



สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
The Civil Aviation Authority of Thailand

รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
ประจำปี 2564

จัดทำโดย
ฝ่ายบริหารทุนมนุษย์

ในปี 2564 กพท. ดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีผลการดำเนินการแบ่งเป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

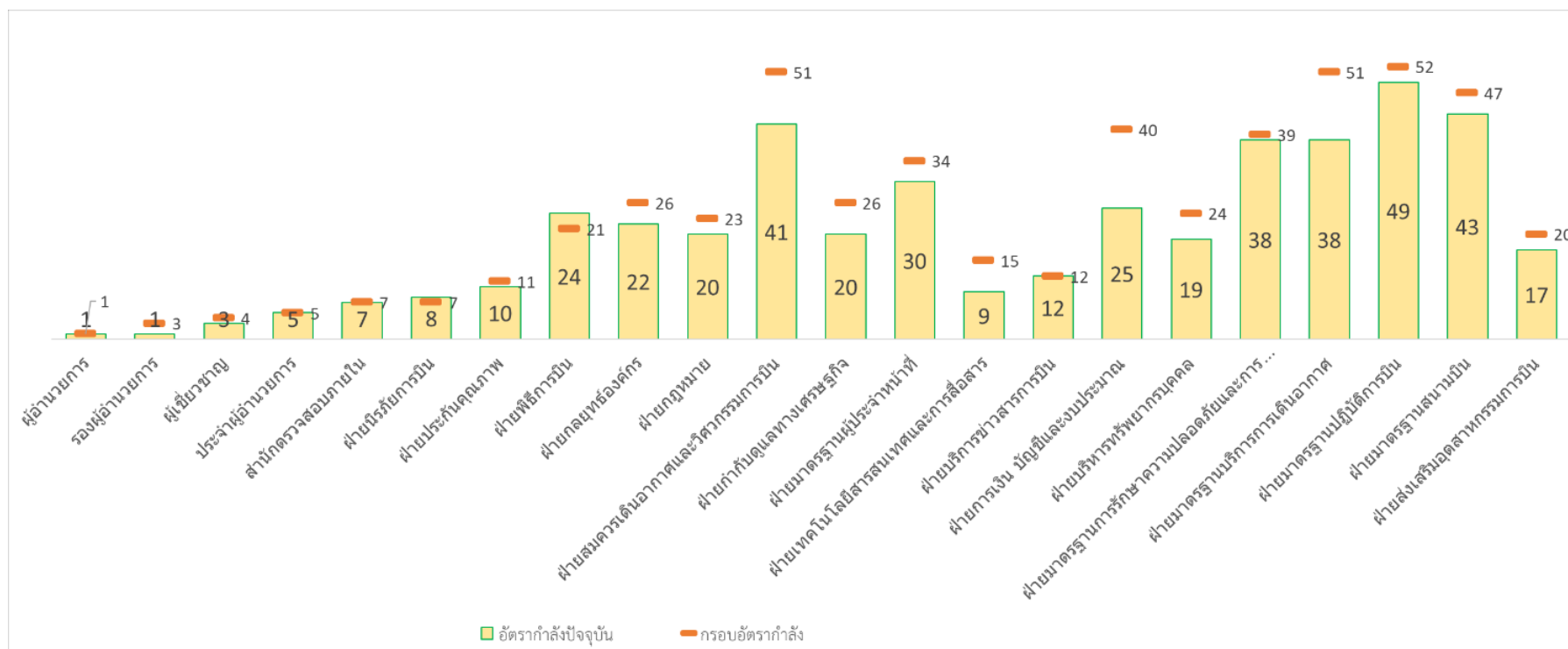
1. ด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย
 - 1.1 ภาพรวมอัตรากำลัง
 - 1.1.1 พนักงานตามระดับตำแหน่ง
 - 1.2 การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน
2. ด้านการพัฒนาสมรรถนะพนักงาน
 - 2.1 ภาพรวมการพัฒนาสมรรถนะตาม Training Programme
 - 2.2 สรุปผลการดำเนินงาน ประจำปี 2564
 - 2.3 ปัญหาและอุปสรรค
 - 2.4 ข้อเสนอแนะผลการวิเคราะห์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

