

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กอท.

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ให้ความสำคัญและทุ่มเทมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรในทุกระดับมีศักยภาพในการบริหารจัดการท่าอากาศยานได้ตามมาตรฐานการขนส่งทางอากาศในระดับประเทศและสากล พร้อมทั้งขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงการสร้างบุคลากรให้เป็นวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านมาตรฐานการขนส่งทางอากาศ ถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่ง ทอท. มีบุคลากรที่ได้ไปรับรองวิทยากรด้านการรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือนจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย และเป็นวิทยากรบรรยายให้กับหน่วยงานภายนอกต่างๆ



นอกจากการพัฒนาศักยภาพดังกล่าวแล้ว ทอท. ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาในสถาบันการศึกษาชั้นนำในต่างประเทศ โดยการสนับสนุนทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ณ ต่างประเทศ ในสาขาวิชาด้านการขนส่งทางอากาศ อีกทั้งมุ่งเน้นเสริมสร้างค่านิยมองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง และนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

กรอบการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรในปีงบประมาณ 2561 สรุปได้ดังนี้

1. แผนพัฒนาบุคคลประจำปี

- 1.1 หลักสูตรด้านการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ทอท. ประกอบด้วย หลักสูตรการปฏิบัติการท่าอากาศยาน (Airport Operations) หลักสูตรการจัดการท่าอากาศยานระดับต้น (Junior Airport Management) หลักสูตรการจัดการท่าอากาศยานระดับกลาง (Intermediate Airport Management) และหลักสูตรการจัดการท่าอากาศยานระดับสูง (Senior Airport Management) โดยมีรูปแบบการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom), e-Learning, ศึกษาดูงานโครงการในพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร และสัมมนาเชิงปฏิบัติการ สำหรับหลักสูตรการจัดการท่าอากาศยานระดับสูง ทอท. ได้เชิญบุคลากรจากท่าอากาศยานนานาชาติอู่ตะเภา และสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อสร้างสัมพันธภาพและแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ร่วมกัน
- 1.2 หลักสูตรด้านการปฏิบัติการท่าอากาศยาน เช่น หลักสูตรการดับเพลิงและกู้ภัยอากาศยานพาณิชย์ หลักสูตร 3 ม. เพื่อมาตรฐานการรักษาความปลอดภัย หลักสูตร Safety Awareness และหลักสูตรการปฏิบัติงานตามคู่มือสนามบิน เป็นต้น
- 1.3 หลักสูตรด้านการบริหารจัดการและความรู้ทั่วไป เช่น หลักสูตรจัดระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง หลักสูตรระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ หลักสูตรภาษาต่างประเทศ หลักสูตร Business Continuity Management และหลักสูตรการฝึกซ้อมแผน BGP และ RP เป็นต้น



1.4 โครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ทอท.

- 1.4.1 หลักสูตรด้านการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร เช่น หลักสูตร The 7 Habits of Highly Effective People หลักสูตร Strategic Thinking: Decoding the Future หลักสูตร Influencer: Leading Change หลักสูตร Coaching for Performance และหลักสูตร Systematic & Creative Thinking เป็นต้น
 - 1.4.2 หลักสูตรด้านการเตรียมความพร้อมเข้ารับการทดสอบเป็นผู้จัดการสนามบินสาธารณะสำหรับผู้บริหาร ทอท. ระดับ 9 ขึ้นไป เพื่อให้เป็นไปตามข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือน ฉบับที่ 88 ว่าด้วยความรู้และความชำนาญของผู้จัดการสนามบินสาธารณะตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2556
 - 1.4.3 หลักสูตรสำหรับคณะกรรมการ ทอท. และผู้บริหารระดับสูง เช่น หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP), หลักสูตร Director Certification Program (DCP), หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน, หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงสถาบันวิทยาการตลาดทุน, หลักสูตร Leadership Succession Program, หลักสูตรการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนสำหรับนักบริหารระดับสูง และหลักสูตรวิทยาการการจัดการสำหรับนักบริหารระดับสูง
 - 1.4.4 หลักสูตร AOT Advanced Airport Management Program (AAMP) โดยร่วมกับสถาบัน Aviation Strategies International Institute (ASI-I) ภายใต้ความร่วมมือโครงการ Trainair Plus (ICAO) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมพัฒนากลุ่มพนักงานผู้สืบทอดตำแหน่งของ ทอท. ให้มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารท่าอากาศยาน
 - 1.4.5 หลักสูตร Advanced Management Program: AMP^{Plus} เป็นการเตรียมความพร้อมพัฒนากลุ่มพนักงานผู้มีความรู้ของ ทอท. ให้มีแนวคิดในการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่และสนับสนุนการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
- 1.5 หลักสูตรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) และด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เช่น การบรรยายพิเศษเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลและจริยธรรมของ ทอท. ในหัวข้อ “ทอท. ยุคใหม่ ใส่ใจธรรมาภิบาล” และ “สิทธิมนุษยชนเพื่อความยั่งยืน” เป็นต้น



- 1.6 หลักสูตรฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ เช่น หลักสูตร Aviation Medicine for Medical Examiner and Assessors (Competency - Based) ณ SAA ประเทศสิงคโปร์ หลักสูตร Management of Aviation Facilitation ณ IATA ประเทศแคนาดา หลักสูตร Airport Strategic Management Diploma ณ IATA ประเทศแคนาดา และหลักสูตร Diploma in Airport Engineering ณ SAA ประเทศสิงคโปร์ เป็นต้น
- 1.7 หลักสูตรด้านความร่วมมือทางวิชาการระหว่าง ทอท. กับสถาบันการบินพลเรือน เพื่อพัฒนาทักษะและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติการและบริหารจัดการท่าอากาศยาน ได้แก่ หลักสูตร Aerodrome Apron Control Officers หลักสูตร Flight Operation Office หลักสูตร Aeronautical Information Service และหลักสูตร Aeronautical Information Service Cartography เป็นต้น
- 1.8 การให้บริการจัดฝึกอบรมด้านมาตรฐานการขนส่งทางอากาศแก่หน่วยงานภายนอก ทอท. เช่น หลักสูตร “3 ม. เพื่อการรักษาความปลอดภัยระดับต้น, ทบทวนความรู้การวิเคราะห์จากเครื่องเอกซเรย์และการตระหนักรู้ด้านการรักษาความปลอดภัยและการตรวจหาวัตถุระเบิดด้านเครื่องเอกซเรย์ เป็นต้น

- 1.9 การให้ทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ณ ต่างประเทศ จำนวน 3 ทุน ได้แก่ 1) Master of Science in Air Transport Management, Coventry University, UK 2) Master of Science in Airport Planning and Management Cranfield University, UK และ 3) Master of Business Administration in Aviation Management, Embry - Riddle Aeronautical University, USA

2. แผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทอท.

2.1 โครงการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Values)

การเสริมสร้างค่านิยม และวัฒนธรรม ทอท. 5 ใจ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง ทอท. นำผลการสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรม ทอท. ในแต่ละครั้งเป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรม ทอท. โดยมุ่งหวังให้พนักงาน ลูกจ้างในทุกระดับได้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งจะก่อให้เกิดรูปแบบการทำงานในทิศทางเดียวกัน และช่วยเกื้อหนุนการดำเนินธุรกิจของ ทอท. ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายบรรลุลวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่ง ทอท. เสริมสร้างค่านิยมผ่านบุคคลระดับต่างๆ ดังนี้

2.1.1 ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่าง (Role Model) ในการแสดงออกตามค่านิยม ทอท.

2.1.2 ผู้อำนวยการส่วนเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน (Change Agent) คือ มีบทบาทในการสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งพฤติกรรมในตัวบุคคล และวิธีการทำงานภายในหน่วยงาน โดยนำค่านิยม ทอท. ไปสู่การปฏิบัติ

2.1.3 พนักงานระดับปฏิบัติการเป็นแบบอย่าง

ในการปฏิบัติตามค่านิยมแก่เพื่อนร่วมงาน (Young Role Model) ผู้อำนวยการส่วน (Change Agent) เป็นผู้ส่งพนักงานเข้าสัมนา Young Role Model โดยพิจารณาผู้ที่มีพฤติกรรมแสดงออกซึ่งสอดคล้องกับค่านิยม ทอท. ซึ่งพนักงานกลุ่มนี้ถือเป็นคนรุ่นใหม่ที่จะช่วยขับเคลื่อนค่านิยม ทอท. เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ และถ่ายทอดค่านิยมให้กับเพื่อนพนักงานในระดับปฏิบัติการต่อไป



นอกจากนี้ ทอท.ยังนำค่านิยมในด้านการให้ใจ (Service Minded) เป็นหลักนำในการพัฒนาการให้บริการ ณ จุดสัมผัสภายในท่าอากาศยาน (Service Touch Point) โดยเริ่มจากจุดตรวจค้นและขยายผลต่อยอดต่อไป ทั้งนี้ เพื่อให้ค่านิยม ทอท.ปรากฏเป็นที่ประจักษ์ของสู่การปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

รวมถึงการเสริมสร้างให้พนักงานและลูกจ้าง ทอท.เกิดบรรยากาศส่งเสริมค่านิยม ทอท.ร่วมกัน โดยมีการจัดกิจกรรม เช่น การประกวดภาพถ่าย, ประกวด Clip VDO, ประกวด Mr. and Miss Core Values และโครงการเสวนา Inspiration Talk ค่านิยม ทอท.กับคนต้นแบบ 5 ใจ เพื่อเรียนรู้แนวคิด แนวทางปฏิบัติของบุคคลต้นแบบ (Role Model) จากภายนอกและภายในองค์กร ตลอดจนเกิดแรงบันดาลใจในการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยม ทอท. และวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนต่อไป

2.2 โครงการจัดทำระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

ทอท.ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการท่าอากาศยานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้นำการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการดังกล่าวโดยการนำองค์ความรู้และประสบการณ์ของบุคลากร ทอท. มาใช้ในการพัฒนาระบบการให้บริการท่าอากาศยาน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ที่ 4 Intelligent Service ภายใต้ AOT Strategy House ของ ทอท. โดยได้มีการรวบรวม (Collect) องค์ความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) จากบุคลากรภายในองค์กรผ่านกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) ได้แก่ KM Expert 1 ด้าน Airport Service Delivery, KM Expert 2 ด้าน Airport Service Facility และ KM Expert 3 ด้าน Airport Engineering and Standard ซึ่งเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในแต่ละสายงานได้ร่วมกันรวบรวมความรู้ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร โดยใช้ความรู้ ประสบการณ์ และแนวทางการแก้ปัญหาในแต่ละกรณี เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้บทเรียน และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศข้ามหน่วยงาน (Best Practice) รวมทั้งได้มีการสร้างเครือข่ายกลุ่ม CoP ให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ (KM: CoP New Generation) มีความรู้และทักษะในการรวบรวมและจัดเก็บความรู้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (KM Expert) ซึ่งได้มีการพัฒนาต่อยอดวิธีการจัดเก็บองค์ความรู้เป็นคลิปวิดีโอ ในรูปแบบ Micro Learning เพื่อให้มีความง่ายต่อการเข้าถึงและสามารถช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งได้จัดเก็บไว้ในระบบ Knowledge Management System (KMS) ของ ทอท.

นอกจากนี้ มีการถ่ายโอนความรู้ (Capture) จากผู้รู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่หน้างาน, การถ่ายโอนความรู้จากผู้ที่กำลังเกษียณอายุ (Tacit to Explicit Knowledge) ในตำแหน่งที่สำคัญต่อระบบงานขององค์กร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกจากการจัดกิจกรรม KM Day รวมทั้งได้รวบรวมความรู้การศึกษาดูงานภายใต้โครงการ Sister Airport ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ระหว่างท่าอากาศยานจากนานาประเทศ ซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าวสามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานธุรกิจของ ทอท. เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันของธุรกิจท่าอากาศยาน



2.3 การพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน ทอท.

2.3.1 การประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 1) Service Minded ให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหมาย 2) Safety and Security เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย 3) Teamwork รวมพลังให้เกียรติทุกความคิดเห็น 4) Innovation พัฒนา ไม่หยุดยั้ง 5) Integrity ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร โดยมุ่งหวังให้พนักงานมีพฤติกรรมแสดงออกตามระดับสมรรถนะหลักที่ ทอท.คาดหวังหรือสูงกว่าความคาดหวัง เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล โดย ทอท.ได้ดำเนินการประเมินสมรรถนะหลักของพนักงาน ทอท. (Core Competency Assessment) ทุกตำแหน่ง

