

Creative Performance Feedback

เทคนิคการให้ข้อมูลป้อนกลับ
อย่างสร้างสรรค์



จะใช้ทั้ง “ศาสตร์” และ “ศิลปะ” อย่างไร เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับผู้ใต้บังคับบัญชา
และประสบผลสำเร็จ หนังสือเล่มนี้มีคำตอบ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร



ห้องสมุดทเวทอร์



401016186

อาจารย์ ภูววิทย์พันธ์



คำนำ HR Center

อย่างที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า Performance Feedback นับเป็นกระบวนการขั้นตอนหนึ่งที่อยู่ในระบบการบริหารผลงานหรือที่เป็นภาษาฝรั่งว่า Performance Management System หรือ PMS นั้นเอง

Performance Feedback หรือการให้ข้อมูลป้อนกลับถึงผลงานที่หัวหน้างานทุกคนจะต้องกระทำต่อลูกน้องของตน ถือเป็นภาระงานที่หัวหน้างานส่วนใหญ่มักจะคิดว่าเป็นเรื่องที่หนักหนาสาหัสไม่ใช่ในน้อยเรียกว่าหลายคนอาจจะมีการตม้ตายกันตรงกระบวนการนี้กันเลยทีเดียว เพราะถ้า Feedback ไม่ดีก็จะนำไปสู่ความเข้าใจผิดจนกลายเป็นความขัดแย้งตามมาระหว่างตนเองกับลูกน้อง จนหัวหน้างานหลาย ๆ คนถึงกับหลีกเลี่ยงการ Feedback ผลงานกับลูกน้อง ซึ่งก็ทำให้ไม่พ้นปัญหาที่จะเกิดตามมาอยู่ดี เพราะฉะนั้นเชื่อว่าผู้ที่เป็นหัวหน้างานทั้งหลายก็คงอยากจะได้แนวทางการ Feedback ผลงานกับลูกน้องที่สร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนเองกับลูกน้องแน่นอน

จึงเป็นที่มาในการเขียนหนังสือชุดนี้ของท่านอาจารย์อาภากร ภูวัญพันธ์ โดยผู้เขียนเห็นว่าจะเป็ประโยชน์อย่างมากต่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานทุกท่าน เพื่อที่จะได้รับทราบแนวคิดและขั้นตอนการ Feedback ที่ถูกต้องที่สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในช่วงระหว่างการ Feedback ถึงผลงานให้กับลูกน้องของตน ซึ่งจะทำให้กระบวนการบริหารผลงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ที่กล่าวว่าเป็นหนังสือชุดก็เนื่องจากว่าท่านผู้เขียนตั้งใจจะเขียนหนังสือเกี่ยวกับเรื่อง Performance Feedback ซึ่งมีเนื้อหาหลัก 3 เรื่อง โดยจะแบ่งออกเป็น 3 เล่ม โดยเล่มแรกคือเล่มที่กำลังอยู่ในมือท่านผู้อ่านขณะนี้ ชื่อว่า “Creative Performance Feedback” ส่วนอีก 2 เล่มที่จะเขียนในโอกาสข้างหน้าก็คือ “Performance Feedback and Feedforward Culture” เป็นเล่มที่สองและ “Performance Feedback and Feedforward Evaluation” เป็นเล่มที่สามของชุดซีรีส์หนังสือนี้

สำหรับเนื้อหาในเล่มแรกนี้จะกล่าวถึงเทคนิคการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ (Creative Performance Feedback) ซึ่งผู้เขียนได้เขียนถึงเทคนิคการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งมีวิธีการที่เน้นทั้ง “ศาสตร์” และ “ศิลปะ” กับลูกน้องประเภทต่าง ๆ ถึง 10 ประเภท เช่น ลูกน้องที่มีผลงานดีเลิศ, ลูกน้องที่มีอายุตัวมากกว่าหัวหน้า, ลูกน้องกลุ่ม Gen Y เป็นต้น อีกทั้งยังเกริ่นเชื่อมโยงแนวคิดระหว่างการ Feedback และการ Feedforward ซึ่งการ Feedback ก็คือการพูดถึงผลงานที่ผ่านมาว่าดีไม่ดีอย่างไร ส่วนการ Feedforward จะเน้นไปในเรื่องของการพัฒนาข้างหน้าหรือมองไปในอนาคตว่าพนักงานควรจะต้องพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างไร เพื่อให้ความสามารถของตนเองพัฒนาขึ้น อันจะนำไปสู่ผลงานของตนเองที่ดีขึ้นในที่สุด

