



## การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ทอท.



บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) จะก้าวไปได้ไกลอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเกิดจากบุคลากรที่มีศักยภาพ ฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องใส่ใจ นอกจากกระบวนการนี้จะช่วยเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้เพิ่มมากขึ้นได้ด้วยนั้น ยังช่วยรักษาพนักงานที่ดีมีศักยภาพให้ทำงานร่วมกับองค์กรได้ในระยะยาวอีกด้วย รวมถึงช่วยสร้างความภักดีต่อองค์กร ตลอดจนร่วมพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นต่อไป โดยมีกรอบและกระบวนการในการพัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งพนักงานยังเกิดการพัฒนาศักยภาพด้วย โดยการพัฒนาศักยภาพของพนักงานนั้นอาจทำได้หลายวิธี หรือหลายกระบวนการตั้งแต่การฝึกอบรม การศึกษาผ่านการเรียนการสอนที่จริงจัง การออกไปดูงาน

นอกองค์กร ไปจนถึงการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งเมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาแล้วก็สามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ส่งผลให้องค์กรพัฒนาและประสบความสำเร็จตามไปด้วยได้

ทอท.ได้นำระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เพื่อให้ตอบสนองต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) และเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจในยุค Thailand 4.0 และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เทียบได้ในระดับสากลควบคู่ไปกับการเสริมสร้างบุคลากรให้มีจิตสำนึกสูงสุดด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิบัติงาน อีกทั้งมีจิตสำนึกในการให้บริการคำนึงถึงความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว พร้อมรับการแข่งขันทางธุรกิจ และ

ให้มีการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ สำคัญใน ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ต่อลูกค้า ต่อสังคม และประเทศชาติ อีกทั้งเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Values) ของ ทอท.ให้ บุคลากรเป็นกลไกหลักในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็น “ผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก : การมุ่งเน้น คุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสร้าง รายได้อย่างสมดุล” ส่งเสริมบุคลากรให้ความสำคัญกับความ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนา และช่วยเหลือสังคมโดยส่วนรวม เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรม ที่องค์กรคาดหวัง และนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

## กรอบการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ดังนี้

### 1. แผนพัฒนาบุคคล กอก. ประจำปีงบประมาณ 2563

1.1 หลักสูตรหลักด้านการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ทอท.ประกอบด้วย หลักสูตรการปฏิบัติการทำงานท่าอากาศยาน (Airport Operations) และ หลักสูตรการจัดการท่าอากาศยาน ระดับกลาง (Intermediate Airport Management) โดยมี รูปแบบการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom) และ e-Learning

1.2 หลักสูตรด้านการปฏิบัติการท่าอากาศยาน เช่น หลักสูตร GSN3 : Emergency Planning Crisis Management หลักสูตร Basic Safety Management หลักสูตร Landside Security and Behavior Detection หลักสูตร 3 ม.เพื่อมาตรฐาน การรักษาความปลอดภัย (ระดับทบทวน) สัมมนาเชิงปฏิบัติการ การจัดทำแผนเผชิญเหตุของสนามบิน (Airport Contingency Plan) หลักสูตรการป้องกันอันตรายจากนกและสัตว์อันตราย ในสนามบิน หลักสูตรการดับเพลิงขั้นต้นสำหรับพนักงาน ทอท. และหลักสูตรการหาพิกัดด้วยดาวเทียม GNSS ในระบบ WGS-84 เป็นต้น



1.3 หลักสูตรด้านการบริหารจัดการและความรู้ทั่วไป เช่น หลักสูตรภาษาต่างประเทศ, หลักสูตรความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมการทำงาน และสัมมนาเชิงปฏิบัติการ AOT Risk Assessment - Attack Path Methodology เป็นต้น

#### 1.4 โครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ทอท.

หลักสูตรสำหรับคณะกรรมการ ทอท.และผู้บริหาร ระดับสูง เช่น หลักสูตรนักบริหารยุทธศาสตร์การป้องกัน และปราบปรามการทุจริตระดับสูง (นยปส.) นักบริหารการ งบประมาณระดับสูง (นงส.) หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง การบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน (ปรม.) หลักสูตร ผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน (หลักสูตร วตท.) หลักสูตร Advanced Audit Committee Program (AACP) หลักสูตร Corporate Governance for Executives (CGE) หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) หลักสูตร การทำทออากาศ, หลักสูตรการบริหารการรักษาสภาพความสงบ เรียบร้อยของสังคมภาคีรัฐร่วมเอกชน (บรอ.) รุ่นที่ 7 หลักสูตร ผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์ (Top Executive Program in Commerce and Trade : TEPCoT) หลักสูตร นักบริหารระดับสูงกระทรวงคมนาคม หลักสูตรผู้บริหารระดับ สูงด้านวิทยาการพลังงาน หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) และหลักสูตรนักบริหารการเงินการคลัง ภาคีรัฐระดับสูง (บงส.) เป็นต้น

1.5 หลักสูตรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) เช่น หลักสูตร การสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับการยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สินตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ว่าด้วย การป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 หลักสูตร จริยธรรมในการทำงาน หลักสูตรการต่อต้านการทุจริตในโลก แห่งการเปลี่ยนแปลง และการประชุมเชิงปฏิบัติการแลกเปลี่ยน เรียนรู้องค์กร STRONG - จิตพอเพียงต้านทุจริต เป็นต้น

1.6 หลักสูตรฝึกอบรมต่างประเทศเช่น หลักสูตร Airport Terminal Operation and Management ณ สาธารณรัฐสิงคโปร์ หลักสูตรการซ่อมบำรุงเครื่อง Explosive Trace Detector (ETD) ณ สาธารณรัฐสิงคโปร์ การประชุมเชิงปฏิบัติการ Airport Collaborative Decision Making (A-CDM) Integration with Air Traffic Flow Management (ATFM) Workshop ณ สาธารณรัฐอินเดีย และ Virtual Classroom Session - Managing & Delivering Virtual Instructor Led Training (virtual training) (online) เป็นต้น

1.7 หลักสูตรด้านความร่วมมือทางวิชาการระหว่าง ทอท. กับสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ซึ่งเป็นไปตามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือในการพัฒนาศักยภาพทางด้านการบิน ในปีงบประมาณ 2562 - 2564 จำนวน 2 หลักสูตร ดังนี้

1.7.1 หลักสูตร “การจัดการการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Air Cargo Management)” จำนวน 3 สาขา

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

1.7.2 หลักสูตร “ภาษาอังกฤษสำหรับเจ้าหน้าที่ดับเพลิงและกู้ภัยท่าอากาศยาน (Aviation Technical English for Airport Firefighters)” ซึ่งฝ่ายดับเพลิงและกู้ภัยท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ มีความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพการใช้ภาษาอังกฤษของพนักงานดับเพลิงและกู้ภัยกับนักบิน กรณีเหตุการณ์ฉุกเฉิน ตลอดจนทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานดับเพลิงและกู้ภัย

1.8 การให้บริการจัดฝึกอบรมด้านมาตรฐานการขนส่งทางอากาศแก่หน่วยงานภายนอก ทอท. เช่น หลักสูตร ICAO STP Aerodrome Inspection Course/TRAINAIR PLUS ร่วมกับวิทยากรจาก Incheon Airport Aviation Academy (IAAA) ให้กับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และหลักสูตรมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยด้านการบิน (ระดับต้น) เป็นต้น

1.9 โครงการพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน ณ จุด Touch Point เพื่อยกระดับคุณภาพบริการให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกท่าอากาศยาน โดยให้มีเนื้อหาหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมาใช้ในการฝึกอบรม ตลอดจนเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการพัฒนาระดับคุณภาพงานบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการและความปลอดภัยในระดับสากล โดยแบ่งหลักสูตรออกเป็น 2 หลักสูตร คือ

1.9.1 หลักสูตรพื้นฐานเพื่อยกระดับคุณภาพบริการของทุกท่าอากาศยาน ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่การปรับกระบวนการและทัศนคติ (Mindset) จากภายใน การสร้างจิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind) ด้วยการฝึกทักษะการร่วมรู้สึก (Empathetic Skills) การเข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่างของผู้โดยสารชาวต่างชาติ การฝึกอบรมเพื่อรองรับสถานการณ์ภายใต้ความกดดัน และจิตวิทยาในการสื่อสารในการให้บริการ



ให้กับพนักงาน ทอท. เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการให้บริการให้เกิดประโยชน์สูงสุด แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย พนักงานระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานรักษาความปลอดภัยทุกท่าอากาศยาน และพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานรักษาความปลอดภัยทุกท่าอากาศยาน

1.9.2 หลักสูตรสำหรับหัวหน้างาน (Coaching) เพื่อให้หัวหน้างานมีความรู้ ทักษะในการกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาในชุดของตน สามารถให้คำแนะนำ (Coaching) โดยใช้เครื่องมือและวิธีการที่ถูกต้อง

