

## การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ทอท.

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) จะก้าวไปได้ไกลอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเกิดจากบุคลากรที่มีศักยภาพ ฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องใส่ใจ นอกจากกระบวนการนี้จะช่วยเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้เพิ่มมากขึ้นได้ด้วยนั้น ยังช่วยรักษานักงานที่มีศักยภาพให้ทำงานร่วมกับองค์กรได้ระยะยาวอีกด้วย รวมถึงช่วยสร้างความภักดีต่อองค์กร ตลอดจนร่วมพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นต่อไป โดยการมีกรอบและกระบวนการในการพัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งพนักงานยังเกิดการพัฒนาศักยภาพด้วย โดยการพัฒนาศักยภาพของพนักงานนั้นอาจทำได้หลายวิธี หรือหลายกระบวนการตั้งแต่การฝึกอบรม, การศึกษาผ่านการเรียนการสอนที่จริงจัง, การออกไปดูงานนอกองค์กร, ไปจนถึงการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งเมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาแล้วก็สามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กรส่งผลให้องค์กรพัฒนาและประสบความสำเร็จตามไปด้วยได้

ทอท. ได้นำระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เพื่อให้ตอบสนองต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) และเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจในยุค Thailand 4.0 และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เทียบได้ในระดับสากลควบคู่ไปกับการเสริมสร้างบุคลากรให้มีจิตสำนึกสูงสุดด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิบัติงาน อีกทั้งมีจิตสำนึกในการให้บริการคำนึงถึงความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรมากกว่าเป้าหมายส่วนตัวพร้อมรับการแข่งขันทางธุรกิจ และให้มีการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้สำนึกในความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ต่อลูกค้า ต่อสังคม และประเทศชาติ อีกทั้งเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Values) ของ ทอท. ให้บุคลากรเป็นกลไกหลักในการพัฒนาผลักดันองค์กรสู่การเป็น "ผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสร้างรายได้อย่างสมดุล" ส่งเสริมบุคลากรให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและช่วยเหลือสังคมโดยรวม เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง และนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

กรอบการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ดังนี้

### **1. แผนพัฒนาบุคคล ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2563**

1.1 หลักสูตรหลักด้านการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ทอท.ประกอบด้วย หลักสูตรการปฏิบัติการท่าอากาศยาน (Airport Operations) และ หลักสูตรการจัดการท่าอากาศยานระดับกลาง (Intermediate Airport Management) โดยมีรูปแบบการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน (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.เพื่อมาตรฐานการรักษาความปลอดภัย (ระดับทบทวน), สัมมนาเชิงปฏิบัติการ การจัดทำแผนเผชิญเหตุของสนามบิน (Airport Contingency Plan), หลักสูตร การป้องกันอันตรายจากนกและสัตว์อันตรายในสนามบิน, หลักสูตร การดับเพลิงขั้นต้นสำหรับพนักงาน ทอท. และ หลักสูตร การหาพิกัดด้วยดาวเทียม GNSS ในระบบ WGS-84 เป็นต้น

1.3 หลักสูตรด้านการบริหาร ...

1.3 หลักสูตรด้านการบริหารจัดการและความรู้ทั่วไป เช่น หลักสูตรภาษาต่างประเทศ, หลักสูตรความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมการทำงาน และ สัมมนาเชิงปฏิบัติการ AOT Risk Assessment - Attack Path Methodology เป็นต้น

1.4 โครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ทอท.

