

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 2565 เท่ากับ 3,540 คน และ ทั้งนี้ ปตท. ยังคงดำเนินการจัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องต่อการดำเนินธุรกิจ ภายใต้ความผันผวนของสถานะเศรษฐกิจ โดยให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรในจุดที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มหรือมีความจำเป็นต่อเนื่องจากการลงทุน

จำนวนบุคลากรแบ่งตามกลุ่มธุรกิจ ปี 2562 – 2565 มีรายละเอียด ดังนี้

หน่วย: คน

กลุ่มธุรกิจ	ปี 2562		ปี 2563		ปี 2564		ปี 2565	
	ปตท.	กลุ่ม ปตท.	ปตท.	กลุ่ม ปตท.	ปตท.	กลุ่ม ปตท.	ปตท.	กลุ่ม ปตท.
1. ก๊าซธรรมชาติ	1,417	-	1,440	-	1,480	-	1,471	-
2. ปิโตรเคมีและการกลั่น	124	-	141	-	112	-	121	-
3. กลุ่มธุรกิจใหม่ และโครงสร้างพื้นฐาน	394	-	429	-	462	-	478	-
4. สนับสนุนและปฏิบัติงาน ในบริษัทที่ ปตท. ถือหุ้น	1,167 ^{1/}	476 ^{2/}	1,117 ^{1/}	379 ^{2/}	1,104 ^{1/}	393 ^{2/}	1,083 ^{1/}	387 ^{2/}
5. บริษัทย่อย และกิจการร่วมค้า	-	27,511	-	29,042	-	29,372	-	30,241
รวม	3,102	27,987	3,127	29,421	3,158	29,765	3,153	30,628

หมายเหตุ :1/ ไม่รวมพนักงาน ปตท. ที่ไปปฏิบัติงานในบริษัทในเครือ

2/ พนักงาน ปตท. ที่ไปปฏิบัติงานในบริษัทในเครือ

คำตอบแทนแก่บุคลากร (ไม่รวม กรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูง) ปี 2562- 2565

มีรายละเอียด ดังนี้

คำตอบแทนแก่บุคลากร (ไม่รวมกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูง) ปี 2562 - 2565 มีรายละเอียด ดังนี้

หน่วย: บาท

คำตอบแทน	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
เงินเดือนรวม	3,855,819,435.99	3,966,160,901.90	4,122,373,594.88	4,329,636,122.70
โบนัสรวม	1,915,330,097.81	1,628,293,859.46	2,078,579,310.45	2,163,016,469.28
เงินสมทบกองทุน สำรองเลี้ยงชีพ	464,877,921.50	477,524,458.33	490,980,568.77	517,863,032.09
อื่น ๆ (ถ้ามี)	3,629,328,277.20	2,077,146,865.96	2,593,728,683.64	2,982,723,913.24
รวม	9,865,355,732.50	8,149,126,085.65	9,285,662,157.74	9,993,239,537.31

ปตท. กำหนดคำตอบแทนพนักงานที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาวผ่านการบริหารผลการดำเนินงาน (performance management) ซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ และสอดคล้องกับการวัดผลการดำเนินงานตามระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการดำเนินงานในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ของ ปตท. เพื่อผลักดันให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายตามแผนธุรกิจของ ปตท.

ปตท. กำหนดให้มีการพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานตามผลการดำเนินงานรายบุคคลปีละ 1 ครั้ง โดยได้นำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators: KPIs) มาใช้ในการบริหารประเมินผลการดำเนินงานรายบุคคล และการพิจารณาคำตอบแทนพนักงาน 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 เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กรในปีนั้น ๆ

คำตอบแทนอื่นๆ

ปตท. ได้จัดสวัสดิการและคำตอบแทนอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินเดือน โบนัส และเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้กับผู้บริหารและพนักงานตามความเหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจการดำรงชีพ ให้สามารถแข่งขันได้ ตลอดจนเทียบได้กับมาตรฐานของกลุ่มบริษัทในธุรกิจชั้นนำประเภทเดียวกัน และสอดคล้องกับ

ผลประกอบการของ 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 และมีข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ปรับปรุงกระบวนการสรรหา อีกทั้งได้ปรับปรุงกระบวนการ onboarding program ส่งผลให้พนักงานใหม่ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างรวดเร็ว และปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวัง ตอบสนองต่อความต้องการของธุรกิจของ ปตท.

