

Self-Efficacy as The Mediator between OKRs Ability and OKRs Achievement

Panisara Suebchaiwang¹

Jarin Jarusen²

Received: July 24, 2021 Revised: October 20, 2021 Accepted: October 28, 2021

Abstract

Objective and Key Results (OKRs) are used as work performance indicators in the context of leveraging the diversity workforce ability. This technique has been used successfully by well-known technology organizations. Thai LAMBDA, a major construction company in Thailand, has used OKRs as a performance evaluation system since 2019 but the achievement of utilizing the system was lower than expected. Consequently, the research objectives are: (1) to explore the impact of two aspects of employee's abilities which are Objective Alignment Ability (OBA) and Consistent Communication Ability (CCA) on the Individual OKRs Achievements (IOA), and (2) to examine whether Self-Efficacy (SEF) is a mediator between OBA and CCA, and IOA. Five-point scale questionnaires were used to collect data from 200 employees. The data were analyzed using structural equation modeling. The findings showed that SEF was the mediator between OBA and IOA, but not between CCA and IOA. However, CCA had a direct effect on IOA. According to the results, the organization should raise employees' self-efficacy, improve communication consistency, and enhance employee involvement to promote the individual OKRs' achievements (IOA).

Keywords: Objective and Key Results, Objective Alignment Ability, Self-Efficacy

¹ Managing Director at CPS Assets Co., Ltd., E-mail: panisara.aec@gmail.com

² Lecturer at Faculty of business administration for society, Srinakrintawiroj University

การรับรู้ความสามารถของตนเองในฐานะปัจจัยส่งผ่านของความสามารถและสัมฤทธิ์ผล โดยใช้วิธีตั้งวัตถุประสงค์เพื่อวัตถุประสงค์สำคัญ (OKRs)

ปานิสรา สืบไชยวัง¹

จรินทร์ จารุเสน²

บทคัดย่อ

ระบบการประเมินผลความสามารถและสัมฤทธิ์ผลของพนักงานด้วยการใช้วิธีตั้งวัตถุประสงค์เพื่อวัตถุประสงค์สำคัญ (OKRs) มาใช้เป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการทำงานในบริบทของการใช้ประโยชน์วิถึคุณจากความสามารถของแรงงานนี้ได้รับความสำเร็จในองค์กรเทคโนโลยีที่มีชื่อเสียง บริษัทไทยแลมบ์ดา ในฐานะบริษัทก่อสร้างรายใหญ่ในประเทศไทยได้ใช้ระบบประเมินของ OKRs มาตั้งแต่ปี 2019 โดยได้รับความสำเร็จในการประเมินผลพนักงานต่ำกว่าที่คาดหมายไว้ จึงเป็นสาเหตุการนำมาสู่วัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ (1) เพื่อสำรวจความสามารถของพนักงานสองด้านคือ "ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (OBA)" และ "ความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกัน (CCA)" ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล (IOA) และ (2) เพื่อทดสอบว่าปัจจัยการรับรู้ความสามารถของตนเอง (SEF) มีคุณสมบัติเป็นตัวแปรส่งผ่านจากความสามารถของพนักงานด้าน OBA และด้าน CCA ไปสู่ IOA การวิเคราะห์ผลใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามมาตราส่วน 5 ระดับจากตัวอย่างพนักงานจำนวน 200 คน สถิติหลักที่ใช้วิเคราะห์คือสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า SEF เป็นปัจจัยส่งผ่านบนเส้นทางของ OBA และ IOA ในขณะที่ CCA มีอิทธิพลต่อ IOA เท่านั้น ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าองค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเอง และมีความสามารถในการสื่อสารให้ตรงกัน รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อเพิ่มความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล

คำสำคัญ: วัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน การรับรู้ความสามารถของตนเอง

¹ กรรมการผู้จัดการ บจก. ซีพีเอส แอสเสทส์ อีเมล: panisara.aec@gmail.com

² อาจารย์ ประจำคณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ที่มาและความสำคัญของปัญหาวิจัย

การวัดผลปฏิบัติงานของพนักงานเป็นงานพื้นฐานหนึ่งที่น่าไปสู่การวัดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้เพราะผลการทำงานของพนักงานแสดงถึงการบริหารทรัพยากรที่สำคัญ ในส่วนของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความซับซ้อนเพราะนอกเหนือจากสภาวะทางด้านร่างกายที่ต้องมีสุขภาพดีแล้วยังต้องมีความรู้ความสามารถที่จะทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งการควบคุมสภาวะทางอารมณ์ในการทำงานกับผู้คนรอบข้างและสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง (Purcell, 2006) ดังนั้นการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจึงเท่ากับมีสินทรัพย์ที่มีคุณค่าที่นำไปขับเคลื่อนองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าทั้งที่เป็นมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ ความมีชื่อเสียงรวมถึงภาพลักษณ์ขององค์กร การบรรลุเป้าหมายดังกล่าวต้องอาศัยความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ (Raza et al., 2015) การวัดผลความสามารถดังกล่าวคือวัดจากระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (Performance Management System) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการกระบวนการย่อยในความต่อเนื่องกันในการทำงาน ตั้งแต่กำหนดเป้าหมายที่จะวัด วิธีการ ช่วงระยะเวลาการวัด ระดับการวัดเริ่มตั้งแต่ระดับพนักงานในส่วนที่เป็นความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (OBA) ว่าพนักงานมีความสามารถในการจัดการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่สอดคล้องกับทีมงานในแต่ละฝ่ายงานที่แบ่งตามโครงสร้างองค์กร และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร (Čudanov et al., 2010) ทั้งนี้รูปแบบที่นิยมใช้ในการวัดระดับพนักงานหรือหน่วยงานคือใช้ดัชนีชี้วัดความสัมฤทธิ์ผล (Key Performance Indicators--KPIs) ในขณะที่การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะใช้แบบสมดุล (Balanced Scorecard--BSC) (Kaplan & Norton, 1996) นอกจากนี้พนักงานยังต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกัน (CCA) ระหว่างผู้ร่วมงานในองค์กร รวมทั้งกับภายนอกองค์กรทั้งในรูปแบบสื่อสารแบบทางการและไม่เป็นทางการ

การใช้ดัชนีชี้วัดความสัมฤทธิ์ผล (KPI) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดผลในระดับพนักงานมีรูปแบบของข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพพร้อมด้วย เพื่อแสดงถึงประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Yvanovich, 2019) การใช้ดัชนีชี้วัดดังกล่าวเป็นวิธีการประเมินและควบคุมการดำเนินธุรกิจในทุกระดับขององค์กร ทั้งนี้ การเปรียบเทียบประสิทธิภาพขององค์กรอาจแตกต่างกันในแต่ละอุตสาหกรรม เช่น บางอุตสาหกรรมประเมินจาก แผนก ทีม หรือ บางอุตสาหกรรมประเมินจากการเปรียบเทียบรายบุคคล (Parmenter, 2009) การใช้ KPIs จะต้องชัดเจนและโปร่งใส ซึ่ง KPIs มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ในส่วนของข้อดีคือ เข้าใจง่าย มีความเป็นรูปธรรม แต่ด้านข้อเสียของการใช้ KPIs ในองค์กรคือ พนักงานสามารถหลีกเลี่ยงการทำงานที่ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดไว้ (Yvanovich, 2019) นอกจากนี้ KPI ควรสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สมเหตุสมผลตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และสามารถตั้งศักยภาพแบบวิถุคของทรัพยากรมนุษย์ที่มีเหนือกว่างาน ที่นำมาสร้างให้เกิดทั้งมูลค่าและคุณค่าด้วย (Loughlin & Barling, 2001) ในมุมมองศักยภาพของพนักงานในยุคปัจจุบันที่มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ที่ตรงตามความต้องการ รวดเร็วด้วยการใช้เทคโนโลยี จึงทำให้พนักงานมีความรู้และสามารถนำไปฝึกฝนเพิ่มทักษะด้วยตนเองจนสามารถนำไปประกอบอาชีพและส่งเสริมการทำงานได้ จึงสนับสนุนหลักการของทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตน (Self-Efficacy Theory) เนื่องด้วยความสามารถดังกล่าวทำให้บุคคลสามารถแสวงหาความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง สร้างความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผล รวมทั้งความต้องการแสดงความสามารถของตนเองในการเพิ่มผลงานหรือปรับปรุงคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นรวมทั้งการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล

สารสนเทศและความรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับจากองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสนับสนุนทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) อย่างไรก็ตามการใช้ KPI ยังมีช่องว่างในส่วนของ การกำหนดตัววัดผลการทำงานด้วยวิธีการ Top Down โดยหัวหน้างานอาจไม่ทราบความสามารถหรือลักษณะ ความสามารถพิเศษของพนักงานแต่ละคน จึงมีการเสนอแนะการใช้แนวคิดการบริหารวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ สำคัญ (Objective and Key Results--OKRs) แทนเพื่อเป็นการดึงเอาพลังความสามารถของพนักงานออกมา ในรูปของการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ที่ตนเองสามารถทำได้ โดยการกำหนดตัววัดผลที่มุ่งเน้นความชัดเจน มีแบบแผนดำเนินการ ทำอย่างต่อเนื่องทุกไตรมาส และส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยการนำ คัญภาพที่แตกต่างกันมาเป็นจุดแข็งในการทำงานและขับเคลื่อนให้องค์กรพัฒนา แนวคิดการใช้ OKRs มาแทน KPI เริ่มจาก Andy Grove ซีอีโอของ Intel ที่นำมาใช้ปี ค.ศ. 1970 กับบริษัท Intel และประสบผลสำเร็จใน การนำไปใช้งานในหลายแห่งเช่น Google, LinkedIn และ Intel เป็นต้น อันส่งผลให้ธุรกิจของบริษัทเหล่านี้ เจริญเติบโตและประสบความสำเร็จอย่างงดงาม (Radonic, 2017)

บริษัทไทยแลมบ์ดา (alias name) เป็นบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทยมีจำนวนพนักงาน ประจำประมาณ 700 คน มีการใช้ OKRs ในการวัดผลการทำงานเฉพาะในส่วนงานที่อยู่ในพื้นที่กรุงเทพฯ และ ปริมาณผลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 ถึงปัจจุบัน และพบว่าการใช้ OKRs ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร จากผล การตรวจสอบจากระดับความสำเร็จของเป้าประสงค์ในระดับพนักงานและระดับแผนกในแต่ละไตรมาส พบปัญหา หลายประการเช่น พนักงานไม่สามารถดำเนินตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งการตั้งเป้าหมายในระดับบุคคล กับระดับทีม ก็ยังไม่สนับสนุนซึ่งกันและกัน ดังนั้น เพื่อจะส่งเสริมให้กระบวนการดังกล่าวได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ของการใช้ OKRs ดังที่ใช้ในองค์กรชั้นนำอื่นในต่างประเทศ รวมทั้งการตรวจสอบข้อจำกัดทางธุรกิจที่แตกต่างกับ การใช้ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง จึงนำมาสู่งานวิจัยครั้งนี้เพื่อหาความรู้สภาพปัญหาของปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อพนักงาน ในการใช้ OKRs เพื่อนำแนวคิด OKRs มาปรับให้เข้ากับบริบทของอุตสาหกรรมก่อสร้างและขยายผลไปยังธุรกิจอื่น โดยมุ่งเน้นปัจจัยการบริหารเพื่อส่งเสริมความสามารถของพนักงานในการใช้ OKRs อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อวัดระดับปัจจัยความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (OBA) ความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกัน (CCA) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (SEF) และ ความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล (IOA)
- 2) เพื่อศึกษาตัวแบบสมการโครงสร้างประกอบด้วยปัจจัยการจัดการคือ ความสามารถในการกำหนด เป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (OBA) และ ความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกัน (CCA) ที่นำไปสู่ความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล (IOA) โดยมีปัจจัยส่งผ่านคือ การรับรู้ความสามารถของตนเอง (SEF)

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการวัดผลสำเร็จขององค์กรมีหลายประเภท ในส่วนของการวัดในระดับองค์กรมักใช้การวัดผล การปฏิบัติงานองค์กรแบบสมดุล (BSC) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย Kaplan and Norton (1992) เพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงกลยุทธ์ 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ

ภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ในส่วนของการวัดผลในหน่วยงานระดับแผนกหรือระดับล่างสุดคือ ตัวพนักงานมักใช้ดัชนีชี้วัดความสัมฤทธิ์ผล (KPIs) เป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้วิธีการบริหารแบบบนลงล่างโดยมุ่งเน้นให้พนักงานปฏิบัติตามที่องค์กรกำหนด แนวทางนี้มักจะทำให้พนักงานขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดดังกล่าว รวมทั้งยังเป็นการมองข้ามความสามารถของพนักงานที่มีมากกว่าที่องค์กรรับรู้ อาจส่งผลให้ได้ผลงานครบหรือไม่ครบตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด รวมทั้งการใช้ศักยภาพของแรงงานที่ต่ำกว่าความเป็นจริง แนวทางนี้นอกจากจะไม่เพิ่มพูนผลประกอบการขององค์กรแล้ว ยังไม่สร้างความผูกพันในการทำงาน (Work Engagement) ประกอบกับระยะเวลาในการประเมินผลเป็นรายปีอาจยาวนานและไม่ยืดหยุ่นกับสภาวะ การทำงานในแต่ละช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาวะการณรอบข้าง การศึกษาของ Zhou and He (2018) พบว่าการใช้เครื่องมือ KPIs เป็นการกำหนดจากผู้บริหารระดับบนที่เน้นการควบคุมให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามความต้องการ โดยไม่ได้พิจารณาความสามารถที่แตกต่างของพนักงานแต่ละคน ซึ่งผู้บริหารในระดับบนอาจไม่สามารถรับรู้ถึงความสามารถของพนักงานแต่ละคนได้ จึงทำให้ความรู้ความสามารถของพนักงานที่โดดเด่นในแต่ละคน ไม่ได้ถูกนำออกมาใช้อย่างเต็มที่ การกำหนดด้วยวิธีดังกล่าวจึงขาดหลักจิตวิทยาและการจัดการ ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะส่งเสริมหรือดึงเอาความสามารถพิเศษของแต่ละคนมาใช้เพื่อประโยชน์แบบทวีคูณ (Leverage Workforce) ในการเพิ่มผลิตผลให้องค์กรมากขึ้น

การยอมรับความแตกต่างของมนุษย์และดึงเอาจุดเด่นจุดด้อยมาผสานร่วมกันในการทำงานจึงนับเป็นกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ การนำศักยภาพที่แตกต่างกันมาเป็นจุดแข็งในการทำงานและขับเคลื่อนให้องค์กรชั้นนำ (Da Fonseca, 2018) คือ แนวคิดของการนำ OKRs มาใช้งานแทน KPIs โดย OKRs ถือเป็นนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการเป็นกรอบแนวคิดของการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ร่วมกันสำหรับองค์กร ทีม และบุคคลที่มีแบบแผนดำเนินการอย่างต่อเนื่องและส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการทำงานและขับเคลื่อนให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วัดผลได้ (Panchadsaram & Prince, 2020) สนับสนุนด้วยงานของ Doerr (2018) ที่เสนอคุณลักษณะที่สำคัญที่จะทำให้ OKRs ตอบสนองได้ตามต้องการคือ 1) การจัดลำดับเฉพาะเรื่องที่สำคัญให้ทำก่อน 2) การทำงานสอดคล้องเชื่อมโยงกันเป็นทีม 3) การมีผู้รับผิดชอบสามารถติดตามข้อมูลได้ง่าย เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และ 4) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่น เพื่อทำเป้าหมายที่ตั้งไว้สำเร็จ คุณลักษณะที่กล่าวมานี้จะเกี่ยวเนื่องกับความรู้ความสามารถของพนักงาน 2 ด้านหลักคือ ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (Objective Alignment Ability: OBA) และความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกัน (Consistent Communication Ability: CCA) โดยพนักงานจะต้องมีการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy: SEF) ซึ่งจะสะท้อนเป็นปัจจัยลำดับสองคือ ความทะเยอทะยานในตนเอง (Self-Ambition: SEA) และการกำกับตนเอง (Self-Regulation: SER) โดยส่งผลต่อความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล (Individual OKRs Achievement: IOA) ซึ่งสนับสนุนด้วยทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเอง

ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (OBA)

หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถใช้ทักษะ ประสบการณ์ และความรู้ที่มีอยู่ในตนเองหรือแสวงหาความรู้เพิ่ม เพื่อนำมาใช้กำหนดเป้าหมายการทำงานให้สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายของทีม ในขณะที่ความสามารถ

ในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกันของทีมนั้นจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและนโยบายขององค์กร (Doerr, 2018) งานศึกษาหลายงานระบุว่าความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกันที่มีเป้าหมายชัดเจนและมีการกำหนดวิธีการชี้วัดผลงานที่มีความเฉพาะเจาะจงตามลักษณะงานรวมถึงการกำหนดเวลาในการประเมินผลงานที่ชัดเจนจะมีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคล (De Vries et al., 2006; Locke & Latham, 2002; Locke, 2004) ผลงานของ Castro (2019) ยังอธิบายว่าความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกันจะมีผลต่อการสร้างทักษะที่จำเป็นในการมุ่งผลสำเร็จที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทุกภาคส่วนขององค์กร ในรายงานของ Trevor and Varcoe (2017) และ Doerr (2018) เสนอว่าหากพนักงานมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกันได้จะทำให้ลดการทำงานซ้ำซ้อน ทำให้ประสิทธิผลของงานดีขึ้น รวมทั้งสามารถบูรณาการงานที่สามารถทำพร้อมกันได้อย่างเข้าด้วยกันได้

ความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกัน (CCA)

หมายถึง ความรู้และทักษะด้านการสื่อสารของผู้ส่งสารที่ถ่ายทอดสาร คือ ข้อมูล ความรู้ ความคิด เป้าหมายที่ผู้ส่งต้องการส่งไปยังผู้รับสาร และในขณะที่เดียวกันผู้รับสารก็ต้องมีความสามารถรับสารดังกล่าวแล้วสามารถแปลความหมายที่ตรงกัน เพื่อนำสารนั้นไปดำเนินการต่อตามเป้าหมายให้สำเร็จ โดยที่ Barnard (1968) อธิบายว่าความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกันเป็นส่วนหนึ่งของการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและนำไปสู่การปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดย Rogers (1976) เสริมว่าความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกัน ผู้ส่งสารยังมีเจตนาที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้รับสารให้ตอบสนองต่อการกระทำด้วย งานของ Bucăta and Ruzescy (2017) ศึกษาบทบาทของการสื่อสารในการส่งเสริมประสิทธิผลการทำงานในองค์กรพบว่า ความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกันในมิติด้านพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของสมาชิกในทีมงานที่เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรในการดำเนินงานและการวัดผลสำเร็จของงานที่มีความเข้าใจตรงกันทั้งในรูปธรรมและนามธรรมจะนำไปสู่ความสำเร็จในภาคปฏิบัติได้ตรงกัน นอกจากนี้ Richmond et al. (2005) และ FitzPatrick and Valskov (2015) รายงานผลการศึกษาว่า พนักงานที่มีความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกันมีผลต่อความสำเร็จของแต่ละบุคคลและความสำเร็จขององค์กรโดยรวม จะเห็นได้ว่าการสื่อสารในองค์กรเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด OKRs ในด้านวัฒนธรรมการสื่อสารที่จะช่วยสร้างความสำเร็จในพนักงานและองค์กรได้

การรับรู้ความสามารถของตนเอง (SEF)

คือ การที่บุคคลรับรู้ความสามารถของตนเองเพื่อจัดการและดำเนินการต่าง ๆ รวมถึงแสดงพฤติกรรมเพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยบุคคลจะแสดงพฤติกรรมหรือไม่อย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับว่าบุคคลนั้นมีการรับรู้ความสามารถของตนเองและความคาดหวังเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างไรรวมทั้งต้องอาศัยประสบการณ์ในอดีตที่เคยประสบความสำเร็จ เช่น การได้รับการยอมรับยกย่องในการทำงานจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน สิ่งที่สำคัญคือ มีความมุ่งมั่นต่อการที่จะได้ความสำเร็จโดยการพัฒนาความรู้และทักษะให้ทันกับงานที่ได้รับมอบหมาย เมื่อตนเองมีการพัฒนาความรู้และทักษะก็จะสร้างความมั่นใจว่างานที่ทำจะได้รับการประสบความสำเร็จตามความคาดหวัง โดย Bandura (1997) ให้ข้อสรุปว่าการที่มนุษย์จะรับเอาพฤติกรรมใดไว้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยสองประการ ได้แก่ ความเชื่อในความสามารถ (Efficacy Beliefs) เป็นความเชื่อว่าตนเองสามารถมีพฤติกรรมหรือ

ประกอบกิจกรรมที่กำหนดได้ และความคาดหวังในผลลัพธ์ (Outcome Expectancies) ทั้งทางด้านร่างกายและทางด้านสังคม ผลการศึกษาสรุปว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีบทบาทและมีความสำคัญมากกว่าความคาดหวังในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

การรับรู้ความสามารถของตนเองและความคาดหวังเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นนั้น จะสะท้อนออกมาเป็นความทะเยอทะยานมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ความทะเยอทะยานในตนเองสามารถเป็นพลังขับเคลื่อนเมื่อผสานกับเป้าหมายของบุคคลที่ถูกขับเคลื่อนด้วยปัจจัยภายในตนเองเพื่อค้นหาทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารงาน (Deloitte Access Economics Publication, 2016) รวมทั้งการที่บุคคลสามารถจัดการอารมณ์ความรู้สึกและพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างเป็นระบบคือการกำกับตนเองนั่นเอง ปัจจัยการรับรู้ความสามารถของพนักงานในงานนี้จึงแบ่งเป็นปัจจัยลำดับที่สอง คือ 1) ทะเยอทะยานในตนเอง (SEA) หมายถึงลักษณะนิสัยของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ตนเองมุ่งหวังไว้ เช่น การทำงาน สถานะทางสังคม หรือการได้รับการยอมรับความสัมพันธ์จากผู้อื่น รวมทั้งอาจหมายถึงการได้รับการเสริมอำนาจ และ 2) การกำกับตนเอง (SER) หมายถึงกระบวนการปรับตัวโดยการเฝ้าสังเกตตนเอง โดยอาศัยการประเมินข้อมูลจากการรับรู้หรือใช้ข้อมูลป้อนกลับในการกำหนดพฤติกรรมของตนเอง (Reynolds et al., 2012) งานของ Asmamaw (2018) พบว่าการกำกับตนเอง คือกระบวนการที่บุคคลคิดหาวิธีเพื่อที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีการวางแผน ควบคุม กำกับพฤติกรรมของตน และหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะมารบกวน เพื่อไปสู่สิ่งที่ตนเองมุ่งหวังไว้ ดังนั้น ความทะเยอทะยานในตนเอง (SEA) ที่จะทำให้สำเร็จเป็นพลังขับเคลื่อนเมื่อผสานกับเป้าหมายของบุคคลที่ถูกขับเคลื่อนด้วยปัจจัยภายในตนเองในการค้นหาทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้ตนเองสำเร็จตามที่ต้องการ เช่น ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Barsukova, 2014; Jones et al., 2016) ในส่วนของการกำกับตนเอง (SER) เป็นส่วนที่ช่วยส่งเสริมให้บุคคลสามารถมีพลังในการควบคุมตนเองและมีส่วนร่วมในการทำให้เป้าหมายที่วางไว้สำเร็จ (Zimmerman, 2002) ในงานศึกษาของ Tunguz (2018) พบว่าการที่จะทำให้ OKRs สำเร็จต้องอาศัยเหตุผลสองข้อคือ สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายระดับสูงสุดกับการทำงานของบุคคลและความทะเยอทะยานมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ

ความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล (IOA)

คือ การที่พนักงานในองค์กรสามารถนำแนวคิด OKRs ไปใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนโดยการวิเคราะห์ความสามารถของตนในการทำงานตามหลักการของ OKRs อย่างต่อเนื่องเพื่อติดตามประเมินผลการทำงานตามวัตถุประสงค์ (Objective) ที่กำหนดบนเป้าหมายในทิศทางเดียวกันและสามารถสื่อสารได้สอดคล้องกันกับทีม อันนำไปสู่ผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) โดยผลลัพธ์แสดงทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพตามมาตรฐาน งานของ Niven and Lamorte (2016) สนับสนุนแนวคิด OKRs ในการนำเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติโดยใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ตั้งแต่เริ่มต้นระบบการจัดการประสิทธิภาพเพื่อสร้างผลงานที่วัดผลได้เป็นการช่วยขับเคลื่อนความก้าวหน้าของตนเองและองค์กร การพัฒนาแนวคิด OKRs เพื่อเชื่อมโยงเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันด้วยกลยุทธ์ขององค์กรและมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายที่สำคัญที่สุดนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน และสามารถตีความได้ตรงกันทุกระดับภายในองค์กร และนำไปสู่ภาคปฏิบัติที่ออกแบบได้ตามความสามารถของพนักงาน ในมุมมองของ Niven and Lamorte (2016) อธิบายว่าในระดับการปฏิบัติงาน องค์กรควรมี

การดำเนินงานในส่วนของ OKRs ของพนักงานทุกไตรมาสด้วยวิธีการดังนี้ 1) ตรวจสอบผลลัพธ์อย่างรอบคอบและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การทำงานตามผลลัพธ์ที่ประจักษ์ 2) ตรวจสอบ OKRs ในมุมมองการทำงานเป็นทีม เพื่อดูการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม รวมทั้งการมีส่วนร่วม 3) พิจารณาการมุ่งเน้นงานของพนักงานว่ามีความสามารถในการกำหนดผลงานของตนเองแทนการกำหนดจากผู้บังคับบัญชา 4) การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างผลงานของพนักงานกับเป้าหมายรวมขององค์กร และ 5) การตรวจสอบผลงานควรวัดได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพได้ จากเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จของ OKRs ในระดับพนักงาน

ปัจจัยส่งผ่าน (Mediator Factor)

คือปัจจัยที่เข้าแทรกกลางระหว่างปัจจัยต้นทางกับปัจจัยปลายทาง โดยมีความหมายในการชี้ชัดตัวปัจจัยต้นทาง มาสู่ปัจจัยปลายทางซึ่งเดิมอาจจะไม่ค่อยเกี่ยวข้องกันมาก ตัวแปรส่งผ่านจะมีความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยมีบทบาทสองอย่างพร้อม ๆ กัน กล่าวคือ ตัวแปรส่งผ่านเป็นผลลัพธ์ของตัวแปรต้นที่เราสนใจ และเป็นตัวแปรต้นของตัวแปรตามที่เราสนใจ ปัจจัยส่งผ่านแบ่งเป็นสองประเภทคือ 1) ปัจจัยส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full/Complete Mediator) ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามอย่างครบถ้วน หากไม่มีตัวกลางในแบบจำลองก็จะไม่มีความสัมพันธ์และ 2) ปัจจัยส่งผ่านแบบบางส่วน (Partial Mediator) โดยมีลักษณะว่าปัจจัยอิสระยังคงมีความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามแม้ว่าตัวกลางจะถูกนำออกจากแบบจำลอง งานศึกษาส่วนใหญ่ของปัจจัยส่งผ่านเป็นงานศึกษาทางด้านจิตวิทยาในมุมมองต่างๆ เช่นทางการศึกษา การแพทย์ หรือในการบริหารพนักงาน เช่น งานศึกษาของ Arnstein (2009) ในตัวแบบเส้นทางความสัมพันธ์โดยศึกษากับผู้ป่วยในโรงพยาบาลจำนวน 479 รายพบว่า Self-Efficacy เป็นปัจจัยส่งผ่านระหว่างระดับความรุนแรงของความเจ็บปวดและความพิการ ส่วนงานของ Abd-Elmoteleb and Saha (2013) มีข้อค้นพบว่า Self-Efficacy เป็นปัจจัยส่งผ่านระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมทางวิชาการและผลการเรียนในกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือนักศึกษามหาวิทยาลัย

ปัจจัยการรับรู้ความสามารถของพนักงาน (SEF) ในการศึกษาครั้งนี้ ควรจะเป็นปัจจัยส่งผ่านแบบบางส่วนของความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (OBA) กับความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล (IOA) ส่วนปัจจัยการรับรู้ความสามารถของพนักงาน (SEF) อาจไม่สามารถเป็นปัจจัยส่งผ่านของปัจจัยความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกัน (CCA) กับความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล (IOA) ได้ ทั้งนี้เพราะถึงแม้องค์กรจะเลือกใช้ OKRs ในการวัดผลแต่ก็ยังมีรูปแบบการสื่อสารที่ยังไม่ตอบสนอง เช่น ยังมีการสื่อสารแบบบนลงล่างแทนที่จะเป็นการสื่อสารแบบรอบทิศทาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารบางส่วนยังยึดติดกับรูปแบบเดิมที่เป็นลักษณะทางการในการควบคุม

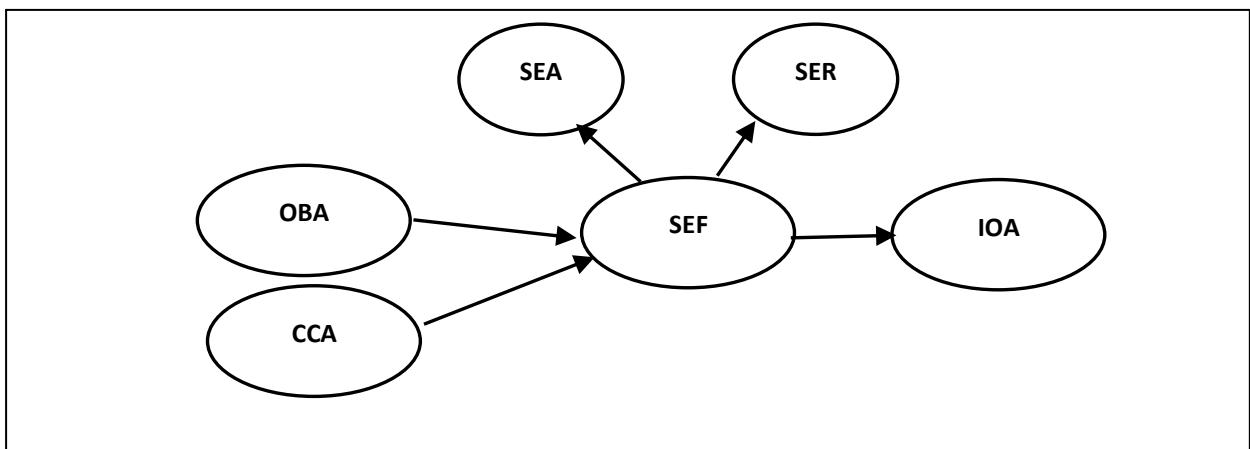
ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆเพื่อนำมาสู่การสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษา

ปัจจัยความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกันในแนวคิดของ OKRs (OBA) หมายถึง การที่พนักงานมีความสามารถใช้ทักษะ ประสบการณ์ และความรู้ที่มีอยู่ในตนเองหรือแสวงหาความรู้เพิ่มเพื่อนำใช้ในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายของทีม ซึ่งเมื่อบุคคลใดมีความสามารถดังกล่าวก็จะนำไปสู่การรับรู้ความสามารถของตนเอง (SEF) ในการคาดหวังผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากความพยายามของตนเองในการใช้ความทะเยอทะยานมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่กิจกรรมตามเป้าหมาย (Deloitte Access

Economics Publication, 2016; Asmamaw, 2018) ในส่วนของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยการรับรู้ความสามารถของตนเองก็คือ ความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกัน (CCA) เพื่อหาความรู้ที่ตรงกับการทำงานโดยการเลือกแหล่งข้อมูล เพื่อใช้ในการสื่อสารและที่สำคัญคือการแปลความเกี่ยวกับสารให้เป็นความรู้ได้อย่างถูกต้องตรงกัน โดยนัยนี้คือ การแสวงหาความรู้เพื่อสร้าง “ความสามารถในตนเอง” (Richmond et al., 2005; Asmamaw, 2018) การที่พนักงานในองค์กรมีระดับรับรู้ความสามารถของตนเองในเชิงบวกในการทำงานก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของงานในระดับบุคคล (IOA) ตามผลการศึกษาของ (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Jones et al., 2016)

กรอบแนวคิดการวิจัย

ภาพประกอบ 1 ตัวแบบสังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรม



หมายเหตุ. สัญลักษณ์แทนแต่ละปัจจัย OBA : ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน CCA: ความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกัน SEF: การรับรู้ความสามารถของตนเองสะท้อนออกมาเป็นปัจจัยลำดับที่สองคือ SEA:ความทะเยอทะยานในตนเองที่จะทำให้สำเร็จ และ SER: การกำกับตนเอง ส่วนปัจจัยปลายทางคือ IOA: ความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล

สมมติฐานการวิจัย

- H1: OBA มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ SEF
- H2: CCA มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ SEF
- H3: SEF มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ IOA
- H4: SEF เป็น Mediator ระหว่าง OBA และ IOA
- H5: SEF เป็น Mediator ระหว่าง CCA และ IOA

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรคือ พนักงานในระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานมาอย่างน้อย 2 ปีของบริษัทบริษัทไทยแลมบ์ดา ที่มีจำนวนทั้งสิ้น 700 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มงานโครงการ และกลุ่มทำงานประจำ ซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกัน

ขนาดตัวอย่าง ใช้กฎอย่างง่ายในการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง โดยมีตัวแปรเชิงประจักษ์ทั้งสิ้น 20 ตัว ใช้อัตรา 1:10 ได้จำนวนตัวอย่างคือ 200 ตัวอย่าง (Nunnally, 1967)

แผนการสุ่มตัวอย่างใช้แบบเชิงชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) แบ่งประชากรเป็นชั้นภูมิ (Strata) โดยใช้ประเภทของกลุ่มโครงการและงานประจำเป็นชั้นภูมิ เนื่องจากลักษณะงานมีความแตกต่างกัน ส่วนการจัดสรรขนาดตัวอย่างใช้วิธีเท่าเทียม (Equal Allocation) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายจากฐานข้อมูลของแต่ละชั้นภูมิ

เครื่องมือการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

การสร้างเครื่องมือและมาตรวัด การสร้างมาตรวัดในการวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับตัวแบบการวิจัย แล้วนำไปร่างแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทางด้าน OKRs จำนวน 3 ท่าน ภายหลังจากการปรับปรุง นำแบบสอบถามไปทดสอบกับพนักงานทดลองในประชากรที่ต้องการศึกษาจำนวน 30 ชุด โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach's Alpha เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency Model) และใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟายอมรับที่ค่า α ไม่ต่ำกว่า 0.7 ถือว่าเชื่อถือได้ (Hair et al., 2006) ผลการทดสอบได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.789

การวิเคราะห์ข้อมูล

ประกอบด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร และการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างแบบ Covariance Based SEM (Fornell & Larcker, 1981)

ผลการวิจัย

จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน โดยใช้แผนการสุ่มตัวอย่างแบบเชิงชั้นภูมิแบ่งชั้นภูมิตามสายงาน คือกลุ่มงานโครงการและกลุ่มงานประจำในสำนักงาน เนื่องจากทั้งสองกลุ่มมีขนาดใกล้เคียงกัน จึงกำหนดขนาดกลุ่มละ 100 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของคุณสมบัติทางประชากรและประวัติการทำงานในบริษัท พบว่ากลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศชายร้อยละ 67.50 อายุที่มากที่สุดคือกลุ่มอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.50 ส่วนใหญ่สมรสแล้ว ระดับการศึกษามากที่สุดคือ ปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 76.50 พนักงานมีอายุงาน 5 ปี-10 ปี มีมากที่สุดคือร้อยละ 42.76 โดยในสถิติของปัจจัยที่ศึกษาตามกรอบแนวคิดปรากฏดังตาราง 1

ผลจากตาราง 1 พบว่าปัจจัยเหตุในด้านความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (OBA) มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปรต่ำกว่า และยังมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าปัจจัยความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกัน (CCA) แสดงว่า ปัจจัยด้านความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกันของพนักงานสูงกว่าความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกันในบริบทของ OKRs โดยภาพรวมเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยมีค่า 3.65- 4.20 และ ค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปรทุกปัจจัยต่ำกว่า 0.20 (ไม่เกิน 0.30) ยอมรับได้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก ในส่วนของปัจจัย SEF ที่สะท้อนเป็นปัจจัยลำดับที่สองคือ SER และ SEA พบว่ามีน้ำหนักของปัจจัย SER มีค่าสูงกว่า SEA เล็กน้อย โดยมีน้ำหนักเท่ากับ 0.88 และ 0.80 ตามลำดับ

ในส่วนของการทดสอบสมมติฐาน (H1-H5) ปรากฏผลลัพธ์ดังตาราง 2 น้ำหนักของเส้นอิทธิพล และอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมดังตาราง 3 โดยตัวแบบที่วิเคราะห์มีการปรับเพื่อความเหมาะสมดังภาพ

ตาราง 1 สถิติของแต่ละปัจจัยจากกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	สัมประสิทธิ์แห่ง ความผันแปร
ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (OBA) (ประกอบด้วย 4 คำถาม)	4.20	0.62	0.15
ความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกัน (CCA) (ประกอบด้วย 4 คำถาม)	3.65	0.73	0.20
การรับรู้ความสามารถของตนเอง (SEF) (ประกอบด้วย 6 คำถาม)	4.13	0.62	0.15
ความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล (IOA) (ประกอบด้วย 4 คำถาม)	3.89	0.63	0.16

ตาราง 2 ผลการทดสอบสมมติฐานเพิ่มเพื่อสนับสนุน (H4 -H5) จากภาพประกอบ 2

สมมติฐาน	ค่าสัมประสิทธิ์	t-test	p-value	สรุปผล
OBA-> IOA	0.319**	3.027	0.002	OBA มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ IOA
CCA-> IOA	1.296**	3.112	0.002	CCA มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ IOA

หมายเหตุ. *P=0.05, ** P=0.01, ***P=0.001

ตาราง 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน (H1 -H3) จากภาพประกอบ 3

สมมติฐาน	ค่าสัมประสิทธิ์	t-test	p-value	สรุปผล
OBA-> SEF	0.685***	3.562	0.000	OBA มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ SEF
CCA-> SEF	0.085	1.118	0.263	CCA ไม่มีอิทธิพลต่อ SEF
SEF -> IOA	0.524**	2.508	0.012	SEF มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ IOA

