

รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี

บุคลากรของ ปตท. ทุกคน ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจ โดย ปตท. มีความเชื่อมั่นว่า การเจริญเติบโตขององค์กรขึ้นอยู่กับพนักงานที่มีคุณภาพ ดังนั้น ปตท. จึงมีนโยบายมุ่งเน้นที่จะพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีความทันสมัย เทียบได้ในระดับสากลและสอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะเสริมสร้างและพัฒนาให้พนักงานเป็นทั้งคนดีและคนเก่ง ตลอดจนมีส่วนร่วมในการพัฒนาและช่วยเหลือสังคมโดยรวม และมุ่งเน้นให้พนักงานเป็นกลไกหลักในการพัฒนา ปตท. ให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความความยั่งยืน (Sustainability Organization) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ที่มุ่งสู่การเป็นบริษัทที่สร้างความมั่นคงทางพลังงานให้แก่ประเทศชาติ

จำนวนบุคลากรและค่าตอบแทนบุคลากร

จำนวนพนักงาน ปตท. (รวมพนักงานที่ไปปฏิบัติงาน Secondment ในบริษัทในกลุ่ม ปตท.) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 เท่ากับ 3,551 คน และ ทั้งนี้ ปตท. ยังคงดำเนินการจัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องต่อการดำเนินธุรกิจ ภายใต้ความผันผวนของสถานะเศรษฐกิจ โดยให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรในจุดที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มหรือมีความจำเป็นต่อเนื่องจากการลงทุน

จำนวนบุคลากรแบ่งตามกลุ่มธุรกิจ ปี 2561 – 2564 มีรายละเอียด ดังนี้

หน่วย: คน

กลุ่มธุรกิจ	ปี 2561		ปี 2562		ปี 2563		ปี 2564	
	ปตท.	กลุ่ม ปตท.	ปตท.	กลุ่ม ปตท.	ปตท.	กลุ่ม ปตท.	ปตท.	กลุ่ม ปตท.
1. ก๊าซธรรมชาติ	1,393	-	1,417	-	1,440	-	1,480	-
2. น้ำมัน	- ^{3/}	-	-	-	-	-	-	-
3. ปิโตรเคมีและการกลั่น	144	-	124	-	141	-	112	-
4. กลุ่มธุรกิจใหม่และโครงสร้างพื้นฐาน	380	-	394	-	429	-	462	-
5. สนับสนุนและปฏิบัติงานในบริษัทที่ ปตท. ถือหุ้น	1,144 ^{1/}	654 ^{2/}	1,167 ^{1/}	476 ^{2/}	1,117 ^{1/}	379 ^{2/}	1,104 ^{1/}	393 ^{2/}
6. บริษัทย่อยและกิจการร่วมค้า	-	25,959	-	27,511	-	29,042	-	29,372
รวม	3,061	26,613	3,102	27,987	3,127	29,421	3,158	29,765

หมายเหตุ :1/ ไม่รวมพนักงาน ปตท. ที่ไปปฏิบัติงานในบริษัทในเครือ

2/ พนักงาน ปตท. ที่ไปปฏิบัติงานในบริษัทในเครือ

3/ วันที่ 1 กรกฎาคม 2561 หน่วยธุรกิจน้ำมัน (รทท.) แยกออกไปเป็นบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

ค่าตอบแทนแก่บุคลากร (ไม่รวม กรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูง) ปี 2561- 2564 มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย: บาท

ค่าตอบแทน	ปี 2561 ^{1/}	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
เงินเดือนรวม	4,104,427,784.01	3,855,819,435.99	3,966,160,901.90	4,122,373,594.88
โบนัสรวม	1,980,862,083.68	1,915,330,097.81	1,628,293,859.46	2,078,579,310.45
เงินสมทบกองทุน สำรองเลี้ยงชีพ	489,326,712.01	464,877,921.50	477,524,458.33	490,980,568.77
อื่น ๆ (ถ้ามี)	3,286,987,468.56	3,629,328,277.20	2,077,146,865.96	2,593,728,683.64
รวม	9,861,604,048.26	9,865,355,732.50	8,149,126,085.65	9,285,662,157.74

หมายเหตุ : 1/ ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2561 หน่วยธุรกิจน้ำมัน (ชกน.) แยกออกไปเป็นบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ดังนั้น ค่าตอบแทนบุคลากรธุรกิจน้ำมัน (ชกน.) สำหรับปี 2561 จะมีช่วงเดือนมกราคม - มิถุนายน เท่านั้น

ปตท. กำหนดค่าตอบแทนพนักงานที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาวผ่านการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ และสอดคล้องกับการวัดผลการดำเนินงานตามระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการดำเนินงานในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ของ ปตท. เพื่อผลักดันให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายตามแผนธุรกิจของ ปตท.

ปตท. กำหนดให้มีการพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานตามผลการดำเนินงานรายบุคคลปีละ 1 ครั้ง โดยได้นำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators: KPIs) มาใช้ในการบริหารประเมินผลการดำเนินงานรายบุคคล และการพิจารณาค่าตอบแทนพนักงาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภทหลัก คือ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับองค์กร (Corporate KPI) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับธุรกิจ/ ระดับปฏิบัติการ/ ระดับบุคคล (Functional KPI) ซึ่งการกำหนด KPIs รายบุคคล ต้องเชื่อมโยงกับมุมมองตาม Balance Score Card ทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองทางการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดย ปตท. ได้เพิ่มเติมมุมมองที่สำคัญอีก 2 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านผลิตภัณฑ์ และมุมมองด้านบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน (ระยะสั้น) และแผนกลยุทธ์ของ ปตท. ที่จะดำเนินการในระยะยาว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ปตท. ยังกำหนดให้มี Variable Bonus ซึ่งสอดคล้องตามผลการประเมิน KPIs สำหรับผู้บริหารและพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งบังคับบัญชา เพื่อดึงดูดใจให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กรในปีนั้น ๆ

คำตอบแทนอื่น ๆ

ปตท. ได้จัดสวัสดิการและคำตอบแทนอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินเดือน โบนัส และเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้กับผู้บริหารและพนักงานตามความเหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจการดำรงชีพ ให้สามารถแข่งขันได้ ตลอดจนเทียบได้กับมาตรฐานของกลุ่มบริษัทในธุรกิจชั้นนำประเภทเดียวกัน และสอดคล้องกับผลประโยชน์ของ ปตท. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยได้มีการปรับปรุงและทบทวนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานแต่ละบุคคล ปตท. มีนโยบายสวัสดิการทางเลือกและสวัสดิการทดแทน (Flexible Benefit) ที่ให้สิทธิ์พนักงานในการเลือกรับหรือสละสิทธิ์ไม่รับสวัสดิการทางเลือก แต่เลือกเปลี่ยนแปลงเป็นสวัสดิการทดแทน ซึ่งพนักงานสามารถแจ้งเปลี่ยนแปลงสวัสดิการทางเลือกเป็นสวัสดิการทดแทนได้ปีละ 1 ครั้ง ตามระยะเวลา เงื่อนไขและรายละเอียดที่ ปตท. กำหนด โดยสวัสดิการทางเลือกและสวัสดิการทดแทนจะต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย ขนบธรรมเนียมประเพณี ศีลธรรมอันดี และ ปตท. จะไม่กำหนดสวัสดิการที่มีความจำเป็นขั้นพื้นฐานต่อการดำรงชีวิต และการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นสวัสดิการทางเลือก รวมทั้งมีการปรับเพิ่มอัตราสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและเพิ่มทางเลือกในการสะสมเงินเข้ากองทุนของพนักงาน ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีการวางแผนทางการเงิน เพื่อให้มีเงินออมที่เพียงพอหลังจากเกษียณอายุ

ผลการดำเนินงานการสรรหา

ปี 2561 ปตท. ได้ปรับปรุงระบบ e-Recruit โดยได้ขยายผลจากการบริหารจัดการข้อมูลผู้สมัคร จนสิ้นสุดกระบวนการลงนามสัญญาจ้าง ทำให้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกมีความรวดเร็วมากขึ้น และมีข้อมูลเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ปรับปรุงกระบวนการสรรหา อีกทั้งได้ปรับปรุงกระบวนการ Onboarding Program ส่งผลให้พนักงานใหม่ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างรวดเร็ว และปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวัง ตอบสนองต่อความต้องการของธุรกิจของ ปตท.

ปี 2562 ปตท. ได้พัฒนาระบบ e-Recruit เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยมีการปรับแก้ตามข้อเสนอแนะที่รับจากผู้ให้เพื่อให้เป็นระบบที่คล่องตัว และเชื่อมต่อกับฐานข้อมูลผู้สมัครได้อย่างเต็มรูปแบบ นอกจากนั้น ได้มีการพัฒนาระบบการทดสอบ PTT Game-Based Aptitude Test ซึ่งเริ่มใช้งานเมื่อกรกฎาคม 2562 สามารถวัดศักยภาพของผู้สมัครได้ทั้งมิติเชาว์ปัญญา และมิติศักยภาพตลอดจนความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีอีกด้วย

ปี 2563 ได้มีการติดตามการใช้ระบบทดสอบอย่างต่อเนื่องและนำผลการใช้มาปรับปรุง โดยมีแผนงานในการพัฒนาระบบ ให้สามารถสะท้อนค่าคะแนนการวัดผลการสอบให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น พัฒนาล้างข้อมูลและระบบปฏิบัติการสำหรับทีมงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ปี 2564 ปตท. มีการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานผ่านช่องทางใหม่ที่ตอบโจทย์ผู้สมัครรุ่นใหม่และตรงตามวิสัยทัศน์ของ ปตท. เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่หลากหลายและมีคุณสมบัติที่หน่วยงานต้องการ เช่น Website สมัครงานของ ปตท. Website สมัครงานออนไลน์ และ Line Official Account รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ โดยจัดบรรยาย แลกเปลี่ยนมุมมอง แบ่งปันประสบการณ์การทำงานของพนักงาน ปตท. เพื่อประชาสัมพันธ์สร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการดำเนินธุรกิจของ ปตท. และสิ่งที่

ต้องเตรียมตัวก่อนเข้าสู่กระบวนการสมัครงาน นอกจากนี้มีการปรับปรุงหน้า Website สมัครงาน (www.pttplc.com) เพื่อให้ผู้สมัครเข้าถึงได้สะดวกขึ้น อีกทั้งสอดคล้องกับ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล PDPA ด้วย

การสรรหาบุคลากร (ร้อยละ)

ปี	2561	2562	2563	2564
เป้าหมาย	72	92	80	81
ผลการดำเนินงาน	94	70	71	78

ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาพนักงาน

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

สรุปตัวเลขการพัฒนาพนักงาน

หน่วย: ชั่วโมงต่อคนต่อปี

จำนวนชั่วโมงอบรมต่อคนต่อปี	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
พนักงาน	40.62	73.67	78.88	30.26	37.40
ผู้บริหาร	25.12	73.91	89.15	45.93	34.25

หน่วย: บาทต่อคนต่อปี

ค่าใช้จ่ายอบรมต่อคนต่อปี	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
พนักงานและผู้บริหาร	37,837.83	55,274.35	53,143.21	13,471.73	13,485.45

ในปี 2564 ปตท. ยังคงจัดให้มีโครงการ Young People to Globalize หรือ YP2G ซึ่งล่าสุดเป็นรุ่นที่ 7 (Batch 7) เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมในการไปปฏิบัติงานที่มีความยากและท้าทาย รวมทั้งโครงการใหม่ๆ ที่มีความสำคัญตามกลยุทธ์ของ ปตท. โดยพนักงาน YP2G จะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่มีความท้าทายผ่าน 4 functions หลัก คือ Strategy & Planning, Business Development, Commercial & Marketing และ Engineering & Operation ซึ่งจะทำให้พนักงานได้เรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์จากการได้ไปปฏิบัติงานจริงในรูปแบบ On the Job Training – OJT

