

Charter และ Action Plan
แผนทรัพยากรบุคคลปี 2562-2564
25 กุมภาพันธ์ 2562

วางแผนทรัพยากรบุคคลที่ดำเนินการในปี 2562

Vision เป็นสายการบินแห่งชาติที่มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และมีกำไรอย่างยั่งยืน ให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ความเป็นไทย

Sustainable Profit **Top 5 Ranking**

HR Business Partner

E Effective Human Capital Management
เป็นกำลังสนับสนุนให้องค์กรแข่งขันได้
การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

HR Objectives

Strong Corporate Culture
มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งเป็นหนึ่งเดียว

Competent & Motivated Employees
สร้างพนักงานให้มีความรู้ความสามารถและสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดความสุขนำไปสู่การบริการที่ดี

Organization Development
พัฒนาโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

HR Strategy

Proactive & Trusted Culture

Recruitment & Selection, Development, Motivation

Organization Restructure

Action Plan

Proactive Culture

- โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร THAI Spirit ที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมการทำงานแบบ Proactive and Trust Culture

Trusted Culture

- โครงการองค์กรคุณธรรม
- ปรับปรุงระเบียบบริษัท ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล
- ปรับปรุงระเบียบว่าด้วยการร้องเรียน

Development

- โครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารเพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (EDP)
- การเตรียมความพร้อมสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่น TQV หลังจากสิ้นสุดสัญญาจ้าง (สัญญาจ้าง 3+3 ปี)
- บริหารจัดการองค์ความรู้
- พัฒนาผู้บริหารระดับ 10-13 ตาม IDP

Motivation

- จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับ 11-13
- โครงการบริหารจัดการพนักงานผู้มีศักยภาพสูงสำหรับพนักงานระดับ 8-9

Good Governance

- นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางานทรัพยากรบุคคล
 - นำเทคโนโลยีมาใช้ในการรับสมัครพนักงาน (QR Code)
- ฝึกอบรมพนักงาน Non TG ผ่านระบบ E-learning สำหรับสั้วสดการด้านบัตรโดยสาร
- พัฒนาระบบ Self-Service สำหรับสวัสดิการด้านบัตรโดยสาร

Organization Restructure

- โครงการจัดตั้ง THAI Airways Academy
- โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร
- โครงการเปลี่ยนถ่ายบุคลากรสูงอายุกับบุคลากรรุ่นใหม่
- โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการของบริษัท ริงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด

Vision

Sustainable Profit

Top 5 Ranking

HR Business Partner

HR Objectives

E

เป็นกำลังสนับสนุนให้องค์กรแข่งขันได้

Effective Human Capital Management

การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

Strong Corporate Culture

มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง เป็นหนึ่งเดียว

Competent & Motivated Employees

สร้างพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ
และสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดความซุข
นำไปสการบริการที่ดี

Organization Development

**พัฒนาโครงสร้างองค์กร
ให้มีประสิทธิภาพ**

HR Strategy

Proactive & Trusted Culture

Recruitment & Selection, Development, Motivation

Organization Restructure

Action Plan

Proactive Culture

**ปี 61-63 โครงการเสริมสร้าง
วัฒนธรรมองค์กร THAI Spirit
ที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมการทำงาน
แบบ Proactive and
Trust Culture**

Trusted Culture

ปี 62-64

โครงการ
องค์กรคุณธรรม

**ป 63 ปรับปรุงระบบ
การประเมินผลการปฏิบัติงาน
ให้มีประสิทธิภาพ (Phase2)**

ปรับปรุง Competency Model

Development

ปี 61-63 **โครงการพัฒนาศักยภาพ
ผู้บริหารเพื่อขับเคลื่อนผลการ
ดำเนินงานทางธุรกิจ (EDP)**

ปี 62-63

บริหารจัดการองค์ความรู้

ปี 62-63 พัฒนาผู้บริหาร
ระดับ 10-13 ตาม IDP

**ปี 63-64 พัฒนาผู้บริหาร
ระดับ 8-9 ตาม IDP**

นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางานทรัพยากรบุคคล

ปี 62-63 ฝึกอบรมพนักงาน Non TG
ผ่านระบบ E-learning สำหรับ
Recurrent Course

Motivation

ป 63
**จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง
สำหรับผู้บริหาร ระดับ 10**

**พัฒนา ระบบ Self-Service
สำหรับสวัสดิการด้านบัตรโดยสาร**

ปี 61-63
**โครงการปรับปรุง
โครงสร้างองค์กร**

* Good Governance

แผน HR ที่เริ่มดำเนินการใน ปี 2563

แผน HR ที่ดำเนินการต่อเนื่องในปี 2563

สรุปแผนงานทรัพยากรบุคคลปี 2562 และงบประมาณ

แผนงานด้านทรัพยากรบุคคล		เริ่มต้น	สิ้นสุด	งบประมาณ (บาท)		ตั้งงบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
				ปี 2562	ปี 2563		
Strong Corporate Culture	1. โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร THAI Spirit ที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมการทำงานแบบ Proactive and Trust Culture	ม.ค.61	ธ.ค.63	10,000,000	-	อยู่ระหว่างรออนุมัติ	D9/9A/9M
	2. โครงการองค์กรคุณธรรม	ม.ค.62	ธ.ค.64	-	-		DB, D9/9A
	3. ปรับปรุงระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล	ม.ค.62	ค.ค.62	-	-		DI/IZ
	4. ปรับปรุงระเบียบว่าด้วยการร้องเรียน	ม.ค.62	มิ.ย.62	-	-		DB/PD
Competent & Motivated Employees	5. โครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารเพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (EDP)	ม.ค.61	ธ.ค.63	5,000,000	-	อยู่ระหว่างรออนุมัติ	D9/9A/9G
	6. การเตรียมความพร้อมสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่น TQV หลังจากสิ้นสุดสัญญาจ้าง (สัญญาจ้าง 3+3 ปี)	ม.ค.61	ธ.ค.62	-	-		D9/9A, DI/IZ
	7. บริหารจัดการองค์ความรู้	ม.ค.62	ธ.ค.63	12,000,000	-	ยังไม่ได้ตั้งงบประมาณ	D9/9A/9E, DI/IN
	8. พัฒนาผู้บริหารระดับ 10-13 ตาม IDP	ม.ค.62	ธ.ค.63	5,000,000	-	อยู่ระหว่างรออนุมัติ	D9/9A/9G
	9. จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับ 11-13	ม.ค.62	ธ.ค.62	-	-		A9/PJ/PF
	10. โครงการบริหารจัดการพนักงานผู้มีศักยภาพสูงสำหรับพนักงานระดับ 8-9	ม.ค.62	ธ.ค.62	10,000,000	-	อยู่ระหว่างรออนุมัติ	A9/PJ/PF
	11. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางาน HR	ม.ค.62	ธ.ค.64		-		
	11.1 นำเทคโนโลยีมาใช้ในการรับสมัครพนักงาน (QR Code)	มี.ค.62	ค.ค.62	50,000	-	ยังไม่ได้ตั้งงบประมาณ	DI/IZ/IA,IN
	11.2 ฝึกอบรมพนักงาน Non TG ผ่านระบบ E-learning สำหรับ Recurrent Course	ม.ค.62	ธ.ค.63	3,000,000	-	ยังไม่ได้ตั้งงบประมาณ	• D9/9A/9E,9X/9Q • DI/IN
	11.3 พัฒนาระบบ Self-Service สำหรับสวัสดิการด้านบัตรโดยสาร	ก.พ.62	ธ.ค.64	-	xxx	ยังไม่ได้ตั้งงบประมาณ	DI/IS/IE,IN
Organization Development	12. โครงการจัดตั้ง THAI Airways Academy (ชื่อเดิม : โครงการจัดตั้ง TG Academy)	ม.ค.61	ธ.ค.62	6,400,000	20,000,000	2019 อยู่ระหว่างรออนุมัติ	D9/9A,9X
						2020 ยังไม่ได้ตั้งงบประมาณ	
	13. โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร	พ.ค.61	มิ.ย.63	10,000,000	-	อยู่ระหว่างรออนุมัติ	A9/PJ/PL
	14. โครงการเปลี่ยนถ่ายบุคลากรสูงอายุกับบุคลากรรุ่นใหม่ (ชื่อเดิม: MSP (Age Exchange))	ก.ค.62	ธ.ค.62	xxx	-	ยังไม่ได้ประมาณการ	DI/IZ,IS
	15. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการของบริษัท ริงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด	ม.ค.62	ธ.ค.62	-	-		DB, A1/DW
	รวม			61,450,0000	20,000,000		

1. โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร THAI Spirit ที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมการทำงานแบบ Proactive and Trust Culture (Establish Proactive and Trust Culture)



ผู้รับผิดชอบ แผนงาน/ โครงการ	• DB • D9/9A/9M	กลยุทธ์	Effective Human Capital Management	เชื่อมโยงกับ หน่วยงาน	D1 (BU ต่างๆ ในองค์กร), ผู้บริหารระดับ 8 หรือเทียบเท่าขึ้นไป
		Initiative	Proactive & Trusted Culture		
วัตถุประสงค์			กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ(Milestone)		กำหนดเสร็จ
1. สร้าง Change Team เพื่อเป็นผู้นำการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและเป็นผู้ดำเนินการปรับเปลี่ยนทัศนคติและการนำพฤติกรรมแบบ Proactive and Trust Culture ให้เป็น DNA ของพนักงาน 2. เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำต้นแบบ (Role Model) ในการนำองค์กรสู่ความเป็นองค์กรคุณธรรมในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์กร			• พัฒนา Change Team ให้ฝ่าย D1 และ DB		Sep 2019
			• พัฒนาความเป็นผู้นำต้นแบบ (Role Model) ให้กับพนักงานระดับ 8 ขึ้นไปหรือเทียบเท่า		Dec 2019
แนวทางในการดำเนินการ (Key Activities)			KPIs		
1. พัฒนา ฝึกอบรม จัดกิจกรรม/โครงการเพื่อเสริมสร้าง Proactive and Trust Culture ให้กับ Change Team ที่แข็งแกร่งใน BU ต่างๆ ขององค์กร 2. พัฒนา ฝึกอบรม จัดกิจกรรม โครงการสร้างผู้นำองค์กรต้นแบบ (Role Model) ในการนำองค์กรสู่ความเป็นองค์กรคุณธรรมในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง			ตัวชี้วัดความสำเร็จ	Baseline	เป้าหมาย
			1. ผลสำเร็จการประเมินทัศนคติและการนำเอาพฤติกรรมปฏิบัติในแบบ Proactive and Trust Culture ที่เพิ่มขึ้นหลังเข้ารับการอบรมของหน่วยงาน D1 และ DB	-	80-84% ของพนักงานที่เข้าอบรมมีทัศนคติและการนำเอาวิธีปฏิบัติในแบบ Proactive and Trust Culture เพิ่มขึ้น
			2. จำนวนพนักงานระดับ 8 ขึ้นไป หรือเทียบเท่า ที่ผ่านการอบรม	-	300 คน
ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับ			งบประมาณ (ค่าใช้จ่ายและงบลงทุน)		
1. ได้พนักงานกลุ่ม Change Team ที่จะไปเป็นผู้ดำเนินการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมให้พนักงานในองค์กรเกิดทัศนคติเชิงบวกและพฤติกรรม Proactive and Trust 2. องค์กรมีผู้บริหารระดับสูงช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นองค์กรคุณธรรม			• รับโอนงบประมาณจากสำนักงานบริหารการปฏิรูปองค์กรสำหรับ D2,DK จำนวนประมาณ 10,000,000 บาท (งบประมาณปี 2019)		
ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ					
• หน่วยงานและพนักงานยังไม่เข้าใจและไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควรในการเข้าร่วมโครงการ ทำให้ขาดบุคลากรที่จะมาทำหน้าที่เป็น Change Team ที่สามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ • นโยบายการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมในบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งรวมถึงเรื่องการอนุมัติงบประมาณและการให้ความสำคัญ					

1. โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร THAI Spirit ที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมการทำงานแบบ Proactive and Trust Culture (Establish Proactive and Trust Culture)



Key Activity/Milestone	2019												2020											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร THAI Spirit ที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมการทำงานแบบ Proactive and Trust Culture ให้กับพนักงาน																								
1. สร้างและพัฒนา Change Team ที่มี Proactive and Trust Culture																								
1.1 วิเคราะห์ความต้องการ วางแผนการจัดฝึกอบรม																								
1.2 คัดเลือกพนักงานกลุ่มเป้าหมายมาเข้าอบรม																								
1.3 ดำเนินการจัดอบรมเพื่อสร้างพนักงานกลุ่ม Change Team ฝ่าย D1 และ DB *																								
2. การพัฒนาผู้นำต้นแบบ (Role Model) โครงการ “การบินไทยฯ คุณธรรม”																								
2.1 วิเคราะห์ความต้องการ วางแผนการจัดฝึกอบรม																								
2.2 ดำเนินการฝึกอบรมพนักงานระดับ 8 ขึ้นไป หรือเทียบเท่า ทั้งทั้งองค์กร *																								

* Key Activity และกรอบระยะเวลาอาจมีการปรับเปลี่ยนไปตามความจำเป็นและงบประมาณที่ได้รับ

2. โครงการองค์กรคุณธรรม
(Corporate Morality)



ผู้รับผิดชอบ แผนงาน/ โครงการ	• DB • D9/9A	กลยุทธ์	Effective Human Capital Management	เชื่อมโยงกับ หน่วยงาน	PD, 1W,IS
		Initiative	Proactive & Trusted Culture		ALL EVP
วัตถุประสงค์			กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ(Milestone)		
เพื่อให้การบินไทยเป็นองค์กรที่มีพนักงานที่ประพฤติดี โดยผ่านกระบวนการสร้างการเรียนรู้ สร้างการยอมรับ และสร้างการเปลี่ยนแปลง			กำหนดเสร็จ		
แนวทางในการดำเนินการ (Key Activities)			1. ตั้งคณะทำงานและคณะดำเนินการ 2. หารือร่วมกับศูนย์คุณธรรม (องค์กรมหาชน) 3. จัดทำแผนดำเนินงานเสนอที่ปรึกษา/คณะกรรมการธรรมาภิบาล 4. ทำ MOU ร่วมกับศูนย์คุณธรรม (องค์กรมหาชน) 5. ดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน (6 ขั้นตอนของการสร้างหน่วยงานคุณธรรม) 6. จัดกิจกรรมรณรงค์อย่างต่อเนื่อง		
ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับ			ม.ค. 62 ม.ค. 62 ก.พ. 62 มี.ค. 62 พ.ค. 62 – ธ.ค. 63 มิ.ย. 62 – ธ.ค. 63		
พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมสร้างคุณธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรและเพิ่มคุณค่าในการดำเนินธุรกิจ			KPIs		
			ตัวชี้วัดความสำเร็จ	Baseline	เป้าหมาย
			ความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมตาม แผนงานปลูกฝังความคิดและ ความปรารถนาให้ทุกคนมีส่วนร่วม	-	ภายใน ธ.ค. 2562
ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ			งบประมาณ (ค่าใช้จ่ายและงบลงทุน)		
พนักงานไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ให้การยอมรับ			-		

2. โครงการองค์กรคุณธรรม (Corporate Morality)



	2019												2020												2021											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
Key Activity/Milestone	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. ตั้งคณะกรรมการ และคณะดำเนินการ																																				
2. หารือร่วมกับศูนย์คุณธรรม (องค์กรมหาชน)																																				
3. จัดทำแผนดำเนินงานเสนอที่ปรึกษา/ คณะกรรมการธรรมาภิบาล																																				
4. ทำ MOU ร่วมกับศูนย์คุณธรรม (องค์กรมหาชน)																																				
5. ดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน ดังนี้																																				
5.1 ปลูกฝังความคิดและความปรารถนาให้ทุกคนมีส่วนร่วม																																				
5.1.1 เชิญ Guest Speaker มาบรรยาย																																				
5.1.2 จัด Training พนักงานระดับผู้จัดการกองขึ้นไป																																				
5.1.3 คณะกรรมการฯ และทีมงานเดินสายชี้แจง																																				
5.2 สร้างบัญชีพฤติกรรม 2 บัญชี โดยการระดมความคิดจากทุกคน “ระเบิดจากข้างใน” ปัญหาที่อยากแก้ ความดีที่อยากทำ																																				
5.3 ร่วมกันกำหนดคุณธรรมหลัก 3 ประการ (TG DNA) โดยทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดคุณธรรมหลักให้เหมาะสมกับบริษัทฯ																																				

2. โครงการองค์กรคุณธรรม
(Corporate Morality)



	2019												2020												2021											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
Key Activity/Milestone	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5.4 แปลงคุณธรรมหลัก 3 ประการเป็นพฤติกรรม โดยแต่ละฝ่ายจัดทำแผนดำเนินงานให้สอดคล้องกับคุณธรรมหลักและจัดทีมงานผู้รับผิดชอบ																																				
5.5 ประกาศเจตนารมณ์ และลงมือปฏิบัติ																																				
5.5.1 ประกาศเจตนารมณ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานที่จะเป็นองค์กรคุณธรรม																																				
5.5.2 ทุกฝ่ายปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ Plan-Do-Check-Act																																				
5.6 ประเมินผล																																				
5.6.1 จัดระบบติดตาม รายงาน และประเมินผล																																				
5.6.2 มีการยกย่องการทำความดี/บุคคล ทั้งภายใน ภายนอกองค์กร																																				
6. จัดกิจกรรมรณรงค์อย่างต่อเนื่อง																																				

3. ปรับปรุงระเบียบบริหาร ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล
(Revise Personnel Regulations)



ผู้รับผิดชอบ แผนงาน/ โครงการ	DI/IZ	กลยุทธ์	Effective Human Capital Management	เชื่อมโยงกับ หน่วยงาน	- หน่วยงานสังกัด DB - WL-U
		Initiative	Proactive & Trusted Culture		

วัตถุประสงค์	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ(Milestone)	กำหนดเสร็จ
เพื่อปรับปรุงแก้ไขระเบียบบริหาร ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม คล่องตัว และเป็นปัจจุบัน	1. ตั้งคณะทำงานพิจารณาปรับปรุงระเบียบบริหาร ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล	ม.ค. 2562
แนวทางในการดำเนินการ (Key Activities)	2. รวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ ทบทวนเพื่อปรับปรุงและแก้ไขระเบียบ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล	ส.ค. 2562
	3. สรุปผลการทบทวนก่อนนำเสนอคณะกรรมการปรับปรุงแก้ไขระเบียบบริหาร ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพิจารณาแก้ไขระเบียบ	ก.ย. 2562
	4. นำเสนอคณะกรรมการปรับปรุงแก้ไขระเบียบบริหาร ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพิจารณาก่อนนำเสนอขออนุมัติตามลำดับ	ต.ค. 2562

งบประมาณ (ค่าใช้จ่ายและงบลงทุน)	KPIs		
ไม่มี	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	Baseline	เป้าหมาย
	นำเสนอคณะกรรมการปรับปรุงแก้ไขระเบียบบริหาร ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล	-	ภายใน ต.ค. 2562

ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ	ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับ
การปรับปรุงระเบียบฯ ไม่ได้รับการเห็นชอบร่วมกันจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	มีระเบียบบริหาร ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน

3. ปรับปรุงระเบียบบริษัท ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล
(Revise Personnel Regulations)



Key Activity/Milestone	2019												2020											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. ตั้งคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงระเบียบบริษัท ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล																								
2. รวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ ทบทวนเพื่อปรับปรุงและแก้ไขระเบียบ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล																								
3. สรุปผลการทบทวนก่อนนำเสนอคณะกรรมการปรับปรุงแก้ไขระเบียบบริษัท ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพิจารณาแก้ไขระเบียบ																								
4. นำเสนอคณะกรรมการปรับปรุงแก้ไขระเบียบบริษัท ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพิจารณาก่อนนำเสนอขออนุมัติตามลำดับ																								

4. ปรับปรุงระเบียบว่าด้วยการร้องเรียน



ผู้รับผิดชอบ แผนงาน/ โครงการ	DB/PD	กลยุทธ์	Effective Human Capital Management	เชื่อมโยงกับ หน่วยงาน	WL-U	
		Initiative	Proactive & Trusted Culture			
วัตถุประสงค์			กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (Milestone)		กำหนดเสร็จ	
เพื่อปรับปรุงแก้ไขระเบียบว่าด้วยการร้องเรียนให้มีประสิทธิภาพ และสามารถใช้ปฏิบัติกับพนักงานได้อย่างเป็นธรรมกับพนักงานที่ได้รับการปฏิบัติโดยมิชอบ			1.ทบทวนระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียน		มี.ค. 2562	
			2.นำเสนอต่อคณะกรรมการด้านกฎหมาย		เม.ย. 2562	
			3. นำเสนอต่อคณะกรรมการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบบริษัทฯ		เม.ย. 2562	
			4. นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการฝ่ายบริหารนโยบาย (EMM)		พ.ค. 2562	
			5. นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ (Board) เพื่อพิจารณาอนุมัติ		มิ.ย. 2562	
แนวทางในการดำเนินการ (Key Activities)						
1. ทบทวนระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียน						
2. นำเสนอต่อคณะกรรมการด้านกฎหมาย						
3. นำเสนอต่อคณะกรรมการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบบริษัทฯ						
4. นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการฝ่ายบริหารนโยบาย (EMM)						
5. นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ (Board) เพื่อพิจารณาอนุมัติ						
งบประมาณ (ค่าใช้จ่ายและงบลงทุน)			KPIs			
ไม่มี			ตัวชี้วัดความสำเร็จ		Baseline	เป้าหมาย
			นำเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ		-	ภายใน มิ.ย.2562
ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ			ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับ			
ไม่มี			มีมาตรฐานในการดำเนินการเรื่องร้องเรียนที่ชัดเจนขึ้น			

4. ปรับปรุงระเบียบบว่าด้วยการร้องเรียน



Key Activity/Milestone	2019												2020											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. ทบทวนระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียน																								
2. นำเสนอต่อคณะกรรมการด้านกฎหมาย																								
3. นำเสนอต่อคณะกรรมการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบบริษัทฯ																								
4. นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการฝ่ายบริหารนโยบาย (EMM)																								
5. นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ (Board) เพื่อพิจารณาอนุมัติ																								

5. โครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารเพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (EDP)
(Align Leadership Program with Business Performance (EDP))



ผู้รับผิดชอบ แผนงาน/ โครงการ	D9/9A/9G	กลยุทธ์	Effective Human Capital Management	เชื่อมโยงกับ หน่วยงาน	All EVPs/VPs		
		Initiative	Recruitment, Selection, Development & Motivation				
วัตถุประสงค์				กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ(Milestone)		กำหนดเสร็จ	
เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้พร้อมกับการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานทางธุรกิจ				• ออกแบบ และพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับสูง		MAR 2019	
				• ดำเนินการจัดอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับสูง (EDP/Great Leader Program)		DEC 2019	
แนวทางในการดำเนินการ (Key Activities)				KPIs			
1. ออกแบบและพัฒนา Great Leader Program -EDP (ระดับ 11-13)				ตัวชี้วัดความสำเร็จ		Baseline	เป้าหมาย
2. ดำเนินการฝึกอบรม				จำนวนหลักสูตรที่ผู้บริหารระดับ 11-13 ได้รับการพัฒนาตาม EDP *		-	*5 หลักสูตร
งบประมาณ(ค่าใช้จ่ายและงบลงทุน)				* ความสำเร็จตาม KPI อาจมีการปรับเปลี่ยนไปตามความจำเป็นและงบประมาณที่ได้รับ			
ค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างสถาบัน/ผู้เชี่ยวชาญ/อาจารย์ ที่ให้บริการด้านวิชาการในการพัฒนาหลักสูตร และค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม EDP-Great Leader Program (ระดับ 11-13) ประมาณปีละ 5,000,000 บาท (งบประมาณปี 2019)				ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับ			
ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ				1. ผู้บริหารระดับสูงได้รับการพัฒนาศักยภาพเพื่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจ			
1. ภาระเงินของบริษัทฯ ที่กำหนดอัตราค่าตอบแทนวิทยากรภายนอกต่ำกว่าอัตราในท้องตลาด				2. เพื่อนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน			
2. ผู้บริหารไม่สามารถมาเข้าอบรมได้ตามแผน เนื่องจากมีภาระงานมาก							

5. โครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารเพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (EDP) (Align Leadership Program with Business Performance (EDP))

Key Activity/Milestone	2019												2020											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
EDP – Great Leader Program (Level 11-13)																								
1. วิเคราะห์ความต้องการในการอบรม																								
2. ออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับสูง โดยมุ่งเน้นเรื่อง																								
- Corporate Good Governance/Ethical Leadership																								
- Strategic In Trend/Anticipate the Future Business Arena																								
- Leading Change																								
- Professional Presentation for Executives																								
- Leadership Proficiency : 7 Habits of Highly Effective Team																								
3. ดำเนินการจัดอบรม																								
4. ประเมินผลและติดตามผล																								

* Key Activity และกรอบระยะเวลาอาจมีการปรับเปลี่ยนไปตามความจำเป็นและงบประมาณที่ได้รับ

6. การเตรียมความพร้อมสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่น TQV หลังจากสิ้นสุดสัญญาจ้าง (สัญญาจ้าง 3+3 ปี)

ผู้รับผิดชอบ แผนงาน/ โครงการ	- D9/9A/9X - DI/IZ	กลยุทธ์	Effective Human Capital Management	เชื่อมโยงกับ หน่วยงาน	DQ, BQ, QV
		Initiative	Recruitment, Selection, Development & Motivation		

วัตถุประสงค์

เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่น TQV หลังจากสิ้นสุดสัญญาจ้างให้มีความรู้ด้านวิชาชีพ

แนวทางในการดำเนินการ (Key Activities)

- ตั้งคณะทำงานร่วมกันระหว่าง DQ, D9 และ IZ
- ประชุมคณะกรรมการเพื่อหารือแนวทางในการเตรียมความพร้อม
- สื่อสารและประชาสัมพันธ์ ให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน รุ่น TQV
- จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ตามผลการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (D9/9A/9X)

งบประมาณ (ค่าใช้จ่ายและงบลงทุน)

ไม่มี

ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ

พนักงาน TQV ไม่สามารถมาเข้าอบรมได้

กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ(Milestone)

1. ตั้งคณะทำงานร่วมกันระหว่าง DQ, D9 และ IZ	มีนาคม 2562
2. ประชุมคณะกรรมการ เพื่อหารือแนวทางในการเตรียมความพร้อม	มีนาคม 2562
3. สื่อสารและประชาสัมพันธ์ ให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน รุ่น TQV	มีนาคม 2562
4. จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินตามผลการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม	ธันวาคม 2562

KPIs

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	Baseline	เป้าหมาย
ความสำเร็จในการจัดฝึกอบรมได้ครบตามหลักสูตรที่กำหนด	-	ครบตามหลักสูตรที่กำหนด

ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับ

พนักงานมีขวัญกำลังใจ และเกิดความมั่นใจว่าหลังสิ้นสุดสัญญาแล้วจะมีอาชีพรองรับ

6. การเตรียมความพร้อมสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่น TQV หลังจากสิ้นสุดสัญญาจ้าง (สัญญาจ้าง 3+3 ปี)



Key Activity/Milestone	2019												2020											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. ตั้งคณะกรรมการร่วมกันระหว่าง DQ, D9 และ IZ																								
2. ประชุมคณะกรรมการ เพื่อหารือแนวทางในการเตรียมความพร้อม																								
3. สื่อสารและประชาสัมพันธ์ ให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่น TQV																								
4. จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ตามผลการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม																								

7. บริหารจัดการองค์ความรู้ (Critical Knowledge Management)



ผู้รับผิดชอบ แผนงาน/ โครงการ	• D9/9A/9E • DI/IN	กลยุทธ์	Effective Human Capital Management	เชื่อมโยงกับ หน่วยงาน	• ทุกหน่วยงานภายในองค์กร • PJ/PV • VZ	
		Initiative	Recruitment, Selection, Development & Motivation			
วัตถุประสงค์				กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (Milestone)		
1. บริหารจัดการองค์ความรู้ที่จำเป็นขององค์กร เพื่อให้พนักงานเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. สร้างนวัตกรรมจากการเรียนรู้ ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด ธุรกิจเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน				กำหนดเสร็จ		
				1. สร้างกระบวนการและกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็น ผู้มีส่วนร่วม และวิธีการบริหารจัดการความรู้		Q1 ของทุกปี
				2. จัดฝึกอบรมและกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระดับฝ่าย และระดับองค์กร		ทุกๆ 2 เดือน
				3. จัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ที่จำเป็น สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สูงสุดต่อองค์กร		ทุกๆ 2 เดือน
แนวทางในการดำเนินการ (Key Activities)				4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรและสร้างนวัตกรรมจากการเรียนรู้		
1. กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็น ผู้มีส่วนร่วม และวิธีการบริหารจัดการความรู้				SEP 2019		
2. จัดฝึกอบรมและกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระดับฝ่าย และระดับองค์กร						
3. จัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ที่จำเป็น สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สูงสุดต่อองค์กร						
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรและสร้างนวัตกรรมจากการเรียนรู้						
KPIs						
ตัวชี้วัดความสำเร็จ			Baseline	เป้าหมาย		
1. ความสำเร็จของการจัดฝึกอบรมและกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้			-	6 ครั้งในปี 2019		
2. ความสำเร็จของการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ที่ใช้ประโยชน์ได้จริง			-	6 หัวเรื่องในปี 2019		
ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับ						
1. จัดเก็บองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อธุรกิจ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สูงสุด						
2. พนักงานเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองเป็นผู้รู้ เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน						
3. สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้						
4. สร้างนวัตกรรมจากองค์ความรู้ เพื่อการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน						

ผู้รับผิดชอบ แผนงาน/ โครงการ	• D9/9A/9E • DI/IN	กลยุทธ์	Effective Human Capital Management	เชื่อมโยงกับ หน่วยงาน	• ทุกหน่วยงานภายในองค์กร • PJ/PV • VZ
		Initiative	Recruitment, Selection, Development & Motivation		
วัตถุประสงค์					
1. บริหารจัดการองค์ความรู้ที่จำเป็นขององค์กร เพื่อให้พนักงานเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2. สร้างนวัตกรรมจากการเรียนรู้ ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด ธุรกิจเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน					
แนวทางในการดำเนินการ (Key Activities)					
1. กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็น ผู้มีส่วนร่วม และวิธีการบริหารจัดการความรู้					
2. จัดฝึกอบรมและกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระดับฝ่าย และระดับองค์กร					
3. จัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ที่จำเป็น สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สูงสุดต่อองค์กร					
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรและสร้างนวัตกรรมจากการเรียนรู้					
งบประมาณ (ค่าใช้จ่ายและลงทุน)					
ค่าใช้จ่าย = 12,000,000 ล้านบาท (งบประมาณปี 2019) โดยแบ่งเป็นค่าใช้จ่าย ดังนี้					
1. ค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมความรู้ที่จำเป็น 600,000 บาท					
2. ค่าใช้จ่ายจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 600,000 บาท					
ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ					
1. ขาดความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์ความรู้ที่ต้องการบริหารจัดการต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ					
2. ขาดกำลังพลในการดำเนินกิจกรรมบริหารจัดการความรู้					

7. บริหารจัดการองค์ความรู้ (Critical Knowledge Management)

Key Activity/Milestone	2019												2020											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็น ผู้มีส่วนร่วม และวิธีการบริหารจัดการความรู้																								
1.1 ทบทวนหมวดหมู่และวิธีการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่จำเป็น			▲																					
1.2 ทบทวนบุคคล/กลุ่มบุคคลที่สามารถถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็น			▲																					
1.3 ทบทวนคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ (KM Committee)			▲																					
2. จัดฝึกอบรมและกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระดับฝ่ายและระดับองค์กร																								
2.1 จัดฝึกอบรมความรู้ที่จำเป็น *												▲												
2.2 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ *												▲												
3. จัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ที่จำเป็น สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สูงสุดต่อองค์กร																								
3.1 รวบรวมและคัดกรองทรัพยากรขององค์ความรู้ที่จำเป็น																								
3.2 จัดเก็บองค์ความรู้ที่จำเป็น และกำหนดขอบเขตการนำไปใช้งาน												▲												
3.3 เผยแพร่องค์ความรู้ที่จำเป็น ผู้ใช้งานเข้าถึงได้สะดวกรวดเร็ว												▲												
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรและสร้างนวัตกรรมจากการเรียนรู้																								
4.1 กิจกรรมส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจากการเรียนรู้ (KM Competition) *																								
4.2 กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรประจำปี (KM Day) *																								

* Key Activity และกรอบระยะเวลาอาจมีการปรับเปลี่ยนไปตามความจำเป็นและงบประมาณที่ได้รับ

8. พัฒนาผู้บริหารระดับ 10-13 ตาม IDP
(Leadership & Executive Development Program for Talent Groups Level 10-13)



ผู้รับผิดชอบ แผนงาน/ โครงการ	D9/9A/9G	กลยุทธ์	Effective Human Capital Management	เชื่อมโยงกับ หน่วยงาน	• ผู้บริหารระดับ 10 ขึ้นไป • A9/PJ	
		Initiative	Recruitment, Selection, Development & Motivation			
วัตถุประสงค์				กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (Milestone)		กำหนดเสร็จ
เพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับ 10-13 ตามแผนพัฒนา IDP ให้พร้อมขับเคลื่อนผลการดำเนินงานทางธุรกิจและเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ				• ออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับ 10-13 ตาม IDP		MAR 2019
				• ดำเนินการฝึกอบรม		DEC 2019
แนวทางในการดำเนินการ (Key Activities)				KPIs		
1. ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร Leadership & Executive Development Program for Talent Groups สำหรับผู้บริหารระดับ 10-13 ตาม IDP 2. ดำเนินการฝึกอบรม				ตัวชี้วัดความสำเร็จ	Baseline	เป้าหมาย 2019
				ผู้บริหารระดับ 10-13 ที่เข้าอบรมตามแผน IDP รายบุคคลผ่านเกณฑ์การประเมินรายวิชา		-
งบประมาณ (ค่าใช้จ่ายและงบลงทุน)				ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับ		
งบประมาณจำนวน 5,000,000 บาท (งบประมาณปี 2019)				1. ผู้บริหารระดับ 10-13 ได้รับการพัฒนาศักยภาพเพื่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจและเป็นการเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญต่อไปในอนาคต 2. เพื่อนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน		
ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ						
1. กฎระเบียบของบริษัทฯ ที่กำหนดอัตราค่าตอบแทนวิทยากรภายนอกต่ำกว่าอัตราในท้องถิ่น 2. ต้นสังกัดไม่สามารถจัดส่งพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่หน่วยงานมาเข้าอบรมได้ เนื่องจากมีภาระงานประจำมาก						

8. พัฒนาผู้บริหารระดับ 10-13 ตาม IDP
(Leadership & Executive Development Program for Talent Groups Level 10-13)



Key Activity/Milestone	2019												2020											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Leadership & Executive Development Program for Talent Groups Level 10-13																								
1. ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร Leadership & Executive Development Program for Talent Groups สำหรับผู้บริหารระดับ 10-13 ตาม IDP																								
2. ดำเนินการฝึกอบรม																								
3. ประเมินและติดตามผล																								

วัตถุประสงค์	
เพื่อให้บริษัทฯ คัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมและพร้อมที่จะพัฒนาให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในอนาคตอย่างต่อเนื่อง	
แนวทางในการดำเนินการ (Key Activities)	
1. กำหนดตำแหน่งงานสำคัญ (Critical Position) ที่จะทำแผนสืบทอดตำแหน่ง 2. จัดทำข้อกำหนดของตำแหน่งงานที่จะจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง 3. วิเคราะห์หาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) 4. จัดทำผังผู้สืบทอดตำแหน่ง 5. สร้างและส่งมอบแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) ให้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อดำเนินการพัฒนาต่อไป	
ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับ	
• ผู้สืบทอดตำแหน่งมีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญ (Critical Position) • ลดความเสี่ยงของบริษัทฯ ในการขาดช่วงผู้บริหารระดับสูง และสามารถบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง	
ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ	
ไม่มี	

กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ(Milestone)		กำหนดเสร็จ
1. กำหนดตำแหน่งงานสำคัญ (Critical Position) ที่จะทำแผนสืบทอดตำแหน่ง		JAN 2019
2. จัดทำข้อกำหนดของตำแหน่งงานที่จะจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง		FEB 2019
3. วิเคราะห์หาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)		MAY 2019
4. จัดทำผังผู้สืบทอดตำแหน่ง		SEP 2019
5. สร้างและส่งมอบแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) ให้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อดำเนินการพัฒนาต่อไป		DEC 2019

KPIs		
ตัวชี้วัดความสำเร็จ	Baseline	เป้าหมาย
ความสำเร็จของโครงการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับ 11-13 แล้วเสร็จภายในกรอบเวลาที่กำหนด	-	ภายใน ธันวาคม 2562
งบประมาณ (ค่าใช้จ่ายและงบลงทุน)		
ไม่มี		

9. จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับ 11-13 (Succession Planning for Executive Management Level 11-13)

Key Activity/Milestone	2019												2020											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. กำหนดตำแหน่งงานสำคัญ (Critical Position) ที่จะทำแผนสืบทอดตำแหน่ง																								
2. จัดทำข้อกำหนดของตำแหน่งงานที่จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง																								
3. วิเคราะห์หาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)																								
4. จัดทำผังผู้สืบทอดตำแหน่ง																								
5. สรุปและส่งมอบแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) ให้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อดำเนินการพัฒนาต่อไป																								

10. โครงการบริหารจัดการพนักงานผู้มีศักยภาพสูงสำหรับพนักงานระดับ 8-9
(Talent Management for Staff Level 8-9)



ผู้รับผิดชอบ แผนงาน/ โครงการ	PJ/PF	กลยุทธ์	Effective Human Capital Management	เชื่อมโยงกับ หน่วยงาน	- D9 - IZ,IS,D4,WZ,KH,1U,VZ,9R - PL,PX,4P,4M,WO,KH-V,1U-T,VU
		Initiative	Recruitment, Selection, Development & Motivation		
วัตถุประสงค์					
เพื่อให้บริษัทฯ มีการบริหารจัดการกลุ่มพนักงานผู้มีศักยภาพสูง เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะสืบทอดตำแหน่งที่สูงขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงของบริษัทฯ รวมถึงจูงใจ และสร้างขวัญกำลังใจในการเพิ่มโอกาสให้พนักงาน ได้รับความก้าวหน้าทางอาชีพ อีกทั้งธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้คงอยู่กับบริษัทฯ					
แนวทางในการดำเนินการ (Key Activities)					
1. วางแผน และจัดทำข้อมูล/เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินโครงการบริหารจัดการพนักงานผู้มีศักยภาพสูงสำหรับพนักงานระดับ 8-9 2. กำหนดหลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาพนักงานผู้มีศักยภาพสูง สำหรับพนักงานระดับ 8-9 3. จัดทำแผนสื่อสารประชาสัมพันธ์โครงการฯ เพื่อสร้างความเข้าใจความโปร่งใส และเป็นธรรม 4. ประเมิน และคัดกรองพนักงานผู้มีศักยภาพสูงสำหรับพนักงานระดับ 8-9 รวมถึงสรุปผลการประเมินและรายชื่อกลุ่มพนักงานผู้มีศักยภาพสูง สำหรับพนักงานระดับ 8-9 5. สรุปและส่งมอบแผนพัฒนาพนักงานผู้มีศักยภาพสูง สำหรับพนักงานระดับ 8-9 เป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) ให้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อดำเนินการพัฒนานักงานต่อไป					
ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับ					
ผู้นำขององค์กรในอนาคต (Future Leader) ที่เป็นคนดี คนเก่ง และมีความพร้อมเรื่องการบริหารองค์กรและการบริหารธุรกิจเพื่อสานต่อธุรกิจ/พันธกิจในอนาคตแบบรุ่นต่อรุ่น					
ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ					
พนักงานไม่สามารถจัดสรรเวลาเพื่อเข้ารับการอบรมได้					

กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ(Milestone)			กำหนดเสร็จ
1. วางแผน และจัดทำข้อมูล/เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินโครงการบริหารจัดการพนักงานผู้มีศักยภาพสูงสำหรับพนักงาน ระดับ 8-9			MAR 2019
2. กำหนดหลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาพนักงานผู้มีศักยภาพสูง สำหรับพนักงานระดับ 8-9			MAY 2019
3. จัดทำแผนสื่อสารประชาสัมพันธ์โครงการฯ เพื่อสร้างความเข้าใจความโปร่งใส และเป็นธรรม			JUN 2019
4. ประเมิน และคัดกรองพนักงานผู้มีศักยภาพสูงสำหรับพนักงานระดับ 8-9 รวมถึงสรุปผลการประเมินและรายชื่อกลุ่มพนักงานผู้มีศักยภาพสูง สำหรับพนักงานระดับ 8-9			OCT 2019
5. สรุปและส่งมอบแผนพัฒนาพนักงานผู้มีศักยภาพสูง สำหรับพนักงานระดับ 8-9 เป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) ให้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อดำเนินการพัฒนานักงานต่อไป			DEC 2019
KPIs			
ตัวชี้วัดความสำเร็จ	Baseline	เป้าหมาย	
ความสำเร็จของโครงการบริหารจัดการพนักงานผู้มีศักยภาพสูงสำหรับพนักงานระดับ 8-9 ภายในกรอบเวลาที่กำหนด	-	ภายใน ธันวาคม 2562	
งบประมาณ (ค่าใช้จ่ายและงบลงทุน)			
ค่าใช้จ่ายวิทยากรจากภายนอก จำนวน 10 ล้านบาท (งบประมาณปี 2019)			

10. โครงการบริหารจัดการพนักงานผู้มีศักยภาพสูงสำหรับพนักงานระดับ 8-9
(Talent Management for Staff Level 8-9)



Key Activity/Milestone	2019												2020											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. วางแผน และจัดทำข้อมูล/เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินโครงการบริหารจัดการพนักงานผู้มีศักยภาพสูงสำหรับพนักงานระดับ 8-9																								
2. กำหนดหลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาพนักงานผู้มีศักยภาพสูงสำหรับพนักงานระดับ 8-9																								
3. จัดทำแผนสื่อสารประชาสัมพันธ์โครงการฯ เพื่อสร้างความเข้าใจความโปร่งใส และเป็นธรรม																								
4. ประเมิน และคัดกรองพนักงานผู้มีศักยภาพสูงสำหรับพนักงานระดับ 8-9 รวมถึงสรุปผลการประเมินและรายชื่อกลุ่มพนักงานผู้มีศักยภาพสูง สำหรับพนักงานระดับ 8-9																								
5. สรุปและส่งมอบแผนพัฒนาพนักงานผู้มีศักยภาพสูง สำหรับพนักงานระดับ 8-9 เป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) ให้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อดำเนินการพัฒนาพนักงานต่อไป																								

11. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางาน HR

11.1 นำเทคโนโลยีมาใช้ในการรับสมัครงาน (QR Code)

ผู้รับผิดชอบ แผนงาน/ โครงการ	DI/IZ/IA, IN	กลยุทธ์	Effective Human Capital Management	เชื่อมโยงกับ หน่วยงาน	VF, IN	
		Initiative	Recruitment, Selection, Development & Motivation			
วัตถุประสงค์			กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ(Milestone)		กำหนดเสร็จ	
เพื่ออำนวยความสะดวกและเกิดความรวดเร็วในการสมัครงานโดยการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาระบบการรับสมัครพนักงาน			1. ประสาน VF, IN ในการสร้าง QR Code เพื่อให้ผู้สมัครสามารถ scan และให้ link สมัครงานได้		เม.ย. 62	
แนวทางในการดำเนินการ (Key Activities)			2. VF, IN สร้าง QR Code		ก.ย. 62	
			3. ทดสอบการสมัครงานผ่าน QR Code และใช้งาน		ต.ค. 62	
งบประมาณ (ค่าใช้จ่ายและงบลงทุน)			KPIs			
- กรณี VF และ IN ช่วยสร้าง QR Code จะไม่มีค่าใช้จ่าย - กรณี VF ไม่สามารถดำเนินการได้ตามกรอบเวลาที่กำหนดจะต้องจ้างบุคลากรภายนอก ค่าใช้จ่ายประมาณ 5,000 บาทต่อ manday x 10 วัน = 50,000.- บาท (งบประมาณ ปี 2562)			ตัวชี้วัดความสำเร็จ		Baseline	เป้าหมาย
			โครงการเสร็จตามกำหนด		-	ภายใน ต.ค.62
ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ			ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับ			
- VF มีบุคลากรจำกัดที่จะให้การสนับสนุนอาจทำให้เกิดความล่าช้า - ปัจจัยข้อจำกัดด้านงบประมาณ			- บริษัทฯ ได้ผู้สมัครจำนวนมากขึ้นเพราะเข้าถึงการสมัครงานสะดวกขึ้น - บริษัทฯ มีภาพลักษณ์ทันสมัย			

11. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางาน HR

11.1 นำเทคโนโลยีมาใช้ในการรับสมัครงาน (QR Code)

[illegible]

11. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางาน HR

11.2 ฝึกอบรมพนักงาน Non TG ผ่านระบบ E-learning สำหรับ Recurrent Course



ผู้รับผิดชอบ แผนงาน/ โครงการ	- D9/9A/9E - D9/9X/9Q - DI/IN	กลยุทธ์	Effective Human Capital Management	เชื่อมโยงกับ หน่วยงาน	VZ
		Initiative	Recruitment, Selection, Development & Motivation		

วัตถุประสงค์	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ(Milestone)	กำหนดเสร็จ
เพื่อพัฒนาบุคลากร (Non-TG Staff) ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณสมบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายของธุรกิจการบิน โดยการฝึกอบรมด้วยระบบ e-Learning	1. กำหนดวิธีการบริหารจัดการและค่าใช้จ่ายฝึกอบรม	Q3/2019
	2. พัฒนาเนื้อหาอิเล็กทรอนิกส์	Q4/2019
แนวทางในการดำเนินการ (Key Activities)	3. พัฒนาระบบ e-Learning และกำหนดขอบเขตการใช้งาน	Q4/2019
1. กำหนดวิธีการบริหารจัดการและค่าใช้จ่ายการฝึกอบรม Non-TG Staff (D9)	KPIs	
2. พัฒนาเนื้อหาอิเล็กทรอนิกส์สำหรับ Non-TG Staff ตามข้อกำหนดทางกฎหมาย (9E/9Q)		
3. พัฒนาระบบ e-Learning รองรับการฝึกอบรมสำหรับ Non-TG Staff (9E)	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เป้าหมาย
งบประมาณ (ค่าใช้จ่ายและงบลงทุน)	1. ความสำเร็จของการพัฒนาเนื้อหา	2 หลักสูตร
	2. ความสำเร็จของการพัฒนาระบบ e-Learning (Non-TG Staff) พร้อมใช้งาน	-
ค่าใช้จ่าย = 3,000,000 ล้านบาท (งบประมาณปี 2019) โดยแบ่งเป็นค่าใช้จ่าย ดังนี้		5 หลักสูตร
1. ส่ง Instructor เข้าอบรมจากสถาบันทั้งในและต่างประเทศ 200,000 บาท		100%
2. ค่าใช้จ่าย Certified Instructor จาก CAAT 100,000 บาท		
3. พัฒนาเนื้อหาในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ พัฒนาโดย 9Q และ 9E		
4. พัฒนาระบบ e-Learning สำหรับ Non-TG Staff พัฒนาโดย 9E		
ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ	ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับ	
1. โครงสร้างระบบ e-Learning ที่พัฒนาโดย 9E ไม่เป็นไปตามมาตรฐานฝ่าย VZ	1. ลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมในห้องเรียน	
2. ค่าใช้จ่ายและวิธีการเข้าถึงระบบ e-Learning จากบุคคลภายนอกบริษัทฯ	2. ลดขั้นตอนและเวลาในการบริหารจัดการงานฝึกอบรมที่เกี่ยวข้อง	
	3. สามารถรักษามาตรฐานการฝึกอบรมตามข้อกำหนดและเพิ่มคุณภาพการเรียนรู้	
	4. ช่องทางการสร้างรายได้การฝึกอบรมจากบริษัทฯ ว่าจ้างแรงงานภายนอก	

11. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางาน HR

11.2 ฝึกอบรมพนักงาน Non TG ผ่านระบบ E-learning สำหรับ Recurrent Course

Key Activity/Milestone	2019												2020											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. กำหนดวิธีการบริหารจัดการและค่าใช้จ่ายฝึกอบรม																								
1.1 กำหนดขั้นตอนและวิธีการฝึกอบรมด้วย e-Learning																								
1.2 กำหนดรูปแบบการคำนวณค่าใช้จ่ายการฝึกอบรม																								
1.3 กำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล และประวัติฝึกอบรม																								
2. พัฒนาเนื้อหาอิเล็กทรอนิกส์ สำหรับ Non-TG Staff																								
2.1 วางแผนพัฒนาหลักสูตร																								
2.2 ออกแบบและวิเคราะห์เนื้อหาหลักสูตร																								
2.3 ตรวจสอบแก้ไขเนื้อหาหลักสูตร																								
2.4 ประเมินผล																								
3. พัฒนาระบบ e-Learning และกำหนดขอบเขตการใช้งาน																								
3.1 ออกแบบโครงสร้างระบบ e-Learning พื้นฐาน																								
3.2 ปรับแต่งระบบให้ตรงตามรูปแบบและวิธีการฝึกอบรม																								
3.3 ทดสอบระบบและการใช้งานเนื้อหาอิเล็กทรอนิกส์																								

11. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางาน HR

11.3 พัฒนาระบบ Self-Service สำหรับสวัสดิการด้านบัตรโดยสาร



ผู้รับผิดชอบ แผนงาน/ โครงการ	DI/IS/IE, IN	กลยุทธ์	Effective Human Capital Management	เชื่อมโยงกับ หน่วยงาน	AA, AL, NF, KB, FG, LB, KS, QT, VF, IN, RG, EB, EC
		Initiative	Recruitment, Selection, Development & Motivation		
วัตถุประสงค์			กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ(Milestone)		กำหนดเสร็จ
เพื่ออำนวยความสะดวกและลดขั้นตอนการออกบัตรโดยสารให้กับพนักงานโดยการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาระบบการออกบัตรโดยสาร			1. พัฒนาระบบ myIDTravel เพื่อให้พนักงานสามารถออกบัตรโดยสาร ID Interline E-Ticket ด้วยตนเองในเส้นทางบินของสายการบินคู่สัญญา		NOV 2019
แนวทางในการดำเนินการ (Key Activities)			2. พัฒนาระบบ EST (Electronic Staff Travel) เพื่อให้พนักงานท้องถิ่น (Local Staff) สำนักงานต่างประเทศสามารถออกบัตรโดยสารด้วยตนเองในเส้นทางบินของบริษัทฯ		DEC 2021
งบประมาณ (ค่าใช้จ่ายและงบลงทุน)			KPIs		
1. ระบบ myIDTravel ไม่ต้องใช้งบประมาณในการพัฒนาระบบ			ตัวชี้วัดความสำเร็จ		Baseline
2. งบประมาณของการพัฒนาระบบ EST กำลังอยู่ระหว่างหารือกับ SAP และ Vendor (เป็นงบประมาณปี 2563)			เป้าหมาย		
			1. ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนพัฒนาระบบ myIDTravel		ภายใน NOV 2019
			2. ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนและเปิดใช้ระบบออกบัตร EST ครบทุกสถานีในสำนักงานต่างประเทศ (65 สถานี)		ภายใน DEC 2021
ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ			ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับ		
การจัดทำข้อมูลประวัติของพนักงาน Local Staff Abroad และครอบครัวในระบบ SAP ให้ถูกต้องและแล้วเสร็จทันเวลา การจัดทำราคาบัตรโดยสารที่จำเป็นต้องแปลงจากสกุลเงิน USD ให้เป็นสกุลเงินของแต่ละ Local currency ของสถานีนั้นๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง			1. ลดขั้นตอนการออกบัตรโดยสารพนักงาน		
			2. พนักงานได้รับความสะดวก รวดเร็วในการออกบัตรโดยสารด้วยตนเอง		

11. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางาน HR

11.3 พัฒนาระบบ Self-Service สำหรับสวัสดิการด้านบัตรโดยสาร

Key Activity/Milestone	2020												2021											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2. พัฒนาระบบ EST (Electronic Staff Travel) เพื่อให้พนักงานท้องถิ่น (Local Staff Abroad) สามารถออกบัตรโดยสารด้วยตนเองในเส้นทางบินของบริษัทฯ																								
2.1 ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำข้อมูลต่างๆ ดังนี้ - AA, AL เพื่อรวบรวมข้อมูลประวัติพนักงานและครอบครัว - NF, KB, FG, LB, KS เพื่อบันทึกประวัติและปรับฐานข้อมูลของพนักงานและครอบครัว เพื่อความพร้อมในระบบ SAP-HR - QT เพื่อจัดทำราคา (Fare) เพื่อแปลงให้เป็นสกุลเงินของแต่ละประเทศ (Local Currency) - VF และ IN เพื่อหารือในการเข้าระบบ EST สำหรับ Local Staff - หน่วยงานบัญชี EB EC EA ทางเลือกสำหรับการชำระค่าบัตรโดยสาร																								
2.2 จัดทำรายละเอียดการพัฒนาระบบ EST เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและเป็นข้อมูลให้กับ Vendor รวมถึงดำเนินการของสำหรับการจัดทำ TOR																								
2.3 จัดทำ TOR และเริ่มดำเนินการว่าจ้างที่ปรึกษาด้วยวิธีพิเศษในการพัฒนาปรับปรุงระบบบัตรโดยสาร EST																								
2.4 ร่วมกับ Vendor ในการพัฒนาและทดสอบระบบ																								
2.5 เปิดบริการให้พนักงานใช้ระบบ EST สำหรับ Local Staff ครบทุกสถานีในสำนักงานต่างประเทศ																								

11. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางาน HR

11.3 พัฒนาระบบ Self-Service สำหรับสวัสดิการด้านบัตรโดยสาร



Key Activity/Milestone	2019												2020											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. พัฒนาระบบ myIDTravel เพื่อให้พนักงานสามารถออกบัตรโดยสาร ID Interline E-Ticket ด้วยตนเองในเส้นทางบินของสายการบินคู่สัญญา																								
1.1 กำหนดผู้ได้รับสิทธิและราคาบัตรโดยสารระหว่างบริษัทฯ กับสายการบินคู่สัญญาแต่ละสายการบินคู่สัญญา																								
1.2 ทดสอบระบบการออกบัตรโดยสารแบบ ID IET (Interline E-Ticket)																								
1.3 เปิดบริการให้พนักงานใช้ระบบ myIDTravel																								

12. โครงการจัดตั้ง THAI Airways Academy (Establishment of THAI Airways Academy)



ผู้รับผิดชอบ แผนงาน/ โครงการ	• D9/9X,9Q,9K,9H • D9/9A,9L,9E	กลยุทธ์	Effective Human Capital Management	เชื่อมโยงกับ หน่วยงาน	ทุกหน่วยงานในฝ่าย D9 VZ/IN
		Initiative	Organization Restructure		

วัตถุประสงค์				กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (Milestone)		กำหนดเสร็จ			
1. เพื่อยกระดับขีดความสามารถของพนักงาน และระบบการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ให้อยู่ในระดับ World Class				1. ได้รับการรับรองจากสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (Thailand Professional Qualification Institute) แล้วเสร็จ		Q4/2019			
2. เพื่อสร้างรายได้จากจุดแข็งของบริษัทฯ ด้านองค์ความรู้ทางธุรกิจการบิน พร้อมทั้งสนับสนุน ภาพลักษณ์ และ Branding ของบริษัทฯ ให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น				2. Thai Airways Academy ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 29990:2010		Q4/2019			
3. เพื่อให้บริษัทฯ ได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีอย่างเต็มที่จากการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร				3. ขยายการให้บริการฝึกอบรมแก่ลูกค้าภายนอก		Q4/2019			
3. เพื่อให้บริษัทฯ ได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีอย่างเต็มที่จากการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร				4. ปรับโครงสร้างองค์กรให้รองรับการเป็น Thai Airways Academy		Q4/2019			
แนวทางในการดำเนินการ (Key Activities)									
1. ได้รับการรับรองการเป็นศูนย์ทดสอบวิชาชีพจากสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (Thailand Professional Qualification Institute -TPQI)									
2. โครงการจัดตั้ง Thai Airways Academy โดยได้รับการรับรองมาตรฐานในระดับ World Class									
3. ขยายการให้บริการฝึกอบรมแก่ลูกค้าภายนอก									
4. ปรับโครงสร้างองค์กรให้รองรับการเป็น Thai Airways Academy									
งบประมาณ(ค่าใช้จ่ายและงบลงทุน)				KPIs					
ค่าใช้จ่าย (งบประมาณปี 2019) ประกอบด้วย				ตัวชี้วัดความสำเร็จ		Baseline		เป้าหมาย	
• ค่าใช้จ่ายในการพัฒนา Instructors		ประมาณ	3,000,000 บาท/ปี	• ได้รับการรับรองจากสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ		-	DEC 2019		
• ค่าธรรมเนียมในการรับรองมาตรฐาน		ประมาณ	300,000 บาท/ปี	ความสำเร็จในการได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO29990:2010		-	AUG 2019		
• ค่าธรรมเนียมในการได้รับการรับรองเป็น ATS		ประมาณ	300,000 บาท/ปี	รายได้จากลูกค้าภายนอก		5,249,921 (ปี 2018)	6,000,000		
• ค่าตอบแทนของ Instructor		ประมาณ	2,200,000 บาท/ปี						
• ค่าพัฒนาแบบทดสอบ THAI-TEP เพิ่มเติม (5 ชุดๆ ละประมาณ 120,000 บาท/ปี)		600,000 บาท							
งบลงทุน พัฒนา Infrastructure สำหรับ Thai Airways Academy ประมาณ 20,000,000 บาท									
• 2020 จำนวน 20,000,000 บาท									
ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ				ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับ					
ปัจจัยภายนอก				1. เป็นการเพิ่มศักยภาพการฝึกอบรมด้านการขนส่งสินค้าอันตราย เนื่องจากได้รับการรับรองในระดับ World Class ซึ่งถือเป็นจุดแข็งของบริษัทฯ					
• การเปลี่ยนแปลงและการออกมาตรฐาน ระเบียบ และกฎต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรวดเร็ว				2. พนักงานมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ พร้อมปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับมาตรฐาน ระเบียบ และกฎต่างๆที่เกี่ยวข้อง					
• การแข่งขันกับสถาบันฝึกอบรมด้านธุรกิจการบินที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว				3. มีศูนย์ทดสอบสำหรับธุรกิจการบิน ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งในการประเมินศักยภาพของพนักงาน					
ปัจจัยภายใน									
• ความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลน Instructors เนื่องจากปัจจุบันมีจำนวนน้อยมากและมีการลาออกไปอยู่กับสายการบินอื่นที่มีผลตอบแทนดีกว่า ขาดแรงจูงใจและเครื่องมือที่จะกระตุ้นให้พนักงานที่มีความสามารถเฉพาะทางมาทำหน้าที่ Instructor ภายในองค์กร									
• ไม่สามารถจัดหา Infrastructure ด้าน IT และด้านอื่นๆ ได้ทันตามเวลาที่กำหนดเปิด Thai Airways Academy									
• ขอลำกัติด้านงบประมาณ									

12. โครงการจัดตั้ง Thai Airways Academy (Establishment of Thai Airways Academy)



Key Activity/Milestone	2019												2020											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. ได้รับการรับรองการเป็นศูนย์ทดสอบวิชาชีพจากสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (Thailand Professional Qualification Institute -TPQI)																								
1.1 ปรับปรุงกระบวนการให้รองรับการเป็นศูนย์ทดสอบ																								
1.2 ดำเนินการยื่นการรับรองจากสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (Thailand Professional Qualification Institute) ให้เป็นศูนย์ทดสอบ																								
1.3 เริ่มรับดำเนินการทดสอบ																								

* Key Activity และกรอบระยะเวลาอาจมีการปรับเปลี่ยนไปตามความจำเป็นและงบประมาณที่ได้รับ

12. โครงการจัดตั้ง Thai Airways Academy (Establishment of Thai Airways Academy)



Key Activity/Milestone	2019												2020											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2. โครงการจัดตั้ง Thai Airways Academy โดยได้รับการรับรองมาตรฐานในระดับ World Class																								
2.1 ปรับปรุงยกระดับคู่มือ HRDM และประกาศใช้																								
2.2 ดำเนินการ Internal Audit ตามมาตรฐาน ISO 29990																								
2.3 ดำเนินการ Corrective Action and Management Review																								
2.4 ดำเนินการขอการรับรอง																								

* Key Activity และกรอบระยะเวลาอาจมีการปรับเปลี่ยนไปตามความจำเป็นและงบประมาณที่ได้รับ

12. โครงการจัดตั้ง Thai Airways Academy (Establishment of Thai Airways Academy)



Key Activity/Milestone	2019												2020											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3. โครงการขยายการให้บริการฝึกอบรมแก่ลูกค้าภายนอก																								
3.1 เปิดตัว Website และข้อมูลบริการการฝึกอบรม				▲																				
3.2 การให้บริการฝึกอบรมหลักสูตรให้กับพนักงานภาคพื้น (CSA)																								
• ออกแบบและพัฒนาหลักสูตรและเตรียมการจัดการ																								
• ให้บริการฝึกอบรมหลักสูตรพนักงานภาคพื้นแก่ลูกค้า ภายนอก							▲																	
3.3 การหาตลาดลูกค้าระดับองค์กรในหลักสูตรที่พร้อมให้บริการ ฝึกอบรมภายนอก												▲												

* Key Activity และกรอบระยะเวลาอาจมีการปรับเปลี่ยนไปตามความจำเป็นและงบประมาณที่ได้รับ

12. โครงการจัดตั้ง Thai Airways Academy (Establishment of Thai Airways Academy)



Key Activity/Milestone	2019												2020											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4. ปรับโครงสร้างองค์กรให้รองรับการเป็น Thai Airways Academy																								
4.1 การศึกษาโครงสร้างองค์กรในการจัดตั้ง Academy ของ บริษัทการบินไทยในภาพรวม																								
• ดำเนินการจัดทำ TOR และว่าจ้างที่ปรึกษา																								
• ที่ปรึกษาดำเนินการ																								
• นำผลการศึกษาเสนอการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร Thai Airways Academy																								
4.2 การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรระยะสั้น เพื่อรองรับ Thai Airways Academy																								
• การวิเคราะห์และปรับปรุงโครงสร้าง หน่วยฝึก (School) และการบริหารจัดการ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดตั้ง Academy																								
• นำเสนอขออนุมัติปรับโครงสร้าง																								

* Key Activity และกรอบระยะเวลาอาจมีการปรับเปลี่ยนไปตามความจำเป็นและงบประมาณที่ได้รับ

13. โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร
(Reorganization Structure)



ผู้รับผิดชอบ แผนงาน/ โครงการ	PJ/PL	กลยุทธ์	Effective Human Capital Management	เชื่อมโยงกับ หน่วยงาน	ทุกสายงาน
		Initiative	Organization Restructure		
วัตถุประสงค์			กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (Milestone)		กำหนดเสร็จ
เพื่อให้มีโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพรองรับการดำเนินการของธุรกิจการบิน โดยผู้เชี่ยวชาญระดับสากลให้เกิดความน่าเชื่อถือ			1. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรตามแผนฟื้นฟูของบริษัทฯ - Customer Experience (CCO) - Information Technology (CIO) - Ancillary Revenue - Digital Marketing		JUN 2019
แนวทางในการดำเนินการ (Key Activities)			2. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรในภาพรวมของบริษัทฯ		
1. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรตามแผนฟื้นฟูของบริษัทฯ - Customer Experience (CCO) - Information Technology (CIO) - Ancillary Revenue - Digital Marketing			2.1 ทบทวนร่าง TOR		AUG 2019
			2.2 ดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษา		NOV 2019
			2.3 ดำเนินการว่าจ้างที่ปรึกษา		DEC 2019
			2.4 ที่ปรึกษาดำเนินการ		MAY 2020
			2.5 นำเสนอผลการศึกษา		JUN 2020
KPIs			ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับ		
ตัวชี้วัดความสำเร็จ			มีโครงสร้างองค์กรที่เป็นสากล แข่งขันได้		
เป้าหมาย			ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ		
ผลสำเร็จในการปรับโครงสร้าง CCO, CIO Ancillary Revenue และ Digital Marketing			การทำความเข้าใจกับหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบจากการปรับโครงสร้างองค์กร		
มิถุนายน 2562			งบประมาณ(ค่าใช้จ่ายและงบลงทุน)		
			ใช้งบประมาณในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา จำนวน 10 ล้านบาท (งบประมาณปี 2562)		

13. โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (Reorganization Structure)

ที่ประชุม HR-BoD ครั้งที่ 9/2561 วันศุกร์ที่ 14 กันยายน 2561
มีมติให้เลื่อนการดำเนินงานโครงการ E1 ไปปี 2019



Key Activity/Milestone	2018												2019												2020												
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรตามแผน ฟื้นฟูของบริษัทฯ																																					
CCO, CIO, Ancillary Revenue และ Digital Marketing																																					
1.1 ศึกษาข้อมูลองค์กรภายนอกและ หน้าที่ความรับผิดชอบของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง																																					
1.2 จัดทำร่างโครงสร้างองค์กรของ CCO, CIO Ancillary Revenue และ Digital Marketing รวมทั้ง หน่วยงานที่ได้รับผลกระทบ																																					
1.3 นำเสนอขออนุมัติ																																					

13. โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (Reorganization Structure)

ที่ประชุม HR-BoD ครั้งที่ 9/2561 วันที่ 14 กันยายน 2561
มีมติให้เลื่อนการดำเนินงานโครงการ E1 ปี 2019



Key Activity/Milestone	2018												2019												2020												
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
2. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรในภาพรวมของบริษัทฯ																																					
2.1 จัดทำร่าง TOR																																					
2.2 ทบทวนร่าง TOR																																					
2.3 ดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษา																																					
2.4 ดำเนินการว่าจ้างที่ปรึกษา																																					
2.5 ที่ปรึกษาดำเนินการ																																					
2.5.1 เปรียบเทียบ (Benchmarking) กับสายการบินชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการธุรกิจการบิน																																					
2.5.2 รายงานผลการศึกษารวมทั้งข้อเสนอแนะการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรระดับ N-1 ถึง N-3																																					
2.6 นำเสนอผลการศึกษา																																					

14. โครงการเปลี่ยนถ่ายบุคลากรสูงอายุกับบุคลากรรุ่นใหม่



ผู้รับผิดชอบ แผนงาน/ โครงการ	DI/IZ, IS	กลยุทธ์	Effective Human Capital Management	เชื่อมโยงกับ หน่วยงาน	DO/DQ กลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
		Initiative	Organization Restructure		
วัตถุประสงค์				กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ(Milestone)	กำหนดเสร็จ
เพื่อเป็นการเปลี่ยนถ่ายบุคลากรที่สูงอายุกับบุคลากรรุ่นใหม่ที่เป็นบุตรโดยชอบด้วยกฎหมายของกลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน				1. ศึกษารายละเอียดของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีบุตรธิดามีคุณสมบัติเข้าเกณฑ์การเป็นพนักงานต้อนรับฯ	ก.ค. 62
แนวทางในการดำเนินการ (Key Activities)				2. สร้างหลักเกณฑ์การคัดเลือกและกำหนดผลตอบแทนสำหรับผู้เข้าโครงการ	ส.ค. 62
1. ศึกษารายละเอียดของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีบุตรธิดามีคุณสมบัติเข้าเกณฑ์การเป็นพนักงานต้อนรับฯ				3. นำเสนอโครงการเพื่อขออนุมัติ	ส.ค. 62
2. สร้างหลักเกณฑ์การคัดเลือกและกำหนดผลตอบแทนสำหรับผู้เข้าโครงการ				4. ประชาสัมพันธ์และดำเนินโครงการ	พ.ย. 62
3. นำเสนอโครงการเพื่อขออนุมัติ				5. สรุปผลโครงการ	ธ.ค. 62
4. ประชาสัมพันธ์และดำเนินโครงการ					
5. สรุปผลโครงการ					
งบประมาณ (ค่าใช้จ่ายและงบลงทุน)				KPIs	
ยังไม่ได้ประมาณการ				ตัวชี้วัดความสำเร็จ	Baseline
ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ				เป้าหมาย	
- อาจเกิดข้อร้องเรียนเกี่ยวกับความโปร่งใสในการรับสมัครพนักงานว่าเป็นการเอื้อประโยชน์ส่วนบุคคลต่อครอบครัวพนักงาน				จำนวนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เข้าร่วมโครงการฯ	-
- เป็นการเสียโอกาสในการรับบุคคลภายนอกที่อาจมีคุณสมบัติที่ดีกว่าเข้าบรรจุเป็นพนักงานบริษัทฯ					35 คน (10% ของจำนวนบุตรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งหมด ที่มีช่วงอายุ 20-24 ปี)
				ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับ	
				- ลดต้นทุนด้านบุคลากร	
				- ลดอายุเฉลี่ยของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	

14. โครงการเปลี่ยนถ่ายบุคลากรสูงอายุกับบุคลากรรุ่นใหม่



Key Activity/Milestone	2019												2020											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. ศึกษารายละเอียดของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีบุตรธิดามีคุณสมบัติเข้าเกณฑ์การเป็นพนักงานต้อนรับฯ																								
2. สร้างหลักเกณฑ์การคัดเลือกและกำหนดผลตอบแทนสำหรับผู้เข้าโครงการ																								
3. นำเสนอโครงการเพื่อขออนุมัติ																								
4. ประชาสัมพันธ์และดำเนินโครงการ																								
5. สรุปผลโครงการ																								

▲
วันที่มีผลให้ออก 1 ม.ค. 2563

15. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัท วิ่งสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด
(Efficiency Enhancement of Wingspan Services Company Limited)

ผู้รับผิดชอบ แผนงาน/ โครงการ	DB DW	กลยุทธ์	Effective Human Capital Management	เชื่อมโยงกับ หน่วยงาน	บริษัท วิ่งสแปน เซอร์วิส เซส จำกัด
		Initiative	Organization Development		
วัตถุประสงค์					
เพื่อลดปัญหาการขาดทุนจากการดำเนินงานของบริษัท วิ่งสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด และลดปัญหาการขาดส่งแรงงานให้กับบริษัทการบินไทย					
แนวทางในการดำเนินการ (Key Activities)					
1. วิเคราะห์สภาพปัญหาเชิงลึกของบริษัทวิ่งสแปนฯ และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบริษัทการบินไทย					
2. นำเสนอผลการวิเคราะห์ พร้อมแนวทางการแก้ไขปัญหาของบริษัทวิ่งสแปนฯ ต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ					
3. ดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปัญหาฯ					
4. สรุปผลการดำเนินการ					
ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับ					
- บริษัทวิ่งสแปนฯ ขาดทุนลดลง					
- ลดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ส่งผลต่อการให้บริการของการบินไทยมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น					
ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ					
-					

กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ(Milestone)		กำหนดเสร็จ
1. วิเคราะห์สภาพปัญหาเชิงลึกของบริษัทวิ่งสแปนฯ และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบริษัทการบินไทย		มี.ค. 62
2. นำเสนอผลการวิเคราะห์ พร้อมแนวทางการแก้ไขปัญหาของบริษัทวิ่งสแปนฯ ต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ		พ.ค. 62
3. ดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปัญหาฯ		ธ.ค. 62
4. สรุปผลการดำเนินการ		ธ.ค. 62

KPIs		
ตัวชี้วัดความสำเร็จ	Baseline	เป้าหมาย
ผลการขาดทุนจากการดำเนินงานของบริษัทวิ่งสแปนฯ ลดลงจากปีที่ผ่านมา	-	ลดลง 20%
ร้อยละของการขาดส่งแรงงานลดลง	-	ลดลง 20%

งบประมาณ (ค่าใช้จ่ายและงบลงทุน)	
-	

15. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการของบริษัท วิ่งสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด
(Efficiency Enhancement of Wingspan Services Company Limited)



Key Activity/Milestone	2019												2020											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. วิเคราะห์สภาพปัญหาเชิงลึกและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับการบินไทย																								
1.1 สภาพปัญหาของวิ่งสแปน อาทิ ต้นทุนการดำเนินงานสูง ปัญหาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน การจัดส่งแรงงานที่ไม่ครบตามสัญญา ปัญหาด้านการบริหารจัดการภายในวิ่งสแปน																								
1.2 ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับการบินไทย อาทิ ค่าดำเนินการสูงกว่าผู้ให้บริการรายอื่น ได้รับแรงงานไม่ครบตามสัญญา การรับภาระค่าใช้จ่ายแฝง คุณภาพของการให้บริการ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความเสี่ยงทางธุรกิจ																								
2. นำเสนอผลการวิเคราะห์ พร้อมแนวทางการแก้ไขปัญหาของบริษัทวิ่งสแปนฯ ต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ																								
3. ดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปัญหาฯ																								
4. สรุปผลการดำเนินการ																								

สรุปแผนงานทรัพยากรบุคคลปี 2563 และงบประมาณ

แผนงานด้านทรัพยากรบุคคล		เริ่มต้น	สิ้นสุด	งบประมาณ (บาท)		ตั้งงบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
				ปี 2562	ปี 2563		
Strong Corporate Culture	1. ปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (Phase 2)	มี.ค. 63	ส.ค. 63	-	-		A9/PJ/PX
	2. ปรับปรุง Competency Model (ชื่อเดิม: ปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ Competency Model ใหม่)	ม.ค. 63	มิ.ย. 63	1,000,000	-	รออนุมัติงบประมาณ	A9/PJ/PX
Competent & Motivated Employees	3. จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับ 10	ม.ค. 63	ธ.ค. 63	-	-		A9/PJ/PF
	4. พัฒนาผู้บริหารระดับ 8-9 ตาม IDP	ม.ค. 63	ธ.ค. 64	-	5,000,000	ยังไม่ได้ตั้งงบประมาณ	D9/9A/9G
Organization Development	-	-	-	-	-	-	-
	รวม			1,000,000	5,000,000		

ผู้รับผิดชอบ แผนงาน/ โครงการ	PJ/PX	กลยุทธ์	Effective Human Capital Management	เชื่อมโยงกับ หน่วยงาน	All
		Initiative	Proactive & Trusted Culture		
วัตถุประสงค์					
เพื่อให้กระบวนการวัดผลและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของแผนงาน โครงการและการปฏิบัติงานที่สะท้อนผลการดำเนินงานทางธุรกิจได้อย่างถูกต้องแท้จริง เป็นที่น่าเชื่อถือ สามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารจัดการต่อไป					
แนวทางในการดำเนินการ (Key Activities)					
1. ถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กรสู่ผู้บริหาร					
1.1 ทบทวนและปรับปรุงกรอบแนวทางและหลักเกณฑ์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นมาตรฐานของบริษัทฯ					
1.2 ประกาศกรอบแนวทางและหลักเกณฑ์เพื่อให้เป็นแนวทางการปฏิบัติจัดทำหลักเกณฑ์ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน					
1.3 ตรวจสอบและให้คำแนะนำการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์วัดผลของผู้บริหารระดับ EVP และ VP ขึ้นตรง DD ให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดองค์กรและแผนฟื้นฟู/แผนปฏิรูปบริษัทฯ					
2. จัดทำตัวชี้วัดระดับ VP, Director และ Department ตามกรอบเวลา					
2.1 ประสานนัดหมาย จัดประชุมหารือร่วมกันระหว่าง EVP และ VP , VP และ Director, Director และ Department แต่ละสายงาน เพื่อให้ความเห็นชอบตัวชี้วัดของสายงานนั้นๆ ร่วมกัน					
2.2 ตรวจสอบความสอดคล้องของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ค่าเป้าหมายและเกณฑ์วัดผลของผู้บริหารระดับ VP , Director และ Department					
KPIs					
ตัวชี้วัดความสำเร็จ			เป้าหมาย 2020		
ความสำเร็จในการถ่ายทอดและตรวจสอบตัวชี้วัดองค์กรและแผนฟื้นฟู / แผนปฏิรูปบริษัทฯ และกำหนดค่าเป้าหมายที่เป็นมาตรฐาน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับ Department Manager ขึ้นไป			ภายในเดือนสิงหาคม 2563		

กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (Milestone)		กำหนดเสร็จ
1. ทบทวนและปรับปรุงกรอบแนวทางและหลักเกณฑ์ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน		APR 2020
2. จัดประชุมหารือเพื่อถ่ายทอดตัวชี้วัดองค์กรและแผนฟื้นฟู /แผนปฏิรูปบริษัทฯ ร่วมกันระหว่าง EVP และ VP, VP และ Director, Director และ Department		JUN 2020
3. ตรวจสอบความถูกต้องของการถ่ายทอดตัวชี้วัดองค์กรและแผนฟื้นฟู /แผนปฏิรูปบริษัทฯ ของผู้บริหารระดับ Department Manager ขึ้นไป		AUG 2020
ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับ		
การถ่ายทอดตัวชี้วัดไปยังผู้บริหารระดับ EVP, VP, Director และ Department ลงสู่พนักงานรายบุคคลได้อย่างถูกต้องครบถ้วน จะส่งผลให้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องและสะท้อนผลการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างแท้จริง และให้ผลตอบแทนสอดคล้องกับผลงาน		
ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ		
1. ผู้บริหารและพนักงานบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน		
3. ความล่าช้าของข้อมูลที่ได้รับ เช่น ตัวชี้วัดองค์กร แผนฟื้นฟู/แผนปฏิรูปบริษัทฯ		
4. การสื่อสารเรื่องตัวชี้วัดองค์กรและแผนฟื้นฟู /แผนปฏิรูปบริษัทฯ ยังไม่มีความชัดเจนและทั่วถึง ทำให้ผู้บริหารบางท่านขาดความเข้าใจและการยอมรับ		
งบประมาณ(ค่าใช้จ่ายและงบลงทุน)		
ไม่มี		

1. ปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (Phase 2) (Improve Effectiveness of Performance Management System) (Phase 2)

