หลักเกณฑ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

หลักเกณฑ์การสรรหาพนักงาน

ปตท.จัดให้มีการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง กำหนดขีดความสามารถที่ต้องการ และจัดทำแผนการสรรหาบุคลากร เพื่อสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่มีศักยภาพให้ทันต่อความต้องการของธุรกิจและกลยุทธ์ขององค์กร ปตท.คัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพเป็นคนดีคนเก่งเข้าร่วมงาน ประกอบด้วยการคัดกรอง 4 ขั้นตอนได้แก่

1. คุณวุฒิของผู้สมัครตรงตามกับที่หน่วยงานต้องการและคุณสมบัติเป็นไปตามพรบ.คุณสมบัติมาตรฐานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ
2. การทดสอบ Cognitive Aptitude Test ซึ่งวัดผลในด้านการคิดวิเคราะห์, การใช้เหตุผล และการสรุปความ ร่วมกับแบบทดสอบภาษาอังกฤษ (TOEIC Test)
3. การสัมภาษณ์เบื้องต้นกับทีมทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มั่นใจว่าผู้สมัครเป็นคนดีคนเก่ง มีคุณลักษณะและค่านิยมสอดคล้องตามที่ปตท.ต้องการ (Organization Fit)
4. การคัดกรองลำดับสุดท้ายจะสัมภาษณ์โดยหน่วยงานผู้ที่ทำการสรรหา ซึ่งจะคัดเลือกผู้สมัครที่มีศักยภาพ ตรงกับที่หน่วยงานต้องการ (Job Fit)

ซึ่งการสัมภาษณ์จะยึดหลัก STAR Based Interview และหลังจากผู้สมัครผ่านกระบวนการจ้างและเข้ามาเป็นพนักงานของบริษัทแล้วจะต้องทดลองปฏิบัติงานเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 180 วัน ในระหว่างการทดลองงาน ปตท. จัดให้มีกิจกรรม On-Boarding Program ให้กับพนักงานใหม่ซึ่งจะช่วยให้ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและชีวิตการทำงานได้ในระยะเวลาอันสั้น

หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปตท. นำระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) มาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อสร้างให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและเสริมสร้างความผูกพันทั้ง 6 ด้าน ได้แก่

1. Product & Service Outcomes ผลิตภัณฑ์และบริการ
2. Customer-Focus Outcomes มุ่งเน้นลูกค้า
3. Financial & Market Outcomes การเงินและการตลาด
4. Workforce Focused Outcomesมุ่งเน้นบุคคลากร
5. Process Effectiveness Outcomes กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ
6. Leadership Outcomes การนำองค์กร

นอกจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว ปตท.ยังกำหนดตัวชี้วัดในระดับกลยุทธ์ซึ่งจะถูกถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติการ และรายบุคคลตามลำดับผ่านระบบ COACH Application ตลอดจนมีการติดตามการดำเนินงาน อย่างน้อย 3 ครั้งต่อปี โดยพนักงานและผู้บังคับบัญชาต้องติดตามผลการดำเนินงานครึ่งปีในไตรมาสที่ 2 และประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีในไตรมาสที่ 4 ครอบคลุมการวางแผน การติดตามความคืบหน้า และการพัฒนาศักยภาพ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยพิจารณาจากคะแนน KPIs รวม ซึ่งมาจาก Working Related KPIs และ Behavior KPIs ในระบบ COACH โดยให้มีการ Two-way พูดคุยทำความเข้าใจร่วมกับพนักงานถึงผลการดำเนินงานตาม KPI ที่กำหนดไว้

หลักเกณฑ์การพัฒนาศักยภาพพนักงาน

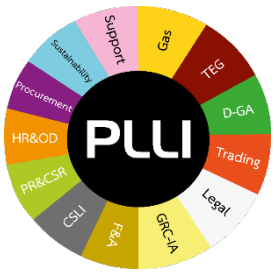
กลุ่ม ปตท.ได้ให้ความสำคัญและส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านสถาบันพัฒนาผู้นำและการเรียนรู้กลุ่ม ปตท. (PTT Leadership and Learning Institute: PLLI) โดย PLLI มีเป้าหมายในการสร้างมาตรฐานด้านการพัฒนาศักยภาพพนักงาน ผ่านการบริหารจัดการหลักสูตรหลักของพนักงานกลุ่ม ปตท. ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

PLLI ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรและผู้นำของกลุ่ม ปตท.ให้เป็นทั้งคน “ดีและเก่ง” อย่างต่อเนื่อง พัฒนาผู้นำรองรับการเติบโตขององค์กร และพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรรองรับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge) PLLI ได้มีการยกระดับโครงสร้างหลักสูตรการเรียนรู้และการพัฒนาโดยใช้เครื่องมือการเรียนรู้รูปแบบใหม่และสื่อการเรียนรู้ดิจิทัล เพื่อให้สอดรับกับทิศทางธุรกิจและกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงเกิดประโยชน์สูงสุดในด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงานและการบริหารจัดการที่ทันสมัย โดยโครงสร้างหลักสูตรของ PLLI ครอบคลุมการพัฒนาพนักงานทุกระดับ ตั้งแต่พนักงานใหม่จนถึงผู้บริหารระดับสูง แบ่งหลักสูตรออกเป็น 4 ประเภท คือ

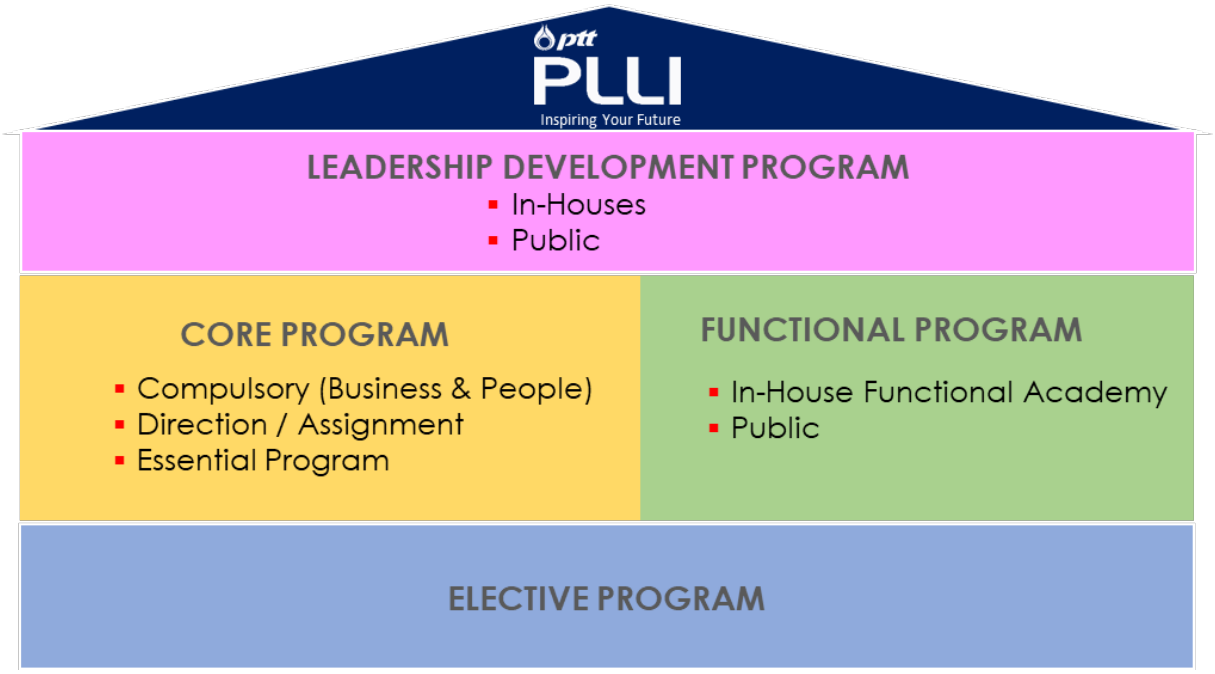
1. Leadership Development Program เป็นหลักสูตรเตรียมความพร้อมและเร่งพัฒนาผู้บริหารกลุ่มศักยภาพให้มีทักษะความรู้ ความสามารถทั้งในเรื่องการบริหารคนและบริหารงาน โดยมุ่งเน้นด้าน Leadership ทั้งในแง่ของตนเอง ทีมงาน และองค์กร ผ่านการศึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับวิทยากรชั้นนำระดับโลก รวมทั้งการเรียนรู้แบ่งปันประสบการณ์การทำงานในด้านต่างๆ จาก ผู้บริหารระดับสูงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
2. Core Program เป็นหลักสูตรหลักเพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงานทุกคนตามกลุ่มระดับ ตำแหน่งงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องให้การสนับสนุนพนักงานในการเข้าอบรมในกลุ่มหลักสูตรนี้ โดยแบ่งออกเป็น กลุ่มหลักสูตรภาคบังคับ (Compulsory), กลุ่มหลักสูตร Direction/Assignment และกลุ่มหลักสูตร Essential Program (Personal Wellness)
3. Functional Program เป็นหลักสูตรของสายอาชีพต่างๆ ที่มุ่งพัฒนาพนักงานภายในสายอาชีพตั้งแต่ระดับแรกเริ่มจนถึงระดับผู้เชี่ยวชาญ PLLI ดำเนินการร่วมกับกลุ่ม Functional Academy

ที่ ปตท. จัดตั้งขึ้น เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ โดยส่งเสริมการสร้างวิทยากรภายในให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ภายในหน่วยงานตามแต่ละสายอาชีพ

4. Elective Program เป็นหลักสูตรเพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงานตามความต้องรายบุคคล โดยเป็นการพิจารณาร่วมกันทั้งผู้บังคับบัญชาและพนักงานในการเลือกหลักสูตรพัฒนาเพิ่มเติมตามความเหมาะสมและความจำเป็น เช่น หลักสูตรภาษาอังกฤษ หลักสูตร Presentation เป็นต้น



โครงสร้างหลักสูตรของสถาบันพัฒนาผู้นำและการเรียนรู้กลุ่ม ปตท.



ปตท. ยังคงให้ความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน (Career and Competency Management) โดยมีการจัดทำและทบทวน Success Profile รวมทั้ง Career Path ของแต่ละตำแหน่งงาน และผลักดันให้มีการประเมิน Success Profile ให้สอดรับกับ Performance Cycle ที่ผู้บังคับบัญชาต้องร่วมหารือกับพนักงาน (Two-Way) ถึงงานที่ต้องรับผิดชอบตั้งแต่ต้นปี และทำการติดตาม ประเมินผลในช่วงครึ่งปีและปลายปี ทั้งนี้เพื่อติดตามและ/หรือจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ให้พนักงานต่อไป

หลักเกณฑ์การสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำ

ปตท. มีกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำ โดยจัดเตรียมผู้บริหารกลุ่มศักยภาพ (Leadership Pool) เป็น 3 กลุ่ม โดยมีคณะกรรมการดูแลดังนี้

1. กลุ่มรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยคณะกรรมการจัดการกลุ่ม ปตท.
2. กลุ่มผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยคณะกรรมการบริหารความร่วมมือของกลุ่มทรัพยากรบุคคล
3. กลุ่มผู้จัดการฝ่าย โดยกลุ่มที่ปรึกษาประจำสายอาชีพ และคณะกรรมการจัดการทรัพยากรบุคคล

หลักเกณฑ์การให้คุณให้โทษและสร้างขวัญกำลังใจ

การสร้างขวัญกำลังใจ

ปตท. มีกลยุทธ์และนโยบายในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ทั้งในรูปแบบของค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในการทำงาน และอื่นๆ โดย

