

Best Practices : สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ ปตท.

การบริหารสายอาชีพอย่างบูรณาการ (2)

QA NEWS ฉบับนี้เสนอขั้นตอนของการบริหารสายอาชีพ (Career Management) ของสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (GTM) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ต่อจากฉบับที่แล้ว

กำหนดสายอาชีพ (Career Model) กลุ่มความชำนาญ (Capability Cluster) และกลุ่มความชำนาญย่อย (Capability Subcluster)

เพื่อตอบโจทย์ธุรกิจของปตท. ในการบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ และค่านิยมและการมุ่งสู่องค์กร Big-Long-Strong ปตท. กำหนดกลุ่มสายอาชีพที่สำคัญออกเป็น 3 กลุ่มสายอาชีพตามธุรกิจต้นน้ำ ไปจนถึงปลายน้ำ ประกอบด้วย 1) กลุ่มสายอาชีพหลักของธุรกิจ (Core Business Area) ประกอบด้วย 4 สายอาชีพ (ธุรกิจน้ำมัน ก๊าซ ปิโตรเลียมและโรงกลั่น การค้าระหว่างประเทศ) 2) กลุ่มสายอาชีพสนับสนุน (Infrastructure) ประกอบด้วย 8 สายอาชีพ (กลยุทธ์และพัฒนางานองค์กร บัญชีและการเงิน QSHE ประชาสัมพันธ์ และมวลชนสัมพันธ์ ทรัพยากรบุคคล จัดหาและบริหารพัสดุ ตรวจสอบ สนับสนุนงานทั่วไป) และ 3) กลุ่มสายอาชีพเฉพาะ (Unique Career) 2 สายอาชีพ (วิจัยพัฒนา และกฎหมาย) รวม 14 สายอาชีพ บวกกับอีกหนึ่งสายอาชีพพิเศษผู้บริหาร (ระดับ 12 ขึ้นไป) รวมเป็น 15 สายอาชีพ

แต่ละกลุ่มสายอาชีพจะถูกจำแนกเป็นกลุ่มความชำนาญ (Capability Cluster) และกลุ่มความชำนาญย่อย (Capability Subcluster) สำหรับ GTM สายอาชีพที่ถูกถ่ายทอดลงมาภายใต้กลุ่มอาชีพหลักคือสายอาชีพในธุรกิจก๊าซและสายอาชีพสนับสนุน ประกอบด้วย 6 Cluster คือ 1) การจัดหาและจัดส่ง 2) ปฏิบัติการและบำรุงรักษา 3) เทคนิควิศวกรรม 4) สนับสนุนโครงการ 5) สนับสนุนทั่วไป และ 6) พัสดุ

เมื่อสายอาชีพที่สำคัญถูกกำหนดและจำแนกได้อย่างชัดเจน ขั้นตอนต่อไปจึงเป็นการกำหนดรายละเอียดของแต่ละสายอาชีพว่าในแต่ละสายอาชีพพนักงานแต่ละระดับควรมีคุณสมบัติหรือองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง และอยู่ในระดับใด นั่นคือการกำหนด Success Profile ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะ (Competency) ประสบการณ์ (Experience) คุณลักษณะ (Personal Attribute) และความรู้เกี่ยวกับองค์กร (Organization Knowledge) โดยจะมีการวิเคราะห์ในแต่ละสายอาชีพ กำหนด

นิยามความหมาย รวมทั้งระดับที่เหมาะสม หรือการจัดทำ Success Profile Dictionary ในขั้นตอนต่อไป

กำหนด Success Profile สมรรถนะและเส้นทางความก้าวหน้าตามสายอาชีพ (Career Path)

ในแต่ละกลุ่มความชำนาญ และกลุ่มความชำนาญย่อย จะมีการกำหนด Success Profile (Success Profile คือ องค์ประกอบ และคุณสมบัติในเชิงความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง ซึ่งจะทำให้งานในความรับผิดชอบเกิดผลสำเร็จสูงสุด) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

1. **ขีดสมรรถนะ (Competency)** จำแนกเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะตามสายอาชีพ (Functional Competency) เป็นตัวบ่งชี้ว่าพนักงานมีขีดความสามารถมากน้อยเพียงใด