ปตท. ได้ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรมีคุณสมบัติพร้อมทดแทนผู้บริหารระดับสูงที่จะเกษียณอายุในอีก 3-5 ปีข้างหน้า โดยตั้งแต่ปี 2550 เป็นต้นมาปตท. มีระบบ “การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (Group Leadership Development Program : GLDP)” เพื่อเป็นการวาง Succession Plan สำหรับเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อมีตำแหน่งว่างในกลุ่ม ปตท. ได้แก่ ตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้

- ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO and President)
- รองกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือเทียบเท่า (Senior Executive Vice President : SEVP)
- ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือเทียบเท่า (Executive Vice President : EVP)
- ผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า (Vice President : VP)

โดยมีกลไกการบริหาร ดังนี้

- คณะกรรมการจัดการกลุ่ม ปตท. (PTT Group Management Committee : PTTGMC)
- คณะกรรมการจัดการกลุ่ม ปตท. - Minor (PTT Group Management Committee-Minor : PTTGMC-Minor)
- คณะกรรมการบริหารความร่วมมือของกลุ่มทรัพยากรบุคคล (Human Resources Group Alignment & Coordination Management Committee : HRAC)
- คณะกรรมการจัดการทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (Human Resources Management Committee: HRMC)

ผลการดำเนินการ ปี 2564

- การเตรียม SEVP Pool Member คือ กลุ่มผู้บริหารระดับ EVP ที่มีความพร้อมและศักยภาพ (กลุ่ม ปตท.)
 - จำนวน Pool Member 45 ราย (ณ 31 ธันวาคม 2564)
 - Pool Member ได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นดำรงตำแหน่ง รวม 43 ราย (ปี 2551 - 2564)
- การเตรียม EVP Pool Member คือ กลุ่มผู้บริหารระดับ VP ที่มีความพร้อมและศักยภาพ (กลุ่ม ปตท.)
 - จำนวน Pool Member 117 ราย (ณ 31 ธันวาคม 2564)
 - Pool Member ได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นดำรงตำแหน่ง 89 ราย (ปี 2552 – 2564)
- การเตรียม VP Pool Member คือ กลุ่มผู้บริหารระดับ ผจ.ส่วน ที่มีความพร้อมและศักยภาพ (ปตท.)
 - จำนวน Pool Member 147 ราย (ณ 31 ธันวาคม 2564)
 - Pool Member ได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นดำรงตำแหน่ง รวม 265 ราย (ปี 2552 - 2564)

อย่างไรก็ตาม การเผชิญสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ปตท. ได้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้คล่องตัวมากยิ่งขึ้น อาทิ กำหนดนโยบาย Work@Home ในช่วงที่มีการระบากรุนแรงและปรับเป็นนโยบาย Work from Anywhere เพื่อเป็น New Normal ในช่วงที่สถานการณ์เริ่มดีขึ้น ซึ่งการปรับเปลี่ยนดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานของ Trust and Respect ที่องค์กรได้วางรากฐานวัฒนธรรมการทำงานที่แข็งแกร่ง ภายใต้ค่านิยม SPIRIT มาอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับกระบวนการทำงานให้อยู่ในรูปแบบ Digitalization รวมถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบการอบรมจากห้องเรียน (Classroom Training) เป็นรูปแบบออนไลน์ (Online Training) และห้องเรียนเสมือนจริง (Virtual Classroom) เป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้น ปตท. พยายามเร่งจัดหาวัคซีนเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้เพียงพอต่อความต้องการของพนักงานและครอบครัว ร่วมกับมาตรการการตรวจคัดกรองต่าง ๆ เพื่อให้มีความมั่นใจและเชื่อมั่นได้ว่า ปตท. จะสามารถกลับเข้าสู่การทำงานในรูปแบบความปกติใหม่ได้อย่างปลอดภัย

ข้อพิพาทด้านแรงงาน

ปตท. ไม่มีข้อพิพาทด้านแรงงานที่มีนัยสำคัญในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา