

สรุปลงสาระสำคัญที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้
เรื่อง
ระบบการบริหารผลงาน
(Performance Management System)

ณ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)



โดย

กลุ่มงานระบบบริหารและมาตรฐานการบริหารงานบุคคล
กองระบบงาน สำนักงาน ก.ก.

พฤษภาคม ๒๕๕๖

การแลกเปลี่ยนความรู้ เรื่อง “ระบบการบริหารผลงาน” (Performance Management System)

เมื่อวันศุกร์ที่ ๒๖ เมษายน ๒๕๕๖ เวลา ๑๐.๐๐ - ๑๒.๐๐ น.

ณ ห้อง Methan ชั้น ๑๒ อาคาร ๑ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

เมื่อวันศุกร์ที่ ๒๖ เมษายน ๒๕๕๖ เวลา ๑๐.๐๐ น. - ๑๒.๐๐ น. ข้าราชกรรณสำนักงาน ก.ก. ได้ดำเนินการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เรื่อง “ระบบการบริหารผลงาน” (Performance Management System) กับคุณหงษ์ศรี เจริญวรารุณี ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายกลยุทธ์และนโยบายทรัพยากรบุคคล บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และทีมงาน ซึ่งในการแลกเปลี่ยนความรู้ฯ ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนกันอย่างกว้างขวางสามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ความเป็นมาของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๒๑ ตามพระราชบัญญัติการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๒๑ เพื่อดำเนินธุรกิจหลักด้านปิโตรเลียมและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับปิโตรเลียม ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น รัฐบาลได้เล็งเห็นความจำเป็นในการเพิ่มความคล่องตัวในกิจการพลังงาน เมื่อวันที่ ๒๕ กันยายน ๒๕๔๔ คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเห็นชอบเรื่องการแปลงทุนเป็นทุนเรือนหุ้นของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยให้จัดตั้ง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปตท.) และให้ภาครัฐคงสัดส่วนการถือหุ้น ปตท. ในสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๑

ต่อมา ปตท. ได้แปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ภายใต้พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๔๒ โดยได้จัดตั้ง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปตท.) ขึ้นเมื่อวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๔๔ ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก ๒๐,๐๐๐ ล้านบาท และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๔๔ โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ คงสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจในการกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน

วิสัยทัศน์ “เป็นบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ”

การประกอบธุรกิจ

- ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ
- ธุรกิจน้ำมัน
- ธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ
- ธุรกิจสำรวจและผลิต
- ธุรกิจการกลั่น
- ธุรกิจการลงทุนต่างประเทศ
- กาแฟ Amazon

ปตท. เป็นบริษัทพลังงานไทยชั้นนำที่มีความมั่นคง ที่ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานอย่างครบวงจรทั้งในและต่างประเทศ มีทรัพยากรบุคคลที่มีความหลากหลายของเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม อายุ เพศ ระดับการศึกษา ความรู้และความสามารถ เนื่องจากเป็นส่วนสำคัญในการเปิดมุมมอง แนวทางการตัดสินใจ การบริหาร การส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และก่อให้เกิดการร่วมมือระหว่างพนักงาน รวมถึงความท้าทายใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจเชิงรุก และสร้าง

ประโยชน์ตอบแทนสู่สังคม มีนโยบายที่จะส่งเสริมให้ ปตท. เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ การกำกับดูแลกิจการและการบริหารจัดการที่ดีเลิศ โดยมุ่งเน้นการสร้างประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม มีคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ จึงได้กำหนดเป็นนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) เพื่อให้คณะกรรมการ ปตท. ผู้บริหาร และพนักงานยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน คือ

- (๑) การตรวจสอบได้ (Accountability)
- (๒) ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- (๓) ความเสมอภาค (Equitable Treatment)
- (๔) ความโปร่งใส (Transparency)
- (๕) การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาว (Vision to Create long Term Value)
- (๖) จริยธรรม (Ethics)

ค่านิยม

“ปตท. มี SPIRIT เป็นค่านิยมหลัก (Core Values)”

SPIRIT เป็นค่านิยมของกลุ่ม ปตท. ที่จะช่วยให้บริษัทในกลุ่ม ปตท. ผู้บริหารและพนักงาน มีความเชื่อในการสร้างวิถีและทิศทางการทำงานที่สอดคล้องร่วมกัน อันจะช่วยสร้างความโดดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์สู่สายตาคนภายนอกและนางองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย

S = Synergy (สร้างพลังร่วมอันยิ่งใหญ่)

P = Performance Excellence (ร่วมมุ่งสู่ความเป็นเลิศ)

I = Innovation (ร่วมสร้างนวัตกรรม)

R = Responsibility for Society (ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม)

I = Integrity and Ethics (ร่วมสร้างพลังความดี)

T = Trust & Respect (ร่วมสร้างความเชื่อมั่น)

ซึ่งค่านิยมนี้จะเป็นตัวหลักต้นที่สำคัญต่อวิธีการคิดและการปฏิบัติให้พนักงานในกลุ่ม ปตท. เป็นทั้งคนเก่งและคนดี

เพื่อพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ปตท. ได้พัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น **พัฒนาคนให้โตสูงสุดอย่างเต็มที่บนศักยภาพที่เขามี และให้ได้ในสิ่งที่เขาพอใจ เต็มใจ และพร้อมที่จะเดินไปกับองค์กรด้วย** รวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ สร้างโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และเติบโตไปพร้อม ๆ ความสำเร็จขององค์กร โดยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนด้วยกลไก Learning Organization พัฒนาระบบสำหรับจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ (Knowledge Management) ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาศักยภาพได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ดังนั้น “การที่จะมุ่งไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้นั้น ก็ด้วยกำลังสติปัญญาของคน Learning เป็น Lifetime หยุดไม่ได้”

นอกจากนี้ ปตท. ตระหนักถึงความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง จึงมีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานเป็นประจำในทุกปี เพื่อให้ได้รับทราบความคิดเห็นของพนักงาน และวิเคราะห์ผลที่ได้รับจากการสำรวจ เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงผลที่ได้จากความคิดเห็นเหล่านั้น

รางวัลแห่งความสำเร็จ (ระดับสากล)

๑. Fortune Global ๕๐๐ ประจำปี ๒๕๕๕ เป็นบริษัทไทยแห่งแรกและแห่งเดียวที่ติดอันดับ ๑ ใน ๑๐๐ บริษัทที่แข็งแกร่งที่สุดของโลก โดยล่าสุด ปตท. ได้รับการจัดอันดับที่ ๙๕ จาก ๕๐๐ บริษัทขนาดใหญ่ที่สุดของโลก (Fortune Global เป็นนิตยสารด้านเศรษฐกิจการเงิน ที่ทรงอิทธิพลมากที่สุดแห่งหนึ่งของโลก)

๒. ดาวโจนส์ (Dow Jones Sustainability Index : DJSI) ปตท. คือ ๑ ในเพียง ๒ บริษัทไทยที่ได้รับการคัดเลือกให้ติดอันดับอยู่ในดัชนีความยั่งยืนของบริษัทชั้นนำระดับโลก ที่จะสามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีและยั่งยืนให้กับผู้ลงทุน

๓. นิตยสาร Newsweek (นิตยสารชื่อดังของสหรัฐอเมริกา) จัดให้ ปตท. เป็นบริษัทไทยแห่งเดียวที่ติดอันดับ Green Ranking ด้วยการใส่ใจชีวิตด้านผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและความโปร่งใสในการบริหารจัดการ ติดอันดับที่ ๑๖ จาก ๓๗ บริษัทพลังงานชั้นนำทั่วโลก

ฯลฯ

รางวัลแห่งความสำเร็จ (ระดับประเทศ)

๑. รางวัลพระราชทานสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี Thailand Corporate Excellence Awards ๒๐๑๑ ประเภท ความเป็นเลิศด้านผู้นำ (Leadership Excellence) และรางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารการเงิน (Financial Management Excellence)

๒. รางวัล Thailand Energy Award ๒๐๑๑ และรางวัลบุคลากรดีเด่นด้านพลังงาน จากกระทรวงพลังงาน

๓. รางวัล “รัฐภากรพัฒน์” ประจำปี ๒๕๕๔ จัดโดยกรมสรรพากร ในฐานะที่เป็นผู้เสียภาษีคุณภาพที่มีความรับผิดชอบต่อการทำหน้าที่เสียภาษีให้แก่ประเทศ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเก็บภาษีในภาพรวม

