



เอกสารวิชาการ
เรื่อง

แผนพัฒนาสถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศ
มุ่งสู่ Agile organization (พ.ศ. ๒๕๖๔- ๒๕๖๘)

โดย
น.ท. ณรงค์ศักดิ์ วงศ์โรจน์

นักศึกษาหลักสูตรนักระบาดวิทยา รุ่นที่ ๑๔
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

บทคัดย่อ

สถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับเวชศาสตร์การบินแก่ผู้ทำการบินในอากาศและผู้เกี่ยวข้องที่ปฏิบัติหน้าที่บนอากาศยาน โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมความปลอดภัยในการบินด้านมนุษย์ปัจจัย ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกพบว่า ปัจจุบันการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินและนโยบายภาครัฐเป็นโอกาสที่สำคัญขององค์กร แต่ด้วยโครงสร้างและอัตราที่มีอย่างจำกัด รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ภายใต้กฎระเบียบที่ร่างโดยองค์กรภายนอกและที่มีความเสี่ยงกับบุคลากร อีกทั้งความคาดหวังของผู้มารับบริการที่สูงขึ้น รวมถึงการตรวจประเมินจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ทำให้มีการพัฒนาคุณภาพองค์กรเป็นสิ่งจำเป็น สวบ.ทอ. เป็นองค์กรด้านเวชศาสตร์การบินแห่งเดียวของประเทศไทยมีองค์ความรู้และบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีบุคลากรด้านจิตวิทยาการบินที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมการบิน รวมทั้งการทำงานแบบคร่อมสายงาน (Cross-functional team) และการเรียนรู้ทักษะแบบ (Crossskill-set) ทำให้สวบ.ทอ. สามารถรองรับการปฏิบัติการที่สำคัญหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นในช่วงที่ COVID-19 ระบาดพบภาวะอุตสาหกรรมการบินที่ชะลอตัวและถดถอย จึงเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กรของสวบ.ทอ.

ซึ่งจากแผนปฏิบัติราชการของสวบ.ทอ. ปี ๒๕๖๔ มีประเด็นยุทธศาสตร์ คือ การพัฒนางานด้านเวชศาสตร์การบิน โดยเน้นเป้าประสงค์ที่การผลิตบุคลากรด้านเวชศาสตร์การบินที่มีคุณภาพตามมาตรฐานองค์กรการบินระหว่างประเทศ (ICAO) และสำนักงานการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (CAAT) โดยมีสมรรถนะบุคลากรที่สามารถใช้หลักการของ Non technical skill และจิตวิทยาเชิงบวก เป็นส่วนช่วยในการพัฒนาองค์กรตามมาตรฐานสากล ISO 9001:2015 และนโยบายภาครัฐ PMQA 4.0

สวบ.ทอ. มุ่งเน้นการทำคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีนโยบายคุณภาพว่า “มุ่งมั่น พัฒนา งาน เวชศาสตร์การบิน อย่างต่อเนื่องให้มีประสิทธิภาพ คุณภาพ และมาตรฐานสากลสู่ความเป็นเลิศในทุกๆด้าน เพื่อการบินที่ปลอดภัย” สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ “เป็นเสาหลักด้านเวชศาสตร์การบินของประเทศที่ได้มาตรฐานสากล” ซึ่งภายใต้การเปลี่ยนแปลงภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อสวบ.ทอ. และด้วยโครงสร้างทรัพยากรที่จำกัด การพัฒนาสมรรถนะศักยภาพบุคลากรและบริหารจัดการองค์กร ภายใต้การจัดทำแผนพัฒนาสถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศ มุ่งสู่ Agile organization จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติและประเทศไทยได้

คำนำ

สถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศ เป็นหน่วยงานปฏิบัติการพิเศษของกองทัพอากาศ วางแผน อำนวยการประสานงาน กำกับดูแลเกี่ยวกับงานด้านเวชศาสตร์การบิน ซึ่งสวบ.ทอ. มีวิสัยทัศน์เป็นเสาหลักด้านเวชศาสตร์การบินของไทย ให้บริการด้านวิชาการและตรวจสุขภาพให้แก่ผู้ทำการในอากาศทั้งในทอ. และ นอกทอ. ภายใต้ระเบียบของกองทัพอากาศ สำนักงานการบินพลเรือนระหว่างประเทศ และมาตรฐานการบินระหว่างประเทศ (ICAO) ทำให้สวบ.ทอ. พัฒนางองค์กรให้มีมาตรฐานในระดับสากล อีกทั้งมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและกระบวนการให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง สำหรับแผนพัฒนาสวบ.ทอ. มุ่งสู่ Agile organization พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘ เป็นการดำเนินงานที่มีกรอบการดำเนินงานที่กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์ฯ

การจัดทำแผนพัฒนาสวบ.ทอ. มุ่งสู่ Agile organization มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร โดยใช้จุดแข็งที่มีในองค์กรคือ Non technical skill เป็นทักษะที่ประกอบด้วยทักษะทางปัญญา ทักษะทางสังคม และทักษะรอบด้านของบุคคลที่เข้าร่วมกับความรู้และ Technical skill เพื่อเพิ่มความปลอดภัยทางการบินและการดูแลผู้ป่วย รวมทั้งความรู้ด้านจิตวิทยาเชิงบวก โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา ทั้งจิตแพทย์และนักจิตวิทยาในองค์กร ผ่านการประชุมทบทวนฝ่ายบริหาร และทีมนำคุณภาพ เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่สามารถสร้างความเข้าใจ และบูรณาการ ศักยภาพของทุกภาคส่วน รวมทั้งประชาสัมพันธ์ถึงทิศทางการพัฒนาตั้งแต่การเป็น องค์กรแห่งความตระหนักรู้ (Awareness organization) รับรู้การเปลี่ยนแปลงได้ดี, องค์กรแห่งความสุข (Happiness organization) ที่มีวัฒนธรรม No blame culture, จนมาเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง สามารถใช้ทรัพยากรที่มีให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ (Agile organization)

ข้าพเจ้าหวังว่า แผนพัฒนาสวบ.ทอ. มุ่งสู่ Agile organization จะเป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติราชการ สวบ.ทอ. เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตั้งแต่ชุดความคิด ความรู้ ทักษะที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงภายนอก จนเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพ และสอดคล้องในมิติต่างๆ รวมทั้งเป้าหมายโครงการ งบประมาณ บุคลากรและระยะเวลา นำมาซึ่งประสิทธิผลและการบรรลุเป้าหมาย

นาวาอากาศโทณรงค์ศักดิ์ วงศ์โรจน์
นักศึกษาลูกสุตรนัทยุทธศาสตร์รุ่นที่ 14

สารบัญ

บทคัดย่อ.....	ก
คำนำ.....	ข
สารบัญ.....	ข
สารบัญตาราง	ง
สารบัญแผนภาพ	จ
บทที่ ๑ บทนำ.....	๖
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๖
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๗
๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา.....	๘
๑.๔ ระเบียบวิธีการศึกษา	๘
๑.๕ ข้อจำกัดของการศึกษา	๙
๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	๙
บทที่ ๒ การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์	๑๐
๒.๑ สภาวะแวดล้อมภายนอก	๑๐
๒.๒ สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	๑๘
๒.๓ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (STRATEGIC ANALYSIS: FORESIGHT, SWOT, TOWS, ETC.)	๒๕
บทที่ ๓ แผนขององค์กร	๕๓
๓.๑ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END).....	๕๔
๓.๒ แนวทางในการดำเนินการ (WAYS).....	๕๕
๓.๕ มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS).....	๖๐
บทที่ ๔ ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์.....	๖๙
ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนฯ ไปใช้.....	๖๙
บรรณานุกรม.....	๗๒
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	๗๓

สารบัญตาราง

ตารางที่ ๑	แสดงผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่สำคัญ	๒๔
ตารางที่ ๒	แสดง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่สำคัญของ สวบ.ทอ.	๒๕
ตารางที่ ๓	แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดยการใช้ 7S framework	๓๓
ตารางที่ ๔	แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยการใช้ C-PEST	๓๘
ตารางที่ ๕	แสดงค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน	๓๙
ตารางที่ ๖	แสดงค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก	๔๐
ตารางที่ ๗	แสดงการให้คะแนนต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร 7S framework	๔๑
ตารางที่ ๘	แสดงการให้คะแนนต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร C-PEST	๔๔
ตารางที่ ๙	แสดงการสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	๔๖
ตารางที่ ๑๐	แสดงการสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	๔๗
ตารางที่ ๑๑	แสดงลักษณะขององค์กรที่มีความคล่องตัวสูง (IBM) เทียบกับลักษณะองค์กร สวบ.ทอ.	๔๙
ตารางที่ ๑๒	แสดงแนวปฏิบัติขององค์กรที่มีคล่องตัว (McKinseyandCompany) เทียบกับสวบ.ทอ.	๕๐
ตารางที่ ๑๓	แสดงลักษณะขององค์กรที่มีความคล่องตัวสูง EXPLORE AGILE กับจุดแข็ง ของสวบ.ทอ.	๕๒
ตารางที่ ๑๔	แสดง SWOT และ TOWS Matrix ของสวบ.ทอ.	๕๙
ตารางที่ ๑๕	แสดงแผนพัฒนาเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศ มุ่งสู่ Agile organization	๖๒
ตารางที่ ๑๖	ตัวอย่างแผนงานและโครงการเป้าหมายในห้วงระยะเวลา พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘	๖๔

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ ๑	โครงสร้างองค์กร สวบ.ทอ.	๒๓
แผนภาพที่ ๒	แสดงระดับขององค์กรที่มีความคล่องตัวสูงในระดับของ Agile transformation	๒๗
แผนภาพที่ ๓	แนวทางเกี่ยวกับการพัฒนา OKRs ในองค์กร	๓๐
แผนภาพที่ ๔	แสดงการประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร	๔๘
แผนภาพที่ ๕	แสดงแผนที่กลยุทธ์ของสถาบันเวชศาสตร์การbinกองทัพอากาศ ปี ๒๕๖๔	๖๓
แผนภาพที่ ๖	แสดงการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์องค์กร	๗๒

บทที่ ๑

บทนำ

๑. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศ ตระหนักถึงความสำคัญทางการบินด้านมนุษยปัจจัย ซึ่งเป็นองค์กรที่มีบทบาทด้านการบินทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงแยกโครงสร้างออกจาก กรมแพทย์ทหารอากาศ เป็นหน่วยปฏิบัติการพิเศษ ขึ้นตรงกับผู้บัญชาการกองทัพอากาศ ตาม (อ้างอิงขอบเขต ความรับผิดชอบ และหน้าที่สำคัญ จากเอกสารการจัดส่วนราชการ กองทัพอากาศ พ.ศ. ๒๕๕๒ (อัตรา ทอ.๕๒)) มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจคัดเลือก รักษา แนะนำ ควบคุม ส่งเสริม สุขภาพ ฝึก ศึกษา อบรม และออกหนังสือสำคัญทางการแพทย์แก่เจ้าหน้าที่ และผู้ทำการในอากาศ วางแผนอำนวยความสะดวกและดำเนินการลำเลียงผู้ป่วยทางอากาศ รวมทั้งการช่วยเหลือผู้ประสบภัยในการบิน ส่งเสริมความปลอดภัยในการบิน สอบสวนหาสาเหตุทางการแพทย์ในกรณีอากาศยานอุบัติเหตุ ทำสถิติ ค้นคว้า วิจัยและพัฒนา เกี่ยวกับเวชศาสตร์การบิน ดำเนินการผลิต ฝึกศึกษาอบรมวิชาการ เวชศาสตร์การบิน รวมทั้งให้การ สนับสนุนงานด้านเวชศาสตร์ การบินแก่เจ้าหน้าที่ ผู้ทำการในอากาศ เหล่าทัพอื่นและพลเรือน ให้เป็นไปตามมาตรฐานของกองทัพอากาศ และองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ มีผู้อำนวยการสถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศเป็นผู้บังคับบัญชา โดยมีวิสัยทัศน์เป็นองค์กรเสาหลักด้านเวชศาสตร์การบินของประเทศไทย

ในปัจจุบันด้วยการเติบโตของอุตสาหกรรมการบิน ทำให้ผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้นและมีขอบเขตของภารกิจที่หลากหลาย โดยสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย แต่งตั้งให้ สวบ.ทอ.เป็นศูนย์เวชศาสตร์การบินพลเรือน ทำให้มีผู้รับบริการหลายกลุ่มและมีความคาดหวังในการรับบริการที่มีคุณภาพ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องคำนึงถึงคุณภาพในการให้บริการที่ตรงตามมาตรฐานทางการแพทย์ สอดคล้องกับตามมาตรฐาน ICAO และ ISO 9001:2015 นอกจากนี้ยังให้บริการด้านการฝึกอบรม บริการทางวิชาการ การฝึกสรีระวิทยาการบิน การลำเลียงทางอากาศสายแพทย์ที่ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ สวบ.ทอ. พัฒนาขีดความสามารถและปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ รวมทั้งติดตามการเปลี่ยนแปลงผลกระทบจาก COVID-19 ต่อ

อุตสาหกรรมทางการบิน บุคลากรทางการบิน หน่วยงานทางการบิน เป็นสิ่งสำคัญต่อทิศทางองค์กร เพื่อให้พร้อมต่อการปรับตัว

เนื่องจากปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรที่รองรับภารกิจกองทัพเป็นหลัก ทำให้สวบ.ทอ. ปรับรูปแบบการทำงานเป็นแบบคร่อมสายงาน (Cross-functional team) โดยทีมแพทย์และพยาบาล ต้องสามารถปฏิบัติงานข้ามหน่วยงานภายในได้ (Cross-skillset team) มีความยืดหยุ่น พร้อมปฏิบัติหน้าที่ ปรับตัวและเรียนรู้ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังต้องพร้อมต่อการปฏิบัติงาน เช่น การลำเลียงผู้ป่วยทางอากาศ การปฏิบัติงานในห้องรับบรรยากาศ รวมทั้งการปฏิบัติงานเฉพาะกิจของกองทัพอากาศ เช่น ภารกิจการฝึกพร้อม เห็นว่าได้ว่าบุคลากรของสวบ.ทอ. มีทักษะการทำงานแบบ multitasking และการร่วมทีมปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจ ซึ่งเป็นความท้าทายต่อบุคลากรจะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนางานประจำของตัวเอง รวมทั้งสามารถร่วมปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายหลากหลาย ทำให้อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่อง ในการพัฒนาคุณภาพทั้งทางด้านวิชาการและบริการ

จากลักษณะของโครงสร้างองค์กร รูปแบบการปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว จะเห็นว่าสวบ.ทอ. เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว บุคลากรมีความสามารถต่อการปรับตัว มีความตระหนักรู้ต่อสถานการณ์ได้ดี รวมทั้งมีการให้ความรู้ทางวิชาการที่เกี่ยวกับ Non technical skill เพื่อสร้างความเป็นผู้นำ การสื่อสารและการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีความใกล้เคียงกับการทำงานแบบ Agile ดังนั้นจึงเป็นโอกาสของสวบ.ทอ. ในการพัฒนานวัตกรรมด้านการบริหาร มุ่งสู่ Agile organization

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ผู้ศึกษาซึ่งเป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ให้ความสำคัญเกี่ยวกับแผนพัฒนาสถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศ มุ่งสู่ Agile organization โดยนำแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และแผนปฏิบัติราชการของกองทัพอากาศ เพื่อศึกษาและเป็นแนวทางในการ สร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ อย่างมีคุณภาพ ให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ มีการพัฒนามาตรฐานงานอย่างต่อเนื่อง เกิดผลสัมฤทธิ์ บรรลุเป้าหมาย ของยุทธศาสตร์ชาติต่อไป จึงได้จัดทำแผนพัฒนาสถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศ มุ่งสู่ Agile organization (พ.ศ. ๒๕๖๔- ๒๕๖๘)

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๑.๒.๑ เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการของ สวบ.ทอ. ทั้งปัจจัยภายนอก โอกาสและภัยคุกคาม และปัจจัยภายในของจุดอ่อน จุดแข็ง โดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis

๑.๒.๒ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาสถาบันเวชศาสตร์การbinกองทัพอากาศ มุ่งสู่ Agile organization (พ.ศ. ๒๕๖๔- ๒๕๖๘)

๑.๒.๓ ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้กับผู้บริหาร สวบ.ทอ.

๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา

๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเอกสารและประชากร

๑.๓.๑.๑ การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ที่นำเชื่อถือประกอบด้วยข้อมูลสถิติต่างๆ ยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๗๙) แผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี แผนปฏิบัติราชการ (แผนปี) ของสถาบันเวชศาสตร์การbinกองทัพอากาศ

๑.๓.๑.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ประชากรประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับต้นของหน่วยงาน

๑.๓.๒ ขอบเขตด้านพื้นที่ศึกษาจะศึกษาเฉพาะในสถาบันเวชศาสตร์การbinกองทัพอากาศ.

๑.๓.๓ ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาในการศึกษา ๓ เดือน (กุมภาพันธ์ – เมษายน ๒๕๖๔)

๑.๔ ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมผลกระทบของเหตุการณ์และแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงศึกษาทาง เลือกในการพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงาน และนำเสนอแผนกลยุทธ์ ในการสร้างโอกาส และการพัฒนาต่อยอดในอนาคตให้กับหน่วยงาน ซึ่งมีระเบียบวิธีการศึกษา ดังนี้

๑. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาระดับสูง และผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่สำคัญ โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน ๖ คน

๒. เครื่องมือในการศึกษา คือ แบบวิเคราะห์การถ่วงน้ำหนักภายในและภายนอก (SWOT Analysis) สำหรับ การตรวจสอบตัวแปรสภาพแวดล้อม

๓. วิธีการดำเนินการศึกษา โดยการตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์กร การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ด้วยวิธี SWOT Analysis ซึ่งรอบการวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอกจะใช้ C-PEST Analysis และรอบการ วิเคราะห์ปัจจัยภายในจะใช้การวิเคราะห์ คุณลักษณะขององค์กร ๗ ประการของ McKinney (McKinney 7S Framework)

๔. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยพิจารณาคัดเฉพาะจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคตามลำดับคะแนน การจัดลำดับความสำคัญของตัวแปร สร้างตาราง Matrix ของแต่ละประเภท

๑.๕ ข้อจำกัดของการศึกษา

เนื่องด้วยระเบียบวิธีการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดด้านเวลาในการศึกษาที่กำหนดไว้เพียง ๓ เดือน ร่วมกับ ข้อจำกัดที่เป็นการศึกษาโดยมีผู้วิจัยเพียง ๑ คน อีกทั้งในช่วงเวลาของการศึกษายังอยู่ สถานการณ์ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) ทำให้ภารกิจต่างๆ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ ดังนั้นผลจากการศึกษาจึงสะท้อนได้เพียงบางส่วน ความเห็นของผู้เกี่ยวข้องเพียงบางส่วนเท่านั้น

๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑. สวบ.ทอ. มีแผนพัฒนาจากจุดแข็งของสวบ.ทอ. ที่มีอยู่เดิม ให้สอดคล้องกับแนวความคิด องค์กรแบบ Agile organization ซึ่งจัดเป็นนวัตกรรมด้านการบริหารของกองทัพอากาศ
๒. สวบ.ทอ. ตระหนักถึงแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อสวบ.ทอ. เพื่อให้สามารถเตรียมแผนพัฒนา สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนโยบายภาครัฐ

บทที่ ๒

การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

๒.๑ สถานะแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ หรือ Business context จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งการเกิดขึ้นนี้อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งผลกระทบนี้ อาจจะเป็นได้ทั้งในทางบวกหรือทางลบต่อองค์กรก็ได้

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะแบ่งออกได้เป็น สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) จะประกอบด้วย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงาน ระบบงาน เทคโนโลยีที่ใช้ ความสามารถของพนักงาน จำนวนพนักงาน การสื่อสารภายในองค์กร ความเป็นผู้นำ วัฒนธรรม ซิตความสามารถขององค์กร

ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกก็ยังสามารถแบ่งได้อีก ๒ กลุ่ม โดยกลุ่มแรกจะเป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์กร การดำเนินงานของกลุ่มนี้มีผลโดยตรงต่อองค์กร และองค์กรยังมีความสามารถในการบริหารจัดการกลุ่มนี้ได้ เรียกว่า **Transactional environment** ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ส่งมอบเจ้าของ หุ้นส่วน พันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอื่นๆ ส่วนอีกกลุ่มหนึ่ง จะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร แต่องค์กรไม่สามารถเข้าไปควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้มากนัก เรียกว่า **Contextual environment** ได้แก่ สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง

การทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรเหล่านี้ จะช่วยทำให้เข้าใจได้มากขึ้นว่าตอนนี้องค์กรของเราเกิดอะไรขึ้นบ้าง มีอะไรที่เกิดขึ้นหรือกำลังจะเกิดขึ้น ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อในทางบวก หรือในทางลบต่อเป้าหมายขององค์กร ความเข้าใจเหล่านี้ จะช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมความพร้อมรับมือได้อย่างถูกต้อง และเป็นประโยชน์กับองค์กรต่อไป

ในระยะเวลาที่ผ่านมาอุตสาหกรรมการบินเติบโตขึ้นมาก พร้อมกับเศรษฐกิจของโลก มีการผลิตนักบินและผู้เกี่ยวข้องทางการบินเพิ่มสูงขึ้นมาก เพื่อรองรับการเติบโตและความต้องการในอุตสาหกรรมการบิน เห็นได้จากการเปิดโรงเรียนผลิตนักบินมากยิ่งขึ้น ทำให้ภาระงานของสถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศเพิ่มสูงขึ้น อีกทั้งในด้านความเป็นเลิศทางวิชาการของเวชศาสตร์การบิน และจิตวิทยาการบิน ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์กรต่างๆ ทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ มีผลต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

๒.๑.๑ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๗๘)

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) เป็นแนวทางหลักในการพัฒนาประเทศในระยะยาวเพื่อขับเคลื่อนประเทศสู่ความ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (๑) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง (๒) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (๓) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (๔) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (๕) ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (๖) ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ดังนี้

๑) การรักษาความสงบภายในประเทศ เพื่อสร้างเสริมความสงบเรียบร้อยและสันติสุขให้เกิดขึ้นกับประเทศชาติบ้านเมือง ให้สถาบันหลักมีความมั่นคง เป็นจุดศูนย์รวมจิตใจอย่างยั่งยืน ประชาชนอยู่ดีมีสุข มีความมั่นคงปลอดภัยทั้งในชีวิตและทรัพย์สิน สังคมมีความเข้มแข็ง สามัคคีปรองดอง และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน

๒) การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง เพื่อแก้ไข ปัญหาเดิมที่มีอยู่อย่างตรงประเด็นจนหมดไปอย่างรวดเร็ว และป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาใหม่ เกิดขึ้นอันจะส่งผลให้การบริหารจัดการและการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน ดำเนินการไป ได้อย่างต่อเนื่องและราบรื่นตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญ ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

๓) การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อ ความมั่นคงของชาติ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของกองทัพและหน่วยงานด้านความมั่นคง ทั้งระบบของประเทศให้มีความพร้อมในการป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศ รวมทั้ง สามารถติดตาม ป้องกัน แก้ไขและรับมือกับปัญหาความมั่นคงทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับ แบบบูรณาการให้มีความพร้อมและเพียงพอต่อการป้องกันภัยคุกคามทุกมิติ ทุกรูปแบบ และ ทุกระดับความรุนแรง

๔) การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ รวมถึงองค์การภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ เพื่อสร้างเสริมความสงบ สันติสุข ความมั่นคง และ ความเจริญก้าวหน้า ให้กับประเทศชาติ ภูมิภาค และโลก อย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมให้เกิด ความร่วมมือระหว่างประเทศที่จะรองรับปัญหาร่วมกันได้

๕) การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม เพื่อให้กลไกสำคัญต่าง ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารและ พัฒนาประเทศได้อย่างแท้จริงเป็นรูปธรรม มีการใช้หลักธรรมาภิบาล และการบังคับใช้ กฎหมายอย่างเคร่งครัดและมีประสิทธิภาพ สามารถขจัดปัญหาการทุจริตและประพฤติ มิชอบอย่างจริงจัง เกิดความมั่นใจได้ว่าหน่วยงานรับผิดชอบทั้งหลักและรอง พร้อมรับมือ กับภัยคุกคามทุกรูปแบบทั้งในปัจจุบันและอนาคต

๒.๑.๒ ยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหม ๒๐ ปี

ยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหม มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการด้านการป้องกันประเทศและด้านความมั่นคงที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงกลาโหม ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เพื่อให้กระทรวงกลาโหมมุ่งสู่องค์กรที่ “มีกองทัพชั้นนำมีบทบาทสำคัญในด้านความมั่นคง และมีบทบาทนำในการส่งเสริมความมั่นคงของภูมิภาค” โดยยึดถือ ๓ แนวคิดทางยุทธศาสตร์ ได้แก่

การสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคง (Security Cooperation) หมายถึง การพิจารณาใช้ทรัพยากรทางทหารในการสนับสนุนรัฐบาลในการสร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน ประเทศสมาชิกอาเซียน มิตรประเทศ ประเทศมหาอำนาจ และองค์การระหว่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงร่วมกัน รักษาความเป็นกลาง ลดเงื่อนไขและโอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

การผนึกกำลังป้องกันประเทศ (United Defence) หมายถึง การนำทรัพยากรที่เป็นพลั้งอำนาจของชาติทุกประเภทในทุกมิติ ทั้งด้านการทหาร การเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มาบูรณาการอย่างเป็นระบบตั้งแต่ยามปกติ เพื่อแก้ไขข้อจำกัดของชาติ รวมทั้งขีดความสามารถของกองทัพที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในการป้องกันประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องเตรียมการและกระทำอย่างต่อเนื่องทั้งในยามปกติและยามสงคราม

การป้องกันเชิงรุก (Active Defence) หมายถึง การจัดเตรียมกำลัง เสริมสร้าง พัฒนา และบริหารจัดการทรัพยากรทางทหารทั้งหมด ให้เหล่าทัพมีความพร้อมในการใช้กำลังเพื่อป้องปราม แก้ไขและยุติความขัดแย้งโดยเป็นฝ่ายได้เปรียบ มุ่งเน้นมาตรการด้านการข่าวอย่างต่อเนื่องและเชิงลึก ใช้การปฏิบัติการยุทธวิธีร่วมเป็นหลัก มีกำลังรบเพื่อป้องกันตนเอง และมุ่งความพยายามให้พื้นที่ การรบแตกหักอยู่บริเวณแนวชายแดนทางบก และนอกเขตเศรษฐกิจจำเพาะ

ยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหม มุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์มูลฐานด้านความมั่นคงของประเทศ จำนวน ๔ ประเด็น ได้แก่ ๑) การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ๒) สถาบันหลักของชาติและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขดำรงอยู่อย่างมั่นคง ๓) สถานการณ์ภายในประเทศมีความสงบเรียบร้อย ประชาชนอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุข และ ๔) ประเทศมีความมั่นคงปลอดภัยจากภัยคุกคามทางทหาร รวมทั้งกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์จำนวน ๖ ประเด็น ดังนี้

- ๑) การสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับต่างประเทศ
- ๒) การพิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์
- ๓) การรักษาความมั่นคงของรัฐ
- ๔) การพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน
- ๕) การสร้างความเข้มแข็งภาคประชาชน
- ๖) การปฏิบัติการทางทหารเพื่อรักษาอธิปไตยและผลประโยชน์แห่งชาติ

กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพ ๔ ระยะ ดังนี้

ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) มีเป้าหมายสำคัญ ได้แก่ กระทรวงกลาโหม มีความสัมพันธ์และความร่วมมือด้านความมั่นคงกับต่างประเทศ ตามกรอบความเร่งด่วนที่รัฐบาลกำหนด มีความพร้อมทั้งในด้านกำลังพล ยุทโธปกรณ์ หลักนิยม

ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๙) มีเป้าหมายสำคัญ ได้แก่ การยกระดับและขยายขอบเขตความสัมพันธ์และความร่วมมือด้านความมั่นคงกับต่างประเทศ กระทรวงกลาโหมมีโครงสร้างที่สอดคล้องกับการบริหารราชการยุคใหม่ที่มุ่งเน้นความคล่องตัว มียุทธโธปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการวิจัยพัฒนา และอุตสาหกรรมป้องกันประเทศที่สามารถผลิตใช้ในราชการและเพื่อการพาณิชย์ได้โดย สมบูรณ์

ระยะที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๗๐ - ๒๕๗๔) มีเป้าหมายสำคัญ ได้แก่ การรักษาระดับความสัมพันธ์และความร่วมมือด้านความมั่นคงกับต่างประเทศ ยกย่องศักยภาพทางด้านการทหาร ด้วยเทคโนโลยีทางทหารระดับสูง ตลอดจนขีดความสามารถการปฏิบัติการด้านไซเบอร์ และกิจการด้านอวกาศเพื่อให้ทัดเทียมกับ ประเทศในภูมิภาค

ระยะที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๗๕ - ๒๕๗๙) มีเป้าหมายสำคัญ ได้แก่ ประเทศ มีความสงบสุข ประชาชนมีระดับคุณภาพชีวิตที่ดี มีความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินอย่างยั่งยืน กระทรวงกลาโหมดำรงการพัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถ ทางด้านการทหารในทุก ๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง

๒.๑.๓ ยุทธศาสตร์ทหาร กองทัพอากาศ ๒๐ ปี

ยุทธศาสตร์ทหาร กองทัพอากาศ ๒๐ ปี กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความพร้อมรบของกองทัพอากาศในการปฏิบัติการหลักในการป้องกันประเทศ พิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ รวมทั้งต้องสามารถสนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติ โดยใช้การปฏิบัติการร่วมเชิงรุก เสริมสร้างกองทัพให้เป็นการกำลังอเนกประสงค์ที่มีความหลากหลาย พร้อมเผชิญภัยคุกคามทุกรูปแบบ ทั้งนี้ยังคงยึดถือแนวคิดยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ทางยุทธศาสตร์ จำนวน ๓ แนวคิด ตามยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหม ๒๐ ปี และกำหนดวัตถุประสงค์ ๒ ส่วน ได้แก่ วัตถุประสงค์มูลฐานทางทหาร และวัตถุประสงค์เฉพาะทางทหาร ดังนี้

๑) วัตถุประสงค์มูลฐานทางทหาร

- ป้องกัน รักษาเอกราชอธิปไตย และบูรณาภาพแห่งดินแดนของชาติ
- ปกป้อง เทิดทูน และพิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

- ค้ำครองและพิทักษ์รักษาผลประโยชน์แห่งชาติ
- พัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน และสนับสนุนการแก้ไขปัญหาของชาติในมิติของภัยคุกคามรูปแบบใหม่ รวมทั้งสร้างความสามัคคีของสังคมในชาติ
- เสริมความมั่นคงและรักษาความสงบเรียบร้อยบริเวณพื้นที่ชายแดนและพื้นที่ภายในประเทศ
- ขยายความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้านประเทศในอาเซียน และมิตรประเทศ
- ชำรงเกียรติและศักดิ์ศรีของกองทัพไทยในสังคมโลก

๒) วัตถุประสงค์เฉพาะทางทหาร

- ป้องกันภัยคุกคามทางทหารได้ทุกรูปแบบและทุกระดับความขัดแย้ง
- การปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ มิให้มีการล่วงละเมิด
- การสนับสนุนการแก้ไขปัญหาของชาติจากภัยคุกคามรูปแบบใหม่
- การค้ำครองผลประโยชน์ของชาติในพื้นที่ขัดแย้งทั้งทางบก ทางทะเล และการใช้ห้วงอากาศ ด้วยการเสริมสร้างขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเอง และป้องปรามทางยุทธศาสตร์
- สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประเทศเพื่อนบ้าน และมิตรประเทศเพื่อลดความขัดแย้งรักษาสมดุลในด้านความสัมพันธ์กับบรรดาประเทศมหาอำนาจ รวมทั้งการดำเนินกิจกรรมที่เอื้อต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- การสนับสนุนภารกิจและการดำเนินกิจกรรมเพื่อสันติภาพและมนุษยธรรมในกรอบของสหประชาชาติ และองค์การระหว่างประเทศ
- การปฏิบัติการในสงครามไซเบอร์ (Cyber Warfare) เพื่อให้กองทัพไทยมีขีดความสามารถและมีเสรีในการปฏิบัติการบนมิติไซเบอร์ (Cyber Domain) ทั้งเชิงรับและเชิงรุกตั้งแต่สภาวะปกติตลอดจนสามารถบูรณาการและให้การสนับสนุนความมั่นคงไซเบอร์ (Cyber Security) ของประเทศไทยในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๑.๔ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔)

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ ยึดหลักการสำคัญ ๖ ประการ คือ

(๑) ยึด “หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ต่อเนื่องมาตั้งแต่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๙ เพื่อให้เกิดการบูรณาการการพัฒนาในทุกมิติอย่างสมเหตุสมผล มีความพอประมาณ และมีระบบคุ้มกันและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี

(๒) ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา”

(๓) ยึด “กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙)” ซึ่งถือว่าเป็นแผนแม่บทหลักของประเทศที่มีวิสัยทัศน์ : ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง

(๔) ยึด “เป้าหมายอนาคตของประเทศไทยปี ๒๕๗๙” มาเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุใน ๕ ปีแรก และเป้าหมายระยะย่อยๆ ลงมา

(๕) ยึด “หลักการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดความเหลื่อมล้ำและขับเคลื่อนการเจริญเติบโตจากการเพิ่มผลิตภาพการผลิตบนฐานของการใช้ภูมิปัญญาและ นวัตกรรม”

(๖) ยึด “หลักการนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างจริงจังใน ๕ ปีที่ต่อยอดไปสู่ผลสัมฤทธิ์ ที่เป็นเป้าหมายระยะยาว”

เป้าหมายรวม

(๑) คนไทยมีคุณลักษณะเป็นคนไทยที่สมบูรณ์

(๒) ความเหลื่อมล้ำทางด้านรายได้และความยากจนลดลง

(๓) ระบบเศรษฐกิจมีความเข้มแข็งและแข่งขันได้

(๔) ทุนทางธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมสามารถสนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมีความมั่นคงทางอาหาร พลังงาน และน้ำ

(๕) มีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย สังคมปลอดภัย สามัคคี สร้างภาพลักษณ์ และเพิ่มความเชื่อมั่น ของนานาชาติต่อประเทศไทย

(๖) มีระบบบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใส ตรวจสอบได้ กระจายอำนาจและมีส่วนร่วมจากประชาชน

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ ประกอบด้วย ๑๐ ยุทธศาสตร์ดังนี้

(๑) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

(๒) ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

(๓) ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

(๔) ยุทธศาสตร์ด้านการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

(๕) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน

(๖) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย

(๗) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

(๘) ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

- (๙) ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
 (๑๐) ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศและการพัฒนา

๒.๑.๕ นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๖๓

นโยบายทั่วไป

กระทรวงกลาโหมยึดมั่นในสถาบันหลักของชาติน้อมนำพระปฐมบรมราชโองการ ในพระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร มาเป็นหลักในการบริหารราชการ โดยให้ดำเนินการตามภารกิจที่กำหนดไว้ในบทบัญญัติ แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ และยึดถือการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

นอกจากนี้จะต้องยึดมั่น กฎหมาย กฎข้อบังคับ ระเบียบประกาศและคำสั่งที่เกี่ยวข้องรวมถึง นโยบาย และมติคณะรัฐมนตรีโดยเฉพาะคำสั่งนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา เมื่อ ๒๕ กรกฎาคม ๒๕๖๒ ทั้งนโยบายหลัก ๑๒ ด้านและนโยบายเร่งด่วน ๑๒ ด้าน มติสภากลาโหมตลอดจน ยุทธศาสตร์ชาติแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่๑๒ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติโดยให้ปฏิบัติตาม นโยบาย การปฏิบัติราชการในด้านการเสริมสร้างความมั่นคงและปลอดภัยของประเทศ ด้านการปฏิรูปกองทัพและการส่งเสริมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และด้านการสนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญของชาติ การพัฒนาประเทศ การบรรเทาภัยพิบัติและการช่วยเหลือประชาชน ดังนี้

๑.๑ ด้านการเสริมสร้างความมั่นคงและปลอดภัยของประเทศพัฒนาศักยภาพ ด้านการป้องกันประเทศ โดยยกระดับขีดความสามารถให้มีความพร้อมในการป้องกัน และรักษาอธิปไตยของประเทศสามารถแก้ไขปัญหาและรับมือกับภัยคุกคามรวมทั้งปัญหาที่อาจกระทบต่อความมั่นคงในทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับความรุนแรง

๑.๒ ด้านการปฏิรูปกองทัพและการส่งเสริมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างของส่วนราชการในกระทรวงกลาโหม ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานะแวดล้อม เพื่อให้สามารถรองรับภารกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๓ ด้านการสนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญของชาติ การพัฒนาประเทศ การบรรเทาภัยพิบัติและการช่วยเหลือประชาชนพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการของกระทรวงกลาโหมให้มีความพร้อมมียุทธูปกรณ์ที่ทันสมัยและเพียงพอสอดคล้องกับสถานการณ์ของประเทศ

นโยบายเร่งด่วน

กระทรวงกลาโหมให้ความสำคัญเร่งด่วนในการขับเคลื่อนนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล เพื่อเป็นการสร้างหลักประกันพื้นฐานในการรองรับการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ และการพัฒนาศักยภาพของกระทรวงกลาโหมในระยะยาวโดยมีนโยบายเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการดังนี้

๑. ด้านการเสริมสร้างความมั่นคงและปลอดภัยของประเทศ

๑.๑ ให้ความสำคัญและความเร่งด่วนสูงสุดในการพิทักษ์รักษาและเทิดทูน

สถาบันพระมหากษัตริย์อย่างสมพระเกียรติด้วยการมีระบบถวายความปลอดภัย ที่มีประสิทธิภาพ ป้องกันและปราบปรามการกระทำที่ล่วงละเมิดพระบรมเดชานุภาพ ในทุกรูปแบบเพื่อให้สถาบันพระมหากษัตริย์คงเป็นศูนย์รวมจิตใจที่มั่นคงและยั่งยืน ของประชาชนชาวไทยและเป็นสถาบันหลักที่สำคัญยิ่งตลอดไป

๑.๒ น้อมนำพระปฐมบรมราชโองการ“เราจะรักษา สืบสาน และต่อยอด และครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขของอาณาราษฎรตลอดไป” ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

๑.๓ เสริมสร้างศักยภาพกองทัพและระบบการป้องกันประเทศให้มีความพร้อม ทั้งในด้านกำลังพล การข่าวกรอง อาวุธยุทโธปกรณ์การฝึกศึกษา การส่งกำลังบำรุง การระดมสรรพกำลังเพื่อการทหาร และระบบการควบคุมบังคับบัญชาที่ทันสมัย

๑.๔ เสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงและความร่วมมือทางทหาร กับประเทศสมาชิกอาเซียน และนานาชาติรวมถึงองค์กรระหว่างประเทศ โดยนำกลไกของคณะกรรมการในระดับต่างๆ และการทูตฝ่ายทหารมาใช้ในเวทีระหว่างประเทศ ทั้งแบบทวิภาคีและพหุภาค

๑.๕ ดำเนินกิจกรรมความร่วมมือกับประเทศสมาชิกอาเซียน ภายใต้กรอบการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียน (ASEAN Defence Ministers Meeting: ADMM) และการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียนกับรัฐมนตรีกลาโหมประเทศคู่เจรจา (ASEAN Defence Ministers Meeting-Plus: ADMM-Plus)

๒. ด้านการปฏิรูปกองทัพและการส่งเสริมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

๒.๑ พัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการของกระทรวงกลาโหมและกำลังพล ให้มีความทันสมัย มีขนาดเหมาะสม มีขีดความสามารถเข้มแข็ง ทันสมัยยืดหยุ่นคล่องตัว

๒.๔ ปรับปรุงระบบบริหารจัดการการฝึกและศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา ในสังกัดกระทรวงกลาโหมทุกระดับและการศึกษาในหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ

๒.๑๒ ให้ส่วนราชการของกระทรวงกลาโหม และหน่วยงานของรัฐ ในการกำกับของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมจัดทำแผนปฏิบัติการ และแผนงานอื่นๆ ของกระทรวงกลาโหม ให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูป

ประเทศ และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสำคัญในภาพรวมระยะ ๒๐ ปีที่เป็นรูปธรรมชัดเจน คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข”

๒.๑๓ ให้นำการพัฒนาาระบบราชการของกระทรวงกลาโหม มาเป็นกลไก และขับเคลื่อนในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

๓. ด้านการสนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญของชาติ การพัฒนาประเทศ การบรรเทาภัยพิบัติ และการช่วยเหลือประชาชน

๓.๒ ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนงานที่เป็นนโยบายของรัฐบาลซึ่งใช้ศักยภาพของทหารในการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประเทศและประชาชน

๓.๓ ให้การสนับสนุนการดำเนินการของกองอำนวยการรักษาความมั่นคง ภายในราชอาณาจักร และศูนย์อำนวยการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ในการแก้ไขปัญหาของชาติ และประชาชนให้ครอบคลุมในทุกมิติ

๓.๔ บูรณาการร่วมกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการ ความเสี่ยงจากสาธารณภัยโดยเฉพาะการป้องกันและลดผลกระทบจากสาธารณภัย รวมทั้งการให้ความช่วยเหลือประชาชนได้อย่างทันที่

๒.๒ สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

๒.๒.๑ วิสัยทัศน์และทิศทางนโยบายของกองทัพอากาศ

กองทัพอากาศเตรียมและใช้กำลังกองทัพอากาศตามบทบัญญัติที่กฎหมายกำหนดโดยทุกหน่วยงานภายในกองทัพอากาศต้องยึดถือการปฏิบัติการกิจและการพัฒนาหน่วยให้เป็นไปตามหลักนิยมกองทัพอากาศ พ.ศ.๒๕๖๒ แผนการทัพอากาศ พ.ศ.๒๕๖๒ ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.๒๕๖๓) และแผนการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง

กองทัพอากาศดำรงวิสัยทัศน์ “กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค” โดยการพัฒนาขีดความสามารถทั้ง ๓ มิติได้แก่ มิติทางอากาศ(Air Domain) มิติไซเบอร์(Cyber Domain) และมิติอวกาศ (Space Domain) บนพื้นฐานของความสมดุลและยั่งยืน เพื่อให้กองทัพอากาศสามารถปฏิบัติการหลักด้านความมั่นคงได้อย่างสมบูรณ์ได้แก่การพิทักษ์รักษาและเทิดทูน สถาบันพระมหากษัตริย์การป้องกันประเทศและรักษาผลประโยชน์แห่งชาติการรักษาความมั่นคงของรัฐ ตลอดจนการสนับสนุนภารกิจอื่น ๆ เพื่อการช่วยเหลือประชาชน การสนับสนุนการพัฒนาประเทศและการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติตามที่ได้รับมอบจากรัฐบาล ตลอดจนกองทัพอากาศต้องปลูกฝังให้กำลังพลและครอบครัวมีจิตอาสาตั้งมั่นในการทำความดีด้วยหัวใจและขยายผลไปสู่ประชาชนทุกหมู่เหล่า ทั้งนี้กองทัพอากาศมุ่งเน้นการปรับปรุงรูปแบบการทำงานรองรับฐานวิถีชีวิตใหม่ (New

Normal) ตลอดจนการฉีกกำลังของทุกภาคส่วนภายใต้ภารกิจ“รวมไทยสร้างชาติ” ตามนโยบายของรัฐบาล

ปี พ.ศ.๒๕๖๔ กองทัพอากาศจะสานต่อการพัฒนาทุกด้านอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับ และระบบงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์การพัฒนาหน่วยงานภายในกองทัพอากาศให้สามารถปฏิบัติภารกิจโดยใช้ความรู้และทักษะซึ่งมีมาตรฐานกำกับที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความร่วมมือกับสรรพกำลังของชาติทุกภาคส่วนในการพัฒนากำลังกองทัพอากาศ และการพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) อันจะนำไปสู่กองทัพอากาศที่ปฏิบัติภารกิจได้อย่างชาญฉลาดและมีความยั่งยืน (Sustainable Smart Air Force)

กองทัพอากาศมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพอากาศ ป้องกันราชอาณาจักรและดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลัง กองทัพอากาศตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม มีผู้บัญชาการทหารอากาศ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ เพื่อให้สามารถบริหารราชการกองทัพอากาศภายใต้กรอบภารกิจตามกฎหมาย และสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) นโยบายและแผนระดับชาติระดับกลาโหม และระดับกองทัพอากาศจึงได้กำหนด นโยบายการปฏิบัติราชการ เพื่อระบุให้หน่วยมีแผนงานและเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงสามารถติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี(พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)ฉบับปรับปรุง พ.ศ.๒๕๖๓ ดังนี้

๑. พิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ตลอดจนดำเนินกิจกรรมเพื่อเผยแพร่พระเกียรติคุณ และพระอัจฉริยภาพ ส่งเสริมความจงรักภักดีและความกตัญญูต่อสถาบันชาติศาสนาพระมหากษัตริย์ตลอดจน ป้องกันและปราบปรามการกระทำที่ล่วงละเมิดพระบรมเดชานุภาพ

๒. ปลุกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีให้แก่กำลังพลของกองทัพอากาศ เพื่อเสริมสร้างระเบียบวินัย และจิตสำนึกในการเป็นทหารอาชีพ การยึดมั่นในสถาบันหลัก ความรักและความภูมิใจในชาติ อีกทั้งการส่งเสริม ให้มีจิตใจเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน สอดคล้องตามหลัก “จิตอาสา”

๓. ยึดถือการปฏิบัติภารกิจและการพัฒนาหน่วยให้เป็นไปตามหลักนิยมกองทัพอากาศ พ.ศ. ๒๕๖๒ แผนการทัพอากาศ พ.ศ.๒๕๖๒ ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี(พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)ฉบับปรับปรุง พ.ศ.๒๕๖๓ และแผนการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง

๔. สนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) และแผนปฏิรูปประเทศตามขอบเขตภารกิจของกองทัพอากาศ

๕. ปกครองบังคับบัญชาตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

๖. ดำรงมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลทางราชการอย่างเคร่งครัดโดยเฉพาะในสื่อสังคมออนไลน์ ต้องกวดขันและกำกับดูแลกำลังพล เพื่อป้องกันการกระทำความผิดอย่างจริงจัง และต้องหลีกเลี่ยงการเป็นผู้กระจาย ข่าวสารที่เป็นเท็จ (Fake News)

๗. ดำรงมาตรการด้านนิรภัยอย่างเคร่งครัด โดยผู้บังคับบัญชาทุกระดับและกำลังพลทุกคน ต้องตระหนัก ถึงความสำคัญของงานนิรภัย และมีส่วนร่วมในการป้องกันอุบัติเหตุ

๘. ป้องกันและแก้ไขปัญหาหยาเสพติดภายในพื้นที่รับผิดชอบและพื้นที่โดยรอบกองทัพอากาศ โดยกำลังพล และครอบครัวของกองทัพอากาศต้องปลอดจากยาเสพติด

๙. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงรูปแบบการทำงาน การฝึกการศึกษา ให้พร้อมรองรับการปฏิบัติภายใต้ ฐานวิถีชีวิตใหม่ (New Normal)

๒.๒.๒ วิสัยทัศน์และทิศทางนโยบายสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (CAAT)

สวบ.ทอ. เป็นหน่วยงานรัฐแห่งเดียวที่มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์และบุคลากรได้รับการแต่งตั้งให้เป็นศูนย์เวชศาสตร์การบินพลเรือนแห่งประเทศไทย สวบ. โดยที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (CAAT) เป็นหน่วยงานกำกับดูแลสวบ.ทอ. ในด้านกฎระเบียบสำคัญแพทย์ จากการศึกษาติดตามที่ผ่านมา CAAT มุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร ระบบมาตรฐานงานเพื่อรองรับการตรวจประเมินจาก ICAO องค์กรการบินระหว่างประเทศ

๒.๒.๓ วิสัยทัศน์และทิศทางนโยบายราชวิทยาลัยเวชศาสตร์ป้องกัน

ราชวิทยาลัยเวชศาสตร์ป้องกัน เป็นหน่วยงานที่รับรองโดยแพทยสภา ในการฝึกอบรมแพทย์ประจำบ้านสาขาต่างๆ เช่น เวชศาสตร์ป้องกัน แขนงเวชศาสตร์ใต้น้ำ, แขนง แขนงเวชศาสตร์การเดินทางและท่องเที่ยว ทำให้มีแขนงอื่นๆ ที่มีความพร้อมในการผลิตแพทย์ประจำบ้าน เพิ่มมากยิ่งขึ้น อีกทั้งงานของแขนงอาชีวอนามัย เป็นพื้นฐานของงานด้านเวชศาสตร์การบิน ทำให้สวบ.ทอ. ต้องได้รับการรับรองจากเกณฑ์การประเมินหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตเพื่อรับรองว่ามีคุณภาพระดับสากล หรือระดับโลก (WFME) มีคุณภาพของแพทย์ประจำบ้านหลักที่จบหลักสูตรในแขนงที่เทียบเคียงกันของเวชศาสตร์ป้องกัน

๒.๒.๔ สถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศ สวบ.ทอ.

ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

๑. ภารกิจ (อ้างอิง พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกองทัพอากาศ พ.ศ.๒๕๕๒)

มาตรา ๓๓ สถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศ มีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติ อำนวยการ ประสานงาน ติดตาม กำกับ การ พัฒนา และดำเนินการเกี่ยวกับเวชศาสตร์การบินแก่ผู้ทำ การในอากาศและผู้เกี่ยวข้อง และการพัสดุเวชศาสตร์การบิน กับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการด้านเวชศาสตร์การบิน มีผู้อำนวยการสถาบันเวช ศาสตร์การบินกองทัพอากาศเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

๒. วิสัยทัศน์

เป็นหนึ่งในสถาบันเวชศาสตร์การบินชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน

(One of the Best Institutes of Aviation Medicine in ASEAN)

๓. พันธกิจ (อ้างอิง ขอบเขต ความรับผิดชอบ และหน้าที่สำคัญ จากเอกสารการจัดส่วนราชการ กองทัพอากาศ พ.ศ.๒๕๕๒ อัตรา ทอ.๕๒) ผนวก ก ประกอบคำสั่งคำสั่ง สวบ.ทอ.(เฉพาะ) ลับ ที่ ๑๖/๕๒ มีหน้าที่ ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจคัดเลือก รักษา แนะนำ ควบคุม ส่งเสริมสุขภาพ ฝึก ศึกษา อบรม และออกหนังสือสำคัญทางการแพทย์แก่เจ้าหน้าที่และผู้ทำการในอากาศ วางแผน อำนวยการและดำเนินการลำเลียงผู้ป่วยทางอากาศรวมทั้งการช่วยเหลือผู้ประสบภัยในการบิน ส่งเสริมความปลอดภัยในการบิน สอบสวนหาสาเหตุทางการแพทย์ในกรณีอากาศยานอุบัติเหตุ ทำ สถิติ ค้นคว้า วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับเวชศาสตร์การบิน ดำเนินการผลิต ฝึกศึกษาอบรมวิชาการเวช ศาสตร์การบินรวมทั้งให้การสนับสนุนงานด้านเวชศาสตร์การบินแก่เจ้าหน้าที่และผู้ทำการอากาศ เหล่าทัพอื่น และพลเรือนให้เป็นไปตามมาตรฐาน ของกองทัพอากาศ และองค์การการบินพลเรือน ระหว่างประเทศ มีผู้อำนวยการ สถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศเป็นผู้บังคับบัญชา

ขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ที่สำคัญ

ขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ที่สำคัญ

๑. ดำเนินกิจการเวชศาสตร์การบินในขอบเขตเกี่ยวกับ

๑.๑ การเตรียมกำลังตามยุทธศาสตร์กองทัพอากาศและแผนการใช้กำลังทางอากาศ

๑.๒ การปฏิบัติการใช้กำลังกองทัพอากาศและการฝึกตามแผนปฏิบัติราชการ

๒. ดำเนินการเกี่ยวกับ

๒.๑ การจัดทำแผนงาน โครงการ และงบประมาณด้านเวชศาสตร์การบิน

๒.๒ การตรวจสุขภาพ ตรวจคัดเลือก ตรวจรักษา แนะนำ ควบคุมมาตรฐาน และส่งเสริม สุขภาพผู้ทำการในอากาศ เจ้าหน้าที่ และบุคคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบิน

๒.๓ การส่งเสริมความปลอดภัยในการบินและสอบสวนสาเหตุของอากาศยานอุบัติเหตุที่

เกี่ยวข้องกับทางการแพทย์และด้านมนุษยปัจจัย

๒.๔ การลำเลียงทางอากาศสายแพทย์และช่วยเหลือผู้ประสบภัยจากอากาศยานอุบัติเหตุทางการแพทย์

๒.๕ การส่งกำลังและการพัสดุเวชภัณฑ์สายเวชศาสตร์การบิน

๒.๖ การศึกษาอบรมด้านเวชศาสตร์การบินแก่บุคลากรกองทัพอากาศและหน่วยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกองทัพอากาศ

๒.๗ การรวบรวมสถิติ ศึกษา ค้นคว้า พัฒนา เผยแพร่กิจการและความรู้ด้านเวชศาสตร์การบิน

๓. ประสานการปฏิบัติด้านเวชศาสตร์การบินกับหน่วยงานภายในกองทัพอากาศ ภายนอกกองทัพ อากาศ และ ต่างประเทศ

๓.๑ การสนับสนุนบุคลากรด้านเวชศาสตร์การบิน

๓.๒ การบริหารทางวิชาการด้านเวชศาสตร์การบิน

๓.๓ ความร่วมมือทางการศึกษา และการบรรเทาสาธารณภัย

๔. บริหารจัดการด้านเวชศาสตร์การบินเกี่ยวกับ

๔.๑ การจัดการความรู้และการวิจัย

๔.๒ การบริหารองค์กร การบริหารการฝึกและศึกษา

ค่านิยมหลัก (Core values) A I R I A M

- A Airmanship หมายถึง การแสดงออกถึงความเป็นทหารอากาศมีระเบียบวินัย
- I Integrity and Allegiance หมายถึง มีความซื่อสัตย์มีความจงรักภักดี ต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
- R Responsibility หมายถึง มีความรับผิดชอบต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติ
- I International Standard หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ยึดหลักความเป็นมาตรฐานสากล
- A Aviation Medicine Excellence หมายถึง สู่ความเป็นเลิศด้านเวชศาสตร์การบิน
- M Moral Organization หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ที่คำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส

สวบ.ทอ. มีโครงสร้างการจัดการกิจดังนี้



แผนภาพที่ ๑ แสดงโครงสร้างองค์กรสวบ.ทอ.

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการ (ก.ค.๖๑)

อัตรากำลังทั่วไป	
ประเภท	จำนวน
น.สัญญาบัตร	๑๑๓
น.ประทวน	๖๕
พนักงานราชการ	๒๕
ลูกจ้างประจำ	๑๓
ลูกจ้างชั่วคราว	๔๔
รวม	๒๖๐

การจำแนกบุคลากรออกเป็นกลุ่มและประเภท	
ประเภท	จำนวน
แพทย์	๒๔
พยาบาล	หญิง ๓๗ ชาย ๔๕
เภสัชกร	๒
ทันตกรรม	๒
เทคนิคการแพทย์	๒
นักจิตวิทยา	๖
รวมบุคลากรทางการแพทย์	๑๑๘
รวมบุคลากรอื่น ๆ	๑๔๒
รวมทั้งหมด	๒๖๐

ด้วยภารกิจที่หลากหลาย สวบ.ทอ. จำเป็นต้องการติดตามความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้มีการประเมินผลคุณภาพการให้บริการและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีประชุมทบทวนฝ่ายบริหารตามมาตรฐาน ISO 9001:2015 เพื่อประเมินความเสี่ยง จัดทำวัตถุประสงค์คุณภาพ ตรวจสอบความพร้อมของทรัพยากรในองค์กร สํารวจความพึงพอใจของผู้มารับบริการ และทบทวนตัวชี้วัดในแต่ละภารกิจ

ตารางที่ ๑ แสดงผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่สำคัญ

ผู้ส่งมอบที่สำคัญ	ผลิตภัณฑ์และบริการที่ส่งมอบ
กองทัพอากาศ	การปฏิบัติด้านยุทธการ
กรมแพทย์ทหารอากาศ	แพทย์ พยาบาล การปฏิบัติด้านยุทธการ (สปพ.พอ.)
รพ.ภูมิพลอดุลยเดช	การฝึกศึกษา แพทย์ พยาบาล ทันตแพทย์ เทคนิคการแพทย์ และนักศึกษาแพทย์
สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย(CAAT)	กฎระเบียบ การตรวจสอบสภาพผู้ทำการบินในอากาศ
วิทยาลัยพยาบาลทหารอากาศ	ร่วมสอนนักเรียนพยาบาลทหารอากาศ
กองบินต่างๆที่มีแพทย์เวชศาสตร์การบิน	การเรียนการสอน การตรวจสอบสภาพ
สายการบินต่างๆ	การเรียนการสอน การตรวจสอบสภาพ
หน่วยราชการภายนอก ทอ.ที่มีผู้ทำการบินในอากาศ	การเรียนการสอน การตรวจสอบสภาพ
แพทย์ แพทย์ประจำบ้านและนักศึกษาแพทย์นอกสังกัดกองทัพอากาศ	การเรียนการสอน
สถาบันการแพทย์ฉุกเฉินแห่งชาติ (สพฉ)	การเรียนการสอน

นอกจากนี้ สวบ.ทอ. เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจด้านเวชศาสตร์การบินในหลายมิติ ตามมาตรฐาน ISO 9001:2015 ต้องอ้างอิงกฎหมายที่รับรองการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามระเบียบที่รองรับไว้อย่างถูกต้องและทันต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ตารางที่ ๒ แสดง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่สำคัญของ สวบ.ทอ.

<p>กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ ของกองทัพอากาศ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกองทัพอากาศ กองทัพอากาศ กระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๒ ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร ให้ไว้ ณ วันที่ ๒๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๒ - ระเบียบกองทัพอากาศ ว่าด้วยมาตรฐานการตรวจทางการแพทย์ของผู้ทำการในอากาศ ของกองทัพอากาศ พ.ศ. ๒๕๕๖ - ระเบียบกองทัพอากาศว่าด้วยผู้ทำการบนอากาศยานเป็นประจำ พ.ศ.๒๕๕๔ - ระเบียบกองทัพอากาศ ว่าด้วยการคัดเลือกศิษย์การบินของกองทัพอากาศ พ.ศ.๒๕๕๕ - ระเบียบ ทอ.ว่าด้วยนิรภัยการบิน พ.ศ.๒๕๕๒ - ระเบียบ สวบ.ทอ.ว่าด้วยการลำเลียงทางอากาศสายแพทย์ พ.ศ.๒๕๕๓ - คำสั่ง ทอ.(เฉพาะ)ที่ ๑๑๙/๒๐ เรื่องหลักเกณฑ์ว่าด้วยผู้ทำการบนอากาศยานเป็นประจำประเภทเจ้าหน้าที่ลำเลียงผู้ป่วยทางอากาศ - ระเบียบ ทอ.ว่าด้วยผู้ปฏิบัติงานในห้องปรับบรรยากาศ พ.ศ.๒๕๕๔
<p>กรมการบินพลเรือน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มาตรฐานในการออกใบสำคัญแพทย์แต่ละชั้น พ.ศ.๒๕๕๙ - กฎ กระทรวงว่าด้วยใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่ ๒๕๕๙ (ฉบับที่ ๒)
<p>องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มาตรฐานและกฎข้อบังคับระหว่างประเทศที่จำเป็นสำหรับความปลอดภัยด้านการบินมีทั้งหมด ๑๙ Annex - JAA (JOINT AVIATION AUTHORITIES)

๒.๒.๕ ทิศทางของเครื่องมือด้านบริหารที่มีผลต่อองค์กร

๒.๒.๕.๑ Non technical skill

คำว่า non technical skill นั้น มีที่ใช้ในหลายวงการที่เน้นความสำคัญ เรื่องความปลอดภัย เช่น วงการแพทย์ วงการบิน แท่นขุดเจาะน้ำมัน เป็นทักษะที่บุคลากรพึงมีและฝึกฝน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างปลอดภัย โดยความหมายของทักษะ Non technical skill นั้นคือ ทักษะที่ประกอบด้วย ทักษะทางปัญญา ทักษะทางสังคม และทักษะรอบด้านของบุคคลที่เข้าร่วมกับความรู้อื่นและ technical skills เพื่อความปลอดภัยในการดูแลผู้ป่วย

ทักษะที่ไม่ใช่เชิงเทคนิค (Non-Technical Skills) จึงมีความสำคัญในการสนับสนุนการทำงานเชิงเทคนิค (Technical Skills) เพื่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ลดความผิดพลาดและเพิ่มระดับความปลอดภัยด้านปฏิบัติการ ซึ่งทักษะ Non-technical skill ที่บุคลากรทางการแพทย์มี เช่น Situation Awareness (การตระหนักรู้ในสถานการณ์), การจัดการกับภัย

คุกคามและความผิดพลาด (Threat & Error management), ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (Leadership & Team work - Assertive skill), การสื่อสารและการฟังเชิงลึก Communication (active listening)

สวบ.ทอ. มีการฝึกอบรม Non technical skill ในหลักสูตรของ Human factor, Crew resource management ให้กับผู้ทำการในอากาศ จนเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมทางการบิน นอกจากนี้ยังได้ส่งวิทยากรไปศึกษาต่อด้าน Human factor และ CRM ในต่างประเทศ

๒.๒.๕.๒ Agile organization

Agile จะออกเสียงว่า “อไจล์” หรือ “อา-ไจล์” หรือ “แอ-ไจล์” ก็ได้ มันคือ “แนวคิดในการทำงาน” (ไม่ใช่รูปแบบวิธีการหรือขั้นตอนในการทำงาน) ที่ให้ความสำคัญในเรื่อง “คน” “การสื่อสาร” และ “แนวทางที่จะนำไปใช้พัฒนาสินค้าและบริการ” ขององค์กรให้ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้สินค้าและบริการเหล่านั้นสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งาน รวมถึงผู้บริโภคอยู่เสมอ

Agile เกิดขึ้นมาจากบริษัทที่ทำธุรกิจในเชิง Software Development ซึ่งประสบปัญหาในเรื่อง ความยากในการวางแผนและกว่าจะรู้ว่าผิดพลาดก็อาจจะล่าช้าเกินไป ดังนั้นเพื่อจัดการกับปัญหาเหล่านี้ แนวคิด Agile ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ด้วยการวางแผนและทำงานไปที่ละส่วน และประเมินว่าจะดำเนินการต่อได้ดีหรือไม่ กำหนดเป้าระยะสั้นในการทำงาน และเมื่อเจอปัญหาจะได้สามารถแก้ไขง่ายขึ้น หรือเมื่อความต้องการเกิดการเปลี่ยนแปลงก็สามารถรับมือได้ดีขึ้น

แนวคิดสำคัญของ Agile มีดังนี้

๑. ไม่เน้นกระบวนการและเอกสาร ให้เน้นไปที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีที่สุด
๒. ยอมรับความเปลี่ยนแปลง ไม่มีการทำงานหรือยึดติดกับ Gantt Chart แต่จะทำงานแบบค่อนข้าง Flexible ตามสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเป็นหลัก สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา
๓. ทำทีละนิดแต่ทำบ่อยๆ
๔. ผิดพลาดให้เร็ว
๕. ทำงานเป็นทีมมากกว่าที่จะสนใจกระบวนการ คือเน้นที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

เพราะการใช้แนวคิด Agile คือการโฟกัสไปที่การแก้ปัญหาการสื่อสารและการทำงาน จุดหมายโดยรวมก็คือ พยายามทำให้การสื่อสารระหว่างคนในองค์กรนั้นดำเนินไปได้อย่างราบรื่นมากยิ่งขึ้น ซึ่งแน่นอนว่าการ Agile Organization ในตอนเริ่มต้นนั้นก็จะต้องเริ่มตั้งแต่การวางรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เอื้อต่อแนวคิดหลักของการทำ Agile Organization ไม่ว่าจะเป็น

- เชื่อมั่นในประสิทธิภาพของคนในทีมและองค์กร
- เคารพในตัวบุคคลซึ่งกันและกัน
- เชื่อมั่นว่าการสื่อสารกันอย่างตรงไปตรงมานั้นมีข้อดีมากกว่าข้อเสีย
- ทุกคนต้องการพัฒนาตัวเอง และช่วยผู้อื่นเสมอ

โดย Agile government center ของ IBM แนะนำหลักการในการ Agile ต้องเข้าใจขีดความสามารถองค์กร และสามารถใช้ศักยภาพขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างไร ตั้งแต่ความร่วมมือในการบริหารจัดการ, การสื่อสาร, การสร้าง, มุมมองของบุคลากร และลักษณะขององค์กร โดย Agile ต้องการเปลี่ยน Mindset และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจากเดิมเข้าใจการ transformation องค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงระบบ, กระบวนการ และโครงสร้างองค์กร แต่แท้จริงแล้วเป็นการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมในองค์กร



แผนภาพที่ ๒ แสดงระดับขององค์กรที่มีความคล่องตัวสูงในระดับของ Agile transformation

แนวทางการพัฒนา Agile เริ่มตั้งแต่สำรวจและวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมในภายในองค์กรตามโครงสร้าง EXPLORE AGILE เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำ Agile transformation ต่อไป

๒.๒.๕.๓ OKR Guideline

OKRs จะมาจากคำว่า Objective และ Key results โดย O หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้ประสบความสำเร็จ โดยมีลักษณะสำคัญคือ ๑) เป็นเรื่องสำคัญสอดคล้องกับทิศทางองค์กร ๒) มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม ไม่คลุมเครือ ๓) เกิดผลดีต่อองค์กรอย่างก้าวกระโดด ๔) มีความท้าทาย แต่ยังเป็นไปได้ และ ๕) ทำให้เกิดแรงบันดาลใจ

ส่วน KRs หมายถึง การระบุว่าเราจะทำให้วัตถุประสงค์นั้นประสบความสำเร็จได้อย่างไร โดยลักษณะสำคัญของ KRs คือ ๑) แสดงถึงการวัดความก้าวหน้า ความสำเร็จ ไม่ใช่ระบุกิจกรรมหรือ

ขั้นตอนการทำงานที่จะต้องทำ ๒) มีความเฉพาะเจาะจง ๓) มีกำหนดเวลาแน่นอน ๔) ทำทายเป็นไปได้ และ ๕) สามารถวัดและตรวจสอบได้

ในการกำหนด OKRs จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๕ ข้อ F A C T S ซึ่งประกอบด้วย ๑) Focus ทำในเรื่องที่สำคัญและส่งผลกระทบในทางที่ดีต่อองค์กร ๒) Alignment มีการถ่ายทอดสอดคล้องกันทั่วองค์กร ทุกคนทำงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน สอดประสานกัน ๓) Commitment มีความมุ่งมั่น และทุ่มเทในการดำเนินการตาม OKRs ที่กำหนดไว้ให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเต็มที่ ๔) Tracking การติดตามผลการดำเนินงานทั้งความก้าวหน้าและความสำเร็จอย่างใกล้ชิดเป็นประจำ เช่น ทุกเดือน (บางองค์กรติดตามทุกสัปดาห์) และ ๕) Stretch จะเป็นการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อยกระดับผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นอย่างก้าวกระโดด ถึงแม้ว่าจะทำได้ตามเป้าหมายแล้ว ก็ขยายเป้าหมายออกไปอีก เพื่อให้ได้ผลดีขึ้นไปอีก

วงจรการทำงานของ OKRs จะแบ่งออกเป็น ๓ ส่วนประกอบด้วย ๑) การกำหนด - Set up ๒) การติดตาม - Track และ ๓) การทบทวน - Review

๑)การกำหนด OKRs

OKRs ที่กำหนดขึ้น จะต้องสอดคล้องกันกับทิศทางขององค์กร ทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ โดยส่วนใหญ่จะกำหนดเป็น OKRs ระยะสั้น เช่น ๓ เดือน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน และสามารถปรับตัวได้อย่างเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งจาก OKRs ระดับบริษัท ก็จะมีการถ่ายทอดตามลำดับสู่ OKRs ระดับหน่วยงานหรือทีมงาน และลงสู่ระดับบุคคลตามลำดับ หรือการกำหนด OKRs ของแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละบุคคลจะต้องสอดคล้องกับ OKRs ของบริษัท ซึ่งการกำหนด OKRs จะมี ๒ ลักษณะคือ Committed OKRs เป็นการตั้งเป้าหมายแบบเติบโตตามลำดับขั้น เช่น ๒๐% หรือ ๔๐% แต่มีความต่อเนื่อง และ Aspirational OKRs เป็นการตั้งเป้าหมายแบบเติบโตอย่างก้าวกระโดด เช่น โตขึ้น ๑๐ เท่า หรือ ๑๐X เมื่อกำหนด OKRs แล้ว ก็จะนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดสิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้ OKRs บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ หรือที่เรียกว่า Key Action นั้นเอง

2) การติดตามผลการดำเนินงาน

เมื่อมีการนำ OKRs ไปสู่การปฏิบัติแล้ว จะต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานว่ามีความก้าวหน้า หรือความสำเร็จอย่างไรบ้าง ซึ่งการติดตามผลการดำเนินงานนี้ หลายองค์กรจะเรียกว่า Check-In โดยทั่วไป มักจะติดตามกันเป็นรายเดือนหรือรายสัปดาห์

ทั้งนี้การทบทวนติดตามผลการดำเนินงาน จะเป็นการที่หัวหน้าทำการติดตามกับลูกน้องที่เป็นเจ้าของ OKRs โดยเนื้อหาการพูดคุยหรือสนทนา (Conversation) จะแบ่งออกเป็น ๒ ส่วนนั่นคือ Backward ที่ผ่านมามีอะไรเกิดขึ้น และ Forward หลังจากนี้จะทำอะไรต่อไป เพื่อให้ผลการดำเนินงาน

ดีขึ้น บรรลุตามเป้าหมาย ทักษะหนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่ใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานของ OKRs นี้คือ Coaching นั่นคือผู้บริหารหรือหัวหน้าจะใช้การตั้งคำถาม การฟัง การจับประเด็น การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และการให้กำลังใจ ชื่นชม ยินดี (Recognition) รวมถึงการยินดีรับฟังความเห็น ข้อเสนอแนะของพนักงานอย่างเปิดกว้าง เพื่อให้เกิดพัฒนาที่แท้จริงทั้งกับองค์กร พนักงาน และตัวหัวหน้าเองด้วย

3) การทบทวนหลังดำเนินงาน

เมื่อเสร็จสิ้นรอบเวลาของการดำเนินการ OKRs เช่น รายไตรมาส ผู้เป็นเจ้าของ OKRs นั้นๆ จะต้องมีการทบทวนถึงสิ่งที่เกิดขึ้นว่าเป็นอย่างไรบ้าง ทำการประเมินตนเองโดยการให้คะแนนผลงานของตัวเอง และวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน สิ่งที่ต้องปรับปรุง การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาตัวเองที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้การทำงานในอนาคตมีประสิทธิภาพมากขึ้น

รวมไปถึงการพิจารณาทบทวน OKRs ที่รับผิดชอบว่าจะดำเนินการอย่างไรต่อไป เช่น ยังคงดำเนินการต่อเพราะยังไม่ได้ตามเป้าหมาย หรือทำ OKRs เรื่องเดิมแต่ขยายเป้าหมายให้เพิ่มสูงขึ้น หรือเปลี่ยนไปทำ OKRs เรื่องอื่น ซึ่งประเด็นควรนำเรื่องของ OKRs มาใช้ในการประเมินผลงานของพนักงานหรือไม่ ไม่ใช้ในการประเมินผลงานของพนักงานประจำปีทั้งหมด ควรจะมีการพิจารณาจากหลายๆ เรื่องรวมกัน เช่น จากผลการดำเนินงานตาม OKRs จากการประเมินของหัวหน้าในช่วงที่มีการติดตามผลการดำเนินงานประจำเดือนหรือ Check-In จากพฤติกรรมที่สอดคล้องกันกับค่านิยมขององค์กร จากการสำรวจความผูกพันของพนักงาน จากการมีส่วนร่วมในงานต่างๆ ขององค์กร การให้ความร่วมมือหรือให้ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงานในการทำงานหรือการแก้ไขปัญหา เป็นต้น

สวบ.ทอ. มีภารกิจทั้งการเรียนการสอน ฝึกศึกษา ทั้งในกองทัพอากาศ และนอกกองทัพอากาศ นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นเรื่องการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงานต่างๆ ซึ่งการใช้ OKRs สามารถช่วยให้สื่อสารจากนโยบายลงสู่การปฏิบัติ ก่อให้เกิดความเข้าใจ ปรับกระบวนการให้สอดคล้องกับเป้าหมายในช่วงเวลาที่ต้องการ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

แผนภาพที่ ๓ แนวทางเกี่ยวกับการพัฒนา OKRs ในองค์กร

วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่เราต้องการให้ประสบความสำเร็จ
ผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key Results) จะระบุว่าเราจะทำให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร

- เป็นเรื่องสำคัญ สอดคล้องกับทิศทางองค์กร
 - มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม ไม่คลุมเครือ
 - เกิดผลตัวอย่างก้าวกระโดด
 - มีความท้าทาย แต่ยังเป็นไปได้
 - ทำให้เกิดแรงบันดาลใจ

OKRs

 - แสดงถึงการวัดความก้าวหน้าความสำเร็จ ไม่ใช่กิจกรรม
 - มีความเฉพาะเจาะจง
 - มีกำหนดเวลาแน่นอน
 - ทำทาย แต่เป็นไปได้
 - วัดได้ และตรวจสอบได้

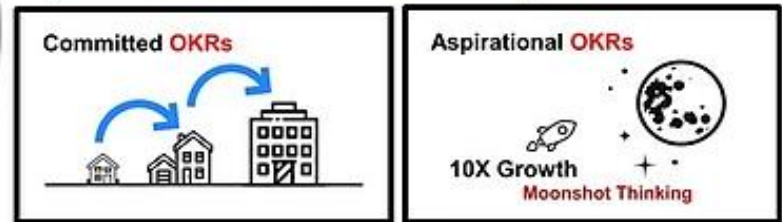


OKRs way
by Kittipat Jirawaswong
OKRs Evangelist



Self-assessment
(End of Quarter)

- ให้คะแนนผลงานตนเอง
- สำรวจว่าเกิดอะไร
- ประเมินตนเอง (ข้อดี ข้อเสีย สิ่งที่ต้องปรับปรุง พัฒนา)



CFR Conversation Feedback Recognition

การมองย้อนกลับไปที่เกิดอะไรขึ้น ได้เรียนรู้อะไรจากที่ที่เกิดขึ้นบ้าง ข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรค



การมองไปข้างหน้าว่า จะต้องปรับปรุงอะไร จะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ทำอะไร ต้องการความช่วยเหลืออะไร

ทำเรื่องที่สำคัญ มุ่งมั่น ทุ่มเท ตั้งเป้าที่ท้าทาย
Focus Commitment Stretch

F A C T S

Alignment Tracking
ถ่ายทอดสอดคล้องกัน ติดตามผลต่อเนื่อง

ชื่นชมยินดี ความสำเร็จ	ยอมรับ ความผิดพลาด
ขอบคุณกับ ความช่วยเหลือ	ขอโทษกับ ความบกพร่อง

Check-In (Conversation) / Monthly

๒.๓ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง สวบ.ทอ.

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพสวบ.ทอ. (SWOT Analysis) เป็นการตรวจสอบสถานะแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้เกิดการเอื้อต่อบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่เดียวกันภัยคุกคามจากปัจจัยภายนอกจะเป็นสถานการณ์ที่อุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บริหารสวบ.ทอ. มุ่งเน้นการพัฒนาตามแนวทางของ PMQA ในการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้การพัฒนาสอดคล้องข้อกำหนดและเป็นไปอย่างยั่งยืน ซึ่งการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมมีส่วนช่วยในการพัฒนาสวบ.ทอ. ได้อย่างครบถ้วน

๒.๓.๑ การวิเคราะห์ภาพภายในองค์กร (7S framework)

กรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะใช้การวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร ๗ ประการของ McKinney (McKinney 7-S Framework) ซึ่งตัวแปรดังกล่าวมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรประกอบ 7S ได้แก่

S๑= โครงสร้างองค์กร (Structure) การพิจารณาลักษณะขององค์กรมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร วิเคราะห์โครงสร้างองค์กรที่ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมาย การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา เนื่องจากถ้าโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดอ่อนขององค์กร

S๒ = กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) กลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ กิจกรรมหรือการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร กลยุทธ์ขององค์กรจัดทำขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรมีความสามารถสร้างกลยุทธ์ขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กรอย่างใกล้ชิดเนื่องจากการจัดโครงสร้างขององค์กรนั้นจะต้องเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรนั้นๆ (Structure Follows Strategy)

S๓ = ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems) หรือการดำเนินงานภายในองค์กรได้แก่

ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น ระบบการวางแผน ระบบด้านงบประมาณ และระบบบัญชี ระบบในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสารระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้ จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่างๆขององค์กร

S๔ = ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style) โดยรวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรม เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

S๕ = บุคลากรในองค์กร (Staff) ประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ทั้งในเรื่องจำนวน บุคลากรเพียงพอ รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่างๆที่องค์กรแสดงและปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์กร เช่น การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านการบุคลากรทั้งหมด หรือ การที่ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

S๖ = ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skills) ความรู้ความสามารถและ ทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ความสามารถและทักษะขององค์กรในการให้บริการ ความสามารถในด้านวิจัยและพัฒนา ความสามารถด้านการตลาด ความสามารถด้านการเงิน

S๗= ค่านิยมรวมกัน (Shared Values) ได้แก่ แนวคิดรวมกัน ค่านิยม ความ คาดหวังขององค์กร ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนไว้อย่างเป็นทางการ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นในอนาคตข้างหน้า องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมรวมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร

ตารางที่ ๓ แสดงการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
โดยใช้หลัก 7s Framework

7 s	Strength	Weakness
1.Strategy กลยุทธ์ของ องค์กร	<p>S1. เป็นหน่วยงานหลักของรัฐที่ดำเนินงานด้านเวชศาสตร์การบินทั้งทางทหารและพลเรือน</p> <p>S2. เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านเวชศาสตร์การบิน (Aviation Medicine Training centers)</p> <p>S3. แผนกลยุทธ์ครอบคลุมทุกพันธกิจ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ทอ. มีผู้รับผิดชอบแต่ละภารกิจอย่างชัดเจน ทุกปี</p> <p>S4. มีภาคีเครือข่ายปฏิบัติงานร่วม</p>	<p>W1. เป็นหน่วยงานที่ต้องได้รับการพัฒนาปรับโครงสร้างกำลังพลให้เหมาะสมกับภารกิจ การสนับสนุนอากาศยานเพื่อการฝึกศึกษา วิจัย เป็นต้นแบบด้านเวชศาสตร์การบินของไทย</p> <p>W2. โครงสร้างด้านกำลังพลไม่เหมาะสมกับภาระงานทำให้บุคลากรมีภาระงานมากส่งผลต่อกระบวนการหลักบางครั้ง ไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
2.Structure โครงสร้าง	<p>S5. เป็นหน่วยงานทางทหารสังกัด ทอ.ขอบเขตความรับผิดชอบชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>S6. งานด้านการแพทย์เป็นส่วนหนึ่งของงานของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (The Civil Aviation Authority of Thailand , CAAT) ที่ต้องเตรียมรับการตรวจประเมินจากองค์กรภายนอก</p> <p>S7. เป็นหน่วยงานตรวจสอบสุขภาพผู้ทำการในอากาศที่ครบวงจรทั้งการตรวจสอบสุขภาพร่างกายและตรวจสอบสุขภาพจิตใจ (Fit to Fly)</p> <p>S8. สามารถทำการตรวจคัดเลือก ตรวจสอบตามวาระ และออกใบสำคัญแพทย์ได้ (สั่งให้ทำการบินและงดทำการบินได้) ตามมาตรฐาน ICAO</p> <p>S9. โครงสร้างที่ทำให้บุคลากรมีสมรรถนะ และความพร้อมที่ปฏิบัติหน้าที่ได้หลายภารกิจและทดแทนกันได้ (Crosssectional Team)</p> <p>S10. มีอัตราและโครงสร้างบรรจุจิตแพทย์และนักจิตวิทยาของกองทัพอากาศ</p>	<p>W3. โครงสร้างองค์กรเป็นแบบสายการบังคับบัญชา การบริหารงานไม่คล่องตัวเมื่อเทียบกับคู่แข่ง</p> <p>W4. การงบประมาณผูกพันกับคลังใหญ่ ทำให้การจัดการล่าช้าบางครั้งไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน</p> <p>W5. ระบบค่าตอบแทนของ ทอ. ไม่จูงใจให้บุคลากรอยู่ปฏิบัติงานในองค์กร</p> <p>W6. ความสามารถในการให้บริการไม่สามารถตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการได้อย่างครบถ้วน จากบุคลากรไม่เพียงพอ เช่น บริการคัดเลือกผู้ทำการในอากาศบริการทดสอบจิตวิทยาการบิน เป็นต้น (จำนวนความต้องการเพิ่มมากขึ้น)</p> <p>W7. กฎระเบียบต่างๆที่เปลี่ยนไปยังไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน</p>

7 s model	Strength	Weakness
3.System	<p>S11. คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นหลัก</p> <p>S12. บริหารงานโดยหลักธรรมาภิบาล</p> <p>S13. มีช่องทางในการเข้าถึงระบบบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p>W8. ระบบข้อมูลสารสนเทศไม่สมบูรณ์ ระบบสารสนเทศยังไม่สนับสนุนงานบริการด้านสุขภาพที่เพียงพอ</p> <p>W9. ไม่มีระบบบริหารงานคุณภาพที่ Fit for organization เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีภารกิจหลากหลายและเป็นแห่งเดียวของประเทศ</p> <p>W10. ขาดการจัดฝึกอบรมให้ความรู้ข้อกำหนดระบบบริหารงานคุณภาพ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p>
4.Staff	<p>S14. เป็นสายวิทยาการที่รับรองโดยแพทยสภา</p> <p>S15. บุคลากรได้รับการสนับสนุนฝึกอบรมด้านเวชศาสตร์การบินและปฏิบัติการทางทหารในต่างประเทศ</p> <p>S16. บุคลากรมีคุณสมบัติของ Life long learning พร้อมทั้งจะเรียนรู้ตลอดชีวิต</p> <p>S17. บุคลากรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ตลอดเวลา</p>	<p>W11. ไม่มีหน่วยพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำที่สวบ.ทอ. รวมทั้งมีการหมุนเวียนกำลังพลประจำหน่วย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของสวบ.ทอ.</p> <p>W12. สูญเสียบุคลากรที่มีองค์ความรู้เชี่ยวชาญเนื่องมาจากเกษียณอายุราชการ ลาออกย้าย ฯ</p> <p>W13. บุคลากรมุ่งทำงานประจำมากกว่าการทำงานแบบริเริ่มสร้างสรรค์</p>
5.Skill	<p>S18. บุคลากรมีองค์ความรู้และเชี่ยวชาญเฉพาะทางสายเวชศาสตร์การบิน ส่วนบุคลากรอื่นๆ อย่างน้อยได้รับการอบรมหลักสูตรแพทย์และพยาบาลเวชศาสตร์การบิน</p> <p>S19. วิทยาการในหลักสูตรของสายวิทยาการฯ เช่น หลักสูตรแพทย์ พยาบาล เวชศาสตร์การบิน หลักสูตรศิษย์การบิน หลักสูตรสำหรับลูกเรือ หลักสูตรบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการบิน หลักสูตรมนุษยปัจจัย และความปลอดภัยในการบิน หลักสูตรการลำเลียงผู้ป่วยทางอากาศของ ทอ. และหลักสูตรการลำเลียงผู้ป่วยทางอากาศสำหรับ สพล.</p> <p>S20. การตรวจคัดเลือกผู้ทำการในอากาศ ทั้งทางทหารและทางพลเรือนเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภายนอกและนานาชาติ</p>	<p>W14. องค์ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะของบุคลากรยังไม่ได้พัฒนาให้เป็นศักยภาพ</p> <p>W15. เจ้าหน้าที่ขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้ภาษาอังกฤษ ต่อการปฏิบัติงาน</p> <p>W16. แพทย์ผู้เชี่ยวชาญยังมีไม่ครบทุกสาขา</p> <p>W17. อุปกรณ์ทางสรีรวิทยาการบินบางส่วนล้าสมัย และยังไม่มียุกรณ์ ที่ครบถ้วนตามแผนแม่บทของ ทอ.</p>

7 s model	Strength	Weakness
5.Skill	<p>S22. เป็นต้นฉบับของการลำเลียงผู้ป่วยทางอากาศของประเทศสามารถปฏิบัติงานได้ทั้งแบบ Fixed-wing และ rotary wing รวมทั้งสามารถลำเลียงผู้ป่วยทางอากาศขนาดใหญ่ได้ โดยอากาศยานของ ทอ.(C-130)</p> <p>S23. เป็นหน่วยงานเดียวในประเทศที่มีอุปกรณ์ฝึกทางสรีรวิทยาการบินที่ครบถ้วน</p> <p>S24. มียุทธวิธีในการลำเลียงผู้ป่วยทางอากาศทางยุทธวิธีและภารกิจทางทหารอื่นๆที่ใช้สงคราม</p> <p>S25. มีหลักสูตรที่สามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรในองค์กร เช่น Human factor, Non technical skill</p>	
6.Style	<p>S26. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>S27. นโยบายผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนงานพัฒนาคุณภาพองค์กร สอดคล้องนโยบายภาครัฐ PMQA และองค์กรภายนอก ISO 9001:2015 อย่างต่อเนื่อง</p> <p>S28. ผู้บริหารสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร</p>	W18. ไม่มีแนวทางการสร้างและพัฒนาผู้บริหารในหน่วยงาน
7.Shared values	<p>S29. มีวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน</p> <p>S30. ผู้รับบริการและประชาชนเป็นศูนย์กลาง</p> <p>S31. มีการทำ BAR (Before action review) และ AAR (After action review) ในการปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย</p>	W19. ขาดการพัฒนาค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง

๒.๓.๒ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร C-PEST

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยนำปัจจัย ๕ ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์มาวิเคราะห์ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่

ผู้รับบริการ

ผู้รับบริการของ สวบ.ทอ. ประกอบด้วยผู้รับบริการภายในกองทัพอากาศและผู้รับบริการภาคพลเรือนซึ่งเป็นไปตามใบสำคัญในการแต่งตั้งเลขที่ ๐๐๕ ของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยที่แต่งตั้งให้ สวบ.ทอ.เป็นศูนย์เวชศาสตร์การบินพลเรือน (ให้ไว้ ณ วันที่ ๓ มกราคม พ.ศ.๒๕๖๑)

ผู้รับบริการภายในกองทัพอากาศ หมายถึง ผู้ทำการในอากาศ ทอ.เหล่านักบินและผู้เกี่ยวข้องที่ ปฏิบัติงานบนอากาศยาน คือผู้ที่ปฏิบัติงานบนอากาศยานที่ ทอ.กำหนดไว้ตามระเบียบกองทัพอากาศ ว่า ด้วยผู้ทำการบนอากาศยานเป็นประจํา พ.ศ.๒๕๕๔ เช่น ต้นหน ผู้ตรวจการณ์ ผู้ทิ้งระเบิด เจ้าหน้าที่ สรรพาวุธ เจ้าหน้าที่วิทยุสื่อสาร ช่างอากาศ เจ้าหน้าที่ถ่ายภาพทางอากาศ เจ้าหน้าที่ต้อนรับบนอากาศยาน แพทย์และพยาบาลเวชศาสตร์การบิน เจ้าหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติทางอากาศและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เรดาร์แจ้งเตือน

ผู้รับบริการภายนอกกองทัพอากาศ หมายถึง ผู้ทำการในอากาศยานที่เป็นนักบิน และผู้ทำการในอากาศของเหล่าทัพอื่นๆ ได้แก่ ทบ. ทร. ตร. และนักบินประจำสายการบินต่างๆ รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องที่ต้องปฏิบัติงานบนอากาศยานประจำ สายการบินต่างๆได้แก่ พนักงานต้อนรับบนอากาศยานหรือลูกเรือ เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศหรือ Air Traffic Controller (ATC) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการฝนหลวง พนักงานต่างๆ เช่นช่างประจำเครื่องฯ เป็นต้น

ปัจจุบันผู้รับบริการมีเพิ่มขึ้น ๒ กลุ่มคือ ผู้ปฏิบัติงานด้านไซเบอร์ และด้านอวกาศที่ ทอ.บรรจุเข้ามาใหม่ ผู้รับบริการทุกกลุ่ม มีความสนใจในการดูแลสุขภาพ มีความคาดหวังในการรับบริการที่สูง ผู้ปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงคุณภาพในการให้บริการที่ตรงตามมาตรฐานทางการแพทย์กำหนดพฤติกรรมที่ให้บริการ เนื่องจากสุ่มเสี่ยงต่อการถูกร้องทุกข์ร้องเรียนหรือการถูกฟ้องร้องตามมาได้

การเมือง

ปัจจุบันองค์กรการบินระหว่างประเทศ ICAO เพิ่มมาตรฐานการตรวจสอบสุขภาพของผู้ทำการในอากาศ รวมทั้งสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยต้องรับรองมาตรฐานจากองค์กรภายนอก ISO 9001:2015 จำเป็นที่ สวบ.ทอ. ต้องดำเนินการจัดหาอุปกรณ์เตรียมความพร้อมบุคลากร ศึกษาเทคนิคการใช้เครื่องมือต่างๆเพื่อทำการ ตรวจสอบให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดทั้งในด้านวิชาการ และการให้บริการ

เศรษฐกิจ

ในยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันอุตสาหกรรมและบริการทั้งขนส่งและโลจิสติกส์ การพัฒนาอุตสาหกรรมการบินและอวกาศเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมและบริการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 12 ทำให้มีการมีการขยายตัวธุรกิจด้านการบิน จาก การที่ สวบ.ทอ.เป็นศูนย์เวชศาสตร์การบินพลเรือนของประเทศ ต้องบริหารจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้อง การคัดเลือก ผู้ปฏิบัติงานบนอากาศยาน การควบคุมดูแลสุขภาพผู้ทำการในอากาศ และการออกใบสำคัญแพทย์ รวมทั้งความรู้ด้านเวชศาสตร์การบินแก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องเพื่อลดความสูญเสีย และสร้างความปลอดภัยในการบินสนับสนุนการพัฒนาประเทศ แต่จากผลกระทบจาก COVID-19 ทำให้อุตสาหกรรมการบินอยู่ในภาวะหยุดชะงัก จึงเป็นโอกาสให้ สวบ.ทอ. พัฒนาภายในองค์กร เพื่อรอเวลาที่อุตสาหกรรมการบินเติบโตอีกครั้ง

สังคม

การพัฒนาของระบบขนส่ง มีรถไฟผ่านหน่วยงานทำให้ในอนาคตผู้รับบริการอาจมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากมีความสะดวกรวดเร็ว หน่วยงานต้องมีการบริหารจัดการปรับปรุงองค์กร ปรับปรุงระบบสารสนเทศ นำนโยบายไทยแลนด์ 4.0 มาใช้ให้เหมาะสมแก่ผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้นทั้งด้านการตรวจสอบสุขภาพและด้านการฝึกศึกษาต่างๆ

เทคโนโลยี

ตามแผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) กองทัพอากาศพัฒนาการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO) หน่วยงานสนับสนุนการปฏิบัติงานเครือข่ายเป็นศูนย์กลางเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ทอ.ในขณะเดียวกันการมีเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆ เช่น เครื่องฝึกอุปกรณ์สรีรวิทยาการบินที่มีครบถ้วนมากที่สุดของประเทศต้องได้รับการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพในการใช้งาน ถ่ายทอดองค์ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติรุ่นต่อไป ด้วยภารกิจที่หลากหลายการจัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานเข้าสู่ Big data ทำให้การดูแลความปลอดภัยของข้อมูลมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาควบคู่กันไปกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ปัจจุบัน ทอ.ยังไม่มีเชื่อมโยงข้อมูลสุขภาพทางการแพทย์ ทั้ง ๑๔ หน่วยงาน ให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาต่อไป

ในปัจจุบันหน่วยงานต้องเผชิญภัยคุกคามหรือภัยพิบัติที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ จากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส Covid-19 ได้มีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ทางการแพทย์ เพื่อป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อดังกล่าวทั้งในกลุ่มผู้ให้บริการและผู้รับบริการ พร้อมทั้งผู้ปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนมาตรการเร่งด่วนของ ทอ.และของรัฐบาล

ตารางที่ ๔ แสดงการวิเคราะห์ห้วงค์กรสภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้หลัก CPEST analysis

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส Opportunities	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค Threat
1. C = Customer ผู้รับบริการ	O1. ผู้รับบริการเป็นผู้ทำการในอากาศและผู้เกี่ยวข้องที่ต้องปฏิบัติงานบนอากาศยาน ทั้งภายใน ทอ.และภายนอก ทอ.รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานบนอากาศยานภาคพลเรือนด้วย เช่น สายการบินต่างๆ ลูกเรือ พนักงานควบคุมการจราจรทาง อากาศ และกลุ่มฝนหลวง	T1. จากผลกระทบโควิดต่ออุตสาหกรรมทางการบิน ทำให้จำนวนผู้ทำการในอากาศลดลงชั่วคราว
2.P = Politic การเมือง/ นโยบาย/ กฎหมาย	O2. นโยบายรัฐบาลไทยแลนด์ 4.0 มีการขับเคลื่อน PMQA4.0 นขต.ทอ. O3. ดำเนินการตามแผนบรรเทาสาธารณภัยและบรรเทาภัยพิบัติร่วม (ตามยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี (พ.ศ.2560 - 2579) ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พ.ศ.2556 - 2565 นโยบาย ผบ.ทอ. เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาความร่วมมือด้านความมั่นคงในระหว่างกลุ่มประเทศอาเซียน) O4. สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (The Civil Aviation Authority of Thailand CAAT) ถูกตรวจประเมินจากองค์กรภายนอก (bsi) O5. การจัดตั้งศูนย์แพทย์ทหารอาเซียนในประเทศไทย O6. ตามนโยบาย ผบ.ทอ.เน้นเรื่องการเสริมสร้างคุณธรรม ปฎักจิตสำนึกทางสังคมในการให้บริการ และ การส่งเสริมและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร	T2. ขาดพยาบาลชายมาปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง (ทอ. งดผลิตพยาบาลชาย)
3. E = Economic เศรษฐกิจ	O7. นโยบายรัฐบาลในการเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคอาเซียน (แผนแม่บทยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี) O8. พัฒนาการของนโยบายรถไฟไฟฟ้าขนส่งมวลชนสามารถเข้าถึงหน่วยงานได้สะดวกรวดเร็ว O9. มีเงินงบประมาณและเงินรายรับสถาน พยาบาลสนับสนุน O10. อัตราค่าบริการถูกเนื่องจากเป็นหน่วยงานของรัฐ	T3. ความไม่แน่นอนของอุตสาหกรรมการบิน T4. มาตรฐานทางการแพทย์และกฎระเบียบจากภายนอก เช่น ICAO,CAAT มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
4. S = Social สังคม	O11. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทำให้มีปัญหาสังคม อาชญากรรม การก่อการร้าย ปัญหายาเสพติด และภัยในรูปแบบใหม่ เช่นโรคระบาดต่างๆ เพิ่มขึ้น O12. พัฒนาระบบการศึกษา พัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาของกำลังพล ทอ. เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และวิสัยทัศน์ ของ ทอ.	T5. ขาดอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับโรคระบาดร้ายแรง
5.T = Techno logical เทคโนโลยี	O13. พัฒนาปฏิบัติการในสงครามไซเบอร์ (Cyber Warfare) ของ ทอ. O14. การพัฒนากิจการอวกาศ ของ ทอ. O15. การเปิดเผยและเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ	T6. ภัยคุกคามจากไซเบอร์และความปลอดภัยของข้อมูล

๒.๔ การประเมินสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

๒.๔.๑ การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาส่งแบบวิเคราะห์การถ่วงน้ำหนักภายในและภายนอกให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในหน่วย จำนวนทั้งสิ้น ๖ คน โดยให้พิจารณา ตามหลักการและความสำคัญว่าปัจจัยด้านใดเป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อองค์กรมาก ให้กำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อองค์กรน้อย โดยให้คะแนนรวมของทุกข้อรวมกันเป็น ๑ น้ำหนักในแต่ละด้านอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ขึ้นอยู่กับความสำคัญได้ผลดังตารางนี้

วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน		1	2	3	4	5	6	X
1	โครงสร้างองค์กร (Structure)	0.05	0.1	0.1	0.3	0.3	0.1	0.16
2	กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	0.2	0.1	0.2	0.15	0.1	0.2	0.16
3	ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)	0.2	0.15	0.2	0.25	0.1	0.15	0.18
4	ลักษณะแบบแผนการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style)	0.2	0.15	0.1	0.05	0.1	0.15	0.13
5	บุคลากรในองค์กร (Staff)	0.15	0.15	0.1	0.05	0.1	0.15	0.11
6	ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skills)	0.1	0.1	0.2	0.05	0.2	0.1	0.12
7	ค่านิยมรวมกัน (Shared Values)	0.1	0.25	0.1	0.15	0.1	0.15	0.14
Total		1	1	1	1	1	1	

ตารางที่ ๕ แสดงค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน

วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร		1	2	3	4	5	6	X
1	C = Customer ผู้รับบริการ	0.2	0.25	0.3	0.2	0.3	0.25	0.25
2	P = Politic การเมือง/นโยบาย	0.2	0.15	0.3	0.4	0.1	0.2	0.23
3	E = Economic เศรษฐกิจ	0.15	0.15	0.1	0.1	0.3	0.15	0.16
4	S = Social สังคม	0.15	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.16
5	T = Technological เทคโนโลยี	0.3	0.25	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2
Total		1	1	1	1	1	1	

ตารางที่ ๖ แสดงค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก

๒.๔.๒ การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาส่งแบบสอบถามโดยให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในหน่วย จำนวนทั้งสิ้น ๖ คน พิจารณาประเด็นและวิเคราะห์ว่าประเด็นดังกล่าวส่งผลต่อการปฏิบัติงานของ สวบ.ทอ. โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

๕ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานสวบ.มากที่สุด

๔ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานสวบ.มาก

๓ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานสวบ.ปานกลาง

๒ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานสวบ.น้อย

๑ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานสวบ.น้อยที่สุด

ตารางที่ ๗ แสดงการให้คะแนนต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร 7S framework

คะแนน	Strength 1.Strategy	คะแนน	Weakness 1.Strategy
4.83	S1. เป็นหน่วยงานหลักของรัฐที่ดำเนินงานด้านเวชศาสตร์การบินทั้งทางทหารและพลเรือน	4.5	W1. เป็นหน่วยงานที่ต้องได้รับการพัฒนาปรับโครงสร้างกำลังพลให้เหมาะสมกับภารกิจ การสนับสนุนอากาศยานเพื่อการฝึกศึกษา วิจัย เป็นต้นแบบด้านเวชศาสตร์การบินของไทย
4.83	S2. เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านเวชศาสตร์การบิน (Aviation Medicine Training centers)		
3.83	S3. แผนกลยุทธ์ครอบคลุมทุกพันธกิจ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ทอ.มีผู้รับผิดชอบแต่ละภารกิจอย่างชัดเจน ทุกปี	5	W2. โครงสร้างด้านกำลังพลไม่เหมาะสมกับภาระงานทำให้บุคลากรมีภาระงานมาก ส่งผลต่อกระบวนการหลักบางครั้ง ไม่สามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3.83	S4. มีภาคีเครือข่ายปฏิบัติงานร่วม		
คะแนน	Strength 2.Structure	คะแนน	Weakness 2.Structure
3.5	S5. เป็นหน่วยงานทางทหารสังกัด ทอ.ขอบเขต ความรับผิดชอบชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร	3.67	W3. โครงสร้างองค์กรเป็นแบบสายการบังคับบัญชา การบริหารงานไม่คล่องตัวเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
4.17	S6. งานด้านการแพทย์เป็นส่วนหนึ่งของงานของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (The Civil Aviation Authority of Thailand , CAAT) ที่ต้องเตรียมรับการตรวจประเมินจากองค์กรภายนอก	3.67	W4. การงบประมาณผูกพันกับคลังใหญ่ ทำให้การจัดการล่าช้าบางครั้งไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน
4.67	S7. เป็นหน่วยงานตรวจสอบสุขภาพผู้ทำการในอากาศที่ครบวงจรทั้งการตรวจสุขภาพร่างกายและตรวจสุขภาพจิตใจ (Fit to Fly)	3.67	W5. ระบบค่าตอบแทนของ ทอ. ไม่จูงใจให้บุคลากรอยู่ปฏิบัติงานในองค์กร
4.83	S8. สามารถทำการตรวจคัดเลือก ตรวจตามวาระ และออกใบสำคัญแพทย์ได้ (สั่งให้ทำการบินและงดทำการบินได้) ตามมาตรฐาน ICAO	4.5	W6. ความสามารถในการให้บริการไม่สามารถตอบสนองความต้องการ/ ความคาดหวังของผู้รับบริการได้อย่างครบถ้วน จากบุคลากรไม่เพียงพอ
4.67	S9 โครงสร้างที่ทำให้บุคลากรมีสมรรถนะ และความพร้อมที่ปฏิบัติหน้าที่ได้หลายภารกิจและทดแทนกันได้ (Crossectional Team)	4	W7. กฎระเบียบต่างๆที่เปลี่ยนไปยังไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
4.5	S10 มีอัตราและโครงสร้างบรรจุจิตแพทย์และนักจิตวิทยาของกองทัพอากาศ		

คะแนน	Strength 3.System	คะแนน	Weakness 3.System
4.33	S11. คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นหลัก	4.33	W8. ระบบข้อมูลสารสนเทศไม่สมบูรณ์ ระบบสารสนเทศยังไม่สนับสนุนงานบริการด้านสุขภาพที่เพียงพอ
4.33	S12. บริหารงานโดยหลักธรรมาภิบาล	4.5	W9. ไม่มีระบบบริหารงานคุณภาพที่ Fit for organization เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีภารกิจหลากหลายและเป็นแห่งเดียวของประเทศ
3.83	S13. มีช่องทางในการเข้าถึงระบบบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.33	W10. ขาดการจัดฝึกอบรมให้ความรู้ข้อกำหนดระบบบริหารงานคุณภาพ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
คะแนน	Strength 4.Staff	คะแนน	Weakness 4.Staff
4.67	S14. เป็นสายวิทยาการที่รับรองโดยแพทยสภา	4	W11. ไม่มีหน่วยพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำที่สบ.ทอ. รวมทั้งมีการหมุนเวียนกำลังพลประจำหน่วย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบายของสบ.ทอ.
3.83	S15. บุคลากรได้รับการสนับสนุนฝึกอบรมด้านเวชศาสตร์การบินและปฏิบัติการทางทหารในต่างประเทศ	4	W12. สูญเสียบุคลากรที่มีองค์ความรู้เชี่ยวชาญเนื่องมาจากเกษียณอายุราชการ ลาออก ย้าย ฯ
4	S16. บุคลากรมีคุณสมบัติของ Life long learning พร้อมทั้งจะเรียนรู้ตลอดชีวิต	4.33	W13. บุคลากรมุ่งทำงานประจำมากกว่าการทำงานแบบริเริ่มสร้างสรรค์
4.17	S17. บุคลากรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ตลอดเวลา	3.17	W14. องค์ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะของบุคลากรยังไม่ได้พัฒนาให้ เป็นศักยภาพ
คะแนน	Strength 5.Skill	คะแนน	Weakness 5.Skill
4.83	S18. บุคลากรมีองค์ความรู้และเชี่ยวชาญเฉพาะทางสายเวชศาสตร์การบิน	3.67	W15. เจ้าหน้าที่ขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้ภาษาอังกฤษต่อการปฏิบัติงาน

4.17	S19. วิทยาการในหลักสูตรของสายวิทยาการฯ เช่น หลักสูตรแพทย์ พยาบาล เวชศาสตร์การบิน	2.67	W16. แพทย์ผู้เชี่ยวชาญยังมีไม่ครบทุกสาขา
4.83	S20. การตรวจคัดเลือกผู้ทำการบินในอากาศ ทั้งทางทหารและทางพลเรือนเป็นที่ ยอมรับของหน่วยงานภายนอกและนานาชาติ	3.37	W17. อุปกรณ์ทางสรีรวิทยาการบินบางส่วนล้าสมัย และยังไม่ีอุปกรณ์ ที่ครบถ้วน ตามแผนแม่บทของ ทอ.
4.83	S21. การตรวจทางจิตวิทยาการบินเป็นที่ยอมรับทุกสายการบิน		
4.83	S22. เป็นต้นฉบับของการลำเลียงผู้ป่วยทางอากาศของประเทศสามารถ ปฏิบัติงานได้ทั้งแบบ Fixed-wing และ rotary wing รวมทั้งสามารถลำเลียง ผู้ป่วยทางอากาศขนาดใหญ่ได้ โดยอากาศยานของ ทอ.(C-130)		
4.67	S23. เป็นหน่วยงานเดียวในประเทศที่มีอุปกรณ์ฝึกทางสรีรวิทยาการบินที่ ครบถ้วน		
4	S24. มียุทธโธปกรณ์ในการลำเลียงผู้ป่วยทางอากาศทางยุทธวิธีและภารกิจทาง ทหารอื่นๆ ที่มีใช้สงคราม		
4.5	S25. มีหลักสูตรที่สามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลากรในองค์กร เช่น Human factor, Non technical skill		
คะแนน	Strength 6.Style	คะแนน	Weakness 6.Style
4.5	S26. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.67	W18. ไม่มีแนวทางการสร้างและพัฒนาผู้บริหารในหน่วยงาน
4.5	S27. นโยบายผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนงานพัฒนาคุณภาพองค์กร สอดคล้อง นโยบายภาครัฐ PMQA และองค์กรภายนอก ISO 9001:2015 อย่างต่อเนื่อง		
4.33	S28. ผู้บริหารสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร		

คะแนน	Strength 7.Shared values	คะแนน	Weakness 7.Shared values
4.33	S29. มีวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน	4.33	W19. ไม่มีส่วนร่วมในการร่างกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้
4.33	S30. ผู้รับบริการและประชาชนเป็นศูนย์กลาง	3.33	W20. ขาดการพัฒนาค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง
4.17	S31. มีการทำ BAR (Before action review) และ AAR (After action review) ในการปฏิบัติการกิจตามที่ได้รับมอบหมาย		

ตารางที่ ๘ แสดงการให้คะแนนต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร CPEST

CPEST	Opportunity		Threat
คะแนน	1. C = Customer ผู้รับบริการ	คะแนน	1. C = Customer ผู้รับบริการ
4.67	O1. ผู้รับบริการเป็นผู้ทำการในอากาศและผู้เกี่ยวข้องที่ต้องปฏิบัติงานบนอากาศยาน ทั้งภายใน ทอ.และภายนอก ทอ.รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานบนอากาศยานภาคพลเรือนด้วย	4.67	T1. จากผลกระทบโควิดต่ออุตสาหกรรมทางการบิน ทำให้จำนวนผู้ทำการในอากาศลดลงชั่วคราว
คะแนน	2.P = Politic การเมือง/นโยบาย	คะแนน	2.P = Politic การเมือง/นโยบาย
4.17	O2. การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ นโยบาย ทอ. 4.0 มีการขับเคลื่อน PMQA4.0 นขต.ทอ.	4.17	T2. ขาดพยาบาลชายมาปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง (ทอ. งดผลิตพยาบาลชาย)
2.83	O3. ดำเนินการตามแผนบรรเทาสาธารณภัยและบรรเทาภัยพิบัติร่วม (ตามยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี (พ.ศ.2560 - 2579)		
3.17	O4. สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (The Civil Aviation Authority of Thailand CAAT) ถูกตรวจประเมินจากองค์กรภายนอก (bsi)		
2.67	O5. การจัดตั้งศูนย์แพทย์ทหารอาเซียนในประเทศไทย		

3.33	O6. ตามนโยบาย ผบ.ทอ.เน้นเรื่องการเสริมสร้างคุณธรรม ปลุกจิตสำนึกทางสังคมในการให้บริการ และ การส่งเสริมและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร		
คะแนน	3. E = Economic เศรษฐกิจ	คะแนน	3. E = Economic เศรษฐกิจ
4.17	O7. นโยบายรัฐบาลในการเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคอาเซียน (แผนแม่บทยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี) ในประเด็นอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคตให้การสนับสนุนพัฒนาอุตสาหกรรมการบินและอวกาศ การเป็น Hub ด้านการบิน	4	T3. ความไม่แน่นอนของอุตสาหกรรมการบิน
4.33	O8. รถไฟฟ้าขนส่งมวลชนสามารถเข้าถึงหน่วยงานได้สะดวกรวดเร็ว	3.17	T4. มาตรฐานทางการแพทย์และกฎระเบียบจากภายนอก เช่น ICAO,CAAT มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
4.17	O9. มีเงินงบประมาณและเงินรายรับสถาน พยาบาลสนับสนุน		
3.83	O10. อัตราค่าบริการถูกเนื่องจากเป็นหน่วยงานของรัฐ		
คะแนน	4. S = Social สังคม	คะแนน	4. S = Social สังคม
2.83	O11. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทำให้มีปัญหาสังคม อาชญากรรม การก่อการร้าย ปัญหายาเสพติด และภัยในรูปแบบใหม่	4.17	T5. ขาดอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับโรคระบาดร้ายแรง
3.33	O12. พัฒนาระบบการศึกษา พัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาของกำลังพล ทอ. เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และวิสัยทัศน์ ของ ทอ.		
คะแนน	5. T = Technological เทคโนโลยี	คะแนน	5. T = Technological เทคโนโลยี
3.67	O13. พัฒนาปฏิบัติการในสงครามไซเบอร์ (Cyber Warfare) ทอ.	4.5	T6. ภัยคุกคามจากไซเบอร์ และความปลอดภัยของข้อมูล
3.83	O14. การพัฒนากิจการอวกาศ ของ ทอ.		
4	O15. การเปิดเผยและเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ		

๒.๕ การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยแจกแบบให้คะแนน ให้กับกลุ่มตัวอย่างพิจารณาประเด็น และวิเคราะห์ว่าประเด็นดังกล่าวส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน สวบ.ทอ. โดย มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

๕ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานสวบ.มากที่สุด

๔ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานสวบ.มาก

๓ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานสวบ.ปานกลาง

๒ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานสวบ.น้อย

๑ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานสวบ.น้อยที่สุด

โดยมีการกำหนดน้ำหนักในแต่ละด้านของ 7S ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่า ปัจจัยด้านใดที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อหน่วยงานสวบ.ทอ. มาก จะกำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่เป็นจุดแข็ง หรือปัญหาต่อหน่วยงานสวบ.ทอ. น้อย เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

ตารางที่ ๙ กำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน	น้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย (2)		(1) x (2)		สรุปผล จุดแข็ง-จุดอ่อน
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	
S1: โครงสร้างองค์กร (Structure)	0.16	4.33	4.75	0.69	0.76	- 0.07
S2: กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	0.16	4.39	3.9	0.7	0.62	0.08
S3: ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)	0.18	4.16	4.05	0.75	0.73	0.02
S4: ลักษณะแบบแผนการบริหารงานของ ผู้บริหารระดับสูง (Style)	0.13	4.17	3.87	0.54	0.5	0.04
S5: บุคลากรในองค์กร (Staff)	0.11	4.58	3.24	0.5	0.36	0.14
S6: ความรู้ความสามารถบุคลากร (Skills)	0.12	4.44	3.67	0.53	0.44	0.09
S7: ค่านิยมรวมกัน (Shared Values)	0.14	4.28	3.83	0.6	0.54	0.06
เฉลี่ยปัจจัยภายใน				4.31	-3.95	
สรุปปัจจัยภายใน				0.36		

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก มีการกำหนดน้ำหนักในแต่ละด้านของ C-PEST ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อหน่วยงานสวบ.ทอ. มากี่จะกำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อหน่วยงานสวบ.ทอ. เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

ตารางที่ ๑๐ กำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาภายนอกองค์กร

วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก	น้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย (2)		(1) × (2)		สรุปผล โอกาส-ภัยคุกคาม
		โอกาส	ภัยคุกคาม	โอกาส	ภัยคุกคาม	
C =Customer ผู้รับบริการ	0.25	4.67	4.67	1.17	1.17	0
P =Politic การเมือง/นโยบาย	0.23	3.23	4.17	0.74	0.96	- 0.22
E =Economic เศรษฐกิจ	0.16	4.13	3.59	0.66	0.57	0.09
S =Social สังคม	0.16	3.08	4.17	0.49	0.67	0.18
T =Technological เทคโนโลยี	0.2	3.83	4.5	0.77	0.9	0.13
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก				3.83	4.27	
สรุปปัจจัยภายนอก				-0.44		