หนังสือเล่มนี้จึงเป็นหนังสือที่เป็นประโยชน์อีกเล่มหนึ่งสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะได้รับทราบแนวคิดและวิธีการ Feedback ผลงานที่ถูกต้องและสร้างสรรค์ เพื่อที่จะได้สามารถใช้แนวคิดเหล่านี้ไปกระตุ้นหรือไปถ่ายทอดให้หัวหน้างานภายในองค์กรได้เกิดแนวคิดที่

ถูกต้องในการ Feedback ผลงานให้กับลูกน้องได้อย่างสร้างสรรค์ เกิดบรรยากาศที่ดีและเกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ส่งผลให้ลูกน้องเกิดการยอมรับฟังและเต็มใจที่จะพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้มีผลงานที่ดีขึ้นต่อไป

ด้วยความปรารถนาดี
ทีมงาน เอช อาร์ เซ็นเตอร์

สารบัญ

CONTENTS

"สำหรับเพื่อการศึกษาและงานวิจัยเท่านั้น"

ส่วนที่

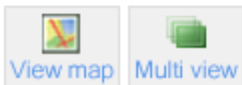
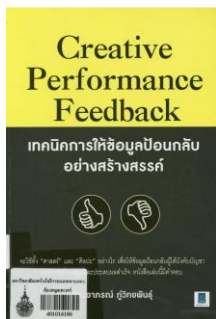
หน้า


1. แนวคิดการบริหารผลงาน (Performance Management System: PMS) 15	
1.1 ความหมายของการบริหารผลงาน	16
1.2 วงจรการบริหารผลงาน	25
1.3 การเชื่อมโยงการให้ข้อมูลป้อนกลับกับการบริหารผลงาน	28
1.4 คำถามชวนคิดเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารผลงาน	33
2. แนวคิดการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ 37	
2.1 ความหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับ	38
2.2 เหตุผลที่หัวหน้างานไม่ให้ข้อมูลป้อนกลับกับลูกน้อง	41
2.3 One Way และ Two Way Feedback	44
2.4 ลักษณะข้อมูลที่ต้องการ Feedback กับพนักงาน	50
2.4.1 ข้อมูลเชิงบวก (Positive Information)	50
2.4.2 ข้อมูลเชิงลบ (Negative Information)	52
2.5 วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์	54
• การให้ข้อมูลป้อนกลับเน้น “ศาสตร์”	55
• การให้ข้อมูลป้อนกลับเน้น “ศิลปะ”	55
2.6 คำถามชวนคิดเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์	57
3. ศาสตร์ : ข้อมูลผลงานของพนักงาน 61	
3.1 ความสำคัญของการเก็บข้อมูลผลงานของพนักงาน	62
3.2 แนวคิด ST-A-R เทคนิคการเก็บข้อมูลผลงานจริง	65
3.3 ST-A-R เทคนิคการเก็บข้อมูล KPIs	69
3.4 ST-A-R เทคนิคการเก็บข้อมูล Competency	75
3.5 ข้อพึงปฏิบัติในการเก็บข้อมูลผลงานของพนักงาน	79
3.6 คำถามชวนคิดเกี่ยวกับ “ศาสตร์” ข้อมูลผลงานของพนักงาน	84
4. ศิลปะ : การให้ข้อมูลป้อนกลับผลงานของพนักงาน 87	
4.1 การเชื่อมโยง “ศิลปะ” กับ “ศาสตร์” ในการ Feedback	88
4.2 ผู้นำ 4 ทิศกับการทำความเข้าใจพนักงาน	92
4.3 The Johari Window กับการทำความเข้าใจพนักงาน	99
4.4 ภาษาสื่อรักในการให้ข้อมูลป้อนกลับ	103
4.4.1 ภาษาพูดในการให้ข้อมูลป้อนกลับ	104
4.4.2 ภาษาท่าทางในการให้ข้อมูลป้อนกลับ	110
4.5 คำถามชวนคิดเกี่ยวกับศิลปะการให้ข้อมูลป้อนกลับผลงานของพนักงาน	115

