

หลักเกณฑ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

หลักเกณฑ์การสรรหานักงาน

ปตท.จัดให้มีการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง กำหนดขีดความสามารถที่ต้องการ และจัดทำแผนการสรรหานักงาน เพื่อสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่มีศักยภาพให้ทันต่อความต้องการของธุรกิจและกลยุทธ์ขององค์กร ปตท.คัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพและเป็นคนดีคนเก่งเข้าร่วมงาน ประกอบด้วยวิธีการคัดกรอง 4 ขั้นตอนได้แก่

1. คุณสมบัติของผู้สมัครตรงกับที่หน่วยงานต้องการและคุณสมบัติเป็นไปตาม พรบ.คุณสมบัติมาตรฐานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ และเกณฑ์ด้านภาษาอังกฤษ (TOEIC, TOEFL หรือ IELTS Test) ตลอดจนการผ่านการตรวจสอบสุขภาพเพื่อความพร้อมในการทำงาน และการตรวจประวัติอาชญากรรม ตลอดจนผ่านการเกณฑ์ทหารในกรณีที่เป็นผู้สมัครชาย
2. การทดสอบพฤติกรรมของผู้สมัครที่มีความสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร (PTT City Game) เพื่อให้มั่นใจว่าผู้สมัครสามารถทำงานร่วมกับองค์กรได้ในระยะยาว
3. การทดสอบด้านเชาวน์ปัญญา PTT Game-Based Aptitude Test ซึ่งวัดผล 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้าน Cognitive สามารถวัดความสามารถในการจดจำของบุคคลและความเร็วในการประมวลข้อมูลในสถานการณ์หรือบริบทต่าง ๆ และ 2) ด้าน Competency ซึ่งสามารถวัดความสามารถด้านทักษะในการบริหารงาน และความใส่ใจต่อลูกค้า เป็นต้น
4. การสัมภาษณ์เบื้องต้นกับทีมทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มั่นใจว่าผู้สมัครเป็นคนดีคนเก่ง มีคุณลักษณะ และค่านิยมสอดคล้องตามที่ปตท.ต้องการ (Organizational Fit)

การคัดกรองลำดับสุดท้ายจะสัมภาษณ์โดยหน่วยงานที่ทำการสรรหา ซึ่งจะคัดเลือกผู้สมัครที่มีศักยภาพ ตรงกับที่หน่วยงานต้องการ (Job Fit) ซึ่งการสัมภาษณ์จะยึดหลัก Competency Based Interview และหลังจากผู้สมัครผ่านกระบวนการจ้างและเข้ามาเป็นพนักงานของบริษัทแล้ว จะต้องทดลองงานเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 180 วัน ในระหว่างการทดลองงาน ปตท. จัดให้มีกิจกรรม On-Boarding Program ให้กับพนักงานใหม่ซึ่งจะช่วยในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและชีวิตการทำงานได้ในระยะเวลาอันสั้น

หลักเกณฑ์การบรรจุบุคลากร

ปตท. มีแนวทางในการประเมินผลพนักงานทดลองงาน โดยกำหนดให้ลูกจ้างทดลองงานจะต้องทดลองปฏิบัติงานเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 180 วัน และร่วมกับผู้บังคับบัญชา กำหนด KPI ในช่วงทดลองงาน เพื่อระบุสิ่งที่ต้องการให้ลูกจ้างทดลองงานปฏิบัติและพัฒนา ก่อนสิ้นสุดระยะเวลาทดลองงาน ลูกจ้างทดลองจะต้องสรุปผลงานที่โดดเด่น หรือที่เรียกว่า Achievement ในรูปแบบของ STAR และจะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวร่วมกับการประเมิน Competency หากผ่านการประเมินในทุก ๆ ด้าน ลูกจ้างทดลองงาน จะได้รับการบรรจุเป็นพนักงานต่อไป

หลักเกณฑ์การแต่งตั้งบุคลากร

ปตท. ตระหนักถึงการให้โอกาสเพื่อความก้าวหน้าของพนักงาน จึงส่งเสริมพนักงานให้ได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาแต่งตั้งพนักงานตามความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ และศักยภาพของพนักงาน โดยยึดถือระบบคุณธรรม และความโปร่งใสเป็นสำคัญ

ปตท. มีแนวทางการพิจารณาแต่งตั้งบุคลากร เพื่รองรับกับการดำเนินธุรกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยพิจารณาความเหมาะสมตามคุณสมบัติ 4 ประการ ได้แก่

1. Performance โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของเกรดประเมินผลและสัดส่วน % ขึ้นเงินเดือนย้อนหลัง 3 ปี (Ranking)
2. ความสามารถของบุคลากร (Competencies) ซึ่งเกี่ยวกับความรู้ ความชำนาญของพนักงานตามหน่วยงาน
3. ประสบการณ์การทำงาน (Experience) ซึ่งพิจารณาจากประวัติการทำงานที่ผ่านมา โดยเปรียบเทียบกับ Career Path ของตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้ง
4. คุณสมบัติของบุคลากรที่ผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้ง พิจารณาแล้วเห็นควรว่ามีความเหมาะสมตามความจำเป็นของตำแหน่งงาน (Candidate Qualification)

โดยการแต่งตั้งบุคลากรเพื่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารนั้น ต้องผ่านกระบวนการอนุมัติตามตารางอำนาจการบริหารงานบุคคล ระเบียบและ ข้อกำหนด บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล

หลักเกณฑ์การพัฒนาศักยภาพพนักงาน

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

PLLI ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรและผู้นำของกลุ่ม ปตท. ให้เป็นทั้งคน “ดีและเก่ง” อย่างต่อเนื่อง พัฒนาผู้รองรับการเติบโตขององค์กร และพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรรองรับสมรรถนะหลักของ องค์กร (Core Competency) และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge) PLLI ได้มีการยกระดับ โครงสร้างหลักสูตรการเรียนรู้และการพัฒนาโดยใช้เครื่องมือการเรียนรู้รูปแบบใหม่และสื่อการเรียนรู้ดิจิทัล เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจและกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงเกิดประโยชน์สูงสุดในด้านการพัฒนา ศักยภาพของพนักงานและการบริหารจัดการที่ทันสมัย โดยโครงสร้างหลักสูตรของ PLLI ครอบคลุมการ พัฒนาพนักงานทุกระดับ ตั้งแต่พนักงานใหม่จนถึงผู้บริหารระดับสูง โดยแบ่งหลักสูตรออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่

1. Leadership Development Program (หลักสูตรผู้นำ) เป็นหลักสูตรเตรียมความพร้อมและเร่งพัฒนา ผู้บริหารกลุ่มศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถทั้งในเรื่องการบริหารคนและบริหารงาน ผ่าน

