

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ความผูกพันและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของผู้สูงอายุที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุในประเทศไทย” มีแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
2. แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร
3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร
4. แนวคิดประสิทธิผลขององค์กร
5. แนวคิด Balance Scorecard
6. แนวคิดการประเมินประสิทธิผลองค์กรไม่แสวงผลกำไร
7. แนวคิดชมรมผู้สูงอายุ
8. สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
10. กรอบแนวคิดการวิจัย
11. สมมติฐานการวิจัย

ในการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนจากแหล่งข้อมูลในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ ตำรา หนังสือ บทความ งานวิจัยในฐานข้อมูลและห้องสมุดต่างๆ ได้แก่ ThaiLIS Digital Collection : TDC ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ออนไลน์ Proquest ฐานข้อมูล Academic Search Complete สำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ห้องสมุดคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ห้องสมุดคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยศรีปทุม

ผลการทบทวนพบว่า นักวิชาการได้กล่าวถึง ประสิทธิผลขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในองค์กรในหลายระดับและปัจจัยภายนอกองค์กร นักวิชาการสำคัญๆ เช่น Hoy และ Miskel (1991) Gibson และ Others (1982) Robbins (2011) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในองค์กรมีทั้งปัจจัยที่เป็นนามธรรม เช่น แรงจูงใจ ไปจนถึงปัจจัยที่เป็นรูปธรรม เช่น การขาดงาน ในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ยืนยันแนวคิด ทฤษฎีที่กล่าวไว้ โดยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยใน 3 ระดับ ด้วยกัน ได้แก่ ปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ ความรู้ ความฉลาดทางอารมณ์ สามารถ ทักษะ ทักษะ การจูงใจ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การจัดการความ

ขัดแย้งของผู้บริหาร การตัดสินใจของผู้บริหาร ลักษณะผู้รับบริการ ความผูกพันต่อองค์กร และ ความเครียด ปัจจัยระดับกลุ่มได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โครงสร้างกลุ่ม สถานภาพ บรรทัดฐาน การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และความสามัคคี ปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ การจัดการความรู้ การสนับสนุนจากองค์กร การจัดการคุณภาพโดยรวม สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน บรรยากาศขององค์กร โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี ภาระงาน นโยบาย การเลือกกลยุทธ์ กระบวนการบริหาร ความสัมพันธ์กับชุมชน และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหน่วยในการวิเคราะห์จะเป็นองค์การภาครัฐ ได้แก่ ราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์การภาคเอกชน ทั้งนี้ นักวิชาการมีข้อสรุปพร้อมกันว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพขององค์กรนั้น จำเป็นต้องมีการวัดมากกว่า 1 ปัจจัย องค์กรที่มีหน้าที่ต่างกันจำเป็นต้องใช้ ตัวแปรต่างกันหรือมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพแตกต่างกันออกไป (พิชาย รัตนติลล ฌ ภูเก็ต, 2552)

สำหรับประสิทธิผลขององค์กรไม่แสวงผลกำไรหรือองค์การภาคที่ 3 หรือ Third Sector หรือ องค์การภาคประชาชน ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของประชาชนในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการ ทั้งที่มีการดำเนินการแบบต่อเนื่องหรือเฉพาะคราว เช่น องค์การสาธารณประโยชน์ มูลนิธิ สมาคม ชมรม สถาบัน องค์การชุมชน กลุ่มอาสาสมัคร องค์การทางศาสนา เครือข่าย ที่มีวัตถุประสงค์ ช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ของสังคม โดยมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและประชาชนเป็นสำคัญ (เกรียงศักดิ์ เจริญ วงศ์ศักดิ์, 2561) องค์การดังกล่าวจะมีเป้าหมายคล้ายคลึงกับองค์การภาครัฐ กล่าวคือ มีเป้าหมายเพื่อ การสังคมสงเคราะห์ ทำหน้าที่เป็นผู้รับเงินบริจาค และนำเงินนั้นไปกระจายให้ตรงตามความต้องการของ ผู้บริจาคและเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ปัจจุบันองค์การไม่แสวงผลกำไรเริ่มมีบทบาทในการพัฒนา ประเทศมากขึ้นตามลำดับ เพราะทำหน้าที่ช่วยเหลือภาครัฐเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ และช่วยเป็นปากเป็นเสียงให้แก่ภาคประชาชน

สำหรับชมรมผู้สูงอายุ เป็นการรวมกลุ่มของผู้สูงอายุที่มีอายุเกิน 60 ปีขึ้นไป มีวัตถุประสงค์ใน การดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเอง ครอบครัว ชุมชน สังคม และมีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารชมรม ทั้งนี้ ชมรมผู้สูงอายุอาจอยู่ภายใต้สังกัดหน่วยงาน องค์กร หรืออาจเป็น ชมรมอิสระที่ไม่สังกัดหน่วยงานใดก็ได้ โดยทั่วไปหากชมรมผู้สูงอายุจะอยู่ภายใต้สังกัดก็จะเข้าไปเป็น สมาชิกของสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ หรือหากชมรมผู้สูงอายุ มีผลงาน ด้านการจัดสวัสดิการสังคม เกี่ยวกับการป้องกัน การแก้ไขปัญหา การพัฒนา และการส่งเสริมความมั่นคง ทางสังคม สามารถตอบสนองความจำเป็นขั้นพื้นฐานของประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและพึ่งตนเองได้ ก็สามารถยื่นคำขอรับรองเป็นองค์การสวัสดิการชุมชนได้ ซึ่งส่งผลให้ได้รับสิทธิในการส่งเสริม สนับสนุน และเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการสังคมและรับเงินอุดหนุนจากกองทุนส่งเสริมการจัดสวัสดิการ สังคม ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม พ.ศ. 2550

ดังนั้น ประสิทธิภาพของชมรมผู้สูงอายุของประเทศไทยจะเกิดขึ้นย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ประการด้วยกัน เช่น สมาชิกของชมรมที่มีความคิดเห็นคล้ายคลึงตามกันหรือหากแตกต่างกันก็เกินไปเพื่อให้ เกิดความคิดสร้างสรรค์ สมาชิกมีการประนีประนอม เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิก เป้าหมายก็เพื่อให้

ผู้สูงอายุที่เป็นสมาชิกมีความพึงพอใจที่สามารถช่วยตนเองได้ พึ่งพาผู้อื่นน้อยลง ลดความวิตกกังวล สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม เกิดการทำงานเป็นทีม รู้สึกตนเองมีคุณค่าต่อชุมชนและสังคม ความสำเร็จของชมรมยังขึ้นอยู่กับ ชมรมสามารถสนองความต้องการของสมาชิก ความต่อเนื่องของกิจกรรม ความสามารถในการพึ่งพาตนเองของชมรม อุดมการณ์พื้นฐานของสมาชิกและการสร้างภาคี เครือข่าย ในขณะที่เดียวกันชมรมไม่อาจประสบความสำเร็จได้ เพราะ ผู้นำชมรมขาดภาวะผู้นำคิดเอา ประโยชน์จากชมรม ขาดเครือข่ายช่วยเหลือสนับสนุน (พงษ์ศิริ ปรารธนาดี, ม.ป.ป.)

งานวิจัยเรื่องนี้ จึงมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กรกับประสิทธิผลของชมรมผู้สูงอายุ เนื่องจาก ประสิทธิผลของชมรมผู้สูงอายุ เช่น การสร้างเครือข่าย การพึ่งพาตนเอง การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ และสามารถตอบสนอง ความต้องการสมาชิกได้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับ “สมาชิก” เนื่องจากชมรมเป็นองค์กรไม่แสวงผลกำไร เป็น องค์กรภาคประชาชน การรวมตัวกันของผู้สูงอายุเป็นไปด้วยความสมัครใจ เพื่อพัฒนาตนเอง ช่วยเหลือ ชุมชนและสังคม ความอยู่รอดขององค์กรประเพณีจึงขึ้นอยู่กับความผูกพันของสมาชิกและพฤติกรรม ของสมาชิกเป็นสำคัญ รายละเอียดของการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เรื่องนี้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

1.1 ความหมาย

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หรือ Organizational Citizenship Behavior: OCB หรือนักวิชาการบางคนใช้ภาษาอังกฤษว่า Good Membership Behavior หมายถึง สิ่งที่พนักงาน เลือกที่จะทำโดยธรรมชาติและตามความตกลงของตนเองซึ่งมักอยู่นอกเหนือข้อผูกพันตามสัญญาที่ระบุไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาจไม่ได้รับการยอมรับโดยตรงหรือได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการจากบริษัท โดยผ่านการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนแต่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ ดีขององค์กรเป็นการส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร" (Organ, 1988: 4) การเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กรมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีแลกเปลี่ยน หรือ Exchange Theory เน้นการแลกเปลี่ยน และภาระผูกพัน การแลกเปลี่ยนทางสังคมอาจรวมถึงสินค้าหรือบริการที่ถือว่ามีความสำคัญ ในขณะที่ยฝ่ายหนึ่ง ได้รับผลประโยชน์คู่ภาคีรู้สึกผูกพันที่จะต้องปฏิบัติตาม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์กร OCB ได้รับการยอมรับว่าเป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะ พิเศษซึ่งไม่ได้รับการยอมรับโดยตรงหรือโดยชัดแจ้งจากระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการซึ่งรวมอยู่ใน การสนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (Smith et al., 1983) OCB เดิมที ถูกอธิบายว่าหมายถึง "พฤติกรรมเกินในการปฏิบัติหน้าที่" คำจำกัดความนี้ถูกท้าทายโดย Borman และ

Motowidlo (1997) รวมทั้ง Organ (1977) ซึ่งเห็นว่าความพึงพอใจในงานมีผลดีต่อความตั้งใจของพนักงานในการสนับสนุนเป้าหมายในการทำงานและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (Smith et al., 1983)

OCB มีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานและความเป็นอยู่ที่ดีและมีผลต่อที่ดีต่อองค์กร OCB มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน (Organ, 1988) โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์ว่าประสิทธิผลการทำงานบางประเภทเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดี โดยพวกเขายินดีที่จะประนีประนอมและเสียสละในการทำงาน พฤติกรรมเหล่านี้ล้วนแล้วอยู่ใน OCB OCB ยังมีผลกระทบต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน ผลกระทบประการแรก คนงานที่มีส่วนร่วมใน OCB มีแนวโน้มที่จะได้คะแนนที่ดีขึ้นจากผู้บริหาร (Podsakoff et al., 2000) OCB ยังมีบทบาทสำคัญในความสำเร็จโดยรวมขององค์กร โดย OCB เป็นรูปแบบความมุ่งมั่นของพนักงานที่เกิดจากความสมัครใจ (Organ et al., 2006) ผลกระทบประการที่สองคือ การให้คะแนนที่ดีขึ้นจะเชื่อมโยงกับการได้รับผลตอบแทน (Podsakoff et al., 2000) เช่น การเพิ่มเงินโบนัส การส่งเสริมหรือการให้ผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับงาน ผลกระทบประการที่สาม เนื่องจากพนักงานมีการให้คะแนนที่ดีขึ้นและได้รับรางวัลมากขึ้น ดังนั้นเมื่อบริษัทลดขนาดลง พนักงานเหล่านี้จะมีโอกาสในการออกจากงานลดลง (Organ et al., 2006) OCB ยังเชื่อมโยงกับอัตราการขาดงานที่ลดลงด้วย อย่างไรก็ตาม ในระดับองค์กร การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นการเพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพและความพึงพอใจของลูกค้ารวมถึงยังส่งผลให้ค่าใช้จ่ายขององค์กรลดลง (Podsakoff et al., 2000)

Organ et al. (2006) กล่าวว่า OCB มีผลกระทบต่อบุคคลและความสำเร็จขององค์กร ดังนี้

- (1) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (ช่วยเพื่อนร่วมงานใหม่ โดยช่วยให้เพื่อนร่วมงานบรรลุผลตามกำหนดเวลา)
- (2) พฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกัน (เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมดูแลกลุ่ม)
- (3) ดึงดูดและรักษาพนักงานที่ดี (ผ่านการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตรและสนับสนุนการทำงาน)
- (4) สร้างทุนทางสังคม (การติดต่อสื่อสารที่ดีขึ้นและเครือข่ายที่แข็งแกร่งช่วยให้สามารถถ่ายโอนข้อมูลได้อย่างถูกต้องและปรับปรุงประสิทธิภาพ)

1.2 องค์ประกอบ

นักวิชาการจำแนกพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เริ่มจาก Organ (1988, 1990) โดยแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น การสำนึกในหน้าที่ และการให้ความร่วมมือ เช่นเดียวกับ Graham (1991 cited in Podsakoff et al., 2000) แบ่งพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้แก่ ความจงรักภักดี ความเคารพเชื่อฟัง การมี

ส่วนร่วมในองค์การ ไม่ต่างจาก Motowidlo, Borman และ Schmit (1997) แบ่งออกเป็น การช่วยเหลือ และให้ความร่วมมือในระดับบุคคล การช่วยเหลือและให้ความร่วมมือในระดับองค์การ การร่วมรับผิดชอบ สนับสนุน ปกป้องวัตถุประสงค์ขององค์การ การปฏิบัติตามกฎระเบียบและกระบวนการขององค์การ ความกระตือรือร้นและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ความสนใจในการปฏิบัติงาน ส่วน George และ Jones (2002) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ แบ่งออกเป็น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การเผยแพร่มติขององค์การ การให้คำแนะนำเชิงสร้างสรรค์ต่อองค์การ การปกป้ององค์การ และการพัฒนาตนเอง Podsakoff et al. (2000) จำแนกและจัดกลุ่มการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็น พฤติกรรมการช่วยเหลือ การมีน้ำใจนักกีฬา ความจงรักภักดีต่อองค์การ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความคิดสร้างสรรค์ การให้ความร่วมมือ และการพัฒนาตนเอง จากการทบทวนแนวคิดเรื่องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การพบว่า นักวิชาการจำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไม่แตกต่างกันแต่อย่างใด

ดังนั้นงานวิจัยเรื่องนี้จึงใช้แนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ Organ มาอธิบายการเป็นสมาชิกของชมรมผู้สูงอายุของไทย ประกอบด้วย การให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น การสำนึกในหน้าที่และการให้ความร่วมมือ โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จะทำให้ระบบสังคมในองค์การดำเนินไปด้วยความราบรื่น ลดความขัดแย้ง เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ (Podsakoff et al., 2000)

ทั้งนี้ แม้ว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีจะไม่ใช่ประเด็นใหม่ ทว่านักวิจัยก็ยังพยายามค้นหาสาเหตุเพื่อสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ที่ยังคงมีความแตกต่างกันในแต่ละประเภทขององค์การ เช่น ปัจจัยส่วนบุคคล บุคลิกภาพ ความเข้มแข็ง และความขัดแย้ง ปัจจัยลักษณะของงานและการสนับสนุนทางสังคม ปัจจัยภายนอกที่มีแรงดึงดูดจากโอกาสของการเปลี่ยนงาน ปัจจัยผลักดันภายในด้านความเบื่อหน่ายการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ ความเครียด ความยุติธรรมในองค์การ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในงาน ความขัดแย้งในงาน และครอบครัว และความผูกพันต่อองค์การ

1.3 การวัดการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Bateman และ Organ (1983) ได้พัฒนาการวัดการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยขอให้ผู้จัดการประเมินระดับการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ความเห็นอกเห็นใจ ความน่าเชื่อถือ การร้องเรียน ให้ความร่วมมือ การวิจารณ์และการโต้เถียงกับผู้อื่นและการตรงต่อเวลา (Bateman and Organ, 1983: 589) โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานซึ่งวัดโดยดัชนีชี้วัดการทำงาน (Smith, Kendall, and Hulin, 1969) งานวิจัยต่อมาได้สนับสนุนการทำงานหลายรูปแบบของ OCB โดย Smith et al. (1983) ได้ขอให้ผู้จัดการจำนวน 202 คนอธิบายถึงกิจกรรมที่พวกเขาต้องการ เช่น รายงานการดำเนินการที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของคำอธิบายงาน พวกเขาพบ

พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับ OCB ได้แก่ การช่วยเหลือผู้อื่น พฤติกรรมที่ช่วยให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องในระบบงาน เช่น การทำงานให้ทันเวลาและใช้เวลาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อ OCB แบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ บุคลิกภาพ ทัศนคติ ความเป็นผู้นำ และปัจจัยกลุ่ม โดยปัจจัยด้านบุคลิกภาพมีผลต่อการ OCB ได้แก่ ความซื่อตรง ความเห็นอกเห็นใจ ความวิตกกังวลและการพ้นจากตำแหน่ง ในส่วนทัศนคติ ปัจจัยที่สัมพันธ์กับ OCB ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจและระดับความไว้วางใจระหว่างพนักงาน เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านความเป็นผู้นำ เช่น ผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สำหรับปัจจัยกลุ่มมีความสัมพันธ์กับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้แก่ ความสามัคคีของกลุ่ม (การอำนวยความสะดวก ความไว้วางใจ ความพึงพอใจและความปรารถนาที่จะยังคงอยู่ในกลุ่ม การแลกเปลี่ยนสมาชิกในทีม (แรงจูงใจและความเหนียวรั้งกลุ่ม) พลังกลุ่ม สร้างความร่วมมือกัน) และการได้รับการสนับสนุนจากทีม (ความห่วงใยต่อสุขภาพของกันและกัน) (Organ et al., 2006)

ต่อมา Organ ขยายกรอบการศึกษา OCB เป็น 5 มิติ โดยการวัดการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรตามแนวคิดของ Organ (1988, 1990) แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น การสำนึกในหน้าที่ และการให้ความร่วมมือ

การวัดการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรตามแนวคิดของ Organ ดังกล่าวข้างต้น ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์จากนักวิชาการ ยกตัวอย่างเช่น Niehoff กล่าวว่าสำนึกในหน้าที่ตามแนวคิดของ Organ อาจกล่าวถึงสถานการณ์ด้านกฎระเบียบมากเกินไปโดยไม่สนใจแรงจูงใจภายใน (ความสมัครใจ)

สำหรับ Podsakoff et al. (1990) นำแนวคิดของ Organ (1988) มาทดสอบ โดยออกแบบสอบถาม 24 ข้อ เพื่อวัด OCB โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบ โดยข้อคำถามทุกข้อมีความเชื่อมั่น .81

2. แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร

2.1 ความหมาย

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) หรือ The Three-Component Model (TCM) of Commitment หรือ TCM เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาและได้รับการอธิบายมุ่งเน้นไปที่กระบวนการของการที่ผู้คนคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับองค์กร (Mowday et al., 1982) ความผูกพันต่อองค์กร คือ ประสบการณ์ของพนักงานที่มีต่อองค์กร พนักงานที่ผูกพันกับองค์กรมักรู้สึกเชื่อมต่อกับองค์กร รู้สึกว่าเหมาะสมกับองค์กรและรู้สึกเข้าใจเป้าหมายขององค์กร พนักงานมีแนวโน้มที่จะมุ่งมั่นมากขึ้นในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการทำงานที่ค่อนข้างสูงและเป็นเชิงรุก หรือ

ความผูกพันขององค์การ คือ การที่พนักงานให้ความช่วยเหลือในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การเกี่ยวข้องกับระดับการมีส่วนร่วมและความภักดีของพนักงาน (Caught et al., 2000) ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน (Mathieu and Zajac, 1990) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำจะมีพฤติกรรมการขาดงานมีความตั้งใจที่จะออกจากงานหรือออกจากงาน

2.2 องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การ

Allen และ Mayer (1990) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การโดยชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การแสดงออกใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ด้านความรู้สึกหรืออารมณ์ ด้านบรรทัดฐาน และด้านการคงอยู่ ดังนี้

1) ด้านความรู้สึก เช่น ความมีอิสระในการทำงาน ความรู้สึกว่างการไว้ใจได้ รับรู้ถึงการมีส่วนร่วม ความมุ่งมั่นเกี่ยวข้องกับภาระที่พนักงานต้องการอยู่ในองค์การของตน ถ้าพนักงานมีความมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับองค์การของพวกเขาหมายความว่าพวกเขาต้องการที่จะอยู่ในองค์การ พวกเขาจะระบุด้วยเป้าหมายขององค์การรู้สึกว่าจะเหมาะสมกับองค์การและพอใจกับผลงานของพวกเขา พนักงานที่มุ่งมั่นในการมีส่วนร่วม รู้สึกมีคุณค่าในการทำหน้าที่เป็นทูตสำหรับองค์การของตนและมักเป็นสินทรัพย์ที่ดีสำหรับองค์การ บุคคลเหล่านี้มักแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการทำงานในระดับสูง ทศนคติในการทำงานในเชิงบวกและความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การ

2) ด้านบรรทัดฐาน เช่น ความรู้สึกต่อเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาองค์การ สิ่งที่ได้รับจากการทำงาน ความผูกพันเกี่ยวกับพนักงานที่รู้สึกว่าควรอยู่กับองค์การของตน พนักงานที่ตั้งใจจะรู้สึกว่าการลาออกจากองค์การจะส่งผลร้ายแรงและรู้สึกผิดกับการออกจากงาน สาเหตุของความรู้สึกผิดเช่นนั้นนี้ มีลักษณะแตกต่างกันไป โดยมากแล้วพนักงานรู้สึกว่าเมื่อออกจากองค์การจะทำให้เกิดความว่างเปล่าต่อความรู้ / ทักษะ ซึ่งจะเพิ่มความกดดันต่อเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกเช่นนี้สามารถทำและส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำงานในองค์การ

3) ด้านการคงอยู่ เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์การและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การ โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์การนั้นต่อไปหรือจะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน บุคคลเหล่านี้พยายามอย่างดีที่สุดเฉพาะเมื่อรางวัลตรงกับความคาดหวังของพวกเขาเท่านั้น ความผูกพันเกี่ยวข้องกับพนักงานที่รู้สึกว่าต้องอยู่ในองค์การของตน สาเหตุที่เป็นไปได้ที่ต้องอยู่กับองค์การนั้นต่างกัน แต่เหตุผลหลักๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขาดทางเลือกในการทำงานและค่าตอบแทนสำหรับตัวอย่างที่ดีของการคงอยู่ คือ เมื่อพนักงานรู้สึกว่าต้องการที่จะอยู่กับองค์การเพราะเงินเดือนและสวัสดิการ พนักงานจะไม่ย้ายไปองค์การอื่นหากผลประโยชน์ที่ได้รับไม่ดีขึ้น

Zangaro (2001) ชี้ให้เห็นว่าอาจมีประเภทความผูกพันต่อองค์การเพิ่มเติม ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่าตนเองไม่มีอิทธิพลหรือต้องการออกจากงาน พนักงานเหล่านี้มักแสดงประสิทธิภาพการ

ทำงานที่ต่ำ หรือเรียกว่า Alienative Commitment ต่อมาในปี 1991 Allen และ Mayer แนะนำว่า ควรศึกษาความผูกพันของพนักงานทั้งจากมุมมองเชิงทัศนคติและพฤติกรรม สำหรับมุมมองเชิงทัศนคตินั้น มุ่งเน้นไปที่การระบุเหตุการณ์ที่นำไปสู่การพัฒนาความผูกพัน ส่วนมุมมองเชิงพฤติกรรม มุ่งเน้นไปที่การระบุเงื่อนไขที่ส่งผลให้พฤติกรรมมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นซ้ำๆ พร้อมกับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

2.3 การวัดความผูกพันต่อองค์การ

2.3.1 การวัดความผูกพันด้านอารมณ์

การวัดความผูกพันด้านอารมณ์ มีการพัฒนาแบบสอบถามขึ้นมาโดย Mowday, Steers และ Porter (1979) เพื่อประเมินมุมมองของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความผูกพันจะขึ้นอยู่กับอารมณ์ ความรู้สึกของแต่ละบุคคล ค่านิยมและความปรารถนาที่จะอยู่ ความผูกพันทางอารมณ์ คือ ความรู้สึกภายในและสามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งได้โดยผ่านประสบการณ์การทำงานภายในองค์การที่ส่งเสริมความพึงพอใจส่วนบุคคล (Meyer and Allen, 1997) Ravlin และ Meglino (1987) พบว่าผลสัมฤทธิ์ คือ ความห่วงใยต่อผู้อื่น ความซื่อสัตย์สุจริตและความเป็นธรรม คือ คุณค่าการทำงานที่สำคัญที่สุดสำหรับบุคคล นอกจากนี้การวิจัยในอดีต (Vroom, 1966) ได้แสดงให้เห็นว่าบุคคลเลือกงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายการทำงานของตน ซึ่งมักจะได้รับอิทธิพลจากค่านิยมของพวกเขา ผู้จัดการที่มีค่านิยมใกล้เคียงกับพนักงานของตนมีแนวโน้มที่จะได้รับความผูกพันมากขึ้น ดังนั้นบุคคลจึงตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์การโดยอิงตามมูลค่างานของตน

2.3.2 การวัดความผูกพันด้านการคงอยู่

ความผูกพันด้านการคงอยู่ เป็นแนวคิดอยู่บนฐานของทฤษฎี "side-bet" ของ Becker (1960) หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีของค่าใช้จ่ายสูงและทางเลือกที่ต่ำ ตามทฤษฎี "side-bet" บุคคลที่ยังคงอยู่ในองค์การเพราะมีความเสี่ยงมากเกินไปที่จะออกไปจากงาน ส่วนประกอบของความผูกพันนี้มักขึ้นอยู่กับสิ่งที่จับต้องได้ เช่น เงินเดือน ผลประโยชน์ โดยบุคคลที่ได้ลงทุนด้านเวลาเป็นจำนวนมากในองค์การอาจมีความผูกพันในระดับสูงกว่าคนที่มิประสบการณ่น้อยกว่า อย่างไรก็ตามคนที่มิประสบการณ่มากขึ้นอาจหางานทำทดแทนได้และเลือกที่จะออกจากองค์การเพราะคุณสมบัติและประสบการณ์มากกว่าคนที่มิประสบการณ่น้อย ดังนั้นอายุและประสบการณ์จึงไม่จำเป็นต้องมีผลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่

2.3.3 การวัดความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

ความผูกพันด้านบรรทัดฐานขึ้นอยู่กับความเชื่อที่ว่าเป็น "สิ่งที่ถูกต้องในการทำ" ความผิดอาจส่งผลให้บุคคลรู้สึกราวกับว่าพวกเขาเป็นหนี้กับองค์การ ความผูกพันด้านนี้จึงเน้นความรู้สึกของความภักดีและภาระผูกพันทางศีลธรรม ตามแนวคิดของ Wiener (1982) ความรู้สึกของภาระผูกพันที่จะยังคงอยู่ในองค์การอาจเป็นผลมาจากการขัดเกลาทางสังคมและการเรียนรู้ทางสังคม การขัดเกลานี้ อาจเกิดขึ้นก่อนหรือหลังบุคคลได้กลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การก็ได้ การขัดเกลาทางสังคมอาจเกิดขึ้น

เมื่อพนักงานเชื่อว่าเขา/เธอควรตอบสนองของความจงรักภักดีเนื่องจากองค์การมีการลงทุนที่สำคัญในตัวเขา/เธอ

2.4 การวัดความผูกพันต่อองค์การ

เครื่องมือการประเมินหรือการวัดความผูกพันต่อองค์การที่นิยมใช้กันมากที่สุดในการวิจัยพฤติกรรมองค์การ ได้แก่ เครื่องมือของ Mowday, Steers และ Porter (1979) ที่เรียกว่า Organizational Commitment Questionnaire หรือ OCQ ซึ่งแบ่งการวัดออกเป็น 7 สเกล ได้แก่ (1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (2) ไม่เห็นด้วยปานกลาง (3) ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย (4) ไม่เห็นด้วยหรือเห็นด้วย (5) เห็นด้วยเล็กน้อย (6) เห็นด้วยปานกลาง (7) เห็นด้วยอย่างยิ่ง ประกอบด้วยคำถาม 15 ข้อ เช่น ฉันยินดีที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่นอกเหนือจากที่คาดไว้ตามปกติเพื่อช่วยให้้องค์การนี้ประสบความสำเร็จ ฉันพูดถึงองค์การนี้กับเพื่อนของฉันในฐานะองค์การที่ดีในการทำงาน ฉันรู้สึกมีความภักดีต่อองค์การนี้น้อยมาก ฉันจะยอมรับการมอบหมายงานเกือบทุกประเภทเพื่อที่จะทำงานให้กับองค์การนี้ต่อไป ฉันพบว่าค่านิยมของฉันและค่านิยมขององค์การมีความคล้ายคลึงกันมาก เป็นต้น

นอกจากนั้น การออกแบบแบบสอบถามสำหรับการวัดความผูกพันต่อองค์การ ยังพบงานของ Allen และ Myers (1990) โดยใช้แบบสอบถามที่เรียกว่า Three-Component Organizational Commitment Scale นั้น พบว่า นายจ้างที่สนใจในการวัดการยอมรับพนักงานเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ความเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อองค์การและต้องการที่จะอยู่กับองค์การนั้น แบบสอบถามดังกล่าวหรือ OCQ นั้นเป็นประโยชน์ และสามารถใช่ Three-Component Organizational Commitment Scale ได้ ทั้งนี้ Allen และ Myers ได้ออกแบบการวัดความผูกพันต่อองค์การ โดยแบ่งการวัดออกเป็น 7 สเกล ได้แก่ (1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (2) ไม่เห็นด้วยปานกลาง (3) ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย (4) ไม่เห็นด้วยหรือเห็นด้วย (5) เห็นด้วยเล็กน้อย (6) เห็นด้วยปานกลาง (7) เห็นด้วยอย่างยิ่ง ประกอบด้วยคำถาม 3 ตอนๆ ละ 8 ข้อ เช่น 1. ด้านความรู้สึก เช่น ฉันยินดีมากที่สุดที่ได้ใช้เวลาที่เหลือในการทำงานกับองค์การนี้ ฉันชอบพูดถึงองค์การของฉันกับคนนอก 2. ด้านการคงอยู่ เช่น คงจะเป็นเรื่องยากสำหรับฉันที่จะออกจากองค์การของฉันตอนนี้แม้ว่าฉันจะต้องการก็ตาม การอยู่กับองค์การของฉันเป็นเรื่องจำเป็นมากที่สุดเท่าที่ต้องการ 3. ด้านบรรทัดฐาน เช่น การออกจากองค์การหนึ่งไปอีกองค์การหนึ่งดูเหมือนจะไม่เป็นไปตามหลักจรรยาบรรณ หนึ่งในเหตุผลสำคัญที่ฉันยังคงทำงานให้กับองค์การนี้ก็ฉันเชื่อว่าความภักดีนั้นมีความสำคัญ ดังนั้นฉันจึงรู้สึกถึงภาระผูกพันทางศีลธรรมที่จะต้องคงอยู่

ยังมีงานวิจัยที่พบว่าลักษณะส่วนบุคคล ทักษะคิดและความสัมพันธ์บางอย่างอาจมีบทบาทสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง โดยลักษณะส่วนบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความผูกพันต่อองค์การ Mathieu และ Zajac (1990) ได้ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ เช่น

1) อายุ คนงานที่มีอายุมากกว่ามักจะมี ความผูกพันกับองค์กรมากกว่าคนที่อายุน้อยกว่า นักวิจัยบางคนได้เน้นย้ำถึงเหตุผลเชิงลบสำหรับการค้นพบนี้โดยกล่าวว่า แรงงานที่มีอายุมากกว่ามีทางเลือกในการประกอบอาชีพที่น้อยลงและอาจเสี่ยงต่อผลประโยชน์ของพวกเขาหากพวกเขาออกจากองค์กร

2) เพศ ผู้ชายมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้หญิง

3) การศึกษา แรงงานที่มีการศึกษาสูงมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยลง เพราะพวกเขาอาจมีความคาดหวังมากในขณะที่ยังไม่สามารถตอบสนองได้

4) ความสามารถในการรับรู้ พนักงานที่รับรู้ว่าคุณมีความสามารถในระดับสูงมีแนวโน้มที่จะแสดงถึงความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เนื่องจากคนงานเหล่านี้สามารถใช้องค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของพวกเขาให้เจริญเติบโตและประสบความสำเร็จ

5) จริยธรรมในการทำงาน พนักงานที่เชื่อในคุณค่าที่แท้จริงและความจำเป็นในการทำงานยังเชื่อด้วยว่าองค์กรเป็นสถานที่ที่พวกเขาพึงพอใจในการทำงาน

3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมีหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น ทศคติในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน

ทศคติในการทำงานช่วยเพิ่มระดับความผูกพันขององค์กร ส่วนความพึงพอใจในการทำงานคือ "ระดับที่คุณชอบงาน" ขึ้นอยู่กับ "สิ่งที่พวกเขาได้รับจากการทำงานเมื่อเทียบกับสิ่งที่พวกเขาคาดหวัง ต้องการหรือคิดว่าพวกเขาสมควรได้รับ" (Klinger and Nalbandian, 1993: 175) การศึกษาส่วนใหญ่ชี้ให้เห็นว่าคุณต้องมีความพอใจกับงานของตนก่อนที่จะมีความผูกพันต่อองค์กร เช่น การศึกษา Meta-analysis ของ Mathieu และ Zajac (1990) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กันสูง อย่างไรก็ตาม งานวิจัยบางเรื่องพบว่า ความพึงพอใจในงานไม่ได้ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

ลักษณะงานมีอิทธิพลต่อการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร โดยพบว่า ผู้ที่มีระดับงานสูงมักจะแสดงความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น คนงานที่สามารถใช้ทักษะงานที่หลากหลายมีความเป็นอิสระงานมีความท้าทาย มีแนวโน้มที่จะผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น พนักงานที่พบกับความเครียดจากบทบาทในการทำงาน ขาดความชัดเจนในบทบาทการทำงาน (บทบาทคลุมเครือ) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างความคาดหวังของบทบาท (ความขัดแย้งในบทบาท) ส่งผลให้มีความผูกพันต่อขององค์กรต่ำ

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานส่งผลกับความผูกพันต่อองค์กร โดยความเหนียวแน่นของกลุ่ม หมายถึง พลังที่ทำให้กลุ่ม เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมกัน ความเหนียวแน่นของกลุ่มจะเกิดขึ้นสมาชิกของกลุ่มจะต้องมุ่งมั่นในกลุ่มและระบุดำเนินการกับองค์กร ดังนั้นความเหนียวแน่นของกลุ่มอาจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความผูกพันต่อองค์กร การศึกษาความเป็นผู้นำพบว่าพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล กล่าวคือ การที่ผู้นำกำหนดบทบาทของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา และขอบเขตที่ผู้นำมีส่วนเกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร Robinson และ Morrison (1995: 289) อธิบายว่า OCB หมายถึง "พฤติกรรมของพนักงานที่มีบทบาทพิเศษซึ่งส่งเสริมให้องค์กรเกิดประสิทธิผล" ผลการวิจัยระบุว่าความผูกพันต่อองค์กรและ OCB มีความสัมพันธ์กัน (Morrison and Robinson, 1997) โดยพบว่าองค์กรต่างๆจะไม่สามารถอยู่รอดได้หากพนักงานไม่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Podsakoff et al. (1997) ได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎี The Three-Component Model (TCM) of Commitment หรือ TCM ของ Meyer และ Allen พวกเขาได้ทำการศึกษากับโรงงานผลิตกระดาษและค้นพบความสัมพันธ์เชิงบวกที่มีนัยสำคัญกับลักษณะการให้ความช่วยเหลือและความสามารถในการอดทนและปริมาณการผลิต ในขณะที่ Chen และ Francesco (2003) ตรวจสอบความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจำนวนสองปัจจัยคือปัจจัยการช่วยเหลือผู้อื่นและปัจจัยการปฏิบัติตามกฎ ในสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยศึกษาพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าที่พัฒนาขึ้นโดย Farh, Earley และ Lin (1997) ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่ต่ำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านอารมณ์และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างไรก็ตาม ตามทฤษฎีของ Meyer และ Allen (1991) พบว่า ความผูกพันทั้งหมดอาจส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน โดยพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความผูกพันด้านการคงอยู่นั้นอาจเนื่องมาจากพฤติกรรมที่มุ่งเน้นงานหรือความคาดหวังรางวัลก็ได้

4. แนวคิดประสิทธิผลขององค์กร

4.1 ความหมาย

ประสิทธิผลเป็นแนวคิดที่กว้างในการประเมิน เป็นการประเมินตัวแปรระดับแผนกหน่วยงานและระดับองค์กร ประสิทธิภาพจึงเป็นการประเมินการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ประสิทธิภาพเป็นแนวคิดที่แคบกว่า เพราะเป็นการประเมินการทำงานภายในองค์กร เป็นการประเมินอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิต อย่างไรก็ตาม ในบางครั้งประสิทธิภาพนำไปสู่ประสิทธิผล หรือประสิทธิภาพอาจไม่

เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลเลยก็ได้ เช่น องค์การอาจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพแต่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็ได้ ในขณะที่เดียวกันองค์การบางองค์การสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายแต่ขาดประสิทธิภาพก็ได้เช่นกัน

โดยทั่วไปแล้ว คำว่า “ประสิทธิภาพ (Efficiency)” จะคู่กับคำว่า “ประสิทธิผล (Effectiveness)” สองคำนี้ถูกใช้ควบคู่กันเสมอจนบางครั้งอาจทำให้เข้าใจสับสนได้ว่าหมายถึงสิ่งเดียวกันที่ใช้ทดแทนกันได้ หรือเกิดความสับสนว่าจะใช้สองคำนี้เมื่อใดจึงจะเหมาะสม ความจริงแล้วสองคำนี้มีความหมายโดยนัยที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง คำว่า “ประสิทธิภาพ” เน้นเรื่องการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าหรือกระบวนการผลิตที่ใช้ทรัพยากรได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสูงกว่ามูลค่าของทรัพยากรที่ใช้ไป (Gibson et al., 1979: 26) เป็นการวัดที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการพิจารณาโดยบุคคล (Cameron, 1983: 2) อย่างไรก็ตาม การให้ความสำคัญกับความคุ้มค่าเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อความสำเร็จขององค์การ จึงมี “ประสิทธิผล” เข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งประสิทธิผล หมายถึง การบริหารงานได้ตามที่กำหนดหรือตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นการเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการหรือต้นทุนการดำเนินการ เป็นสิ่งที่พิจารณาจากการนำผลของงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่ได้รับเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Gibson et al., 1979: 26) และวัดด้วยคุณค่าและการพิจารณาโดยบุคคล (Cameron, 1983: 2) ดังนั้น สองคำนี้ จึงมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนและไม่สามารถนำมาใช้ทดแทนกันได้ แต่มักพบว่ามีการใช้ควบคู่กัน มีความเกี่ยวข้องกัน และต่างมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2541: 314)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ “ประสิทธิผล” ซึ่งมีนักคิด นักวิชาการ ได้ให้ทัศนะ ตีความหมาย และกำหนดนิยามต่อคำว่า “ประสิทธิผล” แตกต่างกันไปตามจุดมุ่งเน้นหรือตามสมมติฐานในสาขาของตนเอง แม้ว่า “ประสิทธิผล” จะมีการใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในสาขาที่ศึกษาเรื่ององค์การ แต่ยังไม่มีการให้คำนิยามและตัวชี้วัดประสิทธิผลอย่างแน่ชัด (Cameron, 1986: 539) เกณฑ์การวัดมีความหลากหลายและเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในการวัดประสิทธิผลแต่ละครั้ง (Cameron, 1981: 3)

4.2 การวัดประสิทธิผลขององค์การ

ประสิทธิผลขององค์การจะผันแปรไปตามค่านิยมของแต่ละบุคคล การวัดหรือการประเมินประสิทธิผลขององค์การ จะขึ้นอยู่กับว่า ใครเป็นผู้ประเมิน และผู้ประเมินนั้นให้น้ำหนักในเรื่องใดเป็นสำคัญ และไม่มีแนวทางใดที่ดีที่สุดในการประเมินประสิทธิผล เนื่องจากแนวคิดเรื่องประสิทธิผลเป็นจิตวิสัย เป็นไปได้ยากที่ทุกคนจะเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับค่านิยมและผลประโยชน์ด้วย (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2553: 134) อย่างไรก็ตาม นักวิชาการแบ่งการประเมินประสิทธิผลออกเป็น 2 แนวทางใหญ่ๆ คือ แนวคิดเกณฑ์วัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยว (Ultimate Effectiveness Measures) และแนวคิดเกณฑ์วัด

ประสิทธิผลแบบหลายเกณฑ์ (Multivariate Effectiveness Measures) โดยแต่ละเกณฑ์มีแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1) เกณฑ์วัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยว (Univariate Effectiveness Measures) เป็นการศึกษาที่มุ่งไปที่การเสาะแสวงหาเกณฑ์ที่เหมาะสมที่สุด (Ultimate Criterion) โดยมีนักวิชาการนักวิจัยจำนวนมากได้ศึกษาโดยใช้เกณฑ์ต่างๆ เพื่อวัดประสิทธิผลขององค์การ ดังเช่น ในปี 1973 Campbell ได้ทำการสำรวจเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยว ในขณะที่พบว่ามีมากถึง 19 เกณฑ์ แต่ละเกณฑ์ต่างก็มีจุดมุ่งหมายในการประเมินประสิทธิผลองค์การด้วยกันทั้งนั้น และแต่ละเกณฑ์จะถูกใช้เป็นตัวแปรตามเพื่อใช้ในการศึกษาหาความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระที่ถูกกำหนด ต่อมาในปี 1977 Campbell ได้รวบรวมเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลองค์การที่ใช้ในการศึกษาขณะนั้น พบว่าสามารถจำแนกเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์การ ได้ทั้งสิ้น 30 ตัวแปร เช่น ประสิทธิภาพรวม (Overall Effectiveness) ผลผลิต (Productivity) ประสิทธิภาพ (Efficiency) กำไร (Profit) คุณภาพ (Quality) การขาดงาน (Absenteeism) การลาออกจากงาน (Turnover) ความพอใจในงาน (Job Satisfaction)

การมีตัวแปรหรือเกณฑ์จำนวนมากที่ใช้วัดประสิทธิผล พบว่า ไม่มีข้อยุติที่เห็นพ้องต้องกันว่า กลุ่มของตัวแปรใดที่ถูกต้องและมีประโยชน์ในการวัดประสิทธิผล เนื่องจากการศึกษาวิจัยต่างก็มีเกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์การที่แตกต่างกัน และเป็นที่น่าสนใจว่า เกณฑ์ดังกล่าวนี้มีความซ้ำซ้อนกันน้อยมาก (Steers, 1978: 225) ทั้งนี้เพราะตัวแปรแต่ละตัวมีความหมายกว้างที่จะใช้วัดประสิทธิผลขององค์การได้ และตัวแปรหลายตัวที่ใช้ในการวัดประสิทธิผล เช่น ตัวแปรความพึงพอใจ มีลักษณะของการใช้วัดความคิดเห็นส่วนตัวแทนที่จะใช้ตัวแปรที่เป็นกลาง อีกทั้ง เป็นความยากที่จะผสมผสานตัวแปรเดี่ยวเหล่านี้เข้าด้วยกัน แล้วทำให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งที่เรียกกันว่าประสิทธิผลขึ้นมา จึงไม่สามารถนำไปสู่การสร้างแบบจำลอง (Models) ของแนวคิดประสิทธิผลได้ (ภรณ์ กิริติบุตร, 2529: 43) นอกจากนั้น ภายในองค์การมักจะประกอบไปด้วยโครงการหลายโครงการ โครงการเหล่านี้อาจมีการดำเนินงานขัดแย้งกันหรือทับซ้อนกันก็ได้ ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากเป้าหมายของแต่ละโครงการถูกกำหนดจากกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม ดังนั้น เกณฑ์การวัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยวจึงไม่เป็นที่นิยม เพราะไม่สามารถวัดประสิทธิผลองค์การโดยรวมได้ (Cameron, 1981: 1)

2) เกณฑ์วัดประสิทธิผลแบบหลายเกณฑ์ (Multivariate Effectiveness Measures) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีผลต่อประสิทธิผล และหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละตัว เพื่อนำไปสู่การสร้างแบบจำลอง (Models) ซึ่งมีข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดน้อยกว่าแนวคิดการวัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยว เพราะแบบจำลองต่างๆ พยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่างๆ สัมพันธ์กัน นักคิดแต่ละคนต่างก็จำแนกแนวทางที่แตกต่างกันไปตามการศึกษาวิจัยด้วยการสร้างตัวแบบ (Model) จากฐานคติหรือสมมติฐาน (Hypothesis) ที่กำหนดขึ้น แล้วนำไปทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การ (Georgopoulos and Tannenbaum อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2529: 64) ดังเช่น แบบจำลองจากการศึกษาวิจัยของ Georgopoulos และ Tannenbaum ซึ่งระบุว่า ทุกองค์การ

ต่างมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยใช้เครื่องมือที่มีชีวิตและไม่มีชีวิตเพื่อผลิตผลงานของกลุ่ม โดยมีตัวแปรที่สำคัญคือ ความสามารถในการผลิต (Productivity) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และการไม่มีแรงกดดัน (Absence of Organizational Strain) ขณะที่ แบบจำลองของ Price ที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การจากงานวิจัยกว่า 50 ชิ้น และพบว่า มีตัวแปรแทรกซ้อน (Intervening Variable) ซึ่งมีส่วนสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของงาน ได้แก่ ความสามารถในการผลิต (Productivity) ความยินยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ (Conformity)ขวัญ (Morale) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness) และความเป็นปึกแผ่น (Institutionalization) หรือแบบจำลองของ Friedlander และ Pickle ซึ่งมององค์การในระบบเปิด ตัวแปรที่ศึกษาจึงให้ความสำคัญไปที่องค์การในแง่ของการรักษาระบบและการเติบโต การตอบสนองต่อระบบย่อย และสื่อให้เห็นถึงการพึ่งพาและความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม เช่น ความสามารถในการทำกำไรขององค์การ (Profitability) ความสามารถขององค์การสร้างความพอใจให้แก่สมาชิก (Employee Satisfaction) และควมมีคุณค่าขององค์การที่มีต่อสังคมเนื่องจากองค์การเป็นส่วนหนึ่งของระบบ (Societal Value) (ภรณ์ กীরติบุตร, 2529 : 64-66)

ความพยายามในการบูรณาการแนวคิดประสิทธิผลดังกล่าวข้างต้นนั้น พบว่ายังมีข้อจำกัดเพราะแนวคิดดังกล่าวยังขาดการเชื่อมโยงกัน และเกิดปัญหาการทับซ้อนของตัวแปร เนื่องจากการขาดเครื่องมือหรือวิธีการในการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวแปรที่เหมาะสม (Quinn and Rohrbaugh, 1983: 363-377)

อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การโดยอาศัยการวิเคราะห์ประสิทธิผลจากหลายๆ ตัวแปรหรือใช้เกณฑ์วัดประสิทธิผลแบบหลายเกณฑ์ หรือการบูรณาการแนวคิดประสิทธิผลเพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีผลต่อประสิทธิผล และหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละตัว เพื่อนำไปสู่การสร้างแบบจำลอง (Models) นั้น ยังคงนิยมใช้ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน และยังคงมีแบบจำลองการวัดประสิทธิผลที่ออกมาอย่างมากมาย แต่ก็ยังคงประสบกับความยุ่งยากลำบากในการสร้างแนวคิดที่ถูกต้อง เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับเป็นทฤษฎีที่เป็นหนึ่งเดียว เพราะองค์การอยู่ในสังคมที่มีลักษณะเป็นระบบที่ซับซ้อน (Complex) และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Cameron ,1981: 11-12)

สำหรับแนวทางการศึกษาเพื่อวัดประสิทธิผลขององค์การ นักวิชาการหลายท่านได้จำแนกแบบจำลอง (Models) แตกต่างหลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปโดยจำแนกออกได้เป็น 4 แนวทางการศึกษา (Approach) ได้แก่ (1) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (2) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร (3) การประเมินประสิทธิผลในแง่กระบวนการภายใน (4) การประเมินประสิทธิผลในแง่กลุ่มยุทธศาสตร์หรือความสามารถในการเอาชนะใจผู้มีอิทธิพล โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Cameron, 1981: 3-5)

1) แนวทางการประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (The Goal Approach)

การวัดเป้าหมาย หรือ Goal Approach การประเมินตามแนวทางนี้เป็นการระบุเป้าหมายซึ่งเป็นผลลัพธ์ขององค์การและประเมินว่าองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ผลกำไร ส่วนแบ่งการตลาด การเติบโตขององค์การ ความรับผิดชอบต่อสังคม และคุณภาพผลิตภัณฑ์ แนวทางนี้ยังเป็นแนวทางนิยมใช้มาก และถูกกล่าวถึงมากที่สุด การใช้แบบจำลองของเป้าหมาย (Goal Model) นั้น องค์การควรมุ่งไปที่การบรรลุถึงเป้าหมายสุดท้ายหรือผลลัพธ์ (Ends) มากกว่าที่จะสนใจวิธีการ (Means) หรือมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ (Output) ขององค์การ หรือใกล้เคียงกับผลลัพธ์ที่องค์การประเมินไว้ (Cameron, 1981: 4) โดยองค์การจะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีเหตุผลและแสวงหาเป้าหมายของตนเอง ดังนั้น การบรรลุถึงเป้าหมายและความสำเร็จจึงเป็นตัววัดที่เหมาะสมของประสิทธิผล หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นการนำแนวคิดด้านประสิทธิผลเชื่อมโยงเข้ากับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Robbins, 2011 : 53) อย่างไรก็ตาม แนวทางนี้มีจุดบกพร่องในวิธีการ (Methodological Shortcoming) ของการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจากความสามารถขององค์การในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อแจกจ่ายไปยังส่วนย่อยขององค์การที่ทำหน้าที่ต่างๆ ให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเครื่องวัดผลการทำงาน ด้วยเหตุผลที่ว่า