รายงานสถานะด้านการบริหารงานบุคคลของ กพท. ประจำปี 2564

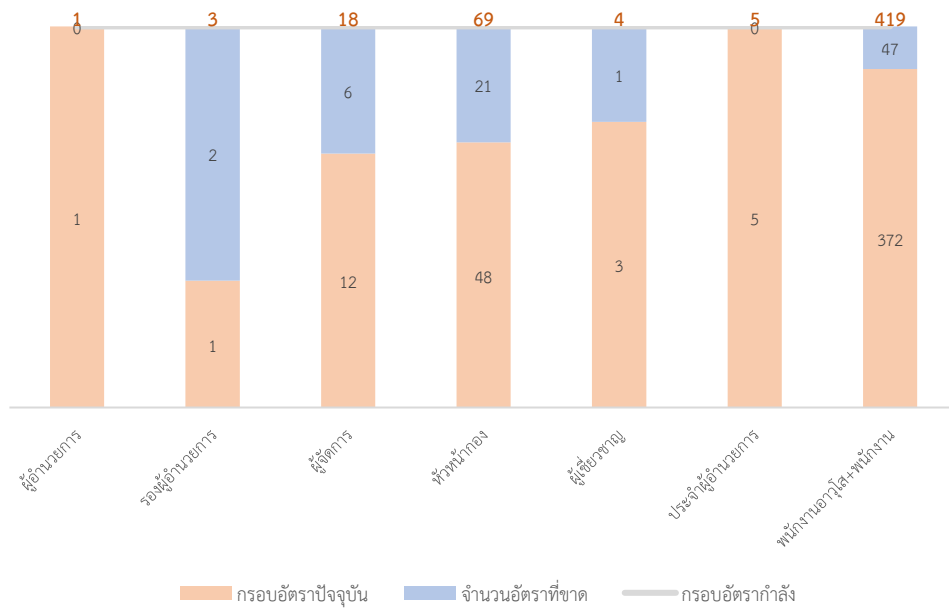
1. ด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

1.1 ภาพรวมอัตรากำลัง

ปี 2564 กพท. มีกรอบอัตรากำลัง 519 อัตรา มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 442 คน คิดเป็นร้อยละ 85.16 โดยแบ่งจำนวนพนักงานแต่ละฝ่าย/สำนัก ได้ดังนี้ โดยในจำนวนพนักงานทั้งหมด แบ่งกลุ่มพนักงานได้เป็นดังนี้



1.1.1 อัตรากำลัง: จำแนกพนักงานตามระดับตำแหน่ง (Job Level)



โดยสรุปอัตรากำลัง กพท.

ระดับบริหาร กรอบอัตรากำลัง 95 อัตรา ประจําปี 2564 มี 65 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 68.42

ระดับปฏิบัติการ กรอบอัตรากำลัง 424 อัตรา ประจําปี 2564 มี 377 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 88.91

1.2 การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

ปี 2564 กพท. ได้สรรหาและคัดเลือกพนักงานจำนวน 21 อัตรา แบ่งเป็นตำแหน่งประจําผู้อำนวยการ 5 อัตรา และระดับพนักงาน 16 อัตรา และสามารถสรรหาตำแหน่งประจําผู้อำนวยการได้ 5 อัตรา และระดับพนักงานได้ 28 อัตรา รวมเป็นจำนวน 33 อัตรา โดยการสรรหาและคัดเลือกภายนอก

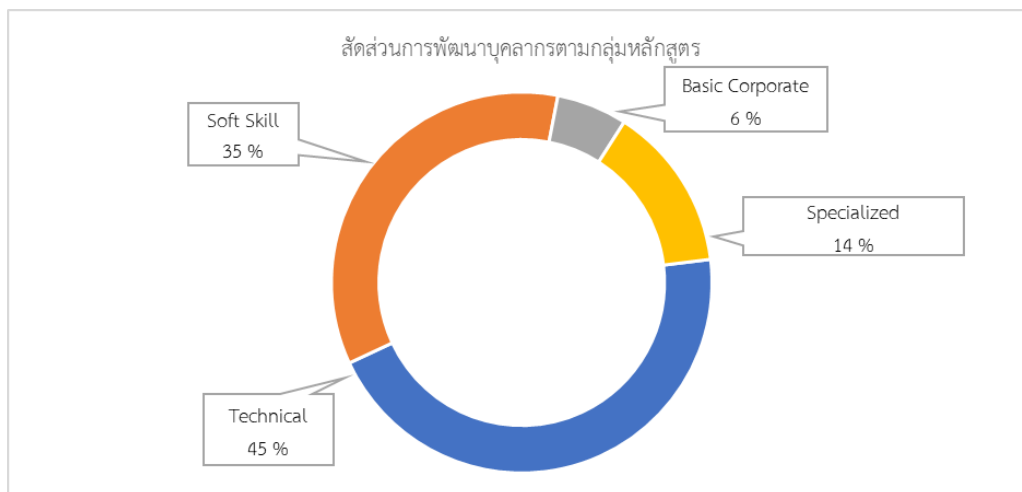
2. ด้านการพัฒนาสมรรถนะพนักงาน ประกอบด้วย

2.1 ภาพรวมการพัฒนาสมรรถนะตาม Training Programme

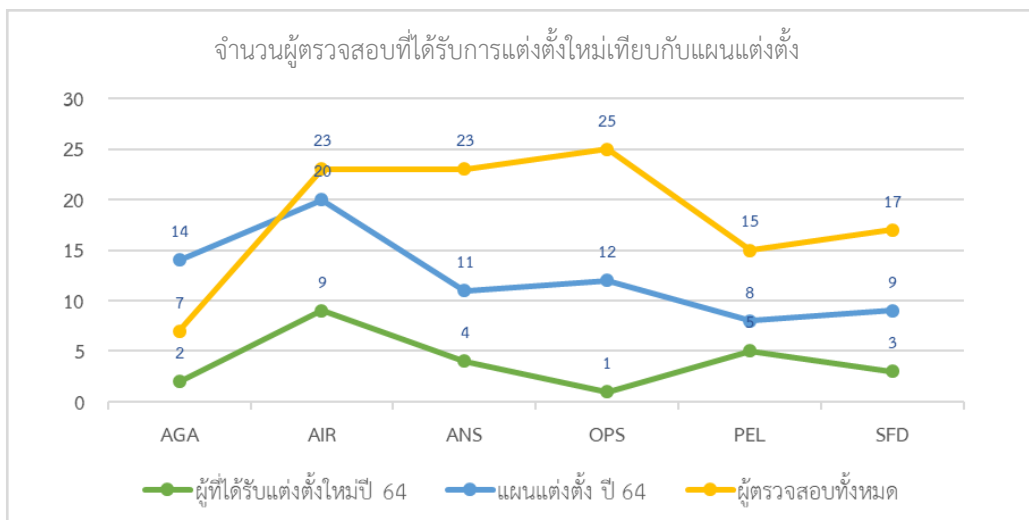
การพัฒนาบุคลากรของ กพท. ในปี 2564 ยังคงมุ่งเน้นไปที่การฝึกอบรมตาม Training Programme เป็นหลัก โดย กพท. ได้พัฒนาบุคลากรโดยวิธีการฝึกอบรม รวมทั้งสิ้น 2,502 คน (โดยพนักงานหนึ่งคนได้เข้าร่วมการอบรมมากกว่าหนึ่งหลักสูตร) โดยจำแนกกลุ่มหลักสูตรที่ดำเนินการออกเป็น 5 ประเภทหลักๆ ดังนี้

กลุ่มหลักสูตร	คำอธิบายกลุ่มหลักสูตร	รูปแบบการพัฒนา
1. Basic Corporate	6 วิชาพื้นฐานที่ กพท. กำหนด	e-Learning ของ กพท.
2. Computer & Language Skill	เช่น การใช้งาน Microsoft Office และ การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ เป็นต้น	e-Learning, Classroom
3. Soft Skill	เช่น ภาวะผู้นำ การพัฒนาการคิด การสื่อสาร การ Coaching การให้ Feedback เป็นต้น	e-Learning, Virtual Classroom, Classroom, Workshop
4. Specialized Program	หลักสูตรเฉพาะทางของฝ่าย/กองต่างๆ ไป	e-Learning, Virtual Classroom, Classroom, Workshop
5. Technical Program	หลักสูตรทางเทคนิคของฝ่ายกำกับดูแล หรือ ผู้ตรวจสอบด้านการบิน	e-Learning, Virtual Classroom, Classroom, Workshop, OJTs

ตาราง: การจำแนกกลุ่มหลักสูตรที่ดำเนินการในปี 2564



รูป: ข้อมูลสัดส่วนการพัฒนาบุคลากรตามกลุ่มหลักสูตร



หมายเหตุ จำนวนผู้ตรวจสอบ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 รวมทั้งหมด 110 คน

2.2 สรุปผลการดำเนินงาน ประจำปี 2564

1. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานในปี 2564

กพท. ได้มีการพัฒนาระบบการสรรหาและการคัดเลือก โดยใช้การทดสอบผู้สมัครด้วยแบบทดสอบข้อเขียน เพื่อคัดเลือกก่อนเข้ากระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือก โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทั่วไป (Aptitude Test), แบบทดสอบความสามารถเฉพาะตำแหน่ง (Specific Career Test) และแบบทดสอบด้านบุคลิกภาพ (Personality Test)

และเนื่องจากสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-2019 กลับมาระบาดระลอกใหม่และมีความรุนแรงมากขึ้น กพท. จึงปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำแบบทดสอบ จากการรับการทดสอบ ณ สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย อาคารหลักสีฟ้า เป็นรูปแบบออนไลน์แทน โดยมีกำหนดการทำแบบทดสอบในวันที่ 15-19 มกราคม 2565

2. การคัดเลือกผู้สมัครตำแหน่งพนักงานอาวุโส และการเลื่อนพนักงานให้ดำรงตำแหน่งพนักงานอาวุโส

ในปี 2564 กพท. สามารถสรรหาผู้สมัครตำแหน่งพนักงานอาวุโสเข้ามาปฏิบัติงานได้ จำนวน 7 ราย แบ่งเป็น ฝ่ายมาตรฐานปฏิบัติการบิน จำนวน 6 ราย และฝ่ายสมควรเดินอากาศและวิศวกรรมการบิน จำนวน 1 ราย

ประกอบกับ กพท. ได้มีการเลื่อนพนักงานให้ดำรงตำแหน่งพนักงานอาวุโส จำนวน 132 ราย คิดเป็นร้อยละ 36.46 จากจำนวนพนักงานทั้งหมด โดยการเลื่อนพนักงานให้ดำรงตำแหน่งพนักงานอาวุโสดังกล่าว เพื่อเป็นการแก้ปัญหาเรื่องการเติบโตของพนักงานภายในองค์กรอีกด้วย

3. กพท. ได้ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะให้แก่ผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2564 กพท. ได้ดำเนินโครงการส่งเสริมทักษะการบริหารและพัฒนาภาวะผู้นำสู่ความเป็นมืออาชีพ หรือ CAAT New Generation Leadership Journey (NGLP) ซึ่งประกอบไปด้วยหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร จำนวน 7 หลักสูตร โดยโครงการดังกล่าวมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้ากองขึ้นไปให้สอดคล้องกับสมรรถนะผู้บริหาร (Managerial Competency) และสามารถบริหารจัดการทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ โครงการดังกล่าวมีรูปแบบการฝึกอบรมที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับลักษณะการเรียนรู้เฉพาะตน (Learning Style) รูปแบบการฝึกอบรมประกอบด้วย การเรียนรู้ในห้องเรียน การแลกเปลี่ยนความรู้ (Discussion) การทำกิจกรรมกลุ่ม (Group Workshop) และการฝึกปฏิบัติจริง ทำให้ผู้บริหารเข้าใจทฤษฎีการบริหารจัดการในระดับสากลได้ดียิ่งขึ้น และสามารถนำความรู้จากโครงการดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้

นอกจากนี้ กพท. ยังได้จัดโครงการเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร CAAT High Potentials Leadership Program of Management โดยกองฝึกอบรมได้ประสานให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจากบริษัทภายนอก (บริษัท เอสอีเอเซีย ลีดาเวชั่น เซ็นเตอร์ จำกัด (SEASIA LEADAVATION CENTER CO., LTD.)) ในการประเมินศักยภาพผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญจะประมวลผลออกมาด้วยสถิติและมาตรฐานที่เชื่อถือได้ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ Gab Competency ของแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับ Personality และ Core Values ของ กพท. ซึ่งภายหลังจากที่ผู้เชี่ยวชาญได้ประมวลผลจากการทำแบบทดสอบเรียบร้อยแล้ว และได้ดำเนินการสรุปผล Gab Competency ของผู้บริหารแต่ละบุคคล รวมถึงการจัด Workshop Coaching ให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ Gab Competency ของตนเอง และวางแผนการพัฒนารายบุคคลเพื่อปิดช่องว่างสมรรถนะ โดยใช้เครื่องมือในการพัฒนา 70:20:10 Learning Model

2.3 ปัญหาและอุปสรรค

ในปี 2564 ที่ผ่านมามีการพัฒนาบุคลากรของ กพท. ยังคงมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาสมรรถนะผ่านการฝึกอบรมตาม Training Programme เป็นหลัก เนื่องจากสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-2019 ทำให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการฝึกอบรมจากการฝึกอบรมแบบ Classroom เป็นการฝึกอบรมรูปแบบ Virtual Classroom มากขึ้น ถึงแม้จะสามารถพัฒนาสมรรถนะพนักงานได้จำนวนมาก ขณะที่ กพท. สามารถดำเนินการแต่งตั้งผู้ตรวจสอบด้านการบินได้ จำนวนทั้งหมด 24 คน เทียบกับแผนที่ต้องการแต่งตั้งให้ได้จำนวน 74 คน คิดเป็นสัดส่วนความสำเร็จที่ร้อยละ 32.43 อันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ เช่น ผู้ตรวจสอบด้านการบินจำเป็นต้องผ่าน OJT แต่เนื่องจากสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-2019 ที่ทำให้ไม่สามารถส่งพนักงานไป OJT กับหน่วยงานภายนอกได้ตามแผน ประกอบกับ กพท. พึ่งพาสถาบันฝึกอบรมภายนอก โดยเฉพาะสถาบันฝึกอบรมที่ต่างประเทศเป็นหลัก เมื่อมีเหตุที่ทำให้พนักงานไม่สามารถเดินทางไปเข้ารับการพัฒนาได้ จึงทำให้ไม่สามารถสร้างคุณสมบัติผู้ตรวจสอบด้านการบินได้ตามแผนที่กำหนด

ดังนั้น แนวทางแก้ไขที่ผ่านมา กพท. จึงได้สร้างและพัฒนาครูผู้สอนจากภายใน (Internal Instructor) เพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วยให้การสร้างคุณสมบัติผู้ตรวจสอบด้านการบินมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น รวมถึงส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานของประเทศไทยมากขึ้น โดย กพท. ได้ประสานฝ่ายต่าง ๆ เพื่อดำเนินการแต่งตั้งพนักงานที่มีความรู้และคุณสมบัติตามที่กำหนดใน Training Manual ให้เป็นวิทยากรภายใน และขออนุมัติเปิดหลักสูตร Mandatory ต่างๆ รวมถึงให้พนักงานที่เป็นวิทยากรหลักสูตร Mandatory อยู่แล้ว ปรับเปลี่ยนเนื้อหาและรูปแบบการฝึกอบรมให้เป็นรูปแบบ Online และจัดฝึกอบรมผ่านระบบ Online ต่างๆ เช่น Zoom, Webex และ Microsoft Team รวมถึง กพท. ได้ประสานกับสถาบันฝึกอบรมต่างประเทศในการปรับรูปแบบการฝึกอบรมเป็นรูปแบบ Online เพื่อให้พนักงานสามารถเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนั้น ๆ ประกอบกับในบางหลักสูตรที่มีผู้อบรมจำนวนมาก กพท. ได้ประสานกับสถาบันฝึกอบรมในการจัดฝึกอบรมภายในให้กับพนักงาน กพท. ในรูปแบบ Online เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสามารถดำเนินการตามแผนพัฒนาฯ ต่อไปได้

2.4 ข้อเสนอแนะผลการวิเคราะห์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

สรุปในภาพรวม กพท. ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาผ่านการฝึกอบรมเป็นหลัก โดยแนวทางในการดำเนินงานต่อไป กพท. จะสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะที่มีหลากหลายรูปแบบนอกเหนือจากการฝึกอบรม รวมถึงเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะรูปแบบอื่นๆ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเกิดทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น