บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
รายงานประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑
(๑ ตุลาคม ๒๕๖๐ - ๓๐ กันยายน ๒๕๖๑)

สารบัญ

สารจากประธานกรรมการ ๑
สารจากกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ๓
ข้อมูลทั่วไปของรัฐวิสาหกิจ
ประวัติความเป็นมา ๕
วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ ๖
แนวนโยบายของผู้ถือหุ้น/ภาครัฐ ๙
แผนวิสาหกิจ ๙
ประเภทกิจการ/ลักษณะการประกอบการ ๑๐
ที่ตั้ง โทรศัพท์ โทรสาร และ Website ๑๐
สรุปข้อมูลที่สำคัญทางการเงิน ๑๒
ปัจจัยที่มีผลกระทบหลักต่อกิจการ ๑๓
ภาวะอุตสาหกรรมและแนวโน้มปริมาณจราจรทางอากาศในอนาคต ๑๔
โครงสร้างการบริหารองค์กร
ผังโครงสร้างองค์กร ๑๖
หน้าที่รับผิดชอบ ๑๗
คณะกรรมการ ๑๘
คณะผู้บริหาร ๒๐
โครงสร้างอัตรากำลัง ๒๕
โครงสร้างเงินทุนและโครงสร้างผู้ถือหุ้น ๒๖
หนี้เงินกู้ของรัฐวิสาหกิจ ๓๑
แผนงานโครงการสำคัญ ๓๑
การพัฒนาองค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ๔๐
บทบาทสำคัญในเวทีระดับโลก ระดับภูมิภาค และอื่นๆ ประจำปี ๒๕๖๑ ๔๒
ผลการดำเนินงานขององค์กร
บริการการเดินอากาศ ๕๓
การบริหารจราจรทางอากาศ ๕๔
การจัดการบริหารสภาพคล่องการจราจรทางอากาศ ๕๔
บริการสื่อสารการบิน ๕๗
บริการข่าวสารการบิน ๕๘
บริการเกี่ยวเนื่อง ๕๙
การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล ๖๔
ผลการดำเนินงานด้านการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุน ๖๘
การประเมินผลการดำเนินงาน ๖๙

รางวัลที่ได้รับระหว่างปี ๗๐
เรื่องเด่นในรอบปี ๗๐
การบริหารจัดการองค์กร
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ๗๓
การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ๗๔
ข้อมูลด้านธรรมาภิบาล
รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี
นโยบายการกำกับกิจการที่ดี ๗๔
โครงสร้างของคณะกรรมการและความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ๗๕
รายนามคณะกรรมการบริษัทฯ ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๑ ๗๖
บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ ๘๗
ค่าตอบแทนของคณะกรรมการบริษัทฯ ๑๐๒
ค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง ๑๐๔
นโยบายป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ๑๐๔
รายงานการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร
รายงานผลการดำเนินงานคณะกรรมการตรวจสอบ ๑๐๕
การตรวจสอบภายใน ๑๐๗
รายงานทางการเงิน ๑๐๘
แนวโน้มทางการเงิน ๑๑๓
รายงานของผู้สอบบัญชี

สารจากประธานกรรมการ

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้เป็นผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศ ซึ่งนับเป็นภารกิจที่สำคัญในระบบการขนส่งของประเทศที่เชื่อมโยงกับภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก มีความมุ่งมั่นพัฒนาการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ด้วยความสะดวก รวดเร็ว และตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างความปลอดภัยให้กับสายการบินผู้ใช้บริการ มาโดยตลอดระยะเวลา ๗๐ ปี

ในปี ๒๕๖๑ อุตสาหกรรมการบินของประเทศยังคงเผชิญกับความท้าทายจากเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อปริมาณเที่ยวบิน อย่างไรก็ตาม ปริมาณเที่ยวบินของประเทศโดยรวมและในภูมิภาคเอเชีย/แปซิฟิก ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ จึงต้องสร้างความพร้อมทั้งด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย การส่งเสริมบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพ ตลอดจนการปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการ และการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในกิจการบิน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและรองรับการเพิ่มขึ้นของปริมาณจราจรทางอากาศ

บริษัทฯ ได้มีการลงทุนโครงการสำคัญทางยุทธศาสตร์ ซึ่งโครงการมีความก้าวหน้าตามลำดับ อาทิ โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศ โครงการจัดตั้งศูนย์บริหารเครือข่ายการจราจรทางอากาศ (ATM Network Management Centre) รวมทั้งการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบอุปกรณ์สื่อสารและระบบเครื่องช่วยการเดินอากาศ ณ ท่าอากาศยานสำคัญทั่วประเทศ เพื่อพัฒนาระบบขนส่งทางอากาศให้มีมาตรฐานและพร้อมรองรับปริมาณจราจรทางอากาศในภูมิภาค และเป็นไปตามแผนการพัฒนาระบบการบินของโลกตามที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ หรือ ICAO กำหนด

นอกจากนี้บริษัทฯ ได้บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการขนส่งทางอากาศ และการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศตามนโยบายของรัฐบาล รวมทั้งส่งเสริมความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อร่วมเป็นพันธมิตรในกิจการบินเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีและวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ ที่ใช้ในการให้บริการการเดินอากาศ และแนวทางการรับมือกับความท้าทายและโอกาสต่าง ๆ ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับสากล

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากร จึงได้ดำเนินโครงการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งจัดการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าปฏิบัติงานให้พร้อมรองรับการเติบโตของปริมาณจราจรทางอากาศ และส่งเสริมบุคลากรในการเพิ่มศักยภาพการพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภารกิจขององค์กรและชุมชน รวมทั้งสนับสนุนโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

การบริหารจัดการของบริษัทฯ ยึดมั่นภายใต้หลักการ "การกำกับดูแลที่ดี" ควบคู่ไปกับการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ผ่านกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ที่ดำเนินงานร่วมกับองค์กรและชุมชน

สำหรับการดำเนินงานในอนาคตบนความท้าทายของโลกการบิน บริษัทฯ จะยังคงยกระดับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยเชื่อมั่นว่าความก้าวหน้าขององค์กรจะช่วยส่งเสริมการเติบโตที่ยั่งยืนของกิจการบินของประเทศและของภูมิภาค

ในนามคณะกรรมการบริษัทฯ ซึ่งเป็นผู้มอบนโยบาย กำกับดูแล และติดตามผลการปฏิบัติงานในภารกิจอันสำคัญนี้อย่างต่อเนื่อง จึงขอขอบคุณผู้ถือหุ้น ผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงฝ่ายจัดการและพนักงานมา ณ โอกาสนี้ และขอให้มั่นใจว่าบริษัทฯ จะมุ่งมั่นและพัฒนาการบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสืบไป

พลอากาศเอก ศ. ชเยมะ

(ศิวเกียรติ์ ชเยมะ)
ประธานกรรมการบริษัทฯ

สารจากกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ปริมาณการจราจรทางอากาศของประเทศไทยเพิ่มขึ้นร้อยละ ๘ จากปีที่ผ่านมา โดยมีเที่ยวบินทั้งหมด ๑.๐๓ ล้านเที่ยวบิน และคาดการณ์เพิ่มขึ้นเป็น ๑.๑๐ ล้านเที่ยวบินในปี ๒๕๖๒ แนวโน้มปริมาณจราจรทางอากาศทั่วโลกในอีก ๒๐ ปีข้างหน้า คาดว่าจะมีอัตราเติบโตเฉลี่ยร้อยละ ๔.๔ ต่อปี บริษัทฯ จึงได้เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับปริมาณจราจรทางอากาศที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบโครงสร้างการให้บริการการเดินอากาศ และนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน เทคโนโลยีที่ทันสมัย และการบริหารห้วงอากาศที่มีประสิทธิภาพมาใช้งาน

โครงการสำคัญทางยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง อาทิ โครงการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศ (Thailand Modernization CNS/ATM System) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับเที่ยวบิน ปัจจุบันได้ดำเนินการติดตั้งระบบอุปกรณ์ทั่วทั้งประเทศแล้ว และอยู่ในขั้นตอนสำคัญของการถ่ายโอนระบบการปฏิบัติงานจากระบบปัจจุบันไปสู่ระบบใหม่ และโครงการจัดตั้งศูนย์บริหารเครือข่ายจราจรทางอากาศ (Air Traffic Management Network Management Centre) ซึ่งเป็นการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างภาคพลเรือนและภาคความมั่นคง ภายใต้แนวคิดของ ICAO "Network to Move the World" ซึ่งทั้งสองโครงการจะเปิดใช้งานอย่างสมบูรณ์และเริ่มให้บริการในปี ๒๕๖๒

บริษัทฯ ได้ริเริ่มโครงการออกแบบและประเมินศักยภาพระบบห้วงอากาศ และกำหนดแนวทางเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับของระบบการบิน (National Capacity Enhancement) เพื่อดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ ออกแบบและกำหนดแผนการพัฒนาระบบการบินของประเทศ ทั้งระบบห้วงอากาศ (Airspace System) และระบบท่าอากาศยาน (Airport System) รวมทั้งแผนอื่น ๆ ที่จำเป็น

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตร เพื่อดำเนินการพัฒนาระบบการเดินอากาศของทั้งในระดับโลกและในระดับภูมิภาคเอเชีย/แปซิฟิก อาทิ การดำเนินการด้านการบริหารความคล่องตัวการจราจรทางอากาศ (Air Traffic Flow Management) ระหว่างประเทศ การจัดทำแผนแม่บทการบริหารจราจรทางอากาศอาเซียน (ASEAN ATM Master Plan) เพื่อสนับสนุนแผนการจัดตั้งตลาดการบินร่วมอาเซียน (ASEAN Single Aviation Market) การบริหารจัดการข้อมูลทั้งระบบ (System-Wide Information Management) และการจัดทำแผนการเดินอากาศสากลของ ICAO

ในปีนี้ บริษัทฯ ได้รับเกียรติเป็นเจ้าภาพในนามประเทศไทยจัดการประชุมประจำปีขององค์กร Civil Air Navigation Services Organization (CANSO) ได้แก่ การประชุม CANSO Asia Pacific Conference และการประชุม CANSO Global ATM Submit & Annual General Meeting ครั้งที่ ๒๒ ซึ่งมีผู้แทนจากหน่วยงานด้านการบินเข้าร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยี วิธีปฏิบัติใหม่ ๆ ที่ใช้ในการให้บริการการเดินอากาศ ความท้าทายและโอกาสต่าง ๆ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังดำเนินการพัฒนามาตรฐานการให้บริการการเดินอากาศเพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมาย/ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง พร้อมกับเตรียมความพร้อมเพื่อยื่นขอใบรับรองเป็นผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศ ตามข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย โดยแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนามาตรการให้บริการการเดินอากาศ เพื่อจัดให้มีระบบมาตรฐานการให้บริการการเดินอากาศ ที่ครอบคลุมภารกิจการให้บริการด้านบริการจราจรทางอากาศ (Air Traffic Services) บริการระบบสื่อสาร/ระบบเครื่องช่วยการเดินอากาศ/ระบบติดตามอากาศยาน (Communications/ Navigation/Surveillance) บริการ

ข้อมูลข่าวสารการบิน (Aeronautical Information Service) และบริการแผนภูมิการบินและการออกแบบวิธีปฏิบัติการบิน (Aeronautical Chart and Instrument Flight Procedures Design)

บริษัทฯ ตระหนักถึงการพัฒนาการให้บริการที่ควบคู่กับการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร โดยการสร้างและพัฒนาความสามารถบุคลากรในด้านต่าง ๆ การพัฒนาประสิทธิภาพในด้านการกำกับดูแลที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยความมุ่งมั่นดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม ส่งเสริมกิจกรรมทางสังคม อาทิ การส่งเสริมนวัตกรรมชุมชน การแข่งขันกีฬาของเยาวชน และความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านกระบวนการทำงานหลักขององค์กร อาทิ การลดมลภาวะก๊าซเรือนกระจก และมลภาวะทางเสียงจากการบิน

ในด้านผลลัพธ์ขององค์กรที่สำคัญ บริษัทฯ ได้รับการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี ๒๕๖๑ จาก บริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด โดยได้จัดอันดับเครดิตของบริษัทฯ ไว้ที่ระดับ "AAA" ส่วนแนวโน้มอันดับเครดิตได้กำหนดที่ระดับ "Stable" สะท้อนถึงสถานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง และคณะผู้บริหารที่มีประสบการณ์

ในส่วนของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ บริษัทฯ นำระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) มาดำเนินการ และจะขอการรับรองมาตรฐาน (ISO22301:2012) โดยมีเป้าหมายการรับรองในพื้นที่ ส่วนกลาง (ทุ่งมหาเมฆ ดอนเมือง สุวรรณภูมิ) และศูนย์ควบคุมการบินภูมิภาค ๙ แห่ง ภายในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ และยังคงมีการประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสการเกิดของเหตุการณ์ ที่อาจกระทบต่อภารกิจหลัก และได้ทำการฝึกซ้อมสถานการณ์สมมติ ทั้งส่วนกลางและศูนย์ควบคุมการบินภูมิภาคทุกแห่ง เพื่อให้บริษัทฯ มีความพร้อมรองรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

ในวาระครบรอบการดำเนินงาน ๗๐ ปี บริษัทฯ มีความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่งที่ได้ส่งมอบบริการที่มีคุณภาพให้กับสายการบินผู้ใช้บริการ และร่วมสร้างคุณประโยชน์ให้กับกิจการบินของชาติและภูมิภาค ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และในปีแห่งการเจริญเติบโตต่อไป ฝ่ายบริหารและพนักงานทุกคนยังคงยึดมั่นปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ เพื่อร่วมกันสร้างองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนสืบไป

ในนามของบริษัทฯ และพนักงาน ขอขอบพระคุณผู้ถือหุ้น หน่วยงานผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ให้ความไว้วางใจ สนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทฯ ด้วยดีเสมอมา

(นายสมนึก รงค์ทอง)
กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

ข้อมูลทั่วไปของรัฐวิสาหกิจ

■ ประวัติความเป็นมา

หลังสงครามโลกครั้งที่ ๑ กรมไปรษณีย์โทรเลขได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้ทำหน้าที่ให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศและสื่อสารการบิน จนกระทั่งสงครามโลกครั้งที่ ๒ เกิดขึ้นในทวีปเอเชีย ส่งผลให้อากาศยานพลเรือนไม่อาจทำการบิน จึงต้องเลิกกิจการ ต่อมาภายหลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ สิ้นสุด การประกอบธุรกิจการบินระหว่างประเทศเริ่มฟื้นตัวขึ้น บริษัท Aeronautical Radio Inc. (ARINC) จากสหรัฐอเมริกา บริษัท International Aeradio Ltd. (IAL) จากอังกฤษ และสายการบินต่าง ๆ ที่ทำการบินมายังประเทศไทย ได้ร่วมกันขออนุมัติรัฐบาลไทยจัดตั้ง บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (AERONAUTICAL RADIO OF SIAM LTD.) เมื่อวันที่ ๑๕ เมษายน ๒๔๙๑ เพื่อดำเนินกิจการควบคุมจราจรทางอากาศและสื่อสารการบินตามมาตรฐานและข้อเสนอแนะขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) ภายใต้สัญญาที่ได้รับจากรัฐบาลไทย จนกระทั่งต่อมารัฐบาลไทยเล็งเห็นถึงความสำคัญของภารกิจบริษัทฯ ว่าเกี่ยวข้องกับความมั่นคงของชาติและการพัฒนากิจการการบิน ประกอบกับมีความพร้อมในทุก ๆ ด้านแล้ว จึงได้รับโอนกิจการเข้ามาดำเนินงานในรูปแบบองค์กรของรัฐบาลตั้งแต่วันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๐๖ และเปลี่ยนชื่อภาษาอังกฤษเป็น AERONAUTICAL RADIO OF THAILAND LTD. หรือ AEROTHAI ในเวลาต่อมา ได้อนุญาตให้สายการบินที่ทำการบินมายังประเทศไทยเป็นประจำร่วมเป็นผู้ถือหุ้นกับรัฐบาลด้วย บริษัทฯ จึงมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม ถึงแม้จะดำเนินการในรูปบริษัทจำกัด แต่เนื่องจากมีข้อผูกพันในฐานะที่ปฏิบัติงานในนามรัฐบาลและตามข้อตกลงที่มีไว้กับรัฐบาล บริษัทฯ จึงดำเนินการแบบไม่ค้ากำไรในการให้บริการภาคความปลอดภัย ได้แก่ บริการควบคุมจราจรทางอากาศและสื่อสารการบินในอาณาเขตประเทศไทย โดยมีเครือข่ายเชื่อมโยงกับประเทศต่าง ๆ นอกจากนั้นยังมีบริการภาคธุรกิจ คือ บริการเกี่ยวเนื่องกับกิจการบินทั้งในและต่างประเทศ

ปัจจุบัน บริษัทฯ ได้ดำเนินกิจการด้วยความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพการให้บริการการเดินอากาศให้มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล พัฒนาเทคโนโลยีและพัฒนาบุคลากร รวมถึงประสานความร่วมมือกับองค์กรการบินทั้งในและต่างประเทศอย่างใกล้ชิด เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรระดับดีเยี่ยมตามมาตรฐานโลก และมีส่วนพัฒนากิจการการบินของประเทศต่อไป

■ การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล

➢ การบริหารทรัพยากรบุคคลและคุณภาพชีวิต

ในขณะที่การคาดการณ์การเติบโตของอุตสาหกรรมการบินทั่วโลกเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และมีอัตราการเติบโตที่ก้าวกระโดดในภูมิภาคเอเชียแฟซิฟิก บริษัทฯ ก็อยู่ในช่วงการเปลี่ยนถ่ายระบบเทคโนโลยีเพื่อเตรียมรองรับการเพิ่มขึ้นของปริมาณจราจรทางอากาศไปพร้อม ๆ กับการปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทั้งด้านความปลอดภัยและการจัดการห้วงอากาศและสภาพคล่องการจราจรทางอากาศเช่นกัน

ในมิติของการบริหารทรัพยากรบุคคลก็เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ มุ่งเน้นภารกิจสำคัญในการจัดการทรัพยากรบุคคล ๔ ประการใหญ่ ๆ คือ การจัดเตรียมความพร้อมทั้งมิติของจำนวนและทักษะบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตของปริมาณจราจรทางอากาศ การพัฒนาผู้นำและการวางแผนทดแทนตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร (Leadership Development and Succession Plan) การพัฒนาความสามารถหลักของบุคลากร (Competency-Based Management) และการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร (Enhancing Employee Engagement) โดยในปี ๒๕๖๑ บริษัทฯ ได้มีการทบทวนแผนอัตรากำลังระยะยาว โดยเฉพาะการรับบุคลากรด้านปฏิบัติการและวิศวกรรมในจำนวนที่มากขึ้นเพื่อให้สามารถพัฒนาและเตรียมความพร้อมสำหรับการเพิ่มขึ้นของปริมาณจราจรทางอากาศโดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและความปลอดภัยเป็นเป้าหมายสูงสุด นอกจากนั้น ยังได้พัฒนาระบบความสามารถหลัก (AEROTHAI Competency Management System) ทั้งในการกำหนดกรอบความสามารถหลักของบุคลากรในทุกระดับตำแหน่ง (Core Competencies) ความสามารถเชิงวิชาชีพ (Functional Competencies) สำหรับทุกสายงาน รวมทั้ง ความสามารถหลักด้านผู้นำ (Leadership Competencies) และได้จัดให้มีโครงการ Building AEROTHAI Leadership Pipeline ให้กับฝ่ายจัดการระดับผู้อำนวยการฝ่ายและผู้อำนวยการกอง จำนวนรวม ๓๘ คน เพื่อประเมินความสามารถหลักผู้นำ(Leadership Competencies) อย่างเป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี ๒๕๖๐ โดยจะนำมาประกอบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ซึ่งจะเป็นการเตรียมความพร้อมและพัฒนาผู้บริหารในการทดแทนผู้บริหารที่จะเกษียณอายุลง รวมทั้ง ดำรงตำแหน่งบริหารที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในกิจการบินต่อไป ภารกิจประการสำคัญอีกมิติหนึ่ง คือ การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานเพื่อเป็นแรงจูงใจและกระตุ้นบุคลากรให้มีความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน

ด้านคุณภาพชีวิตของบุคลากร ในปี ๒๕๖๑ บริษัทฯ ยังคงดำเนินโครงการต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้พนักงานสร้างสมดุลในชีวิตการทำงาน (Work Life Balance) เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในทุก ๆ ด้านทั้งร่างกาย จิตใจของบุคลากรตลอดจนครอบครัวของบุคลากร อาทิเช่น โครงการส่งเสริมคุณภาพชีวิตแบบครบวงจร (DQL) ซึ่งเป็นโครงการที่เน้นการให้ความรู้ และการปฏิบัติตัวในชีวิตประจำวันเพื่อป้องกันการเกิดโรค โดยมีการเก็บรวบรวมสถิติประเภทของโรคตามความถี่ในการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล และรายงานผลการตรวจสุขภาพประจำปีในรอบปีที่ผ่านมา และนำมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการในแต่ละกลุ่มบุคลากรโดยแท้จริง พร้อมทั้งได้มีการปรับปรุงสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มบุคลากรต่าง ๆ เช่น การปรับปรุงบริเวณที่ใช้พักผ่อน และการจัดกิจกรรมการนวดผ่อนคลายเ พื่อลดความเครียดและความเหนื่อยล้าให้กับเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เป็นต้น และมีการจัดช่วงเวลา สถานที่ และผู้ฝึกสอนสำหรับกิจกรรมเพื่อสุขภาพที่มีความหลากหลายตามความต้องการของบุคลากร เช่น การจัดคลาสออกกำลังกาย และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรแต่ละกลุ่ม

ด้านการส่งเสริมกิจกรรมในมิติด้านจริยธรรม และมิติด้านสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม บริษัทฯ ยังคงดำเนินการจัดกิจกรรม "วิทยุการบินฯ มินิวอลเล่ย์บอล" ชิงถ้วยพระราชทาน สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเล่นและพัฒนากีฬาวอลเล่ย์บอลในยุวชนทั่วประเทศ โดยปีนี้เป็นการจัดครั้งที่ ๑๙ ซึ่งบริษัทฯ เล็งเห็นว่าผลสำเร็จของโครงการดังกล่าว สามารถพัฒนานักกีฬาจากระดับยุวชนไปสู่นักกีฬาระดับประเทศที่สร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรและประเทศไทย นอกจากนั้นยังจัดให้มีโครงการถวายเป็นพระราชกุศล เช่น กิจกรรมจิตอาสาในโอกาสต่าง ๆ

บริษัทฯ มุ่งเน้นความสำคัญของบุคลากร เนื่องจากตระหนักเสมอว่าผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรส่วนหนึ่งมาจากความมุ่งมั่นและอุทิศตนของบุคลากรเพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งเป็นพลังที่เกิดจากความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) โดยมีการดำเนินการมาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ตลอดจนได้มีการทบทวนกระบวนการเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรและนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างความผูกพันในบุคลากรซึ่งจะนำไปสู่องค์กรที่ยั่งยืนต่อไป ทั้งนี้ ในปีนี้มีการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) อย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัด "กิจกรรมพนักงานพบกรรมการผู้อำนวยการใหญ่" เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ตัวแทนของทุกหน่วยงานในองค์กร ได้เข้ารับฟังความคืบหน้าในการดำเนินการเรื่องต่างๆ จากกรรมการผู้อำนวยการใหญ่โดยตรง และสอบถามข้อซักถามอย่างเปิดกว้าง

➢ การพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ พร้อม ๆ ไปกับการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภายใต้กรอบแนวคิดด้านทรัพยากรบุคคล (AEROTHAI HR Model) แบ่งกิจกรรมการพัฒนาออกเป็น ๓ งาน ดังนี้

๑. งานฝึกอบรมและพัฒนา

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ได้ดำเนินการโดยยึดหลัก Competency-based Training ตามแนวทางที่ ICAO กำหนดและตามแนวทางพัฒนาบุคลากรที่เป็นสากล โดยแบ่ง Competency ของบริษัทฯ ออกเป็น ๓ กลุ่ม ประกอบด้วย Core Competency Functional Competency และ Leadership Competency ขณะนี้บริษัทฯ ได้จัดทำ Competency Dictionary ทุกกลุ่มเสร็จเรียบร้อยแล้ว อยู่ระหว่างการประเมิน (Competency Assessment) และการจัดทำ Individual Development Plan (IDP) เพื่อพัฒนาตามแนวทาง 70-20-10 Learning นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้ทุนการศึกษาทั้งในและต่างประเทศแก่พนักงาน จนถึงระดับปริญญาเอกในสาขาการบริหารจราจรทางอากาศ (Air Traffic Management: ATM) การบริหารจัดการเทคโนโลยีบริการการเดินอากาศ (Communications, Navigation & Surveillance: CNS Technologies) การจัดการสารสนเทศ (Information Management: IM) อีกด้วย

๒. งานการจัดการความรู้

บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยในปี ๒๕๖๑ บริษัทฯ ได้รวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญเพิ่มเติมในด้าน Air Traffic Management (ATM) Aeronautical Information Service (AIS) Communications Navigation and Surveillance (CNS) โดยการส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานจัดทำ Knowledge Landscape และแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) พร้อม ๆ ไปกับการนำความรู้ไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานหรือสร้างผลงานนวัตกรรม เพื่อยกระดับความสามารถขององค์กรสู่ระดับสากล นอกจากนั้นบริษัทฯ ยังได้ทำการประเมินการจัดการความรู้ขององค์กร (Knowledge Management Assessment) เพื่อรับทราบระดับพัฒนาการของระบบการจัดการความรู้ (KM System Maturity) ในภาพรวมอย่างต่อเนื่องด้วย

๓. งานส่งเสริมนวัตกรรม

การส่งเสริมนวัตกรรมเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปีนี้บริษัทฯ ได้ทบทวนเป้าหมายการส่งเสริมให้นวัตกรรมมีลักษณะ User Challenge โดยนำ ICAO Based Performance Guidance (11 KPAs) มาเป็นโจทย์ในการสร้างผลงานนวัตกรรม ส่งผลให้บริษัทฯ ได้รับรางวัลชมเชยระดับองค์กร ประเภทรางวัลนวัตกรรมดีเด่นด้านนวัตกรรม จากคณะกรรมการตัดสินรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น ประจำปี ๒๕๖๑

➢ **การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านวิศวกรรม**

๑. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านวิศวกรรมตามโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการบริการการเดินอากาศ (Thailand Modernization of CNS/ATM Systems : TMCS) ได้แก่

- จัดฝึกอบรมหลักสูตร TCMS Dataset Validation and Fine Tuning Workshop สำหรับพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศและวิศวกรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและใช้งาน Dataset ของระบบ TopSky โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจากบริษัท Thales มาเป็นวิทยากร
- จัดฝึกอบรมหลักสูตร TOPSky Maintenance Internal Training Part 2 สำหรับวิศวกรจราจรทางอากาศที่มีหน้าที่บำรุงรักษาระบบ Air Traffic Management System
- จัดฝึกอบรมหลักสูตร IP Cloud Network Part 1 และ Part 2 สำหรับวิศวกรจราจรทางอากาศที่มีหน้าที่บำรุงรักษาระบบเครือข่ายสื่อสาร

๒. การพัฒนาบุคลากรด้านวิศวกรรมเพื่อทำหน้าที่วิทยากรและผู้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม โดยจัดการฝึกอบรมหลักสูตร ATSEP Basic Training โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจากสถาบัน Entry Point North ประเทศสวีเดน มาเป็นวิทยากร

๓. การพัฒนาบุคลากรด้านวิศวกรรมเพื่อทำหน้าที่ On The Job Training Instructor โดยส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตร ATSEP OJTI ณ สถาบัน Entry Point North ประเทศสวีเดน

➢ **การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านปฏิบัติการ**

<u>ด้านการบริการการเดินอากาศ</u>

บริษัทฯ ให้ความสำคัญและได้วางแผนการพัฒนาบุคลากรด้านบริการการเดินอากาศตามความรับผิดชอบ ในแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินอย่างรวดเร็ว เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานของ ICAO และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการตรวจติดตามของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย โดยจัดให้มีหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องจากสถาบันที่ได้รับการรับรองจาก TRAINAIR PLUS รวมทั้งจัดส่งบุคลากรไปร่วมอบรมหลักสูตรทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ อาทิ สถาบัน ENTRY POINT NORTH ซึ่งได้รับการรับรองจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เข้ามาร่วมถ่ายทอดเทคนิค และการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย เป็นต้น ตลอดจนการดูงานในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรที่สามารถทำการสอนในงานปฏิบัติการ (On The Job Training Instructor) ให้เพิ่มมากขึ้น ทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ อันจะส่งผลให้การดำเนินการด้านการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรด้านบริการการเดินอากาศมีประสิทธิผลมากขึ้นและเป็นไปตามมาตรฐานสากล

โครงการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษสำหรับเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพด้านภาษาอังกฤษของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานภาษาอังกฤษของ ICAO ซึ่งได้ดำเนินงานโครงการพัฒนาภาษาอังกฤษสำหรับเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศและควบคุมอากาศยาน ATC & Pilot English Proficiency อย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษการบินตามมาตรฐาน ICAO ให้กับผู้ปฏิบัติงานควบคุมจราจรทางอากาศ และควบคุมอากาศยาน เพื่อสนับสนุนทักษะความชำนาญในด้านการใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน และเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้ารับการทดสอบภาษาอังกฤษการบินกับสถาบันการทดสอบที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย การดำเนินงานดังกล่าวแบ่งออกเป็น ๒ โครงการ ดังนี้

๑. **โครงการฝึกอบรม/พัฒนาขีดความสามารถด้านภาษาอังกฤษการบินสำหรับผู้อยู่ในระดับ Operational Level 4 หรือสูงกว่า** "Maintain Level 4" ซึ่งประกอบไปด้วย ๔ กิจกรรมหลัก ดังนี้

๑.๑ กิจกรรม Aviation English Workshop for Level 4 – Higher จำนวน ๓๙ รุ่น

๑.๒ กิจกรรม English Practice Zone (EPZ) Session เฉพาะสำหรับส่วนกลาง (ทุ่งมหาเมฆ และสุวรรณภูมิ) จำนวน ๒๐๘ รุ่น

๑.๓ กิจกรรม General English Classes เฉพาะสำหรับ ศจ. จำนวน ๒๒ รุ่น

๑.๔ โปรแกรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ๑๐๐ ชั่วโมง

๒. **โครงการพัฒนากลุ่มบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนาภาษาอังกฤษการบิน** โดยจัดให้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ "ATC & Pilot English Facilitator" เป็นประจำทุกปีอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี ๒๕๔๘

ทั้งนี้ ผลจากการดำเนินงานโครงการพัฒนาอย่างเต็มรูปแบบอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ในปัจจุบันกลุ่มผู้ปฏิบัติงานควบคุมจราจรทางอากาศที่เข้ารับการทดสอบ จำนวน ๘๕๒ คน สามารถสอบผ่านเกณฑ์มาตรฐานภาษาอังกฤษ ICAO ได้ทั้งสิ้นร้อยละ ๙๙.๐๖ ทั้งนี้ แม้จะยังมีกลุ่มผู้ปฏิบัติงานฯ ที่ยังสอบไม่ผ่าน แต่ไม่ส่งผลกระทบต่ออัตรากำลังในการปฏิบัติงาน ณ ปัจจุบันแต่อย่างใด

การพัฒนาบุคลากรภายใต้โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศ (Thailand Modernization CNS/ATM Systems: TMCS)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการบริการจราจรทางอากาศ เป็นการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรแก่เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง สำหรับการเปลี่ยนแปลงระบบและเทคโนโลยีใหม่ตามโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการเรียนรู้การทำงานของระบบ อุปกรณ์ ระบบการสื่อสารแบบใหม่ที่ติดตั้ง ณ ศูนย์บริหารจราจรทางอากาศ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งระบบฝึกอบรมและระบบสำรองกรณีฉุกเฉิน

การดำเนินงานประจำปี ๒๕๖๑ ภายใต้โครงการดังกล่าว ได้มีการวางแผน Refresher TMCS ทั้งในส่วนของ Topsky ATC และ Topsky Tower ทุกศูนย์ควบคุมการบินภูมิภาค เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรด้านปฏิบัติการให้สามารถใช้ระบบได้อย่างเชื่อมั่น พร้อมทั้งการฝึกอบรม TMCS Refresher Working Method เพื่อให้ปรับเข้ากับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ได้เริ่มกระบวนการ Shadowing Phase เมื่อปลาย

เดือนสิงหาคม ๒๕๖๑ โดยเริ่มที่ศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่เป็นศูนย์ภูมิภาคแห่งแรกในการทดลองระบบอย่างเป็นทางการ และจะเริ่มทยอยกระบวนการ Shadowing Phase ในทุกศูนย์ฯ ต่อไปในปลายปี ๒๕๖๑ จนถึงปี ๒๕๖๒

การพัฒนาบุคลากรภายใต้โครงการ USAP

บริษัทฯ อยู่ภายใต้มาตรฐานของ ICAO และการกำกับดูแลของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ในปี ๒๕๖๐ ICAO ได้ให้ประเทศไทยเข้าสู่โครงการตรวจสอบด้านการรักษาความปลอดภัยการบินสากลแบบต่อเนื่อง โครงการ Universal Security Audit Program – Continuous Monitoring Approach (USAP-CMA) ซึ่งบริษัทฯ เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมการบินที่ต้องมีมาตรฐานในการป้องกันการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมาย เช่น การจี้เครื่องบิน การขู่วางระเบิด ฯลฯ ซึ่งบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการรักษาความปลอดภัยที่เป็นมาตรฐานสากลอย่างมาก จากการดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้ ICAO ได้กล่าวชื่นชมหลังจากที่เข้ามาตรวจสอบ โดยบริษัทฯ ไม่มีข้อที่ต้องปรับปรุง หรือแนะนำใด ๆ ในการเข้าตรวจที่ผ่านมา สำหรับปีงบประมาณ ๒๕๖๑ บริษัทฯ ได้จัดหลักสูตรอบรมให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งเป็น

๑. หลักสูตร Security Awareness – ฝ่ายจัดการ ๙๖ คน บุคลากร ณ ทุ่งมหาเมฆ ๑,๖๗๖ คน (พนักงานใหม่ ๖๕ คน เข้าอบรม Security Awareness ในช่วงการอบรมปฐมนิเทศ วันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๖๑) บุคลากรที่สุวรรณภูมิและดอนเมือง ๕๙๙ คน รวมจำนวน ๒,๓๙๒ คน

๒. หลักสูตร Specialized Training จัดฝึกอบรมให้เฉพาะเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

- ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน (ศจ.)	๒๔๗ คน
- ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเขตสนามบินกรุงเทพ (ศก.)	๒๘๕ คน
- ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเขตประชิดสนามบินภูมิภาค	๕๓ คน
- ศูนย์ควบคุมการบินภูเก็ต (ศภ.บภ ๑.)	๗๘ คน
- ศูนย์ควบคุมการบินหาดใหญ่ (ศญ.บภ ๑.)	๔๕ คน
- ศูนย์ควบคุมการบินสุราษฎร์ธานี (ศร.บภ ๑.)	๔๒ คน
- ศูนย์ควบคุมการบินหัวหิน (ศน.บภ ๑.)	๒๙ คน
- ศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ (ศช.บภ ๒.)	๕๘ คน
- ศูนย์ควบคุมการบินพิษณุโลก (ศล.บภ ๒.)	๓๙ คน
- ศูนย์ควบคุมการบินอุดรธานี (ศอ.บภ ๒.)	๒๙ คน
- ศูนย์ควบคุมการบินอุบลราชธานี (ศบ.บภ ๒.)	๒๕ คน
รวม	๙๓๐ คน

■ ผลการดำเนินงานด้านการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุน

จากนโยบายภาครัฐในปี ๒๕๖๑ ที่กำหนดให้รัฐวิสาหกิจเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนให้ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๕ ของกรอบวงเงินลงทุน ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนสะสมของบริษัทฯ ในปี ๒๕๖๑ มียอดเบิกจ่ายสะสมจริง จำนวน ๑,๐๖๐.๕๔ ล้านบาท หรือ คิดเป็นร้อยละ ๗๕.๗๕ เมื่อเทียบกับวงเงินเบิกจ่ายใน