หมายเหตุ. *P=0.05, ** P=0.01, ***P=0.001

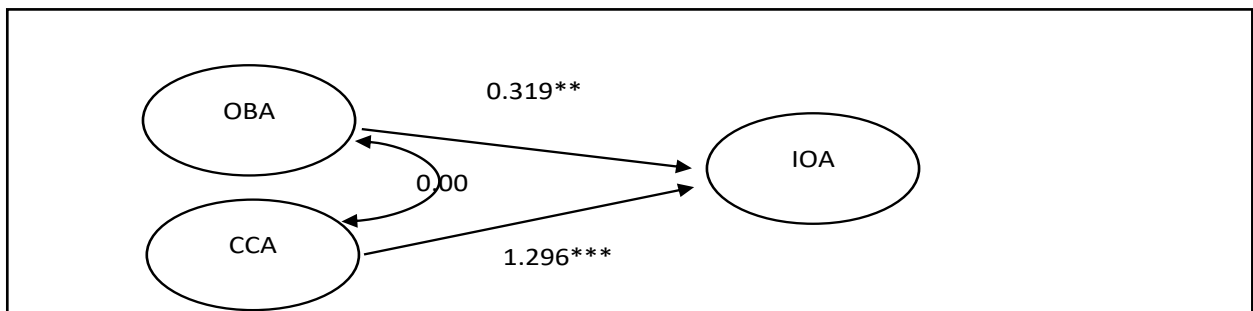
จากผลการทดสอบตามตาราง 2-3 สรุปได้ว่า 1) IOA เป็น effect ของ CCA และ OBA 2) SEF เป็น effect ของ OBA และ 3) IOA เป็น effect ของ SEF ดังนั้น H4 : SEF เป็น Mediator ระหว่าง CCA และ IOA จึงไม่เป็นจริง งานต่อไปที่ต้องพิสูจน์คือ H5: SEF เป็น Mediator ระหว่าง OBA และ IOA ผลการวิเคราะห์พบว่า SEF เป็นปัจจัยส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ของ OBA กับ IOA ดังภาพประกอบ 4

ผลจากตาราง 4 สรุปได้ว่าการรับรู้ความสามารถของตนเอง (SEF) เป็นปัจจัยส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Complete Mediator) ระหว่างความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (OBA) กับความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล (IOA)

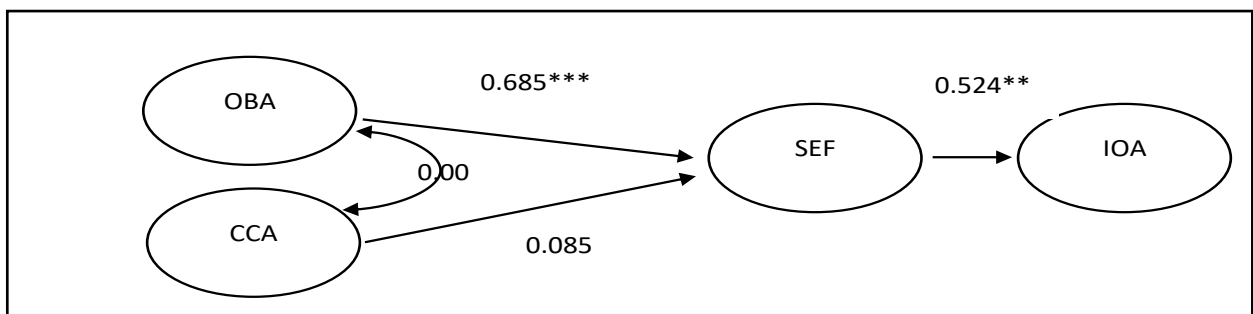
ตาราง 4 ผลการทดสอบ Sobel Test ($z\text{-value} = ab/\text{SQRT}(b^2s_a^2 + a^2s_b^2)$)

Factor	Coefficient	Standard Error	t-Test	p-value
OBA -> SEF	0.417**	0.138	3.011	0.003
SEF -> IOA	0.216**	0.084	2.578	0.010
Sobel Test				p-value
				1.958*
Sobel Test				p-value
				0.050
ผลจากตัวแบบ	Coefficient	Standard Error	t-Test	p-value
OBA -> IOA	0.104	0.104	0.993	0.321

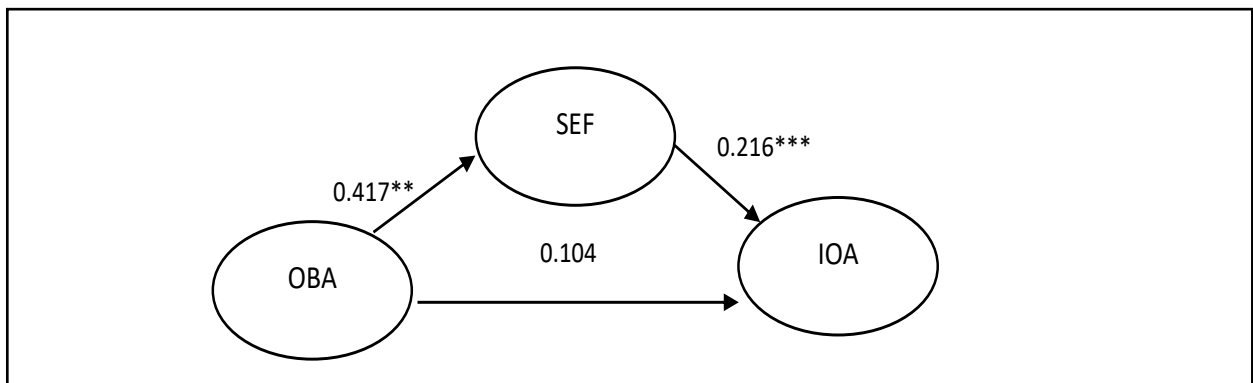
ภาพประกอบ 2 ตัวแบบที่ประกอบด้วยปัจจัยอิสระปัจจัยตาม



ภาพประกอบ 3 ตัวแบบที่ประกอบด้วยปัจจัยอิสระ ปัจจัยคั่นกลางและปัจจัยตาม



ภาพประกอบ 4 การทดสอบ SEF เป็น ปัจจัยส่งผ่านระหว่าง OBA และ IOA



หมายเหตุ. *P= 0.05, ** P=0.01, ***P=0.001

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยในการศึกษามีข้อค้นพบว่าค่าเฉลี่ยการรับรู้ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (OBA) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าและยังมีการกระจายคะแนนต่ำกว่าปัจจัยความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกัน (CCA) เนื่องจากพนักงานภายในองค์กรนี้ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่จบมาทางด้านวิศวกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ซึ่งโดยพื้นฐานความรู้เดิมจากการทำโครงการในการศึกษาอยู่แล้ว นอกจากนี้การรับรู้ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกันยังอาศัยความสามารถส่วนตัวเป็นหลัก ในขณะที่ความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกันต้องอาศัยองค์ประกอบรอบด้านทั้งผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งโครงสร้างองค์กรที่ต้องยืดหยุ่นต่อการสื่อสารรอบด้านทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการซึ่งในสภาพแวดล้อมขององค์กรในวัฒนธรรมไทยยังยึดติดกับผู้อาวุโสและตำแหน่งงาน จึงทำให้ระดับคะแนนของความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกัน ต่ำกว่าการรับรู้ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน

ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกันได้จะทำให้ลดการทำงานซ้ำซ้อน ทำให้ประสิทธิผลของงานดีขึ้น รวมทั้งสามารถบูรณาการงานที่สามารถทำพร้อมกันได้อย่างเข้าด้วยกันได้ ทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันของบุคคลและองค์กร นอกจากนี้ งานศึกษาหลายงานระบุว่าความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน โดยมีพื้นฐานเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดวิธีการชี้วัดผลงานที่มีความเฉพาะเจาะจงตามลักษณะงาน รวมทั้งการกำหนดเวลาในการประเมินผลงานที่ชัดเจน มีผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งสนับสนุนด้วยงานของ Raza et al. (2015) นอกจากนี้แล้ว ปัจจัย OBA มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ IOA ด้วยน้ำหนักเส้นอิทธิพล 0.319 และ ปัจจัย OBA มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ SEF ด้วยน้ำหนักเส้นอิทธิพล 0.685*** ทั้งในตัวแบบที่ไม่มีปัจจัย SEF คั่นกลาง และในตัวแบบที่มีปัจจัย SEF คั่นกลาง (ภาพประกอบ 2 และ 3) ในขณะที่ปัจจัย CCA มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ IOA ในตัวแบบที่ไม่มีปัจจัย SEF คั่นกลางเท่านั้น (ภาพประกอบ 2) การที่ CCA ไม่มีอิทธิพลผ่าน SEF เนื่องจากโครงสร้างการสื่อสารยังเป็นแบบบนลงล่างหรือแบบล่างขึ้นบน ซึ่งไม่ตอบสนองต่อการใช้ OKRs ในการวัดผลเพราะสมาชิกในทีมงานหรือการข้ามทีมอาจต้องการสื่อสารในงานบางอย่างเพื่อสนับสนุนความสำเร็จการใช้ OKRs ซึ่งสนับสนุนด้วยผลการศึกษาของ Dessler (2013) และ Iqbal et al. (2015) พบว่าองค์ประกอบของการสื่อสารที่ตรงกันประกอบด้วยทักษะในการประเมินผลของผู้ประเมินผลที่มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องและเป็นแบบเครือข่าย (Network Communication) ในการทำงาน ดังนั้น ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่ตอบสนอง รวมถึงการยังยึดติดกับรูปแบบทางการก็เป็นสาเหตุส่วนหนึ่งที่ทำให้การสื่อสารของพนักงานมีเจตนาเพื่อให้งานสำเร็จตามที่ต้องการเท่านั้น โดยพนักงานไม่ได้ใช้ความพยายามในการชวนหาความรู้ความสามารถเพื่อช่วยส่งเสริมในความสำเร็จของงานในมิติด้านปริมาณและคุณภาพให้เหนือกว่าที่ทำตามปกติได้ ปรากฏดังผลการศึกษาที่พบว่าปัจจัย CCA มีอิทธิพลเชิงบวกต่อปัจจัย IOA เท่านั้น โดยไม่ส่งผ่านปัจจัย SEF การที่พนักงานขาดอำนาจในการสื่อสารแบบเครือข่าย (รอบทิศ) จึงทำให้การทำงานมุ่งไปสู่ส่วนของประเมินผลความสำเร็จต่องานเท่านั้น ซึ่งถ้าหากมีการบริหารให้ปัจจัยความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกันที่มีประสิทธิภาพและผ่านการรับรู้ความสามารถของตนเองก็จะทำให้ความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคลเพิ่มมากขึ้น และอาจเป็นไปได้ในทิศทางตรงกันข้ามว่าถ้าการจัดการปัจจัยความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกันไม่ดี ก็จะสร้างอิทธิพลเชิงลบต่อปัจจัยการรับรู้ความสามารถของพนักงาน ลดความพยายามใน

การหาความรู้ในการทำงานจากความคาดหวังที่จะได้รับจากองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ในมุมมองการวัดผลโดยใช้ความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล

ในส่วนของการค้นพบว่า ปัจจัย SEF เป็นปัจจัยส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Complete Mediator) ระหว่าง OBA และ IOA แสดงให้เห็นว่าการที่จะทำให้การใช้ OKRs ในการวัดผลความสำเร็จในองค์กรจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมชี้แจงเพื่อส่งเสริมความสามารถของพนักงานในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกันด้วยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน และประเมินลำดับของงานได้ (De Vries et al., 2006) นอกจากนี้ การสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน ก็มีส่วนเสริมการสร้าง ความความทะเยอทะยานที่จะทำงานใหม่ ๆ ร่วมกับการกำกับตนเองใฝ่หาความรู้เพิ่มเพื่อให้ประสิทธิผลความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล

ผลการทดสอบในส่วนปัจจัย CCA ที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ IOA แต่ไม่ผ่านปัจจัย SEF นอกเหนือจากการสื่อสารภายในองค์กรที่ยังยึดตัวแบบทางการแล้ว อาจเป็นไปได้ว่าปัจจัยส่งผ่านจาก CCA ไปยัง IOA ต้องอาศัยปัจจัยส่งผ่านอื่นเช่นการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร (Employee Involvement) เพื่อสร้างความไว้วางใจ (Trust) ร่วมกันในการสื่อสารเพื่อนำไปส่งเสริมการวัดผลตามหลักของ OKRs ตามผลการศึกษาของ Swansburg (1996) และ Mello (2016) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมทำให้พนักงานมีความเข้าใจในการขอการเสริมอำนาจจากผู้บริหาร ซึ่งนอกจากจะส่งเสริมการสื่อสารเพื่อทำงานได้มีประสิทธิภาพแล้วยังทำให้เกิดความผูกพันมุ่งมั่นสร้างทักษะความสามารถในการที่จะทำให้งานให้สำเร็จตามเป้าหมายของตนเองที่สอดคล้องกับองค์กร ทั้งนี้เพราะความสามารถในการสื่อสารของพนักงานที่มีความแตกต่างกันทั้งด้านภาระงาน และปัจจัยส่วนบุคคล รวมทั้ง ทักษะการสื่อสาร จำเป็นที่จะต้องมีการตกลงรับรู้ข้อจำกัดของแต่ละบุคคล เพื่อการมีส่วนร่วมในการออกแบบ และการดำเนินการสื่อสาร จึงเป็นประเด็นที่สำคัญซึ่งถ้ามีการเพิ่มปัจจัยนี้เข้าไปเพื่อทำหน้าที่เป็นปัจจัยส่งผ่านจากความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกัน (CCA) กับความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล (IOA) ก็จะทำให้ระดับของความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคลดีขึ้น

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ การที่องค์กรใช้หลักการของความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกันในแนวคิดของ OKRs เพื่อเพิ่มความสามารถของพนักงานนั้น จำเป็นจะต้องมีการปรับโครงสร้างการสื่อสารให้เป็นแบบเครือข่าย มีการเสริมอำนาจ (Empowerment) ให้กับพนักงานทั้งด้านการจัดสรรทรัพยากร ทั้งที่จับต้องได้และไม่ได้ นอกจากนี้ในกรณีของการทำธุรกิจที่เป็นอุตสาหกรรมก่อสร้างที่ใช้เป็นหน่วยศึกษารั้งนี้ ซึ่งมีข้อจำกัดที่แตกต่างในการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายในการทำงานนั้นคือ ต้องอาศัยสภาพแวดล้อมของดินฟ้าอากาศในการก่อสร้าง และความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ดังนั้นปัจจัยในส่วนความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกันในแนวคิดของ OKRs ในธุรกิจนี้ควรต้องมีการปรับให้เหมาะสมคือ ถ้าเป็นงานในส่วนประจำสำนักงานก็ยังคงใช้หลักการของ OKRs แต่ในกรณีของงานโครงการ ควรสามารถยืดหยุ่นได้ตามสภาพแวดล้อม โดยอาจยืดระยะเวลาในการกำหนดวัตถุประสงค์ตามลักษณะงานแทนที่จะต้องกำหนดเป็นไตรมาส นอกจากนี้ องค์กรควรยึดเอาเป้าประสงค์ของงานเป็นหลักมากกว่าการกำหนดตามโครงสร้างองค์กร รวมทั้ง

การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานได้เพื่อให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลแทนที่จะกำหนดแบบบนสู่ล่าง นอกจากนี้ ในส่วนของข้อค้นพบว่า ปัจจัยความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกัน (CCA) ที่ไม่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการรับรู้ความสามารถของตนเอง (SEF) จึงอาจเป็นไปได้ว่า ความสามารถในการสื่อสารที่ตรงกัน (CCA) อาจมีตัวแปรส่งผ่านอื่น เช่น การมีส่วนร่วมในการสร้างมาตรฐานในการสื่อสารของกลุ่มพนักงานในองค์กรนี้ (Employee Involvement) เพื่อให้มีความเข้าใจและใช้งานที่ตรงกัน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย องค์กรควรกำหนดนโยบายที่เป็นรูปธรรมเพื่อใช้ OKRs และส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกับการใช้เทคโนโลยีที่ตอบสนองในการสร้างการสื่อสาร รวมทั้งการกำหนดนโยบายการเสริมอำนาจด้านทรัพยากร เพื่อเสริมศักยภาพการทำงานโดยยึดจากการยกระดับความสามารถของแรงงานแบบทวีคูณ (Leverage Workforce Ability) มีการติดตามและปรับปรุงการบริหารเพื่อสนับสนุนความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคลให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีมาตรการการให้รางวัลหรือยกย่องพนักงาน ที่แสดงถึงการมีพัฒนาการความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน และการสื่อสารที่ตรงกัน อันนำไปสู่การตอบสนองต่อความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป งานศึกษาครั้งต่อไป ควรผนวกปัจจัยเรื่องมีส่วนร่วมของพนักงานเข้าไปศึกษาในมิติต่อไปนี้ 1) การทำหน้าที่ เป็นปัจจัยบริหารที่ส่งผ่านการรับรู้ความสามารถของพนักงานสู่ความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล และ 2) ในมิติของการทำหน้าที่ เป็นปัจจัยคั่นกลางระหว่างการสื่อสารที่ตรงกันกับความสำเร็จของ OKRs ในระดับบุคคล เพื่อศึกษาว่ามีคุณสมบัติเป็นปัจจัยส่งผ่านหรือไม่ นอกจากนี้ควรศึกษาแนวทางการปรับปรุงปัจจัยความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ให้เหมาะสมกับอุตสาหกรรมก่อสร้าง ทั้งนี้เนื่องจากแนวทางของปัจจัยความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกันที่ใช้กันคือรูปแบบที่ได้มาจากอุตสาหกรรมไอทีที่ประสบความสำเร็จซึ่งมีลักษณะแตกต่างกับอุตสาหกรรมก่อสร้างอย่างมาก การนำหลักการของ OKRs มาใช้ในส่วนความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกันและการสื่อสารจึงมีความแตกต่างกันซึ่งสมควรที่จะปรับปรุงให้เหมาะสมกับแต่ละลักษณะงาน

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับความช่วยเหลือในการตรวจสอบการเขียนและหลักการทางรายงานผลทางสถิติจาก รศ.ดร. ระพีพรรณ พิริยะกุล

เอกสารอ้างอิง

- Abd-Elmoteleb, M., & Saha, S. (2013). The Role of Academic Self-Efficacy as a Mediator Variable between Perceived Academic Climate and Academic Performance. *Journal of Education and Learning*, 2(3), 117-129. <https://doi.org/10.5539/jel.v2n3p117>.
- Asmamaw, A. (2018). Factors and Influences of Self-Regulation Learning Among Sport Science Undergraduate Students in Ethiopian Universities. *The International Journal Research Publication's Research Journal of Social & Management*, 8(7), 72-96.

- Arnstein, P. (2009). The mediation of disability by self- efficacy in different samples of chronic pain patients. *Disability and Rehabilitation*, 22(17), 794-801.
<https://doi.org/10.1080/09638280050200296>
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Freeman.
- Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive* (Vol. 11). Harvard University Press.
- Barsukova, O. (2014) Professional ambition: Ambition as a motive of professional and career development of person. *JPMNT International*, 2(2), 95-98.
- Bucăta, G. & Ruzescu, A.M. (2017). The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization. *Land Forces Academy Review*, 12(1), 49-56.
<https://doi.org/10.1515/raft-2017-0008>.
- Castro, F. (2019). *The Beginner's Guide to OKR*. https://felipeCastro.com/en/okr/creating_alignment
- Čudanov, M., Ondrej J., & Gheorghe S. (2010). Interrelationships of organization size and information and communication technology adoption. *Journal of Applied Quantitative Method*, 4(3), 159-187.
- Da Fonseca, A. L. (2018). *Objectives and Key Results in the classroom: A framework for practice development on goal setting*.
<https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:27a16f6b-1aa8-4e32-b384-70c894d624ed>
- Deloitte Access Economics publications. (2016). *Business Outlook*.
<https://www2.Deloitte.com/au/en/pages/finance/articles/dae-publications-subscribe.html>
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (13rd ed.). Prentice Hall.
- De Vries, R. E., Van den Hoff, B., & De Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115-135. <http://dx.doi.org/10.1177/0093650205285366>
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Penguin.
- FitzPatrick, L., & Valskov, K. (2015). *Internal communications: A manual for practitioners*. Amazon Digital Services.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable

- variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
<https://doi.org/10.2307/3151312>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Iqbal, M. Z., Akbar, S., & Budhwar, P. (2015). Effectiveness of Performance Appraisal: An Integrated Framework. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 510-533.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12050>
- Jones, A. B., Sherman R. A., & Hogan R. (2016). Where is Ambition in Factor Models of Personality? *Personality and Individual Differences*, 106(1), 26-31.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.057>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). On the value of aiming high: The causes and consequences of ambition. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 758-775.
<https://doi.org/10.1037/a0028084>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Locke, E. A. & Latham G. P., (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Locke, E. A. (2004). Goal setting theory and its applications to the world of business. *Academy of Management Executive*, 18(4), 124-125.
- Loughlin, C., & Barling, J. (2001). Young workers' work values, attitudes and behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 543-558.
<https://doi.org/10.1348/0963179011167514>
- Mello, F. S. (2016). *OKRs, from mission to metrics*.
<https://culture.rocks/wp-content/uploads/2019/06/the-ultimate-guide-to-okrs.pdf>
- Niven, P., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. Wiley.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill.
- Panchadsaram, R., & Prince, S. (2020). *What Is an OKR? Definition and Examples. What Matters*.
<https://www.whatmatters.com/faqs/okr-meaning-definition-example>

- Parmenter, D. (2009). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Wiley.
- Purcell, J. (2006). Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00201.x>
- Radonić, M. (2017). OKR system as the reference for personal and organizational objectives. *From References to Originality*, 7(2), 28-37.
- Raza, H., Mahmood, J., Owais, M., & Raza, A. (2015). Impact of employee empowerment on job satisfaction of employees in corporate banking sector employees of Pakistan. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(2), 1-7.
- Reynolds, N. R., Martin, F., Nanyonga, R. C., & Alonzo, A. A. (2012). Self-regulation: The Common-Sense Model of illness representation. In V. H. Rice (Ed.). *Handbook of stress, coping, and health: Implications for nursing research, theory, and practice*. Sage.
- Richmond, V., McCroskey, J., & McCroskey, L. (2005). *Organizational Communication for Survival: Making Work, Work*. Allyn & Bacon.
- Rogers, E. M., & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in organizations*. Free Press.
- Swansburg, R. (1996). *Management and Leadership for Nurse Management*. Jones and Bartlett.
- Trevor, J., & Varcoe, B. (2017, February 7). *How Aligned Is Your Organization?*
<https://hbr.org/2017/02/how-aligned-is-your-organization>
- Tunguz, T. (2018). *An Ode to the OKR-How to Motivate Greater Ambition in Teams*.
<https://tomtunguz.com/okrs-google-doerr>
- Yvanovich, R. (2019, December 26). *A Brief History of Goal Management: From MBO to SMART, KPI, and OKR*. <https://blog.trginternational.com/a-brief-history-of-goal-management>.
- Zhou, H., & He, Y. (2018). Comparative Study of OKR and KPI. *International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development (ECED 2018)*. DEStech Transactions on ECONOMICS, BUSINESS and MANAGEMENT.
- Zimmerman, B. J. (2002). Becoming a Self-Regulation Learner: An Overview. *Theory into Practice*, 41(2), 64-70.