แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

ภวัต สุวรรณธนัช

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

ภวัต สุวรรณธนัช

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2564
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

THE TREND OF INTEGRATION FOR USING OKRS WITH KPIS ON THE WORK EFFICIENCY OF COMPANY EMPLOYEES IN CHEMICAL AND PETROCHEMICAL INDUSTRIES IN RAYONG

PAWAT SUWANTANUT

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF

THE REQUIREMENTS FOR MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM FOR EXECUTIVE

GRADUATE SCHOOL OF COMMERCE

BURAPHA UNIVERSITY

2021

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางานนิพนธ์ของ ภวัต สุวรรณธนัช ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีพร ศรีจำปา)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

.... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทักษญา สง่าโยธิน)

.... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีพร ศรีจำปา)

.... กรรมการ

(ดร.นพดล เดชประเสริฐ)

.... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ระพีพร ศรีจำปา)

วันที่..........เดือน.........................พ.ศ...............

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)

วันที่..........เดือน.........................พ.ศ...............

61710034: สาขาวิชา: -; บธ.ม. (-)
คำสำคัญ: แนวโน้มการบูรณาการการ, ประสิทธิภาพการทำงาน, ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ, การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ

ภวัต สุวรรณธนัช : แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง. (THE TREND OF INTEGRATION FOR USING OKRS WITH KPIS ON THE WORK EFFICIENCY OF COMPANY EMPLOYEES IN CHEMICAL AND PETROCHEMICAL INDUSTRIES IN RAYONG) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ระพีพร ศรีจำปา, Ph.D. ปี พ.ศ. 2564.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยมีจุดประสงค์ (1) เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองที่มีต่อ KPIs (2) เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองที่มีต่อ OKRs (3) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยพื้นฐานเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองกับทัศนคติที่มีต่อ KPIs และ OKRs (4) เพื่อศึกษาแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยวิธีใช้การสุ่มตัวอย่างแบบโควต้า ตามส่วนพื้นที่ ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 352 คน เมื่อนำแบบสอบถามมาทดลองใช้ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.972 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการวิจัยพบว่า (1) ทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านพบว่า การกำหนดตัวชี้วัดรองและการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับหน่วยงานและการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร อยู่ในระดับมาก สำหรับทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จและการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและผลการศึกษาความคิดเห็นประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (2) ผลการเปรียบเทียบเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามอายุ ไม่แตกต่างกัน (3) ผลการเปรียบเทียบเพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามอายุ ประสบการณ์การทำงาน ไม่แตกต่างกัน (4) ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs และ OKRs มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 (5) แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

61710034: MAJOR: -; M.B.A. (-)

KEYWORDS: INTEGRATION TRENDS, PERFORMANCE, THEORY OF SUCCESS INDICATORS, SETTING OBJECTIVES TO MEASURE SUCCESS

PAWAT SUWANTANUT : THE TREND OF INTEGRATION FOR USING OKRS WITH KPIS ON THE WORK EFFICIENCY OF COMPANY EMPLOYEES IN CHEMICAL AND PETROCHEMICAL INDUSTRIES IN RAYONG. ADVISORY COMMITTEE: RAPEEPORN SRIJUMPA, Ph.D. 2021.

This research is a quantitative research. The purposes are (1) To study the attitude of company employees in the chemical and petrochemical industries in Rayong province towards KPIs. (2) To study the attitude of company employees in the chemical and petrochemical industries in Rayong province towards OKRs. (3) To compare general information of company employees with their attitudes towards KPIs and OKRs (4) To study the trend of integration for using OKRs with KPIs on the work efficiency of company employees in the chemical and petrochemical industries in Rayong province. The sample size was determined at a 95 percent confidence level. Sample use quota sampling method according to area. Obtained sample amount from 352 office workers. The data was tried resulting the confidence factor of 0.972. The data was analyzed by a software package.

The research found (1) The Employee attitudes towards KPIs. The average value was at a high level. For each side, the secondary indicators and individual indicators. The mean is at the highest level. For department indicators and organization indicators. The mean is at the high level. The employee attitudes towards OKRs and each aspects. The mean is at the high level. The study results of attitudes on the trend of integration for using OKRs with KPIs on work. The mean is at the high level. The study results of employee’s attitudes on work performance of company employees in the chemical and petrochemical industry in Rayong province for whole and each aspects at a high level. (2) The comparison results for gender, education level, job position and work experience had different effect on employee attitudes towards KPIs. But when classified by age. The results are not different. (3) The comparison results for gender, marital status, education level and job position had different effect on employee attitudes towards OKRs. But when classified by age and work experience. The results are not different. (4) Employee attitudes towards KPIs and OKRs significantly influence to the trend of integration for using OKRs with KPIs. Statistically significant at .001 (5) The trend of integration for using OKRs with KPIs significantly influence to the work efficiency of company employees in the chemical and petrochemical industries in Rayong province. Statistically significant at .001.

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร (Executive MBA รุ่น 43) มหาวิทยาลัยบูรพา โดยมุ่งศึกษาแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง งานนิพนธ์ ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีพร ศรีจำปา อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้ความเมตตา คำปรึกษา แนะนำ และให้ข้อคิดต่างๆ ในการวิจัยอย่างดียิ่ง จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีพร ศรีจำปา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทักษญา สง่าโยธินและ อาจารย์ ดร.นพดล เดชประเสริฐที่กรุณาให้คำแนะนำและตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอบคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกจนงานนี้เสร็จสมบูรณ์

กราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และขอบคุณเพื่อน ๆ ทุกคน ที่ให้ความรัก ความห่วงใยและสนับสนุนตลอดจนกำลังใจอย่างเต็มเปี่ยมและสนับสนุนในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ด้วยดีเสมอมา

ภวัต สุวรรณธนัช

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ....ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .... จ

กิตติกรรมประกาศ.. ฉ

สารบัญ .... ช

สารบัญตาราง .... ญ

สารบัญภาพ .... ฌ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์การวิจัย 5

สมมติฐานการวิจัย 5

กรอบแนวคิดในการวิจัย 5

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 8

ขอบเขตการวิจัย 8

นิยามศัพท์เฉพาะ..9

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 13

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ 13

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเป้าหมายด้วยระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)............19

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลงานส่วนบุคคลด้วยการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) 29

แนวความคิดการบูรณาการ 35

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน..38

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 46

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย 53

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 53

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 55

การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 56

การเก็บรวบรวมข้อมูล 57

การวิเคราะห์ข้อมูล 59

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล 61

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 62

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ลักษณะข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม 63

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) โดยรวมและรายด้าน 66

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) โดยรวมและรายด้าน 71

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) โดยรวมและรายด้าน 74

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองโดยรวมและรายด้าน 79

ตอนที่ 6 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยผลการวิเคราะห์ ดังนี้ 84

บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 125

สรุปผลการศึกษา 125

อภิปรายผลการวิจัย 129

ข้อเสนอแนะผลวิจัย 133

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป 136

บรรณานุกรม 137

ภาคผนวก 140

ภาคผนวก ก 141

ภาคผนวก ข 152

ภาคผนวก ค 164

ภาคผนวก ง 166

ประวัติย่อของผู้วิจัย 170

มหาวิทยาลัยบูรพา
BURAPHA UNIVERSITY

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบระหว่าง การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) และ ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPIs) 35

ตารางที่ 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ 54

ตารางที่ 3 จำนวน และ ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามเพศ................................63

ตารางที่ 4 จำนวน และ ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามอายุ................................64

ตารางที่ 5 จำนวน และ ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามสถานภาพสมรส 64

ตารางที่ 6 จำนวน และ ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามระดับการศึกษา 65

ตารางที่ 7 จำนวน และ ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน..................65

ตารางที่ 8 จำนวน และ ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน 66

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) โดยรวม 66

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร...........67

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับหน่วยงาน 68

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล 69

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดรอง 70

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs โดยรวม...71

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ในด้านทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) 72

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ในด้านแนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน 73

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) โดยรวม 74

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ในด้าน กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล 75

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ในด้าน การตั้งเป้าหมาย OKRs....................76

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ในด้าน การกำหนดตัววัดผล OKRs....................78

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองโดยรวม 79

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองในด้านคุณภาพงาน 80

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองใน ด้านปริมาณงาน 81

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองในด้านเวลา 82

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองใน ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 83

ตารางที่ 26 แสดงผลการวิเคราะห์ t-test ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามเพศ.84

ตารางที่ 27 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามอายุ 85

ตารางที่ 28 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามอายุ ในส่วนของด้านการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล 86

ตารางที่ 29 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามสถานภาพสมรส 87

ตารางที่ 30 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนภาพรวม 88

ตารางที่ 31 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนของด้านทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร .89

ตารางที่ 32 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนของด้านการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล 90

ตารางที่ 33 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนของด้านการกำหนดตัวชี้วัดรอง 91

ตารางที่ 34 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามระดับการศึกษา 92

ตารางที่ 35 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs โดยจำแนกตามระดับการศึกษา ในภาพรวม 93

ตารางที่ 36 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามระดับการศึกษา ด้านทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร 94

ตารางที่ 37 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันเมื่อตามตำแหน่งงาน 95

ตารางที่ 38 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามตำแหน่งงาน ในภาพรวม 96

ตารางที่ 39 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามตำแหน่งงาน ด้านทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร 97

ตารางที่ 40 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามตำแหน่งงาน ในด้านกำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน 98

ตารางที่ 41 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามตำแหน่งงาน ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล 99

ตารางที่ 42 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามตำแหน่งงาน ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดรอง 100

ตารางที่ 43 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามประสบการณ์การทำงาน 101

ตารางที่ 44 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามประสบการณ์การทำงานในภาพรวม 102

ตารางที่ 45 แสดงผลการวิเคราะห์ t-test ของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกัน ตามเพศ 103

ตารางที่ 46 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามอายุ 104

ตารางที่ 47 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ตามอายุ ในส่วนของด้านทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) 105

ตารางที่ 48 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามสถานภาพสมรส 106

ตารางที่ 49 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนภาพรวม 107

ตารางที่ 50 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนด้านทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) 108

ตารางที่ 51 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามระดับการศึกษา 109

ตารางที่ 52 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ตามระดับการศึกษา ในภาพรวม 110

ตารางที่ 53 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ตามระดับการศึกษา ในด้านทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) 111

ตารางที่ 54 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามตำแหน่งงาน 112

ตารางที่ 55 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ตามตำแหน่งงาน ด้านภาพรวม 113

ตารางที่ 56 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ตามตำแหน่งงาน ด้าน ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) 114

ตารางที่ 57 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ตามตำแหน่งงาน ด้านแนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน 115

ตารางที่ 58 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามประสบการณ์การทำงาน 116

ตารางที่ 59 การทดสอบสมมติฐานทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ที่มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs 117

ตารางที่ 60 การทดสอบสมมติฐานทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ที่มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs 120

ตารางที่ 61 การทดสอบสมมติฐานแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง 122

มหาวิทยาลัยบูรพา BURAPHA UNIVERSITY

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย......7
ภาพที่ 2 ขั้นตอนการสร้างดัชนีวัดประสิทธิภาพ 25
ภาพที่ 3 “หลัก 5 Know-Ws and 1 Know-H” 25
ภาพที่ 4 การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กร 33

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมในปี พ.ศ. 2562 เมื่อพิจารณาจากดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรม คาดว่าจะหดตัวร้อยละ 3.8 ในขณะที่ปี พ.ศ. 2561 ที่ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมขยายตัวร้อยละ 3.6 โดย อุตสาหกรรมสำคัญที่หดตัวในปี พ.ศ. 2562 อาทิ ผลิตภัณฑ์เคมี และพลาสติก ตามปริมาณวัตถุดิบที่เข้าสู่ตลาดลดลงเนื่องจากภัยธรรมชาติและ โรคระบาด การชะลอตัวของตลาดจีน และความสามารถในการแข่งขันด้านราคาที่ลดลง และการลดลงของตลาดในประเทศเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจในประเทศที่ชะลอตัว ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความเข้มงวดของสถาบันการเงินในการอนุมัติสินเชื่อ และตลาดส่งออกเนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าชะลอตัว จากการชะลอตัวของอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เช่น อุตสาหกรรมอุปกรณ์ทางการแพทย์ ภาชนะบรรจุสินค้า โดยการก่อสร้างที่อยู่อาศัยได้รับผลกระทบจากมาตรการกำกับดูแลสินเชื่อที่อยู่อาศัย (Loan to Value : LTV) ซึ่งเริ่มมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2562 ส่งผลให้ยอดจำหน่ายลดลงตามไปด้วย ซึ่งทิศทางแนวโน้ม ปี 2563 ประมาณการอัตราการขยายตัวของดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมปี 2563 คาดว่าจะขยายตัวในช่วงร้อยละ 2.0-3.0 โดยมีปัจจัยบวกจากนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาลที่น่าจะมีออกมาเป็นระยะ นักลงทุนมีการย้ายสายการผลิตมาลงทุนในประเทศไทยจากผลของสงครามการค้า แรงขับเคลื่อนจากการลงทุนภาครัฐจากความคืบหน้าของโครงการลงทุนที่สำคัญ ๆ รวมถึงการดำเนินงานภายใต้แผนงานเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2563, หน้า 1-2)

อุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติกในภาพรวมมีอัตราการเติบโตที่ค่อนข้างทรงตัวหรือเติบโตได้เพียงเล็กน้อย โดยกลุ่มผลิตภัณฑ์อุปกรณ์ทางการแพทย์ ภาชนะบรรจุสินค้า ได้รับปัจจัยสนับสนุนจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมต่อเนื่องโดยเฉพาะได้รับปัจจัยบวกทางอ้อมจากสงครามการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกากับจีน โดยสหรัฐอเมริกา อาจเปลี่ยนมานำเข้ายางของไทยแทนที่จากจีนมากขึ้น และกลุ่มผลิตภัณฑ์ถุงมือยางจะขยายตัวได้ดีตามความต้องการใช้ถุงมือเพื่อสุขอนามัยและแนวโน้ม การเติบโตของธุรกิจด้านสุขภาพ ในขณะที่กลุ่มยางแปรรูปขั้นต้นจะยังเผชิญปัญหาการชะลอตัวของคำสั่งซื้อจากจีนและการแข่งขันที่รุนแรงจากกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านทำให้อาจขยายตัวได้เพียงเล็กน้อย สำหรับผลิตภัณฑ์พลาสติกที่ใช้บรรจุสินค้า อุปโภคบริโภค และเพื่อการก่อสร้างสามารถเติบโตได้ตามความต้องการของอุตสาหกรรมต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม

ผู้ประกอบการยังคงเผชิญกับปัญหาราคายางที่ยังคงทรงตัวอยู่ในระดับต่ำจึงทำให้การสร้างรายได้ไม่ดีเท่าที่ควร รวมถึงแนวโน้มการลดลงของการใช้ถุงพลาสติกและหลอดพลาสติกจากเทรนด์รักษ์โลกและสิ่งแวดล้อมรณรงค์ให้ลด-ละ-เลิกใช้พลาสติกหันมาใช้ถุงผ้าหรือพลาสติกชีวภาพทดแทน นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยฉุดรั้งจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ เช่น แนวโน้มค่าเงินบาทแข็งค่าเมื่อเทียบกับดอลลาร์สหรัฐที่ส่งผลต่อราคาผลผลิต และการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นจากการเน้นพึ่งพาตลาดส่งออก เป็นต้น (ธนาคารออมสิน, 2561, หน้า 2)

จังหวัดระยองเป็นจังหวัดที่มีสภาพทางเศรษฐกิจดี ในปีพ.ศ. 2562 ที่ผ่านมาอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า เศรษฐกิจจังหวัดระยอง ขยายตัวร้อยละ 4.4 เพิ่มจากปีก่อนร้อยละ 2.0 การผลิตอุตสาหกรรม คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 5.3 เพิ่มจากปีก่อนร้อยละ 2.4 ทุนจดทะเบียนภาคอุตสาหกรรม และจำนวนโรงงานที่เพิ่มขึ้นตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกที่คาดว่าจะส่งสัญญาณดีขึ้นอย่างช้า ๆ อุตสาหกรรมที่ลงทุนมาก 3 อันดับแรก คือ อุตสาหกรรมเคมี อุตสาหกรรมขนส่ง และอุตสาหกรรมปิโตรเคมี คาดว่าการพัฒนาอุตสาหกรรมของจังหวัดระยองเติบโตขึ้นอีกมาก เนื่องจากรัฐบาลสนับสนุนการลงทุนของต่างชาติหรือผู้ประกอบการในประในประเทศต่อเนื่องจากโครงการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งตะวันออก ปัจจุบันพื้นที่บริเวณชายฝั่งตะวันออกเป็นฐานการผลิตอุตสาหกรรมหลักของประเทศทุกชนิด มีเม็ดเงินเงินลงทุนเอกชนในภาคอุตสาหกรรมมูลค่า 1.9 ล้านล้านบาท ร้อยละ 36 ของประเทศ รัฐบาลจึงเห็นศักยภาพทางด้านเศรษฐกิจของภาคตะวันออก จึงมีแนวคิดที่จะสร้างเมืองใหม่ในภาคตะวันออกรับรองการลงทุนทั้งภายในและต่างประเทศ จังหวัดระยองรัฐบาลกำหนดให้เป็นเมืองอุตสาหกรรมปิโตรเคมี และอุตสาหกรรมพลังงานพื้นที่มาตาพุดเป็น 1 ใน 5 ด้านอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในทวีปเอเชีย และศูนย์กลางด้านโรงงานกลั่นน้ำมันและพลังงานในประเทศไทยพัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมชีวภาพ ในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ที่มีส่วนในการผลิตสินค้าประเภทผลิตภัณฑ์เคมีเพื่อส่งขาย ทั้งในประเทศไทยและส่งออกสู่ทุกภูมิภาคทั่วโลก อีกทั้งในอนาคตอันใกล้นี้อุตสาหกรรมในพื้นที่ระยองจะผลักดันเป็นแผนยุทธศาสตร์ภายใต้ ไทยแลนด์ 4.0 ด้วยการพัฒนาเชิงพื้นที่ ที่ต่อยอดความสำเร็จมาจาก แผนพัฒนาเศรษฐกิจภาคตะวันออก ดังนั้นจึงต้องมีการเติมเต็มภาพรวมในการส่งเสริม การลงทุนซึ่งจะเป็นการยกระดับอุตสาหกรรมของประเทศเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและทำให้ เศรษฐกิจของไทยเติบโตได้ในระยะยาว โดยในระยะแรกจะเป็นการยกระดับพื้นที่ในเขต 3 จังหวัดคือ ชลบุรี, ระยอง, และ ฉะเชิงเทรา เป็นกลุ่มเขตอุตสาหกรรมสำคัญอันดับต้น ๆ ของประเทศอยู่แล้ว อุดมไปด้วยโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ มีสนามบิน รวมถึงมีท่าเรือที่มีตู้สินค้าผ่านมากที่สุดเป็นอันดับที่ 22 ของโลก EEC จึงเล็ง

พัฒนาต่อยอดจากพื้นที่มีมีความพร้อมสูงสุดให้เป็นพื้นที่นำร่องเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ผ่านการบริหารจัดการในการกำกับดูแลของ คณะกรรมการนโยบายพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (สำนักงานอุตสาหกรรมระยอง, 2562, หน้า 1-5)

ในระดับพนักงานที่ทำงานในโรงงานระยอง ตามโครงสร้างการบริหารบุคคลของโรงงานได้ทำการแบ่งพนักงานเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) พนักงานที่ทำงานปฏิบัติการ 2) พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน อาทิ วิศวกร ผู้จัดการ เป็นต้น ซึ่งพนักงานในกลุ่ม พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน ถือเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนและผลักดันให้เป้าหมายระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPIs) ของทั้งระดับแผนกและของโรงงานระยองให้เกิดผลสำเร็จ ดังนั้นจึงมีการกระจายระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPIs) ของแผนกไปสู่เป้าหมายระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPIs) รายบุคคลโดยเฉพาะผู้จัดการ วิศวกร พนักงานที่มีระดับเทียบเท่าวิศวกร เป็นต้น ในการทำงานจริงของพนักงานระดับพนักงานที่ทำงานในสำนักงาน ของโรงงานต่าง ๆ หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ(Key Performance Indicator : KPIs) เพราะเป็นสิ่งที่โรงงานยึดถือเป็นระบบหลักในการตั้งเป้าหมายและประเมินผลงานในทุกระดับ แต่ในภาคปฏิบัติงานจริงมีหลาย ๆ กรณีของการทำงาน พบว่า การใช้ระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ(Key Performance Indicator : KPIs) ไม่ได้สอดคล้องกับงานที่พนักงานต้องลงมือทำจริง หรือไม่ยืดหยุ่นเพียงพอในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่ควบคุมไม่ได้ หรือสถานการณ์เร่งด่วนที่เข้ามาในช่วงกลางปีหรือปลายปี โดยระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ KPIs ปัญหาหลักที่พบเสมอ คือ 1) มีแต่ตัวชี้วัดผลงานรองไม่ใช่ตัวชี้วัดผลงานหลัก เวลาที่จะนำเอาตัวชี้วัดผลงานมาใช้จริงกลับไม่ใช่ตัวชี้วัดผลงานหลักของระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPIs) แต่เป็นแค่เพียง Performance Indicator (PI) ซึ่งไม่ใช่ความคาดหวังหรือผลลัพธ์ของงานจริง ๆ ที่ต้องการได้จากพนักงานตำแหน่งนั้น ๆ 2) ไม่มีการเก็บข้อมูลการทำงานที่เพียงพอ การนำเอาระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPIs) มาใช้นั้น ต้องควบคู่กับระบบและข้อตกลงที่ชัดเจนในการนับหรือบันทึกผลงาน ถ้าปราศจากความชัดเจนจะไม่สามารถวัดหรือประเมินผลของระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ(Key Performance Indicator : KPIs) ข้อนั้นอย่างเป็นรูปธรรม ผู้ใช้ระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ(Key Performance Indicator : KPIs) ไม่ศึกษาให้ถ่องแท้ก่อน รวมถึงการที่องค์กรไม่จริงจังกับการเอาระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ(Key Performance Indicator : KPIs) มาเป็นเป้าหมายในการทำงานอย่างแท้จริง และ 4) ทำไปเพื่อระบบคุณภาพบางอย่าง ทำระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ(Key Performance Indicator : KPIs) เพื่อไปตอบโจทย์ของระบบ

คุณภาพที่กำหนดเป็นเงื่อนไขไว้ว่าต้องมีการจัดทำสิ่งเหล่านี้ มิฉะนั้นก็จะไม่ได้รับการรับรอง จึงทำให้เป้าหมายที่ตั้งขึ้นไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงานและงานที่ปฏิบัติจริงส่งผลกำลังการผลิต (ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร, 2560)

ด้วยปัญหาข้างต้นที่ยืดเยื้อมาเป็นเวลานาน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยวิธีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (Objective Key Result : OKRs) ได้ถูกนำมาริเริ่มใช้โดยบริษัท Intel ในปี 1974 โดย Managing Director ชื่อ Andy Grove ในเวลาต่อมาถูกใช้อย่างแพร่หลายในบริษัท Google ตั้งแต่ช่วงยุคทศวรรษ 90 (พิชญ์พจี สายเชื้อ, 2561) จนเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สร้างการเจริญเติบโตทางธุรกิจอย่างก้าวกระโดดของบริษัท วิธีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (Objective Key Result : OKRs) มีความยืดหยุ่นสูง เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน จึงทำให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์พิเศษหรือกิจกรรมงานสำคัญอื่น ๆ ที่ระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPIs) ไม่สามารถตั้งเป้าหมายให้ครอบคลุมได้ (พิชญ์พจี สายเชื้อ, 2561) ปัจจุบัน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายไม่ได้มีแค่ ระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ(ระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPIs) เท่านั้น ยังมีวิธีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (Objective Key Result : OKRs) ซึ่งก็เป็นเทคนิคในการตั้งเป้าหมายการทำงานวิธีหนึ่ง โดยบริษัทต่าง ๆ ใช้วิธีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (Objective Key Result : OKRs) เพื่อกำหนดและสื่อสารเป้าหมาย และผลลัพธ์ที่คาดหวังให้กระจายไปทั่วทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะทำให้เป้าหมายของบริษัท ของหน่วยงานต่าง ๆ และของแต่ละบุคคลมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน รวมทั้งเชื่อมโยงและสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน วิธีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (Objective Key Result : OKRs) ช่วยทำให้พนักงานทุกคนรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากพวกเขา อีกทั้งวิธีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (Objective Key Result : OKRs) นั้นจะต้องเป็นที่เปิดเผยทั่วไป ทุกคนสามารถที่จะเห็นและดูของคนอื่นได้ ทำให้ทุกคนไปในทิศทางเดียวกัน และรู้ว่าทุกคนกำลังให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นในสิ่งใด (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2562 , หน้า 4)

จากปัญหาและเหตุผลที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัย ดำรงตำแหน่งวิศวกรประจำโรงงานกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองจึงสนใจวิจัยเรื่อง แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง เพื่อสร้างความแข็งแกร่ง เพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองที่มีต่อKPIs

2. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองที่มีต่อ OKRs

3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยพื้นฐานเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองกับทัศนคติที่มีต่อ KPIs และ OKRs

4. เพื่อศึกษาแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

สมมติฐานการวิจัย

1. ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามข้อมูลทั่วไปของพนักงานเอกชน

2. ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามข้อมูลทั่วไปของพนักงานเอกชน

3. ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

4. ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

5. แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง” ผู้วิจัยได้พิจารณาตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจศึกษาต่อจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งตัวแปรออกเป็น 2 ส่วน คือ ตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

ตัวแปรต้นคือ ข้อมูลทั่วไปของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง การบริหารจัดการเป้าหมายด้วยระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ(KPIs) การรู้จักและยอมรับระบบการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)

1. ข้อมูลทั่วไป

1.1 เพศ

1.2 อายุ

1.3 ระดับการศึกษา

1.4 ตำแหน่งงาน

1.5 ประสบการณ์การทำงาน

2. ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ KPIs

2.1 ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร

2.2 กำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน

2.3 การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

2.4 การกำหนดตัวชี้วัดรอง

3. ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs

3.1 ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)

3.2 แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน

4. แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

4.1 กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล

4.2 การตั้งเป้าหมาย OKRs

4.3 การกำหนดตัววัดผล OKRs

ตัวแปรตาม ได้แก่

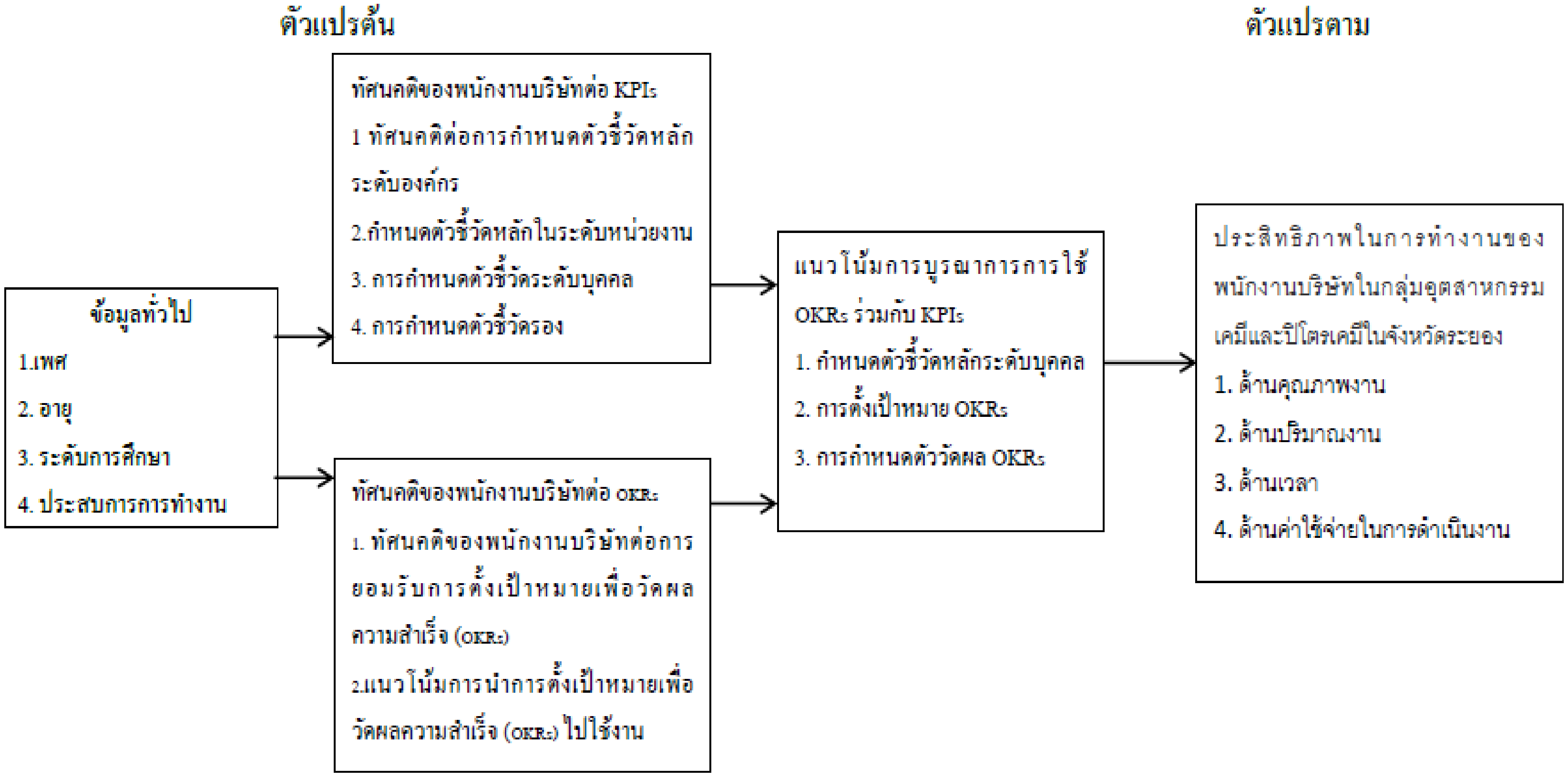
1. ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

1.1 ด้านคุณภาพงาน

1.2 ด้านปริมาณงาน

1.3 ด้านเวลา

1.4 ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงทัศนคติ มุมมองของพนักงานที่มีต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)

2. เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร นำ OKRs มาใช้บูรณาการร่วมกับ KPIs ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองไปประยุกต์ใช้กับโรงงานของตนเอง

3. เพื่อเป็นประโยชน์แก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) นำ OKRs มาใช้บูรณาการร่วมกับ KPIs ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองไปประยุกต์ใช้กับพัฒนาศักยภาพพนักงาน

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเกี่ยวกับแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน

2. ทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ได้แก่ การกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร การกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับหน่วยงาน กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล และการกำหนดตัวชี้วัดรอง

3. ทัศนคติของพนักงานต่อการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ได้แก่ การยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) และ แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน

4. แนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ได้แก่ กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล การตั้งเป้าหมาย OKRs และการกำหนดตัวชี้วัด OKRs

5. ผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ได้แก่ ด้านคุณภาพงาน ด้านปริมาณงาน ด้านเวลา และ ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน ในโรงงานผลิตเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี จำนวน 237 โรงงาน โรงงานผลิตภัณฑ์จากปิโตรเลียม จำนวน 24 โรงงาน และผลิตภัณฑ์พลาสติก จำนวน 232 โรงงานในส่วนพื้นที่กลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง โดยมี พนักงานที่ทำงานในสำนักงานแยกเป็น ระดับผู้บริหาร พนักงานหัวหน้าแผนก พนักงานปฏิบัติงาน จำนวน 2,890 คน (การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2562, หน้า 1-5)

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเริ่มตั้งแต่ เดือน 1- 30 ตุลาคม พ.ศ. 2563

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. KPIs (Key Performance Index) คือ ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ หมายถึง ค่าตัวชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ตกลงกันไว้ ของพนักงานที่ทำงานในสำนักงาน บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง แบ่งได้เป็น

1.1 การกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร หมายถึง เป็นตัวชี้วัด หรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดผลงานหลัก ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่สำคัญ ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

1.2 กำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน หมายถึง หลังจากมีตัวชี้วัดหลักขององค์กรแล้ว ต่อมาต้องมีตัวชี้วัดที่สอดรับกับตัวชี้วัดหลัก หรือนโยบายขององค์กร โดย ตัวชี้วัดความสำเร็จในระดับหน่วยงานนี้แต่ละหน่วยงานจะมีตัวชี้วัดหลักที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสายงานและเป้าหมายของหน่วยงานนั้น ๆ ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานนี้ควรจะต้องมีส่วนช่วยผลักดันให้องค์กรสำเร็จ และต้องเป็นตัวชี้วัดที่เป็นหลักเกณฑ์ให้กับตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานย่อย, แผนก, กลุ่ม หรือรายบุคคลต่อไปด้วย

1.3 การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล หมายถึง ตัวชี้วัดระดับรายบุคคลนั้นถึงแม้จะเป็นหน่วยย่อยที่สุดแต่ก็มีความสำคัญที่สุด เพราะทรัพยากรบุคคลคือฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนทั้ง

เป้าหมายของระดับหน่วยงานและเป้าหมายระดับองค์กร ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับบุคคลมีความเชื่อมโยงนำไปใช้ในการพิจารณาอัตราเงินเดือนตลอดจนโบนัสประจำปีเช่นกันในส่วนของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

1.4 การกำหนดตัวชี้วัดรอง หมายถึง นอกจากตัวชี้วัดหลักซึ่งเป็นการวัดประสิทธิภาพของการทำงานโดยตรงแล้ว ควรมีตัวชี้วัดรองเพื่อขยายขอบเขตเป้าหมายให้มีความหลากหลายและครอบคลุมผลลัพธ์ในหลายมิติของความสำเร็จ ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

2. OKRs (Objective Key Results) คือ การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ หมายถึง วิธีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) หมายถึง การยอมรับการตั้งเป้าหมาย OKR ที่ดีและสมบูรณ์จะสามารถบ่งบอกถึงวิธีการและความเป็นไปได้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน Key Results ตัววัดผล หมายถึงผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุหรือเป็นเกณฑ์ที่สามารถใช้บอกความสำเร็จของเป้าหมาย สามารถใช้เป็นจุดตัดสินถึงความสำเร็จหรือล้มเห ลวของ Objective ของ OKR ข้อนั้น ๆ

2.2 แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน หมายถึง อธิบายทำความเข้าใจให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ ออกแบบวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักให้สอดคล้องเชื่อมโยงทั้งองค์กร สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจถึงวิธีการใช้การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ ก่อนเริ่มนำไปใช้ปฏิบัติงาน และทุกคนในองค์กรควรมองเห็น การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ ของคนอื่นได้ด้วย เพื่อให้การสามารถวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักของบุคคลหรือหน่วยงานอื่นในองค์กรให้มีความสอดคล้องกัน

3. แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs หมายถึง การนำ OKRs เข้ามารวมตัวกับ KPIs เพื่อทำให้เกิดความเพิ่มพูน สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เอื้อประโยชน์ต่อกัน รวมทั้งการเชื่อมโยง OKRs เข้ามาเป็นส่วนประกอบของ KPIs เพื่อให้สิ่งนั้นเกิดความสมบูรณ์ขึ้นของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ดังนี้

3.1 กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัดในระดับรายบุคคล (Personal indicators) ตัวชี้วัดระดับรายบุคคลนั้นถึงแม้จะเป็นหน่วยย่อยที่สุดแต่ก็มีความสำคัญที่สุดเพราะทรัพยากรบุคคลคือฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนทั้งเป้าหมายของระดับหน่วยงานและเป้าหมายระดับองค์กร ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับบุคคลมีความเชื่อมโยงบูรณาการกัน

3.2 การตั้งเป้าหมาย OKRs หมายถึง วิธีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ โดย 1) การกำหนด Objective หรือวัตถุประสงค์ที่เราต้องการทำให้สำเร็จ และ 2) การกำหนด key result หรือผลลัพธ์ที่จะวัดเพื่อให้รู้ว่า เราบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้ง โดยหลักการสำคัญของการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ ประกอบด้วย

3.3 การกำหนดตัววัดผล OKRs หมายถึง การกำหนดเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) รายละเอียดดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ตั้งวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

2. ผู้บริหารระดับรองลงมา เป็นผู้สร้างวัตถุประสงค์ในหน่วยงานของตนเองให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของผู้บริหารระดับสูง

3 . หัวหน้างานระดับรองลงมา สร้างวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของตนเองให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปในองค์กรของตนเอง

4. พนักงานแต่ละคน สร้างวัตถุประสงค์ของตนเอง ให้สอดคล้องกับหน่วยงานที่ตนเองสังกัดอยู่ในองค์กร

4. ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพจึงมุ่งทำให้เกิดการทำสิ่งที่ถูกต้องและประสิทธิภาพเป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุดของพนักงานที่ทำงานในสำนักงาน ในโรงงานผลิตเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี โรงงานผลิตภัณฑ์จากปิโตรเลียม และผลิตภัณฑ์พลาสติก ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองมีรายละเอียดดังนี้

4.1 ด้านคุณภาพงาน หมายถึง จะต้องมีคุณภาพสูง คือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ ผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพควรก่อเกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

4.2 ปริมาณงาน หมายถึง งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงานโดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้และควรมีการวางแผน บริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.3 ด้านเวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

4.4 ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน หมายถึง ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการคือจะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของ

ค่าใช้จ่าย หรือ ต้นทุนการผลิตได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

5. พนักงาน หมายถึง พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ที่ทำงานในสำนักงานของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย เรื่อง แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎี ความรู้ ที่เกี่ยวข้องรวมไปถึงงานวิจัยต่าง ๆ ที่สอดคล้องและเป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้การศึกษาครั้งนี้บรรลุผลสำเร็จซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับทัศนคติ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเป้าหมายด้วยระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลงานส่วนบุคคลด้วยการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)
4. แนวความคิดการบูรณาการ
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2554, หน้า 125) ทัศนคติ หมายถึง ท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ณัฏฐพันธ์ เขมรนันท์ (2551, หน้า 44) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึง ความคิดเห็นซึ่งมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ เป็นส่วนที่พร้อมจะมีปฏิกิริยาเฉพาะอย่างต่อสถานการณ์ภายนอกในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง อาจเป็นในการสนับสนุนหรือโต้แย้งคัดค้านก็ได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 56) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึง สภาวะของความพร้อมทางจิตซึ่งเกิดขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์และสภาวะของความพร้อม ทัศนคติจะเป็นตัวกำหนดทิศทางของปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่อบุคคล

จิราภรณ์ ตั้งกิตติภาภรณ์ (2556, หน้า 218) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึง ความมีใจโน้มเอียงอันเกิดจากการเรียนรู้ที่จะตอบสนองต่อวัตถุหรือระดับชั้นของวัตถุ ในลักษณะเห็นดีเห็นชอบ

หรือไม่ชอบอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างสม่ำเสมอเช่น ทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้า ก็หมายถึง ความโน้มเอียงของผู้บริโภคอันเกิดจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่จะประเมินตราสินค้าว่าชอบตรานั้น หรือไม่ชอบตรานั้นอย่างสม่ำเสมอคงเส้นคงวา

วิเชียร วิทยอุดม (2557, หน้า 45) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคล กลุ่ม แนวคิดสิ่งที่แสดงออกหรือวัตถุประสงค์โดยตรง ทัศนคติคือ อารมณ์ การรับรู้และพฤติกรรมโดยรวม

Newstrom and Davis (2002, p. 207) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกหรือความเชื่อ ซึ่งส่วนใหญ่ใช้ตัดสินว่า พนักงานรับรู้สภาวะแวดล้อมของพวกเค้าอย่างไร และผูกพันกับการกระทำของพวกเค้า หรือมีแนวโน้มของการกระทำอย่างไร และสุดท้ายมีพฤติกรรมอย่างไร

สรุปความหมายของ ทัศนคติ หมายถึง แนวทางที่เราคิดรู้สึกหรือมีท่าทีที่จะกระทำต่อบางสิ่งบางอย่างในสิ่งแวดล้อมรอบตัวเรา โดยทัศนคติจะแสดงให้เห็นถึงทิศทางความรู้สึกต่อสิ่งเหล่านี่ ว่าเรามีความรู้สึกอย่างไร ซึ่งอาจรู้สึกในทางบวกหรือทางลบชอบหรือไม่ชอบ ดีหรือไม่ดี พอใจ หรือไม่พอใจ เป็นต้น

ความสำคัญของทัศนคติ

จิตตินันท์ นันทไพบูลย์ (2555, หน้า 100) กล่าวว่า ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสินค้าหรือบริการก็ตาม ต่างพยายามสร้างทัศนคติที่ดีต่อสินค้าและบริการให้กับผู้บริโภคหรือลูกค้า เพื่อให้ทัศนคติที่ดีเป็นพลังกระตุ้น และผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการซื้อสินค้าและบริการต่าง ๆ เมื่อผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการใดก็ตาม ย่อมเป็นโอกาสให้ธุรกิจได้นำเสนอสินค้าและบริการที่จะก่อให้เกิดประสบการณ์ที่ดีกับผู้บริโภคได้ การศึกษาทัศนคติในการบริหารจึงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะความเข้าใจในเรื่องนี้จะนำมาซึ่งการจัดกระบวนการบริการได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ทัศนคติเป็นตัวการสำคัญที่ชักจูงผู้บริโภคเข้าสู่ระบบการบริการ ทำให้สามารถเข้าถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้บริโภคต่อการบริการ ทั้งในด้านความต้องการและลักษณะของบริการที่ลูกค้าชอบ ทัศนคติจึงมีความสำคัญต่อการบริการทั้งในแง่ของผู้ให้บริการดังนี้

1. เป็นตัวบ่งบอกความต้องการ จะทำให้องค์กรบริการสามารถค้นหาคำตอบได้ว่าสิ่งที่ลูกค้าต้องการในการให้บริการหนึ่ง ๆ สิ่งที่ลูกค้าชอบและคาดหวังว่าจะได้รับจากผู้ให้บริการสิ่งใด คือสิ่งที่ลูกค้าชอบและไม่ชอบเกี่ยวกับการให้บริการเพื่อการวางแผนจัดการระบบการบริการให้มีรูปแบบตามความต้องการ ความคาดหวังและความชอบของลูกค้าเป็นสำคัญ

2. ใช้ในการแบ่งส่วนตลาดและเลือกส่วนตลาดที่เป็นตลาดเป้าหมาย การแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ โดยเฉพาะลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์การและสามารถนำมาเสนอบริการได้ตรงกับความชอบหรือความต้องการของลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ได้อย่าง

เหมาะสม

3. เป็นตัวแทนแปรสำคัญในการประเมินคุณภาพของการบริการ การติดตามการร้องเรียนเสียงตำหนิ และการสอบถามปัญหาต่าง ๆ จากลูกค้าเกี่ยวกับการบริการที่ได้รับ จะให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับคุณภาพของการบริการตามความคิดเห็นหรือความรู้สึกนึกคิดของลูกค้า องค์การบริการที่ให้ความสนใจในการสำรวจทัศนคติของลูกค้าที่มารับบริการอย่างสม่ำเสมอ ย่อมสามารถรับรู้ถึงความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าในกระบวนการบริการที่เกิดขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของการบริการให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าอย่างแท้จริง

วิเชียร วิทยอุดม (2557 : หน้า 29) ได้กล่าวว่า ทัศนคติของบุคคลเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทัศนคติเป็นความเชื่อและความรู้สึกในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดสถานการณ์หรือแม้แต่ละบุคคล ทัศนคติจึงมีความสำคัญ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าทัศนคติเป็นกลไกที่สะท้อนความรู้สึกของบุคคล โดยมักเกี่ยวข้องกับความเข้าใจในเรื่องแรงจูงใจของบุคคล และมีความเชื่อมโยงกับพฤติกรรมบุคคลที่มีทัศนคติในทางลบต่ออีกฝ่ายงานอีกฝ่ายหนึ่งในองค์กรอาจจะไม่ค่อยที่ประพฤติตนในความเป็นมิตรและความร่วมมือต่อสมาชิกของฝ่ายนั้น ส่วนบุคคลที่มีทัศนคติเป็นบวกอย่างมากต่อองค์กรจะมีแนวโน้มที่จะมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ และยังคงอยากทำงานอยู่กับองค์กรแม้จะมีองค์กรอื่น ๆ ที่ต้องการก็ตาม อย่างไรก็ตามทัศนคติของบุคคลนั้นไม่ใช่เป็นเพียงปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลต่อบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา บางครั้งบุคคลมักจะแสดงพฤติกรรมออกมาในทางที่ไม่สอดคล้องกับทัศนคติ เช่น คนที่พูดอย่างหนึ่งแต่กับกระทำอย่างหนึ่ง ทำให้ต้องพิจารณาถึงปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของบุคคล และต้องทำความเข้าใจเพิ่มเติมมากกว่าว่าทำไมผู้คนจึงได้แสดงพฤติกรรมออกมาเช่นนั้นได้

สรุปได้ว่า ทัศนคติของบุคคลเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทัศนคติเป็นความเชื่อและความรู้สึกในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดสถานการณ์หรือแม้แต่ละบุคคล ทัศนคติจึงมีความสำคัญทั้งนี้เป็นเพราะว่าทัศนคติเป็นกลไกที่สะท้อนความรู้สึกของบุคคล โดยมักเกี่ยวข้องกับความเข้าใจในเรื่องแรงจูงใจของบุคคลอันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของการบริการให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าอย่างแท้จริง

คุณลักษณะของทัศนคติ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 63) กล่าวว่า คุณลักษณะของทัศนคติบางด้านที่นักทฤษฎีทางทัศนคติจำนวนไม่น้อยมีความเห็นพ้องต้องกันและเป็นคุณลักษณะที่น่าสนใจศึกษาเนื่องจากมีส่วนเกี่ยวพันกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล ดังนี้

1. ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ ฉะนั้น การศึกษาและทำความเข้าใจทัศนคติ จำเป็นต้องอาศัยทฤษฎีการเรียนรู้มาอธิบาย

2. ทัศนคติมีคุณลักษณะของการประเมิน ซึ่งคุณลักษณะข้อนี้เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ทัศนคติแตกต่างกันอย่างแท้จริงจากแรงผลักดันภายในอื่น ๆ

3. ทัศนคติมีคุณภาพและความเข้ม คุณภาพของทัศนคติเป็นสิ่งที่ได้จากการประเมินเมื่อบุคคลประเมินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ผลก็อาจมีทัศนคติทางบวก (ความรู้สึกชอบ) หรือทัศนคติทางลบ (ความรู้สึกไม่ชอบ) ส่วนความเข้มของทัศนคติจะบ่งบอกถึงความมากน้อยของทัศนคติทางบวกหรือลบนั้น ๆ

4. ทัศนคติมีความคงทนไม่เปลี่ยนง่าย ด้วยเหตุนี้เองการเผยแพร่วิทยาการเกษตรแผนใหม่จึงมักประสบปัญหาเพราะการเปลี่ยนทัศนคติดังกล่าวเป็นสิ่งที่ทำได้ไม่ง่ายนัก

5. ทัศนคติต้องมีสิ่งที่หมายถึง (Attitude Object) ที่แน่นอน นั่นคือ ทัศนคติต่ออะไรต่อบุคคล ต่อสิ่งของหรือต่อสถานการณ์จะไม่มีทัศนคติลอย ๆ ที่ไม่หมายถึงสิ่งใด

6. ทัศนคติมีลักษณะความสัมพันธ์ เช่น ระหว่างบุคคลกับสิ่งของบุคคลอื่น ๆ หรือสถานการณ์ และความสัมพันธ์นี้เป็นความรู้สึกจูงใจ นอกจากความสัมพันธ์ข้างต้น ยังมีความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละทัศนคติ

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2554, หน้า 176) กล่าวว่า ทัศนคติมีคุณลักษณะ 3 ส่วน ดังนี้

1. ความเข้าใจ เป็นส่วนหนึ่งที่เป็นความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ หรือข้อมูล ข่าวสารที่ผู้นั้นมีอยู่อาจชอบหรือไม่ชอบสิ่งใดจากความรู้ความเข้าใจนั้น

2. อารมณ์หรือความรู้สึก เช่น การที่มีความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบสิ่งใดอาจเป็นเพราะเกิดจากอารมณ์หรือความรู้สึก

3. พฤติกรรม เป็นทัศนคติส่วนที่เกิดจากความตั้งใจที่จะพฤติกรรมอย่างนั้น

เติมศักดิ์ คทวณิช (2555, หน้า 312) กล่าวว่า ทัศนคติที่เกิดขึ้นกับบุคคลนั้นมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. เกิดจากการเรียนรู้ หรือประสบการณ์ ไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ

2. เป็นตัวกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมของบุคคลหรือสถานการณ์ ทั้งนี้เนื่องจากโดยส่วนใหญ่แล้วถ้าบุคคลมีทัศนะต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปในทิศทางใด บุคคลนั้นก็ย่อมจะแสดงพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกับทัศนคติที่มีอยู่ด้วย

3. เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากทัศนะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และประสบการณ์ด้วยเหตุนี้ ถ้าบุคคลมีความรู้เกี่ยวกับสิ่งใดเพิ่มขึ้น หรือถ้าได้รับประสบการณ์ใหม่ย่อมสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่มีอยู่เดิมนั้นได้ด้วย

4. สามารถถ่ายทอดได้ โดยทั่วไปการถ่ายทอดทัศนคติมักเกิดจากการเลียนแบบหรือเอาอย่างจากการบอกเล่าของคนใกล้ชิดหรือจากบุคคลที่ได้รับความศรัทธาเชื่อถือ

สรุปได้ว่า ลักษณะสำคัญของทัศนคติประกอบด้วย 1) ทัศนคติเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ 2) ทัศนคติมีลักษณะที่คงทนถาวรอยู่นานพอสมควร3) ทัศนคติมีลักษณะของการประเมินค่าอยู่ในตัว คือ บอกลักษณะดี-ไม่ดี ชอบ –ไม่ชอบ เป็นต้น 4) ทัศนคติทำให้บุคคลที่เป็นเจ้าของพร้อมที่จะตอบสนองต่อที่หมายของทัศนคติ และ5) ทัศนคติบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับสิ่งของ และบุคคลกับสถานการณ์ นั่นคือทัศนคติย่อมมีที่หมายนั่นเอง

การวัดทัศนคติ

รวีวรรณ อังคนุรักษ์พันธุ์ (2553, หน้า 18) กล่าวถึง วิธีการวัดทัศนคติมีหลายวิธี คือ

1. การสังเกต หมายถึง การศึกษาคุณลักษณะ และพฤติกรรมของบุคคลรวมถึงปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อค้นหาความจริงโดยอาศัยประสาทสัมผัสทั้งห้าของผู้สังเกตโดยตรง ทำให้ได้ข้อมูลแบบปฐมภูมิ

2. การสัมภาษณ์ หมายถึง การสนทนา หรือพูดคุยกันอย่างมีจุดหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า การสัมภาษณ์ประกอบด้วยผู้สัมภาษณ์ และผู้ถูกสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์นอกจากได้ข้อมูลตามต้องการแล้วยังได้ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผู้ถูกสัมภาษณ์ในด้านปฏิภาณไหวพริบ ท่วงทีวาจา อุปนิสัย

3. การสอบถาม หมายถึง ชุดของคำถาม ที่ตั้งขึ้นเพื่อใช้รวบรวมข้อเท็จจริงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เกี่ยวกับความคิดเห็น ความสนใจ ความรู้สึกต่าง ๆ ซึ่งเป็นเครื่องมือวัดด้านความรู้สึก รวมทั้งเป็นแบบสำรวจ และแบบตรวจสอบรายการ

4. การรายงานตนเอง หมายถึง การรายงานตนเองเป็นวิธีการวัดทัศนคติโดยให้บุคคลเล่าหรือบรรยายความรู้สึกต่อเรื่องราวหรือเหตุการณ์นั้นออกมาว่า ชอบ ไม่ชอบ อย่างไร เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ด้วยการพูดหรือบรรยายความรู้สึกของตนเองจากประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วให้ผู้ตรวจสอบให้คะแนนหรือประเมิน แต่การตรวจให้คะแนนอาจไม่เป็นปรนัย จึงมีผู้พยายามสร้างมาตรวัดทัศนคติให้แต่ละหน่วยมีคะแนนเท่ากัน สามารถนำมาเปรียบเทียบความมากน้อย 231 ของคะแนนได้ ได้แก่ แบบวัดทัศนคติตามวิธีของเทอร์สโตน (Thurstone) ลิเคิร์ท (Likert) ออสกูด (Osgood) ฟิชบาย และไอเซน (Fishbein and Ajzen)การใช้วิธีการรายงานตนเองผู้ศึกษาต้องมั่นใจว่าผู้รายงานจะต้องมีความสามารถในการรับรู้ความรู้สึกและความเชื่อของตนเอง และสามารถแสดงทัศนคติออกมาอย่างชัดเจน และรายงานสิ่งเหล่านั้นออกมาอย่างซื่อสัตย์

5. การใช้เทคนิคการฉายออก (Projective Technique) หมายถึง การใช้เทคนิคการฉายออกเป็นวิธีการวัดทัศนคติโดยใช้สิ่งเร้าที่มีลักษณะไม่ค่อยชัดเจนกระตุ้นให้บุคคลระบายความรู้สึก

ออกมา ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าเดียวกันอาจต่างกันขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคลด้วย จิตแพทย์ชอบใช้วิธีนี้ ดังนั้น ผู้แปลความหมายจะต้องมีความรู้และประสบการณ์ลักษณะของการวัดจะเป็นการเสนอภาพที่เรื่องราวแล้วให้ผู้ตอบเล่าเรื่องจากภาพ หรือการให้เติมประโยคให้สมบูรณ์

6. การสังคมพฤติกรรม การสังเกตเป็นวิธีการวัดทัศนคติโดยใช้ประสาทหูและตาของผู้สังเกตเป็นสำคัญ ผู้สังเกตอาจใช้วิธีสังเกตพฤติกรรมโดยตรงหรือสังเกตผ่านสื่อ เช่น วีดิทัศน์ ผู้สังเกตจะทำการบันทึกพฤติกรรมอย่างมีแบบแผนแล้วอนุมานทัศนคติจากพฤติกรรมที่แสดงออก การสังเกตเป็นวิธีที่ง่าย แต่การอนุมานพฤติกรรมที่สังเกตเป็นทัศนคติของผู้ถูกสังเกตอาจขาดความตรงเพราะการแสดงพฤติกรรมบางอย่างอาจจะมาจากทัศนคติที่ต่างกัน หรือเมื่อผู้ถูกสังเกตรู้ตัวพฤติกรรมที่แสดงออกอาจบิดเบือน และช่วงเวลาของการสังเกตจะต้องยาวนานพอที่จะสังเกตพฤติกรรมที่เป็นตัวแทนของทัศนคตินั้น ๆ

มาตรวัดทัศนคติ

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2555, หน้า 27 - 29) กล่าวถึง มาตรวัดทัศนคติมีอยู่ 3 ชนิด สรุปได้ ดังนี้

1. มาตรวัดลิเคิทสเกล

การวัดแบบลิเคิทสเกล (Likert-type scale) เป็นมาตรวัดที่รู้จักกันแพร่หลายมากที่สุดวิธีหนึ่ง เนื่องจากความง่ายแก่การวัด ไม่มีกระบวนการอะไรมากมายเหมือนวิธีการวัดแบบอื่น ๆ ซึ่งการวัดแบบลิเคิทสเกลจะประกอบด้วยข้อความหรือข้อคำถาม และข้อความแต่ละข้อความจะมี 5 ทางเลือกให้เลือกตอบ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทัศนคติหรือความบ่อยครั้งของพฤติกรรม เช่น เห็นด้วยอย่างยิ่งจะให้คะแนน 5 ถ้าตอบเห็นด้วยจะให้คะแนน 4 ถ้าไม่แน่ใจให้คะแนน 3 ถ้าไม่เห็นด้วยให้คะแนน 2 และ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งจะให้คะแนน 1 หรืออาจให้คะแนนในทางกลับกันก็ได้ถ้าเป็นการถามในทางตรงกันข้าม

2. มาตรวัดเทอร์สโตนสเกล

การวัดแบบเทอร์สโตนสเกล (Thurstone scale) เป็นวิธีแก้ไขปัญหาการขาดความมีช่วงห่างที่แน่นอนของการวัดที่ได้จากการใช้ลิเคิทสเกล โดยเน้นปัญหาด้านการมีช่วงห่างของคะแนนที่จะให้มีความห่างเท่ากัน (หรือดูเหมือนว่าจะเท่ากัน) ซึ่งในทางปฏิบัติจะหมายถึง วิธีการให้คะแนนแต่ละข้อความที่ประกอบขึ้นมาเป็นสเกลข้อความแต่ละข้อความจะมีคะแนนที่มีช่วงห่างเท่ากัน โดยมาตรวัดแบบเทอร์สโตนจะเลือกได้เฉพาะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยเท่านั้น

3. มาตรวัดกัทแมนสเกล

การวัดแบบกัทแมนสเกล (Guttman scale) ทำให้ผู้ศึกษาสามารถทราบถึงแบบแผนหรือรายการคำถามคำตอบว่า ผู้ตอบเห็นด้วยในข้อใดบ้างหรือไม่เห็นด้วยในข้อใดบ้างได้อย่างถูกต้อง อาจมีความผิดพลาดในการคาดคะเนบ้างแต่ต้องไม่เกินร้อยละ 10 ของผู้ตอบทั้งหมด และการวัดแบบกัทแมนสเกลนี้ ยังสามารถใช้วัดสิ่งอื่น ๆ นอกเหนือจากทัศนคติด้วย เช่น การให้คะแนนสินค้าบริโภคถาวรไว้ในครอบครอง หรืออาการต่าง ๆ ของการเป็นโรคจิต โดยมาตรวัดประเภทนี้เป็นมาตรวัดในมิติเดียว ประกอบด้วยชุดข้อความที่ผู้ตอบลงความเห็นว่า เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยโดยชุดข้อความมีไม่มากข้อ อาจจะเพียง 4-5 ข้อขึ้นไป แต่ชุดข้อความนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กันในลักษณะต่อเนื่อง คือ คนที่เห็นด้วยกับข้อที่ 2 ก็จะต้องเห็นด้วยกับข้อที่ 1 และคนที่เห็นด้วยกับข้อที่ 3 ก็จะต้องเห็นด้วยกับข้อที่ 1 และ 2 เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเป้าหมายด้วยระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)

ความหมายของทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPIs)

เจริญสิน เลิศมหกิจ และวสิษฐ์ พรหมบุตร (2553, หน้า 3) กล่าวว่า ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) หมายถึง ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดผลงานหลัก ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่สำคัญ

อภิชัย ศรีเมือง (2556, หน้า 7) กล่าวว่า ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) หมายถึง ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดผลงานหลัก ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่สำคัญ ตัวชี้วัด ตัวบ่งชี้ หรือดัชนีชี้วัด

วรภัทร์ ภู่เจริญ (2558, หน้า 11) กล่าวว่า ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) หมายถึง ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน ตัวชี้วัดผลการดาเนินงาน ตัวชี้วัดผลงานหลัก ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่สำคัญและมีการใช้คาสั้น ๆ ว่า ตัวชี้วัด ตัวบ่งชี้ หรือดัชนีชี้วัด

ปิยะวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล, อุทัย สวนกูล (2559, หน้า 3) กล่าวว่า ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือ ประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์การซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดในรูปข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2562, หน้า 17) กล่าวว่า ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดาเนินงานหรือประเมินผลการดาเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปข้อมูลเชิงประมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร

ยุวดี เกตสัมพันธ์ (2563) กล่าวว่า ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) หมายถึง เป็นดัชนีชี้วัด หรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผลเป็นตัวเลขที่นับได้จริง และต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) หมายถึง เป็นดัชนีชี้วัด หรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดผลงานหลัก ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่สำคัญ

ความสำคัญของตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPIs)

นิติพล ภูตะโชติ (2557, หน้า 37-40) กล่าวว่า ความสำคัญของตัวชี้วัดความสำเร็จ เมื่อมีพนักงานในหน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีตัวชี้วัดผลงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคนว่า ทำงานขนาดไหนจึงจะได้มาตรฐานที่กำหนด หรือสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งดัชนีวัดประสิทธิภาพ สามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ประเภท ได้แก่

1. ศึกษาดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มผลิตภาพ (Productivity) เป็นดัชนีวัดประสิทธิภาพประเภทที่ติดตามประสิทธิภาพและปัญหาการผลิตดัชนีวัดประสิทธิภาพ กลุ่มนี้มีมากที่สุด เพราะเป็นส่วนที่วัดประสิทธิภาพทั้งเครื่องจักร คน และการควบคุมกระบวนการผลิต การเลือกใช้ดัชนีวัดประสิทธิภาพอะไร ก็ต้องทราบว่าจะเก็บข้อมูลอย่างไร นำผลของการติดตามดัชนีวัดประสิทธิภาพที่สนใจไปใช้ประโยชน์เพื่อปรับปรุงการผลิตได้อย่างไร จึงเป็นสิ่งสำคัญในเลือกใช้ ดัชนีวัดประสิทธิภาพชนิดต่าง ๆ

2. ศึกษาดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มคุณภาพ (Quality) เป็นดัชนีวัดประสิทธิภาพ ที่ติดตามและควบคุมในเรื่องคุณภาพของสินค้า ดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มนี้มีจำนวนมากเช่นกัน เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสินค้า โดยทั่วไปแล้ว แผนกตรวจสอบคุณภาพจะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ ดัชนีวัดประสิทธิภาพ กลุ่มนี้ ทั้งในเรื่องการหาข้อมูลดิบ จดบันทึก คำนวณ ทำกราฟเพื่อติดตามผลและแจ้งให้แผนกผลิตทราบ และยังต้องร่วมมือกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยการจัดประชุมทำไคเซ็น หรือ PDCA เพื่อลดปัญหาต่าง ๆ ด้านคุณภาพให้หายไป จนทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการใช้ดัชนีวัดประสิทธิภาพด้านคุณภาพ ในการติดตามการผลิตสินค้า

3. ศึกษาดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มต้นทุน (Cost) เป็นดัชนีวัดประสิทธิภาพ ประเภทที่ติดตามและควบคุมในเรื่องต้นทุนในการผลิตสินค้า ดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มนี้มีจำนวนไม่น้อย เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับต้นทุนของสินค้า โดยทั่วไปแผนกบัญชีจะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ ดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มนี้ โดยอาจใช้ข้อมูลดิบที่แผนกผลิตจดบันทึกมาให้ นำมาคำนวณ ทำกราฟเพื่อ

ติดตามผล หรืออาจมีการไปร่วมกับแผนกผลิตและคลังสินค้าเพื่อไปตรวจสอบยอดของคงคลัง แจ้งให้แผนกผลิตทราบ และยังต้องร่วมมือกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการจัดประชุมทำไคเซ็น หรือ PDCA จุดมุ่งหมายหลักคือให้ต้นทุนโดยรวมของการผลิตลดลง

4. ศึกษาดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มการส่งมอบ (Delivery) ดัชนีวัดประสิทธิภาพประเภทที่ติดตามและควบคุมในเรื่องการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าทั้งในเรื่องชนิดสินค้า และปริมาณที่ลูกค้าต้องการ และในเวลาที่ลูกค้ากำหนด ดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการวัดความพอใจของลูกค้า โดยทั่วไปแล้วแผนกวางแผนผลิต และ แผนกขนส่งสินค้าจะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ ดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มนี้โดยอาจใช้ข้อมูลดิบที่แผนกผลิตจดบันทึกให้ นำมาคำนวณทำกราฟเพื่อติดตามผล หรืออาจมีการไปร่วมกับแผนกผลิตและคลังสินค้า เพื่อไปตรวจสอบหาสาเหตุที่ทำให้การผลิตไม่เป็นไปตามแผน และยังต้องร่วมมือกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการจัดประชุมทำไคเซ็น หรือ PDCA จุดมุ่งหมายหลักคือให้ ให้การส่งสินค้าให้ลูกค้าเป็นไปอย่างรวดเร็วตรงเวลา (Right time) ได้ชนิดสินค้า(Right quality) และปริมาณตามที่ลูกค้าต้องการ(Right quantity)

5. ศึกษาดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มความปลอดภัย (Safety) ดัชนีวัดประสิทธิภาพประเภทที่ติดตามและควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน และสถานที่ทำงาน รวมถึงการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยทั่วไปแล้วเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยจะเป็นผู้ดูแลรับผิดขอบ ดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มนี้ โดยใช้ข้อมูลดิบที่เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยจดบันทึกให้ นำมาคำนวณทำกราฟเพื่อติดตามผล หรืออาจมีการไปร่วมกับแผนกผลิตและคงคลังสินค้า เพื่อไปตรวจสอบยอดจุดที่อาจมีปัญหาเรื่องความปลอดภัยของพนักงาน และยังต้องร่วมมือกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการจัดประชุมทำไคเซ็น หรือ PDCA จุดมุ่งหมายหลักคือให้พนักงานทุกคนมีความปลอดภัยในการทำงาน และช่วยกันรักษาสิ่งแวดล้อม

6. ศึกษาดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มแรงจูงใจ (Morale) ดัชนีวัดประสิทธิภาพประเภทที่ติดตามประเมินความสนใจของพนักงาน ดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการวัดความสนใจกระตือรือร้นของพนักงานในการทำงาน หรืออยากมีส่วนปรับปรุงสภาพ และวิธีการทำงาน โดยทั่วไปแล้ว แผนกผลิตจะเป็นผู้รับผิดชอบ ดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มนี้ โดยเสนอข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่พนักงานเสนอแนะเพื่อมาทำกราฟ เพื่อติดตามผล จุดมุ่งหมายหลักคือให้พนักงานทุกคนมีความกระตือรือร้นอยากทำงาน อยากมีส่วนร่วมในการปรับปรุงสถานที่และการทำงานของพวกเขาเองจนทำให้ดัชนีวัดประสิทธิภาพอื่น ๆ มีค่าไปในทางที่ดีขึ้นตามไปด้วย คือทำให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ลดการสูญเสียแบบต่าง ๆ จนทำให้สามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ และทำให้การทำงานมีความปลอดภัยอีกด้วย

ขั้นตอนการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPIs)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2562, หน้า 21- 24) กล่าวว่า ขั้นตอนการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPIs) ดังต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ (What to measure?)

2. กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จหรือปัจจัยวิกฤต (Key Success Factor or Critical Success Factor) ที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เช่น ปัจจัยด้านคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน การส่งมอบ ความพึงพอใจ ความปลอดภัย และการเพิ่มผลผลิต

3. กำหนดตัวดัชนีชี้วัดที่สามารถบ่งชี้ความสำเร็จ/ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ (How to measure?) ซึ่งสามารถแสดงเป็นข้อมูลในเชิงปริมาณและกำหนดสูตรในการคำนวณรวมทั้งหน่วยของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว

4. กลั่นกรองดัชนีชี้วัดเพื่อหาดัชนีชี้วัดหลัก โดยจัดลำดับและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว

5. กระจายดัชนีชี้วัดสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

6. จัดทำ KPI Dictionary โดยระบุรายละเอียดที่สำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว เช่น ชื่อของดัชนีชี้วัดคำจำกัดความหรือนิยามของดัชนีชี้วัด สูตรในการคำนวณ หน่วยของดัชนีชี้วัด ผู้เก็บข้อมูล ความถี่ในการรายงานผล เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำดัชนีชี้วัดไปใช้ในการปฏิบัติงาน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2562, หน้า 21- 24) กล่าวต่อไปว่า เกณฑ์การทดสอบคุณภาพของดัชนีชีวัด

1. ความพร้อมของข้อมูล ประเมินว่าดัชนีชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่

2. ความถูกต้องของข้อมูล ประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของดัชนีชี้วัดแต่ละตัวเป็นข้อมูลที่ทันสมัยและเป็นข้อมูลในปัจจุบันหรือไม่

3. ต้นทุนในการจัดหาหรือจัดเก็บข้อมูล ประเมินว่าการหาหรือเก็บข้อมูลสาหรับดัชนีชี้วัดแต่ละตัวใช้ต้นทุนมากน้อยเพียงใด และคุ้มค่าหรือไม่

4. ความชัดเจนของดัชนีชี้วัด ประเมินว่าดัชนีชี้วัดแต่ละตัวมีความชัดเจนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกันหรือไม่

5. ดัชนีชี้วัดแต่ละตัวสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ หรือแสดงให้เห็นสิงที่ต้องการจะวัดจริงหรือไม่

6. สามารถนำดัชนีชี้วัดไปใช้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กร หรือหน่วยงานอื่นหรือผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่

7. ดัชนีชี้วัดแต่ละตัวสัมพันธ์กับดัชนีชี้วัดอื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่

ยุวดี เกตสัมพันธ์ (2563, หน้า 78-80) กล่าวว่า กล่าวว่า ขั้นตอนการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPIs) ดังต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ (What to measure?) จากนั้นก็หาวิธีวัดสิ่งนั้น (How to measure?) ในองค์กรทั่วไป การกำหนดสิ่งที่จะวัดมักจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) วัตถุประสงค์ขององค์กร คือ ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดเฉพาะ "สิ่งที่จะวัด" การกำหนดวัตถุประสงค์แบ่งออกได้ 2 รูปแบบได้แก่

1.1 กำหนดจากผลลัพธ์

1.2 กำหนดจากความเพียรพยายามที่จะทำให้บรรลุผล (Effort)

2. กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จหรือปัจจัยวิกฤต (Key Success Factor or Critical Success Factor) ที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เช่น ปัจจัยด้านคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน การส่งมอบ ความพึงพอใจ ความปลอดภัย และการเพิ่มผลผลิต ปัจจัยวิกฤติอาจเรียกอีกอย่างว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกันมาก ในที่นี้จึงขอเรียกรวมว่า ปัจจัยวิกฤติ ปัจจัยวิกฤติจะต้องเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการตามที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 และสามารถวัดได้ไม่ว่าจะเป็นการวัดในเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ ทั้งนี้ หากวัดไม่ได้ให้ย้อนกลับไปทำในขั้นตอนที่1 อีกครั้งจนกว่าจะได้สิ่งที่สามารถวัดได้ ปัจจัยวิกฤติในระดับองค์กรนั้นจะต้องสะท้อนถึงความสำเร็จและ หรือความล้มเหลวตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการและปัจจัยดังกล่าวข้างต้นนั้นต้องเป็นปัจจัยเฉพาะซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จ

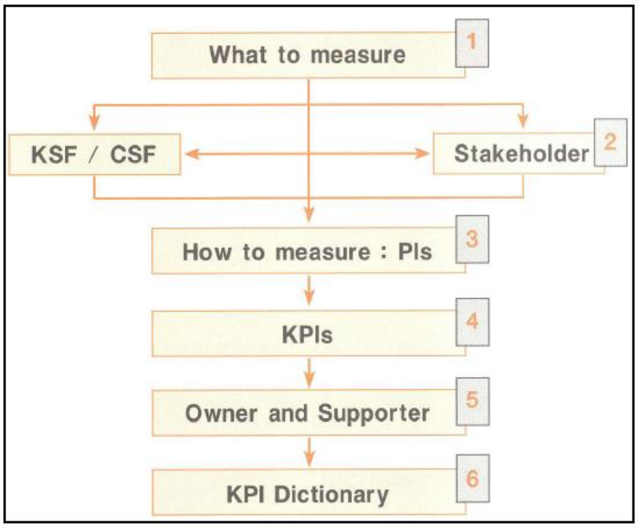
3. กำหนดตัวดัชนีชี้วัดที่สามารถบ่งชี้ความสำเร็จ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ (How to measure?) ซึ่งสามารถแสดงเป็นข้อมูลในเชิงปริมาณและกำหนดสูตรในการคำนวณรวมทั้งหน่วยของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว ดัชนีชี้วัดอาจแสดงในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ร้อยละ (Percentage) อัตราส่วน (Ratio) ค่าเฉลี่ย (Average or Mean) จำนวน (Number) ลำดับ (Order) ระดับ (Rate) เป็นต้น การกำหนดัชนีชี้วัดจะต้องรวมถึงการกำหนดองค์ประกอบอื่น ๆ ของดัชนีชี้วัด ได้แก่ วิธีการวัดและประเมิน สูตรคำนวณ ความถี่ในการวัดและหน่วยวัด รวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้บริหารที่จะมากลั่นกรองคัดเลือกดัชนีชี้วัดหลักเข้าใจตรงกันเข้าใจตรงกัน

4. กลั่นกรองดัชนีชี้วัดเพื่อหาดัชนีชี้วัดหลัก โดยจัดลำดับและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว กำหนดเกณฑ์ในการกลั่นกรองเพื่อคัดเลือกให้เหลือเฉพาะตัวที่สำคัญ ต้อง

คัดเลือกหาดัชนีชี้วัดที่สำคัญหรือดัชนีชี้วัดหลักซึ่งเป็น Key หลักเกณฑ์ที่นิยมนำมาใช้คัดเลือก ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ, ความทันสมัยของข้อมูล, ต้นทุนในการจัดเก็บข้อมูล, ความสามารถในการนำไปเปรียบเทียบได้

5. กระจายดัชนีชี้วัดสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กำหนดผู้ที่รับผิดชอบ (Owner) และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับดัชนีชี้วัด (Supporter) ของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว หากดัชนีชี้วัดตัวใดตัวหนึ่งมีหน่วยงานหลายหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบ ต้องพยายามสรุปผู้รับผิดชอบหลักที่จะทำให้ดัชนีชี้วัดระดับองค์กรบรรลุเป้าหมายหรือเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูลเพื่อรายงานผลเพียงหน่วยงานเดียวให้ได้ สำหรับหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จะเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่จะทำให้ดัชนีชี้วัดบรรลุเป้าหมายโดยการเตรียมข้อมูลหรือการสนับสนุนด้านอื่น ๆ ปัจจุบันมีการทำงานแบบคร่อมสายงาน (Cross Functional) มากขึ้น ดังนั้น การกระจายดัชนีชี้วัดอาจเป็นการกระจายใน 3 รูปแบบ ดัชนีวัดประสิทธิภาพแบบปกติ (Common KPI) , ดัชนีวัดประสิทธิภาพแบบกลุ่ม (Team KPI) และดัชนีวัดประสิทธิภาพแบบตรงต่อบุคคล (Direct KPI)

6. จัดทำพจนานุกรมดัชนีวัดประสิทธิภาพ (KPI Dictionary) ลักษณะจะเหมือนกับพจนานุกรม เพื่อที่จะใช้ในการเปิดหาความหมายของคำศัพท์ และเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดได้ใช้อ้างอิงหรือตรวจสอบรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับดัชนีวัดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะผู้บริหารที่ไม่ได้เป็นผู้มีส่วนร่วมกำหนดสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย โดยระบุรายละเอียดที่สำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว เช่น ชื่อของดัชนีชี้วัดคำจำกัดความหรือนิยามของดัชนีชี้วัด สูตรในการคำนวณ หน่วยของดัชนีชี้วัด ผู้เก็บข้อมูล ความถี่ในการรายงานผล เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำดัชนีชี้วัดไปใช้ในการปฏิบัติงาน

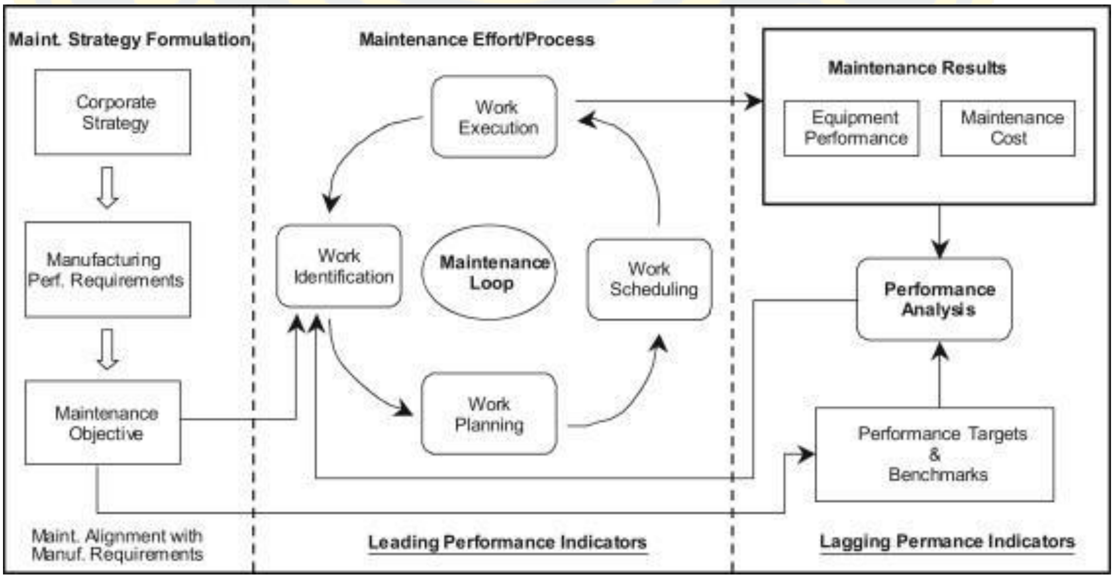


ภาพที่ 2 ขั้นตอนการสร้างดัชนีวัดประสิทธิภาพ

ที่มา : ยุวดี เกตสัมพันธ์ (2563, หน้า 79)

หลักในการนำดัชนีวัดประสิทธิภาพ ไปใช้ในการวัดประสิทธิภาพ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2562, หน้า 21- 24) กล่าวว่า หลักในการนำดัชนีวัดประสิทธิภาพ ไปใช้ในการวัดประสิทธิภาพ มีดังนี้



ภาพที่ 3 “หลัก 5 Know-Ws and 1 Know-H”

ที่มา : ยุวดี เกตสัมพันธ์ (2563, หน้า 81)

จากภาพที่ 3 อธิบาย หลักในการนำดัชนีวัดประสิทธิภาพ ไปใช้ในการวัดประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มี Know-What คือ มีความรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจขององค์กร ค่านิยมร่วมขององค์กร ความสามารถหลักขององค์กร วัตถุประสงค์หลักขององค์กร จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และจุดมุ่งหมายระดับต่าง ๆ ขององค์กรดีพอแล้วหรือยัง

2. มี Know-Where คือ มีความรู้เรื่องทิศทางที่จากมา และทิศทางที่กำลังจะไปชัดเจนหรือยัง และรู้ไหมว่าทิศทางในอนาคตเรากำลังจะไปไหน

3. มี Know-When คือ มีความรู้เรื่องเวลาขององค์กรหรือไม่ เช่น รู้ว่าองค์กรตั้งเวลาที่จะไปให้ถึงไว้อย่างไร ปี ไหน เดือนไหน วันไหน

4. มี Know-Why คือ มีความรู้เรื่องเหตุผลที่เลือกจุดมุ่งหมาย เลือกทิศทางเลือกเวลาเช่นนั้น ว่าเรามีวิธีเลือกอย่างไร

5. มี Know-Who คือ มีความรู้ว่า ในการจัดทำ Balanced Scorecard (BSC) และดัชนีวัดประสิทธิภาพจะต้องเกี่ยวข้องกับใครบ้าง

6. มี Know-How คือ มีความรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายตามที่ตกลงไว้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลงานส่วนบุคคลด้วย Key Performance Indicator : KPIs)

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร (2558, หน้า 35-43) สรุปใจความสำคัญได้ ดังนี้ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การวัดผลทางตรง ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ประเภทนี้จะแสดงผลออกมาโดยตรงอย่าชัดเจน โดยส่วนมากจะแสดงผลเป็นตัวเลขที่สามารถบ่งบอกค่าตามความเป็นจริง และมีหลักฐานตรวจสอบได้ชัดเจน มาตรวัดจะอยู่ในระดับ Ratio Scale แบบมาตราวัดอัตราส่วน อย่างเช่น น้ำหนัก ส่วนสูง จำนวนสินค้า เป็นต้น

2. การวัดผลทางอ้อมดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ประเภทนี้จะไม่แสดงผลออกมาโดยตรงอย่างชัดเจน จะต้องวัดโดยผ่านกระบวนการทางสมองเพิ่มเติม เช่น การวัดทัศนคติ ความรู้ บุคลิกภาพ เป็นต้น รูปแบบการแสดงผลจะมาจากการประเมิน มาตราวัดจะอยู่ในระดับ Interval Scale หรือมาตรวัดอันตรภาค หรือมาตราวัดแบบช่วง

3. การเขียนหรือสร้างดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ในรายละเอียดต้องการความชัดเจน ไม่คลุมเครือ โดยผู้ที่เขียนดัชนีชี้วัดความสำเร็จ สามารถประยุกต์ใช้หลักการ SMART ในการเขียนตั้งเป้าหมายตลอดจนวัตถุประสงค์ ซึ่งหลักการ SMART นั้นประกอบไปด้วย

S (Specific) เฉพาะเจาะจง การวัดผลงานหรือผลลัพธ์ที่ดีนั้นควรมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการวัดที่ชัดเจนและมีความเฉพาะเจาะจง บอกชัดเจนว่าต้องทำอะไร ต้องการอะไร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการวัดสูงและตรงประเด็นที่สุด

M (Measurable) การวัดผลงานหรือผลลัพธ์ที่ดีนั้นควรใช้ตัวแปรที่สามารถวัดได้ในทางสถิติ (มีการวัดผลเป็นตัวเลข) สามารถวัดหรือบันทึกผลได้อย่างเป็นรูปธรรม มีหลักฐานเชิงประจักษ์อย่างชัดเจน

A (Achievable) บรรลุผลได้ เป้าหมายที่ตั้งจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง สามารถบรรลุผลได้จริง ไม่ตั้งเป้าหมายสูงเกินไป ไม่สมเหตุสมผล หรือไม่มีทางเป็นไปได้ ขณะเดียวกันไม่ควรตั้งเป้าหมายที่บรรลุได้ง่ายเกินไป

R (Realistic) สมเหตุสมผล สอดคล้องสถานการณ์ความเป็นจริง การตั้งเกณฑ์ในการวัด ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ นั้นจำเป็นจะต้องพิจารณาสถานการณ์ ตั้งเป้าหมายให้สอดคล้องกับความเป็นจริงในเชิงปฏิบัติให้มากที่สุด

T (Timely) กำหนดกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน สิ่งสำคัญอย่างยิ่งของการวัดผลงานก็คือการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจน มีระยะเวลาในการทำงานในกระบวนการต่าง ๆ เพื่อนำมาวัดผล หากไม่มีกรอบเวลาที่ชัดเจน การปฏิบัติตามแผนงานอาจเกิดความล้มเหลวได้

การนำระบบดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรหรือบริษัทให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จำเป็นที่ต้องมีการจัดโครงสร้างและแบ่งระดับของ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ทั่วทั้งองค์กรเป็นหลายระดับ ดังนี้

1. กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร (Organization indicators) การกำหนดเป้าหมายขององค์กรตลอดจนนโยบายหลักเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่สุด เพื่อเป็นแนวทางให้ทุกฝ่ายและทุกคนในองค์กรปฏิบัติตาม โดย ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ระดับองค์กรจะเป็นสิ่งที่บอกได้ว่าองค์กรนั้นให้ความสำคัญกับเรื่องใดและจะประสบความสำเร็จเพียงไร

2. กำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน (Department indicators) หลังจากมีตัวชี้วัดหลักขององค์กรแล้ว ต่อมาต้องมีตัวชี้วัดที่สอดรับกับตัวชี้วัดหลัก หรือนโยบายขององค์กร โดย ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ในระดับหน่วยงานนี้แต่ละหน่วยงานจะมีตัวชี้วัดหลักที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสายงานและเป้าหมายของหน่วยงานนั้น ๆ ตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานนี้ควรจะต้องมีส่วนช่วยผลักดันให้องค์กรสำเร็จ และต้องเป็นตัวชี้วัดที่เป็นหลักเกณฑ์ให้กับตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานย่อย, แผนก, กลุ่ม หรือรายบุคคลต่อไปด้วย

3. กำหนดตัวชี้วัดในระดับรายบุคคล (Personal indicators) ตัวชี้วัดระดับรายบุคคลนั้นถึงแม้จะเป็นหน่วยย่อยที่สุดแต่ก็มีความสำคัญที่สุด เพราะทรัพยากรบุคคลคือฟันเฟืองหลักในการ

ขับเคลื่อนทั้งเป้าหมายของระดับหน่วยงานและเป้าหมายระดับองค์กร ตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จระดับบุคคลมีความเชื่อมโยงนำไปใช้ในการพิจารณาอัตราเงินเดือนตลอดจนโบนัสประจำปีเช่นกัน

4. กำหนดตัวชี้วัดรอง (Secondary indicators) นอกจากตัวชี้วัดหลักซึ่งเป็นการวัดประสิทธิภาพของการทำงานโดยตรงแล้ว เราควรมีตัวชี้วัดรองเพื่อขยายขอบเขตเป้าหมายให้มีความหลากหลายและครอบคลุมผลลัพธ์ในหลายมิติของความสำเร็จ

การนำ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ไปใช้ในองค์กรให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์เฉพาะตัวของแต่ละองค์กร ปัจจัยที่ผ่านการศึกษาแล้วว่ามีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ไปใช้ในองค์กรได้แก่

1. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับระบบดัชนีชี้วัดความสำเร็จ เช่น CEO หรือ MD ทำการศึกษาระบบบริหารผลงานอย่างจริงจัง และทำความเข้าใจเรื่องของดัชนีชี้วัดความสำเร็จ อย่างถ่องแท้ และกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การบริหารขององค์กร

2. องค์กรจะให้ความรู้ในเรื่องของการบริหารผลงาน และเรื่องดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ที่ถูกต้องกับกลุ่มผู้จัดการและพนักงานทุกระดับ เพื่อให้เป็นภาพรวมของระบบบริหารผลงานและประโยชน์ของดัชนีชี้วัดความสำเร็จ รวมทั้งเป็นการเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานให้มองดัชนีชี้วัดความสำเร็จ เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผลงานของตนเองให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

3 มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานขององค์กรที่ชัดเจน ระบบบริหารผลงาน และการใช้ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ที่ดีจะต้องมีจุดเริ่มต้นจาก ภาพความสำเร็จขององค์กรที่ต้องการคืออะไร องค์กรต้องการใช้ตัวชี้วัดใดในการวัดความสำเร็จนี้ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องร่วมมือกันกำหนดภาพนี้ออกมาให้ชัดเจน โดยตัววัดความสำเร็จขององค์กรนี้ ในแต่ละปีจะมีความแตกต่างกันไม่มากในมุมของตัวชี้วัดผลงาน แต่จะเป็นความแตกต่างในเชิงตัวเลขเป้าหมายที่ใช้วัดผลงานในแต่ละปี

4. ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดผลงานในแต่ละระดับ ในการกำหนดตัวชี้วัดผลงานให้ประสบความสำเร็จนั้น การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดให้เหมาะสมจากพนักงานในทุกระดับมีความสำคัญมาก ในระดับสูงสุด CEO จะเป็นผู้กำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักขององค์กร ต่อมาคณะผู้บริหารจะเป็นผู้ร่วมกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในระดับรองลงมาของแต่ละสายงาน แต่ละสายงานจะกระจายการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดไปที่ระดับผู้จัดการต่อไป ทำแบบนี้ต่อไปจนถึงระดับพนักงาน (ถ้าองค์กรมีการ Implement จนถึงระดับพนักงาน) ด้วยวิธีการนี้ พนักงานทุกคน ทุกระดับจะมองเห็นเป้าหมายของตนเอง และรู้ว่า งานของตนเองนั้นไปทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าได้อย่างไร และมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์กรได้อย่างไร

5. มีการติดตามผลงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญมาก ๆ ในการที่จะผลักดันให้ระบบบริหารผลงาน และดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ประสบความสำเร็จได้ ก็คือ CEO

ผู้บริหาร และผู้จัดการทุกระดับชั้น มีการติดตามผลงานตามตัวชี้วัดผลงานดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ขององค์กรที่กำหนดไว้ มีการกำหนดอย่างเป็นรูปธรรมให้มีการติดตามผล การสอบถามถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ไข เป็นต้น โดยใช้เป้าหมายขององค์กรแต่ละตัวเป็นที่ตั้ง จะสามารถเป็นตัวผลักดันให้ทำให้ระบบดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ขององค์กรเอามาใช้งานได้จริงในทางปฏิบัติ

6. องค์กรพยายามทำให้พนักงานรู้สึกว่าดัชนีชี้วัดความสำเร็จ เป็นเรื่องปกติในชีวิตการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำให้พนักงานรู้สึกยากและซับซ้อนเกี่ยวกับระบบดัชนีชี้วัดความสำเร็จ เพราะจะทำให้พนักงานรู้สึกไม่ต้องการลงมือปฏิบัติและเกิดความเบื่อหน่ายในการผลักดัน ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรที่ประสบความสำเร็จในเรื่อง ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ผู้บริหารบอกกับพนักงานว่าระบบบริหารผลงาน และ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จนั้นเป็นเรื่องที่มีและเป็นอยู่ในการทำงานแบบปกติ องค์กรย่อมต้องการความสำเร็จจากการทำงาน ซึ่งความสำเร็จที่และความคาดหวังที่องค์กรต้องการจากการทำงาน ก็คือ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

7. มีระบบในการจัดเก็บข้อมูลผลงานที่ดี ปัจจัยสุดท้ายที่ทำให้การใช้ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ในองค์กรเกิดประสบความสำเร็จได้คือ บริษัทจะต้องมีการวางระบบการจัดเก็บข้อมูลผลงานที่ดี สามารถที่จะใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการนับ คำนวณและบันทึกผลงานขององค์กรในแต่ละ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ มีความคืบหน้าอย่างไร เพราะการที่มีการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ แต่ไม่มีระบบการจัดเก็บข้อมูล นั้นเสมือนกับกับไม่มี ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ เพราะองค์กรไม่สามารถรู้และติดตามผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลงานส่วนบุคคลด้วยการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)

ความหมายของการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)

นภดล ร่มโพธิ์ (2559, หน้า 28) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) หมายถึง วิธีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ โดย 1) การกำหนด objective หรือวัตถุประสงค์ที่เราต้องการทำให้สำเร็จ และ 2) การกำหนด key result หรือผลลัพธ์ที่จะวัดเพื่อให้รู้ว่า เราบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้ง โดยหลักการสำคัญของการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ ประกอบด้วย

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2562, หน้า 42) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) หมายถึง การตั้งเป้าหมายและการวัดผลความสำเร็จ เป็นวิธีวัดผลการทำงานที่ส่งเสริมให้แต่ละคนในทีมสามารถมีเป้าหมายที่วัดผลได้เป็นของตัวเอง แต่ก็ยังอำนวยให้ทุกคนสามารถทำงานรวมกันเป็นทีมเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้เช่นกัน

กิตติพัทธ์ จิรวัสวงศ์ (2562, หน้า 33) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) หมายถึง เครื่องมือตั้งเป้าหมาย (Objectives) และกำหนดตัววัดผลที่ทำให้เป้าหมายเป็นจริง (Key Results)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562, หน้า 4) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) หมายถึง การสร้างเป้าหมายและวัดประสิทธิภาพ เหมือนกับ Goal Management หรือ Objective Management แนวคิดนี้ในองค์กรต่าง ๆ

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2562, หน้า 34) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) หมายถึง วิธีการตั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคลในองค์กรให้มีเป้าหมายที่สอดคล้องกันทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก (Objectives) ซึ่งเป็นการบอกจุดมุ่งหมายขององค์กรในระดับต่าง ๆ และมีผลลัพธ์หลัก (Key results) คือ วิธีการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยกำหนดค่าความสำเร็จที่ทำให้จุดมุ่งหมายนั้นบรรลุผล ซึ่งระบบ การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ จะทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรทราบวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้องค์การก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) หมายถึง วิธีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ วิธีการตั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคลในองค์กรให้มีเป้าหมายที่สอดคล้องกันทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก (Objectives) ซึ่งเป็นการบอกจุดมุ่งหมายขององค์กรในระดับต่าง ๆ และมีผลลัพธ์หลัก (Key results)

หลักการตั้งเป้าหมายแบบ การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ที่ดี

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2562, หน้า 42 - 43) กล่าวว่า หลักการตั้งเป้าหมายแบบ OKR ที่ดี คือ

1. ไม่ควรตั้งเป้าหมายที่ต่ำเกินไป ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ง่าย เนื่องจากไม่ทำให้เกิดความท้าทายต่อความสำเร็จต่อทั้งองค์กรและบุคคล
2. ควรตั้งเป้าหมายให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร หรือเป้าหมาย OKR ของแผนกหรือองค์กร และเป้าหมายย่อยควรส่งเสริมเป้าหมายใหญ่ให้สำเร็จได้
3. เป้าหมาย OKR ของแต่ละแผนกหรือบุคคลไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกัน ควรตั้งเป้าหมาย OKR ให้สะท้อนและเหมาะสมกับงานของแต่ละคน
4. การตั้งเป้าหมายที่มีความยากและท้าทาย จะสามารถช่วยกระตุ้นให้ทุกคนมีพลังในการบรรลุเป้าหมายได้มากเพียงนั้น
5. ไม่ควรตั้งเป้าหมายที่สูงจนเกินไปจนทำให้ไม่อยากเอาชนะและบรรลุมันให้สำเร็จ
6. การตั้งเป้าหมายควรอิงจากข้อมูลความเป็นจริง

โดยการตั้งเป้าหมาย OKR ที่ดีและสมบูรณ์จะสามารถบ่งบอกถึงวิธีการและความเป็นไปได้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน Key Results ตัววัดผล หมายถึงผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุหรือเป็นเกณฑ์ที่สามารถใช้บอกความสำเร็จของเป้าหมาย สามารถใช้เป็นจุดตัดสินถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวของ Objective ของ OKR ข้อนั้น ๆ

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2562, หน้า 34) กล่าวว่า หลักการกำหนดตัววัดผลแบบ OKR ที่ดี ดังนี้

1. กำหนดตัววัดผลให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลลัพธ์นี้จะเป็นตัวบ่งบอกวิธีการที่สามารถทำให้ประสบความสำเร็จ

2. ตัววัดผลควรมีความชัดเจน ประยุกต์สู่วิธีการปฏิบัติได้จริง สามารถชี้วัดได้ถูกต้อง

3. ตัววัดผลที่ดีควรสามารถประเมินได้ เพื่อที่จะสามารถทราบได้ถึงประสิทธิภาพของตัววัดผลนั้น ๆ

4. การกำหนดตัววัดผลต้องมีความเป็นรูปธรรม สามารถจับต้องได้

5. ตัววัดผล OKR ของแต่ละแผนกหรือแต่ละบุคคลไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน แต่ต้องกำหนดให้สอดคล้องไปในทิศทาง OKR ของแผนกและขององค์กร

แนวคิดการปฏิบัติงานในระบบ Objectives key results

การตั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคลในองค์กรให้มีเป้าหมายที่สอดคล้องกันทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก (Objectives) และผลลัพธ์หลัก (Key results) คือ วิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและการประยุกต์การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กรมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ตั้งวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

2. ผู้บริหารระดับรองลงมา เป็นผู้สร้างวัตถุประสงค์ในหน่วยงานของตนเองให้สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์หลักของผู้บริหารระดับสูง

3. หัวหน้างานระดับรองลงมา สร้างวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของตนเองให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปในองค์กรของตนเอง

4. พนักงานแต่ละคน สร้างวัตถุประสงค์ของตนเอง ให้สอดคล้องกับหน่วยงานที่ตนเองสังกัดอยู่ในองค์กร

แนวทางการจัดทำวัตถุประสงค์ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพในองค์รวมของทั้งองค์กรทุกระดับชั้น มีปัจจัย ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ OKR ต้องสอดคล้องทั้งองค์กร โดยสามารถระบุได้ชัดเจนว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในระดับสูงขึ้นไปอย่างไร

2. ควรจำกัดจำนวนวัตถุประสงค์หรือจำนวน OKR ไม่ให้มีมากเกินไป โดยทั่วไปประมาณ 3 - 5 ข้อเท่านั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบรรลุเป้าหมาย

3. วัตถุประสงค์ OKR ควรมีลักษณะการวัดผลเชิงคุณภาพ ควรหลีกเลี่ยงการตั้ง OKR จากกิจกรรมหรืองานที่ทำเป็นประจำ (Routine jobs)

4. วัตถุประสงค์ OKR ที่ตั้งขึ้นต้องมีความท้าทายความสามารถของ ผู้ปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานได้จริง

5. ควรตั้งวัตถุประสงค์ OKR ให้มีโอกาสความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จอยู่ที่ 70 - 80% โดยประมาณเพื่อให้เกิดความท้าทายในผลสำเร็จ การตั้งวัตถุประสงค์ที่สามาร ถทำให้บรรลุได้ 100% แสดงให้เห็นว่าการตั้งเป้าหมายนั้นมีความง่ายเกินไป

สรุปได้ว่า การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) คือ หลักการกำหนดตัววัดผลแบบ OKR ที่ดี ดังนี้ 1) กำหนดตัววัดผลให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2) ตัววัดผลควรมีความชัดเจน ประยุกต์สู่วิธีการปฏิบัติได้จริง และ 3) ตัววัดผลที่ดีควรสามารถประเมินได้ เพื่อที่จะสามารถทราบ

วิธีสร้างการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2562, หน้า 44- 50) กล่าวว่า วิธีสร้างการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)

1. การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กร

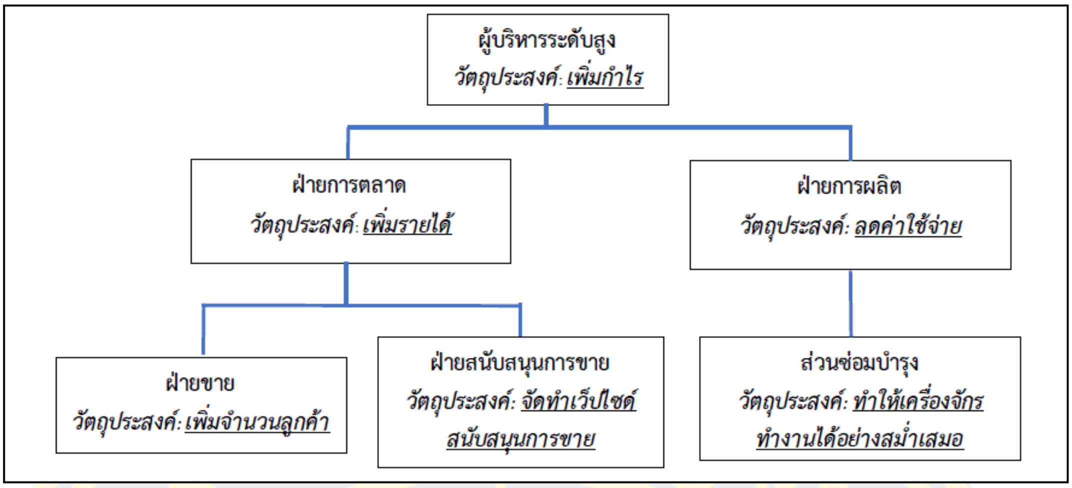
1.1 ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ตั้งวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

1.2 ผู้บริหารระดับรองลงมา เป็นผู้สร้างวัตถุประสงค์ในหน่วยงานของตนเองให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของผู้บริหารระดับสูง

1.3 หัวหน้างานระดับรองลงมา สร้างวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของตนเองให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปในองค์กรของตนเอง

1.4 พนักงานแต่ละคน สร้างวัตถุประสงค์ของตนเอง ให้สอดคล้องกับหน่วยงานที่ตนเองสังกัดอยู่ในองค์กร

ยกตัวอย่างให้มองเห็นชัดขึ้นตังภาพ 3



ภาพที่ 4 การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กร
ที่มา : ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2562, หน้า 44- 50)

แนวทางการจัดทำวัตถุประสงค์ขององค์กร

1. วัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องทั้งองค์กร โดยสามารถระบุได้ชัดเจนว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในระดับสูงขึ้นไปอย่างไร

2. ควรจำกัดวัตถุประสงค์ ประมาณ 3-5 ข้อเท่านั้น

3. วัตถุประสงค์ จะมีลักษณะการวัดผลเชิงคุณภาพ และควรหลีกเลี่ยงสิ่งที่ทำเป็นประจำอยู่แล้ว (Routine jobs)

4. วัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นต้องมีความท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานได้จริง

5. ควรตั้งวัตถุประสงค์ให้โอกาสความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จอยู่ที่ 70-80% เพราะการตั้งวัตถุประสงค์ที่สามารถทำให้ประสบความสำเร็จได้ 100% แสดงให้เห็นว่าการตั้งเป้าหมายนั้นง่ายเกินไป

การสร้างผลลัพธ์หลัก (Key result) ขององค์กร

1. ผลลัพธ์หลักขององค์กร เป็นการวัดผลของวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อที่สร้างขึ้นมาเพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จของวัตถุประสงค์นั้น

2. ผลลัพธ์หลักขององค์กร จะวัดผลในเชิงปริมาณ ที่มีการกำหนดค่าเป้าหมายให้ชัดเจน เช่น การเพิ่มกำไร คือวัตถุประสงค์ที่สร้างขึ้น ผลลัพธ์หลักที่สามารถกำหนดขึ้นคือ % การเพิ่มขึ้นของกำไร เป็นต้น

3. มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนสาหรับการบรรลุความสำเร็จของวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก

4. ควรกำหนดผลลัพธ์หลักไม่เกิน 5 ข้อ ต่อวัตถุประสงค์ 1 ข้อ

5. ควรตั้งเป้าหมายผลลัพธ์หลักให้อยู่ที่ประมาณ 70% ถ้าต่ำกว่านี้แสดงว่าไม่ประสบความสำเร็จ ถ้าได้สูงกว่านี้แสดงความตั้งเป้าความสำเร็จต่ำเกินไป

การนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้

1. อธิบายทำความเข้าใจให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ

2. ออกแบบวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักให้สอดคล้องเชื่อมโยงทั้งองค์กร

3. สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจถึงวิธีการใช้การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ ก่อนเริ่มนำไปใช้ปฏิบัติงาน

4. ทุกคนในองค์กรควรมองเห็น การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ ของคนอื่นได้ด้วยเพื่อให้การสามารถวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักของบุคคลหรือหน่วยงานอื่นในองค์กรให้มีความสอดคล้องกัน

5. ควรมีการใช้งานการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ อย่างสม่ำเสมอ และควรมีการจัดทำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ ของแต่ละบุคคลเป็นรายไตรมาส รายครึ่งปี หรือรายปี

ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการใช้แนวคิดการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)

1. ตั้งเป้าหมายไม่ท้าทาย โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในลักษณะงานประจำ โดยไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานใด ๆ

2. วัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องทั้งองค์กร รวมถึงผลลัพธ์หลักน้อยหรือมากเกินไปและไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

แนวทางการเริ่มจัดทำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ในองค์กร

1. ระดมสมองภายในองค์กรเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ ขององค์กร

2. ประสานงานหน่วยงานระดับรองลงมาเพื่อสร้างวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักของหน่วยงานนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ หลักขององค์กร

3. หัวหน้ากลุ่มทำงานกับบุคลากรภายในกลุ่มเพื่อสร้างการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ ของแต่ละบุคคลให้สอดคล้องกับระดับสูงขึ้นไป

4. เสนอและกำหนดการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ ของบุคลากรทุกคนในองค์กร

5. ทั้งองค์กรทำงานร่วมกันตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก โดยมีการทบทวนเป็นประจา เช่น ทุกเดือน ทุกไตรมาส ทุกครึ่งปี หรือทุกปี เป็นต้น

ผู้วิจัยสรุปการเปรียบเทียบระหว่าง การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPIs) ดังตาราง 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบระหว่าง การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) และ ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPIs)

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)	การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ(OKRs)
ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ที่ต้องบรรลุผลสำเร็จในแต่ละระดับที่สัมพันธ์กันทั้งองค์กร และกำหนดผลลัพธ์หลักที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	ระบบประเมินผลที่สามารถวัดผลได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ โดยไม่สนใจว่าจะวัดผลเพื่อบอกสิ่งใด
เป็นการตั้งเป้าหมายเชิงคุณภาพจากวัตถุประสงค์และเชิงปริมาณจากผลลัพธ์หลัก	เป็นการตั้งเป้าหมายเชิงปริมาณในงานลักษณะเดิมโดยไม่เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้น
องค์กรขับเคลื่อนไปทั้งองค์กรเนื่องจากวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับมีความสัมพันธ์กันทั้งระบบ	ผลลัพธ์จะอยู่ในรูประฆังคว่ำ โดยคนทำงานด้อยจะถูกทิ้งไว้ข้างหลัง คนทำงานเด่นจะไปได้ไกลกว่าคนอื่น โดยบุคลากรส่วนใหญ่จะอยู่ตรงกลาง
เกิดนวัตกรรมใหม่ในการทำงานให้องค์กรจากวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจากผู้บริหารสูงสุดลงมาถึงระดับบุคลากรระดับต่าง ๆ ขององค์กร	องค์กรย่าอยู่กับที่ ไม่เกิดสิ่งใหม่และไม่เกิดนวัตกรรม

แนวความคิดการบูรณาการ

ความหมายของการบูรณาการ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2554, หน้า 128) กล่าวว่า การบูรณาการ หมายถึง การทำให้รวมกันได้ทั้งหมดไม่มีส่วนใดขาดหายไป การทำสิ่งที่บกพร่องให้สมบูรณ์โดยการเติมส่วนที่ยังขาดอยู่เข้าไป

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553, หน้า 19) กล่าวว่า การบูรณาการ หมายถึง การนำสิ่งหนึ่งเข้ามารวมตัวอีกสิ่งหนึ่งเพื่อทำให้สิ่งเดิมเพิ่มพูน สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เอื้อประโยชน์ต่อกัน รวมทั้งการ

เชื่อมโยงสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งเข้ามาเป็นส่วนประกอบของอีกสิ่งหนึ่งเพื่อให้สิ่งนั้นเกิดความสมบูรณ์ขึ้น

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2555, หน้า 36) กล่าวว่า การบูรณาการ หมายถึง มาช่วยเสริมเพิ่มเติม เปลี่ยนแปลงวิธีการกระบวนการที่ทำอยู่เดิมให้ได้ผลคุ้มค่า

Beane (1986, p. 24) กล่าวว่า การบูรณาการ หมายถึง การสร้างความรู้และประสบการณ์ใหม่ในการลักษณะของการผสมผสานเข้าด้วยกันทั้งหมดเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและสภาพชีวิตจริงโดยการรวมกันมากกว่าการแบ่งแยกเป็นส่วนส่วน

Barkley (2006, p. 41) กล่าวว่า การบูรณาการ หมายถึง ปัจเจกบุคคล เทคโนโลยี องค์การ ระหว่างบุคคล และสารสนเทศ โดยที่แนวคิดหลักของการบูรณาการ คือ เชื่อมโยง (Connection) และความสอดคล้องกัน

สรุปได้ว่า การบูรณาการ หมายถึง การผสมผสานแนวคิดและแนวทาง เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงาน การตรวจสอบและการปรับปรุง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่คาดหวังไว้

การบริหารแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553, หน้า 21) กล่าวว่า เป็นแนวคิดที่มุ่งหวังที่จะนำระบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) มาใช้ในการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน แนวคิดการจัดการเชิงบูรณาการในความหมายเกี่ยวกับการบูรณาการโครงการ คือ มีเจ้าภาพหลักในการดำเนินงานมีการวางแผนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน การบูรณาการเชิงหน้าที่ คือ มีการใช้ทรัพยากร งบประมาณ และบุคลากรร่วมกันและการบูรณาการเชิงปฏิบัติการ คือ มีเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกันและปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีหลักการสำคัญ ดังนี้

1. สร้างกระบวนการทำงานสาหรับการระดมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) เพื่อนำนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติในระดับจังหวัดในลักษณะที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา ข้อเท็จจริงของพื้นที่ ตลอดจนมีการสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และติดตามผล

2. มีกระบวนการแปลงยุทธศาสตร์ดังกล่าวเป็นแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ที่เป็นรูปธรรมที่สามารถบูรณาการงาน/งบประมาณ ทั้งนี้ เป็นส่วนของภาครัฐและส่วนที่เกิดจากความคิดริเริ่มของจังหวัดเข้ารวมกันอย่างเป็นระบบ

3. สร้างระบบบริหารจัดการเพื่อนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยนำหลักบริหารสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ อาทิ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การทำงานในลักษณะเครือข่ายความร่วมมือ (Networking) และแบบหุ้นส่วนการทำงาน

4. สร้างระบบติดตามประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Monitoring and Evaluation) ทั้งในรูปแบบของการรายงานผลของหน่วยปฏิบัติและการตรวจติดตามผลในพื้นที่ เพื่อรับทราบความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

กานดา จันทร์แย้ม (2556, หน้า 38) ได้กล่าวถึงรากแก้วของแนวคิดในการบริหาร หรือการพัฒนาแบบบูรณาการว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ

1. การแก้ไขปัญหาให้สำเร็จเสร็จสิ้นในพื้นที่ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ (Area-Function-Participation : A.F.P.)

2. การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM)

3. การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

4. การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งผลสำเร็จ (Performance Based Budgeting : PBB)

สรุปได้ว่า การบริหารแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา เป็นแนวคิดที่มุ่งหวังที่จะนาระบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) มาใช้ในการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน แนวคิดการจัดการเชิงบูรณาการในความหมายเกี่ยวกับการบูรณาการ โครงการองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ 1) การแก้ไขปัญหาให้สำเร็จเสร็จสิ้นในพื้นที่ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ 2) การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 3) การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และ4) การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งผลสำเร็จ

ทฤษฎีการบูรณาการ (Integrative Theory)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553, หน้า 25 - 30) กล่าวว่า การบูรณาการคือ การทำให้หน่วยย่อย ๆ ทั้งหลายที่สัมพันธ์อิงอาศัยซึ่งกันและกันเข้ามาร่วมทำ หน้าที่ประสานกลมกลืนเป็นองค์รวมหนึ่งเดียว ที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในตัวการบูรณาการนั้น เราจะเอาหน่วยย่อยหน่วยหนึ่งมารวมเข้าในองค์รวมที่มีหน่วยย่อยอื่นอยู่แล้วก็ได้หรือจะเอาหน่วยย่อยทั้งหลายที่ต่างแยก ๆ กันอยู่มารวมเข้าด้วยกันเป็นองค์รวมก็ได้ ซึ่งเรียกว่าบูรณาการทั้งสิ้น แต่ข้อสำคัญจะต้องมีตัวยืนที่เป็นหลักอยู่ 3 อย่างในเรื่องบูรณาการ คือ

1. มีหน่วยย่อยองค์ประกอบ ชิ้นส่วน อวัยวะ หรือขั้น ระดับ แง่ ด้านที่จะเอามาประมวลเข้าด้วยกัน อันนี้เป็นสิ่งที่จะเอามาประมวลเข้าด้วยกันคือสิ่งย่อย ส่วนย่อย

2. หน่วยย่อยเป็นต้นนั้นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงอิงอาศัยซึ่งกันและกัน อันนี้อาจจะเลยไปถึงลักษณะที่ว่ายืดหยุ่นปรับตัวได้มีความเคลื่อนไหวตลอดเวลาด้วย

3. เมื่อรวมเข้าด้วยกันแล้วก็จะเกิดความครบถ้วนเต็มบริบูรณ์ โดยมีความประสานกลมกลืนเกิดภาวะได้ที่ พอดี หรือสมดุล พอได้ที่หรือพอดีสมดุลแล้วองค์รวมนั้นก็มีชีวิตชีวา ดำรงอยู่และดำเนินไปด้วยดีอันเป็นภาวะของบูรณาการถ้าครบ 3 อย่างนี้ก็เป็นบูรณาการ สามอย่างนี้เป็น

ตัวยืนที่จำเป็นตามสภาวะ ส่วนในทางปฏิบัติจะมีหลักและกระบวนวิธีอย่างไร ก็พิจารณาว่ากันอีกส่วนหนึ่ง แต่สิ่งที่จะต้องเน้นก็คือว่าความพอดีหรือได้ที่หรือสมดุล ซึ่งเป็นภาวะที่ต้องการของบูรณาการนั้น เราจะแสดงลักษณะออกมาให้เห็นเป็นข้อสำคัญได้ 2 อย่างคือ เมื่อเป็นองค์รวมแล้วองค์รวมนั้นมีชีวิตชีวาหรือดำเนินไปด้วยดี องค์รวมนั้นเกิดมีภาวะและคุณสมบัติของมันเอง ที่ต่างหากจากภาวะและคุณสมบัติขององค์ประกอบทั้งหลาย

Ditch (2002, p. 17) ได้สรุปเงื่อนไขความสำเร็จของการบูรณาการสวัสดิการของชุมชนในระดับนโยบายคือ

1. ผู้ดำเนินกิจกรรมหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. เป้าประสงค์
3. ทรัพยากร
4. กระบวนการและแนวทางการทำงาน
5. ผลกระทบ ผลผลิต และวิวัฒนาการ

สรุปได้ว่า วิธีคิดแบบบูรณาการไว้อย่างน่าสนใจคือ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ขั้นที่ 1 ถอดกรอบ เพื่อที่จะให้หลุดจากกับดักทางความคิด ทางวัฒนธรรม ทางความรู้ ทางประสบการณ์ เป็นต้น ขั้นที่ 2 ขยายกรอบ โดยอาศัยฐานแนวคิดในเรื่อง องค์รวม สหวิทยาการ คิดโดยวิธีอุปนัยการมองประสานขั้วตรงข้าม และมองแบบทุกฝ่ายชนะ และขั้นที่ 3 คุมกรอบ ซึ่งเป็นขั้นกลับมาบูรณาการอีกครั้ง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน

ความหมายของประสิทธิภาพในการทำงาน

กันตยา เพิ่มผล (2551, หน้า 6)กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจจะแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะของการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไร มีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงว่าประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงค่าประสิทธิภาพเป็นตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน เวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่าประหยัดไม่มีการสูญเสียเวลาเกินจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์ หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้รวดเร็ว ตรงเวลา และมีคุณภาพ

อุทัย หิรัญโต (2552, หน้า 15) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดการที่ได้รับผลกำไร สำหรับในการบริหารราชการ ในทางปฏิบัติวัดได้ยากมา วิธีวัดประสิทธิภาพ

ที่ใช้ในวงราชการ จึงหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เกิดความพึงพอใจและประโยชน์แก่สังคม แต่ประสิทธิภาพในวงราชการจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคม จึงไม่จำเป็นต้องประหยัดหรือมีกำไร เพราะบางงาน อย่างถ้าทำประหยัดอาจไม่มีประสิทธิภาพ ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ การบรรลุเป้าหมาย แต่การบริหารที่มีประสิทธิภาพ คือการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลอย่างรวดเร็วงานเสร็จทันเวลา ถูกต้อง เป็นต้น

กานดา จันทร์แย้ม (2556, หน้า 13)กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานสร้างสมทรัพยากร และความมั่งคั่งเก็บไว้ภายใน เพื่อขยายตัวต่อไป และเพื่อเอาไว้สำหรับรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดวิกฤตการณ์จากภายนอกได้ด้วย

จิราภรณ์ ตั้งกิตติภาภรณ์ (2556, หน้า 17) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการลดต้นทุนหรือทรัพยากรต่อหน่วยของผลผลิตที่ได้จากการดำเนินงานต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในแผนหรือในทางกลับกัน หมายถึง ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตหรือผลประโยชน์ต่อหน่วยของต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงานสูงกว่าที่กำหนดไว้ในแผน โดยประสิทธิภาพเป็นอัตราส่วนแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลิตหรือผลประโยชน์ที่ได้รับกับต้นทุน หรือทรัพยากรที่ใช้ ในการดำเนินงานจริงเมื่อเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้

Ryan and Smith, (1954, p. 276) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงานซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้นจะพิจารณาได้จากการทำงานของแต่ละบุคคล โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังงาน กับผลลัพธ์ที่ได้จากงานนั้น ๆ

Simon (1960, p. 78) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานของเครื่องจักร โดยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ในอันที่จะบ่งชี้ว่างานหรือกระบวนการใดมีประสิทธิภาพสูงที่สุด

Good (1973, p. 193) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดความสำเร็จตามความปรารถนาโดยใช้เวลา และความพยายามเล็กน้อยก็สามารถให้ผลงานสำเร็จได้อย่างสมบูรณ์

Millet (1994, p. 174) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลของการปฏิบัติงานที่สามารถสร้างสร้างกำไรและความพึงพอใจแก่มนุษย์ ความพึงพอใจนั้น หมายถึงความพึงพอใจในการบริการ

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึงการทำงานให้มีคุณภาพมากที่สุดโดยใช้ต้นทุนต่ำมากที่สุดให้เกิดผลอย่างรวดเร็วงานเสร็จทันเวลา ถูกต้อง เป็นต้น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาและสรุปเป็นปัจจัยสำคัญ ๆ ไว้ดังนี้

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2554, หน้า 21) ได้เสนอว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดยปัจจัย 3 ส่วน ดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1.1 ลักษณะที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ เชื่อชาติเผ่าพันธุ์

1.2 ลักษณะที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ความถนัดและความชำนาญของบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้มาจากการศึกษาอบรม และสั่งสมประสบการณ์

1.3 ลักษณะทางด้านจิตวิทยา ซึ่งได้แก่ ทัศนะคติ ค่านิยม การรับในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย

2. ระดับความพยายามในการทำงาน จะเกิดขึ้นจากการมีแรงจูงใจ ในการทำงาน ได้แก่ความต้องการ แรงผลักดันอารมณ์ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ เพราะว่าคนที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจให้แก่การทำงาน มากกว่าผู้ที่แรงจูงใจในการทำงานต่ำ

3. แรงสนับสนุนจากองค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธีการที่จะมอบหมายงานซึ่งมีผลต่อกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน

ศิรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี. (2557, หน้า 5)ได้กล่าวถึงแนวคิดของ แม็คคินซีย์ (McKinsey) ซึ่งเสนอปัจจัย 7 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์การคือ

1. กลยุทธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งภายในการปฏิบัติงานในองค์การ โอกาส และอุปสรรคภายนอก

2. โครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงาน

3. ระบบขององค์การที่จะบรรลุเป้าหมาย

4. แบบการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

5. บุคลากรผู้ร่วมองค์การ

6. ความสามารถ

7. ค่านิยมร่วมของคนในองค์การ

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเกิดจากสภาพภูมิหลังของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน สภาพร่างกายจิตใจ การศึกษาในด้านความรู้ความสามารถ ความถนัดต่าง ๆ โดยมีปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความแตกต่างจากการประเมินของ

ผู้บังคับบัญชา แล้วให้คะแนนออกมาในระดับต่ำ ปานกลาง และระดับสูง ซึ่งมีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มากขึ้นเรื่อย ๆ

หลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

Peterson and Plowman (1953, p. 47) ได้ให้แนวคิดใกล้เคียงกับ Harring Emerson โดยได้ตัดทอนบางข้อลง และสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพ ไว้ 4 ข้อด้วยกันคือ

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ ผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพควรก่อเกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

2. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงานโดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้และควรมีการวางแผน บริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

4. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการ คือจะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่าย หรือ ต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

Woodcock (1989, p. 56) ได้กล่าวว่า ลักษณะของทีมการทำงานที่มีประสิทธิภาพไว้ 11 ด้านดังนี้

1. ความสมดุลในบทบาท (Balanced Roles) คือ ในทีมการทำงานจะผสมผสานทักษะความรู้ ความสามารถ ที่แตกต่างกันของบุคคล และใช้ความแตกต่างดำเนินบทบาทของแต่ละงานได้อย่างเหมาะสม ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป

2. เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Clear Objectives and Agreed Goals) คือ ทีมการทำงานมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สอดคล้องกัน สมาชิกทุกคนในทีมรับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น

3. การเปิดเผยและเผชิญ (Openness and Confrontation) คือ บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม เป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกสามารถที่จะแสดงความรู้สึกความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้มีการสื่อสารโดยตรง หันหน้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหา สร้างความเข้าใจกัน

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจ (Support and Trust) คือ สมาชิกทุกคนได้รับการช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน สามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน พร้อมที่จะรับมือในการแก้ไขปัญหา

5. ความร่วมมือและขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) คือ สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันทำงาน พร้อมที่จะช่วยเหลือสนับสนุน ช่วยเสริมสร้างทักษะ ความรู้ความสามารถให้แก่กัน รวมทั้งการสนับสนุนแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน มีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา

6. วิธีการปฏิบัติงานชัดเจน (Sound Procedures) คือ การทำงานของทีมมีการประชุมปรึกษาหารือและหาแนวทางปฏิบัติร่วมกันการตัดสินใจจะใช้ข้อมูลและความเห็นของสมาชิกทีมทุกคน

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) การทำงานในทีม จะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถและความเหมาะสมในสถานการณ์นั้น ๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำทีมได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น

8. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) คือ การติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ ว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไข

9. การพัฒนาบุคลากร (Individual Development) คือ การพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของสมาชิกทีม ให้โอกาสสมาชิกได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่

10. สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound Inter-group Relations) คือ การทำงานที่มีสัมพันธภาพที่ดี มีการร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communications) คือ การติดต่อสื่อสารในทีมเป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจน เหมาะสม สื่อสารกันทางตรง สมาชิกในทีมมีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็น

Dalton et al. (2000, p. 19) ได้เสนอแนวคิดในการสร้างทีมที่มีประสิทธิผล (Characteristics of Effective Team) ว่าปัจจัยที่สำคัญ คือ ผู้นำทีมจะต้องมีความรับผิดชอบ และมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มอบหมายงานให้ถูกคนหรือจัดคนให้เหมาะสมกับงาน

2. ทำให้ความคาดหวังชัดเจน

3. กระตุ้นผู้ร่วมทีมโดยผลักดัน มอบหมาย สอน ช่วยเหลือ และตอบคำถาม

4. มองให้เห็นภาพใหม่ หรือมีวิสัยทัศน์ที่ใหม่และชัดเจน

5. มีการวางแผนที่ดี

6. นำพนักงานใหม่เข้าไปในทีม เพื่อทำให้เกิดวิธีการหรือภาพใหม่ ๆ ที่สดชื่น

7. ให้การกระตุ้น จูงใจ และมุ่งมั่น

8. ให้รางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงาน ให้แรงเสริมทางบวก และเห็นคุณค่าของการให้การสนับสนุน

9. เคลื่อนย้ายอุปสรรคที่ทำให้ทีมไม่บรรลุเป้าหมาย

10. มุ่งมั่นกับสิ่งซึ่งเป็นวิถีทางที่จะนำทีมไปสู่ความก้าวหน้า

นอกจากตัวผู้นำทีมแล้วสมาชิกในทีมที่ดียังควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. คิดถึงคำว่า "เราหรือพวกเรา" แทนที่จะเป็น "ฉัน"

2. ยืดหยุ่น

3. พอใจที่จะแบ่งปันข้อมูล ความคิด และการยอมรับ เห็นคุณค่า

4. ประสบความสำเร็จร่วมกับคนอื่น

5. แสดงความสนใจ และความกระตือรือร้น

6. รักษาความจงรักภักดีต่อเป้าหมายของทีม และสมาชิกในทีม

นอกจากนี้ สมาชิกในทีมที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีทักษะมนุษย์สัมพันธ์ดังต่อไปนี้

1. รู้บทบาทของตนเอง และเป้าหมายของกลุ่ม

2. พอใจที่จะเป็นสมาชิกทีม

3. ทำงานร่วมกัน และประสานกับสมาชิกในทีม

4. สนับสนุนสมาชิกในทีม โดยการกระตุ้น และสนับสนุน

5. แบ่งปัน ยกย่อง ชมเชย

6. เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น ยอมรับและเปลี่ยนให้เป็นประสบการณ์ทางบวก

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลจึงจำต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานของทั้งสองฝ่าย คือ ผู้นำทีมที่ต้องมีภาวะผู้นำที่ดี และสมาชิกในทีมที่จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ เช่น ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และความรับผิดชอบ เป็นต้น

Arnold and Feldman (1985, p. 79) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการทำงาน วัดจากความรู้สึกพึงพอใจ ดังที่ ปัจจัยที่ทำให้ยอดการผลิตตกต่ำในองค์กรธุรกิจ ทั้ง ๆ ที่คนทำงานเท่าเดิมคนงานขาดงานเปลี่ยนงานบ่อยหรือมาทำงานแต่ทำไม่ดี ไม่เต็มความสามารถสิ่งเหล่านี้ล้วนมีสาเหตุมาจากความพึงพอใจหรือไม่พอใจในการทำงานทั้งสิ้น ดังนั้นความพึงพอใจจึงมีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจในเรื่องต่อไปนี้

1. ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ทำให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข นโยบายการบริหาร เมื่อพบว่าพนักงานไม่พึงพอใจในการทำงาน

3. เป็นยุทธวิธีในการเพิ่มผลผลิตให้หน่วยงานวิธีหนึ่ง

4. ก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่องานมากขึ้น

5. ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในงานระดับสูง ย่อมนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดหาองค์ประกอบต่าง ๆ สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ผลประโยชน์ตอบแทนที่ยุติธรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน และเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี และความสำคัญของความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานและองค์กรมี ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. สร้างความซื่อสัตย์ และความสามัคคีให้มีต่อองค์กร

3. เสริมสร้างวินัยที่ดี อันจะทำให้มีการปฏิบัติตามข้อบังคับ

4. ทำให้องค์กรแข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามขับขัน

5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจดีต่อองค์กรมากขึ้น

6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจกรรมต่าง ๆ

7. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นต่อองค์กรของตนเอง

จากข้อมูลที่ได้กล่าวมาทั้งหมดจะพบว่าบุคลากรในองค์กรมีส่วนสำคัญอย่างสูงในการบริหารจัดการ ปัจจัยนำเข้าของการผลิตในขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลผลิตหรือผลของการปฏิบัติงานที่ดี อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าบุคลากรจะเป็นปัจจัยพิเศษที่มีความสำคัญในการจัดการและดำเนินการเพื่อให้เกิดสภาพทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงที่สุด ย่อมจะส่งผลให้งานของหน่วยงานนั้นมีทั้งปริมาณและคุณภาพตามไปด้วย ซึ่งความรู้ความสามารถของบุคลากรเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จได้ หากบุคลากรขององค์กรนั้นปราศจากความตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ฉะนั้นการที่บุคลากรจะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการทำงานซึ่งความพึงพอใจเป็นกระบวนการหนึ่งของการสร้างแรงจูงใจ จึงสามารถกล่าวได้ว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นการสร้าง การผลักดัน ชักนำ หรือโน้มน้าวให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานและสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จากความสำคัญของบุคลากรที่องค์กรต้องให้ความสำคัญและมีนโยบายที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ซึ่งจะทำให้การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานไม่ลดต่ำลงหรืออาจจะปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Zaleanick (1958, p. 40) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติงานจะดีมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติว่าจะได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอก และภายใน (external and internal) มากน้อยเพียงใด ซึ่งถ้าหากว่าผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองมาก การปฏิบัติงานก็ย่อมมีประสิทธิภาพมากด้วยเช่นกันโดยมีรายละเอียดดังนี้

ความต้องการภายนอก ได้แก่

1. รายได้หรือค่าตอบแทน
2. ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
4. ตำแหน่งหน้าที่

ความต้องการภายใน ได้แก่

1. ความต้องการเข้าหมู่คณะ
2. ความต้องการแสดงความจงรักภักดี ความเป็นเพื่อน และความรักใคร่

การทำงานร่วมกันเป็นทีมของทีมบุคลากรทุกระดับในองค์การจะทำให้งานที่ปฏิบัตินี้สามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ได้ทัน องค์การจะต้องมีทีมงานที่มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์การนั้น ๆ ด้วย

4. ค่าจ้างและค่าตอบแทน ได้แก่ จำนวนเงินรายได้ประจำที่ได้รับและรายได้ที่จ่ายตอบแทนพิเศษที่หน่วยงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

5. ลักษณะงานที่ทำ ได้แก่ การได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ

6. การนิเทศงานหรือการฝึกอบรม ได้แก่ การให้โอกาสในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมโดยการศึกษาต่อ การฝึกอบรม การดูงาน

7. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การติดต่อสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

8. สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่เหมาะกับการปฏิบัติงาน

9. ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ความรู้สึกพึงพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

10. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สวัสดิการด้านอื่น ๆ เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เอื้อมพร ยอดสุรินทร์(2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย การนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพไปสู่การปฏิบัติในองค์กร : กรณีศึกษาแผนกคลังสินค้า บริษัทประกอบเครื่องจักรอัตโนมัติ Scorecard: BSC) มาประยุกต์ใช้ในบริษัทประกอบเครื่องจักรอัตโนมัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานตามพันธกิจของแผนกคลังสินค้า โดยเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งงานวิจัยได้กำหนดตัวดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) ตามเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ และได้ประเมินความเหมาะสมของตัวดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน แล้วจัดทาแผนที่กลยุทธ์กำหนดเป้าหมายและกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ของแผนกคลังสินค้า จากนั้นจึงถ่ายทอดจากระดับแผนกคลังสินค้าสู่ระดับบุคคล งานวิจัยได้วัดผลการดำเนินงานของแผนกคลังสินค้าขององค์กรกรณีศึกษา ซึ่งพบว่า มีประสิทธิภาพการดำเนินงานสูงขึ้นภายหลังจากการนาเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพเข้ามาประยุกต์ใช้

พรทิพย์ เพ็ชรนพรัตน์ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผลการศึกษา พบว่า 1) ข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง 2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ได้แก่ รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษาที่ใช้ในการบรรจุเข้ารับราชการ ระดับ ตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน 3) ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา คือ ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล โดยกำหนดขีดความสามารถของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน เพื่อเป็นมาตรฐานในการมอบหมายงาน การติดตามและประเมินผลงานจะทำให้ข้าราชการได้รับมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถ ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการให้มีประสิทธิภาพ

ณัฐวัตร เป็งวันปลูก (2560) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการทหารสังกัดกองพันทหารราบที่ 1ภาพในการทำงานของข้าราชการทหาร ในสังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7 ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มี

อายุระหว่าง 25-34 ปี คิดเป็นร้อยละ 61.10 สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 50.90 วุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 85.00 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001-15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 37.20 ระยะเวลาปฏิบัติงาน น้อยกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.90 ชั้นยศ สิบเอก คิดเป็นร้อยละ 22.12 และมีตำแหน่งงานหัวหน้าชุดยิง คิดเป็นร้อยละ 30.53จากการศึกษาผู้วิจัยได้ตัวแบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการทหารประจำ สังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7 ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานจำนวน 1 ด้าน คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในประเด็นลักษณะงานที่รับผิดชอบตรงกับความรู้ความสามารถสูงสุดปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานจำนวน 4 ด้าน คือ 1) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีระดับความคิดเห็นในประเด็นการได้รับการสนับสนุนในทุก ๆ ด้านจากผู้บังคับบัญชาสูงสุด 2) ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน มีระดับความคิดเห็นในประเด็นความเชื่อมั่นต่ออนาคตขององค์กรสูงสุด 3) ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร มีระดับความคิดเห็นในประเด็นความภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้สูงสุด และ 4) ปัจจัยด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว มีระดับความคิดเห็นในประเด็นงานที่ได้รับมอบหมายส่งผลต่อการดาเนินชีวิตสูงสุด

ธน คณาวงษ์ (2560) ทำการวิจัยเรื่อง ทัศนคติของพนักงาน ลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ มีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อ 1) ศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงาน ลูกจ้างธนาคารออมสิน 2) ศึกษาทัศนคติของพนักงาน ลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ 3) เปรียบเทียบทัศนคติของพนักงาน ลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล และ 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับทัศนคติของพนักงาน ลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การจากผลการวิเคราะห์สามารถสรุปผลได้ ดังนี้ 1. ความพึงพอใจในงานและทัศนคติของพนักงาน ลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับมาก 2. พนักงาน และลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีอายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3. ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงาน ลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การในทิศทางเดียวกันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อมรรัตน์ จันทร์เกตุ (2560) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรภาค 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรภาค 2 และเพื่อศึกษาปัจจัยทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรภาค 2 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพใน

การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรภาค 2 ภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ย 3.42 และจากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรภาค 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05($F = 9.55$, $df = 21$, Sig. = .00) โดยตัวแปรต้นสามารถร่วมอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรภาค 2 ได้ร้อยละ 44.60 และพบว่า ปัจจัยที่มีอำนาจการทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรภาค 2 คือรายได้เฉลี่ยต่อเดือน (X13) การปกครองบังคับบัญชา (X22) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (X23)ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (X26) และค่าตอบแทน (X27) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรภาค 2 เมื่อกำหนดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรภาค 2 ด้วยตัวแปร Y

กนกพร แซ่ซื้อ (2561) ได้ศึกษาวิจัย การศึกษาปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคล ความผูกพันองค์กร ภาวะผู้นำและระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทในเครือเฮลท์ อัพ กรุ๊ป การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความแตกต่างของปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคล อิทธิพลของปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร อิทธิพลของปัจจัยด้านภาวะผู้นา และอิทธิพลของปัจจัยด้านระบบมาตรฐานการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทในเครือ เฮลท์ อัพ กรุ๊ป ผลการศึกษา พบว่า ความแตกต่างของปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานรายได้ต่อเดือน และความเพียงพอของรายได้ต่อค่าใช้จ่าย ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทในเครือ เฮลท์ อัพ กรุ๊ป ที่ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลด้านอายุงาน และการใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยอย่างง่าย พบว่า อิทธิพลของปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร อิทธิพล ของปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และอิทธิพลของปัจจัยด้านระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทในเครือ เฮลท์ อัพ กรุ๊ป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ธัญญชล จันทร์ขจร (2562) ได้ทำวิจัยเรื่องความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษา : บริษัทพีน่าเฮาส์ จำกัด (มหาชน) การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความรู้ความเข้าใจต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัทพีน่าเฮาส์ จากัด (มหาชน) 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของบุคลากร บริษัท พีน่าเฮาส์ จำกัด (มหาชน) 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความเข้าใจต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานของบริษัท พีน่าเฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ 4) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31 -40 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี/เทียบเท่า ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1 - 5 ปี ตา แห่นงเจ้าหน้าที่เป็นส่วนใหญ่ มีรายได้ต่อเดือน 15,001- 20,000 บาท และปฏิบัติงานฝ่ายบัญชีและการเงิน 2) ระดับความรู้ความเข้าใจต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 รูปแบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในสถานะผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมินโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก 4) ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ประเภทตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และฝ่ายการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน และ 5) ระดับความรู้ความเข้าใจต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 รูปแบบ 360 องศา /KPI/OKR มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

งานวิจัยต่างประเทศ

Gavin Lawric (2001) จากบทความเรื่อง Combining KPI with Balanced Scorecard to improve strategic focus and alignment ได้เสนอถึงการใช้ KPI ร่วมกับ Balanced Scorecard ในการปรับปรุงทางด้านการเน้นในเรื่องกลยุทธ์และความสอดคล้องกันของกลยุทธโดยได้พูดถึงศักยภาพในการใช้ KPI ซึ่งเป็นตัววัดสมรรถนะขององค์กรร่วมกับการใช้วิธีการแบบ Balanced Scorecard ในการบริหารจัดการต่าง ๆ ทางด้านการจัดการเกี่ยวกับกลยุทธ์ รวมถึงพิจารณาจุดอ่อน และจุดแข็งของเครื่องมือทั้งสองและพิจารณาวิธีการวิธีหนึ่งที่จะใช้เครื่องมือทั้งสองนี้ร่วมกัน

Gregoriou (2008) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในงานและความจำเป็นในการปฏิบัติตามพนักงานราชการที่ทำงานในกระทรวงการคลังในสาธารณรัฐประเทศไซปรัสห้าคำถามที่ถูกตั้งค่าในส่วนนี้คาตอบสำหรับคำถามเหล่านั้นได้ขอผ่านแบบสอบถามการพัฒนาตนเองซึ่งรวมทั้งปิดและคำถามปลายเปิดแบบสอบถามได้รับการบริหารให้กับตัวอย่างที่สุ่มจาก 860 คน ในตัวอย่างพื้นฐานของ เพศ อัตราเงินเดือน และปีของการให้บริการการตอบสนองไปความต้องการปรากฏว่าได้รับความพึงพอใจในระดับน้อยกว่าความต้องการที่ยังเหลืออยู่หมวดหมู่ (คือทางสรีรวิทยาความปลอดภัยและสังคม) ด้วยความเคารพต่อความพึงพอใจในงานมันออกมาว่าคนที่ทำงานในกระทรวงการเงินมีความพึงพอใจในระดับปานกลางกับงานของพวกเขาด้วยหมายถึงค่าความพึงพอใจระหว่าง 2,57 และ 3,53 ในระดับห้าจุดผู้เข้าร่วมการศึกษาปรากฏน้อยพอใจกับโปรโมชั่น และเป็นธรรมคนเดียวกันปรากฏทั้งความพึงพอใจพอหรือความพึงพอใจในระดับที่ดีเป็นเรื่องเงินเดือนและการทำงานสิ่งแวดล้อมสองการทดสอบการถดถอยพหุคูณได้ดำเนินการเกี่ยวกับการทำนายของงาน

ความพึงพอใจ: เสรีนิยมและพรรคหนึ่งการทดสอบการถดถอยเสรีนิยมใช้เป็นตัวแปรแปดด้านของสภาพแวดล้อมการทำงานการทดสอบนี้จะอธิบายร้อยละ 42 และ4% ของความแปรปรวนทั้งหมด (F = 24,63, p <.001, DF = 15/560) ตัวแบบการถดถอยอนุรักษ์นิยมใช้ตัวแปรเดียวกันหลังจากการควบคุมประชากรเหตุผลในการเลือกที่จะทำงานในภาครัฐและความต้องการความพึงพอใจ ;การทดสอบนี้อธิบายร้อยละ 25 และ 3% ของความแปรปรวนทั้งหมด (F = 66,21, p <.001, DF = 3/575) ทั้งสองรุ่นนี้ชี้ให้เห็นว่าการถดถอยแหล่งที่สำคัญที่สุดของงานความพึงพอใจอยู่ในลำดับยศโอกาสของการใช้ทักษะและความสามารถ, เงินเดือน โอกาสในการพัฒนาทักษะการประกอบอาชีพตารางเวลาการทำงานในชีวิตประจำวันที่ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของการทำงานในนามของเพื่อนร่วมงานสองข้อ จำกัด ของการศึกษาคือการขาดความ Generalizability ประชากรอื่น ๆ และขาดความสมของวิธีการวิจัยและข้อมูลยังมีการระบุผลกระทบของการศึกษาของทั้งพนักงานและนายจ้างเช่นเดียวกับคำแนะนำสำหรับการวิจัยต่อไปนอกจากนี้ยังจะมีการระบุ

Berghe (2011) ได้ทำวิจัยเรื่อง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าทำอย่างไรจึงจะวัดความพึงพอใจในงาน เพื่อวัดความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงาน และการไม่พึงพอใจในงานเพิ่มระดับของการปฏิบัติงานหรือไม่ กลุ่มตัวอย่าง เป้าหมาย คือการกำหนดปัจจัยสำหรับความพึงพอใจในการทำงานและเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและการปฏิบัติงานและอิทธิพลของความพึงพอใจในงานประสิทธิภาพครั้งแรกที่เรามองเข้าไปในทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผลและทฤษฎีของวางแผนพฤติกรรมการบัญชีสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและพฤติกรรมงานความพึงพอใจจะมีการอธิบายจากนั้นเป็นหน้าที่ของคุณลักษณะงานคนอื่น ๆ และการแสดงออกส่วนบุคคลข้อมูลการวิจัยรองจะถูกรวบรวมเพื่อค้นหาและเพื่อชี้แจงการติดต่อระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและการปฏิบัติงานสำหรับวันนี้เราจะใช้ประโยชน์จากผลของความสัมพันธ์เวรกรรมและการศึกษาเกี่ยวกับการสองตัวแปรหลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้ข้อสรุปที่ถูกวาดขึ้น โดยทั่วไปมีเพียงเจียมเนื้อเจียมตัวเพื่อความสัมพันธ์ระหว่างงานที่อ่อนแอความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและทิศทางสาเหตุคือสรุปไม่ได้การวิจัยหลักจะขึ้นอยู่กับการสำรวจในบ้านของ บริษัท ต่างประเทศที่มีการดำเนินการในส่วนที่ทางทฤษฎีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เราจะตรวจสอบในระดับพึงพอใจในงานนี้บริษัท และเราจะหารือถึงการเปลี่ยนแปลงในคะแนนความพึงพอใจที่แตกต่างกันระหว่างสามสำนักงานของ บริษัทนี้ตั้งอยู่ในฟินแลนด์ สวีเดน และเดนมาร์กเราต้องการที่จะเน้นว่าผลของการสำรวจในบ้านและการแปลผลเหล่านี้จะถูก จำกัด ให้บริษัท นี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งเนื่องจากลักษณะเฉพาะของ บริษัท จากการสำรวจตัวเอง

NathGangai and Agrawal (2014) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของความมุ่งมั่นขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในการแก้ปัญหาความเป็นจริงในลัคเนา ประเทศอินเดีย ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้จะทำให้บทบาทสำคัญในการวิจัยที่ยังหลงเหลืออยู่ในการบริหารจัดการและพฤติกรรมองค์กรวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นสูตรสาหรับการศึกษา 1) เพื่อศึกษาบทบาทของอิทธิพลพึงพอใจในงานความผูกพันต่อองค์การในหมู่พนักงาน 2) เพื่อหาข้อมูลความพึงพอใจในงานและองค์กรความมุ่งมั่นในหมู่เพศผลรวมจาก 50 เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านเทคนิคการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวกและข้อมูลนี้จะถูกคำนวณการใช้งานของโปรแกรมทางสถิติของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ผลการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญอย่างมากในหมู่ปัจจัยของความมุ่งมั่นขององค์กรรวมทั้งเพศแต่มีไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การและในหมู่สามมิติความมุ่งมั่นความต่อเนื่องและความมุ่งมั่นเพียงกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในงานที่ 0.05 ชั้นการค้นพบที่คล้ายกันแสดงให้เห็นว่าในกรณีของเพศ (ชายและหญิง) ที่ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความมุ่งมั่นขององค์กรและพึงพอใจในงาน

Ntisa (2015) การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานขององค์กรและประสิทธิภาพการทำงานในหมู่นักวิชาการภายในมหาวิทยาลัยเซาท์แอฟริกัน ผลการวิจัย พบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ได้ดำเนินการในการประเมินผลความแข็งแรงและขนาดของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรค่าสหสัมพันธ์สูงสุดระหว่างโครงสร้างเป็น 0.442 จึงให้หลักฐานของความถูกต้องเลือกปฏิบัติการวิเคราะห์ปัจจัยที่ได้ดำเนินการสำหรับแบบสอบถามความมุ่งมั่นขององค์กรและบุคคลปฏิบัติวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผ่านซอฟต์แวร์ทางสถิติ SPSS รุ่น 22.0 ความมุ่งมั่นขององค์กรเผยปัจจัยสี่และทั้งหมดของพวกเขาคิดแปรปรวนรวมน่าพอใจอธิบายของ 65.2% การปฏิบัติงานเผยปัจจัยที่สามซึ่งคิดเป็นความแปรปรวนรวมน่าพอใจอธิบายประมาณ ผลการทดสอบสรุปได้ว่า เพศชายและเพศหญิง มีความคล้ายคลึงกันในการรับรู้ในแง่ของโครงสร้างการศึกษาสถิติความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างเพศ และการศึกษาโครงสร้างสี่ยกเว้นการปฏิบัติงานการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ดำเนินการเพื่อสร้างความถูกต้องขนาดมาตรการทั้งหมดเป็นไปตามแบบที่ได้รับการยอมรับรูปแบบและความน่าเชื่อถือและเปิดเผยว่าเครื่องชั่งที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือสุดท้ายรูปแบบโครงสร้างได้รับการทดสอบสรุปได้ว่ารูปแบบความคิดที่ถูกต้องจับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและความมุ่งมั่นขององค์กรไม่มีอิทธิพลสำคัญในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เรื่อง แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ

ทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ทำให้ผู้วิจัยได้มีแนวทางในการทำวิจัยและออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้

มหาวิทยาลัยบูรพา BURAPHA UNIVERSITY

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองโดยมีเนื้อหาสาระสำคัญในการดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. กำหนดเกณฑ์การแปลผล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรทีใช้ในการวิจัย คือ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน ในโรงงานผลิตเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี จำนวน 237 โรงงาน โรงงานผลิตภัณฑ์จากปิโตรเลียม จำนวน 24โรงงาน และผลิตภัณฑ์พลาสติกจำนวน 232 โรงงานในส่วนพื้นที่นิคมมาบตาพุด, นิคมเอเชีย, นิคมผาแดง, นิคมอาร์ ไอ แอล, นิคมเหมราชตะวันออกมาบตาพุด โดยมี พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน จำนวน 2890 คน(การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2562, หน้า 1-5)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน ในส่วนพื้นที่นิคมมาบตาพุด, นิคมเอเชีย, นิคมผาแดง, นิคมอาร์ ไอ แอล, นิคมเหมราชตะวันออกมาบตาพุด โดยมีพนักงานที่ทำงานในสำนักงาน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการสูตรของยามาเน่ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน จากการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 โดยวิธีใช้การสุ่มตัวอย่างแบบโควต้า (Quota sampling) ตามส่วนพื้นที่นิคมมาบตาพุด, นิคมเอเชีย, นิคมผาแดง, นิคมอาร์ ไอ แอล, นิคมเหมราชตะวันออกมาบตาพุดโดยใช้แบบสอบถามที่ได้จัดเตรียมไว้ไปทำการเก็บข้อมูลจากคือ พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน จำนวน 352 คนกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ ใช้กลุ่มตัวอย่างซึ่งคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร่ยามาเน่ (Yamane, 1973) ที่ค่าความคลาดเคลื่อน (e) 0.05

ตามวิธีการคำนวณ

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดยที่ n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ร้อยละ 5(0.05)

$$n = \frac{2890}{1+2890(0.05)^2}$$

$$= 351.36$$

ฉะนั้นการวิจัยครั้งนี้จะใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 352 คน และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามเขตพื้นที่ 5 (Stratified sampling) และแยกพนักงานระดับผู้บริหาร กับพนักงานปฏิบัติงาน และแยกตามส่วนพื้นที่นิคมมาบตาพุด, นิคมเอเชีย, นิคมผาแดง, นิคมอาร์ ไอ แอล, นิคมเหมราชตะวันออกมาบตาพุด ดังตาราง 2

ตารางที่ 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ

พื้นที่	**ประชากร (คน)**		**กลุ่มตัวอย่าง (คน)**	
	พนักงานระดับผู้บริหาร	**พนักงานปฏิบัติงาน**	**พนักงานระดับผู้บริหาร**	**พนักงานปฏิบัติงาน**
นิคมมาบตาพุด	197	688	25	84
นิคมเอเชีย	112	311	14	38
นิคมผาแดง	187	247	23	30
นิคมอาร์ ไอ แอล	145	192	16	24
นิคมเหมราชตะวันออกมาบตาพุด	216	595	27	71
รวม	**857**	**2033**	**105**	**247**

ที่มา : การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2562, หน้า 1-5)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามปลายปิด (Close end) ซึ่งแนวคำถามสร้างขึ้นมาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list)

ส่วนที่ 2 ทัศทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs

1. การกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร จำนวน 4 ข้อ
2. การกำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน จำนวน 4 ข้อ
3. การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล จำนวน 4 ข้อ
4. การกำหนดตัวชี้วัดรอง จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 3 ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs

1. การยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) จำนวน 5 ข้อ
2. แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 4 แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

1. กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล จำนวน 5 ข้อ
2. การตั้งเป้าหมาย OKRs จำนวน 5 ข้อ
3. การกำหนดตัววัดผล OKRs จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 5 ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

1. ด้านคุณภาพงาน จำนวน 3 ข้อ
2. ด้านปริมาณงาน จำนวน 3 ข้อ
3. ด้านเวลา จำนวน 3 ข้อ
4. ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน จำนวน 3 ข้อ

ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็น Likert scale แบ่งออกเป็น 5 ระดับจัดเป็นการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) มีเกณฑ์ การให้ คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน		ระดับความคิดเห็น
5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัยได้ทำการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

การสร้างเครื่องมือ

1. ดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ ตำรา และเอกสารต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

2. ทำการร่างแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ KPIs

ส่วนที่ 3 ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs

ส่วนที่ 4 แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

ส่วนที่ 5 ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

3. นำแบบสอบถามฉบับร่างไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาให้ช่วยพิจารณาตรวจสอบแก้ไขข้อคำถามให้ครอบคลุมถึงเนื้อหาของงานวิจัย เพื่อนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาให้ถูกต้อง

4. นำแบบสอบถามที่ทำการแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษากลับไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง หากมีการแก้ไขแบบสอบถามอีกก็ควรนำกลับมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบซ้ำอีกครั้ง เพื่อความถูกต้อง

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้ว ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญทำการพิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) จากนั้น ทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์

1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีทัต ตรีศิริโชติ

1.3 อาจารย์ ดร.ศิริญญา วิรุณราช

ผลการตรวจค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและเนื้อหา (IOC) มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 เสามารถนำแบบสอบถามไปทำ Try out ต่อไป

2. นำแบบสอบถามที่ทำการแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่ถูกต้องและมีคุณภาพ

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างและไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

4. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ส่วนของแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ทัศนคติของพนักงานต่อการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) แนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาซ (Cronbach) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยมีค่า เท่ากับ 0.972 แสดงว่าผ่านหลักเกณฑ์ประเมิน ดังนั้น สามารถนำไปเก็บข้อมูลจริงต่อไป

5. นำแบบสอบถามที่ทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วมาจัดพิมพ์ และนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจริงต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

1. นำแบบสอบถามไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างนี้ พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน ในส่วนพื้นที่นิคมมาบตาพุด, นิคมเอเชีย, นิคมผาแดง, นิคมอาร์ ไอ แอล, นิคมเหมราชตะวันออกมาบตาพุด โดยมี พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการสูตรของยามาเน่ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน จากการสุ่มตัวอย่าง

ร้อยละ 5 และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามเขตพื้นที่ 5 (Stratified sampling) และแยกพนักงานระดับผู้บริหาร กับพนักงานปฏิบัติงาน และแยกตามส่วนพื้นที่นิคมมาบตาพุด, นิคมเอเชีย, นิคมผาแดง, นิคมอาร์ ไอ แอล, นิคมเหมราชตะวันออกมาบตาพุดจำนวน 352 ราย โดยแบ่งเก็บเป็น 2 แบบ ดังนี้

1.1 จัดพิมพ์แบบสอบถามพร้อมทั้งใส่ในซองเอกสาร พร้อมทั้งกล่องรับเอกสาร ติดต่อขอแจกแบบสอบถามที่บริเวณบริษัทเคมีและปิโตรเคมีในพื้นที่นิคมมาบตาพุด, นิคมเอเชีย, นิคมผาแดง, นิคมอาร์ ไอ แอล, นิคมเหมราชตะวันออกมาบตาพุด รวมถึงบริเวณสวนภูมิรักษ์ โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะใช้เวลาในการตอบประมาณ 15 นาที หลังจากนั้นทำการใส่ซองปิดผนึกและนำไปหย่อนลงกล่องรับเอกสาร

1.2 จัดทำแบบสอบถามอิเล็คทรอนิคส์โดยใช้ Google Form หลังจากนั้นใช้การส่งต่อแบบสอบถามอิเล็คทรอนิคส์ผ่านทางโทรศัพท์มือถือไปยังเพื่อนร่วมงานที่ทำงานในพื้นที่นิคมมาบตาพุด, นิคมเอเชีย, นิคมผาแดง, นิคมอาร์ ไอ แอล, นิคมเหมราชตะวันออกมาบตาพุด โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะใช้เวลาในการตอบประมาณ 15 นาที หลังจากนั้นกดส่งคำตอบทาง Google Form ผ่านโทรศัพท์มือถือ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม ท่านสามารถเลือกตอบแบบสอบถามได้ 2 ช่องทาง โดยผ่านทางกรอกเอกสารแบบสอบถามหรือแบบสอบถามอิเล็คทรอนิคส์ หลังจากท่านตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว กรุณาส่งแบบสอบถามมาที่ผู้วิจัยตามช่องทาง ดังนี้

2.1 ในกรณีที่ท่านใช้การกรอกเอกสารแบบสอบถาม ขอความกรุณาทำการใส่ซองปิดผนึกและนำไปหย่อนลงกล่องรับเอกสารที่จัดเตรียมไว้

2.2 ในกรณีที่ท่านใช้แบบสอบถามอิเล็คทรอนิคส์ ขอความกรุณากดส่งคำตอบทาง Google Form ผ่านโทรศัพท์มือถือของท่าน

โดยผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยใช้วิธีแสดงความยินยอมเข้าร่วมโครงการผ่านการตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้วิจัย (Consent by Action) แต่ถ้าไม่ประสงค์ที่จะเข้าร่วมโครงการวิจัย กลุ่มตัวอย่างมีสิทธิ์ในการเลือกไม่ตอบและส่งกลับแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้วิจัย

จากนั้นผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ ครบถ้วนของแบบสอบถาม และบันทึกข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

2. เมื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถามจนครบพบว่า มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์

3. บันทึกข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ในการวิจัยครั้งนี้คือ 352 ชุด และตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยทำการจัดระเบียบและบันทึกข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมข้อมูลได้ทั้งหมดไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติแล้ววิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและประสบการณ์การทำงานโดยใช้ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ซึ่งค่าสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ

2. วิเคราะห์ความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ซึ่งค่าสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. วิเคราะห์ความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ซึ่งค่าสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4. วิเคราะห์ความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ซึ่งค่าสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5. วิเคราะห์ความคิดเห็นประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ซึ่งค่าสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6. การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

6.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) แตกต่างกัน ใช้สถิติการทดสอบค่าที (t-test) สำหรับตัวแปรที่มี 2 ค่า และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว โดยสถิติการทดสอบค่าเอฟ (F-test) สำหรับตัวแปรที่มีค่ามากกว่า 2 ค่าขึ้นไปและใช้การเปรียบเทียบรายคู่ กรณีที่มีความแตกต่างกันโดยวิธีของฟิชเชอร์ (Fisher’s Least Significant Difference : LSD)

6.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) แตกต่างกันใช้สถิติการทดสอบค่าที (t-test) สำหรับตัวแปรที่มี 2 ค่า และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว โดยสถิติการทดสอบค่า

เอฟ (F-test) สำหรับตัวแปรที่มีค่ามากกว่า 2 ค่าขึ้นไปและใช้การเปรียบเทียบรายคู่ กรณีที่มีความแตกต่างกัน โดยวิธีของฟิชเชอร์ (Fisher's Least Significant Difference : LSD)

6.3 ทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ใช้สถิติการทดสอบการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear Regression Analysis) โดยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (stepwise Selection) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ .05 ระดับความเชื่อมั่น 95%

6.4 ทัศนคติของพนักงานต่อการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ใช้สถิติการทดสอบการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear Regression Analysis) โดยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (stepwise Selection) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ .05 ระดับความเชื่อมั่น 95%

6.5 แนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ใช้สถิติการทดสอบการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear Regression Analysis) โดยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (stepwise Selection) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ .05 ระดับความเชื่อมั่น 95%

กำหนดเกณฑ์การแปลผล

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย จากสูตร โดยพิจารณาตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best, 1977, p. 14) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายความว่า มีความสำคัญมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายความว่า มีความสำคัญมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายความว่า มีความสำคัญปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายความว่า มีความสำคัญน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายความว่า มีความสำคัญน้อยที่สุด

บทที่ 4
การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัย เรื่อง แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมี ในจังหวัดระยอง ผู้ทำการวิจัยได้นำข้อมูลตัวอย่างที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาได้จำนวน 352 ชุด ที่ผ่านการตรวจสอบความน่าเชื่อถือแล้ว นำมาวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเชิงสถิติ SPSS วิเคราะห์ตามสมมติฐานของการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล และการแปรความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ทำวิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ KPIs

ส่วนที่ 3 ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs

ส่วนที่ 4 แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

ส่วนที่ 5 ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

ตอนที่ 6 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
Sig.	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้
H_0	หมายถึง	สมมติฐานหลัก (Null hypothesis)
H_1	หมายถึง	สมมติฐานรอง (Alternative hypothesis)
$\bar{x}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
t	หมายถึง	ค่าสถิติในการแจกแจงแบบที
F (ANOVA)	หมายถึง	ค่าสถิติในการแจกแจงแบบเอฟ
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R square	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

Adjust R square หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว

B หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนเดิม

Beta หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

F หมายถึง ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน F-distribution

H_0 หมายถึง สมมติฐานหลัก (Null hypothesis)

H_1 หมายถึง สมมติฐานรอง (Alternative hypothesis)

p หมายถึง ค่าความน่าจะเป็น

*, **,*** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ,.01 และ .001 ฃ ตามลำดับ

$\hat{Y}$ หมายถึง ค่าคาดคะเนของตัวแปร

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 6 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ลักษณะข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) โดยรวมและรายด้าน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) โดยรวมและรายด้าน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) โดยรวมและรายด้าน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองโดยรวมและรายด้าน

ตอนที่ 6 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยผลการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามตามข้อมูลของพนักงานเอกชน ใช้สถิติการทดสอบค่าที (t-test) สำหรับตัวแปรที่มี 2 ค่า และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว โดยสถิติการทดสอบค่าเอฟ (F-test) สำหรับตัวแปรที่มีค่า

มากกว่า 2 ค่าขึ้นไปและใช้การเปรียบเทียบรายคู่ กรณีที่มีความแตกต่างกัน โดยวิธีของฟิชเชอร์ (Fisher's Least Significant Difference : LSD)

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามตามข้อมูลของพนักงานเอกชนใช้สถิติการทดสอบค่าที (t-test) สำหรับตัวแปรที่มี 2 ค่า และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว โดยสถิติการทดสอบค่าเอฟ (F-test) สำหรับตัวแปรที่มีค่ามากกว่า 2 ค่าขึ้นไปและใช้การเปรียบเทียบรายคู่ กรณีที่มีความแตกต่างกัน โดยวิธีของฟิชเชอร์ (Fisher's Least Significant Difference : LSD)

3. ผลการวิเคราะห์ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ KPIs ร่วมกับ OKRs ใช้สถิติการทดสอบการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear Regression Analysis) โดยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise Selection) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ .05 ระดับความเชื่อมั่น 95%

4. ผลการวิเคราะห์ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ KPIs ร่วมกับ OKRs ใช้สถิติการทดสอบการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear Regression Analysis) โดยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise Selection) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ .05 ระดับความเชื่อมั่น 95%

5. ผลการวิเคราะห์แนวโน้มการบูรณาการารใช้OKRs ร่วมกับ KPIs มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ใช้สถิติการทดสอบการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear Regression Analysis) โดยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (stepwise Selection) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ .05 ระดับความเชื่อมั่น 95%

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ลักษณะข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 3 จำนวน และ ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามเพศ

เพศ	**จำนวน**	**ร้อยละ**
ชาย	292	83.00
หญิง	60	17.00
รวม	352	100.00

ตาราง 3 จำนวน และ ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 352 ราย ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด เพศชาย ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 292 ราย คิดเป็นร้อยละ 83.00 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 60 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.00

ตารางที่ 4 จำนวน และ ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามอายุ

อายุ	**จำนวน**	**ร้อยละ**
20-30 ปี	36	10.20
31 - 40 ปี	86	24.40
41-50 ปี	156	44.30
51 ปีขึ้นไป	74	21.00
รวม	352	100.00

ตาราง 4 จำนวน และ ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 352 ราย ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด อายุ 41-50 ปี จำนวน 159 ราย คิดเป็นร้อยละ 44.30 รองลงมา คือ อายุ 31 - 40 ปี จำนวน 74 ราย คิดเป็นร้อยละ 21.00 และอายุอยู่ในช่วง31 - 40 ปี 51 ปีขึ้นไป จำนวน 74 ราย คิดเป็นร้อยละ 21.00 และอายุอยู่ในช่วง 20-30 ปี จำนวน 36 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.20

ตารางที่ 5 จำนวน และ ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	**จำนวน**	**ร้อยละ**
โสด	199	56.00
สมรส	113	32.10
หย่าร้าง/ หม้าย	40	11.40
รวม	352	100.00

ตาราง 5 จำนวน และ ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 352 ราย ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด มีสถานภาพโสด จำนวน

199 ราย คิดเป็นร้อยละ 56.00 รองลงมา คือ สถานภาพสมรส จำนวน 113 ราย คิดเป็นร้อยละ 32.00 และสถานภาพหย่าร้าง/ หม้าย จำนวน 40 ราย คิดเป็นร้อยละ 11.40 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 จำนวน และ ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	22	6.40
ปริญญาตรี	240	68.00
สูงกว่าปริญญาตรี	90	25.60
รวม	352	100.00

ตาราง 6 จำนวน และ ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 352 ราย ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ กลุ่มปริญญาตรี จำนวน 240 ราย คิดเป็นร้อยละ 68.00 รองลงมาเป็น คือ กลุ่มสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 90 ราย คิดเป็นร้อยละ 25.60 และกลุ่มต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 22 ราย คิดเป็นร้อยละ 6.40

ตารางที่ 7 จำนวน และ ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
ผู้จัดการ	70	19.90
หัวหน้าฝ่าย	35	9.90
วิศวกร	205	58.20
พนักงานส่วนสำนักงาน	42	12.00
รวม	352	100.00

ตาราง 7 จำนวน และ ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 352 ราย ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ วิศวกร จำนวน 205 ราย คิดเป็นร้อยละ 58.20 รองลงมาเป็น ผู้จัดการ จำนวน 70 ราย คิดเป็นร้อยละ 19.90 และพนักงานส่วนสำนักงานจำนวน 42 ราย คิดเป็นร้อยละ 12.00 และหัวหน้าฝ่าย จำนวน 35 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.90

ตารางที่ 8 จำนวน และ ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	36	10.20
1-5 ปี	150	42.60
6-10 ปี	114	32.40
มากกว่า 10 ปี	52	14.80
รวม	352	100.00

ตาราง 8 จำนวน และ ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มประสบการณ์การทำงาน 6 -10 ปี จำนวน 114 ราย คิดเป็นร้อยละ 32.40 กลุ่มประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี จำนวน 150 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.60 และกลุ่มประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 52 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.80 และกลุ่มประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 52 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.80

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) โดยรวมและรายด้าน

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) โดยรวม

ทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)	n= 352		ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. การกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร	4.44	0.79	มาก	3
2. การกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับหน่วยงาน	4.36	0.85	มาก	4
3. การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล	4.74	0.61	มากที่สุด	2
4. การกำหนดตัวชี้วัดรอง	4.76	0.65	มากที่สุด	1
รวม	4.57	0.52	มากที่สุด	

จากตาราง 9 แสดงความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ในภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.57) เมื่อพิจารณารายละเอียดจากผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นของทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ควรมี การกำหนดตัวชี้วัดรอง เป็นอันดับที่ 1($\bar{X}$ = 4.76) การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล เป็นอันดับที่ 2 ($\bar{X}$ = 4.74) การกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร เป็นอันดับที่3 ($\bar{X}$ = 4.44) และการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับหน่วยงาน ($\bar{X}$ = 4.36) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร

การกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร	**ระดับความคิดเห็น**					**n= 352**		**ระดับความคิดเห็น**	**อันดับ**
	มากที่สุด	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**	**$\bar{X}$**	**SD**		
1. ท่านรู้จัก KPIs ระดับองค์กรของท่าน	217 (61.10)	80 (22.70)	49 (13.90)	6 (1.70)	-	4.44	0.79	มาก	3
2. ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับองค์กรส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	205 (57.70)	82 (23.30)	55 (15.6)	9 (2.60)	1 (0.30)	4.36	0.85	มาก	4
3. ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับองค์กรช่วยให้ทั้งองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการทำงาน	288 (81.30)	45 (12.80)	14 (4.00)	4 (1.10)	1 (0.30)	4.54	0.61	มากที่สุด	2
4. ท่านมีแนวโน้มปฏิบัติงานตาม KPIs ระดับองค์กรของท่านได้อย่างประสบความสำเร็จ	298 (84.10)	34 (9.70)	14 (4.00)	2 (0.60)	4 (1.10)	4.76	0.65	มากที่สุด	1
			ภาพรวม			4.57	0.52	มากที่สุด	

จากตาราง 10 แสดงความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.57, SD = 0.52)

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเรื่องท่านมีแนวโน้มปฏิบัติงานตาม *KPIs* ระดับองค์กรของท่านได้อย่างประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.76, SD = 0.65) เป็นอันดับแรก รองลงมาเรื่อง ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับองค์กรช่วยให้ทั้งองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.54, SD = 0.61) และท่านรู้จัก KPIs ระดับองค์กรของท่าน

อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.44, SD = 0.79) และท่านเชื่อว่า KPIs ระดับองค์กรส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.36, SD = 0.85) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับหน่วยงาน

การกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับหน่วยงาน	ระดับความคิดเห็น					n= 352		ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านรู้จัก KPIs ระดับหน่วยงานของท่าน	134 (42.30)	43 (12.30)	17 (4.90)	8 (2.30)	150 (42.30)	3.02	1.83	ปานกลาง	3
2. ท่านรู้สึกเห็นชอบว่า KPIs ระดับหน่วยงานส่งผลให้การทำงามีประสิทธิภาพ	236 (66.90)	88 (25.1)	19 (5.40)	6 (1.7)	3 (0.90)	4.55	0.75	มากที่สุด	1
3. ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับหน่วยงานช่วยให้ท่านบรรลุเป้าหมายในการทำงาน	175 (49.40)	16 (4.60)	73 (20.90)	3 (0.9)	85 (24.30)	3.54	1.64	มาก	2
4. ท่านเชื่อมั่น ว่าท่านสามารถปฏิบัติงานตาม KPIs ระดับหน่วยงานของท่านได้เป็นอย่างดี	7 (2.00)	21 (6.00)	119 (33.40)	116 (33.10)	89 (25.4)	2.26	0.97	น้อย	4
รวม						3.34	0.67	ปานกลาง	

จากตาราง 11 แสดงความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.34, SD = 0.67)

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเรื่องท่านรู้สึกเห็นชอบว่า *KPIs* ระดับหน่วยงานส่งผลให้การทำงามีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.55, SD = 0.75) เป็นอันดับแรก รองลงมาเรื่อง ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับหน่วยงานช่วยให้ท่านบรรลุเป้าหมายในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.54, SD = 1.64) และ ท่านรู้จัก KPIs ระดับหน่วยงานของท่าน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.02, SD = 1.83) และ ท่านเชื่อมั่น ว่าท่านสามารถปฏิบัติงานตาม KPIs ระดับหน่วยงานของท่านได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}$ = 2.26, SD = 0.97) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล	ระดับความคิดเห็น					n= 352		ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านรู้จัก KPIs ระดับบุคคลของท่าน	95 (26.60)	51 (14.60)	40 (11.40)	91 (26.00)	75 (21.40)	2.98	1.52	ปานกลาง	4
2. ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับบุคคลส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	143 (40.90)	158 (44.60)	31 (8.90)	16 (4.60)	4 (1.10)	4.19	0.86	มาก	3
3. ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับบุคคลช่วยให้ท่านบรรลุเป้าหมายในการทำงาน	158 (44.30)	141 (40.30)	30 (8.60)	18 (5.10)	6 (1.70)	4.20	0.92	มาก	2
4. ท่านเชื่อว่าท่านสามารถปฏิบัติงานตามKPIs ระดับบุคคลของท่านได้เป็นอย่างดี	145 (41.40)	158 (44.60)	34 (9.70)	11 (3.10)	4 (1.10)	4.22	0.83	มาก	1
			รวม			3.69	0.50	มาก	

จากตาราง 12 แสดงความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.34, SD = 0.67)

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเรื่องท่านรู้สึกเห็นชอบว่า *KPIs* ระดับหน่วยงานส่งผลให้การทำงามีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.55, SD = 0.75) เป็นอันดับแรก รองลงมาเรื่อง ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับหน่วยงานช่วยให้ท่านบรรลุเป้าหมายในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.54, SD = 1.64) และ ท่านรู้จัก KPIs ระดับหน่วยงานของท่าน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.02, SD = 1.83) และ ท่านเชื่อมั่น ว่าท่านสามารถปฏิบัติงานตาม KPIs ระดับหน่วยงานของท่านได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}$ = 2.26, SD = 0.97) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดรอง

การกำหนดตัวชี้วัดรอง	ระดับความคิดเห็น					n= 352		ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านรู้จัก KPIs รองในหน่วยงานของท่าน	175 (49.40)	141 (40.30)	22 (6.30)	11 (3.10)	3 (0.90)	4.34	0.80	มาก	3
2. ท่านรู้สึกว่า KPIs รองในหน่วยงานของท่านส่งผลให้การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	211 (59.70)	97 (27.70)	33 (9.40)	9 (2.60)	2 (0.60)	4.43	0.81	มาก	2
3. ท่านเชื่อว่า KPIs รองในหน่วยงานของท่านสามารถช่วยให้หน่วยงานของท่านบรรลุเป้าหมายครอบคลุมผลลัพธ์ในหลายมิติ	233 (66.00)	80 (22.90)	24 (6.90)	11 (3.10)	4 (1.10)	4.49	0.84	มาก	1
4. ท่านเชื่อมั่นว่าท่านสามารถปฏิบัติงานตาม KPIs รองในหน่วยงานของท่านได้เป็นอย่างดี	135 (38.90)	173 (48.50)	36 (10.30)	7 (2.00)	1 (0.30)	4.23	0.73	มาก	4
รวม						4.18	0.58	มาก	

จากตาราง 13 แสดงความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดรองอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 4.18, SD = 0.58)

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเรื่องท่านเชื่อว่า KPIs รองในหน่วยงานของท่านสามารถช่วยให้หน่วยงานของท่านบรรลุเป้าหมายครอบคลุมผลลัพธ์ในหลายมิติ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.49, SD = 0.84) เป็นอันดับแรก รองลงมาเรื่อง ท่านรู้สึกว่า KPIs รองในหน่วยงานของท่านส่งผลให้การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.43, SD = 0.81) และ ท่านรู้จัก KPIs รองในหน่วยงานของท่านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.43, SD = 0.81) และ ท่านเชื่อมั่นว่าท่านสามารถปฏิบัติงานตาม KPIs รองในหน่วยงานของท่านได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.18, SD = 0.58) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) โดยรวมและรายด้าน

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs โดยรวม

ทัศนคติของพนักงานต่อการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)	n= 352		ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)	4.32	0.51	มาก	1
2. แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน	3.88	0.71	มาก	2
รวม	4.10	0.46	มาก	

จากตาราง 14 แสดงความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X}$ = 4.10, SD = 0.46) เมื่อพิจารณารายละเอียดจากผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) เป็นอันดับที่ 1($\bar{X}$ = 4.32, SD = 0.51) แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน เป็นอันดับที่ 2 ($\bar{X}$ = 3.88, SD = 0.71) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ในด้านทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)

ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)	ระดับความคิดเห็น					n= 352		ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านรู้จัก OKRs	166 (46.90)	109 (31.10)	45 (12.90)	22 (6.30)	10 (2.90)	4.12	1.04	มาก	5
2. ท่านยอมรับว่า OKRs เป็นการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ดี	131 (37.40)	168 (47.70)	28 (8.00)	19 (5.40)	5 (1.40)	4.14	0.88	มาก	4
3. ท่านรู้สึกท้าทายที่จะมีการใช้ OKRs ในองค์กรของท่าน	169 (47.70)	127 (36.30)	29 (8.30)	20 (5.70)	7 (2.00)	4.22	0.96	มาก	3
4. ท่านรู้สึกสนใจเปลี่ยนตัวชี้วัดเดิมมาเป็น OKRs	230 (65.10)	103 (29.40)	12 (3.40)	7 (2.00)	0 0	4.57	0.65	มากที่สุด	2
5. ท่านเชื่อว่าการทำงานจะทำได้ดีขึ้นถ้าเปลี่ยนการวัดผลงานเป็น OKRs	243 (68.90)	91 (26.00)	12 (3.40)	6 (3.40)	0 1.70)	4.62	0.63	มากที่สุด	1
			รวม			4.32	0.51		

จากตาราง 15 แสดงความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ในด้านทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.32, SD = 0.51)

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเรื่องท่านเชื่อว่าการทำงานจะทำได้ดีขึ้นถ้าเปลี่ยนการวัดผลงานเป็น *OKRs* อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.62, SD = 0.63) เป็นอันดับแรก รองลงมาเรื่อง ท่านรู้สึกสนใจเปลี่ยนตัวชี้วัดเดิมมาเป็น OKRs อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 3.57, SD = 0.65) และ ท่านรู้สึกท้าทายที่จะมีการใช้ OKRs ในองค์กรของท่านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.22, SD = 0.96) และ ท่านยอมรับว่า OKRs เป็นการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ดี อยู่ในระดับมาก($\bar{X}$ = 4.14, SD = 0.88) และท่านรู้จัก *OKRs* อยู่ในระดับมาก($\bar{X}$ = 4.12, SD = 1.04) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ในด้านแนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน

แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน	ระดับความคิดเห็น					n= 352		ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านรู้สึกชอบ สนุกและท้าทายในการปฏิบัติงานตาม OKRs	89 (25.40)	143 (40.30)	93 (26.60)	15 (4.30)	12 (3.40)	3.80	0.98	มาก	4
2. ท่านคิดว่าวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งขึ้น ต้องมีความท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานได้จริง	98 (28.00)	144 (40.60)	87 (24.90)	21 (6.00)	2 (0.60)	3.89	0.90	มาก	3
3. ท่านคิดว่า OKRs สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในระดับองค์กรได้	145 (40.50)	125 (35.70)	37 (10.60)	30 (8.60)	15 (4.30)	4.00	1.11	มาก	2
4. ท่านคิดว่า OKRs สามารถทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างประสบความสำเร็จ	143 (40.90)	143 (40.90)	52 (14.30)	12 (3.40)	2 (0.60)	4.18	0.84	มาก	1
5. ท่านเห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีหากมีการประยุกต์ใช้ OKRs ในองค์กรของท่าน	97 (27.70)	116 (32.60)	51 (14.60)	13 (3.70)	75 (21.40)	3.41	1.47	ปานกลาง	5
			รวม			3.88	0.71	มาก	

จากตาราง 16 แสดงความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ในด้านแนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.88, SD = 0.71)

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเรื่องท่านคิดว่า *OKRs* สามารถทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.18, SD = 0.84) เป็นอันดับแรก รองลงมาเรื่อง ท่านคิดว่า OKRs สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในระดับองค์กรได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.00, SD = 1.11) และ ท่านคิดว่าวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้ง ขึ้น ต้องมีความท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้จริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.89, SD = 0.90) และ ท่านรู้สึกชอบ สนุกและท้าทายในการปฏิบัติงานตาม OKRs อยู่ในระดับมาก

($\overline{X}$ = 3.80, SD = 0.98) และท่านเห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีหากมีการประยุกต์ใช้ *OKRs* ในองค์กรของท่านอยู่ในระดับมาก($\overline{X}$ = 3.41, SD = 0.71) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) โดยรวมและรายด้าน

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) โดยรวม

แนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)	**n= 352**		**ระดับความคิดเห็น**	**อันดับ**
	$\overline{X}$	**SD**		
1. กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล	4.06	0.52	มาก	2
2. การตั้งเป้าหมาย OKRs	4.22	0.45	มาก	1
3. การกำหนดตัววัดผล OKRs	3.78	0.59	มาก	3
รวม	4.02	0.36	มาก	

จากตาราง 17แสดงความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.02, SD = 0.36) เมื่อพิจารณารายละเอียดจากผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า การตั้งเป้าหมาย OKRs เป็นอันดับที่ 1 อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.22, SD = 0.45) กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 2 ($\overline{X}$ = 4.06, SD = 0.52) และการกำหนดตัววัดผล OKRs อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.78, SD = 0.59) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ในด้าน กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล

กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล	ระดับความคิดเห็น					n= 352		ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านเห็นว่าการกำหนดตัวชี้วัดแบบการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs เหมาะสมกับท่าน	110 (31.40)	141 (39.70)	13 (3.70)	33 (9.40)	55 (15.70)	3.61	1.41	มาก	5
2. ท่านเห็นว่าการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ไม่ยากเกินกว่าศักยภาพของท่าน	133 (38.00)	141 (39.70)	53 (15.70)	21 (6.00)	4 (1.10)	4.07	0.93	มาก	4
3. ท่านยินดีมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดตัวชี้วัดแบบการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	161 (45.40)	133 (38.00)	32 (9.10)	21 (6.00)	5 1.40)	4.20	0.93	มาก	1
4. ท่านเห็นว่าการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs เป็นสิ่งที่องค์กรควรทำ	139 (39.70)	146 (41.10)	37 (10.60)	24 (6.90)	6 (1.70)	4.10	0.96	มาก	3
5. ท่านเห็นว่าการบูรณาการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ไม่เป็นภาระเกินหน้าที่ของท่าน	156 (44.00)	131 (37.40)	43 (12.30)	15 (4.30)	7 (2.00)	4.17	0.94	มาก	2
			รวม			4.06	0.52	มาก	

จากตาราง 18 แสดงความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ในด้านกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.06, SD = 0.52)

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเรื่องท่านยินดีมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดตัวชี้วัดแบบการบูรณาการการใช้ *OKRs* ร่วมกับ *KPIs* อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.20, SD = 0.93) เป็นอันดับแรก รองลงมาเรื่อง ท่านเห็นว่าการบูรณาการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ไม่เป็นภาระเกินหน้าที่ของท่าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.17 , SD = 0.95) และ ท่านเห็นว่าการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs เป็นสิ่งที่องค์กรควรทำอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.10, SD = 0.96) และ ท่านเห็นว่าการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ไม่ยากเกินกว่าศักยภาพของท่านอยู่ในระดับมาก($\bar{X}$ =

4.07, SD = 0.93) และท่านเห็นว่าการกำหนดตัวชี้วัดแบบการบูรณาการ การใช้ *OKRs* ร่วมกับ *KPIs* เหมาะสมกับท่านอยู่ในระดับมาก($\bar{X}$ = 3.61, SD = 1.41) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ในด้าน การตั้งเป้าหมาย OKRs

การตั้งเป้าหมาย OKRs	ระดับความคิดเห็น					n= 352		ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	SD		
1. คณะผู้บริหารระดับสูงควรเป็นผู้ตั้งเป้าหมายของบริษัทโดยบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	182 (51.40)	130 (37.10)	21 (6.00)	15 (4.30)	4 (1.10)	4.33	0.85	มาก	1
2. พนักงานแต่ละคน สร้างเป้าหมายของตนเอง ให้สอดคล้องตามการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs และสามารถวัดความสำเร็จได้จริง	151 (42.60)	138 (39.40)	34 (9.70)	12 (3.40)	17 (4.90)	4.11	1.04	มาก	3
3. ควรตั้งเป้าหมายบริษัทตามการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ควรกำหนดให้โอกาสความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จอยู่ที่ 70 - 80%	125 (35.70)	129 (36.30)	59 (16.90)	29 (8.30)	10 (2.90)	3.93	1.05	มาก	5
4. เป้าหมายบริษัทตามการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ตั้งขึ้นต้องมีความท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานได้จริง	129 (36.90)	170 (48.00)	41 (11.70)	9 (2.60)	3 (0.90)	4.17	0.79	มาก	2
5. ควรจำกัดเป้าหมายบริษัทตามการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ประมาณ 3-5 ข้อเท่านั้น	122 (34.90)	161 (45.40)	45 (12.90)	17 (4.90)	7 (2.00)	4.06	0.92	มาก	4
รวม						4.22	0.45	มาก	

จากตาราง 19 แสดงความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ในด้านการตั้งเป้าหมาย OKRs อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.22, SD = 0.45)

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเรื่องคณะผู้บริหารระดับสูงควรเป็นผู้ตั้งเป้าหมายของบริษัท โดยบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.33, SD = 0.85) เป็นอันดับแรก รองลงมาเรื่อง เป้าหมายบริษัทตามการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ตั้งขึ้นต้องมีความท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานได้จริง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.17, SD = 0.79) และพนักงานแต่ละคน สร้างเป้าหมายของตนเอง ให้สอดคล้องตามการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs และสามารถวัดความสำเร็จได้จริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.11, SD = 1.04) และ ควรจำกัดเป้าหมายบริษัทตามการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ประมาณ 3-5 ข้อเท่านั้นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.06, SD = 0.92) และควรตั้งเป้าหมายบริษัทตามการบูรณาการการใช้ *OKRs* ร่วมกับ *KPIs* ควรกำหนดให้โอกาสความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จอยู่ที่ 70 - 80%อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.93, SD = 1.05) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ในด้าน การกำหนดตัววัดผล OKRs

การกำหนดตัววัดผล OKRs	ระดับความคิดเห็น					n= 352		ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านพอใจหากองค์กรท่านมีการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	145 (41.40)	154 (43.40)	25 (7.10)	20 (5.70)	8 (2.30)	4.16	0.94	มาก	1
2. ท่านมั่นใจว่าปฏิบัติงานได้หากองค์กรมีการท่านมีการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	58 (16.60)	181 (51.10)	85 (24.30)	28 (8.00)	0 0	3.76	0.82	มาก	2
3. ท่านรู้สึกสนุกและท้าทายในการปฏิบัติงานตามการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	41 (11.70)	164 (46.30)	117 (33.40)	30 (8.60)	0 0	3.61	0.80	มาก	4
4. ท่านมีความสนใจเปลี่ยนตัวชี้วัดมาเป็นการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	46 (13.10)	145 (40.90)	104 (29.70)	57 (16.30)	0 0	3.50	0.91	มาก	5
5. ท่านเห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีของบริษัทในการสร้างระบบการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	69 (19.70)	152 (42.90)	105 (30.00)	26 (7.40)	0 0	3.74	0.85	มาก	3
			รวม			3.78	0.59	มาก	

จากตาราง 20 แสดงความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ในด้านการกำหนดตัววัดผล OKRsอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.78, SD = 0.59)

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเรื่องท่านพอใจหากองค์กรท่านมีการบูรณาการ การใช้ *OKRs* ร่วมกับ *KPIs* อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.16, SD = 0.94) เป็นอันดับแรก รองลงมาเรื่อง ท่านมั่นใจว่าปฏิบัติงานได้หากองค์กรมีการท่านมีการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.76, SD = 0.82) และ ท่านเห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีของบริษัทในการสร้างระบบการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.74, SD = 0.85) และ ท่านรู้สึกสนุกและท้าทายในการปฏิบัติงานตามการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs อยู่ในระดับมาก

($\overline{X}$ = 3.61, SD = 0.80) และท่านมีความสนใจเปลี่ยนตัวชี้วัดมาเป็นการบูรณาการ การใช้ *OKRs* ร่วมกับ *KPIs* อยู่ในระดับมาก($\overline{X}$ = 3.50, SD = 0.91) ตามลำดับ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองโดยรวมและรายด้าน

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองโดยรวม

ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง	n= 352		ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	$\overline{X}$	SD		
1. ด้านคุณภาพงาน	3.72	0.72	มาก	3
2. ด้านปริมาณงาน	3.93	0.63	มาก	1
3. ด้านเวลา	3.85	0.73	มาก	2
4. ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	3.67	0.73	มาก	4
รวม	3.79	0.58	มาก	

จากตาราง 21 แสดงความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.79, SD = 0.58) เมื่อพิจารณารายละเอียดจากผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ด้านปริมาณงาน เป็นอันดับที่ 1 อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.93, SD = 0.63) ด้านเวลา อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 2 ($\overline{X}$ = 3.85, SD = 0.73) และด้านคุณภาพงาน อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.67, SD = 0.73) ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองในด้านคุณภาพงาน

ด้านคุณภาพงาน	จระดับความคิดเห็น					n= 352		ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	SD		
1. ผลงานของท่านมีคุณภาพตามความคาดหวังจากหัวหน้างานของท่าน	69 (19.70)	158 (44.60)	99 (28.30)	25 (7.10)	1 (0.30)	3.76	0.85	มาก	2
2. ท่านตั้งใจทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ สร้างผลงานได้มาตรฐานบริษัท	84 (24.00)	138 (38.90)	106 (30.30)	24 (6.90)	0 0	3.80	0.88	มาก	1
3. ท่านปฏิบัติงานรวดเร็ว ถูกต้อง ตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการ	62 (17.70)	147 (41.40)	115 (32.90)	28 (8.00)	0 0	3.68	0.65	มาก	3
รวม						3.72	0.72	มาก	

จากตาราง 22 แสดงความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ในด้านคุณภาพงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเรื่องท่านตั้งใจทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ สร้างผลงานได้มาตรฐานบริษัทอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 3.80, SD = 0.88) เป็นอันดับแรก รองลงมาเรื่อง ท่านตั้งใจทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ สร้างผลงานได้มาตรฐานบริษัทอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 3.76, SD = 0.85) และ ท่านปฏิบัติงานรวดเร็ว ถูกต้อง ตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 3.68, SD = 0.65) ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองใน ด้านปริมาณงาน

ด้านปริมาณงาน	ระดับความคิดเห็น					n= 352		ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	SD		
1. ปริมาณผลงานของท่านถูกต้องตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเสมอ	69 (19.70)	158 (44.60)	99 (28.30)	25 (7.10)	1 (0.30)	3.76	0.85	มาก	2
2. ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานทำให้งานสำเร็จในปริมาณมาก	84 (24.00)	138 (38.90)	106 (30.30)	24 (6.90)	0 0	3.80	0.88	มาก	1
3. ท่านสามารถสร้างปริมาณผลงานได้มากเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน	62 (17.70)	147 (41.40)	115 (32.40)	28 (8.00)	0	3.68	0.85	มาก	3
รวม						3.72	0.72	มาก	

จากตาราง 23 แสดงความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ในด้านปริมาณงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.72, SD = 0.72)

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเรื่องท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานทำให้งานสำเร็จในปริมาณมากอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.80, SD = 0.88) เป็นอันดับแรก รองลงมาเรื่องปริมาณผลงานของท่านถูกต้องตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเสมออยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.76, SD = 0.85) และ ท่านสามารถสร้างปริมาณผลงานได้มากเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.68, SD = 0.85) ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองในด้านเวลา

ด้านเวลา	ระดับความคิดเห็น					n= 352		ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านสามารถจัดสรรเวลาได้อย่างเหมาะสมกับปริมาณที่ได้รับมอบหมาย	38 (10.90)	181 (51.70)	111 (31.70)	20 (5.70)	0 0	3.67	0.74	มาก	3
2. ท่านทำงานเสร็จ ตามกำหนดเวลาและเป็นที่พึงพอใจของผู้บริหาร	108 (30.90)	158 (44.60)	56 (15.40)	30 (8.60)	0 0	3.97	0.90	มาก	1
3. ท่านใช้ทรัพยากรด้านเวลาได้คุ้มค่าที่สุดทุกครั้งที่ปฏิบัติงาน	86 (24.60)	171 (48.90)	54 (15.40)	39 (11.10)	0 0	3.86	0.91	มาก	2
รวม						3.85	0.73	มาก	

จากตาราง 24 แสดงความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ในด้านเวลา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.85, SD = 0.73)

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเรื่องท่านทำงานเสร็จ ตามกำหนดเวลาและเป็นที่พึงพอใจของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.97, SD = 0.90) เป็นอันดับแรก รองลงมาเรื่อง ท่านใช้ทรัพยากรด้านเวลาได้คุ้มค่าที่สุดทุกครั้งที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.97, SD = 0.90) และท่านสามารถจัดสรรเวลาได้อย่างเหมาะสมกับปริมาณที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.67, SD = 0.74) ตามลำดับ

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองใน ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น					n= 352		ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	SD		
1. องค์กรของท่านมีการควบคุมต้นทุนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ	54 (15.4)	153 (43.10)	116 (33.10)	29 (8.3)	0 0	3.65	0.83	มาก	3
2. องค์กรของท่านจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินอย่างประหยัดคุ้มค่า	141 (40.30)	145 (40.90)	60 (17.10)	6 (1.70)	0 0	4.15	0.76	มาก	1
3. องค์กรของท่านลงทุนซื้อเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	88 (25.10)	171 (48.30)	61 (17.40)	32 (9.00)	0	3.99	0.77	มาก	2
รวม						3.93	0.63	มาก	

จากตาราง 25 แสดงความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ในด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.93, SD = 0.63)

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีองค์กรของท่านจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินอย่างประหยัดคุ้มค่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.15, SD = 0.76) เป็นอันดับแรก รองลงมาเรื่อง องค์กรของท่านลงทุนซื้อเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.99, SD = 0.77) และ องค์กรของท่านมีการควบคุมต้นทุนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.65, SD = 0.83) ตามลำดับ

ตอนที่ 6 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยผลการวิเคราะห์ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามข้อมูลทั่วไปของพนักงานเอกชน

ตารางที่ 26 แสดงผลการวิเคราะห์ t-test ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามเพศ

ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs	$\bar{X}$		SD		t	Sig.
	ชาย (n=292)	หญิง (n=60)	ชาย (n=292)	หญิง (n=60)		
2.1 ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร	4.59	4.47	0.51	0.59	1.645	0.101
2.2 กำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน	3.35	3.28	0.67	0.64	0.746	0.456
2.3 การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล	3.70	3.65	0.48	0.57	0.664	0.507
2.4 การกำหนดตัวชี้วัดรอง	4.22	4.02	0.55	0.66	2.165	0.034*
รวม	3.96	3.85	0.34	0.40	2.178	0.030*

* $p \leq .05$

จากตารางที่ 26 แสดงผลการวิเคราะห์ t-test ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามเพศพบว่า ค่า Sig. = .030* แสดงว่า เพศ แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า เพศแตกต่างกัน มีผลต่อด้านการกำหนดตัวชี้วัดรอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ส่วนด้านทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร กำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน และการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล เมื่อเปรียบเทียบกับเพศ พบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 27 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามอายุ

ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P
1 ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.128	3	0.376	1.360	0.255
	ภายในกลุ่ม	95.664	346	0.276		
	รวม	96.792	349			
2 กำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.957	3	0.319	0.702	0.551
	ภายในกลุ่ม	157.166	346	0.454		
	รวม	158.123	349			
3 การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3.362	3	1.121	4.572	0.004**
	ภายในกลุ่ม	84.821	346	0.245		
	รวม	88.183	349			
4 การกำหนดตัวชี้วัดรอง	ระหว่างกลุ่ม	2.573	3	0.858	2.566	0.054
	ภายในกลุ่ม	115.638	346	0.334		
	รวม	118.211	349			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.261	3	0.087	0.676	0.567
	ภายในกลุ่ม	44.536	346	0.129		
	รวม	44.797	349			

** $p \leq .01$

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามอายุ พบว่า ในภาพรวม เมื่ออายุแตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เมื่ออายุแตกต่างกันมีผลต่อด้านการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร กำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน และการกำหนดตัวชี้วัดรอง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ตามอายุ

เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จึงทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีฟิชเชอร์ (Fisher' s Least Significant Difference : LSD) ดังตาราง 28

ตารางที่ 28 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามอายุ ในส่วนของด้านการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

อายุ	$\overline{X}$	**อายุ**			
		20-30 ปี	**31-40 ปี**	**41-50 ปี**	51 ปีขึ้นไป
		3.72	**3.72**	**3.72**	3.72
20 -30 ปี	3.72	-			
31-40 ปี	3.75	0.02 (sig.0.764)	-		
41-50 ปี	3.59	0.13 (sig. 0.132)	0.16* (sig=0.12)	-	
51 ปีขึ้นไป	3.82	0.09 (sig. 0.328)	0.06 (sig.=0.380)	0.23*** (sig=0.001)	

* $p \leq .05$, *** $p \leq .001$

จากตารางที่ 28 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามอายุ ในส่วนของด้านการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล มีจำนวน 2 คู่ คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 31-40 ปี กับ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 41-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 41 -50 ปี กับ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 29 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามสถานภาพสมรส

ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1 ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.770	2	0.885	3.231	.041*
	ภายในกลุ่ม	95.022	347	0.274		
	รวม	96.792	349			
2 กำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	.088	2	0.044	.097	.908
	ภายในกลุ่ม	158.035	347	0.455		
	รวม	158.123	349			
3 การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3.926	2	1.963	8.084	.000***
	ภายในกลุ่ม	84.257	347	0.243		
	รวม	88.183	349			
4 การกำหนดตัวชี้วัดรอง	ระหว่างกลุ่ม	7.702	2	3.851	12.091	.000***
	ภายในกลุ่ม	110.509	347	0.318		
	รวม	118.211	349			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.034	2	1.017	8.251	.000***
	ภายในกลุ่ม	42.764	347	0.123		
	รวม	44.797	349			

* $p \leq .05$, *** $p \leq .001$

ตารางที่ 29 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามสถานภาพสมรสในภาพรวม เมื่อสถานภาพสมรส แตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เมื่อสถานภาพสมรส แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร ส่วนด้านการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล และการกำหนดตัวชี้วัดรอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนกำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ตามอายุ

เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จึงทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีฟิชเชอร์ (Fisher' s Least Significant Difference : LSD) ดังตารางที่ 30 - 33

ตารางที่ 30 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนภาพรวม

		สถานภาพสมรส		
สถานภาพสมรส	$\overline{X}$	**โสด**	**สมรส**	**หย่าร้าง/หม้าย**
		3.97	3.97	3.73
โสด	3.97	-		
สมรส	3.97	0.00 (sig=0.966)	-	
หย่าร้าง/หม้าย	3.73	0.24*** (sig.= 0.000)	0.23*** (sig.=0.000)	-

*** $p \leq .001$

จากตารางที่ 30 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนภาพรวม มีจำนวน 2 คู่ คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีโสด กับ กลุ่มตัวอย่างที่หย่าร้าง/หม้าย และ กลุ่มตัวอย่างที่สมรส กับ กลุ่มตัวอย่างที่หย่าร้าง/หม้าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 31 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนของด้านทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร

สถานภาพสมรส	$\bar{X}$	สถานภาพสมรส		
		โสด	**สมรส**	**หย่าร้าง/หม้าย**
		4.58	**4.63**	**4.38**
โสด	4.58	-		
สมรส	4.63	0.04 (sig.=0.466)		
หย่าร้าง/หม้าย	4.38	0.19* (sig.=0.003)	0.24* (sig.=0.012)	-

* $p \leq .05$

จากตารางที่ 31 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในด้านทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กรมีจำนวน 2 คู่ คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีโสด กับ กลุ่มตัวอย่างที่หย่าร้าง/หม้าย และ กลุ่มตัวอย่างที่สมรส กับ กลุ่มตัวอย่างที่หย่าร้าง/หม้าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 32 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนของด้านการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

สถานภาพสมรส	$\bar{X}$	สถานภาพสมรส		
		โสด	**สมรส**	**หย่าร้าง/หม้าย**
		3.74	**3.70**	**3.40**
โสด	3.74	-		
สมรส	3.70	0.04 (sig.=0.477)	-	
หย่าร้าง/หม้าย	3.40	0.34*** (sig.=0.000)	0.30*** (sig.=0.001)	-

*** $p \leq .001$

จากตาราง 32 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลมีจำนวน 2 คู่ คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีโสด กับ กลุ่มตัวอย่างที่หย่าร้าง/หม้าย และ กลุ่มตัวอย่างที่สมรส กับ กลุ่มตัวอย่างที่หย่าร้าง/หม้าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 33 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนของด้านการกำหนดตัวชี้วัดรอง

สถานภาพสมรส	$\bar{X}$	**สถานภาพสมรส**		
		โสด	**สมรส**	**หย่าร้าง/หม้าย**
		4.24	**4.23**	**3.77**
โสด	4.24			
สมรส	4.23	0.00 (sig.=0.924)		
หย่าร้าง/หม้าย	3.77	0.46*** (sig.=0.000)	0.46*** (sig.=0.000)	-

* p $\leq$ .001

จากตารางที่ 33 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในการกำหนดตัวชี้วัดรองมีจำนวน 2 คู่ คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีโสด กับ กลุ่มตัวอย่างที่หย่าร้าง/หม้าย และ กลุ่มตัวอย่างที่สมรส กับ กลุ่มตัวอย่างที่หย่าร้าง/หม้าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 34 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามระดับการศึกษา

ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1 ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3.053	2	1.527	5.651	.004**
	ภายในกลุ่ม	93.739	347	.270		
	รวม	96.792	349			
2 กำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.696	2	.848	1.882	.154
	ภายในกลุ่ม	156.427	347	.451		
	รวม	158.123	349			
3 การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.066	2	.033	0.130	.878
	ภายในกลุ่ม	88.117	347	.254		
	รวม	88.183	349			
4 การกำหนดตัวชี้วัดรอง	ระหว่างกลุ่ม	.605	2	.302	0.892	.411
	ภายในกลุ่ม	117.606	347	.339		
	รวม	118.211	349			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.814	2	.407	3.213	.041*
	ภายในกลุ่ม	43.983	347	.127		
	รวม	44.797	349			

* $p \leq .05$, ** $p \leq .01$

ตารางที่ 34 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามระดับการศึกษาในภาพรวม เมื่อระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เมื่อระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร ส่วนด้านทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนกำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล และการกำหนดตัวชี้วัดรอง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ตามระดับการศึกษา

เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จึงทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีฟิชเชอร์ (Fisher' s Least Significant Difference : LSD) ดังตารางที่ 35 -36

ตารางที่ 35 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs โดยจำแนกตามระดับการศึกษา ในภาพรวม

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	**ระดับการศึกษา**		
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	**ปริญญาตรี**	**สูงกว่าปริญญาตรี**
		3.88	**3.92**	**4.03**
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.88	-		
ปริญญาตรี	3.92	0.03 (sig.=0.654)	-	
สูงกว่าปริญญาตรี	4.03	0.14 (sig.=0.101)	0.10* (sig.=0.017)	-

* $p \leq .05$

จากตารางที่ 35 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามระดับการศึกษา ในภาพรวม มีจำนวน 1 คู่ คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี กับ กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 36 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามระดับการศึกษา ด้านทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	**ระดับการศึกษา**		
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	**ปริญญาตรี**	**สูงกว่าปริญญาตรี**
		4.39	**4.53**	**4.72**
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.39	-		
ปริญญาตรี	4.53	0.14 (sig.=0.222)	-	
สูงกว่าปริญญาตรี	4.72	0.33** (sig.=0.009)	0.18** (sig.=0.004)	-

** $p \leq .01$

จากตารางที่ 36 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามระดับการศึกษา ในทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร มีจำนวน 2 คู่ คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับ กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และ กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี กับ กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ตารางที่ 37 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันเมื่อตาม
ตำแหน่งงาน

	ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1	ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	12.672	3	4.224	17.374	.000***
		ภายในกลุ่ม	84.120	346	.243		
		รวม	96.792	349			
2	กำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	23.335	3	7.778	19.967	.000***
		ภายในกลุ่ม	134.788	346	.390		
		รวม	158.123	349			
3	การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	2.471	3	.824	3.325	.020*
		ภายในกลุ่ม	85.712	346	.248		
		รวม	88.183	349			
4	การกำหนดตัวชี้วัดรอง	ระหว่างกลุ่ม	4.160	3	1.387	4.206	.006**
		ภายในกลุ่ม	114.051	346	.330		
		รวม	118.211	349			
	รวม	ระหว่างกลุ่ม	8.707	3	2.902	27.826	.000***
		ภายในกลุ่ม	36.090	346	.104		
		รวม	44.797	349			

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

ตารางที่ 37 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามตำแหน่งงานในภาพรวม เมื่อตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เมื่อตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีผลต่อการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เมื่อตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีผลต่อการการกำหนดตัวชี้วัดรองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และเมื่อตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กรและกำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จึงทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีฟิชเชอร์ (Fisher' s Least Significant Difference : LSD) ดังตารางที่ 38 -43

ตารางที่ 38 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามตำแหน่งงาน ในภาพรวม

ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	**ตำแหน่งงาน**			
		ผู้จัดการ	**หัวหน้าฝ่าย**	**วิศวกร**	**พนักงานส่วนสำนักงาน**
		3.84	**3.85**	**4.19**	**4.32**
ผู้จัดการ	3.84	-			
หัวหน้าฝ่าย	3.85	0.00 (Sig.= 0.92)	-		
วิศวกร	4.19	0.35* (Sig.= 0.00)	0.34* (Sig.= 0.00)	-	
พนักงานส่วนสำนักงาน	4.32	0.48* (Sig.= 0.00)	-0.47* (Sig.= 0.44)	0.13 (Sig.= 0.07	

* $p \leq .05$

จากตารางที่ 38 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามตำแหน่งงาน ในภาพรวม มีจำนวน 4 คู่ คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งวิศวกรกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการ 2)กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งวิศวกรกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย 3) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งพนักงานส่วนสำนักงานกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการ และ4) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งพนักงานส่วนสำนักงานกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 39 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามตำแหน่งงาน ด้านทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร

ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	**ผู้จัดการ**	**หัวหน้าฝ่าย**	**วิศวกร**	**พนักงานส่วนสำนักงาน**
		4.31	**4.24**	4.69	4.72
ผู้จัดการ	4.31	-			
หัวหน้าฝ่าย	4.24	0.06 (Sig.= 0.00)			
วิศวกร	4.69	0.38*** (Sig.= 0.000)	0.45*** (Sig.= 0.000)		
พนักงานส่วนสำนักงาน	4.72	0.41*** (Sig.= 0.000)	0.48*** (Sig.= 0.000)	0.03 (Sig.= 0.716)	

*** $p \leq .001$

จากตารางที่ 39 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามตำแหน่งงาน ในทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร มีจำนวน 4 คู่ คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งวิศวกรกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการ 2)กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งวิศวกรกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย 3) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งพนักงานส่วนสำนักงานกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการ และ4) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งพนักงานส่วนสำนักงานกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 40 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามตำแหน่งงาน ในด้านกำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน

ตำแหน่งงาน	$\overline{X}$	ตำแหน่งงาน			
		ผู้จัดการ	**หัวหน้าฝ่าย**	**วิศวกร**	**พนักงานส่วนสำนักงาน**
		2.92	**2.93**	**3.52**	**3.47**
ผู้จัดการ	2.92	-			
หัวหน้าฝ่าย	2.93	0.58*** (Sig.= 0.000)			
วิศวกร	3.52	0.56*** (Sig.= 0.000)	0.58*** (Sig.= 0.000)		
พนักงานส่วนสำนักงาน	3.47	0.51*** (Sig.= 0.00)	0.53**** (Sig.= 0.00)	0.05 (Sig.= 0.632)	

*** $p \leq .001$

จากตารางที่ 40 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามตำแหน่งงาน ในด้านกำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน มีจำนวน 5 คู่ คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการ 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งวิศวกรกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการ 3)กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งวิศวกรกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย 4) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งพนักงานส่วนสำนักงานกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการ และ5) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งพนักงานส่วนสำนักงานกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 41 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามตำแหน่งงาน ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

ตำแหน่งงาน	$\overline{X}$	ตำแหน่งงาน			
		ผู้จัดการ	หัวหน้าฝ่าย	วิศวกร	พนักงานส่วนสำนักงาน
		3.57	**3.59**	**3.76**	**3.66**
ผู้จัดการ	3.57	-			
หัวหน้าฝ่าย	3.59	0.02 (Sig.=0.835)	-		
วิศวกร	3.76	0.19** (Sig.= 0.005)	0.17 (Sig.= 0.060)	-	
พนักงานส่วนสำนักงาน	3.66	0.08 (Sig.= 0.359)	0.06 (Sig.= 0.552)	0.10 (Sig.= 0.218)	-

** $p \leq .01$

จากตารางที่ 41 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามตำแหน่งงาน ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งวิศวกรกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ตารางที่ 42 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามตำแหน่งงาน ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดรอง

ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	ตำแหน่งงาน			
		ผู้จัดการ	หัวหน้าฝ่าย	วิศวกร	พนักงานส่วนสำนักงาน
		3.99	**4.09**	**4.25**	**4.18**
ผู้จัดการ	3.99	-			
หัวหน้าฝ่าย	4.09	0.10 (Sig.=0.00)			
วิศวกร	4.25	0.26*** (Sig.= 0.00)	0.16 (Sig.= 0.105)		
พนักงานส่วนสำนักงาน	4.18	0.27* (Sig.= 0.015)	0.17 (Sig.= 0.131)	0.01 (Sig.= 0.894)	

* $p \leq .05$ *** $p \leq .001$

จากตารางที่ 42 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามตำแหน่งงาน ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดรอง มีจำนวน 2 คู่ คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งพนักงานส่วนสำนักงานกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งวิศวกรกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 43 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามประสบการณ์การทำงาน

ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1 ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.209	3	.403	1.459	.226
	ภายในกลุ่ม	95.583	346	.276		
	รวม	96.792	349			
2 กำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.134	3	1.045	2.332	.074
	ภายในกลุ่ม	154.989	346	.448		
	รวม	158.123	349			
3 การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	1.015	3	.338	1.344	.260
	ภายในกลุ่ม	87.168	346	.252		
	รวม	88.183	349			
4 การกำหนดตัวชี้วัดรอง	ระหว่างกลุ่ม	1.571	3	.524	1.554	.200
	ภายในกลุ่ม	116.640	346	.337		
	รวม	118.211	349			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.051	3	.350	2.770	.042*
	ภายในกลุ่ม	43.746	346	.126		
	รวม	44.797	349			

* $p \leq .05$

ตารางที่ 43 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามสถานภาพสมรสในภาพรวม เมื่อประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ตามประสบการณ์การทำงาน

เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จึงทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีฟิชเชอร์ (Fisher' s Least Significant Difference : LSD) ดังตารางที่ 44

ตารางที่ 44 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับทัศนคติของพนักงาน ต่อ KPIs ตามประสบการณ์การทำงานในภาพรวม

ประสบการณ์การทำงาน	$\bar{X}$	**ประสบการณ์การทำงาน**			
		น้อยกว่า 1 ปี	**1-5 ปี**	**6 - 10 ปี**	**มากกว่า 10 ปี**
		3.70	**3.71**	**4.05**	**3.95**
น้อยกว่า 1 ปี	3.70	-			
1-5 ปี	3.71	0.00 (Sig.= 0.06)	-		
6 - 10 ปี	4.05	0.35* (Sig.= 0.00)	0.34* (Sig.= 0.00)	-	
มากกว่า 10 ปี	3.95	0.32* (Sig.= 0.00)	-0.31* (Sig.= 0.00)	-0.27 (Sig.= 0.61)	-

* $p \leq .05$

จากตารางที่ 44 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามประสบการณ์การทำงานในภาพรวม มีจำนวน 4 คู่ คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปีกับกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า1ปี 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปีกับกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน1-5 ปี 3) กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี กับกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี 4) กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีกับกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน1-5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สมมติฐานที่ 2 ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามข้อมูลทั่วไปของพนักงานเอกชน

ตารางที่ 45 แสดงผลการวิเคราะห์ t-test ของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกัน ตามเพศ

ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs	$\bar{X}$		**SD**		**t**	**Sig.**
	ชาย (n=292)	**หญิง (n=60)**	**ชาย (n=292)**	**หญิง (n=60)**		
1. ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)	4.39	3.92	0.45	0.64	4.616	0.000***
2. แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน	3.92	3.69	0.70	0.73	2.299	0.022*
รวม	4.15	3.83	0.42	0.55	4.235	0.000***

* $p \leq .05$ *** $p \leq .001$

จากตารางที่ 45 แสดงผลการวิเคราะห์ t-test ของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามเพศ พบว่า ค่า Sig. = .000*** แสดงว่า เพศ แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า เพศแตกต่างกัน มีผลต่อด้านทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) และด้านแนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 46 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามอายุ

ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1 ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)	ระหว่างกลุ่ม	4.164	3	1.388	5.456	.001***
	ภายในกลุ่ม	88.024	346	.254		
	รวม	92.188	349			
2 แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน	ระหว่างกลุ่ม	.674	3	.225	.434	.729
	ภายในกลุ่ม	179.240	346	.518		
	รวม	179.914	349			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.567	3	.522	2.427	.065
	ภายในกลุ่ม	74.494	346	.215		
	รวม	76.062	349			

*** $p \leq .001$

จากตารางที่ 46 ผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามอายุ พบว่า ในภาพรวม เมื่ออายุแตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เมื่ออายุแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนแนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ตามอายุ

เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จึงทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีฟิชเชอร์ (Fisher' s Least Significant Difference : LSD) ดังตารางที่ 46

ตารางที่ 47 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ตามอายุ ในส่วนของด้านทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)

อายุ	$\bar{X}$	**อายุ**			
		20-30 ปี	**31-40 ปี**	**41-50 ปี**	**51 ปีขึ้นไป**
		4.30	**4.44**	**4.35**	**4.15**
20 -30 ปี	4.30	-			
31-40 ปี	4.44	0.14 (sig.=157)	-		
41-50 ปี	4.35	0.05 (sig. = 0.550)	0.08 (sig=0.206)	-	
51 ปีขึ้นไป	4.15	0.17 (sig.=0.098)	0.31*** (sig.=000)	0.22** (sig=0.002)	-

* $p \leq .05$, ** $p \leq .01$

จากตารางที่ 47 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ตามอายุ ในส่วนของด้านทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) มีจำนวน 2 คู่ คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 51 ปี ขึ้นไปกับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 41 -50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และ 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 51 ปี ขึ้นไปกับ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 31 -40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 48 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามสถานภาพสมรส

ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs		แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1	ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)	ระหว่างกลุ่ม	10.749	2	5.374	22.899	0.000***
		ภายในกลุ่ม	81.439	347	0.235		
		รวม	92.188	349			
2	แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน	ระหว่างกลุ่ม	2.814	2	1.407	2.757	0.065
		ภายในกลุ่ม	177.100	347	0.510		
		รวม	179.914	349			
รวม		ระหว่างกลุ่ม	6.093	2	3.047	15.109	0.000***
		ภายในกลุ่ม	69.969	347	0.202		
		รวม	76.062	349			

** $p \leq .01$*** $p \leq .001$

จากตารางที่ 48 ผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามสถานภาพสมรส พบว่า ในภาพรวม เมื่อตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ตามสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนแนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ตามตามสถานภาพสมรส

เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จึงทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีฟิชเชอร์ (Fisher' s Least Significant Difference : LSD) ดังตาราง 49 -50

ตารางที่ 49 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนภาพรวม

สถานภาพสมรส	$\bar{X}$	สถานภาพสมรส		
		โสด	**สมรส**	**หย่าร้าง/หม้าย**
		4.17	**4.09**	**3.75**
โสด	4.17	-		
สมรส	4.09	0.08 (sig=0.121)	-	
หย่าร้าง/หม้าย	3.75	0.42*** (sig.=0.000)	0.34*** (sig.=0.000)	-

*** $p \leq .001$

จากตารางที่ 49 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ในภาพรวม ตามสถานภาพสมรส ในส่วนภาพรวม มีจำนวน 2 คู่ คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่โสด กับ กลุ่มตัวอย่างที่หย่าร้าง/หม้าย และ 2)กลุ่มตัวอย่างที่สมรส กับ กลุ่มตัวอย่างที่หย่าร้าง/หม้าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 50 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนด้านทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)

สถานภาพสมรส	$\bar{X}$	สถานภาพสมรส		
		โสด	สมรส	หย่าร้าง/หม้าย
		4.43	**4.29**	**3.86**
โสด	4.43	-		
สมรส	4.29	0.13* (sig=0.021)	-	
หย่าร้าง/หม้าย	3.86	0.56*** (sig.=0.000)	0.43*** (sig.=000)	-

* $p \leq .05$ *** $p \leq .001$

จากตารางที่ 50 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ด้าน ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ตามสถานภาพสมรส ในส่วนภาพรวม มีจำนวน 3 คู่ คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีโสด กับ กลุ่มตัวอย่างที่สมรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 2) กลุ่มตัวอย่างที่โสด กับ กลุ่มตัวอย่างที่หย่าร้าง/หม้าย และ 3)กลุ่มตัวอย่างที่สมรส กับ กลุ่มตัวอย่างที่หย่าร้าง/หม้าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 51 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามระดับการศึกษา

ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1 ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)	ระหว่างกลุ่ม	5.129	2	2.565	10.222	.000***
	ภายในกลุ่ม	87.059	347	.251		
	รวม	92.188	349			
2 แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน	ระหว่างกลุ่ม	2.823	2	1.412	2.766	.064
	ภายในกลุ่ม	177.091	347	.510		
	รวม	179.914	349			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3.729	2	1.865	8.945	.000***
	ภายในกลุ่ม	72.333	347	.208		
	รวม	76.062	349			

*** $p \leq .001$

จากตารางที่ 51 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันเมื่อตามระดับการศึกษา พบว่า ในภาพรวม เมื่อระดับ แตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ . 001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เมื่ออายุแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนแนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ตามสถานภาพสมรส

เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จึงทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีฟิชเชอร์ (Fisher' s Least Significant Difference : LSD) ดังตารางที่ 52-5

ตารางที่ 52 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ตามระดับการศึกษา ในภาพรวม

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	**ระดับการศึกษา**		
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	**ปริญญาตรี**	**สูงกว่าปริญญาตรี**
		3.90	**4.06**	**4.26**
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.90	-		
ปริญญาตรี	4.06	0.15 (sig.=0.134)	-	
สูงกว่าปริญญาตรี	4.26	0.36*** (sig.=0.001)	0.20 (sig.=0.000)	-

*** $p \leq .001$

จากตารางที่ 52 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ตามระดับการศึกษา ในภาพรวม มีจำนวน 2 คู่ คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่ำปริญญาตรี กับ กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และ 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี กับ กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 53 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ตามระดับการศึกษา ในด้านทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ระดับการศึกษา		
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	**ปริญญาตรี**	**สูงกว่าปริญญาตรี**
		4.01	**4.28**	**4.50**
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.01	-		
ปริญญาตรี	4.28	0.26* (sig.=0.021)	-	
สูงกว่าปริญญาตรี	4.50	0.48*** (sig.=0.000)	0.21*** (sig.=0.001)	-

* $p \leq .05$ *** $p \leq .001$

จากตารางที่ 53 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ตามระดับการศึกษา ในด้านทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)มีจำนวน 3 คู่ คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี กับ กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่ำปริญญาตรี กับ กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และ 3) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี กับ กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 54 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามตำแหน่งงาน

ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1 ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)	ระหว่างกลุ่ม	7.808	3	2.603	10.672	.000***
	ภายในกลุ่ม	84.380	346	.244		
	รวม	92.188	349			
2 แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน	ระหว่างกลุ่ม	14.577	3	4.859	10.168	.000***
	ภายในกลุ่ม	165.337	346	.478		
	รวม	179.914	349			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	10.665	3	3.555	18.809	.000***
	ภายในกลุ่ม	65.397	346	.189		
	รวม	76.062	349			

*** p $\leq$ .001

จากตารางที่ 54 แสดง ผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามตำแหน่งงาน พบว่า ในภาพรวม ตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ . 001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เมื่อตำแหน่งงานแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) และ แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จึงทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีฟิชเชอร์ (Fisher' s Least Significant Difference : LSD) ดังตารางที่ 54-56

ตารางที่ 55 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ตามตำแหน่งงาน ด้านภาพรวม

ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	**ตำแหน่งงาน**			
		ผู้จัดการ	**หัวหน้าฝ่าย**	**วิศวกร**	**พนักงานส่วนสำนักงาน**
		3.84	**3.85**	**4.19**	**4.32**
ผู้จัดการ	**3.84**	-			
หัวหน้าฝ่าย	**3.85**	0.00 (Sig.=0.924)	-		
วิศวกร	**4.19**	0.35*** (Sig.=0.000)	0.34*** (Sig.=0.000)		
พนักงานส่วนสำนักงาน	**4.32**	0.48*** (Sig.=0.000)	0.47*** (Sig.=0.000)	0.13 (Sig.=0.078)	

*** p $\leq$ .001

จากตารางที่ 55 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ตามตำแหน่งงาน ในภาพรวม มีจำนวน 4 คู่ คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งวิศวกรกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการ 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งวิศวกรกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย 3) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งพนักงานส่วนสำนักงานกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการ และ4) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งพนักงานส่วนสำนักงานกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 56 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ตามตำแหน่งงาน ด้าน ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)

ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	ผู้จัดการ	หัวหน้าฝ่าย	วิศวกร	พนักงานส่วนสำนักงาน
		4.07	4.17	4.38	4.53
ผู้จัดการ	4.07	-			
หัวหน้าฝ่าย	4.17	0.10 (Sig.=0.329)			
วิศวกร	4.38	0.31*** (Sig.=0.000)	0.21* (Sig.=0.212)		
พนักงานส่วนสำนักงาน	4.53	0.46*** (Sig.=0.000)	0.36** (Sig.=0.002)	0.14 (Sig.=0.076)	

*$p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

จากตารางที่ 56 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ตามตำแหน่งงาน ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) มีจำนวน 4 คู่ คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งวิศวกรกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งพนักงานส่วนสำนักงานกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 3) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งวิศวกรกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการ และ 4) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งพนักงานส่วนสำนักงานกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 57 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ตามตำแหน่งงาน ด้านแนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน

ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	ตำแหน่งงาน			
		ผู้จัดการ	หัวหน้าฝ่าย	วิศวกร	พนักงานส่วนสำนักงาน
		3.60	3.52	3.99	4.10
ผู้จัดการ	3.60	-			
หัวหน้าฝ่าย	3.52	0.08 (Sig.= 0.563)			
วิศวกร	3.99	0.38*** (Sig.=0.000)	0.47*** (Sig.=0.000)		
พนักงานส่วนสำนักงาน	4.10	0.50*** (Sig.=0.000)	0.58*** (Sig.=0.000)	0.11 (Sig.=0.342)	

*** $p \leq .001$

จากตารางที่ 57 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ตามตำแหน่งงาน ด้านแนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน มีจำนวน 4 คู่ คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งวิศวกรกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการ 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งวิศวกรกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย 3) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งพนักงานส่วนสำนักงานกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการ และ 4) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งพนักงานส่วนสำนักงานกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 58 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามประสบการณ์การทำงาน

ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1 ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)	ระหว่างกลุ่ม	2.689	3	.896	1.465	0.174
	ภายในกลุ่ม	89.499	346	.259		
	รวม	92.188	349			
2 แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน	ระหว่างกลุ่ม	.525	3	.175	0.338	0.798
	ภายในกลุ่ม	179.389	346	.518		
	รวม	179.914	349			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.812	3	.271	1.244	0.294
	ภายในกลุ่ม	75.250	346	.217		
	รวม	76.062	349			

* $p \leq .05$

จากตารางที่ 58 ผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ในภาพรวม เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ . 05 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เมื่อตำแหน่งงานแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) และ แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. ผลการวิเคราะห์ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ KPIs ร่วมกับ OKRs ใช้สถิติการทดสอบการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear Regression Analysis) โดยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (stepwise Selection) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ .05 ระดับความเชื่อมั่น 95%

สมมติฐานที่ 3 ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ที่มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

H_0 = ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ที่ไม่มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

H_1 = ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ที่มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

ตารางที่ 59 การทดสอบสมมติฐานทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ที่มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

Model	**Unstandardized Coefficient**		**Standardized Coefficient**			**Collinearit Y Statistics**	
	B	**SE**	**Beta**	**t**	**Sig.**	**Tolerance**	**VIF**
(ค่าคงที่)	1.928	0.193		9.971	.000***		
ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร (X_1)	0.182	0.33	0.261	5.443	.000***	0.906	1.104
การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล(X_2)	0.098	0.035	0.135	2.765	.006**	0.882	1.133
การกำหนดตัวชี้วัดรอง(X_3)	0.204	0.031		6.659	.000***	0.886	1.128
R	0.524						
R square	0.274						
Adjust R square	0.268						
Durbin-Watson	0.313						
F radio	32.916	(0.000**)					

** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

จากตาราง 59 แสดงผลการวิเคราะห์การทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear Regression Analysis) โดยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (stepwise Selection) พบว่า ทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏค่า Sig. =0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs อย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ของกลุ่มตัวอย่างได้

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjust R square) เท่ากับ 0.268 หมายความว่า ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs สามารถอธิบายถึงแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPI ได้ร้อยละ 26.80 และค่าDurbin-Watson เท่ากับ 0.313

ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t - test ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear Regression Analysis) โดยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (stepwise Selection) ค่าคงที่ (B_0) เท่ากับ 1.928 หน่วย มีค่า t =9.971 มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 และมีผลการทดสอบแต่ละตัวแปร มีดังนี้

1. ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร มีค่า B_1 เท่ากับ 0.182 มีค่า t เท่ากับ 5.443 มีค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

2. ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล มีค่า B_2 เท่ากับ 0.098 มีค่า t เท่ากับ 2.765 มีค่า Sig. = 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

3. ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดรอง มีค่า B_3 เท่ากับ 0.204 มีค่า t เท่ากับ 6.659 มีค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

โดยสามารถแสดงสมการทำนายแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ได้ดังนี้

$$\text{Unstadardized } \hat{Y} = 1.928 + 0.182(X_1) + 0.099(X_2) + 0.204(X_3)$$

เมื่อ $\hat{Y}$ = แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

X_1 = ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร ***

X_2 = ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล **

X_3 = ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดรอง ***

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วยแล้ว แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs เพิ่มขึ้น 0.182

ถ้าทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคลเพิ่มขึ้น 1 หน่วยแล้ว แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs เพิ่มขึ้น 0.099

ถ้า ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดรองเพิ่มขึ้น 1 หน่วยแล้ว แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs เพิ่มขึ้น 0.204

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร เท่ากับ 0.261

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล เท่ากับ 0.135

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดรอง เท่ากับ 0.323

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs จำนวน 3 ตัวแปร คือ ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล และทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดรอง แสดงให้เห็นว่า มีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จึงสรุปได้ว่า ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล และทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดรอง ที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

4. ผลการวิเคราะห์ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs **ที่มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ KPIs ร่วมกับ OKRs** ใช้สถิติการทดสอบการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear Regression Analysis) โดยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (stepwise Selection) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ .05 ระดับความเชื่อมั่น 95%

สมมติฐานที่ 4 ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ที่มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

H_0 = ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ที่ไม่มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

H_1 = ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ที่มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

ตารางที่ 60 การทดสอบสมมติฐานทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ที่มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient			Collinearit Y Statistics	
	B	SE	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(ค่าคงที่)	2.365	0.164		14.422	.000***		
ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)	0.324	0.034	0.454	9.619	.000***	0.984	1.016
แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน	0.067	0.024	0.131	2.769	.006**	0.984	1.016
R	0.488						
R square	0.238						
Adjust R square	0.234						
Durbin-Watson	0.998						
F radio	54.260	(.000)***					

** $p \leq .01$,*** $p \leq .001$

จากตาราง 60 แสดงผลการวิเคราะห์การทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear Regression Analysis) โดยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (stepwise Selection) พบว่า ทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏค่า Sig. =0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs อย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ของกลุ่มตัวอย่างได้

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjust R square) เท่ากับ 0.234 หมายความว่าทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs สามารถอธิบายถึงแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPI ได้ร้อยละ 23.40 และค่าDurbin-Watson เท่ากับ 0.998

ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t - test ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear Regression Analysis) โดยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (stepwise Selection) ค่าคงที่ (B_0)

เท่ากับ 2.365 หน่วย มีค่า t =14.422 มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 และมีผลการทดสอบแต่ละตัวแปร มีดังนี้

1. ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)มีค่า B_1 เท่ากับ 0.324 มีค่า t เท่ากับ 9.619 มีค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

2. ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล มีค่า B_2 เท่ากับ 0.067 มีค่า t เท่ากับ 2.769 มีค่า Sig. = 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

โดยสามารถแสดงสมการทำนายแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ได้ดังนี้

Unstadardized $\hat{Y} = 2.365 + 0.324\,(X_1) + 0.067\,(X_2)$

เมื่อ $\hat{Y}$ = แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

X_1 = ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ***

X_2 = แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน ***

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยแล้ว แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs เพิ่มขึ้น 0.324

ถ้าแนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งานเพิ่มขึ้น 1 หน่วยแล้ว แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs เพิ่มขึ้น 0.067

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) เท่ากับ 0.454

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรแนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) เท่ากับ 0.131

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs จำนวน 2 ตัวแปร คือ ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) และทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs แสดงให้เห็นว่า มีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จึงสรุปได้ว่า แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งานและทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

5. ผลการวิเคราะห์แนวโน้มการบูรณาการารใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ใช้สถิติการทดสอบการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear Regression Analysis) โดยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise Selection) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ .05 ระดับความเชื่อมั่น 95%

สมมติฐานที่ 5 แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

H_0 = แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

H_1 = แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

ตารางที่ 61 การทดสอบสมมติฐานแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

Model	**Unstandardized Coefficient**		**Standardized Coefficient**			**Collinearit Y Statistics**	
	B	**SE**	**Beta**	**t**	**Sig.**	**Tolerance**	**VIF**
(ค่าคงที่)	1.578	0.163		9.692	.000***		
การตั้งเป้าหมาย OKRs	0.586	0.075	0.595	13.808	.000***	1.000	1.000
R	0.595						
R square	0.354						
Adjust R square	0.352						
Durbin-Watson	1.045						
F radio	190.649	(.000***)					

*p ≤ .05 ** *p ≤ .001

จากตาราง 61 แสดงผลการวิเคราะห์การทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear Regression Analysis) โดยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (stepwise Selection) พบว่า ทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏค่า Sig. =0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระเกี่ยวกับแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs อย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองของกลุ่มตัวอย่างได้

ค่าสัมประสิทธิการพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjust R square) เท่ากับ 0.352 หมายความว่าประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองสามารถอธิบายถึงการตั้งเป้าหมาย OKRs ได้ร้อยละ 35.20 และค่าDurbin-Watson เท่ากับ 1.045

ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t - test ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear Regression Analysis) โดยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (stepwise Selection) ค่าคงที่ (B_0) เท่ากับ 1.578 หน่วย มีค่า t =9.692 มีค่า Sig. เท่ากับ .000 และมีผลการทดสอบแต่ละตัวแปร มีดังนี้

1. การตั้งเป้าหมาย OKRs มีค่า B_1 เท่ากับ 0.595 มีค่า t เท่ากับ 13.808 มีค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

โดยสามารถแสดงสมการทำนายแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ได้ดังนี้

Unstadardized $\hat{Y} = 1.578 + 0.595(X_1)$

เมื่อ $\hat{Y}$ = ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

X_1 = การตั้งเป้าหมาย OKRs ***

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การตั้งเป้าหมาย OKRs เพิ่มขึ้น 1 หน่วยแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองเพิ่มขึ้น 0.595

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง จำนวน 1 ตัวแปร คือ การตั้งเป้าหมาย OKRs แสดงให้เห็นว่า มีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จึงสรุปได้ว่า แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการวิจัย เรื่อง แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire)ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยสถิติการทดสอบค่าที (t-test) สำหรับตัวแปรที่มี 2 ค่า สำหรับแบบ Paired sample t test (two group pre - test post-test Design) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว โดยสถิติการทดสอบค่าเอฟ (F-test) สำหรับตัวแปรที่มีค่ามากกว่า 2 ค่าขึ้นไปและใช้การเปรียบเทียบรายคู่ กรณีที่มีความแตกต่างกัน โดยวิธีของฟิชเชอร์ (Fisher's Least Significant Difference :LSD)

สรุปผลการวิจัยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำ เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ KPIs

ส่วนที่ 3 ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs

ส่วนที่ 4 แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

ส่วนที่ 5 ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

ส่วนที่ 6 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สรุปผลการศึกษา

ในการศึกษาเรื่องแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่ที่สุด เพศชาย ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 292 ราย คิดเป็นร้อยละ 83.00 อายุส่วนใหญ่อายุ 41-50 ปี จำนวน 159 ราย คิดเป็นร้อยละ 44.30 สถานภาพสมรส ส่วนใหญ่โสด จำนวน 199 ราย คิดเป็นร้อยละ 56.00

ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ กลุ่มปริญญาตรี จำนวน 240 ราย คิดเป็นร้อยละ 68.00 ตำแหน่งงานส่วนใหญ่ คือ วิศวกร จำนวน 205 ราย คิดเป็นร้อยละ 58.20 และประสบการณ์การทำงาน ส่วนใหญ่คือประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปีจำนวน 114 ราย คิดเป็นร้อยละ 32.40

2 ผลการศึกษาความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้าน ด้านการกำหนดตัวชี้วัดรอง และด้านการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับหน่วยงาน และด้านการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กรการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

3 ผลการศึกษาความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

4. ผลการศึกษาความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ในภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก

5. ผลการศึกษาความคิดเห็นประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

6. การทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

6.1ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามตามข้อมูลของพนักงานเอกชน

สมมติฐานที่ 1.1 ผลการเปรียบเทียบเพศกับมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) พบว่า เพศแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.2 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) จำแนกตามอายุ พบว่า อายุแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ไม่แตกต่างกันไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.3 ผลการเปรียบเทียบระดับการศึกษากับมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) พบว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.4 ผลการเปรียบเทียบตำแหน่งงานกับมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) พบว่า ประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของ

พนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.5 ผลการเปรียบเทียบประสบการณ์การทำงานกับมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) พบว่า ประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

6.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามตามข้อมูลของพนักงานเอกชน

สมมติฐานที่ 2.1 ผลการเปรียบเทียบเพศกับมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs พบว่า เพศแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2.2 ผลเปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs จำแนกตามอายุ พบว่า อายุแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRsไม่แตกต่างกันไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2.3 ผลเปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2.4 ผลเปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2.5 ผลการเปรียบเทียบประสบการณ์การทำงานกับมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs พบว่า ประสบการณการทำงาน แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs พบว่า ผลการวิเคราะห์ ตัวแปรอิสระเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs อย่างน้อย 1 ตัวแปรที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs โดยใช้การทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏว่า F ทีค่าเท่ากับ 32.916 และค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 นั้นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก และยอมรับสมมติฐานรอง หมายความว่า ตัวแปรอิสระเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs อย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ

KPIs ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 หรืออีกนัยหนึ่งคือ ตัวแปรอิสระเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs อย่างน้อย 1 ตัวแปร มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปเชิงเส้น และพบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjust R square) ของตัวแปรทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs 3 ตัวแปร ได้แก่ ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล และทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดรอง มีค่าเท่ากับ 0.268 หรือร้อยละ 26.80 หมายความว่า ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ทั้ง 3 ด้าน สามารถอธิบายแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ได้ร้อยละ 26.80

สมมติฐานที่ 4 ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs พบว่า ผลการวิเคราะห์ ตัวแปรอิสระเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs อย่างน้อย 1 ตัวแปรที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs โดยใช้การทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏว่า F ที่ค่าเท่ากับ 54.260 และค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 นั้นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก และยอมรับสมมติฐานรอง หมายความว่า ตัวแปรอิสระเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs อย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 หรืออีกนัยหนึ่งคือ ตัวแปรอิสระเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs อย่างน้อย 1 ตัวแปร มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปเชิงเส้น และพบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjust R square) ของตัวแปรทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs 2 ตัวแปร ได้แก่ ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) และแนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน มีค่าเท่ากับ 0.234หรือร้อยละ 23.40 หมายความว่า ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ทั้ง 3 ด้าน สามารถอธิบายแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ได้ร้อยละ 23.40

สมมติฐานที่ 5 แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง พบว่า ผลการวิเคราะห์ ตัวแปรอิสระเกี่ยวกับแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs อย่างน้อย 1 ตัวแปรที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง โดยใช้การทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏว่า F ที่ค่าเท่ากับ 190.649 และค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 นั้นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก และยอมรับสมมติฐานรอง หมายความว่า ตัวแปรอิสระเกี่ยวกับแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs อย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีใน

จังหวัดระยอง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 หรืออีกนัยหนึ่งคือ ตัวแปรอิสระเกี่ยวกับแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs อย่างน้อย 1 ตัวแปร มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปเชิงเส้น และพบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว(Adjust R square) ของตัวแปรการตั้งเป้าหมาย OKRs 1 ตัวแปร มีค่าเท่ากับ 0.352 หรือร้อยละ 35.20 หมายความว่า การตั้งเป้าหมาย OKRs สามารถอธิบายประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ได้ร้อยละ 35.20

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง มีประเด็นที่ได้จากการทดสอบสมมติฐาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05, .01, .001 ดังนี้

6.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามตามข้อมูลของพนักงานเอกชน

สมมติฐานที่ 1.1 ผลการเปรียบเทียบเพศกับมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) พบว่า เพศแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยสอดคล้องกับ งานวิจัยของ กนกพร แซ่ซื้อ (2561, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย การศึกษาปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคล ความผูกพันองค์กร ภาวะผู้นำและระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทในเครือเฮลท์ อัพ กรุ๊ป ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างของปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลด้านเพศ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทในเครือ เฮลท์ อัพ กรุ๊ป ที่ไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นเพราะ ทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ขึ้นอยู่กับกระบวนการการทำงาน ประสบการณ์และผลประเมินในการทำงาน

สมมติฐานที่ 1. 2 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) จำแนกตามอายุ พบว่า อายุแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ไม่แตกต่างกันไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยสอดคล้องกับ งานวิจัยของ กนกพร แซ่ซื้อ(2561, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย การศึกษาปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคล ความผูกพันองค์กร ภาวะผู้นำและระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทในเครือเฮลท์ อัพ กรุ๊ป ผลการศึกษา พบว่า ความแตกต่างของปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลด้าน อายุ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับ

ปฏิบัติการ บริษัทในเครือ เฮลท์ อัพ กรุ๊ป ที่ไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นเพราะ อายุไม่ใช้ปัจจัยหลักที่ระบุถึงสมรรถภาพ ทักษะ ที่สามารถส่งผลถึงชี้วัดได้ว่าทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ได้จริง

สมมติฐานที่ 1.3 ผลการเปรียบเทียบระดับการศึกษากับมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) พบว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ธัญญชล จันทร์ขจร (2562, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษา : บริษัทพีน่าเฮาส์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้าน ระดับการศึกษา มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นเพราะ ระดับการศึกษามีผลต่อการเรียนรู้และเข้าใจทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ และกำหนดเป้าหมายให้ตนเองทำงานบรรลุทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จนั้นจงได้

สมมติฐานที่ 1.4 ผลการเปรียบเทียบตำแหน่งงานกับมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) พบว่า ตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ธัญญชล จันทร์ขจร (2562, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษา : บริษัทพีน่าเฮาส์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้าน ประเภทตำแหน่ง มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นเพราะ ตำแหน่งงานบางตำแหน่งไม่ได้วัดคุณภาพผลงานที่ทำสำเร็จด้วยตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ดังนั้นความใส่ใจจึงแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 ผลการเปรียบเทียบประสบการณ์การทำงานกับมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) พบว่า ประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้ง ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ธัญญชล จันทร์ขจร (2562, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษา : บริษัทพีน่าเฮาส์ จำกัด (มหาชน) _ผลการวิจัย พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้าน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นเพราะ ประสบการณ์การทำงานยิ่งสูงความชำนาญในงานที่รับมอบหมาย และคุณภาพการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้มากกว่าพนักงานเข้าทำงานใหม่

6.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามตามข้อมูลของกรอกแบบสอบถามเป็นพนพนักงานเอกชน

สมมติฐานที่ 2.1 ผลการเปรียบเทียบเพศกับมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs พบว่า เพศแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นเพราะ เนื่องจาก OKRs เป็นตัวชี้วัดใหม่ที่พนักงานโรงงานต้องทำความเข้าใจและปฏิบัติตามระเบียบ อีกทั้งโรงงานอุตสาหกรรมและผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายที่ต้องปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตาที่ผู้บริหารคาดหวังไว้ และพนักงานเพศหญิงส่วนใหญ่อยู่ในแผนกสำนักงานจึงเป็นเพียงผู้สนับสนุนเอกสารเท่านั้น ทำให้ไม่เข้าใจแก่นของเนื้องานจริง

สมมติฐานที่ 2.2 ผลเปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs จำแนกตามอายุ พบว่า อายุแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRsไม่แตกต่างกันไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ธน คณาวงษ์ (2560). ทำการวิจัยเรื่อง ทัศนคติของพนักงาน ลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ ผลการวิจัย พบว่าพนักงาน และลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีอายุ ต่างกันมีทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ที่เป็นเช่นเพราะ อายุไม่ใช้ปัจจัยหลักที่ระบุถึงสมรรถภาพ ทักษะ ที่สามารถส่งผลถึงชี้วัดได้ว่าทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎี OKRs ได้จริง

สมมติฐานที่ 2.3 ผลเปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นนี้เพราะ OKRs เป็นตัวชีวัดใหม่ที่เกิดขึ้นไม่นานมานี้ ดังนั้น ถ้าพนักงานไม่มากที่สนใจศึกษาหาความรู้เรื่องนี้OKRs อีกทั้งผู้บริหารมอบหมายให้พนักงานที่มีศักยภาพ และมีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าเป็นทีมงานร่างแผนงานตรวจสอบคุณภาพการทำงานด้วยตัวชี้วัดOKRs

สมมติฐานที่ 2.4 ผลเปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs จำแนกตาม ตำแหน่งงาน พบว่า ตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นนี้เพราะ ผู้บริหารมอบหมายให้พนักงานที่มีศักยภาพ และตำแหน่งงานระดับสูงเป็นทีมงานร่างแผนงานตรวจสอบคุณภาพการทำงานด้วยตัวชี้วัด OKRs

สมมติฐานที่ 2.5 ผลการเปรียบเทียบประสบการณ์การทำงานกับมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs พบว่า ประสบการณการทำงาน แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ

OKRs ไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ไว้ ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ธน คณาวงษ์ (2560). ทำการวิจัยเรื่อง ทัศนคติของพนักงาน ลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การผลการวิจัย พบว่าพนักงาน และลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ที่เป็นเช่นนี้เพราะ ตัวชี้วัดOKRsเป็นแนวทางทดสอบการทำงานที่เกิดขึ้นมาไม่ถึง 10 ปีดังนี้เป็นรูปแบบใหม่ที่พนักงานทุกคนต้องศึกษาเรียนรู้ และปฏิบัติงานตามพร้อม ๆ กัน ทำให้ประสบการณ์การทำงานไม่มีผลต่อตัวชี้วัด OKRs นี้

สมมติฐานที่ 3 ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่เป็นเช่นเพราะ ตัวชี้วัด KPIs เป็นหลักการที่ใช้วัดคุณภาพการทำงานมากกว่า 10 ปี เมื่อนำมาบูรณาการกับตัวชี้วัด OKRs สามารถตรงตามกระบวนการการทำงานให้หน้าที่และทันต่อยุคสมัยสอดคล้องกับงานวิจัยของธัญญชล จันทร์ขจร (2562) ได้ทำวิจัยเรื่องความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษา : บริษัทพีน่าเฮาส์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ระดับความรู้ความเข้าใจต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 รูปแบบ 360 องศา /KPI/OKR มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 4 ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่เป็นเช่นเพราะ ตัวชี้วัด OKRs เป็นการประเมินคุณภาพที่เริ่มใช้ได้ไม่นานและได้ศึกษาแก้ไขงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับเนื้องานที่ได้รับมอบหมายออกจึงมีผลให้เป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานได้สอดคล้องกับงานวิจัยของธัญญชล จันทร์ขจร (2562) ได้ทำวิจัยเรื่องความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษา : บริษัทพีน่าเฮาส์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ระดับความรู้ความเข้าใจต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 รูปแบบ 360 องศา /KPI/OKR มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 5 แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs พบว่า การตั้งเป้าหมาย OKRs มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ที่เป็นเช่นเพราะ แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินไม่เคร่งครัดตามทฤษฎีตัวชี้วัด KPIs และมีตัวชี้วัดแบบใหม่ที่ได้จากตัวชี้วัด OKRs สามารถตอบโจทย์ตามความต้องการของบริษัทที่คาดหวังได้ประโยชน์สูงสุดและเป็นขวัญกำลังใจต่อพนักงานในการเข้าร่วมประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในแต่ละครั้งผ่านเกณฑ์ได้ง่ายขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของธัญญชล จันทร์ขจร (2562) ได้ทำวิจัยเรื่องความ

คิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษา : บริษัทพีน่าเฮาส์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ระดับความรู้ความเข้าใจต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 รูปแบบ 360 องศา/KPIs/OKRs มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ข้อเสนอแนะผลวิจัย

จากการวิจัย เรื่อง แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) พบว่า

1.1 ทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร พบว่า ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับองค์กรส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง จัดอบรมภาคปฏิบัติให้ความรู้เชิงปฏิบัติได้จริงเห็นผล และเคร่งครัดการประเมินเมื่อผลสำเร็จดังเป้าหมายต้องมีของขวัญเป็นกำลังใจ เพื่อเพิ่มความสำคัญของทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ได้

1.2 ทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับหน่วยงาน พบว่า ท่านเชื่อมั่น ว่าท่านสามารถปฏิบัติงานตาม KPIs ระดับหน่วยงานของท่านได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง ต้องให้ความเชื่อมั่นว่าบริษัทของท่านประเมินผลงานเลื่อนขั้นเงินเดือน เพื่อให้พนักงานกระตือรือร้น

1.3 ทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับหน่วยงาน พบว่า ท่านรู้จัก KPIs ระดับบุคคลของท่าน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงควรจัดทำคู่มือตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) หรือจัดอบรมพนักงานในกระบวนการผลิตและทดสอบคุณภาพ เพื่อให้รู้จัก และเข้าใจยิ่งขึ้น

1.4 ทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดรอง พบว่า ท่านเชื่อมั่นว่าท่านสามารถปฏิบัติงานตาม KPIs รองในหน่วยงานของท่านได้เป็นอย่างดีมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง สร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงาน

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) พบว่า

2.1 ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ในด้านทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการ

ยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) พบว่า ท่านรู้จัก OKRsมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงผู้บริหารระดับสูงควรจัดทำคู่มือตัวชี้วัดความสำเร็จ (OKRs) หรือจัดอบรม พนักงานในกระบวนการผลิตและทดสอบคุณภาพ เพื่อให้รู้จัก และเข้าใจยิ่งขึ้น