ฯลฯ

สรุปสาระในการแลกเปลี่ยนความรู้เรื่อง “ระบบการบริหารผลงาน”

สาระสำคัญจากการแลกเปลี่ยนความรู้ฯ ด้านการบริหารผลงาน สามารถสรุปได้ ดังนี้

ลำดับที่	ประเด็นการแลกเปลี่ยน	แนวปฏิบัติ
๑.	ปตท. มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานอย่างไร	- มี เรียกว่า “บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ” ซึ่งเป็นบันทึกข้อตกลงระหว่างรัฐบาลกับรัฐวิสาหกิจเพื่อกำหนดตัวแปรและเป้าหมายในการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจในแต่ละปี สำหรับ ปตท. ทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน โดยผู้ว่าการ ปตท. จัดทำข้อตกลงกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ซึ่งข้อตกลงต่าง ๆ เหล่านั้น ปตท. นำมากระจายตัวชี้วัดตั้งแต่ระดับองค์กรลงสู่ระดับบุคคลด้วย
๒.	การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับบุคคล ใช้วิธีการอย่างไร	- จะเน้นการพูดคุยตกลงกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน จะให้ความสำคัญกับการพูดคุยแบบ Two – ways communication ในทุกระดับ จะดูรอบความคิด (Mindset) ซึ่งมีความสำคัญมาก นอกจากนั้นการจัดทำข้อตกลงดังกล่าวเหล่านี้จะถูกบันทึกลงในระบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมด
๓.	การประเมินผลการปฏิบัติงานประเมินจากปัจจัยใดบ้าง	- จะประเมินจาก ๒ ปัจจัย คือ ผลงาน (What) และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (How) โดย ๑) ประเมินผลงาน (what) น้ำหนักร้อยละ ๗๐ ประเมินจากผลงาน โดยนำผลงานมากำหนดตัวชี้วัดที่มีความท้าทาย และสอดคล้องกับเป้าหมายระดับองค์กร ๒) พฤติกรรมการปฏิบัติงาน (How) น้ำหนักร้อยละ ๓๐ ประเมินจากสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะทางการบริหาร การเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ความรับผิดชอบ ต่อสังคม (CSR) หลักธรรมาภิบาล ค่านิยมหลัก และการสร้างสรรค์นวัตกรรม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่งของบุคคล
๔.	ปัจจุบันการจัดทำข้อตกลงและการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ปตท. ใช้ระบบใด	- ระยะเริ่มแรก (ประมาณ ๗ ปีที่แล้ว) ใช้ระบบ Paper ซึ่งทำให้สิ้นเปลืองวัสดุมาก แต่ปัจจุบันใช้บันทึกข้อมูลลงในระบบคอมพิวเตอร์ ทำให้สะดวก มีความคล่องตัวและประหยัดทรัพยากรอย่างมาก

ลำดับที่	ประเด็นการแลกเปลี่ยน	แนวปฏิบัติ
๕.	การประเมินพฤติกรรมการทำงานประเมินโดยใช้วิธีใด และมีพฤติกรรมอะไรบ้าง	<p>- ใช้วิธีแบบ Rating Scale โดยประเมินจากสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) และอื่น ๆ เช่น หลักธรรมาภิบาล ค่านิยมหลัก (Core Values) เป็นต้น โดยจะให้ผู้รับการประเมินเป็นคนประเมินตนเองก่อน แล้วเสนอหัวหน้า (ผู้ประเมิน) ซึ่งอาจจะเห็นด้วยหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้อาจมีการปรับ/ลดคะแนนลงได้ (ถ้าผู้ประเมินไม่เห็นด้วยกับการประเมินตนเองนั้น)</p> <p>- สำหรับระดับฝ่ายขึ้นไปจะเพิ่มสมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อีก ๑ ตัว</p>
๖.	นำผลการประเมินไปใช้ในด้านใดบ้าง	<p>- นำผลไปพิจารณาการขึ้นเงินเดือน การให้ Bonus การเลื่อนระดับให้สูงขึ้น การพิจารณาให้เป็นพนักงานดีเด่นประจำปี ซึ่งจะแบ่งเป็นประเภท คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่ม - ด้านการบริการลูกค้า - ด้านสร้างสรรค์ดีเด่น - ด้านมีความรับผิดชอบต่อสังคมและเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร <p>ซึ่งจะให้แต่ละหน่วยส่งเข้าประกวดเพื่อแข่งขันกันมีคณะกรรมการกลางพิจารณาตัดสิน</p>
๗.	แบ่งระดับผลการประเมินเป็นกี่ระดับ	<p>- แบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ</p> <p>เกรด ๕ = ดีเยี่ยม</p> <p>เกรด ๔.๕ - ๔.๙ = ดีมาก</p> <p>เกรด ๓.๕ - ๔.๔ = ดี</p> <p>เกรด ๒.๖ - ๓.๔ = มาตรฐาน</p> <p>เกรด ๐ - ๒.๕ = ต้องปรับปรุง</p>
๘.	วิธีการพัฒนาพฤติกรรมการทำงาน	<p>- มีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ใช้วิธีการอบรม ร้อยละ ๑๐ - ใช้วิธีการสอนงาน ร้อยละ ๒๐ - ใช้วิธีการมอบหมายงานให้ทำ (Job Assignment) ร้อยละ ๗๐

เรื่องอื่น ๆ

๑. การคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมงานจะเลือกผู้ได้รับเกียรติคุณอันดับ ๑ หรือระดับเหรียญทอง เลือกเฉพาะระดับหัวกะทิเท่านั้น โดยเน้นการเป็นคนดีและเป็นคนเก่งด้วย
๒. มีโปรแกรมช่างเผือก โดยให้เรียนต่อระดับปริญญาโทฟรี
๓. มุ่งเน้นการสร้างทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน โดยการจัดตั้งโรงเรียนวิทยาศาสตร์ และสถาบันวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (เน้นด้านวิจัย) ที่จังหวัดระยอง คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในปี ๒๕๕๘
๔. จัดตั้งวิทยาลัยพลังงาน ระดับผู้บริหาร (คล้าย ๆ กับ ว.ป.อ.)
๕. จัดตั้งวิทยาลัยตลาดทุน
๖. มุ่งมั่นในการรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อชุมชนอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง มีนโยบายประหยัดพลังงานอย่างเข้มแข็ง เช่น การประหยัดไฟฟ้าภายใน ปตท. โดยการเปิด - ปิดไฟฟ้าเป็นเวลา การปรับอุณหภูมิเครื่องปรับอากาศให้อยู่ในระดับประหยัดพลังงาน การให้พนักงานทุกระดับไม่สวมเสื้อสูทในการประชุม

.....

ภาพถ่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
เรื่อง “ระบบการบริหารผลงาน” (Performance Management System)
เมื่อวันศุกร์ที่ ๒๖ เมษายน ๒๕๕๖
ณ ห้อง Methan ชั้น ๑๒ อาคาร ๑ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่



รายชื่อผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนความรู้

๑.	คุณหงษ์ศรี	เจริญวารุฒิ	ผู้จัดการฝ่ายกลยุทธ์และนโยบาย ทรัพยากรบุคคล บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	ผู้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
๒.	ทีมงานฝ่ายกลยุทธ์และนโยบาย ทรัพยากรบุคคล		บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	ผู้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
๓.	นางสาวดวงใจ	ศรีทองแท้	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ กองระบบงาน สำนักงาน ก.ก.	ผู้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
๔.	นางจงกลวรรณ	สามบุญเรือง	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองระบบงาน สำนักงาน ก.ก.	ผู้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และผู้สรุปความรู้
๕.	นางสาวณัฐกา	โสมสิน	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองระบบงาน สำนักงาน ก.ก.	ผู้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และผู้สรุปความรู้
๖.	นางสาวทัตชญา	ภัทรขจรศักดิ์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองระบบงาน สำนักงาน ก.ก.	ผู้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
๗.	นางสาวจารินี	รุทธระกาญจน์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองสรรหาบุคคล สำนักงาน ก.ก.	ผู้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
๘.	นางสาวอัมพร	ชัยภูานันท์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองทะเบียนประวัติข้าราชการ สำนักงาน ก.ก.	ผู้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
๙.	นางศุภกร	อึ้งภากรณ์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองสรรหาบุคคล สำนักงาน ก.ก.	ผู้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
๑๐.	นายยุทธกร	นาคศรี	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ กองสรรหาบุคคล สำนักงาน ก.ก.	ผู้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้