



ดร.อาภรณ์ ภูวักยพันธ์ุ

ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
บริษัท ไทยสกลีส พลัส จำกัด
p_arporn11@yahoo.com



เทคนิคการให้ข้อมูลป้อนกลับ ถึงผลการทำงานแก่พนักงาน Performance Feedback Technique

การให้ข้อมูลป้อนกลับถึงผลงานของพนักงาน (Performance Feedback) ให้ประสบผลสำเร็จนั้น หัวหน้างานต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะการให้ข้อมูลป้อนกลับไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งศาสตร์คือข้อมูลที่จะให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน และศิลปะคือเทคนิคและวิธีการพูด พูดอย่างไรให้ลูกน้องเข้าใจ โดยมีหลักปฏิบัติทั้งศาสตร์และศิลปะการให้ข้อมูลป้อนกลับดังต่อไปนี้

1. จัดบันทึกข้อมูลเพื่อใช้เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ - หัวหน้าต้องมีข้อมูลที่ระบุและชี้แจงเหตุผลกับพนักงานถึงผลสำเร็จที่พนักงานทำได้ การจดบันทึกข้อมูลที่อ้างอิงถึงผลงานของพนักงานจะทำให้หัวหน้างานมีข้อมูลที่เพียงพอในการชี้แจงโดยเฉพาะผลงานที่พนักงานยังทำไม่ได้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

เทคนิคการจดบันทึกง่าย ๆ ก็คือ มีใครพูดถึงผลงานของพนักงานคนนี้นี่บ้าง มีเอกสารอ้างอิงถึงผลงานของพนักงานอะไรบ้าง และมีเหตุการณ์อะไรบ้างที่หัวหน้างานสังเกตเห็น ดังตารางการจดบันทึก หรือ Performance Record ต่อไปนี้

ผลงานของพนักงาน	ใครที่พูดถึงผลงานนั้น	เอกสารอ้างอิงผลงานนั้นคืออะไร	เหตุการณ์ที่สังเกตเป็นอย่างไร	สรุปผลงาน		
				เกินเป้า	ตามเป้า	ต่ำกว่าเป้า
1. ส่งสินค้าไม่ทันตามวันเวลาที่กำหนด	ลูกค้าชื่อ... โทรมาแจ้งเมื่อวันที่.....	เมลแจ้งข้อร้องเรียนจากลูกค้าชื่อ... เมื่อวันที่.....	-	-	-	✓
2. การควบคุมอารมณ์	-	-	สังเกตเห็นลูกค้าชื่อ... เข้ามาต่อว่าเรื่อง..... เมื่อวันที่.....	-	-	✓

2. เตรียมเอกสารให้พร้อมก่อนการ Feedback - หัวหน้าต้องเตรียมเอกสารให้พร้อมที่จะชี้แจงกับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็เอกสาร รายงาน และเอกสารอ้างอิงอื่น ๆ ถึงผลงานของตัวเอง เพื่อแสดงให้เห็นเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ เช่น รายงานที่พิมพ์ผิดตรงจุดไหน หรือ Print เมลที่เป็นข้อความที่ลูกค้าส่งให้ หรือเอกสารที่เป็นข้อร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น

การพูดคุยแบบไม่มีหลักฐานที่อ้างอิงอย่างชัดเจนจะทำให้พนักงานเกิดความไม่เข้าใจ และอาจไม่บอกคุณ แต่กลับไปพูดกับเพื่อนคนอื่น ๆ ว่าคุณเป็นหัวหน้างานไม่ดี ชอบเรียกลูกน้องเข้าไปต่อว่า ความเข้าใจผิดของพนักงานอาจสั่งสมและนำไปสู่ความไม่ชอบ ไม่อยากทำงาน และในที่สุดพนักงานอาจลาออกจากงานหรือเปลี่ยนเป็นคนที่ไม่สนใจที่จะทำงานให้ได้ตามมาตรฐานที่หัวหน้างานต้องการ

3. ลำดับขั้นตอนในการพูดคุยกับพนักงาน - หัวหน้าจะต้องเตรียมข้อมูลให้พร้อมว่าจะพูดคุยกับพนักงานในเรื่องใดบ้าง

การพูดคุยควรเริ่มจาก

- 1) การแจ้งผลงานที่เป็นข้อดีหรือเรื่องที่ทำพนักงานทำได้สูงกว่าเป้าหมายก่อน ยกตัวอย่างเป็นบางเรื่องเพื่อสร้างกำลังใจให้พนักงาน
- 2) การแจ้งผลงานที่เป็นข้อที่พนักงานทำได้ตามมาตรฐาน
- 3) การแจ้งผลงานของพนักงานที่ไม่ได้ตามมาตรฐานที่หัวหน้างานกำหนดขึ้น

