

COURSE OUTLINE

การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ Feedback อย่างเป็นระบบ
(Performance Appraisal & Developmental Feedback – Structured & Controlled Approach)



BANANA TRAINING

“เรียนรู้ง่ายๆ และได้ผล สไตล์บานาน่าเกรนนิ่ง”



วิทยากรโดย
อาจารย์นายยุทธ สิริบุตรานนท์
วิทยากรและที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร

Banana Training and Consultancy Co.,Ltd.

97/126 Moo 12 Srinakarin Rd., Bangkaew, Bangplee, Samutprakan 10540

Hotline: 080-626-9565, 090-984-2910 Tel/Fax: 02-001-8310 ID Line: 0991922552



www.thanayut.com



www.bananastraining.com

หลักการและเหตุผล

- ❖ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกลไกสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เชื่อมโยงระหว่าง “ผลงานที่เกิดขึ้นจริง” กับ “การพัฒนาศักยภาพในระยะยาว” โดยเฉพาะในองค์กรที่ใช้ระบบการประเมินแบบบูรณาการ ทั้ง KPI, Core Competency, Functional Competency และ Leadership Competency ซึ่งมีการประเมินทั้งในมิติความถี่ของพฤติกรรม (Frequency Level: FL) และระดับความชำนาญ (Proficiency Level: PL) รวมถึงการถ่วงน้ำหนักตามตำแหน่งงานอย่างเป็นระบบ หากหัวหน้างานไม่เข้าใจภาพรวมของระบบ หรือสับสนในวิธีคิดคะแนน ย่อมทำให้เกิดความคลาดเคลื่อน เช่น การให้คะแนนจากความรู้สึก อคติ (Bias) การสับสนระหว่าง FL และ PL หรือการให้น้ำหนักบางส่วนมากเกินไปจนไม่สะท้อนผลงานที่แท้จริง
- ❖ ดังนั้น หลักสูตรนี้จึงออกแบบภายใต้แนวคิด Activity Based Learning (ABL) ที่เน้น “การเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง” มากกว่าบรรยายเชิงทฤษฎี โดยเริ่มจาก Workshop I: ต่อจิ๊กซอว์ระบบ (System Puzzle Mapping) เพื่อให้ผู้เรียนเห็นภาพรวมโครงสร้างการประเมินทั้งระบบอย่างชัดเจน เข้าใจลำดับขั้นตอนตั้งแต่ข้อมูลผลงาน การให้คะแนนย่อย การถ่วงน้ำหนัก ไปจนถึงคะแนนรวม เมื่อเข้าใจโครงสร้างถูกต้อง ย่อมเป็นพื้นฐานสำคัญในการให้คะแนนที่ถูกต้อง
- ❖ จากนั้นใน Workshop II-VI ผู้เรียนจะได้ฝึกวิเคราะห์กรณีตัวอย่างที่ให้คะแนนผิด เพื่อเรียนรู้และระวังอคติ (Bias) ฝึกคำนวณคะแนน KPI อย่างแม่นยำ ฝึกตัดสินใจสถานการณ์ว่าเป็น FL หรือ PL พร้อมอธิบายเหตุผล ฝึกเขียน Evidence ตามสูตร “เหตุการณ์จริง + พฤติกรรม + ผลกระทบ” และฝึก Role Playing การให้ Feedback เชิงพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทุกกิจกรรมเชื่อมโยงกับแบบประเมินจริงขององค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึกและสามารถนำไปใช้ได้ทันทีในการประเมินรอบถัดไป
- ❖ หลักสูตรนี้จึงมุ่งสร้างทั้ง “ความเข้าใจเชิงระบบ” และ “ทักษะเชิงปฏิบัติ” ให้หัวหน้างานสามารถประเมินผลได้อย่างยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และนำไปสู่การพัฒนาผลงานและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนอธิบายโครงสร้างและลำดับขั้นตอนของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างถูกต้อง
- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนให้คะแนน KPI และ Competency (FL/PL) ได้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และตำแหน่งงาน
- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถระบุและหลีกเลี่ยงความผิดพลาดจากอคติ (Bias) ในการประเมินผลปฏิบัติงาน
- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนเขียนหลักฐานประกอบการประเมิน (Evidence) ได้ตามมาตรฐานเดียวกัน
- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนดำเนินการให้ Feedback เชิงพัฒนาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์



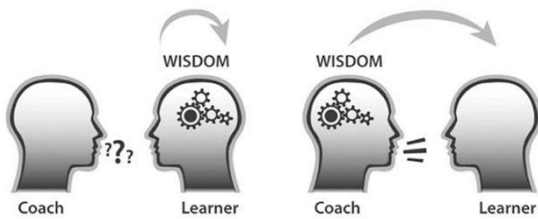
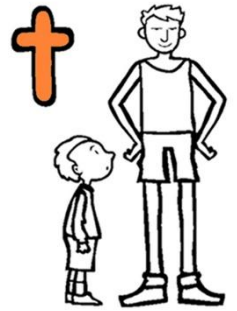
รายละเอียดเนื้อหาตามหลักสูตร

