

ความสำเร็จของบุคคลจากการบริหารวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญ (OKRs)
ในมิติของการจัดการเป้าหมายและการสื่อสาร:
หลักฐานเชิงประจักษ์บริษัท THAI ALPHA วิศวกรรม จำกัด
An Individual Objective and Key Results (OKRs) Achievement on the Dimensions
of Goal Management and Communications:
The Evidence of Thai ALPHA Engineering Co., Ltd.

ปาณิสรา สืบไชยวัง¹

Panisara Suebchaiwang

ระพีพรรณ พิริยะกุล²

Rapepun Piriyaikul

นภาพร ขันธนาภา³

Napaporn Khantanapha

บทคัดย่อ

การบริหารวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญ (OKRs) เป็นนวัตกรรมการกำหนดเป้าหมายร่วมกันและเป็นทิศทางเดียวกันขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่องค์กรเทคโนโลยีที่มีชื่อเสียงนำมาใช้แล้วประสบผลสำเร็จ บริษัท THAI ALPHA วิศวกรรม จำกัด (นามสมมติ) ในฐานะบริษัทที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมรายใหญ่ในประเทศไทยได้ใช้การวัดผล การปฏิบัติงานแบบ OKRs มาตั้งแต่ปี 2562 แต่ได้รับความพึงพอใจต่ำกว่าเป้าหมายที่คาดหวังไว้ จึงเป็นสาเหตุในการนำมาสู่วัตถุประสงค์การวิจัยในมิติของการจัดการเป้าหมายและการสื่อสารเพื่อวัดความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล ดังนี้ (1) เพื่อสำรวจความสามารถของพนักงาน 3 ด้าน คือ การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายรายไตรมาส (Prioritize Quarterly Goal: PQG) การกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (Objective Alignment: OBA) และการสื่อสารที่ตรงกัน (Consistent Communication: CCA) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล (individual OKR's achievement: IOA) และ (2) เพื่อทดสอบว่าปัจจัยความทะเยอทะยานในตนเอง (Self-Ambition: SEA) และการกำกับตนเอง (Self-Regulation: SER) เป็นปัจจัยคั่นกลาง การวิเคราะห์ใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามมาตราส่วน 5 ระดับจากตัวอย่างพนักงาน จำนวน 200 คน ผลการวิจัยพบว่า (1) PQG มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ SEA และ IOA (2) OBA มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ SER และ

¹ ผู้นิพนธ์ประสานงาน สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ อีเมล panisara.aec@gmail.com

Graduate School of Business Administration, Southeast Asia University Ramkhamhaeng University e-mail: panisara.aec@gmail.com

² คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University

³ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

Graduate School of Business Administration, Southeast Asia University Ramkhamhaeng University

วันที่รับบทความ (Received date): 15 สิงหาคม 2021 วันที่แก้ไขแล้วเสร็จ (Revised date): 5 มิถุนายน 2022

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted date): 10 มิถุนายน 2022

SEA (3) CCA มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ SER และ IOA (4) SEA มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ IOA และ (5) PQG อิทธิพลเชิงลบต่อ SER ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าองค์กรควรทบทวนการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายรายไตรมาส (PQG) ปรับวิธีการให้เข้ากับวัฒนธรรมและลักษณะงานขององค์กร การฝึกอบรม ทบทวนมาตรการการเสริมอำนาจ การให้รางวัลหรือยกย่องพนักงานที่แสดงถึงการมีพัฒนาการสามารถแสดงผลงานของตนเองออกมาเป็นรูปธรรมได้อันนำไปสู่การตอบสนองต่อความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล

คำสำคัญ: วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญ การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายรายไตรมาส ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน การสื่อสารที่ตรงกัน ความสำเร็จ OKRs ในระดับบุคคล

Abstract

Objective and Key Results (OKRs) is a work performance enhancement technique by goals setting in same alignment in the context of leveraging the diversity workforce ability. This technique has been achieved in a well-established technology organization.

Thai ALPHA Company (alias name), as a major engineering consultant company in Thailand, has used OKR's evaluation system since 2019, and got the lower satisfaction than expectation. This leading to the research objectives: (1) to explore the three abilities of employee "Prioritize Quarterly Goal (PQG)", "Objective Alignment (OBA)" and "Consistent Communication (CCA)" impact on the individual OKR's achievement (IOA) and (2) to examine that Self-Ambition (SEA) and Self-Regulation (SER) are the intervening factors. The data analysis based on conducting five points scale questionnaires from 200 employees. And the findings show that (1) PQG has a positive influence to SEA and IOA, (2) OBA has a positive influence to SER and SEA, (3) CCA has a positive influence to SER and IOA, (4) SEA has a positive influence to IOA and (5) PQG has a negative effect to SER. The results indicate that the organizations should review the direction of "Prioritize Quarterly Goal (PQG)", adapt OKRs methods to the organization's culture and nature of works, provide employees' training, give empowerment, consider rewards and recognize employees who can represent a concrete performance that leads to "Individual OKRs Achievement".

Keywords: Objective and Key Results, Prioritize Quarterly Goal, Objective Alignment Ability, Consistent Communication, Individual ORKs Achievement

บทนำ

ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร นอกจากนโยบายกลยุทธ์แล้ว พนักงานนับว่าเป็นทรัพยากรอันมีค่าขององค์กรที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จอีกด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นปัจจัยที่สามารถทำให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายในทิศทาง

เดียวกันและร่วมมือกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จ งานศึกษาของ Metz et al. (2018) พบว่า ความสำเร็จของบุคลากรที่มาจากกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลที่แต่ละองค์กรนำมาใช้มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และการบรรลุเป้าหมายขององค์กรต้องอาศัยความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ (Raza et al., 2015)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (Performance Management Systems) เป็นการวัดผลความสามารถในการบริหารที่ประกอบด้วยการจัดการกระบวนการย่อยของความต่อเนื่องกันในการทำงาน ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายที่จะวัดผล วิธีการ และช่วงเวลาในการวัดผล โดยระดับการวัดเริ่มตั้งแต่ระดับพนักงาน ทีมงาน และฝ่ายงานที่แบ่งตามโครงสร้างองค์กร (Aguinis, 2013) ทั้งนี้ ดัชนีชี้วัดความสัมฤทธิ์ผล (Key Performance Indicators--KPIs) เป็นรูปแบบที่นิยมใช้ในการกำหนดเป้าหมายและวัดประเมินผลในระดับพนักงานหรือองค์กร

KPIs เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานที่สามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินผลในรูปแบบของข้อมูลเชิงปริมาณมีคุณภาพร่วมด้วย เพื่อแสดงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่ง KPIs มีข้อดีคือ เข้าใจง่าย มีความเป็นรูปธรรม แต่ด้านข้อเสียของการใช้ KPIs ในองค์กรคือ พนักงานสามารถหลีกเลี่ยงการทำงานที่ไม่มีการกำหนดในการวัดได้ด้วย (Yvanovich, 2019) นอกจากนี้ Zhuo & He (2018) พบว่า KPIs เป็นการกำหนดภารกิจและเกณฑ์มาจากระดับบนเท่านั้นและพนักงานก็ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายตามเกณฑ์กติกากำหนด ทำให้พนักงานขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดดังกล่าว ส่งผลให้ได้ผลงานอาจได้ครบหรือไม่ครบตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด หลักการนี้ไม่สามารถสร้างความผูกพันในการทำงาน (Work Engagement) ของพนักงาน ด้วยเหตุผลที่ใช้ KPIs ยังมีช่องว่างในประเด็นนี้ จึงมีการเสนอแนะการใช้ระบบการบริหารวัดประสิทธิผลและเป้าหมายสำคัญ (Objective and Key Results--OKRs) แทนเพื่อเป็นการดึงเอาพลังความสามารถของพนักงานออกมาในรูปของการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ที่ตนเองสามารถทำได้ โดยการกำหนดตัววัดผลที่มุ่งเน้นการมีความชัดเจน มีแบบแผนดำเนินการที่อย่างต่อเนื่องในทุกไตรมาส และส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยการนำศักยภาพที่แตกต่างกันมาเป็นจุดแข็งในการทำงานและขับเคลื่อนให้องค์กรพัฒนา ซึ่ง Andy Grove ซีอีโอของ Intel ที่ริเริ่มนำแนวคิด OKRs นำมาใช้ปี ค.ศ.1970 กับบริษัท Intel และ

ประสบผลสำเร็จในการนำไปใช้งานในหลายแห่งเช่น Google, LinkedIn และ Intel เป็นต้น อันส่งผลให้ธุรกิจของบริษัทเหล่านี้เจริญเติบโตและประสบความสำเร็จอย่างงดงาม (Radonic, 2017)

บริษัท THAI ALPHA วิศวกรรม จำกัด เป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมขนาดใหญ่ชั้นนำของไทยมีจำนวนพนักงานประจำประมาณ 600 คน ได้นำเอา OKRs มาใช้ในการบริหารองค์กรมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 จากผลการประเมินงานของบริษัทในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาในแต่ละไตรมาสพบว่าดัชนีชี้วัดด้านความสำเร็จผลลัพธ์ที่ได้ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ ดัชนีชี้วัดบางตัวยังไม่สเถียร โดยการตรวจสอบระดับความสำเร็จของเป้าประสงค์ในระดับพนักงานและระดับฝ่ายได้รับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ประเมิน ส่งผลให้สันนิษฐานว่าทักษะของพนักงานในด้านการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายรายไตรมาส การกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกันกับองค์กร การสื่อสารที่เข้าใจกันตรงกันที่จำเป็นตามหลักการของ OKRs น่าจะเป็นปัจจัยของความสำเร็จในระดับบุคคลซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ประกอบกับศักยภาพของพนักงานในด้านความทะเยอทะยานในตนเองและการกำกับตนเองที่จะทำให้สำเร็จก็อาจจะส่งผลต่อความสำเร็จในบุคคลเช่นกัน ดังนั้น เพื่อจะส่งเสริมให้กระบวนการดังกล่าวได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายของการใช้ OKRs ดังที่ใช้ในองค์กรชั้นนำอื่น รวมทั้งการตรวจสอบข้อจำกัดทางธุรกิจที่แตกต่างกับการใช้ในอุตสาหกรรมอื่นนอกเหนือจากอุตสาหกรรมที่ได้ประสบความสำเร็จมาแล้ว จึงนำมาสู่งานวิจัยครั้งนี้เพื่อหาความรู้สภาพปัญหาของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในการใช้ OKRs เพื่อนำ OKRs ตามหลักทฤษฎีมาปรับให้เข้ากับบริบทของอุตสาหกรรมที่หลากหลายในประเทศและเพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงานไทยต่อไป

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

(1) เพื่อวัดระดับความสามารถของพนักงานที่เป็นองค์ประกอบในการจัดการ OKRs คือ การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายรายไตรมาส (PQG)

การกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (OBA) การสื่อสารที่สอดคล้องกัน (CCA) ความทะเยอทะยานในตนเอง (SEA) การกำกับตนเอง (SER) และความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล

(2) เพื่อทดสอบตัวแบบเชิงยืนยันโดยมีปัจจัยการจัดการในระดับพนักงาน 3 ด้านคือการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายรายไตรมาส (PQG) การกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (OBA) และการสื่อสารที่สอดคล้องกัน (CCA) โดยมีปัจจัยคั่นกลางคือความทะเยอทะยานในตนเอง (SEA) และการกำกับตนเอง (SER) ส่วนปัจจัยผลคือความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

OKRs ถือเป็นนวัตกรรมด้านการบริหารในมิติของการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ร่วมกันสำหรับองค์กร ทีม และบุคคล ที่มีแบบแผนดำเนินการอย่างต่อเนื่อง กำหนดเป้าหมายที่ทำหายและใช้ประโยชน์จากการใช้พลังแบบทวีคูณ ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานและขับเคลื่อนให้องค์กรประสบผลสำเร็จไปสู่ผลลัพธ์ที่ตั้งไว้โดยสามารถวัดผลและติดตามความคืบหน้าได้ (Panchadsaram and Prince, 2020) เพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยการตั้งเป้าหมายแบบ OKRs เป็นแนวคิดบนทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Niven & Lamorte, 2016) โดยอาศัยงานของ Doerr (2018) ที่เสนอคุณลักษณะที่สำคัญที่จะทำให้ OKRs ตอบสนองได้ตามต้องการ ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) เน้นการจัดลำดับเฉพาะเรื่องที่สำคัญให้ทำก่อน (Focus and Commit to Priorities) 2) ทำงานสอดคล้องเชื่อมโยงกันเป็นทีม (Align and Connect for Teamwork) เน้นในการตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม 3) มีผู้รับผิดชอบสามารถติดตามข้อมูลได้ง่าย (Track for Accountability) และ 4) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch Goals) องค์ประกอบที่กล่าวมานี้จะเกี่ยวเนื่องกับความรู้ความสามารถของพนักงาน คือความสามารถของบุคลากรในด้านการจัดลำดับความสำคัญเป้าหมายเป็นรายไตรมาส (Prioritize

Quarterly Goals Ability: PQG) ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (Objective Alignment Ability: OBA) และความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกัน (Communication Ability: CCA) เป็นปัจจัยขับเคลื่อนโดยพนักงานจะต้องมีความรู้ความสามารถของตนเองรวมถึงความปรารถนาภายในของตนเอง ซึ่งจะสะท้อนเป็นปัจจัยคั่นกลางคือความทะเยอทะยานในตนเองที่จะทำให้สำเร็จ (Self-Ambition: SEA) และการกำกับตนเอง (Self-Regulation: SER) และผลลัพธ์สุดท้ายคือการประเมินผลความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล (Individual OKRs Achievement: IOA) ซึ่งส่งผลถึงความสำเร็จของ OKRs ในระดับองค์กร

ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายรายไตรมาส (Prioritize Quarterly Goals Ability: PQG) หมายถึง ทักษะในการจัดเรียงลำดับของงานก่อนหลังที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อดำเนินการให้งานสำเร็จตามเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนดในแต่ละไตรมาส รวมถึงการวางแผนการปฏิบัติงานที่ต้องชัดเจนทำให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกัน และสอดคล้องกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร งานศึกษาของ DesMarais (2016) พบว่า ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายรายไตรมาสเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันที่จะทำให้บุคคลมีจุดหมายในการปฏิบัติงานทำให้ผลลัพธ์ในงานสามารถสำเร็จลุล่วงได้ บุคคลที่มีความสามารถในการสร้างหรือตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จมากกว่าบุคคลที่ไม่สามารถตั้งเป้าหมายงานของ Niven & Lamorte (2016) นำเสนอมุมมองเกี่ยวกับแนวคิดของ OKRs ที่ให้ความสำคัญกับบุคคลที่มีความสามารถกำหนดเป้าหมายเป็นลำดับแรกสำหรับการเลือกช่วงระยะเวลาในการกำหนดประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถยืดหยุ่นได้ ซึ่งโดยปกติก็มักกำหนดให้สอดคล้องกับระยะเวลาการจัดทำรายงานขององค์กรธุรกิจ โดยที่ Doerr (1999) กล่าวว่ากรอบเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยแนวคิด OKRs ระยะเวลาที่เหมาะสมที่บุคคลและ

องค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้คือเป็นรายไตรมาส เนื่องจากความถี่ในการติดตามรายไตรมาสทำให้บุคคลและองค์กรสามารถควบคุมและติดตามผลได้อย่างทันกรอบเวลาและหากพบปัญหาเกิดขึ้นก็สามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมระหว่างทางได้ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้เร็วขึ้น ประกอบกับในแต่ละรายไตรมาสมีลักษณะงานที่ดำเนินการที่เกี่ยวข้องกันและมีความสำคัญหลายส่วน ดังนั้น ภาระงานที่สำคัญในการทำงานในแต่ละไตรมาส (Castro et al., 2018) จึงต้องมีการกำหนดลำดับความสำคัญก่อนลงมือปฏิบัติ

ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (Objective Alignment Ability: OBA) หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถใช้ทักษะประสบการณ์และความรู้ที่มีอยู่ในตนเองหรือแสวงหาความรู้เพิ่มเพื่อนำใช้ในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายของทีม ในขณะที่ความสามารถกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกันของทีมก็จะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายขององค์กร (Doerr, 2018) งานศึกษาหลายงานระบุว่าความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกันมีพื้นฐานเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดวิธีการชี้วัดผลงานที่มีความเฉพาะเจาะจงตามลักษณะงาน รวมทั้งการกำหนดเวลาในการประเมินผลงานที่ชัดเจนมีผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคล (Barends et al., 2016) การที่บุคลากรขององค์กรสามารถนำองค์ความรู้ซึ่งเป็นความรู้ของตนเองที่เกิดจากการเรียนรู้ทั้งจากการปฏิบัติงานภายในองค์กรและจากการแสวงหาความรู้เพิ่มจากภายนอกองค์กรเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายได้และอยู่ภายในกรอบเวลาที่กำหนด จะส่งผลทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของบุคคลด้วย (Jäger et al., 2015) การที่บุคลากรในองค์กรมีความตระหนักว่าความสำเร็จของงานในส่วนที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบ (Individual Goals) นั้น มีความสำคัญส่งผลต่อการปฏิบัติงานของทีมงานและองค์กร ดังนั้นการมีความคิดเห็นที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและความร่วมมือกันจะทำให้การกระทำตามเป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จ (Wade, 2009)

ความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกัน (Consistent Communication Ability: CCA)

หมายถึง ความรู้และทักษะด้านการสื่อสารของผู้ส่งสารที่ถ่ายทอดสาร คือ ข้อมูล ความรู้ ความคิด เป้าหมาย ที่ผู้ส่งต้องการไปยังผู้รับสาร และในขณะเดียวกันผู้รับสารก็ต้องมีความสามารถรับสารดังกล่าวแล้วสามารถแปลความหมายที่ตรงกัน เพื่อนำสารนั้นไปดำเนินการต่อตามเป้าหมายนั้นให้สำเร็จ โดยที่ Barnard (1968) อธิบายว่าความสามารถในการสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและนำไปสู่การปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ งานวิจัยของ Akinbowale et al. (2013) นำเสนอมุมมองของความสำคัญในการสื่อสารที่ตรงกันว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานได้ รวมทั้งยังนำไปสู่การควบคุมการจัดการงานขององค์กร (Managerial Control) และนำไปสู่ภาคปฏิบัติของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล การสื่อสารภายในองค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจที่จะช่วยให้ผู้นำพาให้พนักงานมารวมกันและเข้าใจเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกันและสร้างเป้าหมายของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและร่วมกันทำงานให้บรรลุของตนเอง ทีม และองค์กร (Doerr, 2018) การที่องค์กรสามารถสื่อสารให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายร่วมกันได้ นับว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย ซึ่งหลักสำคัญของการสื่อสารตรงกันเหล่านี้จะสนับสนุนแนวคิดของการบริหารวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญ (OKRs) ที่เป็นการบริหารผลงานแบบต่อเนื่อง (Continuous Performance Management)

ความทะเยอทะยานในตนเอง (Self-Ambition: SEA) หมายถึง ลักษณะนิสัยของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ตนเองมุ่งหวังไว้เช่น การทำงาน สถานะทางสังคม หรือการได้รับการยอมรับ ความสัมพันธ์จากผู้อื่น รวมทั้งอาจหมายถึงการได้รับการเสริมอำนาจ ทั้งนี้การตั้งความมุ่งมั่นจะจัดการให้องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือ ความทะเยอทะยานใน

ตนเองที่จะประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012) ความทะเยอทะยานในตนเอง คือ ความมุ่งมั่นของบุคคลนั้นที่จะทำให้สำเร็จ เนื่องจากเป้าหมายแต่ละบุคคลมักจะมีความแตกต่างกันทั้งในส่วนของพื้นฐานและสภาพแวดล้อมจึงส่งผลให้ความทะเยอทะยานในตนเองและวิธีการดำเนินการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแตกต่างกัน (Locke & Latham, 2002) สอดคล้องกับแนวคิด OKRs ที่มุ่งเน้นการให้บุคคลมีความทะเยอทะยานในตนเอง กล่าวที่กำหนดเป้าหมายที่ทำหาย เป็นการวางเป้าหมายที่มีความยากและท้าทายที่มีความเป็นไปได้ที่บุคคลมุ่งมั่นไปให้ถึงจุดหมาย โดยหากทำได้ผลลัพธ์ประมาณร้อยละ 70 ก็ถือว่าสำเร็จแล้ว นับเป็นการสร้างแรงจูงใจฝึกทักษะและในการคิดสร้างสรรค์ผลงานที่ทำหายเป็นนวัตกรรมใหม่และเพิ่มผลิตภาพขึ้นอย่างทวีคูณต่อไป (Doerr, 2018; Sull, 2018)

การกำกับตนเอง (Self-Regulation: SER) หมายถึง พฤติกรรมของมนุษย์ที่สามารถกระทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อควบคุมความคิด ความรู้สึก และการกระทำของตนเอง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Bandura, 1986) โดยการกำกับตนเองเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับหลายมิติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย ความคาดหวังและแรงจูงใจ การวางแผน การสังเกตพฤติกรรมของตนเอง หรือการประเมินพฤติกรรมของตนเอง เป็นต้น (Heatherton & Baumeister, 1996) ในมุมมองของ Baumeister & Vohs (2004) กล่าวว่า การกำกับตนเองหมายถึง การควบคุมตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำตนเองไปสู่มาตรฐานที่พึงปรารถนาหรือความพยายามใด ๆ ของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงสภาพภายในหรือการตอบสนอง การกำกับตนเองที่มีประสิทธิภาพจะส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานในระดับสูง (Diefendorff et al., 2000) สอดคล้องกับ Ozhiganova (2018) กล่าวว่าความสามารถในการกำกับตนเองมีส่วนช่วยส่งเสริมให้บุคคลสามารถมีพลังในการควบคุมตนเองและมีส่วนร่วมในการทำให้เป้าหมายที่วางไว้สำเร็จและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของตนเอง การกำกับ

