

25. หลักสูตร “Workshop - การกำหนด Core Competency และการเขียน Competency Dictionary”

Workshop - Identifying Core Competency and Establishing Competency Dictionary

(หลักสูตร 1 วัน/ 6 ชั่วโมง)

1. หลักการและเหตุผล

ในอดีตงานบริหารทรัพยากรบุคคลถูกมองว่าเป็นงานสนับสนุนที่มีผลกระทบต่อธุรกิจน้อยมาก การบริหารไม่มีตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจนว่าคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร (ค่าจ้าง-เงินเดือน/ สวัสดิการ/ ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาคน) ที่องค์กรจ่ายไปหรือไม่ ทำให้มีผู้คิดพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้วัดผลสำเร็จเป็นรูปธรรมได้ทั้งในภาพรวมขององค์กรและงานบริหารบุคคลแยกย่อยตามหน้าที่งาน และยังสามารถเชื่อมโยงให้เห็นผลของการบริหารคนที่มีประสิทธิภาพกับผลของธุรกิจที่ต้องไปควบคู่กันได้ชัดเจนมากขึ้น

ระบบ HR Competency based Management (การบริหารโดยยึดหลักสมรรถนะพนักงาน) จริงๆ แล้ว เป็นกิจกรรมพื้นฐานที่ต้องทำในการบริหารคน เพราะเป็นหลักการพื้นฐานที่องค์กรควรจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพนักงานแต่ละตำแหน่งแต่ละระดับ ควรมีความรู้ความสามารถเรื่องอะไรบ้างในระดับไหน อย่างละเอียด ซึ่งหากทำ Competency ได้ถูกต้อง ชัดเจนครบถ้วนแล้ว สามารถนำมาใช้เป็นฐานและทำให้ในงานต่างๆ ด้านบริหารคนชัดเจนและมีประสิทธิภาพ เช่น งานว่าจ้างพนักงาน การกำหนดค่าตอบแทน และกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมพัฒนา เป็นต้น (การบริหารคนก็เปรียบเหมือนการผลิตสินค้าที่ต้องมี Spec ที่ชัดเจน ซึ่งจะทำให้บริหารง่ายในการบริหาร-พัฒนาคน ตัวอย่างเช่น หากเรามีมาตรฐานว่าผู้จัดการแต่ละตำแหน่งจะต้องมีความรู้เรื่องอะไรบ้างและรู้ในระดับที่ลึกเพียงใด ก็ง่ายที่จะนำมาเทียบว่าผู้จัดการแต่ละคนที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความรู้ความสามารถตามนั้นหรือไม่ หากไม่มีหรือมีความรู้แต่ไม่ถึงระดับที่กำหนด นั่นก็หมายความว่าต้องทำการอบรมพัฒนา เป็นต้น) ทั้งนี้ Competency เป็นเรื่องของการบริหารคน ดังนั้น การจะนำไปใช้อย่างได้ผลดีนั้น ผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างานทุกคนในองค์กร ควรจะต้องรับรู้และเข้าใจในหลักการและรายละเอียดมากพอสมควรจึงจะสามารถนำระบบนี้มาใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการเริ่มต้นจัดทำระบบ HR Competency based Management นั้น ควรเริ่มต้นจากการกำหนด Core Competency เสียก่อน พอใช้งานไปได้สักระยะ หลังจากทุกคนคุ้นเคยกับหลักการและวิธีการค่อยขยายจัดทำ Functional Competency ต่อไป

ทั้งนี้ ในการเริ่มจัดทำระบบ ความยาก คือ การกำหนดตัว Competency และการเขียน Competency Dictionary (คำอธิบายระดับของ Competency แต่ละตัว) ซึ่งจำเป็นที่ทีมงานและผู้บริหารจำเป็นจะต้องเรียนรู้และฝึกฝนให้เข้าใจหลักการ วิธีการ และเทคนิคต่างๆ

2. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- 2.1 เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารคนมากยิ่งขึ้น
- 2.2 เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงแนวโน้มของระบบการบริหารคนในอนาคต
- 2.3 เพื่อให้ผู้เข้าอบรมทราบถึงหลัก วิธีการ และรายละเอียดของระบบ Competency



2.4 เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกปฏิบัติกำหนดในการกำหนด Core Competency ที่ถูกต้อง เพื่อให้เป็นพื้นฐานในการจะนำไปประยุกต์ใช้งานจริงต่อไป

2.5 เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้รับทราบหลักการ เทคนิค วิธีการ และทดลองเขียน Competency Dictionary (คำอธิบายระดับของ Competency แต่ละตัว)

3. ผู้ที่ควรเข้าสัมมนา ผู้บริหาร/ ผู้จัดการ/ หัวหน้างานในทุกหน่วยงาน

4. เนื้อหาและกำหนดการอบรม

- 09.00 – 10.30 – ความหมาย แนวคิด และหลักการของระบบ HR Competency based Management
- หลักการหา (สร้างใหม่หรือพัฒนา) Competency เพื่อใช้ในองค์กร
 - หลักในการกำหนด Core Competency (ทักษะความสามารถหลักๆ ที่ต้องการให้คนส่วนใหญ่ในองค์กรมี)
- 10.30 – 10.45 **Coffee Break**
- 10.45 – 12.00 – ตัวอย่าง Core Competencies
- หลักการแบ่งระดับทักษะ/ความรู้ของ Core Competency แต่ละตัวให้ชัดเจน
 - หลักการเขียนอธิบายระดับของ Competency ที่ชัดเจน (Competency Dictionary) พร้อมตัวอย่างประกอบ
- 12.00 – 13.00 **พักรับประทานอาหารกลางวัน**
- 13.00 – 14.30 – ฝึกปฏิบัติ; กำหนด Core Competencies
- ฝึกปฏิบัติ; เขียนคำอธิบายระดับของ Competency แต่ละระดับ (Competency Dictionary) (ฝึกเขียนได้เป็นบางตัวเท่านั้น ตามเวลาที่มีจำกัด)
 - เทคนิคในการนำระบบ HR Competency based Management มาประยุกต์ใช้กับงานต่างๆ ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล
- 14.30 – 14.45 **Coffee Break**
- 14.45 – 16.00 – เทคนิคการใช้ Competency ในงานสรรหาบุคลากร
- เทคนิคการใช้ Competency ในงานบริหารค่าจ้างเงินเดือน
 - เทคนิคการใช้ Competency ในงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 - เทคนิคการใช้ Competency ในงานเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion)
 - ถาม-ตอบข้อสงสัย

5. วิทยากร **อ. รุ่งนิกร สุมงคล** **คูประวัติวิทยากร ตามเอกสารแนบ