- ➔ Module 1: เข้าใจ “ระบบการประเมินทั้งภาพรวม” ให้ชัดเจนให้คะแนน
 - Workshop I: ต่อจิ๊กซอว์ระบบ (System Puzzle Mapping)
 - ◆ วัตถุประสงค์คือ ผู้เรียนเห็นภาพรวมการประเมินผล - ต่อถูก ก็ให้คะแนนถูก
 - ◆ ชุดการ์ดจิ๊กซอว์ (1 ชุด/1 กลุ่ม)
 - ◆ แผ่นฐาน (Board) 1 แผ่น/กลุ่ม
 - เชื่อมโยงการเรียนรู้ “ต่อจิ๊กซอว์ระบบ” กับแบบประเมินจริง
- ➔ Module 2: ควบคุมความผิดพลาดของผู้ประเมิน (Rater Control)
 - 7 ความผิดพลาดที่ทำให้คะแนนบิดเบือน (อคติ – Bias)
 - ◆ ความลำเอียงจากความประทับใจด้านเดียว (Halo Effect)
 - ◆ ความใจดีเกินไป (ให้คะแนนสูงเกินจริง) (Leniency Bias)
 - ◆ การให้คะแนนกลาง ๆ กับทุกคน (Central Tendency)
 - ◆ ความสงสารมีผลต่อคะแนน (Sympathy Bias)
 - ◆ ความสัมพันธ์ส่วนตัวมีผลต่อคะแนน (Relationship Bias)
 - ◆ สับสนระหว่าง “ความถี่” กับ “ความชำนาญ” (Confusion FL / PL)
 - ◆ ให้น้ำหนัก Competency มากเกินไป จนกลบ KPI (Overweight Competency)
 - Workshop II: วิเคราะห์เคสให้คะแนนผิด
 - ◆ ตัวอย่างเคสประกอบการวิเคราะห์ (1-2 เคส/1 กลุ่ม)
 - ◆ แนวทางการวิเคราะห์เคส --- ผิดตรงไหน, อคติ (Bias) แบบไหน และควรแก้อย่างไร
- ➔ Module 3: ฝึกให้คะแนนอย่างเป็นระบบ
 - Workshop III: ฝึกให้คะแนน KPI อย่างแม่นยำ
 - ◆ ทุกกลุ่มฝึกคำนวณคะแนน (2-4 เคส/1 กลุ่ม)
 - เชื่อมโยงการเรียนรู้ “การลงคะแนน KPI” กับแบบประเมินจริง
 - การประเมิน Competency FL และ PL แบบไม่สับสน
 - Workshop IV: ฝึกให้คะแนน Competency และตัดสินสถานการณ์ว่าเป็นแบบไหน (10 เหตุการณ์)
 - ◆ FL = ความถี่ในการแสดงพฤติกรรม
 - ◆ PL = ความสามารถในการแก้ปัญหา / ความชำนาญ
 - ◆ 10 เหตุการณ์ ต้องระบุว่าเป็น FL หรือ PL, ควรได้ระดับใด และทำไม
 - เชื่อมโยงการเรียนรู้ “Competency FL และ PL” กับแบบประเมินจริง
- ➔ Module 4: ฝึกเขียน Evidence อย่างเป็นมาตรฐาน (Evidence Discipline)
 - Workshop V: เขียน Evidence แบบมาตรฐานเดียวกัน
 - ◆ สูตร --- เหตุการณ์จริง + พฤติกรรม + ผลกระทบ
 - ◆ ทุกคนฝึกเขียน Evidence 1 Core + 1 Functional + 1 Leadership
- ➔ Module 5: ฝึกคิดแบบ Calibration (ควบคุมคุณภาพคะแนน)
 - สร้าง Mindset ว่า “คะแนนต้องตรวจสอบได้”
- ➔ Module 6: การให้ Feedback เชิงพัฒนา
 - Feedback 4 ขั้นตอน (Structure Dialogue)
 - ◆ 1) ตั้งวัตถุประสงค์, 2) ใช้ Evidence, 3) อธิบายผลกระทบ, 4) วางแผนพัฒนา
 - Workshop VI: Role Playing (KPI ต่ำ, Core ต่ำ, PL ต่ำ และอื่นๆ)



1 การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning)

- ผู้ใหญ่มีประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับชีวิต ดังนั้นการเรียนรู้สิ่งใหม่จึงมีการเชื่อมโยงกับประสบการณ์ที่มีอยู่
- ผู้ใหญ่ต้องการทราบเหตุผลของการเรียนรู้ และต้องรู้สึกว่าการเรียนรู้นั้นมีความจำเป็นและสำคัญต่อตัวเขา
- ผู้ใหญ่มีอิสระและควบคุมตนเองได้ ดังนั้นจึงต้องการมีอิสระในการตัดสินใจว่าสิ่งใดมีความสำคัญและสมควรที่จะเรียนรู้ ซึ่งเกิดการปรับใช้ความรู้ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับตนเอง
- ผู้ใหญ่สนใจเรียนรู้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สามารถปรับใช้แก้ปัญหาของตนได้ทันที



การฝึกอบรมใช้กระบวนการ "Effective Group Coaching"

2

กระบวนการโค้ชชิ่ง (Coaching Process) เพื่อให้ผู้เรียนได้สำรวจตนเอง สามารถดึงศักยภาพ

ภายในออกมาใช้มากขึ้น ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับตนเอง ซึ่งเป็นกระบวนการโค้ชชิ่งแบบกลุ่ม (Group Coaching) ส่งผลให้ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรดีขึ้น

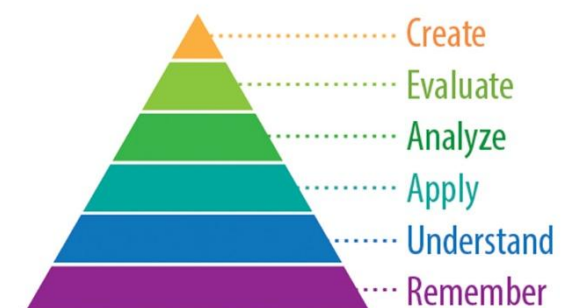
3 การฝึกอบรมบนพื้นฐานทฤษฎีหลักการทั่วไป (Stimulus Generalization) และทฤษฎีของ Bloom (Bloom's Taxonomy)

*ทฤษฎีหลักการทั่วไป มุ่งเน้นการสอนหลักการทั่วไปและคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เรียนนำหลักการหรือคุณสมบัติเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ด้วยวิธีของตนเองบนสถานการณ์แวดล้อมการทำงานจริง



*Bloom's Taxonomy นำแนวคิดของทฤษฎีหลักการเรียนรู้อาประยุกต์ใช้บนกรอบของการเรียนรู้ 6 ระดับ คือ

- การสร้างสรรค์ (Creat)
- การประเมินผล (Evaluate)
- การวิเคราะห์ (Analyze)
- การประยุกต์ (Apply)
- การเข้าใจ (Understand)
- การจำ (Remember)



BLOOM'S TAXONOMY



4 การฝึกอบรมเน้นความหลากหลาย เพื่อให้เกิดความสนุกสนานและเข้าใจง่าย นำไปปรับใช้ได้จริง



- **การบรรยาย 40-50%** : เนื้อหาตามทฤษฎีและยกตัวอย่างที่มีความสอดคล้องในแต่ละหัวข้อ ทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปปรับใช้ด้วยตนเอง
- **Workshop 20%** : กระตุ้นให้เกิดการสร้างกระบวนการคิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง (Coaching Process)
- **กรณีศึกษา 0-20%** : สร้างบรรยากาศการวิเคราะห์กรณีศึกษาร่วมกัน โดยนำความรู้จากในชั้นเรียนมาแก้ปัญหาในกรณีศึกษา และแบ่งปันประสบการณ์หน้าชั้นบรรยาย
- **Activity 0-40%** : การทำกิจกรรมที่ต้องใช้เครื่องมือสำหรับแก้ปัญหา (Problem Solving Devices) ในหลักสูตรหมวดการคิด (Thinking) โดยลงมือปฏิบัติบนโจทย์ที่กำหนดด้วยผู้เรียนเอง และแบ่งปันประสบการณ์หน้าชั้นบรรยาย
- **Role Playing 0-20%** : การแสดงบทบาทตามเหตุการณ์ที่กำหนดให้ เป็นการทบทวนและประยุกต์ใช้ความรู้ที่เรียนมา
- **อื่นๆ 0-30%** : กิจกรรมที่สอดคล้องและเหมาะสมกับหลักสูตร เช่น กิจกรรมรับฟังคู่สนทนาผ่านการเล่าเรื่อง (Telling my story), กิจกรรมแบ่งลักษณะนิสัยของมนุษย์ (สัตว์ 4 ทิศ), กิจกรรมสุนทรียสนทนา (Dialogue) หรือกิจกรรมเรียนรู้การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

การเรียนรู้แบบไม่ตึงเครียด สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ จนใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