Key Activity/Milestone	2020												2021											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. ถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กรสู่ผู้บริหาร																								
1.1 ทบทวนและปรับปรุงกรอบแนวทางและหลักเกณฑ์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นมาตรฐานของบริษัท																								
1.2 ประกาศกรอบแนวทางและหลักเกณฑ์เพื่อให้เป็นแนวทางการปฏิบัติจัดทำหลักเกณฑ์ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน																								
1.3 ตรวจสอบและให้คำแนะนำการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ค่าเป้าหมายและเกณฑ์วัดผลของผู้บริหารระดับ EVP และ VP ขึ้นตรง DD ให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดองค์กรและแผนฟื้นฟู/แผนปฏิรูปบริษัทฯ																								
2. จัดทำตัวชี้วัดระดับ VP , Director และ Department ตามกรอบเวลา																								
2.1 ประสานนัดหมาย จัดประชุมหารือร่วมกันระหว่าง - EVP และ VP - VP และ Director - Director และ Department แต่ละสายงานเพื่อให้ความเห็นชอบตัวชี้วัดของสายงานนั้นๆ ร่วมกัน																								
2.2 ตรวจสอบความสอดคล้องของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ค่าเป้าหมายและเกณฑ์วัดผลของผู้บริหารระดับ VP, Director และ Department																								

2. ปรับปรุง Competency Model (Revise Competency Model)



ผู้รับผิดชอบ แผนงาน/ โครงการ	PJ/PX	กลยุทธ์	Effective Human Capital Management	เชื่อมโยงกับ หน่วยงาน	All
		Initiative	Proactive & Trusted Culture		
วัตถุประสงค์			กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (Milestone)		
เพื่อให้ได้ Competency Model ใหม่ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และแผนกลยุทธ์ขององค์กร นำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนศักยภาพของพนักงานอย่างแท้จริง			กำหนดเสร็จ		
แนวทางในการดำเนินการ (Key Activities)					
1. ทบทวน Competency Model			1. ทบทวน Competency Model		
1.1 กำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วางแผนในการดำเนินงานเพื่อให้เป็นแนวทางการปฏิบัติ			MAR 2020		
1.2 ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญเพื่อทบทวนและปรับปรุง Competency Model ที่ได้มาตรฐาน			2. ขออนุมัติ Competency Model ที่ปรับปรุงใหม่		
1.3 เชิญผู้เกี่ยวข้องจากทุกฝ่ายเข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อร่วมกำหนด Competency Role Model			MAY 2020		
1.4 จัดทำคู่มือในรูปแบบ Competency Dictionary ซึ่งประกอบด้วย รายละเอียด คำจำกัดความ พร้อมทั้งกำหนดระดับเกณฑ์ในการประเมินขีดความสามารถของพนักงานตาม Competency ในแต่ละหัวข้อ			3. ปรับระบบการประเมิน Competency		
			JUN 2020		
2. ขออนุมัติ Competency Model ที่ปรับปรุงใหม่			ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับ		
2.1 จัดทำรายงานผลการดำเนินงานโครงการ			1. มี Competency Model ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร		
2.2 นำเสนอ Competency Model ต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหารงานนโยบายบริษัทฯ เพื่อขออนุมัติ			2. ได้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนศักยภาพของพนักงานอย่างแท้จริง		
2.3 สื่อสารให้พนักงานทั้งองค์กรรับทราบ โดยผ่านช่องทางต่างๆ ของบริษัทฯ			3. พนักงานมีโอกาสพัฒนาศักยภาพเพื่อยกระดับขีดความสามารถของตนเองให้แข่งขันกับคู่แข่งได้		
3. ปรับระบบการประเมิน Competency			ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ		
3.1 ปรับแก้ไขข้อมูลในระบบ SAP-HCM			1. ความล่าช้าของข้อมูลที่ได้รับจากบริษัทที่ปรึกษาโครงการ ที่ต้องทำต่อเนื่อง		
			2. ผู้บริหารและพนักงานบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจและการยอมรับในระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน		
KPIs			งบประมาณ(ค่าใช้จ่ายและงบลงทุน)		
ตัวชี้วัดความสำเร็จ		เป้าหมาย 2020			
ความสำเร็จของการปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ Competency Model ภายในระยะเวลาที่กำหนด		ภายในเดือนมิถุนายน 2563		ค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญ/อาจารย์ เพื่อทบทวนและปรับปรุง Competency Model รวม 1,000,000 บาท (เป็นการประมาณการ) (งบประมาณปี 2019)	

2. ปรับปรุง Competency Model (Revise Competency Model)



Key Activity/Milestone	2020												2021											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. ทบทวน Competency Model																								
1.1 กำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วางแผนในการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นแนวทางการปฏิบัติ																								
1.2 ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญเพื่อทบทวนและปรับปรุง Competency Model ที่ได้มาตรฐาน																								
1.3 เชิญผู้เกี่ยวข้องจากทุกฝ่ายเข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อร่วมกำหนด Competency Role Model																								
1.4 จัดทำคู่มือในรูปแบบ Competency Dictionary ซึ่ง ประกอบด้วย รายละเอียด ค่าจำกัดความ พร้อมทั้งกำหนด ระดับเกณฑ์ในการประเมินขีดความสามารถของพนักงาน ตาม Competency ในแต่ละหัวข้อ																								
2. ขออนุมัติ Competency Model ที่ปรับปรุงใหม่																								
2.1 จัดทำรายงานผลการดำเนินงานโครงการ																								
2.2 นำเสนอ Competency Model ต่อคณะกรรมการ ฝ่ายบริหารงานนโยบายบริษัท เพื่อขออนุมัติ																								
2.3 สื่อสารให้พนักงานทั้งองค์กรทราบ โดยผ่านช่องทางต่างๆ ของบริษัทฯ																								
3. ปรับหัวข้อการประเมิน Competency																								
3.1 ปรับแก้ไขข้อมูลในระบบ SAP-HCM																								

3. จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหาร ระดับ 10
(Succession Planning for Management Level 10)



ผู้รับผิดชอบ แผนงาน/ โครงการ	• DB • PJ/PF	กลยุทธ์	Effective Human Capital Management	เชื่อมโยงกับหน่วยงาน	D9 IZ,IS,D4,WZ,KH,1U,VZ,9R PL,PX,4P,4M,WO,KH-V,1U-T,VU
		Initiative	Competent & Motivated Employees: Recruitment, Selection, Development & Motivation		
วัตถุประสงค์					
เพื่อให้บริษัทฯ คัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมและพร้อมที่จะพัฒนาให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในอนาคตอย่างต่อเนื่อง					
แนวทางในการดำเนินการ (Key Activities)					
1. กำหนดตำแหน่งงานสำคัญ (Critical Position) ที่จะทำแผนสืบทอดตำแหน่ง					
2. จัดทำข้อกำหนดของตำแหน่งงานที่จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง					
3. วิเคราะห์หาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)					
4. จัดทำผังผู้สืบทอดตำแหน่ง					
5. สรุปและส่งมอบแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) ให้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อดำเนินการพัฒนาต่อไป					
ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับ					
1. ผู้สืบทอดตำแหน่งมีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญ (Critical Position)					
2. ลดความเสี่ยงของบริษัทฯ ในการขาดช่วงผู้บริหารระดับสูง และสามารถบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง					
ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ					
รายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่งอาจจะไม่ถูกสรรหา และแต่งตั้ง เพื่อเป็นผู้สืบทอดในตำแหน่งงานที่ว่างลง หรือรองรับตำแหน่งงานใหม่					

กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ(Milestone)		กำหนดเสร็จ
1. กำหนดตำแหน่งงานสำคัญ (Critical Position) ที่จะทำแผนสืบทอดตำแหน่ง		JAN 2020
2. จัดทำข้อกำหนดของตำแหน่งงานที่จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง		FEB 2020
3. วิเคราะห์หาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)		MAR-MAY 2020
4. จัดทำผังผู้สืบทอดตำแหน่ง		MAY-SEP 2020
5. สรุปและส่งมอบแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) ให้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อดำเนินการพัฒนาต่อไป		OCT-DEC 2020
KPIs		
ตัวชี้วัดความสำเร็จ	Baseline	เป้าหมาย
ความสำเร็จของโครงการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหาร ระดับ 10 แล้วเสร็จภายในกรอบเวลา ที่กำหนด	-	ภายใน ธันวาคม 2563
งบประมาณ (ค่าใช้จ่ายและงบลงทุน)		
ไม่มี		

3. จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหาร ระดับ 10
(Succession Planning for Management Level 10)



Key Activity/Milestone	2020												2021											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. กำหนดตำแหน่งงานสำคัญ (Critical Position) ที่จะทำแผนสืบทอดตำแหน่ง																								
2. จัดทำข้อกำหนดของตำแหน่งงานที่จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง																								
3. วิเคราะห์หาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)																								
4. จัดทำผังผู้สืบทอดตำแหน่ง																								
5. สรุปและส่งมอบแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) ให้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อดำเนินการพัฒนาต่อไป																								

4. พัฒนาผู้บริหารระดับ 8-9 ตาม IDP (Leadership Development Program for Talent Groups Level 8-9)

ผู้รับผิดชอบ แผนงาน/ โครงการ	D9/9A/9G	กลยุทธ์	Effective Human Capital Management	เชื่อมโยงกับ หน่วยงาน	ALL EVP, VP A9/PJ
		Initiative	Recruitment, Selection, Development & Motivation		
วัตถุประสงค์			กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (Milestone)		กำหนดเสร็จ
เพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับ 8-9 ตามแผนพัฒนา IDP ให้พร้อมขับเคลื่อนผลการดำเนินงานทางธุรกิจและเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ			• ออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับ 8-9 ตาม IDP		MAR 2020
			• ดำเนินการฝึกอบรม		DEC 2020
แนวทางในการดำเนินการ (Key Activities)			KPIs		
1. ออกแบบและพัฒนา Leadership Development Program for Talent Groups สำหรับผู้บริหารระดับ 8-9 ตาม IDP 2. ดำเนินการฝึกอบรม			ตัวชี้วัดความสำเร็จ	Baseline	เป้าหมาย 2020
			ผู้บริหารระดับ 8-9 ที่เข้าอบรมตามแผน IDP รายบุคคลผ่านเกณฑ์การประเมิน รายวิชา	-	ร้อยละ 70 ของผู้บริหารระดับ 8-9 ได้รับการพัฒนาตาม IDP
งบประมาณ (ค่าใช้จ่ายและงบลงทุน)			ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับ		
งบประมาณจำนวน 5,000,000.- บาท (งบประมาณปี 2020)			1. ผู้บริหารระดับ 8-9 ได้รับการพัฒนาศักยภาพเพื่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจ และเป็นการเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญต่อไปในอนาคต 2. เพื่อนำองค์ความรู้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน		
ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ					
1. กฎระเบียบของบริษัทฯ ที่กำหนดอัตราค่าตอบแทนวิทยากรภายนอกต่ำกว่าอัตราในท้องตลาด 2. ต้นสังกัดไม่สามารถจัดส่งพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่หน่วยงานมาเข้าอบรมได้เนื่องจากมีภาระงานประจำมาก					

4. พัฒนาผู้บริหารระดับ 8-9 ตาม IDP (Leadership Development Program for Talent Groups Level 8-9)



Key Activity/Milestone	2020												2021											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Leadership Development Program for Talent Groups Level 8-9																								
1. ออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับ 8-9 ตาม IDP			▲																					
2. ดำเนินการฝึกอบรม												▲												
3. ประเมินและติดตามผล																								