

COURSE OUTLINE

เข้าใจ KPI & Competency สร้าง Evidence เพื่อยกระดับเกรดการประเมิน
(KPI & Competency for Grade Improvement through Positive Behavior and Evidence)



BANANA TRAINING

“เรียนรู้ง่ายๆ และได้ผล สไตล์บานาน่าเทรนนิ่ง”



วิทยากรโดย
อาจารย์นายยุทธ สิริบุญตานนท์
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

- ❖ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถสะท้อนผลงาน พฤติกรรม และศักยภาพของพนักงานได้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการประเมินผ่าน KPI และ Competency ซึ่งไม่ได้พิจารณาเพียงว่าพนักงาน “ทำงานมากน้อยเพียงใด” แต่พิจารณาว่า พนักงานสามารถสร้างผลลัพธ์ตามเป้าหมาย แสดงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง และมีหลักฐานประกอบการทำงานที่ชัดเจนเพียงใด
- ❖ อย่างไรก็ตาม พนักงานจำนวนไม่น้อยยังเข้าใจว่าการประเมินผลเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานเพียงฝ่ายเดียว จึงมักรอรับผลคะแนนเมื่อถึงรอบประเมิน โดยไม่ได้บริหารผลงานของตนเองระหว่างปี ไม่ได้เชื่อมโยงงานประจำกับ KPI ไม่ได้แสดงพฤติกรรมเชิงบวกตาม Competency อย่างสม่ำเสมอ หรือไม่มีการรวบรวม Evidence ที่เป็นข้อเท็จจริงเพื่อสะท้อนผลงานของตนเอง ส่งผลให้ผลงานที่ดี อาจไม่ถูกมองเห็นอย่างครบถ้วน และพนักงานอาจไม่ทราบหากต้องการยกระดับจากเกรด C เป็น B หรือจากเกรด B เป็น A ควรพัฒนาเรื่องใดเพิ่มเติม
- ❖ หลักสูตร “เข้าใจ KPI & Competency สร้าง Evidence เพื่อยกระดับเกรดการประเมิน” จึงออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้พนักงานในฐานะ “ผู้ถูกประเมิน” เข้าใจระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในมุมที่นำไปใช้ได้จริง เห็นความเชื่อมโยงระหว่าง KPI กับผลลัพธ์ของงาน เข้าใจบทบาทของ Competency ทั้ง FL และ PL ที่ต้องแสดงออกผ่านพฤติกรรมการทำงานประจำวัน รวมถึงเรียนรู้วิธีรวบรวมหลักฐานผลงานและพฤติกรรมอย่างเหมาะสม
- ❖ หลักสูตรนี้มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเปลี่ยนมุมมองจาก “คนรอคะแนน” เป็น “เจ้าของผลงานของตนเอง” สามารถวางแผนพัฒนาผลงาน แสดงพฤติกรรมเชิงบวก รับ Feedback อย่างสร้างสรรค์ และจัดทำแผนยกระดับผลการประเมินของตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม อันจะช่วยให้การประเมินผลมีความชัดเจน เป็นธรรม และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานผ่าน KPI และ Competency
- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนเชื่อมโยงงานประจำของตนเองกับ KPI และผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังได้
- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจพฤติกรรมเชิงบวกตาม Competency ทั้ง FL และ PL ที่ส่งผลต่อคะแนนประเมิน
- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถรวบรวม Evidence ที่เป็นข้อเท็จจริงเพื่อสะท้อนผลงานและพฤติกรรมของตนเองได้
- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถรับ Feedback และนำไปจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อยกระดับเกรดการประเมินได้



รายละเอียดเนื้อหาตามหลักสูตร

- ➡ Opening Class: จาก “ผู้ถูกประเมิน” สู่ “เจ้าของผลงานของตนเอง”
 - Ice Breaking: “บันไดเกรด - จากคนรอคะแนน สู่คนสร้างผลงาน”
- ➡ Module 1: เข้าใจระบบประเมิน KPI & Competency แบบไม่เครียด
 - ระบบประเมินผลการทำงานคืออะไร
 - KPI คืออะไร และเกี่ยวข้องกับงานประจำอย่างไร
 - Competency คืออะไร และทำไมพฤติกรรมจึงมีผลต่อเกรด
 - เกรด C, B, A ต่างกันอย่างไรในมุมมอง “ระดับผลงานและพฤติกรรม”
 - ทำไมทำงานได้อย่างเดียวอาจไม่พอ ถ้าไม่มี Evidence
 - บทบาทของผู้ถูกประเมิน: ไม่ใช่แค่รอคะแนน แต่ต้องบริหารผลงานตนเอง
 - Activity 1: “เกมบันไดเกรด C → B → A”
 - ◆ ตัวอย่างพฤติกรรม/ผลงานของพนักงาน 3 คน
 - ◆ วิเคราะห์หว่าแต่ละคนควรอยู่เกรดใด เพราะอะไร
- ➡ Module 2: KPI ไม่ใช่แค่ตัวเลข แต่คือผลงานที่ต้องพิสูจน์ได้
 - KPI คือเป้าหมาย ไม่ใช่ภาระ
 - ความแตกต่างระหว่าง “งานที่ทำ” กับ “ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น”
 - KPI ที่ดีต้องมีข้อมูลสนับสนุน เช่น จำนวน, เวลา, คุณภาพ, ความผิดพลาด, ต้นทุน, ความปลอดภัย
 - พนักงานควรรู้ KPI ของตนเอง ทีม และหน่วยงาน
 - ถ้าอยากขยับจาก C เป็น B หรือ B เป็น A ต้องทำให้เห็น “ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น”
 - Workshop 1: “แปลงงานประจำเป็น KPI Evidence”
 - ◆ งานประจำแปลงเป็นผลงานที่ประเมินได้
 - ◆ ควรเก็บหลักฐานอะไรไว้ตั้งแต่ต้นรอบประเมิน
- ➡ Module 3: Competency FL & PL พฤติกรรมแบบไหนที่ทำให้คะแนนดีขึ้น
 - Competency คือ “พฤติกรรมและความสามารถที่องค์กรคาดหวัง”
 - FL & PL ควรแสดงออกผ่านการทำงานจริง
 - พฤติกรรมที่ทำให้หัวหน้ามองเห็นศักยภาพ
 - พฤติกรรมที่ทำให้คะแนนลดโดยไม่รู้ตัว
 - ทำไมพฤติกรรมต้อง “สม่ำเสมอ” ไม่ใช่ดีเฉพาะช่วงใกล้ประเมิน
 - Activity 2: “การ์ดพฤติกรรม C-B-A”



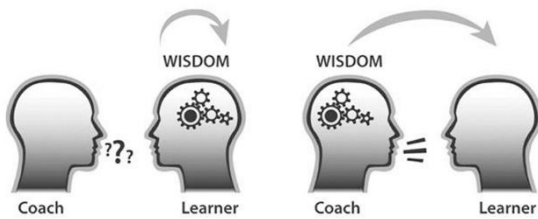
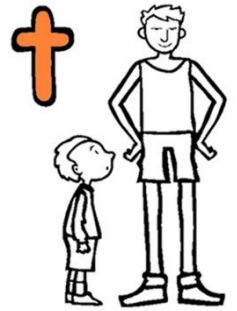
รายละเอียดเนื้อหาตามหลักสูตร (ต่อ)

- ➡ Module 4: Evidence Bank สร้างคลังหลักฐานผลงานและพฤติกรรม
 - Evidence คืออะไร
 - Evidence ที่ดีต้องเป็นข้อเท็จจริง ไม่ใช่ความรู้สึก
 - หลักฐานที่ใช้ได้ เช่น รายงาน, Checklist, รูปภาพ, ตัวเลข, บันทึกงาน, ข้อเสนอปรับปรุง, Feedback จากหน่วยงานอื่น
 - หลักฐานของ KPI กับหลักฐานของ Competency ต่างกันอย่างไร
 - การเก็บ Evidence อย่างเหมาะสม ไม่สร้างภาระเอกสารเกินจำเป็น
 - Framework: FACT Evidence
 - Workshop 2: “My Evidence Bank”
 - ◆ “ต้นแบบคลังหลักฐานส่วนตัว” นำไปใช้จริงในรอบประเมิน
 - ◆ ใช้สนทนากับหัวหน้าอย่างสร้างสรรค์
- ➡ Module 5: คุยกับหัวหน้าอย่างไรให้ได้ Feedback และเห็น โอกาสเพิ่มเกรด
 - อย่าถามแค่ “ทำไมได้เกรดนี้”
 - ควรถามว่า “ถ้าอยากพัฒนาเป็นเกรดที่สูงขึ้น ต้องปรับอะไร”
 - วิธีรับ Feedback โดยไม่ป้องกันตัวเองมากเกินไป
 - วิธีนำ Evidence ไปคุยกับหัวหน้าอย่างสุภาพ
 - การขอคำแนะนำระหว่างปี ดีกว่ารอปลายปี
 - Role Play: “ขอ Feedback ไม่ใช่ขอคะแนน”
- ➡ สรุป: My Grade Upgrade Action Plan
 - My Grade Upgrade Action Plan



1 การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning)

- ผู้ใหญ่มีประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับชีวิต ดังนั้นการเรียนรู้สิ่งใหม่จึงมีการเชื่อมโยงกับประสบการณ์ที่มีอยู่
- ผู้ใหญ่ต้องการทราบเหตุผลของการเรียนรู้ และต้องรู้สึกว่าการเรียนรู้นั้นมีความจำเป็นและสำคัญต่อตัวเขา
- ผู้ใหญ่มีอิสระและควบคุมตนเองได้ ดังนั้นจึงต้องการมีอิสระในการตัดสินใจว่าสิ่งใดมีความสำคัญ และสมควรที่จะเรียนรู้ ซึ่งเกิดการปรับใช้ความรู้ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับตนเอง
- ผู้ใหญ่สนใจเรียนรู้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สามารถปรับใช้แก้ปัญหาของตนได้ทันที



2 การฝึกอบรมใช้กระบวนการ "Effective Group Coaching"

กระบวนการโค้ชชิ่ง (Coaching Process) เพื่อให้ผู้เรียนได้สำรวจตนเอง สามารถดึงศักยภาพ

ภายในออกมาใช้มากขึ้น ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับตนเอง ซึ่งเป็นกระบวนการโค้ชชิ่งแบบกลุ่ม (Group Coaching) ส่งผลให้ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรดีขึ้น

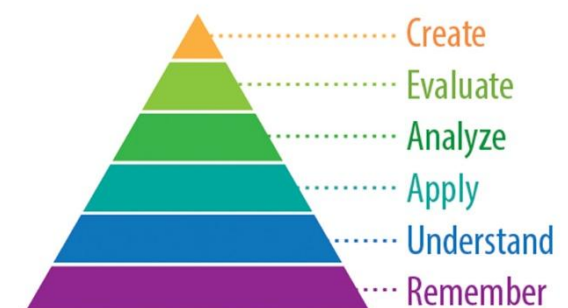
3 การฝึกอบรมบนพื้นฐานทฤษฎีหลักการทั่วไป (Stimulus Generalization) และทฤษฎีของ Bloom (Bloom's Taxonomy)

*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)

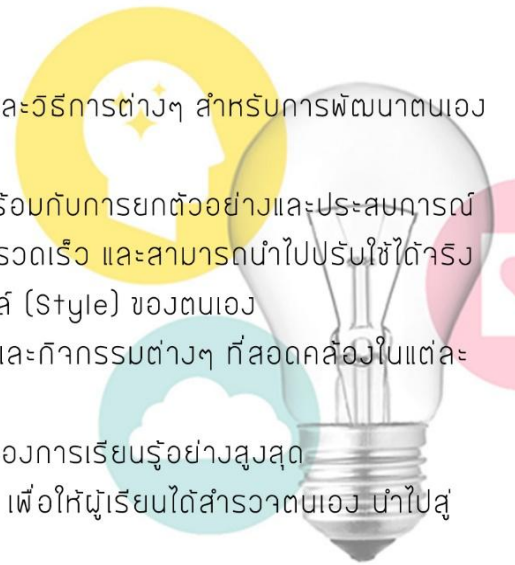


1 สร้างความสนใจให้กับผู้เรียน (Ice Breaking)

- 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 พร้อมกับบุงใจให้ผู้เรียนนำความรู้ไปปรับประยุกต์ใช้ด้วยวิธีการที่เป็นสไตล์ (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 ผู้เรียนแชร์ความรู้สึกที่ได้รับจากการอบรม

- ผู้เรียนออกมาบอกเล่าความรู้สึกที่ได้รับจากการอบรม
- ของรางวัลพิเศษสำหรับผู้ออกมาแชร์ความรู้สึก (สงวนสิทธิ์ตามความเหมาะสม)