5

ประสิทธิภาพของการเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือ ผู้เรียนต้องรู้สึกผ่อนคลาย ไม่ตึงเครียดในการอบรม (คลื่นสมองมีความถี่อยู่ในช่วงอัลฟา Alpha) ดังนั้นก่อนเรียนจึงมี "กิจกรรมปรับคลื่นสมองก่อนการเรียนรู้" ซึ่งเป็นที่มาของวลีว่า **"เรียนรู้ง่ายๆ และได้ผลสไตล์บานาน่า เทรนนิ่ง"**



โครงสร้างและเทคนิคสำหรับการดำเนินการฝึกอบรม (Framework and Technique)

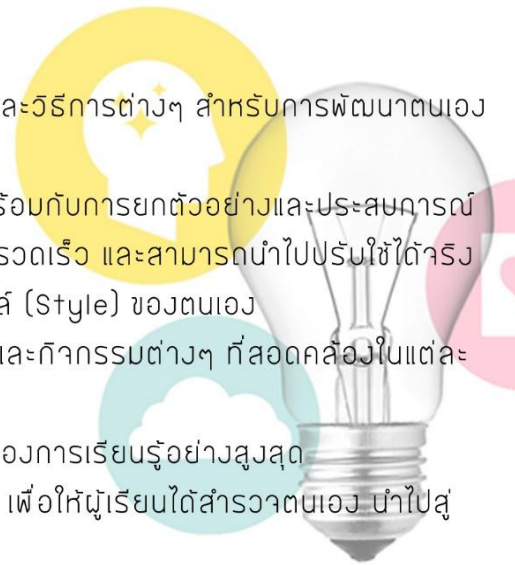


1 สร้างความสนใจให้กับผู้เรียน (Ice Breaking)

- กิจกรรมปรับคลื่นความถี่ของสมองก่อนการเรียนรู้
- คำถามสร้างแนวคิดที่สอดคล้องกับหลักสูตร
- บอกเล่าเก้าสิบถึงแนวทางการฝึกอบรมที่อาจารย์ใช้ในห้องบรรยาย
- ความหมายของการฝึกอบรมแบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) และโค้ชซิ่ง (Coaching)
- แนวคิดการฝึกอบรมด้านทฤษฎีหลักการทั่วไป (Stimulus Generalization)

2 เนื้อหาและแนวความคิดด้านการฝึกอบรมในห้องอบรม

- การบรรยาย (Training) เนื้อหาตามหลักสูตร เพื่อสร้างแนวคิด เทคนิค และวิธีการต่างๆ สำหรับการพัฒนาตนเองให้ทำงานดีขึ้น
- การบรรยายเนื้อหาเน้นที่หลักการตามทฤษฎี (Concept of Theory) พร้อมกับการยกตัวอย่างและประสบการณ์ต่างๆ ที่สอดคล้องในแต่ละหัวข้อ ทำให้ผู้เรียนมองเห็นภาพ เข้าใจได้อย่างรวดเร็ว และสามารถนำไปปรับใช้ได้จริง พร้อมกับบ่งชี้ให้ผู้เรียนนำความรู้ไปปรับประยุกต์ใช้ด้วยวิธีการที่เป็นสไตล์ (Style) ของตนเอง
- มีกระบวนการเสริมการเรียนรู้มากขึ้นผ่านการทำเวิร์คช็อป, กรณีศึกษา และกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องในแต่ละหลักสูตร
- การฝึกอบรมเน้นความรู้สึกผ่อนคลาย ไม่เครียด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการเรียนรู้อย่างสูงสุด
- การบรรยายมีการสอดแทรกกระบวนการโค้ชซิ่ง (Coaching Process) เพื่อให้ผู้เรียนได้สำรวจตนเอง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืนมากขึ้น



3 เวิร์คช็อปประเด็นสำคัญที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ (Workshop)

- ผู้เรียน/กลุ่ม ทำกิจกรรม Workshop
- Workshop จัดทำในรูปแบบของกระบวนการโค้ชซิ่ง (Coaching Process)

4 วิเคราะห์กรณีศึกษาร่วมกัน (Case Study)

- ผู้เรียนแบ่งกลุ่มตามความเหมาะสม เพื่อวิเคราะห์กรณีศึกษา
- ตัวแทนกลุ่มแบ่งปันผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาหน้าชั้นบรรยาย เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน



5 กิจกรรมที่สอดคล้องกับหลักสูตร (Activity)

- ผู้เรียนแบ่งกลุ่มตามความเหมาะสม เพื่อทำกิจกรรม
- ผู้เรียนร่วมแบ่งปันกิจกรรมหน้าชั้นบรรยาย เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน

6 ผู้เรียนแฮร์ความรู้สึกรที่ได้รับจากการอบรม

- ผู้เรียนออกมาบอกเล่าความรู้สึกที่ได้รับจากการอบรม
- ของรางวัลพิเศษสำหรับผู้ออกมาแฮร์ความรู้สึก (สงวนสิทธิ์ตามความเหมาะสม)