ประเด็นสำคัญก็คือ หัวหน้างานต้องให้ข้อมูลที่เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ว่าทำไมพนักงานถึงทำผลงานในข้อนั้นยังไม่ได้ หรือเป็นข้อที่พนักงานต้องปรับปรุง

หัวหน้าต้องให้โอกาสกับพนักงานสอบถามประเด็นต่าง ๆ จนหมดข้อสงสัย เพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับถึงผลงานที่พนักงานทำไม่ได้หรือน้อยกว่ามาตรฐานที่กำหนดขึ้น

4. ใช้ศิลปะเข้าช่วยในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน - ความสำเร็จของการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไม่เพียงแต่หัวหน้างานจะต้องจัดเตรียมข้อมูลให้พร้อมเท่านั้น หัวหน้างานต้องรู้จักใช้ศิลปะในการชี้แจงกับพนักงาน ด้วยการใชภาษาที่รักไม่ว่าจะเป็นการส่งสายตาในระหว่างการพูดต้องดูเป็นมิตร การเพิ่มรอยยิ้มในบางช่วง การใช้น้ำเสียงที่ไม่เข้มขู่หรือดูถูกพนักงาน หรือการแสดงท่าทางที่เหมาะสมในระหว่างการรับฟังข้อมูลต่าง ๆ จากพนักงาน ซึ่งท่าทางที่ไม่เหมาะสมในช่วงการ Feedback กับพนักงาน เช่น การส่ายหน้าไป-มา การเดิน Line ไปด้วยในระหว่างการ Feedback กับพนักงาน การชี้หน้าต่อว่าลูกน้อง เป็นต้น นอกจากนี้จะต้องศึกษานิสัยของลูกน้องแต่ละคน เช่น ลูกน้องบางคนเป็นคนพูดตรง ๆ ได้ ไม่ต้องอ้อมค้อมมาก ในขณะที่ลูกน้องบางคนต้องพูดจาตะล่อมก่อนเข้าเรื่อง เป็นต้น



5. สอนแนะพนักงานหลังจากการให้ข้อมูลแก่พนักงาน - การให้ข้อมูลป้อนกลับไม่ใช่การเรียกดูน้องมาด่า แต่เป็นการเรียกมาคุยเพื่อทำความเข้าใจถึงผลงานที่พนักงานทำได้ และผลงานใดที่ยังไม่ดีจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นในเวลาถัดไป

การสอนแนะหรือ Performance Coaching เป็นเรื่องสำคัญที่หัวหน้างานต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการสอนแนะพนักงานเมื่อพนักงานรู้แล้วว่าผลงานอะไรที่ไม่ดี คำถามที่พนักงานต้องการสอบถามก็คือ จะทำอย่างไรให้ผลงานของพนักงานดีขึ้น

การสอนแนะพนักงานเป็นกระบวนการที่ตามมาหลังจากการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานแล้ว โดยมีเทคนิคง่าย ๆ ก็คือ

- 1) ชี้แจงผลงานที่อยากให้นักงงานปรับปรุงให้ดีขึ้น
- 2) บอกเป้าหมายของการปรับปรุงให้ชัดเจน
- 3) ค่อย ๆ ชี้แจงถึงลำดับขั้นตอนในการทำงานเพื่อให้ผลงานของพนักงานดีขึ้น
- 4) สาธิตให้พนักงานดูเป็นตัวอย่าง
- 5) ให้พนักงานทวนขั้นตอนที่หัวหน้างานสอนแนะ
- 6) เปิดโอกาสให้พนักงานสอบถามในข้อที่สงสัยหรือไม่เข้าใจ โดยหัวหน้างานต้องใช้ความอดทนในการชี้แจงและสอนพนักงานเป็นลำดับขั้นตอนก่อน-หลัง

สรุปว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานเป็นภารกิจสำคัญของหัวหน้างานที่ต้องดำเนินการในช่วงระหว่างปี อย่ารอให้ถึงช่วงปลายปีแล้วค่อยแจ้งผลการทำงานของพนักงาน เพราะเมื่อถึงเวลานั้นแล้วอาจสายเกินไป เพราะทำให้พนักงานไม่เข้าใจและไม่ยอมรับถึงผลการประเมินผลงานที่ได้รับจากหัวหน้างาน



“Performance Coaching

เป็นเรื่องสำคัญที่หัวหน้างานต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการสอนแนะพนักงาน”