



แนวโน้มนการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ  
พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง



ภวัต สุวรรณรัช

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร  
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน  
บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง



ภวัต สุวรรณรัช

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

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางาน  
นิพนธ์ของ ภวัต สุวรรณนัช ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดมหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ร:พีพร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีพร ศรีจำปา)

ทักษณา

ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทักษณา สง่าโยธิน)

ร:พีพร

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีพร ศรีจำปา)

นพดล

กรรมการ

(ดร.นพดล เดชประเสริฐ)

ร:พีพร

คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ระพีพร ศรีจำปา)

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาดมหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพา

นจ

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรีย์ ไชยมงคล)

วันที่ 14 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2564

61710034: สาขาวิชา: -; บธ.ม. (-)

คำสำคัญ: แนวโน้มการบูรณาการการ, ประสิทธิภาพการทำงาน, ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ, การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ

กวีต สุวรรณชนันซ์ : 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.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีจุดประสงค์ (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 ผลการศึกษาค้นคว้าเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จและการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและผลการศึกษาค้นคว้าเห็นประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (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

ขอบคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกงานนี้เสร็จสมบูรณ์

กราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และขอบคุณเพื่อน ๆ ทุกคน ที่ให้ความรัก ความห่วงใยและสนับสนุนตลอดจนกำลังใจอย่างเต็มเปี่ยมและสนับสนุนในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ด้วยดีเสมอมา

ภวัต สุวรรณชนัช

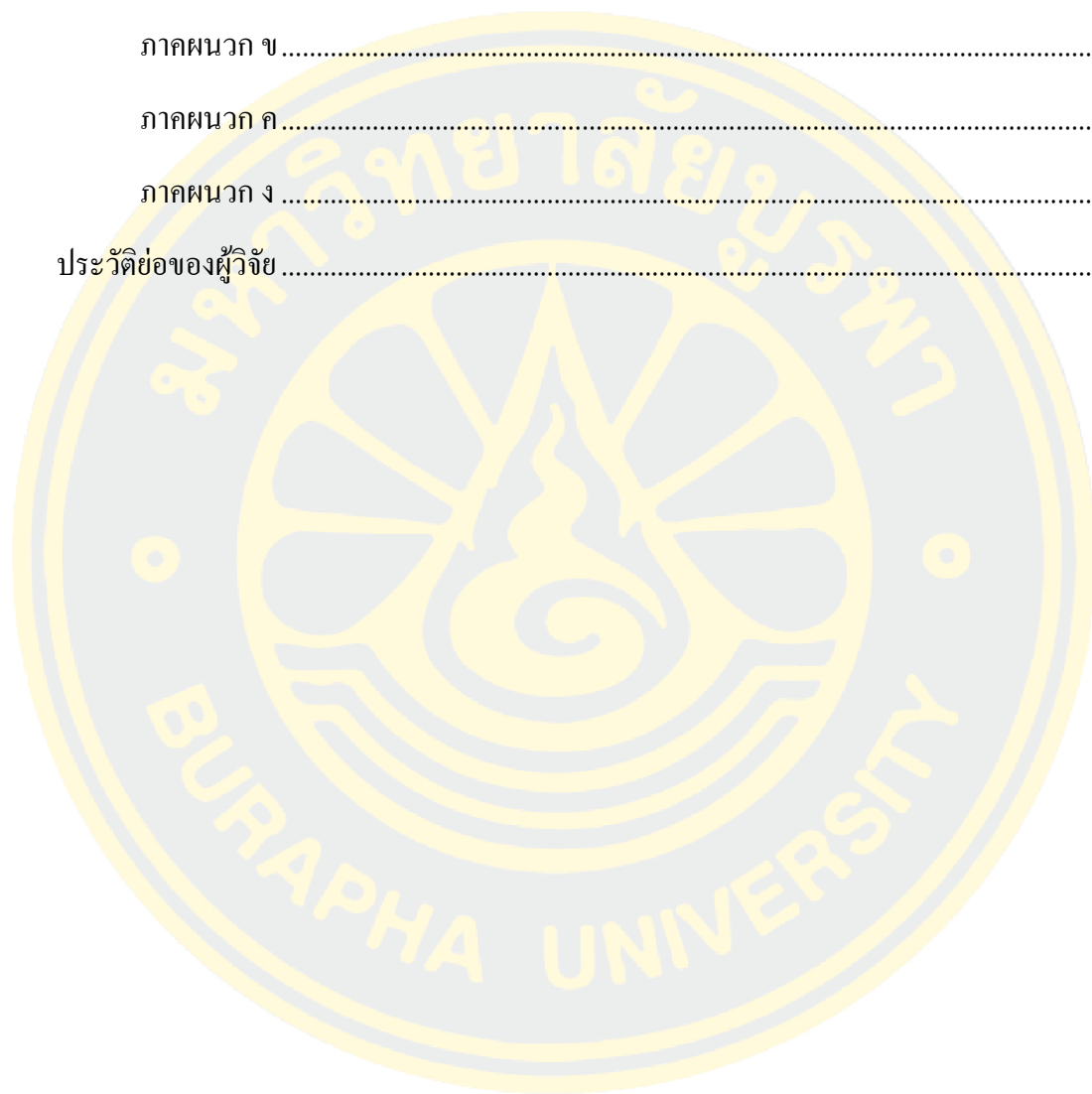
## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญภาพ .....	ณ
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 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผล ความสำเร็จ (OKRs) โดยรวมและรายด้าน .....	71
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัด ความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) โดยรวมและรายด้าน .....	74
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่ม อุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้าน .....	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



## 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 ในด้านแนวโน้มนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน .....73

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

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

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

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อแนวโน้มนำการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ในด้าน การกำหนดตัวชี้วัดผล OKRs.....78

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองโดยรวม .....79

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองในด้านคุณภาพงาน .....80

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองใน ด้าน ปริมาณงาน .....81

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพ  
ในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองในด้าน  
เวลา .....82

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพ  
ในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองใน ด้าน  
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน .....83

ตารางที่ 26 แสดงผลการวิเคราะห์ t-test ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แยกต่างกันตามเพศ.84

ตารางที่ 27 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แยกต่างกันตามอายุ  
.....85

ตารางที่ 28 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงาน  
ต่อ KPIs ตามอายุ ในส่วนของด้านการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล.....86

ตารางที่ 29 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แยกต่างกันตาม  
สถานภาพสมรส .....87

ตารางที่ 30 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงาน  
ต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนภาพรวม .....88

ตารางที่ 31 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงาน  
ต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนของด้านทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร .89

ตารางที่ 32 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงาน  
ต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนของด้านการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล .....90

ตารางที่ 33 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงาน  
ต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนของด้านการกำหนดตัวชี้วัดรอง .....91

ตารางที่ 34 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แยกต่างกันตาม  
ระดับการศึกษา.....92

ตารางที่ 35 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงาน  
ต่อ KPIs โดยจำแนกตามระดับการศึกษา ในภาพรวม .....93

ตารางที่ 36 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงาน  
ต่อ 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



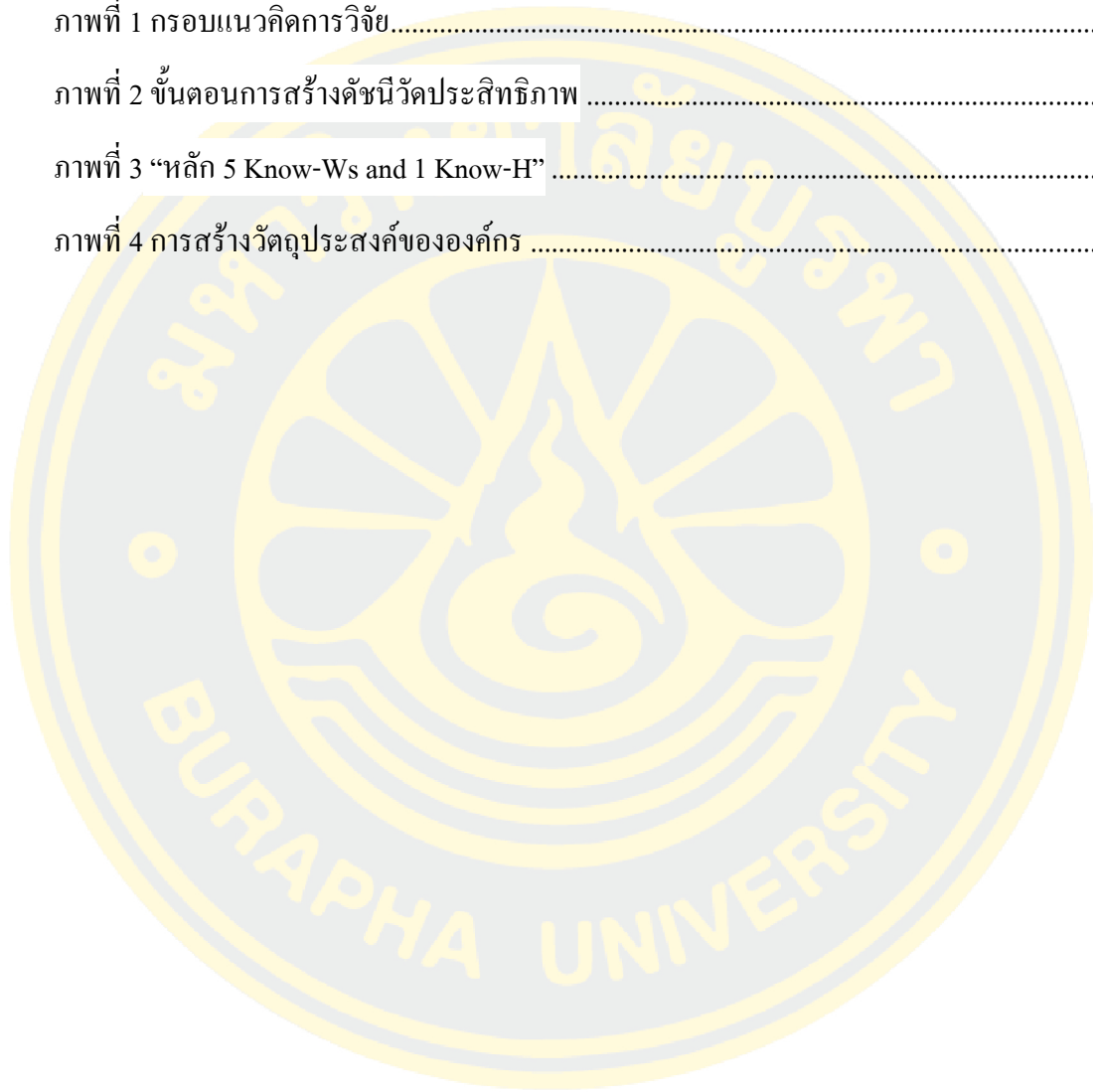
ตารางที่ 50 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทักษะคิของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนด้านทักษะคิของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs).....	108
ตารางที่ 51 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทักษะคิของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามระดับการศึกษา.....	109
ตารางที่ 52 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทักษะคิของพนักงานต่อ OKRs ตามระดับการศึกษา ในภาพรวม.....	110
ตารางที่ 53 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทักษะคิของพนักงานต่อ OKRs ตามระดับการศึกษา ในด้านทักษะคิของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs).....	111
ตารางที่ 54 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทักษะคิของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามตำแหน่งงาน .....	112
ตารางที่ 55 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทักษะคิของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ตามตำแหน่งงาน ด้านภาพรวม.....	113
ตารางที่ 56 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทักษะคิของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ตามตำแหน่งงาน ด้าน ทักษะคิของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs).....	114
ตารางที่ 57 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทักษะคิของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ตามตำแหน่งงาน ด้านแนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน .....	115
ตารางที่ 58 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทักษะคิของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามประสบการณ์การทำงาน.....	116
ตารางที่ 59 การทดสอบสมมติฐานทักษะคิของพนักงานต่อ KPIs ที่มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs .....	117
ตารางที่ 60 การทดสอบสมมติฐานทักษะคิของพนักงานต่อ OKRs ที่มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs .....	120

ตารางที่ 61 การทดสอบสมมติฐานแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่มีผลต่อ  
ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัด  
ระยอง.....122



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
ภาพที่ 2 ขั้นตอนการสร้างดัชนีวัดประสิทธิภาพ .....	25
ภาพที่ 3 “หลัก 5 Know-Ws and 1 Know-H” .....	25
ภาพที่ 4 การสร้างวัดคุณภาพประสงค้ขององค์กร .....	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 ตามปริมาณวัตถุดิบที่เข้าสู่ตลาดลดลงเนื่องจากภัยธรรมชาติและโรคระบาด การชะลอตัวของตลาดจีน และความสามารถในการแข่งขันด้านราคาที่ลดลง และการลดลงของตลาดในประเทศเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจในประเทศที่ชะลอตัว ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความเข้มงวดของสถาบันการเงินในการอนุมัติสินเชื่อ และตลาดส่งออกเนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าชะลอตัว จากการชะลอตัวของอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เช่น อุตสาหกรรมอุปกรณ์ทางการแพทย์ ภาชนะบรรจุสินค้า โดยการก่อสร้างที่อยู่อาศัยได้รับผลกระทบจากมาตรการกำกับดูแลสินเชื่อที่อยู่อาศัย (Loan to Value : LTV) ซึ่งเริ่มมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2562 ส่งผลให้ยอดขายหน่วยลดลงตามไปด้วย ซึ่งทิศทางแนวโน้ม ปี 2563 ประมาณการอัตราการขยายตัวของดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมปี 2563 คาดว่าจะขยายตัวในช่วงร้อยละ 2.0-3.0 โดยมีปัจจัยบวกจากนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาลที่น่าจะมีออกมาเป็นระยะ นักลงทุนมีการย้ายสายการผลิตมาลงทุนในประเทศไทยจากผลของสงครามการค้า แรงขับเคลื่อนจากการลงทุนภาครัฐจากความคืบหน้าของโครงการลงทุนที่สำคัญ ๆ รวมถึงการดำเนินงานภายใต้แผนงานเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2563, หน้า 1-2)

อุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติกในภาพรวมมีอัตราการเติบโตที่ค่อนข้างทรงตัวหรือเติบโตได้เพียงเล็กน้อย โดยกลุ่มผลิตภัณฑ์อุปกรณ์ทางการแพทย์ ภาชนะบรรจุสินค้า ได้รับปัจจัยสนับสนุนจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมต่อเนื่อง โดยเฉพาะได้รับปัจจัยบวกทางอ้อมจากสงครามการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกากับจีน โดยสหรัฐอเมริกา อาจเปลี่ยนมานำเข้าของของไทยแทนที่จากจีนมากขึ้น และกลุ่มผลิตภัณฑ์ถุงมือยางจะขยายตัวได้ดีตามความต้องการใช้ถุงมือเพื่อสุขอนามัยและแนวโน้ม การเติบโตของธุรกิจด้านสุขภาพ ในขณะที่กลุ่มยางแปรรูปขั้นต้นจะยังเผชิญปัญหาการชะลอตัวของคำสั่งซื้อจากจีนและการแข่งขันที่รุนแรงจากกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน ทำให้อาจขยายตัวได้เพียงเล็กน้อย สำหรับผลิตภัณฑ์พลาสติกที่ใช้บรรจุสินค้า อุปกรณ์บริโภค และเพื่อการก่อสร้างสามารถเติบโตได้ตามความต้องการของอุตสาหกรรมต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม

ผู้ประกอบการยังคงเผชิญกับปัญหาราคายางที่ยังคงทรงตัวอยู่ในระดับต่ำจึงทำให้การสร้างรายได้ไม่ดีเท่าที่ควร รวมถึงแนวโน้มการลดลงของการใช้ถุงพลาสติกและหลอดพลาสติกจากเทรนด์รักษ์โลกและสิ่งแวดล้อมรณรงค์ให้ลด-ละ-เลิกใช้พลาสติกหันมาใช้ถุงผ้าหรือพลาสติกชีวภาพทดแทน นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยจูงจูงจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ เช่น แนวโน้มค่าเงินบาทแข็งค่าเมื่อเทียบกับดอลลาร์สหรัฐที่ส่งผลกระทบต่อราคาผลผลิต และการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นจากการเน้นพึ่งพาดตลาดส่งออก เป็นต้น (ธนาคารออมสิน, 2561, หน้า 2)

จังหวัดระยองเป็นจังหวัดที่มีสภาพทางเศรษฐกิจดี ในปีพ.ศ. 2562 ที่ผ่านมามีอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง 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 เนื่องจากรัฐบาลสนับสนุนการลงทุนของต่างชาติหรือผู้ประกอบการในประะในประะเทศต่อเนื่องจากโครงการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งตะวันออก ปัจจุบันพื้นที่บริเวณชายฝั่งตะวันออกเป็นฐานการผลิตอุตสาหกรรมหลักของประเทศทุกชนิด มีเม็ดเงินลงทุนเอกชนในภาคอุตสาหกรรมมูลค่า 1.9 ล้านล้านบาท ร้อยละ 36 ของประเทศ รัฐบาลจึงเห็นศักยภาพทางด้านเศรษฐกิจของภาคตะวันออก จึงมีแนวคิดที่จะสร้างเมืองใหม่ในภาคตะวันออกรับรองการลงทุนทั้งภายในและต่างประเทศ จังหวัดระยองรัฐบาลกำหนดให้เป็นเมืองอุตสาหกรรมปิโตรเคมี และอุตสาหกรรมพลังงานพื้นที่มาตาพูดเป็น 1 ใน 5 ด้านอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในทวีปเอเชีย และศูนย์กลางด้านโรงงานกลั่นน้ำมันและพลังงานในประเทศไทยพัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมชีวภาพ ในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ที่มีส่วนในการผลิตสินค้าประเภทผลิตภัณฑ์เคมีเพื่อส่งขาย ทั้งในประเทศไทยและส่งออกสู่ทุกภูมิภาคทั่วโลก อีกทั้งในอนาคตอันใกล้นี้ อุตสาหกรรมในพื้นที่ระยองจะผลักดันเป็นแผนยุทธศาสตร์ภายใต้ ไทยแลนด์ 4.0 ด้วยการพัฒนาเชิงพื้นที่ ที่ต่อยอดความสำเร็จมาจาก แผนพัฒนาเศรษฐกิจภาคตะวันออก ดังนั้นจึงต้องมีการเติมเต็มภาพรวมในการส่งเสริม การลงทุนซึ่งจะเป็นการยกระดับอุตสาหกรรมของประเทศเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและทำให้ เศรษฐกิจของไทยเติบโตได้ในระยะยาว โดยในระยะแรกจะเป็นการยกระดับพื้นที่ในเขต 3 จังหวัดคือ ชลบุรี, ระยอง, และ ฉะเชิงเทรา เป็นกลุ่มเขตอุตสาหกรรมสำคัญอันดับต้น ๆ ของประเทศอยู่แล้ว อุดมไปด้วยโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ มีสนามบิน รวมถึงมีท่าเรือที่มีผู้สินค้าผ่านมากที่สุดเป็นอันดับที่ 22 ของโลก EEC จึงตั้ง



พัฒนาต่อออกจากพื้นที่ที่มีความพร้อมสูงสุดให้เป็นพื้นที่นำร่องเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ผ่านการบริหารจัดการในการกำกับดูแลของ คณะกรรมการนโยบายพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานระเบียบเขตเศรษฐกิจภาคตะวันออก (สำนักงานอุตสาหกรรมระยอง, 2562, หน้า 1-5)

ในระดับพนักงานที่ทำงานในโรงงานระยอง ตามโครงสร้างการบริหารบุคคลของ โรงงานได้ทำการแบ่งพนักงานเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) พนักงานที่ทำงานปฏิบัติการ 2) พนักงานที่ทำงาน ในสำนักงาน อาทิ วิศวกร ผู้จัดการ เป็นต้น ซึ่งพนักงานในกลุ่ม พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน ถือเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนและผลักดันให้เป้าหมายระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPIs) ของทั้งระดับแผนกและของโรงงานระยองให้เกิดผลสำเร็จ ดังนั้นจึง มีการกระจายระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPIs) ของแผนกไปสู่ เป้าหมายระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPIs) รายบุคคลโดยเฉพาะ ผู้จัดการ วิศวกร พนักงานที่มีระดับเทียบเท่าวิศวกร เป็นต้น ในการทำงานจริงของพนักงานระดับ พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน ของโรงงานต่าง ๆ หลีกเลียงไม่ได้ที่จะไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย ระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ(Key Performance Indicator : KPIs) เพราะเป็นสิ่งที่โรงงานยึดถือเป็นระบบหลักในการตั้งเป้าหมายและประเมินผลงานในทุกระดับ แต่ในภาคปฏิบัติงานจริงมีหลาย ๆ กรณีของการทำงาน พบว่า การใช้ระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ(Key Performance Indicator : KPIs) ไม่ได้สอดคล้องกับงานที่พนักงานต้องลงมือทำจริง หรือไม่ยืดหยุ่นเพียงพอในการตอบสนอง ต่อความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่ควบคุมไม่ได้ หรือสถานการณ์เร่งด่วนที่เข้ามาในช่วงกลาง ปีหรือปลายปี โดยระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ KPIs ปัญหาหลักที่พบเสมอ คือ 1) มีแต่ตัวชี้วัด ผลงานรองไม่ใช่ตัวชี้วัดผลงานหลัก เวลาที่จะนำเอาตัวชี้วัดผลงานมาใช้จริงกลับไม่ใช่ตัวชี้วัด ผลงานหลักของระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPIs) แต่เป็นแค่ เพียง Performance Indicator (PI) ซึ่งไม่ใช่ความคาดหวังหรือผลลัพธ์ของงานจริง ๆ ที่ต้องการได้ จากพนักงานตำแหน่งนั้น ๆ 2) ไม่มีการเก็บข้อมูลการทำงานที่เพียงพอ การนำเอาระบบทฤษฎี ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPIs) มาใช้นั้น ต้องควบคู่กับระบบและข้อตกลง ที่ชัดเจนในการนับหรือบันทึกผลงาน ถ้าปราศจากความชัดเจนจะไม่สามารถวัดหรือประเมินผล ของระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ(Key Performance Indicator : KPIs) ขึ้นมาได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้ใช้ระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ(Key Performance Indicator : KPIs) ไม่ศึกษาให้ถ่องแท้ก่อน รวมถึงการที่องค์กรไม่จริงจังกับการเอาระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ(Key Performance Indicator : KPIs) มาเป็นเป้าหมายในการทำงานอย่างแท้จริง และ 4) ทำไปเพื่อระบบคุณภาพบางอย่าง ทำ ระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ(Key Performance Indicator : KPIs) เพื่อ ไปตอบ โงทย์ของระบบ



คุณภาพที่กำหนดเป็นเงื่อนไขไว้ว่าต้องมีการจัดทำสิ่งเหล่านี้ มิฉะนั้นก็จะไม่ได้รับการรับรอง จึงทำให้เป้าหมายที่ตั้งขึ้นไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงานและงานที่ปฏิบัติจริงส่งผลกำลั้งการผลิต (ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร, 2560)

ด้วยปัญหาข้างต้นที่ยืดเยื้อมาเป็นเวลานาน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยวิธีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (Objective Key Result : OKRs) ได้ถูกนำมาริเริ่มใช้โดยบริษัท Intel ในปี 1974 โดย Managing Director ชื่อ Andy Grove ในเวลาต่อมาถูกใช้อย่างแพร่หลายในบริษัท Google ตั้งแต่ช่วงยุคทศวรรษ 90 (พิชญ์พิจิ สายเชื้อ, 2561) จนเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สร้างการเจริญเติบโตทางธุรกิจอย่างก้าวกระโดดของบริษัท วิธีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (Objective Key Result : OKRs) มีความยืดหยุ่นสูง เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน จึงทำให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์พิเศษหรือกิจกรรมงานสำคัญอื่น ๆ ที่ระบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPIs) ไม่สามารถตั้งเป้าหมายให้ครอบคลุมได้ (พิชญ์พิจิ 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. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองที่มีต่อ KPIs
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 การบริหารจัดการเป้าหมายด้วยระบบบทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) การรู้จักและยอมรับระบบการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)

## 1. ข้อมูลทั่วไป

- 1.1 เพศ
- 1.2 อายุ
- 1.3 ระดับการศึกษา
- 1.4 ตำแหน่งงาน
- 1.5 ประสบการณ์การทำงาน

## 2. ทักษะของพนักงานบริษัทต่อ KPIs

- 2.1 ทักษะต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร
- 2.2 กำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน
- 2.3 การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล
- 2.4 การกำหนดตัวชี้วัดรอง

## 3. ทักษะของพนักงานบริษัทต่อ OKRs

3.1 ทักษะของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)

3.2 แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน

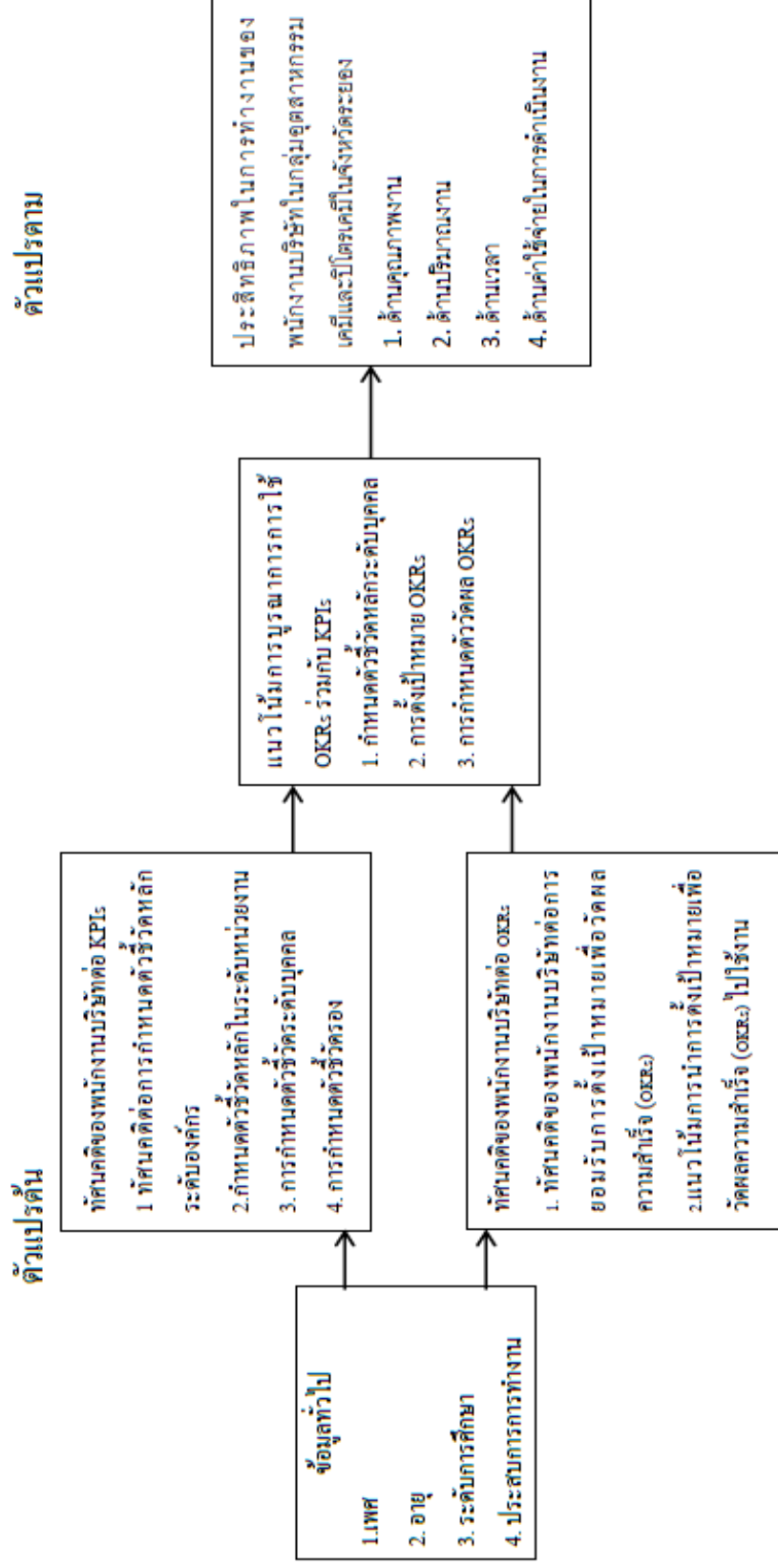
## 4. แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

- 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 โรงงาน ในส่วนพื้นที่กลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง 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 ต่อมาต้องมีตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดหลัก หรือนโยบายขององค์กร โดย ตัวชี้วัดความสำเร็จในระดับหน่วยงานนี้แต่ละหน่วยงานจะมีตัวชี้วัดหลักที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสายงานและเป้าหมายของหน่วยงานนั้น ๆ ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานนี้ควรจะต้องมีส่วนช่วยผลักดันให้องค์กรสำเร็จ และต้องเป็นตัวชี้วัดที่เป็นหลักเกณฑ์ให้กับตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานย่อย, แผนก, กลุ่ม หรือรายบุคคลต่อไปด้วย

**1.3 การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล** หมายถึง ตัวชี้วัดระดับรายบุคคลนั้นถึงแม้จะเป็นหน่วยย่อยที่สุดแต่ก็มีความสำคัญที่สุด เพราะทรัพยากรบุคคลคือฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนทั้ง



เป้าหมายของระดับหน่วยงานและเป้าหมายระดับองค์กร ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับบุคคลมีความเชื่อมโยงนำไปใช้ในการพิจารณาอัตราเงินเดือนตลอดจนโบนัสประจำปีเช่นกัน ในส่วนของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

**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 สามารถใช้เป็นจุดตัดสินถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวของ Objective ของ OKR ขึ้นนั้น ๆ

**2.2 แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน** หมายถึง อธิบายทำความเข้าใจให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ ออกแบบวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักให้สอดคล้องเชื่อมโยงทั้งองค์กร สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจถึงวิธีการใช้การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ ก่อนเริ่มนำไปใช้ปฏิบัติงาน และทุกคนในองค์กรควรมองเห็น การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ ของคนอื่น ได้ด้วย 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) ตัวชี้วัดระดับรายบุคคลนั้นถึงแม้จะเป็นหน่วยย่อยที่สุดแต่ก็มีความสำคัญที่สุด เพราะทรัพยากรบุคคลคือฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนทั้งเป้าหมายของระดับหน่วยงานและเป้าหมายระดับองค์กร 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 ประสิทธิภาพจึงมุ่งทำให้เกิดการทำการสิ่งที่ถูกต้องและประสิทธิภาพเป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุดของพนักงานที่ทำงานในสำนักงาน ในโรงงานผลิตเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี โรงงานผลิตภัณฑ์จากปิโตรเลียม และผลิตภัณฑ์พลาสติก ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองมีรายละเอียดดังนี้

**4.1 ด้านคุณภาพงาน** หมายถึง จะต้องมีความสูง คือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ ผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

**4.2 ปริมาณงาน** หมายถึง งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงานโดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้และควรมีการวางแผน บริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**4.3 ด้านเวลา** หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

**4.4 ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน** หมายถึง ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการก็จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของ

ค่าใช้จ่าย หรือ ต้นทุนการผลิตได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่าง  
ประหยัคคุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

5. พนักงาน หมายถึง พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัด  
ระยอง ที่ทำงานในสำนักงานของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย เรื่อง แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎี ความรู้ ที่เกี่ยวข้องรวมไปถึงงานวิจัยต่าง ๆ ที่สอดคล้องและเป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้บรรลุผลสำเร็จซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 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

ณัฐพันธุ์ เขมรพันธ์ (2551, หน้า 44) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึง ความคิดเห็นซึ่งมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ เป็นส่วนที่พร้อมจะมีปฏิกิริยาเฉพาะอย่างต่อสถานการณ์ภายนอกในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง อาจเป็นในการสนับสนุนหรือโต้แย้งคัดค้านก็ได้

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

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

หรือไม่ชอบอย่างไรอย่างหนึ่งอย่างสม่าเสมอเช่น ทักษะของผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้า ก็หมายถึงความโน้มเอียงของผู้บริโภคอันเกิดจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่จะประเมินตราสินค้าว่าชอบตรานั้น หรือไม่ชอบตรานั้นอย่างสม่าเสมอคงเส้นคงวา

วิเชียร วิทขุคม (2557, หน้า 45) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคล กลุ่ม แนวคิดสิ่งที่แสดงออกหรือวัตถุประสงค์โดยตรง ทักษะคืออารมณ์ การรับรู้และพฤติกรรมโดยรวม

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

สรุปความหมายของ ทักษะ หมายถึง แนวทางที่เราคิดรู้สึกหรือมีทำที่ที่จะกระทำต่อบางสิ่งบางอย่างในสิ่งแวดล้อมรอบตัวเรา โดยทักษะนี้จะแสดงให้เห็นถึงทิศทางความรู้สึกต่อสิ่งเหล่านี้ว่าเรามีความรู้สึกอย่างไร ซึ่งอาจรู้สึกในทางบวกหรือทางลบชอบหรือไม่ชอบ ดีหรือไม่ดี พอใจหรือไม่พอใจ เป็นต้น

#### ความสำคัญของทักษะ

จิตตินันท์ นันทไพบุลย์ (2555, หน้า 100) กล่าวว่า ไม่ว่าจะป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสินค้าหรือบริการก็ตาม ต่างพยายามสร้างทักษะที่ดีต่อสินค้าและบริการให้กับผู้บริโภคหรือลูกค้า เพื่อให้ทักษะที่ดีเป็นพลังกระตุ้น และผลักดันให้เกิดพฤติกรรม การซื้อสินค้าและบริการต่าง ๆ เมื่อผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการใดก็ตาม ย่อมเป็นโอกาสให้ธุรกิจได้นำเสนอสินค้าและบริการที่จะก่อให้เกิดประสบการณ์ที่ดีกับผู้บริโภคได้ การศึกษาทักษะในการบริหารจึงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะความเข้าใจในเรื่องนี้จะนำมาซึ่งการจัดกระบวนการบริการได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ทักษะเป็นตัวการสำคัญที่ชักจูงผู้บริโภคเข้าสู่ระบบการบริการ ทำให้สามารถเข้าถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้บริโภคต่อการบริการ ทั้งในด้านความต้องการและลักษณะของบริการที่ลูกค้าชอบ ทักษะจึงมีความสำคัญต่อการบริการทั้งในแง่ของผู้ให้บริการดังนี้

1. เป็นตัวบ่งบอกความต้องการ จะทำให้องค์กรบริการสามารถค้นหาคำตอบได้ว่าสิ่งที่ลูกค้าต้องการในการให้บริการหนึ่ง ๆ สิ่งที่ถูกใจและคาดหวังว่าจะได้รับจากผู้ให้บริการสิ่งใดคือสิ่งที่ลูกค้าชอบและไม่ชอบเกี่ยวกับการให้บริการเพื่อการวางแผนจัดการระบบการบริการให้มีรูปแบบตามความต้องการ ความคาดหวังและความชอบของลูกค้าเป็นสำคัญ

2. ใช้ในการแบ่งส่วนตลาดและเลือกส่วนตลาดที่เป็นตลาดเป้าหมาย การแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ โดยเฉพาะลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรและสามารถนำมาเสนอบริการได้ตรงกับความต้องการหรือความชอบของลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายได้อย่าง



เหมาะสม

3. เป็นตัวแทนแปรสำคัญในการประเมินคุณภาพของการบริการ การติดตามการร้องเรียนเชิงตำหนิ และการสอบถามปัญหาต่าง ๆ จากลูกค้าเกี่ยวกับการบริการที่ได้รับ จะให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับคุณภาพของการบริการตามความคิดเห็นหรือความรู้สึกนึกคิดของลูกค้าองค์การบริการที่ให้ความสนใจในการสำรวจทัศนคติของลูกค้าที่มาใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ ย่อมสามารถรับรู้ถึงความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าในกระบวนการบริการที่เกิดขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของการบริการให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าอย่างแท้จริง

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

สรุปได้ว่า ทัศนคติของบุคคลเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทัศนคติเป็นความเชื่อและความรู้สึกในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดสถานการณ์หรือแม้แต่ละบุคคล ทัศนคติจึงมีความสำคัญ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าทัศนคติเป็นกลไกที่สะท้อนความรู้สึกของบุคคล โดยมักเกี่ยวข้องกับความเข้าใจในเรื่องแรงจูงใจของบุคคลอันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของการบริการให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าอย่างแท้จริง

#### คุณลักษณะของทัศนคติ

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



1. ทศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ ฉะนั้น การศึกษาและทำความเข้าใจทศนคติ จำเป็นต้องอาศัยทฤษฎีการเรียนรู้มาอธิบาย

2. ทศนคติมีคุณลักษณะของการประเมิน ซึ่งคุณลักษณะข้อนี้เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ทศนคติแตกต่างกันอย่างแท้จริงจากแรงผลักดันภายในอื่น ๆ

3. ทศนคติมีคุณภาพและความเข้ม คุณภาพของทศนคติเป็นสิ่งที่ได้จากการประเมินเมื่อบุคคลประเมินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ผลก็อาจมีทศนคติทางบวก (ความรู้สึกชอบ) หรือทศนคติทางลบ (ความรู้สึกไม่ชอบ) ส่วนความเข้มของทศนคติจะบ่งบอกถึงความมากน้อยของทศนคติทางบวกหรือลบนั่น ๆ

4. ทศนคติมีความคงทนไม่เปลี่ยนแปลงง่าย ด้วยเหตุนี้เองการเผยแพร่วิทยาการเกษตรแผนใหม่จึงมักประสบปัญหาเพราะการเปลี่ยนทศนคติดังกล่าวเป็นสิ่งที่ทำได้ไม่ถนัดนัก

5. ทศนคติต้องมีสิ่งที่หมายถึง (Attitude Object) ที่แน่นอน นั่นคือ ทศนคติต่ออะไรต่อบุคคล ต่อสิ่งของหรือต่อสถานการณ์จะไม่มีทศนคติลอย ๆ ที่ไม่หมายถึงสิ่งใด

6. ทศนคติมีลักษณะความสัมพันธ์ เช่น ระหว่างบุคคลกับสิ่งของบุคคลอื่น ๆ หรือสถานการณ์ และความสัมพันธ์นี้เป็นความรู้สึกจงใจ นอกจากความสัมพันธ์ข้างต้น ยังมีความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละทศนคติ

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2554, หน้า 176) กล่าวว่า ทศนคติมีคุณลักษณะ 3 ส่วน ดังนี้

1. ความเข้าใจ เป็นส่วนหนึ่งที่เป็นความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ หรือข้อมูล ข่าวสารที่ผู้นั้นมีอยู่อาจชอบหรือไม่ชอบสิ่งใดจากความรู้ความเข้าใจนั้น

2. อารมณ์หรือความรู้สึก เช่น การที่มีความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบสิ่งใดอาจเป็นเพราะเกิดจากอารมณ์หรือความรู้สึก

3. พฤติกรรม เป็นทศนคติส่วนที่เกิดจากความตั้งใจที่จะพฤติกรรมอย่างนั้น

เต็มศักดิ์ ททวนิช (2555, หน้า 312) กล่าวว่า ทศนคติที่เกิดขึ้นกับบุคคลนั้นมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. เกิดจากการเรียนรู้ หรือประสบการณ์ ไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ

2. เป็นตัวกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมของบุคคลหรือสถานการณ์ ทั้งนี้เนื่องจากโดยส่วนใหญ่แล้วถ้าบุคคลมีทศนะต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปในทิศทางใด บุคคลนั้นก็ย่อมจะแสดงพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกับทศนคติที่มีอยู่ด้วย

3. เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากทศนะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และประสบการณ์ด้วยเหตุนี้ ถ้าบุคคลมีความรู้เกี่ยวกับสิ่งใดเพิ่มขึ้น หรือถ้าได้รับประสบการณ์ใหม่ย่อมสามารถเปลี่ยนแปลงทศนคติที่มีอยู่เดิมนั้นได้ด้วย

4. สามารถถ่ายทอดได้ โดยทั่วไปการถ่ายทอดทัศนคติมักเกิดจากการเลียนแบบหรือเอาอย่างจากการบอกเล่าของคนใกล้ชิดหรือจากบุคคลที่ได้รับความศรัทธาเชื่อถือ

สรุปได้ว่า ลักษณะสำคัญของทัศนคติประกอบด้วย 1) ทัศนคติเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ 2) ทัศนคติดีมีลักษณะที่คงทนถาวรอยู่นานพอสมควร 3) ทัศนคติดีมีลักษณะของการประเมินค่าอยู่ในตัว คือ บอกลักษณะดี-ไม่ดี ชอบ-ไม่ชอบ เป็นต้น 4) ทัศนคติทำให้บุคคลที่เป็นเจ้าของพร้อมที่จะตอบสนองต่อที่หมายของทัศนคติ และ 5) ทัศนคติบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับสิ่งของ และบุคคลกับสถานการณ์ นั่นคือทัศนคดีย่อมมีที่หมายนั่นเอง

#### 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 การสัมภาษณ์นอกจากได้ข้อมูลตามต้องการแล้วยังได้ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผู้ถูกสัมภาษณ์ในด้านปฏิกิริยาไหวพริบ 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 สามารถนำมาเปรียบเทียบความมากนัก้อย 231 ของคะแนนได้ ได้แก่ แบบวัดทัศนคติตามวิธีของเทอร์สโตน (Thurstone) ลิเคิร์ต (Likert) ออสกู๊ด (Osgood) ฟิชบาย และไอเซน (Fishbein and Ajzen) การใช้วิธีการรายงานตนเองผู้ศึกษาต้องมั่นใจว่าผู้รายงานจะต้องมีความสามารถในการรับรู้ความรู้สึกและความเชื่อของตนเอง และสามารถแสดงทัศนคติออกมาอย่างชัดเจน และรายงานสิ่งเหล่านั้นออกมาอย่างซื่อสัตย์

5. การใช้เทคนิคการฉายออก (Projective Technique) หมายถึง การใช้เทคนิคการฉายออกเป็นวิธีการวัดทัศนคติโดยใช้สิ่งเร้าที่มีลักษณะไม่ค่อยชัดเจนกระตุ้นให้บุคคลระบายความรู้สึก

ออกมา ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าเดียวกันอาจต่างกันขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคลด้วย จิตแพทย์ชอบใช้วิธีนี้ ดังนั้น ผู้แปลความหมายจะต้องมีความรู้และประสบการณ์ลักษณะของการวัดจะเป็นการเสนอภาพที่เรื่องราวแล้วให้ผู้ตอบเล่าเรื่องจากภาพ หรือการให้เติมประโยคให้สมบูรณ์

6. การสังเกตพฤติกรรม การสังเกตเป็นวิธีการวัดทัศนคติโดยใช้ประสาทหูและตาของผู้สังเกตเป็นสิ่งสำคัญ ผู้สังเกตอาจใช้วิธีสังเกตพฤติกรรมโดยตรงหรือสังเกตผ่านสื่อ เช่น วิทยุ 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 ซึ่งการวัดแบบลิเคิทสเกลจะประกอบด้วยข้อความหรือข้อความถาม และข้อความแต่ละข้อความจะมี 5 ทางเลือกให้เลือกตอบ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทัศนคติหรือความบ่อยครั้งของพฤติกรรม เช่น เห็นด้วยอย่างยิ่งจะให้คะแนน 5 ถ้าตอบเห็นด้วยจะให้คะแนน 4 ถ้าไม่แน่ใจให้คะแนน 3 ถ้าไม่เห็นด้วยให้คะแนน 2 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งจะให้คะแนน 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 ประกอบด้วยชุดข้อความที่ผู้ตอบลงความเห็น ว่า 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 เลิศสมหกิจ และวชิษฐ์ 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 ภูเจริญ (2558, หน้า 11) กล่าวว่า ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) หมายถึง ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดผลงานหลัก ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่สำคัญและมีการใช้ค่าสั้น ๆ ว่า ตัวชี้วัด ตัวบ่งชี้ หรือดัชนีชี้วัด

ปิยะวัฒน์ จารุชนรัตน์กุล, อุทัย สวานกุล (2559, หน้า 3) กล่าวว่า ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือ ประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดในรูปแบบข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2562, หน้า 17) กล่าวว่า ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร



ยูดี เกตส์พันธ์ (2563) กล่าวว่า ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) หมายถึง เป็นดัชนีชี้วัด หรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผลเป็นตัว เลขที่นับได้จริง และต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการ กำหนด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) หมายถึง เป็นดัชนีชี้วัด หรือหน่วยวัด ความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน ตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงาน ตัวชี้วัดผลงานหลัก ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่สำคัญ

### ความสำคัญของตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPIs)

นิติพล ภูตะโชติ (2557, หน้า 37-40) กล่าวว่า ความสำคัญของตัวชี้วัดความสำเร็จ เมื่อมี พนักงานในหน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีตัวชี้วัดผลงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลงานของ พนักงานแต่ละคนว่า ทำงานขนาดไหนจึงจะได้มาตรฐานที่กำหนด หรือสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่ง ดัชนีวัดประสิทธิภาพ สามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ประเภท ได้แก่

1. ศึกษาดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มผลิตภาพ (Productivity) เป็นดัชนีวัดประสิทธิภาพ ประเภทที่ติดตามประสิทธิภาพและปัญหาการผลิตดัชนีวัดประสิทธิภาพ กลุ่มนี้มีมากที่สุด เพราะ เป็นส่วนที่วัดประสิทธิภาพทั้งเครื่องจักร คน และการควบคุมกระบวนการผลิต การเลือกใช้ดัชนีวัด ประสิทธิภาพอะไร ก็ต้องทราบว่าจะเก็บข้อมูลอย่างไร นำผลของการติดตามดัชนีวัดประสิทธิภาพ ที่สนใจไปใช้ประโยชน์เพื่อปรับปรุงการผลิตได้อย่างไร จึงเป็นสิ่งสำคัญในการเลือกใช้ ดัชนีวัด ประสิทธิภาพชนิดต่าง ๆ

2. ศึกษาดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มคุณภาพ (Quality) เป็นดัชนีวัดประสิทธิภาพ ที่ติดตาม และควบคุมในเรื่องคุณภาพของสินค้า ดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มนี้มีจำนวนมากเช่นกัน เพราะเป็น เรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสินค้า โดยทั่วไปแล้ว แผนกตรวจสอบคุณภาพจะเป็นผู้ดูแล รับผิดชอบ ดัชนีวัดประสิทธิภาพ กลุ่มนี้ ทั้งในเรื่องการหาข้อมูลดิบ จดบันทึก คำนวณ ทำกราฟเพื่อ ติดตามผลและแจ้งให้แผนกผลิตทราบ และยังคงร่วมมือกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการจัประชุมทำไคเซ็น หรือ PDCA เพื่อลดปัญหาต่าง ๆ ด้านคุณภาพให้หายไป จนทำให้ลูกค้า เกิดความพึงพอใจ อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการใช้ดัชนีวัดประสิทธิภาพด้านคุณภาพ ในการ ติดตามการผลิตสินค้า

3. ศึกษาดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มต้นทุน (Cost) เป็นดัชนีวัดประสิทธิภาพ ประเภทที่ ติดตามและควบคุมในเรื่องต้นทุนในการผลิตสินค้า ดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มนี้มีจำนวนไม่น้อย เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับต้นทุนของสินค้า โดยทั่วไปแผนกบัญชีจะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ ดัชนีวัด ประสิทธิภาพกลุ่มนี้ โดยอาจใช้ข้อมูลดิบที่แผนกผลิตจดบันทึกมาให้ นำมาคำนวณ ทำกราฟเพื่อ

ติดตามผล หรืออาจมีการไปร่วมกับแผนกผลิตและคลังสินค้าเพื่อไปตรวจสอบยอดของคงคลัง แจ้งให้แผนกผลิตทราบ และยังต้องร่วมมือกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการจัดประชุมทำไคเซ็น หรือ PDCA จุดมุ่งหมายหลักคือให้ต้นทุนโดยรวมของการผลิตลดลง

4. ศึกษาดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มการส่งมอบ (Delivery) ดัชนีวัดประสิทธิภาพประเภทที่ติดตามและควบคุมในเรื่องการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าทั้งในเรื่องชนิดสินค้า และปริมาณที่ลูกค้าต้องการ และในเวลาที่ถูกกำหนด ดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวัดความพอใจของลูกค้า โดยทั่วไปแล้วแผนกวางแผนผลิต และ แผนกขนส่งสินค้าจะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ ดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มนี้โดยอาจใช้ข้อมูลดิบที่แผนกผลิตจัดบันทึกให้ 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 โดยทั่วไปแล้วเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยจะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ ดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มนี้ โดยใช้ข้อมูลดิบที่เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยจัดบันทึกให้ นำมาคำนวณทำกราฟเพื่อติดตามผล หรืออาจมีการไปร่วมกับแผนกผลิตและคลังสินค้า เพื่อไปตรวจสอบจุดจุดที่อาจมีปัญหาเรื่องความปลอดภัยของพนักงาน และยังต้องร่วมมือกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการจัดประชุมทำไคเซ็น หรือ PDCA จุดมุ่งหมายหลักคือให้พนักงานทุกคนมีความปลอดภัยในการทำงาน และช่วยกันรักษาสิ่งแวดล้อม

6. ศึกษาดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มแรงจูงใจ (Morale) ดัชนีวัดประสิทธิภาพประเภทที่ติดตามประเมินความสนใจของพนักงาน ดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวัดความสนใจกระตือรือร้นของพนักงานในการทำงาน หรืออยากมีส่วนร่วมปรับปรุงสภาพ และวิธีการทำงาน โดยทั่วไปแล้ว แผนกผลิตจะเป็นผู้รับผิดชอบ ดัชนีวัดประสิทธิภาพกลุ่มนี้ โดยเสนอข้อเสนอนะต่าง ๆ ที่พนักงานเสนอแนะเพื่อมาทำกราฟ เพื่อติดตามผล จุดมุ่งหมายหลักคือให้พนักงานทุกคนมีความกระตือรือร้นอยากทำงาน อยากมีส่วนร่วมในการปรับปรุงสถานที่และการทำงานของพวกเขาเองจนทำให้ดัชนีวัดประสิทธิภาพอื่น ๆ มีค่าไปในทางที่ดีขึ้นตามไปด้วย คือทำให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ลดการสูญเสียแบบต่าง ๆ จนทำให้สามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามที่ถูกลูกค้าต้องการ 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. กำหนดตัวชี้วัดที่สามารถบ่งชี้ความสำเร็จ/ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ (How to measure?) ซึ่งสามารถแสดงเป็นข้อมูลในเชิงปริมาณและกำหนดสูตรในการคำนวณรวมทั้งหน่วยของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว
4. กำหนดโครงสร้างของดัชนีชี้วัดเพื่อหาตัวชี้วัดหลัก โดยจัดลำดับและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว
5. กระจายดัชนีชี้วัดสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
6. จัดทำ KPI Dictionary โดยระบุรายละเอียดที่สำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว เช่น ชื่อของดัชนีชี้วัดคำจำกัดความหรือนิยามของดัชนีชี้วัด สูตรในการคำนวณ หน่วยของดัชนีชี้วัด ผู้เก็บข้อมูล ความถี่ในการรายงานผล เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำดัชนีชี้วัดไปใช้ในการปฏิบัติงาน

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

1. ความพร้อมของข้อมูล ประเมินว่าดัชนีชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่
2. ความถูกต้องของข้อมูล ประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของดัชนีชี้วัดแต่ละตัวเป็นข้อมูลที่ทันสมัยและเป็นข้อมูลในปัจจุบันหรือไม่
3. ต้นทุนในการจัดหาหรือจัดเก็บข้อมูล ประเมินว่าการหาหรือเก็บข้อมูลสำหรับดัชนีชี้วัดแต่ละตัวใช้ต้นทุนมากน้อยเพียงใด และคุ้มค่าหรือไม่
4. ความชัดเจนของดัชนีชี้วัด ประเมินว่าดัชนีชี้วัดแต่ละตัวมีความชัดเจนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกันหรือไม่
5. ดัชนีชี้วัดแต่ละตัวสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ หรือแสดงให้เห็นสิ่งที่ต้องการจะวัดจริงหรือไม่
6. สามารถนำดัชนีชี้วัดไปใช้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น หรือผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่

## 7. ดัชนีชี้วัดแต่ละตัวสัมพันธ์กับดัชนีชี้วัดอื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่

ยูวดี เกิดสัมพันธ์ (2563, หน้า 78-80) กล่าวว่า กล่าวถึง 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 ปัจจัยวิกฤตอาจเรียกอีกอย่างว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกันมาก ในที่นี้จึงขอเรียกรวมว่า ปัจจัยวิกฤต ปัจจัยวิกฤตจะต้องเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการตามที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 และสามารถวัดได้ไม่ว่าจะเป็นการวัดในเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ ทั้งนี้ หากวัดไม่ได้ให้ย้อนกลับไปทำในขั้นตอนที่ 1 อีกครั้งจนกว่าจะได้สิ่งที่สามารถวัดได้ ปัจจัยวิกฤตในระดับองค์กรนั้นจะต้องสะท้อนถึงความสำเร็จและ หรือความล้มเหลวตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการและ ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นนั้นต้องเป็นปัจจัยเฉพาะซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จ

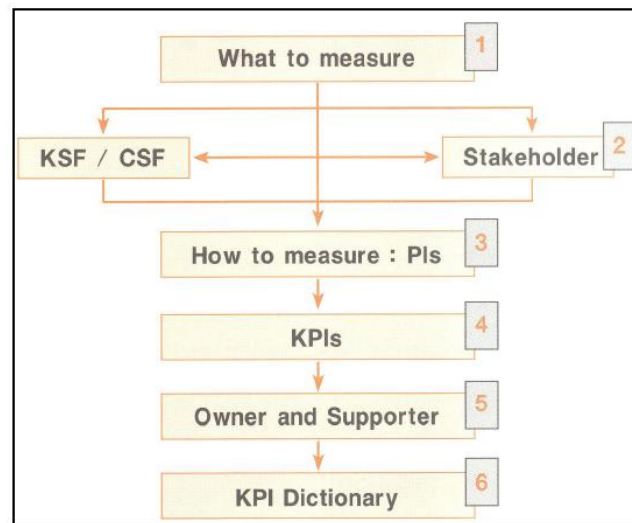
3. กำหนดตัวชี้วัดที่สามารถบ่งชี้ความสำเร็จ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ (How to measure?) ซึ่งสามารถแสดงเป็นข้อมูลในเชิงปริมาณและกำหนดสูตรในการคำนวณรวมทั้งหน่วยของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว ดัชนีชี้วัดอาจแสดงในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ร้อยละ (Percentage) อัตราส่วน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

4. ถ่วงถ่วงดัชนีชี้วัดเพื่อหาดัชนีชี้วัดหลัก โดยจัดลำดับและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว กำหนดเกณฑ์ในการถ่วงถ่วงเพื่อคัดเลือกลำดับที่เฉพาะตัวที่สำคัญ ต้อง

คัดเลือกหาดัชนีชี้วัดที่สำคัญหรือดัชนีชี้วัดหลักซึ่งเป็น Key หลักเกณฑ์ที่นิยมนำมาใช้คัดเลือก ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ, ความทันสมัยของข้อมูล, ต้นทุนในการจัดเก็บข้อมูล, ความสามารถในการนำไปเปรียบเทียบได้

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

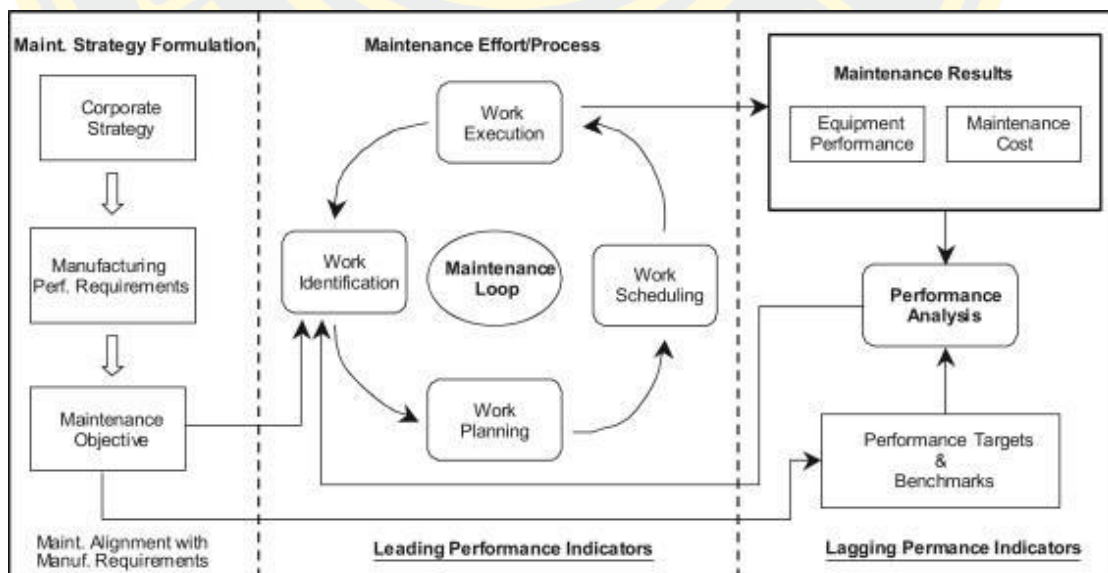
6. จัดทำพจนานุกรมดัชนีวัดประสิทธิภาพ (KPI Dictionary) ลักษณะจะเหมือนกับพจนานุกรม เพื่อที่จะใช้ในการเปิดหาความหมายของคำศัพท์ และเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดได้ใช้อ้างอิงหรือตรวจสอบรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับดัชนีวัดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะผู้บริหารที่ไม่ได้เป็นผู้มีส่วนร่วมกำหนดสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย โดยระบุรายละเอียดที่สำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว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



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการสร้างดัชนีวัดประสิทธิภาพ  
ที่มา : ยูวดี 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 : ยูวดี 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 มีความรู้เรื่องทิศทางที่เข้ามา และทิศทางที่กำลังจะไปชัดเจนหรือยัง และรู้ไหมว่าทิศทางในอนาคตเรากำลังจะไปไหน

3. มี Know-When คือ มีความรู้เรื่องเวลาขององค์กรหรือไม่ เช่น รู้ว่าองค์กรตั้งเวลาที่จะไปให้ถึงไว้อย่างไร ปี ไหน เดือน ไหน วัน ไหน

4. มี Know-Why คือ มีความรู้เรื่องเหตุผลที่เลือกจุดมุ่งหมาย เลือกทิศทางเลือกเวลา เช่นนั้น ว่าเรามีวิธีเลือกอย่างไร

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

6. มี Know-How คือ มีความรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายตามที่ตกลงไว้  
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลงานส่วนบุคคลด้วย Key Performance Indicator : KPIs)

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

1. การวัดผลทางตรง ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ประเภทนี้จะแสดงผลออกมาโดยตรงอย่างชัดเจน โดยส่วนมากจะแสดงผลเป็นตัวเลขที่สามารถบ่งบอกค่าตามความเป็นจริง และมีหลักฐานตรวจสอบได้ชัดเจน มาตรฐานจะอยู่ในระดับ Ratio Scale แบบมาตราวัดอัตราส่วน อย่างเช่น น้ำหนัก ส่วนสูง จำนวนสินค้า เป็นต้น

2. การวัดผลทางอ้อมดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ประเภทนี้จะไม่แสดงผลออกมาโดยตรงอย่างชัดเจน จะต้องวัดโดยผ่านกระบวนการทางสมองเพิ่มเติม เช่น การวัดทัศนคติ ความรู้ บุคลิกภาพ เป็นต้น รูปแบบการแสดงผลจะมาจากการประเมิน มาตรฐานจะอยู่ในระดับ Interval Scale หรือมาตรวัดอันตรภาค หรือมาตรวัดแบบช่วง

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

S (Specific) เฉพาะเจาะจง การวัดผลงานหรือผลลัพธ์ที่คิ่้นนั้นควรมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการวัดที่ชัดเจนและมีความเฉพาะเจาะจง บอกชัดเจนว่าต้องทำอะไร ต้องการอะไร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการวัดสูงและตรงประเด็นที่สุด

M (Measurable) การวัดผลงานหรือผลลัพธ์ที่คิ่้นนั้นควรมีตัวแปรที่สามารถวัดได้ในทางสถิติ (มีการวัดผลเป็นตัวเลข) สามารถวัดหรือบันทึกผลได้อย่างเป็นรูปธรรม มีหลักฐานเชิงประจักษ์อย่างชัดเจน

A (Achievable) บรรลุผลได้ เป้าหมายที่ตั้งจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง สามารถบรรลุผลได้จริง ไม่ตั้งเป้าหมายสูงเกินไป ไม่สมเหตุสมผล หรือไม่มีทางเป็นไปได้ ขณะเดียวกันไม่ควรตั้งเป้าหมายที่บรรลุได้ง่ายเกินไป

R (Realistic) สมเหตุสมผล สอดคล้องสถานการณ์ความเป็นจริง การตั้งเกณฑ์ในการวัดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ นั้นจำเป็นจะต้องพิจารณาสถานการณ์ ตั้งเป้าหมายให้สอดคล้องกับความเป็นจริงในเชิงปฏิบัติให้มากที่สุด

T (Timely) กำหนดกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน สิ่งสำคัญอย่างยิ่งของการวัดผลงานก็คือการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจน มีระยะเวลาในการทำงานในกระบวนการต่าง ๆ เพื่อนำมาวัดผล หากไม่มีกรอบเวลาที่ชัดเจน การปฏิบัติตามแผนงานอาจเกิดความล้มเหลวได้

การนำระบบดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรหรือบริษัทให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จำเป็นที่จะต้องมีการจัด โครงสร้างและแบ่งระดับของ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ทั้งทั้งองค์กรเป็นหลายระดับ ดังนี้

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

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

3. กำหนดตัวชี้วัดในระดับรายบุคคล (Personal indicators) ตัวชี้วัดระดับรายบุคคลนั้นถึงแม้จะเป็นหน่วยย่อยที่สุดแต่ก็มีความสำคัญที่สุด เพราะทรัพยากรบุคคลคือฟันเฟืองหลักในการ



ขับเคลื่อนทั้งเป้าหมายของระดับหน่วยงานและเป้าหมายระดับองค์กร ตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จระดับบุคคลมีความเชื่อมโยงนำไปใช้ในการพิจารณาอัตราเงินเดือนตลอดจนโบนัสประจำปีเช่นกัน

4. กำหนดตัวชี้วัดรอง (Secondary indicators) นอกจากตัวชี้วัดหลักซึ่งเป็นการวัดประสิทธิภาพของการทำงาน โดยตรงแล้ว 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 ที่จะต้องมีจุดเริ่มต้นจาก ภาพความสำเร็จขององค์กรที่ต้องการคืออะไร องค์กรต้องการใช้ตัวชี้วัดใดในการวัดความสำเร็จนี้ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องร่วมมือกันกำหนดภาพนี้ ออกมาให้ชัดเจน โดยตัววัดความสำเร็จขององค์กรนี้ ในแต่ละปีจะมีความแตกต่างกันไม่มากในมุมมองของตัวชี้วัดผลงาน 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 การสอบถามถึงปัญหา อุปสรรคและแนวทางในการแก้ไข เป็นต้น โดยใช้เป้าหมายขององค์กรแต่ละตัวเป็นที่ตั้ง จะสามารถเป็นตัวผลักดันให้ทำให้ระบบดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ขององค์กรเอามาใช้งาน ได้จริงในทางปฏิบัติ

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

7. มีระบบในการจัดเก็บข้อมูลผลงานที่ดี ปัจจัยสุดท้ายที่ทำให้การใช้ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ในองค์กรเกิดประสบความสำเร็จได้คือ บริษัทจะต้องมีการวางระบบการจัดเก็บข้อมูลผลงานที่ดี สามารถที่จะใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการนับ จำนวนและบันทึกผลงานขององค์กรในแต่ละ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ มีความซับซ้อนอย่างไร เพราะการที่มีการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ แต่ไม่มีระบบการจัดเก็บข้อมูล นั้นเสมือนกับกับไม่มี ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ เพราะองค์กรไม่สามารถรู้และติดตามผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลงานส่วนบุคคลด้วยการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)

### ความหมายของการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)

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

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

กิตติพัทธ์ จิรวังศ์ (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 ภูวิทย์พันธุ์ (2562, หน้า 34) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) หมายถึง วิธีการตั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคลในองค์กรให้มีเป้าหมายที่สอดคล้องกันทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก (Objectives) ซึ่งเป็นการบอกจุดมุ่งหมายขององค์กรในระดับต่าง ๆ และมีผลลัพธ์หลัก (Key results) คือ วิธีการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยกำหนดค่าความสำเร็จที่ทำให้จุดมุ่งหมายนั้นบรรลุผล ซึ่งระบบ การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ จะทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรทราบวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว

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. ไม่ควรตั้งเป้าหมายที่ดำเนินไป 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

อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์ (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

แนวทางการจัดทำวัตถุประสงค์ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพในองค์กรรวมของทั้งองค์กรทุกระดับชั้น 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 การตั้งวัตถุประสงค์ที่สามารถทำให้บรรลุได้ 100% แสดงให้เห็นว่าการตั้งเป้าหมายนั้นมีความง่ายเกินไป

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

#### วิธีการสร้างการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)

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

##### 1. การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กร

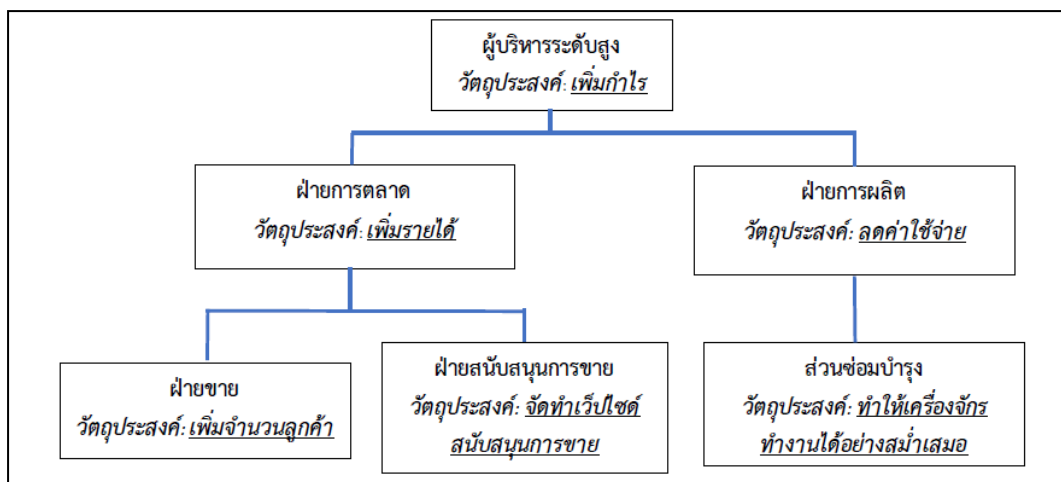
1.1 ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ตั้งวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

1.2 ผู้บริหารระดับรองลงมา เป็นผู้สร้างวัตถุประสงค์ในหน่วยงานของตนเองให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของผู้บริหารระดับสูง

1.3 หัวหน้างานระดับรองลงมา สร้างวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของตนเองให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปในองค์กรของตนเอง

1.4 พนักงานแต่ละคน สร้างวัตถุประสงค์ของตนเอง ให้สอดคล้องกับหน่วยงานที่ตนเองสังกัดอยู่ในองค์กร

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



3. มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนสำหรับการบรรลุความสำเร็จของวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก

4. ควรกำหนดผลลัพธ์หลักไม่เกิน 5 ข้อ ต่อวัตถุประสงค์ 1 ข้อ

5. ควรตั้งเป้าหมายผลลัพธ์หลักให้อยู่ที่ประมาณ 70% ถ้าต่ำกว่านี้แสดงว่าไม่ประสบความสำเร็จ ถ้าได้สูงกว่านี้แสดงว่าความตั้งเป้าความสำเร็จต่ำเกินไป

การนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้

1. อธิบายทำความเข้าใจให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ

2. ออกแบบวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักให้สอดคล้องเชื่อมโยงทั้งองค์กร

3. สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจถึงวิธีการใช้การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ ก่อนเริ่มนำไปใช้ปฏิบัติงาน

4. ทุกคนในองค์กรควรมองเห็น การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ ของคนอื่นได้ด้วย เพื่อให้การสามารถวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักของบุคคลหรือหน่วยงานอื่นในองค์กรให้มีความสอดคล้องกัน

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. ให้องค์กรทำงานร่วมกันตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก โดยมีการทบทวนเป็นประจำ เช่น ทุกเดือน ทุกไตรมาส ทุกครึ่งปี หรือทุกปี เป็นต้น

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

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

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)	การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ(OKRs)
ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ที่ต้องบรรลุผลสำเร็จในแต่ละระดับที่สัมพันธ์กันทั้งองค์กร และ กำหนดผลลัพธ์หลักที่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์	ระบบประเมินผลที่สามารถวัดผลได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ โดยไม่สนใจว่าจะวัดผลเพื่อบอกสิ่งใด
เป็นการตั้งเป้าหมายเชิงคุณภาพจาก วัตถุประสงค์และเชิงปริมาณจากผลลัพธ์หลัก	เป็นการตั้งเป้าหมายเชิงปริมาณในงานลักษณะ เดิมโดยไม่เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้น
องค์กรขับเคลื่อนไปทั้งองค์กรเนื่องจาก วัตถุประสงค์ในแต่ละระดับมีความสัมพันธ์กัน ทั้งระบบ	ผลลัพธ์จะอยู่ในรูประฆังคว่ำ โดยคนทำงานน้อย จะถูกทิ้งไว้ข้างหลัง คนทำงานเด่นจะไปได้ไกล กว่าคนอื่น โดยบุคลากรส่วนใหญ่จะอยู่ตรง กลาง
เกิดนวัตกรรมใหม่ในการทำงานให้องค์กรจาก วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจากผู้บริหารสูงสุดลง มาถึงระดับบุคลากรระดับต่าง ๆ ขององค์กร	องค์กรย่ำอยู่กับที่ ไม่เกิดสิ่งใหม่และไม่เกิด นวัตกรรม

## แนวความคิดการบูรณาการ

### ความหมายของการบูรณาการ

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

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

เชื่อมโยงสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งเข้ามาเป็นส่วนประกอบของอีกสิ่งหนึ่งเพื่อให้สิ่งนั้นเกิดความสมบูรณ์ขึ้น

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2555, หน้า 36) กล่าวว่า การบูรณาการ หมายถึง มาช่วยเสริมเพิ่มเติมเปลี่ยนแปลงวิธีการกระบวนการที่ทำอยู่เดิมให้ได้ผลคุ้มค่า

Beane (1986, p. 24) กล่าวว่า การบูรณาการ หมายถึง การสร้างความรู้และประสบการณ์ใหม่ในการลักษณะของการผสมผสานเข้าด้วยกันทั้งหมดเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและสภาพชีวิตจริง โดยการรวมกันมากกว่าการแบ่งแยกเป็นส่วนส่วน

Barkley (2006, p. 41) กล่าวว่า การบูรณาการ หมายถึง ปัจเจบุคคล เทคโนโลยี องค์การระหว่างบุคคล 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. สร้างกระบวนการทำงานสำหรับกระดมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) เพื่อนำนโยบายของรัฐบาล ไปปฏิบัติในระดับจังหวัดในลักษณะที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา ข้อเท็จจริงของพื้นที่ ตลอดจนมีการสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และติดตามผล

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

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

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

กานดา จันทร์เข้ม (2556, หน้า 38) ได้กล่าวถึงรากแก้วของแนวคิดในการบริหาร หรือ การพัฒนาแบบบูรณาการว่า 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 เป็นแนวคิดที่มุ่งหวังที่จะนำระบบ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) มาใช้ในการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ของระบบงาน แนวคิดการจัดการเชิงบูรณาการในความหมายเกี่ยวกับการบูรณาการ โครงการ องค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ 1) การแก้ไขปัญหาให้สำเร็จเสร็จสิ้นในพื้นที่ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ 2) การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 3) การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และ 4) การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งผลสำเร็จ

#### **ทฤษฎีการบูรณาการ (Integrative Theory)**

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553, หน้า 25 - 30) กล่าวว่า การบูรณาการคือ การทำให้หน่วยย่อย ๆ ทั้งหลายที่สัมพันธ์อิงอาศัยซึ่งกันและกันเข้ามาร่วมทำ หน้าที่ประสานกลมกลืนเป็นองค์รวม หนึ่งเดียว ที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในตัวการบูรณาการนั้น เราจะเอาหน่วยย่อยหน่วยหนึ่งมา รวมเข้าในองค์รวมที่มีหน่วยย่อยอื่นอยู่แล้วก็ได้หรือจะเอาหน่วยย่อยทั้งหลายที่ต่างแยก ๆ กันอยู่มา รวมเข้าด้วยกันเป็นองค์รวมก็ได้ ซึ่งเรียกว่าบูรณาการทั้งสิ้น แต่ข้อสำคัญจะต้องมีตัวขึ้นที่เป็นหลัก อยู่ 3 อย่างในเรื่องบูรณาการ คือ

1. มีหน่วยย่อยขององค์ประกอบ ชิ้นส่วน อวัยวะ หรือชั้น ระดับ แ่ง ด้านที่จะเอามาประมวล เข้าด้วยกัน อันนี้เป็นสิ่งที่จะเอามาประมวลเข้าด้วยกันคือสิ่งย่อย ส่วนย่อย

2. หน่วยย่อยเป็นต้นนั้นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงอิงอาศัยซึ่งกันและกัน อันนี้อาจจะเลย ไปถึงลักษณะที่ว่ายึดหยุ่นปรับตัวได้มีความเคลื่อนไหวตลอดเวลาด้วย

3. เมื่อรวมเข้าด้วยกันแล้วก็จะเกิดความครบถ้วนเต็มบริบูรณ์ โดยมีความประสาน กลมกลืนเกิดภาวะได้ที่ พอดี หรือสมดุล พอได้ที่หรือพอดีสมดุลแล้วองค์รวมนั้นก็มีชีวิตชีวา ดำรง อยู่และดำเนินไปด้วยดีอันเป็นภาวะของบูรณาการถ้าครบ 3 อย่างนี้ก็เป็นบูรณาการ สามอย่างนี้เป็น



ตัวชี้แจงเป็นไปตามสภาวะ ส่วนในทางปฏิบัติจะมีหลักและกระบวนการวิธีอย่างไร ก็พิจารณาว่ากันอีก ส่วนหนึ่ง แต่สิ่งที่จะต้องเน้นก็คือว่าความพอดีหรือได้ที่หรือสมดุล ซึ่งเป็นภาวะที่ต้องการของ บุรณาการนั้น เราจะแสดงลักษณะออกมาให้เห็นเป็นข้อสำคัญได้ 2 อย่างคือ เมื่อเป็นองค์กรรวมแล้ว องค์กรรวมนั้นมีชีวิตชีวาหรือดำเนินไปด้วยดี องค์กรรวมนั้นเกิดมีภาวะและคุณสมบัติของมันเอง ที่ ต่างหากจากภาวะและคุณสมบัติขององค์ประกอบทั้งหลาย

Ditch (2002, p. 17) ได้สรุปเงื่อนไขความสำเร็จของการบูรณาการสวัสดิการของชุมชน ในระดับนโยบายคือ

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

สรุปได้ว่า วิธีคิดแบบบูรณาการไว้อย่างน่าสนใจคือ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ขั้นที่ 1 ถอด กรอบ เพื่อที่จะให้หลุดจากกับดักทางความคิด ทางวัฒนธรรม ทางความรู้ ทางประสบการณ์ เป็นต้น ขั้นที่ 2 ขยายกรอบ โดยอาศัยฐานแนวคิดในเรื่อง องค์กรรวม สหวิทยาการ คิดโดยวิธีอุปนัยการมอง ประสานข้อตรงข้าม และมองแบบทุกฝ่ายชนะ และขั้นที่ 3 กุมกรอบ ซึ่งเป็นขั้นกลับมาบูรณาการอีก ครั้ง

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน

### ความหมายของประสิทธิภาพในการทำงาน

กันตยา เพิ่มผล (2551, หน้า 6) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับ เป็นตัวกำกับแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจจะแสดงค่าของประสิทธิภาพใน ลักษณะของการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไร มีสูง กว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงว่าประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงค่าประสิทธิภาพเป็น ตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน เวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัดไม่มีการสูญเสียเวลาเกินจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์ หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่ เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้รวดเร็ว ตรงเวลา และมีคุณภาพ

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



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

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

จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์ (2556, หน้า 17) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการลดต้นทุนหรือทรัพยากรต่อหน่วยของผลผลิตที่ได้จากการดำเนินงาน ต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในแผนหรือในทางกลับกัน หมายถึง ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตหรือผลประโยชน์ต่อหน่วยของต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงานสูงกว่าที่กำหนดไว้ในแผน โดยประสิทธิภาพเป็นอัตราส่วนแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตหรือผลประโยชน์ที่ได้รับกับต้นทุน 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 ผลของการปฏิบัติงานที่สามารถสร้างกำไรและความพึงพอใจแก่มนุษย์ ความพึงพอใจนั้น หมายถึงความพึงพอใจในการบริการ

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึงการทำงานให้มีคุณภาพมากที่สุดโดยใช้ต้นทุนต่ำมากที่สุดให้เกิดผลอย่างรวดเร็วงานเสร็จทันเวลา ถูกต้อง เป็นต้น

#### **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน**

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาและสรุปเป็นปัจจัยสำคัญ ๆ ไว้ดังนี้

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

1. คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1.1 ลักษณะที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ เชื้อชาติเผ่าพันธุ์

1.2 ลักษณะที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ความถนัดและความชำนาญของบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้มาจากการศึกษาอบรม และสั่งสมประสบการณ์

1.3 ลักษณะทางด้านจิตวิทยา ซึ่งได้แก่ ทักษะคติ ค่านิยม การรับในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย

2. ระดับความพยายามในการทำงาน จะเกิดขึ้นจากการมีแรงจูงใจ ในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดันอารมณ์ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ เพราะว่าคนที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจให้แก่การทำงาน มากกว่าผู้ที่แรงจูงใจในการทำงานต่ำ

3. แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธีการที่จะมอบหมายงานซึ่งมีผลต่อกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน

สิริภัสสรศ์ วงศ์ทองดี. (2557, หน้า 5) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ แม็คคินซี (McKinsey) ซึ่งเสนอปัจจัย 7 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรคือ

1. กลยุทธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งภายในการปฏิบัติงานในองค์กร โอกาส และอุปสรรคภายนอก

2. โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงาน

3. ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย

4. แบบการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. บุคลากรผู้ร่วมองค์กร

6. ความสามารถ

7. ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเกิดจากสภาพภูมิหลังของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน สภาพร่างกายจิตใจ การศึกษาในด้านความรู้ ความสามารถ ความถนัดต่าง ๆ โดยมีปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความแตกต่างจากการประเมินของ

ผู้บังคับบัญชา แล้วให้คะแนนออกมาในระดับต่ำ ปานกลาง และระดับสูง ซึ่งมีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มากขึ้นเรื่อย ๆ

### หลักการงานให้มีประสิทธิภาพ

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

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูง คือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ ผลการทำงานมีความถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

2. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้และควรมีการวางแผน บริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

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

Woodcock (1989, p. 56) ได้กล่าวว่า ลักษณะของทีมการทำงานที่มีประสิทธิภาพไว้ 11 ด้าน ดังนี้

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 สมาชิกสามารถที่จะแสดงความรู้สึกความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้ มีการสื่อสารโดยตรง หันหน้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหา สร้างความเข้าใจกัน

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

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

6. วิธีการปฏิบัติงานชัดเจน (Sound Procedures) คือ การทำงานของทีมมีการประชุมปรึกษาหารือและหาแนวทางปฏิบัติร่วมกันการตัดสินใจจะใช้ข้อมูลและความเห็นของสมาชิกทีมทุกคน

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) การทำงานในทีม จะต้องมีส่วนนำที่มีความสามารถและความเหมาะสมในสถานการณ์นั้น 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 สมาชิกในทีมมีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร 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. เคลื่อนย้ายอุปสรรคที่ทำให้ทีม ไม่บรรลุเป้าหมาย

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 จำเป็นต้องมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

1. รู้บทบาทของตนเอง และเป้าหมายของกลุ่ม

2. พอใจที่จะเป็นสมาชิกทีม

3. ทำงานร่วมกัน และประสานกับสมาชิกในทีม

4. สนับสนุนสมาชิกในทีม โดยการกระตุ้น และสนับสนุน

5. แบ่งปัน ยกย่อง ชมเชย

6. เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น ยอมรับและเปลี่ยนให้เป็นประสบการณ์ทางบวก

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลจึงจำต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานของทั้งสองฝ่าย คือ ผู้นำทีมที่ต้องมีภาวะผู้นำที่ดี และสมาชิกในทีมที่จะต้องมีความสำคัญ 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 โดยจัดหาลักษณะประกอบต่าง ๆ สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ผลประโยชน์ตอบแทนที่ยุติธรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน และเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี และความสำคัญของความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานและองค์กรมี ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความซื่อสัตย์ และความสามัคคีให้มีต่อองค์กร
3. เสริมสร้างวินัยที่ดี อันจะทำให้มีการปฏิบัติตามข้อบังคับ
4. ทำให้องค์กรแข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขัน
5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจดีต่อองค์กรมากขึ้น
6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจกรรมต่าง ๆ
7. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นต่อองค์กรของตนเอง

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

### แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Zaleanick (1958, p. 40) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติงานจะดีมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับ ผู้ปฏิบัติว่าจะได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอก และภายใน (external and internal) มากน้อยเพียงใด ซึ่งถ้าหากว่าผู้ปฏิบัติงาน ได้รับการตอบสนองมาก การปฏิบัติงานก็ย่อมมีประสิทธิภาพมากด้วยเช่นกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความต้องการภายนอก ได้แก่

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

ความต้องการภายใน ได้แก่

1. ความต้องการเข้าหมู่คณะ
2. ความต้องการแสดงความจงรักภักดี ความเป็นเพื่อน และความรักใคร่

การทำงานร่วมกันเป็นทีมของทีมบุคลากรทุกระดับในองค์กรจะทำให้งานที่ปฏิบัตินี้ สามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้ทัน องค์กรจะต้องมีทีมงานที่มีการทำงานที่มี ประสิทธิภาพต่อองค์กรนั้น ๆ ด้วย

4. ค่าจ้างและค่าตอบแทน ได้แก่ จำนวนเงินรายได้ประจำที่ได้รับและรายได้ที่จ่ายตอบแทนพิเศษที่หน่วยงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

5. ลักษณะงานที่ทำ ได้แก่ การได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ

6. การนิเทศงานหรือการฝึกอบรม ได้แก่ การให้โอกาสในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม โดยการศึกษาต่อ การฝึกอบรม การดูงาน

7. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การติดต่อสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

8. สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

9. ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ความรู้สึกพึงพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

10. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สวัสดิการด้านอื่น ๆ เป็นต้น

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

เอี่ยมพร 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 แล้วจัดทำแผนที่กลยุทธ์กำหนดเป้าหมายและกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ของแผนกคลังสินค้า จากนั้นจึงถ่ายทอดจากระดับแผนกคลังสินค้าสู่ระดับบุคคล งานวิจัยได้วัดผลการดำเนินงานของแผนกคลังสินค้าขององค์กรกรณีศึกษา ซึ่งพบว่า มีประสิทธิภาพการดำเนินงานสูงขึ้นหลังจากการนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพเข้ามาประยุกต์ใช้

พรทิพย์ เพ็ชรนพรัตน์ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผลการศึกษา พบว่า 1) ข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง 2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ได้แก่ รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษาที่ใช้ในการบรรจุเข้ารับราชการ ระดับ ตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน 3) ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา คือ ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล โดยกำหนดขีดความสามารถของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน เพื่อเป็นมาตรฐานในการมอบหมายงาน การติดตามและประเมินผลงาน จะทำให้ข้าราชการได้รับมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถ ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการให้มีประสิทธิภาพ

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

อายุระหว่าง 25-34 ปี คิดเป็นร้อยละ 61.10 สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 50.90 วุฒิกการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี 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 ประกอบด้วยปัจจัยเชิงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานจำนวน 1 ด้าน คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในประเด็นลักษณะงานที่รับผิดชอบตรงกับความรู้ความสามารถสูงสุดปัจจัยค่าจุนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานจำนวน 4 ด้าน คือ 1) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีระดับความคิดเห็นในประเด็นการได้รับการสนับสนุนในทุก ๆ ด้านจากผู้บังคับบัญชาสูงสุด 2) ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน มีระดับความคิดเห็นในประเด็นความเชื่อมั่นต่ออนาคตขององค์กรสูงสุด 3) ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร มีระดับความคิดเห็นในประเด็นความภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้สูงสุด และ 4) ปัจจัยด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว มีระดับความคิดเห็นในประเด็นงานที่ได้รับมอบหมายส่งผลต่อการดำเนินชีวิตสูงสุด

ชน คณาวงษ์ (2560) ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะคติของพนักงาน ลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร มีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อ 1) ศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงาน ลูกจ้างธนาคารออมสิน 2) ศึกษาทัศนคติของพนักงาน ลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร 3) เปรียบเทียบทัศนคติของพนักงาน ลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล และ 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับทัศนคติของพนักงาน ลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรจากผลการวิเคราะห์สามารถสรุปผลได้ ดังนี้ 1. ความพึงพอใจในงานและทัศนคติของพนักงาน ลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับมาก 2. พนักงาน และลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีอายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3. ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงาน ลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรในทิศทางเดียวกันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

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



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

กนกพร แซ่ซื่อ (2561) ได้ศึกษาวิจัย การศึกษาปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคล ความผูกพันองค์กร ภาวะผู้นำและระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทในเครือเฮลท์ อีพ กรุ๊ป การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความแตกต่างของปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคล อิทธิพลของปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร อิทธิพลของปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และอิทธิพลของปัจจัยด้านระบบมาตรฐานการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทในเครือ เฮลท์ อีพ กรุ๊ป ผลการศึกษา พบว่า ความแตกต่างของปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานรายได้ต่อเดือน และความเพียงพอของรายได้ต่อค่าใช้จ่าย ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทในเครือ เฮลท์ อีพ กรุ๊ป ที่ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลด้านอายุงาน และการใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบลดถอยอย่างง่าย พบว่า อิทธิพลของปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร อิทธิพลของปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และอิทธิพลของปัจจัยด้านระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทในเครือ เฮลท์ อีพ กรุ๊ป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ธัญญชล จันทร์ขจร (2562) ได้ทำวิจัยเรื่องความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษา : บริษัทพิน่าเฮาส์ จำกัด (มหาชน) การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความรู้ความเข้าใจต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัทพิน่าเฮาส์ จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของบุคลากร บริษัท พิน่าเฮาส์ จำกัด (มหาชน) 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความเข้าใจต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการ



ปฏิบัติงานของบริษัท ฟีน่าเฮาส์ จำกัด (มหาชน) และ 4) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31 -40 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี/เทียบเท่า ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1 - 5 ปี ตำแหน่งเจ้าหน้าที่เป็นส่วนใหญ่ 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 ได้เสนอถึงการนำ KPI ร่วมกับ Balanced Scorecard ในการปรับปรุงทางการเน้นในเรื่องกลยุทธ์และความสอดคล้องกันของกลยุทธ์ โดยได้พูดถึงศักยภาพในการใช้ KPI ซึ่งเป็นตัววัดสมรรถนะขององค์กรร่วมกับการใช้วิธีการแบบ Balanced Scorecard ในการบริหารจัดการต่าง ๆ ทางด้านการจัดการเกี่ยวกับกลยุทธ์ รวมถึงพิจารณาจุดอ่อน และจุดแข็งของเครื่องมือทั้งสองและพิจารณาวิธีการวิธีหนึ่งที่จะใช้เครื่องมือทั้งสองนี้ร่วมกัน

Gregoriou (2008) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในงานและความจำเป็นในการปฏิบัติตามพนักงานราชการที่ทำงานในกระทรวงการคลังในสาธารณรัฐประเทศไซปรัสหาคำถามที่ถูกตั้งค่าในส่วนนี้คำตอบสำหรับคำถามเหล่านั้นได้ขอผ่านแบบสอบถามการพัฒนาตนเองซึ่งรวมทั้งปิดและคำถามปลายเปิดแบบสอบถามได้รับการบริหารให้กับตัวอย่างที่สุ่มจาก 860 คน ในตัวอย่างพื้นฐานของ เพศ อัตราเงินเดือน และปีของการ ให้บริการการตอบสนองไปความต้องการปรากฏว่าได้รับความพึงพอใจในระดับน้อยกว่าความต้องการที่ยังเหลืออยู่หมวดหมู่ (คือทางเสรีวิทยาความปลอดภัยและสังคม) ด้วยความเคารพต่อความพึงพอใจในงานมันออกมาว่าคนที่ทำงานในกระทรวงการเงินมีความพึงพอใจในระดับปานกลางกับงานของพวกเขาด้วยหมายถึงค่าความพึงพอใจระหว่าง 2,57 และ 3,53 ในระดับห้าจุดผู้เข้าร่วมการศึกษาปรากฏน้อยพอใจกับโปรโมชัน และเป็นธรรมชาติเดียวกันปรากฏทั้งความพึงพอใจหรือความพึงพอใจในระดับที่ดีเป็นเรื่องเงินเดือนและการทำงานสิ่งแวดล้อมสองการทดสอบการถดถอยพหุคูณได้ดำเนินการเกี่ยวกับการทำนายของงาน

ความพึงพอใจ: เสรีนิยมและพรรคหนึ่งการทดสอบการถดถอยเสรีนิยมใช้เป็นตัวแปรแปดด้านของสภาพแวดล้อมการทำงานการทดสอบนี้จะอธิบายร้อยละ 42 และ 4% ของความแปรปรวนทั้งหมด ( $F = 24,63, p < .001, DF = 15/560$ ) ตัวแบบการถดถอยอนุกรมนิยมใช้ตัวแปรเดียวกันหลังจากการควบคุมประชากรเหตุผลในการเลือกที่จะทำงานในภาครัฐและความต้องการความพึงพอใจ; การทดสอบนี้อธิบายร้อยละ 25 และ 3% ของความแปรปรวนทั้งหมด ( $F = 66,21, p < .001, DF = 3/575$ ) ทั้งสองรุ่นนี้ชี้ให้เห็นว่าการถดถอยแหล่งที่สำคัญที่สุดของงานความพึงพอใจอยู่ในลำดับขีโอกาสของการใช้ทักษะและความสามารถ, เงินเดือน โอกาสในการพัฒนาทักษะการประกอบอาชีพ ตารางเวลาการทำงานในชีวิตประจำวันที่มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของการทำงานในนามของเพื่อนร่วมงานสองข้อ จำกัด ของการศึกษาคือการขาดความ Generalizability ประชากรอื่น ๆ และขาดความสมของวิธีการวิจัยและข้อมูลยังมีการระบุผลกระทบของการศึกษาของทั้งพนักงานและนายจ้างเช่นเดียวกับคำแนะนำสำหรับการวิจัยต่อไปนอกจากนี้ยังจะมีการระบุ

Berghe (2011) ได้ทำวิจัยเรื่อง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าทำอะไรจึงจะวัดความพึงพอใจในงาน เพื่อวัดความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงาน และการไม่พึงพอใจในงานเพิ่มระดับของการปฏิบัติงานหรือไม่ กลุ่มตัวอย่าง เป้าหมาย คือ การกำหนดปัจจัยสำหรับความพึงพอใจในการทำงานและเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและการปฏิบัติงานและอิทธิพลของความพึงพอใจในงานประสิทธิภาพครั้งแรกที่เรามองเข้าไปในทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผลและทฤษฎีของวางแผนพฤติกรรมการณ์สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและพฤติกรรมงานความพึงพอใจจะมีการอธิบายจากนั้นเป็นหน้าที่ของคุณลักษณะงานคนอื่น ๆ และการแสดงออกส่วนบุคคลข้อมูลการวิจัยรองจะถูกรวบรวมเพื่อค้นหาและเพื่อชี้แจงการติดต่อบetweenความพึงพอใจในการทำงานและการปฏิบัติงานสำหรับวันนี้เราจะใช้ประโยชน์จากผลของความสัมพันธ์เวอร์กรรมและการศึกษาเกี่ยวกับการสองตัวแปรหลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้ข้อสรุปที่ถูกวาดขึ้น โดยทั่วไปมีเพียงเจ็ดข้อสรุปเพื่อความพึงพอใจที่อ่อนแอความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและทิศทางสาเหตุคือสรุปไม่ได้การวิจัยหลักจะขึ้นอยู่กับการสำรวจในบ้านของ บริษัท ต่างประเทศที่มีการดำเนินการในส่วนที่ทางทฤษฎีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เราจะตรวจสอบในระดับความพึงพอใจในงานนี้บริษัท และเราจะหารือถึงการเปลี่ยนแปลงในคะแนนความพึงพอใจที่แตกต่างกันระหว่างสามสำนักงานของ บริษัทนี้ตั้งอยู่ในฟินแลนด์ สวีเดน และเดนมาร์กเราต้องการที่จะเน้นว่าผลของการสำรวจในบ้านและการแปลผลเหล่านี้จะถูก จำกัด ให้บริษัท นี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งเนื่องจากลักษณะเฉพาะของ บริษัท จากการสำรวจตัวเอง

NathGangai and Agrawal (2014) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของความมุ่งมั่นขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในการแก้ปัญหาความเป็นจริงในลัคเนา ประเทศอินเดีย ดังนั้นการศึกษาค้นคว้านี้จะทำให้บทบาทสำคัญในการวิจัยที่ยังหลงเหลืออยู่ในการบริหารจัดการและพฤติกรรมองค์กรวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นสูตรสำหรับการศึกษา 1) เพื่อศึกษาบทบาทของอิทธิพลพึงพอใจในงานความผูกพันต่อองค์กรในหมู่พนักงาน 2) เพื่อหาข้อมูลความพึงพอใจในงานและองค์กรความมุ่งมั่นในหมู่เพศผลรวมจาก 50 เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านเทคนิคการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวกและข้อมูลนี้จะถูกคำนวณการไ้ใช้งานของโปรแกรมทางสถิติของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ผลการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญอย่างมากในหมู่ปัจจัยของความมุ่งมั่นขององค์กรรวมทั้งเพศแต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรและในหมู่สามมิติความมุ่งมั่นความต่อเนื่องและความมุ่งมั่นเพียงกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในงานที่ 0.05 ชั้นการค้นพบที่คล้ายกันแสดงให้เห็นว่าในกรณีของเพศ (ชายและหญิง) ที่ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความมุ่งมั่นขององค์กรและพึงพอใจในงาน

Ntisa (2015) การศึกษาค้นคว้ามีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานขององค์กรและประสิทธิภาพการทำงานในหมู่นักวิชาการภายในมหาวิทยาลัยเซาท์แอฟริกัน ผลการวิจัย พบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ได้ดำเนินการในการประเมินผลความแข็งแรงและขนาดของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรค่าสหสัมพันธ์สูงสุดระหว่างโครงสร้างเป็น 0.442 จึงให้หลักฐานของความถูกต้องเลือกปฏิบัติการวิเคราะห์ปัจจัยที่ได้ดำเนินการสำหรับแบบสอบถามความมุ่งมั่นขององค์กรและบุคคลปฏิบัติวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผ่านซอฟต์แวร์ทางสถิติ SPSS รุ่น 22.0 ความมุ่งมั่นขององค์กรเผยปัจจัยสี่และทั้งหมดของพวกเขาคิดแปรปรวนรวมนำพอใจอธิบายของ 65.2% การปฏิบัติงานเผยปัจจัยที่สามซึ่งคิดเป็นความแปรปรวนรวมนำพอใจอธิบายประมาณ ผลการทดสอบสรุปได้ว่า เพศชายและเพศหญิง มีความคล้ายคลึงกันในการรับรู้ในแง่ของโครงสร้างการศึกษาสถิติความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างเพศ และการศึกษาโครงสร้างสี่ยกเว้นการปฏิบัติงานการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ดำเนินการเพื่อสร้างความถูกต้องขนาดมาตรการทั้งหมดเป็นไปตามแบบที่ได้รับการยอมรับรูปแบบและความน่าเชื่อถือและเปิดเผยว่าเครื่องชั่งที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้ามีความน่าเชื่อถือสุดทำรูปแบบโครงสร้างได้รับการทดสอบสรุปได้ว่ารูปแบบความคิดที่ถูกต้องจับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและความมุ่งมั่นขององค์กรไม่มีอิทธิพลสำคัญในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เรื่อง แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ

ทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ทำให้ผู้วิจัยได้มี  
แนวทางในการทำวิจัยและออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้



## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง โดยมีเนื้อหาสาระสำคัญในการดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

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

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน ในโรงงานผลิตเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี จำนวน 237 โรงงาน โรงงานผลิตภัณฑ์จากปิโตรเลียม จำนวน 24 โรงงาน 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 โดยมี พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการสุตรของยามานะ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน จากการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบโควต้า (Quota sampling) ตามส่วนพื้นที่นิคมมาบตาพุด, นิคมเอเชีย, นิคมผาแดง, นิคมอาร์ ไอ แอล, นิคมเหมราชตะวันออกมาบตาพุดโดยใช้แบบสอบถามที่ได้จัดเตรียมไว้ไปทำการเก็บข้อมูลจากคือ พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน จำนวน 352 คนกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ ใช้กลุ่มตัวอย่างซึ่งคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโรยามานะ (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, นิคมเหมราช ตะวันออกมาบตาพุด 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
<b>รวม</b>	<b>857</b>	<b>2033</b>	<b>105</b>	<b>247</b>

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 ทักษะทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs

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

### ส่วนที่ 3 ทักษะทัศนคติของพนักงานต่อ 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 ทศนคติของพนักงานบริษัทต่อ KPIs

ส่วนที่ 3 ทศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs

ส่วนที่ 4 แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

ส่วนที่ 5 ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

3. นำแบบสอบถามฉบับร่างไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาให้ช่วยพิจารณาตรวจสอบแก้ไขข้อคำถามให้ครอบคลุมถึงเนื้อหาของงานวิจัย เพื่อนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาให้ถูกต้อง

4. นำแบบสอบถามที่ทำการแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษากลับไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง หากมีการแก้ไขแบบสอบถามอีกครั้งก็นำกลับมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบซ้ำอีกครั้ง เพื่อความถูกต้อง

### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้ว ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญทำการพิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) จากนั้น ทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- 1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์
- 1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิต ตรีศิริโชติ
- 1.3 อาจารย์ ดร.ศิริญา วิรุณราช

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

2. นำแบบสอบถามที่ทำการแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่ถูกต้องและมีคุณภาพ

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างและไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

4. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ส่วนของแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ที่ทัศนคติของพนักงานต่อการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) แนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม 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 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการสุตรของยามาเน่ (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 จัดทำแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์โดยใช้ Google Form หลังจากนั้นทำการส่งต่อแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ผ่านทางโทรศัพท์มือถือไปยังเพื่อนร่วมงานที่ทำงานในพื้นที่นิคมมาบตาพุด, นิคมเอเชีย, นิคมผาแดง, นิคมอาร์ ไอ แอล, นิคมเหมราชตะวันออกมาบตาพุด โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะใช้เวลาในการตอบประมาณ 15 นาที หลังจากนั้นกดส่งคำตอบทาง Google Form ผ่านโทรศัพท์มือถือ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม ท่านสามารถเลือกตอบแบบสอบถามได้ 2 ช่องทาง โดยผ่านทางกรอกเอกสารแบบสอบถามหรือแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ หลังจากท่านตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว กรุณาส่งแบบสอบถามมาที่ผู้วิจัยตามช่องทาง ดังนี้

2.1 ในกรณีที่ท่านใช้การกรอกเอกสารแบบสอบถาม ขอความกรุณาทำการใส่ซองปิดผนึกและนำไปหย่อนลงกล่องรับเอกสารที่จัดเตรียมไว้

2.2 ในกรณีที่ท่านใช้แบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ ขอความกรุณากดส่งคำตอบทาง Google Form ผ่านโทรศัพท์มือถือของท่าน

โดยผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยใช้วิธีแสดงความยินยอมเข้าร่วมโครงการผ่านการตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้วิจัย (Consent by Action) แต่ถ้าไม่ประสงค์ที่จะเข้าร่วมโครงการวิจัย กลุ่มตัวอย่างมีสิทธิในการเลือกไม่ตอบและส่งกลับแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้วิจัย

จากนั้นผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ ครบถ้วนของแบบสอบถาม และบันทึกข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

2. เมื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถามจนครบพบว่า มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์

3. บันทึกข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติ



## การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ในการวิจัยครั้งนี้คือ 352 ชุด และตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยทำการจัดระเบียบและบันทึกข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมข้อมูลได้ทั้งหมดไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติแล้ววิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้ 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) แตกต่างกัน ใช้สถิติการทดสอบค่าที (t-test) สำหรับตัวแปรที่มี 2 ค่า และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว โดยสถิติการทดสอบค่า

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

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

6.4 ทิศนคติของพนักงานต่อการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (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 และการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ทำวิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ทักษะคิดของพนักงานบริษัทต่อ KPIs

ส่วนที่ 3 ทักษะคิดของพนักงานบริษัทต่อ OKRs

ส่วนที่ 4 แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

ส่วนที่ 5 ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมี

และปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

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 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปแบบ คะแนนเดิม
Beta	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปแบบ คะแนนมาตรฐาน
F	หมายถึง ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน F-distribution
H <sub>0</sub>	หมายถึง สมมติฐานหลัก (Null hypothesis)
H <sub>1</sub>	หมายถึง สมมติฐานรอง (Alternative hypothesis)
p	หมายถึง ค่าความน่าจะเป็น
*, **, ***	หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ,.01 และ .001 ๗ 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 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้าน

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 แตกต่างกันตามตาม ข้อมูลของพนักงานเอกชนใช้สถิติการทดสอบค่าที (t-test) สำหรับตัวแปรที่มี 2 ค่า และการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว โดยสถิติการทดสอบค่าเอฟ (F-test) สำหรับตัวแปรที่มีค่ามากกว่า 2 ค่าขึ้นไปและใช้การเปรียบเทียบรายคู่ กรณีที่มีความแตกต่างกัน โดยวิธีของฟิชเชอร์ (Fisher's Least Significant Difference : LSD)

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

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

5. ผลการวิเคราะห์แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัด ระยอง 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 และอายุอยู่ในช่วง 31 - 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 36 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.20

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) โดยรวมและรายด้าน

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) โดยรวม

ทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัด ความสำเร็จ (KPIs)	n= 352		ระดับ ความคิดเห็น	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. การกำหนดตัวชี้วัดตรง	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 การกำหนดตัวชี้วัดตรง เป็นอันดับที่ 1 ( $\bar{X}=4.76$ ) การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล เป็นอันดับที่ 2 ( $\bar{X}=4.74$ ) การกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร เป็นอันดับที่ 3 ( $\bar{X}=4.44$ ) 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. ท่านมีแนวโน้มปฏิบัติตาม KPIs ระดับองค์กรของท่านได้อย่างประสบความสำเร็จ	298 (84.10)	34 (9.70)	14 (4.00)	2 (0.60)	4 (1.10)	4.76	0.65	มากที่สุด	1
<b>ภาพรวม</b>						<b>4.57</b>	<b>0.52</b>	<b>มากที่สุด</b>	

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

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเรื่องท่านมีแนวโน้มปฏิบัติตาม 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

การกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับ หน่วยงาน	ระดับความคิดเห็น					n= 352		ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านรู้จัก KPIs ระดับหน่วยงาน ของท่าน	134 (42.30)	43 (12.30)	17 (4.90)	8 (2.30)	150 (42.30)	3.02	1.83	ปานกลาง	3
2. ท่านรู้สึกเห็นชอบว่า KPIs ระดับ หน่วยงานส่งผลให้การทำงานมี ประสิทธิภาพ	236 (66.90)	88 (25.1)	19 (5.40)	6 (1.7)	3 (0.90)	4.55	0.75	มากที่สุด	1
3. ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับ หน่วยงานช่วยให้ท่านบรรลุ เป้าหมายในการทำงาน	175 (49.40)	16 (4.60)	73 (20.90)	3 (0.9)	85 (24.30)	3.54	1.64	มาก	2
4. ท่านเชื่อมั่น ว่าท่านสามารถ ปฏิบัติงานตาม KPIs ระดับ หน่วยงานของท่านได้เป็นอย่างดี	7 (2.00)	21 (6.00)	119 (33.40)	116 (33.10)	89 (25.4)	2.26	0.97	น้อย	4
<b>รวม</b>						3.34	0.67	ปานกลาง	

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

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเรื่องท่านรู้สึกเห็นชอบว่า KPIs ระดับหน่วยงานส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ 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		ระดับความเห็น	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. ท่านเชื่อว่าท่านสามารถปฏิบัติงานตาม KPIs ระดับบุคคลของท่านได้เป็นอย่างดี	145 (41.40)	158 (44.60)	34 (9.70)	11 (3.10)	4 (1.10)	4.22	0.83	มาก	1
<b>รวม</b>						3.69	0.50	มาก	

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

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเรื่องท่านรู้สึกเห็นชอบว่า KPIs ระดับหน่วยงานส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ 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		ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านรู้จัก KPIs รองใน หน่วยงานของท่าน	175 (49.40)	141 (40.30)	22 (6.30)	11 (3.10)	3 (0.90)	4.34	0.80	มาก	3
2. ท่านรู้สึกว่าการ รองใน หน่วยงานของท่านส่งผลให้การ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	211 (59.70)	97 (27.70)	33 (9.40)	9 (2.60)	2 (0.60)	4.43	0.81	มาก	2
3. ท่านเชื่อว่า KPIs รองใน หน่วยงานของท่านสามารถช่วย ให้หน่วยงานของท่านบรรลุ เป้าหมายครอบคลุมผลลัพธ์ใน หลายมิติ	233 (66.00)	80 (22.90)	24 (6.90)	11 (3.10)	4 (1.10)	4.49	0.84	มาก	1
4. ท่านเชื่อมั่นว่าท่านสามารถ ปฏิบัติตาม KPIs รองใน หน่วยงานของท่านได้เป็นอย่างดี	135 (38.90)	173 (48.50)	36 (10.30)	7 (2.00)	1 (0.30)	4.23	0.73	มาก	4
<b>รวม</b>						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 ท่านรู้สึกว่าการรองในหน่วยงานของท่านส่งผลให้การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.43$ ,  $SD = 0.81$ ) และ ท่านรู้จัก KPIs รองในหน่วยงานของท่านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.43$ ,  $SD = 0.81$ ) และ ท่านเชื่อมั่นว่าท่านสามารถปฏิบัติตาม KPIs รองในหน่วยงานของท่านได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.18$ ,  $SD = 0.58$ ) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานต่อการตั้งเป้าหมายเพื่อ วัดผลความสำเร็จ (OKRs) โดยรวมและรายด้าน

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อทัศนคติของ  
พนักงานบริษัทต่อ OKRs โดยรวม

ทัศนคติของพนักงานต่อการตั้งเป้าหมายเพื่อ วัดผลความสำเร็จ (OKRs)	n= 352		ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับ การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)	4.32	0.51	มาก	1
2. แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผล ความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน	3.88	0.71	มาก	2
รวม	4.10	0.46	มาก	

จากตาราง 14 แสดงความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ในภาพรวม  
อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X}=4.10$ ,  $SD=0.46$ ) 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		ระดับ	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	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
<b>รวม</b>						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 ต้องมีความท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้จริง	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
<b>รวม</b>						<b>3.88</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>	

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 สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในระดับองค์กรได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.00$ ,  $SD=1.11$ ) และ ท่านคิดว่าวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้ง ขึ้น ต้องมีความท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้จริงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.89$ ,  $SD=0.90$ ) และ ท่านรู้สึกชอบ สนุกและท้าทายในการปฏิบัติงานตาม OKRs อยู่ในระดับมาก



( $\bar{X}$  = 3.80, SD = 0.98) และท่านเห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีหากมีการประยุกต์ใช้ OKRs ในองค์กรของท่านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 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
	$\bar{X}$	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
<b>รวม</b>	<b>4.02</b>	<b>0.36</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 17 แสดงความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.02, SD = 0.36) เมื่อพิจารณารายละเอียดจากผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า การตั้งเป้าหมาย OKRs เป็นอันดับที่ 1 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.22, SD = 0.45) กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 2 ( $\bar{X}$  = 4.06, SD = 0.52) และการกำหนดตัววัดผล OKRs อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 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. ท่านยินดีมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดตัวชี้วัดแบบการบูรณาการ การใช้ 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. ท่านเห็นว่าการบูรณาการ การใช้ 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. ท่านเห็นว่าการบูรณาการ การใช้ 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	
						<b>รวม</b>	4.06	0.52	มาก	

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

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเรื่องท่านยินดีมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดตัวชี้วัดแบบการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.20$ ,  $SD=0.93$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมาเรื่อง ท่านเห็นว่าการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ไม่เป็นภาระเกินหน้าที่ของท่าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.17$ ,  $SD=0.95$ ) และ ท่านเห็นว่าการบูรณาการ การใช้ 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 และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อแนวโน้ม การบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อ วัดผลความสำเร็จ (OKRs) ในด้าน การตั้งเป้าหมาย OKRs

การตั้งเป้าหมาย OKRs	ระดับความคิดเห็น					n= 352		ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	SD		
1. คณะผู้บริหารระดับสูงควรเป็นผู้ตั้งเป้าหมายของบริษัท โดยบูรณาการการใช้ 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 ที่ตั้งขึ้นต้องมีความท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้จริง	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
<b>รวม</b>						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 และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อแนวโน้ม การบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อ วัตถุประสงค์ความสำเร็จ (OKRs) ในด้าน การกำหนดตัววัดผล OKRs

การกำหนดตัววัดผล OKRs	ระดับความคิดเห็น					n= 352		ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านพอใจหากองค์กรท่านมี การบูรณาการ 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. ท่านมั่นใจว่าปฏิบัติงานได้หาก องค์กรมีการท่านมีการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	58 (16.60)	181 (51.10)	85 (24.30)	28 (8.00)	0	3.76	0.82	มาก	2
3. ท่านรู้สึกสนุกและท้าทายในการ ปฏิบัติงานตามการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	41 (11.70)	164 (46.30)	117 (33.40)	30 (8.60)	0	3.61	0.80	มาก	4
4. ท่านมีความสนใจเปลี่ยนตัวชี้วัด มาเป็นการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	46 (13.10)	145 (40.90)	104 (29.70)	57 (16.30)	0	3.50	0.91	มาก	5
5. ท่านเห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีของ บริษัทในการสร้างระบบการบูรณา การ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	69 (19.70)	152 (42.90)	105 (30.00)	26 (7.40)	0	3.74	0.85	มาก	3
<b>รวม</b>						<b>3.78</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 20 แสดงความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัด ความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัตถุประสงค์ความสำเร็จ (OKRs) ในด้านการกำหนดตัววัดผล OKRs อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ ,  $SD = 0.59$ )

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเรื่องท่านพอใจหากองค์กรท่านมีการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ ,  $SD = 0.94$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมาเรื่อง ท่านมั่นใจว่าปฏิบัติงานได้หากองค์กรมีการท่านมีการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs อยู่ใน ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$ ,  $SD = 0.82$ ) และ ท่านเห็นว่าเป็น โอกาสที่ดีของบริษัทในการสร้างระบบ การบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $SD = 0.85$ ) และ ท่านรู้สึก สนุกและท้าทายในการปฏิบัติงานตามการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs อยู่ในระดับมาก



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

### ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองโดยรวมและรายด้าน

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองโดยรวม

ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง	n = 352		ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	$\bar{X}$	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 ( $\bar{X}$  = 3.79, SD = 0.58) เมื่อพิจารณารายละเอียดจากผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ด้านปริมาณงาน เป็นอันดับที่ 1 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.93, SD = 0.63) ด้านเวลา อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 2 ( $\bar{X}$  = 3.85, SD = 0.73) และด้านคุณภาพงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.67, SD = 0.73) ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพ  
ในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัด  
ระยองในด้านคุณภาพงาน

ด้านคุณภาพงาน	ระดับความคิดเห็น					n= 352		ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	SD		
1. ผลงานของท่านมีคุณภาพ ตามความคาดหวังจากหัวหน้า งานของท่าน	69 (19.70)	158 (44.60)	99 (28.30)	25 (7.10)	1 (0.30)	3.76	0.85	มาก	2
2. ท่านตั้งใจทำงานในหน้าที่ อย่างเต็มความสามารถ สร้าง ผลงานได้มาตรฐานบริษัท	84 (24.00)	138 (38.90)	106 (30.30)	24 (6.90)	0	3.80	0.88	มาก	1
3. ท่านปฏิบัติงานรวดเร็ว ถูกต้อง ตามมาตรฐานที่ลูกค้า ต้องการ	62 (17.70)	147 (41.40)	115 (32.90)	28 (8.00)	0	3.68	0.65	มาก	3
<b>รวม</b>						3.72	0.72	มาก	

จากตาราง 22 แสดงความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทใน  
กลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ในด้านคุณภาพงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับ  
มาก

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเรื่องท่านตั้งใจทำงานในหน้าที่อย่างเต็ม  
ความสามารถ สร้างผลงานได้มาตรฐานบริษัทอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80, SD = 0.88$ ) เป็นอันดับ  
แรก รองลงมาเรื่อง ท่านตั้งใจทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ สร้างผลงานได้มาตรฐาน  
บริษัทอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76, SD = 0.85$ ) และ ท่านปฏิบัติงานรวดเร็ว ถูกต้อง ตามมาตรฐานที่  
ลูกค้าต้องการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68, SD = 0.65$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพ  
ในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัด  
ระยองใน ด้านปริมาณงาน

ด้านปริมาณงาน	ระดับความคิดเห็น					n= 352		ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	SD		
1. ปริมาณผลงานของท่าน ถูกต้องตามคำสั่งที่ได้รับ มอบหมายเสมอ	69 (19.70)	158 (44.60)	99 (28.30)	25 (7.10)	1 (0.30)	3.76	0.85	มาก	2
2. ท่านมีความกระตือรือร้นใน การทำงานทำให้งานสำเร็จใน ปริมาณมาก	84 (24.00)	138 (38.90)	106 (30.30)	24 (6.90)	0 0	3.80	0.88	มาก	1
3. ท่านสามารถสร้างปริมาณ ผลงานได้มากเมื่อเปรียบเทียบกับ เพื่อนร่วมงาน	62 (17.70)	147 (41.40)	115 (32.40)	28 (8.00)	0	3.68	0.85	มาก	3
<b>รวม</b>						3.72	0.72	มาก	

จากตาราง 23 แสดงความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทใน  
กลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ในด้านปริมาณงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับ  
มาก ( $\bar{X}=3.72$ ,  $SD=0.72$ )

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเรื่องท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานทำ  
ให้งานสำเร็จในปริมาณมากอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.80$ ,  $SD=0.88$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมาเรื่อง  
ปริมาณผลงานของท่านถูกต้องตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเสมออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.76$ ,  $SD=$   
 $0.85$ ) และ ท่านสามารถสร้างปริมาณผลงานได้มากเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับ  
มาก ( $\bar{X}=3.68$ ,  $SD=0.85$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพ  
ในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัด  
ระยองในด้านเวลา

ด้านเวลา	ระดับความคิดเห็น					n= 352		ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านสามารถจัดสรรเวลา ได้อย่างเหมาะสมกับ ปริมาณที่ได้รับมอบหมาย	38 (10.90)	181 (51.70)	111 (31.70)	20 (5.70)	0 0	3.67	0.74	มาก	3
2. ท่านทำงานเสร็จ ตาม กำหนดเวลาและเป็นที่พึง พอใจของผู้บริหาร	108 (30.90)	158 (44.60)	56 (15.40)	30 (8.60)	0 0	3.97	0.90	มาก	1
3. ท่านใช้ทรัพยากรด้านเวลา ได้คุ้มค่าที่สุดทุกครั้งที่ ปฏิบัติงาน	86 (24.60)	171 (48.90)	54 (15.40)	39 (11.10)	0 0	3.86	0.91	มาก	2
<b>รวม</b>						3.85	0.73	มาก	

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

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเรื่องท่านทำงานเสร็จ ตามกำหนดเวลาและเป็น  
ที่พึงพอใจของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.97, SD = 0.90) เป็นอันดับแรก รองลงมาเรื่อง ท่าน  
ใช้ทรัพยากรด้านเวลาได้คุ้มค่าที่สุดทุกครั้งที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.97, SD = 0.90) และ  
ท่านสามารถจัดสรรเวลาได้อย่างเหมาะสมกับปริมาณที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.67,  
SD = 0.74) ตามลำดับ

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพ  
ในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัด  
ระยองใน ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น					n= 352		ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	SD		
1. องค์กรของท่านมีการควบคุม ต้นทุนการผลิตได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	54 (15.4)	153 (43.10)	116 (33.10)	29 (8.3)	0	3.65	0.83	มาก	3
2. องค์กรของท่านจัดสรร ทรัพยากรด้านการเงินอย่าง ประหยัดคุ้มค่า	141 (40.30)	145 (40.90)	60 (17.10)	6 (1.70)	0	4.15	0.76	มาก	1
3. องค์กรของท่านลงทุนซื้อ เครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาการ ดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	88 (25.10)	171 (48.30)	61 (17.40)	32 (9.00)	0	3.99	0.77	มาก	2
<b>รวม</b>						3.93	0.63	มาก	

จากตาราง 25 แสดงความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทใน  
กลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ในด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ใน  
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.93$ ,  $SD=0.63$ )

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีองค์กรของท่านจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินอย่างประหยัด  
คุ้มค่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.15$ ,  $SD=0.76$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมาเรื่อง องค์กรของท่านลงทุน  
ซื้อเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับ  
มาก ( $\bar{X}=3.99$ ,  $SD=0.77$ ) และ องค์กรของท่านมีการควบคุมต้นทุนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.65$ ,  $SD=0.83$ ) ตามลำดับ



## ตอนที่ 6 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยผลการวิเคราะห์ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ทักษะของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามข้อมูลทั่วไปของพนักงาน  
เอกชน

ตารางที่ 26 แสดงผลการวิเคราะห์ t-test ของทักษะของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตามเพศ

ทักษะของพนักงานต่อ KPIs	$\bar{X}$		SD		t	Sig.
	ชาย (n=292)	หญิง (n=60)	ชาย (n=292)	หญิง (n=60)		
2.1 ทักษะต่อการกำหนด ตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร	4.59	4.47	0.51	0.59	1.645	0.101
2.2 กำหนดตัวชี้วัดหลักใน ระดับหน่วยงาน	3.35	3.28	0.67	0.64	0.746	0.456
2.3 การกำหนดตัวชี้วัดระดับ บุคคล	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*
<b>รวม</b>	<b>3.96</b>	<b>3.85</b>	<b>0.34</b>	<b>0.40</b>	<b>2.178</b>	<b>0.030*</b>

\*  $p \leq .05$

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

เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า เพศแตกต่างกัน มีผลต่อด้านการกำหนดตัวชี้วัดรอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ส่วนด้านทักษะต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร 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 เมื่ออายุแตกต่างกันมีผลต่อการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร กำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน และการกำหนดตัวชี้วัดรอง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ตามอายุ

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

ตารางที่ 28 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามอายุ ในส่วนของด้านการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

อายุ	$\bar{X}$	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 และ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 41 -50 ปี กับ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 29 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แยกต่างกันในตามสถานภาพสมรส

	ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs	แหล่งความแปรปรวน		MS	F	p
		SS	df			
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 แยกต่างกันในตามสถานภาพสมรสในภาพรวม เมื่อสถานภาพสมรส แยกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เมื่อสถานภาพสมรส แยกต่างกันมีผลต่อทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร ส่วนด้านการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล และการกำหนดตัวชี้วัดรอง แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนกำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน ไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ตามอายุ

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

ตารางที่ 30 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทักษะคติของพนักงาน ต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนภาพรวม

สถานภาพสมรส	$\bar{X}$	สถานภาพสมรส		
		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 ทักษะคติของพนักงานต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนภาพรวม มีจำนวน 2 คู่ คือ กลุ่มตัวอย่างที่มี โสด กับ กลุ่มตัวอย่างที่หย่าร้าง/หม้าย และ กลุ่มตัวอย่างที่สมรส กับ กลุ่มตัวอย่างที่หย่าร้าง/หม้าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001



ตารางที่ 31 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทักษะคติของพนักงาน  
ต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนของด้านทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลัก  
ระดับองค์กร

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 เกี่ยวกับ  
ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในด้านทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลัก  
ระดับองค์กรมีจำนวน 2 คู่ คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีโสด กับ กลุ่มตัวอย่างที่หย่าร้าง/หม้าย และ กลุ่ม  
ตัวอย่างที่สมรส กับ กลุ่มตัวอย่างที่หย่าร้าง/หม้าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 32 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงาน  
ต่อ 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 ทัศนคติ  
ของพนักงานต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลมีจำนวน 2 คู่ คือ  
กลุ่มตัวอย่างที่มีโสด กับ กลุ่มตัวอย่างที่หย่าร้าง/หม้าย และ กลุ่มตัวอย่างที่สมรส กับ กลุ่มตัวอย่างที่  
หย่าร้าง/หม้าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 33 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทักษะคติของพนักงาน  
ต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนของด้านการกำหนดตัวชี้วัดตรง

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 เกี่ยวกับ  
ทักษะคติของพนักงานต่อ KPIs ตามสถานภาพสมรส ในการกำหนดตัวชี้วัดตรงมีจำนวน 2 คู่ คือ  
กลุ่มตัวอย่างที่มีโสด กับ กลุ่มตัวอย่างที่หย่าร้าง/หม้าย และ กลุ่มตัวอย่างที่สมรส กับ กลุ่มตัวอย่างที่  
หย่าร้าง/หม้าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 34 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แยกต่างกันไปตามระดับการศึกษา

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 แยกต่างกันไปตามระดับการศึกษาในภาพรวม เมื่อระดับการศึกษา แยกต่างกันไป มีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เมื่อระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร ส่วนด้านทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนกำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล และการกำหนดตัวชี้วัดรอง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ตามระดับการศึกษา

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 กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05



ตารางที่ 36 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทักษะคิดของพนักงาน ต่อ 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 ทักษะคิดของพนักงานต่อ KPIs ตามระดับการศึกษา ในทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร มีจำนวน 2 คู่ คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับ กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และ กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี กับ กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ตารางที่ 37 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันเมื่อตามตำแหน่งงาน

	ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs	แหล่งความแปรปรวน	แหล่งความแปรปรวน				p
			SS	df	MS	F	
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 แตกต่างกันมีผลต่อการกำหนดตัวชี้วัดรองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และเมื่อตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กรและกำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

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

ตารางที่ 38 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทักษะคติของพนักงาน ต่อ KPIs ตามตำแหน่งงาน ในภาพรวม

ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	ตำแหน่งงาน			
		ผู้จัดการ	หัวหน้าฝ่าย	วิศวกร	พนักงานส่วน สำนักงาน
		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)	-	
พนักงานส่วน สำนักงาน	4.32	0.48* (Sig.= 0.00)	-0.47* (Sig.= 0.44)	0.13 (Sig.= 0.07)	

\*  $p \leq .05$

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

ตารางที่ 39 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทักษะคติของพนักงาน ต่อ KPIs ตามตำแหน่งงาน ด้านทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร

ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	ตำแหน่งงาน			
		ผู้จัดการ	หัวหน้าฝ่าย	วิศวกร	พนักงานส่วน สำนักงาน
		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)		
พนักงานส่วน สำนักงาน	4.72	0.41*** (Sig.= 0.000)	0.48*** (Sig.= 0.000)	0.03 (Sig.= 0.716)	

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

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

ตารางที่ 40 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทักษะคติของพนักงาน ต่อ KPIs ตามตำแหน่งงาน ในด้านกำหนดตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน

ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	ตำแหน่งงาน			
		ผู้จัดการ	หัวหน้าฝ่าย	วิศวกร	พนักงานส่วน สำนักงาน
		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)		
พนักงานส่วน สำนักงาน	3.47	0.51*** (Sig.= 0.00)	0.53*** (Sig.= 0.00)	0.05 (Sig.= 0.632)	

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

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



ตารางที่ 41 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทักษะคติของพนักงาน ต่อ KPIs ตามตำแหน่งงาน ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล

ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	ตำแหน่งงาน			
		ผู้จัดการ	หัวหน้าฝ่าย	วิศวกร	พนักงานส่วน สำนักงาน
		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)	-	
พนักงานส่วน สำนักงาน	3.66	0.08 (Sig.= 0.359)	0.06 (Sig.= 0.552)	0.10 (Sig.= 0.218)	-

\*\*  $p \leq .01$

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

ตารางที่ 42 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทักษะคติของพนักงาน  
ต่อ KPIs ตามตำแหน่งงาน ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดรอง

ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	ตำแหน่งงาน			
		ผู้จัดการ	หัวหน้าฝ่าย	วิศวกร	พนักงานส่วน สำนักงาน
		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)		
พนักงานส่วน สำนักงาน	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 ทักษะคติ  
ของพนักงานต่อ KPIs ตามตำแหน่งงาน ในด้านการกำหนดตัวชี้วัดรอง มีจำนวน 2 คู่ คือ 1) กลุ่ม  
ตัวอย่างที่มีตำแหน่งพนักงานส่วนสำนักงานกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการ อย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ .05 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งวิศวกรกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการ อย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 43 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs แตกต่างกันตาม  
ประสบการณ์การทำงาน

	ทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs	แหล่งความแปรปรวน		SS	df	MS	F	p
		ระหว่างกลุ่ม	ภายในกลุ่ม					
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 เป็นไม่ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ตามประสบการณ์การทำงาน

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

ตารางที่ 44 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับทัศนคติของพนักงาน  
ต่อ KPIs ตามประสบการณ์การทำงานในภาพรวม

ประสบการณ์การ ทำงาน	$\bar{X}$	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 ทัศนคติ  
ของพนักงานต่อ KPIs ตามประสบการณ์การทำงานในภาพรวม มีจำนวน 4 คู่ คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่  
มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปีกับกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า1ปี 2) กลุ่ม  
ตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปีกับกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน1-5 ปี 3)  
กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี กับกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน  
น้อยกว่า 1 ปี 4) กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีกับกลุ่มตัวอย่างที่มี  
ประสบการณ์การทำงาน1-5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สมมติฐานที่ 2 ทักษะคิของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามข้อมูลทั่วไปของพนักงาน  
เอกชน

ตารางที่ 45 แสดงผลการวิเคราะห์ t-test ของทักษะคิของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกัน ตามเพศ

ทักษะคิของพนักงานต่อ OKRs	$\bar{X}$		SD		t	Sig.
	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง		
	(n=292)	(n=60)	(n=292)	(n=60)		
1. ทักษะคิของพนักงานบริษัท ต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมาย เพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)	4.39	3.92	0.45	0.64	4.616	0.000***
2. แนวโน้มการนำการ ตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผล ความสำเร็จ (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 ของทักษะคิของพนักงานต่อ OKRs แตกต่าง  
กันตามเพศ พบว่า ค่า Sig. = .000\*\*\* แสดงว่า เพศ แตกต่างกันมีผลต่อทักษะคิของพนักงานต่อ  
OKRs แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า เพศแตกต่างกัน มีผลต่อด้านทักษะคิของพนักงานบริษัท  
ต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) และด้านแนวโน้มการนำการ  
ตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05  
เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้



ตารางที่ 46 แสดงผลการวิเคราะห์ ANOVA ของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แยกต่างกันไปตามอายุ

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 แยกต่างกันไปตามอายุ พบว่า ในภาพรวม เมื่ออายุแตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เมื่ออายุแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนแนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ตามอายุ

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

ตารางที่ 47 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทักษคติของพนักงาน ต่อ OKRs ตามอายุ ในส่วนของด้านทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการ ตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (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 ทักษคติของพนักงานต่อ OKRs ตามอายุ ในส่วนของด้านทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการ ตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) มีจำนวน 2 คู่ คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 51 ปี ขึ้นไปกับ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 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
		ระหว่างกลุ่ม	ภายในกลุ่ม					
1	ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการ ยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผล ความสำเร็จ (OKRs)	ระหว่างกลุ่ม		10.749	2	5.374	22.899	0.000***
		ภายในกลุ่ม		81.439	347	0.235		
		รวม		92.188	349			
2	แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมาย เพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไป ใช้งาน	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 .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนแนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ตามตามสถานภาพสมรส

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

ตารางที่ 49 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทักษะคิดของพนักงาน ต่อ 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 ทักษะคิดของพนักงานบริษัทต่อ 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 ทักษะคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ตามสถานภาพสมรส ในส่วนด้านทักษะคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (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 ทักษะคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ด้าน ทักษะคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ตามสถานภาพสมรส ในส่วนภาพรวม มีจำนวน 3 คู่ คือ กลุ่มตัวอย่างที่มี โสด 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
		ระหว่างกลุ่ม	ภายในกลุ่ม					
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 .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนแนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ตามสถานภาพสมรส

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

ตารางที่ 52 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงาน  
ต่อ 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 ทัศนคติ  
ของพนักงานต่อ OKRs ตามระดับการศึกษา ในภาพรวม มีจำนวน 2 คู่ คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับ  
การศึกษาต่ำปริญญาตรี กับ กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และ 2) กลุ่มตัวอย่างที่  
มีระดับการศึกษาปริญญาตรี กับ กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 53 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทักษะคติของพนักงาน ต่อ OKRs ตามระดับการศึกษา ในด้านทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการ ตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (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 ทักษะคติของพนักงานต่อ OKRs ตามระดับการศึกษา ในด้านทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการ ตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (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 แยกต่างกันในตามตำแหน่งงาน

	ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs	แหล่งความแปรปรวน		SS	df	MS	F	p
		ระหว่างกลุ่ม	ภายในกลุ่ม					
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			
	<b>รวม</b>	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 แยกต่างกันในตามตำแหน่งงาน พบว่า ในภาพรวม ตำแหน่งงาน แยกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เมื่อตำแหน่งงานแยกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) และ แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

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

ตารางที่ 55 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทักษะคติของพนักงานบริษัทต่อ 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 ทักษะคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ตามตำแหน่งงาน ในภาพรวม มีจำนวน 4 คู่ คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งวิศวกรกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการ 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งวิศวกรกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย 3) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งพนักงานส่วนสำนักงานกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการ และ 4) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งพนักงานส่วนสำนักงานกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001



ตารางที่ 56 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทักษะคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ตามตำแหน่งงาน ด้าน ทักษะคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)

ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	ตำแหน่งงาน			
		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 ทักษะคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ตามตำแหน่งงาน ทักษะคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) มีจำนวน 4 คู่ คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งวิศวกรกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งพนักงานส่วนสำนักงานกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 3) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งวิศวกรกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการ และ 4) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งพนักงานส่วนสำนักงานกับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 57 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างแบบจับคู่พหุคูณ เกี่ยวกับ ทักษะคิของพนักงานบริษัทต่อ 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 เกี่ยวกับ ทักษะคิของพนักงานบริษัทต่อ 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 แตกต่างกันตาม  
ประสบการณ์การทำงาน

	ทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs	แหล่งความแปรปรวน		SS	df	MS	F	p
		ระหว่างกลุ่ม	ภายในกลุ่ม					
1	ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการ ยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผล ความสำเร็จ (OKRs)	ระหว่างกลุ่ม		2.689	3	.896	1.465	0.174
		ภายในกลุ่ม		89.499	346	.259		
		รวม		92.188	349			
2	แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมาย เพื่อวัดผลความสำเร็จ (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 แตกต่าง  
กันตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ในภาพรวม เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน  
แตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05  
ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เมื่อตำแหน่งงานแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงาน  
บริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) และ แนวโน้มการนำการ  
ตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05  
ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

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

สมมติฐานที่ 3 ทศนคติของพนักงานต่อ KPIs ที่มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

$H_0$  = ทศนคติของพนักงานต่อ KPIs ที่ไม่มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

$H_1$  = ทศนคติของพนักงานต่อ KPIs ที่มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

ตารางที่ 59 การทดสอบสมมติฐานทศนคติของพนักงานต่อ KPIs ที่มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient		Collinearity Statistics		
	B	SE	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(ค่าคงที่)	1.928	0.193		9.971	.000***		
ทศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร (X <sub>1</sub> )	0.182	0.33	0.261	5.443	.000***	0.906	1.104
การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (X <sub>2</sub> )	0.098	0.035	0.135	2.765	.006**	0.882	1.133
การกำหนดตัวชี้วัดรอง (X <sub>3</sub> )	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 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระเกี่ยวกับทศนคติของพนักงานต่อ KPIs อย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ของกลุ่มตัวอย่างได้

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjust R square) เท่ากับ 0.268 หมายความว่าทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs สามารถอธิบายถึงแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPI ได้ร้อยละ 26.80 และค่า Durbin-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

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

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 ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลัก ระดับองค์กร 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		Standardized		Collinearit		
	Coefficient		Coefficient		Y Statistics		
	B	SE	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(ค่าคงที่)	2.365	0.164		14.422	.000***		
ทัศนคติของพนักงาน บริษัทต่อการยอมรับการ ตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผล ความสำเร็จ (OKRs)	0.324	0.034	0.454	9.619	.000***	0.984	1.016
แนวโน้มการนำการ ตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผล ความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้ งาน	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. ทักษะคิดของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) มีค่า  $B_1$  เท่ากับ 0.324 มีค่า  $t$  เท่ากับ 9.619 มีค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
2. ทักษะคิดต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล มีค่า  $B_2$  เท่ากับ 0.067 มีค่า  $t$  เท่ากับ 2.769 มีค่า Sig. = 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

โดยสามารถแสดงสมการทำนายแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 2.365 + 0.324 (X_1) + 0.067 (X_2)$$

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

$X_1$  = ทักษะคิดของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) \*\*\*

$X_2$  = แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน \*\*\*

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

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

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรทักษะคิดของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) เท่ากับ 0.454

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรแนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) เท่ากับ 0.131

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ทักษะคิดของพนักงานต่อ OKRs มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs จำนวน 2 ตัวแปร คือ ทักษะคิดของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) และทักษะคิดของพนักงานต่อ OKRs มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs แสดงให้เห็นว่า มีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จึงสรุปได้ว่า แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน และทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

5. ผลการวิเคราะห์แนวโน้มการบูรณาการการใช้ 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		Standardized			Collinearit	
	Coefficient		Coefficient			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***)					

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

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 ตัวแปรที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองของกลุ่มตัวอย่างได้

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (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

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

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

สรุปผลการวิจัยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ทักษะของพนักงานบริษัทต่อ KPIs

ส่วนที่ 3 ทักษะของพนักงานบริษัทต่อ OKRs

ส่วนที่ 4 แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

ส่วนที่ 5 ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมี

และปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

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 ส่วนใหญ่คือ ประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปีจำนวน 114 ราย คิดเป็นร้อยละ 32.40

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

3 ผลการศึกษาความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

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

5. ผลการศึกษาความคิดเห็นประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยองโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

6. การทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

6.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานต่อ 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) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.5 ผลการเปรียบเทียบประสพการณ์การทำงานกับมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) พบว่า ประสพการณ์การทำงานแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

6.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามตามข้อมูลของพนักงานเอกชน

สมมติฐานที่ 2.1 ผลการเปรียบเทียบเพศกับมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs พบว่า เพศแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2.2 ผลเปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs จำแนกตามอายุ พบว่า อายุแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2.3 ผลเปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2.4 ผลเปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ตำแหน่งงาน แตกต่างกันอย่างมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2.5 ผลการเปรียบเทียบประสพการณ์การทำงานกับมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs พบว่า ประสพการณ์การทำงาน แตกต่างกันอย่างมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

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

KPIs ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 หรืออีกนัยหนึ่งคือ ตัวแปรอิสระเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs อย่างน้อย 1 ตัวแปร มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปแบบเชิงเส้น และพบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjust R square) ของตัวแปรทัศนคติของพนักงานต่อ KPIs 3 ตัวแปร ได้แก่ ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร ทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล และทัศนคติต่อการกำหนดตัวชี้วัดครอง 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 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก และยอมรับสมมติฐานรอง หมายความว่า ตัวแปรอิสระเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs อย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 หรืออีกนัยหนึ่งคือ ตัวแปรอิสระเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs อย่างน้อย 1 ตัวแปร มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปแบบเชิงเส้น และพบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjust R square) ของตัวแปรทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs 2 ตัวแปร ได้แก่ ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) และแนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน มีค่าเท่ากับ 0.234 หรือร้อยละ 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 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก และยอมรับสมมติฐานรอง หมายความว่า ตัวแปรอิสระเกี่ยวกับแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs อย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีใน



จังหวัดระยอง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 หรืออีกนัยหนึ่งคือ ตัวแปรอิสระเกี่ยวกับแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs อย่างน้อย 1 ตัวแปร มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปแบบเชิงเส้น 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 แซ่ซ้อ (2561, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย การศึกษาปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคล ความผูกพันองค์กร ภาวะผู้นำและระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทในเครือเฮลท์ อีพ กรุ๊ป ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างของปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลด้านเพศ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทในเครือ เฮลท์ อีพ กรุ๊ป ที่ไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นเพราะ ทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ขึ้นอยู่กับกระบวนการการทำงาน ประสบการณ์และผลประโยชน์ในการทำงาน

สมมติฐานที่ 1.2 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) จำแนกตามอายุ พบว่า อายุแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ไม่แตกต่างกันไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยสอดคล้องกับ งานวิจัยของ กนกพร แซ่ซ้อ (2561, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย การศึกษาปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคล ความผูกพันองค์กร ภาวะผู้นำและระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทในเครือเฮลท์ อีพ กรุ๊ป ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างของปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลด้าน อายุ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับ

ปฏิบัติการ บริษัทในเครือ เฮลท์ ออฟ กรู๊ป ที่ไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นเพราะ อายุไม่ใช่ปัจจัยหลักที่ ระบุถึงสมรรถภาพ ทักษะ ที่สามารถส่งผลถึงชีวิตได้ว่าทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ได้จริง

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

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

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

6.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกันตามตามข้อมูลของกรอกแบบสอบถามเป็นพนักงานเอกชน

สมมติฐานที่ 2.1 ผลการเปรียบเทียบเพศกับมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs พบว่าเพศแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นเพราะ เนื่องจาก OKRs เป็นตัวชี้วัดใหม่ที่พนักงานโรงงานต้องทำความเข้าใจและปฏิบัติตามระเบียบ อีกทั้งโรงงานอุตสาหกรรมและผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายที่ต้องปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ผู้บริหารคาดหวังไว้ และพนักงานเพศหญิงส่วนใหญ่อยู่ในแผนกสำนักงานจึงเป็นเพียงผู้สนับสนุนเอกสารเท่านั้น ทำให้ไม่เข้าใจแก่นของเนื้อหาจริง

สมมติฐานที่ 2.2 ผลเปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs จำแนกตามอายุ พบว่า อายุแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs ไม่แตกต่างกันไม่ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ธน คณาวัฒน์ (2560). ทำการวิจัยเรื่อง ทัศนคติของพนักงาน ลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ ผลการวิจัย พบว่าพนักงาน และลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีอายุ ต่างกันมีทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ที่เป็นเช่นเพราะ อายุไม่ใช่ปัจจัยหลักที่ระบุถึงสมรรถภาพ ทักษะ ที่สามารถส่งผลถึงชีวิตได้ว่าทัศนคติของพนักงานต่อทฤษฎี OKRs ได้จริง

สมมติฐานที่ 2.3 ผลเปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นนี้เพราะ OKRs เป็นตัวชี้วัดใหม่ที่เกิดขึ้นไม่นานมานี้ ดังนั้น ถ้าพนักงานไม่มากที่สนใจศึกษาหาความรู้เรื่องนี้ OKRs อีกทั้งผู้บริหารมอบหมายให้พนักงานที่มีศักยภาพ และมีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าเป็นที่งานวางแผนงานตรวจสอบคุณภาพการทำงานด้วยตัวชี้วัดOKRs

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

สมมติฐานที่ 2.5 ผลการเปรียบเทียบประสบการณ์การทำงานกับมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ OKRs พบว่า ประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อ

OKRs ไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ไว้ ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ธน คณาวัช (2560). ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะคิดของพนักงาน ลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การผลการวิจัย พบว่าพนักงาน และลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ที่เป็นเช่นนี้เพราะ ตัวชี้วัดOKRsเป็นแนวทางทดสอบการทำงานที่เกิดขึ้นมาไม่ถึง 10 ปีดังนั้นเป็นรูปแบบใหม่ที่พนักงานทุกคนต้องศึกษาเรียนรู้ และปฏิบัติงานตามพร้อม ๆ กัน ทำให้ประสบการณ์การทำงานไม่มีผลต่อตัวชี้วัด OKRs นี้

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

สมมติฐานที่ 4 ทักษะคิดของพนักงานต่อ OKRs มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่เป็นเช่นเพราะ ตัวชี้วัด OKRs เป็นการประเมินคุณภาพที่เริ่มใช้ได้ไม่นานและได้ศึกษาแก้ไขงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่ได้รับมอบหมายออกจึงมีผลให้เป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานได้สอดคล้องกับงานวิจัยของธัญญชล จันทร์ขจร (2562) ได้ทำวิจัยเรื่องความคิดเห็นต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร วิทยาลัยศึกษา : บริษัทพินาเฮาส์ 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 ทัศนศึกษา : 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 ต้องให้ความเชื่อมั่นว่าบริษัทของท่านประเมินผลงานเลื่อนขึ้นเงินเดือน 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 OKRs มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงผู้บริหารระดับสูงควรจัดทำคู่มือตัวชี้วัดความสำเร็จ (OKRs) หรือจัดอบรมพนักงานในกระบวนการผลิตและทดสอบคุณภาพ เพื่อให้รู้จัก และเข้าใจยิ่งขึ้น

2.2 ทักษะคิของพนักงานบริษัทต่อ OKRs ในด้าน แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน พบว่า ท่านคิดว่า OKRs สามารถทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง ต้องเป็นแรงขับเคลื่อนตั้งทีมงานในการประเมินผลการทำงานตามตัวชี้วัด OKRs และปฏิบัติได้จริง

3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อแนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) พบว่า

3.1 แนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ในด้าน กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล พบว่า ท่านเห็นว่าการกำหนดตัวชี้วัดแบบการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs เหมาะสมกับท่าน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง ต้องทำการประชุมพนักงานทุกระดับ ต้องรับฟังความคิดเห็นต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง ต้องรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงของทุกคนแล้วนำมาปรับใช้การกำหนดตัวชี้วัดแบบการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ในเหมาะสมกับโรงงานตนเอง

3.2 แนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ในด้านการตั้งเป้าหมาย OKRs พบว่า ควรตั้งเป้าหมายบริษัทตามการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ควรกำหนดให้ออกัสความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จอยู่ที่ 70 - 80% มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง ตั้งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงช่วงประเมินให้ต่ำลงเหลือ 60% ขึ้นไปเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ และไม่เป็นการกดดันพนักงานมากเกินไปในช่วงปีแรก ๆ หลังจากนั้นเพื่อขึ้นตามลำดับ

3.3 แนวโน้มการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ในด้านการกำหนดตัวชี้วัด OKRs พบว่า ท่านมีความสนใจเปลี่ยนตัวชี้วัดมาเป็นการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง ควรสร้างความสนใจโดยการเพิ่มโบนัสประจำปี หากทำงานผ่านประเมินการบูรณาการตัวชี้วัดตามทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) เป็นต้น

4. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง พบว่า

4.1 ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ในด้านคุณภาพงาน พบว่า ท่านสามารถสร้างปริมาณผลงานได้มากเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง ต้องกำหนดตัวชี้วัดการทำงานเป็นรายบุคคล รายกลุ่มทีม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

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

4.3 ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมี และปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ในด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน พบว่า องค์กรของท่านมีการควบคุมต้นทุนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง ควรจัดสรรเครื่องมือ กำหนดเวลาทำการให้เหมาะสมแก่พนักงาน เป็นเหตุผลต้นทุนได้ระดับหนึ่ง

5. ทักษะของพนักงานต่อ KPIs มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs โดยพบว่า ทักษะต่อการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล และการกำหนดตัวชี้วัดรอง มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงยังคงต้องใช้ หลักเกณฑ์กำหนดตัวชี้วัด KPIs เลือกข้อที่เหมาะสมและให้ประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทมาประยุกต์ร่วมการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs อาทิ ท่านมีแนวโน้มปฏิบัติตาม KPIs ระดับองค์กรของท่านได้อย่างประสบความสำเร็จ เชื่อว่า KPIs ระดับบุคคลส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และท่านเชื่อมั่นว่าท่านสามารถปฏิบัติตาม KPIs รองในหน่วยงานของท่านได้เป็นอย่างดียังคงไว้ในตัวชี้วัดของบริษัท

6. ทักษะของพนักงานต่อ OKRs มีผลต่อแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs โดยพบว่า ทักษะของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (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 ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของบริษัท
2. เนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ควรทำการวิจัยด้านคุณภาพ เพื่อเปรียบเทียบกับผลการวิจัยด้านปริมาณ ว่าสอดคล้องกันหรือไม่ชัดเจน

## บรรณานุกรม

- กนกพร แซ่ซื่อ. (2561). การศึกษาปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคล ความผูกพันองค์กร ภาวะผู้นำและระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทในเครือเอสที อีพี กรุ๊ป. ปรินซ์นิคมมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย.
- กานดา จันทร์เข้ม. (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: ชัคเชสมีเดีย.
- เกษมรินทร์ งามเลิศ. (2559). แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และลูกจ้าง องค์การคลังสินค้า. ปรินซ์นิคมมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร.
- จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์. (2556). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจริญสิน เลิศมหกิจ และวชิษฐ์ พรหมบุตร. (2553). วิธีสร้างดัชนีชี้วัดระดับบุคคลที่ได้ผลจริง. กรุงเทพฯ: เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- พิชญ์พิจิ สายเชื้อ. (2561). ปรับแพลตฟอร์มทรัพยากรบุคคล รองรับนโยบายประเทศไทย 4.0. กรุงเทพฯ: ซีอีดี.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2562). คู่มือประยุกต์ใช้ระบบการบริหารผลงาน ด้วยแนวคิดแบบ OKRs. กรุงเทพฯ: ซีอีดี.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีอีดียูเคชั่น.
- ชน คณาวงษ์. (2560). ทักษะคิของพนักงาน ลูกจ้างธนาคารออมสินที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร. ปรินซ์นิคมมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ธนาคารออมสิน. (2561). รายงานการวิเคราะห์/วิจัยธุรกิจและอุตสาหกรรมในแต่ละภูมิภาคครึ่งหลังปี 2561 และแนวโน้ม. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2557). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประคัลภ์ ปัทมาพลงกูร. (2558). HR story: รวบรวมกลยุทธ์ดี ๆ สำหรับ HR มืออาชีพ. กรุงเทพฯ: การจัดการธุรกิจ.
- ประคัลภ์ ปัทมาพลงกูร. (2560). ถ้าเป้าหมายขององค์กรไม่ชัดเจน ก็อย่าหวังว่าเป้าหมายของพนักงานจะชัดเจน. เข้าถึงได้จาก think people consulting: <https://prakal.wordpress.com>



- ปัญญาธิ์ จารุโยธินพงส์. (2560). *ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่*. ปรินญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ปิยะวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล และอุทัย สวณกุล. (2559). *เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ KPI&PMS*. กรุงเทพฯ: สวณอักษร.
- ปรียาพร วงศ์อนุครโรจน์. (2553). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. (2554). กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น
- พิชญ์พี สบายเชื้อ. (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](https://www2.si.mahidol.ac.th/division/nursing/sins/download/meeting/sinsmeeting_2556_02.pdf)
- รวีวรรณ อังคนุรักษ์พันธุ์. (2553). *การวัดทัศนคติเบื้องต้น*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2558). *วิธีอยู่ร่วมกับ KPI อย่างสันติ*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์ How To.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2555). *พัฒนาหลักสูตรและการสอนมิติใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2554). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่นอินโนไวชั่น.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2557). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2550). *การบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2555). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สำนักงานอุตสาหกรรมระยอง. (2562). *หลักเกณฑ์การตรวจสอบคุณภาพของโรงงานอุตสาหกรรม*. ระยอง: ผู้แต่ง.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2563). *สรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมไทย ปี 2562 และแนวโน้มปี 2563*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด. (2563). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากอุตสาหกรรมจังหวัดระยอง พ.ศ. 2560-2564*. ระยอง: ผู้แต่ง.
- อภิชัย ศรีเมือง. (2556). *KPI เพื่อประเมินความสำเร็จของหัวหน้างานสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: ชิงค์บียอนด์ บั๊คส์.
- 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*. Massachusetts: 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](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](http://www.msociety.go.th/article_attach/8965/11327.pdf)
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Human behavior at work: Organizational behavior* (8<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Peterson, E., & Plowman, G. E. (1953). *Business organization and management* (3<sup>rd</sup> 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



วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate school of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

### แบบสอบถาม

แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ  
พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

แบบสอบถามชุดนี้ ผู้ทำวิจัยได้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โดยผู้ทำวิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้อ่านไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาเพื่อ  
เป็นแนวทางการจัดการแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ  
การทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง โดยข้อมูลที่  
ท่านได้กรอกรอกลงในแบบสอบถามจะถือเป็นความลับ ไม่นำมาเปิดเผยให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลคือ  
ใคร และจะไม่มีผลใด ๆ ต่อท่าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบ  
แบบสอบถามและขอขอบคุณท่านมา 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 ระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดหลังจากที่อ่านข้อความแต่ละข้อแล้ว โดยในแต่ละข้อมีเพียงคำตอบเดียว โปรดอ่านและทำห้ครบถ้วนทุกข้อ

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)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>1. การกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร</b>					
1.1 ท่านรู้จัก KPIs ระดับองค์กรของท่าน					
1.2 ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับองค์กรส่งผลให้ การทำงานมีประสิทธิภาพ					
1.3 ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับองค์กรช่วยให้ทั้ง องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการ ทำงาน					
1.4 ท่านมีแนวโน้มปฏิบัติงานตาม KPIs ระดับองค์กรของท่านได้อย่างประสบ ความสำเร็จ					
<b>2. การกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับหน่วยงาน</b>					
2.1 ท่านรู้จัก KPIs ระดับหน่วยงานของ ท่าน					
2.2 ท่านรู้สึกเห็นชอบว่า KPIs ระดับ หน่วยงาน ส่งผลให้การทำงานมี ประสิทธิภาพ					
2.3 ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับหน่วยงานช่วย ให้ท่านบรรลุเป้าหมายในการทำงาน					
2.4 ท่านเชื่อมั่น ว่าท่านสามารถปฏิบัติงาน ตาม KPIs ระดับหน่วยงานของท่านได้ เป็นอย่างดี					
<b>3. การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล</b>					
3.1 ท่านรู้จัก KPIs ระดับบุคคลของท่าน					
3.2 ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับบุคคลส่งผลให้ การทำงานมีประสิทธิภาพ					

ทัศนคติของพนักงานต่อ ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3.3 ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับบุคคลช่วยให้ ท่านบรรลุเป้าหมายในการทำงาน					
3.4 ท่านเชื่อว่าท่านสามารถปฏิบัติงานตาม KPIs ระดับบุคคลของท่านได้เป็นอย่างดี					
<b>4. การกำหนดตัวชี้วัดรอง</b>					
4.1 ท่านรู้จัก KPIs รองในหน่วยงานของ ท่าน					
4.2 ท่านรู้สึกว่าการ KPIs รองในหน่วยงานของ ท่าน ส่งผลให้การทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ					
4.3 ท่านเชื่อว่า KPIs รองในหน่วยงานของ ท่านสามารถช่วยให้หน่วยงานของท่าน บรรลุเป้าหมายครอบคลุมผลลัพธ์ใน หลายมิติ					
4.4 ท่านเชื่อมั่นว่าท่านสามารถปฏิบัติงาน ตาม KPIs รองในหน่วยงานของท่านได้ เป็นอย่างดี					

### ส่วนที่ 3 ด้านแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ เพื่อเลือก ระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดหลังจากที่อ่านข้อความแต่ละข้อแล้ว โดยในแต่ละข้อมีเพียงคำตอบเดียว โปรดอ่านและทำห้ครบถ้วนทุกข้อ

ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>1. ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)</b>					
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)
<b>2. แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน</b>					
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 ระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดที่สุดหลังจากที่อ่านข้อความแต่ละข้อแล้ว โดยในแต่ละข้อมีเพียงคำตอบเดียว โปรดอ่านและทำห้ครบถ้วนทุกข้อ

แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>1. กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล</b>					
1.1 ท่านเห็นว่าการกำหนดตัวชี้วัดแบบ การบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs เหมาะสมกับท่าน					
1.2 ท่านเห็นว่าการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ไม่ยากเกินกว่าศักยภาพของท่าน					
1.3 ท่านยินดีมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ในการกำหนดตัวชี้วัดแบบการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs					
1.4 ท่านเห็นว่าการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs เป็นสิ่งที่องค์กรควรทำ					
1.5 ท่านเห็นว่าการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ไม่เป็นภาระเกินหน้าที่ของท่าน					
<b>2. การตั้งเป้าหมาย OKRs</b>					
2.1 คณะผู้บริหารระดับสูงควรเป็นผู้ ตั้งเป้าหมายของบริษัท โดยบูรณาการการ ใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs					
2.2 พนักงานแต่ละคน สร้างเป้าหมายของ ตนเอง ให้สอดคล้องตามการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs และสามารถวัดความสำเร็จ ได้จริง					



แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
2.3 ควรตั้งเป้าหมายบริษัทตามการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ควรกำหนดให้โอกาสความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จอยู่ที่ 70 - 80%					
2.4 เป้าหมายบริษัทตามการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ตั้งขึ้นต้องมีความท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานได้จริง					
2.5 ควรจำกัดเป้าหมายบริษัทตามการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ประมาณ 3-5 ข้อเท่านั้น					
<b>3. การกำหนดตัววัดผล OKRs</b>					
3.1 ท่านพอใจหากองค์กรท่านมีการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs					
3.2 ท่านมั่นใจว่าปฏิบัติงานได้หากองค์กรมีการ ท่านมีการบูรณาการ 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 ด้านแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท  
ในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ เพื่อเลือก ระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด  
ที่สุดหลังจากที่อ่านข้อความแต่ละข้อแล้ว โดยในแต่ละข้อมีเพียงคำตอบเดียว โปรดอ่านและทำห้  
ครบถ้วนทุกข้อ

ประสิทธิภาพในการทำงานของ พนักงานบริษัท	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>1. ด้านคุณภาพงาน</b>					
1.1 ผลงานของท่านมีคุณภาพตามความ คาดหวังจากหัวหน้างานของท่าน					
1.2 ท่านตั้งใจทำงานในหน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถ สร้างผลงานได้มาตรฐาน บริษัท					
1.3 ท่านปฏิบัติงานรวดเร็ว ถูกต้อง ตาม มาตรฐานที่ลูกค้าต้องการ					
<b>2. ด้านปริมาณงาน</b>					
2.1 ปริมาณผลงานของท่านถูกต้องตาม คำสั่งที่ได้รับมอบหมายเสมอ					
2.2 ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้งานสำเร็จในปริมาณมาก					
2.3 ท่านสามารถสร้างปริมาณผลงาน ได้มากเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน					
<b>3. ด้านเวลา</b>					
3.1 ท่านสามารถจัดสรรเวลาได้อย่าง เหมาะสมกับปริมาณที่ได้รับมอบหมาย					
3.2 ท่านทำงานเสร็จ ตามกำหนดเวลาและ เป็นที่พึงพอใจของผู้บริหาร					

ประสิทธิภาพในการทำงานของ พนักงานบริษัท	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3.3 ท่านใช้ทรัพยากรด้านเวลาได้คุ้มค่าที่สุด ทุกครั้งที่ปฏิบัติงาน					
<b>4. ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</b>					
4.1 องค์กรของท่านมีการควบคุมต้นทุน การผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4.2 องค์กรของท่านจัดสรรทรัพยากรด้าน การเงินอย่างประหยัดคุ้มค่า					
4.3 องค์กรของท่านลงทุนซื้อเครื่องจักร และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการ พัฒนาการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ					



ภาคผนวก ข

การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา IOC

ผลการวิเคราะห์การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (ค่าIOC) ของผู้เชี่ยวชาญ  
(แบบสอบถาม)

ชื่อเรื่อง : แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน  
ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง  
แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญดังรายนามต่อไปนี้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศรัณยา เกศพุทธรักษ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธิทัต ตรีศิริโชติ
3. ดร. ศิริัญญา วิรุณราช

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (IOC) ของแต่ละข้อไม่น้อยกว่า  
ดังตารางสรุปคะแนนแบบทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม ดังนี้

-1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง      0 หมายถึง ไม่แน่ใจ      1 หมายถึง สอดคล้อง



### ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้ตรงกับข้อมูลของท่าน  
ตามความเป็นจริงและกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปลผล
	1	2	3		
1. เพศ <input type="checkbox"/> หญิง <input type="checkbox"/> ชาย	1	1	1	1	สอดคล้อง
2. อายุ <input type="checkbox"/> 20-30 ปี <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี	1	1	1	1	สอดคล้อง
4. ตำแหน่งงาน <input type="checkbox"/> ผู้บริหารระดับสูง <input type="checkbox"/> ผู้บริหารระดับรอง <input type="checkbox"/> หัวหน้างานระดับรอง <input type="checkbox"/> พนักงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
6. ประสบการณ์การทำงาน <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี <input type="checkbox"/> 1 - 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ปี	1	1	1	1	สอดคล้อง

ส่วนที่ 2 ด้านแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ KPIs

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ เพื่อเลือก ระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดหลังจากที่อ่านข้อความแต่ละข้อแล้ว โดยในแต่ละข้อมีเพียงคำตอบเดียว โปรดอ่านและทำห้ครบถ้วนทุกข้อ

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)	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>1. การกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร</b>					
1.1 ท่านรู้จัก KPIs ระดับองค์กรของท่าน	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.2 ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับองค์กรส่งผลให้ การทำงานมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.3 ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับองค์กรช่วยให้ ทั้งองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการ ทำงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.4 ท่านมีแนวโน้มปฏิบัติงานตาม KPIs ระดับองค์กรของท่านได้อย่างประสบ ความสำเร็จ	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>2. การกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับ หน่วยงาน</b>					
2.1 ท่านรู้จัก KPIs ระดับหน่วยงานของ ท่าน	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.2 ท่านรู้สึกเห็นชอบว่า KPIs ระดับ หน่วยงาน ส่งผลให้การทำงานมี ประสิทธิภาพ	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.3 ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับหน่วยงานช่วย ให้ท่านบรรลุเป้าหมายในการทำงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.4 ท่านเชื่อมั่น ว่าท่านสามารถปฏิบัติงาน ตาม KPIs ระดับหน่วยงานของท่านได้ เป็นอย่างดี	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>3. การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล</b>					
3.1 ท่านรู้จัก KPIs ระดับบุคคลของท่าน	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.2 ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับบุคคลส่งผลให้ การทำงานมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	สอดคล้อง

ทัศนคติของพนักงานต่อ ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
3.3 ท่านเชื่อว่า KPIs ระดับบุคคลช่วยให้ ท่านบรรลุเป้าหมายในการทำงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.4 ท่านเชื่อว่าท่านสามารถปฏิบัติงานตาม KPIs ระดับบุคคลของท่านได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>4. การกำหนดตัวชี้วัดรอง</b>					
4.1 ท่านรู้จัก KPIs รองในหน่วยงานของ ท่าน	1	1	1	1	สอดคล้อง
4.2 ท่านรู้สึกว่าคุณ KPIs รองในหน่วยงาน ของท่านส่งผลให้การทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ	1	1	1	1	สอดคล้อง
4.3 ท่านเชื่อว่า KPIs รองในหน่วยงานของ ท่านสามารถช่วยให้หน่วยงานของท่าน บรรลุเป้าหมายครอบคลุมผลลัพธ์ใน หลายมิติ	1	1	1	1	สอดคล้อง
4.4 ท่านเชื่อมั่นว่าท่านสามารถปฏิบัติงาน ตาม KPIs รองในหน่วยงานของท่านได้ เป็นอย่างดี	1	1	1	1	สอดคล้อง

### ส่วนที่ 3 ด้านแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ เพื่อเลือก ระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดหลังจากที่อ่านข้อความแต่ละข้อแล้ว โดยในแต่ละข้อมีเพียงคำตอบเดียว โปรดอ่านและทำห้ครบถ้วนทุกข้อ

ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>1. ทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อการยอมรับการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs)</b>					
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			คะแนน IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>2. แนวโน้มการนำการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ไปใช้งาน</b>					
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 ระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดหลังจากที่อ่านข้อความแต่ละข้อแล้ว โดยในแต่ละข้อมีเพียงคำตอบเดียว โปรดอ่านและทำห้ครบถ้วนทุกข้อ

แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>1. กำหนดตัวชี้วัดหลักระดับบุคคล</b>					
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 ท่านเห็นว่าการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ไม่เป็นภาระเกินหน้าที่ของท่าน	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>2. การตั้งเป้าหมาย OKRs</b>					
2.1 คณะผู้บริหารระดับสูงควรเป็นผู้ตั้งเป้าหมายของบริษัท โดยบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	1	1	1	1	สอดคล้อง

แนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
2.2 พนักงานแต่ละคน สร้างเป้าหมายของตนเอง ให้สอดคล้องตามการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs และสามารถวัดความสำเร็จได้จริง	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.3 ควรตั้งเป้าหมายบริษัทตามการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ควรกำหนดให้โอกาสความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จ อยู่ที่ 70 - 80%	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.4 เป้าหมายบริษัทตามการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ที่ตั้งขึ้นต้องมีความท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานได้จริง	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.5 ควรจำกัดเป้าหมายบริษัทตามการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs ประมาณ 3-5 ข้อเท่านั้น	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>3. การกำหนดตัววัดผล OKRs</b>					
3.1 ท่านพอใจหากองค์กรท่านมีการบูรณาการ การใช้ 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			คะแนน IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
3.5 ท่านเห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีของบริษัทในการสร้างระบบการบูรณาการ การใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs	1	1	1	1	สอดคล้อง

**ส่วนที่ 5 ด้านแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อ ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง**

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ เพื่อเลือก ระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดหลังจากที่อ่านข้อคำถามแต่ละข้อแล้ว โดยในแต่ละข้อมีเพียงคำตอบเดียว โปรดอ่านและทำห้ครบถ้วนทุกข้อ

ประสิทธิภาพในการทำงานของ พนักงาน	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>1. ด้านคุณภาพงาน</b>					
1.1 ผลงานของท่านมีคุณภาพตามความคาดหวังจากหัวหน้างานของท่าน	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.2 ท่านตั้งใจทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ สร้างผลงานได้มาตรฐานบริษัท	1	1	1	1	สอดคล้อง
1.3 ท่านปฏิบัติงานรวดเร็ว ถูกต้อง ตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการ	1	1	1	1	สอดคล้อง

ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>2. ด้านปริมาณงาน</b>					
2.1 ปริมาณผลงานของท่านถูกต้องตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเสมอ	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.2 ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานทำให้งานสำเร็จในปริมาณมาก	1	1	1	1	สอดคล้อง
2.3 ท่านสามารถสร้างปริมาณผลงานได้มากเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>3. ด้านเวลา</b>					
3.1 ท่านสามารถจัดสรรเวลาได้อย่างเหมาะสมกับปริมาณที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.2 ท่านทำงานเสร็จ ตามกำหนดเวลาและเป็นที่พึงพอใจของผู้บริหาร	1	1	1	1	สอดคล้อง
3.3 ท่านใช้ทรัพยากรด้านเวลาได้คุ้มค่าที่สุดที่สุดทุกครั้งที่ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>4. ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</b>					
4.1 ท่านมีต้นทุนที่ดี เมื่อเทียบกับผลของการดำเนินงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
4.2 องค์กรของท่านจัดสรรงบประมาณบุคลากรที่เพียงพอให้แก่พนักงาน ต่อปริมาณงานที่มอบหมาย	1	1	1	1	สอดคล้อง
4.3 องค์กรของท่านลงทุนซื้อเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวกให้การทำงานคุ้มค่าที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง





ภาคผนวก ค

เอกสารรับรองการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน กองบริหารการวิจัยและนวัตกรรม งานมาตรฐานและจริยธรรมในงานวิจัย โทร. ๒๖๒๐  
 ที่ อว ๘๑๐๐/๐๓๖๓๗ วันที่ ๒๘ 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 สุวรรณธนะ 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 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ  
ทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีและปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

1) การหาค่าความเชื่อมั่น(Reliability) ของแบบสอบถามในภาพรวม

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	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) ของแบบสอบถามในด้านทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ  
KPIs

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	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) ของแบบสอบถามในด้านทัศนคติของพนักงานบริษัทต่อ OKRs

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

Cronbach's Alpha	N of Items
.750	10

4) การหาค่าความเชื่อมั่น(Reliability) ของแบบสอบถามในด้านแนวโน้มการบูรณาการการใช้ OKRs ร่วมกับ KPIs

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	15



5) การหาค่าความเชื่อมั่น(Reliability) ของแบบสอบถามในด้าน ประสิทธิภาพในการทำงาน

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	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