ตนเองนั้นเกี่ยวข้องกับการประเมินผลความสามารถของแต่ละบุคคล

ความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล (Individual OKRs Achievement: IOA) คือ การที่พนักงานในองค์กรสามารถนำแนวคิด OKRs ไปใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนโดยการวิเคราะห์ความสามารถของตนในการทำงานตามหลักการของ OKRs อย่างต่อเนื่องเพื่อติดตามประเมินผลการทำงานตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดบนความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญเป้าหมายที่มีเป้าหมายในทิศทางเดียวกันที่สามารถสื่อสารได้สอดคล้องกันกับทีม อันนำไปสู่ผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) ตามวัตถุประสงค์ โดยผลลัพธ์แสดงทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพตามมาตรฐาน Niven & Lamorte (2016) อธิบายว่า OKRs ในแต่ละระดับมีความสัมพันธ์ทั้งในระดับจากบนลงล่าง (Top Down) จากล่างขึ้นบน (Bottom Up) และความสัมพันธ์ในแนวนอน (Horizontal) โดยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์เหล่านี้แสดงให้เห็นว่า OKRs แต่ละส่วนจะต้องการปรับให้สอดคล้องกันทั้งในระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล โดยงานศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นในส่วนของ OKRs ระดับบุคคลอันจัดเป็นฐานรากที่สำคัญของการบริหาร OKRs แบบถ้วนทั่วทั้งองค์กร

ทฤษฎีที่สนับสนุนกรอบแนวคิดในการวิจัยประกอบด้วย ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการแลกเปลี่ยนและความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในสังคมเพื่อให้ได้ประโยชน์ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะสนับสนุนปัจจัยในการสื่อสารที่ตรงกันในการทำงาน (Doerr, 2018) ส่วน ทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล (Theory of Reasoned Action) พัฒนาโดยนักจิตวิทยาสังคมชื่อ Fishbein and Ajzen (1975) แนวคิดของทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล เชื่อว่า “การที่มนุษย์ จะแสดงพฤติกรรมใด ๆ จะต้องมีความตั้งใจหรือเจตนาใช้เป็นระบบเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จจากการตัดสินใจกระทำพฤติกรรมของตน” ซึ่งการอธิบายทางเลือกเชิงเหตุผล นี้มีหลักการสำคัญเชิงพฤติกรรมที่สำคัญ คือ การมีเป้าประสงค์และการคำนวณประโยชน์ที่ได้รับ โดยพนักงานย่อมมีความคาดหวังเชิงเป้าหมาย

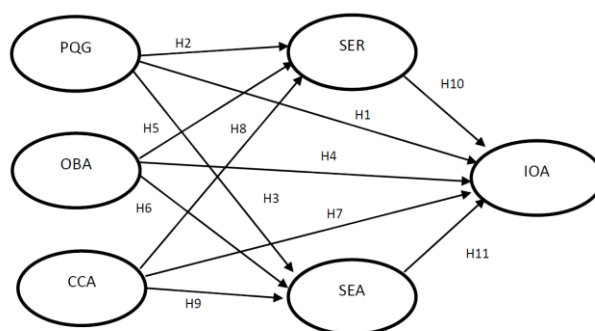
เกี่ยวกับผลประโยชน์ และกำหนดทางเลือกของการกระทำหลากหลายทางเลือกและวิเคราะห์ต้นทุนและประโยชน์ รวมทั้งข้อดีข้อเสียต่างๆ ของแต่ละทางเลือกเหล่านั้น จากนั้นนำมาเปรียบเทียบกันและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งประเมินว่าจะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ส่วนทฤษฎี การรับรู้ความสามารถของตนเอง สนับสนุนในส่วนของปัจจัยความทะเยอทะยานในตนเองและการกำกับตนเอง เพื่อจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในชั่วชีวิตด้วย OKR's (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012)

ความสำคัญของความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคลจัดเป็นฐานที่สำคัญต่อการส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในระดับทีมและองค์กรได้ การสร้างแรงจูงใจและกำกับตนเอง (Self-Regulation) เป็นการผลักดันให้พนักงานทุกระดับซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักขององค์กรได้ปรับตัวและเพิ่มความสามารถ จากงานของ Doerr (2018) กล่าวว่า OKRs มีข้อได้เปรียบกว่าเครื่องมือตัวอื่นคือ ยืดหยุ่นและทันความเปลี่ยนแปลง โดยหากเกิดความเปลี่ยนแปลงหรือมีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้นก็จะสามารถปรับทิศทางองค์กรให้ทันกับโอกาสใหม่ๆ ได้ ทำให้เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) ของพนักงานทั้งจากข้อผิดพลาดและอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้อาจบรรลุเป้าหมายได้ตลอดไตรมาส เพื่อที่จะหาวิธีการที่ได้ผลมากกว่าในไตรมาสต่อไป ความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคลทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคคล ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตัวเอง (Self-Development) อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ พนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Involvement) ในการคิดและ

ตั้ง OKRs ของตนเองและขององค์กรทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) สามารถทำให้ทีมและองค์กรประสบความสำเร็จอีกด้วย จุดเด่นเหล่านี้จึงทำให้ OKRs เป็นเครื่องมือการตั้งเป้าหมายที่ทรงพลังเป็นที่สนใจที่องค์กรชั้นนำระดับโลก เช่น Intel, Google, LinkedIn, Twitter, Uber รวมถึงองค์กรรัฐและเอกชนในประเทศไทย เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานสภาพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่มมหาวิทยาลัย ธุรกิจ SMEs เป็นต้น (Radonic, 2017; Rompho, 2020)

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการสังเคราะห์ด้วยหลักฐานวิจัยและหลักการจัดกาความสำเร็จของบุคคลจากการบริหารวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญ (OKRs) OKR's พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่นำมาสู่การสร้างกรอบแนวคิดในแต่ละปัจจัยมีดังนี้ กลุ่มที่ 1 เป็นปัจจัยอิสระในการบริหารประกอบด้วย PQG: ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญเป้าหมายรายไตรมาส, OBA: ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน, CCA: กลุ่มที่ 2 เป็นปัจจัยคั่นกลางในการรับรู้ของพนักงาน ประกอบด้วย ความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกัน, SEA: ความทะเยอทะยานในตนเอง, SER: การกำกับตนเอง และ กลุ่มที่ 3 เป็นปัจจัยผลลัพธ์คือ IOA: ความสำเร็จ OKRs ในระดับบุคคล (Individual OKRs Achievement) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ตัวแบบสังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรม

ที่มา: ผู้วิจัย

สมมติฐานการวิจัย

- (1) PQG มีอิทธิพลต่อ IOA, SER, SEA, (H1-H3)
- (2) OBA มีอิทธิพลต่อ IOA, SER, SEA, (H4-H6)
- (3) CCA มีอิทธิพลต่อ IOA, SER, SEA, (H7-H9)
- (4) SER, SEA มีอิทธิพลต่อ IOA (H10-H11)

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่องความสำเร็จของบุคคลจากการบริหารวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ ในมิติของการจัดการเป้าหมายและการสื่อสาร ใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามประชากรที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มงานโครงการและกลุ่มงานประจำบริษัท THAI ALPHA วิศวกรรม จำกัด การคำนวณขนาดตัวอย่างอาศัยหลักการ 2 ประการ คือ 1) หลักการคำนวณขนาดตัวอย่างขั้นต่ำเพื่อทดสอบตัวแบบ ใช้หลักการของ Cohen (1988); Westland (2010) ซึ่งการกำหนดขนาดตัวอย่างจะยึดเอาตัวแบบเป็นหลักจึงอาศัยค่าขั้นต่ำที่รับประกันได้ในการทดสอบสมการโครงสร้าง โดยงานวิจัยนี้ได้นำเสนอสูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดที่สามารถยอมรับได้ (Lower Bounds on Sample Size in Structural Equation Modeling) ของ Westland (2010) ได้เสนอสูตรการคำนวณขนาดตัวอย่าง ดังนี้ $N \geq 50 r^2 + 450r + 1100$ โดยที่ r คือ อัตราส่วนระหว่างตัวแปรสังเกต

(Manifest Variables) หรือ ตัวชี้วัด (Indicators Variable) กับตัวแปรแฝง (Latent Variables) ซึ่งผลจากการคำนวณได้ขนาดตัวอย่างคือ n ขั้นต่ำ จำนวน 100 ตัวอย่าง จากการกำหนดตัวแปรแฝงจำนวน 6 ตัว และตัวแปรชี้วัด จำนวน 30 ตัว โดยงานวิจัยครั้งนี้กำหนดขนาดตัวอย่างจำนวน 200 คน (Hoogland & Boomsma 1998; Boomsma & Hoogland, 2001; Kline, 2005) ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ แบบสอบถามที่สร้างมาจากการทบทวนวรรณกรรมและใช้มาตรวัดคำถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบ Likert ที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ตามเกณฑ์และทดสอบความเที่ยงตรงเชิงมาตรวัดโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach's Alpha ที่มีค่าตั้งแต่ 0.701 – 0.879 ซึ่งสูงกว่าค่ามาตรฐาน 0.700 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006) แสดงความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการวัดซึ่งสร้างบนนิยามของแต่ละปัจจัย

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพบว่าเป็นเพศชายร้อยละ 56.50 กลุ่มตัวอย่างอายุที่มากที่สุดคือกลุ่มอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.50 ส่วนใหญ่สมรสแล้ว ระดับการศึกษามากที่สุดคือปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 86.50 พนักงานกลุ่มอายุงาน 5 ปี-10 ปี และกลุ่มอายุงาน 3 ปี-5 ปี มีจำนวนใกล้เคียงกันคือร้อยละ 36.50 และ 36.00 โดยสถิติของปัจจัยที่ศึกษาตามกรอบแนวคิดปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สถิติของแต่ละปัจจัย

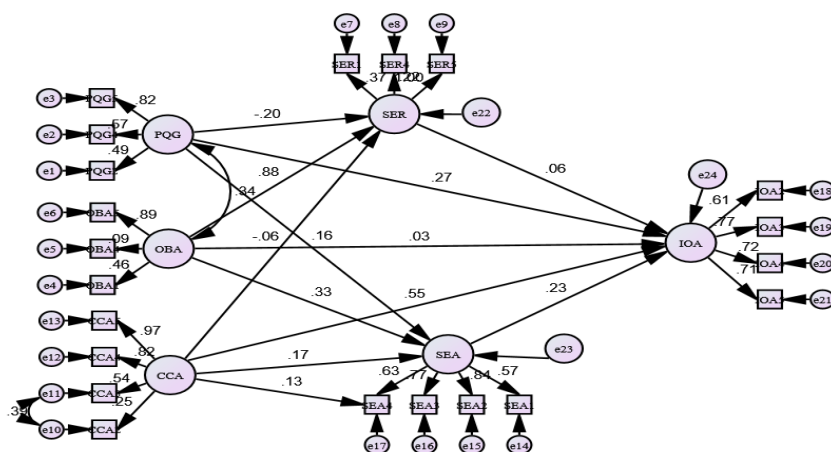
ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	สัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร	ระดับ
ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายรายไตรมาส (PQG)	3.30	0.62	0.19	ปานกลาง
ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (OBA)	3.83	0.70	0.18	มาก
ความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกัน (CCA)	3.55	0.69	0.19	มาก
ความทะเยอทะยานในตนเอง (SEA)	4.15	0.68	0.16	มาก

การกำกับตนเอง (SER)	3.80	0.69	0.18	มาก
ความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล (IOA)	3.90	0.66	0.17	มาก

ผลการศึกษาจากตารางที่ 1 พบว่า ปัจจัยบริหารใน 3 ด้านอันประกอบด้วย PQG มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง, โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร 0.19 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 0.30 แสดงว่า พนักงานมีคะแนนการประเมินปัจจัยนี้ค่อนข้างจะไปในทิศทางเดียวกันในระดับดี ส่วน OBA และ CCA มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปรไม่เกิน 0.30 เช่นกัน ในส่วนนี้สรุปได้ว่าจุดด้อยของการพนักงานคือความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.83 สูงกว่าทุกปัจจัย นอกจากนั้นยังมีค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปรต่ำสุดคือ 0.18 ในส่วนของปัจจัยคั่นกลางพบว่าทั้งค่าเฉลี่ยของ SEA และ SER มีค่าเฉลี่ย 4.15 และ 3.80 ซึ่งอยู่ในระดับมากโดยมีค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร

เพียง 0.16 และ 0.18 ตามลำดับซึ่งแสดงว่าระดับคะแนนของทั้งสองปัจจัยคั่นกลางนี้จะเกาะกลุ่มกัน ในส่วนของค่าเฉลี่ยปัจจัยความทะเยอทะยานในตนเอง (SEA) มีค่าซึ่งมากกว่าการกำกับตนเอง (SER) นอกจากนี้ยังมีค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปรต่ำกว่าแสดงว่าพนักงานมีการประเมินว่าตนเองมีความสามารถในส่วนของความทะเยอทะยานในตนเอง (SEA) ได้ดีโดยอาจเนื่องจากความสามารถในการหาความรู้เพื่อเสริมความสามารถดังกล่าวโดยใช้เทคโนโลยีช่วยสนับสนุนส่วนปัจจัยผลลัพธ์ความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล (IOA) มีค่าเฉลี่ย 3.90 อยู่ในระดับมากและโดยมีค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร 0.17 ซึ่งแสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นค่อนข้างจะไปในทิศทางเดียวกันในระดับดี

การทดสอบสมมติฐาน (H1 – H11) ได้ผลลัพธ์ดังภาพที่ 2 และตารางที่ 2



CHI_SQUARE=545.401 , DF=175, CHI-square= 3.117
RMR=.049, GFI= .814

ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์ด้วยวิธีการปรับความเหมาะสม แสดงค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (Standardized)

จากภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์จากตัวแบบที่ผ่านการปรับความเหมาะสมโดยใช้ค่ามาตรฐานความ

กลมกลืน 9 ค่าจากเกณฑ์การตัดสินใจแบบตามดัชนีความเหมาะสมมาตรฐาน (Hooper et al. 2008) พบว่า

ผลผ่านเกณฑ์ดีมาก 1 ค่า (Good Fit) คือ RMR = 0.049 ผ่านเกณฑ์ปานกลาง 7 ค่า (Mediocre Fit) คือ Chi Square/df = 3.117 (≤ 5.0); RMSEA = 0.076; CFI = 0.862; GFI = 0.814; AGFI = 0.802; IFI = 0.832 และ RFI = 0.832 ส่วนที่ไม่ผ่านเกณฑ์มี 1 ค่า คือ ค่า P = 0 ทั้งนี้เนื่องจากการใช้ค่า p-value > 0.05 เป็นการตรวจสอบความเหมาะสม มักไม่ใช้กันด้วยเหตุผลที่ค่าดังกล่าวมักจะไม่ได้เสถียรขึ้นกับสาเหตุสองประการ

คือ ความซับซ้อนของตัวแบบ (จำนวนตัวแปรเชิงประจักษ์ และตัวแปร Construct) และขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ จากการคำนวณสูตรของ Westland ดังนั้นงานทั่วไปที่ตัวแบบมีความซับซ้อนและขนาดตัวอย่างมากกว่า 100 จึงไม่ใช้ค่า p-value > 0.05 ในการตัดสินใจ (Schermelleh-Engel et al. 2003; Vandenberg, 2006) ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ตัวแบบกรอบแนวคิดถือว่าความเหมาะสม

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐาน (H1 - H11)

สมมติฐาน	ค่าสัมประสิทธิ์	t-test	p-value	สรุปผล
PQG-> SER	-0.165*	-2.240	0.025	มีอิทธิพลเชิงลบ
PQG -> SEA	0.223 ^a	1.696	0.090	มีอิทธิพลเชิงบวก
PQG -> IOA	0.351**	2.642	0.008	มีอิทธิพลเชิงบวก
OBA -> SER	0.669***	3.554	0.000	มีอิทธิพลเชิงบวก
OBA -> SEA	0.430***	3.227	0.001	มีอิทธิพลเชิงบวก
OBA -> IOA	0.036	0.167	0.867	ไม่มีอิทธิพล
CCA -> SER	0.384 ^a	1.824	0.068	มีอิทธิพลเชิงบวก
CCA -> SEA	-0.081	-1.095	0.273	ไม่มีอิทธิพล
CCA -> IOA	1.201**	3.085	0.002	มีอิทธิพลเชิงบวก
SER -> IOA	0.094	0.398	0.691	ไม่มีอิทธิพล
SEA -> IOA	0.216**	2.667	0.008	มีอิทธิพลเชิงบวก

^a p = 0.1, *p=.05, ** p=0.01, ***p=0.001

ผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐานพบว่า (1) PQG มีอิทธิพลเชิงลบต่อ SER ที่ระดับนัยสำคัญ (0.05); (2) PQG มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ SEA ที่ระดับนัยสำคัญ (0.1); (3) PQG มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ IOA ที่ระดับนัยสำคัญ (0.01); (4) OBA มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ SER ที่ระดับนัยสำคัญ (0.001); (5) OBA มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ SEA ที่ระดับนัยสำคัญ (0.001); (6) PQG ไม่มีอิทธิพลต่อ IOA; (7) CCA มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ SER ที่ระดับนัยสำคัญ (0.1); (8) CCA ไม่มีอิทธิพลต่อ SEA; (9) CCA มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ IOA ที่ระดับนัยสำคัญ (0.01); (10) SER ไม่มีอิทธิพลต่อ IOA; และ (11) SEA มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ IOA ที่ระดับนัยสำคัญ (0.01)

สรุปผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐานสรุปได้ดังนี้

ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญเป้าหมายรายไตรมาส (PQG) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความทะเยอทะยานในตนเอง (SEA) และความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล (IOA)

1. ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (OBA) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความทะเยอทะยาน (SEA) และการกำกับตนเอง (SER)

2. ความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกัน (CCA) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความทะเยอทะยานใน

ตนเอง (SEA) และ ความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล (IOA)

3. ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญเป้าหมายรายไตรมาส (PQG) มีอิทธิพลเชิงลบต่อการกำกับตนเอง (SER) ด้วยระดับนัยสำคัญ

4. ความทะเยอทะยาน (SEA) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล (IOA)

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยในการศึกษามีข้อค้นพบว่าความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญเป้าหมายรายไตรมาส (PQG) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล (IOA) ของบริษัท THAI ALPHA วิศวกรรม สอดคล้องกับงานศึกษาของ DesMarais (2016) เนื่องจากความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายรายไตรมาสเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัทในการแข่งขันในยุคปัจจุบันที่จะต้องการให้บุคคลากรมีจุดหมายในการปฏิบัติงานทำให้ผลลัพธ์ในงานสามารถสำเร็จลุล่วงได้ โดยการพัฒนาด้านเอง ทั้งนี้บุคคลากรที่มีความสามารถในการสร้างหรือตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จมากกว่าบุคคลากรที่ไม่สามารถตั้งเป้าหมาย ในทางตรงกันข้ามความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญเป้าหมายรายไตรมาส (PQG) ในการประเมินระดับโดยพนักงานของบริษัท THAI ALPHA วิศวกรรม กลับไม่สนับสนุนและมีอิทธิพลเชิงลบต่อการกำกับตนเอง (SER) ด้วยระดับนัยสำคัญสนับสนุนผลการศึกษาของ Boekaerts et al. (2006) ที่พบว่าพบว่าบุคคลควรได้รับการฝึกฝนในการจัดลำดับของความสำคัญของเป้าหมายเนื่องจากในการทำงานหรือการเรียนนั้นอาจมีเป้าหมายที่มุ่งหวังมากกว่าหนึ่งเป้าหมายทำให้บุคคลเกิดความสับสนในการทำงานหรือการเรียนจึงมีผลกระทบทำให้การกำกับตนเองในการทำงานมีประสิทธิภาพลดลง ทั้งนี้ด้วยเหตุที่พนักงานของบริษัท THAI ALPHA วิศวกรรมหลายคนมีงานอยู่ในโครงการหลายโครงการจึงเป็นเหตุผลที่ทำให้มีความสับสนเนื่องจากต้องตอบสนองต่อเป้าหมายของแต่ละโครงการ งานวิจัยของ Lunenburg (2011) พบว่าในการบริหารจัดการงานของพนักงานส่วนใหญ่

เป้าหมายของพนักงานจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อมีการกำหนดเวลาสิ้นสุดของงาน ทั้งนี้เนื่องจากการกำหนดเวลาสิ้นสุดของงานนับเป็นกลไกในการควบคุมเวลาสามารถเพิ่มและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดเพื่อให้ตระหนักว่าใกล้ถึงเวลาสิ้นสุดหรือถึงเส้นตาย เป็นการกระตุ้นต้องรีบดำเนินการให้งานแล้วเสร็จ ซึ่งพนักงานทั่วไปจะพยายามทำงานให้สำเร็จมากขึ้น อย่างไรก็ตาม เมื่อการกำหนดเวลาสิ้นเกินไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับงานที่ซับซ้อนจะส่งผลต่อคุณภาพของงานที่อาจลดลงโดยเฉพาะงานก่อสร้างที่กำหนดระยะเวลาตายก่อนข้างจำกัดอันเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ปัญหาของดินฟ้าอากาศและสภาพแวดล้อมของงานก่อสร้างที่ต้องสัมพันธ์กับระบบอื่นเช่น ไฟฟ้า การจราจร เป็นต้น งานศึกษานี้จึงสนับสนุนงานศึกษาของ Albanese (2018) ที่พบว่า เมื่อบุคคลมุ่งความสนใจไปที่เป้าหมายระยะสั้นมากเกินไป บุคคลอาจพลาดสิ่งที่สำคัญกว่าในภาพรวม สำหรับบริษัทที่เติบโตเต็มที่ แนวทางเป้าหมายรายไตรมาสอาจใช้ได้ ในบางครั้ง แต่ความสามารถในการปรับตัวและการกำกับตนเองของพนักงานมีความสำคัญอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่รวดเร็วในทุกวันนี้ การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญแต่ควรเปิดกว้างและยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถเปลี่ยนลำดับความสำคัญของงานได้ตามสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง ความต้องการทางธุรกิจและโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่

ข้อจำกัดงานวิจัย

การศึกษานี้มีข้อจำกัดอยู่ภายใต้ข้อจำกัดเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มงานประจำและกลุ่มงานโครงการในบริษัทวิศวกรรมที่ปรึกษาไทยแห่งเดียว อย่างไรก็ตาม บริษัทดังกล่าวเป็นบริษัทวิศวกรรมที่ปรึกษาขนาดใหญ่และเก่าแก่ของประเทศไทยที่น่าแนวคิด OKRs มาใช้ในการพัฒนาผลงานของพนักงานและองค์กรอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาเพื่อจะสามารถเป็นต้นแบบให้บริษัทวิศวกรรมที่ปรึกษาอื่นๆ นำไปศึกษาเปรียบเทียบความสามารถขององค์กรตนเอง (Benchmark) นอกจากนี้ข้อจำกัดอีกประเด็นหนึ่งคือ ช่วงระยะเวลา

ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยนี้อยู่ในช่วงสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ไม่ปกติที่ส่งผลให้บริษัทจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานหลายส่วนตามประกาศของรัฐบาลที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะตามสถานการณ์ความรุนแรงของการระบาด หนึ่งในผลกระทบนั้นคือ พนักงานจำนวนหนึ่งจำเป็นต้องทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) ทำให้พนักงานต้องปรับตัวและเรียนรู้การทำงานในรูปแบบของการทำงานและสื่อสารทางไกล รวมถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบและมาตรการของรัฐและบริษัท อาจทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเครียดจากสถานการณ์ดังกล่าวซึ่งอาจมีผลกระทบต่อข้อคิดเห็นในแบบสอบถามได้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การนำผลการวิจัยไปใช้ในเชิงบริหาร

การนำแนวคิดของ OKRs มาใช้ในธุรกิจวิศวกรรมที่ปรึกษาด้านออกแบบและควบคุมงานก่อสร้างในประเทศไทยซึ่งมีทั้งกลุ่มงานประจำและงานโครงการนั้น ควรต้องมีการปรับวิธีการให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมและลักษณะงานขององค์กร งานในส่วนที่เป็นงานประจำสำนักงานก็ยังคงใช้หลักการของ OKRs แต่ในกรณีของงานโครงการควรสามารถยืดหยุ่นได้ตามสภาพแวดล้อมโดยอาจยืดระยะเวลาในการกำหนดวัตถุประสงค์และการประเมินผลตามลักษณะงานแทนที่จะต้องกำหนดเป็นไตรมาสที่อาจเป็นอุปสรรคทำให้พนักงานไม่สามารถคิดเป้าหมายที่ท้าทายออกมาได้ ประกอบกับธรรมชาติของลักษณะงานที่ทำอยู่ที่ต้องทำแข่งกับเวลาและตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าในแต่ละโครงการ จึงควรพิจารณาการฝึกอบรมที่ดีในการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายให้เข้าใจชัดเจน และการใช้ระยะเวลากำหนดเวลาสิ้นสุดที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการกำกับตนเองดังผลที่ได้จากงานวิจัยซึ่งอาจก่อให้เกิดภาวะเหนื่อยล้าหมดไฟในการทำงาน (Burnout Syndrome) องค์กรควรกำหนดนโยบายที่เป็นรูปธรรมเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อใช้ OKRs และส่งเสริม

สภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกับการใช้เทคโนโลยีที่ตอบสนองในการสร้างการสื่อสารที่สอดคล้องตรงกัน มีการติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคลให้สูงขึ้น รวมถึงการทบทวนมาตรการการให้รางวัลหรือยกย่องพนักงานที่แสดงถึงการมีพัฒนาการด้านความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกันและการสื่อสารที่ตรงกันที่พนักงานสามารถแสดงผลงานของตนเองออกมาเป็นรูปธรรมได้นำไปสู่การตอบสนองต่อความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล

การนำผลการวิจัยไปใช้ในเชิงวิชาการ

ผู้บริหารขององค์กรควรจะปรับโครงสร้างองค์กรเป็นแบบตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นโดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการที่จะช่วยให้ยืดหยุ่นเพื่อทำงานได้เร็วขึ้นโดยลดการทำงานที่เป็นขั้นตอนและงานเอกสารตรวจสอบและมุ่งเน้นเรื่องการสื่อสารกันในทีมงานและสร้างระบบการทำงานแบบเครือข่าย (Network) และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Self-Involvement) ทุกระดับให้มากขึ้นเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและสามารถถึงศักยภาพแบบทวีคูณ (Leverage Workforce Ability) ของทรัพยากรบุคคลที่มีเหนือกว่างานที่ทามาสร้างให้เกิดทั้งมูลค่าและคุณค่า (Loughline & Barling, 2001) ซึ่งสนับสนุนทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) การปฏิบัติงานสามารถสนับสนุนได้ด้วยทฤษฎีการเสริมอำนาจ (Empowerment Theory) โดยการที่องค์กรมอบอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานให้กับพนักงาน การกำหนดวิธีการเหล่านี้ขององค์กร ทำให้ทรัพยากรบุคคลตระหนักถึงศักยภาพของตนเองและสามารถดำเนินการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งสามารถนำมาขยายผลของทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Base View of The theory) โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงในบริบทของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะความสามารถในการตั้งเป้าหมายของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมเข้ามาร่วมกันดำเนินงานในองค์กรธุรกิจนั้น

ข้อเสนอสำหรับงานวิจัยในอนาคต

งานศึกษาครั้งต่อไปควรผนวกปัจจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงานเข้าไปศึกษาในมิติของการเป็นปัจจัยคั่นกลางเพื่อศึกษาว่ามีคุณสมบัติเป็นปัจจัยส่งผ่านหรือไม่ นอกจากนี้ควรศึกษาแนวทางการปรับปรุง ปัจจัยในของความสามารถจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายรายไตรมาส ปัจจัยความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน และการสื่อสารที่ตรงกันให้เหมาะสมกับธุรกิจ

วิศวกรที่ปรึกษา ทั้งนี้ เนื่องจากแนวทางของปัจจัยในของส่วนความสามารถจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายรายไตรมาส ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกันและการสื่อสารที่ตรงกัน รวมถึงการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายที่ใช้กัน คือ รูปแบบที่ได้มาจากอุตสาหกรรมเทคโนโลยีไอทีที่ประสบผลสำเร็จซึ่งมีลักษณะงานแตกต่างกับอุตสาหกรรมธุรกิจวิศวกรที่ปรึกษาอย่างมาก จึงควรแยกแยะประเด็นความแตกต่างเพื่อหาแนวทางปรับปรุงการใช้ OKRs ให้เหมาะสมกับแต่ละลักษณะงานก็จะสามารถใช้เครื่องมือ OKRs ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องในแบบฉบับของแต่ละธุรกิจได้