5. เทคนิคการให้ข้อมูลป้อนกลับกับลูกน้องประเภทต่าง ๆ	119
5.1 ลูกน้องที่มีผลงานดีเลิศ	121
5.2 ลูกน้องที่มีอายุตัวมากกว่า	125
5.3 ลูกน้องกลุ่ม Gen Y	130
5.4 ลูกน้องที่เคยเป็นเพื่อนกัน	135
5.5 ลูกน้องที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	140
5.6 ลูกน้องที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า	144
5.7 ลูกน้องเจ้าอารมณ์	149
5.8 ลูกน้องที่คิดว่าตนเองทำงานดี	154
5.9 ลูกน้องที่มองโลกในทางลบ	159
5.10 ลูกน้องที่อยู่กับองค์กรมานาน	164
5.11 สรุปลักษณะการ Feedback ผลงานของพนักงาน	168
5.12 คำถามชวนคิดเกี่ยวกับเทคนิคการให้ข้อมูลป้อนกลับกับ ลูกน้องประเภทต่าง ๆ	173
6. การเชื่อมโยงแนวคิด Feedback และ Feedforward	179
6.1 ความหมายของ Feedforward	180
6.2 ความสำคัญของ Feedforward	183
6.3 การเชื่อมโยงระหว่างการ Feedback และ Feedforward	189
6.4 เครื่องมือที่ใช้ในการ Feedforward	192
6.4.1 Classroom Training	192
6.4.2 Non-Classroom Training	197
6.5 ตัวอย่าง Dialogue การเชื่อมโยง Feedback และ Feedforward	202
6.6 คำถามชวนคิดเกี่ยวกับ Feedforward	209
7. ข้อพึงปฏิบัติของพนักงานในการรับฟังข้อมูลป้อนกลับ จากหัวหน้างาน	213
7.1 ความจำเป็นของพนักงานที่ต้องรับฟังข้อมูลป้อนกลับ	214
7.2 แนวทางปฏิบัติในการรับฟังข้อมูลป้อนกลับ: ก่อน ระหว่าง และหลัง	219
7.3 หลุมพรางที่ทำให้การรับฟังข้อมูลป้อนกลับไม่ประสบความสำเร็จ	228
7.4 เทคนิคการจัดหลุมพรางที่เกิดขึ้นจากตัวพนักงานในช่วง การทำ Performance Feedback	232
7.5 คำถามชวนคิดเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติในการรับฟังข้อมูลป้อนกลับ ของพนักงาน	236

สามารถยืมและติดตามหนังสือใหม่ได้ที่ ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ Walai Autolib

<http://lib.rmutp.ac.th/Catalog/Bibltem.aspx?BibID=b00103233>



Title	เทคนิคการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ = Creative performance feedback / อารณีย์ ฐวิทย์พันธ์.
Author	อารณีย์ ฐวิทย์พันธ์
Publication	กรุงเทพฯ : เอส อาร์ เซ็นเตอร์, 2561
Edition	พิมพ์ครั้งที่ 1
Detail	239 หน้า : ภาพประกอบ ; 21 ซม
Subject	การประเมินผลงาน.(+) การบริหารงานบุคคล.(+) ลูกจ้าง -- การประเมินผล.(+)
Location	CL
Source Types	 Book

"สำหรับเพื่อการศึกษาและอ้างอิงเท่านั้น"