

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกายโดยใช้แบบจำลอง 7-S McKinsey ในโรงพยาบาลศูนย์ของไทย

Developing 7-S McKinsey Model within Administration and Managed Exercise Center in Thai Regional Hospital

นันทวัน นบนอบ* อำพร ศรียาภย์* สุพิตร สมหาโต*
Nuntawun Nobnorb* Amporn Sriyabhaya* Supitr Samahito*
คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*
Faculty of Sport Science, Kasetsart University*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกายโดยใช้แบบจำลอง 7-S McKinsey ในโรงพยาบาลศูนย์ของไทย โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ของประเทศไทย ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติงาน จำนวน 76 คน ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่นักวิจัยสร้างขึ้น โดยมีลักษณะเป็นอัตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 6 ระดับ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการคำนวณค่าความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) เพื่อหาค่าความแม่นยำตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยวิธีของครอนบาช (Cronbach's Alpha Correlation Coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้สถิติค่าความถี่ (frequency) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และค่าร้อยละ (percentage) ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ของไทย ควรบริหารจัดการแบบบูรณาการทั้ง 7 องค์ประกอบของ 7-S McKinsey ประกอบไปด้วย กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบปฏิบัติการ บุคลากร ทักษะความรู้ความสามารถ รูปแบบการบริหารจัดการ และค่านิยมร่วม ที่ทุกศูนย์ออกกำลังกายควรเหมือนกันทั่วประเทศ เพื่อความมีระบบและสะดวกในการบริหารจัดการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งยังส่งผลให้ศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์แต่ละแห่งได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น ภายใต้บริบทที่มีความพิเศษของแต่ละศูนย์คือ การพัฒนาขององค์ประกอบย่อยในด้าน มีทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากรในแต่ละศูนย์ รูปแบบการบริหารจัดการ และการมีค่านิยมร่วมกัน ให้มีความแตกต่างไปจากศูนย์ออกกำลังกายทั่วไปและทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อกลุ่มผู้รับบริการศูนย์ออกกำลังกายขององค์กรภาครัฐอีกด้วย

คำสำคัญ : ศูนย์ออกกำลังกาย, การพัฒนาแบบจำลอง 7-S McKinsey, โรงพยาบาลศูนย์ของไทย

Abstract

The objective of this research was to develop 7-S McKinsey Model Within Administration Managed Exercise center in Thai Regional Hospital. Research Samples were 76 officers who worked in the management and operation levels of fitness center in the hospitals which were acquired by purposive sampling. The research instruments used for data collection was questionnaire developed by the researchers. The instruments was characterized by rating scale 6 rate verified content validity by IOC (Index of Item Objective Congruence) and verified reliability by Cronbach's Alpha Correlation Coefficient. Qualitative data were analyzed by using content analysis and Quantitative data were analyzed by using frequency, means, standard deviation, and percentage. The results showed that Developing 7-S McKinsey Model Within Administration Managed Exercise center in Thai Regional Hospital should manage by integrating 7-S McKinsey component - strategy, structure, system, staff, skill, style and shared value. Every exercise center in the country. should manage by using this model by having the same systematic and convenient to manage in the same direction. Moreover, every fitness in hospital in Thailand will have more popularity and will be more distinctive. The specialties of each center, development of sub-elements in the field, personal skills and competence, management style and shared values will make different from other and can make the most of the benefits from the government's fitness center service providers.

Keyword: Exercise center, Developing 7-S McKinsey Model, Thai Regional Hospital

บทนำ

ประชากรไทยส่วนใหญ่มักประสบปัญหาโรคเรื้อรัง ซึ่งมักมีสาเหตุมาจากการมีพฤติกรรมสุขภาพที่ไม่เหมาะสม เช่น พฤติกรรมการรับประทานอาหารที่ไม่มีประโยชน์ การออกกำลังกายไม่สม่ำเสมอ ทำให้เกิดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพ และมีแนวโน้มเจ็บป่วยด้วยโรคเรื้อรังมากขึ้น การออกกำลังกายเป็นหนึ่งในวิธีการลดความเจ็บป่วยและชะลอการเกิดโรคเรื้อรังต่างๆ ซึ่งจะช่วยลดการใช้ยา ลดค่าใช้จ่ายและงบประมาณด้านสาธารณสุขของประเทศอีกทางหนึ่งด้วย ด้วยสาเหตุที่คนไทยมีปัญหาพฤติกรรมสุขภาพนั้น ทำให้รัฐบาลได้เล็งเห็นถึงปัญหาและได้กำหนดแนวทางการส่งเสริมสุขภาพอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนโดยประกาศใช้พระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2545 เพื่อรองรับการดำเนินงานที่ยั่งยืน เน้นยึดหลักการ “สร้างสุขภาพนำการซ่อมสุขภาพ” โดยในแผนการพัฒนาระบบสุขภาพแห่งชาติฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545-2549 นั้นจะมุ่งเน้นเรื่องการสร้างสุขภาพ และส่งเสริมให้ประชาชนสามารถดูแลสุขภาพตนเองได้อย่างเหมาะสม โดยประกาศให้ปี พ.ศ. 2545 เป็นปีแห่งการเริ่มรณรงค์สร้างสุขภาพทั่วไทยภายใต้ยุทธศาสตร์ร่วมพลังสร้างสุขภาพ เพื่อให้ประชาชนและหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน มีส่วนร่วมสนับสนุนให้เกิดการ “สร้างสุขภาพมากกว่าการซ่อมสุขภาพ” เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมสุขภาพ ลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพ และแนวโน้มเจ็บป่วยด้วยโรคเรื้อรังของประชากร (คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ

และสังคมแห่งชาติ กระทรวงสาธารณสุข. 2545) ด้วยกระแสเรื่องสุขภาพตามนโยบายของรัฐที่มีมาตั้งแต่ในปี 2545 ทำให้คนไทยหันมาออกกำลังกายเพื่อเสริมสร้างสุขภาพที่ดี ส่งผลให้การให้บริการที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพมีอัตราการเติบโตสูงและมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมาจนถึงปัจจุบัน เช่น สโมสรคลับ ฟิตเนส สปา เป็นต้น จากเหตุผลดังกล่าวยังส่งผลให้ หน่วยงานภาครัฐหลายแห่งได้จัดให้มีสถานที่และเครื่องมือออกกำลังกายไว้บริการเพื่อเป็นสวัสดิการแก่พนักงาน และเพื่อดำเนินการด้านธุรกิจอย่างแพร่หลาย

โรงพยาบาลศูนย์เป็นอีกหน่วยงานหนึ่งของภาครัฐที่ได้จัดให้มีสถานที่และเครื่องมือออกกำลังกายไว้บริการ เพื่อเป็นสวัสดิการแก่บุคลากรและเพื่อดำเนินการธุรกิจเช่นกัน โดยศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์นั้นนอกจากจะมีอุปกรณ์ที่ครบครันทันสมัยแล้ว ยังมีสร้างความปลอดภัยสูง ในด้านที่ตั้งอยู่ในโรงพยาบาลจะพรั่งพร้อมไปด้วยบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านการดูแลสุขภาพ ทั้งแพทย์ พยาบาล นักกายภาพบำบัด และบุคลากรสมทบอื่นๆ ครบทุกสาขา สามารถตรวจวินิจฉัยโรคและความเจ็บป่วยของผู้รับบริการ เพื่อวางแผนและให้คำแนะนำในการออกกำลังกายที่เหมาะสมสำหรับแต่ละบุคคลได้อีกด้วย (โรงพยาบาลเทพารินทร์, 2559) ในปัจจุบันพบว่า การดำเนินงานของศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ซึ่งเป็นโรงพยาบาลแม่ข่ายนั้น มีความหลากหลาย ยังขาดรูปแบบการบริหารจัดการที่ชัดเจน ส่วนใหญ่มีการบริหารจัดการ (style) ไปตามความพร้อมของแต่ละศูนย์ มีโครงสร้างองค์กร (structure) แตกต่างกัน บางแห่งยังไม่มีบุคลากรประจำ ขาดบุคลากรที่จะให้ความรู้เฉพาะทางด้านการออกกำลังกาย การให้บริการจะเป็นการเปิดให้พนักงานของโรงพยาบาลเข้าไปใช้บริการกันเองตามลำพัง บ้างก็เปิดนอกเวลาราชการ บ้างก็เปิดตลอดเวลาให้บริการตามที่สะดวกของแต่ละบุคคล เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยมองว่าเป็นการบริหารศูนย์ออกกำลังกายที่ยังไม่ดีพอ สามารถพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ คำนึงต้องงบประมาณของภาครัฐที่ลงทุน และเกิดประโยชน์ในวงกว้างได้

ผู้วิจัยได้จึงสนใจที่จะนำ แนวคิดแบบจำลอง 7-S ของ McKinsey ซึ่งเป็นรูปแบบการจัดการที่ถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ใช้เพื่อช่วยดำเนินการตามกลยุทธ์ใหม่ เพื่อระบุว่าแต่ละพื้นที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างไร และเพื่ออำนวยความสะดวกในการควรวรรบองค์กร (Nejad et al., 2015) เป็นแบบจำลองการบริหารจัดการที่นำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในการบริหารจัดการองค์กรด้านการสาธารณสุขให้มีประสิทธิภาพ (Chmielewska et al., 2022 และสุชาติ อนันตะ, 2563) ผู้วิจัยจึงนำมาใช้สร้างรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ของประเทศไทย เพื่อที่จะทำให้การจัดการศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ของประเทศไทยมีโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์องค์กร ระบบปฏิบัติงาน บุคลากร ทักษะความรู้ความสามารถ รูปแบบการจัดการ ค่านิยมร่วมขององค์กร อันจะทำให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้งาน การบริหารงบประมาณของรัฐ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์มีประสิทธิภาพ สามารถอยู่รอดได้ด้วยตัวเอง มีผลประกอบการที่ดี เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่โรงพยาบาลศูนย์ทั่วประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. จัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารจัดการ แบบจำลอง 7-S McKinsey สำหรับศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ของไทย

2. พัฒนารูปแบบบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกายโดยใช้แบบจำลอง 7-S McKinsey ในโรงพยาบาลศูนย์ของไทย

ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ของประเทศไทย ซึ่งโรงพยาบาลศูนย์ (รพศ.) เป็นโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยเป็นโรงพยาบาลประจำจังหวัดประจำภูมิภาคที่มีขีดความสามารถระดับตติยภูมิ (Tertiary Care) มีจำนวนเตียงมากกว่า 500 เตียงในประเทศไทยมีอยู่ 34 แห่ง และมีแพทย์เฉพาะทางต่าง ๆ ครบถ้วน มีศักยภาพบริการตามแผนพัฒนาระบบบริการสุขภาพ ในระดับ A หรือ advance - level Hospital (โรงพยาบาลที่มีขีดความสามารถรองรับผู้ป่วยที่ต้องการการรักษาที่ย่างยากซับซ้อนระดับเชี่ยวชาญและเทคโนโลยี ขั้นสูงและมีราคาแพง) ตั้งอยู่ในภูมิภาคต่างๆ ของประเทศไทยครบ 5 ภูมิภาค

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันของรูปแบบการจัดการศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ของประเทศไทย เป็นการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและมีความถูกต้องตามกระบวนการวิจัย ผู้วิจัยจึงแบ่งขอบเขตและขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยผู้บริหารศูนย์ออกกำลังกาย ผู้มีส่วนร่วมในศูนย์ออกกำลังกาย และนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 76 คน ภายใต้อำนาจหน้าที่ คือ ผู้บริหารนโยบายระดับกระทรวงสาธารณสุขที่รับผิดชอบดูแลโรงพยาบาลศูนย์ จำนวน 1 คน ผู้บริหารนโยบายระดับจังหวัด (สสจ.) ในเขตจังหวัดของโรงพยาบาลที่ได้รับเลือกเป็นตัวแทนโรงพยาบาลศูนย์ในภูมิภาคต่างๆ ของประเทศไทย 5 ภูมิภาคๆ ละ 5 แห่งๆ ละ 1 ท่าน รวมเป็นจำนวน 25 คน ผู้อำนวยการและผู้ดูแลศูนย์ออกกำลังกายของโรงพยาบาลตัวแทนโรงพยาบาลศูนย์ในภูมิภาคต่างๆ ของประเทศไทย 5 ภูมิภาคๆ ละ 5 แห่งๆ ละ 2 คน คิดเป็นจำนวน 50 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ของประเทศไทย ที่นักวิจัยสร้างขึ้นโดยใช้แนวคิดจากแบบจำลอง 7-S ของ McKinsey ไปสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อจัดข้อคำถามย่อยในแต่ละประเด็น นำมาทำแบบสอบถามในรูปแบบของการสำรวจรายการ (checklist) และรูปแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 6 ระดับ ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเพื่อหาความแม่นยำตรงเชิงเนื้อหา (content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ

จำนวน 5 ท่าน มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Item-Objective Congruence) = 0.99 และมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาน (Cronbach's Alpha) = 0.86

ขั้นตอนการวิจัย

ผู้วิจัยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการศูนย์ออกกำลังกาย โครงสร้างโรงพยาบาลในประเทศไทย การบริหารองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร และการพัฒนาแบบจำลอง 7-S ของ McKinsey เป็นต้น แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อนำมาวางกรอบแนวคิดในการวิจัย และสร้างเครื่องมือวิจัย

2. การพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย โดยการจัดทำแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (checklist) ที่กำหนดให้ ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกายที่ประยุกต์จากแนวคิดแบบจำลอง 7-S ของ McKinsey เพื่อสอบถามความคิดเห็นในรูปแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) โดยให้เรียงความสำคัญจากระดับ 5-0 คือ มากที่สุด (5) ค่อนข้างมาก (4) ปานกลาง (3) ค่อนข้างน้อย (2) น้อยมาก (1) และไม่เห็นด้วย (0) และตอนที่ 3 ความคิดเห็นข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่จัดทำเป็นคำถามปลายเปิด (opened ended) เพื่อให้ผู้ตอบให้ข้อมูลได้ตรงตามวัตถุประสงค์ แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะได้อย่างอิสระ

3. นำแบบสอบถามไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความแม่นยำเชิงเนื้อหา (content validity) ด้วยการคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Item Objective Congruence) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป หลังจากผู้เชี่ยวชาญได้ประเมินแบบสอบถาม และให้คำแนะนำ ได้คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Item-Objective Congruence) หาค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถาม ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาน (Cronbach's Alpha) และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวแปร

4. ปรับปรุงแบบสอบถามแล้วนำไปทดลองใช้ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน

5. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง โดยกลุ่มตัวอย่างทำแบบสอบถามคนละ 1 ครั้ง ใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 15-20 นาที

5. วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากเอกสาร งานวิจัย และการแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการคำนวณหาค่าร้อยละ หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หาค่าความเที่ยงตรง (validity) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเนื้อหา ความครอบคลุมและสอดคล้อง โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) และหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยวิธีของครอนบาน (Cronbach's

Alpha Correlation Coefficient) เพื่อนำมาสู่การสรุปเนื้อหาสรุปแบบการบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ของไทยด้วยแบบจำลอง 7-S McKinsey

ผลการวิจัย

ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่างมีดังนี้ คือ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง(ร้อยละ 83.91) รองลงมาเป็นเพศชาย(ร้อยละ 16.10) อายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 40-49 ปี(ร้อยละ 54.02) รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 30-39 ปี(ร้อยละ 21.84) อาชีพส่วนใหญ่ คือ ข้าราชการ(ร้อยละ 90.80) รองลงมา เป็นประเภทอื่น(ลูกจ้าง)(ร้อยละ 4.60) ตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นระดับหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างาน(ร้อยละ 63.21) รองลงมา คือ ตำแหน่งระดับปฏิบัติการ/ลูกจ้าง(ร้อยละ 24.14) ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ส่วนใหญ่ 16-20 ปี (ร้อยละ 51.72) รองลงมา คือ 11-15 ปี (ร้อยละ 20.70) มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 77.01) รองลงมา เป็นระดับปริญญาโท (ร้อยละ 17.24)

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ของประเทศ ไทย ควรเป็นไปตามแบบจำลอง 7-S McKinsey โดยมีลำดับความสำคัญและรูปแบบของการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆ ตามลำดับดังนี้

1. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรใน ศูนย์ออกกำลังกายเกี่ยวกับทักษะความรู้ความสามารถอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ย=4.22 /ค่า SD=0.95) และการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องที่ควรดำเนินการ คือ ควรมีการส่งบุคลากรของศูนย์ออกกำลังกายเข้าร่วมอบรมความรู้เพิ่มเติมตามสายงานเพื่อพัฒนาทักษะ/ความรู้/ความสามารถของบุคลากร รายบุคคล อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง (ร้อยละ 56.32) และมีการจัดอบรมให้บุคลากรภายในศูนย์เกี่ยวกับทักษะ ใหม่ๆ ในงานสายงานอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกาย อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (ร้อยละ 55.20)

2. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกายใน ระดับค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ย=4.20/ค่าSD=0.66) การบริหารจัดการในศูนย์ออกกำลังกายที่ควรดำเนินการ คือ ควรมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการบริหารงานศูนย์ออกกำลังกาย ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ มาจากภาครัฐและค่าสมัครสมาชิก (ร้อยละ 51.72) และจากการจัดหารายได้เพิ่มเติมและค่าสมัครสมาชิก (ร้อยละ 42.53) รูปแบบของการจัดหารายได้ ควรมาจากค่าสมัครสมาชิก (ร้อยละ 51.72) และค่าขายคอร์ส (ร้อยละ 39.10) โดยมีการคัดกรองผู้เข้ารับบริการอย่างเป็นระบบโดยใช้พื้นฐานการให้บริการของ โรงพยาบาล เพื่อลดความซ้ำซ้อนกับการให้บริการของศูนย์ออกกำลังกายทั่วไปและเพื่อความปลอดภัยของ ผู้รับบริการ คือ การออกกำลังกายตามโรค (ร้อยละ 52.90) และการทำ Fitness test (ร้อยละ 49.43)

3. ด้านค่านิยมร่วม (Shared values) มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกายอยู่ใน ระดับค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ย=4.15/ค่าSD=0.88) โดยศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ของประเทศ ไทย ควรยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ทำงานเป็นทีม และมีจิตบริการ (ร้อยละ 50.60)

4. ด้านการจัดการบุคลากร (Staff) มีความสำคัญในการบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกายในระดับ ค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ย=4.10/ค่าSD=0.81) ควรมีบุคลากรปฏิบัติงานในศูนย์ออกกำลังกาย ดังนี้ นักกายภาพบำบัด (ร้อยละ 55.20) และนักวิทยาศาสตร์การกีฬา (ร้อยละ 48.30) ที่ปฏิบัติงานปฏิบัติงานใน

เวลาราชการ/นอกเวลาราชการ จัดให้มีพยาบาล (ร้อยละ 37.93) และแพทย์ (ร้อยละ 32.20) โดยให้ปฏิบัติงานในเวลาราชการ การคัดเลือกบุคลากรเจ้าหน้าที่ให้ผู้บริหารชั้นต้นสามารถพิจารณารับเจ้าหน้าที่ได้เองตามภาระงาน โดยเสนอผ่านคณะกรรมการบริหารงานโรงพยาบาลโดยตรง (ร้อยละ 49.43) ให้พิจารณา ค่าตอบแทนตามระเบียบราชการ (ร้อยละ 44.83) และพิจารณาความดีความชอบเพิ่มเติมตามความสามารถ (ร้อยละ 44.83) โดยมีค่าตอบแทนพิเศษตาม incentive (ร้อยละ 42.53)

5. ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ของไทยระดับค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ย=4.06/ค่าSD=0.69) ควรจัดการให้มีคณะทำงานที่มีความเชี่ยวชาญตามสายอาชีพ คือ นักกายภาพบำบัด ที่จบการศึกษาวิทยาศาสตร์บัณฑิตสาขากายภาพบำบัด (ร้อยละ 56.32) นักวิทยาศาสตร์การกีฬาจบการศึกษาวิทยาศาสตร์บัณฑิตสาขานักวิทยาศาสตร์การกีฬา (ร้อยละ 54.02) แพทย์ เป็นผู้จบการศึกษาแพทยศาสตรบัณฑิต (ร้อยละ 51.72) พยาบาล เป็นผู้ที่ยังจบพยาบาลศาสตรบัณฑิต (ร้อยละ 49.4) โดยจัดให้มีอุปกรณ์ออกกำลังกายครบถ้วนตามหลักการพัฒนาสมรรถภาพทางกาย ที่ประกอบด้วย อุปกรณ์สำหรับการพัฒนาและเสริมสร้าง cardiorespiratory endurance ได้แก่ Treadmill (ร้อยละ 56.32) Stationary bicycle (ร้อยละ 52.93) เป็นต้น อุปกรณ์สำหรับการพัฒนาและเสริมสร้าง Muscular Endurance & Strength ได้แก่ Barbell and Dumbbells (ร้อยละ 55.22) Fixed position weight stack (ร้อยละ 46.10) เป็นต้น อุปกรณ์สำหรับการพัฒนาและเสริมสร้าง Flexibility ได้แก่ Stretching exercise (ร้อยละ 54.03) Yoka (ร้อยละ 48.30) และอุปกรณ์สำหรับการพัฒนาและเสริมสร้าง body composition ได้แก่ inner scan body composition (ร้อยละ 39.10) body composition analyzer (ร้อยละ 37.93) ในด้านการจัดการด้านสุขาภิบาล ควรมีห้องอาบน้ำ/เปลี่ยนเสื้อผ้า/ตู้เก็บเสื้อผ้า/อ่างล้างมือ (ร้อยละ 57.5) ควรมีสถานที่ให้บริการด้วยพื้นที่ขนาด 1,000 - 5,000 ตารางเมตร(ขนาดกลาง)(ร้อยละ 42.53) และควรอยู่ในทำเลที่สะดวกต่อการดูแลความปลอดภัย เช่น จัดให้อยู่ใกล้ห้องฉุกเฉิน (ร้อยละ 59.80) รวมทั้งมีเครื่องมือช่วยชีวิตและเครื่องมือปฐมพยาบาลเบื้องต้น (ร้อยละ 57.51)

