



การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ทอท.

บุคลากรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ทุกคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจ มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตขององค์กร โดย ทอท.มีความเชื่อมั่นว่า การเติบโตขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยในปีงบประมาณ 2562 ทอท.ได้ปรับโครงสร้างสถาบันวิทยากรท่าอากาศยาน (สบวท.) โดยได้จัดตั้งฝ่ายพัฒนาวิทยากรและข้อมูลสารสนเทศท่าอากาศยาน เพื่อที่จะเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาบุคลากรให้มีแนวคิดเชิงนวัตกรรมเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจในยุค Thailand 4.0 และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เทียบได้ในระดับสากล ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างบุคลากรให้มีจิตสำนึกสูงสุดด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิบัติงาน อีกทั้งมีจิตสำนึกในการให้บริการ คำนึงถึงความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว พร้อมรับการแข่งขันทางธุรกิจ และให้มีการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสำนึกในความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ลูกค้า สังคม และประเทศชาติ ตามค่านิยมองค์กร (Core Values) ของ ทอท.

ทอท.ยังมุ่งเน้นการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ โดยจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรต่างๆ ทั้งที่เป็นการจัดฝึกอบรมภายในทอท.และการฝึกอบรมภายนอก ทอท. เพื่อให้มีความรู้ความชำนาญแบบมืออาชีพ มีทัศนคติและใจรักต่องานบริการ ควบคู่ไปกับความตระหนักเรื่องความปลอดภัยอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน อีกทั้งได้นำระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) และการนำแนวทางจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการเปิดโลกทัศน์ให้กับบุคลากรได้มีการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

นอกจากการมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวแล้ว ทอท.ยังให้การสนับสนุนทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ตรี ต่างประเทศ อีกทั้งเสริมสร้างค่านิยมองค์กรให้บุคลากรเป็นกลไกหลักในการพัฒนาผลิตภัณฑ์องค์กรสู่การเป็น “ผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก: การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสร้างรายได้อย่างสมดุล” ส่งเสริมให้บุคลากรให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและช่วยเหลือสังคมโดยส่วนรวม เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง และนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

กรอบการดำเนินงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ดังนี้

1. แผนพัฒนาบุคคล กอก. ประจำปีงบประมาณ 2562

1.1 หลักสูตรหลักด้านการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ทอท. ประกอบด้วย หลักสูตรการปฏิบัติการท่าอากาศยาน (Airport Operations) หลักสูตรการจัดการท่าอากาศยาน ระดับต้น (Junior Airport Management) หลักสูตรการจัดการท่าอากาศยานระดับกลาง (Intermediate Airport Management) และหลักสูตรการจัดการท่าอากาศยานระดับสูง (Senior Airport Management) โดยมีรูปแบบการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom), e-Learning, สำหรับหลักสูตรการจัดการท่าอากาศยานระดับสูง ทอท.ได้เชิญบุคลากรจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และท่าอากาศยานนานาชาติอู่ตะเภา เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อสร้างสัมพันธภาพและแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ร่วมกัน

1.2 หลักสูตรด้านการปฏิบัติการท่าอากาศยาน เช่น หลักสูตรมาตรฐานสนามบิน (Annex 14: Aerodrome), หลักสูตร GSN 3 - Emergency Planning and Crisis management, หลักสูตร AVSEC QC Best Practices, หลักสูตรระบบการจัดการด้านนิรภัยของสนามบิน, หลักสูตร Aviation Security Management, หลักสูตร Dangerous Goods Awareness, หลักสูตรการดับเพลิงและกู้ภัยอากาศยานพาณิชย์ และหลักสูตรปฏิบัติการด้านการแพทย์ท่าอากาศยาน (Airport Medical Co-operator) เป็นต้น

1.3 หลักสูตรด้านการบริหารจัดการและความรู้ทั่วไป เช่น หลักสูตรภาษาต่างประเทศ, หลักสูตรการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ การประเมินความเสี่ยง และการกำหนดกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ, หลักสูตรการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ, หลักสูตรความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมการทำงาน, หลักสูตรส่งเสริมด้านธรรมาภิบาลและจริยธรรม และหลักสูตรการตลาดและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น



1.4 โครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ทอท.

1.4.1 การส่งเสริมสมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency) ของผู้บริหารระดับสูงให้เป็นไปตามผลการประเมินสมรรถนะด้านการจัดการที่มีช่องว่างมากที่สุด 2 ด้าน ได้แก่ Airport Acumen และ Strategic Management

1.4.2 หลักสูตรสำหรับคณะกรรมการ ทอท.และผู้บริหารระดับสูง เช่น หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูงการบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน, หลักสูตรหลักประจำวิทยาลัยการทัพบก, การเมืองการปกครองในระบบอบประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูง, หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง, หลักสูตรผู้บริหารการให้เอกชนร่วมทุนในกิจการของรัฐ (PPPs for Executives Program: PEP, หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงสถาบันวิทยาการตลาดทุน, หลักสูตรวิทยาการการจัดการสำหรับนักบริหารระดับสูง และหลักสูตร Chief Financial Officer Certification Program เป็นต้น

1.5 หลักสูตรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) และด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เช่น โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติปรับฐานความคิด ส่งเสริมคุณธรรม สร้างค่านิยม ไม่ยอมรับการทุจริต โครงการวันต่อต้านการทุจริต และการบรรยายพิเศษ ในหัวข้อ “ผลประโยชน์ทับซ้อน ภัยร้ายทำลายองค์กร” เป็นต้น



1.6 หลักสูตรฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ เช่น หลักสูตร Airport Master Planning ณ IATA ประเทศสิงคโปร์, หลักสูตร Runway Rubber Removal ณ ICAO ประเทศอินเดีย, หลักสูตร Managing Air Cargo Operations ณ IATA เขตบริหารพิเศษฮ่องกงแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน, หลักสูตร ICAO Risk Management Workshop ณ ICAO สาธารณรัฐสังคมนิยมประชาธิปไตยศรีลังกา, หลักสูตร Airport Slots and Coordination ณ IATA ประเทศสิงคโปร์ และหลักสูตร ICAO Scholarship Airport Construction and Operation ณ IAAA สาธารณรัฐเกาหลี เป็นต้น

1.7 หลักสูตรด้านความร่วมมือทางวิชาการระหว่าง ทอท. กับสถาบันการบินพลเรือน ได้แก่ หลักสูตรการจัดการการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Air Cargo Management) ซึ่งเป็นไปตามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรทางด้านการบิน ในปีงบประมาณ 2562-2564 จำนวน 3 สาขา

- สาขาที่ 1 นิรภัยและการรักษาความปลอดภัยด้านการบิน (Aviation Safety and Security)
- สาขาที่ 2 การบริหารจัดการสนามบิน (Airport Management)
- สาขาที่ 3 การจัดการการขนส่งทางอากาศ (Air Transport Management)

1.8 การให้บริการจัดฝึกอบรมด้านมาตรฐานการขนส่งทางอากาศแก่หน่วยงานภายนอก ทอท. เช่น หลักสูตรมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยด้านการบิน (ระดับต้น), หลักสูตร Airport Collaborative Decision Making (A-CDM), หลักสูตร Safety Management System, หลักสูตรความปลอดภัยในเขตการบิน (Airside Safety), และหลักสูตรการสร้างความตระหนักรู้ด้านการรักษาความปลอดภัย เป็นต้น



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



2. โครงการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Values)

ทอท.ได้ดำเนินการโครงการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรโดยการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรทุกระดับของ ทอท. ให้มีค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยมีการให้ความรู้และ ทักษะ (Skill set) ทักษะ (Mind set) และเครื่องมือ (Tool set) เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้และทักษะไปใช้ในการ ขับเคลื่อนและผลักดันค่านิยมให้ครอบคลุมในทุกส่วนของ ทอท.

การเสริมสร้างค่านิยมให้กับกลุ่มบุคลากรนั้น เริ่มตั้งแต่ ผู้บริหารระดับสูง (Role Model) เพื่อการเป็นต้นแบบและ ปฏิบัติตนที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยม, ผู้บริหาร ระดับฝ่าย (Change Leader) เพื่อให้สามารถวางแผนและมี ส่วนร่วมในการขับเคลื่อนค่านิยม ทอท., กลุ่มพี่เลี้ยงค่านิยม (AOT Core Values Mentor) เพื่อให้สามารถเป็นแบบอย่าง และปลูกฝังค่านิยมให้กับพนักงานใหม่ได้, พนักงานต้นแบบ ค่านิยมระดับปฏิบัติการ (AOT Core Values Young Role Model) เพื่อให้พนักงานสามารถถ่ายทอดค่านิยมให้กับเพื่อน

ร่วมงานและเกิดผลงานเป็นรูปธรรม และกลุ่มพนักงานสาย งานบัญชีและการเงิน เพื่อเสริมสร้างให้เกิดพฤติกรรมที่พึง ประสงค์ในการปฏิบัติงานในสายงาน รวมทั้งมีการเสริมสร้าง บรรยากาศและกระตุ้นส่งเสริมค่านิยม ทอท.ให้กับพนักงาน และลูกจ้าง ทอท. และเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการส่งเสริม และผลักดันค่านิยมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยการนำเสนอ ผลงานของกลุ่มพี่เลี้ยงค่านิยม และพนักงานกลุ่มต้นแบบ ที่ได้ร่วมส่งเสริมและผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ภายในผลงานของพนักงานกลุ่มดังกล่าว ผ่านโครงการ กิจกรรม AOT Core Values Day 2019 “40 ปี ทอท.กับการ ส่งต่อค่านิยมแห่งความภูมิใจสู่อนาคต”

นอกจากนี้ยังมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก โดย ทอท.ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และวิธีปฏิบัติในการ ส่งเสริมค่านิยมของ ทอท.ให้กับองค์กรส่งเสริมกิจการโคนม แห่งประเทศไทยที่ได้มาศึกษาดูงานเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม สื่อสารและส่งเสริมวัฒนธรรมของ ทอท. รวมทั้งกระบวนการ คัดเลือกบุคคลต้นแบบ (Role Model) ในโครงการเสริมสร้าง ค่านิยม ทอท.



3. โครงการจัดทําระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

ทอท.ได้ดำเนินการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ รวมถึงการขยายขีดความสามารถในการให้บริการท่าอากาศยาน เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการผ่านเทคโนโลยี AOT Digital Platform ซึ่งมีความสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศไทย 4.0 โดย ทอท.ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กรที่ 4 Intelligent Service ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการสนับสนุนให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้อย่างยั่งยืน โดยการสร้างและรวบรวมความรู้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (KM Expert) และกลุ่มบุคลากรรุ่นใหม่ (KM CoP New Generation) ที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีความสามารถด้านเทคโนโลยี ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ (Experience) ทักษะ (Skill) ด้วยแนวคิด Digital Knowledge Creation โดยเป็นการบูรณาการความรู้ของบุคลากรภายในองค์กร และการเสาะแสวงหาความรู้จากภายนอก (Knowledge Creation) เพื่อใช้ในการต่อยอดและการพัฒนาระบบ AOT Digital Airport: สนามบินที่มีชีวิต ใน 2 ระดับ คือ

- **ระดับที่ 1 Digital Operation & Service Improvement** เพื่อยกระดับการทำงานให้สะดวกและง่ายขึ้นโดยใช้หลักการ Kaizen ได้แก่ ECRS (Eliminate, Combine, Reduce, Simplify) สำหรับการปรับปรุงกระบวนการ และ EDIA (Eliminate, Decrease, Increase, Added) สำหรับการปรับปรุงคุณภาพงานบริการ

- **ระดับที่ 2 Digital Service Creation** เพื่อเสาะหาข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ใหม่ ๆ โดยนำมาประยุกต์ ใช้งานจากแนวคิดและแบบจำลอง Prototype (Paper Prototype หรือ Simulation) เพื่อแสดงให้เห็นว่าแนวคิดดังกล่าวสามารถนำไปใช้ได้จริง และมีโอกาสสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

การพัฒนาความรู้ร่วมกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (KM Expert) และ KM CoP New Generation ได้มีการนำแนวคิดและผลงานในงาน KM Day 2019 เพื่อสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร รวมถึงโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก และสถาบันการศึกษา ด้านการบิน ตลอดจนเพื่อให้โครงการจัดการความรู้ให้สามารถเข้าถึงบุคลากรในทุกพื้นที่ และสามารถนำองค์ความรู้มาใช้ในการแก้ไขปัญหา พัฒนา และต่อยอดไปสู่นวัตกรรม และสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งผลงานดังกล่าวประกอบด้วยความรู้หลัก 4 ด้าน ได้แก่ Digital Smart Service สำหรับการให้บริการท่าอากาศยาน, Digital Smart Work เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงานประจำ, Digital Service and Support เพื่อเป็นแนวคิดต่อยอดจาก AOT Airport Application ในการหารายได้ที่นอกเหนือจากกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenues) และ Airport Rescue Fire Fighting Learning Center เพื่อพัฒนาศูนย์เรียนรู้ดับเพลิงและกู้ภัยให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ของท่าอากาศยานของประเทศ โดยการพัฒนาบริหารจัดการศูนย์เรียนรู้ และการเรียนรู้ในรูปแบบ Blended Learning & Micro Learning

นอกจากนี้ ทอท.ยังให้ความสำคัญกับการถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ (Knowledge Capture: Tacit Knowledge to Explicit Knowledge) จากบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญที่กำลังจะเกษียณอายุ เพื่อจัดเก็บความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินการท่าอากาศยาน ซึ่งจะช่วยยกระดับ ทอท.ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)



4. ผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในปีงบประมาณ 2562

ทอท.มีผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร รวมจำนวน 1,242 โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม และมีผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร รวมจำนวน 24,734 คน แบ่งตามหมวดความรู้ได้ดังนี้

4.1

การฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการท่าอากาศยาน (Airport Management Training)

- โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 316 โครงการ
- ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร จำนวน 5,457 คน

4.2

การฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการทั่วไป (General Management Training)

- โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 303 โครงการ
- ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร จำนวน 4,734 คน

4.3

การฝึกอบรมด้านวิชาชีพและการปฏิบัติการ (Functional & Operation Training)

- โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 469 โครงการ
- ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร จำนวน 8,252 คน

4.4

การฝึกอบรมด้านความรู้ทั่วไป (Soft Skills Training)

- โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 154 โครงการ
- ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร จำนวน 6,291 คน