Technical Education Journal : King Mongkut's University of Technology North Bangkok
Vol. 11 No. 3 September – December, 2020

การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย

เชาวนะ ฉายแสง[1*] สักรินทร์ อยู่ผ่อง[2] และ ธีรวุฒิ บุญยโสภณ[3]

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบทบาท หน้าที่งานที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย 2) พัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย และ 3) พัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย ประชากร และกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับต้นสายการผลิตของอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทยขนาดกลางในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล จำนวน 37 บริษัท การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความสอดคล้อง และค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาท หน้าที่งานที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย มี 2 หน้าที่หลัก 9 หน่วยสมรรถนะ และ 9 สมรรถนะย่อย และแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ (1) หัวหน้าระดับปฏิบัติการ มี 13 หน้าที่งาน (2) หัวหน้าระดับควบคุมงาน มี 21 หน้าที่งาน และ (3) หัวหน้าระดับชำนาญงาน มี 15 หน้าที่งาน 2) รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย มี 6 ขั้นตอน และได้ผ่านการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่ามีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และ 3) การพัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย ประกอบด้วย แบบประเมินผลด้านความรู้ แบบประเมินผลด้านทักษะ และแบบประเมินด้านผลพฤติกรรม และได้ผ่านการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า อยู่ในเกณฑ์ระดับ 1.00 และผลของการนำแบบประเมินไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 คน พบว่า มีผู้เข้ารับการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลด้านความรู้และด้านทักษะ ร้อยละ 80 ตามกำหนด จึงต้องเข้าโปรแกรมการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่องค์การกำหนด

คำสำคัญ: ผู้บริหารระดับต้น, รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน, อุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย

รับพิจารณา: 29 มกราคม 2561
แก้ไข: 2 พฤศจิกายน 2563
ตอบรับ: 10 พฤศจิกายน 2563

[1] นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

[2] รองศาสตราจารย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

[3] ศาสตราจารย์ นายกสภา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทร. +668 9444 8682 อีเมล: chowana@siamfittings.th.com

_21-0060(001-172).indd 114 29/1/2564 BE 13:08

The Development of Performance Appraisal Model of First Line Management in Thai Foundry Industry

Chaowana Chaisang[1*] Sakarin Youpong[2] and Teravuti Boonyasopon[3]

Abstract

The quality research purpose were 1) to investigate work roles and responsibilities, which are elements of the performance appraisal model of first line managements in Thai foundry industry, 2) to development the performance appraisal model of first line managements in Thai foundry industry, and 3) to development the performance appraisal manual of first line managements in Thai foundry industry. The participants were a first line management in the production line in a medium Thai foundry industry from 37 companies. The statistics used in the research included percentage, standard deviation, consistency index, and the content validity index. The research result revealed the following. 1) Work roles and responsibilities as the components of the performance appraisal model of first line managements in Thai foundry industry. It was found that had two key functions and nine units of competence. The nine elements of competence were divided into 3 levels (1) practitioner head level 13 jobs, (2) supervisor head level 21 jobs, and (3) professional skilled level 15 jobs. 2) The performance appraisal model of first line managements in Thai foundry industry obtained from the discussion hearing demonstrated six stages of the development and after the model was evaluated and developed by the experts, it was found that the model was in the highest level. 3) The performance appraisal manual of first line managements in Thai foundry industry form consisted of knowledge assessment, skill assessment, and behavioral assessment. After the performance appraisal manual was evaluated (content validity index) by the experts, it was found that the manual was in 1.00 level. And the performance appraisal manual obtained was applied with six samples and some were under 80% of the performance benchmark and had to enroll into individual development plan for catching up with the organization standard on the knowledge and skills.

Keywords: First Line Management, Performance Appraisal Model, Thai Foundry Industry

Received: January 29, 2018
Revised: November 2, 2020
Accepted: November 10, 2020

[1] Doctoral Degree Student, Department of Industrial Business and Human Resource Development, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok
[2] Associate Professor, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok
[3] Professor, Chairman of King Mongkut's University of Technology North Bangkok Council
* Corresponding Author Tel.+668 9444 8682 e-mail: chowana@siamfittings.th.com

1. บทนำ

ทิศทางอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทยเมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการของไทยต้องหาแนวทางการพัฒนาความสามารถแข่งขันทางธุรกิจ โดยการให้ความสำคัญกับความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจความท้าทายขององค์การธุรกิจมี "ทรัพยากรมนุษย์" เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสามารถการแข่งขัน กล่าวคือ ปัจจุบันเศรษฐกิจระดับประเทศและระดับโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องทำให้ประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียนต่างอยู่ในภาวะต้องแข่งขันกันเพื่อความอยู่รอดและพยายามหาแนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งการที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับคุณภาพของคนในแต่ละองค์การ

เมื่อพิจารณาปัญหาและอุปสรรคในการยกระดับความสามารถการแข่งขันธุรกิจของกลุ่มอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย ซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญยิ่งต่ออุตสาหกรรมหลายประเภทเนื่องจากอุตสาหกรรมหล่อโลหะถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมสนับสนุนและเป็นต้นน้ำของอุตสาหกรรมทุกประเภท อาทิ อุตสาหกรรมรถยนต์ เครื่องจักรกล เฟอร์นิเจอร์ อุปกรณ์ประปาและก่อสร้างโดยในปี 2559 พบว่า ผู้ประกอบการของอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทยที่ขึ้นทะเบียนไว้กับกรมโรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดกลาง ขนาดย่อม (SMEs) ที่กระจายตัวอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ [1] จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นเมื่อพิจารณาความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจของอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทยสามารถประเมินผลเปรียบเทียบได้จากค่าดัชนีความเชื่อมั่นภาคอุตสาหกรรม (Thai Industries Sentiment Index :TISI) ตามที่ฝ่ายเศรษฐกิจและงานวิชาการสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยรายงาน พบว่าผลสำรวจดัชนีความเชื่อมั่นของอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทยที่ได้จากความคิดเห็นของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทยในเดือนธันวาคม ปี 2558 อยู่ที่ระดับที่ 76.50 ปรับลดลงจากระดับที่ 93.30 ในเดือนพฤศจิกายน ปีเดียวกัน [2]

ปัญหาและอุปสรรคสำคัญของอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทยที่ส่งผลกระทบทำให้ไม่สามารถแข่งขันทางธุรกิจได้สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากสภาพและกิจกรรมในการทำงานของอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทยขาดแรงงานและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะการพัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้างาน) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการของอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทยต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุมการผลิต และเป็นผู้เกี่ยวข้องโดยตรงในการที่จะทำให้อุตสาหกรรมหล่อโลหะไทยแข่งขันทางธุรกิจได้โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อหาช่องว่าง (Gap) ของแต่ละสมรรถนะย่อยหรือความต้องการ การพัฒนาในส่วนที่ขาด และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาในการปิดช่องว่างของแต่ละสมรรถนะย่อยทำให้ผู้บริหารระดับต้นสายการผลิตสามารถปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การต้องการ [3]

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาบทบาท หน้าที่งานที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย

2.2 เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย

2.3 เพื่อพัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย

3. ขอบเขตของการวิจัย

3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตเนื้อหาของการวิจัยได้แก่ วิเคราะห์หน้าที่งาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

3.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกได้แก่ ผู้บริหารในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย โดยมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารในอุตสาหกรรมหล่อโลหะ มากกว่า 10 ปี จำนวน 9 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถามได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มเดิมจำนวน 9 คน และนักวิชาการที่ความเชี่ยวชาญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน รวมจำนวน 12 คน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มศึกษาบทบาท หน้าที่งานที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทยโดยการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 20 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย

กลุ่มที่ 4 กลุ่มผู้ตรวจประเมินความสอดคล้อง ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านเจตคติในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน

กลุ่มที่ 5 กลุ่มผู้ตรวจสอบและประเมินร่างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน

กลุ่มที่ 6 กลุ่มผู้ตรวจประเมินแบบประเมินผลและคู่มือวิธีการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้บริหารในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย จำนวน 5 คน และนักวิชาการที่ความเชี่ยวชาญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คนรวมจำนวน 7 คน

กลุ่มที่ 7 กลุ่มผู้เข้ารับประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทยขนาดกลาง ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลได้แก่ ระดับ 1 หัวหน้าระดับปฏิบัติการ 1 คน ระดับ 2 หัวหน้าระดับควบคุมงาน 2 คน และระดับ 3 หัวหน้าระดับชำนาญงาน 3 คน รวม จำนวน 6 คน

4. ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาบทบาท หน้าที่งานที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย ประกอบด้วย 1) การศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนผังแสดงหน้าที่งาน ฉบับต้นแบบ และตรวจสอบโดยสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน นำมาปรับแก้ไข เป็นแผนผังแสดงหน้าที่งาน ฉบับปรับปรุง /แก้ไข 2) การยืนยันแผนผังแสดงหน้าที่งานฉบับปรับปรุง/แก้ไข โดยการสอบถามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน นำมาปรับแก้ไขเป็นแผนผังแสดงหน้าที่งาน ฉบับสมบูรณ์ วิเคราะห์หน้าที่งานจากสมรรถนะย่อยที่กำหนดในแผนผังแสดงหน้าที่งานฉบับสมบูรณ์จัดทำแบบสอบถามเพื่อกำหนดระดับ และหน้าที่งานตามระดับ โดยการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน นำหน้าที่งานแต่ละระดับมาวิเคราะห์หาความรู้ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงาน ในแต่ละหน้าที่งานจากนั้นนำมาประเมินความสอดคล้องโดย ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย โดยการประชุมสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน เพื่อตรวจสอบและประเมินร่างรูปแบบจากนั้นนำมาปรับแก้ไข เป็นรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทยที่สมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย โดยจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3 และคู่มือวิธีการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานและตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมิน (CVI) และความเหมาะสมของคู่มือโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน

ขั้นตอนที่ 4 การนำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นสายการผลิตในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทยไปใช้ประเมินกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทยขนาดกลาง จำนวน 2 โรงงาน จำแนกเป็น ระดับ 1 จำนวน 1 คน ระดับ 2 จำนวน 2 คน และ ระดับ 3 จำนวน 3 คน รวมจำนวน 6 คนจากนั้นสรุปผลการประเมินผลและนำมาวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) หรือหาความต้องการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ของผู้บริหารระดับต้นที่เข้ารับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

5. สรุปผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาบทบาท หน้าที่งานที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย 1) การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย มี 2 หน้าที่หลัก 10 หน่วยสมรรถนะ 10 สมรรถนะย่อย 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก และปรับแก้ไข พบว่า ผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย มี 2 หน้าที่หลัก 9 หน่วย

สมรรถนะ 9 สมรรถนะย่อย 3) แบบสอบถามยืนยัน ได้แผนผังแสดงหน้าที่งานฉบับสมบูรณ์ 4) การศึกษา บทบาทหน้าที่งานที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย พบว่าการวิเคราะห์หน้าที่งานที่สำคัญและจำเป็นของผู้บริหารระดับต้น มีจำนวน 49 หน้าที่งาน ผลจากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้บริหารระดับต้น มี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับ 1 หัวหน้าระดับปฏิบัติการ มี 13 หน้าที่งาน ระดับ 2 หัวหน้าระดับควบคุมงาน มี 21 หน้าที่งาน และระดับ 3 หัวหน้าระดับชำนาญงาน มี 15 หน้าที่งาน และผลจากการวิเคราะห์และประเมิน ความรู้ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงานมีระดับความสอดคล้อง (IOC) 0.92

5.2 ผลจากการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน มีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลพิจารณาร่างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย พบว่า มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การหรือบริษัทผู้ผลิตซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสมัยใหม่ ธุรกิจส่วนใหญ่มีระบบประกันคุณภาพในกระบวนการผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐานเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์แผนผังแสดงหน้าที่งาน ของผู้บริหารระดับต้นจากแนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบรายละเอียดหน้าที่งาน (JD) และลักษณะหน้าที่งาน (JS) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดองค์ประกอบสมรรถนะโดยการศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้น ตามแผนผังแสดงหน้าที่งาน (Functional Map)

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดระดับและหน้าที่งาน มีดังนี้ ระดับ 1 หัวหน้าระดับปฏิบัติการ มี 13 หน้าที่งาน อายุ 25 ปีขึ้นไป ประสบการณ์ 3 ปีขึ้นไป วุฒิการศึกษา ม.3 ขึ้นไป และ 4 เจตคติในการปฏิบัติงาน ระดับ 2 หัวหน้าระดับควบคุมงาน มี 21 หน้าที่งาน อายุ 30 ปีขึ้นไป ประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป วุฒิการศึกษา ปวช. ขึ้นไป และ 8 เจตคติในการปฏิบัติงาน และระดับ 3 หัวหน้าระดับชำนาญงาน มี 15 หน้าที่งาน อายุ 35 ปีขึ้นไป ประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป วุฒิการศึกษา ปวส. ขึ้นไป และ 9 เจตคติในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้ 1) กำหนดวิธีการประเมิน 3 วิธีได้แก่ ทำข้อสอบวัดความรู้ (K) ดูการปฏิบัติงาน (S) และ สังเกตพฤติกรรม (A) 2) พัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะ มีรายละเอียดดังนี้ แบบประเมินผลด้านความรู้ เป็นข้อสอบปรนัย 4 ตัวเลือก แบบประเมินผลด้านทักษะ เป็นแบบถ่วงน้ำหนักตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับมี 3 หัวข้อ ได้แก่ ประเมินขั้นตอนการปฏิบัติงาน คะแนนเต็ม 50 คะแนน ประเมินคุณภาพงานที่ปฏิบัติ คะแนนเต็ม 30 คะแนน และประเมินเจตคติในการปฏิบัติงานคะแนนเต็ม 20 คะแนน แบบประเมินผลด้านพฤติกรรม เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ กำหนดเกณฑ์การประเมิน มีรายระเอียดดังนี้ ประเมินผลด้านความรู้ เกณฑ์ผ่านต้องไม่ต่ำกว่า 80% ประเมินผลด้านทักษะ เกณฑ์ผ่านต้องไม่ต่ำกว่า 80% และประเมินผลด้านพฤติกรรม เกณฑ์ผ่านต้องไม่ต่ำกว่า 80% ต้องไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับ 4 และการกำหนดเกณฑ์คะแนนประเมินผลด้านความรู้ (K) ด้านทักษะ (S) และด้านพฤติกรรม (A) แบ่งเกณฑ์แต่ละด้านออกเป็น 3 ระดับ มีรายละเอียด ดังนี้ ระดับ 3 เกณฑ์การประเมินผล (ร้อยละ) 70-79 ระดับ 2 เกณฑ์การประเมินผล (ร้อยละ) 60-69 และระดับ 1 เกณฑ์การประเมินผล (ร้อยละ) 00-59 3) การพัฒนาคู่มือวิธีการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นรายละเอียดของวิธีการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย 4) ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบประเมินตรงกับรายละเอียดคุณสมบัติส่วนบุคคล (JS) ในแต่ละระดับของผู้เข้ารับการประเมิน 5) สรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการประเมินเพื่อหาช่องว่าง (Gap) หรือความต้องการในการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 6 แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) มีรายละเอียด ดังนี้ 1) นำผลคะแนนที่ได้จากการประเมินสรุป หาช่องว่าง (Gap) หรือความต้องการในการพัฒนาของผู้เข้ารับการประเมินโดยนำคะแนนที่ได้จากการ

ประเมินมาเทียบกับโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย 2) จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) ของผู้บริหารระดับต้นให้กับผู้เข้ารับการประเมินที่ไม่ผ่านเกณฑ์ประเมินตามแนวทางโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Program) ของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย

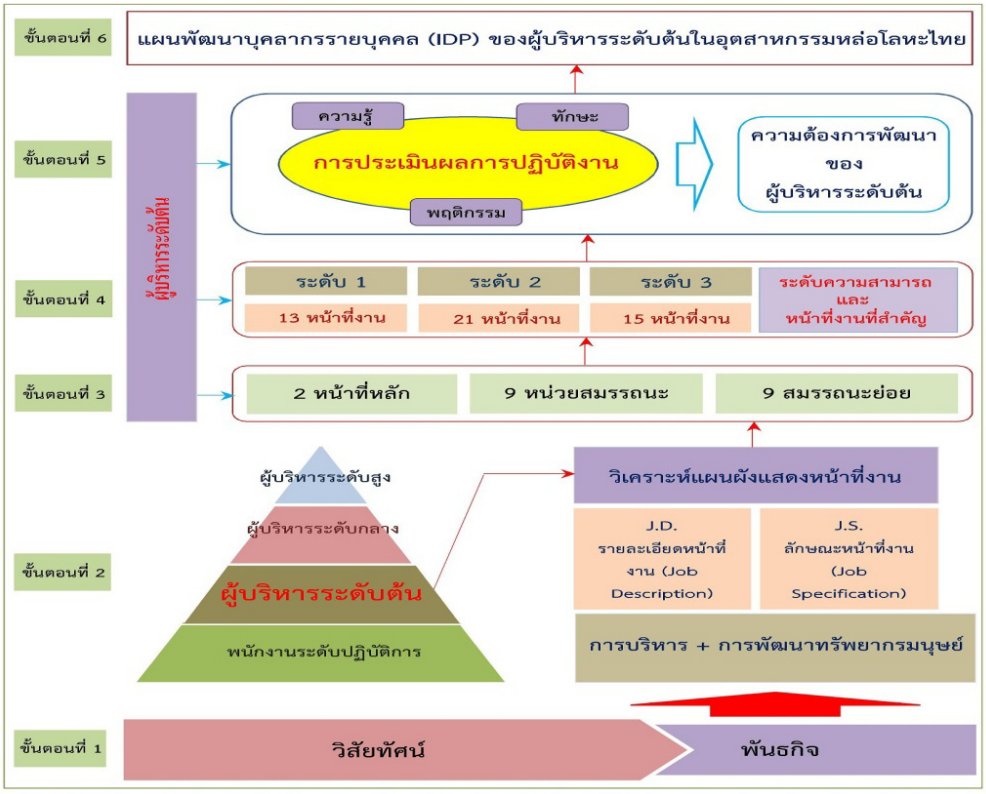
ส่วนที่ 2 ผลประเมิน (ร่าง) รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย

หัวข้อการประเมิน (ร่าง) รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	$\overline{X}$	SD	ระดับความเห็น
1. ความเป็นประโยชน์	4.93	0.24	มากที่สุด
2. การนำไปปฏิบัติได้จริง	4.71	0.45	มากที่สุด
3. มีความเหมาะสม	4.71	0.4	มากที่สุด
4. ตรงตามหลักวิชาการ	4.86	0.33	มากที่สุด
โดยรวม	4.80	0.37	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลจากแบบประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นด้วยทุกข้อมีค่าความถี่เท่ากับ 15 และค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 4.80 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.37 และได้นำข้อเสนอแนะมาสร้างรูปแบบที่สมบูรณ์ดังรูปที่ 1

5.3 การพัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย มีรายละเอียด ดังนี้ 1) จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การประชุมสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 พบว่าเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของแต่ละสมรรถนะย่อยเท่ากับ 100 คะแนน และเกณฑ์ผ่านต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ผลรวมสรุปคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานเท่ากับร้อยละ 100 กำหนดน้ำหนักคะแนนของความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมแต่ละสมรรถนะย่อย ดังนี้ ความรู้ ร้อยละ 30 ทักษะ ร้อยละ 40 และ พฤติกรรม ร้อยละ 30 ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้บังคับบัญชาได้แก่ ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้จัดการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายร่วมกับผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานกำหนด ให้สอบด้วยคำถามแบบปรนัย การสอบถามด้วยปากเปล่า การทดสอบปฏิบัติงานจริง และการสังเกตพฤติกรรม แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นแบบประเมินผลด้านความรู้ ข้อสอบชนิดปรนัย 4 ตัวเลือก แบบประเมินผลด้านทักษะ และแบบประเมินผลด้านพฤติกรรม เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรทำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการปรับย้ายตำแหน่งงาน และแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล กำหนดตามโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย 2) แนวทางการพัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานและคู่มือวิธีการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย (1) แบบประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยแบบประเมินผลด้านความรู้ แบบประเมินผลด้านทักษะ และแบบประเมินผลด้านพฤติกรรม และได้ประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (CVI) มีค่า 1.00 (2) จัดทำร่างคู่มือวิธีการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย และได้ผลประเมินความเหมาะสม ค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 4.67 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46



รูปที่ 1 รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย

5.4 การนำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทยไปใช้ประเมินกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 คน และนำผลรวมสรุปคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ หาช่องว่าง (Gap) ในแต่ละสมรรถนะย่อย ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย กลุ่มตัวอย่าง

คนที่	ผลรวมสรุปคะแนนความรู้ (K)	ผลรวมสรุปคะแนนทักษะ (S)	ผลรวมสรุปคะแนนพฤติกรรม (A)	ผลรวมสรุปคะแนนผลการปฏิบัติงาน
1	73.15	89.16	85.00	83.11
2	70.46	79.93	87.50	79.36
3	74.84	81.13	80.00	78.90
4	44.44	83.05	88.89	73.22
5	46.30	85.68	91.11	75.46
6	35.19	68.59	82.22	62.81

จากตารางที่ 2 ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นของอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย กลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้เข้ารับการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 6 คน ต้องเข้าร่วมแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) เพื่อปิดช่องว่างด้านความรู้ และด้านทักษะของสมรรถนะย่อยที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ประเมินร้อยละ 80

6. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

6.1 ผลการศึกษาบทบาท หน้าที่งานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ การสอบถามเพื่อยืนยันผล และประชุมสนทนากลุ่มประชาพิเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย เพื่อกำหนดบทบาท หน้าที่งานสายงานผลิตโลหะหล่อ ที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งในรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย โดยทำการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่งานในงานผลิตโลหะหล่อเพื่อกำหนดสมรรถนะใน

การปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย และทำวิเคราะห์ในแต่ละสมรรถนะย่อยเพื่อที่จะกำหนดความรู้ ทักษะ และ เจตคติในการปฏิบัติงานของแต่ละสมรรถนะย่อยที่ผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทยจำเป็นต้องมีเพื่อที่จะปฏิบัติงานสายงานผลิตโลหะหล่อได้ตามมาตรฐานตามที่องค์การต้องการ สอดคล้องกับ พิรพัฒน์ [4] ได้กำหนดรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบฐานสมรรถนะของพนักงานรักษาความปลอดภัยในโรงงานอุตสาหกรรม ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และเจตคติของพนักงานในธุรกิจรักษาความปลอดภัย

6.2 ผลการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย โดยการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย เพื่อพัฒนาแบบประเมินผลและพัฒนาคู่มือวิธีการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย เนื่องจากการออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งในรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย ซึ่งสอดคล้องกับ อมรรัตน์ [5] ได้ออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ถูกประเมินใช้เป็นแนวทางทางในการตรวจสอบและปฏิบัติให้บรรลุตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน เนื่องจากตัวบ่งชี้ได้สะท้อนลักษณะการปฏิบัติงานหรือผลการปฏิบัติงาน และกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น วิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ การตรวจสอบรายการและแฟ้มสะสมงาน

6.3 การพัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทยเป็นการกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วย เกณฑ์การประเมิน ผู้ประเมิน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมิน ระยะเวลาในการประเมิน และแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล พร้อมทั้งพัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และจัดทำคู่มือวิธีการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องทำการประเมินทั้งด้านความรู้ ทักษะ เจตคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการพัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย แบบประเมินผลด้านความรู้ แบบประเมินผลด้านทักษะ และแบบประเมินผลด้านพฤติกรรม ซึ่งใช้แบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบลิเคิร์ท (Likert) ซึ่งมีความเหมาะสมในการใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย ซึ่งสอดคล้อง อรวรรณ [6] ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ แบบทดสอบความรู้ แบบตรวจสอบงาน แบบวัดทัศนคติ และแบบสังเกตพฤติกรรม เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพหน่วยบริการปฐมภูมิ

6.4 นำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย แบบประเมินผลด้านความรู้ แบบประเมินผลด้านทักษะ และแบบประเมินผลด้านพฤติกรรมไปใช้ประเมินผู้บริหารระดับต้นสายการผลิตที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย จำนวน 6 คน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการสอบด้วยคำถามแบบปรนัย การสอบถามด้วยปากเปล่า การทดสอบการปฏิบัติงานจริง และการสังเกตพฤติกรรม สรุปคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน มาวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap) ในแต่ละสมรรถนะย่อย เนื่องจากการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap) ในแต่ละสมรรถนะย่อย นั้นทำให้ทราบถึงช่องว่างหรือข้อบกพร่องต่าง ๆ ของผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต้องนำมาแก้ไข ปรับปรุง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่องค์การต้องการ สอดคล้องกับอาภรณ์ [7] ได้กล่าวถึงการประเมินผลเพื่อหาช่องว่างความสามารถของพนักงาน หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการวิเคราะห์ว่าพนักงานที่ผู้บังคับบัญชาดูแลรับผิดชอบนั้น มีพฤติกรรมการทำงานเป็นไปอย่างที่ต้องการหรือไม่ เป็นการนำเกณฑ์หรือปัจจัยที่คาดหวังเปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงของพนักงานถ้าความสามารถในการทำงานปัจจุบันมากกว่าความสามารถที่คาดหวัง หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นจุดแข็ง ความสามารถในการทำงานปัจจุบันตรงตาม

ความสามารถที่คาดหวัง หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น ความ สามารถในการทำงานปัจจุบันน้อยกว่าความสามารถที่คาดหวัง หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นจุดอ่อน

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 อุตสาหกรรมหล่อโลหะทั้งหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนในประเทศไทยที่ดำเนินธุรกิจผลิตโลหะหล่อสามารถนำรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทยไปประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและนำผลการประเมินมาใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อีกทั้งยังใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้

7.2 ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทยสามารถนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นสายการผลิตโลหะหล่อไปใช้เพื่อเตรียมบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์การ และเตรียมแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานเพื่อพัฒนาและยกระดับความรู้ ความสามารถของพนักงานในองค์การ

7.3 ผู้บริหารระดับต้นในสายการผลิตโลหะหล่อสามารถนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถสูงขึ้น และทำงานได้ตามมาตรฐานที่องค์การต้องการ

7.4 พัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น โดยแบ่งตามระดับคุณวุฒิวิชาชีพหรือระดับตำแหน่งงานในอาชีพเพื่อให้ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับในอุตสาหกรรมหล่อโลหะไทย เพื่อเป็นการสร้างเส้นทางอาชีพงานที่เติบโตขึ้นในองค์การ

8. เอกสารอ้างอิง

[1] P. Hunthrakul, "The flagship of the metal casting industry," 2015. [Online]. Available: http://www.prachachat.net/new_detail.php?newsid=1423042209. [Accessed 29 August 2015]. (in Thai)

[2] The Federation of Thai Industries, "Industrial Trust Index December 2015," 2015. [Online]. Available: http://www.fti.or.th/2016/thai/ftitechnicalsubdetail.aspx?id=847. [Accessed 15 January 2016]. (in Thai)

[3] S. Sareerat, *The development of the performance evaluation model of teachers Private sector in the Northeast,* St. John's University, Ph.D. Dissertation, Faculty of Educational Administration and Leadership, 2007. (in Thai)

[4] P. Wansangkaew, *The Development of Competency Based Performance Assessment Model to Develop Employees in the Security Industry,* DBA. in Industrial Business and Human Resource Development, Faculty of Business and Industrial Development, Department of Socil Science, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, 2013. (in Thai)

[5] A. Tippayan, *Development of performance evaluation model of Rajabhat Institutes,* Development of performance evaluation model of Rajabhat Institutes," Naresuan University Ph.D. Dissertation, (Educational Research and Evaluation) Faculty of Education, Department of Education, Naresuan University, 2004. (in Thai)

[6] O. Sompavamana, *Development of competency assessment model for professional nurses,* Ph.D. Dissertation, Faculty of Research in Educational, ChiangMai University, 2011. (in Thai)

[7] A. Phowithyapan, *Personnel Development Plan,* Bangkok: Printing co., Ltd., 2009. (in Thai)