ในปี 2562 ปตท. ได้พัฒนาระบบ E-recruit เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยมีการปรับแก้ตามข้อเสนอแนะที่รับจากผู้ใช้เพื่อให้เป็นระบบที่คล่องตัว และเชื่อมต่อกับฐานข้อมูลผู้สมัครได้อย่างเต็มรูปแบบ นอกจากนี้ ได้มีการพัฒนาระบบการทดสอบ PTT game-based aptitude test ซึ่งเริ่มใช้งานเมื่อกรกฎาคม 2562 สามารถวัดศักยภาพของผู้สมัครได้ทั้งมิติเชาว์ปัญญา และมิติศักยภาพตลอดจนความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีอีกด้วย

ปี 2563 ได้มีการติดตามการใช้ระบบทดสอบอย่างต่อเนื่องและนำผลการใช้มาปรับปรุง โดยมีแผนงานในการพัฒนาระบบ ให้สามารถสะท้อนค่าคะแนนการวัดผลการสอบให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น พัฒนาค้นข้อมูลและระบบปฏิบัติการสำหรับทีมงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ปี 2564 ปตท. มีการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานผ่านช่องทางใหม่ที่ตอบโจทย์ผู้สมัครรุ่นใหม่ และตรงตามวิสัยทัศน์ของ ปตท. เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่หลากหลายและมีคุณสมบัติที่หน่วยงานต้องการ เช่น website สมัครงานของ ปตท. website สมัครงานออนไลน์ และ Line Official Account รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยต่างๆ โดยจัดบรรยาย แลกเปลี่ยนมุมมอง แบ่งปันประสบการณ์การทำงานของพนักงาน ปตท. เพื่อประชาสัมพันธ์สร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการดำเนินธุรกิจของ ปตท. และสิ่งที่ต้องเตรียมตัวก่อนเข้าสู่กระบวนการสมัครงาน นอกจากนี้มีการปรับปรุงหน้า website สมัครงาน (www.pttplc.com) เพื่อให้ผู้สมัครเข้าถึงได้สะดวกขึ้น อีกทั้งสอดคล้องกับ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล PDPA ด้วย

ปี 2565 ปตท. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มช่องทางการสรรหาผู้สมัคร สร้างเครือข่ายกับองค์กร และสถาบันทั้งภายในและต่างประเทศ ตลอดจนแลกเปลี่ยนความรู้และกระบวนการในการทำงานด้านงาน สรรหาและคัดเลือกเพื่อเสาะหาผู้สมัครที่มีศักยภาพตอบ โจทย์แนวทางการดำเนินธุรกิจองค์กร ได้แก่ กิจกรรม Network Recruitment Partnership จัดขึ้นเพื่อสร้างเครือข่ายกับสมาคมวิชาชีพและสมาคมนักศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ, กิจกรรม University Networking เพื่อสร้างเครือข่ายกับมหาวิทยาลัย ต่าง ๆ โดยจัด ให้มีการบรรยายพิเศษให้ความรู้กับนิสิตนักศึกษา เรื่องข้อมูลองค์กร การเตรียมตัวสมัครงาน การแนะนำ จากรุ่นพี่ศิษย์เก่าคณะ รวมถึงการเขียน resume และการเตรียมตัวสัมภาษณ์งาน เพื่อสร้าง brand awareness อันจะส่งผลให้นิสิตนักศึกษา มีความสนใจในการสมัครงานกับ ปตท. มากยิ่งขึ้น รวมถึงโครงการนักศึกษา ฝึกงาน ซึ่งจัดปีละ 2 รอบ (ภาคสหกิจและภาคฤดูร้อน) โดยเป็นการส่งเสริมนิสิตนักศึกษาได้มีโอกาสเรียนรู้ และมีประสบการณ์จากการได้ทำงานจริง ได้ดำเนินการส่งเสริมความร่วมมือเชิงวิชาการกับมหาวิทยาลัย ต่างๆ โดยการจัดทำบันทึกความเข้าใจการร่วมมือทางวิชาการ (MOU) นอกจากนี้ ปตท. ได้มีการจ้างงาน พนักงานและรับนักศึกษาฝึกงาน ในพื้นที่ท้องถิ่น เช่นจังหวัดระยอง ชลบุรีและนครศรีธรรมราช เพื่อมา ปฏิบัติงานและเรียนรู้ในหน่วยงานพื้นที่ ที่มีธุรกิจของ ปตท. ดำเนินการอยู่

การสรรหาบุคลากร

(ร้อยละ)

ปี	2562	2563	2564	2565
เป้าหมาย	92	80	81	81
ผลการดำเนินงาน	70	71	78	71.12

ผลการดำเนินด้านการพัฒนาพนักงาน

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

สรุปตัวเลขการพัฒนาพนักงาน

หน่วย: ชั่วโมงต่อคนต่อปี

จำนวนชั่วโมงอบรมต่อคนต่อปี	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
พนักงาน	73.67	78.88	30.26	37.40	42.78
ผู้บริหาร	73.91	89.15	45.93	34.25	64.93

หน่วย: บาทต่อคนต่อปี

ค่าใช้จ่ายอบรมต่อคนต่อปี	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
พนักงานและผู้บริหาร	55,274.35	53,143.21	13,471.73	13,485.45	29,502.06

ในปี 2565 ปตท. ยังคงจัดให้มีโครงการ Young People to Globalize หรือ YP2G ซึ่งล่าสุดเป็นรุ่นที่ 8 (Batch 8) เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมในการไปปฏิบัติงานที่มีความยากและท้าทาย รวมทั้งโครงการใหม่ๆ ที่มีความสำคัญตามกลยุทธ์ของ ปตท. โดยพนักงาน YP2G จะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่มีความท้าทายผ่าน 4 functions หลัก คือ Strategy & Planning, Business Development, Commercial & Marketing และ Engineering & Operation ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์จากการได้ไปปฏิบัติงานจริงในรูปแบบ On the Job Training – OJT

ปตท. ได้ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรมีคุณสมบัติพร้อมทดแทนผู้บริหารระดับสูงที่จะเกษียณอายุในอีก 3-5 ปีข้างหน้า โดยตั้งแต่ปี 2550 เป็นต้นมา ปตท. 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 2565

- การเตรียม SEVP Pool Member คือ กลุ่มผู้บริหารระดับ EVP ที่มีความพร้อมและศักยภาพ (กลุ่ม ปตท.)
 - จำนวน Pool Member 45 ราย (ณ 31 ธันวาคม 2565)
 - Pool Member ได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นดำรงตำแหน่ง รวม 46 ราย (ปี 2551 - 2565)
- การเตรียม EVP Pool Member คือ กลุ่มผู้บริหารระดับ VP ที่มีความพร้อมและศักยภาพ (กลุ่ม ปตท.)
 - จำนวน Pool Member 113 ราย (ณ 31 ธันวาคม 2565)
 - Pool Member ได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นดำรงตำแหน่ง 94 ราย (ปี 2552 - 2565)
- การเตรียม VP Pool Member คือ กลุ่มผู้บริหารระดับ ผจ.ส่วน ที่มีความพร้อมและศักยภาพ (ปตท.)
 - จำนวน Pool Member 153 ราย (ณ 31 ธันวาคม 2565)
 - Pool Member ได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นดำรงตำแหน่ง รวม 286 ราย (ปี 2552 - 2565)

ข้อพิพาทด้านแรงงาน

ปตท. ไม่มีข้อพิพาทด้านแรงงานที่มีนัยสำคัญในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา

ปัญหา และข้อเสนอแนะ

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
สัดส่วนของพนักงานที่อยู่ในสายงานธุรกิจต่อพนักงานที่อยู่ในสายงานสนับสนุน ยังไม่อยู่ในเป้าหมายที่ ปตท. กำหนด	ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดนโยบายด้านการบริหารกรอบอัตรากำลังให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
อัตราส่วนของการสร้างรายได้ต่อหัวของพนักงาน ยังไม่อยู่ในเป้าหมายที่ ปตท. กำหนด	ดำเนินการสรรหา และพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