- การปรับปรุงหลักเกณฑ์การแต่งตั้งและเลื่อนระดับให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้ง ปตท. และเพื่อให้พนักงานที่มีศักยภาพและผลการปฏิบัติงานดี มีโอกาสในการก้าวหน้าได้แตกต่างจากพนักงานกลุ่มอื่น
- การปรับนโยบายขึ้นเงินเดือนเมื่อพนักงานได้รับการเลื่อนระดับ ซึ่งเป็นหลักการที่เทียบเคียงได้กับธุรกิจชั้นนำ ส่งผลให้ในระยะยาวสามารถรักษาระดับเงินเดือนของพนักงานให้เทียบเคียงได้กับตลาด และเกิดความเป็นธรรมกับพนักงานที่มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้น หรือมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น
- การบริหารค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ซึ่งกำหนดให้พนักงานทุกระดับต้องตั้งเป้าหมายและดัชนีชี้วัดระดับบุคคลที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ทางธุรกิจและสามารถสะท้อนความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยไม่เลือกปฏิบัติ
- การศึกษาเปรียบเทียบและปรับปรุงการบริหารค่าตอบแทนกับบริษัทชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นประจำทุกปี สะท้อนถึงผลประกอบการ ของบริษัท ซึ่งค่าตอบแทนจัดอยู่ในระดับชั้นนำของประเทศและเป็นไปตามผลการดำเนินงานอย่างแท้จริง
- การจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพพนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมให้พนักงานในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคล สำหรับพนักงานที่มีผลงานดีและสามารถพัฒนาศักยภาพได้ตรงตามตำแหน่งงานจะได้รับการพิจารณาเป็น Candidate เพื่อการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม
- ให้มีสวัสดิการและสิทธิประโยชน์หลากหลายรูปแบบมากกว่าที่กฎหมายกำหนด โดยออกแบบให้เหมาะสม ครอบคลุมทุกช่วงอายุของพนักงาน รวมถึง พนักงานสามารถเลือกรับสวัสดิการได้ตามความต้องการของแต่ละบุคคล เช่น สวัสดิการทางเลือก และค่ารักษาพยาบาลของบุคคลในครอบครัว เป็นต้น

- สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่หลากหลายรูปแบบ โดยมุ่งเน้นการออกแบบให้เหมาะสม และตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคล เช่น การจัดให้มีสวัสดิการทางเลือก , การให้สิทธิ์ในการเลือกบุคคลในครอบครัว เพื่อรับสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น รายละเอียดดังตาราง

กลุ่มพนักงาน	สวัสดิการและสิทธิประโยชน์
ทุกกลุ่ม	สวัสดิการทางเลือก เพื่อให้พนักงานสามารถเลือกใช้สวัสดิการได้ตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ยังได้มีสวัสดิการครอบคลุมถึงครอบครัวพนักงานในส่วนของการรักษาพยาบาล การให้เงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร รวมถึงการให้ทุนการศึกษาแก่บุตรพนักงานที่เรียนดี เป็นต้น
กลุ่มพนักงานใกล้เกษียณอายุ	โครงการเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนถึงวัยเกษียณอายุ ในรูปแบบของการจัดอบรมโดยเป็นการให้ความรู้ในการวางแผนด้านการเงิน , การอบรมเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุและกฎหมายมรดก ,การดูแลสุขภาพสำหรับผู้สูงวัย เป็นต้น
กลุ่มพนักงานเกษียณอายุ	โครงการปัจฉิมนิเทศพนักงานเกษียณอายุ เพื่อให้ความรู้ และให้ทราบถึงสิ่งที่พนักงานจะได้รับเมื่อเกษียณอายุ เช่น การวางแผนและบริหารการเงิน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การเสียภาษีเงินได้ประเภทต่างๆ เป็นต้น
กลุ่มพนักงานผู้มีปัญหาด้านสุขภาพ หรือเหตุจำเป็นต้องออกจากงาน	โครงการร่วมใจจากองค์กร เพื่อช่วยเหลือพนักงานที่มีเหตุจำเป็น เช่น มีปัญหาสุขภาพ เป็นต้น

การให้โทษพนักงาน

- ปตท. มีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลงโทษพนักงานในกรณีที่พนักงานได้กระทำความผิดทางวินัย ซึ่งได้กำหนดไว้ในระเบียบบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ว่า หากพนักงานผู้ใดกระทำการใดซึ่งกรรมการผู้จัดการใหญ่กำหนดไว้ว่าเป็นการกระทำซึ่งถือเป็นฐานความผิดทางวินัย จะถูกลงโทษหนักเบาตามควรแก่กรณี
- ปตท. ยังมีช่องทาง “การร้องทุกข์” เพื่อให้พนักงานซึ่งมีเรื่องคับข้องใจว่าตนไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้องเป็นธรรมได้ร้องเรียนได้ โดยพนักงานมีสิทธิร้องทุกข์ได้สำหรับตนเองเท่านั้น จะไม่สามารถร้องทุกข์แทนพนักงานรายอื่นได้ ซึ่ง ปตท. ได้กำหนดแนวทางการดำเนินการเกี่ยวข้องเรื่องร้องทุกข์ไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานมีช่องทางในการได้รับความเป็นธรรม และถือเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานในการทำงานต่อไป