

## Best Practices : สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ ปตท.

### การบริหารสายอาชีพอย่างบูรณาการ (1)

QA NEWS ฉบับนี้เสนอแนวปฏิบัติของสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (GTM) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ที่ทำให้ GTM มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ การบริหารสายอาชีพอย่างบูรณาการ ที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ในภาพรวมยึดถือกรอบแนวทางหรือ Model ที่เรียกว่า “รังผึ้ง” (ในองค์กรอื่นอาจเรียกกระบบบริหารงานบุคคลในลักษณะเดียวกันนี้ว่าระบบ PMS หรือ Performance Management เนื่องจาก ปตท. เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีบริษัทในเครืออยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งแต่ละบริษัทมีความแตกต่างหลากหลาย รายได้ส่วนใหญ่ของ ปตท. มาจากการที่ ปตท. เข้าไปลงทุนหรือร่วมลงทุนในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจมาก่อนแล้วมีได้ตั้งขึ้นมาใหม่ และ ปตท. ก็ไม่ได้ถือหุ้นในบริษัทเหล่านั้นทั้งหมด จึงต้องใช้วิธีการบริหารจัดการด้านบุคลากรแบบกลุ่ม คือ กำหนดกรอบในการบริหารงานบุคคลให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งเครือ โดยมุ่งเน้นที่การบริหารจัดการในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 12 ขึ้นไป) โดยมีการพัฒนาประเมินและหล่อหลอมผู้บริหารระดับสูง เพื่อที่ ปตท. จะสามารถส่งผู้บริหารมืออาชีพเข้าไปร่วมบริหารบริษัทในเครือได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนการบริหารงานบุคคลของบริษัทในเครือ (พนักงานระดับ 12 ลงมา) อาศัยกรอบแนวทางที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แต่บริษัทในเครือมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการภายใต้นโยบายและแนวทางที่องค์กรแม่กำหนดไว้ นั่นก็คือ Model “รังผึ้ง” ซึ่งประกอบด้วยการจัดการในองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ด้าน คือ

- การสรรหาว่าจ้างคนเก่งและดี ที่สอดคล้องกับค่านิยม SPIRIT ขององค์กร (Recruitment)
- การวางแผนกำลังคนที่ต้องการในอนาคต ทั้งในแง่จำนวน ประเภท ระดับ คุณลักษณะ และความต้องการในด้านต่างๆ (Manpower Planning)
- การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของบุคคล (Competency Management) และนำระบบสมรรถนะมาใช้ในด้านต่างๆ เช่น การสรรหา การวางแผนพัฒนา การวางแผนความก้าวหน้าในงานอาชีพ รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- การพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรม (Training & Development) สำหรับผู้บริหารและบุคลากรที่เกิดจากความต้องการที่สอดคล้องกัน ระหว่างความต้องการขององค์กรและตัวพนักงาน
- การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หรือการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร
- การจ่ายค่าตอบแทน (Remuneration) แก่พนักงานทั้งในรูปแบบตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงาน

ระบบ Performance Management System (PSM) หมายถึง ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย กระบวนการวางแผน (Planning) เพื่อทำข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการปฏิบัติงาน ความคาดหวัง การกำหนดเป้าหมาย การวัดผล และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สนับสนุนเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ โดยการใช้กระบวนการบริหารจัดการเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานผ่านการฝึกสอน (Coaching) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Reviewing) อย่างเป็นทางการ และรวมถึงการอภิปรายและทำข้อตกลงเพื่อการพัฒนาอันจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นและมีศักยภาพในการทำงานที่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ กล่าวได้ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อันเป็นผลจากการเชื่อมโยงของเป้าหมายและมาตรฐานขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การวางแผนผลการดำเนินงาน (Planning Performance) การบริหารผลการดำเนินงาน (Managing Performance) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraising Performance)

• การบริหารสายอาชีพ (Career Management) ซึ่งถือเป็นแกนกลางของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกันเรื่องของคุณค่า

การบริหารงานบุคคลทั้ง 7 องค์ประกอบอยู่บนพื้นฐานที่รองรับโดยระบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระบบ HR Application หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วยระบบ SAP (โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการบริหารจัดการด้านบุคลากร การเงิน การบำรุงรักษาและจัดซื้อ) ระบบ COACH (โปรแกรมที่ใช้ในระบบบริหารผลการปฏิบัติงานและช่วยในการกระจาย ติดตาม ประเมิน KPI รวมถึงระบบการพัฒนาพนักงาน) และระบบ Allocate Budget (ระบบการจัดสรรค่าตอบแทนพนักงานที่เชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน) นอกจากนี้ พื้นฐานสำคัญของการบริหารคนอย่างมีประสิทธิภาพของ ปตท. ยังต้องอาศัยระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล (Corporate Governance) และอยู่บนรากฐานของระบบคุณภาพ (Quality) ความปลอดภัย (Safety) อาชีวอนามัย (Health) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ที่ดี หรือ QSHE

### กระบวนการบริหารสายอาชีพ (Career Management)

เพื่อสร้างความมั่นใจให้พนักงานในการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร ลดความเสี่ยงขององค์กรในอนาคตในการเตรียมพนักงานให้มีความชำนาญตามความจำเป็นของการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากพนักงานและผู้บริหารที่มีความสามารถต่างพากันทยอยเกษียณอายุไปในแต่ละปี อีกทั้งธุรกิจเติบโตและขยายตัวรวดเร็วปตท. จึงมีการวางแผนและจัดการล่วงหน้าเพื่อให้องค์กรมีพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถในการรับผิดชอบงานแต่ละด้าน แต่ละระดับความรับผิดชอบในกลุ่มอาชีพที่องค์กรกำหนดให้มีขึ้นตามความจำเป็นของการดำเนินการและโมเดลธุรกิจขององค์กร

การบริหารสายอาชีพของ ปตท. เริ่มต้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2548 โดยมีการกำหนดสายอาชีพ (Career Model) ที่สำคัญของเครือหรือ PTT Group เริ่มจากการนำเอาหลักสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล มีการจัดตั้งกลุ่มที่ปรึกษาประจำสายอาชีพ (Career Counseling Team : CCT) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน ตั้งแต่เข้ามา สายอาชีพต่างๆ ได้มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากในแต่ละปีอาจมีสายอาชีพใหม่ๆ เกิดขึ้นตามขอบข่ายธุรกิจที่ขยายออกไป ต่อมาในปี พ.ศ.2550 ได้ปรับปรุงสมรรถนะให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับ Career Model และต่อมาได้พัฒนาระบบ COACH ขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวก

แก่หัวหน้างานและพนักงานในการป้อนข้อมูลผลการดำเนินงานเข้าสู่ระบบ วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลผ่านระบบ ICT และ Online มีการทบทวนสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กรให้สอดคล้องมากยิ่งขึ้น และออกแบบระบบประเมินผลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น วางระบบในการเติมโตตามสายอาชีพ และทดแทนตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ทำให้การบริหารสายอาชีพเป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนทิศทางและกลยุทธ์ของธุรกิจ

กระบวนการบริหารสายอาชีพถูกออกแบบให้มีการจัดการอย่างมีบูรณาการโดยเชื่อมโยงตั้งแต่เป้าหมายทิศทางขององค์กร กลยุทธ์ทางธุรกิจ สมรรถนะและขีดความสามารถของบุคลากร เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ การเตรียมบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการพัฒนาบุคลากร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. และ 2. การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนเพื่อเตรียมจัดทัพ
3. กำหนดสายอาชีพ (Career Model) กลุ่มความชำนาญ (Capability Cluster) และความชำนาญย่อย (Capability Subcluster)
4. กำหนด Success Profile สมรรถนะ และเส้นทางความก้าวหน้าตามสายอาชีพ (Career Path)
5. ประเมินพนักงานเทียบ Success Profile
6. จัดทำแผนพัฒนาผู้บริหาร และบุคลากร

### การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนเพื่อจัดทัพ

GTM เป็นสายงานหนึ่งในหน่วยธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ซึ่งเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งในเครือของ ปตท. ที่มีเป้าหมายมุ่งสู่การเป็นบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ ซึ่งถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติการโดยมุ่งสู่การเป็นผู้นำที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Operation Excellence)

นโยบายได้ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายดังกล่าว คือ การพัฒนาระบบบริหารจัดการตามกรอบ Thailand Quality Award (TQA) พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้วย Total Productive Maintenance (TPM ตามแนวทาง JIPM) และบริหารจัดการด้านความเสี่ยง (Risk Management) แต่เนื่องจาก GTM ไม่มีหน่วยงานที่ดูแลเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเอง เนื่องจากการบริหารงานบุคคลมีลักษณะการบริหารแบบรวมกลุ่มจาก ปตท. โดยสายงานทรัพยากรบุคคลและศักยภาพองค์กรของ ปตท. จะรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลทั้งเครือ โดยมีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลกลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมขั้นต้นและก๊าซธรรมชาติ (บตญ.) ทำหน้าที่ดูแลเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ GTM เพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรแม่

(ต่อฉบับหน้า)