



สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
The Civil Aviation Authority of Thailand

รายงานผลการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
ประจำปี 2565

จัดทำโดย

ฝ่ายบริหารทุนมนุษย์

ดังนี้

ในปี 2565 กพท. ดำเนินการด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยมีผลการดำเนินการแบ่งเป็นประเด็นสำคัญ

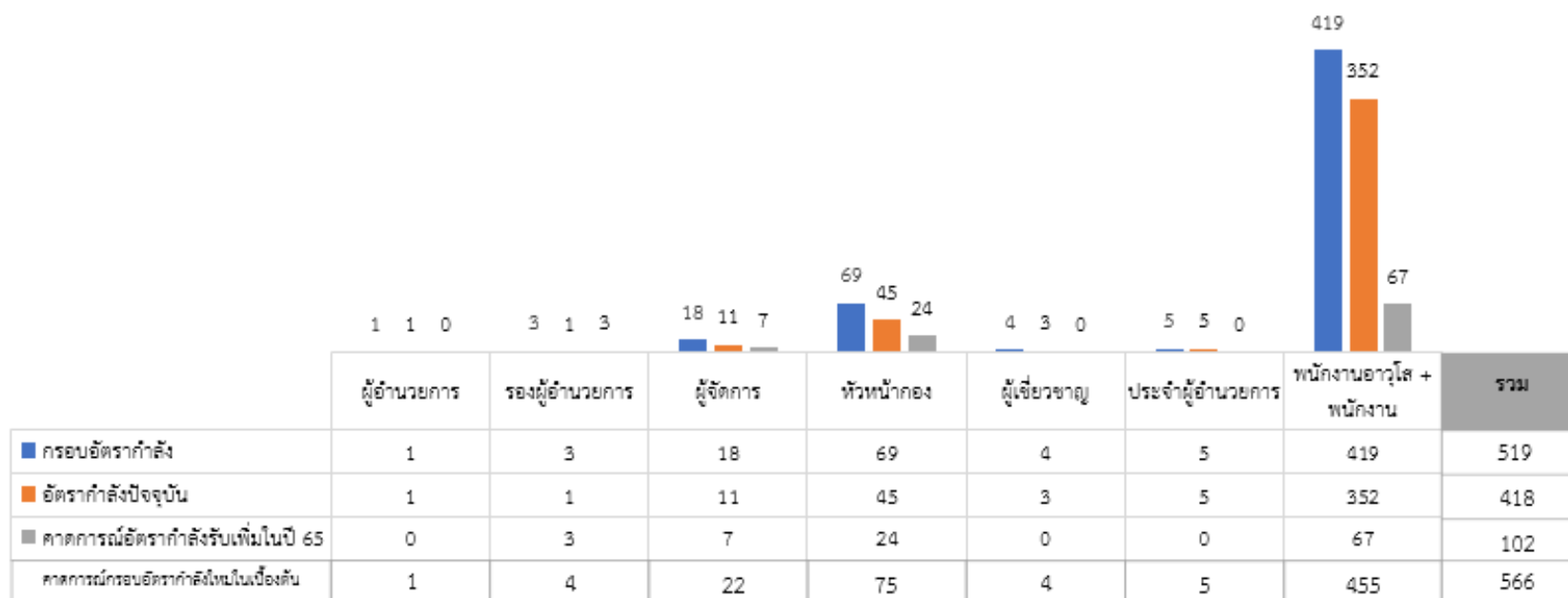
1. ด้านการบริหารงานทุนมนุษย์ ประกอบด้วย
 - 1.1 ภาพรวมอัตรากำลังคน
 - 1.2 การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน
2. ด้านการพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์
 - 2.1 ภาพรวมการพัฒนาสมรรถนะตาม Training Programme
 - 2.2 สรุปผลการดำเนินงานประจำปี 2565
 - 2.3 ปัญหาและอุปสรรค
 - 2.4 ข้อเสนอแนะผลการวิเคราะห์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

รายงานสถานะด้านการบริหารงานทุนมนุษย์ของ กพท. ประจำปี 2565

1. ด้านการบริหารงานทุนมนุษย์ ประกอบด้วย

1.1 ภาพรวมอัตรากำลัง

ปี 2565 กพท. ได้สรรหาและคัดเลือกพนักงานจำนวน 55 อัตรา โดยเป็นระดับพนักงานทั้งหมด 55 อัตรา และสามารถบรรจุแต่งตั้งพนักงานได้ทั้งหมด 78 อัตรา โดยเป็นการสรรหาและคัดเลือกจากภายนอก



หมายเหตุ: กพท. คาดการณ์ต้องเสนอคณะกรรมการกำกับฯ พิจารณากรอบอัตรากำลังจาก 519 อัตรา เป็น 566 อัตรา

1.2 การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

2.1 การคัดเลือกพนักงานภายใน

ครั้งที่ 1/2565 เป็นการรับสมัครคัดเลือกพนักงานภายในเพื่อปฏิบัติงานประเภทบริหาร ระดับรองผู้อำนวยการ เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2565 และประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการสัมภาษณ์คัดเลือกพนักงานภายในเพื่อปฏิบัติงานประเภทบริหาร ระดับรองผู้อำนวยการ เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2565

ครั้งที่ 2/2565 เป็นการสรรหาภายในเพื่อรับการคัดเลือกและเลื่อนพนักงานให้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับหัวหน้ากอง/ หัวหน้ากลุ่มงาน เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2565 และประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการสัมภาษณ์คัดเลือกพนักงานภายในเพื่อเลื่อนพนักงานให้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน/ หัวหน้ากอง เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2565 และประกาศรายชื่อผู้ผ่านการสัมภาษณ์คัดเลือก เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2565

ครั้งที่ 3/2565 เป็นการสรรหาพนักงานภายในเพื่อรับการคัดเลือกและเลื่อนพนักงานให้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับผู้จัดการสำนัก/ ฝ่าย/ ศูนย์ เมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2565

2.2 การคัดเลือกบุคคลากรภายนอก

ครั้งที่ 1/2565 เป็นการรับสมัครคัดเลือกบุคคลภายนอก เพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานระดับบริหารเพื่อปฏิบัติงานในสังกัดต่าง ๆ ของ กพท. เมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2565 และประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกให้มาปฏิบัติงาน ในระดับรองผู้อำนวยการ เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2565 และมีกำหนดการสัมภาษณ์วันที่ 4 กันยายน 2565

ครั้งที่ 2/2565 เป็นการรับสมัครคัดเลือกบุคคลภายนอก เพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานเพื่อปฏิบัติงานฝ่ายบริหารชาวสารการบิน โดย กพท. ได้ดำเนินการจัดการทดสอบข้อเขียน เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2565 และดำเนินการสัมภาษณ์ไปแล้ว เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2565 โดยมีผู้ผ่านการคัดเลือกจำนวน 9 ราย และได้เข้ามาเจรจาหน้าที่ความรับผิดชอบและค่าตอบแทนเมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2565

ครั้งที่ 3/2565 เป็นการรับสมัครคัดเลือกบุคคลภายนอก เพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานเพื่อปฏิบัติงานฝ่าย/ สำนักต่าง ๆ โดย กพท. ได้ดำเนินการปิดรับสมัครบุคคลภายนอก เมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2565 และกำลังดำเนินการประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการทดสอบเป็นลำดับถัดไป

ครั้งที่ 4/2565 เป็นการรับสมัครคัดเลือกบุคคลภายนอก เพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานเพื่อปฏิบัติงานหน่วยงานศูนย์บริการทางการบิน โดย กพท. ได้ดำเนินการปิดรับสมัครบุคคลภายนอก เมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2565 และกำลังดำเนินการประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการทดสอบเป็นลำดับถัดไป

กำหนดการสรรหาและคัดเลือก

วันที่ดำเนินการ	แผนการดำเนินการสรรหาและคัดเลือก
21 ธันวาคม 2565	ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์เข้ารับการทดสอบ ครั้งที่ 3/2565 และ 4/2565 ฝ่ายต่าง ๆ จำนวน 46 ตำแหน่ง
17 มกราคม 2566	ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบสัมภาษณ์ ครั้งที่ 3/2565 และ 4/2565 ฝ่ายต่าง ๆ จำนวน 46 ตำแหน่ง
23 มกราคม 2566	ดำเนินการสัมภาษณ์และประกาศรายชื่อผู้ผ่านสัมภาษณ์
กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2566	บรรจุและแต่งตั้ง

2. ด้านการพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ ประกอบด้วย

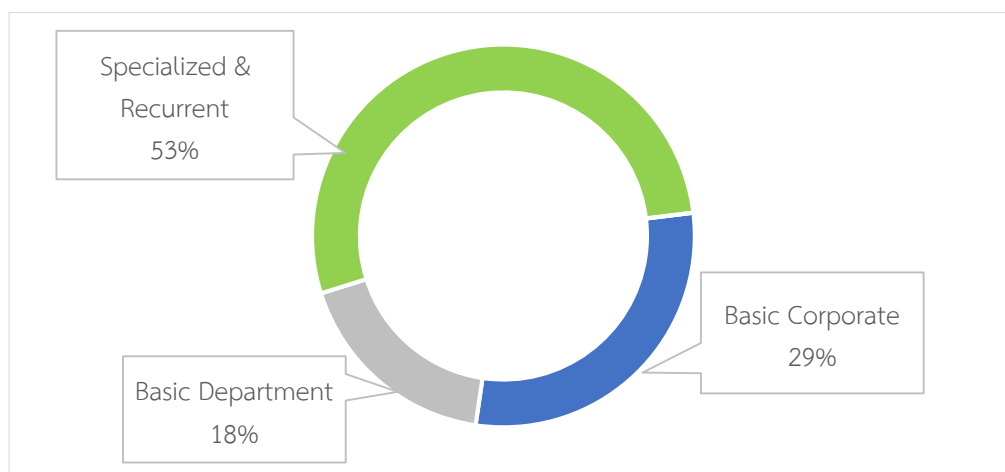
2.1 ภาพรวมการพัฒนาสมรรถนะตาม Training Programme

การพัฒนาทุนมนุษย์ของ กพท. ในปี 2565 ยังคงมุ่งเน้นไปตามฝึกอบรมตาม Training Programme เป็นหลัก โดย กพท. ได้พัฒนาทุนมนุษย์โดยวิธีฝึกอบรม รวมทั้งสิ้น 1,065 ราย (พนักงาน 1 คนสามารถเข้าร่วมการอบรมมากกว่าหนึ่งหลักสูตร) โดยการจำแนกกลุ่มหลักสูตรที่ดำเนินการออกเป็น 3 ประเภทหลักๆ ดังนี้

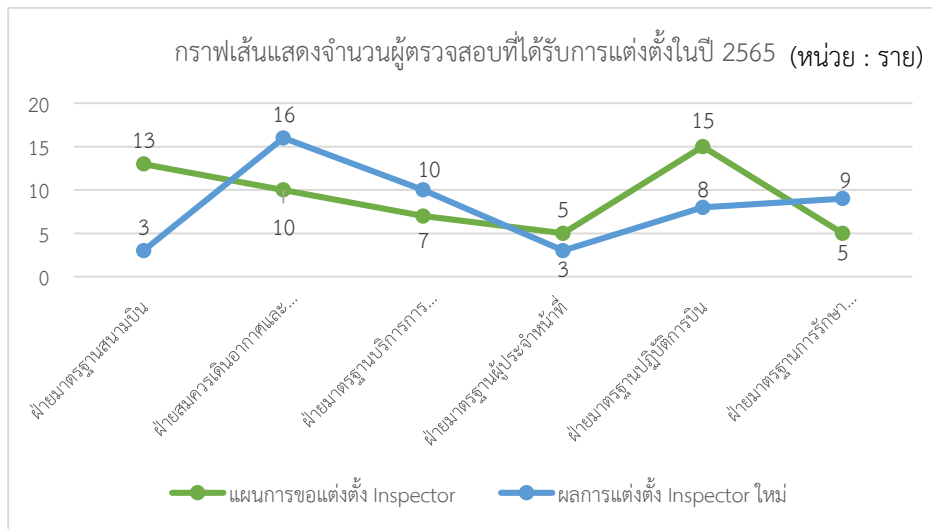
กลุ่มหลักสูตร	คำอธิบายกลุ่มหลักสูตร	รูปแบบการพัฒนา
Basic Corporate	6 วิชาพื้นฐานที่ กพท. กำหนด	e-Learning ของ กพท.
Basic Department	หลักสูตรที่ฝ่ายกำหนดให้พนักงานควรรับการอบรมและพัฒนาภายใน 1 ปี นับจากวันเริ่มงาน / ย้ายหน่วยงาน	e-Learning, Virtual Classroom, Classroom, Workshop
Specialized & Recurrent	หลักสูตร Specialized แบ่งเป็นหลักสูตรตามประเภทของงาน หรือ การตรวจสอบ และ หลักสูตร Recurrent เป็นการฝึกอบรม ทบทวนและพัฒนาตามรอบที่กำหนดใน Training Programme	e-Learning, Virtual Classroom, Classroom, Workshop

แผนภูมิแสดงสัดส่วนการพัฒนาทุนมนุษย์

แยกตามกลุ่มหลักสูตร (เดือนมกราคม - ธันวาคม 2565)



กพท. มีผู้ตรวจสอบด้านการบินได้รับการแต่งตั้งใหม่ (Initial) จำนวน 36 ราย ประกอบไปด้วย ฝ่าย AGA ANS AIR OPS PEL และ SFD และมีผู้ตรวจสอบฯ ขยายขอบเขตการตรวจสอบ (Domain/Scope Extension) จำนวน 13 ราย จาก PEL OPS AIR และ ANS ทำให้ในปี 2565 มีผู้ตรวจสอบที่ได้รับการแต่งตั้งแล้ว จำนวน 49 ราย จากเป้าหมายให้มีพนักงานได้รับการแต่งตั้งภายในปี 2565 จำนวน 55 ราย คิดเป็นร้อยละ 89.09 ของเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้ ไม่ได้รวมถึงการต่ออายุผู้ตรวจสอบการบิน (Revalidation) ที่ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว จำนวน 48 ราย ตั้งแต่เดือนมกราคมถึงเดือนธันวาคม 2565 (ข้อมูล ณ วันที่ 29 ธันวาคม 2565)



2.2 สรุปผลการดำเนินงาน ประจำปี 2565

1. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานในปี 2565

กพท. ได้มีการพัฒนาระบบการสรรหาและการคัดเลือก โดยใช้การทดสอบผู้สมัครด้วยแบบทดสอบข้อเขียน เพื่อคัดเลือุก่อนเข้ากระบวนการสัมภาษณ์และการคัดเลือก โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทั่วไป (Aptitude Test), แบบทดสอบวัดความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบินพลเรือน, แบบทดสอบความสามารถเฉพาะตำแหน่ง (Specific Career Test) และแบบทดสอบด้านบุคลิกภาพ (Personality Test)

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

นอกจากนี้ กพท. ยังปรับเปลี่ยนรูปแบบการรับสมัคร โดยรับใบสมัครเฉพาะช่องทาง Email และให้ผู้สมัครส่งเอกสารมาในรูปแบบ PDF

2. การคัดเลือกผู้สมัครตำแหน่งพนักงานอาวุโส และการเลื่อนพนักงานให้ดำรงตำแหน่งพนักงานอาวุโส

ในปี 2565 กพท. สามารถสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครตำแหน่งพนักงานอาวุโสเข้ามาปฏิบัติงานได้จำนวน 2 ราย แบ่งเป็น ฝ่ายบัญชีและการเงิน จำนวน 1 ราย และสำนักนิตยภัตและกำกับมาตรฐานการตรวจสอบจำนวน 1 ราย

ประกอบกับ กพท. ได้มีการเลื่อนพนักงานเป็นพนักงานอาวุโส จำนวน 30 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.18 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด โดยการเลื่อนพนักงานเป็นพนักงานอาวุโสข้างต้น เพื่อเป็นการแก้ปัญหาเรื่องการส่งเสริมการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานภายในองค์กรอีกด้วย

3. การพัฒนาทุนมนุษย์ของ กพท. ยังคงมุ่งเน้นไปที่การฝึกอบรมและพัฒนาตาม Training Programme เป็นหลัก โดย กพท. สามารถดำเนินการแต่งตั้งผู้ตรวจสอบด้านการบินได้ จำนวนทั้งหมด 49 ราย เทียบกับแผนที่ต้องการแต่งตั้งให้ได้จำนวน 55 ราย คิดเป็นสัดส่วนความสำเร็จที่ร้อยละ 89.09 โดยไม่สามารถแต่งตั้งได้ร้อยละ 10 อันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ เช่น การ OJT ไม่ได้ตามแผนเนื่องจากข้อจำกัดด้านสถานที่ตั้งนั้น แนวทางแก้ไขที่ผ่านมา กพท. จึงได้สร้างและพัฒนาครูผู้สอนจากภายใน (Internal Instructor) เพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วยในการสร้างคุณสมบัติ ผู้ตรวจสอบด้านการบินมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น รวมถึงส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานของประเทศไทยมากขึ้น โดย กพท. ได้ประสานฝ่ายต่าง ๆ เพื่อดำเนินการแต่งตั้งพนักงานที่มีความรู้และคุณสมบัติตามที่กำหนดใน Training Manual ให้เป็นวิทยากรภายในและขออนุมัติเปิดหลักสูตร Mandatory ต่าง ๆ รวมถึงให้พนักงานเป็นวิทยากรหลักสูตร Mandatory ประกอบกับการวางแผน/การทบทวนการพัฒนาของพนักงานร่วมกับหน่วยงาน เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสามารถดำเนินการตามแผนพัฒนาฯ ต่อไป

4. ตามแผนยุทธศาสตร์ กพท. ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2565-2569 ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 1 เรื่อง การพัฒนาระบบการกำกับดูแลของรัฐสู่มาตรฐานยั่งยืน ซึ่งในปี 2565 มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ 4 เรื่อง การพัฒนาฝึกอบรม Inspector และ Aviation Staff ทั้งด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามมาตรฐาน และกำหนดค่าเป้าหมาย คือ การมีแบบ (Model) สำหรับการพัฒนาศรรถนะทุนมนุษย์ ด้านกำกับดูแลความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย (Competency-Based Training Program Model) ที่ได้รับความเห็นชอบจาก ผอ.กพท. เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาศรรถนะบุคลากรด้านกำกับดูแลความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย (Competency-Based Training Program) ในปี 2566

ปี 2566 กพท. ดำเนินการต่อเนื่องจากปี 2565 โดยนำ Competency-Based Training Program Model ที่ได้รับความเห็นชอบจาก ผอ.กพท. มาเป็นแนวทางสำหรับโครงการพัฒนาระบบ Competency-Based Training Program and Assessment เพื่อจัดทำ/ทบทวน Competency Dictionary และสรุปเป็น Competency Dictionary ให้เห็นถึงความรู้ ทักษะที่สอดคล้องกับภารกิจ รวมถึงได้ Training Programme ฉบับที่ปรับปรุงใหม่สอดคล้องกับ Competency-Based Training และดำเนินการจัดทำแนวทางคุณสมบัติพื้นฐานและการพัฒนา Evaluator รวมถึงกระบวนการสรรหา Evaluator ตามลำดับภายในเดือน ธันวาคม 2566

ปี 2567-2569 กพท. ดำเนินการพัฒนาศรรถนะและแต่งตั้ง Evaluator รวมถึงการประเมิน Inspector ครบถ้วนตามแผนพัฒนาทุนมนุษย์ประจำปี 2567-2569 ต่อไป

ประกอบกับในปี 2565 มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ 20 เรื่อง การพัฒนาระบบบริหารและทุนมนุษย์ เพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Leader) โดยการพัฒนาจะดำเนินการตาม High Performance Leader Model ที่ได้รับความเห็นชอบ โดยอ้างอิงกรอบแนวคิด Evolutionary Leadership ของ Claudia Lindby เพื่อนำมากำหนดเป้าหมายและลำดับขั้นในการกำหนดหัวข้อการพัฒนาพนักงาน กลุ่มเป้าหมายของสำนักงาน โดยนอกจากการใช้เทคนิค/รูปแบบการอบรมในชั้นเรียน (Classroom) แล้ว ยังมุ่งเน้นให้นำเทคนิค/รูปแบบการพัฒนาอื่นๆ (70:20:10 Model) ได้แก่ การ Coaching, Counselling, OJT, Special Project, Job shadowing, Job Enlargement and Job Enrichment เป็นต้น ตามความเหมาะสมกับรูปแบบการพัฒนาของแต่ละหัวข้อ โดยสามารถจัดทำเป็น Individual Development Plan สำหรับการพัฒนาในระยะยาวในปี 2566 เป็นต้นไป

2.3 ปัญหาและอุปสรรค ประจำปี 2565

ปัญหา/อุปสรรคที่พบ	การพัฒนาในปี 2565	แผนการดำเนินการในปี 2566
<ol style="list-style-type: none"> การพัฒนาผู้ตรวจสอบด้านการบิน (Inspector) การส่งเสริมการ OJT ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด 	<ol style="list-style-type: none"> วางแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบฯ ร่วมกับหน่วยงาน พัฒนาตามแผนพัฒนา/ ทบทวนแผน 	<ol style="list-style-type: none"> จัดทำระบบฐานข้อมูลการพัฒนา ระบบติดตามการพัฒนาของผู้ตรวจสอบฯ ประสานหน่วยงานต้นสังกัดวางแผนการดำเนินการ OJT
การพัฒนาพนักงานตาม Training Program และสมรรถนะ (CBT)	จัดทำ Model การพัฒนาพนักงานตามสมรรถนะ (CBT)	<ol style="list-style-type: none"> โครงการพัฒนาระบบ Competency-Based Training Program and Assessment เพื่อทบทวนพจนานุกรมสมรรถนะ เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาสมรรถนะ จัดทำแนวทางการพัฒนาผู้ประเมินสมรรถนะ (Evaluator)
การส่งเสริมค่านิยมร่วมขององค์กร (Core Values) และการพัฒนาผู้บริหาร	จัดทำ Model การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารและพนักงานเพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีสมรรถนะสูง	<ol style="list-style-type: none"> งานพัฒนาผู้บริหารและพนักงานกลุ่มเป้าหมายตามตัวแบบ High Performance Leadership และ Outstanding people คัดเลือกกลุ่มเป้าหมายการพัฒนา
การพัฒนาทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด	<ol style="list-style-type: none"> วางแผนพัฒนาพนักงานร่วมกับหน่วยงาน พัฒนาตามแผนพัฒนา/ ทบทวนแผน 	<ol style="list-style-type: none"> ติดตามการพัฒนาพนักงาน/ รายงานผลการพัฒนาให้หน่วยงานทราบ สรุปสาเหตุหลักของการพัฒนาที่ไม่เป็นไปตามแผนฯ/ แนวทางแก้ไข
การเพิ่มเติมความรู้ด้านสมรรถนะของผู้ตรวจสอบด้านการบินให้กับพนักงานกองพัฒนาทุนมนุษย์	ศึกษาจากคู่มือต่างๆ ของ ICAO รวมถึงอำนาจหน้าที่/ การปฏิบัติงานฝ่ายกำกับต่างๆ	<ol style="list-style-type: none"> ศึกษา วิเคราะห์ การปฏิบัติภารกิจงานของผู้ตรวจสอบ ศึกษาข้อมูลการประเมินผู้ตรวจสอบฯ ของ OJT Trainer/Assessor

ปัญหา/อุปสรรคที่พบ	การพัฒนาในปี 2565	แผนการดำเนินการในปี 2566
การไม่สามารถเข้ารับการอบรมตามแผนได้เนื่องจากสถาบันฝึกอบรมเลื่อน/ยกเลิกการจัดฝึกอบรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. เปลี่ยนเป็นสถาบันที่สอนหลักสูตรเดียวกัน 2. ติดต่อสถาบันเดิมเพื่อหา กำหนดการเปิดหลักสูตรรอบต่อไป 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดหาสถาบันสำรองที่เปิดสอนหลักสูตรเดียวกัน 2. ติดต่อจัดฝึกอบรมภายใน หากสามารถรวบรวมผู้เรียนได้มากขึ้น

2.4 ข้อเสนอแนะผลการวิเคราะห์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

สรุปในภาพรวม กพท.ได้ดำเนินการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยเป็นการมุ่งเน้นพัฒนาผ่านการฝึกอบรมเป็นหลัก โดยแนวทางในการดำเนินงานต่อไป กพท. จะสร้างความตระหนักให้กับบุคลากร ในองค์กร เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะที่มีหลากหลายรูปแบบนอกเหนือจากการฝึกอบรม รวมถึงเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะรูปแบบอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเกิดทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น

และในส่วนของการสรรหาคัดเลือกพนักงาน ควรมีการปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัลให้มากขึ้นโดยการส่งข้อมูลทางออนไลน์ ในรูปแบบไฟล์ PDF รวมถึงมีทั้งการสรรหาจากภายใน และภายนอก โดยพนักงานส่วนใหญ่ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการ และมีการเลื่อนขั้นพนักงานเป็นพนักงานอาวุโส เพื่อเป็นการแก้ปัญหาเรื่องการส่งเสริมการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานภายในองค์กรอีกด้วย