

# COURSE OUTLINE

การประเมินผลการปฏิบัติงานและเทคนิคการให้ Feedback  
**(Performance Appraisal and Feedback Technique)**



BANANA TRAINING

“เรียนรู้ง่ายๆ และได้ผล สไตล์บานาน่าเกรนนิ่ง”



วิทยากรโดย

อาจารย์รณยุทธ 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](http://www.thanayut.com)



[www.bananastraining.com](http://www.bananastraining.com)

## หลักการและเหตุผล

- ❖ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ซึ่งปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งมิติผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต การจดบันทึก และการประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน และมีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ ซึ่งให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน (แนวคิดข้อมูล : การประเมินผลการปฏิบัติงาน - อลงกรณ์ มีสุทธา)
- ❖ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาองค์กร (OD – Organization Development) และเป็นองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องมีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบอื่น ๆ และมีความสอดคล้อง (Relevance) กับแผนกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลากหลายวิธี ดังนั้นการออกแบบระบบและการเลือกวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมกับลักษณะองค์กร จึงมีความสำคัญมาก โดยปกติแล้วสามารถแบ่งประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดังนี้
  - แบบคุณลักษณะของบุคคล (Trait Rating Based Approach)
  - แบบพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน (Job Performance or Behavior Based Approach)
  - แบบผลสำเร็จของงาน (Result or Objective Based Approach)
  - แบบผสมผสาน (Hybrid Approach)
- ❖ การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) สามารถนำผลการประเมินไปใช้ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ดียิ่งขึ้น (KSAA) และนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจทางการบริหาร เช่น การบริหารผลตอบแทน (Remuneration Management) หรือการบริหารสายอาชีพ (Career Management) เป็นต้น โดยการสื่อสารผลการประเมินดังกล่าว ผู้ประเมินหรือผู้จัดการต้องมีเทคนิคการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ตระหนักรู้และเต็มใจยอมรับผลการประเมิน มีความรู้สึกที่ดี พร้อมกับปรึกษาร่วมกันในการค้นหาแนวทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนมีแนวความคิด (Growth Mindset) ที่ถูกต้องและเติบโตกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบต่าง ๆ และสามารถนำไปปรับใช้ได้ อย่างเหมาะสมกับองค์กร
- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้วิธีการประเมินสำคัญและเป็นที่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน (KPI and Competency) ว่ามีแนวทางในการกำหนดดัชนีวัดผลงานหลักและสมรรถนะอย่างไร
- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนมีเทคนิคในการให้ข้อมูลป้อนกลับผลการปฏิบัติงาน (Feedback) อันนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น



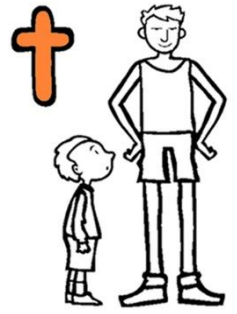
## รายละเอียดเนื้อหาตามหลักสูตร

- ➡ พื้นฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - กิจกรรมปรับคลื่นความถี่สมองก่อนการเรียนรู้
  - ตำราจแนวกติการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - Growth Mindset ของผู้เกี่ยวข้อง 3 ฝ่าย
  - หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - กรณีศึกษา: เรียนรู้การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์
  - Activity I: การวิเคราะห์แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ➡ แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
    - ◆ แบบคุณลักษณะของบุคคล (Trait Rating Based Approach)
    - ◆ แบบพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน (Job Performance or Behavior Based Approach)
    - ◆ แบบผลสำเร็จของงาน (Result or Objective Based Approach)
    - ◆ แบบผสมผสาน (Hybrid Approach)
    - ◆ ตัวอย่างเรียนรู้ในแต่ละแบบพอสังเขป
  - การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI)
    - ◆ กระบวนการถ่ายถอดกลยุทธ์จากดัชนีวัดผลงานหลัก
    - ◆ แนวทางการจัดทำดัชนีวัดผลงานหลัก
    - ◆ ลักษณะของตัววัดผลที่ดี
    - ◆ หลักการสำคัญในการตั้งค่าเป้าหมาย
  - การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะ (Competency)
    - ◆ วิธีการกำหนดสมรรถนะ
    - ◆ ส่วนประกอบของสมรรถนะ
    - ◆ วิธีการประเมินสมรรถนะของพนักงาน
  - ส่วนประกอบสำคัญของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - ข้อควรระวังในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - Activity II: ทบทวนแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ➡ การบริหารผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
  - การบริหารผลการปฏิบัติงานกับการพัฒนาบุคลากร
  - การบริหารผลการปฏิบัติงานกับการตัดสินใจทางการบริหาร
  - หลักการสำคัญของการ Feedback ผลการปฏิบัติงาน
  - เทคนิค 9 ข้อ ในการให้ Feedback ผลการปฏิบัติงาน
  - Activity III: ทบทวนการให้ Feedback ในอดีต



