

# รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี 2566

ตามที่ ปตท. ได้มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ใหม่เป็น Powering life with future energy and beyond โดยมุ่งสู่ธุรกิจพลังงานแห่งอนาคต และเพิ่มความหลากหลายของการดำเนินธุรกิจใหม่ที่ไม่ไกลกว่าพลังงาน และ ปตท. ได้มีการทบทวนปัจจัยผลักดันทางธุรกิจ (business drivers) และสมรรถนะหลักที่จำเป็นขององค์กรใหม่ (core capabilities) รวมถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ของทุกตำแหน่งงานในองค์กร เพื่อเป็นกรอบแนวทางการวางแผนและพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ รวมไปถึงการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งทำให้คนในองค์กรมีพฤติกรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และทบทวนค่านิยมและปรับพฤติกรรมพึงประสงค์ ให้พนักงานเป็นทั้งคนเก่ง และคนดีผ่านค่านิยม SPIRIT สอดรับกับทิศทางและเป้าหมายทางธุรกิจในอนาคต เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนและเติบโตได้อย่างยั่งยืน นั้น

ปตท. ยังคงมุ่งมั่นในการลงทุนเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานในกลุ่ม ปตท. ทุกคน โดยตระหนักดีว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร และเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่จะช่วยผลักดันการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ปตท. จึงให้ความสำคัญในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (knowledge-based society) มาโดยตลอด ส่งเสริมโอกาสสร้างความเป็นผู้นำ พัฒนาพนักงานทุกระดับให้เป็นคนดีคนเก่ง ทำงานอย่างมืออาชีพ และมีความพร้อมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิตการทำงาน และส่งเสริมให้พนักงานมีความพร้อมที่จะช่วย ปตท. ดูแลสังคม สิ่งแวดล้อม ไปพร้อมกับการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

## การบริหารทรัพยากรบุคคล

เพื่อมุ่งเน้นการตอบสนองต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร ผ่านการวางกลยุทธ์และเตรียมความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การออกแบบองค์กร และการกำกับดูแลการดำเนินธุรกิจ ที่มีความท้าทายทั้งด้านความรวดเร็ว และต้องการความยืดหยุ่นในการดำเนินงานมากขึ้น ปตท. จึงได้กำหนดกลยุทธ์ในการสร้าง ศักยภาพ ความสามารถของพนักงานและองค์กรให้มีความเข้มข้น โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ ปตท. เป็นองค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งมีปัจจัยของความสำเร็จมาจากความสามารถของคนและองค์กร จึงมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

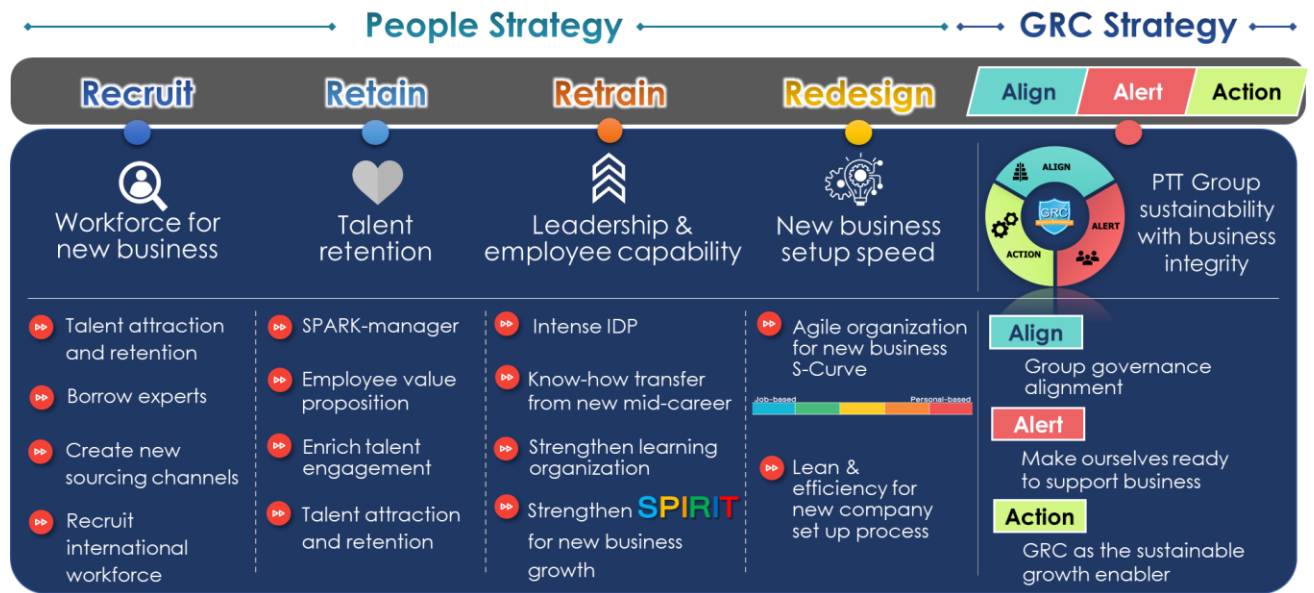
## แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

จากความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ทั้งในเรื่อง capacity และ capability ของพนักงาน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ธุรกิจหลัก และต่อยอดธุรกิจใหม่ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนการดำเนินธุรกิจของ ปตท. นั้น

เพื่อให้การจัดเตรียมองค์กร และสร้างความพร้อมของพนักงานรองรับการเติบโตของธุรกิจตามวิสัยทัศน์ใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ ปตท. เป็นองค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน จึงวางนโยบาย การปรับเปลี่ยนและเพิ่มประสิทธิภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

เพื่อดึงดูด รักษา พัฒนาบุคลากรกลุ่มศักยภาพ รวมทั้งการพัฒนาเครื่องมือ และกลไกต่าง ๆ เพื่อมุ่งสร้างความผูกพันผ่านการเชื่อมโยงมุมมองและส่งเสริมคุณค่าที่มีร่วมกันกับองค์กรและพนักงาน รวมถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และบริบทของธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมให้ ปตท. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

## Reform : กำหนดทิศทางกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กร รองรับการเติบโต



### ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และการใช้งบประมาณด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2566

โครงการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน ประจำปี 2566	งบประมาณ	ระยะเวลาการดำเนินการ
Recruit international workforce	ดำเนินการศึกษา ข้อกำหนด กฎเกณฑ์ และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรจากบริษัทในกลุ่ม ปตท. ที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในต่างประเทศ ที่เป็นประเทศเป้าหมายของทิศทางธุรกิจของ ปตท. ได้แก่ จีน, อังกฤษ, สหรัฐอเมริกา, สิงคโปร์ และอินเดีย รวมถึงดำเนินการสร้างความสัมพันธ์ (International University Networking) กับสมาคมนักเรียนไทยและองค์กรการศึกษาที่เกี่ยวข้องในประเทศต่าง ๆ	Plan 1,000,000 บาท Actual 1,000,000 บาท	1 มกราคม 2566 – 31 ธันวาคม 2566

โครงการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน ประจำปี 2566	งบประมาณ	ระยะเวลาการดำเนินการ
Talent attraction & retention	ดำเนินการออกแบบกลไกการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลในรูปแบบพิเศษเพื่อประยุกต์ใช้กับลักษณะของธุรกิจใหม่ตามทิศทางธุรกิจของ ปตท.	แผนงานนี้ไม่มีการใช้งบประมาณ	1 มกราคม 2566 – 30 กันยายน 2566
Employee value proposition (EVP)	ศึกษา และกำหนด EVP ของ ปตท. พร้อมทั้งจัดทำแผน และแนวทางการ Implement EVP ไปพร้อมกับกลไกการทำงานของ HR เพื่อส่งมอบคุณค่า และประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน	Plan 4,000,000 บาท Actual 4,000,000 บาท	1 มกราคม 2566 – 31 ธันวาคม 2566
Intense IDP	จัดทำแนวทางการพัฒนาพนักงานรายบุคคลต่อที่ประชุมกลุ่มที่ปรึกษาประจำสายอาชีพ (Career Counseling Team : CCT) ในทุกสายอาชีพ รวมถึงสรุปผลการประเมิน success profile ของพนักงานในแต่ละสายอาชีพ เพื่อพิจารณาแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เพื่อให้ตอบโจทย์ new business driver ใหม่ของ ปตท. และ innovation management โดยสามารถปิด Gap ของพนักงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	แผนงานนี้ไม่มีการใช้งบประมาณ	1 มกราคม 2566 – 31 ธันวาคม 2566
SPARK manager	ดำเนินการจัดทำแผนงาน ออกแบบโครงสร้างหลักสูตร และแนวทางการวัดผล การจัดอบรมหลักสูตร PTT SPARK Leader Series และเริ่มดำเนินการจัดอบรมให้กับพนักงานตามแผนงานดังกล่าว ครอบคลุมเป้าหมายที่กำหนดไว้	Plan 1,500,000 บาท Actual 1,500,000 บาท	1 มกราคม 2566 – 31 ธันวาคม 2566

โครงการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน ประจำปี 2566	งบประมาณ	ระยะเวลาการดำเนินการ
Digital transformation	ดำเนินการออกแบบกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่โดยใช้ Technology เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในขั้นตอนต่าง ๆ	แผนงานนี้ไม่มีการใช้งบประมาณ	1 มกราคม 2566 – 31 ธันวาคม 2566

### สถิติอัตรากำลัง จำแนกตามประเภทตำแหน่ง

จำนวนพนักงาน ปตท. (รวมพนักงานที่ไปปฏิบัติงาน Secondment ในบริษัทในกลุ่ม ปตท.) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 เท่ากับ 3,574 คน และ ทั้งนี้ ปตท. ยังคงดำเนินการจัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องต่อการดำเนินธุรกิจ ภายใต้ความผันผวนของสถานะเศรษฐกิจ โดยให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรในจุดที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มหรือมีความจำเป็นต่อเนื่องจากการลงทุน

จำนวนบุคลากรแบ่งตามกลุ่มธุรกิจ ปี 2563 – 2566 มีรายละเอียด ดังนี้

หน่วย: คน

กลุ่มธุรกิจ	ปี 2563		ปี 2564		ปี 2565		ปี 2566	
	ปตท.	กลุ่ม ปตท.	ปตท.	กลุ่ม ปตท.	ปตท.	กลุ่ม ปตท.	ปตท.	กลุ่ม ปตท.
1. ก๊าซธรรมชาติ	1,440	-	1,480	-	1,471	-	1,487	-
2. ปิโตรเคมีและการกลั่น	141	-	112	-	121	-	130	-
3. กลุ่มธุรกิจใหม่ และโครงสร้างพื้นฐาน	429	-	462	-	478	-	476	-
4. สนับสนุนและปฏิบัติงาน ในบริษัทที่ ปตท. ถือหุ้น	1,117 <sup>1/</sup>	379 <sup>2/</sup>	1,104 <sup>1/</sup>	393 <sup>2/</sup>	1,083 <sup>1/</sup>	387 <sup>2/</sup>	1,100 <sup>1/</sup>	381 <sup>2/</sup>
5. บริษัทย่อย และกิจการร่วมค้า	-	29,042	-	29,372	-	30,241	-	30,391
รวม	3,127	29,421	3,158	29,765	3,153	30,628	3,193	30,772

หมายเหตุ : 1/ ไม่รวมพนักงาน ปตท. ที่ไปปฏิบัติงานในบริษัทในเครือ

2/ พนักงาน ปตท. ที่ไปปฏิบัติงานในบริษัทในเครือ

จำนวนบุคลากรจำแนกตามประเภทตำแหน่ง ปี 2566 มีรายละเอียด ดังนี้

หน่วย: คน

ระดับ	จำนวนพนักงาน
ผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 16-19)	70
ผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 14-15)	164
ผู้บริหารระดับต้น (ระดับ 11-13)	680
พนักงานอาวุโส (ระดับ 9-10)	1,292
พนักงาน (ระดับ 8 ลงมา)	1,368
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>3,574</b>

ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาพนักงาน

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

สรุปตัวเลขการพัฒนาพนักงาน

หน่วย: ชั่วโมงต่อคนต่อปี

จำนวนชั่วโมงอบรมต่อคนต่อปี	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
พนักงาน	30.26	37.40	42.78	45.87 (3,340 คน)
ผู้บริหาร	45.93	34.25	64.93	49.57 (234 คน)

หน่วย: บาทต่อคนต่อปี

ค่าใช้จ่ายอบรมต่อคนต่อปี	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
พนักงานและผู้บริหาร	13,471.73	13,485.45	29,502.06	30,513.87

ในปี 2566 ปตท. ยังคงจัดให้มีโครงการ Young People to Global หรือ YP2G ซึ่งล่าสุดเป็นรุ่นที่ 9 (Batch 9) เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมในการไปปฏิบัติงานที่มีความยากและท้าทาย รวมทั้งโครงการใหม่ๆ ที่มีความสำคัญตามกลยุทธ์ของ ปตท. โดยพนักงาน YP2G จะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่มีความท้าทายผ่าน 3 functions หลัก คือ Strategy & Planning, Business Development, Commercial & Marketing ซึ่งจะทำให้พนักงานได้เรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์จากการได้ไปปฏิบัติงานจริงในรูปแบบ On the Job Training – OJT

ปตท. ได้ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรมีคุณสมบัติพร้อมทดแทนผู้บริหารระดับสูงที่จะเกษียณอายุในอีก 3 - 5 ปีข้างหน้า โดยตั้งแต่ปี 2550 เป็นต้นมาปตท. มีระบบ “การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (Group Leadership Development Program : GLDP)” เพื่อเป็นการวางแผน Succession Plan สำหรับเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อมีตำแหน่งว่างในกลุ่ม ปตท. ได้แก่ ตำแหน่งต่างๆ 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 2566

- การเตรียม SEVP Pool Member คือ กลุ่มผู้บริหารระดับ EVP ที่มีความพร้อมและศักยภาพ (กลุ่ม ปตท.)
  - จำนวน Pool Member 51 ราย (ณ 31 ธันวาคม 2566)
  - Pool Member ได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นดำรงตำแหน่ง รวม 48 ราย (ปี 2551 - 2566)

- การเตรียม EVP Pool Member คือ กลุ่มผู้บริหารระดับ VP ที่มีความพร้อมและศักยภาพ (กลุ่ม ปตท.)
  - จำนวน Pool Member 108 ราย (ณ 31 ธันวาคม 2566)
  - Pool Member ได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นดำรงตำแหน่ง 115 ราย (ปี 2552 – 2566)
- การเตรียม VP Pool Member คือ กลุ่มผู้บริหารระดับ ผจ.ส่วน ที่มีความพร้อมและศักยภาพ (ปตท.)
  - จำนวน Pool Member 160 ราย (ณ 31 ธันวาคม 2566)
  - Pool Member ได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นดำรงตำแหน่ง รวม 303 ราย (ปี 2552 - 2566)

### ปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ปัญหา/อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
ปัจจุบัน ปตท. ได้เร่งพัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงาน เพื่อให้สามารถต่อยอดศักยภาพและสามารถดำเนินงานในธุรกิจใหม่ของ ปตท. ได้ แต่ยังคงต้องเพิ่มความรวดเร็วให้เพียงพอสำหรับธุรกิจที่กำลังเติบโตอย่างก้าวกระโดด	ส่งเสริมผลักดัน Academy ต่าง ๆ ใน ปตท. โดยเฉพาะธุรกิจใหม่ ให้พัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเพื่อยกระดับขีดความสามารถและองค์ความรู้ขององค์กรและพนักงาน
การบริหารอัตรากำลัง เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ ปตท. กำหนดไว้	ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดนโยบายด้านการบริหารกรอบอัตรากำลังให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
ปตท. ไม่สามารถดึงดูดและรักษาพนักงานกลุ่ม Talent รวมถึงพนักงานที่มีศักยภาพและความสามารถที่ตรงตามความต้องการสำหรับธุรกิจใหม่	ศึกษา ออกแบบ แนวทางการดึงดูด และรักษากลุ่ม Talent