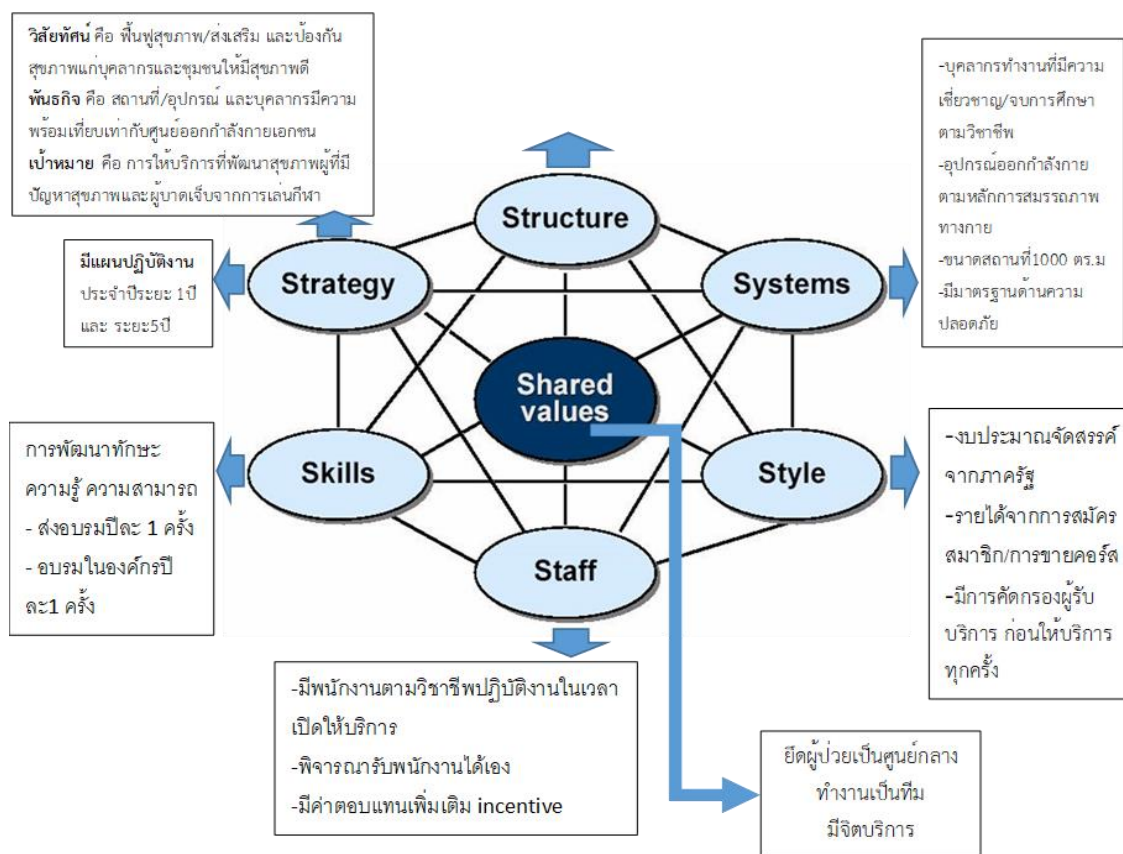
6. ด้านกลยุทธ์องค์กร (Strategy) มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกายในระดับค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ย=4.055/ค่าSD=0.57) โดยศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ของไทยควรมีวิสัยทัศน์ คือ พื้นฟูสุขภาพ ส่งเสริม และป้องกันสุขภาพแก่บุคลากรและชุมชนให้มีสุขภาพดีและแข็งแรง (ร้อยละ 42.53) โดยกำหนดพันธกิจ เป็นสถานที่ฟื้นฟูสุขภาพภายในโรงพยาบาลที่มีความเป็นมืออาชีพ (ร้อยละ 41.40) เป้าหมาย คือ พัฒนาสุขภาพผู้ที่มีปัญหาระบบกระดูกและกล้ามเนื้อ (ร้อยละ 54.0) ผู้ที่มีปัญหาจากการเล่นกีฬา (ร้อยละ 46.01) ผู้ที่มีปัญหาระบบหัวใจและหลอดเลือด (ร้อยละ 40.23) และผู้ที่มีปัญหาระบบประสาท (ร้อยละ 36.81) ให้มีแผนปฏิบัติงานประจำปีที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์กร คือ แผนระยะสั้น 1 ปี (ร้อยละ 40.23) และแผนระยะยาว 5 ปี (ร้อยละ 39.10)

7. ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=3.98/ค่าSD=0.68) ศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ของไทย ควรมีสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน โดยให้ขึ้นตรงกับแผนกกายภาพบำบัด (ร้อยละ 44.83) หรือขึ้นตรงกับฝ่ายเวชกรรมฟื้นฟู (ร้อยละ 36.81) ตำแหน่งงานสำคัญในศูนย์ออกกำลังกายที่ควรมี และมีหน้าที่ ความรับผิดชอบ ดังนี้ นักกายภาพบำบัด ทำหน้าที่ออกแบบโปรแกรมและควบคุมการออกกำลังกายสำหรับผู้ป่วยหลังการรักษาทาง

การแพทย์ (ร้อยละ 54.02) รองลงมา คือ แพทย์ ทำหน้าที่ประเมินและคัดกรองความพร้อมของผู้มาใช้บริการภายในศูนย์ (ร้อยละ 40.23) พยาบาลทำหน้าที่ดูแลผู้รับบริการหากเกิดเหตุฉุกเฉินหรือเกิดเหตุไม่พึงประสงค์กับผู้รับบริการ (ร้อยละ 40.23) และนักวิทยาศาสตร์การกีฬา ทำหน้าที่การออกแบบโปรแกรมการออกกำลังกายเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพด้านต่างๆ (ร้อยละ 40.23)