## 1 การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning)

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



## 2 การฝึกอบรมใช้กระบวนการ "Effective Group Coaching"

กระบวนการโค้ชชิ่ง (Coaching Process) เพื่อให้ผู้เรียนได้สำรวจตนเอง สามารถดึงศักยภาพ

ภายในออกมาใช้มากขึ้น ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับตนเอง ซึ่งเป็นกระบวนการโค้ชชิ่งแบบกลุ่ม (Group Coaching) ส่งผลให้ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรดีขึ้น

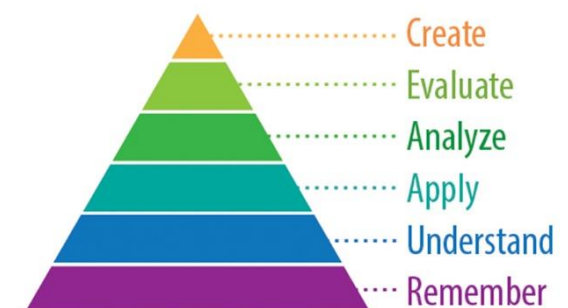
## 3 การฝึกอบรมบนพื้นฐานทฤษฎีหลักการทั่วไป (Stimulus Generalization) และทฤษฎีของ Bloom (Bloom's Taxonomy)

\*ทฤษฎีหลักการทั่วไป มุ่งเน้นการสอนหลักการทั่วไปและคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เรียนนำหลักการหรือคุณสมบัติเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ด้วยวิธีของตนเองบนสถานการณ์แวดล้อมการทำงานจริง



\*Bloom's Taxonomy นำแนวคิดของทฤษฎีหลักการเรียนรู้อมาประยุกต์ใช้บนกรอบของการเรียนรู้ 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)

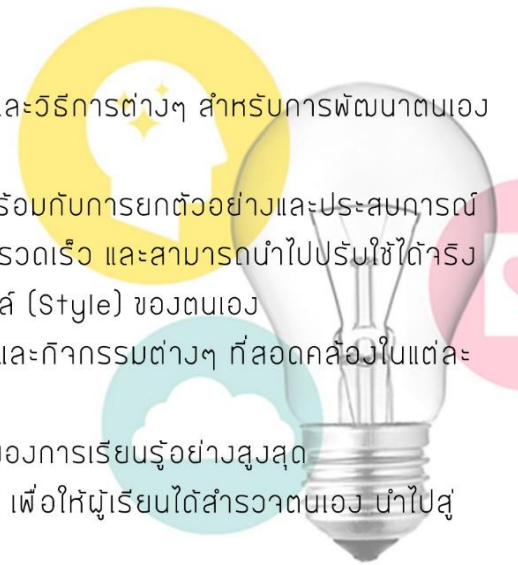


## 1 สร้างความสนใจให้กับผู้เรียน (Ice Breaking)

- 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 ผู้เรียนแฮร์ความรู้สึกที่ได้รับจากการอบรม

- ผู้เรียนออกมาบอกเล่าความรู้สึกที่ได้รับจากการอบรม
- ของรางวัลพิเศษสำหรับผู้ออกมาแฮร์ความรู้สึก (สงวนสิทธิ์ตามความเหมาะสม)