2. **ประสบการณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (Experience)** ว่าบุคคลดังกล่าวผ่านตำแหน่งงานอะไรมาบ้าง หรือมีประสบการณ์ในการทำงานใดมาบ้าง

3. **คุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน (Personal Attributes)** ว่าตัวตนของบุคคลนั้นเป็นคนลักษณะแบบใด เพื่อให้พนักงานรู้จักตัวตนของตนเอง และสามารถเลือกเส้นทางที่เหมาะสมในการเติบโตตามสายอาชีพ

4. **ความรู้เกี่ยวกับองค์กรของบุคคลนั้นๆ (Organization Knowledge)** ว่าพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ จำเป็นต้องรู้อะไรเกี่ยวกับองค์กรบ้าง ซึ่งประกอบไปด้วย Organization Knowledge และ Job Knowledge

ขีดสมรรถนะหรือความรู้ความสามารถของบุคลากร ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 4 ด้าน ที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเหมือนกันทั้งหมด (แต่ระดับความเข้มข้นแตกต่างกันไปตามระดับขั้นของตำแหน่งงาน) คือ ทักษะในการจัดการธุรกิจ (Business/Management Skills) ทักษะการนำ (Leadership) การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

(Inter-personal Skills) และลักษณะเฉพาะของบุคคล (Personal Attributes) ส่วนสมรรถนะตามสายอาชีพจะแตกต่างกันไปในแต่ละสายอาชีพ ซึ่งจะมีองค์ประกอบย่อยๆ ภายในสมรรถนะตามสายอาชีพ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และลักษณะพฤติกรรมส่วนบุคคล (Attribute) หรือเรียกว่า KSA

ตัวอย่าง Core Competency Dictionary ทั้ง 4 ด้านของพนักงานระดับต่างๆ 3 กลุ่ม ประกอบด้วย Junior (ระดับ 7 ลงมา) Senior (ระดับ 8-9) และ Manager หรือ Specialist (ระดับ 10-12) ดังตาราง ตัวอย่างเช่น สมรรถนะหลักด้าน Interpersonal Skill ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ในงาน (Building Working Relationship) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การบริการ (Customer Service) และความน่าเชื่อถือ (Building Trust) ซึ่ง

พนักงานทุกระดับต้องมีทั้ง 4 ด้านในระดับที่แตกต่างกัน ลดหลั่นกันไป

สายอาชีพที่ถูกกำหนดขึ้น นอกจากจะถูกนำไปออกแบบ Success Profile และสมรรถนะแล้ว ยังถูกนำมาออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือเส้นทางการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เกิดขวัญกำลังใจและรักษาคนเก่งคนดีไว้ในองค์กรรวมทั้งเป็นการปูทางสู่การสร้างพนักงานที่มีคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว โดยการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพนี้ เป็นเครื่องมือช่วยในการกำหนดความก้าวหน้าในการงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีเป้าหมาย และกำหนดเส้นทางไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย

ตัวอย่าง Core Competency Dictionary			
Competency Domains	PTT Core Competencies		
	Juniors	Seniors	Manager
Interpersonal Skills	1. Building Working Relationships 2. Communication 3. Customer Service 4. Building Trust	1. Building Working Relationships 2. Communication 3. Customer Service 4. Building Trust	1. Building Partnerships 2. Communication 3. Customer Focus 4. Building Trust
Business/Management Skills	5. Innovation Thinking 6. Problem Analysis 7. Managing Work	5. Innovation Thinking 6. Problem Analysis 7. Aligning Performance for Success 8. Managing Work 9. Leading Through Vision & Values 10. Coaching	5. Innovation Thinking 6. Decision Making 7. Aligning Performance for Success 8. Planning and Organizing 9. Business Acumen 10. Leading Through Vision & Values 11. Coaching 12. Facilitating Change
Leadership Skills			
Personal Attributes	8. Continuous Learning 9. Adaptability	11. Continuous Learning 12. Adaptability	13. Continuous Learning 14. Adaptability