อภิปรายผล

รูปแบบการจัดการบริหารศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ของประเทศไทยทุกแห่ง ควรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกายอื่นๆ ในโรงพยาบาลที่มีขนาดเล็กลง ซึ่งอาจจะมีข้อจำกัดแตกต่างกันไป ผู้วิจัยมีแนวคิดและข้อเสนอแนะเป็นลำดับตามหลักการ McKinsey 7-S Framework ที่ได้จากการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1 รูปแบบการจัดการศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ของประเทศไทย (7-S+Framework)

การนำแนวคิดแบบจำลอง 7-S ของ McKinsey ซึ่งเป็นรูปแบบการจัดการที่ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในการบริหารจัดการองค์กรด้านการสาธารณสุขให้มี จะช่วยให้ปรับปรุงประสิทธิภาพของศูนย์ออกกำลังกายที่โดยจะเน้นทั้งองค์กรที่มีส่วนสนับสนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งประกอบด้วย

1. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (skill) การส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมความรู้เพิ่มเติมตามสายงาน เพื่อพัฒนาทักษะ/ความรู้/ความสามารถของบุคลากรรายบุคคล อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง และการจัดอบรมให้บุคลากรภายในศูนย์เกี่ยวกับทักษะใหม่ๆในงานสายอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกาย อย่างน้อยปีละ 1 ครั้งนั้นเป็นมาตรฐานขั้นต่ำตามปกติของโรงพยาบาลอยู่แล้ว แต่หากสามารถสนับสนุนให้พนักงานสามารถไปอบรมภายนอกหรือจัดอบรมภายในหน่วยงานเพิ่มขึ้นได้จะถือเป็นการอัปเดตความรู้เพิ่มความทันสมัยให้แก่บุคลากรได้อีกวิธีหนึ่ง

2. รูปแบบการบริหารจัดการ (style) ในส่วนมีของงบประมาณในการบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกาย รูปแบบการจัดหารายได้เข้าศูนย์ ส่วนใหญ่จะได้จากงบประมาณจัดสรรจากภาครัฐ ค่าสมัครสมาชิก การขายคอร์ส ซึ่งทำให้รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์เป็นรูปแบบปกติของหน่วยงานภาครัฐโดยทั่วไปซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรแต่หากต้องการให้เกิดความโดดเด่น ทันสมัย รูปแบบการบริหารจัดการที่ต้องการเสนอแนะอีกรูปแบบหนึ่งคือการร่วมทุนกับภาคเอกชนหรือการให้เช่าสถานที่ภายในโรงพยาบาลทำศูนย์ออกกำลังกาย แต่รูปแบบขององค์กรภาครัฐที่เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรก็จะถูกเปลี่ยนไป

ในส่วนของการคัดกรองผู้เข้ารับบริการอย่างเป็นระบบด้วยการแยกออกกำลังกายตามโรค และการทำ Fitness test เพื่อความปลอดภัยของผู้รับบริการซึ่งเป็นการคัดกรองที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ผู้รับบริการ

3. ค่านิยมร่วม (shared values) ในส่วนค่านิยมองค์กรที่ควรมีในศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาล ศูนย์ของประเทศไทย อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงออกไปบ้างตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในโรงพยาบาล ศูนย์นั้นๆ ซึ่ง ชชาติ อนันตะ (2563) มีความเห็นว่าควรให้ความสำคัญต่อการสร้างเสริมให้บุคลากรเกิดค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเชิดชูเกียรติบุคลากรที่เป็นแบบอย่างในการพัฒนา และต้องสร้างความยั่งยืนของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. บุคลากร (staff) ในด้านบุคลากรตามวิชาชีพตามที่วิจารณ์ไปในหัวข้อระบบปฏิบัติงานว่า ตำแหน่ง แพทย์พยาบาล นักกายภาพบำบัด นั้นไม่มีปัญหาเนื่องจากมีตำแหน่งงานภายในโรงพยาบาลศูนย์อยู่แล้ว แต่ตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์การกีฬา ยังไม่มีกรอบตำแหน่ง รวมถึงการมีแพทย์ หรือพยาบาล อยู่ประจำศูนย์ออกกำลังกาย นอกเวลาราชการ อาจจะเป็นไปได้ยากและอาจจะส่งผลถึงปัญหางบประมาณในการจ้างแพทย์และพยาบาลปฏิบัติงานในช่วง 16.30-20.00 น. ซึ่งเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายให้กับศูนย์ออกกำลังกายของโรงพยาบาลศูนย์ในส่วนการคัดเลือกบุคลากร/เจ้าหน้าที่ และการพิจารณาค่าตอบแทน แนวโน้มในการพิจารณาปรับเจ้าหน้าที่ได้เองและการพิจารณาค่าตอบแทนพิเศษ ตามตาม incentive นั้น อาจจะทำได้ทุกแห่งแล้วแต่โครงสร้างหรือรูปแบบการรับพนักงานและพิจารณาค่าตอบแทน ของแต่ละแห่ง ซึ่งการบริหารจัดการด้านบุคลากรสำหรับปฏิบัติงานในศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ นั้นควรให้ความสำคัญและใส่ใจต่อการสรรหาหรือการพัฒนาบุคลากรที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและทักษะทางเทคนิคที่จำเป็นต่องานที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ (Miller et al., 2014) ควรพัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (hard skill) ไปพร้อมกับการพัฒนาทักษะด้านอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานร่วมกัน (soft skill) เช่น ทักษะการสื่อสาร การให้คำปรึกษา ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ การให้บริหาร การเจรจาต่อรอง และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น (Dixon et al., 2010) จะช่วยสร้างความแข็งแกร่งขององค์กร

5. ระบบการปฏิบัติงาน (system) ในด้านบุคลากรทำงานที่มีความเชี่ยวชาญและจบการศึกษาตามวิชาชีพ ตำแหน่ง แพทย์พยาบาล นักกายภาพบำบัด นั้นไม่มีปัญหาเนื่องจากมีตำแหน่งงานภายในโรงพยาบาลศูนย์อยู่แล้ว แต่ตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์การกีฬา ยังไม่มีกรอบตำแหน่งทางโรงพยาบาล หากทางหน่วยงานมีการวางระบบสำหรับวิชาชีพดังกล่าวขึ้นจะทำให้มีระบบงานปฏิบัติงานและบุคลากรมีความครบถ้วน และโดดเด่นกว่าศูนย์ออกกำลังกายโดยทั่วไป

ในด้านอุปกรณ์ฝึก Cardiorespiratory endurance /อุปกรณ์ฝึก Muscular Endurance & Strength /อุปกรณ์ฝึก Flexibility /อุปกรณ์ฝึก body composition สามารถมีได้เนื่องจากเป็นอุปกรณ์พื้นฐาน หากทางโรงพยาบาลศูนย์ที่ได้มีงบประมาณสามารถหาเครื่องมือในด้านต่างๆเสริมเพิ่มได้

ด้านขนาดของพื้นที่ให้บริการ ควรมีขนาด 1,000 ตารางเมตร (1,000-5,000 ตารางเมตร) ขึ้นไป ขึ้นอยู่กับพื้นที่ของโรงพยาบาลศูนย์แต่ละแห่งซึ่งอาจจะมีมากน้อยต่างกันไป และในด้านสุขาภิบาล ควรมีห้องอาบน้ำ/เปลี่ยนเสื้อผ้า/ตู้เก็บเสื้อผ้า/อ่างล้างมือซึ่งควรมีรองรับให้เพียงพอต่อผู้รับบริการในศูนย์ออกกำลังกายของโรงพยาบาลศูนย์แต่ละแห่ง

ในด้านความปลอดภัย เนื่องจากเป็นศูนย์ออกกำลังกายของโรงพยาบาลศูนย์เครื่องมือช่วยชีวิต และเครื่องมือปฐมพยาบาล เบื้องต้นควรตั้งอยู่ในทำเลที่ปลอดภัย เดินทางสะดวก ใกล้ห้องฉุกเฉิน แต่ในส่วนของการมีแพทย์ หรือพยาบาล อยู่ประจำศูนย์ออกกำลังกาย ทุกช่วงเวลานั้นอาจจะเป็นไปได้ยาก เนื่องจากปัญหางบประมาณในการจ้างแพทย์และพยาบาลขึ้นเวรในช่วง 16.30-20.00 น. ซึ่งเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายให้กับศูนย์ออกกำลังกายของโรงพยาบาลศูนย์ค่อนข้างมาก

6. กลยุทธ์องค์กร (strategy) ในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในโรงพยาบาลศูนย์ทุกแห่งมีแนวโน้มทำได้เนื่องจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ของรูปแบบการจัดการศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ของประเทศไทยนั้นล้อตามนโยบายการส่งเสริม ป้องกัน พื้นฟูโรคของกระทรวงสาธารณสุขอยู่แล้ว แต่ในส่วนของแผนปฏิบัติงานประจำปีของศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์แต่ละแห่งอาจจะมีกำหนดระยะเวลาของแผนปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

7. โครงสร้างองค์กร (structure) ในส่วนของสายบังคับบัญชาขึ้นตามผลการวิจัยที่ได้พบว่าความเห็นส่วนใหญ่ควรขึ้นตรงกับแผนกกายภาพบำบัด หรือ ฝ่ายเวชกรรมฟื้นฟู เนื่องจากมีสายงานที่สอดคล้อง/ใกล้เคียงกับศูนย์ดูแลสุขภาพที่เป็นงานส่งเสริมสุขภาพเช่นกัน แต่ทางผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าหากศูนย์ออกกำลังกายสามารถเป็นหน่วยงานอิสระได้ จะทำให้รูปแบบการทำงานและมีคล่องตัวมากขึ้น ในตำแหน่งงานที่ควรมีภายในศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ของประเทศไทยตำแหน่งงาน นักวิทยาศาสตร์การกีฬาในโรงพยาบาลศูนย์ส่วนใหญ่จะไม่มีตำแหน่งงานนี้ หากมีนักวิทยาศาสตร์การกีฬาทำงานก็จะได้ทำงานในตำแหน่งนักวิชาการแทน เนื่องจากไม่มีกรอบตำแหน่งงาน

โรงพยาบาลของรัฐในระดับโรงพยาบาลศูนย์มีจุดแข็งที่โดดเด่น คือ การมีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการดูแลสุขภาพ ทั้งการวิเคราะห์ วินิจฉัย การรักษา และการฟื้นฟู เป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไป หากได้มีการพัฒนาต่อยอดเพื่อเพิ่มมูลค่าและพัฒนางานจากสินทรัพย์ที่มีอยู่แล้วมา สร้างงานใหม่ในการดำเนินการศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์เพิ่มขึ้น โดยการนำอาศัยการสร้างค่านิยมร่วม (shared values) พัฒนาและสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (hard skill) ไปพร้อมกับการพัฒนาทักษะด้านอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานร่วมกัน (soft skill) ในศูนย์ออกกำลัง

กาย (Dixon et al., 2010) ซึ่งจะเป็นจุดเด่นที่จะสร้างความแตกต่างทางการตลาดได้เป็นอย่างดี และยังทำให้ได้ผลผลิตใหม่ที่มีคุณค่ามากขึ้น (Chmielewska et al., 2022) เป็นหนทางหนึ่งที่ลดงบประมาณในการรักษาโรค ช่วยประหยัดงบประมาณในการลงทุนของภาครัฐ เป็นการสร้างสุขภาพที่ยั่งยืน ช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนได้อย่างชัดเจน ซึ่ง Chmielewska et al. (2022). กล่าวไว้ว่า การดำเนินงานขององค์กรในโรงพยาบาลของรัฐ ผู้บริหารต้องให้ความสนใจและยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการกลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบว่าเป็น องค์ประกอบทางเทคนิคการบริหารที่มีความสำคัญ ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลของรัฐ ที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่า มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรที่มุ่งสู่การรับรองประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน การนำแนวคิดแบบจำลอง 7-S ของ McKinsey มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรด้านการสาธารณสุขจึงมีนิยามอย่างแพร่หลาย (Masfi et al., 2020) เพราะจะช่วยให้ปรับปรุงประสิทธิภาพบริหารองค์กรโดยจะเน้นทั้งองค์กร ที่มีส่วนสนับสนุนซึ่งกันและกัน เช่น ภาวะผู้นำ เงินเดือน บริการ นโยบายและทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ของไทย จึงมีความเหมาะสมที่จะบริหารจัดการดังหลักการของแบบจำลอง 7-S McKinsey แต่ต้องจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบแต่ละด้านที่แตกต่างกับการบริหารจัดการองค์กรอื่น นั่นคือให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการด้าน ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (skill) รูปแบบการบริหารจัดการ (style) การสร้างค่านิยมร่วม (shared values) การจัดการบุคลากร (staff) การจัดระบบการปฏิบัติงาน (system) กลยุทธ์องค์กร (Strategy) และโครงสร้างองค์กร (Structure) ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

การบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกายโดยใช้แบบจำลอง 7-S McKinsey ในโรงพยาบาลศูนย์ของไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการบริหารจัดการ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

การนำแบบจำลอง 7-S McKinsey มาใช้ในการพัฒนารูปแบบบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ของไไทยนั้น หากการเปลี่ยนแปลงด้านใดด้านหนึ่งนั้น จะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมโยงกันทั้ง 7 ด้าน หากมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้านหนึ่งด้านใดก็จะมีผลต่อด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงเสมอ รูปแบบการบริหารจัดการบางด้านยังไม่สามารถทำได้ทันที อันเนื่องมาจากโครงสร้างขององค์กร ที่ต้องนำเสนอเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนตั้งแต่ระดับกระทรวง ดังนั้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร ควรเริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในก่อน ส่งเสริมการสร้างค่านิยมร่วม นำความโดดเด่นด้านทักษะของบุคลากรฝ่ายต่างๆ ที่มีอยู่มาใช้ ร่วมกับการเพิ่มอัตรากำลังใหม่ในบางตำแหน่ง โดยตำแหน่งสำคัญที่ควรมี คือ นักวิทยาศาสตร์การกีฬา และตำแหน่งอื่นๆ ให้สอดคล้องกับบริบทของศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์แต่ละแห่ง

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม และศึกษาถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบแต่ละด้าน เพื่อให้มีความรอบคอบยิ่งขึ้น ตลอดจนทราบถึงประเด็นที่ควรปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการศูนย์ออกกำลังกายในโรงพยาบาลศูนย์ในเชิงลึกมากขึ้น

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการอำนวยการจัดทำแผนพัฒนาด้านการสาธารณสุข. 2545. **แผนพัฒนาสาธารณสุขในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 พ.ศ. 2544 - 2549**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก
- โรงพยาบาลเทพธารินทร์. (2559). **พิตเนส**. สืบค้นเมื่อ 13 พฤศจิกายน 2559 จาก <http://www.thephtarint.com/mede-health-solution/>
- สุชาติ อนันตะ. 2563. **การบริหารจัดการภายในองค์กรกับการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดยะลา**. วารสารวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยทักษิณ 2563; 2(2) 35-46.
- มงคล วงษ์วุฒิศักดิ์. 2550. **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทางการกีฬา, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- หลักการบัญชี. 2560. **กิจการที่ไม่แสวงหากำไร: สมาคม นิติบุคคลอาคารชุด นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร**. สืบค้นเมื่อ 3 เมษายน 2560 จาก <http://www.softbizplus.com/accounting-principles/589-ac1-10-non-profit-accounting/>
- American College of Sports Medicine. (2006). **ACSM'S Health/ Fitness Facility Standards and Guidelines (2nd ed.)**. The United States of America: Human Kinetics.
- Chmielewska, M., Stokwiszewski, J., Markowska, J., & Hermanowski, T. (2022). **Evaluating Organizational Performance of Public Hospitals using the McKinsey 7 - S Framework**. BMC Health Services Research, 22(1), 1-12.
- Dessler. 2006. **A Framework for Human Resource Management**. 4th ed. Upper Saddle River, New Jersey : Prentical-Hall.
- Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., & Lee, K. (2010). **The importance of soft skills**. Corporate finance review, 14(6), 35.
- Masfi, A., Sukartini, T., & Hidayat, A. A. A. (2020). **Performance improvement model utilizing the mckinsey 7S approach for public health centers in sampang regency of Indonesia**. International Journal of Scientific and Technology Research, 9(3),5073-5076.

- Miller, R. C., de los Santos, L. E. F., Schild, S. E., & Foote, R. L. (2014). **Organizational Culture and Proton Therapy Facility Design at the Mayo Clinic**. *International Journal of Particle Therapy*, 1(3), 671-681.
- Nejad, T. A., Behbodi, M. R., & Ravanfar, M. M. (2015). **Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey**. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5), 43-55.