การใช้การบรรลุเป้าหมายเป็นการวัดที่ง่ายในกรณีที่องค์การมีเป้าหมายจำกัด (Limited) หนักแน่นคงที่ (Concrete) แต่โดยทั่วไปแล้ว องค์การมักมีเป้าหมายต่อเนื่อง (Continuous) อีกทั้ง ผลผลิต (Output) นั้นอาจจะไม่ใช่วัตถุ (Material) ที่จับต้องอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้การวัดผลจากการบรรลุเป้าหมายเพียงอย่างเดียว เป็นการไม่ให้ความสำคัญกับการทำงานอื่นๆ ซึ่งอาจมีความสำคัญและจำเป็น

ในกรณีที่องค์การมีเป้าหมายเดียว (Single-purpose) จะสามารถวัดประสิทธิผลได้ง่าย แต่องค์การส่วนใหญ่มีหลายเป้าหมาย (Multi-purpose) ที่ต่างก็มีคุณค่า ความสำคัญไม่น้อยกว่ากัน ในหลายๆ ครั้ง เป้าหมายบางประเภทเป็นเป้าหมายเชิงอุดมคติ (Ideal) หรือเป้าหมายที่อยู่ห่างไกล (Visionary Objective) ที่องค์การไม่สามารถบรรลุเป้าหมายโดยกำหนดเวลาได้ ทำให้ดูเหมือนว่ากิจกรรมนั้นมีประสิทธิผลต่ำ ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ที่ไม่ตรงต่อความเป็นจริง (Etzioni อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2529: 18-19) เพราะมีตัวแปรแทรกซ้อน (Intervening Variable) ซึ่งมีผลกระทบต่อผลการบรรลุประสิทธิผล (Price อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2529: 57)

สรุปได้ว่า แนวทางการวัดเป้าหมายถือเป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์การในระดับพื้นฐานที่สุด เนื่องจากทุกองค์การต้องมีการกำหนดเป้าหมาย แม้ว่าแนวคิดการวัดประสิทธิผลตามแนวทางนี้จะเป็นที่นิยม แต่ก็มีข้อจำกัด เช่น บางองค์การอาจไม่มีเป้าหมาย หรือเป้าหมายไม่ชัดเจน ละเลยเป้าหมายที่ไม่เป็นทางการ เช่น การลดความขัดแย้ง (Herman and Renz, 1997) ดังนั้น การใช้วิธีการวัดประสิทธิผลโดยใช้การบรรลุเป้าหมายเพียงอย่างเดียวยังมีข้อบกพร่องอีกมาก แต่ก็ยังคงเป็นแนวทางหนึ่งที่ใช้วัดประสิทธิผลขององค์การ

2) แนวทางการประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ-ทรัพยากร (The System-Resource Approach)

การวัดทรัพยากร หรือ System-Resource Approach หรือ Resource – based Approach เป็นการวัดการจัดการทรัพยากร ซึ่งมีตัวชี้วัด ได้แก่ ความสามารถในการสำรองเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร เช่น เงิน บุคลากร ความรู้ เทคโนโลยี ความสามารถขององค์การในการตัดสินใจ ความสามารถขององค์การในการใช้ทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น คน และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ วัฒนธรรมองค์การ และความสามารถขององค์การในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สำหรับองค์การไม่แสวงหาผลกำไร การวัดทรัพยากร จะหมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและหรือกรรมการมากกว่าลูกจ้างหรือพนักงาน (Daft, 2010 : 118-120)

การวัดประสิทธิผลตามแนวทางนี้เป็นความพยายามหลีกเลี่ยงจุดอ่อนและข้อบกพร่องบางประการของการประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย เพราะเป็นไปได้ยากที่จะใช้การบรรลุเป้าหมายเป็นเครื่องวัดประสิทธิผล แนวคิดนี้มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับการประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมายอย่างมาก โดยเพิ่มการพิจารณาของเป้าหมายเป็นระบบที่เป็นพลวัต มีการเปลี่ยนแปลง และมีความสัมพันธ์ระบบภายนอก หรือสิ่งแวดล้อมที่ไม่แน่นอน คาดเดาไม่ได้ ทำให้เห็นความใส่ใจต่อกิจกรรมอื่นที่มีความจำเป็นและความสัมพันธ์ของระบบต่างๆ ขององค์การ นอกเหนือจากเป้าหมายขององค์การ (Etzioni อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2529: 18) และยังเกี่ยวข้องกับการพิจารณาการได้รับทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อรักษาระบบ ซึ่งทรัพยากรนั้นมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกระบบ (Cameron, 1981: 4)

การนำแนวความคิดทฤษฎีระบบ (System Theory) มาเป็นเครื่องมือในการอธิบายแนวคิดเรื่องประสิทธิผล เพื่ออธิบายพฤติกรรมขององค์การทั้งภายในและภายนอกองค์การ (Gibson et al, 1979: 28) โดยที่องค์การเป็นระบบเปิด (Open System) นั้น โดยแนวคิดเชิงระบบ เชื่อว่า องค์การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันกับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา องค์การเป็นระบบที่มีหลายเป้าหมายหรือหลายหน้าที่ (Multiple Purpose or Function) จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงปฏิสัมพันธ์หลายอย่างและหน้าที่หลายอย่างที่สัมพันธ์กัน เพราะองค์การประกอบด้วยระบบย่อย (Subsystem) ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน มีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน (Mutually Dependent) และส่งผลต่อกันอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ระบบขององค์การยังตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมซึ่งเป็นพลวัต (Dynamic Environment) ท่ามกลางระบบอื่นๆ ที่อาจจะเล็กกว่าหรือใหญ่กว่า มีความต้องการ มีความไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อองค์การ ซึ่งระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อมมีความเชื่อมโยงหลายอย่าง (Multiple Links) ทำให้ไม่สามารถระบุได้ถึงขอบเขตที่แน่นอนของความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ดังกล่าว องค์ประกอบของระบบดังกล่าวนี้ เป็นสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณา เพื่อประเมินว่าระบบขององค์การนั้นทำงานได้ดีหรือไม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งที่ว่าองค์การมีประสิทธิผลหรือไม่ อย่างไรก็ตาม แนวคิดด้านระบบทรัพยากรนี้มีได้แตกต่างไปจากแนวคิดการบรรลุเป้าหมายเท่าใดนัก เพราะที่จริงแล้วเป้าหมายขององค์การอย่างหนึ่ง ก็คือ การสรรหา (Acquisition)

ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อม แนวทางประเมินตามแนวทางนี้จึงเป็นเพียงการขยายความแนวทางการประเมินประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร หรือการมองเป้าหมายในฐานะที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมมากขึ้นนั่นเอง (ภรณ์ กิริติบุตร, 2529: 187)

3) แนวทางการประเมินประสิทธิผลในแง่กระบวนการภายใน (Internal Process Approach)

การวัดกระบวนการภายใน หรือ Internal Process Indicators ตัวชี้วัด เช่น สภาพการทำงาน วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการทำงาน ประสิทธิภาพในการดำเนินการ เช่น การใช้ทรัพยากร การสื่อสารแนวดิ่งและแนวราบ การเติบโตและการพัฒนาพนักงาน (Daft, 2010 : 118-120)

การวัดกระบวนการภายในนี้เป็นการมุ่งเน้นและใส่ใจต่อกระบวนการภายในองค์การ (Internal Processes) และการปฏิบัติงานภายในองค์การ (Operations of the Organization) ซึ่งมองว่าการที่องค์การจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อกระบวนการทำงานภายในองค์การมีระดับที่เหมาะสม (ไม่มีขั้นตอนของกระบวนการมากเกินไปจนความจำเป็น) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) มีผลกระทบต่อทัศนคติ พฤติกรรมการทำงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่น บรรยากาศขององค์การ (Organizational Climate) (Steers อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2529: 25-31) ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกภายในองค์การมีความรู้สึก (Feeling) มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับระบบภายในองค์การ หรือมีการตอบสนองหรือสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การกับเป้าหมาย ความต้องการและความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มส่งผลให้การทำงานภายในองค์การมีสภาพราบรื่นและมีผลงานที่ดี โดยสิ่งที่เชื่อมโยงให้สมาชิกภายในองค์การแต่ละคนมีความสามารถในการทำงานเช่นนี้ได้ ก็คือ ความไว้วางใจ (Trust) ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Benevolence) ความกระปรี้กระเปร่า (Vitality) และความสามารถมีชีวิตต่อไปได้ (Viability) ซึ่งหมายถึงสุขภาพที่ดีขององค์การ (Organizational Health)

ดังนั้น แนวทางการศึกษากระบวนการภายใน จึงมีความเชื่อว่า องค์การจะยิ่งมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น หากองค์การสามารถรักษาสภาพของกระบวนการภายในให้อยู่ในระดับที่มีสุขภาพดีมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม องค์การจะยิ่งไม่มีประสิทธิผล ถ้ากระบวนการภายในองค์การอยู่ในระดับที่มีสุขภาพแยกลง (Cameron อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2529: 71) อย่างไรก็ตาม ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เห็นพ้องต้องกันในทิศทางเดียวกันในระดับที่มากขึ้นในระยะยาว อาจทำให้องค์การไม่เกิดการปรับตัวและเกิดนวัตกรรม ซึ่งมาจากความคิดที่แตกต่าง การถกเถียง ซึ่งหมายความว่า องค์การอาจจะไม่มีประสิทธิผล เมื่อกระบวนการภายในมีสุขภาพดีมากเกินไป (Cameron, 1981 : 7)

4) แนวทางการประเมินประสิทธิผลในแง่กลุ่มยุทธศาสตร์หรือความสามารถในการเอาชนะใจผู้มีอิทธิพล (Strategic Constituencies Approach)

แนวทางนี้มีมุมมองว่า ความสามารถในการตอบสนองความต้องการ และความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญกับองค์การ หรือ

ผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญในทางยุทธศาสตร์ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือชี้วัดว่าองค์การจะมีประสิทธิผลหรือไม่ โดยมีฐานคิดว่า องค์การประกอบด้วยกลุ่มย่อยที่ต่างก็แข่งขันกันควบคุมทรัพยากร ดังนั้น องค์การจะประสบผลสำเร็จในการตอบสนองของผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญในทางยุทธศาสตร์ได้หรือไม่ อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจว่าใครเป็นผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญในทางยุทธศาสตร์มากที่สุดในบรรดาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนั้นกระทำได้ยาก เพราะในกลุ่มบุคคลเหล่านี้มีเฉพาะบางส่วนเท่านั้นที่มีความสำคัญต่อองค์การอย่างแท้จริง และมีความสามารถในการควบคุมทรัพยากรที่มีความจำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์การ อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมีผลทำให้กลุ่มผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญในทางยุทธศาสตร์เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งตัวบุคคลและความต้องการ

นอกจากนี้ การประเมินประสิทธิผลควรที่จะเพิ่มมิติของเวลา (Time Dimension) เข้าไป กล่าวคือ การประเมินประสิทธิผลในระยะสั้นมีตัวบ่งชี้คือ ความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพและความพึงพอใจ ส่วนการประเมินประสิทธิผลในระยะถัดมา ประเมินด้วยตัวบ่งชี้คือ การปรับตัวและการพัฒนา สำหรับในระยะยาวมีตัวบ่งชี้คือ การอยู่รอดขององค์การ (Gibson et al, 1979 : 30)

ตามแนวคิดของ Jones (2004 : 15-20) องค์การต้องเผชิญกับความท้าทาย 3 ประการ ได้แก่ (1) การควบคุม องค์การจะต้องควบคุมเหนือสภาพแวดล้อมภายนอก และความสามารถในการตั้งทรัพยากรและลูกค้า (2) นวัตกรรม องค์การต้องพัฒนาทักษะและความสามารถเพื่อสร้างสรรค์สินค้าและพัฒนากระบวนการ รวมทั้งการออกแบบโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมให้องค์การมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (3) ประสิทธิภาพ เป็นการพัฒนากระบวนการผลิตที่ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อกระจายสินค้าและบริการได้ตรงเวลา จากการทำทนายทั้ง 3 ประการ การประเมินประสิทธิผลขององค์การต้องใช้แนวทาง 3 ประการ (Jones, 2004 : 15-20) ได้แก่ การประเมิน (1) ทรัพยากรภายนอก เป็นการประเมินความสามารถขององค์การในการควบคุมสภาพแวดล้อมภายนอก (2) ระบบภายใน เป็นการประเมินการดำเนินการและหน้าที่ขององค์การ และ (3) เทคนิค เป็นการประเมินความสามารถขององค์การในการแปลงทรัพยากรขององค์การให้เป็นสินค้าและบริการ แต่ละแนวทางมีตัวชี้วัดแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การประเมินประสิทธิผลขององค์การ

แนวทางการประเมิน	คำอธิบาย	ตัวชี้วัด
การประเมินทรัพยากรภายนอก (External Resource Approach)	ประเมินองค์การด้าน ความสามารถในการควบคุม จัดการทรัพยากรและสร้าง ทักษะขององค์การ	-ปัจจัยนำเข้าที่มีต้นทุนต่ำ -ปัจจัยนำเข้ามีคุณภาพสูงทั้ง วัตถุดิบและพนักงาน -การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด -การเพิ่มมูลค่าหุ้น -การได้รับการสนับสนุนจากผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย เช่น รัฐบาล
การประเมินระบบภายใน (Internal System Approach)	ประเมินความสามารถองค์การ ในการสร้างนวัตกรรมและทำ หน้าที่ได้อย่างรวดเร็วและ ตอบสนองได้ทันการณ์	-ลดเวลาการตัดสินใจ -เพิ่มอัตราการผลิตสินค้าที่มี นวัตกรรม -เพิ่มการประสานงานและ แรงจูงใจพนักงาน -ลดความขัดแย้ง -ลดเวลาการตลาด
การประเมินเทคนิค (Technical Approach)	ประเมินความสามารถองค์การ ในการแปลงทักษะและ ทรัพยากรเป็นสินค้าและบริการ อย่างมีประสิทธิภาพ	-การเพิ่มคุณภาพสินค้า -การลดจำนวนของเสีย -การลดต้นทุนการผลิต -การพัฒนาการบริการลูกค้า -การลดเวลาในการส่งสินค้าไป ยังลูกค้า

ที่มา : Jones, 2004 : 17.

จากแนวทางการประเมินประสิทธิผลขององค์การ แต่ละแนวทางมีข้อดี ข้อบกพร่องแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของแต่ละบุคคลในการเลือกนำมาใช้ เพราะทุกแนวทางต่างมีอคติในการให้ความสำคัญต่อส่วนต่างๆ ขององค์การ อีกทั้ง แต่ละองค์การล้วนมีภารกิจ เป้าหมาย และส่วนย่อยต่างๆ ที่ซับซ้อน รวมทั้งยังต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันภายในสภาพแวดล้อม

ในองค์การสมัยใหม่ การนิยามและสร้างเกณฑ์วัดประสิทธิผลขององค์การทำได้จำกัด แนวทางที่สำคัญในการประเมินประสิทธิผลขององค์การที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด อาจจะไม่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมต่อองค์การบางประเภท หรืออาจจะเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมต่อบางกรณี ทำให้การศึกษาแนวทางประเมินประสิทธิผลยังคงต้องมีการศึกษาต่อไป ต้องอาศัยการบูรณาการตัวแบบต่างๆ เข้าด้วยกัน และ

นำไปประยุกต์ใช้ในสาขาที่หลากหลายมากขึ้น (Cameron, 1981 : 7-8) ดังนั้นจึงไม่มีตัวแบบหรือแนวทางใดแนวทางหนึ่งมีคุณค่าหรือความเหมาะสมเหนือกว่าแนวทางอื่น หรือนำมาใช้กับทุกองค์การอย่างเหมาะสม เพราะประโยชน์ของแต่ละแนวทางนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและสิ่งที่ต้องการวัด ทั้งนี้ Cameron และ Whetten (1983 : 269-274) มีข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางการประเมินประสิทธิผลที่เหมาะสม โดยควรให้ความสนใจต่อคำถาม ต่อไปนี้

1) ขอบเขตของจุดมุ่งหมายของการประเมินคืออะไร มีข้อพึงระวัง คือ บางขอบเขตเป็นข้อจำกัดที่ทำให้แนวทางการประเมินล้าสมัย ส่งผลที่ตามมา คือ มุมมองของการประเมินแคบลง

2) ใครเป็นผู้พิจารณาเกณฑ์หรือเป็นเกณฑ์ที่มาจากมุมมองของใคร เนื่องจากการประเมินสะท้อนคุณค่าของผู้ประเมิน ซึ่งอาจจะเป็นผู้ปฏิบัติการ ผู้บริหาร ผู้มีอิทธิพลต่อองค์การ การประเมินจากมุมมองเพียงจุดใดจุดหนึ่งเพียงจุดเดียว จะทำให้พลาดความหลากหลายและไม่เป็นกลาง

3) ระดับการวิเคราะห์ที่ใช้ในการประเมินอยู่ในระดับใด ซึ่งอาจเป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือกลุ่มย่อย หรือทั้งหมดขององค์การ การวิเคราะห์จากแต่ละระดับจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินที่แตกต่างกัน

4) อะไรคือวัตถุประสงค์สำหรับการตัดสินใจประสิทธิผลที่ชัดเจน เช่น การพิจารณาจากข้อมูลที่ใช้เป็นตัวแปร ความแตกต่างของทรัพยากรที่เหมาะสม หรือความแตกต่างของยุทธศาสตร์การประเมินที่ต้องการให้เกิดผลที่แตกต่าง เหล่านี้จะช่วยกำหนดว่าใครจะเป็นผู้ประเมิน มีขอบเขตแค่ไหน และระดับการวิเคราะห์ระดับใด

5) อะไรคือกรอบของเวลาในการประเมิน เช่น ควรพิจารณาประสิทธิผลในระยะสั้น ระยะยาว

6) อะไรคือประเภทข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจประสิทธิผล เกี่ยวข้องกับทางเลือก ระหว่างการใช้ข้อมูลที่ถูกเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใคร เช่น โดยองค์การเอง โดยสมาชิกผู้เกี่ยวข้องกับองค์การ หรือเก็บโดยวิธีการวัดตัวชี้วัด อัตวิสัย หรือวิธีการรับรู้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

7) อะไรคือแหล่งอ้างอิงต่อการตัดสินใจประสิทธิผล

คำถามเหล่านี้ จะช่วยให้สิ่งที่กำลังศึกษามีขอบเขตการวัดประสิทธิผลที่ชัดเจน ทำให้มีการพิจารณาเกณฑ์ที่จะใช้วัดประสิทธิผลได้อย่างเหมาะสมกับกรณีศึกษามากยิ่งขึ้น

นอกจากแนวทางการประเมินประสิทธิผลตามแนวทางข้างต้นแล้ว การประเมินประสิทธิผลขององค์การยังมีอีก 2 วิธีการ ได้แก่ การ Benchmarking หมายถึง การค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์การอื่นที่เป็นคู่แข่งและไม่ใช่อุปสรรค เป็นการเรียนรู้จากผู้อื่นที่มีการปฏิบัติดีกว่า (Robbins and Coulter, 2003 แปลโดยวิรัช สงวนวงษ์วาน, 2547) นอกจากนั้นยังมีการประเมินตามแนวทางใหม่ เรียกว่า Balanced Scorecard Approach แนวทางดังกล่าวประกอบด้วยตัวชี้วัดหลายตัวชี้วัด การประเมินประสิทธิผลตามแนวทางนี้ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเงิน เช่น การวัดผลกำไร ผลตอบแทนการลงทุน 2) ด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความจงรักภักดีของลูกค้า 3) ด้าน

กระบวนการภายใน เช่น ความรวดเร็วในการดำเนินการ ต้นทุนต่อการการส่งสินค้า และ 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เช่น กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การคงอยู่ของพนักงาน (Daft, 2010 : 121-123)

5. แนวคิด Balance Scorecard

5.1 ความหมาย

Balanced Scorecard หรือ BSC คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ Kaplan และ Norton (2002) ได้ให้นิยามไว้ว่า เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

แนวคิด BSC เกิดจาก Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ แนวคิดดังกล่าวเกิดขึ้นจาก Kaplan และ Norton (2002) มีความเห็นว่ามาตรการทางการเงินในการดำเนินงานขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพในการวัดประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างเหมาะสม จึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ดีและครอบคลุม โดยทั้งสองได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยพิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว Divandri และ Yousefi (2011) มีความเห็นว่า สิ่งที่เกิดขึ้นจากข้อเสนอแนะที่ได้รับจาก BSC ก็คือ ทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงพื้นที่ที่มีจุดอ่อน ช่วยให้องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนามาตรการที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ BSC ยังช่วยองค์กรในการสร้างช่องว่างด้านประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สมดุลสำหรับองค์กร ประโยชน์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการขององค์กรก็คือ ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารมาตรการที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร นอกจากนี้ BSC ยังช่วยองค์กรในการบอกเล่าเรื่องราวการปฏิบัติงานของทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 องค์ประกอบ

แนวคิด Balance Scorecard นี้ ประกอบด้วยการประเมินประสิทธิผลขององค์กรใน 4 มิติ หรือ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการเติบโตและพัฒนา ด้านกระบวนการภายในและด้านลูกค้า ดังนี้

1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่า เพื่อที่จะประสบความสำเร็จทางการเงิน องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ หรือ ผู้ถือหุ้น/เจ้าของต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการเงินอย่างไร เช่น กำไรอาจเป็น สิ่งที่ผู้ถือหุ้นต้องการมากที่สุด ดังนั้นกำไรจึงเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางการเงิน

2) มุมมองทางลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่า เพื่อจะบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า กล่าวคือลูกค้า ต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในมุมมองของลูกค้า เช่น ลูกค้าอาจต้องการให้องค์กรสามารถผลิตของที่มีคุณภาพ ดังนั้นคุณภาพสินค้าก็จะเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางลูกค้า

3) มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่า เพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจ องค์กรจะต้องมีการจัดการภายใน ใด ๆ คุณภาพ (Quality) ระยะเวลาในการผลิตสินค้าและบริหาร (Response Time) ต้นทุน (Cost) และการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด (New Product Introduction)

4) มุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่า องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างยั่งยืน เช่น ความพึงพอใจการทำงานของพนักงาน (Employee Satisfaction) ระบบข้อมูลด้านสารสนเทศ (Information System)

มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1) วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน

2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3) เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ

4) แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช้แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 4 แล้ว ในทางปฏิบัติมักจะเพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ ข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline Data) ของตัวชี้วัดแต่ละตัว โดยข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น

6. แนวคิดการประเมินประสิทธิผลองค์กรไม่แสวงผลกำไร

6.1 ความหมายขององค์กรไม่แสวงผลกำไร

นักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์กรไม่แสวงผลกำไร ว่า องค์กรไม่แสวงผลกำไรนั้นแตกต่างจากองค์กรอื่น เพราะได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้ การบริหารองค์กรเป็นการผสมผสานระหว่างองค์กรธุรกิจและองค์กรราชการ การทำงานมีความยืดหยุ่นคล่องตัว มีการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการที่เป็นอาสาสมัครเข้ามาทำงาน การรวมตัวกันมาจากบุคคลที่มีแนวคิดเหมือนกัน นอกจากนั้นองค์กรไม่แสวงผลกำไร ยังตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นองค์กรที่ช่วยรัฐบาลในการทำงาน องค์กรไม่แสวงผลกำไรมีเป้าหมายหลักคือดำเนินงานเกี่ยวกับการสังคมสงเคราะห์และสาธารณกุศลโดยไม่แสวงหากำไร การให้บริการชุมชนโดยไม่หวังผลตอบแทน มีอาสาสมัครเป็นของตนเอง กรรมการจะมาจากอาสาสมัคร แหล่งเงินทุนมาจากการระดมเงินทุนจากภายในประเทศและภายนอกประเทศ รวมถึงเงินบริจาคจากประชาชนทั่วไป เป็นองค์กรอีกภาคส่วนหนึ่งแต่มีได้อยู่ใต้การกำกับของรัฐบาลหรือเรียกว่า Third Sector (Lohmann, 2007; McNamara, 2018 ; ปาณสมัชญา ศุภจักรวัฒนา, 2554)

จากลักษณะขององค์กรไม่แสวงผลกำไรดังกล่าวข้างต้น ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรย่อมแตกต่างไปจากองค์กรเอกชนที่มุ่งแสวงหากำไร ในขณะที่การประเมินผลขององค์กรจะมีความคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกับองค์กรภาครัฐที่มีเป้าหมายเพื่อบริการประชาชนโดยไม่แสวงหากำไรเช่นกัน

6.2 การประเมินประสิทธิผลองค์กรไม่แสวงผลกำไร

Hull และ Lio (2006) กล่าวถึง การประเมินประสิทธิผลขององค์กรไม่แสวงหากำไรว่า ประกอบด้วยแนวทางการประเมิน 3 แนวทางด้วยกัน ได้แก่ 1. การประเมินวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การประเมินผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา เช่น การสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และการประเมินศักยภาพหรือความสำเร็จ 2. การประเมินยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การประเมินความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการประเมินผู้ได้รับผลกระทบ และ 3. การประเมินการเงิน ประกอบด้วย การประเมินรายได้ และการประเมินแรงจูงใจของพนักงาน/เจ้าหน้าที่

อย่างไรก็ตาม Schmid (2002) กล่าวว่า การประเมินประสิทธิผลขององค์กรไม่แสวงหากำไรขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กรไม่แสวงหากำไร โดยมีตัวชี้วัดที่ต้องประเมิน ได้แก่ 1) การจัดการเรื่องการกระจายอำนาจ หมายถึง ความร่วมมือกันตัดสินใจระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในการจัดการประจำวัน การจัดการการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมและภาวะวิกฤต ซึ่งเหมาะที่จะเป็นตัวชี้วัดองค์กรไม่แสวงหากำไรที่มีความยืดหยุ่น ไม่เป็นทางการและมีความเป็นมืออาชีพสูง 2) การจัดการเรื่องการรวมอำนาจ หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารที่ไม่มีเจ้าหน้าที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการจัดการประจำวัน การจัดการการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมและการควบคุมภาวะวิกฤต เหมาะสำหรับองค์กรไม่แสวงหากำไรซึ่ง

ต้องการการควบคุมในระดับสูง 3) ความเป็นทางการ หมายถึง กฎ ระเบียบที่เป็นเอกสารทางการ เพื่อใช้ในการประเมินและการประชุมของเจ้าหน้าที่ เหมาะสำหรับองค์กรไม่แสวงหากำไรที่ต้องการความมั่นใจว่าผู้รับบริการจะมีคุณภาพชีวิตที่ดีภายใต้กฎ ระเบียบ 4) อิสระในการทำงาน หมายถึง อิสระของผู้บริหารในการกำกับดูแลเจ้าหน้าที่ ผู้ใต้บังคับบัญชา โครงการและทรัพยากร เหมาะสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่เจ้าหน้าที่มีความเป็นมืออาชีพสูง มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง 5) การประสานงาน หมายถึง ระดับการทำงานเป็นทีมในการวางแผนและการดำเนินกิจกรรม กรณีการประสานงานเหนียวแน่นจะหมายถึง เจ้าหน้าที่และผู้บริหารมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากมีการประสานงานอย่างหลวม แสดงว่า องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรนั้นมีบริการหลากหลายตามความแตกต่างของผู้รับบริการ 6) การควบคุม หมายถึง ระดับอำนาจที่มีเหนือการวางแผน การปฏิบัติตามโครงการและการจัดการทรัพยากร หากมีการควบคุมใกล้ชิด ความเป็นมืออาชีพในการทำงานจะอยู่ในระดับต่ำ หากการควบคุมเป็นอย่างหลวมๆ หมายถึง ความเป็นมืออาชีพของพนักงานจะอยู่ในระดับสูง เหมาะสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่ต้องการการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ และ 7) การมอบอำนาจ หมายถึง การมอบหน้าที่และอำนาจระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ เหมาะสำหรับองค์กรไม่แสวงหากำไรที่มีเจ้าหน้าที่ที่มีความเป็นมืออาชีพสูง

นอกจากนั้น ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรไม่แสวงหากำไร ยังมีนักวิชาการกล่าวถึงวิธีการประเมินประสิทธิผลขององค์กรไม่แสวงหากำไร เช่น การประเมินความสามารถขององค์กร โดยประเมินจากวัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนการจัดการ การมีส่วนร่วม เทคโนโลยี การสนับสนุนทางการเงิน (Poole et al.,2001; Buckmaster, 1999) นักวิชาการบางรายเสนอการประเมินองค์กรไม่แสวงหากำไรโดยใช้ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นแนวคิดของ Kaplan และ Norton ประกอบด้วย การประเมินประสิทธิผลขององค์กรใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการเติบโตและพัฒนา ด้านกระบวนการภายในและด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

เนื่องจาก องค์กรไม่แสวงหากำไรเน้นภารกิจ กำไรไม่ใช่สิ่งสำคัญ แต่หัวใจคือผู้รับบริการ ดังนั้นการใช้ BSC จึงเน้นไปที่ มุมมองกระบวนการภายใน มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต นอกจากนี้ยังประเมินมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า ด้วย ทั้งนี้ การประยุกต์แนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินองค์กรไม่แสวงหากำไร เป็นการประเมินในรายละเอียด ดังนี้ 1) ความรับผิดชอบด้านการเงิน พิจารณาไปที่เอกสารค่าใช้จ่าย การมีผู้บริจาคมากขึ้นจะนำไปสู่การเรียนรู้และเติบโตขององค์กร เช่น การอบรมพนักงาน การเพิ่มคุณภาพของบริการ 2) จำนวนบริการที่ประชาชนได้รับ 3) คุณภาพของบริการ 4) การมีส่วนร่วมของประชาชนผู้รับบริการ และ 5) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Niven, 2003: 30-31) แม้ว่าแนวคิด Balanced Scorecard จะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน แต่ในทางปฏิบัติองค์กรส่วนใหญ่จะเน้นไปที่ด้านลูกค้าเนื่องจากเป็นด้านที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กรโดยมุ่งให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก (Robbins and Coulter, 2003 แปลโดยวิรัช สงวนวงษ์วาน, 2547) การนำแนวคิด Balanced Score

card มาประยุกต์ใช้กับองค์การไม่แสวงผลกำไรจึงควรให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้รับบริการเป็นสำคัญเช่นกัน

6.3 การประยุกต์ใช้ Balance Scorecard กับประสิทธิผลขององค์การไม่แสวงผลกำไร

Balanced Scorecard (BSC) เป็นหนึ่งในนวัตกรรมที่สำคัญ การนำ BSC มาใช้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การด้วยการช่วยให้ผู้จัดการสามารถจัดการกระบวนการสำคัญๆ ขององค์การได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสามารถนำไปสู่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การ ลักษณะภายในขององค์การจึงเป็นตัวกำหนดหลักในการประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ ตัวอย่างเช่น อิทธิพลของฝ่ายการเงินคาดว่าจะส่งผลกระทบต่อการใช้ BSC แผนกที่มีอำนาจในโครงสร้างขององค์การสามารถมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับการเลือกที่จะใช้แนวคิดใดในการวัดประสิทธิผลขององค์การ (Laurila and Lilja, 2002) การเลือกใช้แนวคิดดังกล่าวยังขึ้นอยู่กับลักษณะภายนอกขององค์การด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลต่อการยอมรับแนวคิด BSC องค์การที่ดำเนินธุรกิจในพื้นที่ทางธุรกิจที่มีนวัตกรรมและมีผลผลิตสูงมีแนวโน้มที่จะใช้กระบวนการและเครื่องมือใหม่ๆ เพื่อให้สามารถปรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ BSC เป็นหนึ่งในเครื่องมือการจัดการที่นำเสนอระบบการวัดและการจัดการประสิทธิภาพที่ช่วยให้สามารถควบคุมองค์การได้อย่างมีกลยุทธ์และจัดการกับความไม่แน่นอนด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Olson and Slater, 2002) องค์การจำเป็นต้องนำแนวคิด BSC มาใช้เพราะจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ การประยุกต์ใช้แนวคิด BSC กับทุกหน้าที่ขององค์การเป็นสิ่งสำคัญ เหตุผลแรกคือ เป็นการให้กรอบการทำงานที่ประสานกันและให้แนวทางทั่วไปสำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การทั้งหมด เป็นพื้นฐานที่ใช้ร่วมกันและทำให้เห็นภาพรวมขององค์การเป็นภาพใหญ่ (Zairi and Jarrar, 2010) ตามความคิดของ Martinez (2005) การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยใช้ BSC เป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะวัดผลการดำเนินงานทางการเงินและการปฏิบัติงานในแต่ละวัน แต่หากวัดมากขึ้นกว่าด้านการเงิน ก็จะสามารถจัดการได้ดีขึ้นโดยองค์การที่เกี่ยวข้อง

Kaplan และ Norton (2001) ยืนยันว่า BSC สามารถใช้เป็นระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้สำเร็จ บริษัทส่วนใหญ่มีเครื่องมือในการควบคุมและจัดการสถานที่ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของมาตรการทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความคืบหน้าของบริษัท ในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญมากกับมาตรการทางการเงินในระยะสั้นทำให้เกิดช่องว่างระหว่างการพัฒนายุทธศาสตร์กับการดำเนินงาน การใช้ BSC ในบริษัทจึงช่วยให้ผู้จัดการสามารถแนะนำกระบวนการจัดการเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในระยะยาวกับการดำเนินการในระยะสั้นได้ และการเรียนรู้ BSC ยังเป็นเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญมากซึ่งจะช่วยให้องค์การไม่ได้วัดประสิทธิภาพแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังตัดสินใจ / จัดการกลยุทธ์ที่จำเป็นเพื่อนำมาใช้หรือปรับเปลี่ยน

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว ดังนั้นการใช้เครื่องมือนี้ทำให้มั่นใจได้ถึงความสำเร็จของวิสัยทัศน์และการปฏิบัติซึ่งเป็นก้าวแรกสู่การพัฒนาองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

ตัวอย่างการนำ BSC มาใช้กับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร พบการวิจัยของ Wangu (2015) ศึกษาการนำ BSC ในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในเคนยา ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยหลายประการที่มีผลต่อการประยุกต์ใช้ BSC โดยองค์กรไม่แสวงหากำไรในเคนยา กล่าวคือ ปัจจัยความเป็นผู้นำที่พบในองค์กร โครงสร้างภายในขององค์กร แรงกดดันที่ผู้มีส่วนได้เสียเกิดขึ้นกับองค์กร ระดับการสื่อสารที่มีอยู่ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการความโปร่งใสและความรับผิดชอบ การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและการยอมรับจากพนักงาน นอกจากนี้ยังพบว่าองค์กรไม่แสวงหากำไรที่ไม่นำแนวคิด BSC มาใช้เนื่องจาก ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง การขาดความสัมพันธ์กับผลกระทบที่ชัดเจน การมีกลยุทธ์ที่ไม่เป็นรูปธรรม และการขาดความมุ่งมั่นจากพนักงาน ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างสูงระหว่างการใช้ BSC กับผลการดำเนินงานขององค์กรไม่แสวงหากำไรในเคนยา สำหรับข้อจำกัดในการศึกษาคือการใช้ BSC ขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรไม่สามารถดูได้เหมือนองค์กรทางธุรกิจ เนื่องจากองค์กรไม่แสวงหากำไร มุมมองทางการเงินจะขึ้นอยู่กับภาระเดบิตและการขอรับบริจาค

จากแนวคิดการนำ BSC มาใช้เพื่อวัดประสิทธิผลขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิด BSC มาประยุกต์ใช้เพื่อประเมินชมรมผู้สูงอายุ ด้วยเหตุผลดังนี้

1) การใช้ BSC เพื่อวัดประสิทธิผลเป็นการวางกรอบการทำงานที่ประสานกันและให้แนวทางสำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวมทั้งหมด ทำให้กรรมการชมรมผู้สูงอายุเข้าใจผลที่เกิดจากการวัดประสิทธิผลที่เป็นภาพใหญ่ทั้งชมรม

2) ผลการวิจัยยืนยันว่า BSC สามารถประยุกต์กับการประเมินประสิทธิผลของชมรมผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรได้ดี แม้ว่าชมรมผู้สูงอายุจะมีข้อจำกัดเรื่องการแสวงหารายได้ แต่การวัดประสิทธิผลด้านการเงินของชมรมผู้สูงอายุสามารถวัดได้จากการรับเงินบริจาค และความสามารถในการแสวงหาเงินสนับสนุน

3) การนำ BSC มาใช้ในการวัดประสิทธิผลของชมรมผู้สูงอายุ ใน 4 มิติ ได้แก่ มุมมองทางการตอบสนองความต้องการของสมาชิก มุมมองทางการเงิน มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน และมุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา เป็นการวัดประสิทธิผลในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือ ผู้สูงอายุที่เป็นสมาชิก ผลการวิจัยจะทำให้เห็นช่องว่างการบริหารงานของชมรมผู้สูงอายุและนำไปสู่การพัฒนาอย่างรอบด้านได้

นอกจากนั้น ประสิทธิภาพของชมรมผู้สูงอายุนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของชมรมผู้สูงอายุในการสนองความต้องการของสมาชิก ความต่อเนื่องของกิจกรรม ความสามารถในการพึ่งตนเอง อุดมการณ์พื้นฐานของสมาชิก และการสร้างภาคีเครือข่าย (พงษ์ศิริ ปรารณชาติ, ม.ป.ป.) ผู้วิจัยได้นำแนวคิด BSC

และแนวคิดของพงษ์ศิริ พรารณชาติ มาประยุกต์ในการวัดประสิทธิผลชมรมผู้สูงอายุ ดั่งมิติ ตัวชี้วัดต่อไป

ตารางที่ 2 การวัดประสิทธิผลชมรมผู้สูงอายุ

แนวคิด BSC กับองค์การไม่แสวงกำไร		BSC กับชมรมผู้สูงอายุ	
มุมมอง	ตัวชี้วัด (Kaplan and Norton, 2001; Syalom, 2015)	มุมมอง	ตัวชี้วัด (Kaplan and Norton, 2001; Syalom, 2015, พงษ์ ศิริ พรารณชาติ, ม.ป.ป.)
มุมมองทางด้านลูกค้า	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ภาพลักษณ์ของบริการและ องค์การ การจัดการข้อร้องเรียน	มุมมองทางด้าน สมาชิกของชมรม	การดำเนินการสอดคล้อง ความต้องการของสมาชิก การจัดกิจกรรมต่อเนื่อง กิจกรรมมีความหลากหลาย เป็นกิจกรรมที่ให้ความรู้แก่ สมาชิก การได้รับประโยชน์ ของสมาชิก
มุมมองทางการเงิน	เงินบริจาค ประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ การหาแหล่งเงินสนับสนุน	มุมมองทางด้าน การเงิน	การได้รับการสนับสนุนด้าน การเงินจากองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น การได้รับการ สนับสนุนด้านการเงินจาก กองทุน เช่น กองทุนการจัด สวัสดิการสังคม ความสามารถในการหาเงินมา ดำเนินกิจกรรมของชมรมด้วย ตนเอง การสนับสนุนด้าน การเงินจากชุมชน
มุมมองทางด้าน กระบวนการภายใน	มาตรฐานการบริการ เช่น กระบวนการให้บริการ นวัตกรรมการให้บริการ การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสามารถในการจัดการ ภายใน	มุมมองทางด้าน กระบวนการ ภายใน	การบริหารงานภายในโปร่งใส ผู้นำเสียสละ กรรมการทำงาน ด้วยความเต็มใจ ร่วมมือ ทำงาน สมาชิกมีส่วนร่วมใน การดำเนินการ ชมรมเกิดจาก ความต้องการของสมาชิก

ตารางที่ 2 (ต่อ)

แนวคิด BSC กับองค์การไม่แสวงกำไร		BSC กับชมรมผู้สูงอายุ	
มุมมอง	ตัวชี้วัด (Kaplan and Norton, 2001; Syalom, 2015)	มุมมอง	ตัวชี้วัด (Kaplan and Norton, 2001; Syalom, 2015, พงษ์ ศิริ ปรรารถนาดี, ม.ป.ป.)
มุมมองทางด้าน การเรียนรู้และพัฒนา	ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การลาออกของพนักงาน ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ฐานข้อมูล หรือเครือข่าย	มุมมองทางด้าน การเรียนรู้และ พัฒนา	การมีเครือข่ายสนับสนุนการ ทำงาน มีการทำงานร่วมกับ หน่วยงานอื่น มีการจัดตั้งแกน นำในการทำงาน และอำนวยความสะดวก

7. แนวคิดชมรมผู้สูงอายุ

7.1 ความหมาย

ชมรมผู้สูงอายุ เป็นองค์การภาคประชาชนที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาระบบงานผู้สูงอายุ ชมรมผู้สูงอายุ หมายถึง การรวมตัวกันของผู้สูงอายุที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป ตั้งแต่ 30 คนขึ้นไป ทั้งหญิงและชาย และผู้ที่มีอายุระหว่าง 25-59 ปี ไม่เกิน 1 ใน 4 ของสมาชิกที่มีอายุเกิน 60 ปีขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ให้สมาชิกมาพบปะสังสรรค์ ดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น เพื่อให้เกิดความคุ้นเคย รักใคร่ สามัคคี เบิกบาน หายเหงาและมีความสุข โดยมีการจัดกิจกรรม เช่น กิจกรรมทางศาสนา กิจกรรมเสริมสร้างสุขภาพ เสริมรายได้ กิจกรรมประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น กิจกรรมท่องเที่ยว กิจกรรมจิตอาสา กิจกรรมการกุศลและกิจกรรมสวัสดิการชุมชน (สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ, 2553)

7.2 ประวัติความเป็นมา

ชมรมผู้สูงอายุตั้งขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศไทยเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2505 โดยใช้ชื่อว่า “ชมรมผู้สูงอายุ” เพื่อส่งเสริมให้ผู้สูงอายุมีโอกาสพบปะกันและบำเพ็ญประโยชน์เพื่อสังคม

ต่อมากระทรวงสาธารณสุขได้ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุตั้งกลุ่มหรือชมรมผู้สูงอายุในหน่วยงานราชการ โรงพยาบาลและชุมชนต่างๆ เพื่อทำกิจกรรมเกี่ยวกับสุขภาพ และเป็นช่องทางของส่วนราชการในการให้ข้อมูลข่าวสารและจัดสวัสดิการให้ผู้สูงอายุ จากนั้นกรมประชาสงเคราะห์ กระทรวงมหาดไทยได้เห็นความสำคัญของผู้สูงอายุจึงได้สนับสนุนให้มีการจัดตั้ง “ชมรมผู้สูงอายุ” ขึ้นทั่วประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ของชมรม เพื่อให้ผู้สูงอายุพบปะกัน ดูแลสุขภาพ ร่วมกันทำประโยชน์ให้สังคม และ

แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน ต่อมาในปี 2532 ชมรมผู้สูงอายุต่างๆ ได้รวมตัวกันตั้งองค์การของตนขึ้นมาเป็นเอกเทศ โดยได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลถูกต้องตามกฎหมาย และให้ชื่อว่า “สภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทย” เพื่อเป็นศูนย์กลางการร่วมมือกันของผู้สูงอายุทั่วประเทศ (รัชดา พรพิไลสวัสดิ์, 2548: 28-29)

7.3 โครงสร้างชมรมผู้สูงอายุ

เมื่อผู้สูงอายุรวมตัวกันแล้วอย่างน้อย 30 คน สมาชิกจะประชุมเพื่อร่างข้อบังคับและตั้งชื่อชมรมรวมทั้งเลือกสถานที่ที่ใช้ตั้งชมรม หลังจากมีข้อบังคับแล้ว จึงรับสมาชิกเพิ่ม แล้วเลือกประธานชมรมตามข้อบังคับ โครงสร้างของชมรมผู้สูงอายุ ประกอบด้วย ประธานชมรม 1 ตำแหน่ง รองประธานชมรมตามความเหมาะสม เลขานุการ 1 ตำแหน่ง ผู้ช่วยเลขานุการ 1 ตำแหน่ง เกร็ดปฏิบัติ 1 ตำแหน่ง ผู้ช่วยเกร็ดปฏิบัติ 1 ตำแหน่ง กรรมการกลางไม่เกิน 9 คน และกรรมการอื่นตามเห็นสมควร ชมรมผู้สูงอายุควรสมัครเป็นสมาชิกสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ประจำจังหวัด/ประจำกลุ่มเขต

8. สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์

8.1 ความเป็นมา

สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ เป็นการรวมตัวของผู้สูงอายุที่อยู่ในชมรม องค์การและสถาบันต่างๆ ก่อตั้งเป็นองค์การผู้สูงอายุระดับชาติขึ้น คณะทำงานก่อตั้งสภาผู้สูงอายุฯ ได้ดำเนินการร่างระเบียบข้อบังคับของสภา และประกาศใช้เมื่อวันที่ 5 ธันวาคม 2530 เพื่อเป็นการเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช เจริญพระชนมายุ 60 พรรษา และองค์การนี้มีชื่อเรียกว่า “สภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ” ต่อมาได้มีการแก้ไขปรับปรุงข้อบังคับของสภาหลายครั้ง จนถึงครั้งล่าสุด วันที่ 7 เมษายน 2547 ได้มีประกาศข้อบังคับฉบับล่าสุดออกบังคับใช้ โดยสมาคมมีชื่อเต็มเรียกว่า “สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี” ใช้ชื่อย่อ สส.ท. เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า SENIOR CITIZENS COUNCIL OF THAILAND ใช้ชื่อย่อภาษาอังกฤษว่า SCCT มีสำนักงานตั้งอยู่ที่ ถนน อาคาร 4 ตึกวังกรมหลวงสิงหวิกรมเกรียงไกร กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ถนนกรุงเกษม กรุงเทพมหานคร

8.2 นโยบายสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ

การดำเนินงานของสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ มีนโยบายด้านการบริหารและบริการ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงานดังนี้ (สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ, 2553: 5)

- 1) สนับสนุนให้ชมรมผู้สูงอายุเป็นของผู้สูงอายุ เพื่อผู้สูงอายุ และให้ผู้สูงอายุมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการชมรมผู้สูงอายุของตนเอง
- 2) สนับสนุนให้สาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ได้มีบทบาทในการช่วยเหลือส่งเสริมชมรมผู้สูงอายุในเครือข่ายให้ได้รับการพัฒนา มีความเข้มแข็งและสามารถช่วยเหลือตนเองได้
- 3) ส่งเสริมสนับสนุนสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ และชมรมผู้สูงอายุในเครือข่ายให้มีความรู้ที่จำเป็นต่างๆ และสามารถร่วมมือประสานงานกับหน่วยราชการ องค์กรต่างๆ และบุคคลที่เกี่ยวข้องในการเข้าร่วมการประชุมหรือการจัดกิจกรรมและบริการต่างๆ เพื่อประโยชน์ของผู้สูงอายุหรือเพื่อประโยชน์ของท้องถิ่นและประเทศชาติ รวมทั้งการสร้างภาคีเครือข่ายกับทุกภาคส่วน เพื่อส่งเสริมการพัฒนากิจกรรมของผู้สูงอายุ
- 4) สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของผู้สูงอายุและองค์กรผู้สูงอายุทั้งหลายในการประสานงานกับคณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ ตลอดจนหน่วยงานราชการ และองค์กรต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่ผู้สูงอายุ
- 5) ปรับปรุงข้อบังคับ ระเบียบและระบบการบริหารของสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ให้ถูกต้องเหมาะสมกับสภาวะและสถานการณ์
- 6) ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุได้รับข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ต่างๆ และคำ เน้นการประชาสัมพันธ์ข่าวสารกิจการของสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ให้เป็นผลดีและแพร่หลายยิ่งขึ้น

8.3 การบริหารงานของสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ

การบริหารงานของสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการบริหาร จำนวน 25 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการบริหาร กรรมการไม่เกิน 11 คน ที่คณะกรรมการบริหารเป็นผู้แต่งตั้ง ในจำนวนนี้ให้มีเลขาธิการ รองเลขาธิการ และเหรัญญิก กับผู้ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการบริหารอื่นอีก 4 คน และบุคคลอื่นๆ อีกไม่เกิน 4 คน

สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ กำหนดให้มีสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ประจำจังหวัด 76 จังหวัดๆ ละ 1 สาขา และในกรุงเทพมหานคร 6 กลุ่มเขตๆ ละ 1 สาขา เพื่อเป็นศูนย์กลางเครือข่ายชมรมผู้สูงอายุในจังหวัดนั้นๆ โดยกำหนดให้คณะกรรมการบริหารสาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ มีคณะกรรมการไม่เกิน 9 คน (สามารถแต่งตั้งบุคคลภายนอกได้ไม่เกิน 3 คน)

8.4 ระเบียบสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ

สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี เป็นองค์กรเอกชนด้านผู้สูงอายุ ที่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานประการหนึ่ง คือ การทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางระหว่างสมาคมชมรมผู้สูงอายุในประเทศและหน่วยงาน ทั้งรัฐและเอกชนที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ

ผู้สูงอายุ ตลอดจนผู้สนใจในกิจการผู้สูงอายุ ในอันที่จะร่วมมือดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ต่อสังคมและประเทศชาติ ซึ่งสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ มีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนให้มีการ จัดตั้งชมรมผู้สูงอายุในชุมชนและหมู่บ้านทุกจังหวัด จึงตราระเบียบสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทย ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ว่าด้วยเกณฑ์มาตรฐานชมรมผู้สูงอายุในเครือข่าย สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ พ.ศ. 2552 ไว้ ดังต่อไปนี้ (สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ, 2553 : 118)

ข้อ 1 ระเบียบนี้ เรียกว่า “ระเบียบสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีว่าด้วยเกณฑ์มาตรฐานชมรมผู้สูงอายุในเครือข่ายสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ พ.ศ. 2552”

ข้อ 2 ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกระเบียบสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ว่าด้วยเกณฑ์มาตรฐานชมรมผู้สูงอายุในเครือข่ายสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ พ.ศ. 2546

ข้อ 4 ชมรมผู้สูงอายุ คือ กลุ่มผู้สูงอายุ ซึ่งมีอายุเกิน 60 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป รวมทั้งผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 25 – 59 ปีขึ้นไป ไม่เกิน 1 ใน 4 ของผู้ที่มีอายุเกิน 60 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป ไม่เลือกเพศหรือสัญชาติ รวมกันเป็นชมรมโดยวัตถุประสงค์ตรงกัน หรือจัดกิจกรรมร่วมกัน

ข้อ 5 จำนวนสมาชิกของชมรมต้องมีผู้สูงอายุที่มีอายุเกิน 60 ปีบริบูรณ์ขึ้นไปอย่างน้อย 30 คน และจะมีจำนวนมากเท่าใดให้อยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการชมรม

ข้อ 6 ชมรมประกอบด้วยสมาชิก 2 ประเภท คือ สมาชิกสามัญที่มีอายุเกิน 60 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป กับสมาชิกวิสามัญที่มีอายุตั้งแต่ 25 - 59 ปีขึ้นไป โดยให้มีสมาชิกวิสามัญไม่เกิน 1 ใน 4 ของสมาชิกสามัญ

ข้อ 7 ชมรมต้องมีข้อบังคับ และระเบียบของชมรมเองโดยไม่ขัดกับข้อบังคับ และระเบียบของสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ โดยแต่ละชมรมมีคณะกรรมการบริหารของชมรมเอง

ข้อ 8 ชมรมจะต้องมีคณะกรรมการบริหารชมรม มีจำนวนอย่างน้อย ตามแต่คณะกรรมการชมรมกำหนด แต่อย่างน้อยจะต้องมีกรรมการตำแหน่งดังต่อไปนี้

- ประธานกรรมการ
- รองประธานกรรมการ
- เลขานุการ
- ผู้ช่วยเลขานุการ
- เภรัญญิก
- ผู้ช่วยเภรัญญิก
- นายทะเบียน และกรรมการอื่นตามความจำเป็น

ข้อ 9 ชมรมจะต้องมีสถานที่ตั้งของชมรม มีป้ายชื่อชมรมให้สามารถมองเห็นได้ ภายในชมรมจะต้องมีครุภัณฑ์เครื่องใช้พอสมควร หากเป็นไปได้ควรตั้งในศาลาประชาคม หรือศาลาวัด ฯลฯ เพราะต้องอาศัยคนดูแล สถานที่ตั้งมีเลขที่.....หมู่ที่.....ซอย..... ถนน..... ตำบล.....อำเภอ.....จังหวัด.....รหัสไปรษณีย์.....หรือ โทรศัพท์..... สามารถส่งข่าวสารหรือติดต่อได้

ข้อ 10 ชมรมต้องมีสำนักงานเป็นที่ประชุมกรรมการหรือจัดกิจกรรม เช่น ออกกำลังกาย ฯลฯ สำนักงานจะเป็นแห่งเดียวกับที่ตั้งของชมรมก็ได้

ข้อ 11 ชมรมต้องจัดให้มีทะเบียนต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน เช่น

- ทะเบียนสมาชิก
- ทะเบียนพัสดุ - ครุภัณฑ์ (ถ้ามี)
- ทะเบียนเงินสด
- สมุดเยี่ยมเมื่อมีบุคคลมาเยี่ยม
- บัญชีรับจ่ายเงิน
- สมุดบันทึกการประชุม ฯลฯ

ข้อ 12 เมื่อจัดตั้งเป็นชมรมแล้ว ขอให้สมัครเป็นสมาชิกเครือข่ายของสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ประจำจังหวัดหรือประจำกลุ่มเขต แล้วแต่กรณี โดยไม่จำกัดเวลาของการจัดตั้งชมรม

ข้อ 13 ชมรมควรมีการประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง และควรจัดกิจกรรมเป็นประจำอย่างน้อย 3 กิจกรรม เช่น กิจกรรมออกกำลังกาย กิจกรรมส่งเสริมรายได้ และกิจกรรมทางศาสนา

ข้อ 14 ชมรมต้องประสานงานกับผู้นำท้องถิ่น เช่น สถานีอนามัย เทศบาล อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เจ้าอาวาส เพื่อขอความช่วยเหลือและสนับสนุนชมรม

ข้อ 15 ชมรมต้องเผยแพร่ผลงานที่ได้ดำเนินการไปแล้วให้สาธารณชนทราบเพื่อให้เกิดความศรัทธาในชมรมเอง

ข้อ 16 ชมรมต้องจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก โดยปรึกษาหารือกับสมาชิกก่อนจัดกิจกรรม พยายามให้ผู้สูงอายุในชมรมมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม

ข้อ 17 หากชมรมมีปัญหาหรือขอสนับสนุนวิชาการ ขอให้ประสานงานกับประธานสมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ประจำจังหวัดหรือประจำกลุ่มเขต

ข้อ 18 หากชมรมมีสมาชิกมากเกินไป สามารถแยกออกไปจัดตั้งชมรมใหม่ได้อีก แม้จะอยู่ในหมู่บ้านเดียวกัน

ข้อ 19 ชมรมผู้สูงอายุมีความคิดเป็นอิสระ ตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง

ข้อ 20 ชมรมผู้สูงอายุควรบริหารชมรมให้ได้รับความนับถืออย่างมีศักดิ์ศรีจากบุคคลในชุมชน ตลอดจนชมรมและกลุ่มอื่นๆ

สรุปได้ว่า ชมรมผู้สูงอายุหมายถึง การรวมกลุ่มของผู้สูงอายุตั้งแต่ 30 คนขึ้นไป เข้ามารวมกัน กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและรวมกันทำกิจกรรมตามแนวทางที่กำหนด เพื่อให้เป็นประโยชน์แก่ผู้สูงอายุรวมทั้ง การเปิดโอกาสให้บุคคลวัยอื่นเข้ามารวมเป็นสมาชิกได้ตาม เงื่อนไขกำหนด

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

9.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและความผูกพันต่อองค์การ

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ พบว่า ลักษณะงาน ลักษณะผู้รับบริการ เทคโนโลยี ลักษณะขององค์การ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคคลในองค์การและนโยบายการบริหารและปฏิบัติ วัฒนธรรมขององค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ (วิษณุ ชมศรี, 2549; ลัดดา อ่ำสาอาด, 2555; ญาณิศา บุญจิตร, 2552) โดยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การมีทั้งปัจจัยระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ ปัจจัยระดับบุคคลได้แก่ ความรู้ ความฉลาดทางอารมณ์ สามารถของอาจารย์ คุณภาพผู้เรียน ทักษะการตั้งใจ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร การตัดสินใจของผู้บริหาร ลักษณะผู้รับบริการ ความผูกพันต่อองค์การ และความเครียด ปัจจัยระดับกลุ่มได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โครงสร้างกลุ่ม สถานภาพ บรรทัดฐาน การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และความสามัคคี ปัจจัยระดับองค์การ ได้แก่ การจัดการความรู้ การสนับสนุนจากองค์การ การจัดการคุณภาพโดยรวม สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน บรรยากาศขององค์การ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี ภาระงาน นโยบาย การเลือกกลยุทธ์ กระบวนการบริหาร ความสัมพันธ์กับชุมชน และวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งหน่วยในการวิเคราะห์จะเป็นองค์การภาครัฐ ได้แก่ ราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์การภาคเอกชน ทั้งนี้ นักวิชาการมีข้อสรุปร่วมกันว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การนั้น จำเป็นต้องมีการวัดมากกว่า 1 ปัจจัย องค์การที่มีหน้าที่ต่างกันจำเป็นต้องใช้ตัวแปรต่างกันหรือมีปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลแตกต่างกันออกไป

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เช่น การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและความผูกพันต่อองค์การ (วัลลพ ล้อมตะคุ, 2554) ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและความผูกพันต่อองค์การ โดยความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรหลักที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เนื่องจากการยอมรับรูปแบบของงานที่ได้รับมอบหมาย ความอดทนและพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จและความ

จงรักภักดีต่อองค์การ (ปกรณ ลัมโยธิน, 2558) เช่นเดียวกับงานของ เพลินพิศ ศิริสมบุญ (2547) ที่พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ มีงานวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (สิริภาพรรณ ลีภัยเจริญ, 2014)

จากการศึกษาวิจัยของนักวิจัยต่างประเทศ เช่น Podsakoff, MacKenzie และ Bommer (1996) Meyer et al. (2002) Peng และ Chiu (2010) Salehi และ Gholtash (2011) Zheng et al. (2011) Rurkkhum และ Bartlett (2012) ที่พบว่าความผูกพันต่อองค์การส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

9.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ

9.2.1 สมาชิกที่ดีขององค์การกับประสิทธิผลขององค์การ

งานของ Banks (2013) Cooper (2010) พบว่า การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับประสิทธิผลขององค์การมีความสัมพันธ์กัน ผลการศึกษาให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมขององค์การ การรับรู้ของพนักงานและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยพนักงานส่วนใหญ่ (กว่า 80%) มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในระดับสูงภายในแผนกของตน

Hohenstein (2007) ทำการศึกษาวิจัยโดยศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและบุคลิกภาพ และผลลัพธ์ (ความพึงพอใจ) ในระดับทีม และพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของทีมในภาพรวม

Walz (1995) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับประสิทธิผลขององค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านการให้ความช่วยเหลือ Helping Behaviors มีผลต่อประสิทธิผลมากที่สุด ตามมาด้วย Sportsmanship และ Civic Virtue โดยรวมรูปแบบของผลลัพธ์บ่งชี้ว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับประสิทธิผลขององค์การ

Chinnapha (2003) การศึกษาวิจัยพนักงานของ บริษัท สื่อสองแห่งในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า Citizenship Behaviour (OCB) และ Impression Management Behaviour (IMB) มีผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อมต่อการทำงานเป็นทีม

Higgins (2002) ศึกษาพฤติกรรมการเป็นพลเมืองหรือการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม (ความพึงพอใจของกลุ่ม ความมีชีวิตของกลุ่มและประสิทธิผลของกลุ่ม) โดยพบความสัมพันธ์ระหว่าง OCB และประสิทธิผลของกลุ่มเป็นผลมาจากความเหนียวแน่น การประสานกันทางสังคมและการประสานงาน

9.2.2 ความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ

Wills (2013) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การและประสิทธิผลในการทำงาน ได้รับการดำเนินการในหมู่พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลในการทำงานของตัวแทนขายและตรวจสอบว่าอายุ เพศและประสบการณ์การทำงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันขององค์การและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานกลุ่มนี้หรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ การศึกษาครั้งนี้ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านประชากรศาสตร์กับความผูกพันต่อองค์การและประสิทธิผลในการทำงาน

Shiva (2010) ศึกษาวิจัยความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมขององค์การที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลขององค์การพัฒนาเอกชนหรือเอ็นจีโอหรือไม่ นอกจากนี้การศึกษานี้ยังศึกษาว่าความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิก (Leader-member Exchange) ซึ่งเป็นการเพิ่มความผูกพันขององค์การโดยจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์การพัฒนาเอกชนได้อย่างไร นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบว่าความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีผลโดยตรงต่อความผูกพันของพนักงานหรือไม่ โดยศึกษาจากองค์การพัฒนาเอกชน 312 แห่งในรัฐจาร์ก (อินเดีย) ผลการวิจัยพบว่าการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลโดยตรงต่อวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลขององค์การพัฒนาเอกชน การเป็นผู้นำด้านการปฏิรูปส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การพัฒนาเอกชน และวัฒนธรรมองค์การผลักดันให้เกิดประสิทธิผล นอกจากนี้การศึกษายังพบว่าความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิกซึ่งจะช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์การ และจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลของ NGO ความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เพิ่มความผูกพันของพนักงานและประสิทธิผลขององค์การอย่างแท้จริง ประสิทธิผลขององค์การส่งผลให้การดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยเพิ่มสุขภาพ การศึกษารายได้และความสุขของผู้รับประโยชน์ สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนสมาชิกและผู้นำที่ดีนำไปสู่ความผูกพันของพนักงานและสร้างวัฒนธรรมองค์การ ในขณะที่ความผูกพันของพนักงานและวัฒนธรรมองค์การจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ

9.3 งานวิจัยเกี่ยวกับชมรมผู้สูงอายุ

นอกจากงานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และสิทธิผลขององค์การแล้ว งานวิจัยเกี่ยวกับชมรมผู้สูงอายุที่พบในประเทศไทย มีผลการวิจัยที่สอดคล้องกัน โดยพบว่า ความสำเร็จของชมรมผู้สูงอายุขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในชมรม เช่น ความโดดเด่นในเรื่องผู้นำเชิงคุณลักษณะ การบริหารจัดการ สถานที่ตั้ง ทรัพยากร เช่น อุปกรณ์ ความสามัคคีของสมาชิกชมรม โดยมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมของชมรมผู้สูงอายุมากกว่าปัจจัยภายนอกชมรม เช่น งบประมาณ ความร่วมมือของหน่วยงานต่างๆ การได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว นอกจากนี้ยัง

พบว่าความเข้มแข็งของชมรมขึ้นอยู่กับ การมีส่วนร่วมของสมาชิก เช่น การเข้าประชุม การจัดทำแผน การแสดงความคิดเห็น การทราบบัญชีรายรับรายจ่าย การเดินทางไปสะดวก การได้รับการสนับสนุนจาก องค์การภาครัฐและเอกชน (ระวิ แก้วสุกใส, 2545; ผดพร ผลสว่าง, 2549; อัญชลี พรประสาผล, 2542; วารินทร์ แผนเจริญ, 2549; สุกัญญา บุญวิเศษ, 2553; คณิงนิจ สมบูรณ์ผล, 2556)

งานวิจัยสำคัญอีกเรื่องหนึ่งเป็นของ ศศิพัฒน์ ยอดเพชร, เล็ก สมบัติ, ญัฐพัชร์ สโรบลและธนิ กานต์ ศักดาพร (2555) เรื่องลักษณะการดำเนินงานและกิจกรรมของชมรมผู้สูงอายุ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาการบริหารจัดการ ลักษณะกิจกรรม ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุและความ ต้องการเพื่อการพัฒนาชมรมผู้สูงอายุ เก็บข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพกับชมรมผู้สูงอายุที่เป็นเครือข่าย สมาคมสภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ จำนวน 328 ชมรม โดยใช้ แบบสอบถาม และสนทนากลุ่มกับ คณะกรรมการบริหารชมรมผู้สูงอายุที่มีลักษณะเป็นชมรมเข้มแข็ง และชมรมดำเนินการไม่ราบรื่น หรือ ยุติการดำเนินงาน รวม 10 ชมรม ผลการศึกษาพบว่า ชมรมผู้สูงอายุมีคณะกรรมการทำหน้าที่ในการ บริหารชมรมมีอุปสรรคด้านการขาดแคลนงบประมาณ ขาดวัสดุอุปกรณ์และขาดสถานที่ดำเนินงาน โดย ต่างให้ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาชมรมว่า ผู้สูงอายุควรให้ความร่วมมือในกิจกรรมผู้สูงอายุ หน่วยงาน ระดับท้องถิ่นควรสนับสนุนงบประมาณประจำปี สาขาสมาคมสภาผู้สูงอายุฯ ประจำจังหวัด ควรออก เยี่ยมและให้ความช่วยเหลือชมรม สมาคม สภาผู้สูงอายุแห่งประเทศไทยฯ ควรจัดตั้ง/สนับสนุน งบประมาณให้แก่ชมรมผู้สูงอายุโดยตรง และ คณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ (กผส.) ควรสนับสนุนการ จัดกิจกรรมและนำเสนอผลงานดีเด่นของชมรม

10. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่องนี้ พบว่า นิยาม ประสิทธิภาพขององค์การนั้นเป็นไปตามแนวทางที่ใช้ในการศึกษาประสิทธิภาพขององค์การ เช่น แนวทางด้าน เป้าหมาย มักนิยามประสิทธิผลขององค์การคือเป้าหมายสุดท้ายที่องค์การต้องการให้เกิดการบรรลุ (Reddin, 1970 ; Shetty, 1979) แนวทางเชิงระบบ อธิบายว่าเป็นความสามารถขององค์การในการ จัดหาทรัพยากร การรักษาไว้ซึ่งระบบภายในขององค์การ และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับสภาพแวดล้อมที่อยู่ ภายนอกองค์การ (Robbins, 2011) แนวทางกระบวนการภายในมองว่า ประสิทธิภาพขององค์การก็คือ องค์การที่มีสุขภาพดี หรืออีกนัยหนึ่งคือความสามารถในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ และสร้าง ความสัมพันธ์ภายในองค์การให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ มีการทำงานที่ราบรื่นและคล่องตัว (Cameron, 1980) ส่วนแนวทางกลยุทธ์กลุ่มตัวแทน หมายถึง ระดับความสามารถในการสนองตอบความต้องการ ของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์การ (Pfeffer and Salanik, 1978 ; Robbins and Coulter, 2003)

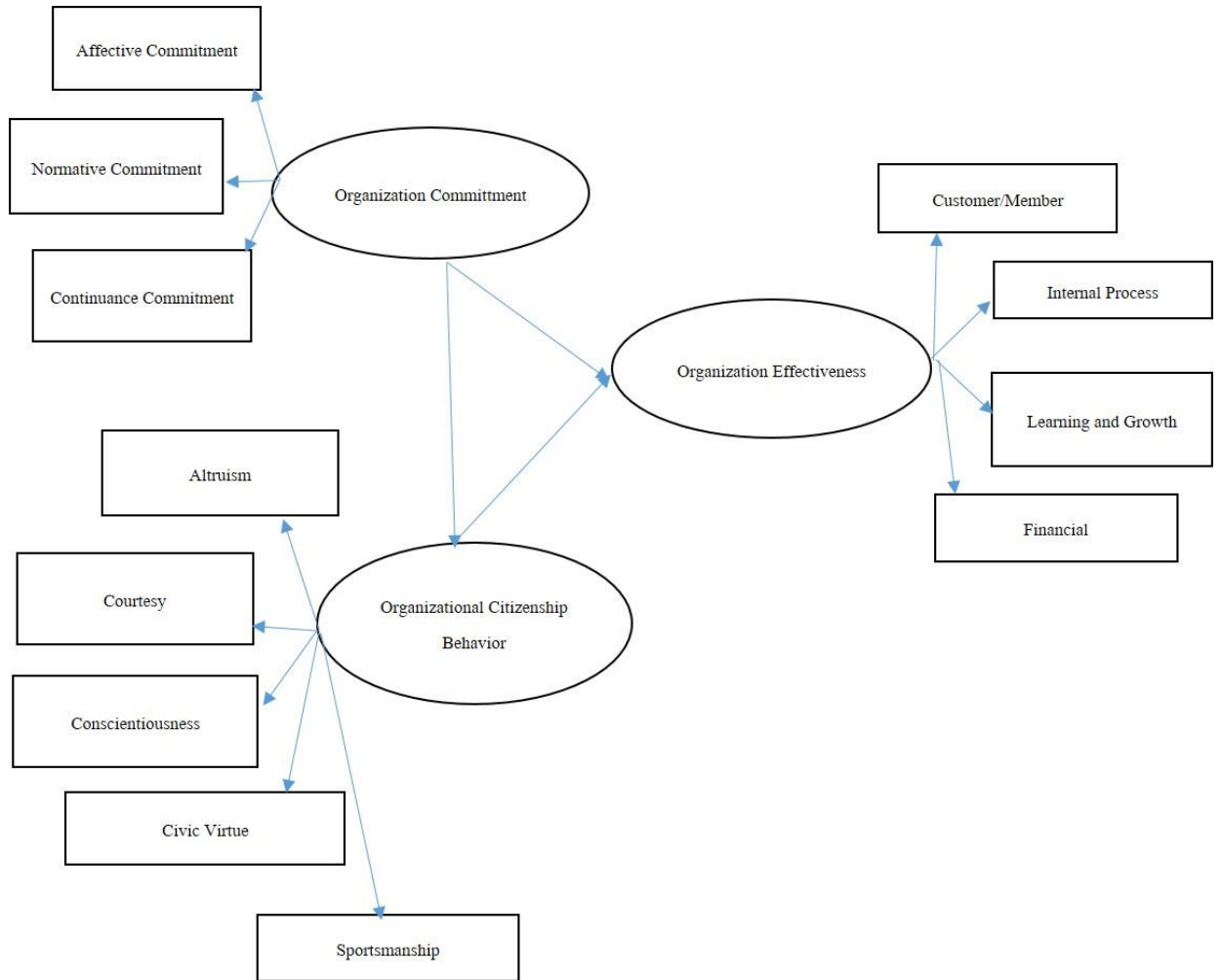
สำหรับประสิทธิผลของชมรมผู้สูงอายุที่ขึ้นอยู่กับความสามารถของชมรมผู้สูงอายุในการสนองความต้องการของสมาชิก ความต่อเนื่องของกิจกรรม ความสามารถในการพึ่งตนเอง อุดมการณ์พื้นฐานของสมาชิก และการสร้างภาคีเครือข่าย (พงษ์ศิริ ปรารภนาดี, ม.ป.ป.) งานวิจัยเรื่องนี้ใช้การวัดประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิด Balanced Scorecard ประกอบด้วย การวัดประสิทธิผลของชมรมจาก 1. มุมมองด้านลูกค้าหรือการตอบสนองความต้องการของสมาชิก 2. มุมมองด้านกระบวนการภายในหรือการจัดการของชมรม 3. มุมมองด้านการเติบโตและพัฒนาหรือการเติบโตของชมรม และ 4. มุมมองด้านการเงิน

เมื่อนำแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้เพื่อวัดประสิทธิผลของชมรมผู้สูงอายุจึงประกอบด้วยการวัดใน 4 มิติ กล่าวคือ 1) ด้านการตอบสนองความต้องการของสมาชิก เช่น กิจกรรมมีความต่อเนื่อง กิจกรรมสอดคล้องกับความต้องการ กิจกรรมหลากหลาย การได้รับประโยชน์ของสมาชิก 2) ด้านการจัดการของชมรม เช่น ชมรมเกิดจากความต้องการของสมาชิก ความโปร่งใสในการจัดการ ผู้นำเสียสละ กรรมการให้ความร่วมมือ 3) ด้านการเงินของชมรม เช่น การได้รับการสนับสนุนด้านการเงินจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การได้รับการสนับสนุนด้านการเงินจากกองทุน เช่น กองทุนการจิตสวัสดิตการสังคม ความสามารถในการหาเงินมาดำเนินกิจกรรมของชมรมด้วยตนเอง การสนับสนุนด้านการเงินจากชุมชน และ 4) ด้านการเติบโตของชมรม เช่น การมีเครือข่ายสนับสนุนการทำงาน มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น มีการจัดตั้งแกนนำในการทำงาน และอำนวยความสะดวก

ประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่สำคัญคือ ความผูกพันต่อองค์การและการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ งานวิจัยหลายเรื่องกล่าวถึงปัจจัยทั้งสองปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ (Banks, 2013; Zhang, 2009; Rideout, 2010; Bonaparte, 2008) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความผูกพันด้านความรู้สึกและความผูกพันด้านการคงอยู่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไม่ใช่ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Zhang, 2009) และพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านการเห็นแก่ผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกมากกว่าตัวแปรตัวอื่นๆ (Bonaparte, 2008)

การศึกษาความผูกพันองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในด้านรัฐประศาสนศาสตร์นั้นพบอยู่บ้าง ส่วนใหญ่พบในการศึกษาองค์กรภาครัฐ แต่ยังไม่พบในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งเป็นองค์กรที่รัฐต้องการให้องค์กรเหล่านี้เป็นกลไกขับเคลื่อนการจัดบริการสาธารณะหรือกลไกในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ประกอบกับการคงอยู่และการสร้างความผูกพันให้เกิดแก่สมาชิกเป็นหัวใจสำคัญของความเข้มแข็งขององค์กร ดังนั้น งานวิจัยเรื่องนี้จึงเลือกศึกษาความผูกพันองค์กรโดยใช้แนวคิดของ Allen และ Mayer (1990) ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์การแสดงออกใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ด้านอารมณ์ ด้านบรรทัดฐาน ด้านการคงอยู่ สำหรับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของผู้สูงอายุใช้แนวคิดของ Organ (1988, 1990) ซึ่งเป็นการศึกษาระดับปัจเจกบุคคล ที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินการของชมรมผู้สูงอายุ โดยแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้

ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น การสำนึกในหน้าที่ และการให้ความร่วมมือ
 จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดัง
 ภาพประกอบ 1

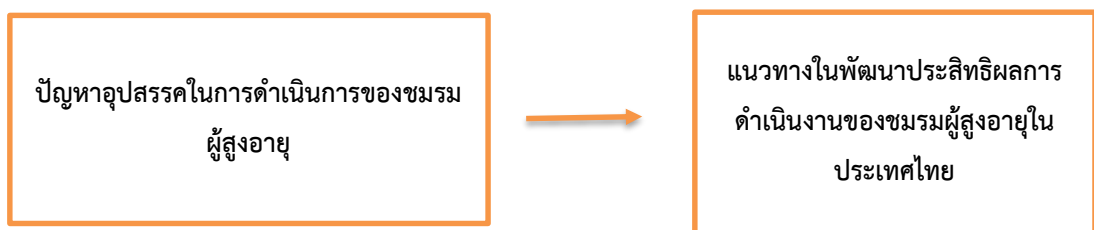


ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุ
 ในประเทศไทย

โดยที่	Organization Commitment	= ความผูกพันต่อองค์กร
	Affective Commitment	= ด้านอารมณ์
	Normative Commitment	= ด้านบรรทัดฐาน
	Continuance Commitment	= ด้านการคงอยู่
	Organizational Citizenship Behavior	= พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
	Altruism	= การให้ความช่วยเหลือ
	Courtesy	= การคำนึงถึงผู้อื่น
	Conscientiousness	= การสำนึกในหน้าที่
	Civic Virtue	= การให้ความร่วมมือ

Sportsmanship	= ความอดทนอดกลั้น
Organization Effectiveness	= ประสิทธิภาพขององค์การ
Customer/Member	= ด้านลูกค้าหรือสมาชิก
Internal Process	= ด้านกระบวนการภายใน
Learning and Growth	= ด้านการเรียนรู้เติบโตและการเรียนรู้
Financial	= ด้านการเงิน

ภายหลังจากวิจัยเชิงปริมาณแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยนำผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณมาค้นหาคำตอบเพื่อเสริมข้อมูลเชิงปริมาณ เนื่องจากประสิทธิผลของชมรมในมิติทั้ง 4 ประการอาจมีมิติใดมิติหนึ่งที่เกิดช่องว่าง ดังนั้นการแสวงหาคำตอบถึงสาเหตุและแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จากผู้สูงอายุและประธานและหรือกรรมการชมรมผู้สูงอายุ ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะก่อให้เกิดแนวทางการพัฒนาที่ชมรมผู้สูงอายุจะใช้เป็นแนวทางต่อไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้



ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงคุณภาพ

11. สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานจากกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) จากข้อค้นพบเชิงประจักษ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ Morrison และ Robinson (1997) Podsakoff et al. (1997) Farh, Earley และ Lin (1997) Meyer และ Allen (1991), Podsakoff, MacKenzie และ Bommer (1996) Meyer et al. (2002) Peng และ Chiu (2002) Salehi และ Gholtash (2011) Zheng et al. (2011) Rurkkhum และ Bartlett (2012) วิษณุ ชมศรี (2549) ลัดดา อ่ำสอาด (2555) ญาณิศา บุญจิตร (2552) ปกรณ์ ลิ้มโยธิน (2558) เพลินพิศ ศิริสมบุรณ์ (2547) และ สิริภาพรรณ ลีภัยเจริญ (2014) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

2) จากข้อค้นพบเชิงประจักษ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การและประสิทธิผลขององค์การ โดย Wills (2013) และ Shiva (2010) พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ

3) จากข้อค้นพบเชิงประจักษ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับประสิทธิผลขององค์การ โดย Banks (2013) Cooper (2010) Hohenstein (2007) Walz (1995) Chinnapha (2003) Higgins (2002) พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ

4) จากข้อค้นพบเชิงประจักษ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และประสิทธิผลขององค์การ โดยพบว่า ความผูกพันต่อองค์การส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังข้อค้นพบของ Banks (2013) Zhang (2009) Rideout (2010) และ Bonaparte (2008)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานว่า ความผูกพันต่อองค์การ ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และร่วมกันทำนายประสิทธิผลขององค์การ โดยสามารถแจกแจงเป็นสมมติฐานที่ชัดเจนได้ดังนี้

- สมมติฐานที่ 1 ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ความผูกพันต่อชมรมผู้สูงอายุ ประกอบด้วยตัวแปรภายนอกที่สังเกตได้จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ตัวแปรสังเกตได้ด้านอารมณ์ 2) ตัวแปรสังเกตได้ด้านการคงอยู่ และ 3) ตัวแปรสังเกตได้ด้านบรรทัดฐาน

- สมมติฐานที่ 2 ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของผู้สูงอายุ ประกอบด้วยตัวแปรภายนอกที่สังเกตได้จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) ตัวแปรสังเกตได้ด้านการให้ความช่วยเหลือ 2) ตัวแปรสังเกตได้ด้านการสำนึกในหน้าที่ 3) ตัวแปรสังเกตได้ด้านความอดทนอดกลั้น 4) ตัวแปรสังเกตได้ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น และ 5) ตัวแปรสังเกตได้ด้านการให้ความร่วมมือ

- สมมติฐานที่ 3 ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุในประเทศไทย ประกอบด้วยตัวแปรภายในที่สังเกตได้จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ตัวแปรสังเกตได้ด้านการตอบสนองความต้องการของสมาชิก 2) ตัวแปรสังเกตได้ด้านการจัดการของชมรม 3) ตัวแปรสังเกตได้ด้านการเงินของชมรม และ 4) ตัวแปรสังเกตได้ด้านการเติบโตของชมรม

- สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้สูงอายุที่เป็นสมาชิกชมรมผู้สูงอายุมีอิทธิพลต่อความแปรปรวนของประสิทธิผลการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุในประเทศไทยตามความคิดเห็นของผู้สูงอายุที่เป็นสมาชิกชมรม

- สมมติฐานที่ 5 ตัวแปรความผูกพันต่อชมรมผู้สูงอายุ และตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของผู้สูงอายุ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุในประเทศไทยทั้งในทางตรงและทางอ้อม

- สมมติฐานที่ 6 โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุในประเทศไทยที่ได้รับจากการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลประจักษ์
- สมมติฐานที่ 7 ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุในประเทศไทย น่าจะประกอบไปด้วยปัญหาการบริหารจัดการภายในชมรมผู้สูงอายุ ได้แก่ การขาดเงินสนับสนุน ภาวะผู้นำของประธานชมรม ความร่วมมือของสมาชิก การขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่วนปัญหาอีกด้านหนึ่งเกิดจากสมาชิกชมรมผู้สูงอายุ เช่น การไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมเนื่องจากปัญหาเรื่องเศรษฐกิจ การขาดการสนับสนุนจากคนในครอบครัว
- สมมติฐานที่ 8 แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุในประเทศไทย เพื่อให้การดำเนินงานของชมรมเข้มแข็ง ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญกับการรณรงค์ให้ประชาชนเห็นความสำคัญของการรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือกันและกัน และสนับสนุนการดำเนินการของชมรม เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การอบรม