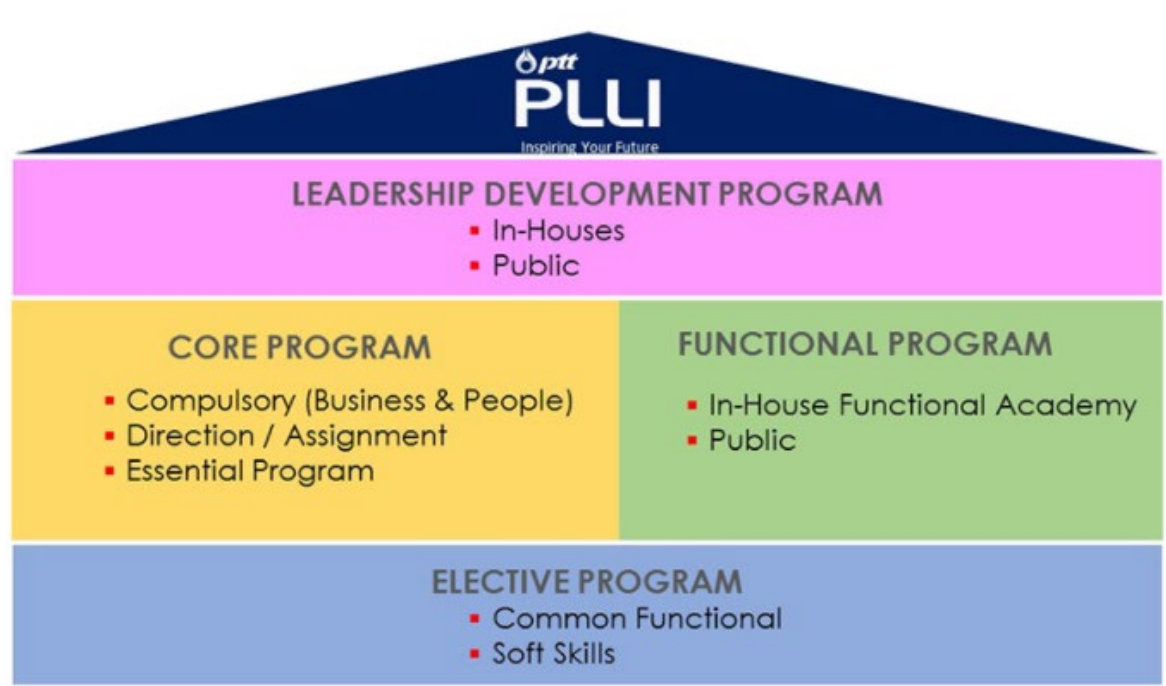
การศึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับวิทยากรชั้นนำระดับโลก รวมทั้งการเรียนรู้แบ่งปันประสบการณ์การทำงานจากผู้บริหารระดับสูงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ผู้เข้าอบรมหลักสูตรนี้ ได้แก่ ผู้บริหารที่ได้รับการคัดเลือกเป็นพนักงานกลุ่มศักยภาพตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด

2. Core Program (กลุ่มหลักสูตรภาคบังคับทุกระดับ) เป็นหลักสูตรหลักเพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงานทุกคนตามกลุ่มระดับตำแหน่งงานหรือสาขาอาชีพ โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องให้การสนับสนุนพนักงานในการเข้าอบรมในกลุ่มหลักสูตรนี้ โดยแบ่งออกเป็น กลุ่มหลักสูตรภาคบังคับ (Compulsory), กลุ่มหลักสูตร Direction/ Assignment กลุ่มหลักสูตร Essential Program และกลุ่มหลักสูตรตามสาขาอาชีพ (Functional Program)



3. Elective Program (กลุ่มวิชาเลือกเพิ่มเติมตามความจำเป็น) เป็นหลักสูตรเพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงานตามความต้องการรายบุคคล โดยเป็นการพิจารณาร่วมกันทั้งผู้บังคับบัญชาและพนักงานในการเลือกหลักสูตรพัฒนาตามความจำเป็นของพนักงาน เช่น Agile Learning Model for Building Academy Expert และ PTT Restart 2021 with Resilience เป็นต้น

โครงสร้างหลักสูตรของสถาบันพัฒนาผู้นำและการเรียนรู้กลุ่ม ปตท.



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

หลักเกณฑ์การสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำ

ปตท. มีกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำ โดยจัดเตรียมผู้บริหารกลุ่มศักยภาพ (SEVP Pool, EVP Pool และ VP Pool) และพนักงานกลุ่มศักยภาพ (DM Pool) โดยมีคณะกรรมการดูแลดังนี้

1. กลุ่มเตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ (SEVP Pool) โดยคณะกรรมการจัดการทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
2. กลุ่มเตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ (EVP Pool) โดยคณะกรรมการจัดการทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
3. กลุ่มเตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย (VP Pool) โดยกลุ่มที่ปรึกษาประจำสายอาชีพ
4. กลุ่มเตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งผู้จัดการส่วน (DM Pool) โดยกลุ่มที่ปรึกษาประจำสายอาชีพ

หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปตท. นำระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) มาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อสร้างให้เกิดผลการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง โดยผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและเสริมสร้างความผูกพัน รวมถึงเชื่อมโยงกับมุมมองตาม Balance Scorecard ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่