## 2. การพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน ทอท.

ทอท. ได้มีการทบทวนหัวข้อสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะตามหน้าที่งาน (Functional Competency) ตามการเปลี่ยนแปลงของแผนยุทธศาสตร์องค์กรและปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ดังนี้

### 2.1 ทบทวนสมรรถนะหลัก (Core Competency)

ระยะแรก ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อทบทวนสมรรถนะหลักของพนักงาน ทอท. (Core Competency) ที่กำหนดในปัจจุบันทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย 1. ความสามารถด้านการบริการ 2. ความสามารถด้านความปลอดภัย 3. ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม 4. ความสามารถด้านนวัตกรรม และ 5. ความสามารถด้านคุณธรรมและจริยธรรม ว่ามีความเหมาะสมหรือเพียงพอที่จะสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคตหรือไม่ ตลอดจนมีการปรับปรุงรายละเอียดของสมรรถนะหลักของพนักงาน (Core Competency Definition) เพื่อให้ได้พนักงานที่มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะตามที่ ทอท. ต้องการ สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนมีแนวทางที่เป็นมาตรฐานและเป็นระบบต่อไป

ระยะที่สอง และ ระยะที่สาม ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลกำหนดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “ทบทวนสมรรถนะหลักของพนักงาน ทอท. (Core Competency)” ประจำปีงบประมาณ 2563 เพื่อรับฟังความคิดเห็นและสร้างความเข้าใจสมรรถนะหลักต่อการบริหารแผนพัฒนารายบุคคลให้พนักงานทำงานได้ตามสมรรถนะที่กำหนด และเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่

2.2 ทบทวนและพัฒนาสมรรถนะรายตำแหน่ง (Functional Competency) ของสายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ ประจำปีงบประมาณ 2563 ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายผู้อำนวยการส่วนและพนักงานระดับ 5 - 7 ประกอบด้วย 1. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. ฝ่ายพัฒนาการบริหาร 3. ฝ่ายพัฒนาวิทยาการและนวัตกรรม 4. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล 5. ฝ่ายพัฒนาระบบงานบุคคล 6. ฝ่ายสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ 7. ฝ่ายอำนาจการกลาง 8. ฝ่ายการแพทย์ ซึ่งการดำเนินการทบทวนและพัฒนาสมรรถนะรายตำแหน่ง (Functional Competency) เป็นการดำเนินงานตามแผนแม่บท HR ซึ่งจะแล้วเสร็จในปีงบประมาณ 2567

### 3. โครงการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Values)

ทอท.ดำเนินการโครงการเสริมสร้างค่านิยม (Core Values) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ทั้งนี้ การเสริมสร้างค่านิยมต้องครอบคลุมถึงเรื่องการทำงานของรัฐวิสาหกิจที่มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality Focused) ในการทำงาน ทอท. จึงได้มีการจัดทำ Roadmap หรือแผนการเสริมสร้างค่านิยม (Core Values) และวัฒนธรรม



องค์กร (Culture) ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2563 - 2567) ซึ่งจะได้มีการทบทวนและเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านค่านิยมองค์กรให้เกิดการต่อยอด และสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงสำคัญ (Disruptive Change) โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้าน Digital Technology และพฤติกรรมของลูกค้าผู้เดินทาง และสายการบิน รวมถึงการพัฒนาท่าอากาศยานคู่แข่งของ ทอท. ซึ่งมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วโดยการทบทวนและเพิ่มเติมค่านิยมองค์กร และปรับแผนการเสริมสร้างค่านิยม (Core Values) และวัฒนธรรมองค์กร (Culture) การดำเนินงานของโครงการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในอนาคต รวมถึงกลยุทธ์แนวทางและกิจกรรมในการส่งเสริมให้สอดคล้องกับบุคลากรยุคใหม่ที่เข้ามาร่วมงานกับองค์กรและการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียกับ ทอท.อย่างต่อเนื่อง

การเสริมสร้างค่านิยม ทอท.มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม ดังนี้

- 1) สร้างการมีส่วนร่วมจากพนักงานระดับต่าง ๆ
- 2) สร้างเครือข่ายในการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม
- 3) ติดตามกระตุ้นให้เกิดการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) สื่อสารความคืบหน้า/แสดงความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร

การเสริมสร้างค่านิยม ทอท.มุ่งส่งเสริมถึงบุคลากรทุกระดับ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารระดับสูง (Role Model) เพื่อทบทวนความเหมาะสมของค่านิยม 5 ใจ (ให้ใจ, มั่นใจ, ร่วมใจ, เปิดใจ, ภูมิใจ) ให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจและยุทธศาสตร์องค์กร รวมทั้งวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และความคาดหวังของผู้บริหาร
- 2) ผู้บริหาร ทอท.ระดับ 9 (Change Leader) ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการท่าอากาศยาน ผู้อำนวยการเพื่อสร้างความเข้าใจการเชื่อมโยงค่านิยมองค์กรกับทิศทางธุรกิจ และยุทธศาสตร์องค์กร การทบทวน ความตระหนักรู้ ความเข้าใจ และการแสดงออกที่สะท้อนค่านิยม 5 ใจ



3) ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน (Change Agent) (ระดับ 8) เพื่อนำเสนอผลประเมินการดำเนินงาน ค่านิยม 5 ใจ ในระยะที่ผ่านมาถึงปัจจุบัน และอภิปรายการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

4) สร้างเครือข่ายผู้ส่งเสริมค่านิยมองค์กรในแต่ละท่าอากาศยาน (Facilitator Team) เพื่อสื่อสารพฤติกรรมที่พึงประสงค์ 5 ใจ แผนและเป้าหมายการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร ให้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่การเป็น Facilitator หรือนักส่งเสริมค่านิยม 5 ใจ

5) ให้ความรู้แก่นักงานและลูกจ้างใหม่เพื่อเสริมสร้างค่านิยม ทอท. (AOT Core Values) ในโครงการสร้างความคุ้นเคยกับ ทอท. (AOT Familiarization)

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมที่สะท้อนสถานการณ์ปัจจุบันด้านค่านิยม 5 ใจ คือ กิจกรรม AOT New Normal Sharing การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้ดิจิทัลในชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ของพนักงานและลูกจ้าง ทอท. เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมตามค่านิยม ทอท. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพฤติกรรมชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ในการทำงานและในชีวิตประจำวันตามลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทาง Line AOT Staff Line AOT PR และ Desktop Intranet เพื่อนำแนวทางจากการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับโปรแกรมหรือแอปพลิเคชันต่าง ๆ มาพัฒนาทักษะทางดิจิทัล (Digital Literacy) ให้กับพนักงานและลูกจ้าง ทอท. และยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมของ ทอท.ต่อไป

#### 4. โครงการจัดทำระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรที่ใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) ในระดับบุคคลและองค์กร โดยการรวบรวมความรู้ที่เป็นทั้งความรู้

ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) การแบ่งปัน (Knowledge Sharing) และการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรในองค์กรในอันที่จะศึกษาและเรียนรู้จากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์

ทอท. ได้ดำเนินการโครงการการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง ในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว การแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ทอท. เพื่อทบทวนและจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2563 - 2567 รวมทั้งการคัดเลือกและตรวจสอบหัวข้อความรู้จัดทำแผนที่ความรู้เพื่อระบอบุคคลความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทอท. (AOT Strategy House) ซึ่งเชื่อมโยงกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (ด้านที่ 7) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) อีกทั้งยังมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรระดับปฏิบัติการ โดยการพัฒนาผู้จัดการความรู้ (KM Facilitators) ในสายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน และส่วนงานปฏิบัติการให้มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับสมรรถนะของนักจัดการความรู้ (KM Competency) ร่วมกับการยกระดับความรู้ความสามารถของกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติรุ่นใหม่ (KM New Generation) ให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้สมัยใหม่ (Multimedia) เพื่อจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้ต่อไป (Tacit to Explicit Knowledge)

นอกจากนี้ ทอท.ได้ส่งเสริมการเป็นแบบอย่างการเรียนรู้ของผู้บริหารที่กำลังจะเกษียณอายุงาน โดยได้มีการสัมภาษณ์เพื่อแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน รวมทั้งการถอดบทเรียนและจุดเรียนรู้ (Lesson Learned) และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในเรื่องการบริหารจัดการท่าอากาศยานในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งเป็นความรู้ที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานท่าอากาศยาน

ทั้งนี้ ทอท.ได้มีการจัดเก็บความรู้ไว้ในระบบการจัดการความรู้ของ ทอท. (Knowledge Management System : KMS) เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างศักยภาพขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) อย่างยั่งยืนต่อไป



## 5. ผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในปีงบประมาณ 2563

ทอท.มีผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร รวมจำนวน 869 โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม และมีผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร รวมจำนวน 21,688 คน แบ่งตามหมวดความรู้ได้ดังนี้