หลักสูตรสำหรับคณะกรรมการ ทอท.และผู้บริหารระดับสูง เช่น หลักสูตรนักบริหารยุทธศาสตร์การป้องกันและปราบปรามการทุจริตระดับสูง” (นยปส.), นักบริหารการงบประมาณระดับสูง (นงส.), หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูงการบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน (ปรม.), หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน” (หลักสูตร วตท.), หลักสูตร Advanced Audit Committee Program (AACP), หลักสูตร Corporate Governance for Executives (CGE), หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP), หลักสูตรการทัพอากาศ, หลักสูตรการบริหารการรักษาความสงบเรียบร้อยของสังคมภาครัฐร่วมเอกชน (บรอ.) รุ่นที่ 7, หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์ (Top Executive Program in Commerce and Trade : TEPCoT), หลักสูตรนักบริหารระดับสูงกระทรวงคมนาคม, หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน, หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) และหลักสูตรนักบริหารการเงินการคลังภาครัฐระดับสูง (บงส.) เป็นต้น

1.5 หลักสูตรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) และด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เช่น หลักสูตร การสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับการยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สินตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ.2561, หลักสูตรจริยธรรมในการทำงาน, หลักสูตรการต่อต้านการทุจริตในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง และ การประชุมเชิงปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์กร STRONG – จิตพอเพียงต้านทุจริต เป็นต้น

1.6 หลักสูตรฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ เช่น 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.) ซึ่งเป็นไปตามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรทางด้านการบิน ในปีงบประมาณ 2562 – 2564 จำนวน 2 หลักสูตร ดังนี้

1.7.1 หลักสูตร “การจัดการ ...

### 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)” ซึ่งฝ่ายดับเพลิงและกู้ภัย ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ผดภ.ทสภ.) มีความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพการใช้ภาษาอังกฤษของพนักงานดับเพลิงและกู้ภัยกับนักบิน กรณีเหตุการณ์ฉุกเฉิน ตลอดจนทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานดับเพลิงและกู้ภัย

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

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

1.9.1 หลักสูตรพื้นฐาน เพื่อยกระดับคุณภาพบริการของทุกท่าอากาศยาน ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่ การปรับกระบวนการและทัศนคติ (Mindset) จากภายใน การสร้างจิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind) ด้วยการฝึกทักษะการร่วมรู้สึก (Empathetic Skills) การเข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่างของผู้โดยสารชาวต่างชาติการฝึกอบรม เพื่อรองรับสถานการณ์ภายใต้ความกดดัน และจิตวิทยาในการสื่อสารในการให้บริการให้กับพนักงาน ทอท.เพื่อปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพในการให้บริการให้เกิดประโยชน์สูงสุด แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย พนักงานระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานรักษาความปลอดภัยทุกท่าอากาศยาน และพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ปฏิบัติงานรักษาความปลอดภัยทุกท่าอากาศยาน

1.9.2 หลักสูตรสำหรับหัวหน้างาน (Coaching) เพื่อให้หัวหน้างานมีความรู้ ทักษะในการกำกับดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชาในชุดของตน สามารถให้คำแนะนำ (Coaching) โดยใช้เครื่องมือและวิธีการที่ถูกต้อง

## 2. การพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน ทอท.

ทอท. ได้มีการทบทวนหัวข้อสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะตามหน้าที่งาน (Functional Competency) ตามการเปลี่ยนแปลงของแผนยุทธศาสตร์องค์กรและปัจจัยนำเข้าต่างๆ ดังนี้

### 2.1 ทบทวนสมรรถนะหลัก (Core Competency)

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

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

2.2 ทบทวนและพัฒนาสมรรถนะรายตำแหน่ง (Functional Competency) ของสายงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ ประจำปีงบประมาณ 2563 ฝพค.ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการส่วน และพนักงานระดับ 5 -7 ประกอบด้วย 1. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. ฝ่ายพัฒนาการบริหาร 3. ฝ่ายพัฒนาวิทยาการและนวัตกรรม 4. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล 5. ฝ่ายพัฒนาระบบงานบุคคล 6. ฝ่ายสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ 7. ฝ่ายอำนวยการกลาง 8. ฝ่ายการแพทย์ ซึ่งการดำเนินการทบทวนและพัฒนาสมรรถนะรายตำแหน่ง (Functional Competency) เป็นการดำเนินงานตามแผนแม่บท HR ซึ่งจะแล้วเสร็จในปีงบประมาณ 2567

## 3. โครงการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Values)

ทอท.ดำเนินการโครงการเสริมสร้างค่านิยม(Core Values) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ทั้งนี้ การเสริมสร้างค่านิยมต้องครอบคลุมถึงเรื่องการทำงานของรัฐวิสาหกิจที่มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality Focused) ในการนี้ ทอท. จึงได้มีการจัดทำ Roadmap หรือแผนการเสริมสร้างค่านิยม (Core Values) และวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2563 – 2567) ซึ่งจะได้มีการทบทวนและเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านค่านิยมองค์กรให้เกิดการต่อยอด และสอดรับกับปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงสำคัญ (Disruptive Change) โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้าน Digital Technology และพฤติกรรมของลูกค้าผู้เดินทาง และสายการบิน รวมถึงการพัฒนา

ทำอากาศยานคู่แข่งของ ทอท. ซึ่งมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วโดยการทบทวนและเพิ่มเติมค่านิยมองค์กร และปรับแผนการเสริมสร้างค่านิยม (Core Values) และวัฒนธรรมองค์กร (Culture) การดำเนินงานของโครงการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในอนาคต รวมถึงกลยุทธ์ แนวทางและกิจกรรมในการส่งเสริมให้สอดคล้องกับบุคลากรยุคใหม่ที่เข้ามาร่วมงานกับองค์กรและการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับทอท.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 รวมทั้งวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและความคาดหวังของผู้บริหาร

2) ผู้บริหาร ทอท.ระดับ 9 (Change Leader) ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการทำอากาศยาน ผู้อำนวยการ เพื่อสร้างความเข้าใจการเชื่อมโยงค่านิยมองค์กรกับทิศทางธุรกิจ และยุทธศาสตร์องค์กร การทบทวนความตระหนักรู้ ความเข้าใจและการแสดงออกที่สะท้อนค่านิยม 5 ใจ

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

4) สร้างเครือข่ายผู้ส่งเสริมค่านิยมองค์กรในแต่ละทำอากาศยาน (Facilitator Team) เพื่อสื่อสารพฤติกรรมที่พึงประสงค์ 5 ใจ แผนและเป้าหมายการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร ให้มีความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่การเป็น Facilitator หรือนักส่งเสริมค่านิยม 5 ใจ

5) ให้ความรู้แก่พนักงานและลูกจ้างใหม่เพื่อเสริมสร้างค่านิยม 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, 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 โดยการรวบรวมความรู้ที่เป็นทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) การแบ่งปัน (Knowledge Sharing) และการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรในองค์กรในอันที่จะศึกษาและเรียนรู้จากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์

ทอท. ได้ดำเนินการโครงการการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกกระดับ ซึ่งเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ ทอท. เพื่อทบทวนและจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2563-2567 รวมทั้งการคัดเลือกและตรวจสอบหัวข้อความรู้ จัดทำแผนที่ความรู้เพื่อระบุองค์ความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ทอท. (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

### 5.1 การฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการท่าอากาศยาน (Airport Management Training)

- |                               |       |       |         |
|-------------------------------|-------|-------|---------|
| - โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม     | จำนวน | 220   | โครงการ |
| - ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร | จำนวน | 3,731 | คน      |

### 5.2 การฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการทั่วไป (General Management Training)

- |                               |       |       |         |
|-------------------------------|-------|-------|---------|
| - โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม     | จำนวน | 213   | โครงการ |
| - ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร | จำนวน | 5,207 | คน      |

### 5.3 การฝึกอบรมด้านวิชาชีพและการปฏิบัติการ (Functional & Operation Training)

- |                               |       |       |         |
|-------------------------------|-------|-------|---------|
| - โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม     | จำนวน | 301   | โครงการ |
| - ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร | จำนวน | 7,839 | คน      |

### 5.4 การฝึกอบรมด้านความรู้ทั่วไป (Soft Skills Training)

- |                               |       |       |         |
|-------------------------------|-------|-------|---------|
| - โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม     | จำนวน | 135   | โครงการ |
| - ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร | จำนวน | 4,911 | คน      |