- Product & Service Outcomes มุมมองด้านผลิตภัณฑ์
- Customer-Focused Outcomes มุมมองด้านลูกค้า
- Financial & Market Outcomes มุมมองทางการเงิน
- Workforce-Focused Outcomes มุมมองด้านบุคลากร
- Process Effectiveness Outcomes มุมมองด้านกระบวนการภายใน
- Leadership Outcomes มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

นอกจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว ปตท.ยังกำหนดตัวชี้วัดในระดับกลยุทธ์ซึ่งจะถูกถ่ายทอดไปสู่ระดับปฏิบัติการ และรายบุคคลตามลำดับผ่านระบบ COACH ตลอดจนมีการติดตามการดำเนินงาน อย่างน้อย 2 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 KPIs ที่กำหนดไว้ รวมถึงจุดแข็ง ข้อควรพัฒนา แนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน และสิ่งที่พนักงานต้องการความช่วยเหลือ โดยริเริ่มให้มีการทำ Two-way ผ่านระบบ COACH ในการรับทราบผลประเมินการปฏิบัติงานประจำปี ในช่วงเดือนมกราคมของทุกปี

หลักเกณฑ์การให้ทุนให้โทษและสร้างขวัญกำลังใจ

การสร้างแรงจูงใจ

- ปตท. มีกลยุทธ์และนโยบายในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ทั้งในรูปแบบของค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในการทำงาน และอื่น ๆ โดย
- การปรับปรุงหลักเกณฑ์การแต่งตั้งและเลื่อนระดับให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้ง ปตท. และเพื่อให้พนักงานที่มีศักยภาพและผลการปฏิบัติงานดี มีโอกาสในการก้าวหน้าได้แตกต่างจากพนักงานกลุ่มอื่น
- การปรับนโยบายขึ้นเงินเดือนเมื่อพนักงานได้รับการเลื่อนระดับ ซึ่งเป็นหลักการที่เทียบเคียงได้กับธุรกิจชั้นนำ ส่งผลให้ในระยะยาวสามารถรักษาระดับเงินเดือนของพนักงานให้เทียบเคียงได้กับตลาด และเกิดความเป็นธรรมกับพนักงานที่มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้น หรือมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น
- มีการบริหารค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ซึ่งกำหนดให้พนักงานทุกระดับ ต้องตั้งเป้าหมายและดัชนีชี้วัดระดับบุคคลที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ทางธุรกิจและสามารถสะท้อนความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยไม่เลือกปฏิบัติ
- มีการศึกษาเปรียบเทียบและปรับปรุงการบริหารค่าตอบแทนกับบริษัทชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นประจำทุกปี สะท้อนถึงผลประกอบการของบริษัท ซึ่งค่าตอบแทนจัดอยู่ในระดับชั้นนำของประเทศและเป็นไปตามผลการดำเนินงานอย่างแท้จริง
- มีการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพพนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมให้พนักงานในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคล สำหรับพนักงานที่มีผลงานดีและสามารถพัฒนาศักยภาพได้ตรงตามตำแหน่งงานจะได้รับการพิจารณาเป็น Candidate เพื่อการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม
- จัดให้มีสวัสดิการและสิทธิประโยชน์หลากหลายรูปแบบมากกว่าที่กฎหมายกำหนด โดยออกแบบให้เหมาะสม ครอบคลุมทุกช่วงอายุของพนักงาน รวมถึง พนักงานสามารถเลือกรับสวัสดิการได้ตามความต้องการของแต่ละบุคคล เช่น สวัสดิการทางเลือก และค่ารักษาพยาบาลของบุคคลในครอบครัว เป็นต้น

กลุ่มพนักงาน	สวัสดิการและสิทธิประโยชน์
พนักงาน	จัดให้มีสวัสดิการทางเลือก สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของพนักงานที่แตกต่างกันตามช่วงอายุ รวมถึงสิทธิประโยชน์สำหรับบุคคลในครอบครัวของพนักงาน เช่น การรักษาพยาบาล การศึกษา เป็นต้น
พนักงานใกล้เกษียณอายุ	จัดโครงการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนวัยเกษียณอายุ ได้แก่ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุและมรดก รวมถึงการดูแลสุขภาพสำหรับผู้สูงวัย โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย
พนักงานเกษียณอายุ	- จัดโครงการปัจฉิมนิเทศพนักงานเกษียณอายุ เพื่อให้ความรู้ต่าง ๆ เช่น การรักษาสุขภาพร่างกาย การวางแผนและบริหารการเงิน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การเสียภาษีเงินได้ประเภทต่าง ๆ เป็นต้น - โครงการร่วมใจจากองค์กร เพื่อช่วยเหลือพนักงานที่มีเหตุจำเป็น เช่น มีปัญหาสุขภาพ เป็นต้น

การให้โทษพนักงาน

- ปตท. มีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลงโทษพนักงานในกรณีที่พนักงานได้กระทำความผิดทางวินัย ซึ่งได้กำหนดไว้ในระเบียบบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ว่า หากพนักงานผู้ใดกระทำการใดซึ่งกรรมการผู้จัดการใหญ่กำหนดไว้ว่าเป็นการกระทำซึ่งถือเป็นฐานความผิดทางวินัย จะถูกลงโทษหนักเบาตามควรแก่กรณีโดยได้มีการปรับปรุงและแก้ไขระเบียบฯ ข้อกำหนดฯ และแนวปฏิบัติฯ ที่เกี่ยวข้องกับวินัยและการลงโทษ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในกระบวนการที่เกี่ยวข้องให้เกิดความชัดเจนต่อผู้ปฏิบัติ และสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นมาตรฐาน รวมถึงการพิจารณาลงโทษที่มีความเหมาะสมโดยมีการแก้ไขและประกาศใช้ระเบียบบริษัท ปตท. ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2562 ข้อกำหนดบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล (ฉบับที่ 46) พ.ศ. 2563 และแนวปฏิบัติเรื่องแนวทางการพิจารณาลงโทษทางวินัยและการพิจารณาลดหย่อนโทษ ปี 2563 โดยมีสาระสำคัญในการแก้ไขเรื่อง 1. การทบทวนขึ้นการลงโทษ และผลการลงโทษต่อการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน การขึ้นเงินเดือน โบนัส และการเลื่อนระดับ 2. กำหนดแนวปฏิบัติในการพิจารณาลดหย่อนโทษที่ชัดเจน 3. กำหนดกระบวนการพิจารณาลงโทษที่เป็นมาตรฐาน และ 4. ทบทวนการกระทำที่เป็นความผิดทางวินัย และแนวทางการลงโทษทางวินัย
- ปตท. ยังมีช่องทาง “การร้องเรียน” เพื่อให้พนักงานซึ่งมีเรื่องคับข้องใจว่าตนไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้องเป็นธรรมได้ร้องเรียนได้ โดยพนักงานมีสิทธิร้องเรียนโดยสามารถเลือกที่จะไม่เปิดเผยตัวตนของผู้ร้องเรียนได้ โดยจะต้องระบุรายละเอียดข้อเท็จจริงหรือหลักฐานที่ปรากฏชัดเจนเพียงพอ ซึ่ง ปตท. ได้กำหนดแนวทางการดำเนินการเกี่ยวข้องเรื่องร้องเรียนไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานมี

ช่องทางในการได้รับความเป็นธรรม และถือเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานในการทำงานต่อไป

- ปตท. มีกลไกการจัดการข้อร้องเรียนของพนักงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและเป็นธรรม มีการรักษาความลับ และเคารพหลักสิทธิมนุษยชน โดยมุ่งเน้นการทำความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างพนักงานกับพนักงาน และพนักงานกับองค์กร มีการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและวินิจฉัยเป็นรายกรณี โดยมีผู้แทนจากสายงานทรัพยากรบุคคลองค์กรร่วมเป็นกรรมการด้วย ทั้งนี้ พนักงานสามารถร้องเรียนอย่างเป็นทางการผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยธุรกิจโดยตรง/ ส่วนแรงงานสัมพันธ์โดยผ่านระบบข้อร้องเรียนแรงงานสัมพันธ์ทางอินเทอร์เน็ตหรือทางโทรศัพท์/ คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์/ คณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือ (Joint Consultation Committee: JCC) และสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (สร.ปตท.)