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ (Information and Technology) การตลาด (Marketing) ที่มีองค์ประกอบ 8 ประการของการบริหารบริการแบบผสมผสาน (The Eight Components of Integrated Service Management)

รายละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรทางการจัดการต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้มีรายละเอียดเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

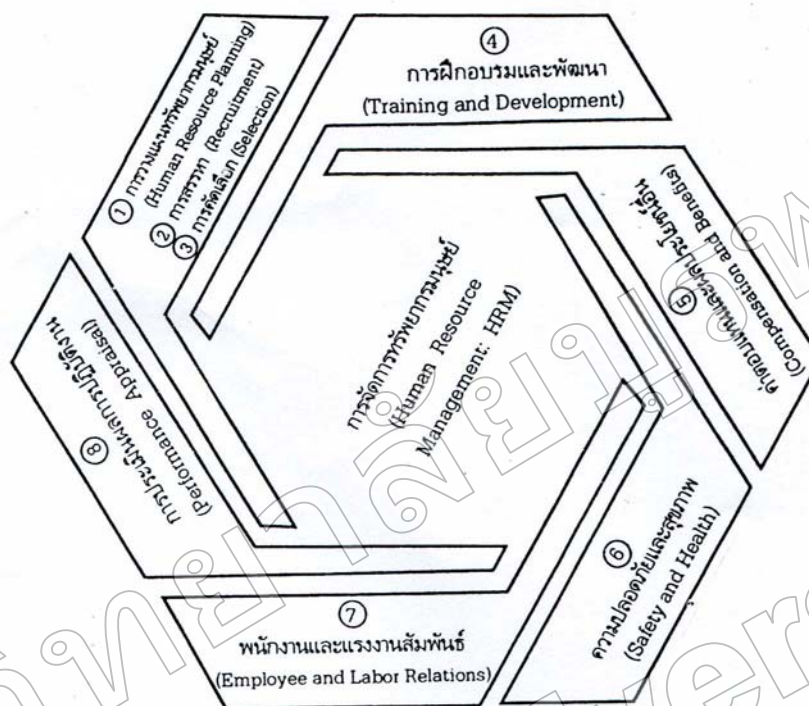
1. คนหรือทรัพยากรมนุษย์

ชนินทร์ ชุนทพันธุ์ (2550, หน้า 1-37) ได้ให้ความหมายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ว่าหมายถึง บุคคลที่มีความพร้อม มีความจริงใจ มีความรู้ และมีความสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายได้ ดังนั้นสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายจะต้องมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดหลักเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อนิวัช แก้วจาง (2552, หน้า 148) กล่าวว่า เป็นการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย เป็นการเพิ่มขีดความสามารถ การพัฒนา การสร้างคุณค่า และการจูงใจบุคคลให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย โดยสามารถร่วมงานกันกับบุคคลอื่นได้และร่วมงานกันกับสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายได้นานที่สุด และในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นี้ สาคร สุขศรีวงศ์ (2550, หน้า 267) แนะนำว่า เวลาจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะต้องจัดให้มีทั้งคุณภาพและปริมาณ และสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ได้ นอกจากนั้น สมชาย หิรัญกิตติ (2550,

หน้า 9-27) แนะนำว่าจะต้องมีขั้นตอนการจัดหรือมีกระบวนการ หรือกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Activities) โดยมีรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) ซึ่งเป็นการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมของสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย ซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่สถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายต้องการ มาสมัครในตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้สถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายบรรลุวัตถุประสงค์ การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย และเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้มาสมัคร การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายของสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and Benefit) ค่าตอบแทนเป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงานประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ ส่วนผลประโยชน์เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับ ซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัยเป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน สุขภาพเป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) พนักงานเป็นสภาพแวดล้อมภายในที่ผู้จัดการจะต้องคำนึงถึงอย่างยิ่งเพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน (สภาพแรงงาน) และนายจ้าง (ผู้จัดการ) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal: PA) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการจัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพท์ การสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารโดยตรงกับพนักงาน ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวมานี้สามารถที่จะสรุปรายละเอียดดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Systeme)

(Mondy, Noe & Premeaux, 1999, p. 5)

จากขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กิ่งพร ทองใบ, 2543, หน้า 8-6) ได้สรุปและจัดเป็นลำดับไว้เรียกว่า “สตาร์โมเดล” (STARS Model) โดยมี 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนและการสรรหา คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
(Human Resource Planning and Selection) S
2. การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
(Human Resource Development and Training) T
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
(Performance Appraisal) A
4. การบริหารค่าตอบแทน
(Remuneration or Rewards) R
5. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน
(Safety) S

นอกจากนี้ผู้จัดการสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายควรต้องรู้เกี่ยวกับสิ่งอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การให้โอกาสที่เท่าเทียมกันกับพนักงาน การกระทำที่ยุติธรรม การเน้นด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

ประโยชน์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี

สุภาพร พิศาลบุตร (2549, หน้า 11) ได้ให้แนวคิดถึงประโยชน์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ที่มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมแล้วจะไม่ทำให้เกิดการสิ้นเปลืองทรัพยากรมนุษย์ สามารถตอบสนองความต้องการของสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายได้ ในขณะเดียวกันสามารถช่วยให้บุคคลของสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายได้รับผลตามความต้องการในลักษณะปัจเจกบุคคลด้วย กล่าวคือ

1. ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผน เพื่อจัดหานุคลากรที่ดี มีคุณภาพเข้ามาเป็นบุคลากรที่ดีให้แก่สถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย เนื่องจากมีการแข่งขันกันเป็นจำนวนมากค่อนข้างสูงในการจ้างแรงงานที่ดีในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ทั้งของเอกชนและรัฐบาล
2. ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำและปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายกำหนดไว้
3. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิธีการฝึกอบรมทางด้านวิชาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานเพิ่มขึ้น
4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกคนและทุกระดับภายในสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย โดยอาศัยศาสตร์และศิลป์ทางการจัดการ
5. ช่วยพัฒนาสังคมภายในสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาท การเอารัดเอาเปรียบกัน ความเห็นแก่ตัว และความขัดแย้งให้ลดน้อยลง ซึ่งจะทำให้สถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายเป็นสังคมที่มีความสงบสุข บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่วกัน

2. เงินหรือทรัพยากรทางการเงิน

เงิน (Money) หรือทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource) หมายถึง เงินที่ได้รับ การจัดสรรให้มาใช้ในการจัดการในแต่ละองค์กร เป็นทรัพยากรในการจัดการอย่างหนึ่งในจำนวน 4 อย่าง คือ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรด้านสารสนเทศ และทรัพยากรทางกายภาพ ส่วนในความหมายของ (Mull, 2009, p. 11 อ้างถึงใน ฐาปนา ฉันทไพศาล, 2551 หน้า 1-298) นั้น แนะนำว่าเป็นเรื่องของรายได้ (ยอดขาย) หรือ (Income) หรือค่าใช้จ่าย (ต้นทุน) หรือ (Expenditure) และผลต่างของรายได้หรือค่าใช้จ่าย ซึ่งก็คือ กำไรสุทธิหรือขาดทุนสุทธิ ที่เกิดขึ้น ในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย (กัลยาณี ภาควัต, 2550, หน้า 9-7 อ้างถึงใน ฐาปนา ฉันทไพศาล, 2551, หน้า 1-298) ผู้จัดการในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายจะต้องเข้าใจในเรื่องนี้เป็นอย่างดี นอกจากนั้นจะต้องเข้าใจและมีความรู้ในเรื่องอื่น ๆ อีกด้วย เช่น การวิเคราะห์ทางการเงิน การบริหารเงินสด และหลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด การบริหารเงินทุนหมุนเวียน การบริหารลูกหนี้ การบริหารสินค้าคงเหลือ มูลค่าเงินตามเวลา งบประมาณ การจัดหาเงินทุนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว ต้นทุนเงินและโครงสร้างเงินทุน การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน และผลการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน โครงสร้างทางการเงินและการใช้เลเวอเรจ (Leverage) และนโยบายการจ่ายเงินปันผล เป็นต้น (ฐาปนา ฉันทไพศาล, 2551, หน้า 1-298)

3. วัสดุ-อุปกรณ์และเครื่องจักรหรือทรัพยากรทางกายภาพ

ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resource) ตามความหมายของ ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์ (2550, หน้า 1-5) หมายถึง ทรัพยากรที่ประกอบด้วย วัตถุดิบ ที่ดิน เครื่องจักร เครื่องมือ โรงงานและสำนักงาน ของสถานประกอบการต่าง ๆ แต่ในความหมายของวิทยาลัยเวชศาสตร์การกีฬาของอเมริกา (America Collage of Sports Medicine [ACSM], 1998, pp. 1-116) และความหมายของทาร์เรท (Tharrett, 2008, pp. 243-290) หมายถึง ทรัพยากรที่อยู่ในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย (Fitness Centers) ที่ประกอบไปด้วยบริเวณอาคารสถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก อุณหภูมิ การเปลี่ยนแปลงของอากาศเข้าออก แสงสว่างของพื้นที่บริเวณ และความชื้นสัมพัทธ์ เป็นต้น และในที่นี้ทรัพยากรทางกายภาพต่าง ๆ ในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายจะกล่าวเฉพาะสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) และอุปกรณ์ (Equipment) ของสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายเท่านั้น

แนวคิดว่าด้วยสิ่งอำนวยความสะดวก

สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) จากการที่สถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย (Fitness Centers) มีการจัดดำเนินการอยู่ 2 ลักษณะ (Tharrell, 2007, p. 245) คือ

ลักษณะที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกแต่เพียงอย่างเดียว (Fitness Only Facilities) และประเภทที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกแบบเอนกประสงค์ (Multipurpose Facilities)

สถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกแต่เพียงอย่างเดียว สถานที่แห่งนี้จะมีอุปกรณ์ฝึกหัวใจและระบบการไหลเวียนของโลหิต (Cardiovascular Equipment) อุปกรณ์ฝึกความแข็งแรงของกล้ามเนื้อชนิดใช้แรงต้านแยกเป็นสถานี (Resistance Circuit Equipment) อุปกรณ์ฟรีเวท (Free-weight Equipment) และห้องสตูดิโอกลุ่มออกกำลังกาย นอกจากนั้นมีสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างอื่นอีก เช่น ห้องล็อกเกอร์ บริเวณเคาท์เตอร์ต้อนรับ และสถานที่ประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย ดังกล่าวนี้อจะมีพื้นที่รวม ๆ กันแล้วประมาณ 17,000 ตารางฟุต (มีจำนวนน้อยร้อยละ 25 ที่มีพื้นที่ 8,000 ตารางฟุต และมีจำนวนมากกว่าร้อยละ 25 ที่มีพื้นที่ 33,000 ตารางฟุต) เฉลี่ยแล้วพื้นที่ประมาณ 11 ตารางฟุตต่อสมาชิกผู้เข้าร่วม 1 คน การบริการภายในสถานประกอบกิจการชนิดนี้จะมีบริการตลอด 24 ชั่วโมง

สถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกแบบเอนกประสงค์ สถานที่แห่งนี้จะมีสนามเทนนิส สระว่ายน้ำ โรงยิมเนเซียม สเปา และสถานที่นันทนาการ จะมีพื้นที่รวม ๆ กัน ประมาณ 67,500 ตารางฟุต (มีร้อยละ 25 ที่มีพื้นที่ขั้นต่ำ 44,375 ตารางฟุต และมีร้อยละ 25 ที่มีพื้นที่ขั้นสูง 110,000 ตารางฟุต) เฉลี่ยแล้วพื้นที่ 16 ตารางฟุตต่อสมาชิกผู้เข้าร่วม 1 คน และสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายแบบเอนกประสงค์จะมีหลาย ๆ แห่งที่มีเครื่องอำนวยความสะดวกเฉพาะแต่เพียงอย่างเดียว เช่น มีสนามเทนนิสแต่เพียงอย่างเดียว (จากการสำรวจของ IHRSA) ก็มี

4. ทรัพยากรด้านสารสนเทศ

ทรัพยากรด้านสารสนเทศ (Information Resource) หมายถึง ทรัพยากรทางด้านข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ตั้งสมไว้หรือเสาะหาจากแหล่งต่าง ๆ โดยที่รูปแบบของข้อมูลอาจจะมีได้หลาย ๆ รูปแบบ เช่น ตัวอักษร (Character) ตัวเลข (Number) เสียง (Voice) ภาพกราฟิก (Graphic) ภาพลักษณ์ (Image) ภาพเคลื่อนไหว (Video) หรือมัลติมีเดีย (Multimedia) (สุภาพร พิศาลบุตร, 2549, หน้า 27) ซึ่งสามารถนำมาเก็บ นำมาเรียบเรียง ทำการวิเคราะห์ ประมวลผล หรือผสมผสานข้อเท็จจริงต่าง ๆ เข้าด้วยกันกลายเป็นข่าวสารหรือสารสนเทศ (Information) อันเป็นกระบวนการในการเพิ่มคุณค่าให้กับข้อมูลนั้น ๆ เพื่อให้ข้อมูลนั้นมีความหมาย สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อผู้คนที่ได้ (Landon, 2010, p. 46 อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร, 2549) และสารสนเทศที่ดีนั้น จะต้องมาจากข้อมูลที่ดี มีการจัดเก็บดูแลเป็นอย่างดี เช่น อาจจะมีการกำหนดให้ผู้ใดบ้างเป็นผู้มีสิทธิ์

ใช้ข้อมูลได้ ข้อมูลที่เป็นความลับจะต้องมีระบบขั้นตอนการควบคุม กำหนดสิทธิในการแก้ไขหรือการกระทำกับข้อมูลว่าจะกระทำได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้ข้อมูลที่เก็บไว้แล้วต้องไม่เกิดการสูญหายหรือถูกทำลายโดยไม่ได้ตั้งใจ การจัดเก็บข้อมูลที่ที่จะต้องมีการกำหนดรูปแบบของข้อมูลให้มีลักษณะง่ายต่อการจัดเก็บ และมีรูปแบบเดียวกัน ข้อมูลแต่ละชุดควรมีความหมายและมีความเป็นอิสระในตัวเอง นอกจากนี้ไม่ควรมีการเก็บข้อมูลซ้ำซ้อนเพราะจะเป็นการสิ้นเปลืองเนื้อที่เก็บข้อมูล และลักษณะของสารสนเทศที่ดี จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. มีความถูกต้องเชื่อถือได้ สารสนเทศที่มีความถูกต้องเชื่อถือได้จัดเป็นลักษณะที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะจะมีผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้จัดการในการวางแผนงาน การควบคุม การจัดการบริหารสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายมาก สารสนเทศที่ได้มาหากไม่ถูกต้องนอกจากจะทำให้ผู้จัดการตัดสินใจผิดพลาดแล้ว ยังสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการสร้างให้มีสารสนเทศนั้นขึ้นมาใช้งาน

2. สามารถตรวจสอบได้ สารสนเทศที่ดีนั้นจะต้องสามารถทำการตรวจสอบได้ว่ามีความถูกต้องเพียงใด อาจมีการตรวจสอบกับสารสนเทศจากแหล่งอื่น หรืออาจตรวจสอบได้ว่าสารสนเทศนั้นมีที่มาจากข้อมูลใด มีวิธีการประมวลผลอย่างไร

3. ความสมบูรณ์ สารสนเทศที่ดีจะต้องมีความครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีการรวบรวมข้อมูลทุกรายการ เพื่อให้ผู้จัดการสามารถนำไปใช้ได้ตามต้องการ โดยไม่จำเป็นต้องมีการรวบรวมข้อมูลใหม่ทุกครั้งที่ผู้จัดการต้องการใช้สารสนเทศ เนื่องจากไม่ได้เก็บรวบรวมไว้

4. ความกะทัดรัด เนื่องจากความสมบูรณ์ของสารสนเทศที่ถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนมากที่สุดแต่ก็อาจเกิดผลเสียได้ โดยสารสนเทศมีความละเอียดมากเกินไปจนความจำเป็น ทำให้ผู้จัดการจะต้องเสียเวลากับการพิจารณาใช้สารสนเทศ ดังนั้น จะต้องหาความเหมาะสมระหว่างความสมบูรณ์ที่จะทำให้ผู้จัดการได้รับสารสนเทศได้ครบถ้วน ในขณะเดียวกันจะต้องเป็นสารสนเทศที่มีความกะทัดรัดไม่เอนเอียงมีเฉพาะสาระสำคัญ ไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการรวบรวมข้อมูลที่มากเกินไป

5. ตรงประเด็นหรือตรงตามความต้องการ สารสนเทศที่ดีจะต้องตรงกับความต้องการใช้ของผู้จัดการ เป็นสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงานที่ผู้จัดการต้องการนำไปใช้ หากผู้จัดการได้รับสารสนเทศที่ไม่ตรงกับงานที่ต้องการ อาจทำให้การตัดสินใจหรือการบริหารงานล่าช้าหรือผิดพลาดได้

6. ทันต่อการใช้งานหรือทันเวลา แม้ว่าสารสนเทศจะมีลักษณะที่ครบถ้วนไม่ว่าจะมีความถูกต้องเชื่อถือได้ หรือสามารถตรวจสอบได้ หรือมีความสมบูรณ์ หรือมีความกะทัดรัด หรือตรงกับความต้องการของผู้ใช้สารสนเทศแล้วก็ตาม แต่หากสารสนเทศที่ดีข้างต้นได้มาไม่ตรงตามเวลาที่ผู้จัดการต้องการใช้ ก็ย่อมก่อให้เกิดความเสียหายได้เช่นกัน ดังนั้น ผู้จัดการจะต้องได้รับสารสนเทศให้ทันเวลาทันต่อการใช้งาน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากนี้ยังมีลักษณะของสารสนเทศที่ดีอื่น ๆ ที่ควรคำนึงถึงอีก กล่าวคือ

1. ความชัดเจน สารสนเทศที่ดีจะต้องมีความชัดเจน ผู้ใช้จะต้องสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย
2. ความไม่ลำเอียง สารสนเทศที่ดีจะต้องไม่เป็นสารสนเทศที่เกิดจากความต้องการบิดเบือนหรือปกปิดความเป็นจริง โดยมุ่งหวังจะให้ผู้ใช้สารสนเทศนั้นเกิดความเข้าใจผิด จนนำไปสู่การใช้งานเพื่อการตัดสินใจตามที่ตนต้องการ ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาดได้
3. ความพอใจของผู้ใช้ เป็นสารสนเทศที่ผู้ใช้พอใจและยอมรับได้
4. การใช้งานง่าย ได้แก่ สารสนเทศที่นำไปใช้ได้ง่าย และสะดวกและรวดเร็ว
5. ความยืดหยุ่น สารสนเทศที่ดีควรยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการใช้งานได้ง่าย

ส่วนทรัพยากรระบบสารสนเทศ (Information System Resources) ที่ปรากฏในภาพของ Information System Model จะประกอบด้วย ทรัพยากรส่วนมนุษย์ (People Resources) ทรัพยากรส่วนเครื่องคอมพิวเตอร์ (Hardware Resources) ทรัพยากรส่วนโปรแกรม (Software Resources) และทรัพยากรส่วนข้อมูล (Data Resources) (มนตรี พิริยะกุล, ม.ป.ป., หน้า 7 อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร, 2549)

ทรัพยากรส่วนมนุษย์ (People Resources) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในระบบสารสนเทศ จะประกอบด้วยกลุ่มบุคลการดังต่อไปนี้

- End Users เราอาจจะเรียกว่า Clients หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ใช้สารสนเทศของระบบเพื่อดำเนินงานของตน เช่น นักบัญชี พนักงานขาย วิศวกร เสมียน ลูกค้า หรือแม้กระทั่งผู้จัดการ โดยปกติภาพที่เห็นทั่วไปก็คือการใช้สารสนเทศในการดำเนินงานพื้นฐานทั่วไป

- IS Specialists หมายถึง บุคลากรซึ่งมีหน้าที่พัฒนาหรือควบคุมการทำงานของระบบสารสนเทศ เช่น นักวิเคราะห์ระบบ (System Analysts) ผู้เขียนโปรแกรม (Programmer) ผู้ควบคุมระบบเครื่อง (Computer Operator) รวมถึงพนักงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบเช่นผู้ป้อนข้อมูล

ทรัพยากรส่วนเครื่องคอมพิวเตอร์ (Hardware Resources) จะประกอบด้วยส่วนเครื่องและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสื่อ (Media) ซึ่งสามารถจะแบ่งได้ดังนี้

- Computer System ซึ่งจะประกอบด้วย ตัว CPU หลักสมองเครื่องและหน่วยประกอบอื่นที่รวมกันเป็นคอมพิวเตอร์

- Computer Peripherals หมายถึง อุปกรณ์รอบนอกที่มาพ่วงต่อกับคอมพิวเตอร์ เช่น จอภาพ เครื่องพิมพ์ แป้นพิมพ์ CD-ROM เป็นต้น

- Telecommunication Networks ซึ่งจะประกอบด้วยการเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์หลาย ๆ ระบบเข้าด้วยกัน

ทรัพยากรส่วนโปรแกรม (Software Resources) หมายถึง โปรแกรมต่าง ๆ ที่ควบคุมระบบจนถึงโปรแกรมที่ทำงานในเชิงประยุกต์ ซึ่งสามารถจะแบ่งได้ดังนี้

- System Software เช่น โปรแกรมควบคุมระบบปฏิบัติการ เพื่อควบคุมให้คอมพิวเตอร์สามารถดำเนินงานได้ ตัวอย่างเช่น OS Windows 95, UNIX

- Application Software หมายถึง โปรแกรมที่ทำงานประยุกต์เฉพาะกิจ เช่น Excel, Word, Accounting, Microsoft Project 2000 เป็นต้น

และเมื่อกล่าวถึง Microsoft Project 2000 แล้ว พบว่า เป็นโปรแกรมที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการหรือการบริหารงานในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏได้มาก ทั้งนี้เพราะเป็นโปรแกรมที่นำมาใช้ในการจัดการ การติดต่อสื่อสารและการเผยแพร่ข้อมูล การประชาสัมพันธ์ได้ เฉพาะในการจัดการนั้น Microsoft Project 2000 ช่วยทำให้ผู้จัดการฯ สามารถกำหนดหรือวางแผนงานได้ วิเคราะห์ทรัพยากร เวลา ค่าใช้จ่ายและติดตามการทำงานได้ เมื่อมีการป้อนข้อมูลต่าง ๆ เข้าไป เช่น เรื่องของทรัพยากรส่วนบุคคล ทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายเชื่อมโยงต่าง ๆ การกำหนดระยะเวลาการทำงาน ซึ่งนอกจากจะมีการป้อนข้อมูลโดยตรงแล้ว ยังเปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลจากโปรแกรมอื่น หรือส่งข้อมูลไปยังโปรแกรมอื่นได้ เช่น ส่งไปยังโปรแกรม Prower Point, MS Word เพื่อที่จะจัดทำ Presentation หรือรายงาน ส่วนการติดต่อสื่อสารนั้นเฉพาะการทำงานกลุ่ม เปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารถึงกันและกันโดยอาศัยอิเล็กทรอนิกส์เมล (Electronic Mail) หรืออีเมล (E-mail) อันจะทำให้มีการประหยัดค่าโทรศัพท์และค่าไปรษณีย์ และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสถานประกอบการเพื่อสุขภาพนั้นก็สามารถทำได้บนเว็บ (Web) ปัจจุบัน World Wide Web หรือเรียกย่อ ๆ ว่า WWW เป็นบริการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารบนอินเทอร์เน็ต และมีผู้ใช้งานที่สุด ผู้จัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพฯ ควรมี Home Page หรือ Web Page ของสถานประกอบการเพื่อสุขภาพฯ เพื่อบริการข้อมูล ส่วนการพัฒนา Home Page นั้น ก็สามารถจัดทำได้โดยการเขียนภาษาง่าย ๆ เช่น HTMC (Hypertext Make-up Language) เป็นต้น

ทรัพยากรส่วนข้อมูล (Data Resources) หมายถึง ข้อมูลต่าง ๆ ที่เราสังสมไว้หรือเสาะหามาจากแหล่งต่าง ๆ โดยที่รูปแบบของข้อมูลอาจจะมีได้หลาย ๆ รูปแบบ และสามารถนำมาจัดเก็บได้โดยโครงสร้างต่อไปนี้

- File Base ลักษณะเป็นแฟ้มเฉพาะกิจ ใช้เพื่อเจตนาหนึ่ง ๆ โดยเฉพาะ ปกติจะใช้โดยระบบงานหนึ่ง ๆ โดยเอกเทศ

- Databases เป็นที่เก็บข้อมูลที่สนองตอบต่องานและบุคลากรหลายกลุ่ม

- Model Bases เป็นตัวแบบชนิด Conceptual, Mathematical and Logical Models เพื่ออธิบายถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างในทางธุรกิจ สามารถนำตัวแบบดังกล่าวไปวิเคราะห์เพื่อสร้างสารสนเทศ

- Knowledge Bases เป็นคลังแห่งความรู้ความเชี่ยวชาญซึ่งสร้างโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน องค์ประกอบคือ Fact, Rule และ Inference Engine ในสาขาวิชาต่าง ๆ

5. การตลาดและส่วนประสมการตลาด

5.1 การตลาด

วิทวัส รุ่งเรืองผล (2546, หน้า 5) ได้รวบรวมความหมายของการตลาดสมัยใหม่จากหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ ไว้ เช่น จากสมาคมการตลาดของอเมริกา (American Marketing Association) ว่าเป็นกระบวนการวางแผนและบริหารผลิตภัณฑ์บริการ หรือแนวความคิด ราคา การส่งเสริมการตลาด และจัดกระจายผลิตภัณฑ์ บริการ หรือแนวคิดนั้น ๆ เพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่สร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภคและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกเหนือจากคำนิยามนี้ฟิลิป คอตเตอร์ (Philip Kotler) ศาสตราจารย์ด้านการตลาดผู้มีชื่อเสียงของสหรัฐอเมริกา ได้ให้คำนิยามว่า เป็นกระบวนการทางสังคมและทางการจัดการ โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการสร้างเสนอ และแลกเปลี่ยนคุณค่าในผลิตภัณฑ์ที่เขามีอยู่กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น เพื่อให้ได้มาในสิ่งที่เขาต้องการ จึงทำให้เห็นว่าตลาด (Market) ในความหมายของนักการตลาด หมายถึง สถานที่ที่มีผู้ซื้อและผู้ขายมาพบกันเพื่อตกลง แลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการกัน และมีการเปลี่ยนแปลงสิทธิความเป็นเจ้าของในสินค้าหรือบริการนั้น ส่วนอีกนัยหนึ่ง คือ ความต้องการของผู้บริโภคที่มีความสามารถในการหาซื้อสินค้าหรือบริการหนึ่ง ๆ หรืออาจกล่าวได้ว่าตลาดในความหมายนี้คือลูกค้าหรือผู้บริโภคนั่นเอง แต่ต้องเป็น “ผู้บริโภคที่มีความต้องการ มีอำนาจการซื้อเพียงพอสำหรับสินค้าหรือบริการนั้น ๆ มีความตั้งใจที่จะซื้อสินค้าหรือบริการนั้น ๆ และมีสิทธิที่จะซื้อสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ได้”

5.2 ส่วนประสมทางการตลาด

เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์ (2552, หน้า 49) ได้ให้ความสำคัญของการตลาดและส่วนประสมของการตลาด (Marketing Mix) โดยเฉพาะการตลาดว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพราะว่าการที่จะดำเนินงานด้านการตลาด เพื่อการเสนอการบริการให้แก่ลูกค้าโดยทำให้ลูกค้าได้รับความพอใจด้วยนั้น นักการตลาดจำเป็นต้องใช้เทคนิคด้านการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ กลวิธี ในการดำเนินงานที่ถูกต้องเหมาะสม และจะต้องใช้ศิลปะในการเลือกสรรส่วนประกอบต่าง ๆ ทางการตลาดมารวมกัน เพื่อให้ได้ผลดีที่สุด ถูกต้อง สอดคล้องกับสถานะของการตลาดในขณะนั้น ส่วนประกอบต่าง ๆ ที่นำมาประกอบกันนี้ เรียกว่า “ส่วนประสมทางการตลาด” หรือ “Marketing Mix” ซึ่งฟิลิป

คอตเลอร์ (Kotler, 2003, p. 8) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า “Marketing mix is the set of controllable marketing variables that the firm blends to produce the response it wants in the target market” ดังนั้นส่วนประสมทางการตลาด จึงเป็นการตัดสินใจเลือกตัวแปรต่าง ๆ ทางการตลาดที่สามารถควบคุมได้มาใช้ในการดำเนินงาน วางแผนการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในตลาด เป้าหมายที่เลือกสรรในช่วงระยะเวลาที่กำหนด

ส่วนประสมทางการตลาดที่รู้จักกันมากที่สุด ได้แก่ 4 P's หรือ “Four P's” ที่ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) (เสรี วงษ์มณฑา, 2542, หน้า 11) ต่อมา มีการร่วมกันปรับปรุงและเพิ่มเติมส่วนประสมการตลาด ขึ้นใหม่ให้เหมาะสมสำหรับธุรกิจบริการ รูปแบบใหม่นี้ ยูพาวรรณ วรรณวานิชย์ (2548, หน้า 29) ได้แนะนำไว้มีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ (1) ผลิตภัณฑ์ (Product) (2) ราคา (Price) (3) การจัดจำหน่าย (Place) (4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) (5) บุคลากร (People) (6) ลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) (7) กระบวนการ (Process) (8) ผลผลิตภาพ (Productivity) และ รูปแบบของส่วนประสมการตลาดใหม่นี้มีรายละเอียดดังภาพที่ 14

1. ผลิตภัณฑ์	2. ราคา	3. การจัดจำหน่าย	4. การส่งเสริมการตลาด
- ขอบเขต	- ระดับชั้น	- ทำเล	- การโฆษณา
- คุณภาพ	- ส่วนลด	- ความสามารถ	- การขายโดยพนักงาน
- ระดับชั้น	- เงินช่วยเหลือ	- ช่องทางการ	- การส่งเสริมการขาย
- ตราผลิตภัณฑ์	- ค่านายหน้า	จัดจำหน่าย	- การให้ข่าว
- สายการบริหาร	- เงื่อนไขการชำระเงิน	- การครอบคลุมการ	- การประชาสัมพันธ์
- การรับประกัน	- ระยะเวลาเรียกเก็บ	จัดจำหน่าย	
- การบริหารหลังการขาย	ชำระ		
	- คุณค่าการบริการที่ลูกค้ารับรู้ได้		
	- คุณภาพ/ ราคา		
	- ความแตกต่าง		

ภาพที่ 14 ส่วนประกอบการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (ยูพาวรรณ วรรณวานิชย์, 2548, หน้า 30)

5. บุคลากร	6. ลักษณะทางกายภาพ	7. กระบวนการ	8. ผลผลิตภาพ
บุคลากร	- สภาพแวดล้อม	- นโยบาย	- การเพิ่มผลผลิตภาพ
- การฝึกอบรม	- การตกแต่ง	- กระบวนการ	- การจัดการความ
- การตัดสินใจ	สี	- การปรับปรุง	ต้องการซื้อ
- การกิจ	รูปแบบ	เครื่องจักร	- การเพิ่มปริมาณการ
- แรงจูงใจ	ระดับเสียง	- การตัดสินใจของ	ให้บริการ
- รูปลักษณ์ภายนอก	- สินค้าช่วยอำนวยความสะดวก	พนักงาน	
- พฤติกรรมระหว่าง	- สิ่งที่ต้องได้ใน	- การมีส่วนร่วมของ	
บุคคล	สายตาลูกค้า	ลูกค้า	
- ทัศนคติของลูกค้า		- แนวโน้มของลูกค้า	
รายอื่น ๆ		- ฝั่งแสดงกิจกรรม	
- พฤติกรรม			
- ระดับการมีส่วนร่วม			
ร่วมของลูกค้า			
- การติดต่อลูกค้า			

ภาพที่ 14 (ต่อ)

จะเห็นได้ว่าส่วนประสมทางการตลาดที่ปรับปรุงใหม่เพิ่มปัจจัยขึ้นอีก 4 ประการ คือ ทรัพยากรบุคคล ลักษณะกายภาพ กระบวนการ และผลผลิตภาพ ปัจจัยทั้ง 8 ประการนี้จะเป็นปัจจัยที่สามารถใช้เป็นหลักของธุรกิจบริการต่าง ๆ และหากธุรกิจดังกล่าวขาดปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดไป ก็อาจส่งผลถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจได้

กระบวนการกำหนดส่วนประสมการตลาดในธุรกิจบริการมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับธุรกิจอื่น ๆ ของตลาดโดยปกติประกอบด้วย

1. แยกแยะสิ่งที่นำเสนอออกเป็น ส่วน ๆ หรือส่วนประสมย่อย
2. ประสานรวมส่วนย่อยเข้าไปในส่วนประสมการตลาด

ส่วนประสมทางการตลาดที่เฉพาะเจาะจง เมื่อนำไปใช้กับองค์กรธุรกิจหนึ่ง ๆ ก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ เช่น ตามปริมาณของอุปสงค์ ระยะเวลาที่ทำการเสนอบริการหนึ่ง ๆ ออกไป

ดังนั้น กระบวนการสร้างส่วนประสมทางการตลาดก็จะเป็นการปรับเปลี่ยนปัจจัยหรือองค์ประกอบให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความจำเป็นของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลง และ

เป็นที่แน่นอนว่าองค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาดแต่ละตัวอาจมีการซ้ำซ้อนกันอยู่บ้าง เราจึงไม่สามารถที่จะทำการตัดสินใจใด ๆ โดยอาศัยองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเท่านั้น นอกจากนั้นองค์ประกอบหนึ่ง ๆ ก็จะต้องมีความสำคัญเพียงช่วงเวลาหนึ่ง ๆ เท่านั้น ดังนั้นกรอบรูปแบบที่กำลังจะอธิบายต่อไปจะช่วยผู้จัดการด้านการตลาดให้สามารถกำหนดส่วนประสมทางการตลาดที่เหมาะสมกับธุรกิจบริการของตนเองได้ รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบมีดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) การพิจารณาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์บริการ จะต้องพิจารณาถึงขอบเขตของบริการ คุณภาพของบริการ ระดับชั้นของบริการ ตราสินค้า สายการบริการ การรับประกันและการบริการหลังการขายนั้นคือส่วนประสมด้านผลิตภัณฑ์บริการจะต้องครอบคลุมขอบข่ายที่กว้าง เช่น สังคมภายในอาคารเล็ก ๆ อาคารเดี่ยว จนกระทั่งจุดที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ หรือจากร้านอาหารขนาดเล็กไปจนถึงห้องอาหารของโรงแรมระดับห้าดาว

2. ราคา (Price) การพิจารณาด้านราคานี้จะต้องรวมถึงระดับราคา ส่วนลด เงินช่วยเหลือ ค่านายหน้า และเงื่อนไขการชำระเงิน สินค้าการค้ำ เนื่องจากราคามีส่วนในการทำให้บริการต่าง ๆ มีความแตกต่างกัน และมีผลต่อผู้บริโภคในการรับรู้ถึงคุณค่าที่ได้รับจากบริการโดยเทียบระหว่างราคา และคุณภาพของบริการ

3. การจัดจำหน่าย (Place) ที่ตั้งของผู้ให้บริการและความง่ายในการเข้าถึงเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญของการตลาดบริการ ทั้งนี้ความง่ายในการเข้าถึงบริการนั้นมีใช้แต่เฉพาะการเน้นทางกายภาพเท่านั้นแต่ยังรวมถึงการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นประเภทของช่องทางการจัดจำหน่ายและความครอบคลุมจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเข้าถึงบริการอีกด้วย

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) การส่งเสริมการตลาดรวบรวมวิธีการที่หลากหลายของการสื่อสารกับตลาดต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการโฆษณา กิจกรรมการขายโดยบุคคล กิจกรรมส่งเสริมการขายและรูปแบบอื่นทั้งทางตรงสู่สาธารณะและทางอ้อมผ่านสื่อ เช่น การประชาสัมพันธ์

5. บุคลากร (People) จะครอบคลุม 2 ประเด็น ดังนี้

5.1 บทบาทของบุคลากร สำหรับธุรกิจบริการ ผู้ให้บริการนอกจากจะทำหน้าที่ผลิตบริการแล้ว ยังต้องทำหน้าที่ขายผลิตภัณฑ์บริการไปพร้อม ๆ กันด้วย การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามีส่วนจำเป็นอย่างมากสำหรับการบริการ

5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าด้วยกัน คุณภาพบริการของลูกค้ารายหนึ่งอาจมีผลมาจากลูกค้ารายอื่นแนะนำ ตัวอย่างที่เกิดขึ้น เช่น กลุ่มลูกค้าหรือลูกค้าจากร้านอาหารที่บอกต่อกันไป แต่ปัญหาหนึ่งที่ผู้บริหารการตลาดจะพบก็คือการควบคุมระดับของคุณภาพการบริการให้อยู่ในระดับคงที่

6. ลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) มีธุรกิจบริการจำนวนไม่มากนักที่นำ

ลักษณะทางกายภาพเข้ามาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด แม้ว่าลักษณะทางกายภาพจะเป็นส่วนประกอบที่มีผลต่อการตัดสินใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการก็ตาม ที่ปรากฏให้เห็นส่วนใหญ่จะเป็นการสร้างสภาพแวดล้อม การสร้างบรรยากาศ การเลือกใช้สี แสง และเสียงภายในร้าน เป็นต้น หรือใช้ลักษณะทางกายภาพเพื่อสนับสนุนการขาย เช่น ยี่ห้อและคุณภาพของรถบริษัทให้เช่ารถ สำหรับใส่เสื้อผ้าซักรีดต้องสะอาด เป็นต้น

7. กระบวนการ (Process) ในกลุ่มธุรกิจบริการ กระบวนการในการส่งมอบบริการมีความสำคัญเช่นเดียวกับเรื่องทรัพยากรบุคคล แม้ว่าผู้ให้บริการจะมีความสนใจดูแลลูกค้าอย่างดีก็ไม่สามารถแก้ปัญหาลูกค้าได้ทั้งหมด เช่น การเข้าแถวรอ ระบบการส่งมอบบริการ จะครอบคลุมถึงนโยบายและกระบวนการที่นำมาใช้ ระดับการใช้เครื่องจักรกลในการให้บริการ อำนาจตัดสินใจของพนักงานการที่มีส่วนร่วมของลูกค้าในกระบวนการให้บริการ อย่างไรก็ตามความสำคัญของประเด็นปัญหาดังกล่าวไม่เพียงแต่จะสำคัญต่อฝ่ายปฏิบัติการเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อฝ่ายการตลาดด้วย เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความพอใจที่ลูกค้าได้รับ จะเห็นได้ว่าการจัดการทางการตลาดต้องให้ความสนใจในเรื่องของกระบวนการให้บริการและการนำเสนอ ดังนั้นส่วนประสมการตลาดควรครอบคลุมถึงประเด็นของกระบวนการนี้ด้วย

8. ผลผลิตภาพ (Productivity) จากการที่บริการเป็นการกระทำของบุคคล 2 ฝ่าย เมื่อฝ่ายหนึ่งได้กระทำเพื่อให้เกิดงานบริการ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะได้รับบริการในเวลาเดียวกัน ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ และไม่สามารถเก็บเป็นสินค้าคงคลังไว้ได้ ส่งผลให้กิจการต้องเข้ามาจัดการกับความต้องการซื้อบริการของลูกค้าเพื่อให้ความต้องการบริการของลูกค้า กระจายไปตามช่วงเวลาต่าง ๆ ที่ให้บริการ เพื่อให้ความต้องการในแต่ละช่วงเวลาจะได้ใกล้เคียงกันด้วย นอกจากนี้ กิจการต้องจัดการกับกำลังการผลิตงานบริการ เพื่อให้เกิดความสมดุลกับความต้องการ

แนวทางในการกำหนดกิจกรรมทางการตลาดนั้น จะไม่แบ่งส่วนการผลิตหรือการดำเนินการออกจากบทบาทการตลาด ผู้จัดการในธุรกิจบริการมักจะแสดงให้เห็นถึงบทบาทในการบริหารบุคคล การผลิต การตลาด และความรับผิดชอบทางการเงินด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานของสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย

วิทยาลัยเวชศาสตร์ทางการกีฬาของอเมริกา (ACSM, 2006, p. 1) ทาร์โรท (Thorret, 2008, pp. 209-225) กรันเทม (Grantham, 1998, pp. 243-274) ได้แนะนำแนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานของสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายว่าเมืองค์ประกอบอยู่ 4 องค์ประกอบ คือ

1. มาตรฐานเกี่ยวกับบุคลากรด้านการออกกำลังกายในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย
2. มาตรฐานเกี่ยวกับการจัดบริการ อุปกรณ์และการกำหนดราคาในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย
3. มาตรฐานเกี่ยวกับสถานที่ตั้ง ลักษณะอาคาร และการสุขาภิบาลในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย
4. มาตรฐานเกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย และแต่ละมาตรฐานดังกล่าวมานี้มีรายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

1. มาตรฐานเกี่ยวกับบุคลากรด้านการออกกำลังกายประจำสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย

บุคลากรด้านการออกกำลังกายในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย มี 2 กลุ่ม คือ

1.1 กลุ่มการเสริมสร้างสุขภาพในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย (Health/Fitness Track) บุคลากรที่อยู่ในกลุ่มนี้ ได้แก่

1.1.1 ผู้นำเทคนิคการออกกำลังกาย (Exercise Leader Technical) หมายถึง ผู้นำการออกกำลังกายที่นำกิจกรรมด้านต่าง ๆ เช่น โยคะ แอโรบิคแดนซ์ ซึ่งทำงานทั้งในชุมชนและในฟิตเนส

1.1.2 ผู้ให้คำแนะนำหรือเจ้าหน้าที่ประจำสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย (Fitness Instructor)

1.1.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการออกกำลังกาย (Exercise Specialist)

1.1.4 ผู้ประเมินและทดสอบสมรรถภาพทางกาย (Exercise Test Technologist)

1.1.5 ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย (Fitness Director)

1.2 กลุ่มด้านการแพทย์ (Clinical Track) บุคลากรที่อยู่ในกลุ่มนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการหรือผู้อำนวยการโปรแกรมบริการผู้ป่วย (Clinical Program Director)

บุคลากรแต่ละกลุ่มดังกล่าวมานี้มีคุณสมบัติ ดังนี้

ผู้นำเทคนิคการออกกำลังกาย

วิทยาลัยเวชศาสตร์การกีฬามิชิแกน (ACSM, 1998, p. 24) และกรมการสาธารณสุขเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (NCCA) ได้แนะนำคุณสมบัติของผู้นำเทคนิคการออกกำลังกาย (Exercise Leader Technical) หรือผู้สอนกลุ่มออกกำลังกาย (Group Exercise Instructor) ดังนี้

1. สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาสำหรับผู้ที่ต้องการเรียนเพียงแค่นี้และสำเร็จการศึกษา 2 ปี จากวิทยาลัยในสาขาฟิตเนส, วิทยาศาสตร์การออกกำลังกาย, การเดินร่ำ และกลุ่มวิชาที่แนะนำให้เล่าเรียนและไม่ได้บังคับ
2. ได้รับเกียรติบัตรเกี่ยวกับการเป็นผู้สอนกลุ่มการออกกำลังกายหรือผู้นำจากหน่วยงาน รัฐบาล หรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย
3. มีประสบการณ์ในการสังเกตการณ์และการสอนกลุ่มออกกำลังกายหรือเสนอแนะ ในห้องฟิตเนส จำนวน 100 ชั่วโมง (NCCA)
4. มีวุฒิบัตรผ่านการฝึกอบรมการช่วยชีวิตเบื้องต้น (CPR)
5. ได้รับการฝึกปฏิบัติทางด้านการปฐมพยาบาล และความรู้ของผู้นำเทคนิคการออกกำลังกายนี้ จะต้องมิดังต่อไปนี้

- 5.1 ความรู้ทางด้านกายวิภาคศาสตร์และชีวกลศาสตร์
- 5.2 ความรู้ทางด้านสรีรวิทยาของการออกกำลังกาย
- 5.3 ความรู้ทางด้านพัฒนาการของมนุษย์และช่วงอายุ
- 5.4 ความรู้ทางด้านความสามารถด้านสรีรวิทยาหรือปัจจัยเสี่ยง
- 5.5 ความรู้ทางด้านพฤติกรรมของมนุษย์หรือจิตวิทยา
- 5.6 ความรู้ทางการประเมินสุขภาพและการทดสอบสมรรถภาพทางกาย
- 5.7 ความรู้ทางด้านการปฏิบัติเกี่ยวกับอุบัติเหตุและความปลอดภัย
- 5.8 ความรู้ทางการจัด โปรแกรมการออกกำลังกาย
- 5.9 ความรู้ทางด้านโภชนาการและการควบคุมน้ำหนัก
- 5.10 ความรู้ทางการบริหารและการจัดการ โปรแกรมกิจกรรม

ผู้ให้คำแนะนำหรือเจ้าหน้าที่ประจำสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย

วิทยาลัยเวชศาสตร์การกีฬามอเมริกา (ACSM, 1998, p. 24) และกรมการแพ่งชาติ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (NCCA) ได้แนะนำคุณสมบัติของผู้ให้คำแนะนำหรือผู้เป็นเจ้าหน้าที่ประจำ สถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย (Fitness Instructor) ดังนี้

1. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี หลักสูตร 4 ปี สาขาวิชาฟิตเนส, วิทยาศาสตร์ การออกกำลังกาย หรือกลุ่มวิชาที่เกี่ยวข้องและสำเร็จการศึกษาหลักสูตร 2 ปี ที่ทำการศึกษาในวิชา ที่มีการเสนอแนะให้เล่าเรียนไว้ (อย่างต่ำ)
2. ได้รับเกียรติบัตรว่าด้วยการเป็นเจ้าหน้าที่ประจำสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพ ด้านการออกกำลังกาย หรือเจ้าหน้าที่ฝึกออกกำลังกายส่วนบุคคลจากหน่วยงานรัฐบาลหรือหน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมาย

3. มีประสบการณ์ในการทำงาน หรือฝึกงานมาอย่างน้อย 6 เดือน เกี่ยวกับการเป็นเจ้าหน้าที่สถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายหรือเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกออกกำลังกายส่วนบุคคล

4. มีวุฒิบัตรผ่านการฝึกอบรมการช่วยชีวิตเบื้องต้น (CPR)

5. ผ่านการฝึกปฏิบัติทางการปฐมพยาบาล

สำหรับในประเทศไทยนั้น เจ้าหน้าที่ประจำสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ได้รับการอบรมหรือถ่ายทอดความรู้ตามหลักสูตรจากกรมอนามัยและสถานศึกษา ที่คณะกรรมการตรวจประเมินมาตรฐานรับรอง

2. เป็นผู้ที่มิวุฒิทางการศึกษาทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาหรือพลศึกษาที่ผ่านการทดสอบความรู้ ทักษะและประสบการณ์และได้รับใบประกาศนียบัตรหรือใบรับรองทางด้านวิชาชีพจากกรมอนามัยและสถานศึกษาที่คณะกรรมการตรวจประเมินมาตรฐานรับรองและความรู้ของผู้ให้คำแนะนำหรือเจ้าหน้าที่ประจำสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย

2.1 ความรู้ทางด้านกายวิภาคศาสตร์และชีวกลศาสตร์

2.2 ความรู้ทางด้านสรีรวิทยาการออกกำลังกาย

2.3 ความรู้ทางการพัฒนาการของมนุษย์และช่วงอายุ

2.4 ความรู้ทางด้านความสามารถด้านสรีรวิทยาหรือปัจจัยเสี่ยง

2.5 ความรู้ทางด้านพฤติกรรมมนุษย์หรือจิตวิทยา

2.6 ความรู้ทางการประเมินสุขภาพและการทดสอบทางด้านสมรรถภาพทางกาย

2.7 ความรู้ทางด้านวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับอุบัติเหตุและความปลอดภัย

2.8 ความรู้ทางการจัดโปรแกรมการออกกำลังกาย

2.9 ความรู้ทางด้านโภชนาการและการควบคุมน้ำหนัก

ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการสถานประกอบการ

วิทยาลัยเวชศาสตร์การกีฬาของอเมริกา (ACSM, 1998, p.24) และกรมการแห่งชาติเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (NCCA) ได้แนะนำคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นผู้ดำเนินการหรือผู้จัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย (Fitness Director) ดังนี้

1. สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีหลักสูตร 4 ปี สาขาวิชาฟิสิกส์หรือกลุ่มวิชาที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ และรับรองวิทยฐานะ โดยวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย

2. มีเกียรติบัตรรับรองเกี่ยวกับการเป็นเจ้าหน้าที่ประจำสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย หรือเจ้าหน้าที่ฝึกส่วนบุคคลจากหน่วยงานของรัฐบาล หรือหน่วยงานที่ได้รับการอนุญาตให้รับรอง

3. มีประสบการณ์การทำงานในสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายหรือธุรกิจสุขภาพหรือเป็นผู้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับสุขภาพและอุปกรณ์ฟิตเนส อย่างน้อย 3 ปี

4. มีความรู้เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การออกกำลังกาย, การจัดโปรแกรมกิจกรรม และวิธีการปฏิบัติกิจกรรม

5. มีเกียรติบัตรทางด้านการช่วยชีวิตเบื้องต้น (CPR)

6. ผ่านการฝึกปฏิบัติทางด้านการปฐมพยาบาล

7. มีใบรับรองการฝึกงานในด้านธุรกิจสุขภาพและธุรกิจฟิตเนสแต่ในประเทศไทยนั้นได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ดำเนินการหรือผู้จัดการฯ ไว้มีดังนี้

7.1 มีคุณสมบัติผู้ดำเนินการทางด้านวิชาชีพหรือทางการศึกษาที่กำหนดตามพระราชบัญญัติการสาธารณสุข (สถานบริการ) พ.ศ. 2509

7.2 ผู้ดำเนินการต้องควบคุมดูแลผู้ให้บริการในสถานประกอบกิจการให้บริการตามนโยบายและคู่มือปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด

7.3 ผู้ดำเนินการต้องประเมินการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี

7.4 ควบคุมดูแลการบริการ อุปกรณ์ และเครื่องใช้ต่าง ๆ ให้ได้มาตรฐานและปลอดภัย

7.5 ผู้ดำเนินการต้องคัดเลือกคนทำงานที่ให้บริการที่เป็นพนักงานประจำหรือผู้บริการที่เป็นอาชีพอิสระ ต้องมีคุณสมบัติตามข้อกำหนด

และความรู้ของผู้ดำเนินการหรือผู้จัดการสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายนั้น จะต้อง มีดังนี้

7.5.1 ความรู้ทางด้านกายวิภาคศาสตร์และชีวกลศาสตร์

7.5.2 ความรู้ทางด้านสรีรวิทยาการออกกำลังกาย

7.5.3 ความรู้ทางการพัฒนาการของมนุษย์

7.5.4 ความรู้ทางด้านความสามารถด้านสรีรวิทยาและปัจจัยเสี่ยง

7.5.5 ความรู้ทางด้านพฤติกรรมมนุษย์หรือจิตวิทยา

7.5.6 ความรู้ทางการประเมินสุขภาพและการทดสอบสมรรถภาพทางกาย

7.5.7 ความรู้ทางด้านวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับอุบัติเหตุและความปลอดภัย

7.5.8 ความรู้ทางการบริหารจัดการโปรแกรมกิจกรรม

ผู้สอนการออกกำลังกายเป็นรายบุคคลในสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย

กรมการแพทย์แห่งชาติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของอเมริกา (NCCA) ได้แนะนำคุณสมบัติ

ของผู้สอนการออกกำลังกายเป็นรายบุคคล (Personal Trainer) ไว้ดังนี้

1. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหลักสูตร 4 ปี ในสาขาวิชาฟิสิกส์ สาขาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกาย, หรือกลุ่มวิชาที่เกี่ยวข้อง และสำเร็จการศึกษาหลักสูตร 2 ปี จากวิทยาลัยที่มีการแนะนำวิชาให้เล่าเรียนแต่ไม่บังคับ

2. มีเกียรติบัตรเจ้าหน้าที่ประจำสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย หรือผู้สอนการออกกำลังกายเป็นรายบุคคลจากหน่วยงานรัฐบาลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย

3. มีประสบการณ์ในการฝึกงานเกี่ยวกับการเป็นเจ้าหน้าที่ประจำสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายหรือเป็นผู้แนะนำเกี่ยวกับการออกกำลังกายเป็นรายบุคคล อย่างน้อย 6 เดือน

2. มาตรฐานเกี่ยวกับการจัดบริการ อุปกรณ์ และการกำหนดราคา

มาตรฐานเกี่ยวกับการจัดบริการ อุปกรณ์ และการกำหนดราคา มีดังนี้

2.1 การจัดบริการ

2.1.1 ผู้ดำเนินการต้องจัดให้มีผู้บริการที่มีคุณสมบัติตามประกาศ และห้ามมิให้ผู้ที่ไม่สอดคล้องคุณสมบัติมาให้บริการเว้นแต่ผู้ให้บริการฝึกหัด ซึ่งมีจำนวนไม่เกินกึ่งหนึ่งของผู้ให้บริการ

2.1.2 ผู้ดำเนินการต้องจัดการบริการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานการบริการแต่ละประเภท โดยต้องมีการบริการหลักประกอบด้วย การคัดกรองความเสี่ยงของสุขภาพผู้มารับบริการใหม่ ได้แก่ Physical Activity Readiness Questionnaire (PAR-Q) และหรือ Health Risk Appraisal (HRA) Health History Questionnaire (HHQ) และแปลผลจากผู้ได้รับการฝึกฝนเฉพาะการฝึกฝนหรือโปรแกรมการฝึก และติดตามผลหรือควบคุมโปรแกรมการออกกำลังกายสำหรับผู้มารับบริการ

2.1.3 ผู้ใช้บริการที่รู้ว่าเป็นโรคหลอดเลือดหัวใจ Metabolic หรือเกี่ยวกับปอด หรือมีความเสี่ยงมากกว่า 1 อย่างขึ้นไปหรือปัญหาทางการแพทย์อื่น ๆ ควรได้รับคำปรึกษาจากผู้ให้บริการทางสุขภาพที่เหมาะสมก่อนที่จะเริ่มโปรแกรมการออกกำลังกาย

2.1.4 ผู้ดำเนินการต้องมีนโยบายที่ติดประกาศไว้ เพื่อการจัดการกับสถานการณ์การปฐมพยาบาลและสถานการณ์ฉุกเฉินเกี่ยวกับหัวใจ และระเบียบการนี้ต้องมีการทบทวนและฝึกซ้อมบ่อย ๆ

2.1.5 สถานบริการที่ให้บริการหรือจัดโปรแกรมแก่เยาวชนควรอยู่ภายใต้การดูแลอย่างเหมาะสม

2.1.6 สถานบริการให้แสดงผังการควบคุมการบริการ และจริยธรรม

2.2 การจัดอุปกรณ์

การจัดอุปกรณ์ในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย มีดังนี้

2.2.1 อุปกรณ์ฝึกความทนทานของหัวใจและการไหลเวียนของโลหิต

(Cardiovascular Equipment) ที่มีความแข็งแรงตามมาตรฐานอุตสาหกรรม (มาตรฐาน สมอ.) และมีอายุการใช้งานได้ไม่ต่ำกว่า 15 ปี

2.2.2 อุปกรณ์ฝึกความแข็งแรงของกล้ามเนื้อด้วยแรงต้านทานที่เปลี่ยนแปลงได้ และมีให้เลือกได้หลายอย่าง (Variable Resistance and Selectorize Equipment) อุปกรณ์ดังกล่าวต้องมีความแข็งแรง มีความปลอดภัย มีประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลภายหลังจากการฝึก และสามารถหาค่าเฉลี่ยจากการออกแรงสูงสุดได้

2.2.3 อุปกรณ์ฝึกกล้ามเนื้อที่ใช้ฝึกด้วยน้ำหนักอิสระ (Free Weight Equipment)

2.2.4 อุปกรณ์ให้ความเพลิดเพลินในการฝึกความทนทานของหัวใจและการไหลเวียนของโลหิต (Cardiovascular Entertainment Equipment)

2.2.5 อุปกรณ์ที่ประสงค์จะฝึกในหลาย ๆ ครั้ง (Other Frequently Required Equipment)

และอุปกรณ์ต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้ มีรายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

2.2.1 อุปกรณ์ฝึกความทนทานของหัวใจและการไหลเวียนของโลหิต

อุปกรณ์ฝึกความทนทานของหัวใจและการไหลเวียนของโลหิต มีดังนี้

- เครื่องก้าวเดินแบบผสมผสาน (Elliptical Machines)
- เครื่องปีนเขา (Stair Climbers)
- จักรยานแบบนอนเอกเซนกและนั่งปั่น (Recumbent and Upright Bicycle)
- เครื่องวิ่งหรือเดินด้วยไฟฟ้า (Treadmill)
- จักรยานทดสอบสมรรถภาพทางกาย (Stationary Bicycle)
- กรรเชียงบก (Rower Machine)

อุปกรณ์ต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้สมาคมสุขศึกษา แร็กเกตและกีฬา (The International Health, Racquet, and Sportclub Association: THRSA, 1994) ได้ทำการศึกษาในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในสหรัฐอเมริกาและพบว่ามีการจัดบริการไว้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนชิ้นของอุปกรณ์ฝึกความทนทานของหัวใจและการไหลเวียนของโลหิตในสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายของสหรัฐอเมริกา (Grantham, 1998, p. 276)

ชนิดของอุปกรณ์ฝึกความทนทานของหัวใจ และการไหลเวียนของโลหิต	ร้อยละของสถาน ประกอบกิจการที่มี	เฉลี่ยจำนวนชิ้น
- เครื่องปีนเขา (Step Machines)	98	8
- จักรยานทดสอบสมรรถภาพทางกาย (Exercise Bicycle)	97	8
- แบบคอมพิวเตอร์	95	7
- แบบไม่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์	70	3
- แบบนอนเอกเซนก	72	2
- ลู่วิ่งหรือเดินด้วยไฟฟ้า (Treadmills)	83	5
- กรรเชียงบก (Rowing Machines)	62	3
- แบบคอมพิวเตอร์	59	2
- แบบไม่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์	48	2
- เครื่องสกีแบบซิมูเลเตอร์ (Coss-country Ski Simulations)	57	1
- จักรยานฝึกร่างกายส่วนบน (Upper Body Ergometers)	22	1
- เครื่องสกีลงจากที่สูงแบบซิมูเลเตอร์ (Downhill Ski Simulators)	5	1

2.2.2 อุปกรณ์ฝึกความแข็งแรงของกล้ามเนื้อด้วยแรงต้านทานที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

อุปกรณ์ฝึกความแข็งแรงของกล้ามเนื้อด้วยแรงต้านทานที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้มีดังนี้

- อุปกรณ์ประเภทกำหนดตำแหน่งการฝึก (Fixed - position Weight Stack)
- อุปกรณ์ชนิดนี้มีจำนวนชุดละ 8-12 ชิ้น และแต่ละชิ้นมีความปลอดภัยและใช้เพื่อประโยชน์ว่าด้วยท่าทางและทรวดทรงของร่างกาย
- อุปกรณ์ประเภทปฏิบัติการตามหน้าที่พื้นฐานของการเคลื่อนไหว (Functional

Fitness-based Weight Stack) อุปกรณ์ชนิดนี้ไม่มีการกำหนดท่าฝึกและมุมของการเคลื่อนไหว มีชุดละ 12 ชิ้น และแต่ละชิ้นมีคุณลักษณะที่ไม่เหมือนกัน

- อุปกรณ์ความต้านทานที่จัดไว้ให้เลือกได้ (Alternative Resistance)

เป็นจำพวกไฮดรอลิก (Hydraulics) จำพวกนิวแมติก (Pneumatic) เป็นอุปกรณ์ประเภทกำหนดท่าฝึก แต่มีการยกเว้นการใช้น้ำหนักซ้อนกันดังเช่นแบบที่ 1

อุปกรณ์ต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้ IHRSA ได้ทำการศึกษาถึงการจัดไว้ในสถานประกอบการ เพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายและพบว่าการจัดบริการไว้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนชิ้นอุปกรณ์ฝึกความแข็งแรงของกล้ามเนื้อด้วยแรงต้านทานที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (Granthan, 1998, p. 277)

ชนิดของอุปกรณ์ความต้านทาน	ร้อยละที่มีในสถาน ประกอบการ	เฉลี่ยจำนวนชิ้น
- อุปกรณ์กำหนดตำแหน่งการฝึกและอุปกรณ์ ปฏิบัติตามหน้าที่พื้นฐานของการเคลื่อนไหว	97	25
- อุปกรณ์ความต้านทานที่จัดไว้ให้เลือกได้		
- จำพวกไฮดรอลิก	16	9
- จำพวกนิวแมติก	20	9
- อุปกรณ์ประเภทอิเล็กทรอนิกส์และ คอมพิวเตอร์	20	8

2.2.3 อุปกรณ์ฝึกกล้ามเนื้อที่ใช้ฝึกด้วยท่าฝึกอิสระ

อุปกรณ์ฝึกกล้ามเนื้อที่ใช้ฝึกด้วยท่าฝึกอิสระ มีดังนี้

- บาร์เบลและดัมเบล (Barbell and Dumbbells)
- ม้าฝึยกน้ำหนัก และอุปกรณ์ประกอบ (Benches and Support Machines)
- แผ่นน้ำหนัก (Plate-loaded Machines)

อุปกรณ์ต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้ IHRSA ได้ทำการศึกษาการจัดไว้ในสถานประกอบการ เพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย และพบว่าการจัดไว้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนอุปกรณ์ฟรีเวทในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย
(Granthan, 1998, p. 277)

ชนิดของอุปกรณ์ฟรีเวท	ร้อยละที่มีในสถาน ประกอบการ	เฉลี่ยจำนวนชิ้น
1. บาร์เบล	94	10
2. ดัมเบล	95	50
3. ม้าฝึกยกน้ำหนัก	98	10
4. แผ่นน้ำหนัก	87	4
5. เครื่องแขวนแผ่นน้ำหนัก	88	2
6. อื่น ๆ	93	5

สำหรับอุปกรณ์ฝึกความทนทานของหัวใจและการไหลเวียนของโลหิต อุปกรณ์ฝึกความแข็งแรงของกล้ามเนื้อด้วยแรงต้านทานที่เปลี่ยนแปลงได้ และอุปกรณ์ฝึกกล้ามเนื้อที่ใช้ฝึกด้วยท่าฝึกอิสระ มีการจัดไว้ในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในสหรัฐอเมริกา ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ประเภทของอุปกรณ์และจำนวนสมาชิกผู้ใช้อุปกรณ์จำนวน 1 ชิ้น (Granthan, 1998, p. 276)

ประเภทของอุปกรณ์	เฉลี่ยจำนวนอุปกรณ์/ สถานประกอบการ	เฉลี่ยจำนวนสมาชิกต่อ อุปกรณ์ จำนวน 1 ชิ้น
- เครื่องฝึกความทนทานของหัวใจและการ ไหลเวียนของโลหิต	31	77
- เครื่องฝึกความแข็งแรงของกล้ามเนื้อด้วย แรงต้านทานที่เปลี่ยนแปลงได้	27	88
- เครื่องฝึกกล้ามเนื้อที่ใช้ฝึกด้วยท่าฝึกอิสระ	81	30

2.2.4 อุปกรณ์ให้ความเพลิดเพลินในการฝึกความทนทานของหัวใจและการไหลเวียนของโลหิต

อุปกรณ์ให้ความเพลิดเพลินในการฝึกความทนทานของหัวใจและการไหลเวียนของโลหิต มีดังนี้

- ระบบภาพทิวทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Viewing System: PVS) เป็นระบบที่มีจอภาพขนาดกลาง 13-15 นิ้ว วางไว้หน้าปัดของอุปกรณ์ฝึกผู้ฝึกสามารถปรับสถานีได้ ในขณะที่ฝึกการออกกำลังกาย

- ระบบเชื่อมต่อระหว่างเสียงและภาพ (Interconnected Audiovisual Entertainment System) เป็นระบบบูรณาการระหว่างทีวี และช่องสถานีวิทยุ

- ระบบการปรับเสียงและภาพส่วนบุคคล (Personal Tuner Audiovisual System) เป็นระบบที่ผู้ฝึกสามารถที่จะปรับเสียงและภาพจากทีวีและวิทยุได้

2.2.5 อุปกรณ์ที่ประสงค์จะฝึกหลาย ๆ ครั้ง

อุปกรณ์ที่ประสงค์จะฝึกหลาย ๆ ครั้ง มีดังนี้

- เครื่องสั่นทุกส่วนของร่างกาย (Whole Body Vibration Machines: WBV) เป็นอุปกรณ์สร้างร่างกายและลดน้ำหนัก ช่วยในการสร้างความตื่นตัวของกล้ามเนื้อ

- อุปกรณ์พิลาทิส (Pilates Equipment) เช่น ชิงช้าสูง ถึงรูปทรงกระบอก บันไดและอุปกรณ์ส่วนประกอบที่เพิ่มเข้าไป

- อุปกรณ์สปา (Spa Equipment) เช่น โต๊ะสำหรับนวด โต๊ะดูหน้า โต๊ะช่างแต่งเล็บและช่างทาเล็บ

สรุปในการให้บริการด้านอุปกรณ์

สรุปในการให้บริการด้านอุปกรณ์ มีดังนี้

- ต้องจัดหาอุปกรณ์อย่างพอเพียงและมีคุณภาพเพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

- จัดให้มีโปรแกรมสำหรับการป้องกันการเกิดโรค และรักษาหรือคงสภาพของสุขภาพ โดยจัดทำเป็นเอกสารที่บันทึกการใช้อุปกรณ์ตามตารางเวลา และผู้ให้บริการ

- พื้นที่ให้บริการควรมีนาฬิกาแขวนที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน และตารางแสดงเป้าหมายอัตราการเต้นของหัวใจแต่ละระดับของอายุ และตารางการประเมินระดับสภาพทางกายของสมาชิกและผู้ให้บริการ

ตัวอย่างการดูแลและรักษาอุปกรณ์

ตัวอย่างการดูแลและรักษาอุปกรณ์ มีดังตารางที่ 6 และตารางที่ 7

ตารางที่ 6 การเอาใจใส่และการรักษาอุปกรณ์การฝึกความทนทานของหัวใจ และการไหลเวียน
ของโลหิต (Tharrell, 2008, p. 324)

อุปกรณ์	ดูแลทุกวัน	ดูแลทุกสัปดาห์	ดูแลทุกเดือน	ขณะที่ต้องการ
1. จักรยาน	- ทำความสะอาด	- ตรวจเช็คหน้าปัด	- ถอดกรอบหรือโครง	- ทบทวนคู่มือการ
ทดสอบ	หน้าปัดควบคุมด้วย	ควบคุมดูการทำงาน	ของจักรยานและทำ	ใช้อุปกรณ์
สมรรถภาพ	ผ้าเปียกหมาด ๆ	และสิ่งที่บอกให้รู้ถึง	ความสะอาดฝุ่นหรือ	
ทางกายและ	- ทำความสะอาดที่	ปัญหา	เศษสำลี	
จักรยานแบบ	นั่งด้วยสบู่อ่อน ๆ	- ตรวจเช็คสกรูและ		
นอนเอกเซนก	และน้ำ	หัวน็อตที่จำเป็นให้		
	- ทำความสะอาด	แน่นหนา		
	กรอบหรือโครงด้วย	- ถ้าเครื่องวางบน		
	สบู่อ่อน ๆ และน้ำ	พรมให้ดูแลเรื่อง		
		ได้เครื่อง		
2. เครื่องก้าว	- ทำความสะอาด	- ตรวจเช็คหน้าปัด	- ถอดกรอบหรือโครง	- ทบทวนคู่มือการ
เดินแบบ	หน้าปัดควบคุมด้วย	ควบคุมดูการทำงาน	ของเครื่องก้าวเดิน	ใช้อุปกรณ์
ผสมผสาน	ผ้าเปียกหมาด ๆ	และสิ่งที่บอกให้รู้ถึง	แบบผสมผสานหรือ	
และเครื่องปั่น	- ทำความสะอาด	ปัญหา	เครื่องปั่นเขาทำความ	
เขา	กรอบหรือโครงและ	- ตรวจเช็คสกรูและ	สะอาดฝุ่นหรือเศษ	
	ที่เหยียบด้วยสบู่อ่อน ๆ และน้ำ	หัวน็อตที่จำเป็นให้	สำลี	
		แน่น		
		- ถ้าเครื่องวางบน		
		พรมให้ดูแลเรื่องได้		
		เครื่อง		
3. คู่วิ่งหรือ	- ทำความสะอาด	- ตรวจเช็คหน้าปัด	- ทำความสะอาด	- เปลี่ยนสายพาน
เดินด้วยไฟฟ้า	หน้าปัดควบคุมด้วย	ควบคุมดูการทำงาน	สายพานด้วยผ้าชุบน้ำ	เมื่อจำเป็น
	ผ้าเปียกหมาด ๆ	และสิ่งที่บอกให้รู้ถึง	บิดหมาด ๆ	- เปลี่ยนลูกกลิ้งถ้ามี
	- ทำความสะอาด	ปัญหา	- ตรวจเช็คและหยอด	สัญญาณบอก
	กรอบหรือโครงด้วย	- ตรวจเช็คสกรูและ	น้ำมันหล่อลื่นที่	
	สบู่อ่อน ๆ และน้ำ	หัวน็อตที่จำเป็นให้	สายพานและพื้นผิว	
		แน่น	ด้านบนที่จำเป็น	
		- ถ้าเครื่องวางบน	- ตรวจเช็คลูกกลิ้ง	
		พรมให้ดูแลเรื่อง	ให้ถูกตำแหน่ง	
		ได้เครื่อง		

ตารางที่ 7 การเอาใจใส่และการรักษาอุปกรณ์ฝึกความแข็งแรงของกล้ามเนื้อด้วยแรงต้านทาน
ที่เปลี่ยนแปลงได้ (Tharrell, 2008, p. 324)

อุปกรณ์	ดูแลทุกวัน	ดูแลทุกสัปดาห์	ดูแลทุกเดือน	ขณะที่ต้องการ
1. อุปกรณ์ฝึก ความแข็งแรงของ กล้ามเนื้อด้วยแรง ต้านทานที่ เปลี่ยนแปลงได้	- ทำความสะอาดกรอบ หรือโครงด้วยสบู่ อ่อน ๆ และน้ำ - ทำความสะอาดเบาะ ด้วยสบู่อ่อน ๆ และน้ำ	- ตรวจสอบสายโซ่การ ม้วนและกดขันให้ แน่นเมื่อจำเป็น - ตรวจสอบการ เคลื่อนไหวน้อยส่วน และปรับให้พอดี	- ใช้น้ำมันหล่อลื่น บาง ๆ	- ซ่อมแซมและหรือ เปลี่ยนเบาะ - เปลี่ยนสายโซ่เมื่อ จำเป็น
2. อุปกรณ์ฝึก กล้ามเนื้อที่ใช้ฝึก ด้วยท่าฝึกอิสระ มีฝักก้นน้ำหนัก และอุปกรณ์ ประกอบ	- ทำความสะอาดกรอบ หรือโครงด้วยสบู่ อ่อน ๆ และน้ำ - ทำความสะอาดเบาะ ด้วยสบู่อ่อน ๆ และน้ำ	- ตรวจสอบสายโซ่การ ม้วนและกดขันให้ แน่นเมื่อจำเป็น	-	- ซ่อมแซมและหรือ เปลี่ยนเบาะ - เปลี่ยนสายโซ่เมื่อ จำเป็น
3. คัมเบลและบาร์ เบล	- ทำความสะอาดบาร์ เบลด้วยผ้าแห้ง	- ตรวจสอบสกรูและ หัวน็อตที่จำเป็น	- ใช้น้ำมันบาง ๆ ในส่วนที่เป็นสนิม	- ซ่อมแซมและหรือ เปลี่ยนบาร์เบล และคัมเบลที่ แตกหัก

ส่วนแนวทางการทำความสะอาด มีดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แนวทางการทำความสะอาด (Tharrell, 2008, p. 341)

พื้นที่	กิจกรรมทำความสะอาด	ความถี่
ห้องอุปกรณ์	- เก็บขยะ	- ทุกวัน
	- กำจัดฝุ่นที่พื้นห้อง	- ทุกวัน
	- ทำความสะอาดไวนิล ด้วยน้ำยาฆ่าเชื้อโรค (เบาะ/ ที่ พักแขนของอุปกรณ์)	- ทุกวัน
	- ทำความสะอาดโครง/ กรอบของอุปกรณ์ด้วยน้ำยา ฆ่าเชื้อ	- ทุกวัน

ตารางที่ 8 (ต่อ)

พื้นที่	กิจกรรมทำความสะอาด	ความถี่
ห้องออกกำลังกาย เป็นกลุ่ม	- ทำความสะอาดและกำจัดคราบที่สกปรกบนพรม	- ทุกวัน
	- ทำความสะอาดที่เป็นรอยด่างบนกระจกเงา	- ทุกวัน
	- ทำความสะอาดพื้นด้วยน้ำยาฆ่าเชื้อ	- ทุกวัน
	- ทำความสะอาดช่องระบายอากาศ	- ทุกสองสัปดาห์
	- ทำความสะอาดหลอดไฟที่ติดตั้งถาวร	- ทุกสองสัปดาห์
	- ทำความสะอาดและดูแลผู้ได้เครื่องอุปกรณ์ทุกตัว	- ทุกสองสัปดาห์
	- ทำความสะอาดกระจกและพื้นผิวที่เป็นแก้ว	- ทุกสองสัปดาห์
	- ทำความสะอาดพรม	- ทุกสองสัปดาห์
	- ทำความสะอาดผนังห้องอย่างละเอียด	- ปีละ 4 ครั้งหรือปี ละครั้ง
	- เก็บขยะ	- ทุกวัน
	- ถูพื้นไม้ด้วยผ้าแห้ง	- ทุกวัน
	- กำจัดฝุ่นที่พื้นห้อง	- ทุกวัน
	- ทำความสะอาดที่เป็นรอยด่างบนกระจกเงา	- ทุกวัน
	- ทำความสะอาดกระจกและพื้นผิวที่เป็นแก้ว	- ทุกวัน
	- ถูพื้นไม้ด้วยผ้าเปียก	- ทุกสัปดาห์
	- ทำความสะอาดพื้นยางด้วยน้ำยาฆ่าเชื้อ	- ทุกวัน
	- ทำความสะอาดท่อระบายอากาศ	- ทุกสองสัปดาห์
	- ทำความสะอาดหลอดไฟที่ติดตั้งถาวร	- ทุกสองสัปดาห์
	- ทำความสะอาดเครื่องเสียง	- ทุกสองสัปดาห์
	- ทำความสะอาดผนังห้องอย่างละเอียด	- ปีละ 4 ครั้ง หรือปี ละครั้ง
	- ปรับปรุงพื้นไม้	- ปีละครั้ง

2.3 การกำหนดราคา

ให้แสดงข้อความการกำหนดราคาที่ชัดเจนและตีประกาศหรือแสดงให้เห็นได้

ชัดเจน

3. มาตรฐานด้านสถานที่ตั้ง ลักษณะอาคารและการสุขาภิบาล

สถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย ควรจะมีมาตรฐานด้านสถานที่ตั้ง ลักษณะอาคาร และการสุขาภิบาล มีดังนี้

3.1 สถานที่ตั้งอาคาร ไฟส่องแสงสว่าง การสุขาภิบาล การระบายอากาศ ตามพระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522 และพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535

3.2 ตั้งอยู่ในทำเลที่มีความสะดวกปลอดภัยและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ไม่อยู่ใกล้ชิดกับศาสนสถานวัด ในระยะที่จะก่อให้เกิดปัญหา หรืออุปสรรคในการปฏิบัติศาสนกิจ

3.3 กรณีมีการให้บริการหลายลักษณะรวมกัน จะต้องแบ่งสัดส่วนให้ชัดเจน และแต่ละสัดส่วนต้องมีพื้นที่และลักษณะตามมาตรฐานของการให้บริการแต่ละประเภท

3.4 จัดให้มีห้องอาบน้ำ ห้องส้วม อ่างล้างมือ ห้องผลัดเปลี่ยนเสื้อผ้า และตู้เก็บเสื้อผ้า แยกส่วนชายหญิงอย่างเพียงพอ และสะอาด ปลอดภัยถูกสุขลักษณะ

3.5 ห้องอุปกรณ์การออกกำลังกายอุปกรณ์ออกกำลังกายควรมีพื้นที่ ต่อ 1 เครื่องระหว่าง 25-50 ตารางฟุต (7.2-15.2 ตารางเมตร) และมีพื้นที่สำหรับการยืดเหยียดกล้ามเนื้อระหว่าง 40-60 ตารางฟุต (12-18 ตารางเมตร) ทั้งนี้สามารถจัดสรรให้คลาดเคลื่อนจากที่กำหนดไว้ร้อยละ 10-15

3.6 ห้องออกกำลังกายเป็นกลุ่ม ควรมีพื้นที่ระหว่าง 40-60 ตารางฟุต (12-18 ตารางเมตร) ผนังห้องสามารถเก็บเสียงได้ดี พื้นห้องควรเป็นพื้นที่ทำด้วยไม้ หรือพื้นยาง การใช้เครื่องเสียงภายในห้องควรอยู่ระหว่าง 80-90 เดซิเบล ผนังห้องมีกระจกอย่างน้อย 1 ด้าน ความสูงของห้องอย่างน้อย 10 ฟุต (3 เมตร)

3.7 สถานที่ให้บริการควรมีเนื้อที่ประมาณ 12 ตารางฟุต หรือ 3.7 ตารางเมตร ต่อผู้ให้บริการ 1 คน หรืออยู่ระหว่าง สูงสุด 30 ตารางฟุต หรือน้อยสุด 5 ตารางฟุตต่อคน

3.8 มีสถานที่อเนกประสงค์สำหรับการติดต่อพูดคุย 27 ตารางฟุต หรือ 7.2 ตารางเมตร หรือระหว่าง 10-50 ตารางฟุต

4. มาตรฐานความปลอดภัย

สถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายควรที่จะมีมาตรฐานความปลอดภัย ดังนี้

4.1 ต้องเขียนนโยบายรองรับในการอำนวยความสะดวกในภาวะเร่งด่วนเป็นระบบ และขั้นตอน การตรวจสอบและฝึกซ้อมโดยปกติที่เป็นเอกสาร ความเป็นไปได้ถึงสถานการณ์เร่งด่วนที่สำคัญเกี่ยวกับหัวใจที่พนักงานสามารถดูแลปฐมพยาบาลพื้นฐานได้

4.2 ต้องเขียนการอำนวยความสะดวกรองรับภาวะเร่งด่วนที่เป็นระบบการช่วยชีวิตฉุกเฉินที่ได้รับการยอมรับจากสาธารณะ

4.3 มีเครื่องมือปฐมพยาบาลเบื้องต้น พร้อมผู้ใช้งานและระบบการประสานงานกับสถานพยาบาลเพื่อส่งต่อผู้ป่วยเป็นลายลักษณ์อักษร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ประสบความสำเร็จ

ในการศึกษารูปแบบการจัดการและการค้นหาสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ประสบความสำเร็จในการจัดการ พบว่ามีสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. สถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สวนดุสิต โดยมีรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ชื่อสถานประกอบการ ศูนย์สุขภาพครบวงจร มหาวิทยาลัยราชภัฏ

สวนดุสิต

1.2 หน่วยงานที่รับผิดชอบ สำนักกิจการพิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

1.3 โทรศัพท์สถานที่ทำงาน 0-2244-5370-5 โทรสาร 0-2243-5779

1.4 มีเจ้าหน้าที่ประจำสถานประกอบการ จำนวน 5 คน

1.5 มีผู้นำกลุ่มออกกำลังกาย จำนวน 4 คน

1.6 มีผู้สอนการออกกำลังกายรายบุคคล จำนวน 4 คน

1.7 ช่วงเวลาในการเปิดให้บริการฟิตเนส วันจันทร์-วันศุกร์ เปิดทำการ 06:00 -21:00 น.

ชวมน้ำ-สตรีม เปิดทำการ 10:00 -20:00 น. วันเสาร์-วันอาทิตย์ เปิดทำการ 08:00-19:30 น.

* ปิดทำการวันหยุดนักขัตฤกษ์

1.8 รูปแบบการจัดการ เป็นองค์กรที่มีการจัดการพึ่งพาตนเอง โดยมีอัตราค่าบริการ คือนักศึกษา บุคลากร

ออกกำลังกาย	ครั้งละ 30 บาท	เหมาจ่ายรายเดือน ๆ ละ	300 บาท
-------------	----------------	-----------------------	---------

ชวมน้ำ สตรีม	ครั้งละ 40 บาท	เหมาจ่ายรายเดือน ๆ ละ	500 บาท
--------------	----------------	-----------------------	---------

โรงเรียนสาธิตละอออุทิศ-ครอบครัวบุคลากร	สมาชิกรายปี	110 บาท
--	-------------	---------

บุคคลทั่วไป (ไม่ต้องสมัครสมาชิก)

ออกกำลังกาย	เหมาจ่าย 10 ครั้ง	ฟรี 1 ครั้ง	800 บาท	ฟรี น้ำดื่ม + ลี歐คเกอร์
-------------	-------------------	-------------	---------	-------------------------

ออกกำลังกาย	เหมาจ่าย 20 ครั้ง	ฟรี 3 ครั้ง	1,600 บาท	ฟรี น้ำดื่ม + ลี歐คเกอร์
-------------	-------------------	-------------	-----------	-------------------------

ชวมน้ำ-สตรีม	เหมาจ่าย 10 ครั้ง	ฟรี 1 ครั้ง	1,000 บาท	ฟรี น้ำดื่ม + ลี歐คเกอร์
--------------	-------------------	-------------	-----------	-------------------------

ชวมน้ำ-สตรีม	เหมาจ่าย 20 ครั้ง	ฟรี 3 ครั้ง	2,000 บาท	ผ้า 1 ชุด
--------------	-------------------	-------------	-----------	-----------

* บัณฑิตมีอายุ 6 เดือน, 8 เดือน-สามารถใช้แทนกันได้

บุคคลทั่วไป (สมาชิกเหมาจ่าย)

ออกกำลังกาย เดือนละ 1,000 บาท ฟรี ลี้อคเกอร์

ออกกำลังกาย-ชว่นา-สตรีม เดือนละ 1,500 บาท ฟรี ลี้อคเกอร์

ออกกำลังกาย-ชว่นา-สตรีม-ว่ายน้ำ เดือนละ 2,000 บาท ฟรี ลี้อคเกอร์-น้ำ-ผ้า

3 เดือน 5,500 บาท

6 เดือน 10,000 บาท

1 ปี 13,900 บาท ลดเหลือ 9,500 บาท

บุคคลทั่วไปสมัครสมาชิกรายปี=ออกกำลังกาย-ชว่นา-สตรีม สมาชิกรายปี

2,000 บาท

ออกกำลังกาย ครั้งละ 40 บาท ฟรี น้ำดื่ม 1 ขวด ลี้อคเกอร์ 1 คู่

ชว่นา-สตรีม ครั้งละ 80 บาท ฟรี น้ำดื่ม 1 ขวด ลี้อคเกอร์ 1 คู่ ผ้าเช็ดตัว 1 ชุด

บุคคลทั่วไปสมัครสมาชิกรายปี=ออกกำลังกาย-ชว่นา สตรีม-ว่ายน้ำ สมาชิกรายปี

3,000 บาท

ออกกำลังกาย ครั้งละ 40 บาท ฟรี น้ำดื่ม 1 ขวด ลี้อคเกอร์ 1 คู่

ชว่นา-สตรีม ครั้งละ 80 บาท ฟรี น้ำดื่ม 1 ขวด ลี้อคเกอร์ 1 คู่ ผ้าเช็ดตัว 1 ชุด

ว่ายน้ำ ครั้งละ 30 บาท

คอร์ส Personal Training บุคคลทั่วไป 2,000 บาท 10 ชม. บัณฑิตมีอายุ 2 เดือน

นักศึกษา-บุคลากร-นักเรียนสาธิตละอออุทิศ 1,500 บาท

คอร์สเทควันโด เดือนละ 1,200 บาท เรียน วันอังคาร-วันพุธ เวลา 15:30 -17:00 น.

บุคคลทั่วไป (ไม่ต้องสมัครสมาชิก)

ออกกำลังกาย ครั้งละ 100 บาท ฟรี ลี้อคเกอร์ น้ำดื่ม 1 ขวด

ชว่นา-สตรีม ครั้งละ 120 บาท ฟรี น้ำดื่ม 1 ขวด ลี้อคเกอร์-น้ำ-ผ้า 1 ชุด

ออกกำลังกาย-ชว่นา-สตรีม ครั้งละ 150 บาท ฟรี ลี้อคเกอร์

สมาชิกศิษย์เก่าสวนดุสิต=สมัครตลอดชีพก่อน 3,010 บาท

ออกกำลังกาย ครั้งละ 30 บาท ฟรี ลี้อคเกอร์

ชว่นา-สตรีม ครั้งละ 60 บาท ฟรี ลี้อคเกอร์

ว่ายน้ำ ครั้งละ 30 บาท

สมาชิกที่มีอายุ 60-69 ปี จะได้รับส่วนลดร้อยละ 50 พร้อมแสดงสำเนาบัตรประชาชน

สมาชิกที่มีอายุ 70 ปี จะได้ออกกำลังกายฟรี

หลักฐานในการสมัคร

1. รูปถ่าย 1 ใบ

2. ใบรายงานผลการศึกษา (สำหรับสมาชิกที่เป็นศิษย์เก่าสวนกุหลาบ)

สระว้ายน้ำ วันจันทร์-วันอาทิตย์ เปิดทำการ 06:00 – 20:30 น.

นวดแผนไทย วันจันทร์-วันอาทิตย์ เปิดทำการ 09:00 – 21:00 น.

2. สถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร โดยมีรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ชื่อสถานประกอบการ พระนครฟิตเนส

2.2 หน่วยงานที่รับผิดชอบ ศูนย์กีฬาและสุขภาพมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

2.3 โทรศัพท์สถานที่ทำงาน 0-2552-3960, 0-2521-0151 ต่อ 3211

2.4 มีเจ้าหน้าที่ประจำสถานประกอบการ จำนวน 3 คน

2.5 มีผู้นำกลุ่มออกกำลังกาย จำนวน 1 คน

2.6 มีผู้สอนการออกกำลังกายรายบุคคล จำนวน 1 คน

2.7 ช่วงเวลาในการเปิดบริการ

- วันจันทร์ - วันศุกร์ เวลา 10:00 – 20:00 น.

- วันเสาร์ เวลา 08:00 – 18:00 น.

- หยุดวันอาทิตย์และวันหยุดนักขัตฤกษ์

2.8 รูปแบบการจัดการ เป็นองค์กรที่มีการจัดการพึ่งพาตนเอง โดยคิธัตรา

ค่าบริการดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 อัตราค่าบริการ ศูนย์กีฬาและสุขภาพมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร (มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2550, หน้า 3)

ลำดับ ที่	ประเภทสมาชิก	ค่าสมาชิก (บาท)	ค่าบริการ (บาท)			Gift Set No.
			ห้องออก กำลังกาย ต่อ ๑ ครั้ง	สนามเบดมินตัน ต่อ ๑ ชม./ สนาม	โต๊ะเทเบิล เทนนิส ต่อ ๑ ชม./ โต๊ะ	
1	บุคคลทั่วไป					
	1.1 ไม่ใช่สมาชิก		60	120	100	
	1.2 สมาชิกรายปี	1,000	20	50	30	1
	1.3 สมาชิก 5 ปี	2,500	20	45	25	2
2	ครอบครัว					
	2.1 สมาชิกรายปี(1-5คน)	3,500	20	45	20	3
	2.2 สมาชิก 5 ปี(1-5คน)	7,000	20	40	20	4
3	องค์กร					
	3.1 สมาชิกรายปี(1-20คน)	8,500	20	40	20	5
	3.2 สมาชิก 5 ปี(1-20คน)	17,000	20	40	20	5
4	สมาชิกบุคคลภายใน					
	4.1 นักเรียนสาธิตวัดพระศรีฯ	-	10	40	20	
	4.2 นักศึกษา มรภ.พระนคร	-	10	40	20	
	4.3 บุคลากร มรภ.พระนคร	-	10 บาท	40 บาท	20 บาท	
	4.4 สมาชิกชมรมครุรัตน์	-	10 บาท	40 บาท	20 บาท	
	4.5 สมาชิกสมาคมศิษย์เก่า	-	10 บาท	40 บาท	20 บาท	

2.9 หลักฐานการสมัครสมาชิก

- กรอกข้อมูลใบสมัครให้ครบถ้วน
- ค่าทำบัตรสมาชิก/ ค่าทำบัตร
- รูปถ่าย 1 นิ้ว จำนวน 2 รูป
- หลักฐานที่ใช้รับรองตนเอง
- ค่าบริการตามประเภทของสมาชิก
- ผู้สมัครมีความประสงค์จะใช้บริการ ในส่วนของพระนครฟิตเนส จะต้องมียุครบ

15 ปีบริบูรณ์

3. สถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กำแพงเพชร โดยมีรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

- 3.1 ชื่อสถานประกอบการ ศูนย์ส่งเสริมและบริการสุขภาพ
- 3.2 หน่วยงานที่รับผิดชอบ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
- 3.3 โทรศัพท์สถานที่ทำงาน (055) 706555,722500 ต่อ 1149
- 3.4 มีเจ้าหน้าที่ประจำสถานประกอบการ จำนวน 1 คน
- 3.5 มีผู้นำกลุ่มออกกำลังกาย จำนวน 1 คน
- 3.6 มีผู้สอนการออกกำลังกายรายบุคคล จำนวน 1 คน
- 3.7 ช่วงเวลาในการเปิดให้บริการ
 - วันจันทร์–วันเสาร์ เวลา 08:00 – 20:00 น.
 - วันอาทิตย์ เวลา 08:00 – 16:00 น.
- 3.8 รูปแบบการจัดการ เป็นองค์กรที่มีการจัดการพึ่งพาตนเอง โดยคิดอัตราค่าบริการ

ดังนี้

ค่าสมัครเป็นสมาชิก แยกได้ดังนี้

อาจารย์และนักศึกษา อัตราละ 20 บาท/ คน

บุคคลภายนอก อัตราละ 40 บาท/ คน

ค่าทำบัตรสมาชิก อัตราละ 20 บาท/ คน

ค่าบำรุง แยกเป็นประเภท ดังนี้

ค่าบำรุงรายปี

- อาจารย์ อัตราละ 500 บาท/ คน

- นักศึกษา อัตราละ 300 บาท/ คน

- บุคคลภายนอก อัตราละ 2,500 บาท/ คน

ค่าบำรุงราย 6 เดือน

- อาจารย์ อัตราละ 300 บาท/ คน

- นักศึกษา อัตราละ 200 บาท/ คน

- บุคคลภายนอก อัตราละ 1,500 บาท/ คน

ค่าบำรุงราย 3 เดือน

- อาจารย์ อัตราละ 200 บาท/ คน

- นักศึกษา อัตราละ 100 บาท/ คน

- บุคคลภายนอก อัตราละ 800 บาท/ คน

ค่าบำรุงรายเดือน

- นักศึกษา อัตราละ 50 บาท/ คน

ค่าบำรุงรายวัน

- นักศึกษา อัตราละ 5 บาท/ คน

- บุคคลภายนอก อัตราละ 20 บาท/ คน

4. สถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี โดยมีรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

4.1 ชื่อสถานประกอบกิจการ ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

4.2 หน่วยงานที่รับผิดชอบ กองพัฒนานักศึกษา

4.3 โทรศัพท์สถานที่ทำงาน 077-355626

4.4 มีเจ้าหน้าที่ประจำสถานประกอบกิจการ จำนวน 1 คน

4.5 มีผู้นำกลุ่มออกกำลังกาย จำนวน 2 คน

4.6 มีผู้สอนการออกกำลังกายรายบุคคล จำนวน 2 คน

4.7 ช่วงเวลาในการเปิดให้บริการ

- วันจันทร์-วันศุกร์ เวลา 16:00-20:00 น.

4.8 รูปแบบการจัดการ เป็นองค์กรที่มีการจัดการพึ่งพาตนเอง โดยคิดอัตรา

ค่าบริการดังนี้

- นักศึกษาหอพักภายในมหาวิทยาลัย สมัครสมาชิก 75 บาท ใช้บริการฟรี 1 ปี

- นักศึกษาทั่วไป สมัครสมาชิก 150 บาท ใช้บริการฟรี 1 ปี

- บุคลากรมหาวิทยาลัย สมัครสมาชิก 300 บาท ใช้บริการฟรี 1 ปี

- บุคคลทั่วไป สมัครสมาชิก 300 บาท ใช้บริการฟรี 1 ปี

- บุคคลที่ไม่ใช่สมาชิก ใช้บริการ ครั้งละ 10 บาท/ วัน

5. สถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ โดยมีรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

5.1 ชื่อสถานประกอบกิจการ ศูนย์ออกกำลังกายมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

5.2 หน่วยงานที่รับผิดชอบ สำนักงานอธิการบดี

5.3 โทรศัพท์สถานที่ทำงาน 0-5541-6614 ต่อ 1311

5.4 มีเจ้าหน้าที่ประจำสถานประกอบกิจการ จำนวน 2 คน

5.5 มีผู้นำกลุ่มออกกำลังกาย จำนวน 1 คน

5.6 มีผู้สอนการออกกำลังกายรายบุคคล จำนวน 1 คน

5.7 ช่วงเวลาในการเปิดให้บริการ

- วันจันทร์-วันศุกร์ เวลา 10:00-20:00 น.

5.8 รูปแบบการจัดการ เป็นองค์กรที่มีการจัดการพึ่งพาตนเอง โดยคิดอัตราค่าบริการ ดังนี้

- บุคคลภายนอก สมัครสมาชิก 600 บาท /เดือน
- บุคคลภายนอก ใช้บริการ 50 บาท/ ครั้ง
- นักศึกษา ใช้บริการ 10 บาท/ ครั้ง
- นักศึกษาของมหาวิทยาลัยและนักศึกษาที่เรียนในรายวิชาไม่เสียค่าใช้จ่าย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ มีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

1. การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
2. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) และแต่ละเครื่องมือ

ดังกล่าวมานี้ มีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

สุวิมล ว่องวาณิช (2548, หน้า 220-240) ได้แนะนำแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายไว้โดยละเอียด ดังนี้

“เดลฟาย” (Delphi) เป็นชื่อวิหารอันศักดิ์สิทธิ์ของกรีกที่มีชื่อเสียงด้านการทำนายอนาคต “เดลฟาย” จึงเป็นชื่อของเทคนิคการรวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยอาศัยความคิดเห็นที่สอดคล้องต้องกันของผู้เชี่ยวชาญในการนำมาซึ่งข้อสรุปที่น่าเชื่อถือ เทคนิคเดลฟายได้รับการพัฒนาอย่างมีระบบ โดยการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการทหารโดยเฮลเมอร์ (Helmer) และดาลเกย์ (Dalkey) นักวิจัยของบริษัท แรนด์ (Rand Corporation) ในช่วงปี ค.ศ. 1950 ในรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา กระบวนการเดลฟายได้รับการออกแบบที่นำไปสู่การได้ฉันทามติของกลุ่มโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บข้อมูล ในช่วงแรกเทคนิคนี้ได้รับความสนใจอย่างมากในกลุ่มนักอนาคตวิทยา การทหาร และนักเทคโนโลยีต่าง ๆ ต่อมาภายหลังมีการใช้เทคนิคนี้ในสาขาสังคมศาสตร์และทางธุรกิจมากขึ้น ตลอดจนในสาขาการแพทย์และพยาบาล

เดลฟาย เป็นกระบวนการกลุ่มที่ไม่มีการเผชิญหน้าระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับเชิญมาร่วมในโครงการเนื่องจากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ทำให้ช่วยลดปัญหาในเรื่องการที่ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านมีอิทธิพลทางด้านความคิดต่อกลุ่มอันทำให้บุคคลอื่นไม่สะดวกใจในการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน วิธีนี้จึงเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ผู้ให้ข้อมูลสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นได้ในลักษณะที่ไม่ทำให้เกิดการเสียหน้า เพราะไม่มีการ

เปิดเผยตัว นอกจากนี้ เทคนิคเดลฟายยังมีการตรวจสอบข้อมูลซ้ำโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่มเพื่อให้บทวนคำตอบตนเองหลังจากรับรู้เห็นคำตอบของกลุ่ม เทคนิคนี้ยังเหมาะกับการเก็บข้อมูลกับผู้ที่มีความรู้แต่มีข้อจำกัดด้านทักษะการอภิปรายกลุ่ม เป็นเทคนิคที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพของปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม โดยขจัดอิทธิพลของบุคลิกภาพของบุคคลที่โน้มน้าวให้บุคคลอื่นคล้อยตาม

เทคนิคเดลฟายสามารถใช้ประเมินความต้องการจำเป็นของชุมชนได้เหมือนกับเทคนิคกลุ่มสมมติ (Nominal Group Technique) โดยการกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาชุมชน การกำหนดเป้าหมายของชุมชน การออกแบบยุทธวิธีการประเมินความต้องการจำเป็น การวางแผนการประชุมสมัชชาชุมชน การพัฒนาการให้บริการชุมชน การประเมินแผนการพัฒนาชุมชน

การใช้เทคนิคเดลฟายมีข้อดกตงเบื้องต้น 2 ประการ ได้แก่ (1) การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคลจะมีความตรงมกกว่าการตัดสินใจโดยคนคนเดียว และการตัดสินใจจะมีความตรงมกขึ้นหากผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในประเด็นนั้น ๆ (2) การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคลจะมีความเที่ยมมกขึ้น และหากไม่มีการเผชิญหน้าระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะสามารถลดผลกระทบจากอิทธิพลจากอคติและความคิดของกลุ่มได้

กระบวนการเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

เคอ (Kerr, 2001) กล่าวว่ากระบวนการเดลฟายมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ การไม่เปิดเผยชื่อของผู้ให้ข้อมูล การเก็บข้อมูลซ้ำ การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับการควบคุมจากผู้ดำเนินการ และการสรุปคำตอบของกลุ่มด้วยวิธีการทางสถิติ เขาขยายความว่า การไม่เปิดเผยชื่อกระทำได้โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และกระทำซ้ำโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลหลายรอบ สำหรับการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นเกิดขึ้นระหว่างรอบของการเก็บข้อมูล ซึ่งมีการวิเคราะห์คำตอบที่ได้จากแต่ละรอบโดยผู้ดำเนินการ เดลฟาย กระบวนการนี้ทำให้ผู้ให้ข้อมูลมีโอกาสตรวจสอบความคิดของตนเองซ้ำ ส่วนสถิตินั้นจะแสดงให้เห็นถึงระดับของความสอดคล้องทางความคิดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ตามความคิดของเฟลส (Fowles, 1978) เทคนิคเดลฟายสามารถดำเนินการได้ใน 10 ขั้นตอน คือ การกำหนดทีมงานในการใช้เดลฟาย เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในกระบวนการเดลฟาย สร้างแบบสอบถามรอบแรก ทดสอบความเหมาะสมของแบบสอบถาม ไม่ให้มีความคลุมเครือ ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้ให้ข้อมูล วิเคราะห์แบบสอบถามรอบแรก เตรียมแบบสอบถามรอบสอง ส่งแบบสอบถามรอบสองไปยังกลุ่มผู้ให้ข้อมูล วิเคราะห์คำตอบจากรอบสอง ซึ่งในขั้นตอนนี้สามารถทำซ้ำได้หลายรอบจนกว่าได้ฉันทามติ ขั้นสุดท้ายเป็นการจัดทำรายงานเพื่อนำเสนอข้อมูล

การใช้เทคนิคเดลฟายจะมีผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ตัดสินใจ ซึ่งต้องการใช้ผลการทำเดลฟายในการวางแผนพัฒนางาน กลุ่มผู้รับผิดชอบในกระบวนการเดลฟาย และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล กระบวนการเดลฟายเริ่มต้นด้วยการศึกษาประเด็นคำถามที่ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจอยากทราบ จากนั้นจะเสาะหากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญมาแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้คำตอบ การเก็บข้อมูลในรอบแรกจึงเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่จากคำถามปลายเปิด จากนั้นสร้างแบบสอบถามจากข้อมูลที่ได้จากรอบแรก แล้วส่งแบบสอบถามกลับไปให้ผู้ตอบกลุ่มเดิม วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้คืนมาแล้วสรุปผลการวิเคราะห์ส่งไปให้ผู้ตอบทราบ ในแบบสอบถามฉบับใหม่ที่มีคำถามเดิมให้ผู้ตอบมีโอกาสทบทวนคำตอบของตนเองใหม่ หลังจากที่ได้รับทราบความเห็นของคนส่วนใหญ่ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้กลับคืนมาใหม่ แล้วสรุปผลไปให้ผู้ตอบทราบ มีการดำเนินการซ้ำแบบเดิมจนกว่าจะได้รับความเห็นที่ค่อนข้างสอดคล้องกัน (Consensus) เพื่อให้เข้าใจลำดับขั้นตอนของการใช้เทคนิคเดลฟาย ผู้เขียนขอเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นการวางกรอบการเก็บข้อมูล

การกำหนดคำถามสำหรับวางกรอบการเก็บข้อมูล ผู้รับผิดชอบในกระบวนการเดลฟาย ต้องสอบถามความคิดเห็นจากผู้ตัดสินใจว่าต้องการนำข้อมูลไปทำอะไร สนใจอยากได้ข้อมูลสารสนเทศในเรื่องอะไร ตามความคิดของเดลเบค, แวนดีเวน และกัสเตฟสัน (Delbeca, Van de Ven, & Gustafson, 1975) เห็นว่าการสร้างคำถามในรอบนี้ใช้เวลาประมาณ 3-4 ชั่วโมงหรือครึ่งวัน

ขั้นการกำหนดผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็นที่ผู้รับผิดชอบต้องพิจารณาในขั้นการกำหนดผู้เชี่ยวชาญ คือ คุณสมบัติของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและขนาดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เหมาะสมควรมีขนาดเท่าใด

การกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล การกำหนดผู้ให้ข้อมูลในเทคนิคเดลฟายต้องมีความสนใจสำคัญ ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการ มีข้อมูลเพียงพอที่จะแลกเปลี่ยน มีแรงจูงใจอยากเข้าร่วมในกระบวนการ และรู้สึกสนใจในผลที่ได้จากการสรุปรวมความคิดของผู้เกี่ยวข้องที่ไม่สามารถหาได้จากที่อื่น

การกำหนดขนาดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล หลังจากกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติตามเงื่อนไขแล้ว ก็ต้องตัดสินใจในเรื่องขนาดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ขนาดของกลุ่มที่เพียงพออยู่ระหว่าง 10-15 คน แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วย หากข้อมูลเป็นเอกพันธ์ คือ มีความคล้ายคลึงกันมาก จำนวนสมาชิกที่มากกว่า 30 คน จะให้ข้อมูลที่เป็นความคิดใหม่ ๆ มากขึ้น แต่หากต้องการได้ผู้สนับสนุนความคิดมาก ก็ใช้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลขนาดใหญ่ได้ แต่ต้องไม่ลืมว่าสมาชิกในกลุ่มยิ่งมาก ก็ยิ่งต้องใช้เวลาในการวิเคราะห์ข้อมูลมาก

ขั้นการเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลสำหรับการใช้เทคนิคเดลฟายมีหลายรอบ ส่วนใหญ่จะไม่เกิน 4 รอบ แต่ละรอบจะมีการเตรียมข้อมูล การนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การเก็บข้อมูลรอบที่ 1

การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 เป็นการรวบรวมข้อมูลกว้าง ๆ จากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้คำถามปลายเปิด ทำให้ผู้ให้ข้อมูลมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น การเก็บข้อมูลในรอบนี้ต้องมีการจัดทำจดหมายนำที่ชี้แจงจุดมุ่งหมายของการเก็บข้อมูล ขอบเขตที่ผู้เชี่ยวชาญยอมสละเวลาให้ข้อมูล ถ้าเป็นไปได้ควรส่งแบบสอบถามรอบแรกไปยังผู้เชี่ยวชาญที่ตอบรับจะเข้าร่วมในกระบวนการทันทีเพื่อสร้างความประทับใจให้กับผู้ให้ข้อมูลและเป็นการกระตุ้นความกระตือรือร้นในการให้ข้อมูลกับสมาชิกในกระบวนการเดลฟาย

การเก็บข้อมูลรอบที่ 2

หลังจากได้คำตอบจากรอบแรกแล้ว ต้องทำการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปประเด็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด เพื่อนำไปให้สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็นต่อประเด็น ต่าง ๆ ที่ปรากฏในข้อความทุกประเด็น ในขั้นตอนนี้มีการจัดทำแบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายปิดในรูปของมาตราประมาณค่าสำหรับเก็บข้อมูลในรอบที่ 2 คำถามที่ใช้ในแบบสอบถามรอบสองนี้เป็นข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลในรอบแรก ต้องไม่นำเสนอแนวคิดของตนเองเพิ่มเติมเข้าไปในแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่สองจะได้รับการวิเคราะห์เพื่อสรุปผลของกลุ่มแล้วจัดทำเป็นแบบสอบถามสำหรับการใช้ในการเก็บข้อมูลรอบที่สาม

การเก็บข้อมูลในรอบที่ 3

นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากรอบที่สองมาสร้างเป็นแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลในรอบที่สาม จุดมุ่งหมายของการเก็บข้อมูลในรอบนี้เพื่อตรวจสอบความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลซ้ำในรอบนี้ผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนจะได้รับข้อมูลย้อนกลับโดยมีข้อมูล 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของกลุ่มที่แสดงด้วยค่าสถิติ ส่วนที่สองเป็นข้อมูลที่เป็นคำตอบของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นเจ้าของคำตอบแต่ละคน สำหรับการนำเสนอข้อมูลย้อนกลับส่วนแรก ผู้เชี่ยวชาญทุกคนจะได้รับเหมือนกัน ส่วนข้อมูลส่วนที่สองผู้เชี่ยวชาญจะได้รับเฉพาะคำตอบของตนเอง แบบสอบถามที่ส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่สามของแต่ละคนจึงมีลักษณะไม่เหมือนกัน การเก็บข้อมูลในรอบนี้ต้องการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความคิดของตนเองใหม่ หลังจากที่ได้เห็นความคิดของกลุ่มจากข้อมูลส่วนที่หนึ่ง หากยังคงยืนยันหรือไม่เปลี่ยนคำตอบจากรอบที่สอง ก็สามารถให้เหตุผลประกอบได้ ข้อมูลที่ได้รับกลับคืนมาต้องทำการวิเคราะห์และตรวจสอบระดับความสอดคล้องหรือ

ฉันทามติของกลุ่มว่าสามารถยุติการเก็บข้อมูลได้หรือไม่ ผู้วิจัยก็สามารถยุติกระบวนการเคลฟายได้ในรอบที่ 3 แต่หากยังไม่พบฉันทามติก็ควรดำเนินการต่อไปในรอบที่ 4 โดยวิธีการแบบเดียวกัน

ขั้นการรายงานผล

ขั้นตอนนี้เป็นการจัดทำรายงานผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากรอบสุดท้าย เพื่อเสนอกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสำหรับนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

ประเด็นที่ต้องตัดสินใจในการใช้เทคนิคเคลฟาย

การเลือกใช้เทคนิคเคลฟายในการเก็บข้อมูลมีประเด็นที่ผู้รับผิดชอบกระบวนการนี้ต้องพิจารณาและตัดสินใจ โดยเฉพาะประเด็นเกี่ยวกับการกำหนดผู้เชี่ยวชาญ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวนรอบที่ใช้ในการเก็บข้อมูล การกำหนดเกณฑ์การยุติกระบวนการเคลฟาย

ผู้เชี่ยวชาญ

เนื่องจากเทคนิคเคลฟายเป็นการรวบรวมความคิดเห็นที่สอดคล้องต้องกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ดังนั้น ผลการวิจัยจะมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากขึ้นขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญและจำนวนผู้เชี่ยวชาญ การใช้เทคนิคนี้จึงควรเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ๆ อย่างแท้จริงหรือเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบมีประสบการณ์ในประเด็นที่ศึกษา

จากการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องของศักดิ์ชัย บาลศิริ (2543) สรุปได้ว่า นักวิชาการต่างเห็นพ้องกันว่าไม่มีการจำกัดจำนวนผู้เชี่ยวชาญสูงสุด แต่ขอให้มีความเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรเท่านั้น นอกจากนี้ จำนวนผู้เชี่ยวชาญยังขึ้นอยู่กับระดับความเป็นเอกพันธ์ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เช่น แวนดีเวนและกัสเตฟสัน (Ven de Ven, Gustafson, 1975 cited in Murry, & Hammons, 1995b) แนะนำว่าหากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นเอกพันธ์ ควรใช้ผู้เชี่ยวชาญประมาณ 30 คน ในขณะที่ ชนิตา รัชกุลพลเมือง (2531) เห็นว่าหากผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นเอกพันธ์อาจใช้เพียง 10-15 คน แต่ถ้าผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นวิวิธพันธ์อาจต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก

ตารางที่ 10 การลดลงของความคลาดเคลื่อนและจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ (Macmillan, 1971 อ้างถึงใน เกษม บุญอ่อน, 2522)

จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ (panel size)	การลดลงของความคลาดเคลื่อน (error reduction)	การเปลี่ยนแปลงสุทธิ (net change)
1-5	1.20-0.70	0.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

จากการศึกษาของแมคมิลแลน (Macmillan, 1971 อ้างถึงใน เกษม บุญอ่อน, 2522) พบว่า หากจำนวนผู้เชี่ยวชาญมีขนาดตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมากจนกระทั่งตารางที่ 10 ผู้ที่ใช้เทคนิคเดลฟายในการเก็บข้อมูลจึงมักมีการอ้างอิงผลการวิจัยจากตารางนี้ในการกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญไม่ต่ำกว่า 17 คน

เครื่องมือที่ใช้ในเทคนิคเดลฟาย

การเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟายจะใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำคัญ รูปแบบของแบบสอบถามใช้ทั้งสองประเภท คือ แบบสอบถามปลายเปิดและแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราประมาณค่า (โดยทั่วไปใช้มาตราประมาณค่า 5 ระดับ) เทคนิคเดลฟายที่พัฒนามาแบบดั้งเดิม (Traditional Delphi Technique) จะเก็บข้อมูลรอบแรกโดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด ส่วนรอบต่อมาจะใช้แบบสอบถามปลายปิดดังกล่าวข้างต้น การเก็บข้อมูลในรอบแรกโดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดมีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นกว้าง ๆ จากผู้เชี่ยวชาญ สำหรับแบบสอบถามในรอบที่สองพัฒนามาจากคำตอบของแบบสอบถามในรอบแรก โดยนำความคิดเห็นทั้งหมดจากผู้เชี่ยวชาญมาสังเคราะห์สร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราประมาณค่าแล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจัดลำดับความสำคัญหรือคาดการณ์แนวโน้มในแต่ละข้อ

การจัดทำแบบสอบถามในรอบที่ 3 นั้น จะมีการนำคำตอบของแต่ละข้อที่ได้รับจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ทั้งหมดมาคำนวณค่าสถิติ ประเด็นที่ต้องพิจารณาในการจัดทำแบบสอบถาม คือ การเลือกค่าสถิติที่ใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Interquartile Range) หรือความถี่ ร้อยละ เป็นต้น

การให้ข้อมูลย้อนกลับในกระบวนการเคลฟายมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมงานได้รับรู้ระดับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เข้าร่วมงาน โดยสรุปรวมว่ามีความคิดเห็นอย่างไรต่อข้อความแต่ละข้อ ข้อมูลย้อนกลับนี้จะนำเสนอด้วยคำสถิติ คำสถิติที่นำเสนอจะประกอบด้วยข้อมูล 2 กลุ่ม กลุ่มแรกประกอบด้วยคำสถิติ 2 ส่วน คือ คำสถิติที่แสดงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมงานโดยสรุปรวมซึ่งอาจแสดงด้วยค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม หรือร้อยละเพื่อแสดงความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ คำสถิติส่วนที่สอง คือ คำสถิติที่แสดงการกระจายของความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมงาน เพื่อแสดงระดับความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมงาน สถิติที่พบบ่อย ได้แก่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์ หรือการแจกแจงความถี่หรือร้อยละในแต่ละกลุ่มคำตอบ กลุ่มที่สอง เป็นตัวเลขที่แสดงคำตอบของผู้เข้าร่วมงานในรอบที่แล้ว เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นความสอดคล้องหรือความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมงานแต่ละคนกับความคิดเห็นของกลุ่ม

จำนวนรอบที่เหมาะสม

การเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเคลฟายสามารถดำเนินการได้หลายรอบจนกว่าจะได้คำตอบที่สอดคล้องกันของสมาชิกในกลุ่ม จำนวนรอบที่เหมาะสมของเทคนิคเคลฟาย ขึ้นอยู่กับการได้ข้อสรุปที่มีฉันทามติหรือจนกว่าสามารถให้เหตุผลได้ว่าทำไมจึงไม่สามารถได้ข้อสรุปที่มีฉันทามติ โดยปกติการรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคเคลฟายอย่างน้อยที่สุดจะต้องใช้ 2 รอบ แต่ไม่ควรเกิน 4 รอบ (Murry & Hammons, 1995) อย่างไรก็ตามผู้รับผิดชอบกระบวนการไม่สามารถคาดคะเนได้ล่วงหน้าว่าจะต้องใช้กระบวนการเก็บข้อมูลจำนวนกี่รอบ เนื่องจากขึ้นอยู่กับระดับฉันทามติของกลุ่มว่าจะสามารถบรรลุผลได้ในรอบใด

ระดับฉันทามติที่เหมาะสม

ฉันทามติ คือ ระดับความสอดคล้องทางความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล การศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มบุคคลจะยังมีความหนักแน่น น่าเชื่อถือหากสมาชิกในกลุ่มทุกคนหรือส่วนใหญ่มีความคิดเห็นตรงกัน การใช้เทคนิคเคลฟายในการเก็บข้อมูลก็เหมือนการเก็บข้อมูลจากการประชุมกลุ่ม เมื่อสิ้นสุดการประชุม ก็คาดหวังว่าจะได้ข้อสรุปเกี่ยวกับมติของกลุ่ม การประชุมกลุ่มทั่วไป เมื่อมีความไม่สอดคล้องกันทางความคิดก็มักจะมีการอภิปรายแล้วหาข้อสรุปโดยการโหวต แต่สำหรับการใช้เทคนิคเคลฟายนั้น เนื่องจากไม่มีการเผชิญหน้าและสมาชิกไม่มีโอกาสรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิกแต่ละคน การให้ข้อมูลย้อนกลับ ในลักษณะที่เป็นภาพรวมของกลุ่มโดยนำเสนอในรูปของค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน หรือฐานนิยม จึงเป็นความพยายามที่จะให้สมาชิกได้ทราบข้อมูลของเพื่อนสมาชิกอื่น หลังจากได้ข้อมูลย้อนกลับแล้ว สมาชิกแต่ละคนสามารถเปลี่ยนแปลงคำตอบของตนเองใหม่ได้ ขั้นตอนนี้ก็เหมือนการประชุมกลุ่มทั่วไป เมื่อมีการอภิปรายอย่างหลากหลาย สมาชิกก็มีข้อมูลเพียงพอที่จะตัดสินใจว่าจะให้ข้อสรุปอย่างไร

ฉันทามติจึงเป็นเป้าหมายของการใช้เทคนิคเดลฟายในการเก็บข้อมูลที่ต้องการให้ได้
ข้อสรุปของกลุ่ม ในทางปฏิบัติจริงมีความเป็นไปได้ที่แม้จะมีการเก็บข้อมูลหลายรอบแล้ว แต่ก็ยัง
ไม่สามารถหาฉันทามติได้ นั่นคือ ยังคงมีความแตกต่างทางความคิดของผู้ให้ข้อมูล ในกรณีนี้ก็ต้อง
รายงานผลการศึกษาตามข้อเท็จจริง คือ ไม่สามารถหาฉันทามติได้

การกำหนดระดับความสอดคล้องทางความคิดหรือการหาฉันทามติในเทคนิคเดลฟาย
สามารถกำหนดได้ด้วยค่าสถิติ 2 ประเภท ประเภทแรก กำหนดด้วยค่าร้อยละ เพื่อแสดงให้เห็น
อัตราส่วนของผู้ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าอยู่ในระดับใด และมีการแสดงแจกแจงความถี่ของ
ผู้ให้ข้อมูลว่ามีลักษณะของคำตอบกระจายในลักษณะใด ประเภทที่สอง เป็นการใช้สถิติที่วัด
แนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน และค่าฐานนิยม เพื่อบ่งบอกระดับความคิดเห็น
ของกลุ่มในลักษณะสรุปรวม และแสดงค่าสถิติการกระจาย เช่น ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วน
เบี่ยงเบนควอไทล์ เพื่อให้ทราบระดับความแตกต่างทางความคิดเห็นของสมาชิกว่ามีมากน้อย
เพียงใด เกณฑ์ที่ใช้ในการระบุฉันทามติจึงขึ้นอยู่กับลักษณะของค่าสถิติที่ใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ

การตรวจสอบระดับฉันทามติมีเกณฑ์การพิจารณา 2 ส่วน ส่วนแรก คือ กำหนดระดับ
ความเห็นพ้องกันของเสียงส่วนใหญ่ เช่น กำหนดด้วยอัตราส่วนร้อยละ หรือกำหนดด้วยสถิติที่ใช้
วัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง เช่น จากมาตรประมาณค่า หากผู้เชี่ยวชาญต่างเห็นด้วยในข้อความนั้น
ว่ามีความสำคัญมากโดยมีค่าเฉลี่ย 4.00 ขึ้นไป ก็แสดงให้เห็นว่าสมาชิกส่วนใหญ่เห็นตรงกัน
อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องพิจารณาระดับการกระจายของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้วย โดยเฉพาะ
เมื่อใช้สถิติที่วัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางเป็นเกณฑ์การพิจารณา

ส่วนที่สอง การกำหนดเกณฑ์การยุติกระบวนการเดลฟาย เมื่อสมาชิกไม่ค่อยมีการ
เปลี่ยนแปลงทางความคิดจากรอบที่แล้ว ในบางครั้งแม้จะพบว่าเสียงส่วนใหญ่เห็นตรงกัน แต่เป็น
การได้ข้อสรุปที่มีการเปลี่ยนแปลงจากรอบที่แล้วสูงมากก็ควรดำเนินการเก็บข้อมูลต่อไปอีกรอบ
หนึ่งเพื่อตรวจสอบระดับความคงที่ (Stability) ของคำตอบหากข้อมูลยังมีการกระเพื่อมขึ้นลงหรือ
มีการเปลี่ยนแปลงใหม่แต่ละรอบ แสดงว่าสมาชิกยังไม่นิ่งทางความคิด ก็ไม่ควรยุติกระบวนการ
เดลฟายรายละเอียดเกี่ยวกับเกณฑ์การตรวจสอบระดับฉันทามติของแต่ละวิธีมีดังต่อไปนี้

วิธีที่ 1 การตรวจสอบจากค่าร้อยละ

แฟลนเดอร์ส (Flanders, 1989) ให้ข้อคิดเห็นว่า ข้อความใดจะถือว่าได้รับฉันทามติก็
ต่อเมื่อข้อความนั้นมีผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นสอดคล้องกันอย่างน้อยร้อยละ 60 ในขณะที่
เมอร์รีและแฮมมอนด์ (Murry & Hammons, 1995) เห็นว่ายังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนเกี่ยวกับการ
ตรวจสอบการได้รับฉันทามติที่พิจารณาจากค่าร้อยละของคำตอบที่เหมาะสมและสามารถยอมรับ
ได้โดยทั่วไป แต่เขาคำตั้งระดับฉันทามติไว้ที่ร้อยละ 75 และกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความคงที่

ของคำตอบจากระดับชั้นทามติที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงน้อยกว่าร้อยละ 20 ของรอบที่ผ่านมา และ
ลินสโตน (Linstone, 1978) ให้ข้อเสนอแนะว่าควรยุติการวิจัยในรอบต่อไปเมื่อระดับชั้นทามติ
ที่ได้เพิ่มขึ้นหรือลดลงน้อยกว่าร้อยละ 15 เมื่อเปรียบเทียบกับรอบที่ผ่านมา เพื่อให้เข้าในเกณฑ์
การตัดสินใจยุติกระบวนการเคลฟายดังกล่าวขอให้พิจารณาตัวอย่างที่ปรากฏในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ตัวอย่างข้อมูลที่แสดงระดับชั้นทามติ (สุวิมล ว่องวานิช, 2548, หน้า 229)

ข้อความ	ระดับชั้นทามติ				
	น้อย ที่สุด	น้อย ปาน กลาง	ปาน มาก	มาก ที่สุด	
	1	2	3	4	5
รอบที่ 1					
ใช้คำถามปลายเปิด					
รอบที่ 2					
เด็กไทยอ่อนคณิตศาสตร์	10%	20%	20%	30%	20%
เพราะระบบการศึกษา					
ล้มเหลว					
รอบที่ 3					
เด็กไทยอ่อนคณิตศาสตร์	5%	5%	10%	70%	10%
เพราะระบบการศึกษา					
ล้มเหลว					
รอบที่ 4					
เด็กไทยอ่อนคณิตศาสตร์	5%	5%	10%	75%	5%
เพราะระบบการศึกษา					
ล้มเหลว					

หมายเหตุ ยึดตามเกณฑ์ของ เมอร์รี่และแฮมมัส (Murry & Hammous, 1995) หรือ ลินสโตน
(Linstone, 1978)

วิธีที่ 2 การตรวจสอบด้วยค่าฐานนิยม ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำเสนอข้อมูลย้อนกลับด้วยค่าสถิติที่ใช้การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ศักดิ์ชัย บาลศิริ (2543) ได้ศึกษาวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ใช้เทคนิคเดลฟาย สรุปได้ว่า การตรวจสอบการได้รับฉันทามติของข้อความ ผู้วิจัยจะพิจารณาจากค่าฐานนิยม ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ สามารถแบ่งเกณฑ์สำหรับตรวจสอบการได้รับฉันทามติของข้อความได้ 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 งานวิจัยที่เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยมาตราประมาณค่า 5 ระดับ เกณฑ์สำหรับตรวจสอบการได้รับฉันทามติแตกต่างกัน 4 ลักษณะ ดังปรากฏในตาราง การกำหนดระดับฉันทามติมีความคล้ายคลึงกันมาก ความแตกต่างอยู่ที่การกำหนดระดับความคิดเห็นที่มีต่อข้อความ กรณีที่ 1 ไม่มีการกำหนดระดับความคิดเห็นต่อข้อความ แสดงว่าจะได้ค่ามัธยฐานเท่าใดก็ได้ แต่สำหรับกรณีที่ 2-4 นั้น สมาชิกต้องมีความคิดเห็นในระดับปานกลางขึ้นไปจนถึงมากที่สุดสำหรับกรณีที่ 3-4 ตามลำดับ จึงจะถือว่ามีระดับฉันทามติ แสดงว่าหากสมาชิกในกลุ่มเห็นด้วยน้อยกับข้อความนั้น ข้อความนั้นก็เลยจะไม่มีความสำคัญทันที

ตารางที่ 12 เกณฑ์การตัดสินระดับฉันทามติสำหรับการตอบที่เป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (สุวิมล ว่องวานิช, 2548, หน้า 230)

กรณี ที่	ระดับความคิดเห็น ที่มีต่อข้อความ	เกณฑ์การตัดสิน	
1	ไม่กำหนด	ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมไม่เกิน 1.00	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50
2	ค่ามัธยฐานไม่ต่ำกว่า 3.50	ไม่กำหนด	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50
3	ค่ามัธยฐานไม่ต่ำกว่า 3.50	ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมไม่เกิน 1.00	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50
4	ค่ามัธยฐานไม่ต่ำกว่า 4.50	ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมไม่เกิน 1.00	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50

กลุ่มที่ 2 งานวิจัยที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามแบบลิเคิร์ตสเกล 6 ระดับ ที่กำหนดระดับความคิดเห็นตั้งแต่ 1-6 ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับตรวจสอบการได้รับฉันทามติของข้อความว่าถ้าข้อความใดมีค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมไม่เกิน 1.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 จะสรุปว่าข้อความนั้นได้รับฉันทามติ

วิธีที่ 3 การตรวจสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation)

การตรวจสอบการได้รับฉันทามติด้วยค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation) ที่คำนวณได้จากการนำค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมาหารด้วยค่าเฉลี่ย การกำหนดขนาดของค่าสัมประสิทธิ์การกระจายและการแปลความหมายของค่าสถิติที่อ้างอิงไปสู่การได้รับฉันทามติ มีดังนี้ (1) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจายมีค่ามากกว่าศูนย์แต่ไม่เกิน 0.5 สรุปว่าได้รับฉันทามติในระดับสูงสามารถยุติกระบวนการเคลฟายได้ (2) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจายมีค่ามากกว่า 0.5 สรุปว่าได้รับฉันทามติในระดับต่ำควรดำเนินการในรอบต่อไป

รูปแบบของเทคนิคเคลฟายที่ใช้ในการวิจัย

รูปแบบของเทคนิคเคลฟายมี 2 รูปแบบ คือ รูปแบบดั้งเดิม และรูปแบบปรับปรุง ธรรมชาติของเคลฟายมีลักษณะสำคัญ คือ การให้กลุ่มตัวอย่างตอบข้อมูลหลายรอบทำให้เปลี่ยนแปลงเวลาในการดำเนินงาน จึงมีผู้พยายามลดเวลาในการใช้เทคนิคเคลฟายให้ได้มากที่สุด โดยการหาวิธีทำให้เกิดฉันทามติ (Consensus) เร็วที่สุด อันเป็นที่มาของรูปแบบเคลฟายแบบปรับปรุงซึ่งมีผู้พัฒนาขึ้นมาหลายรูปแบบ

เทคนิคเคลฟายแบบเดิม (Traditional Delphi Technique)

เทคนิคเคลฟายแบบเดิม หมายถึง วิธีการรวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากกลุ่มผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ๆ เพื่อสร้างความคิดเห็นที่สอดคล้องต้องกันหรือฉันทามติระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในการนำมาสู่ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือ ที่มีรูปแบบการดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามนำในรอบแรก และแบบสอบถามที่ใช้ในรอบแรกเป็นแบบสอบถามปลายเปิด ดังได้กล่าวข้างต้น

การนำเทคนิคเคลฟายแบบเดิมไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประสพปัญหาหลายด้าน เช่น การใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามปลายเปิดนาน การเก็บข้อมูลหลายรอบทำให้ผู้เชี่ยวชาญรู้สึกเบื่อและถูกรบกวนมากเกินไป อัตราการตอบกลับแบบสอบถามค่อนข้างต่ำ ข้อมูลที่ได้ไม่ค่อยมีความหลากหลาย ตอบเข้าหาค่ากลางเพื่อให้ยุติโดยเร็ว ปัญหาเหล่านี้จึงทำให้มีผู้วิจัยปรับปรุงข้อจำกัดของเทคนิคเคลฟายแบบเดิมให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi Techniques)

เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงหรือ Modified Delphi Techniques หมายถึง เทคนิคเดลฟายที่มีการปรับปรุงวิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และลดข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในเทคนิคเดลฟายแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลาในการเก็บข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามของเทคนิคเดลฟายในแต่ละรอบใช้ระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 40 วัน จึงมีความพยายามหาวิธีลดระยะเวลาในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีต่าง ๆ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. การใช้วิธีการระดมความคิดแทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรกมีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมแนวคิดที่หลากหลายของกลุ่มบุคคล สำหรับการจัดทำเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิดในรอบที่ 2 ของเทคนิคเดลฟายแบบดั้งเดิม การระดมความคิดจะช่วยลดระยะเวลาสำหรับการจัดทำแบบสอบถามในรอบสอง เพราะการมีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มด้วยเทคนิคระดมความคิดจะทำให้ได้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และมีการอภิปรายภายในกลุ่มอย่างมีเหตุผล (สุวดี ทวีบุตร, 2540) และช่วยลดระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามกลับคืนในรอบแรก

2. การใช้วิธีการสัมภาษณ์แทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก จูมพล พูลภัทรชีวิน (2535) ได้ปรับปรุงเทคนิคเดลฟายให้เหมาะกับการวิจัยอนาคต โดยพัฒนาเทคนิคที่เรียก EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เทคนิคนี้เก็บรวบรวมข้อมูลรอบแรกด้วยการสัมภาษณ์ไม่มีการจำกัดขอบเขตของแนวคิดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ใช้การสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้นำ ผู้ให้สัมภาษณ์มีโอกาสปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขข้อมูลให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือ

3. การประชุมแบบเดลฟาย (Delphi Conference) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะของการประชุม ระหว่างการประชุมจะเก็บข้อมูลซ้ำด้วยแบบสอบถาม และนำเสนอข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่ม และขอให้ผู้ให้ข้อมูลพิจารณาและตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้ง พร้อมกับการสนับสนุนให้เกิดการอภิปรายกันภายในกลุ่ม การเก็บข้อมูลแบบนี้ไม่สามารถปิดบังสถานภาพทางสังคมของผู้ให้ข้อมูลได้ ผู้วิจัยสามารถสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลได้

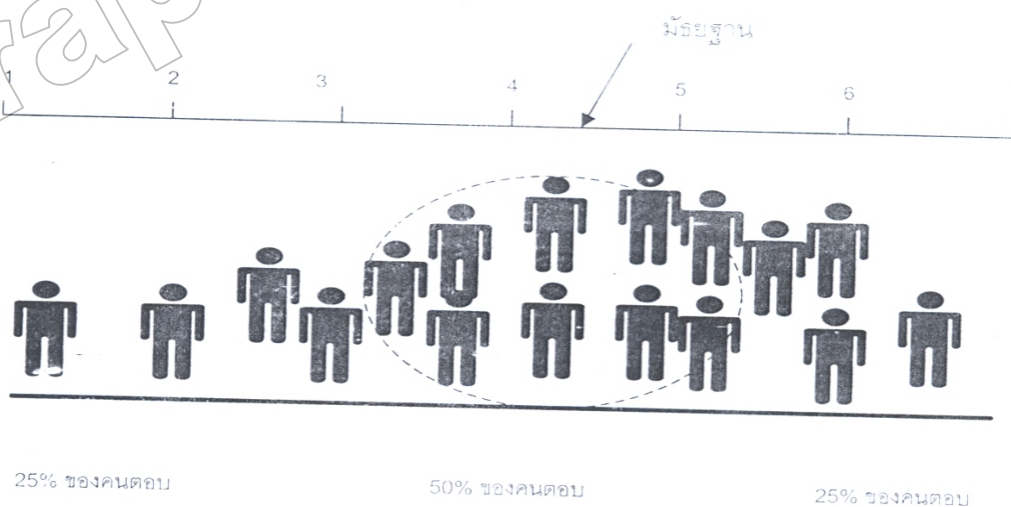
4. เดลฟายที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน (Computer-based Delphi) (Voltech, 2002) การวิจัยที่เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านทางคอมพิวเตอร์ ผู้ให้ข้อมูลจะเห็นข้อมูลของสมาชิกในกระบวนการ โดยไม่ต้องอาศัยการสรุปหรือวิเคราะห์ความคิดโดยนักวิจัยซึ่งอาจมีความลำเอียง วิธีนี้จะเก็บข้อมูลได้รวดเร็ว ประหยัด

5. เดลฟายกลุ่ม (Group Delphi) วิทกินและแอลชัลด์ (Witkin & Altschuld, 1995) เสนอการใช้เดลฟายกลุ่มโดยการกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและเชิญเข้ามีส่วนร่วมในการประชุม เมื่อได้รับการตอบรับและผู้เชี่ยวชาญให้ความสนใจที่จะเข้าร่วมในการประชุมแล้ว ผู้ประเมินความต้องการ

จำเป็น (Needs Assessor) ส่งแบบสอบถามรอบที่ 1 ไปให้ก่อนการประชุม หลังจากนั้นก่อนหรือหลังการประชุมประมาณ 3-4 ชั่วโมง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะได้รับแบบสอบถามฉบับที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญใช้ช่วงเวลาระหว่างพักการประชุมประมาณ 20 นาที ในการตอบแบบสอบถามโดย ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นขอความร่วมมือไม่ให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับการตอบแบบสอบถามภายในกลุ่ม ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นรวบรวมคำตอบที่ได้อย่างรวดเร็ว จากนั้นสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 เมื่อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 เสร็จเรียบร้อย ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นนำข้อเสนอแนะหรือประเด็นที่มีผู้ไม่เห็นด้วยมาพิจารณาร่วมกันแบบเผชิญหน้าเพื่อหาข้อสรุป

โดยสรุป การใช้เทคนิคเดลฟายตามความคิดของกอร์ดอน (Gordon, 1994) เป็นวิธีการอภิปรายที่มีการควบคุมประเด็นการอภิปรายโดยผู้อำนวยความสะดวก มีการเปิดเผยความคิดเห็น และใช้วิธีการสร้างฉันทามติที่ปราศจากการแสดงอารมณ์ของผู้ให้ข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นอารมณ์โกรธ ร้อน หรือเย็น แม้ว่าในบางครั้งจะไม่สามารถหาฉันทามติได้จากเทคนิคนี้ แต่ก็มีข้อมูลเหตุผลที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ในการวางแผนหรือกำหนดนโยบายได้ หลักการของเดลฟายมี 3 ประการ คือ การกำหนดโครงสร้างของเส้นทางการส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการเก็บรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล เทคนิคนี้เหมาะสมกับการใช้กับการคาดการณ์ในมิติที่ไม่ซับซ้อน ส่วนใหญ่มีมิติเดียววิธีนี้สามารถไปใช้คู่กับเทคนิคเชิงอนาคตอื่น ๆ เช่น การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้

ความยากของการนำเทคนิคเดลฟายไปใช้คือการนำเสนอข้อมูลในรอบ 3, 4,... เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างที่ไม่คุ้นเคยกับวิธีการนี้ได้เข้าใจวิธีการให้ข้อมูล วิธีนี้มีการนำเสนอค่าสถิติ ได้แก่ ค่ามัธยฐานซึ่งนิยมใช้มากกว่าค่าเฉลี่ยและมิต่ำพิสัยควอไทล์ (Inter-Quartile) ที่แสดงขอบเขตของการตอบของคนประมาณ 50% ดังปรากฏในภาพที่ 15



ภาพที่ 15 ตัวอย่างการใช้เดลฟาย (สุวิมล ว่องวานิช, 2548, หน้า 234)

ซึ่งจะเห็นว่าจากมาตรประมาณค่า 7 ระดับ จะมีคนประมาณร้อยละ 25 ที่ตอบโดยให้ค่าอยู่ในช่วง 1-3 และประมาณร้อยละ 25 ตอบอยู่ในช่วง 5-7 และประมาณร้อยละ 50 หรือครึ่งหนึ่งตอบอยู่ในช่วงพิสัยควอไทล์ คือ ค่าระหว่าง 3.2-5.5 (ค่าประมาณ) และตัวอย่างนี้ ค่ามัธยฐานน่าจะเป็นค่าที่อยู่ระหว่างค่า 4.5 (ค่ากะประมาณ) ตามตัวอย่างนี้จะเห็นว่าลักษณะของข้อมูลที่ได้รับค่อนข้างกระจาย ค่าพิสัยควอไทล์มีค่ามากกว่า 1.5 ซึ่งเป็นค่าที่ใช้เป็นเกณฑ์การตัดสินใจระดับชั้นตามข้อมูลในลักษณะนี้ควรดำเนินการทำเคลฟายในรอบต่อไป แต่หากคนประมาณครึ่งหนึ่งหรือร้อยละ 50 มีการตอบที่เกาะกลุ่มกัน ค่าพิสัยควอไทล์จะน้อยกว่า แสดงว่าเสียงส่วนใหญ่เห็นพ้องกัน หากไม่ใช่เกณฑ์พิสัยควอไทล์อาจให้ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน ถ้ามีค่าไม่เกิน 1 แสดงว่ามีชั้นตามติ

ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเคลฟาย

ธรรมชาติของเทคนิคเคลฟายดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าเทคนิคดังกล่าวมีทั้งข้อดีและข้อเสียต่อการนำไปใช้ ซึ่งสรุปในตารางที่ 13 โดยมีประเด็นที่ชี้ให้เห็นข้อดีและข้อจำกัดหลายประเด็น เช่น ประสิทธิภาพของการรักษาความลับที่เป็นจุดอ่อนของเคลฟาย เนื่องจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจะไม่รู้ว่าข้อมูลมาจากความคิดเห็นของใคร ยกเว้นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังเป็นเทคนิคที่ให้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ ให้อิสระทางความคิดแก่ผู้ตอบอย่างมาก โดยเปิดโอกาสให้บทวนความคิดเห็นของตนเอง ไม่ใช้มติของกลุ่มหรือเสียงส่วนใหญ่ไปบังคับให้ผู้ทรงคุณวุฒิเปลี่ยนแปลงความคิด การแสดงข้อมูลสถิติหรือข้อมูลเกี่ยวกับการกระจายของคำตอบในรูปแบบต่าง ๆ เป็นจุดเด่นของวิธีที่ชี้ให้เห็นถึงความโปร่งใส ตรงไปตรงมา ทุกความคิดมีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่เท่าเทียมกัน วิธีนี้ยังมีความยืดหยุ่นที่เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบใด ๆ หรือไม่ก็ตาม ยังมีการเปิดช่องให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงเหตุผลประกอบตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม การที่ต้องเก็บข้อมูลหลายรอบเป็นข้อจำกัดของเคลฟาย เพราะต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายหรือทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นว่า การใช้เทคนิคเคลฟายในการประเมินความต้องการจำเป็นจะให้ข้อมูลที่ค่อนข้างน่าเชื่อถือ เนื่องจากมีการเก็บข้อมูลหลายรอบเพื่อให้ผู้ตอบยืนยันคำตอบ และเพราะจุดเด่นอันนี้จึงทำให้ผู้นิยมใช้เทคนิคนี้กันมาก โดยเฉพาะในงานวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ของนิสิตนักศึกษา อย่างไรก็ตามในช่วงหลังพบว่า ในหลาย ๆ ประเด็นทางการศึกษา กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจะมีอยู่จำกัด ทำให้การเก็บข้อมูลด้วยวิธีนี้ไม่ค่อยได้ผล เนื่องจากผู้ทรงคุณวุฒิไม่มีเวลาพอที่จะให้ข้อมูลหลายรอบ มีการปฏิเสธที่จะเข้าร่วมในกระบวนการ ส่วนใหญ่จะยินยอมให้สัมภาษณ์ได้เพียงครั้งเดียว การวิจัยโดยใช้เทคนิคเคลฟายจึงทำได้ยากขึ้น เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างไม่ให้ความร่วมมือและไม่เข้าร่วมกระบวนการ ปัญหานี้อาจแก้ไขได้โดยการหากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่

มีความสำคัญระดับรองลงไป แต่กำหนดจำนวนผู้เข้าร่วมกระบวนการให้มากขึ้นเพื่อทดแทนระดับความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิหลักที่ขาดหายไป

ตารางที่ 13 ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย (สุวิมล ว่องวานิช, 2548, หน้า 240)

ข้อดีของเทคนิคเดลฟาย	ข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย
1. เป็นเทคนิคที่ไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้ให้ข้อมูล สามารถเก็บเป็นความลับได้	1. การใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามหลายรอบ ทำให้ผู้เชี่ยวชาญรู้สึกถูกรบกวนมากเกินไป และไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามรอบต่อไป
2. สามารถรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากได้อย่างกว้างขวางโดยไม่ต้องจัดการประชุม ลดข้อจำกัดด้านการเดินทาง ทำให้ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่าย ไม่ต้องมีการจัดประชุมจ่ายเฉพาะค่าไปรษณีย์	2. การปิดบังมุมมองของผู้เชี่ยวชาญ โดยการจำกัดกรอบความคิดผู้เชี่ยวชาญให้อยู่ภายในกรอบความคิดที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นเท่านั้น
3. ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความน่าเชื่อถือ เพราะผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ไม่ถูกรบกวนทางความคิด	3. ผู้วิจัยอาจขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบที่ได้ในแต่ละรอบ
4. ข้อสรุปที่ได้จากเทคนิคเดลฟายผ่านการไตร่ตรองอย่างรอบคอบหลายขั้นตอน ใช้เวลาในการคิด ทำให้คำตอบที่ได้มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น	4. มีความเป็นไปได้ที่แบบสอบถามที่ส่งไปสูญหาย ระหว่างทางหรือไม่ได้รับคำตอบกลับมาครบในแต่ละรอบ
5. เป็นกระบวนการที่มีปฏิสัมพันธ์ทางความคิด เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แม้จะไม่มีการประชุมหน้า	5. คำตอบอาจมีความลำเอียง หากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญถูกกำหนดโดยไม่เป็นตัวแทนประชากร
6. สามารถกำหนดระดับความสอดคล้องทางความคิด โดยอธิบายได้ด้วยสถิติ	6. การวิเคราะห์เนื้อหาและการนำเสนอผลโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นงานที่ยุ่งยากและใช้เวลามากกว่ากระบวนการกลุ่มอื่น ๆ
7. เป็นการเก็บข้อมูลที่ให้อิสระทางความคิดแก่ผู้ตอบ หากไม่เห็นด้วยกับคำตอบของกลุ่มก็สามารถแสดงความคิดเห็นโดยใช้คำตอบปลายเปิดได้	7. มีความเป็นไปได้ที่ความคิดที่แตกต่างหรือตอบแบบสุดขั้วไม่ได้รับความสนใจ และถูกบีบให้ตอบตามค่ากลางเพื่อให้เกิดฉันทามติ
8. แม้จะเป็นเทคนิคที่มีกระบวนการเก็บข้อมูลแบบไม่เป็นทางการและเป็นการตัดสินใจบนฐานของความคิดเห็น แต่หากได้ข้อมูลที่มาจากฐานความรู้วิธีนี้จะเป็นการดำเนินงานที่เป็นทางการ (Cline, 2000)	8. การตอบแบบสอบถามกลับคืนในแต่ละรอบทำให้สิ้นเปลืองเวลาในการเก็บข้อมูล เทคนิคนี้ใช้เวลาประมาณ 30-45 วัน ในการเก็บข้อมูล (Michigan State University Extension, 1999; Semed Voltech, 2002)

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นมีพื้นฐานมาจากแนวคิดของการประเมินซึ่งนำมาใช้ในการวางแผนหรือการบริหาร คำที่นิยมใช้กันทั่วไปในการกำหนดความต้องการจำเป็น คือ การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) แต่ในปัจจุบันนี้เริ่มมีผู้ใช้คำว่า “Needs Assessment Research” ซึ่งแปลเป็นภาษาไทยว่า “การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น” ซึ่งอาจดูไม่คุ้นเคยหรือเข้าใจยาก จริง ๆ แล้ว การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น สามารถจัดกลุ่มประเภทของวิธีวิจัยได้ในกลุ่มเดียวกับการวิจัยประเมินผล (Evaluation Research) แต่คำว่า การวิจัยประเมินผล มีเป้าหมายของการวิจัยเพื่อตอบคำถามวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดความสำเร็จของกระบวนการดำเนินงาน และผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด สำหรับการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น ก็เป็นการวิจัยประเภทหนึ่งที่ตอบคำถามวิจัยเชิงประเมินเช่นกัน มีเป้าหมายของการวิจัยเพื่อตอบคำถามวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดความต้องการจำเป็นที่ผู้วิจัยต้องการแสวงหาโดยใช้กระบวนการวิจัย ดังนั้นการกำหนดชื่อวิธีวิจัยแบบนี้ จึงมีจุดเน้นที่ต้องการสื่อให้เห็นประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา คือ “ความต้องการจำเป็น” (Needs)

วิธีการวิจัยที่ใช้ในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น ก็เหมือนงานวิจัยทั่วไปที่มีขั้นตอนทางวิทยาศาสตร์ มีกระบวนการค้นหาความจริงที่เชื่อถือได้ เทคนิคที่ใช้ในการวิจัยอาจมีลักษณะเฉพาะโดยการนำเทคนิคการเก็บข้อมูลที่มีอยู่มาใช้หรือประยุกต์ หรือดัดแปลงให้สามารถกำหนดความต้องการจำเป็นที่เหมาะสมได้

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นมีความคล้ายคลึงกับการวิจัยอนาคต (Futures Research) เนื่องจากเป็นการวิจัยที่มุ่งหาคำตอบที่นำไปใช้ในการวางแผนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นวิธีการที่ใช้ในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น จึงใช้เทคนิควิธีที่พัฒนามาจากการวิจัยอนาคตเป็นส่วนใหญ่ ความแตกต่างอยู่ที่ว่าการวิจัยอนาคตมุ่งหาภาพในอนาคต และแสวงหามาตรการที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพในปัจจุบัน เพื่อให้ได้สภาพตามที่ต้องการในอนาคต ส่วนการประเมินความต้องการจำเป็นนั้น เทคนิคการเก็บข้อมูลไม่ว่าจะเป็นแบบใดจะมีการดำเนินงานในส่วนที่เป็นการจัดลำดับความสำคัญของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นประกอบด้วย ซึ่งถือเป็นลักษณะเฉพาะของเทคนิคการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

ความสำคัญของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

การวางแผนการทำงานจะต้องเริ่มที่การประเมินบริบท เพื่อให้เข้าใจสภาพที่เป็นอยู่ของหน่วยงาน และรู้ความต้องการของหน่วยงานว่าจำเป็นต้องได้รับการสนองตอบในด้านใด การดำเนินงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการทำงาน ด้วยเหตุนี้จึงมีการพัฒนาวิธีการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment Research) เพื่อช่วยวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น

และแนวทางการแก้ไข ภาพที่ 16 แสดงบทบาทของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นที่มีต่อการวางแผนและพัฒนาองค์กร เริ่มจากการกำหนดจุดเริ่มต้นและจุดหมายปลายทาง กิจกรรมการวางแผนและพัฒนาองค์กรจึงมีสองส่วน คือกิจกรรมการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นและ กิจกรรมการบริหารจัดการ ทั้งสองกิจกรรมมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน กิจกรรมส่วนแรก คือ การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็น และกำหนดวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดจะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กิจกรรมที่สอง คือ การบริหารจัดการ ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนงาน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล ในแผนภาพที่ 15 นี้จะเห็นว่าสภาพที่ควรจะเป็นจะถูกนำมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายการทำงานและทางเลือกที่กำหนดไว้จากการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจะถูกนำมาใช้ในขั้นการวางแผนงานการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจึงมีความสำคัญต่อการวางแผนและพัฒนาองค์กร



ภาพที่ 16 บทบาทของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นที่มีต่อการวางแผนและพัฒนา
(สุวิมล ว่องวาณิช, 2548, หน้า 27)

การวางแผนงานหรือโครงการโดยมิได้คำนึงถึงความต้องการจำเป็นในระดับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่าง ๆ และหาแนวทางปรับความต้องการจำเป็นย่อมจะก่อให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ และปัญหาอื่น ๆ ตามมาอย่างไม่สิ้นสุด โดยเฉพาะโครงการทางด้านบริการสังคม การละเลยต่อความต้องการจำเป็นของกลุ่มเป้าหมาย อาจเป็นเหตุให้โครงการนั้นขาดความร่วมมือและไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือให้บริการไม่ตรงกับความต้องการจำเป็นหรือไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ทำให้เกิดความล่าช้าหรือสูญเสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์ ในบริบทของโรงเรียนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นทำให้สามารถระบุสิ่งที่จำเป็นของผู้เรียนซึ่งนำมาใช้ในการออกแบบพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ซึ่งให้เห็นจุดอ่อนของผู้เรียน ระบุจุดอ่อนที่ครูควรได้รับการพัฒนา ซึ่งทิศทางที่โรงเรียนต้องพัฒนาในอนาคต และยังใช้ประโยชน์ในการแสวงหาวิธีการพัฒนาผู้เรียนที่คาดว่าจะส่งผลกระทบตามมาที่เหมาะสมที่สุด

การจัดทำข้อมูลสารสนเทศถือว่ามีความจำเป็นต่อการวางแผนและการพัฒนาองค์กร การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน กำหนดระดับความสำเร็จที่มุ่งหวัง และกำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยในการทำงาน นอกจากนี้ยังสามารถชี้จุดบกพร่องหรือปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการแก้ไข การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจึงเป็นกิจกรรมสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการวางแผนและพัฒนางาน และเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการตั้งแต่ก่อนเริ่มวางแผนงาน ระหว่างการปฏิบัติงาน หรือหลังสิ้นสุดการทำงาน

ประโยชน์ของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

ปัจจุบันนี้กระบวนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นได้รับความสนใจมาก เพราะสามารถช่วยระบุปัญหาที่เป็นปัญหาอย่างแท้จริง ทำให้เกิดการแก้ปัญหาได้ตรงจุดเป็นไปตามความต้องการของผู้เกี่ยวข้องกับโครงการและ/หรือองค์กร นอกจากนี้ ในการของบประมาณสนับสนุนโครงการจากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ หากมีการใช้เทคนิคการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นช่วยในการสำรวจปัญหาหรือความต้องการของหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องก่อน จะทำให้โครงการและ/หรือองค์กรได้รับความเชื่อถือและมีความเป็นไปได้สูงที่จะได้รับการสนับสนุน จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นมีความสำคัญสำหรับการวางแผนแบบครบวงจร เป็นกระบวนการที่สำคัญและมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

ประการแรก การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นเครื่องมือบริหารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ป้องกันการสูญเสียทรัพยากรกับการดำเนินงานที่ไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์การดำเนินงานอย่างแท้จริง

ประการที่สอง ผลที่ได้จากการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นข้อมูลที่สะท้อนสภาพบริบทที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน ข้อมูลดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การวางแผนการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้น และสนองความต้องการขององค์กร กล่าวได้ว่า นักวิชาการใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นในการกำหนดนโยบายใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรทุกขั้นตอน ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างชุมชนกับองค์กร และระหว่างองค์กร นอกจากนี้ ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นยังสามารถใช้เป็นหลักเทียบในการดำเนินงานนำมาช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานให้มีความชัดเจน และมั่นใจได้ว่าวัตถุประสงค์ดังกล่าวสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรนั้นอย่างแท้จริง

ประโยชน์ของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นในประเด็นนี้ สามารถขยายความให้ชัดเจนขึ้นว่า การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจะให้คำตอบแก่บุคคลทั่วไปเกี่ยวกับการนำทรัพยากรไปใช้ในการพัฒนางาน และสร้างความมั่นใจว่าสิ่งที่ได้ปฏิบัติจะสนองความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง เนื่องจากมีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่รองรับการตัดสินใจ เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการพัฒนาองค์กร เป็นการป้องกันปัญหาการลงทุนที่ไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ได้ข้อมูลที่ชี้ความต้องการและสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยเป็นเกราะป้องกัน ไม่ให้เกิดการใช้อำนาจทางการเมืองในการวางแผนการดำเนินงานในทิศทางที่ไม่พึงประสงค์ รวมทั้งเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้เกิดความมั่นใจกับทุกฝ่ายและเป็นการปกป้องการตัดสินใจทางการเมืองได้ว่าเป็นไปอย่างโปร่งใส ยุติธรรม

ประการที่สาม การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กร ตั้งแต่ขั้นตอนแรก ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิบัติงานและการพัฒนาโครงการ การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจะช่วยกำหนดเป้าหมายขององค์กรจากผลการวิจัยซึ่งแสดงความต้องการจำเป็นของลูกค้าและ/หรือองค์กร ขึ้นตอนระหว่างการดำเนินงาน การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการที่ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด และขั้นตอนสุดท้าย การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดผลกระทบจากโครงการ ทำให้การพัฒนาการศึกษาได้รับการชี้แนวทางจากฐานข้อมูลที่มีอยู่ ทำให้สามารถวัดการเปลี่ยนแปลงของการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่ง (Gillmore & Campbell, 1996)

ปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกทำการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

แม้ว่าการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจะมีประโยชน์ต่อการวางแผน การบริหาร และการดำเนินงานโครงการ และ/หรือองค์กร แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า เมื่อใดก็ตามที่บุคคลใดมี

ความประสงค์จะทำการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นก็สามารถดำเนินการได้ทันที ผู้เกี่ยวข้องต้องพิจารณาความพร้อมของการทำงานก่อนตัดสินใจจะทำการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นหรือไม่ (Demone, 1978 cited in Witkin, 1984) เสนอเกณฑ์ที่ช่วยตัดสินใจให้สามารถทำการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นได้ 7 ประการ ได้แก่

1. แนวโน้มที่เชื่อได้ว่าผลการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจโครงการ
2. ทรัพยากรในการดำเนินงานมีเพียงพอที่จะทำการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นได้
3. ข้อมูลที่มีอยู่สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นหรือสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร
4. ผู้มีอำนาจในองค์กรไม่ต่อต้านการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นสามารถนำผลที่ได้รับไปกำหนดความต้องการจำเป็นที่แท้จริง
5. มีเวลามากพอที่จะทำให้ผลการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นทันต่อการใช้ในการตัดสินใจ
6. เมื่อความคิดเห็นในกลุ่มของผู้บริหารแต่ละระดับเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายและการใช้ผลการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นตรงกัน
7. เมื่อองค์กรไม่มีข้อจำกัดในการนำผลการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นไปใช้ประโยชน์

ด้วยความสำคัญของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นที่มีต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร การพัฒนาองค์กรที่สามารถสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างแท้จริง จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาศาสตร์ของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นให้มีความก้าวหน้า สามารถให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ และนำไปใช้ในการวางแผนงานได้อย่างแท้จริง

แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีภาระหน้าที่ ดังนี้

1. แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล
2. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ
3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ
4. เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม
5. เสริมสร้างความรู้ความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง
6. ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
7. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน
8. ศึกษาวิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

มีการแบ่งส่วนราชการ ดังนี้ (1) สำนักงานอธิการบดี (2) สำนักงานวิทยาเขต (3) บัณฑิตวิทยาลัย (4) คณะ (5) สถาบัน (6) สำนัก (7) วิทยาลัย

มหาวิทยาลัยอาจให้มีศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในมาตรา 7 เป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานในมหาวิทยาลัยอีกได้

สำนักงานอธิการบดีและสำนักงานวิทยาเขตอาจแบ่งส่วนราชการเป็นกอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

บัณฑิตวิทยาลัย คณะ และวิทยาลัยอาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานคณบดี กอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

สถาบัน สำนัก ศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะอาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานผู้อำนวยการ กอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

สำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการ กอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง อาจแบ่งส่วนราชการเป็นงาน ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่างาน

มีรายได้มาจาก

1. เงินผลประโยชน์ ค่าธรรมเนียม ค่าปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
2. เงินและทรัพย์สินที่มีผู้ทูลเกล้าฯ ถวายให้แก่มหาวิทยาลัย
3. รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการใช้ที่ราชพัสดุซึ่งมหาวิทยาลัยปกครองดูแล

หรือใช้ประโยชน์

4. เงินอุดหนุนจากราชการส่วนท้องถิ่น หรือเงินอุดหนุนอื่นที่มหาวิทยาลัยได้รับเพื่อใช้ในการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย

5. รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนและจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

6. รายได้หรือผลประโยชน์อื่น

ให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น

บรรดารายได้และผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา และเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้เงินงบประมาณ ไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

มีสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

1. นายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง
2. กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์

และข้าราชการ และประธานกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย

3. กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนสี่คน ซึ่งเลือกจากผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

4. กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนสี่คน ซึ่งเลือกจากคณาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัย และมีใช้ผู้ดำรงตำแหน่งตาม (3)

5. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสิบเอ็ดคน ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย โดยคำแนะนำของนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยตาม (2) (3) และ (4) ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวต้องมาจากผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ด้านการศึกษา มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กฎหมาย การงบประมาณ และการเงิน การบริหารงานบุคคล การปกครองส่วนท้องถิ่น การศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และ ด้านอื่น ๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัยเห็นสมควร ในจำนวนนี้ให้แต่งตั้งจากบุคคลในเขตพื้นที่บริการ การศึกษาของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง

ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งรองอธิการบดีคนหนึ่ง ซึ่งมีใช้กรรมการสภามหาวิทยาลัย ตาม (3) เป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัย โดยคำแนะนำของอธิการบดี

ให้สภามหาวิทยาลัยเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิคนหนึ่งเป็นอุปนายก สภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่แทนนายกสภามหาวิทยาลัยเมื่อนายกสภามหาวิทยาลัยไม่อาจปฏิบัติ หน้าที่ได้หรือเมื่อไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัย

คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการได้มาซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยตาม (3) (4) และ (5) ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจ และหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยและ โดยเฉพาะให้มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและอนุมัติแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การผลิตและส่งเสริมวิทยฐานะครู การทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ
2. ออกกฎ ระเบียบ ประกาศและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย และอาจมอบให้ส่วนราชการใดในมหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกกฎ ระเบียบ ประกาศและข้อบังคับสำหรับส่วนราชการหรือหน่วยงาน นั้นเป็นเรื่อง ๆ ก็ได้
3. กำกับมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา การเปิดสอนของมหาวิทยาลัย และติดตามประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
4. อนุมัติให้ปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญา และประกาศนียบัตร
5. พิจารณาการจัดตั้ง การรวมและการยุบเลิกสำนักงานวิทยาเขต บัณฑิตวิทยาลัย คณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

รวมทั้งการแบ่งส่วนราชการหรือหน่วยงานของส่วนราชการดังกล่าว

6. อนุมัติการรับสถาบันการศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันอื่นเข้าสมทบในมหาวิทยาลัยหรือยกเลิกการสมทบ

7. พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด

8. พิจารณาเสนอเรื่องเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งและถอดถอนนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ

9. แต่งตั้งและถอดถอนรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ รองศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ

10. แต่งตั้งและถอดถอนประธานกรรมการและกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย

11. อนุมัติงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

12. ออกระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารการเงิน การจัดหารายได้และผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ โดยไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมายหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

13. พิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา และตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษามอบหมาย

14. แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดเพื่อพิจารณาและเสนอความเห็นในเรื่องหนึ่งเรื่องใด หรือมอบหมายให้ปฏิบัติกรอย่างหนึ่งอย่างใดอันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

15. พิจารณาและให้ความเห็นชอบในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยตามที่อธิการบดีหรือสภาวิชาการเสนอ และอาจมอบหมายให้อธิการบดีหรือสภาวิชาการปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดอันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยได้

16. ส่งเสริม สนับสนุนและแสวงหาวิธีการเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการปฏิบัติการร่วมกันกับสถาบันอื่น

17. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศไทย

ทิพภากร รังคสิริ (2528) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการตลาดของสถานบริหารร่างกายในเขตกรุงเทพมหานคร โดยเก็บข้อมูลจากบุคคล 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหารของธุรกิจสถานบริหารร่างกาย ลูกค้าหรือสมาชิกของสถานบริหารร่างกายในปัจจุบัน และผู้บริโภคทั่วไป ทั้งนี้ประเด็นสำคัญที่มุ่งศึกษาคือ สภาพะตลาดและการแข่งขัน ส่วนผสมทางการตลาด ทักษะ และพฤติกรรมของผู้บริโภค ผลจากการศึกษาพบว่า ในช่วงระยะ 1-2 ปีที่ผ่านมา ได้มีจำนวนสถานบริหารร่างกายเปิดบริการเพิ่มขึ้นมาก และจะยังคงเพิ่มขึ้นอีกใน 1-2 ปีข้างหน้าด้วย การดึงดูดลูกค้าจะเป็นลักษณะของการแยกลูกค้าตามพื้นที่มากขึ้น ท่ามกลางปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจประเภทนี้ กลยุทธ์ทางการตลาดที่มักนำมาใช้ ได้แก่ การส่งเสริมการขาย การสร้างความหลากหลายของบริการ การพัฒนาบริการ การแบ่งส่วนตลาด และการสร้างความแตกต่าง หรือคุณค่าทางใจในบริการ โดยทั้งนี้การกำหนดราคามักมิได้ใช้ต้นทุนเป็นหลัก แต่จะพิจารณาถึงราคาตลาด กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และตำแหน่งทางการแข่งขันที่ตั้งไว้มากกว่า วิธีการในการหาลูกค้าอาจทำได้โดยการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ สานิต เพื่อให้ผู้บริโภคที่สนใจเข้ามาติดต่อยังสถานบริการร่างกายเอง การส่งฝ่ายขายออกไปติดต่อหรือการให้พนักงาน ตลอดจนลูกค้าหรือสมาชิกทุกคนทำหน้าที่ในการช่วยหาลูกค้า และได้รับผลตอบแทน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของค่าเหนื่อย รางวัล หรือบริการให้เปล่า เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบว่า ธุรกิจประเภทนี้มีลักษณะของความไม่สม่ำเสมอของอุปสงค์ หรือจำนวนผู้เข้าใช้บริการ เป็นลักษณะฤดูกาลอีกด้วย

เหตุผลที่สำคัญที่สุดในการเข้าใช้บริการของลูกค้าหรือสมาชิก ของสถานบริหารร่างกายในปัจจุบัน คือ เพื่อรักษาสุขภาพให้แข็งแรง และรองลงมาคือ เพื่อลดน้ำหนักตัวผู้ที่เป็ลูกค้าหรือสมาชิกส่วนใหญ่จะตอบว่า ได้ผลเป็นที่น่าพอใจหลังการให้บริการในสถานบริหารร่างกาย ส่วนปัจจัยหรือมูลเหตุจูงใจในการตัดสินใจเลือกสถานบริหารร่างกายที่สำคัญที่สุด คือ การตั้งอยู่ใกล้บ้านหรือที่ทำงาน

สำหรับผู้บริโภคทั่วไปที่มีได้เป็นลูกค้าหรือสมาชิกของสถานบริหารร่างกายในปัจจุบัน ประมาณครึ่งหนึ่งของผู้ตอบทั้งหมด มีความสนใจในบริการของสถานบริหารร่างกายโดยมิได้จำกัดเฉพาะผู้ที่มีส่วนสัด และ/ หรือน้ำหนักตัวต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน แต่มีผู้ตอบจำนวนน้อยเท่านั้นที่คาดว่าจะสมัครเข้าใช้บริการ ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผลที่สำคัญ คือ การไม่มีเวลาว่างเพียงพอ ส่วนผู้บริโภคที่ตอบว่า ไม่สนใจในบริการสถานบริหารร่างกายนั้น เหตุผลที่สำคัญ คือ เนื่องจากเห็นว่าเป็นวิธีการออกกำลังกายที่สิ้นเปลืองเกินไป

ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อธุรกิจสถานบริการร่างกาย ได้แก่ การขาดความสนใจในการออกกำลังกายของคนไทย ภาษีอุปกรณ์เครื่องมือในอัตราสูง ความไม่สม่ำเสมอของอุปสงค์ ภาวะเศรษฐกิจ และการมีเวลาว่างน้อยลงของผู้บริโภค เนื่องจากการให้บริการที่มีจำกัด อันทำให้เกิดการหนาแน่นเกินไปของผู้เข้าใช้บริการในบางช่วงเวลา ตลอดจนปัญหาด้านบุคลากร เป็นต้น

ข้อเสนอแนะของผู้ทำวิจัยต่อธุรกิจสถานบริการร่างกาย ได้แก่ การสร้างความเข้าใจ และทำให้ผู้บริโภคเห็นคุณค่าของการบริการร่างกายเพิ่มขึ้น โดยทั้งนี้ การเผยแพร่ความรู้และสร้างความสนใจดังกล่าว อาจจัดขึ้นโดยความร่วมมือระหว่างสถานบริการร่างกายด้วยกันหรือกับผู้จำหน่ายอุปกรณ์เครื่องมือบริหารร่างกาย ผู้ผลิต/จำหน่ายชุดบริหารร่างกาย เป็นต้น พัฒนาคุณภาพของการบริการให้เกิดความประทับใจ รวมทั้งด้านความสะดวกสบายของสถานที่และอุปกรณ์ต่าง ๆ มุ่งความพยายามทางการตลาดแก่ผู้บริโภคในท้องที่ซึ่งสถานบริการร่างกายตั้งอยู่เพิ่มขึ้น การเพิ่มยอดขายในช่วงเทศกาลคริสต์มาสและปีใหม่ ซึ่งเป็นช่วงที่ยอดขายและจำนวนสมาชิกเข้าใช้บริการน้อย โดยการออกจำหน่ายบัตรเข้ารับบริการในลักษณะบัตรของขวัญ นอกจากนั้นควรมีการลดราคาค่าบริการในช่วงเวลาที่มีผู้เข้าใช้บริการน้อย และกำหนดระยะเวลาหมดอายุ หรือช่วงเวลาในการเข้าใช้บริการแก่บัตรสมาชิก ซึ่งจำหน่ายในราคาลดพิเศษช่วงส่งเสริมการขาย เป็นต้น

วีระวัฒน์ ปัญญาบุรพา (2536) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบความคาดหวังในการจัดการบริการด้านการออกกำลังกาย เพื่อส่งเสริมสุขภาพของสมาชิกชายกับสมาชิกหญิง ของศูนย์สุขภาพในกรุงเทพมหานคร โดยส่งแบบสอบถามไปยังสมาชิกที่มาใช้บริการของศูนย์สุขภาพ จำนวน 360 คน ได้รับแบบสอบถามคือ 360 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยการทดสอบค่า “ที” ผลการวิจัยพบว่า

1. สมาชิกชายและสมาชิกหญิงมีความคาดหวังในการจัดการบริการด้านการออกกำลังกาย ด้านช่วงวัน-เวลาในการออกกำลังกาย ในระดับมาก คือ วันธรรมดา (จันทร์-ศุกร์) ช่วงเวลาเย็น หลังเลิกงาน (16:30 น.-19:00 น.) ด้านกิจกรรมในการออกกำลังกายคือการวิ่ง ว่ายน้ำ ส่วนด้านวิชาการ (ความรู้เกี่ยวกับการออกกำลังกาย) ด้านสถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านบุคลากรผู้ให้บริการ อยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ

2. เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ความคาดหวังในการจัดการบริการด้านการออกกำลังกายของสมาชิกชายกับสมาชิกหญิง พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เกือบทุกข้อ

ธานี ตะกรุดทอง (2546) ได้ศึกษาถึงความพึงพอใจของสมาชิกศูนย์ออกกำลังกายต่อการจัดกิจกรรมทางการตลาด แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากสมาชิกศูนย์ออกกำลังกาย จำนวน 450 คน และได้รับกลับ จำนวน 387 คน คิดเป็นร้อยละ 86 ข้อมูลที่ได้นำไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/ FW (Statistical Package for the Social Sciences for Windows) เพื่อประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์ตามลักษณะของข้อมูลสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า

1. ความพึงพอใจในด้านสินค้าและบริการอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$, $SD = .63$)
2. ความพึงพอใจในด้านราคาสมาชิกอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$, $SD = .66$)
3. ความพึงพอใจในด้านสถานที่ อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$, $SD = .60$)
4. ความพึงพอใจในการส่งเสริมการขาย อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$, $SD = .77$)
5. ความพึงพอใจในด้านกิจกรรมต่าง ๆ อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.63$, $SD = 1.07$)

จากการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจของสมาชิกอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลางทุกด้าน แต่ในด้านกิจกรรมต่าง ๆ นั้น จะน้อยที่สุด เนื่องจากความชอบในการออกกำลังกายของสมาชิกมีความต่างกันมาก จึงทำให้ยากที่จะจัดกิจกรรมด้านนี้ให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด

อำภา สุธิน โณ (2546) ได้ศึกษาสภาพการจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐในส่วนภาคกลางจำนวน 10 แห่ง โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูง และผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศูนย์กีฬา และการศึกษาเอกสารประกอบเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพดังกล่าวผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปแบบเรียงบรรยายในส่วนที่ข้อมูลสัมภาษณ์ และสรุปแนวความคิดเห็น โดยการสรุปแล้วเสนอเป็นความเรียง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารศูนย์กีฬาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 40-50 ปี ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน ไม่มีเงินเดือนประจำตำแหน่ง มีความรับผิดชอบงานด้านอื่นด้วย การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า และมีประสบการณ์ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งระหว่าง 10-20 ปีขึ้นไป

จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า การจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัยของรัฐในส่วนภาคกลางส่วนใหญ่มีโครงสร้าง และการแบ่งส่วนงานบริหารที่ชัดเจน มีวัตถุประสงค์ และนโยบายในการจัดตั้งองค์การ และการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม มีระบบการวางแผนในการดำเนินงานการจัดองค์การ การจัดบุคลากรที่ก่อให้เกิดประโยชน์ และบรรลุผลสำเร็จขององค์การ อีกทั้งการ

ประสานงานที่ดีที่ทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ในขณะเดียวกันนั้นมีการ
ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้ทราบเพื่อให้ระบบการบริหารจัดการศูนย์กีฬาในมหาวิทยาลัย
ของรัฐในส่วนภาคกลางมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยเห็นว่า การที่ศูนย์กีฬายังไม่ผ่านการรับรองตามพระราชกฤษฎีกา
จึงทำให้แต่ละสถาบันมีการทดลองปรับเปลี่ยนจัดหารูปแบบการบริหารที่ต่างกัน ขึ้นอยู่กับ
วัตถุประสงค์ความต้องการ ความพร้อม สภาพแวดล้อม รวมทั้งการสนับสนุนในเชิงบริหารภายในสถาบัน

สุริพร โรจนศิริ (2547) ได้ศึกษาความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการบริหารจัดการ
การออกกำลังกายในศูนย์ออกกำลังกาย ฟิตเนส เฟิร์สท์ (ประเทศไทย) ปี พ.ศ. 2546 กลุ่มตัวอย่าง
เป็นสมาชิกที่มาใช้บริการการออกกำลังกายที่ศูนย์ออกกำลังกายฟิตเนส เฟิร์สท์ ในกรุงเทพมหานคร
จำนวน 400 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน โดยแยกเป็นเพศชาย 200 คน เพศหญิง
200 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารจัดการ
การออกกำลังกายของศูนย์ออกกำลังกาย ฟิตเนส เฟิร์สท์ (ประเทศไทย) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น
เมื่อรวบรวมข้อมูลแล้วจากนั้นดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ
ผลการศึกษาพบว่า

1. ด้านบุคลากร กลุ่มตัวอย่างเพศชาย เพศหญิง อายุ 25-35 ปี อายุ 36 ปีขึ้นไป และ
สมาชิกทั้งหมด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 43.00, 40.27, 40.31, 41.45 และ
54.50 ตามลำดับ ยกเว้นข้อ ผู้ฝึกสอนแต่งกายเหมาะสมตามชนิดกีฬา ผู้ฝึกสอนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
ต่อผู้ใช้บริการ ผู้ฝึกสอนมีบุคลิกภาพที่ดีทั้งในเวลาและนอกเวลาสอนกิจกรรม ผู้ฝึกสอนใช้วาจา
สุภาพกับสมาชิกผู้ใช้บริการ และผู้ฝึกสอนมีความสามารถดำเนินการฝึกได้ อย่างถูกต้องตาม
ขั้นตอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2. ด้านการจัดการ กลุ่มตัวอย่างเพศชาย เพศหญิง อายุ 25-35 ปี อายุ 36 ปีขึ้นไป และ
สมาชิกทั้งหมด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 46.47, 45.80, 45.70, 44.93 และ
46.13 ตามลำดับ ยกเว้นข้อ ช่วงเวลาที่เปิดให้บริการเหมาะสม และการบริการของเจ้าหน้าที่รับ
สมัครสมาชิกเหมาะสม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

3. ด้านการบริการ กลุ่มตัวอย่างเพศชาย เพศหญิง อายุ 25-35 ปี อายุ 36 ปีขึ้นไป และ
สมาชิกทั้งหมด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 46.55, 47, 46.03, 48.41 และ
46.78 ตามลำดับ ยกเว้นข้อ การให้บริการของพนักงาน มีความขยันขันแข็งและเต็มใจที่จะให้
ความช่วยเหลือแก่สมาชิก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

4. ด้านสถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก กลุ่มตัวอย่างเพศชาย เพศหญิง อายุ 25-35 ปี อายุ 36 ปีขึ้นไป และสมาชิกทั้งหมด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 41.83, 41.37, 42.42, 41.10 และ 41.60 ตามลำดับ ยกเว้นข้อ สถานที่สำหรับพักผ่อนภายในศูนย์ออกกำลังกายมีปริมาณเพียงพอ อุปกรณ์ภายในห้องออกกำลังกายและเครื่องมือที่ช่วยเสริมการออกกำลังกายมีความสะอาดเรียบร้อย และเครื่องเสียงที่ใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ อยู่ในสภาพใช้งานได้ดี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

สุนันท์ ภูโกลหาวัย (2548) ได้ศึกษาปัญหาของผู้นำการออกกำลังกายภายในศูนย์สุขภาพเอกชน กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้นำการออกกำลังกายภายในศูนย์สุขภาพเอกชน กรุงเทพมหานคร จำนวน 280 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีค่าความเชื่อมั่น .91 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ แล้วหาค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า

ด้านความรู้ทางวิชาการผู้นำการออกกำลังกาย โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 43.25 ยกเว้นปัญหาเกี่ยวกับความรู้ด้านภาษาอังกฤษที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 42.50

ด้านความสามารถทางทักษะของผู้นำการออกกำลังกาย โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 43.82 ยกเว้นปัญหาด้านความสามารถในการสอนแอโรบิกได้อย่างมั่นใจและความสามารถในการดัดแปลงการสอนแอโรบิกให้น่าสนใจ มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 31.43 และ 32.86 ตามลำดับ

ด้านการบริการ คุณธรรม และจริยธรรมของผู้นำการออกกำลังกาย โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 45.36 ยกเว้นปัญหาด้านการแต่งกายมีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.43

กฤษฎดา ตามประดิษฐ์ (2549) ได้ศึกษาปัญหาของสมาชิกที่มีต่อการบริการของศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ นิสิต-นักเรียนโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บุคลากร และประชาชนทั่วไป จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ที่สร้างขึ้นสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับปัญหาของสมาชิกที่มีต่อการบริการของศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามองค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาด (4 P's) ซึ่งแบ่งรายด้าน ดังนี้ ด้านการบริการ, ด้านอัตราค่าสมาชิก, ด้านสถานที่, ด้านการส่งเสริมการขาย ผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านการบริการ ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ให้บริการกับสมาชิกที่มาใช้บริการ ยังไม่เพียงพอกับความต้องการของสมาชิก ซึ่งสมาชิกต้องการความเป็นมืออาชีพและเพิ่ม

ความหลากหลายของการบริการ ตลอดจนอุปสรรคในการออกกำลังกายและสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อเป็นการจูงใจให้กับสมาชิกที่มาออกกำลังกายและเล่นกีฬา

2. ด้านอัตราค่าสมาชิก ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยู่ในราคาที่ถูกลง เนื่องจากศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยังอยู่ในกรอบของรัฐวิสาหกิจจึงไม่มีเหตุผลที่จะต้องทำงานเพื่อหวังผลกำไรเป็นสำคัญ

3. ด้านสถานที่ ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีอากาศค่อนข้างร้อน อับอ้าว ไม่มีที่ระบายความร้อน หรือดูดอากาศ และที่จอดรถของศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีพื้นที่จำกัดไม่เพียงพอให้กับจำนวนสมาชิกที่มาใช้บริการ แสงสว่างในสนามกีฬามีไม่พอและความปลอดภัยของทรัพย์สินและของมีค่ายังไม่ดีพอ

4. ด้านการส่งเสริมการขาย ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่น้อยมาก และสิ่งที่เป็กิจกรรมเพื่อการกุศลหรือส่งเสริมการขายยังไม่ดีพอ

มงคล วงษ์วุฒิศักดิ์ (2550) ได้ศึกษาความสำเร็จในการประกอบธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพ ในเขตกรุงเทพมหานคร และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร และธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพ ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการ ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นผู้บริหารธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 103 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด การหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-moment Correlation Coefficient) และวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่า

ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพในเขตกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$) โดยมีค่าความสำเร็จในการประกอบธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพด้านการเงินอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$) ด้านลูกค้าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) ด้านกระบวนการบริหารภายในอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$) และด้านการเรียนรู้และพัฒนาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) จากการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารและธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพ ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการ ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงคะแนนความสำเร็จในการประกอบธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 53.2 โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อันดับแรก คือ ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการ ลำดับที่สอง คือ ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด และลำดับสุดท้าย คือ ระดับการศึกษาของผู้บริหาร คือ ระดับปริญญาตรี

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย พบว่า ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพควรมีการศึกษาอย่างน้อยระดับปริญญาตรี และมีความรู้ความเข้าใจสามารถประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการและส่วนประสมทางการตลาดในการบริหารจัดการธุรกิจของตนอย่างเหมาะสม

วาสนา โหมดี (2550) ได้ศึกษาระดับความพึงพอใจของผู้บริการและการเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อกลยุทธ์ด้านส่วนประสมการตลาดบริการในศูนย์ฟิตเนส การกีฬาแห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้รับบริการในศูนย์ฟิตเนส การกีฬาแห่งประเทศไทย จำนวน 355 คน ที่ออกกำลังกายในศูนย์ฟิตเนส การกีฬาแห่งประเทศไทย มาแล้วอย่างน้อย 1 สัปดาห์ (ชาย = 169 คน, หญิง = 186 คน) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า มีค่าความเที่ยงตรง 0.84 และมีค่าความเชื่อมั่น 0.98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสองกลุ่มด้วยการทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อกลยุทธ์ด้านส่วนประสมการตลาดบริการในศูนย์ฟิตเนส การกีฬาแห่งประเทศไทย พบว่า มีความพึงพอใจด้านบริการ ด้านราคา ด้านสถานที่ ด้านประชาสัมพันธ์ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการ ด้านลักษณะทางกายภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. การเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อกลยุทธ์ด้านส่วนประสมทางการตลาดบริการในศูนย์ฟิตเนส การกีฬาแห่งประเทศไทย พบว่าด้านเพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประเภทของผู้รับบริการ มีระดับความพึงพอใจกลยุทธ์ ด้านส่วนประสมทางการตลาดบริการไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการศึกษา มีระดับความพึงพอใจต่อกลยุทธ์ ด้านส่วนประสมทางการตลาดบริการแตกต่างจากด้านอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วีระพจน์ อ้นองอาจ (2550) ได้ศึกษาการจัดการศูนย์สุขภาพในโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ตามกรอบแนวคิด 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผน นโยบาย, รูปแบบการจ้างองค์กร, การบริหารบุคลากร การอำนวยความสะดวก ควบคุมงาน, การร่วมมือประสานงาน, การรายงานผลย้อนกลับ และงบประมาณ ใช้วิธีการเชิงคุณภาพ โดยวิธีการสัมภาษณ์ ผู้จัดการ หรือเจ้าหน้าที่ผู้ฝึกสอนการออกกำลังกาย แห่งละ 1 คน รวม 6 คน และวิธีการเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามสมาชิกที่มาใช้บริการ ทั้งหมด 6 แห่ง จำนวน 329 คน ผลการวิจัยพบว่า

ศูนย์สุขภาพทุกแห่งดำเนินการตามนโยบายหลักของโรงพยาบาล คือ เพื่อเสริมการบริการของโรงพยาบาล การวางแผนมีทั้งที่รับนโยบายมาจากโรงพยาบาล และศูนย์สุขภาพเป็น

ผู้กำหนดเอง มีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกับศูนย์สุขภาพทั่ว ๆ ไป คือ เน้นเรื่องสุขภาพมากกว่าเรื่อง รายได้ การจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่มีรูปแบบที่แน่นอน และไม่เกิน 1 ปี กลุ่มเป้าหมายสำคัญคือผู้มีที่ พักอาศัยอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกับโรงพยาบาลจัดทำงบประมาณเป็นรายปี การจัดองค์กรมีทั้งที่เป็น หน่วยงานอิสระ และอยู่ภายใต้แผนกอื่น ๆ ของโรงพยาบาล มีบุคลากรจำนวน 7-15 คน มีการ จัดการสภาพแวดล้อม สร้างบรรยากาศ เน้นความปลอดภัย ดูแลอุปกรณ์ รวมทั้งการจัดระบบจัดการ เกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มีการจัดการด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน มีการคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติเฉพาะ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ มีการร่วมมือประสานงานกันระหว่างโรงพยาบาลกับศูนย์สุขภาพ มีการรายงานผล การปฏิบัติงานหลายรูปแบบ รายได้ส่วนใหญ่มาจากค่าสมาชิก ด้านความพึงพอใจของผู้มาใช้ บริการ พบว่าส่วนใหญ่มีความพึงพอใจทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดถึงระดับมาก

พบว่า มีปัญหาอุปสรรคใน 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน นโยบาย รูปแบบการจัดองค์กร การบริหารบุคลากร และความร่วมมือประสานงาน มีข้อเสนอแนะในทุกด้าน โดยรวมคือ เน้นความ ต้องการของลูกค้า ไม่เน้นธุรกิจ ให้มีอุปกรณ์เพียงพอ สะอาด จัดกิจกรรมหลากหลาย จัดบุคลากร ที่เหมาะสม มีการควบคุมดูแลและมีการประสานงานที่ดี มีการประเมินผล และกำหนดอัตรา ค่าบริการไม่สูงมาก

อนุรักษ์ พินิจนิยม (2550) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำการเดินแอโรบิก โดยใช้เทคนิค เดลฟาย จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนทั้งหมด 18 ท่าน ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา การออกกำลังกายแบบการเดินแอโรบิก และมีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปี จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้นำการเดินแอโรบิกจะต้องประกอบด้วย การมีความรู้ ความเข้าใจ และนำไปใช้ได้ ทางด้านกายวิภาคและสรีรวิทยาการออกกำลังกาย การออกกำลังกาย การเคลื่อนไหวในการออก กำลังกาย จิตวิทยาการออกกำลังกาย การป้องกันการบาดเจ็บ และโภชนาการ สำหรับคุณลักษณะ ด้านภาวะผู้นำการเดินแอโรบิก ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญ ในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5) ได้แก่ ต้องมีบุคลิกภาพที่ดี ต้องมีขั้นตอนในการเดินที่ถูกต้อง ต้องใช้ท่าเดินที่เหมาะสมกับผู้มาเดิน ต้องไม่ใช้ท่าเดินที่อันตรายเกินไป ซึ่งมีค่าการกระจายควอไทล์เท่ากับ 0 ส่วนในห้วข้อ ต้องให้ สัญญาณชัดเจนเวลานำเดิน ต้องให้การปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้ ต้องแก้ไขการเคลื่อนไหวที่ผิด ของผู้มาเดินได้ ต้องให้คำแนะนำกับผู้มาเดินในเรื่องการออกกำลังกายได้ มีค่าการกระจายควอไทล์ เท่ากับ 1 นอกจากนั้นห้วข้อ การต้องทักทายกับผู้มาเดินโดยการยิ้มหรือสบตา และห้วข้อต้องพูดจา และขอบคุณหลังจบการเดิน มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.5 และมีค่าการกระจายควอไทล์เท่ากับ 1

คุณสมบัติด้านภาวะผู้นำเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากการมีผู้นำเดินแอโรบิกที่ดีจะทำ ให้ผู้ตามได้ประโยชน์และผลการออกกำลังกายตามที่ต้องการ สต็อกคิล (Stogdill, 1948, p. 46)

ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้ที่จะเป็นผู้นำคนอื่นมิใช่สามารถจะเป็นได้โดยการอาศัยแต่เพียงการมีคุณลักษณะทางกายภาพและบุคลิกภาพของผู้เท่านั้น เพราะว่าคุณลักษณะของผู้นั้นจะมีความสัมพันธ์หรือเข้ากันได้กับลักษณะกิจกรรมและเป้าหมายของผู้ตามด้วย”

จากผลการศึกษาครั้งนี้ สามารถนำไปพัฒนาและสร้างเกณฑ์การประเมินคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินแอร์บิกต่อไปในอนาคต

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2552) ได้ทำการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ในศูนย์ฟิตเนสการกีฬาแห่งประเทศไทยในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2552 โดยใช้แบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 140 ชุด ผลจากการสำรวจความพึงพอใจจากการใช้บริการของศูนย์ฟิตเนส กกท. ดังนี้คือ

1. ในส่วนของสถานภาพทั่วไปพบว่า สมาชิกและผู้ให้บริการส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ช่วงอายุระหว่าง 15-29 ปี ประกอบอาชีพพนักงานบริษัทและธุรกิจส่วนตัว สมัครงานแบบรายเดือน ความบ่อยในการมาใช้บริการคือ 4-5 ครั้ง/สัปดาห์ ช่วงเวลาที่มาใช้บริการมากที่สุดคือ 07:31-09:00 น. และเวลา 16:01-18:00 น. วัตถุประสงค์คือออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ ส่วนเหตุผลในการเลือกใช้บริการศูนย์ฟิตเนส กกท. เพราะเดินทางสะดวกและทราบข่าวการเปิดให้บริการของศูนย์ ฟิตเนส กกท. จากการเข้ามาสอบถามด้วยตนเองมากที่สุด
2. ความพึงพอใจด้านอุปกรณ์ออกกำลังกายภายในศูนย์ฟิตเนส กกท. พบว่าสมาชิกและผู้ให้บริการมีความพึงพอใจด้านอุปกรณ์ออกกำลังกายอยู่ในระดับที่มากและพึงพอใจความทันสมัยของอุปกรณ์มากที่สุดรองลงมาได้แก่อุปกรณ์ที่มีความหลากหลายชนิด
3. ความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวกภายในศูนย์ฟิตเนส กกท. พบว่าสมาชิกและผู้ให้บริการมีความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับที่มาก และพึงพอใจครีมอาบน้ำ แชมพูสระผม น้ำยาล้างมือและกระดาษชำระมีบริการอยู่เสมอมากที่สุด รองลงมาได้แก่เครื่องชั่งน้ำหนัก วัดส่วนสูงได้มาตรฐาน
4. ความพึงพอใจด้านการให้บริการของเจ้าหน้าที่ธุรการและประชาสัมพันธ์ พบว่า สมาชิกและผู้ให้บริการมีความพึงพอใจด้านการให้บริการของเจ้าหน้าที่ธุรการและประชาสัมพันธ์อยู่ในระดับที่มาก และพึงพอใจบุคลิกดี อธิษาศัยดี กิริยาเรียบร้อย พุดจาสุภาพมากที่สุด รองลงมาได้แก่การแต่งกายสะอาด เรียบร้อยและสื่อสารข้อมูลรายละเอียดเข้าใจชัดเจน
5. ความพึงพอใจด้านการให้บริการของเจ้าหน้าที่แนะนำและสาธิตอุปกรณ์ออกกำลังกาย พบว่าสมาชิกและผู้ให้บริการมีความพึงพอใจด้านการให้บริการของเจ้าหน้าที่แนะนำและสาธิตอุปกรณ์ออกกำลังกายอยู่ในระดับที่มาก และพึงพอใจบุคลิกดี อธิษาศัยดี กิริยาเรียบร้อย พุดจาสุภาพมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การแต่งกายสะอาด เรียบร้อย อธิบายและสาธิตให้เข้าใจง่าย สามารถปฏิบัติตามได้

6. ความพึงพอใจด้านการบริหารจัดการศูนย์ฟิตเนส กกท. พบว่า สมาชิกและผู้ให้บริการมีความพึงพอใจด้านการบริหารจัดการของศูนย์ฟิตเนส กกท. อยู่ในระดับที่มากและพึงพอใจการบริหารจัดการที่จ่อครมมากที่สุด รองลงมาได้แก่การปรับปรุงพัฒนาด้านสถานที่สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการและการรับแจ้งเรื่องร้องเรียนและการแก้ปัญหา

7. ความพึงพอใจด้านต่าง ๆ พบว่าสมาชิกและผู้ให้บริการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก 1,875 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 53 มากที่สุด รองลงมาคือระดับปานกลาง 798 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 23 ระดับมากที่สุด 759 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 22 ระดับน้อย 64 คะแนน คิดเป็นร้อยละ และระดับน้อยมาก 4 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 0 โดยสมาชิกและผู้ให้บริการมีความพึงพอใจอุปกรณ์ออกกำลังกายภายในศูนย์ฟิตเนส กกท. มากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของสมาชิกและผู้ให้บริการตลอดปีงบประมาณ 2552 พบว่า

1. ม้านั่งพักในห้องออกกำลังกายมีให้บริการไม่พอเพียง
2. หนังสือ นิตยสาร และหนังสือพิมพ์ให้บริการแก่สมาชิกและผู้ให้บริการน้อยเกินไป
3. ควรขยายระยะเวลาเปิด-ปิดชานว่นา
4. ควรเพิ่มจุดรับชมทีวีให้ทั่วถึงและมีทีวีมากกว่านี้
5. ควรเพิ่มอุปกรณ์ออกกำลังกายให้มากขึ้นและมีหลากหลาย
6. ห้องน้ำและห้องอาบน้ำมีให้บริการน้อยเกินไป
7. ห้องน้ำมีกลิ่นเหม็น
8. อุปกรณ์ชำระคปอย
9. อัตราค่าบริการแพงเกินไป ควรมีส่วนลดสำหรับผู้สมัคร เป็นครอบครัวหรือ

หมู่คณะ

งานวิจัยในประเทศ

โอกะนาวา และยามากูชิ (Oganava & Yamaguchi, 1998) ได้ทำการศึกษาถึงสาเหตุของการออกจากการเป็นสมาชิกของศูนย์สุขภาพ การศึกษาจากการจัดการ พบว่าจำนวนของศูนย์สุขภาพในญี่ปุ่นมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในเวลา 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากความตื่นตัวทางด้านสุขภาพ อย่างไรก็ตามจำนวนการออกจากสมาชิกกลายเป็นปัญหาสำคัญสำหรับศูนย์สุขภาพ วัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้านี้เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความถี่ของการเข้าเป็นสมาชิกของศูนย์สุขภาพกับการออกจากการเป็นสมาชิก ข้อมูลได้จากศูนย์สุขภาพในโตเกียว ประมาณ 3,000 คน ตัวอย่างประชากรประกอบด้วยสมาชิกใหม่ ($N = 236$) ซึ่งเข้าเป็นสมาชิกศูนย์สุขภาพในเดือนพฤษภาคม 2530 แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม ตามความถี่ของการใช้บริการในช่วง

2 เดือนแรก กลุ่มที่ 1 ผู้ใช้ในระดับน้อย (0-1 ครั้ง) กลุ่มที่ 2 ผู้ใช้ระดับกลาง (2-5 ครั้ง) และกลุ่มที่ 3 ผู้ใช้ระดับมาก (6-31 ครั้ง) ค่าเฉลี่ยของการระดับการออกจากการเป็นสมาชิกของแต่ละกลุ่ม ในช่วง 6 เดือนต่อมา มีสถิติเพิ่มขึ้นสาเหตุของการออกจากการเป็นสมาชิกที่ศึกษามา พบว่า ระดับของการออกจากการเป็นสมาชิกของกลุ่มผู้ใช้ระดับน้อยที่สุดใน 3 กลุ่ม ความถี่ของผู้ใช้ระดับมากแสดงให้เห็นระดับความคงที่อย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่าความถี่ของการมาใช้บริการระหว่าง 2 เดือนแรก เป็นสิ่งที่ใช้ในการตัดสินใจออกจากการเป็นสมาชิกของศูนย์สุขภาพ

ยามากูชิ และ โอคาตะ (Yamaguchi & Okada, 1988) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกกับศูนย์สุขภาพ ตามการรับรู้ของผู้ใช้บริการ พบว่าแม้ว่าการมีส่วนร่วมในกิจกรรมกีฬา และการออกกำลังกายจะเพิ่มมากขึ้น แต่ความตั้งใจที่จะเข้าร่วมกับโปรแกรมกีฬายังมีน้อย วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ก็เพื่อตรวจสอบปัจจัยในการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของศูนย์สุขภาพ ตามการรับรู้ของผู้ใช้บริการ ปัจจัยต่าง ๆ มีดังนี้ 1) ความพึงพอใจในอุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก 2) ความพึงพอใจที่มีต่อเจ้าหน้าที่ และ 3) ความพึงพอใจในกิจกรรมการออกกำลังกาย ข้อมูลนี้ได้จากสมาชิก 186 คน ของศูนย์สุขภาพเอกชน (5 สาขา) ในโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ทดสอบสมมติฐาน เพื่ออธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าร่วมเป็นสมาชิกศูนย์สุขภาพ คือ ความพึงพอใจในกิจกรรมการออกกำลังกาย ประมาณร้อยละ 23 การเข้าร่วมเป็นสมาชิกของศูนย์สุขภาพ ได้พิจารณาจากการจัดการที่ดี

ฮอลล์ (Hall, 1989, p. 47) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องลักษณะการใช้บริการ ในบิวฟิต (Beau Fitness) และแอโรบิก เซ็นเตอร์ (Aerobic Center) โดยศึกษากับประชากร อันจะก่อให้เกิดความรู้ เพื่อช่วยให้สถานบริการมีการพัฒนามากขึ้น และเพื่อเผยแพร่ข่าวสารของสถานบริการด้านนี้ให้แก่บุคคลทั่วไปมากขึ้น สถานบริการทั้งสองแห่งอยู่ในเมืองฟีนิกซ์ และการเก็บรวบรวมข้อมูลจะเก็บจากสถานบริการทั้งสองนี้ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกัน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ เป็นสมาชิกของสถานบริการที่อาศัยอยู่นอกเมือง 112 คน และสมาชิกที่อาศัยอยู่ในเมือง 88 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการออกไปสัมภาษณ์ตามสถานบริการด้านสุขภาพ ความแตกต่างระหว่างสถานบริการก็คือ สถานที่ตั้ง ระยะทางจากบ้านมาถึงสถานบริการด้านสุขภาพของสมาชิกทั้งหมดน้อยกว่า 5 ไมล์ สำหรับเพศที่มาใช้บริการจะมีการวิเคราะห์และแปลความหมายพิเศษ คือ เพศชายจะสนใจเรื่องการเสริมสร้างความแข็งแรงในขณะที่เพศหญิงจะชอบเดินแอโรบิก ฝึกความอ่อนตัว และการลดน้ำหนัก การทำให้ร่างกายเป็นที่สนใจของเพศตรงข้าม มีรูปลักษณะที่สวยงาม สมาชิกทั้งชายและหญิงจะสนใจมากแต่สมาชิกหญิงจะสนใจมากกว่าสมาชิกชายเล็กน้อย

แมคคาธี (McCarthy, 1990) ได้วิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมกันของการศึกษาและธุรกิจ ในด้านสมรรถภาพ การศึกษานี้ได้สนับสนุนสมมติฐานที่ว่า วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วม ในการให้บริการสาธารณะ โดยเข้าไปร่วมกับฝ่ายธุรกิจ ได้มีการตรวจสอบการตั้งห้างหุ้นส่วน ระหว่างวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยกับสถานประกอบการใหญ่ ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาและ จัดการบริหารศูนย์สมรรถภาพทางกายสำหรับลูกจ้างของบริษัท หลังจากศูนย์สุขภาพได้ก่อตั้งหนึ่ง ปีผ่านไปแล้ว ได้มีการประเมินความคิดเห็นจากสมาชิกของศูนย์ และได้มีการอภิปรายโต้แย้งกัน อย่างกว้างขวางและนำผลมาใช้ในการให้คำแนะนำปรับปรุงศูนย์สมรรถภาพทางกาย ได้เกิดการ เปลี่ยนแปลงมากมาย ในสถาบันการศึกษาชั้นสูง เช่น การลดลงของผู้ลงทะเบียนเรียน รูปแบบของ นักศึกษาที่เปลี่ยนไป การตัดงบประมาณ เป็นต้น โรงเรียนหรือสถานศึกษาต้องปรับให้ทันกับการ เปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ซึ่งฝ่ายธุรกิจต้องเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบช่วยเหลือ จึงเห็นได้ชัดว่าไม่มีใคร ที่จะสามารถทำงานได้โดยลำพัง

ยัง และเลียว (Yang & Liao, n.d. cited in Asian Association for Sport Management, 2009, p. 87) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภายใต้อาถนะเงินทุนสึนามิ, การวิเคราะห์และพัฒนาธุรกิจ ฟิตเนสในจีนแผ่นดินใหญ่ (Under the Financial Tsunami, an Analysis and Development of the Fitness Industry in Mainland China)

ความสำคัญของการวิจัยคือ การเกิดวิกฤติการณ์ที่ว่ด้วยเงินทุนสึนามิ ที่ทำให้ตลาด เงินทุนและเศรษฐกิจโลกมีการปั่นป่วนเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะเศรษฐกิจของจีนที่จะมีการพัฒนา ไปสู่ระดับโลกและนานาชาติ แบบค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไปจนไม่สามารถที่จะควบคุมได้และการศึกษาวิจัย ครั้งนี้ต้องการที่จะทำให้เกิดความเข้าใจว่ามีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้เงินทุนสึนามิมีผลต่อเศรษฐกิจ ของประเทศจีนแผ่นดินใหญ่ อะไรคือผลของคลื่นเงินทุนสึนามิ ? มันมีอิทธิพลอย่างไร ? และ ในอนาคตจะเป็นอย่างไร ? จะต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจในสถานภาพของจีนแผ่นดินใหญ่ การพัฒนาธุรกิจฟิตเนสที่มีความมั่นคงและมีความเหนียวแน่น จะมีการแนะนำอย่างไรเพื่อให้มี การพัฒนาในอนาคตได้ และมีวิธีการง่าย ๆ คือจะต้องศึกษาจากเอกสาร จากงานวรรณกรรมหรือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ มีการศึกษาโครงสร้างของประเทศจีนแผ่นดินใหญ่ เอง โดยการพิจารณาเลือกเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับฟิตเนส เกี่ยวกับเงินทุนสึนามิ ศึกษาถึงคลื่น เงินทุนสึนามิของประเทศจีน แม้จะเป็นทุกส่วนของผลที่เกิดขึ้นก็ตาม แต่ก็ไม่ใช่จะเป็นเรื่อง กระทบที่สำคัญมากนัก นักธุรกิจฟิตเนสของจีนเองจะต้องมีการรู้จักการปรับตัวและบูรณาการ ตนเองให้ดีขึ้นตลอดเวลา และควรที่จะต้องมีการพบปะกับนักธุรกิจรุ่นใหม่ ๆ (นักปฏิบัติหน้าใหม่) และควรที่จะมีการควบคุมต้นทุนในการปฏิบัติงานฟิตเนส มีการจัดการบริหารที่ดีที่มีคุณภาพ มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อจะได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันต่าง ๆ

เตอร์กัว และแซง (Ter Kuo & Chang, n.d. cited in Asian Association for Sport Management, 2009, p. 75) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความถี่ของการเข้าร่วมของสมาชิก มีความสัมพันธ์กับคุณภาพ ความจงรักภักดีในศูนย์ออกกำลังกายแลนด์มาร์กไต้หวัน (A Study of Effects of Members' Attendance Frequency, Relationship Quality and Loyalty of Landmark Club in Taiwan) เหตุผลที่ทำการศึกษาเรื่องนี้เพราะความถี่ของการเข้าร่วมของสมาชิก และความจงรักภักดีของสมาชิกในศูนย์ออกกำลังกายเป็นเรื่องที่สำคัญ ที่ทำให้ศูนย์มีรายได้มาก ประกอบกับถ้าศูนย์ออกกำลังกายมีการจัดการทางการตลาดที่ดี มีการนำเอาแผนกลยุทธ์มาใช้ในการประกอบธุรกิจ ก็จะมีรายได้มากขึ้น การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการสำรวจทัศนคติถึงความพึงพอใจในเรื่องของความบ่อยในการเข้าร่วมมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของการบริการ มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดี โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 127 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ การใช้สถิติบรรยาย และการวิเคราะห์วิธีการ ผลจากการศึกษาค้นคว้าวิจัยพบว่า 1) ความบ่อยของการเข้าร่วมของสมาชิกไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณภาพของการบริการ 2) คุณภาพของการบริการแก่สมาชิกจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความจงรักภักดี และ 3) ความจงรักภักดีของสมาชิกจะไม่มีผลทางบวกกับความบ่อยของการเข้าร่วม และมีการสรุปเพิ่มเติมว่า กลยุทธ์ทางการตลาดสามารถนำมาใช้ในศูนย์ออกกำลังกายแลนด์มาร์กไต้หวันได้ดี เช่นเดียวกับการปรับปรุงความจงรักภักดีของสมาชิกผู้ให้บริการ แม้ว่าความถี่ของการเข้าร่วมจะไม่สัมพันธ์กับการตลาดและความจงรักภักดี แต่ศูนย์ออกกำลังกายแลนด์มาร์กจะต้องมีกลยุทธ์ในการที่จะดึงดูดใจสมาชิกให้มีการเข้าร่วมในกิจกรรมมากขึ้น

สรุปจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พบว่า รูปแบบการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะต้องประกอบไปด้วย รูปแบบของการจัดการ ทฤษฎีพื้นฐานในการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรการจัดการ และแนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานของสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย ส่วนวิธีการศึกษาข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม การใช้เทคนิคเดลฟาย และการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น และนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ใช้มาตราที่ 18 ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 เป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ในเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังกล่าวมานี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าวิจัยในครั้งนี้มีความคิดว่าเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าวิจัยได้เป็นอย่างดี