2.3.2 การประเมินสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) ประกอบด้วย 1) Airport Acumen 2) Integrity 3) Risk Management 4) People Development 5) Operating Excellence 6) Responsible for Society 7) Team Development 8) Strategic Management โดยมุ่งหวังให้พนักงานที่ดำรงตำแหน่งบริหารมีพฤติกรรมแสดงออกตามระดับสมรรถนะด้านการบริหารที่ ทอท.คาดหวังสูงกว่าความคาดหวัง เพื่อนำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล และการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดย ทอท.ได้ดำเนินการประเมินสมรรถนะด้านการจัดการกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งบริหารทุกตำแหน่ง

2.3.3 การจัดทำสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency Profile)

การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่งาน (Functional Competency) ระบบการบริหารความสามารถ (Competency Management) ในการจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญและเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรในทุกๆ ด้าน เป็นการเตรียมความพร้อมให้สอดคล้องกับการแข่งขันทางธุรกิจท่าอากาศยานและให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีระบบ ต่อเนื่อง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ชัดเจน สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่หลักของกลุ่มงาน อีกทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาพนักงานตรงตามทักษะที่ต้องการของส่วนงาน และสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.อย่างยั่งยืนต่อไป

เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของ ทอท.เป็นไปอย่างมีระบบ ต่อเนื่อง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ชัดเจน สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่หลักของกลุ่มงาน อีกทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาพนักงานอย่างมีทิศทางที่ถูกต้องและชัดเจน เริ่มดำเนินการเพื่อหาแนวทางการประเมินสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่งาน (Functional Competency) โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

- 1) กลุ่ม Safety & Security ประกอบด้วย ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (สายปฏิบัติการและบำรุงรักษา), ท่าอากาศยานดอนเมือง (สายปฏิบัติการและบำรุงรักษา), ท่าอากาศยานภูเก็ต (สายปฏิบัติการและบำรุงรักษา), สายงานท่าอากาศยานภูมิภาค กลุ่มปฏิบัติการและบำรุงรักษา (ท่าอากาศยานเชียงใหม่, ท่าอากาศยานหาดใหญ่ และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย)
 - 2) กลุ่ม Supporting Core Operation ประกอบด้วย สายงานวิศวกรรมและการก่อสร้าง, สายงานพัฒนาธุรกิจและการตลาด และสายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
 - 3) กลุ่ม Business Support Airport ประกอบด้วย ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (สายสนับสนุนธุรกิจและพาณิชย์), ท่าอากาศยานดอนเมือง (สายสนับสนุนธุรกิจ), ท่าอากาศยานภูเก็ต (สายสนับสนุนธุรกิจ) และสายงานท่าอากาศยานภูมิภาค กลุ่มสนับสนุนธุรกิจ (ท่าอากาศยานเชียงใหม่, ท่าอากาศยานหาดใหญ่ และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย)
 - 4) กลุ่ม Back Office ประกอบด้วย สายงานยุทธศาสตร์, สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ, สายงานบัญชีและการเงิน, สายงานกฎหมายและเลขานุการบริษัท และสำนักตรวจสอบ
- ซึ่งในปีงบประมาณ 2561 ทอท.ได้ดำเนินการประเมินสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่งาน (Functional Competency) กลุ่ม Safety & Security สำหรับกลุ่มอื่นจะดำเนินการในปีถัดไป

3. ผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในปีงบประมาณ 2561

ทอท.มีผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร รวมจำนวน 1,072 โครงการ
หลักสูตรฝึกอบรม และมีผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร รวมจำนวน 9,330 คน
แบ่งตามหมวดความรู้ได้ดังนี้



3.1 การฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการท่าอากาศยาน (Airport Management Training)

โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม
จำนวน 308 โครงการ
ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร
จำนวน 2,896 คน

3.2 การฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการทั่วไป (General Management Training)

โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม
จำนวน 206 โครงการ
ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร
จำนวน 1,565 คน

3.3 การฝึกอบรมด้านวิชาชีพและการปฏิบัติการ (Functional & Operation Training)

โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม
จำนวน 432 โครงการ
ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร
จำนวน 3,604 คน

3.4 การฝึกอบรมด้านความรู้ทั่วไป (Soft Skills Training)

โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม
จำนวน 126 โครงการ
ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร
จำนวน 1,265 คน