

Best Practices : สายงานระบบทอส่งก๊าซธรรมชาติ ปตท.

การบริหารสายอาชีพอย่างบูรณาการ (จบ)

QA NEWS ฉบับนี้เป็นตอนสุดท้ายของการบริหารสายอาชีพ (Career Management) ของสายงานระบบทอส่งก๊าซธรรมชาติ (GTM) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และเป็นตอนสุดท้ายของการนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดีของ GTM ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ซึ่ง QA NEWS ได้นำเสนอมาตั้งแต่ฉบับที่ 429

QA NEWS ฉบับที่ 440 และ 441 ได้กล่าวถึงขั้นตอนการบริหารสายอาชีพของ GTM ในเรื่องการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน การกำหนดสายอาชีพ และกลุ่มความชำนาญงาน และการกำหนด Success Profile สมรรถนะ และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานไปแล้ว ฉบับนี้เป็นขั้นตอนการประเมินพนักงาน และการจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารและบุคลากร

การประเมินพนักงานเทียบ Success Profile

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน GTM จำแนกออกเป็นการประเมินพนักงานสองกลุ่มหลัก คือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 12 ขึ้นไป) และกลุ่มพนักงาน (ระดับ 12 ลงมา) การประเมินกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย การประเมิน Corporate KPI และ Success Profile การประเมินศักยภาพของผู้บริหารระดับสูง อาศัยเครื่องมือหลากหลายรูปแบบ เช่น Behavior-based Interview Simulations Test Multiple Assessors/Data Integration ส่วนการประเมินตาม Success Profile ได้ว่าจ้างหน่วยงานภายนอก (Leadership Acceleration Center) การประเมินตามองค์ประกอบของ Success Profile แต่ละด้านมีวิธีการ คือ ด้าน Competency (ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายอาชีพ) ประเมินผ่านระบบ COACH โดยผู้บังคับบัญชาที่อยู่สูงขึ้นไป 1 ระดับ ด้าน Personal Attributes เป็นการประเมินตนเองของผู้บริหารระดับสูง อาศัยเครื่องมือของ Global Leadership Inventories ส่วนองค์ประกอบด้าน Experience และ Organization Knowledge เป็นการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไปหนึ่งระดับ (Immediate Boss)

การประเมินบุคลากรในระดับต่างๆ จะประเมินโดยเทียบกับ Profile ในระดับที่พนักงานคนนั้นอยู่ แต่หากองค์กรต้องการหา Talent หรือ Successor จะประเมินเทียบกับ Profile ในระดับถัดไปที่สูงขึ้น เพื่อเตรียมการและพัฒนาพนักงานรายนั้นๆ ซึ่งในการประเมินผลพนักงานที่มีศักยภาพเพื่อเตรียมการทดแทนตำแหน่งบริหารที่อยู่สูงขึ้นไป พิจารณาพนักงานออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้มีศักยภาพสูง (High Potential) เป็นกลุ่มพนักงานที่มีผลงานโดดเด่นและสม่ำเสมอ มี Competency ในระดับที่องค์กรต้องการและโดดเด่นกว่าพนักงานกลุ่มอื่น กลุ่มผู้มีศักยภาพ

(Potential) เป็นกลุ่มพนักงานที่มีผลงานโดดเด่นและสม่ำเสมอ มี Competency อยู่ในระดับดี แต่ยังไม่โดดเด่นเมื่อเทียบกับกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง ทั้งสองกลุ่มนี้จะถูกคัดเลือกเข้ามาอยู่ในกลุ่มผู้มีศักยภาพ (Potential Pool) เพื่อเตรียมการพัฒนากลุ่มผู้มีศักยภาพเหล่านี้ด้วยวิธีการต่างๆ และเลื่อนระดับสูงขึ้นไป ส่วนกลุ่มสุดท้ายเป็นกลุ่มพนักงานทั่วไป (Ordinary) เป็นกลุ่มพนักงานที่มีระดับผลงานและความสม่ำเสมอของผลงานตามที่องค์กรกำหนด และ Competency อยู่ในระดับพอใช้

การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับ 12 ลงมา ใช้ KPI ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายเพื่อการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 70 ของคะแนนรวม ส่วนร้อยละ 30 มาจากการประเมินตาม Success Profile ทั้ง 4 องค์ประกอบ ซึ่งประเมินโดยผู้บังคับบัญชาที่อยู่สูงขึ้นไป 1 ระดับ ผ่านระบบ COACH หรือโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผลการประเมินจะเชื่อมโยงสู่ระบบจัดสรรค่าตอบแทน ขึ้นเงินเดือนผ่านระบบ Allocate Budget และการวางแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

การจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหาร และบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรและผู้นำของ GTM วิเคราะห์จากความจำเป็น 3 ด้าน คือ จากองค์กรแม่ หรือ ปตท. (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์และความท้าทายเชิงกลยุทธ์) จากองค์กรและหน่วยงาน (GTM) และจากพนักงานเอง โดยให้น้ำหนักที่ความต้องการจากองค์กรมากที่สุด สำหรับแนวทางการพัฒนาของ GTM จะพัฒนาทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน หากพบว่าพนักงานมีจุดแข็ง ก็จะกำหนดแนวทางการพัฒนาให้จุดแข็งดังกล่าวแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้นโดยอาจมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำและได้ใช้ศักยภาพ

อย่างเต็มที่ ตรงกันข้าม จุดอ่อนของพนักงานที่พบจากการประเมินผล ก็จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขด้วยวิธีการพัฒนาในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การฝึกอบรม On the Job, Training Mentoring, Coaching, Job Rotation, Job Assignment เป็นต้น และรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมเพิ่มผลิตภาพ / TPM Suggestion การนำเสนอผลงาน Knowledge Sharing เป็นต้น

การพัฒนาผู้นำของ GTM ข้อมูลทิศทางองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม วัตถุประสงค์และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงผลการประเมิน Corporate KPI และ Success Profile จะถูกนำมาวิเคราะห์และจัดทำแผนและหลักสูตรการพัฒนา ผู้นำ หรือ Leadership Development Program (LDP) ซึ่งเป็นโครงการพัฒนากลุ่มศักยภาพสำหรับผู้บริหาร ที่เน้นการพัฒนา ด้านการนำองค์กร (Leadership) เพื่อจัดหาและเตรียมความพร้อม ผู้บริหารและผู้ที่มีความรู้สูงเข้าสู่กลุ่ม Leadership Pool มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่เหมาะสมกับกลุ่มที่เป็น Talent นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดพี่เลี้ยง หรือ Mentor เป็น ผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไปหนึ่งระดับ ช่วยในการกำหนดเป้าหมาย และระยะเวลาการพัฒนา การวัดผลและการทบทวน LDP

ส่วนการพัฒนาพนักงานทั่วไป จะนำข้อมูลที่สำคัญเช่นเดียวกันกับ กลุ่มผู้บริหาร รวมกับผลการประเมิน Success Profile และ Competency มาวิเคราะห์ โดยพนักงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ร่วมกันจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล มีหัวข้อการพัฒนาต่างๆ ในกลุ่มองค์ความรู้หลัก (GTM Core Competency) และกลุ่ม องค์ความรู้ในสายสนับสนุน โดยแนวทางการพัฒนาพนักงาน ในแต่ละระดับ พนักงานระดับ 3 - 4 จะมุ่งเน้นการเรียนรู้หลักการ พื้นฐานและฝึกฝนทักษะในกลุ่มที่ถนัด พนักงานระดับ 5 - 7 พัฒนา โยกร้ายระหว่างกลุ่มเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้ทางเทคนิค ให้กว้างขวางมากขึ้น พนักงานระดับ 8 - 9 พัฒนาจากกลุ่มงานเดิม โดยส่วนหนึ่งพัฒนาไปเป็นหัวหน้าทีมหรือผู้จัดการส่วน (สายบริหาร) อีกส่วนหนึ่งเป็นผู้ชำนาญการ (สายวิชาการ) ทั้งการประเมินผล การปฏิบัติงาน และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สามารถดำเนินการผ่านระบบ COACH

ผลลัพธ์

ผลจากการบริหารสายอาชีพของ GTM ช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจในงานและทราบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของตนเองได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รู้สึกว่าตนเองได้ใช้ความสามารถได้เต็ม ศักยภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จตามสายงาน ปตท. รวมถึงมั่นใจในระบบการวัดประเมินผลการดำเนินงาน และ สิ่งตอบแทนที่ได้รับว่าจะสะท้อนผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ซึ่ง พบว่า ความพึงพอใจของพนักงานในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร สายอาชีพ คะแนนความพึงพอใจต่อปัจจัยด้านโอกาสในการเติบโต และธรรมาภิบาลเพิ่มขึ้นจาก 3.78 ในปี พ.ศ.2553 เป็น 3.81 ในปี พ.ศ.2554 โดยเฉพาะในปี พ.ศ.2554 พนักงานเชื่อมั่นว่ามี

โอกาสเรียนรู้ พัฒนา และเติบโตใน ปตท. และมั่นใจว่าสามารถ สร้างความก้าวหน้าของตนเองตามระบบและสายงานได้ และจาก การที่ GTM มีการบริหารจัดการสายอาชีพ มีระบบการประเมิน Success Profile ทำให้สามารถคัดสรรบุคลากรที่มีศักยภาพเพื่อ เตรียมความพร้อมในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และทดแทน บุคลากรที่กำลังเกษียณ กลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพเหล่านี้จะได้รับการ พัฒนาตามแนวทางที่สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าของ ตนเอง เมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาที่เหมาะสมและสอดคล้องตาม สายอาชีพของตนแล้ว ส่งผลให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ พัฒนา สมรรถนะ และทักษะให้สูงขึ้น

บทเรียนที่ได้รับ

จากการศึกษาวิเคราะห์แนวปฏิบัติการบริหารสายอาชีพ ของ GTM คณะผู้วิจัยสรุปได้ว่าในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น มีแนวคิดหลักคือ ทำอย่างไรให้คนที่เข้ามาสู่องค์กรเป็นส่วนหนึ่ง ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้ไม่ว่าคนๆ นั้นจะอยู่ใน ตำแหน่งใด ซึ่งเพียงแต่ความรู้ความสามารถก็ยังไม่เพียงพอที่ สำคัญที่สุด แต่ความรู้สึกผูกพัน (Engagement) ที่มีต่อองค์กร ต่างหากที่มีผลอย่างยิ่งต่อผลสำเร็จขององค์กร ทำให้แม้แต่คนที่ มีระดับล่างสุดก็ยังมีส่วนร่วมสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้ การที่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับการบริหารสาย อาชีพ เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มี ต่อองค์กร และผู้บริหารของ GTM ก็ได้นำมาปฏิบัติอย่างใส่ใจ ทำให้คนของ GTM มีความรู้สึกมั่นคงในสายอาชีพ มีความพร้อม ที่จะช่วยกันผลักดันองค์กรไปข้างหน้า เพราะนั่นหมายถึงอนาคต ของพวกเขาด้วย จากรุ่นสู่รุ่น จึงมีการสืบทอดบทบาทกันอย่าง ไม่ขาดตอน ทำให้องค์กรสามารถก้าวต่อไปได้อย่างยั่งยืน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารทุกระดับของ GTM ถือว่าการบริหารงานบุคคลมิใช่หน้าที่ ของฝ่ายบุคคลโดยลำพัง ผู้บังคับบัญชาทุกคนมีหน้าที่ในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลภายในหน่วยงานของตนเองตามระบบและแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพราะเมื่อพนักงานรู้สึก ไม่มีความสุข ไม่พึงพอใจ หรือมีปัญหาในการทำงาน บุคคล ที่รับทราบเรื่องก่อนเป็นคนแรกคือหัวหน้างานที่ใกล้ชิดกับ พนักงานคนนั้นๆ ผู้บังคับบัญชาของ GTM มีหน้าที่วางแผน ประเมิน ติดตามผลและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานเพื่อให้มีการปรับปรุง และพัฒนาการทำงานให้ได้ตามเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ผลักดันให้ทุกคนเติบโตในสายอาชีพที่เหมาะสมซึ่งในที่สุดแล้ว ทั้งตัวพนักงานและองค์กรก็จะได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน

ที่มา : กรณีศึกษา Best Practices TQA Winner 2010 สายงาน ระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ; สำนักงาน รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555.