Reference

- Aguinis, H. (2013) Performance Management (3rd Edition), U.S.A.: Prentice Hall.
- Akinbowale, M., Lourens, M., & Jinabhai, D. (2013). Role of performance appraisal policy and its effects on employee performance. *European Journal of Business and Social Sciences*, 2(7), 19-26.
- Albanese, J. (2018). Are Quarterly Business Goals an Outdated Practice? <https://www.inc.com/jason-albanese/are-quarterly-business-goals-an-outdated-practice.html>
- Armstrong, M. (2003). Students as Clients: A Professional Services Model for Business Education. *Academy of Management Learning and Education*, 2(4), 371-374.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive Theory*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Barends, E., Janssen B., & Velghe C. (2016). Rapid evidence assessment of the research literature on the effect of goal setting on workplace performance. Technical report. https://www.cipd.co.uk/Images/rapid-evidence-assessment-of-the-research-literature-on-the-effect-of-goal-setting-on-workplace-performance_tcm18-16903.pdf
- Barnard, Chester I. (1968). *The Functions of the Executive (Thirtieth Anniversary ed.)*. Cambridge, MA: Harvard University Press. ISBN 978-0674328006.
- Barsukova, O. (2014) Professional ambition: ambition as a motive of professional and career development of person. *JPMNT International*, 2(2). 95-98.
- Baumeister, R. F. & Vohs, K. D. (2004). *Handbook of Self-Regulation Research, Theory, and Applications*. The Guilford Press. A Division of Guilford Publications, Inc. New York.

- Beardwell, I. & Holden L. (2011). *Human Resource Management*. Financial Times/Prentice Hall
- Boekaerts, M., de Koning, E., & Vedder, P. (2006). Goal directed behavior and contextual factors in the classroom: An innovative approach to the study of multiple goals. *Educational Psychologist*, 41, 33-54.
- Boomsma, A. & Hoogland J. (2001). The robustness of LISREL modeling revisited. In R. Cudeck, S. du Toit and D. Sörbom (Eds.). *Structural Equation Modeling: Present and Future*, 139-168. Scientific Software International, Chicago.
- Castro, F. (2019). *The Beginner's Guide to OKR*. <https://felipecastro.com/en/okr/creating-alignment/>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates
- Da Fonseca, A. L. (2018). *Objectives and Key Results in the classroom: a framework for practice development on goal-setting*. [https://ora.ox.ac.uk/objects/ uuid: 27a16f6b-1aa8-4e32-b384-70c894d624ed](https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:27a16f6b-1aa8-4e32-b384-70c894d624ed).
- DesMarais, C. (2016). *The Real Reason People Who Set Goals Are More Successful*. <https://www.inc.com/christina-desmarais/why-people-who-set-goals-achieve-more-infographic.html>
- Diefendorff, J. M., Hall, R. J., Lord, R. G. & Streat, M. L. (2000). Action-state orientation: Construct validity of a revised measure and its relationship to work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, 250-263.
- Doerr J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Penguin Publishing Group, New York.
- Fredricks, A. J., & Dossett, D. L. (1983). Attitude–behavior relations: A comparison of the Fishbein-Ajzen and the Bentler-Speckart models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(3), 501–512.
- Heatherton, T. F. & Baumeister, R. (1996) Self-regulation failure: *Past, present and future*, *Psychological Inquiry*, 7(1), 90-98.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006) *Multivariate Data Analysis*. 6th Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hoogland, J. J., & Boomsma A. (1998). Robustness studies in Covariance Structure Modeling: An overview and a meta-analysis. *Sociological Methods and Research*, 26, 329-3.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods Volume 6 Issue 1 2008*, pp. 53 - 60, available online at www.ejbrm.com

- Jäger, Angela, Moll Cornelius, Som, Oliver, & Zanker, Christoph (2015). Analysis of the impact of robotic systems on employment in the European Union. *Final report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). On the value of aiming high: The causes and consequences of ambition. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 758-775.
- Kline, R. B. (2005). Principles and practice of structural equation modeling. (2nd ed.). New York, NY: Guilford.
- Locke, E. A. & Latham G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Loughlin, C., and Barling, J. (2001). Young workers' work values, attitudes and behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 543-558.
- Lunenburg, F. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*. Volume 15 , Number 1, 2011 Sam Houston State University.
- Metz, D., Ilies L. & Bernd Otto Hörmann B. O. (2018). The Impact Of Human Resources Management System Effectiveness On Performance. *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea*, Faculty of Economics, Vol. 1(1), 471-478. July.
- Niven, P., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. Hoboken, NJ: John Wiley, 2016. Kindle.
- Nunnally, J. C. (1967). Psychometric theory. New York, NY: McGraw-Hill.
- Ozhiganova, (2018). Self-regulation and Self-regulatory capacities: Component, Levels, Models. *RUDN Journal of Psychology and Pedagogics*, 15(3), 255-270
- Panchadsaram, R., & Prince, S. (2020). *What Is an OKR? Definition and Examples*. 23 June 2020, <https://www.whatmatters.com/faqs/okr-meaning-definition-example/>
- Purcell J., (2006). Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3), 2006, 26–41.
- Radonic, M. (2017). OKR system as the reference for personal and organizational objectives. *Econophysics, Sociophysics & other Multidisciplinary Sciences Journal (ESMSJ)*.
- Raza, H., Mahmood, J., Owais, M., & Raza, A. (2015). Impact of employee empowerment on job satisfaction of employees in corporate banking sector employees of Pakistan. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(2), 1-7.
- Rompho, N. (2020). The Little Book of OKR: How OKR can be used to improve life and organization. <https://www.nopadolstory.com/news/the-little-book-of-okr/>

- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003), "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures", *Methods of Psychological Research Online*, Vol. 8, No. 2, 23-74
- Sull, D. & Sull, C. (2018). With Goals, FAST Beats SMART. *MIT Sloan Management Review*.
<https://sloanreview.mit.edu/article/with-goals-fast-beats-smart/>.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal Stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Vandenberg, R. J. (2006). Statistical and Methodological Myths and Urban Legends. *Organizational Research Methods*, 9(2), 194-201.
- Ward, M. I. (2008). The many facets of self-determination. *NICHCY Transition Summary*. National Center for Children and Youth with Disabilities, 5, 2-3.
- Westland, C. J. (2010). Lower Bounds on Sample Size in Structural Equation Modeling, *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(6), 476-487. PII: S1567-4223(10)00054-2, DOI: 10.1016/j.elerap.2010.07.003
- Yvanovich R. (2019). *A Brief History of Goal Management: From MBO to SMART, KPI, and OKR*. <https://blog.trginternational.com/a-brief-history-of-goal-management>.
- Zhou, H., & He Y. L. (2018). Comparative Study of OKR and KPI. *International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development* (ECED 2018). pp. 319-323.
- Zimmerman, B. J. (1989). A social cognitive view of self-regulated academic learning. *Journal of Educational Psychology*, 81(3), 329-339.
- Zimmerman B. J. (2002). *Becoming a Self-Regulation Learner: An Overview*. Theory into Practice. 14, 65-70.