2.2 ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ในด้าน แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมาย เพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน พบว่า ท่านคิดว่า OKRs สามารถทำให้องค์กรสามารถ บรรลุเป้าหมายได้อย่างประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง ต้องเป็นแรง ขับเคลื่อนตั้งทีมงานในการประเมินผลการทำงานตามตัวชี้วัด OKRs และปฏิบัติได้จริง

3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัด ความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) พบว่า

3.1 แนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการ ตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ในด้าน กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล พบว่า ท่านเห็น ว่าการกำหนดตัวชี้วัดแบบการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs เหมาะสมกับท่าน มีค่าเฉลี่ย ต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง ต้องทำการประชุมพนักงานทุกระดับ ต้องรับฟังมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูง ต้องรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงของ ทุกคนแล้วนำมาปรับใช้การกำหนดตัวชี้วัดแบบการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIsในห เหมาะสมกับโรงงานตนเอง

3.2 แนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการ ตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ในด้านการตั้งเป้าหมาย OKRs พบว่า ควรตั้งเป้าหมาย บริษัทตามการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ควรกำหนดให้โอกาสความเป็นไปได้ที่จะ ประสบความสำเร็จอยู่ที่ 70 - 80% มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง ตั้งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงช่วงประเมินให้ต่ำลงเหลือ 60% ขึ้นไปเพื่อเป็นขวัญกำลัง และไม่เป็นการกดดัน พนักงานมากเกินไปในช่วงปีแรก ๆ หลังจากนั้นเพื่อขึ้นตามลำดับ

3.3 แนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการ ตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ในด้านการกำหนดตัววัดผล OKRs พบว่า ท่านมีความ สนใจเปลี่ยนตัวชี้วัดมาเป็นการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูง ควรสร้างความสนใจโดยการเพิ่มโบนัสประจำปี หากทำงานผ่านประเมินการบูร ณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) เป็นต้น

4. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่ม อุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง พบว่า

4.1 ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ในด้านคุณภาพงาน พบว่า ท่านสามารถสร้างปริมาณผลงานได้มากเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง ต้องกำหนดตัวชีวัดการทำงานเป็นรายบุคคล รายกลุ่มทีม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

4.2 ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมี และปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ในด้านเวลา พบว่า ท่านสามารถจัดสรรเวลาได้อย่างเหมาะสมกับปริมาณที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง จัดสรรกำลังคน และมอบงานและกำหนดวันให้ชัดเจน ควรจัดคิวงานให้ชัดเจน พนักงานต้องรับรู้ก่อนทำงานล่วงหน้า 3วันทำการเป็นอย่างช้า

4.3 ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมี และปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ในด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน พบว่า องค์กรของท่านมีการควบคุมต้นทุนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง ควรจัดสรรเครื่องมือ กำหนดเวลาทำการให้เหมาะสมแก่พนักงาน เป็นเหตุลดต้นทุนได้ระดับหนึ่ง

5. ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs โดยพบว่า ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลและการกำหนดตัวชี้วัดรอง มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงยังคงต้องใช้ หลักเกณฑ์กำหนดตัวชี้วัด KPIs เลือกข้อที่เหมาะสมและให้ประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทมาประยุกต์ร่วมการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs อาทิ ท่านมีแนวโน้มปฏิบัติงานตาม KPIs ระดับองค์กรของท่านได้อย่างประสบความสำเร็จ เชื่อว่า KPIs ระดับบุคคลส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และท่านเชื่อมั่นว่าท่านสามารถปฏิบัติงานตาม KPIs รองในหน่วยงานของท่านได้เป็นอย่างดียังคงไว้ในตัวชี้วัดของบริษัท

6. ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs โดยพบว่า ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) และแนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งานมีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ดังนั้นผู้บริหาร ต้องตั้งทีมรับผิดชอบในส่วนการศึกษาตัวชี้วัด KPIs และ ตัวชี้วัด OKRs และเตรียมเอกสารการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs พร้อมทั้งทดลองใช้ และสรุปผลการทดลองใช้ และเตรียมความพร้อมในการใช้การบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs มาตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

7. แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs พบว่า การตั้งเป้าหมาย OKRs มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง โดยการตั้งเป้าหมาย OKRs มีผลมากกว่าข้ออื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดทีมงานจัดทำตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองเป็นของตนเอง และผลักดันให้พนักงานได้ใช้ตัวชี้วัดและทำการตั้งเป้าหมายด้วยตนเองอย่างมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองต่อไป พนักงานต้องให้ความร่วมมือและปฏิบัติงานตามแบบประเมินประสิทธิภาพการทำงานที่บริษัทสร้างขึ้น โดยเริ่มใช้ OKRs ในระดับบุคคลก่อน เพื่อให้เกิดความคุ้นชินและชำนาญ ก่อนที่จะขยายขอบเขตไปที่ระดับหน่วยงานหรือระดับองค์กรในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัญหา และอุปสรรค ในการพัฒนาแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ที่ส่งผลต่อเป้าหมายของบริษัท

2. เนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ควรทำการวิจัยด้านคุณภาพ เพื่อเปรียบเทียบกับผลการวิจัยด้านปริมาณ ว่าสอดคล้องกันหรือไม่ชัดเจน

บรรณานุกรม

กนกพร แซ่ซื้อ. (2561). *การศึกษาปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคล ความผูกพันองค์กร ภาวะผู้นำและระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อประสิทธิผลในการทางานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทในเครือเฮลท์ อัพ กรุ๊ป.* ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย.

กานดา จันทร์แย้ม. (2556). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร.* กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2562). *จำนวนประชากรพนักงานที่ทำงานในสำนักงาน (Exempt) ในโรงงานในส่วนพื้นที่นิคมมาบตาพุด, นิคมเอเชีย, นิคมผาแดง, นิคมอาร์ไอ แอล , นิคมเหมราชตะวันออกมาบตาพุด.* ระยอง: การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.

กันตยา เพิ่มผล. (2551). *การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน.*กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). *การคิดเชิงวิเคราะห์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ซัคเซสมีเดีย.

เกศณรินทร์ งามเลิศ. (2559). *แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และลูกจ้าง องค์การคลังสินค้า.* ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร.

จิราภรณ์ ตั้งกิตติภาภรณ์. (2556). *จิตวิทยาทั่วไป.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เจริญสิน เลิศมหกิจ และวสิษฐ์ พรหมบุตร. (2553). *วิธีสร้างดัชนีชี้วัดระดับบุคคลที่ได้ผลจริง.* กรุงเทพฯ: เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

พิชญ์พจี สายเชื้อ. (2561). *ปรับแพลตฟอร์มทรัพยากรบุคคล รองรับนโยบายประเทศไทย 4.0.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2562). *คู่มือประยุกต์ใช้ระบบการบริหารผลงาน ด้วยแนวคิดแบบ OKRs.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด.

ณัฎฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ.*กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ธน คณาวงษ์. (2560). *ทัศนคติของพนักงาน ลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ.* ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

ธนาคารออมสิน. (2561). *รายงานการวิเคราะห์/วิจัยธุรกิจและอุตสาหกรรมในแต่ละภูมิภาคครึ่งหลังปี 2561 และแนวโน้ม.* กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

นิติพล ภูตะโชติ. (2557). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร. (2558). *HR story: รวบรวมกลยุทธ์ดี ๆ สำหรับ HR มืออาชีพ.* กรุงเทพฯ: การจัดการธุรกิจ.

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร. (2560). *ถ้าเป้าหมายขององค์กรไม่ชัดเจน ก็อย่าหวังว่าเป้าหมายของพนักงานจะชัดเจน.* เข้าถึงได้จาก think people consulting:https://prakal.wordpress.com

ปัญชลีย์ จารุโยธินพงศ์. (2560). *ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่*. ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ปิยะวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล และอุทัย สวนกูล. (2559). *เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ KPI&PMS*. กรุงเทพฯ: สวนอักษร.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. (2554). กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น

พิชญ์พจี สายเชื้อ. (2561). *ปรับแพลตฟอร์มทรัพยากรบุคคล รองรับนโยบายประเทศไทย 4.0*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด.

ยุวดี เกตสัมพันธ์. (2563). *การขับเคลื่อน KPI จากองค์กรสู่การปฏิบัติ*. เข้าถึงได้จาก https://www2.si.mahidol.ac.th/division/nursing/sins/download/meeting/sinsmeeting_2556_02.pdf

รวีวรรณ อังคนุรักษ์พันธุ์. (2553). *การวัดทัศนคติเบื้องต้น*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

วรภัทร์ ภู่เจริญ. (2558). *วิธีอยู่ร่วมกับ KPI อย่างสันติ*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์ How To.

วิชัย วงษ์ใหญ่. (2555). *พัฒนาหลักสูตรและการสอนมิติใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2554). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่นอินโดไชน่า.

ศิรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี. (2557). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมยศ นาวีการ. (2550). *การบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2555). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สามลดา.

สำนักงานอุตสาหกรรมระยอง. (2562). *หลักเกณฑ์การตรวจสอบคุณภาพของโรงงานอุตสาหกรรม*. ระยอง: ผู้แต่ง.

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2563). *สรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมไทย ปี 2562 และแนวโน้ม ปี 2563*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

สำนักงานนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด. (2563). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมจังหวัดระยอง พ.ศ. 2560-2564*. ระยอง: ผู้แต่ง.

อภิชัย ศรีเมือง. (2556). *KPI เพื่อประเมินความสำเร็จของหัวหน้างานสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: ธิงค์บียอนด์ บุ๊คส์.

อุทัย หิรัญโต. (2552). *เทคนิคการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ทิพย์อักษรการพิมพ์.

Arnold, H. J., & Feldman, M. (1985). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill.

Beane, J. A. (1986). *Curriculum planning and development*. Massachusette: Allyn and Bacon.

Dalton, J. H., Elias, M. J., & Wandersman, A. (2000). *Community psychology: Linking Individuals and Communities.* Australia: Wadsworth.

Ditch, J. (2002). *เงื่อนไขความสำเร็จของการบูรณาการ.* เข้าถึงได้จาก http://www.msociety.go.th/article_attach/8965/11327.pdf

Good, C. V. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw-Hill.

John Ditch. (2002). *เงื่อนไขความสำเร็จของการบูรณาการ.* เข้าถึงได้จาก http://www.msociety.go.th/article_attach/8965/11327.pdf

Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Human behavior at work: Organizational behavior* (8th ed). New York: McGraw-Hill.

Peterson, E., & Plowman, G. E. (1953). *Business organization and management* (3rd ed.). Ill: Irwin.

Ryan, T. A., & Smith, P. C. (1954). *Principle of industrial psychology*. New York: The Ronald Press Company.

Simon, H. A. (1960). *The new science of management decision.* New York: Harper & Row.

WoodCock, M. (1989). *Team development manual*. Worcester: Billing and Sons.

Zaleanick, A. (1958). *Motion productivity and satisfaction of workers.* Massachusetts: Division of Research Harvard University.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยบูรพา
BURAPHA UNIVERSITY

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
Graduate school of Commerce Burapha University
169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

แบบสอบถาม

แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

แบบสอบถามชุดนี้ ผู้ทำวิจัยได้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โดยผู้ทำวิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางการจัดการแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง โดยข้อมูลที่ท่านได้กรุณากรอกลงในแบบสอบถามจะถือเป็นความลับ ไม่นำมาเปิดเผยให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลคือใคร และจะไม่มีผลใด ๆ ต่อท่าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามและขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่อง ☐ หน้าคำตอบของท่าน

1. เพศ

☐ หญิง ☐ ชาย

2. อายุ

☐ 20-30 ปี ☐ 31 - 40 ปี

☐ 41-50 ปี ☐ 51 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพสมรส

☐ โสด ☐ สมรส

☐ หย่าร้าง/หม้าย

4. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

5. ตำแหน่งงาน

☐ ผู้จัดการ ☐ หัวหน้าฝ่าย

☐ วิศวกร ☐ พนักงานส่วนสำนักงาน

6. ประสบการณ์การทำงาน

☐ น้อยกว่า 1 ปี ☐ 1-5 ปี

☐ 6 - 10 ปี ☐ มากกว่า 10 ปี

ส่วนที่ 2 ด้านแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ KPIs

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ เพื่อเลือก ระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดหลังจากที่อ่านข้อคำถามแต่ละข้อแล้ว โดยในแต่ละข้อมีเพียงคำตอบเดียว โปรดอ่านและทำให้ครบถ้วนทุกข้อ

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบสอบถาม	ค่าประเมิน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

หมายเหตุ : KPIs (Key Performance Index) คือ ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ,

OKRs (Objective Key Results) คือ การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ

ทัศนคติของพนักงานต่อ ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. การกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร					
1.1 ท่านรู้จัก KPIs ระดับองค์กรของท่าน					
1.2 ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับองค์กรส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ					
1.3 ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับองค์กรช่วยให้ทั้งองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการทำงาน					
1.4 ท่านมีแนวโน้มปฏิบัติงานตาม KPIs ระดับองค์กรของท่านได้อย่างประสบความสำเร็จ					
2. การกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับหน่วยงาน					
2.1 ท่านรู้จัก KPIs ระดับหน่วยงานของท่าน					
2.2 ท่านรู้สึกเห็นชอบว่า KPIs ระดับหน่วยงานส่งผลให้การทำงามีประสิทธิภาพ					
2.3 ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับหน่วยงานช่วยให้ท่านบรรลุเป้าหมายในการทำงาน					
2.4 ท่านเชื่อมั่น ว่าท่านสามารถปฏิบัติงานตาม KPIs ระดับหน่วยงานของท่านได้เป็นอย่างดี					
3. การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล					
3.1 ท่านรู้จัก KPIs ระดับบุคคลของท่าน					
3.2 ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับบุคคลส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ					

ทัศนคติของพนักงานต่อ ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)	**ระดับความคิดเห็น**				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3.3 ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับบุคคลช่วยให้ท่านบรรลุเป้าหมายในการทำงาน					
3.4 ท่านเชื่อว่าท่านสามารถปฏิบัติงานตาม KPIs ระดับบุคคลของท่านได้เป็นอย่างดี					
4. การกำหนดตัวชี้วัดรอง					
4.1 ท่านรู้จัก KPIs รองในหน่วยงานของท่าน					
4.2 ท่านรู้สึกว่า KPIs รองในหน่วยงานของท่านส่งผลให้การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
4.3 ท่านเชื่อว่า KPIs รองในหน่วยงานของท่านสามารถช่วยให้หน่วยงานของท่านบรรลุเป้าหมายครอบคลุมผลลัพธ์ในหลายมิติ					
4.4 ท่านเชื่อมั่นว่าท่านสามารถปฏิบัติงานตาม KPIs รองในหน่วยงานของท่านได้เป็นอย่างดี					

ส่วนที่ 3 ด้านแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ เพื่อเลือก ระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดหลังจากที่อ่านข้อคำถามแต่ละข้อแล้ว โดยในแต่ละข้อมีเพียงคำตอบเดียว โปรดอ่านและทำให้ครบถ้วนทุกข้อ

ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs	**ระดับความคิดเห็น**				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)					
1.1 ท่านรู้จัก OKRs					
1.2 ท่านยอมรับว่า OKRs เป็นการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ดี					
1.3 ท่านรู้สึกท้าทายที่จะมีการใช้ OKRs ในองค์กรของท่าน					
1.4 ท่านรู้สึกสนใจเปลี่ยนตัวชี้วัดเดิมมาเป็น OKRs					
1.5 ท่านเชื่อว่าการทำงานจะทำได้ดีขึ้นถ้าเปลี่ยนการวัดผลงานเป็น OKRs					

ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2. แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน					
2.1 ท่านรู้สึกชอบ สนุกและท้าทายในการปฏิบัติงานตาม OKRs					
2.2 ท่านคิดว่าวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งขึ้น ต้องมีความท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้จริง					
2.3 ท่านคิดว่า OKRs สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในระดับองค์กรได้					
2.4 ท่านคิดว่า OKRs สามารถทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างประสบความสำเร็จ					
2.5 ท่านเห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีหากมีการประยุกต์ใช้ OKRs ในองค์กรของท่าน					

ส่วนที่ 4 ด้านแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ เพื่อเลือก ระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดหลังจากที่อ่านข้อคำถามแต่ละข้อแล้ว โดยในแต่ละข้อมีเพียงคำตอบเดียว โปรดอ่านและทำให้ครบถ้วนทุกข้อ

แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล					
1.1 ท่านเห็นว่าการกำหนดตัวชี้วัดแบบการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs เหมาะสมกับท่าน					
1.2 ท่านเห็นว่าการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ไม่ยากเกินกว่าศักยภาพของท่าน					
1.3 ท่านยินดีมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดตัวชี้วัดแบบการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs					
1.4 ท่านเห็นว่าการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs เป็นสิ่งที่องค์กรควรทำ					
1.5 ท่านเห็นว่าการบูรณาการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ไม่เป็นภาระเกินหน้าที่ของท่าน					
2. การตั้งเป้าหมาย OKRs					
2.1 คณะผู้บริหารระดับสูงควรเป็นผู้ตั้งเป้าหมายของบริษัท โดยบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs					
2.2 พนักงานแต่ละคน สร้างเป้าหมายของตนเอง ให้สอดคล้องตามการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs และสามารถวัดความสำเร็จได้จริง					

แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	**ระดับความคิดเห็น**				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2.3 ควรตั้งเป้าหมายบริษัทตามการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ควรกำหนดให้โอกาสความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จอยู่ที่ 70 - 80%					
2.4 เป้าหมายบริษัทตามการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ตั้งขึ้นต้องมีความท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานได้จริง					
2.5 ควรจำกัดเป้าหมายบริษัทตามการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ประมาณ 3-5 ข้อเท่านั้น					
3. การกำหนดตัววัดผล OKRs					
3.1 ท่านพอใจหากองค์กรท่านมีการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs					
3.2 ท่านมั่นใจว่าปฏิบัติงานได้หากองค์กรมีการท่านมีการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs					
3.3 ท่านรู้สึกสนุกและท้าทายในการปฏิบัติงานตามการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs					
3.4 ท่านมีความสนใจเปลี่ยนตัวชี้วัดมาเป็นการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs					
3.5 ท่านเห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีของบริษัทในการสร้างระบบการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs					

ส่วนที่ 5 ด้านแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ เพื่อเลือก ระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดหลังจากที่อ่านข้อคำถามแต่ละข้อแล้ว โดยในแต่ละข้อมีเพียงคำตอบเดียว โปรดอ่านและทำให้ครบถ้วนทุกข้อ

ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท	**ระดับความคิดเห็น**				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. ด้านคุณภาพงาน					
1.1 ผลงานของท่านมีคุณภาพตามความคาดหวังจากหัวหน้างานของท่าน					
1.2 ท่านตั้งใจทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ สร้างผลงานได้มาตรฐานบริษัท					
1.3 ท่านปฏิบัติงานรวดเร็ว ถูกต้อง ตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการ					
2. ด้านปริมาณงาน					
2.1 ปริมาณผลงานของท่านถูกต้องตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเสมอ					
2.2 ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานทำให้งานสำเร็จในปริมาณมาก					
2.3 ท่านสามารถสร้างปริมาณผลงานได้มากเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน					
3. ด้านเวลา					
3.1 ท่านสามารถจัดสรรเวลาได้อย่างเหมาะสมกับปริมาณที่ได้รับมอบหมาย					
3.2 ท่านทำงานเสร็จ ตามกำหนดเวลาและเป็นที่พึงพอใจของผู้บริหาร					

ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3.3 ท่านใช้ทรัพยากรด้านเวลาได้คุ้มค่าที่สุดทุกครั้งที่ปฏิบัติงาน					
4. ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน					
4.1 องค์กรของท่านมีการควบคุมต้นทุนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4.2 องค์กรของท่านจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินอย่างประหยัดคุ้มค่า					
4.3 องค์กรของท่านลงทุนซื้อเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ					

ภาคผนวก ข

การวิเคราะห์หาค่าความเทียงตรงตามเนื้อหา IOC

ผลการวิเคราะห์การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (ค่าIOC) ของผู้เชี่ยวชาญ (แบบสอบถาม)

ชื่อเรื่อง : แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญดังรายนามต่อไปนี้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีทัต ตรีศิริโชติ
3. ดร. ศิริญญา วิรุณราช

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (IOC) ของแต่ละข้อไม่น้อยกว่า ดังตารางสรุปคะแนนแบบทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม ดังนี้

-1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ 1 หมายถึง สอดคล้อง

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

โปรดทำเครื่องหมาย✓ลงใน ☐หรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้ตรงกับข้อมูลของท่านตามความเป็นจริงและกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่1			คะแนน IOC	แปลผล
	1	2	3		
1. เพศ ☐ หญิง ☐ ชาย	1	1	1	1	สอดคล้อง
2. อายุ ☐ 20-30 ปี ☐ 31 - 40 ปี ☐ 41-50 ปี ☐ 51 ปีขึ้นไป	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. ระดับการศึกษา ☐ ปริญญาตรี ☐ สูงกว่าปริญญาตรี	1	1	1	1	สอดคล้อง
4. ตำแหน่งงาน ☐ ผู้บริหารระดับสูง ☐ ผู้บริหารระดับรอง ☐ หัวหน้างานระดับรอง ☐ พนักงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
6. ประสบการณ์การทำงาน ☐ น้อยกว่า 1 ปี ☐ 1 - 5 ปี ☐ 6 - 10 ปี ☐ มากกว่า 10 ปี	1	1	1	1	สอดคล้อง

มหาวิทยาลัยบูรพา BURAPHA UNIVERSITY

ส่วนที่ 2 ด้านแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ KPIs

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ เพื่อเลือก ระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดหลังจากที่อ่านข้อคำถามแต่ละข้อแล้ว โดยในแต่ละข้อมีเพียงคำตอบเดียว โปรดอ่านและทำให้ครบถ้วนทุกข้อ

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบสอบถาม	ค่าประเมิน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

หมายเหตุ : KPIs (Key Performance Index) คือ ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ,

OKRs (Objective Key Results) คือ การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ

BURAPHA UNIVERSITY

ทัศนคติของพนักงานต่อ ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)	ผู้เชี่ยวชาญ				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คะแนน IOC	แปลผล
1. การกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร					
1.1 ท่านรู้จัก KPIs ระดับองค์กรของท่าน	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.2 ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับองค์กรส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.3 ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับองค์กรช่วยให้ทั้งองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการทำงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.4 ท่านมีแนวโน้มปฏิบัติงานตาม KPIs ระดับองค์กรของท่านได้อย่างประสบความสำเร็จ	1	1	1	1	สอดคล้อง
2. การกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับหน่วยงาน					
2.1 ท่านรู้จัก KPIs ระดับหน่วยงานของท่าน	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.2ท่านรู้สึกเห็นชอบว่า KPIs ระดับหน่วยงานส่งผลให้การทำงามีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.3ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับหน่วยงานช่วยให้ท่านบรรลุเป้าหมายในการทำงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.4ท่านเชื่อมั่น ว่าท่านสามารถปฏิบัติงานตาม KPIs ระดับหน่วยงานของท่านได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล					
3.1 ท่านรู้จัก KPIs ระดับบุคคลของท่าน	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.2 ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับบุคคลส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	สอดคล้อง

ทัศนคติของพนักงานต่อ ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)	ผู้เชี่ยวชาญ				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คะแนน IOC	แปลผล
3.3 ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับบุคคลช่วยให้ท่านบรรลุเป้าหมายในการทำงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.4 ท่านเชื่อว่าท่านสามารถปฏิบัติงานตาม KPIs ระดับบุคคลของท่านได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	สอดคล้อง
4. การกำหนดตัวชี้วัดรอง					
4.1 ท่านรู้จัก KPIs รองในหน่วยงานของท่าน	1	1	1	1	สอดคล้อง
4.2 ท่านรู้สึกว่า KPIs รองในหน่วยงานของท่านส่งผลให้การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	สอดคล้อง
4.3 ท่านเชื่อว่า KPIs รองในหน่วยงานของท่านสามารถช่วยให้หน่วยงานของท่านบรรลุเป้าหมายครอบคลุมผลลัพธ์ในหลายมิติ	1	1	1	1	สอดคล้อง
4.4 ท่านเชื่อมั่นว่าท่านสามารถปฏิบัติงานตาม KPIs รองในหน่วยงานของท่านได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	สอดคล้อง

ส่วนที่ 3 ด้านแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ เพื่อเลือก ระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดหลังจากที่อ่านข้อคำถามแต่ละข้อแล้ว โดยในแต่ละข้อมีเพียงคำตอบเดียว โปรดอ่านและทำให้ครบถ้วนทุกข้อ

ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs	**ผู้เชี่ยวชาญ**				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คะแนน IOC	แปลผล
1. ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)					
1.1 ท่านรู้จัก OKRs	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.2 ท่านยอมรับว่า OKRs เป็นการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ดี	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.3 ท่านรู้สึกท้าทายที่จะมีการใช้ OKRs ในองค์กรของท่าน	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.4 ท่านรู้สึกสนใจเปลี่ยนตัวชี้วัดเดิมมาเป็น OKRs	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.5 ท่านเชื่อว่าการทำงานจะทำได้ดีขึ้นถ้าเปลี่ยนการวัดผลงานเป็น OKRs	1	1	1	1	สอดคล้อง

ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs	ผู้เชี่ยวชาญ				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คะแนน IOC	แปลผล
2. แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน					
2.1 ท่านรู้สึกชอบ สนุกและท้าทายในการปฏิบัติงานตาม OKRs	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.2 ท่านคิดว่าวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งขึ้น ต้องมีความท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้จริง	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.3 ท่านคิดว่า OKRs สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในระดับองค์กรได้	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.4 ท่านคิดว่า OKRs สามารถทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างประสบความสำเร็จ	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.5 ท่านเห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีหากมีการประยุกต์ใช้ OKRs ในองค์กรของท่าน	1	1	1	1	สอดคล้อง

ส่วนที่ 4 ด้านแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ เพื่อเลือก ระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดหลังจากที่อ่านข้อคำถามแต่ละข้อแล้ว โดยในแต่ละข้อมีเพียงคำตอบเดียว โปรดอ่านและทำให้ครบถ้วนทุกข้อ

แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	**ผู้เชี่ยวชาญ**				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คะแนน IOC	แปลผล
1. กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล					
1.1 ท่านเห็นว่าการกำหนดตัวชี้วัดแบบการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs เหมาะสมกับท่าน	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.2 ท่านเห็นว่าการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ไม่ยากเกินกว่าศักยภาพของท่าน	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.3 ท่านยินดีมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดตัวชี้วัดแบบการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.4 ท่านเห็นว่าการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs เป็นสิ่งที่องค์กรควรทำ	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.5 ท่านเห็นว่าการบูรณาการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ไม่เป็นภาระเกินหน้าที่ของท่าน	1	1	1	1	สอดคล้อง
2. การตั้งเป้าหมาย OKRs					
2.1 คณะผู้บริหารระดับสูงควรเป็นผู้ตั้งเป้าหมายของบริษัท โดยบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	1	1	1	1	สอดคล้อง

แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	ผู้เชี่ยวชาญ				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คะแนน IOC	แปลผล
2.2 พนักงานแต่ละคน สร้างเป้าหมายของตนเอง ให้สอดคล้องตามการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs และสามารถวัดความสำเร็จได้จริง	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.3 ควรตั้งเป้าหมายบริษัทตามการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ควรกำหนดให้โอกาสความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จอยู่ที่ 70 - 80%	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.4 เป้าหมายบริษัทตามการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ตั้งขึ้นต้องมีความท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานได้จริง	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.5 ควรจำกัดเป้าหมายบริษัทตามการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ประมาณ 3-5 ข้อเท่านั้น	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. การกำหนดตัววัดผล OKRs					
3.1 ท่านพอใจหากองค์กรท่านมีการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.2 ท่านมั่นใจว่าปฏิบัติงานได้หากองค์กรมีการท่านมีการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.3 ท่านรู้สึกสนุกและท้าทายในการปฏิบัติงานตามการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.4 ท่านมีความสนใจเปลี่ยนตัวชี้วัดมาเป็นการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	1	1	1	1	สอดคล้อง

แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	ผู้เชี่ยวชาญ				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คะแนน IOC	แปลผล
3.5 ท่านเห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีของบริษัทในการสร้างระบบการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	1	1	1	1	สอดคล้อง

ส่วนที่ 5 ด้านแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อ ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ เพื่อเลือก ระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดหลังจากที่อ่านข้อคำถามแต่ละข้อแล้ว โดยในแต่ละข้อมีเพียงคำตอบเดียว โปรดอ่านและทำให้ครบถ้วนทุกข้อ

ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน	ผู้เชี่ยวชาญ				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คะแนน IOC	แปลผล
1. ด้านคุณภาพงาน					
1.1 ผลงานของท่านมีคุณภาพตามความคาดหวังจากหัวหน้างานของท่าน	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.2 ท่านตั้งใจทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ สร้างผลงานได้มาตรฐานบริษัท	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.3ท่านปฏิบัติงานรวดเร็ว ถูกต้อง ตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการ	1	1	1	1	สอดคล้อง

ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน	ผู้เชี่ยวชาญ				
	คนที่ 1	คน ที่ 2	คนที่ 3	คะแนน IOC	แปลผล
2. ด้านปริมาณงาน					
2.1 ปริมาณผลงานของท่านถูกต้องตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเสมอ	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.2 ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานทำให้งานสำเร็จในปริมาณมาก	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.3 ท่านสามารถสร้างปริมาณผลงานได้มากเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. ด้านเวลา					
3.1ท่านสามารถจัดสรรเวลาได้อย่างเหมาะสมกับปริมาณที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.2 ท่านทำงานเสร็จ ตามกำหนดเวลาและเป็นที่พึงพอใจของผู้บริหาร	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.3 ท่านใช้ทรัพยากรด้านเวลาได้คุ้มค่าที่สุดทุกครั้งที่ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
4. ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน					
4.1 ท่านมีต้นทุนที่ดี เมื่อเทียบกับผลของการดำเนินงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
4.2 องค์กรของท่านจัดสรรงบประมาณบุคลากรที่เพียงพอให้แก่พนักงาน ต่อปริมาณงานที่มอบหมาย	1	1	1	1	สอดคล้อง
4.3 องค์กรของท่านลงทุนซื้อเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่ออำนวยสะดวกให้การทำงานคุ้มค่าที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง

ภาคผนวก ค

เอกสารรับรองการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน กองบริหารการวิจัยและนวัตกรรม งานมาตรฐานและจริยธรรมในงานวิจัย โทร. ๒๖๒๐
ที่ อว ๘๑๐๐/๐๙๖๗๙ **วันที่** ๒๔ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓
เรื่อง ขอส่งเอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา

เรียน คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ตามที่นิสิตระดับบัณฑิตศึกษาในหน่วยงานของท่าน ได้ยื่นเอกสารคำร้องเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ชุดที่ ๒ (กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) รหัสโครงการวิจัย G-HU 156/2563 โครงการวิจัย เรื่อง แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง โดยมี นายภวัต สุวรรณธนัช เป็นหัวหน้าโครงการวิจัย นั้น

บัดนี้ คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาโครงการฉบับนี้ ตามประกาศมหาวิทยาลัย เลขที่ ๑๓๖๖/ ๒๕๖๓ เรื่อง แนวปฏิบัติในการจำแนกโครงการวิจัยเพื่อขอรับการรับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. ๒๕๖๒ ที่ได้ประกาศใช้ เมื่อวันที่ ๕ พฤศจิกายน พ.ศ.๒๕๖๒ แล้วว่า โครงการวิจัยดังกล่าวเป็นโครงการวิจัยที่สามารถให้การรับรอง โดยยกเว้นการลงมติจากที่ประชุม (Exemption Determination) ตามข้อที่ ๕ คือเป็นการวิจัยที่เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสำรวจ (Survey) สัมภาษณ์ (Interview) หรือสังเกต (Observe) พฤติกรรมสาธารณะของประชาชนทั่วไป ฯลฯ จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยได้ พร้อมนี้ ได้แนบเอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (หมายเลขใบรับรองที่ ๑๔๒/๒๕๖๓) มายังท่าน เพื่อแจ้งนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาที่มีรายชื่อข้างต้น นำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริงจากผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยต่อไป โดยห้ามนิสิตฯ เบี่ยงเบนรายละเอียดต่างๆ ของโครงการวิจัยที่ยื่นมาขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา และเมื่อนิสิตฯ ดำเนินการวิจัยเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขอให้แจ้งปิดโครงการวิจัยมายังคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดแจ้งให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา ทราบ จะขอบคุณยิ่ง

(นายเจนวิทย์ นวลแสง)
ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ชุดที่ ๒ (กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)

หมายเหตุ : ทั้งนี้ จะดำเนินการส่งไฟล์สำเนาเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ไปยัง e-mail ของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาที่มีรายชื่อข้างต้น ต่อไป

ภาคผนวก ง

การหาความเชื่อมั่นแบบสอบถาม

การหาค่าความเชื่อมั่น(Reliability) ของแบบสอบถาม
งานวิจัยเรื่อง แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

1) การหาค่าความเชื่อมั่น(Reliability) ของแบบสอบถามในภาพรวม

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.972	30

2) การหาค่าความเชื่อมั่น(Reliability) ของแบบสอบถามใน**ด้านทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ KPIs**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	16

3) การหาค่าความเชื่อมั่น(Reliability) ของแบบสอบถามในด้าน**ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.750	10

4) การหาค่าความเชื่อมั่น(Reliability) ของแบบสอบถามในด้าน**แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	15

5) การหาค่าความเชื่อมั่น(Reliability) ของแบบสอบถามในด้าน **ประสิทธิภาพในการทำงาน**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	12

BURAPHA UNIVERSITY

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายภวัต สุวรรณธนัช	
วัน เดือน ปี เกิด	5 พฤศจิกายน พ.ศ. 2527	
สถานที่เกิด	จังหวัดชลบุรี	
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 151/28 หมู่ 4 ตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี 20110	
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2551	พนักงานบริษัทเอกชน ตำแหน่ง Production engineer บริษัท สยามเลเทกซ์สังเคราะห์ จำกัด
	พ.ศ. 2559	พนักงานบริษัทเอกชน ตำแหน่ง Senior production engineer บริษัท โมเมนทีฟ เพอร์ฟอร์แมนซ์ แมททีเรียลส์ (ประเทศไทย) จำกัด
	พ.ศ. 2560	พนักงานบริษัทเอกชน ตำแหน่ง Production manager บริษัท โมเมนทีฟ เพอร์ฟอร์แมนซ์ แมททีเรียลส์ (ประเทศไทย) จำกัด
	พ.ศ. 2563	พนักงานบริษัทเอกชน ตำแหน่ง Deputy VC production department manager บริษัท วีนิไทย จำกัด (มหาชน)
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2551	วิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต สาขาวิศวกรรมเคมี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
	พ.ศ. 2563	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร) วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา