

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการสถานประกอบการกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏในครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษารูปแบบและการประเมินข้อมูลความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการจัดการสถานประกอบการกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขั้นตอนที่ 2 การศึกษารูปแบบการจัดการและการค้นหาสถานประกอบการกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ประสบความสำเร็จในการจัดการ ขั้นตอนที่ 3 การร่างรูปแบบการจัดการสถานประกอบการกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบการจัดการสถานประกอบการกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยผู้วิจัยด้วยวิธีการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง ขั้นตอนที่ 5 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบและในการนำรูปแบบไปปฏิบัติโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้จัดการสถานประกอบการกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำคู่มือเชิงปฏิบัติการสถานประกอบการกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขั้นตอนที่ 7 การประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือเชิงปฏิบัติการ ไปปฏิบัติจากผู้จัดการสถานประกอบการกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ และการวิจัยครั้งนี้สามารถที่จะสรุปผลอภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่าผลการวิจัยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทุกประการดังนี้

1. การสร้างรูปแบบการจัดการสถานประกอบการกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มีรูปแบบการจัดการสถานประกอบการกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้

1.1 การวางแผน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ว่า เป็นสถานประกอบการกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายที่ทันสมัย ได้มาตรฐาน ใช้ในการบริการสุขภาพ การจัดการเรียนการสอน การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ และการบริหารงานแบบพึ่งพาตนเอง และมีการกำหนดพันธกิจว่าเป็น

สถานที่ให้การ สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการวิจัยที่มีคุณภาพ ให้การบริการด้านการ ออกกำลังกายเพื่อสุขภาพแก่บุคคลทั่วไป ให้การเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร นักกีฬา เพื่อ พัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ และควรจัดหน่วยงานให้เป็นสถานที่หารายได้เพื่อพึ่งพาตนเอง สำหรับ เป้าหมายควรที่จะมีเป้าหมายว่าเป็นสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายที่ได้ มาตรฐาน มีทั้งอุปกรณ์ บุคลากร และระบบการดำเนินงานจัดการตามมาตรฐานของกระทรวง สาธารณสุข และเป็นสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายที่เป็นที่พึงพอใจแก่ บุคลากรและประชาชนภายใต้การบริหารงานแบบพึ่งพาตนเอง ตามนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ส่วนการมีแผนงาน ควรมีแผนงานคือ ในระยะเริ่มแรก (ไม่เกิน 1 ปี) ควรมีแผนงาน ว่าด้วยการ จัดตั้งสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายให้เป็นองค์กรที่มีการรับรองจาก มหาวิทยาลัย การจัดการด้านบุคลากร ด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ ด้านการเงิน การจัดระบบสมาชิกและ การจัดหาสมาชิก การจัดระบบการจัดเก็บรายได้ การจัดระบบการบริการ การจัดระบบการควบคุม คุณภาพ และความเสี่ยงและการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพ การจัดระบบการประเมินผล ส่วนในระยะกลาง (1-5 ปี) ควรมีแผนงานการจัดการตลาดเชิงรุก การสร้างเครือข่ายบริการแก่ นักกีฬา ชุมชน และท้องถิ่นใกล้เคียง การขยายสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพฯ เป็นศูนย์ ออกกำลังกายและกีฬา ครอบคลุมการบริการด้านการออกกำลังกายและกีฬาของมหาวิทยาลัยทั้งหมด และแผนงานในระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) ควรมีแผนการพัฒนาสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพ ด้านการออกกำลังกายให้ทันสมัย ได้มาตรฐาน และมีการบริการแบบครบวงจร

1.2 การจัดองค์กรหรือการออกแบบงาน ควรมีการออกแบบงาน 5 ฝ่ายงาน คือ งานสำนักงาน งานส่งเสริมและบริการสุขภาพ งานสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก งานประชาสัมพันธ์และการตลาด งานส่งเสริมวิชาการและการวิจัย และในเรื่องของรูปแบบของ การจัด โครงสร้างองค์กร ควรมีการลดระดับการควบคุมแนวดิ่งตามลำดับขั้น แต่ให้หน่วยงานนี้ ขึ้นตรงต่ออธิการบดี ส่วนการกำหนดหน้าที่ (ภารกิจ) ความรับผิดชอบแต่ละองค์การ/ ตำแหน่ง ควรจัดให้งานสำนักงาน มีหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ งานการเงิน งานพัสดุ และ งานพัฒนาบุคลากร จัดให้งานส่งเสริมและบริการสุขภาพ มีหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสุขภาพ การจัด ห้องพยาบาล การปฐมพยาบาล การจัดหาเวชภัณฑ์ การบริการห้องอบไอน้ำ การบริการการนวด เพื่อสุขภาพ การจัดกิจกรรมบริการสุขภาพ และการเสริมสร้างและทดสอบสมรรถภาพทางกาย จัดให้ งานสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก มีหน้าที่เกี่ยวกับการดูแลความพร้อมของสถานที่ อุปกรณ์ ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้และความปลอดภัย จัดให้งานประชาสัมพันธ์และการตลาด มีหน้าที่ เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์ ความเข้าใจ ความรู้ให้แก่ทุกคน รวมทั้งกำหนดแผนการตลาด

เพื่อจูงใจให้คนมาใช้บริการจำนวนมาก จัดให้งานส่งเสริมวิชาการและการวิจัย มีหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม การเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ การวิจัยทางด้านสุขภาพและสมรรถภาพทางกาย

1.3 การนำหรือภาวะผู้นำ ผู้จัดการที่ดีควรมีกระบวนการหรือพฤติกรรมของตนเองในการใช้อิทธิพลหรือชี้นำให้กับสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และควรมีวิสัยทัศน์ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น การทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการลดความขัดแย้งและลดการตัดสินใจ ส่วนการจูงใจ ผู้จัดการที่ดี ควรมีการบริหารงานแบบธรรมาภิบาล มีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Path Career) มีกิจกรรมการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเป็นประจำ มีการพิจารณาผลประโยชน์ที่เกื้อกูลตามผลการทำงานหรือรายได้ที่ได้จากการให้บริการ มีค่าตอบแทนในการทำงานล่วงเวลา (Over Time) และมีค่าตอบแทนของครูฝึกส่วนบุคคล (Personal Trainer) และในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร ผู้จัดการที่ดีควรมีการติดต่อสื่อสารในหน่วยงานในหลาย ๆ รูปแบบ เช่นการสื่อสารด้วยวาจา ด้วยลายลักษณ์อักษร ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์/สื่อเทคโนโลยี และด้วยการแสดงกิริยาท่าทาง

1.4 การควบคุม เฉพาะในเรื่องของการควบคุมพฤติกรรมบุคคลในสถานประกอบกิจการฯ ควรมีการปรับปรุงและประยุกต์ระบบกลไกของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย มีการกำหนดระเบียบวิธีการทำงาน (Protocol) ตามมาตรฐาน/ความปลอดภัยของสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพ ส่งเสริมให้มีความจงรักภักดี การทำงานเป็นทีม และความพึงพอใจในการทำงานเพื่อลดการฝ่าฝืนกฎระเบียบต่าง ๆ ส่วนการควบคุมงบประมาณ ควรใช้ระบบบัญชีและงบประมาณแบบกองทุน ใช้ระบบการควบคุมงบประมาณและการเงินของมหาวิทยาลัย มีการติดตามประเมินผลการใช้งบประมาณเป็นระยะ มีการนำเสนอข้อมูลงบประมาณ และการเงินทุกเดือน เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานและเป็นข้อมูลในการตัดสินใจทางการบริหาร และการควบคุมคุณภาพ ควรมีระบบการประกันคุณภาพตามแนวทางภาครัฐ (PMQA) มีการจัดทำรายละเอียดและขั้นตอนการทำงานปกติ (Routine Schedule) มีการเชื่อมโยงการประกันคุณภาพเข้ากับการประเมินผลงานประจำปี นำเครื่องมือควบคุมคุณภาพเข้ามาปรับใช้เพื่อพัฒนาองค์กร เช่น 5 ส ชิกชิกม่า TQM เป็นต้น

1.5 การจัดทรัพยากรมนุษย์ ที่ว่าด้วยการวางแผนและการสรรหาคัดเลือกบุคคล ควรมีการกำหนดคุณวุฒิ คุณสมบัติของบุคลากรแต่ละหน้าที่ไว้ให้ชัดเจน สอดคล้องกับการกิจ ควรมีการกำหนดระบบการปฏิบัติงาน รายละเอียดเฉพาะตำแหน่ง การตกลงงานและการประเมินผลงาน ควรมีการจัดทำขั้นตอนและรายละเอียดของงานประจำ และมีการแจ้งให้ทราบ ควรมีการ

จัดระบบงาน ทำงานแบบผลัดเพื่อเพิ่มศักยภาพการบริการช่วงหนาแน่น และลดอัตราค่าจ้างคน ส่วนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการจัดอบรมพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับงาน ในหน้าที่ การสร้างความภาคภูมิใจต่อองค์กร กลุ่มสัมพันธ์ และทีมงาน ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการประเมินข้อตกลงเกี่ยวกับงาน/ ลักษณะงาน (Job Agreement/ Job Description) และควรมีการประเมินว่าด้วยการดีราคาจ้างงาน (Job Appraisal) และการบริหารค่าตอบแทน ควรจัดให้ใช้ระบบการบริหารค่าตอบแทนของมหาวิทยาลัย ควรจัดการงานบางอย่างให้อ้างจากหน่วยงาน ภายนอก (Outsourcing) เช่น เจ้าหน้าที่ทำความสะอาด ช่างซ่อมอุปกรณ์เครื่องออกกำลังกาย ควรจัดให้มีค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น การประกันสุขภาพ การประกันสังคมหรืออื่น ๆ ที่เหมาะสม และควรมีการประเมินผลงานจากรายได้และควรจัดผลประโยชน์เกี่ยวกับเงิน โบนัส

1.6 ทรัพยากรทางการเงิน โดยเฉพาะแหล่งที่มาของเงิน (งบประมาณประจำ) ควรได้จากเงินอุดหนุน/ งบประมาณจากมหาวิทยาลัย ควรได้จากสมาชิกรายปี (นักเรียนสาธิต นักศึกษา บุคลากรภายในและบุคคลภายนอกทั่วไป) งบรายได้จากค่าบริการ ควรมีรายได้จากการให้เช่าพื้นที่ เพื่อการจัดการแข่งขันกีฬาหรือการทำกิจกรรมงานต่าง ๆ ส่วนงบรายได้จากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ควรได้รายได้จากการให้คำปรึกษาส่วนบุคคล การนวดเพื่อสุขภาพ การอบไอน้ำและชาวน้ำ แก้วร้อนไฟฟ้า การบริการครูฝึกส่วนตัว มุมกาแฟและอาหารว่าง อาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ ร้านค้าอุปกรณ์กีฬา การออกกำลังกายและอาหารเสริม บริการรับดูแลเด็กเล็ก บริการให้เช่าห้อง ล็อคเกอร์ บริการเสริมสวยและตัดผม บริการทดสอบสมรรถภาพทางกายนอกสถานที่ บริการทดสอบสมรรถภาพทางกายนักกีฬาและคลินิกโภชนาการและการควบคุมน้ำหนัก และการจัดการว่าด้วยค่าใช้จ่าย ควรมีการประยุกต์หารายจ่ายของมหาวิทยาลัยราชภัฏมาใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานประกอบกิจการฯ

1.7 การจัดทรัพยากรทางกายภาพ ควรจัดให้มีอุปกรณ์ (Equipment) และสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) เช่น อุปกรณ์ฝึกความทนทานของหัวใจและการไหลเวียนของโลหิต อุปกรณ์ฝึกความแข็งแรงของกล้ามเนื้อและห้องสตูดิโอกลุ่มการออกกำลังกาย ห้องบริการล็อคเกอร์ ที่ทันสมัยและเพียงพอ

1.8 การจัดทรัพยากรทางด้านสารสนเทศ ควรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาใช้ในการบริการ เช่น บัตรที่มีบาร์โค้ด หรือการสแกนลายนิ้วมือในการเข้าร่วมกิจกรรมของสมาชิก มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและมีระบบควบคุม/ บันทึกข้อมูลที่สามารณนำมาใช้เพื่อการบริหารโดยการปรับปรุงให้ทันสมัย (Update) ทุกสัปดาห์

1.9 การจัดการตลาดและส่วนประสมทางการตลาด ควรมีการกำหนดกลยุทธ์การตลาดเพื่อให้สมาชิกทราบเป็นระยะ มีการกำหนดส่วนโปรโมชัน เช่น ลดค่าบำรุงแก่ครอบครัว

และหมุ่คณะ ลดค่าบริการหรือแจกคูปอง กรณีที่ใช้บริการสม่ำเสมอ ให้บริษัทเอกชนติดป้ายประกาศประชาสัมพันธ์ และจัดเป็นแหล่งประชาสัมพันธ์สินค้าของบริษัท เช่น เครื่องออกกำลังกาย อาหารเพื่อสุขภาพ

1.10 มาตรฐานเกี่ยวกับบุคลากรด้านการออกกำลังกาย โดยเฉพาะผู้ดำเนินการและ ผู้ให้บริการต้องมีคุณสมบัติตามเกณฑ์มาตรฐานตามพระราชบัญญัติสาธารณสุข (สถานบริการ พ.ศ. 2509) ต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และมีการจัดอบรมตามลักษณะงาน ต้องมีการตรวจสอบประเมินผู้ดำเนินการและผู้ให้บริการเป็นระยะ ๆ และมีการนิเทศ/ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักการที่กำหนดเป็นระยะ

1.11 มาตรฐานเกี่ยวกับการบริการ อุปกรณ์ การกำหนดราคา โดยเฉพาะการบริการ ควรมีการตรวจสอบสุขภาพก่อนเริ่มใช้บริการ มีการกำหนดและออกแบบการออกกำลังกายให้แก่ผู้ให้บริการ มีการจัดทำบัตรแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือให้แก่ผู้ให้บริการ มีบอร์ดให้ความรู้เกี่ยวกับการออกกำลังกายและข้อควรระวังในการออกกำลังกาย มีระบบการจัดการกับผู้ป่วยภาวะฉุกเฉิน และมีอุปกรณ์ช่วยชีวิตเบื้องต้น มีการตรวจสอบคุณภาพ/ความปลอดภัยของเครื่องมือและสถานที่จัดตั้งอุปกรณ์เป็นประจำ มีแผนงานบำรุงรักษาอุปกรณ์และสถานที่ให้ได้มาตรฐานปลอดภัยและพร้อมที่จะใช้งาน และมีการจัดเจ้าหน้าที่ดูแลให้คำแนะนำการใช้เครื่องมือตลอดเวลา ส่วนการจัดอุปกรณ์ ควรมีอุปกรณ์ฝึกความทนทานของหัวใจและการไหลเวียนของโลหิตที่ทันสมัย และเพียงพอ มีอุปกรณ์ฝึกความแข็งแรงของกล้ามเนื้อที่หลากหลายและเพียงพอ มีอุปกรณ์ทดสอบสมรรถภาพทางกายที่ได้มาตรฐานและเที่ยงตรง มีอุปกรณ์ออกกำลังกายที่ได้รับความนิยมไว้บริการตามความสนใจ เช่น ห่วงฮูลา ลูกบอล เบาะโยคะ มีห้องอบไอน้ำ ห้องซาวน่าที่ได้มาตรฐาน มีห้องอาบน้ำที่เพียงพอ มีล็อกเกอร์บริการ มีบริการผ้าเช็ดตัวและชุดออกกำลังกาย และการกำหนดราคา ถ้าเป็นนักเรียน นักศึกษา ราคาจะต่ำสุด ถ้าเป็นบุคลากรภายในราคาจะสูงกว่านักเรียน นักศึกษา ถ้าเป็นบุคคลภายนอกราคาสูงกว่าหน่วยงาน และหน่วยงาน/สถาบันภายนอกคิดอัตราที่เหมาะสม แต่ถูกกว่าบุคคลภายนอก และบุคคลภายนอกที่สมัครเป็นครอบครัว/ หมุ่คณะราคาจะลดลงตามความเหมาะสม

1.12 มาตรฐานเกี่ยวกับสถานที่ ลักษณะอาคาร การสุขาภิบาลและความปลอดภัย ใน เรื่องของสถานที่ ลักษณะอาคาร การสุขาภิบาลและความปลอดภัย ควรจัดสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่ ถูกสุขลักษณะ และมีความปลอดภัย มีป้ายแสดงเส้นทางปกติและฉุกเฉิน มีห้องออกกำลังกายที่เป็นห้องปรับอากาศ มีผิวพื้นที่ทนทาน ยึดหยุ่น และปลอดภัย มีขนาดของบริเวณที่เหมาะสมกับการติดตั้งอุปกรณ์และการจราจรในการใช้บริการ มีการจัดสัดส่วนของพื้นที่ใช้สอยโดยการแยกออกจากกันระหว่าง ห้องพักรอ ห้องอ่านหนังสือ ห้องตรวจสอบสุขภาพ ห้องพบปะสังสรรค์ ห้องกาแฟและ

อาหารกลางวัน มีอุปกรณ์สื่อโสตเพื่อความบันเทิงและผ่อนคลายขณะใช้บริการ และมีบอร์ดแนะนำการใช้บริการและเสริมความรู้

2. การจัดทำคู่มือเชิงปฏิบัติการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 2.1 การจัดทำคู่มือเชิงปฏิบัติการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้จัดทำคู่มือ ได้จัดทำขึ้นตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและผู้จัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย โดยยึดแนวทางการเขียน การวางโครงเรื่องหรือโครงร่าง ตามแนวการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ทั้งนี้เพราะว่ามีกระบวนการในการวางโครงเรื่องหรือโครงร่างที่ถูกต้องและเป็นระบบและในที่นี้ผู้จัดทำคู่มือได้จัดทำเป็นคู่มือเชิงปฏิบัติการ ที่มีเนื้อหาสาระ 4 บท กล่าวคือ บทนำ จะกล่าวถึงความเป็นมา ความจำเป็นและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือเชิงปฏิบัติการฯ ประโยชน์ของคู่มือเชิงปฏิบัติการฯ ขอบเขตของคู่มือเชิงปฏิบัติการฯ และคำจำกัดความในคู่มือเชิงปฏิบัติการฯ บทที่ 2 จะกล่าวถึงเทคนิคในการปฏิบัติงานกลุ่มการจัดการ โดยเฉพาะในเรื่องของการวางแผนงาน การจัดโครงสร้างองค์การ การนำและการควบคุม บทที่ 3 จะกล่าวถึงเทคนิคในการปฏิบัติงานในกลุ่มการจัดทรัพยากรทางการจัดการ เทคนิคการจัดทรัพยากรมนุษย์ เทคนิคการจัดทรัพยากรทางการเงิน เทคนิคการจัดการทรัพยากรทางกายภาพ เทคนิคการจัดทรัพยากรทางด้านสารสนเทศ และเทคนิคการตลาด/ ส่วนประสมทางการตลาด และบทที่ 4 ซึ่งเป็นบทสุดท้าย จะกล่าวถึงเทคนิคการปฏิบัติงานในกลุ่มมาตรฐานของสถานประกอบการฯ โดยเฉพาะมาตรฐานเกี่ยวกับบุคลากรด้านการออกกำลังกาย มาตรฐานการจัดบริการอุปกรณ์และการกำหนดราคา มาตรฐานสถานที่ตั้ง ลักษณะอาคารและสุขาภิบาล มาตรฐานเกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย

ขั้นตอนที่ 2.2 การประเมินความเป็นไปได้ ในการนำคู่มือเชิงปฏิบัติการ ไปปฏิบัติจากผู้จัดการสถานประกอบการฯ

ผู้จัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ทำการประเมินในรายการประเมินที่มีหัวข้อว่าด้วยรูปเล่ม การจัดหน้า ภาษာ เนื้อหา แนวการเขียน ประโยชน์แล้ว มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกรายการประเมินมีความเหมาะสมมากที่สุด และสามารถนำไปปฏิบัติได้สถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การอภิปรายผล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้แบ่งการอภิปรายผลออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรอิสระ คือ รูปแบบการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

พบว่ามียาละเอียดที่ควรพิจารณา โดยเฉพาะในกลุ่มขององค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย

1.1 การวางแผน การมีวิสัยทัศน์ว่าเป็นสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายที่ทันสมัย ได้มาตรฐาน ใช้ในการบริการสุขภาพ การจัดการเรียนการสอน การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ และการบริหารงานแบบพึ่งพาตนเองนั้น สำหรับในเรื่องความทันสมัยในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนี้ ควรที่จะมีความทันสมัยทั้งทางด้านสถานที่และอุปกรณ์ และการจัดให้ได้มาตรฐานนั้น ควรจัดให้มีความสอดคล้องกับวิทยาลัยเวชศาสตร์การกีฬาอเมริกัน (American College of Sport Medicine, 2006, p. 1) ที่ได้แนะนำว่ามีมาตรฐานทั้งทางด้านบุคลากรด้านการออกกำลังกาย มาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการบริการอุปกรณ์และการกำหนดราคา มาตรฐานเกี่ยวกับสถานที่ตั้ง ลักษณะอาคาร และการสุขาภิบาล และมาตรฐานเกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานประกอบการ ส่วนในการบริการสุขภาพนั้น ควรที่จะมีการตรวจสุขภาพก่อนการออกกำลังกาย การตรวจร่างกายประจำปี การตรวจสารเสพติด การจัดการห้องพยาบาล การช่วยการปฐมพยาบาล การจัดหาเวชภัณฑ์ การจัดกิจกรรมบริการสุขภาพ การจัดบริการห้องอบไอน้ำ และการนวดเพื่อสุขภาพ เป็นต้น ซึ่งเรื่องนี้สถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรจัดทำเป็นอย่างยิ่งและถ้าจัดทำได้จริงแล้ว จะมีความสอดคล้องกับศูนย์ส่งเสริมและบริการสุขภาพ มหาวิทยาลัยกำแพงเพชรมาก (มหาวิทยาลัยกำแพงเพชร, 2551, หน้า 3) ส่วนการจัดการเรียนการสอนและการฝึกประสบการณ์วิชาชีพที่ได้จัดให้กับผู้เรียน อันได้แก่นักศึกษา จะมีความสอดคล้องกับศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550, หน้า 1) ที่ว่าจัดเป็นสถานที่สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของนิสิตและนักเรียนโรงเรียนสาริดจุฬาลงกรณ์ และการเป็นสถานที่ ฝึกประสบการณ์วิชาชีพนั้น สถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องเป็นศูนย์ฝึกหัดเริ่มต้นให้แก่นักศึกษา (Training Center) โดยมีอุปกรณ์หรือเครื่องมือฝึกหัดที่อยู่ในลักษณะและเกรดเดียวกับสถานประกอบการฯทั่ว ๆ ไป สอดคล้องกับ MU Sports Complex วิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2552, หน้า 1) ที่มีอุปกรณ์เครื่องออกกำลังกายที่ทันสมัยและได้มาตรฐาน เช่น เครื่องฝึกความทนทานของระบบการไหลเวียนโลหิต เป็นต้น ส่วนกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นนั้น ก็มีรูปแบบต่าง ๆ มากมาย โดยให้นักศึกษาเป็นผู้แนะนำ

เช่น กิจกรรมการออกกำลังกายด้วยการเดินแอโรบิก โยคะพิราทิส และลีลาศ เป็นต้น สอดคล้องกับกิจกรรมการออกกำลังกายของมหาวิทยาลัยบูรพา (ปัญญา อินทเจริญ, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2554) และมีการบริการแบบพึ่งพาตนเองนั้น เนื่องจากนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกือบทุกแห่งทั่วประเทศไทย ต้องการที่จะให้หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย มีการจัดกิจกรรมแบบพึ่งพาตนเอง โดยให้มีรายได้เสริมในหน่วยงานของตนเอง และให้มีการช่วยเหลือให้คำบำรุงแก่มหาวิทยาลัยเล็กน้อย เช่น ประมาณร้อยละ 10 ของรายได้จากกิจกรรมทั้งหมด ซึ่งสอดคล้องกับศูนย์กีฬาและสุขภาพ “พระนครพิ丹เนส” พ.ศ. 2549 (มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2549, หน้า 1) ที่มีระเบียบของมหาวิทยาลัยว่าด้วยศูนย์กีฬาและสุขภาพ “พระนครพิ丹เนส” ที่มีการจัดหารายได้สำหรับไว้ใช้จ่ายในการดำเนินงานของศูนย์เองและรายได้ไม่ต้องจัดนำส่งเป็นเงินบำรุงการศึกษา ให้ถือเป็นเงินฝากถอนคืน แยกต่างหากจากเงินประเภทอื่น โดยให้ใช้ชื่อว่า “เงินรายได้จากการดำเนินการของพระนครพิ丹เนส” โดยการกำหนดให้ฝากไว้ในสถาบันการเงิน ส่วนการจ่ายเงินรายได้ให้เป็นอำนาจของอธิการบดี หรือผู้ที่อธิการบดีมอบหมายไว้

ส่วนการกำหนดพันธกิจที่ว่า ให้การบริการด้านการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพแก่บุคคลทุกคน สำหรับในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นการบริการด้านการออกกำลังกาย มีกิจกรรมมากมาย อาทิเช่น การจัดทำสวนสุขภาพ กิจกรรมการวิ่งเพื่อสุขภาพ กิจกรรมการเดินแอโรบิกเพื่อสุขภาพ กิจกรรมกีฬาเพื่อสุขภาพ และกิจกรรมลีลาศเพื่อสุขภาพ ซึ่งสอดคล้องกับศูนย์ส่งเสริมและบริการสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร (มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2551, หน้า 4) และบริการแก่บุคคลทุกคนนั้น อาทิเช่น นักเรียนโรงเรียนสาธิต นักศึกษา คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ ประชาชนในท้องถิ่น ชุมชน และสมาคมกีฬาต่าง ๆ ในท้องถิ่นให้มีการออกกำลังกายที่ถูกต้องและมีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ดีทุกคน ซึ่งความสอดคล้องกับศูนย์กีฬาและสุขภาพ “พระนครพิ丹เนส” พ.ศ. 2549 (มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2549, หน้า 1)

และแผนการปฏิบัติการของสถานประกอบการกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายว่าด้วยการจัดระบบการประเมินผลนั้น โดยเฉพาะในการทำงานหรือปฏิบัติการในสถานประกอบการกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ควรที่จะมีระบบการประเมินที่แบ่งออกเป็น 3 หมวด ใหญ่ ๆ คือ 1) รายรับ-รายจ่ายของสถานประกอบการฯ 2) จำนวนผู้มาใช้บริการ และ 3) ความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการ ซึ่งทั้ง 3 หมวดนี้ ถ้าจัดทำกันจริง ๆ จะเป็นการดีมาก สอดคล้องกับศูนย์พิ丹เนส การกีฬาแห่งประเทศไทย (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2552, หน้า 10) ที่ว่าจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของศูนย์พิ丹เนส 3 หมวด ใหญ่ ๆ คือ 1) หมวดรายรับ-รายจ่าย โดยเฉพาะรายรับนั้นจะรับจากค่าสมัครของสมาชิก ค่าเช่าผ้าเช็ดตัว ค่าสาธารณูปโภค จากหน่วยงานที่มาใช้บริการ (ค่าเช่าพื้นที่) ค่าเช่าผู้ถือเคอร์ ค่าใช้บริการ

เครื่องชั่งน้ำหนักและวิเคราะห์ไขมัน ค่าห้องฝึกกล้ามเนื้อศูนย์ฟิตเนส ค่าใช้บริการโครงการ ผู้ฝึกสอนส่วนบุคคล สินค้าฝากขาย Musashi สินค้าฝากขายพาวเวอร์ (โปรแฟลคซ) และสินค้า ฝากขาย บอดีฟิตนิวทริชั่น ส่วนรายจ่าย นั้น จะมีการจ่ายค่าเช่าสัญญาเช่าเคเบิล ค่าวัสดุและของใช้ เบ็ดเตล็ด ค่าจัดซื้อหนังสือพิมพ์รายวัน ค่าทำงานล่วงเวลาและในวันหยุดงาน ค่าเบี้ยประกันอุบัติเหตุ ค่าไฟฟ้า ค่าบำรุงรักษาและซ่อมแซม ค่าจ้างเหมาบริการซัก-อบ-รีดผ้าขนหนู ค่าวัสดุไฟฟ้าและก่อสร้าง วัสดุสำนักงาน ค่าครุภัณฑ์ ค่าธรรมเนียมและค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด ค่าจ้างติดตั้งระบบเครื่องเสียงภายใน ศูนย์ฟิตเนส และค่าใช้จ่ายในการเดินทาง 2) หมาวจำนวนผู้มาใช้บริการจะมีการประเมินจำนวน ผู้มาใช้บริการประจำปีงบประมาณ โดยเริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคมถึงเดือนกันยายนของปีถัดไปและ มีการสรุปผลผู้มาใช้บริการว่ามีจำนวนกี่คน เป็นเพศชาย-หญิงจำนวนกี่คน พนักงานและลูกจ้าง จำนวนกี่คน นักกีฬาทีมชาติจำนวนกี่คน และผู้มาศึกษาดูงานจำนวนกี่คน ส่วน 3) หมาวความพึงพอใจ จากผู้มาใช้บริการจะมีการสำรวจความพึงพอใจโดยสอบถามความคิดเห็นจากแบบสอบถาม เช่น ในเรื่องของสถานภาพโดยทั่วไปของผู้มาใช้บริการในศูนย์ฟิตเนส กทม. อุปกรณ์ออกกำลังกาย ภายในศูนย์ฟิตเนส กทม. สิ่งอำนวยความสะดวกภายในศูนย์ฟิตเนส กทม. การให้บริการของ เจ้าหน้าที่ธุรการและการประชาสัมพันธ์ของศูนย์ฟิตเนส กทม. การให้บริการของเจ้าหน้าที่แนะนำ และสาธิตอุปกรณ์การออกกำลังกายของศูนย์ฟิตเนส กทม. และการบริหารจัดการของศูนย์ กทม. เป็นต้น

ส่วนแผนงานการจัดตั้งสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้เป็นองค์กรที่มีการรับรองจากมหาวิทยาลัยนั้น สำหรับความคิดเห็นในเรื่อง นี้ ยากที่จะให้หน่วยงานสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพนี้มีอิสระในการทำงาน แต่ให้อยู่ภายใต้ การกำกับดูแลของมหาวิทยาลัย และจะทำให้การบริหารงานมีความคล่องตัว และควรที่จะมีการ บริหารงานแบบมีคณะกรรมการทำงาน ซึ่งในเรื่องของควมมีอิสระและมีอรรถการบริหารงานนี้ จะสอดคล้องกับระเบียบของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ที่ว่าด้วยการดำเนินการศูนย์กีฬาและ สุขภาพ “พระนครฟิตเนส” พ.ศ. 2549 ข้อที่ 6 ให้มหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาคณะหนึ่ง เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับ “พระนครฟิตเนส” โดยมีจำนวนไม่เกิน 10 คน และให้มีรองอธิการบดีที่ อธิการบดีมอบหมายเป็นประธานกรรมการ กรรมการและเลขานุการ 1 คน และกรรมการอีกจำนวน ไม่เกิน 8 คน คณะกรรมการดังกล่าวนี้มีหน้าที่ 1) กำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติและกำกับดูแล การดำเนินงานของ “พระนครฟิตเนส” ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ 2) จัดทำประกาศเพื่อใช้ในการ บริการ “พระนครฟิตเนส” โดยความเห็นชอบของอธิการบดี และ 3) กำหนดให้มีการจ้าง/ และหรือแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ หรือพนักงานเพื่อปฏิบัติงานของ “พระนครฟิตเนส” โดยความเห็นชอบ ของอธิการบดี

และมีแผนการจัดการด้านบุคลากร สำหรับสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น อยากที่จะให้มีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในการจัดการ ด้านการสอนและการสาธิตวิธีการออกกำลังกาย มีทัศนคติที่ดีในการให้บริการและมีบุคลิกดี ซึ่งในเรื่องการมีบุคลิกภาพดีนี้มีความสอดคล้องกับศูนย์ฟิตเนส การกีฬาแห่งประเทศไทย โดยเฉพาะที่แนะนำว่าควรที่จะมีรูปร่าง หน้าตา ท่าทางสง่างาม มีทรงผมที่ดูทันสมัย ทำให้เกิดความประทับใจแก่สมาชิกผู้มาใช้บริการ (สมศรี ลีละวนิช, 2553, หน้า 30) และในเรื่องของการวางแผนการจัดการด้านบุคลากรนี้ การที่จะให้ได้มาซึ่งคุณสมบัติดังกล่าว คือ มีความรู้ความสามารถและมีทักษะนั้น สมชาย หิรัญกิตติ (2550, หน้า 9-29) แนะนำว่าจะต้องมีกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เรียกว่า “STARS Model” เกิดขึ้นกล่าวคือ ต้องมีองค์ประกอบที่ประกอบด้วย 1) การวางแผนสรรหาและคัดเลือกบุคคล (Selection) 2) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล (Training) 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคล (Appraisal) 4) การบริหารค่าตอบแทน (Remuneration) และ 5) การให้ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Safety) เป็นต้น

และในการปฏิบัติการของสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ควรที่จะมีความสะอาด มีความปลอดภัยและมีความใหญ่โตของอาคารสถานที่ มีพื้นที่ของพื้นที่ที่แข็งแรง มีอากาศเย็นสบาย และถ้าเป็นห้องปรับอากาศได้ก็ยิ่งดีมากยิ่ง ตลอดจนมีแสงสว่างที่เหมาะสมกับกิจการต่าง ๆ ถ้ามีการจัดทำสิ่งแวดล้อมทางกายภาพดังกล่าวได้ดี จะสอดคล้องกับแนวคิดของสตีเฟนเจทาร์เรท (Tharrell, 2008, pp. 243-250) ที่แนะนำว่าในการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายโดยทั่ว ๆ ไปนั้น ลักษณะของอาคารสถานที่จะต้องมีลักษณะที่มีอาคารสถานที่สวยงามทันสมัย มีเครื่องมืออุปกรณ์ (Equipment) และสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility) ครบครัน มีอุณหภูมิที่พอเหมาะในการทำกิจกรรม คือ มีอุณหภูมิอยู่ระหว่าง 68-72 °F มีการถ่ายเทอากาศเข้าออกตลอดเวลา มีแสงสว่างของพื้นที่บริเวณพอดีกับการใช้งาน และมีความชื้นสัมพัทธ์ที่เหมาะสม เป็นต้น

ส่วนการวางแผนตลาดเชิงรุก การสร้างเครือข่ายบริการแก่นักกีฬา ชุมชนและท้องถิ่นใกล้เคียง เนื่องจากสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถานประกอบการฯ ที่มีการดำเนินงานแบบพึ่งพาตนเอง จึงมีความจำเป็นสูงที่จะต้องมีการวางแผนตลาดเชิงรุก หารายได้ในทุกรูปแบบเพื่อนำรายได้มาใช้จ่ายในการทำกิจกรรมต่าง ๆ และการหารายได้ดังกล่าวได้แก่ การจัดกิจกรรมโปรโมชันลดราคาผู้เข้าร่วมใช้บริการ โดยพิจารณาว่าถ้ามาเป็นครอบครัว เป็นหมู่คณะจะมีการลดค่าบริการให้ หรือการยินดีให้บริษัทต่าง ๆ เข้ามาเช่าพื้นที่บริเวณเพื่อประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการออกกำลังกาย โดยเฉพาะอาหารเสริมเพื่อสุขภาพ ฯลฯ

ความคิดที่ว่าด้วยการวางแผนตลาดเชิงรุกนี้ สอดคล้องกับเพลินทิพย์ โกเมสโสภา (2551, หน้า 57) ที่ว่าการวางแผนการตลาดเชิงรุกนั้น ผู้จัดการที่ดีจะต้องมีกระบวนการในการวางแผน การบริหารงาน แนวคิด สินค้า การตั้งราคา และการจัดจำหน่ายไว้ล่วงหน้า เพื่อสร้างเครือข่ายบริการแก่นักศึกษา ชุมชน และท้องถิ่นใกล้เคียงได้ในทันที

และการกำหนดพันธกิจที่ว่าสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการวิจัยที่มีคุณภาพ นั้น เนื่องจากในปัจจุบันนี้สถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีอุปกรณ์ต่าง ๆ สำหรับการออกกำลังกาย และทดสอบสมรรถภาพทางกาย ไว้บริการมากมาย เช่น เครื่องมือฝึกความทนทานของหัวใจและการไหลเวียนโลหิต เครื่องมือฝึกความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ และเครื่องมือฝึกความแข็งแรงของกล้ามเนื้ออิสระ ตลอดจนอุปกรณ์ทดสอบสมรรถภาพทางกายต่าง ๆ เช่น เครื่องวัดไขมันใต้ผิวหนัง เครื่องวัดความดันโลหิตแบบอัตโนมัติ เครื่องวัดแรงบีบมือแบบดิจิตอล เครื่องวัดกำลังหลังและขาแบบดิจิตอล เครื่องวัดความจุปอดแบบดิจิตอล จักรยานทดสอบสมรรถภาพทางกายของแกทอย อีซี 1200 และเครื่องชั่งน้ำหนัก และวิเคราะห์ไขมันแทนิต้า บีซี 418 เป็นต้น ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้ ล้วนแต่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพสูง ถ้าหากว่าได้นำไปใช้ในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน และการวิจัยทางพลศึกษา ทางวิทยาศาสตร์การกีฬาและทางการออกกำลังกายแล้ว จะทำให้ผลงานการวิจัยที่มีผลออกมามีคุณภาพสูง ทำให้นักศึกษาผู้เรียน มีความรู้มีความเข้าใจในวิชาการในวิชาชีพของตนเอง ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีมาต่อการเรียนการสอนในสาขาวิชา และจะได้นำความรู้ที่ได้รับจากการเรียนนี้ไปใช้ในชีวิตประจำวันและในการทำงานในอนาคตต่อไป

ส่วนการมีแผนงานในระยะเริ่มแรก (ไม่เกิน 1 ปี) เกี่ยวกับการจัดการด้านการเงิน ผู้จัดการจะต้องมีแผนงานการจัดการด้านการเงิน การจัดหาเงินทุนมาใช้ในการดำเนินงาน โดยศึกษาแหล่งที่มาของเงินทุนและการใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้จัดการจะต้องดำเนินงานให้ดี ในที่นี้ จะมีความสอดคล้องกับฐาปนา จีนไพศาล (2551, หน้า 3) แนะนำว่าในการวางแผนการจัดการด้านการเงินนั้น ผู้จัดการจะต้องรู้ความต้องการใช้เงินของกิจการ ทั้งในระยะสั้น และในระยะยาว ซึ่งการวางแผนที่ดีนั้นจะนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในเรื่องของการจัดหาเงินทุนนี้ ผู้จัดการจะต้องหาเงินทุนมาจากแหล่งต่าง ๆ โดยพิจารณาว่าแหล่งเงินทุนใดให้ประโยชน์สูงสุด และเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด และเมื่อมีเงินทุนแล้วจะจัดสรรการใช้เงินทุนอย่างไร และขั้นสุดท้ายที่สำคัญ คือจะมีการควบคุมทางการเงินไม่ให้เสียหายได้อย่างไร เป็นต้น

1.2 การจัดองค์การ เกี่ยวกับการกำหนดหน้าที่ (ภารกิจ) ความรับผิดชอบแต่ละองค์การ โดยเฉพาะงานสำนักงานเลขานุการ งานสำนักงานเลขานุการถือว่ามีความสำคัญนั้น จะมีหน้าที่

เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ งานการเงิน งานพัสดุ และงานพัฒนาบุคลากร เพราะงานสำนักงานเป็นงานหน่วยกลางของสถานประกอบการเพื่อการออกกำลังภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ทำหน้าที่บริหารงานทั่วไป และงานบริการที่สนับสนุนให้สถานประกอบการฯ ดำเนินไปตามภารกิจให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด งานสำนักงานเลขานุการถ้าจะให้มีการพัฒนามากขึ้นนั้น จะต้องมีการคำนึงถึงการพัฒนาและการปรับปรุงระเบียบการต่าง ๆ การพัฒนา และการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารแก่บุคลากรในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพทุกคน การรู้จักทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางด้านการบริหารบุคคล การจัดทำแผนและปรับปรุงอาคารสถานที่ ฯลฯ งานสำนักงานเลขานุการของสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งในปัจจุบันมีหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ งานการเงิน งานพัสดุ และงานพัฒนาบุคลากรนั้น มีความสอดคล้องกับแผนการพัฒนาศูนย์ส่งเสริมและบริการสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ที่ได้แบ่งออกเป็น 4 ฝ่ายงาน เฉพาะในฝ่ายงานที่ 1 กล่าวถึงฝ่ายสำนักงาน (ฝ่ายเลขานุการ) มีงานธุรการ งานสารบรรณ งานการเงิน งานพัสดุ งานพัฒนาบุคลากร งานประชาสัมพันธ์ และงานอาคารสถานที่ (มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2551, หน้า 3) ส่วนการจัดองค์การที่มีการออกแบบงานอย่างน้อย 5 ฝ่ายงาน คือ งานสำนักงาน งานส่งเสริมและบริการสุขภาพ งานสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก งานประชาสัมพันธ์และการตลาด และงานส่งเสริมวิชาการและการวิจัย ซึ่งในเรื่องของการออกแบบงานอย่างน้อย 5 ฝ่ายงานนี้ จะมีประโยชน์มาก คือทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกผู้ให้บริการภายในองค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และได้ผลตามเป้าหมายขององค์การ และการออกแบบโครงสร้างขององค์การนี้ สามารถทำได้หลายรูปแบบ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550, หน้า 133) ส่วนชื่อของงานนั้นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามลักษณะของงานจริงที่เกิดขึ้น

และรูปแบบของการจัดโครงสร้างองค์การ ที่มีข้อความว่าลดระดับการควบคุมแนวตั้งตามลำดับชั้น แต่ให้หน่วยงานนี้ขึ้นตรงต่ออธิการบดี ซึ่งในปัจจุบันนี้โครงสร้างขององค์การต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ พยายามที่จะขึ้นตรงต่ออธิการบดี โดยการลดระดับการควบคุมแนวตั้งสอดคล้องกับเกรย์ (Gary, 2004, pp.19-20) ที่ได้แนะนำว่า ในเรื่องของรูปแบบการจัดโครงสร้างขององค์กรนั้น นิยมจัดตามแนวราบ โดยเฉพาะโครงสร้างที่เป็นรูปพีระมิดที่มีสายการบังคับบัญชาสูงหลายชั้นแบบดั้งเดิมนั้น จะมีการเปลี่ยนแปลงไปโดยมีแนวโน้มลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง กลายเป็นโครงสร้างองค์การแบบแนวราบ ที่มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นลง การดำเนินการต่าง ๆ จะมีความคล่องตัว รวดเร็วขึ้น และที่สำคัญคือ บุคลากรระดับล่างมีอิสระในการทำงานมากขึ้น และถ้าสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้จัดการให้มีการขึ้นตรงต่ออธิการบดีได้จริง จะทำให้มีผลหรือมีประโยชน์ตามมาหลายอย่าง กล่าวคือ ในการ

ดัดแปลงวัตถุประสงค์ไปสู่การปฏิบัตินี้จะกระทำได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้เพราะอธิการบดีมีอำนาจในการสั่งการ มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกในงานต่าง ๆ และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สูง (มีอาชีพ) ที่สามารถช่วยให้สถานประกอบกิจการฯ เจริญและพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว (ชนินทร์ ชุนพันธ์, 2550, หน้า 1 - 36)

ส่วนการกำหนดหน้าที่ (ภารกิจ) ความรับผิดชอบแต่ละองค์การที่ทำงานส่งเสริมและบริการสุขภาพ มีหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบสุขภาพ การจัดห้องพยาบาล การปฐมพยาบาล การจัดหาเวชภัณฑ์ การบริการห้องอบไอน้ำ การบริการการนวดเพื่อสุขภาพ การจัดกิจกรรมบริการสุขภาพ และการเสริมสร้างและทดสอบสมรรถภาพทางกาย สำหรับในสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น เช่น ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร งานส่งเสริมสุขภาพจะมีในเรื่องของ 1) การจัดกิจกรรมการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ (การจัดทำสวนสุขภาพ การวิ่งเพื่อสุขภาพ การเดินแอโรบิกเพื่อสุขภาพ การกีฬาเพื่อสุขภาพ และการลีลาศเพื่อสุขภาพ) 2) งานทดสอบสมรรถภาพทางกายและความสมบูรณ์ทางกาย (การทดสอบสมรรถภาพทางกายขั้นพื้นฐาน การทดสอบสมรรถภาพทางกายนักศึกษา การพัฒนาห้องทดสอบสมรรถภาพทางกาย) และ 3) งานเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย(การพัฒนาห้องฝึกยกน้ำหนัก การพัฒนาห้องฝึกเดินแอโรบิก การบริการเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย) ส่วนการบริการสุขภาพนั้นจะมีหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบสุขภาพ (การตรวจร่างกายประจำปี การตรวจร่างกายก่อนและหลังจากการออกกำลังกาย การตรวจสารเสพติด) งานห้องพยาบาล (การปฐมพยาบาล การจัดหาเวชภัณฑ์) งานการจัดกิจกรรมบริการสุขภาพ (จัดบริการห้องอบไอน้ำ การบริการนวดเพื่อสุขภาพ (มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2551, หน้า 3)

1.3 การนำ การจูงใจควมมีการบริหารงานแบบธรรมาภิบาล ซึ่งเรื่องนี้ถือว่ามีความสำคัญมากในการบริหารงานของผู้จัดการ และหลักการบริหารงานแบบธรรมาภิบาลหรือ (Good Governance) สากลนั้นตามที่ UNDP กำหนดไว้มี 9 หลักการด้วยกัน คือ 1) การมีส่วนร่วม (Participation) 2) นิติธรรม (Rule of Law) 3) ความโปร่งใส (Transparency) 4) การตอบสนอง (Responsiveness) 5) การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus-oriented) 6) ความเสมอภาค/ ความเที่ยงธรรม (Equity) 7) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) 8) ภาระรับผิดชอบ (Accountability) และ 9) วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision)

นอกจากนั้นในเรื่องค่าตอบแทนในการทำงานล่วงเวลา (Over Time) สถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายที่มีการกำหนดให้ผู้ให้บริการทำงานล่วงเวลา เนื่องจากมีบุคลากรน้อย และไม่มีความรู้ทางการจัดการสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย

ดังนั้นการให้ค่าตอบแทนจะให้ค่าตอบแทน เช่น ตัวอย่างของศูนย์ออกกำลังกาย มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย ที่มีการเปิดบริการในวันจันทร์ถึงวันศุกร์ เวลา 16:00 - 20:00 น. ถ้ามีการทำงานล่วงเวลา ในวันจันทร์ถึงวันศุกร์ คือ เวลา 07:00 - 11:00 น. นั้น จะมีการให้ค่าตอบแทนหรือค่าล่วงเวลา จำนวน 20 บาท ต่อ 1 ชั่วโมง ส่วนในวันอาทิตย์นั้นการบริการจะเปิดบริการเวลา 16:00 - 20:00 น. เช่นเดียวกันแต่การคิดค่าตอบแทนหรือค่าล่วงเวลาจะให้แบบเหมาจ่ายคือ จำนวน 200 บาทต่อวัน ต่อคน (นพดล สุขเกษม, สัมภาษณ์, 2 ธันวาคม 2554) และสอดคล้องกับฝ่ายค่าพิเทนส์ ของมหาวิทยาลัย รามคำแหง ที่มีการเปิดบริการวันจันทร์ถึงวันศุกร์ เวลา 06:30- 21:00 น. ถ้าเป็นเวลา 16:00- 21:00 น. จะมีการให้ค่าตอบแทนหรือค่าล่วงเวลาแก่ผู้ให้บริการ ชั่วโมงละ 50 บาท ส่วนวันเสาร์ และ วันอาทิตย์จะให้ค่าตอบแทนหรือค่าล่วงเวลาแบบเหมาจ่ายวันละ 420 บาท (สมเจตต์ พริ้งสกุล, สัมภาษณ์, 21 พฤศจิกายน 2553)

และควรมีกิจกรรมการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเป็นประจำสถานประกอบการกิจการ เพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏใน หลาย ๆ แห่ง จะนิยมการจัดให้มีการประชุมร่วมกันในแต่ละมหาวิทยาลัย โดยจัดประชุมประจำเดือน เดือนละ 1 ครั้ง หรือ โดยการสื่อสารกันทางโทรศัพท์ อินเทอร์เน็ตเพื่อจะนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน หรือมีการแก้ไข ปัญหาข้อบกพร่องที่ได้เกิดขึ้นมาแล้ว

1.4 การควบคุม ในเรื่องการนำเสนอข้อมูลงบประมาณและการเงินทุกเดือน เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานและเป็นข้อมูลในการตัดสินใจทางการบริหารนั้น ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ หลายแห่งได้รายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยทราบ รายรับ-รายจ่าย ประจำเดือน เป็นระยะ ๆ สอดคล้องกับเอกสารการประชุมของสภามหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 2551, หน้า 149) ที่มีระเบียบวาระประชุม ที่ 5.2 งบประมาณฐานะทางการเงิน ประจำเดือนธันวาคม 2554 และสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2554 - 2557) ของสำนักกิตติมมหาวิทยาลัยรามคำแหง (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553, หน้า 11) ที่งานคลังและพัสดุ สำนักงานเลขานุการ สำนักกิตติมจะต้องทำรายงานสรุปยอดการใช้จ่ายเงิน งบประมาณเป็นรายเดือนและไตรมาส เสนออธิการบดีและหน่วยตรวจสอบภายในเพื่อเป็นข้อมูล ในการตัดสินใจทางการบริหารต่อไป

ส่วนการมีระบบการประกันคุณภาพตามแนวทางภาครัฐ (PMQA) ในปัจจุบันสถาน ประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีระบบการประกัน คุณภาพตามแนวทางภาครัฐอยู่แล้ว โดยยึดเกณฑ์คุณภาพทางการบริหาร 7 หมวดงาน คือ 1) การนำ องค์การ มีการตรวจสอบว่าผู้จัดการมีการดำเนินงานอย่างไร มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมเป้าประสงค์ ระยะสั้นและระยะยาวอย่างไรและมีความคาดหวังในผลการดำเนินงานอย่างไร รวมทั้งการให้

ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองดีหรือไม่ 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์และแผนงาน/ โครงการของสถานประกอบกิจการฯ รวมทั้งการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ลงไปยังระดับต่าง ๆ ภายในองค์กร 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพฯ กำหนดความต้องการ ความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพฯ มีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การจัดการวิเคราะห์การ จัดหาความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพฯ รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศและจัดการความรู้ได้อย่างไร 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงานบุคคลระบบการเรียนรู้บุคลากร และการสร้างแรงจูงใจช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และให้ศักยภาพอย่างเต็มที่อย่างไร 6) การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการให้บริการ และกระบวนการอื่น ๆ ที่สำคัญที่มีส่วนช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนราชการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการ และแนวโน้มของสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพฯ ในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการและมิติการพัฒนาองค์กร เป็นต้น (วิระยุทธ ชาติกาญจน์, 2552, หน้า 1)

และเกี่ยวกับการกำหนดระเบียบวิธีการทำงานตามมาตรฐาน/ ความปลอดภัยของสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพฯ ในการให้บริการและความปลอดภัยในการทำงานของสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ในขั้นต้นต้องมีการคัดกรองผู้ใช้บริการเบื้องต้นก่อนเพื่อลดความเสี่ยง เช่น การประเมินความพร้อมก่อนการออกกำลังกาย การมีผู้ฝึกสอนอย่างน้อย 1 คน ต่อผู้ใช้บริการ 30 คน ประจำตลอดเวลาในห้องออกกำลังกาย ด้วยอุปกรณ์ การมีผู้ฝึกสอน 1 คน ต่อผู้ใช้บริการไม่เกิน 30 คน ในห้องออกกำลังกายแบบกลุ่มการมีอุปกรณ์สำหรับช่วยฟื้นคืนชีพฉุกเฉิน (CPR) และอุปกรณ์การปฐมพยาบาลเบื้องต้น การมีระบบและวิธีการติดต่อกับสถานพยาบาลเพื่อช่วยฟื้นคืนชีพฉุกเฉินที่มั่นใจได้และการมีห้องปฐมพยาบาลเบื้องต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข (กรมอนามัย, 2550, หน้า 2)

ส่วนการควบคุมพฤติกรรมบุคคลในสถานประกอบกิจการฯ ว่าด้วยข้อความเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีความจงรักภักดี การทำงานเป็นทีม และความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อลดการฝ่าฝืนกฎระเบียบต่าง ๆ ปัจจุบันการปฏิบัติงานในสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการ

ออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะมีสิ่งจูงใจต่าง ๆ ให้ผู้ให้บริการมีความจงรักภักดีต่อองค์กร คือ การให้อัตรารายเดือนที่สูงมาก เช่น ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีเงินเดือนจำนวน 15,000 บาท การให้ชุดเครื่องแต่งกายเครื่องแบบพนักงานของสถานประกอบการ การให้ที่พักที่อยู่อาศัย การให้สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลการเจ็บป่วย และที่สำคัญการบรรจุเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 2551, หน้า 8) ส่วนการทำงานเป็นทีมนั้น จะมีการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการดำเนินงาน สอดคล้องกับศูนย์ส่งเสริมและบริการสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ที่ประกอบไปด้วย คณะกรรมการที่ปรึกษา ที่มีอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา คณบดีคณะครุศาสตร์ และผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา และคณะกรรมการบริหารศูนย์ส่งเสริมและบริการสุขภาพ มีหัวหน้าศูนย์ รองหัวหน้าศูนย์ หัวหน้าฝ่ายบริการสุขภาพ หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมสุขภาพ หัวหน้าฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ หัวหน้าฝ่ายเลขานุการ และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ (มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2551, หน้า 7) สอดคล้องกับศูนย์ฟิตเนส กกท. (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2552, หน้า 8) ที่ว่าคณะกรรมการศูนย์ฟิตเนส กกท. นั้น มีผู้จัดการ เป็นผู้บริหาร 1 คน มีผู้ช่วยผู้จัดการทำหน้าที่ช่วยผู้จัดการ 1 คน มีเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์และงานทะเบียน 4 คน (รอบเช้า 2 คน รอบบ่าย 2 คน) มีเจ้าหน้าที่สาริตและแนะนำอุปกรณ์ 6 คน (รอบเช้า 2 คน รอบบ่าย 4 คน) มีเจ้าหน้าที่รักษาความสะอาด 4 คน (รอบเช้า 2 คน รอบบ่าย 2 คน) และมีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย 2 คน (รอบเช้า 1 คน รอบบ่าย 1 คน) เป็นต้น นอกจากนี้มีความสอดคล้องกับการจัดตำแหน่งพนักงานในโครงการศูนย์กีฬาและสุขภาพของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ที่ได้จัดให้มีผู้จัดการ 1 คน เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 10 คน พนักงานธุรการ 2 คน และนายช่างเทคนิค 2 คน (มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2552, หน้า 7) และในเรื่องของการทำงานเป็นทีม (Teamwork) นั้น พรนพ พุกพันธ์ (2542, หน้า 73) แนะนำว่าถ้าจะทำให้องค์กรทำงานประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีและมีประสิทธิภาพนั้น ผู้จัดการจะต้องใช้ศิลปะในการจูงใจมากที่สุด เพื่อที่จะให้นำไปสู่การรวมกลุ่ม (Group Effort) จะทำให้พนักงานทุกคนไม่สนใจที่จะมีพฤติกรรมในการลา การขาดงาน หรือการมาปฏิบัติงานในเวลาสาย เป็นต้น

และการจัดทำรายละเอียดและขั้นตอนการทำงานปกติ (Routine Schedule) ปกติสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะมีการจัดทำรายละเอียดและขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็นแผนผังประชาสัมพันธ์หรือเป็นตารางกิจกรรมในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพฯ เช่น เวลา 06:30 - 07:30 น. ผู้ให้บริการคนใดเป็นคนสอน/ เป็นผู้นำการออกกำลังกายในวันจันทร์ อังคาร พุธ พฤหัสบดี ศุกร์และวันเสาร์ เป็นต้น ซึ่งในการควบคุมคุณภาพว่าด้วยการจัดทำรายละเอียดและขั้นตอนการทำงานปกตินั้นที่เห็นว่ามีข้อปฏิบัติ

ของพนักงานชัดเจนและสามารถนำมาใช้เป็นตัวอย่างได้ก็จะมีของบริษัทฟิตเนส เฟิร์สท์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่กำหนดให้พนักงานทำงานแต่ละหน้าที่ในแต่ละวัน เช่น พนักงานแผนกต้อนรับ ต้องทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ ไม่ว่าจะเป็นงานประจำวันแต่ละวัน ดูแลความสะอาดทั่วไป เป็นต้น ส่วนหน้าที่ต่าง ๆ ภายในบริเวณศูนย์ออกกำลังกายโดยทั่วไปมีดังนี้ คอยให้ความช่วยเหลือสมาชิก คอยให้คำแนะนำในการออกกำลังกายกับสมาชิก ปฏิบัติตามกฎหมาย ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และดูแลสมาชิกเพื่อการประเมิณผลครั้งต่อไป ดูแลความสะอาดของอุปกรณ์ภายในศูนย์ออกกำลังกาย ดูแลความสะอาดและการจัดวางโต๊ะในบริเวณบาร์เครื่องดื่มให้เป็นระเบียบ ตรวจตรา และรายงานอุปกรณ์ที่เสียหายอื่น ๆ เป็นต้น ปิดกวาดในบริเวณนั้น ๆ คอยช่วยพนักงานคนอื่น ๆ หากจำเป็น และเคลียร์ขยะ

ส่วนการใช้ระบบบัญชีและงบประมาณแบบกองทุน ในปัจจุบันคณะกรรมการดำเนินงานสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าเงินรายได้ทั้งหมดที่ได้รับจากการบริการ ควรจะจัดไว้เป็นบัญชีรายรับ-รายจ่ายของสถานประกอบกิจการฯเอง ไม่ต้องนำส่งฝ่ายการเงินของมหาวิทยาลัยและนำไปฝากไว้ที่สถาบันการเงิน วิธีการนี้จะสอดคล้องกับระเบียบของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ที่ว่าด้วยการดำเนินงานศูนย์กีฬาและสุขภาพ “พระนครฟิตเนส” พ.ศ. 2549 (มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2549, หน้า 1) ที่ว่า ข้อที่ 7 เงินรายได้ทั้งหมดจากการดำเนินการของ “พระนครฟิตเนส” ไม่ต้องนำส่งเป็นเงินบำรุงการศึกษาแต่ให้ถือเป็นเงินฝากถอนคืนแยกต่างหากจากเงินประเภทอื่น ในชื่อว่า “เงินรายได้ดำเนินการของพระนครฟิตเนส” โดยกำหนดให้ฝากไว้ในสถาบันการเงิน และให้รายงานผลการดำเนินงานต่อมหาวิทยาลัยทุก 6 เดือนและในทุกสิ้นปีให้หน่วยตรวจสอบภายในทำการตรวจสอบและรายงานผลต่อมหาวิทยาลัยเพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยต่อไป

และการเชื่อมโยงการประกันคุณภาพเข้ากับการประเมิณผลงานประจำปี ในปัจจุบันสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละแห่งนั้น จะมีหน่วยงานตรวจสอบภายในและหน่วยงานตรวจสอบภายนอกมาทำการตรวจสอบเป็นประจำ โดยมีเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพต่าง ๆ เข้ามาวัดและประเมิณผลการทำงาน เช่น เกณฑ์มาตรฐานของ สกอ. สมศ. และ กพร. เป็นต้น และจะมีการรายงานการประเมิณผลงานประจำปีให้มหาวิทยาลัยและคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยทราบ

ส่วนการนำเครื่องมือควบคุมคุณภาพเข้ามาปรับใช้เพื่อพัฒนาองค์กร เช่น 5 ส ชิก ชิกม่าและ TQM นั้น เฉพาะกิจกรรม 5 ส เป็นกิจกรรมกลุ่มที่พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการพื้นฐาน ในการควบคุมความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ปฏิบัติงาน การทำงานและการดำเนินชีวิต (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545, หน้า 583) กิจกรรม 5 ส มีหลักการสั้น ๆ

แต่มีความสำคัญมาก ดังนี้คือ 1) ทำให้การทำงานง่ายและสะดวกขึ้น 2) ลดความสูญเสียเนื่องจากอุบัติเหตุจากสภาพแวดล้อมที่ไม่ดี จากการเสียเวลาในการค้นหาเครื่องมือ วัสดุ และเครื่องใช้ที่ต้องใช้งาน กิจกรรม 5 ส มาจาก 5 S' คือ 1) Seiri (เซริ) คือ สะสาง แยกของที่จำเป็นออกจากไม่จำเป็น 2) Seiton (เซตัน) คือ สะดวก จัดวางสิ่งของให้เป็นระเบียบ 3) Seiso (เซโซ) คือ สะอาด กำจัดสิ่งสกปรก 4) Seiketsu (เซเคะซู) คือ สุขลักษณะ การดูแลสถานที่ทำงานให้สะอาด และ 5) Shitsuke (เซชูเคะ) คือ การสร้างนิสัย การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และที่สำคัญกิจกรรมสะสาง สะดวก และสะอาดเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับวัตถุดิบและสถานที่ แต่กิจกรรมสุขลักษณะและการสร้างนิสัยนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคน

ส่วนซิกซิกม่า (Six Sigma) นั้น จีรียงษ์ สาลีสิงห์ (2549, หน้า 13) แนะนำว่าเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งหลายองค์กรที่นำซิกซิกม่าไปใช้ได้พิสูจน์แล้วว่าสามารถเพิ่มขีดความสามารถของกระบวนการทางด้านการธุรกิจของตนได้เป็นอย่างดีด้วยเป้าหมายที่ท้าทาย คือ 3.4 ความผิดพลาดใน 1 ล้านครั้งของการทำงาน ปัจจุบันเทคนิคของซิกซิกม่าไม่ได้จำกัดการประยุกต์ใช้เฉพาะกับบริษัทขนาดใหญ่เท่านั้น แต่นำไปประยุกต์ใช้ ในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กระบวนการผลิต งานบริการ ทั้งนี้เพราะช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องต่อปัญหาที่เกิดขึ้นและเข้าใจลักษณะตามธรรมชาติของปัญหา

และ TQM หรือ (Total Quality Management) นั้น วีรยุทธ ชาคะกาญจน์ (2552, หน้า 110) แนะนำว่าเป็นการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร เป็นระบบการบริหารงานที่เน้นคุณภาพในทุก ๆ ด้านและทุก ๆ กิจกรรมขององค์กร โดยที่ทุกคนจะต้องให้ความร่วมมือและร่วมกันรับผิดชอบ เป็นระบบการปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มตั้งแต่การทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก (Right the First Time) เพื่อลดความจำเป็นในการตรวจสอบ ป้องกันข้อผิดพลาดที่ไม่ให้เกิดขึ้นเป็นระบบการทำงานเพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้ให้บริการ (Customers)

1.5 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ด้านบุคคล) การวางแผนและการสรรหาคัดเลือกในข้อความที่เกี่ยวกับการจัดระบบงาน การทำงานแบบผลัดเพื่อเพิ่มศักยภาพการบริการช่วงหนาแน่นและลดอัตราค่าจ้างคน ในสภาพปัจจุบันสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะต้องมีการทำงานและผลัด เนื่องจากมีกฎหมายแรงงานไทยมีการกำหนดให้พนักงานในสถานประกอบกิจการมีการปฏิบัติงานได้ไม่เกิน 8 ชั่วโมงต่อวัน และไม่เกิน 6 วันต่อสัปดาห์ จะต้องมีการหยุดพักอย่างน้อย 1 วัน ต่อสัปดาห์ เป็นต้น จึงจำเป็นจะต้องให้พนักงานหยุดการปฏิบัติงานและมีการทำงานเป็นผลัด ซึ่งสอดคล้องกับสาคร สุขศรีวงศ์ (2550, หน้า 132) ที่แนะนำว่าสถานประกอบกิจการฯ อาจจัดให้มีการทำงานแบบผลัดได้แต่จะต้องจ่ายค่าล่วงเวลา

ตามที่กฎหมายกำหนด ส่วนการเพิ่มศักยภาพการบริการนั้น เพราะพนักงานได้มีการพักผ่อนมาก่อน การเข้าปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เมื่อกลับเข้ามาปฏิบัติงานก็มีความพร้อมทั้งด้านร่างกายและทางด้านจิตใจ ทำให้มีการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบสูง ทำงานได้รวดเร็ว มีข้อผิดพลาดน้อย ทำให้มีการลดต้นทุนและการสูญเสียต่าง ๆ มาก

ส่วนการวางแผนและการสรรหาคัดเลือก มีการกำหนดคุณวุฒิ คุณสมบัติของบุคคล แต่ละหน้าที่ให้ชัดเจน สอดคล้องกับการกิจ สำหรับเรื่องของการกำหนดคุณวุฒิและคุณสมบัติ ในสถานประกอบการฯ นั้นให้ยึดตามแนวของวิทยาลัยเวชศาสตร์การกีฬาอเมริกา (ACSM, 2006, pp. 24) ที่มีการแนะนำว่า ผู้นำการออกกำลังกายนั้นจะต้องมีคุณสมบัติ คือ สำเร็จการศึกษา ขั้นมัธยมศึกษาหรือสำเร็จการศึกษาในระยะเวลา 2 ปีแรกในสาขาวิชาฟิสิกส์ วิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการเดินร่า หรือได้รับเกียรติบัตรเกี่ยวกับผู้สอนการออกกำลังกายจากวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย มีประสบการณ์ในการสอนในห้องฟิตเนสมาแล้วอย่างน้อย 100 ชั่วโมง มีฉันทบัตรผ่านการฝึกอบรมการช่วยชีวิตเบื้องต้น และได้รับการฝึกฝนอบรมการปฐมพยาบาล นอกจากนั้นจะต้องมีความรู้ในเรื่องของการเป็นผู้นำการออกกำลังกายด้านต่าง ๆ อีกด้วย ส่วนเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ออกกำลังกายนั้นจะต้องสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี สาขาฟิสิกส์ วิทยาศาสตร์การออกกำลังกาย และได้รับเกียรติบัตรการฝึกงานมาจากหน่วยงานเอกชน หรือหน่วยงาน รัฐบาล มีประสบการณ์การทำงานในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย มาแล้วอย่างน้อย 6 เดือน มีฉันทบัตรผ่านการฝึกอบรมการช่วยชีวิตเบื้องต้น ผ่านการฝึกอบรม วิธีการปฐมพยาบาล และมีความรู้ในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการออกกำลังกายเป็นอย่างดี และผู้ดำเนินการ หรือผู้จัดการจะต้องมีคุณสมบัติ คือ สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีสาขาฟิสิกส์หรือวิชา ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ มีเกียรติบัตรผ่านการฝึกงานมาจากหน่วยงานรัฐบาลหรือเอกชน มีประสบการณ์ ในการทำงานในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายมาแล้วอย่างน้อย 3 ปี มีความรู้เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์การออกกำลังกาย การจัดโปรแกรมและวิธีการปฏิบัติกิจกรรม มีเกียรติบัตรด้านการช่วยชีวิตเบื้องต้น ผ่านการฝึกอบรมวิธีการปฐมพยาบาล และมีใบรับรอง การฝึกงานทางด้านธุรกิจสุขภาพและธุรกิจฟิตเนส นอกจากนั้นจะต้องมีความรู้ในเรื่องของการออกกำลังกายด้านต่าง ๆ เป็นอย่างดีอีกด้วย

ส่วนการจัดให้มีค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น การประกันสุขภาพ การประกันสังคม หรืออื่น ๆ ที่เหมาะสม เป็นต้น ซึ่งในสภาพความเป็นจริงนั้นการจัดการสถานประกอบการ เพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะจัดให้มีค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่มีความเหมาะสมอยู่ก่อนแล้ว คือ จัดให้มีเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง เงินค่าจ้าง เงินโบนัสและ ค่าตอบแทนพิเศษ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550, หน้า 276) นอกจากนั้นยังจัดให้มีค่าตอบแทนทางอ้อม

ซึ่งสอดคล้องกับคำแนะนำของกิ่งพร ทองใบ (2543, หน้า 13-59) ที่ว่าจัดให้มีการประกันชีวิต การประกันสุขภาพ การประกันอุบัติเหตุ การประกันสังคม การช่วยเหลือการศึกษา การสังเคราะห์ทางสังคม การช่วยเหลือหลังเกษียณ สิทธิการลาป่วย ลาภิจ ลาพักผ่อน และวันหยุดที่ได้รับค่าจ้าง หรือเงินเดือน

และการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในข้อความที่เกี่ยวกับจัดอบรมพัฒนาที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ การสร้างความภาคภูมิใจต่อองค์กร กลุ่มสัมพันธ์และทีมงานในปัจจุบัน สถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ จะมี การฝึกอบรมพนักงานและเจ้าหน้าที่ในเรื่องต่าง ๆ เช่นในการพัฒนาการด้านร่างกาย ว่าด้วยเรื่องของสุขภาพ เรื่องของการแต่งกายที่มีความเหมาะสม โดยเฉพาะการจัดทรงผมและตกแต่งหน้าตาให้สวยงาม ฯลฯ ส่วนด้านความรู้และด้านทักษะความชำนาญการจะเป็นเรื่องของการจัดการ ศูนย์สุขภาพ/ สมรรถภาพ วิทยาศาสตร์การกีฬา หลักการออกกำลังกายในสภาพอากาศแบบต่าง ๆ การใช้เครื่องมือว่าด้วยการฝึกความทนทานของหัวใจและการไหลเวียนของโลหิตและการใช้เครื่องมือสร้างความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ ฯลฯ ส่วนด้านคุณธรรมและด้านความคิดนั้น คือการมีจิตใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยกัน การช่วยเหลือสมาชิกผู้ใช้บริการ การมีจิตใจและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และการมีวิธีการคิดเชิงรุกเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่องานและสถานที่ทำงานมากที่สุด และในเรื่องของการเพิ่มพูนประสบการณ์ชีวิตคือการเข้ารับการฝึกอบรมต่าง ๆ หรือการไปศึกษาเล่าเรียนในระดับการศึกษาที่สูงขึ้นไป ส่วนในเรื่องเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น จะให้มีการอบรมในเรื่องของ กลุ่มสัมพันธ์ ภาวะผู้นำ ทีมงาน พฤติกรรมองค์กร การสวัสดิการที่พนักงานควรทราบและรับไปปฏิบัติ และความซื่อสัตย์สุจริตตลอดจนการตรงต่อเวลา

1.6 ทรัพยากรทางการเงิน เกี่ยวกับควรได้จากค่าบำรุงสมาชิกรายปี (นักเรียนสาธิต นักศึกษา บุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกทั่วไป) สำหรับค่าบำรุงสมาชิกเป็นรายปีที่ เป็นนักศึกษาและบุคลากรภายในให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น การเก็บเงินจากนักศึกษา ควรเก็บเงิน ครั้งแรกร่วมกับการลงทะเบียนเรียนในส่วนของการกิจกรรมกีฬา เพื่อไม่ให้เกิดความยากลำบากใจ ในการปฏิบัติตัวของนักศึกษาในการมาเข้าร่วมกิจกรรมแต่ละครั้งและจะต้องมีการชำระเงิน ค่าบริการเพิ่มขึ้นอีก เช่น ชำระเงินคนละ 200 บาท เพื่อการบำรุงกีฬา และเมื่อนักศึกษามาใช้บริการ ในสถานประกอบกิจการฯ ก็จะใช้บริการได้ฟรีทุกอย่าง สอดคล้องกับศูนย์สุขภาพ มหาวิทยาลัย ราชภัฏเชียงใหม่ (พิทักษ์ เหล็กกล้า, สัมภาษณ์, 2 ธันวาคม 2553) ส่วนของบุคลากรภายในนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นผู้ชำระเงินให้เพื่อเป็นการสวัสดิการแก่พนักงาน และมาเข้าร่วมกิจกรรม การออกกำลังกายฟรีทุกอย่างเช่นกัน สำหรับการได้เงินมาก่อนนี้โดยเฉพาะเงินค่าสมาชิกนักศึกษา นั้นจะได้นำมาใช้ในการบริหารงานการจัดการสถานประกอบกิจการฯ ได้ก่อน ทำให้มีความสะดวก

ความสบาย และรวดเร็วขึ้น ส่วนนักเรียนสาธิตและบุคคลภายนอกนั้นก็ควรที่จะมีระเบียบว่าด้วยค่าบำรุงสมาชิก รายปี แต่ก็ไม่แพงมากจนเกินไปเสมือนกับของเอกชนทั่วไป ทั้งนี้เพื่อให้เขาเหล่านั้นได้เข้าร่วมกิจกรรมมากขึ้นและได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ และเป็นการจูงใจที่อยากจะเข้าร่วมกิจกรรม ทุก ๆ วัน สอดคล้องกับศูนย์พัฒนศ กท. (สมศรี ลีละวนิช, สัมภาษณ์, 30 พฤศจิกายน 2553)

ส่วนการได้รับเงินอุดหนุน/ งบประมาณจากมหาวิทยาลัย ซึ่งในความเป็นจริงแล้วนั้น การจัดการสถานประกอบการกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เกือบทุกมหาวิทยาลัยจะมีงบประมาณ (งบลงทุน) และงบประมาณดำเนินการทุกปีให้กับการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ให้งบลงทุนก่อนจำนวน 7 ล้านบาท เพื่อจัดซื้อเครื่องมือฝึกและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ (พิทักษ์ เหล็กกล้า, สัมภาษณ์, 2 ธันวาคม 2553) และเมื่อมีรายได้แล้วก็ให้จัดส่งเงินคืนต่อมหาวิทยาลัย ซึ่งในขณะนี้นั้นสถานประกอบการฯ ได้จัดส่งเงินกลับคืนได้หมดแล้ว ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ให้งบลงทุนในระยะเริ่มแรกและให้ดำเนินการต่อไปโดยมีระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครว่าด้วยการดำเนินการศูนย์กีฬาและสุขภาพ “พระนครฟิตเนส” พ.ศ. 2549 (มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2549, หน้า 1) โดยไม่ต้องคืนเงินลงทุนและให้มีการเก็บรายได้นำไปฝากไว้ที่สถาบันการเงิน โดยการดูแลกับการใช้เงินขึ้นอยู่กับอธิการบดีหรือบุคคลที่อธิการบดีมอบหมาย

และการมีรายได้จากการให้เช่าพื้นที่เพื่อการจัดการแข่งขันกีฬาหรือการทำการโฆษณาต่าง ๆ ในปัจจุบันสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในหลายแห่งจะมีรายได้จากการให้เช่าพื้นที่ เพื่อทำการแข่งขันกีฬา เพื่อการประกอบธุรกิจขนาดเล็ก เช่น มุมกาแฟและเครื่องดื่ม เพื่อการถ่ายภาพการโฆษณาต่าง ๆ และเพื่อการจำหน่ายสินค้าเกี่ยวกับการกีฬาและการออกกำลังกาย เช่นสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2550, หน้า 1) มีการจำหน่ายอุปกรณ์การกีฬาและการออกกำลังกาย ว่าด้วยเสื้อออกกำลังกายและมีการจำหน่ายอาหารเสริมเพื่อสุขภาพ กาแฟและเครื่องดื่ม วิธีการนี้มีความสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยมหิดลที่เป็นตัวอย่างอย่างดีเกี่ยวกับการให้บริการสนามกีฬาโดยเฉพาะที่วิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา เฉพาะบริเวณสนามกีฬามีการทำสื่อฉกรรจ์เป็นสีต่าง ๆ เพื่อดึงดูดใจผู้มาใช้บริการ ให้มาใช้บริการมากขึ้น และบริเวณสระกระโดดน้ำมาตรฐาน “สิริมงคล” นั้น ได้มีการอนุญาตให้มีการถ่ายทำภาพยนตร์ภายในสระน้ำ ในฉากหรือบทที่รัดตึก ๆ ดำลงไปใต้น้ำได้ ในภาพยนตร์เรื่ององค์บาก ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดีในวิธีการหารายได้ (ถาวร กุมุทศรี, สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2553)

ส่วนรายได้จากการดำเนินงานกิจการต่าง ๆ โดยเฉพาะการให้คำปรึกษาส่วนบุคคล ในปัจจุบันนี้สถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏในหลาย ๆ มหาวิทยาลัยจะมีผู้ฝึกสอนส่วนบุคคล (Personal Trainer) เพื่อให้คำแนะนำพิเศษให้กับสมาชิก ผู้ใช้บริการ อาทิ เช่น ผู้ป่วยที่เป็นโรคหัวใจ โรคเบาหวาน โรคความดันโลหิตสูง โรคข้อเสื่อมสภาพ และโรคมะเร็ง สมาชิกผู้ให้บริการจะต้องมีการชำระเงินค่าบริการเพิ่มขึ้นอีกจากค่าบริการปกติ ทำให้สถานประกอบกิจการฯ มีรายได้จากการดำเนินงานกิจการซึ่งสอดคล้องกับศูนย์ฟิตเนส กทม. (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2552, หน้า 58-59) ที่มีรายรับจากค่าใช้บริการโดยผู้ฝึกสอนส่วนบุคคล (ประมาณร้อยละ 1 ของรายได้ทั้งหมด) มีจำนวนเงิน 56,000.00 บาท

และเกี่ยวกับบริการเสริมสวยและตัดผม ในปัจจุบันนี้ร้านและการบริการเสริมสวย และการตัดผมจะนิยมเข้ามาอยู่ในสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อความสะดวกสบายแก่ผู้ให้บริการ เช่น ศูนย์ฟิตเนส สโมสรสุโขทัยธรรมมาธิราชมีร้านและการบริการเสริมสวยและตัดผมของสถาบัน Beauty Solution และร้านเสริมสวยมะนา เข้ามาให้บริการ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2552, หน้า 37) ซึ่งสอดคล้องกับคำแนะนำของทาร์เรล (Tharrell, 2008, pp. 243-290) ที่ว่าในการจัดบริหารสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายที่นั่น ควรจะจัดให้มีสถานที่และพื้นที่สำหรับการบริการเสริมสวยและตัดผม อย่างน้อย 100 ตารางฟุต เป็นห้องพิเศษที่มีลักษณะของพื้นที่ห้องและฝาน้ำซึมผ่านไม่ได้ นอกจากนี้ยังสามารถทำความสะอาดได้ง่าย มีแสงสว่างที่เพียงพอ มีการควบคุมเสียง มีอ่างอาบน้ำ และที่เก็บอุปกรณ์เครื่องเสริมสวยและตัดผม

และการประยุกต์หมวดรายจ่ายของมหาวิทยาลัยราชภัฏมาใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานประกอบกิจการฯ ซึ่งในความเป็นจริงนั้น สถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการประยุกต์หมวดรายจ่ายของหน่วยงานให้เหมือนกับหมวดรายจ่ายของมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ก่อนแล้ว โดยมีหมวดรายจ่ายทั้งหมด 6 หมวดด้วยกัน คือ 1) หมวดค่าตอบแทน 2) หมวดค่าจ้าง 3) หมวดค่าวัสดุ 4) หมวดค่าใช้สอย 5) หมวดค่าครุภัณฑ์ และ 6) หมวดค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ซึ่งทั้ง 6 หมวดนี้สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติด้วยค่าใช้จ่ายในสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏได้เป็นอย่างดี

และเกี่ยวกับ แก้อั้วนวดไฟฟ้า มุมกาแฟและอาหารว่าง อาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ การบริการรับดูแลเด็กเล็ก บริการให้เช่าล็อกเกอร์ บริการทดสอบสมรรถภาพทางกายนอกสถานที่ สำหรับแก้อั้วนวดไฟฟ้า มุมกาแฟและอาหารว่าง อาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ การบริการให้เช่าล็อกเกอร์นั้น จะมีการดำเนินการจัดบริการในสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏแล้ว เช่นที่ศูนย์ออกกำลังกายของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตและ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ส่วนการบริการรับดูแลเด็กเล็กยังไม่มีการจัดบริการ แต่ในเรื่องของการบริการดูแลเด็กเล็กและบริการให้เข้าล็อกเกอร์นี้ ทาร์เรท (Thorall, 2008, p. 289) แนะนำว่าในการจัดการของสถานประกอบกิจการฯ ที่ดินนั้น ควรที่จะมีการจัดการให้มีการบริการนี้เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการให้เข้าห้องล็อกเกอร์นั้น จะทำให้สมาชิกผู้มาเข้าได้มีการพักผ่อน มีการผ่อนคลายจิตใจ มีการสื่อสารสัมพันธ์กับเพื่อน ๆ และมีการแลกเปลี่ยนเสื้อผ้าก่อนและหลังการปฏิบัติกิจกรรม ส่วนการจัดห้องพักผ่อนที่เป็นพิเศษก็ควรที่จะจัดไว้ใกล้เคียงกับห้องบริการเข้าล็อกเกอร์ ควรมีกาอี้ไฟฟ้าไว้บริการด้วยจะดีมาก ส่วนห้องบริการดูแลเด็กเล็กนั้น เป็นการบริการแก่ครอบครัวที่บิดา มารดา นำบุตรมาใช้บริการกันทั้งครอบครัว ขณะที่บิดา มารดา เข้าร่วมกิจกรรมการออกกำลังกาย ก็จะอนุญาตให้บุตรเข้าร่วมกิจกรรมในสถานดูแลเด็กเล็ก สถานที่ดังกล่าวจะมีผู้นำสอนกิจกรรมสำหรับเด็กเล็กเพื่อให้เด็กเล็กได้คลานได้เล่นเกม ดูทีวี จัดทำศิลปะหัตถกรรม หรือการนอนหลับ หรือจัดงานวันเกิด ส่วนอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพนั้น จะมีความสอดคล้องกับศูนย์ฟิตเนส กทท. (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2552, หน้า 10) ที่ได้จัดให้มีการเข้าพื้นที่โดยบริษัท พาวเวอร์ คอร์ปอเรชั่น (ประเทศไทย) จำกัด ชื่อ โปรเฟลคซ เวย์โปรตีน ไอโซเลท (Proflex Proterin Isalate) ส่วนการบริการทดสอบสมรรถภาพทางกายนอกสถานที่นั้น มีความสอดคล้องกับงานโครงการศูนย์กีฬาและสุขภาพของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ที่ได้จัดให้มีคณะดำเนินงานออกไปทำการทดสอบสมรรถภาพทางกายให้กับหน่วยงานต่าง ๆ นอกสถานที่ เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จังหวัดนครศรีธรรมราช โรงเรียนบ้านชุมโจรง โรงเรียนวัดสวนพล และโรงเรียนชุมชนใหม่ ในจังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นต้น

1.7 ทรัพยากรทางกายภาพ เกี่ยวกับการมีอุปกรณ์ (Equipment) และสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility) เช่น อุปกรณ์ฝึกความทนทานของหัวใจและการไหลเวียนของโลหิต อุปกรณ์ฝึกความแข็งแรงของกล้ามเนื้อและห้องสตูดิโอกลุ่มการออกกำลังกาย ห้องบริการล็อกเกอร์ที่ทันสมัยและเพียงพอสำหรับการจัดการสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ในปัจจุบันนี้ในหลายมหาวิทยาลัยจะมีการจัดพื้นที่ให้บริการโดยแบ่งออกเป็นเขตหรือโซน คือ เขตพื้นที่ที่เครื่องอุปกรณ์การฝึกความทนทานของหัวใจและการไหลเวียนของโลหิต เขตพื้นที่ที่เครื่องฝึกความแข็งแรงของกล้ามเนื้อด้วยแรงต้านทานที่เปลี่ยนแปลงได้และเขตพื้นที่ที่เครื่องฝึกกล้ามเนื้อที่ใช้ฝึกด้วยท่าฝึกอิสระ เขตพื้นที่ยืดเหยียดกล้ามเนื้อ (Stretching) สอดคล้องกับศูนย์การกีฬา มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ บางนา (ชูเกียรติ เกียรติศิริรัตน์, สัมภาษณ์, 22 พฤศจิกายน 2553) และมีอุปกรณ์ที่ทันสมัยมากมาย เช่น อุปกรณ์ฝึกความทนทานของหัวใจและการไหลเวียนของโลหิตมี เครื่องก้าวเดินแบบผสมผสาน (Elliptical Machines) เครื่องปีนเขา (Stair Climbers) จักรยานแบบนอนปั่นเอกเซนก (Recumbent and Upright Bicycle) ว่ายน้ำหรือเดิน

ด้วยไฟฟ้า (Treadmill) จักรยานทดสอบสมรรถภาพทางกาย (Stationary Bicycle) และกรรเชียงบก (Rouwer Machine) อุปกรณ์ฝึกความแข็งแรงของกล้ามเนื้อด้วยแรงต้านทานที่เปลี่ยนแปลงได้ มีดังนี้ อุปกรณ์ประเภทกำหนดตำแหน่งการฝึก (Fixed Position Weight Stack) อุปกรณ์ประเภทปฏิบัติการตามหน้าที่พื้นฐานของการเคลื่อนไหว (Functional Fitness - Based Weight Stack) และ อุปกรณ์ความต้านทานที่จัดไว้ให้เลือกได้ (Alternative Resistance) ส่วนอุปกรณ์ฝึกกล้ามเนื้อที่ใช้ฝึกด้วยท่าฝึกอิสระมีดังนี้ บาร์เบลและดัมเบล ม้าฝึกยกน้ำหนักและแผ่นน้ำหนัก เป็นต้น (Granthan, 1998, p. 277) และที่บอกว่ามีห้องสตูดิโอกลุ่มการออกกำลังกาย และมีห้องบริการล็อกเกอร์ ที่ทันสมัยนั้น ทาร์เรล (Tharrell, 2008, p. 286) แนะนำว่าห้องสตูดิโอที่ทันสมัยนั้นจะต้องมีพื้นที่อย่างน้อยประมาณ 40-60 ตารางฟุตต่อสมาชิก 1 คน มีอุณหภูมิภายใน 68-72 °F มีความชื้นสัมพัทธ์ต่ำกว่าร้อยละ 50 มีแสงสว่างที่เพียงพอและมีการปรับแสงได้ สามารถปรับทำกิจกรรมกลุ่มจักรยานได้ โดยมีพื้นที่ 50 ตารางฟุต ต่อจักรยาน 1 คัน มีการปูพื้นห้องด้วยไม้หรือยาง มีกระจกติดไว้ข้างฝาผนัง ด้านหลังของผู้สอน สำหรับห้องสตูดิโอฟิตเนส มีพื้นที่ 50- 60 ตารางฟุตต่อสมาชิก 1 คน ปูพื้นห้องด้วยไม้คอร์ทหรือพรม มีกระจกเงา 3 ด้าน ส่วนห้องสตูดิโอโยคะมีพื้นที่ประมาณ 50 – 75 ตารางฟุตต่อสมาชิก 1 คน ปูพื้นห้องด้วยพรมหรือไม้หรือยางก็ได้และในการเลือกซื้ออุปกรณ์ออกกำลังกายมาใช้ในสถานประกอบการฯ ควรมีการศึกษาถึงคุณสมบัติของอุปกรณ์ด้วย ให้เน้นความทนทานการใช้งานหนักได้เป็นระยะเวลายาวนาน และให้หนักว่าถึงแม้ราคาจะแพงแต่ก็ดีกว่าราคาถูกแต่ใช้งานไม่ได้นาน แล้วต้องซ่อมบ่อย ซึ่งจะทำให้เกิดผลเสียทางจิตใจอารมณ์และความรู้สึกรังเกียจของผู้มาใช้บริการได้

1.8 ทรัพยากรทางด้านสารสนเทศ เกี่ยวกับมีระบบการควบคุม/ บันทึกข้อมูลที่

สามารถนำมาใช้เพื่อการบริหารโดยการปรับปรุงให้ทันสมัย (Update) ทุกสัปดาห์ ในสภาพปัจจุบันสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยมีการใช้ระบบการควบคุม/ บันทึกข้อมูลของผู้ใช้บริการในหลาย ๆ ด้าน เช่น ประวัติส่วนตัวทั่วไปของสมาชิกผู้ใช้บริการ การดำรงความเป็นสมาชิกต่อปี นอกจากนั้นนำมาใช้ในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ มากเช่น การจัดการควบคุมความเสี่ยงในการบริหารจัดการสถานประกอบการฯ เป็นต้น

และเกี่ยวกับควรใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการบริการ เช่น บัตรที่มีบาร์โค้ดหรือการสแกนนิ้วมือในการเข้าร่วมกิจกรรมของสมาชิก ซึ่งในการปฏิบัติงานจริง ๆ ในปัจจุบันนั้นวิธีการนี้ถ้าทำได้ จะทำให้ทราบจำนวนการใช้งานของสมาชิกต่อวันได้ ทราบสถานภาพของสมาชิกเกี่ยวกับระยะเวลาการใช้งาน การถึงกำหนดต้องชำระเงินค่าสมาชิกรอบเดือนต่อไป นอกจากนั้นยังมีความปลอดภัยแก่สมาชิก และสถานประกอบการเพื่อสุขภาพฯ ในการที่จะคัดกรองบุคคลผู้เข้าร่วมกิจกรรมโดยเฉพาะให้ผู้ที่เป็สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมได้ สอดคล้องกับ

แนวการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ บางงานที่ได้มีการใช้วิธีการนี้มานานแล้ว (ชูเกียรติ เกียรติธีรรัตน์, สัมภาษณ์, 22 พฤศจิกายน 2553)

ส่วนการประชาสัมพันธ์ข่าวสารผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ปัจจุบันสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Website มากมายหลายมหาวิทยาลัยแล้ว เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมี Website:www.dusit.ac.th มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ มี Website:www.uru.ac.th มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มี Website:www.kpru.ac.th และมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มี Website:www.nstru.ac.th เป็นต้น

1.9 การตลาดและส่วนประสมการตลาด เกี่ยวกับจัดเป็นแหล่งประชาสัมพันธ์สินค้าของบริษัท เช่น เครื่องออกกำลังกาย อาหารเพื่อสุขภาพ ซึ่งในปัจจุบันนี้สถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ทำหน้าที่การประชาสัมพันธ์สินค้าของบริษัทต่าง ๆ อยู่ก่อนแล้ว โดยการจัดโชว์สินค้าและยี่ห้อของเครื่องออกกำลังกายที่สถานประกอบการฯ ได้จัดซื้อมา อันจะทำให้เป็นเครื่องมือในการดึงดูดใจสมาชิกผู้ใช้บริการมีมากขึ้น ส่วนในเรื่องของการจำหน่ายอาหารเพื่อสุขภาพนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ได้จัดทำบริการแล้ว นอกจากนั้นในเรื่องของการจัดเป็นแหล่งประชาสัมพันธ์สินค้าของบริษัทดังกล่าวนี้ มียังความสอดคล้องกับศูนย์ออกกำลังกายของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ได้ให้บริษัทหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเข้ามาประชาสัมพันธ์บริษัท โดยขอความร่วมมือให้บริษัทตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการตกแต่งสถานที่ส่วนหน้าของสำนักงาน ตลอดจนที่นั่งพักรอของสมาชิกผู้ใช้บริการให้มีความสวยงาม ทันสมัย น่าชื่นชมของผู้พบเห็นและได้มีการโชว์ตราของบริษัทหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้ผู้มาใช้บริการทุก ๆ คนทราบ (เมธินี อินทร์ประสิทธิ์, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2553) ส่วนอาหารเพื่อสุขภาพนั้นสอดคล้องกับศูนย์ฟิตเนส กทม. (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2552, หน้า 8) มีการอนุญาตให้บริษัท พาวเวอร์ คอร์ปอเรชั่น (ประเทศไทย) จำกัดนำผลิตภัณฑ์อาหารเสริมพวกโปรตีน (Proflex Why Protein Isolate) มาจำหน่ายเพื่อเป็นทางเลือกให้แก่ผู้รักสุขภาพร่างกาย และต้องการดูแลรูปร่างของตนเองให้ดูดีอยู่เสมอ (สมศรี ลีละวนิช, สัมภาษณ์, 30 พฤศจิกายน 2553)

ส่วนการกำหนดกลยุทธ์การตลาดเพื่อให้สมาชิกทราบเป็นระยะ ๆ นั้น วิธีการนี้ถือเป็นการประชาสัมพันธ์เป็นการจูงใจให้กับสมาชิกมีการเข้าร่วมใช้บริการในจำนวนมากขึ้น วิธีการนี้สอดคล้องกับวิทวัส รุ่งเรืองผล (2546, หน้า 5) อ้างถึงใน ฟิลิป คอตเลอร์ (Dr. Philip Kotler) ที่ว่าการให้สมาชิกทราบเป็นระยะนี้เป็นวิธีการในการเสนอคุณค่าในผลิตภัณฑ์หรือการบริการของ

สถานประกอบการฯ เพื่อให้ผู้บริโภคหรือสมาชิกผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ และให้ได้มาซึ่งในสิ่งที่ตนเองมีความต้องการในเรื่องของสินค้าหรือการบริการนั้น ๆ

และการลดค่าบำรุงแก่ครอบครัวและหมู่คณะ ซึ่งวิธีการลดค่าบำรุงนี้จะเป็นการโปรโมชัน (ประชาสัมพันธ์) สถานประกอบการฯ ที่วิธีหนึ่ง ทำให้มีสมาชิกผู้เข้าร่วมมีมากขึ้น ทำให้มีรายได้จากการใช้บริการมีมากขึ้น และที่สำคัญคือทำให้เกิดมีความรักความสามัคคี มีความอบอุ่นในระบบครอบครัวของสมาชิกผู้ใช้บริการมีมากขึ้น

และเกี่ยวกับให้บริษัทเอกชนติดป้ายประกาศประชาสัมพันธ์ ซึ่งวิธีการนี้เป็นวิธีการที่สถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถจัดทำได้ โดยอาจจะมีการทำสัญญาแห่งความร่วมมือซึ่งกันและกัน วิธีการนี้สอดคล้องกับศูนย์ออกกำลังกายมหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ยินดีให้บริษัทหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนเรื่องการเงินในการปรับปรุงพื้นที่บริการส่วนหน้าของสถานประกอบการฯ

1.10 ผู้ดำเนินการและผู้ให้บริการ การมีคุณสมบัติตามเกณฑ์มาตรฐานตามพระราชบัญญัติสาธารณสุข (สถานบริการ พ.ศ. 2509) ซึ่งในขณะนี้นั้น สถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏได้นำข้อกำหนดมาตรฐานนี้ไปปฏิบัติแล้ว คือผู้ดำเนินการนั้นจะต้องมีมาตรฐานดังนี้ 1) มีคุณสมบัติผู้ดำเนินการทางด้านวิชาชีพหรือการศึกษาที่กำหนดตามพระราชบัญญัติการสาธารณสุข (สถานบริการ) พ.ศ. 2509 2) มีการควบคุมดูแลให้ผู้ให้บริการในสถานประกอบการ ให้บริการตามนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด 3) ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี 4) ควบคุมดูแลการบริการอุปกรณ์และเครื่องใช้ต่าง ๆ ให้ได้มาตรฐาน และปลอดภัย 5) ต้องทำการคัดเลือกคนทำงานที่ให้บริการที่เป็นพนักงานประจำหรือผู้บริการที่เป็นอาชีพอิสระ ต้องมีคุณสมบัติตามข้อกำหนด ส่วนผู้ให้บริการมีมาตรฐานดังนี้ 1) ได้รับการอบรมหรือถ่ายทอดความรู้ตามหลักสูตรจากกรมอนามัยและสถานศึกษาที่คณะกรรมการตรวจประเมินมาตรฐานรับรอง 2) เป็นผู้มีวุฒิทางการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาหรือพลศึกษาที่ผ่านการทดสอบความรู้ ทักษะและประสบการณ์และได้รับใบประกาศนียบัตรหรือใบรับรองทางด้านวิชาชีพจากกรมอนามัยและสถานศึกษาที่คณะกรรมการตรวจประเมินมาตรฐานรับรอง และเกี่ยวกับมาตรฐานผู้ดำเนินการและผู้ให้บริการในข้อความที่ว่า มีการตรวจสอบประเมินผู้ดำเนินการและผู้ให้บริการเป็นระยะ ๆ ในปัจจุบันผู้ดำเนินการ (ผู้จัดการ) และผู้ให้บริการในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะมีการถูกประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ เพื่อพิจารณาให้ทำงานหรือพิจารณาความดีความชอบ พิจารณาคูณสมบัติคุณลักษณะของผู้จัดการและผู้ให้บริการ โดยมีเกณฑ์การประเมินของมหาวิทยาลัยและการกระทำได้กล่าวนี้ จะมีเช่นเดียวกับหน่วยงานอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย

และมีการนิเทศหรือควบคุมการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามหลักการที่กำหนด เป็นระยะในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นจะมีการนิเทศงานและการควบคุมงาน โดยผ่านผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ถ้าหน่วยงานสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการ ออกกำลังกายขึ้นตรงต่อคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจะมีการนัดประชุม ผู้ที่เกี่ยวข้องใน สถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย ในงานต่าง ๆ ตามแบบของคณะวิทยาศาสตร์ฯ จะมีการปฏิบัติตามกฎ ตามระเบียบของคณะวิทยาศาสตร์ เช่น การเสนองบประมาณประจำปี การรายงานการเงินรายรับรายจ่ายประจำปี หรืองานธุรการอื่น ๆ ที่มีการมอบหมายให้จัดทำ

ส่วนเกี่ยวกับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและมีการจัดอบรมตามลักษณะงานสำหรับ ในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นจะมีคู่มือ การปฏิบัติงานต่าง ๆ มากและคู่มือการปฏิบัติงานในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพนั้นมีรายการ และขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อช่วยกระตุ้นและเตือนให้ผู้ปฏิบัติงานได้รู้ว่าการทำภารกิจต่าง ๆ นั้น จะต้องดำเนินการด้านใดบ้างเป็นเบื้องต้น และผู้ปฏิบัติงานสามารถเติมเสริมแต่งให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี อีกประการหนึ่งคู่มือปฏิบัติงานนี้ เพื่อให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานทดแทน กันได้ทุกภารกิจ เพื่อเป็นการประหยัดกำลังคน และแก้ปัญหาเวลาที่มีเจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งป่วย หรือลาจิจได้ (นภพร ทศนัยนา, 2551, หน้าคำนำ) ส่วนการจัดการอบรมตามลักษณะงานนั้น จะมีการส่งเจ้าหน้าที่ เช่น เจ้าหน้าที่การเงินไปรับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานการเงิน การจัดการบริหาร ความเสี่ยง เป็นต้น

1.11 การบริการ มีการจัดเจ้าหน้าที่ดูแลให้คำแนะนำการใช้เครื่องมือตลอดเวลา ซึ่งในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น มีความจำเป็นต้อง จัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลให้คำแนะนำการใช้เครื่องมือตลอดเวลา มิฉะนั้นจะนำมาซึ่งการเกิดอุบัติเหตุ และเครื่องมือชำรุดเสียหายได้ สอดคล้องกับศูนย์พัฒนา การกีฬาแห่งประเทศไทย (2552, หน้า 8) ที่ได้จัดการเรื่องนี้โดยในแต่ละผลัดหรือรอบของการปฏิบัติงานในแต่ละวันนั้นจะต้องมีเจ้าหน้าที่ สาธิตแนะนำอุปกรณ์ออกกำลังกายอยู่ปฏิบัติงานประจำ เช่น รอบเช้ามีจำนวน 2 คน และรอบบ่าย มีจำนวน 4 คน เป็นต้น

ส่วนการกำหนดและการออกแบบการออกกำลังกายให้แก่ผู้ให้บริการ สำหรับในเรื่อง ของการกำหนดและออกแบบการออกกำลังกายให้แก่ผู้ให้บริการนั้นในสถานประกอบการเพื่อ สุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏจะมีการกำหนดและออกแบบการออกกำลังกาย ให้แก่ผู้ให้บริการไม่เหมือนกัน เช่น ผู้ป่วยเป็นโรคเบาหวาน จะมีการกำหนดหรือการออกแบบให้ ผู้ให้บริการเดินเร็ว หรือวิ่งเหยาะ ๆ วันละ 20 – 30 นาที หรือยืนเขย่งเท้าขึ้นลงทั้ง 2 ข้าง นับจำนวน 10 ครั้ง หรือนั่งลงที่ขอบเตียงหรือเก้าอี้ให้เท้าลอยสูงจากพื้นแล้วปิดข้อเท้าให้ปลายเท้าชี้ไปด้านข้าง

ซ้ายและขวา 10 ครั้ง (วิชิต สุวรรณโนภาส, 2553, หน้า 320) ส่วนผู้ป่วยด้วยโรคหัวใจและความดันโลหิตนั้น ให้นอนราบกางแขนออกและยกขาทั้ง 2 ขึ้น ทำมุมฉากกับลำตัว ปลายเท้าทั้ง 2 ชี้นขึ้นด้านบนแล้วค่อย ๆ วางลงช้า ๆ ยกขึ้น-ลงช้า ๆ หลาย ๆ ครั้งหรือการเหยียดเท้าไปข้างหน้า ชูแขนทั้ง 2 ขึ้นเหนือศีรษะ กดลำตัวลงให้มือและปลายเท้า และยกลำตัวกลับไปท่าเดิม ทำซ้ำหลาย ๆ ครั้ง เป็นต้น ซึ่งการออกแบบนี้ผู้ให้บริการจะต้องมีความรู้เฉพาะโรคเป็นอย่างดี จะทำให้ผู้ใช้บริการมีความศรัทธาในผู้ให้บริการมากขึ้น และนิยมนำเข้าร่วมกิจกรรมการออกกำลังกายมากขึ้น

และการจัดทำป้ายให้คำแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือของผู้ใช้บริการนั้น ในแต่ละสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏจะมีป้ายให้คำแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือเป็นภาษาไทยให้ผู้ให้บริการปฏิบัติตามให้ถูกต้อง โดยจะมีป้ายให้คำแนะนำชื่อของเครื่องมือ วิธีการปฏิบัติหรือขั้นตอนต่าง ๆ และผล/ประโยชน์ที่มีต่อร่างกายจากการใช้เครื่องมือ นั้น ๆ

และการตรวจสอบสุขภาพก่อนเริ่มใช้บริการนั้น ผู้ใช้บริการเองเมื่อเข้าไปใช้บริการจะมีความคิดที่อยากจะทราบและทดสอบสมรรถภาพทางกายตนเองก่อนว่า มีข้อจำกัดว่าด้วยการออกกำลังกายในเรื่องอะไรบ้าง สถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏหลายแห่งจะจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพทางกายและทดสอบสมรรถภาพทางกายก่อน ซึ่งสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่มีการตรวจและประเมินผลการออกกำลังกายโดยการจัดทำเป็นข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data) (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2551, หน้า 1) ซึ่งเป็นการป้องกันอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้นกับผู้ให้บริการได้ และเขาเหล่านั้นจะได้รู้แนวทาง ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และรับทราบผล/ประโยชน์จากการมาใช้บริการมากขึ้น

ส่วนการมีระบบการจัดการกับผู้ป่วยภาวะฉุกเฉินและมีอุปกรณ์ช่วยชีวิตเบื้องต้นในสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ในหลายมหาวิทยาลัยจะมีอุปกรณ์สำหรับช่วยฟื้นคืนชีพฉุกเฉิน (CPR) และอุปกรณ์การปฐมพยาบาลเบื้องต้นและมีระบบและวิธีการติดต่อกับสถานพยาบาล เพื่อช่วยฟื้นคืนชีพฉุกเฉินที่มั่นใจได้ และที่สำคัญที่สุดคือมีห้องปฐมพยาบาลเบื้องต้นที่อยู่ใกล้ ๆ กับที่ปฏิบัติงานนั่นเอง

1.12 อุปกรณ์ เกี่ยวกับการมีอุปกรณ์ทดสอบสมรรถภาพทางกายที่มีความเที่ยงตรงในสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏหลายแห่งจะมีห้องทดสอบสมรรถภาพทางกาย และมีเครื่องมือทดสอบสมรรถภาพทางกายที่มีความเที่ยงตรง มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถทำการทดสอบและประเมินผลออกมาได้แม่นยำ เช่น เครื่องมือจักรยานทดสอบสมรรถภาพทางกาย เครื่องมือทดสอบความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ

เครื่องมือทดสอบความแข็งแรงของกล้ามเนื้อขาและหลัง เครื่องมือทดสอบความดันโลหิต และเครื่องมือการจับนับชีพจร ฯลฯ

และมีอุปกรณ์ออกกำลังกายที่ได้รับความนิยมไว้บริการตามความสนใจ เช่น ห่วงฮูลาฮูป ลูกบอล เบาะโยคะ หรือไม้พลองคุณป้าบุญมี ดาบและพัดสำหรับการประกอบการออกกำลังกาย ไทเก็ก สถานประกอบการกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏหลายแห่ง มีอุปกรณ์ออกกำลังกายดังกล่าวไว้บริการมากมาย ทั้งนี้เพราะมีราคาถูกและจัดหาซื้อได้ง่าย ซึ่งก็มีเพียงพอสำหรับสมาชิกผู้ใช้บริการทุกคน

1.13 การกำหนดราคา ถ้าเป็นนักเรียน นักศึกษาราคาจะต่ำสุด ถ้าเป็นบุคลากรภายใน ราคาจะสูงกว่านักเรียนนักศึกษา และถ้าเป็นบุคคลภายนอกราคาจะสูงกว่าหน่วยงานนั้น ในปัจจุบัน สถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะมีการกำหนดราคาดังกล่าว โดยมีการกำหนดราคาไว้ไม่สูงมากนัก เช่นเดียวกับของเอกชน ทั้งนี้เพื่อเป็นสวัสดิการให้กับทุกคน การกำหนดราคาต่ำสมาชิก นักเรียน นักศึกษา ราคาจะต่ำสุด ทั้งนี้เพราะกลุ่มบุคคลดังกล่าวนี้ยังไม่มีรายได้จะต้องพึ่งพาการเงินจากผู้ปกครอง ราคาต่ำสมาชิกจึงต่ำสุด ส่วนถ้าเป็นบุคลากรภายในราคาจะสูงกว่านักเรียน ก็เพราะบุคลากรภายในมีรายได้จากการมีเงินเดือนเงินประจำตำแหน่ง จึงมีความสามารถที่จะจ่ายค่าสมาชิกสูงกว่านักเรียนนักศึกษาได้ ส่วนบุคคลภายนอก ราคาจะสูงกว่าหน่วยงาน เนื่องจากบุคคลภายนอกมีรายได้และบุคคลภายนอกมีจำนวนมากที่รักสุขภาพของตนเอง อยากที่จะให้มีสุขภาพดีตลอดชีวิต จึงมีความพร้อมที่จะชำระค่าบริการในราคาสูงได้ ทั้งนี้เพราะมีอุดมคติว่า “สุขภาพดีไม่มีขาย ถ้าอยากได้ต้องเล่นกีฬา”

1.14 สถานที่ลักษณะอาคารการสุขภาพและความปลอดภัย สถานที่ตั้งนั้น สถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องมีไฟฟ้าส่องแสงสว่าง การสุขภาพ และการระบายอากาศดี ตามพระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2552 พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 และกฎหมายและระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง และบริเวณโดยรอบและพื้นที่อาคารควรได้รับการออกแบบให้เหมาะสมกับกิจกรรมนั้น ๆ และที่สำคัญคือจะต้องมีป้ายหรือเครื่องหมายบ่งชี้ต่าง ๆ เช่น ป้ายแสดงทางเข้า – ออก นอกจากนั้นพื้นที่ที่มีความชื้นสูง เช่น ห้องอบไอน้ำ ห้องซาวน่า ต้องมีเครื่องตัดไฟฟ้าฉุกเฉินไว้ เป็นต้น

ส่วนการมีสื่อโสตเพื่อทำให้ความบันเทิงและผ่อนคลายขณะใช้บริการนั้น ในปัจจุบันนี้ สถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีอุปกรณ์สื่อโสตเพื่อความบันเทิงและผ่อนคลายขณะปฏิบัติกิจกรรมมากมาย เช่น โทรทัศน์วงจรปิดที่รับสัญญาณเคเบิล เครื่องเสียงที่มีคุณภาพดีและหนังสือพิมพ์ วารสารต่าง ๆ มากมาย

2. ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรตาม คือ ผลการประเมินรูปแบบการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการที่ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อสรุป ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลุ่มหน้าที่ของการจัดการ กลุ่มการจัดทรัพยากรทางการจัดการ และกลุ่มการจัดมาตรฐานของสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย และนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยมีรูปภาพประกอบของรูปแบบการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้กับผู้จัดการที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มทราบตามลำดับแล้วนั้น ผู้จัดการที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้อภิปรายซักถามและแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ และมีความคิดเห็นฉันทามติ (Concensus) และยอมรับในองค์ประกอบต่าง ๆ ดังข้อความในข้อที่ 1.2.1 และข้อที่ 1.2.2

2.1 ความคิดเห็นสอดคล้องกันของผู้จัดการกับความคิดเห็นสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ จากการสนทนากลุ่ม

2.1.1 การวางแผน ผู้จัดการที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกข้อความมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติมากที่สุด ทั้งนี้เพราะในการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น การวางแผนถือว่าเป็นกิจกรรมอันดับแรกของการจัดการสถานประกอบการฯ ที่ผู้จัดการจะต้องดำเนินการ จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแผนงาน เพื่อให้มีทิศทางในการทำงานและเพื่อให้สมาชิกผู้ให้บริการทุกคนเข้าใจหน้าที่และบทบาทการทำงานของตน มีความรับผิดชอบงาน นอกจากนั้นการวางแผนที่ดีจะทำให้ผู้จัดการและสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายมีการประหยัดเวลา ประหยัดทรัพยากรที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานอีกด้วย (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550, หน้า 98)

2.1.2 การจัดองค์การ ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกข้อความมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติมากที่สุด ทั้งนี้เพราะในการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น การจัดองค์การ ผู้จัดการจะต้องจัดให้มีการออกแบบงานหรือการจัดองค์การ จะต้องจัดให้มีรูปแบบของการจัดโครงสร้างองค์การ การกำหนดหน้าที่ ภารกิจ ความรับผิดชอบของแต่ละองค์การหรือตำแหน่ง สอดคล้องกับคำแนะนำของสาคร สุขศรีวงศ์ (2550, หน้า 126) ที่ว่าการจัดองค์การที่ดีนั้น จะต้องประกอบไปด้วย การออกแบบงาน (Job Design) การออกแบบโครงสร้างองค์การ (Organization Structure Design) การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ (Authority Allocation) และการประสานงาน (Coordination)

2.1.3 การนำ ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกข้อความมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติมากที่สุด ทั้งนี้เพราะในการจัดการสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น การนำในสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้จัดการจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของภาวะผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดี เฉพาะภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ หรือผู้นำนี้ พรนพ พุกพันธ์ (2542, หน้า 2) แนะนำว่า บุคคลผู้นี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ มีสติปัญญา มีความดีงาม และมีความสามารถที่จะชักนำบุคคลอื่นได้ ส่วนการจูงใจนั้น ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถที่จะจูงใจหรือระดมพลังใจ (Will Power) ให้กับสมาชิกผู้ให้บริการ เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานบังเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ส่วนการสื่อสารที่ดีนั้นผู้นำจะต้องมีการนัดประชุมผู้ให้บริการทุกคน โดยจัดทำเป็นประจำทุกเดือน เพื่อจะทำให้มีความเข้าใจในองค์กรในการปฏิบัติงาน และนั่นผลจากการประชุมไปใช้ในการแก้ไข ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2.1.4 การควบคุม ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกข้อความมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติมากที่สุด ทั้งนี้เพราะในการจัดการสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น การควบคุม ผู้จัดการจะต้องมีการควบคุมพฤติกรรมบุคคลในองค์กรเพื่อให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีการทำงานที่เป็นทีม และที่สำคัญคือทุกคนมีความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนั้น จะต้องมีการควบคุมงบประมาณการเงิน มีการตรวจตรา ดูแลบัญชีรายรับ – รายจ่าย และจะต้องมีการควบคุมคุณภาพการให้บริการ ว่ามีการตอบสนองความต้องการจำเป็น และความคาดหวังของสมาชิกผู้มารับบริการหรือไม่ การบริการมีความเป็นมาตรฐานหรือไม่ ผู้มาใช้บริการยอมรับได้หรือไม่ เพื่อที่จะให้เขาเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจในการบริการมากที่สุดนั่นเอง (ชนินทร์ ชุนหพันธ์ศักดิ์, 2550, หน้า 1 - 32)

2.1.5 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกข้อความมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติมากที่สุด ทั้งนี้เพราะในการจัดการสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญมาก จะต้องจัดให้มีบุคคลที่ดีที่สุดเข้ามาทำงานโดยมีหลักการเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลไปจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสมชาย หิรัญกิตติ (2550, หน้า 9 - 29) แนะนำว่า หลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การฝึกอบรมและพัฒนา
- 5) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ 6) ความปลอดภัยและสุขภาพ 7) พนักงานและแรงงาน

สัมพันธ และ 8) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และเมื่อสรุปหลักการนี้ย่อ ๆ ก็จะได้เป็นหลักการ “STAR Model” กล่าวคือ 1) การวางแผนและการสรรหาคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Selection) 2) การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Training) 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal) 4) การบริหารค่าตอบแทน (Remuneration) และ 5) ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน (Safety)

2.1.6 ทรัพยากรทางการเงิน ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกข้อความมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติมากที่สุด ทั้งนี้เพราะในการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ทรัพยากรทางการเงินมีความสำคัญมากเป็นอันดับที่ 2 ของการจัดการ (4M'S) ทรัพยากรทางการเงินทำให้มีการหล่อลื่นในการปฏิบัติงาน มีการเลื่อนไหลไปมาสะดวกไม่ติดขัด ผู้จัดการที่ดีจะต้องมีความสามารถในการใช้ทรัพยากรทางการเงิน จะต้องมีการเพิ่มมูลค่าของเงินที่มีอยู่ ผู้จัดการที่ดีจะต้องรู้จักแหล่งเงินทุน ที่มาของเงินทุน เช่น จากงบประมาณแผ่นดินที่จะนำมาใช้ในการลงทุนครั้งแรก หรือจากงบรายได้ที่จะได้จากการจัดบริการต่าง ๆ และจะต้องรู้ว่าจะใช้จ่ายเงินอย่างไร ด้านใดสำคัญกว่าด้านอื่น และจะมีการใช้จ่ายให้ถูกต้องต่อระเบียบสำนักงานงบประมาณแผ่นดิน กระทรวงการคลังอย่างไร เป็นต้น

2.1.7 ทรัพยากรทางกายภาพ ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกข้อความมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติมากที่สุด ทั้งนี้เพราะในการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ทรัพยากรทางกายภาพมีความสำคัญ ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มอยากให้สถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีทรัพยากรทางกายภาพที่เพียงพอที่จะนำมาใช้ในการให้บริการ เช่น อาคารสถานที่ที่เป็นเอกเทศ มีลักษณะสวยงาม ปลอดภัยและกว้างใหญ่ มีห้องไว้ให้บริการมากมาย และมีเครื่องมืออุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ครบครัน

2.1.8 ทรัพยากรสารสนเทศ ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกข้อความมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติมากที่สุด ทั้งนี้เพราะในการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ทรัพยากรสารสนเทศมีความสำคัญมาก ในปัจจุบันทรัพยากรสารสนเทศช่วยให้มีความสะดวกสบายในการทำงาน ผู้จัดการที่ดีควรเลือกใช้ทรัพยากรสารสนเทศ ที่ประกอบไปด้วยทรัพยากรส่วนมนุษย์ (People Resources) คือมีบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในสถานประกอบการฯ ที่มีความรู้ความชำนาญในการใช้เครื่องมือในระบบสารสนเทศเป็นอย่างดี ทรัพยากรส่วนเครื่องคอมพิวเตอร์ (Hardware

Resources) เป็นเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องต่อพ่วงที่ทันสมัยต่าง ๆ ทรัพยากรส่วนโปรแกรม (Software Resources) มีโปรแกรมการทำงานที่หลากหลายมากมาย และทรัพยากรส่วนข้อมูล (Data Resources) มีข้อมูลทางการจัดการต่าง ๆ เช่น ข้อมูลสมาชิกผู้ใช้บริการ ข้อมูลทางการเงิน ข้อมูลงานธุรการต่าง ๆ เช่น หนังสือราชการรับ-ส่ง เป็นต้น (มนตรี พิริยะกุล, ม.ป.ป., หน้า 7 อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร, 2549)

2.1.9 การตลาดและส่วนประสมทางการตลาด ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกข้อความมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติมากที่สุด ทั้งนี้เพราะในการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น การตลาดและส่วนประสมทางการตลาดมีความสำคัญมาก เพราะถ้าหากว่าสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการบริหารงานแบบพึ่งพาตนเองนั้น จะต้องมีการตลาดและส่วนประสมทางการตลาดสูง กล่าวคือ จะต้องมีการกระตุ้นให้ผู้มาใช้บริการมาใช้บริการมากขึ้น โดยมีการบริการต่าง ๆ (Production) ที่เป็นรูปธรรม มีความหลากหลายของอุปกรณ์การออกกำลังกาย มีความปลอดภัยของอุปกรณ์ มีความเหมาะสม และมีคุณภาพของอุปกรณ์ เป็นต้น ส่วนราคานั้น (Price) คือมีอัตราค่าบริการของสมาชิกที่มีการกำหนดเป็นรายวัน รายเดือน หรือรายปี โดยจัดให้มีความคุ้มค่า ให้มีส่วนลดราคาตามจำนวนการสมัครเป็นสมาชิก มีระยะเวลาการชำระเงิน มีการประเมินราคาสมาชิกตามสภาพจริง และช่องทางการจำหน่ายหรือสถานที่ (Distribution/ Place) นั้นจะต้องมีการเลือกทำเลที่ตั้งที่ดีของสถานประกอบการฯ มีความเป็นส่วนตัว มีความปลอดภัยและมีความสะดวกสบาย ส่วนการประชาสัมพันธ์นั้น (Promotion) มีการจัดรายการส่งเสริมการขายในช่วงต่าง ๆ มีการโฆษณาในสื่อต่าง ๆ เช่น วิทยุประจำมหาวิทยาลัย มีการให้ความรู้ความสามารถในตัวผู้ให้บริการ เป็นต้น (วาสนา บุตรโพธิ์, 2549, หน้า 25)

2.1.10 ผู้ดำเนินการและผู้ให้บริการ ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกข้อความมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติมากที่สุด ทั้งนี้เพราะในการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น เฉพาะผู้ดำเนินการจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย นอกจากนั้นจะต้องรู้ในเรื่องของการออกกำลังกาย และที่สำคัญคือผู้จัดการจะต้องเป็นบุคคลมืออาชีพ จะต้องอุทิศตนทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ มีการพยากรณ์และการปรับตัว พยายามที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา และพัฒนาผู้ร่วมงานและทักษะการสื่อสาร (ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์, 2550, หน้า 1- 37) ส่วนผู้ให้บริการนั้น จะต้องมีความตั้งใจที่ดีต่อการให้บริการ มีความรู้ความเข้าใจในการออกกำลังกาย

มีความขยันในการทำงานและอดทนต่อการทำงาน และที่สำคัญคือมีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร นอกจากนี้ยังมีความสามารถพิเศษที่จะต้องจดจำและเรียกชื่อสมาชิกผู้ให้บริการได้ทุกคน มีการเอาใจใส่ต่อสมาชิกผู้ให้บริการ มีการสืบเสาะร้องหาใช้เวลาออกไปพบปะค้นหาสมาชิกที่หายหรือเจ็บไป เพื่อที่จะให้เขาเหล่านั้นกลับมาใช้บริการอีก (อำนาจธีระวนิช, 2549, หน้า 193 อ้างอิงจาก Daly, n.d.) ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการตลาดแบบสัมพันธ์ภาพ

2.1.11 การบริการ ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกข้อความมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติมากที่สุด ทั้งนี้เพราะในการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น การบริการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องมีการตรวจสอบสุขภาพผู้ให้บริการก่อนเริ่มให้บริการ มีการออกแบบหรือการกำหนดรายการให้แก่ผู้ให้บริการ มีระบบการจัดการกับผู้ป่วยภาวะฉุกเฉินทันที มีการป้องกันอุบัติเหตุในกรณีที่เกิดการบาดเจ็บ มีการตรวจสอบคุณภาพและความปลอดภัยของเครื่องมือเป็นประจำ และที่สำคัญคือมีผู้ให้บริการ/เจ้าหน้าที่ดูแลให้คำแนะนำการใช้เครื่องมืออยู่ตลอดเวลา

2.1.12 อุปกรณ์ ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกข้อความมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติมากที่สุด ทั้งนี้เพราะในการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น อุปกรณ์ (Equipment) มีความสำคัญมาก เป็นเครื่องมือองใจให้กับสมาชิกผู้ให้บริการ เข้ามาใช้บริการมากขึ้น อุปกรณ์ที่ดีในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นควรที่จะเป็นอุปกรณ์ที่ทันสมัย สวยงาม ประหยัด และมีผลจากการใช้ที่รวดเร็ว (Training Effect) และอุปกรณ์ดังกล่าวที่จะต้องจัดให้มีนั้น ควรที่จะได้มาตรฐานของสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย

2.1.13) การกำหนดราคา ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกข้อความมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติมากที่สุด ทั้งนี้เพราะในการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น การกำหนดราคาจะต้องอาศัยการเรียนรู้จากสมาชิกผู้ให้บริการ ทั้งนี้เพราะในระยะยาวแล้วนั้นราคาไม่ได้ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้จัดการหรือคณะกรรมการจัดการฯ แต่ราคาถูกกำหนดขึ้นโดยผู้ให้บริการคนสุดท้าย การตั้งราคาที่เหมาะสมในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ไม่เพียงแต่อาศัยการเงินธนาคารเท่านั้น แต่ต้องอาศัยข้อมูลตามความเป็นจริงและการวิเคราะห์ที่ถูกต้อง ซึ่งอำนาจ ธีระวนิช (2549, หน้า 215- 240) ได้แนะนำว่าจะต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ 1) ต้นทุนของการบริการ 2) อุปสงค์และอุปทานของการตลาด

3) ยอดขายของกิจการ 4) ราคาคู่แข่ง 5) สภาพเศรษฐกิจ 6)ทำเลที่ตั้งของกิจการ 7) ความผันผวนตามฤดูกาล 8) องค์ประกอบทางจิตวิทยา 9) ระยะเวลาให้สินเชื่อและส่วนลด 10) ความอ่อนไหวในด้านราคาของผู้บริโภค 11) ภาพลักษณ์ที่กิจการต้องการ ซึ่งทั้ง 11 องค์ประกอบเหล่านี้ แม้ว่าจะไม่สามารถตั้งราคาที่ดีที่สุดได้ (Ideal Price) แต่กิจการสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรตั้งราคาให้สูงพอที่จะคุ้มกับต้นทุนและผลกำไรอย่างมีเหตุผล และต้องต่ำพอที่จะดึงดูดใจสมาชิกได้ดี

2.1.14 สถานที่ลักษณะอาคาร การสุขาภิบาลและความปลอดภัย ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกข้อความมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติมากที่สุด ทั้งนี้เพราะในการจัดการสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น สถานที่ควรที่จะมีหลักเกณฑ์ในการเลือกที่สำคัญ อำนาจ ชีระวนิช (2549, หน้า 151 - 165) แนะนำหลักการในการเลือกสถานที่ที่ดีควรที่จะมีลักษณะดังนี้คือ 1) ความพึงพอใจส่วนบุคคลของคณะกรรมการหรือผู้จัดการเอง 2) องค์ประกอบทางด้านต้นทุน เช่นที่ดิน การก่อสร้าง และค่าแรง 3) ปริมาณและคุณภาพของแรงงานที่สะท้อนให้เห็นกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 4) การเข้าถึงสมาชิกผู้ใช้บริการ 5) แหล่งวัตถุดิบและความใกล้ชิดกับผู้จัดหาที่มีผลต่อต้นทุนของการผลิตหรือการบริการของกิจการ 6) การแข่งขันในท้องถิ่น 7) ทัศนยะของชุมชนต่อกิจการใหม่ 8) ความได้เปรียบในกฎหมายและภาษี 9) แหล่งพลังงานและการระบายของเสีย 10) คุณภาพของการบริการในชุมชน 11) การขยายตัวในอนาคตของกิจการ ส่วนลักษณะอาคารนั้น เขียวชัย จิตต์แจ้ง (2526, หน้า 1-9) แนะนำว่าจะต้องมีความปลอดภัย มีแสงสว่างที่ดีพอ มีการระบายอากาศและอุณหภูมิที่เหมาะสม และที่สำคัญคือ มีสีของห้องทำงานที่ร่มเย็นสบายใจของสมาชิกผู้ใช้บริการ มีระดับเสียงและบรรยากาศแวดล้อมที่ดี ส่วนการสุขาภิบาลนั้นไม่ควรที่จะมีมลพิษสกปรกต่าง ๆ

2.2 ความคิดเห็นสอดคล้องกันของผู้จัดการกับความคิดเห็นสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 จากการตอบแบบสอบถาม

ความคิดเห็นสอดคล้องกันของผู้จัดการกับความคิดเห็นสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 จากการตอบแบบสอบถาม มีการสรุปผลได้ดังนี้ กลุ่มการจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม กลุ่มการจัดการทรัพยากรทางการจัดการประกอบด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรทางสารสนเทศ การตลาดและกระบวนการส่วนประสมทางการตลาด และกลุ่มมาตรฐานของสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพฯ ประกอบด้วย ผู้ดำเนินการและผู้ให้บริการ การบริการ อุปกรณ์ การกำหนดราคา สถานที่ ลักษณะอาคาร การสุขาภิบาลและความปลอดภัย ผู้จัดการมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า

ทุกข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูงมากนั้นมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติได้มากที่สุด

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรตาม คือ ผลการประเมินคู่มือเชิงปฏิบัติการ

สถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือเชิงปฏิบัติการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ไปปฏิบัติจากผู้จัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 8 คน โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น พบว่าผู้จัดการได้ให้ข้อคิดเห็นสอดคล้องกันดังนี้ รูปเล่ม ผู้จัดการมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ควรที่จะมีรูปเล่มที่กะทัดรัด เหมาะสม และน่าสนใจ มีปกที่สวยงาม แข็งแรงและสอดคล้องกันเนื้อหา มีขนาดของตัวหนังสือที่เหมาะสม มีการจัดพิมพ์ที่เป็นระเบียบ เรียบร้อยและมีการพิสูจน์ตัวอักษรที่ถูกต้อง และควรที่จะมีกระดาษพิมพ์ที่มีคุณภาพ สบายตาและชวนอ่าน การจัดหน้า ผู้จัดการมีความคิดเห็นว่าการที่จะมีการใช้ภาพประกอบ ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้เข้าใจเนื้อหาได้ถูกต้อง และมีอารมณ์ร่วม ภาษา ผู้จัดการมีความคิดเห็นว่าการที่จะใช้ภาษาที่สละสลวย ชัดเจน และเข้าใจง่าย เนื้อหา ผู้จัดการมีความคิดเห็นว่าการที่จะมีเนื้อหาที่ให้ความรู้ ความเข้าใจ ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดีขึ้น และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ แนวการเขียน ผู้จัดการมีความคิดเห็นว่าการที่จะมีแนวการเขียนที่เสนอความคิด ดำเนินเรื่องเป็นไปตามลำดับ และขั้นตอน เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น และประโยชน์ ผู้จัดการมีความคิดเห็นว่าการที่จะมีประโยชน์ในการทำให้อ่านง่าย ๆ คนเห็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแผนงาน นอกจากนั้นควรมีประโยชน์ในการทำให้อ่านง่ายไม่สับสนในการปฏิบัติงาน รู้งานซึ่งกันและกัน ทำงานทดแทนกันได้ ทำงานได้รวดเร็ว เป็นระบบ และที่สำคัญมีความมั่นใจในการทำงาน มีการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ ทำงานเป็นแบบมืออาชีพได้ เป็นต้น

ความสอดคล้องและความแตกต่างกับงานวิจัยและทฤษฎีต่าง ๆ

ผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความสอดคล้องกับทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารจัดการปฏิบัติ

เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) นักอุตสาหกรรม ชาวฝรั่งเศสเป็นบิดาของทฤษฎีการบริหารจัดการปฏิบัติ (Operational Management Theory) เป็นคนแรกที่กล่าวถึงหน้าที่สำคัญของการจัดการ มี 5 หน้าที่ คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organization) 3) การบังคับบัญชา (Commanding) 4) การประสานงาน (Coordinating) 5) การควบคุม (Controlling) และต่อมาได้เปลี่ยนแปลงไปเป็น 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การจัดคน

เข้าทำงาน (Staffing) 4) การอำนวยการ (Directing) 5) การควบคุม (Controlling) แต่ในปัจจุบันนี้หน้าที่ต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นี้มีเพียง 4 ประการคือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) 4) การควบคุม (Controlling) ซึ่งหน้าที่ของการวางแผนนั้นคือการกำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการรวบรวมและประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ การจัดองค์การ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ บุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบ และปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดกลุ่มงานและการกำหนดสายการบังคับบัญชา การนำ หมายถึง การสั่งการและการจูงใจให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การควบคุม เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นกระบวนการจัดการ (Management Process) จึงเป็นขั้นตอนต่อเนื่องของหน้าที่การจัดการ อันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ตามลำดับ (Robbins & Coulter, 2005, p. 8)

ดังนั้นผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารจัดการปฏิบัติ ดังนี้

1. การวางแผน ที่แนะนำว่าเป็นเรื่องกำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการรวบรวมและการประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ นั้น ในผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ว่าด้วยการวางแผน ก็มีการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ โดยมีการแสดงไว้ในการมีวิสัยทัศน์ และมีแผนงานเช่นกัน กล่าวคือ การมีวิสัยทัศน์นั้นมีว่าเป็นสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายที่ทันสมัยได้มาตรฐาน ใช้ในการบริการสุขภาพ การจัดการเรียนการสอน การฝึกประสบการณ์วิชาชีพและการบริหารแบบพึ่งพาตนเอง ส่วนการกำหนดพันธกิจนั้น ก็มีพันธกิจดังนี้ให้การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการวิจัยที่มีคุณภาพ ให้การบริการด้านการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพแก่บุคคลทั่วไป เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร นักกีฬา เพื่อพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ และจัดเป็นหน่วยงานให้เป็นสถานที่หารายได้ เพื่อพึ่งพาตนเอง และเป้าหมาย ก็มีเป้าหมายดังนี้

เป็นสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายที่ได้มาตรฐานทั้งอุปกรณ์ บุคลากร และระบบการดำเนินงาน จัดการมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข และเป็นสถานที่ประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายที่เป็นที่พึงพอใจแก่บุคลากรและประชาชนภายใต้การบริหารงานแบบพึ่งพาตนเอง ตามนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏ ส่วนการมีแผนงาน ก็มีแผนงานดังนี้ ระยะเริ่มแรก (ไม่เกิน 1 ปี) ควรมีการจัดตั้งสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายให้เป็นองค์กรที่มีการรับรองจากมหาวิทยาลัย ควรมีการจัดการด้านบุคลากร ด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ ด้านการเงิน การจัดหาสมาชิก การจัดเก็บรายได้ ระบบการบริหาร การควบคุมคุณภาพและความเสี่ยง สภาพแวดล้อม ทางกายภาพ ระบบการประเมินผล ระยะกลาง (1-5 ปี) ควรมีแผนการจัดการตลาดเชิงรุก มีแผนการ

ขยายสถานประกอบการเพื่อสุขภาพระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) ควรมีแผนการพัฒนาสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายให้ทันสมัยได้มาตรฐาน และมีการบริการแบบครบวงจร

2. การจัดองค์การ เป็นเรื่องของการกำหนดกิจกรรม การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดกลุ่มงาน และการกำหนดสายการบังคับบัญชา ในที่นี้การจัดองค์การก็มีการออกแบบงานเป็น 5 ฝ่ายงาน คือ งานสำนักงานเลขานุการ งานส่งเสริมสุขภาพ งานสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก งานประชาสัมพันธ์และการตลาด และงานส่งเสริมวิชาการและการวิจัย มีการจัดโครงสร้างองค์การคือ ลดระดับการควบคุมแนวตั้งตามลำดับขั้น แต่ให้หน่วยงานนี้ขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีการแบ่งหน้าที่กันดำเนินงาน คือ ให้แต่ละฝ่ายงานมีทำงานในหน้าที่ของตนเอง แต่ให้มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างฝ่ายงานได้

3. การนำ หมายถึง การสั่งการ การจูงใจให้ทุกฝ่ายมีการทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ในที่นี้ก็มี คือ ภาวะผู้นำ ผู้นำที่ดีต้องมีพฤติกรรม มีกระบวนการที่สามารถชี้นำสมาชิกผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ โดยจะต้องมีการจูงใจ มีการติดต่อสื่อสาร มีการทำงานเป็นทีม และมีความสามารถที่จะลดความขัดแย้งลงได้ นอกจากนั้นจะต้องมีการบริหารงานแบบธรรมาภิบาล และมีการส่งเสริมความก้าวหน้าให้สมาชิกผู้ร่วมงาน

4. การควบคุม ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ในที่นี้ก็มีคือ การควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ จะต้องใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย การควบคุมเงิน/ งบประมาณ โดยใช้ระบบบัญชีและงบประมาณแบบกองทุน ใช้ระบบการควบคุมงบประมาณและการเงินของมหาวิทยาลัย มีการติดตามประเมินผลการใช้งบประมาณเป็นระยะ มีการนำเสนอข้อมูลงบประมาณและการเงินทุกเดือน ส่วนการควบคุมคุณภาพนั้น ใช้ระบบการประกันคุณภาพตามแนวทางภาครัฐและนำเครื่องมือควบคุมคุณภาพเข้ามาปรับใช้ เพื่อการพัฒนาองค์การ เช่น 5 ส ชิกชิกม่า และ TQM เป็นต้น

2. ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการในปัจจุบัน

แกรี่ เดสส์เลอร์ (Gary Dessler) ได้แนะนำแนวโน้มการจัดการในปัจจุบัน (Basic Management Features Today) ไว้ในหนังสือชื่อ การจัดการ: หลักการและการปฏิบัติสำหรับผู้นำในวันพรุ่งนี้ (Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders) (Gary, 2004, pp. 19-20) ดังนี้

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

ต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่มีการปรับโครงสร้างองค์การให้องค์การของตนมีขนาดที่เล็กลง เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารงาน

2. โครงสร้างองค์การจะเปลี่ยนไปเป็นโครงสร้างบนพื้นฐานของทีมและโครงสร้างแบบไร้ขอบเขตมากขึ้น (Team-based and Boundaryless Organizations) ผู้บริหารขององค์การต่าง ๆ ให้ความสำคัญขนาดขององค์การที่มีขนาดเล็กลง มีความคล่องตัว ตัวอย่างเช่น กิจการ AT&T ได้จัดโครงสร้างองค์การใหม่ที่เน้นทีมข้ามสายงานและการสื่อสารระหว่างฝ่าย โดยไม่ติดขัดกับสายการบังคับบัญชาในการตัดสินใจ ในขณะที่กิจการ GE นั้น Jack Welch ประธาน CEO ผู้ก่อตั้งกิจการได้กล่าวถึงองค์การไร้ขอบเขต (Boundaryless Organizations) โดยไม่กำหนดให้แบ่งแยกบุคลากรออกเป็นฝ่าย แต่ให้ปฏิสัมพันธ์กับใครก็ตามที่ต้องทำงานด้วยกัน

3. บุคลากรได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น (Empowered Decision Making) การทำงานต้องการเรียนรู้ตลอดเวลา และต้องการบุคลากรที่มีความผูกพันกับงาน นอกจากนี้ความสำเร็จของกิจการในปัจจุบันขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นการจัดการต้องให้อำนาจบุคลากรในระดับล่างทำการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ทั้งนี้เนื่องจากจุดมุ่งหมายของแนวคิดนี้ มุ่งที่การตัดสินใจในระดับล่างที่มีการใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด เปรียบเสมือนเป็นส่วนหน้าขององค์การ (Front Office) สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การจัดโครงสร้างองค์การแบบพื้นฐานของทีมหรือทีมบริหารด้วยตนเอง (Self-managing Teams) จะไม่สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองถ้าทีมเหล่านั้นไม่มีอำนาจการตัดสินใจ หรือการฝึกอบรมที่จะทำเพื่อให้พนักงานเหล่านี้ได้มีการเรียนรู้ตลอดเวลา ดังนั้นการมอบหมายอำนาจให้กับพนักงาน (Empowerment) จึงเป็นแนวคิดการจัดการสมัยใหม่

4. โครงสร้างองค์การจะเป็นแบบราบ (Flatter Organizational Structure) โครงสร้างองค์การที่มีรูปแบบพีระมิดที่มีสายการบังคับบัญชาสูงหลายชั้นแบบเดิมนั้น จะมีการเปลี่ยนแปลงไปโดยมีแนวโน้มลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง กลายเป็นโครงสร้างองค์การแบบราบที่มีสายการบังคับบัญชาสั้นลง การดำเนินงานจะมีความคล่องตัว รวดเร็วขึ้น และบุคลากรระดับล่างมีอิสระในการทำงานมากขึ้น

5. ฐานอำนาจจะเปลี่ยนแปลง (New Based of Management Power) ในองค์การสมัยใหม่ (Rosabelh Moss Kenter) นักวิชาการทฤษฎีการจัดการ ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำจะไม่สามารถเชื่อมั่นต่อตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ในงานที่ทำได้อีกต่อไป ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับความพร้อมของบุคลากร ดังนั้นฐานอำนาจจะเปลี่ยนจากเดิมที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ การให้รางวัล 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 ผู้จัดการยังมิใช่เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีส่วนกระทบต่อผู้นำที่จะดำเนินงานให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ผู้จัดการจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานสร้างทีมบริหารด้วยตนเอง

ดังนั้นผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการในปัจจุบัน ดังนี้

1. การจัดขนาดขององค์กรมีแนวโน้มที่เล็กลง

ในปัจจุบันสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ปรับองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขนาดเล็ก เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหาร และมีความประสงค์ที่จะแยกตัวออกไปจากหน่วยงานต้นสังกัดต่าง ๆ โดยมีการดำเนินการบริหารขึ้นตรงต่ออธิการบดี

2. โครงสร้างองค์กรอยู่บนพื้นฐานของทีมงาน

ในการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในปัจจุบันนี้นิยมจัดในรูปของคณะกรรมการ/ ทีมงานบริหาร ที่มีจำนวนบุคคลไม่เกิน 10 คน มีรองอธิการบดีที่อธิการบดีมอบหมาย เป็นประธานคณะกรรมการ มีกรรมการและเลขานุการ 1 คน และมีกรรมการอื่นอีกจำนวนไม่เกิน 8 คน มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ กำกับดูแลการดำเนินงานของสถานประกอบการฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีหน้าที่จัดทำประกาศเพื่อ

ใช้ในการบริหาร โดยความเห็นชอบของอธิการบดีและมีหน้าที่กำหนดให้มีการจ้าง และหรือแต่งตั้งเจ้าหน้าที่หรือพนักงาน เพื่อปฏิบัติงานในสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย โดยความเห็นชอบของอธิการบดี

3. บุคลากรได้รับมอบหมายในการตัดสินใจมากขึ้น

ในปัจจุบัน สถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้ให้บริการมากขึ้น โดยเฉพาะผู้ให้บริการที่เป็นผู้นำกลุ่ม การออกกำลังกาย ผู้สอนการออกกำลังกายรายบุคคล และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ออกกำลังกาย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะทำให้ผู้ใช้บริการ มีความประทับใจในสถานประกอบกิจการฯ มีการมอบอำนาจให้ช่วยเหลืองาน และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในการจัดการ เช่น ในเรื่องของการประชาสัมพันธ์ ว่าด้วยการตลาด ในเรื่องของการอนุญาตให้ผู้ให้บริการสามารถแลกเปลี่ยนโปรแกรมการออกกำลังกาย ที่ตนไม่พอใจ และในเรื่องของการอนุญาตให้ผู้ให้บริการ เปลี่ยนเครื่องมืออุปกรณ์การฝึก รวมทั้งงานเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น การเปลี่ยนผ้าขนหนูที่ไม่สะอาดในห้องสปา ห้องอบไอน้ำ และห้องซาวน่า เป็นต้น

4. โครงสร้างองค์การจะเป็นแบบราบ

ในที่นี้การบริหารจัดการสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้จัดให้มีโครงสร้างองค์การแบบแนวราบที่มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นลง การดำเนินการต่าง ๆ จะมีความคล่องตัว รวดเร็วขึ้น และที่สำคัญคือ บุคลากรระดับล่างมีอิสระในการทำงานมากขึ้น และเมื่อจัดให้หน่วยงานนี้ ขึ้นตรงต่ออธิการบดีได้จริงนั้น จะทำให้มีผลหรือมีประโยชน์ต่อสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพฯ ตามมาหลายอย่าง กล่าวคือ จะมีการคัดแปลงวัตถุประสงค์ไปสู่การปฏิบัติได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้เพราะอธิการบดีมีอำนาจในการสั่งการ มีอำนาจที่จะอำนวยความสะดวกในงานธุรการต่าง ๆ ได้ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รวมทั้งมีผู้มีประสบการณ์สูง (ผู้บริหารมืออาชีพ)

5. ฐานอำนาจเปลี่ยนแปลง

จากเดิมที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่แบบทางการ การให้รางวัลและการลงโทษเปลี่ยนแปลง เป็นการเน้นความรู้ ความสัมพันธ์ และการให้รางวัล แต่ในปัจจุบันนี้การจัดการสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพฯ ได้มีการเน้นความรู้ให้กับสมาชิกผู้ให้บริการ (พนักงาน) โดยการให้นักศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในสาขาวิชาชีพ ในภาษาอังกฤษ ในการใช้คอมพิวเตอร์ และในงานที่กำลังปฏิบัติการอยู่ ส่วนในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น จะมีการจัดการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอยู่ตลอดเวลา คือมีการประชุมประจำเดือน เดือนละ 1 ครั้ง ส่วนการให้รางวัล จะเป็นรางวัลที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง เงินค่าจ้าง เงินโบนัส และค่าตอบแทนพิเศษ

6. การจัดบนพื้นฐานความรู้

จากอดีตที่ผ่านมา ผู้จัดการมีความคิดว่าตนเองเป็นนาย มีฐานะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ในปัจจุบันนี้ องค์กรต่าง ๆ ดำเนินการอยู่บนพื้นฐานความรู้ และคิดว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีม มีหน้าที่อำนวยความสะดวก ผู้ฝึกสอน และผู้ให้การสนับสนุนบุคลากรในองค์กร ในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย และขณะนี้ผู้จัดการได้เปลี่ยนแปลงแนวคิดที่จะปรับปรุง ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกรูปแบบ เพื่อนำความรู้ ประสบการณ์ มาใช้ในการปรับปรุงสถานประกอบการฯ

7. การจัดการมุ่งให้ความสำคัญในเรื่องการมีวิสัยทัศน์

จากการที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเปรียบเสมือนป้ายบอกทาง (Signpost) ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานนั้น ขณะนี้สถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ก็มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้วคือ เป็นสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายที่ทันสมัย ได้มาตรฐาน ใช้ในการบริการสุขภาพ การจัดการเรียนการสอน การฝึกประสบการณ์วิชาชีพและการบริหารแบบพึ่งพาตนเอง

8. ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญ

ในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ปัจจุบันนี้ ผู้จัดการจะต้องมีภาวะผู้นำ คือ มีพฤติกรรมที่ดี ใช้อิทธิพลหรือชี้นำให้กับสมาชิกในกลุ่ม มีการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ การตั้งใจ การติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการทำงานเป็นทีมและมีความสามารถในการลดความขัดแย้ง และลดการตัดสินใจ

3. ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การเป็นผู้จัดการมืออาชีพ

โนวเดลล์ (Knowdell, n.d. อ้างถึงใน ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์, 2543, หน้า 1-37)

ได้แนะนำกลยุทธ์ของการเป็นผู้จัดการมืออาชีพไว้ 5 ประการดังนี้

1. ต้องอุทิศตนทำงานอย่างเต็มความสามารถ เมื่อต้องเริ่มงานใหม่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่แตกต่างจากเดิมก็ควรต้องเข้าใจในลักษณะงานอย่างแท้จริงจากบริษัทโดยตรง และเมื่อต้องเข้าไปร่วมงานกับบริษัทใดก็ควรต้องเข้าใจวัฒนธรรมและรูปแบบการทำงานของบริษัชนั้นจากการพูดคุยกับพนักงานของบริษัทโดยตรงเช่นกัน

2. มีการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ถ้ามีความสามารถและความรอบรู้ในหลายด้านจะช่วยสร้างโอกาสที่ดีในระยะยาวมากกว่าที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญเพียงด้านเดียว

3. มีการพยากรณ์และการปรับตัว ผู้จัดการต้องเรียนรู้การวิเคราะห์ การพยากรณ์ และการปรับตัวอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ของโลกในปัจจุบันรวมทั้งส่วนตัวด้วย

4. พยายามที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา ผู้จัดการอาจเข้าร่วมอบรมหลักสูตรระยะสั้นต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หากพบว่าตนเองชอบหรือมีความสามารถในการเรื่องใดก็ควรเรียนรู้ในเรื่องนั้นอย่างจริงจังต่อไป

5. พัฒนาผู้ร่วมงานและทักษะการสื่อสาร ไม่ว่าเทคโนโลยีการสื่อสารรูปแบบใหม่ ๆ จะมีบทบาทสำคัญในการทำงานเท่าใดก็ตาม ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลก็ยังคงมีความจำเป็นอย่างมากเสมอ โดยเฉพาะการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ฟังที่ดี

ดังนั้นผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การเป็นผู้จัดการมืออาชีพ ดังนี้

ในเรื่องของการนำ กล่าวคือในปัจจุบัน สถานประกอบการกิจการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีผู้นำหรือผู้จัดการที่ทำหน้าที่การนำ หรือทำหน้าที่การจัดการบริหารงาน ซึ่งถ้าหากสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ผู้นำหรือผู้จัดการที่ดี ก็จะทำให้สถานประกอบการเพื่อสุขภาพฯ นั้นมีความเจริญก้าวหน้ามาก และผู้จัดการดีนั้น บุคคลนั้นจะต้องมีกระบวนการหรือพฤติกรรมของตนในการใช้อิทธิพล หรือจูงใจให้สมาชิกในกลุ่ม หรือผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ดีของผู้นำดังกล่าวนี้ ก็น่าจะเป็นในเรื่องของการอุทิศตนทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการพัฒนาหาความรู้ใหม่ ๆ มีการพยากรณ์และการปรับตัวพยายามที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และพัฒนาผู้ร่วมงานให้ได้ดีในทุกรูปแบบ เป็นต้น

4. มีความแตกต่างกับงานวิจัยและทฤษฎีต่าง ๆ

ในอดีตที่ผ่านมาทฤษฎีการบริหารจัดการจะเน้นการจัดโครงสร้างองค์การเป็นแบบแนวดิ่ง โดยมีการนำกิจกรรมต่าง ๆ มาประสานงานกันหรือเชื่อมโยงกัน แล้วแบ่งระดับออกเป็นหลายระดับ โดยยึดองค์ประกอบหลัก 4 ประการได้แก่ 1) สายการบังคับบัญชา 2) การมอบอำนาจหน้าที่ 3) การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจ 4) ขนาดของการจัดการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545, หน้า 184) และการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันนี้ ทุกมหาวิทยาลัยจะมีการจัดโครงสร้างองค์การแบบแนวดิ่งนี้ โดยสังกัดอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น กองทรัพย์สินและจัดหารายได้ สำนักงานอธิการบดี สาขาวิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ กองพัฒนานักศึกษา สำนักงานอธิการบดี สาขาอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว โปรแกรมวิทยาศาสตร์การกีฬา คณะวิทยาศาสตร์ และอยู่ในสำนักกิจการพิเศษ เป็นต้น ดังนั้นผลการวิจัยมีความแตกต่างกับทฤษฎีการบริหารจัดการ ในเรื่องของการจัดโครงสร้างองค์การให้ลดระดับการควบคุมแนวดิ่งตามลำดับขั้น และให้หน่วยงานนี้ขึ้นตรงต่ออธิการบดี

สอดคล้องกับเกร์ (Gary, 2004, pp. 19-20) ที่ได้แนะนำว่าในเรื่องของรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ นิยมจัดตามแนวราบ โดยเฉพาะโครงสร้างที่เป็นพีรามิด ที่มีสายการบังคับบัญชาสูงหลายชั้นแบบดั้งเดิม ให้ลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลงเพื่อการดำเนินการต่าง ๆ จะมีความคล่องตัวและรวดเร็วขึ้น และที่สำคัญคือบุคลากรระดับล่างจะมีอิสระในการทำงานมากขึ้น และถ้าสถานประกอบการฯ ได้จัดให้มีขึ้นตรงต่ออธิการบดีได้จริง จะทำให้มีผลหรือมีประโยชน์ตามมาหลายอย่าง กล่าวคือ ในเรื่องของการดัดแปลงวัตถุประสงค์ไปสู่การปฏิบัตินั้นจะกระทำได้ง่ายขึ้น

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ข้อเสนอแนะแก่สถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะมีการเสนอแนะในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1.1.1 การวางแผนงาน ควรที่จะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ว่าเป็นสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายที่ทันสมัย ได้มาตรฐาน ใช้ในการบริการสุขภาพ การจัดการเรียนการสอน การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ควรจะมีการจัดการขึ้นตรงต่ออธิการบดี การกำหนดพันธกิจ ควรที่จะมีการกำหนดว่า ให้การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการวิจัยที่มีคุณภาพ ให้การบริการด้านการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพแก่บุคคลทั่วไป เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรนักกีฬา เพื่อพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ และจัดเป็นหน่วยงานให้เป็นสถานที่หารายได้ เพื่อพึ่งพาตนเอง ควรมีการจัดการขึ้นตรงต่ออธิการบดี โดยมีการกำหนดเป้าหมาย คือ เป็นสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายที่ได้มาตรฐานทั้งอุปกรณ์ บุคลากร และระบบการดำเนินงานจัดการควบคุมมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข และเป็นสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายที่เป็นที่พึงพอใจแก่บุคลากรและประชาชนภายใต้การบริหารงานแบบพึ่งพาตนเอง ตามนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏ ส่วนการมีแผนงาน ในระยะเริ่มแรก (ไม่เกิน 1 ปี) ควรที่จะมีการจัดตั้งสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายให้เป็นองค์กรที่มีการรับรองจากมหาวิทยาลัย มีการจัดการด้านบุคลากร ด้านวัสดุ อุปกรณ์ ด้านการเงิน การจัดหาสมาชิก การจัดเก็บรายได้ การควบคุมคุณภาพและความเสี่ยง สิ่งแวดล้อมและระบบการประเมิน ระยะกลาง (1-5 ปี) ควรจะมีการจัดการตลาดเชิงรุก การขยายสถานประกอบการเพื่อสุขภาพฯ และระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) พัฒนาเป็นสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายที่ทันสมัย ได้มาตรฐาน มีการบริหารแบบครบวงจร

1.1.2 การจัดองค์กร ควรมีการออกแบบงานหรือการจัดองค์กรไว้ 5 ฝ่ายงาน คือ งานสำนักงานเลขานุการ งานส่งเสริมและบริการสุขภาพ งานสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก งานประชาสัมพันธ์และการตลาด และงานส่งเสริมวิชาการและการวิจัย ส่วนรูปแบบการจัด

โครงสร้างองค์การ ควรระดับการควบคุมแนวตั้งตามลำดับชั้น แต่ให้หน่วยงานนั้นขึ้นตรงต่ออธิการบดี และการกำหนดหน้าที่ ให้แต่ละฝ่ายงานทำหน้าที่ในขอบเขตของตนเอง แต่ให้มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างฝ่ายงานได้

1.1.3 การนำ ผู้จัดการควรมีภาวะผู้นำ มีพฤติกรรมที่ดี ใช้อิทธิพลหรือชี้นำให้กับสมาชิกในกลุ่ม มีการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ นอกจากนั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการทำงานเป็นทีมและมีความสามารถในการลดความขัดแย้งและลดการตัดสินใจ

1.1.4 การควบคุม ในเรื่องของการควบคุมพฤติกรรมบุคคล ควรใช้ระเบียบ กฎ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย การควบคุมงบประมาณ ควรใช้ระบบบัญชีและงบประมาณแบบกองทุน ใช้ระบบการควบคุมงบประมาณและการเงินของมหาวิทยาลัย มีการติดตามประเมินผล การใช้งบประมาณเป็นระยะ มีการนำเสนอข้อมูลงบประมาณและการเงินทุกเดือน ส่วนการควบคุมคุณภาพนี้ ใช้ระบบการประกันคุณภาพตามแนวทางภาครัฐ และนำเครื่องมือควบคุมคุณภาพเข้ามาปรับใช้ เพื่อการพัฒนาองค์การ เช่น 5 ส ซิกซิกมา และ TQM เป็นต้น

1.1.5 การจัดทรัพยากรทางการจัดการ ควรมีเทคนิคการปฏิบัติงานในกลุ่ม การจัดทรัพยากรทางการจัดการ กล่าวคือ การจัดทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการวางแผนและการสรรหาคัดเลือก โดยมีการกำหนดคุณวุฒิ คุณสมบัติของบุคลากรแต่ละหน้าที่ให้ชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจ ส่วนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการอบรมเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความเข้าใจในภาษาต่างประเทศ การใช้คอมพิวเตอร์ การสร้างความภักดีต่อองค์กร และทีมงาน สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการประเมินข้อตกลงเกี่ยวกับงาน/ ลักษณะงาน การตีราคาค่างาน การบริหารค่าตอบแทน ควรใช้ระบบการบริหารค่าตอบแทนของมหาวิทยาลัย ควรจัดให้มีค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและควรมีการประเมินผลงานจากรายได้ เป็นต้น การจัดการทรัพยากรทางการเงิน ควรได้รับเงินอุดหนุน/ งบประมาณจากมหาวิทยาลัย ควรได้จากคำบำรุงสมัชชารายปี นอกจากนั้นควรได้จากค่าเช่าพื้นที่ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ จากหน่วยงานภายนอก หรือควรได้รายได้จากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การให้คำปรึกษาส่วนบุคคล การอบไอน้ำและชามน้า การจัดมุมกาแฟและอาหารว่าง ฯลฯ และการจัดทรัพยากรทางกายภาพ ควรจัดให้มีอุปกรณ์ (Equipment) และสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) ที่ทันสมัยและเพียงพอ การจัดการทรัพยากรทางด้านสารสนเทศ ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาใช้ในการบริการ เช่น บัตรที่มีบาร์โค้ด หรือการสแกนลายนิ้วมือในการเข้าร่วมกิจกรรมของสมาชิก และการตลาด/ ส่วนประสมทางการตลาด ควรมีการกำหนดกลยุทธ์การตลาดเพื่อให้สมาชิกทราบเป็นระยะ ๆ มีการกำหนดโปรโมชั่นต่าง ๆ

1.1.6 การจัดมาตรฐานของสถานประกอบกิจการ ควรมีเทคนิคการปฏิบัติงาน ในการจัดมาตรฐานของสถานประกอบกิจการดังนี้ เกี่ยวกับบุคลากรด้านการออกกำลังกาย โดยเฉพาะผู้นำการออกกำลังกาย ควรสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือสำเร็จการศึกษา 2 ปี จากมหาวิทยาลัยที่มีการสอนสาขาวิชาพลศึกษา วิทยาศาสตร์การกีฬา และได้รับเกียรติบัตรเกี่ยวกับ ผู้สอนกลุ่มการออกกำลังกาย มีประสบการณ์ในการฝึกงาน มีวุฒิบัตรผ่านการฝึกอบรมการช่วยชีวิตเบื้องต้น และได้รับการฝึกด้านการปฐมพยาบาล ผู้แนะนำหรือเจ้าหน้าที่ประจำสถานประกอบกิจการ เพื่อสุขภาพฯ ความสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา วิทยาศาสตร์การออกกำลังกาย วิทยาศาสตร์การกีฬา และพลศึกษา มีเกียรติบัตรว่าด้วยการเป็นเจ้าหน้าที่ประจำสถานประกอบกิจการ เพื่อสุขภาพฯ มีประสบการณ์หรือมีการฝึกงาน มีวุฒิบัตรผ่านการฝึกอบรมการช่วยชีวิตเบื้องต้น และหลักสูตรการปฐมพยาบาล ผู้จัดการ/ ผู้อำนวยการสถานประกอบกิจการควรสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี 4 ปี สาขาวิชาพลศึกษาหรือกลุ่มวิชาการที่เกี่ยวข้อง มีเกียรติบัตรเป็นเจ้าหน้าที่ประจำสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพฯ มีประสบการณ์ในการทำงานศูนย์ฟิตเนสอย่างน้อย 3 ปี มีความรู้ทางวิทยาศาสตร์การออกกำลังกาย มีเกียรติบัตรด้านการช่วยชีวิตเบื้องต้น การปฐมพยาบาล และมีใบรับรองการฝึกงานด้านธุรกิจสุขภาพ/ ฟิตเนส และผู้สอนการออกกำลังกายเป็นรายบุคคล ควรสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา วิทยาศาสตร์การกีฬาหรือการออกกำลังกาย มีเกียรติบัตรเป็นเจ้าหน้าที่ประจำสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพฯ มีประสบการณ์/ ฝึกงานในสถานประกอบกิจการเพื่อสุขภาพอย่างน้อย 6 เดือน เกี่ยวกับการบริการ ควรจัดให้ผู้บริการมีคุณสมบัติตามประกาศฯ ควรมีการคัดกรองความเสี่ยงของสุขภาพผู้มารับบริการใหม่ ควรมีนโยบายข้อห้ามต่าง ๆ ติดประกาศไว้ให้ทราบ และควรที่จะมีการฝึกความทนทานของหัวใจและการไหลเวียนของโลหิตที่มีความแข็งแรงตามมาตรฐานอุตสาหกรรม (มาตรฐาน สมอ.) และมีอายุการใช้งานได้ไม่ต่ำกว่า 15 ปี ส่วนอุปกรณ์ฝึกความแข็งแรงของกล้ามเนื้อด้วยแรงต้านทานที่เปลี่ยนแปลงได้ ก็ควรมีความแข็งแรง ปลอดภัย มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลภายหลังการฝึก และสามารถหาค่าเฉลี่ยจากการออกแรงสูงสุดได้ เกี่ยวกับการกำหนดราคา ให้แสดงข้อความการกำหนดราคาที่ชัดเจนและติดประกาศหรือแสดงให้เห็นได้ชัดเจน เกี่ยวกับสถานที่ตั้ง/ อาคาร/ การสุขาภิบาล สถานที่ตั้งอาคารควรมีไฟฟ้าส่องสว่าง มีการสุขาภิบาลที่ดี มีการระบายอากาศที่ดี อยู่ในทำเลที่มีความสะดวก ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ไม่อยู่ใกล้ชิดกับศาสนสถานวัด เกี่ยวกับปลอดภัย มีเครื่องมือปฐมพยาบาลเบื้องต้นไว้ช่วยชีวิตในภาวะฉุกเฉินได้ทันที เป็นต้น

1.2 ข้อเสนอแนะแก่หน่วยงานราชการที่ทำหน้าที่กำกับดูแลสถานประกอบกิจการ เพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.2.1 ควรให้การสนับสนุนการดำเนินงาน การปฏิบัติงานโดยจัดให้ทำในรูปของคณะกรรมการอิสระที่มีจำนวนไม่เกิน 10 คน มีรองอธิการบดีเพื่ออธิการบดีมอบหมายเป็นประธานกรรมการ กรรมการและเลขานุการ 1 คน และกรรมการอื่นอีกจำนวนไม่เกิน 8 คน มีอำนาจหน้าที่คือกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ กำกับดูแลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีหน้าที่จัดทำประกาศเพื่อใช้ในการบริหาร โดยความเห็นชอบของอธิการบดีและมีหน้าที่กำหนดให้มีการจ้างและหรือแต่งตั้งเจ้าหน้าที่หรือพนักงานเพื่อปฏิบัติงานสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยความเห็นชอบของอธิการบดี

1.2.2 ควรสนับสนุนเงินทุนงบประมาณในการดำเนินงานในระยะแรกและตลอดระยะเวลาในการดำเนินงานตลอดปีงบประมาณ

1.2.3 ควรจัดให้มีสถานประกอบการฯ ที่มีอาคารสถานที่ที่เป็นเอกเทศ มีความปลอดภัย มีแสงสว่างที่เพียงพอ มีการระบายอากาศและอุณหภูมิที่เหมาะสม และที่สำคัญคือมีสีของห้องฝึกปฏิบัติที่ร่มเย็น สบายใจแก่สมาชิกผู้มาใช้บริการ มีระดับเสียงและบรรยากาศแวดล้อมที่ดี มีการสุขาภิบาลดีและไม่มีมลพิษสกปรกต่าง ๆ

1.2.4 ควรจัดให้มีบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานในสถานประกอบการฯ เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการประกันความปลอดภัยของทรัพย์สิน และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรทุกคน

1.3 ข้อเสนอแนะแก่สำนักงานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.3.1 ให้ทุกมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีนโยบายเกี่ยวกับการจัดการให้มีสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นการสวัสดิการให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจทางด้านสุขภาพแก่บุคลากรทุกคน

1.3.2 ทุกมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรสนับสนุนเรื่องเงินทุนในการลงทุนในระยะเริ่มแรกของการดำเนินกิจการ โดยการจัดซื้ออุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยได้มาตรฐาน และมีความสามารถในการทำงานระยะเวลานาน (ไม่ต่ำกว่า 15 ปีได้) และที่สำคัญคือสามารถเป็นตัวอย่างแก่เอกชนทั่วไปได้

1.3.3 ทุกมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรสนับสนุนทรัพยากรทางการจัดการดำเนินงานในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายให้มีมากเพียงพอ เช่น ทรัพยากรบุคคล เงิน ระบบสารสนเทศ และทรัพยากรทางกายภาพ

1.3.4 ทุกมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรจัดสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย ให้อยู่ในการกำกับดูแลจากอธิการบดีโดยตรง อันจะทำให้มีการนำวัตถุประสงค์ไปสู่การปฏิบัติที่รวดเร็วขึ้นและมีการพัฒนาในส่วนของสถานประกอบการฯ ที่มากขึ้น

1.3.5 ควรจัดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีระบบเครือข่ายของสถานประกอบการ เพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย เพื่อที่จะจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้ระบบการให้บริการร่วมกัน โดยเฉพาะเขตพื้นที่หรือภูมิภาคเดียวกัน

2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยในครั้งต่อไป

ในการศึกษาเรื่องรูปแบบการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกาย ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในครั้งนี้ยังไม่ได้ครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ในการวิจัยในครั้งต่อไป น่าจะมีการศึกษาในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. มาตรฐานของอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการจัดการดำเนินงานของสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. ความพึงพอใจของสมาชิกผู้ใช้บริการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. คุณลักษณะและคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้นำกลุ่มการออกกำลังกาย ผู้สอนการออกกำลังกายรายบุคคลและเจ้าหน้าที่ประจำสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
4. รูปแบบของกิจกรรมการออกกำลังกายที่มีความเหมาะสมกับสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
5. ความคาดหวังของผู้จัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
6. ปัจจัยที่มีผลทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีการเข้าร่วมกิจกรรมการออกกำลังกายในสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีมากขึ้น
7. การศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
8. การศึกษาผลการดำเนินงานด้านรูปแบบการจัดการสถานประกอบการเพื่อสุขภาพด้านการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