๒.๗ การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

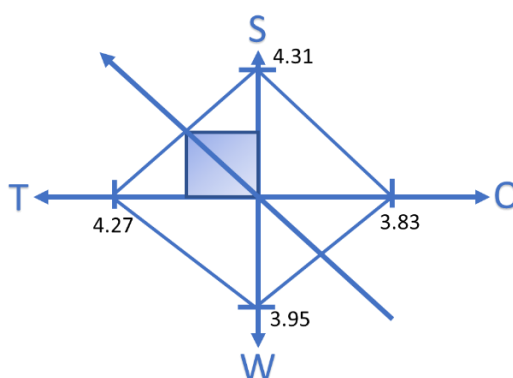
จากคะแนนข้างต้นจะนำไปสู่การประเมิน สถานภาพขององค์กรเป็นลักษณะใด ซึ่งมี การแสดงสถานภาพของหน่วยงานโดยบ่งบอกถึงสถานภาพ ๔ ลักษณะ ดังนี้

๑.Stars (เอื้อและแข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวมส่วนใหญ่มี ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส และมีปัจจัยภายในที่แข็ง เป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมสูง เมื่อองค์กรมีสถานภาพเป็น Stars ให้กำหนด กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) ต้องรักษาความเป็น Stars ให้ยืนยงต่อไปและพัฒนางานต่อยอด

๒. Question Marks (เอื้อแต่อ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดย ภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกเอื้อ มีความพร้อมสูงให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในองค์กรอ่อน หากแก้ปัญหาจุดอ่อนขององค์กรได้ จะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กร (Turnaround)

๓. Cash Cows (ไม่เอื้อแต่แข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรในภาพรวม ส่วนใหญ่ ภายนอกองค์กรมีอุปสรรค มีปัญหา แต่ภายในองค์กรแข็ง มีความพร้อมมีความเข้มแข็ง หากรอให้ ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสเอื้อต่อการพัฒนาองค์กร หรือพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสก็จะสามารถพัฒนา องค์กรนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์ป้องกัน/แตกตัว (Defend/Diversify)

๔. Dogs (ไม่เอื้อและอ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ใน สภาพแวดล้อมที่ทั้งภายนอกไม่เอื้อ ภายในอ่อน มีปัญหาล่อแหลมต่อการประสบความสำเร็จ ล้มเหลว ค่อนข้างสูง จึงเป็นไปได้ว่าต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพราะหากดำเนินการต่อไป ปัญหาจะสะสมขึ้น เรื่อยๆ ถึงอาจขั้นแก้ไขไม่ได้ต้องยุบองค์กร ให้กำหนดกลยุทธ์ประคองตัว/ถอย (Retrenchment)



แผนภาพที่ ๔ การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

จากภาพแสดงให้เห็นว่า องค์กรมีจุดแข็งภายในและมีภัยคุกคามปัจจัยภายนอกเป็นอุปสรรค ในขับเคลื่อนการพัฒนา อันนำไปสู่ไม่เอื้อแต่แข็งเป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรในภาพรวม ส่วนใหญ่ ภายนอกองค์กรมีอุปสรรค มีปัญหา แต่ภายในองค์กรแข็ง มีความพร้อมมีความเข้มแข็ง หากรอให้ ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสเอื้อต่อการพัฒนาองค์กร หรือพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสก็จะสามารถพัฒนา องค์กรนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์ป้องกัน/แตกตัว ซึ่งจากจุดแข็งของ สวบ.ทอ. จะทำให้สามารถใช้กลยุทธ์ในการป้องกันตัวได้ดี โดยเฉพาะความรู้ด้าน Non technical skill ซึ่งสอดคล้องกับหลักการทำงานของ Agile

ซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์กรนั้น ต้องทราบถึงหลักการของ Agile organization ว่ามีโครงสร้างขององค์กรเป็นแบบใด มีลักษณะขององค์กรเป็นแบบใด มีระบบการทำงานแบบไหน บุคลากรมีลักษณะการทำงานแบบใด มีความแตกต่างจากปัจจัยภายในและภายนอกของสวบ.ทอ. อย่างไรก็ตาม โดย Agile เน้นการสื่อสารที่ทำให้เข้าใจตรงกัน สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับหลักการของ Non technical skill

ตารางที่ ๑๑ แสดงลักษณะขององค์กรที่มีความคล่องตัวสูง (IBM) เทียบกับลักษณะองค์กรสวบ.ทอ.

ลักษณะขององค์กรที่มีความคล่องตัวสูง Agile organization		ลักษณะขององค์กร สวบ.
Mission	มีภารกิจที่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับในองค์กร	S1. เป็นหน่วยงานหลักของรัฐที่ดำเนินงานด้านเวชศาสตร์การบินทั้งทางทหารและพลเรือน
Metrics for Success:	ตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่ครอบคลุมผลลัพธ์ มีหลักฐาน และสามารถตรวจสอบได้	S3. แผนกลยุทธ์ครอบคลุมทุกพันธกิจ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ทอ.มีผู้รับผิดชอบแต่ละภารกิจอย่างชัดเจนทุกปี S12. บริหารงานโดยหลักธรรมาภิบาล
Customer-Driven Behavior:	พฤติกรรมของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ	S11. คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นหลัก S13. มีช่องทางในการเข้าถึงระบบบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
External networks:	มีเครือข่ายจากภายนอกองค์กร	S4. มีภาคีเครือข่ายปฏิบัติงานร่วม
Speed	ความไวที่เหมาะสมสามารถเพิ่มคุณภาพผลลัพธ์ สอดคล้องกับกฎหมายและสามารถประเมินความเสี่ยงได้อย่างชัดเจน	S17. บุคลากรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ตลอดเวลา S27. นโยบายผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนงานพัฒนาคุณภาพองค์กร สอดคล้องนโยบายภาครัฐ PMQA และองค์กรภายนอก ISO 9001:2015 อย่างต่อเนื่อง
Cross Functional Teams: Complementary Skills	การทำงานแบบคร่อมสายงานและเครือข่าย รวมทั้งการพัฒนาทักษะเชิงสูงที่เพิ่มมากขึ้น	S9 โครงสร้างที่ทำให้บุคลากรมีสมรรถนะ และความพร้อมที่ปฏิบัติหน้าที่ได้หลายภารกิจ และทดแทนกันได้ (Cross-sectional Team) S18. บุคลากรมีองค์ความรู้และเชี่ยวชาญเฉพาะทางสายเวชศาสตร์การบิน
Innovation:	สร้างนวัตกรรมในองค์กร รวมถึงกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคอาจต้องพิจารณาปรับปรุง	O15. การเปิดเผยและเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ S28. ผู้บริหารสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
Persistence	มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความผิดพลาดคือโอกาสในการเรียนรู้	S25. มีหลักสูตรที่สามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรในองค์กร เช่น Human factor, Non technical skill
Evidence informed solutions	มีหลักฐานที่ใช้ในการแก้ปัญหาในองค์กร ตั้งแต่ นโยบาย	S27. นโยบายผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนงานพัฒนาคุณภาพองค์กร สอดคล้องนโยบายภาครัฐ PMQA และองค์กรภายนอก ISO 9001:2015 อย่างต่อเนื่อง
Organizational leaders:	ผู้บริหารในองค์กรต้องจัดการความเสี่ยงและอุปสรรค สนับสนุนให้ทีมงานมีการตัดสินใจและรับผิดชอบ รวมทั้ง การมอบรางวัลเพื่อประสบความสำเร็จ	S26. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา S27. นโยบายผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนงานพัฒนาคุณภาพองค์กร สอดคล้องนโยบายภาครัฐ PMQA และองค์กรภายนอก ISO 9001:2015 อย่างต่อเนื่อง

ลักษณะขององค์กรที่มีความคล่องตัวสูง Agile organization		ลักษณะขององค์กร สวบ.
Mixed team of generalists and specialists	บุคลากรมีทักษะทั้งในด้านวิชาการ และการบริหารจัดการในภาพรวม	S16. บุคลากรมีคุณสมบัติของ Life long learning พร้อมทั้งจะเรียนรู้ตลอดชีวิต S18. บุคลากรมีองค์ความรู้และเชี่ยวชาญเฉพาะทางสายเวชศาสตร์การbin
Individual Interaction over Process and Tools	เน้นการสื่อสารปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรมากกว่ากระบวนการ	S18. บุคลากรมีองค์ความรู้และเชี่ยวชาญเฉพาะทางสายเวชศาสตร์การbin S25. มีหลักสูตรที่สามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรในองค์กร เช่น Human factor, Non technical skill
Constructive Disagreement	ความขัดแย้งด้านความคิดที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับทีม	S18. บุคลากรมีองค์ความรู้และเชี่ยวชาญเฉพาะทางสายเวชศาสตร์การbin S25. มีหลักสูตรที่สามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรในองค์กร เช่น Human factor, Non technical skill
High-uncertainty work	สามารถปฏิบัติงานในได้ในความไม่ชัดเจนและข้อมูลไม่ชัดเจน	S17. บุคลากรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ตลอดเวลา

ตารางที่ ๑๒ แสดงแนวปฏิบัติขององค์กรที่มีคล่องตัว (McKinseyandCompany) เทียบกับสวบ.ทอ.

แนวปฏิบัติขององค์กรที่คล่องตัว (Agile)			ลักษณะองค์กร สวบ.ทอ.
๑	Shared vision and purpose การมีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน	บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร	S29. มีวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน
๒	Actionable Strategic guidance การแนะนำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้	งานประจำถูกวัดผลชัดเจน มีรูปแบบแผนการสอนงานอย่างต่อเนื่อง	S3. แผนกลยุทธ์ครอบคลุมทุกพันธกิจ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ทอ.มีผู้รับผิดชอบแต่ละภารกิจอย่างชัดเจนทุกปี S27. นโยบายผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนงานพัฒนาคุณภาพองค์กร สอดคล้องนโยบายภาครัฐ PMQA และองค์กรภายนอก ISO 9001:2015 อย่างต่อเนื่อง
๓	Sensing and seizing opportunities การสัมผัสได้ถึงโอกาสและคว้าโอกาสนั้นมาสู่องค์กร	บุคลากรมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า รวมถึงการใช้ข้อมูลเชิงลึกประกอบการตัดสินใจ	S11. คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นหลัก S13. มีช่องทางในการเข้าถึงระบบบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย S30. ผู้รับบริการและประชาชนเป็นศูนย์กลาง

แนวปฏิบัติขององค์กรที่คล่องตัว (Agile)		ลักษณะองค์กร สวบ.ทอ.	
๔	Flexible resource allocation การจัดสรรทรัพยากรที่มีความยืดหยุ่น	มีกระบวนการที่มีระบบและมีความรวดเร็ว มีการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรได้ในช่วงเวลาที่มีความสำคัญ	S27. นโยบายผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนงานพัฒนาคุณภาพองค์กร สอดคล้องนโยบายภาครัฐ PMQA และองค์กรภายนอก ISO 9001:2015 อย่างต่อเนื่อง
๕	Action oriented decision architecture โครงสร้างการตัดสินใจที่อยู่บนฐานของการทำงาน	กระบวนการตัดสินใจและบรรทัดฐานมีความชัดเจน สามารถตัดสินใจกับเพื่อนร่วมสายงานได้ การตัดสินใจปรับโครงสร้างและขนาดของงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว	S18. บุคลากรมีองค์ความรู้และเชี่ยวชาญเฉพาะทางสายเวชศาสตร์การbin ส่วนบุคลากรอื่นๆ อย่างน้อยได้รับการอบรมหลักสูตรแพทย์และพยาบาลเวชศาสตร์การbin S25. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชา
๖	Fit for purpose accountable cell หน่วยรับผิดชอบงานที่เหมาะสมกับเป้าประสงค์	บุคลากรสามารถจัดการบทบาทของtimได้ในขนาดเล็กตั้งแต่ต้นจนจบ	S18. บุคลากรมีองค์ความรู้และเชี่ยวชาญเฉพาะทางสายเวชศาสตร์การbin ส่วนบุคลากรอื่นๆ อย่างน้อยได้รับการอบรมหลักสูตรแพทย์และพยาบาลเวชศาสตร์การbin
๗	Active partnership and eco system	ลงมือทำงานจริงและทำงานแบบใกล้ชิด รูปแบบการทำงานกับภายนอกมีความยืดหยุ่น	S31. มีการทำ BAR (Before action review) และ AAR (After action review) ในการปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย
๘	Open physical and virtual environment สภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพและเสมือนที่เป็นระบบเปิด	สภาพแวดล้อมถูกแบบมาให้สื่อสารและทำงานง่าย เพื่อประโยชน์สูงสุด	S26. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชา S29. มีวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน
๙	Standardized way of working แนวทางการทำงานที่เป็นมาตรฐาน	รูปแบบการสื่อสารและการทำงานในส่วนงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน	S27. นโยบายผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนงานพัฒนาคุณภาพองค์กร สอดคล้องนโยบายภาครัฐ PMQA และองค์กรภายนอก ISO 9001:2015 อย่างต่อเนื่อง
๑๐	Performance orientation การเน้นผลการดำเนินงานเป็นหลัก	บุคลากรมีการประเมินตัวชี้วัด และการทำงานผ่านการคร่อมสายงาน	S3. แผนกลยุทธ์ครอบคลุมทุกพันธกิจ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ทอ.มีผู้รับผิดชอบแต่ละภารกิจอย่างชัดเจนทุกปี
๑๑	Rapid Iteration and experimentation การทดลองและการเรียนรู้ด้วยความรวดเร็ว	นวัตกรรมมีการพัฒนาตามวัฏจักรและการทดสอบ และเรียนรู้จากข้อผิดพลาด	S28. ผู้บริหารสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
๑๒	Information transparency ความโปร่งใสของข้อมูล	บุคลากรคร่อมสายงานสามารถเข้าถึงข้อมูล และสามารถแบ่งปันองค์ความรู้	S9 โครงสร้างที่ทำให้บุคลากรมีสมรรถนะ และความพร้อมที่ปฏิบัติหน้าที่ได้หลายภารกิจและทดแทนกันได้ (Crosssectional Team)

แนวปฏิบัติขององค์กรที่คล่องตัว (Agile)		ลักษณะองค์กร สวบ.ทอ.
๑๓	Continuos learning การเรียนอย่างต่อเนื่อง	ออกแบบกระบวนการทำงานให้บุคลากรสามารถเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานได้อย่างอิสระ
๑๔	Shared and servant leadership ความแบ่งปันความเป็นผู้นำ	ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร รวมทั้งมีการอิทธิพลต่อบุคลากรผ่านการโค้ชมากกว่าการใช้อำนาจตามโครงสร้าง
๑๕	Cohesive community ชุมชนที่ถูกกลืน	มีความเชื่อใจกัน สร้างวัฒนธรรมเชิงบวก เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่
๑๖	Entrepreneurial drive ก้าวข้ามเคลือบแบบผู้ประกอบการ	บุคลากรมีความกระตือรือร้นค้นหาทักษะใหม่ๆ มีความสนใจในงานของตนเอง
๑๗	Role mobility การเคลื่อนย้ายบทบาททำงาน	บุคลากรมีการงานย้ายและบทบาททั้งในแนวราบและแนวดิ่ง ตามเป้าหมายในการพัฒนาตนเองของบุคลากร
๑๘	Technology, systems and tools เทคโนโลยีระบบงานและเครื่องมือการทำงาน	ทีมงานข้ามส่วนงานทั้งภารกิจองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
		S16. บุคลากรมีคุณสมบัติของ Life long learning พร้อมทั้งจะเรียนรู้ตลอดชีวิต
		S26. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชา
		S25. มีหลักสูตรที่สามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรในองค์กร เช่น Human factor, Non technical skill
		S16. บุคลากรมีคุณสมบัติของ Life long learning พร้อมทั้งจะเรียนรู้ตลอดชีวิต
		S15. บุคลากรได้รับการสนับสนุนฝึกอบรมด้านเวชศาสตร์การบินและปฏิบัติการทางทหารในต่างประเทศ
		S9 โครงสร้างที่ทำให้บุคลากรมีสมรรถนะ และความพร้อมที่ปฏิบัติหน้าที่ได้หลายภารกิจและทดแทนกันได้ (Crosssectional Team)
		S26. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชา

ตารางที่ ๑๓ แสดงลักษณะขององค์กรที่มีความคล่องตัวสูงในระดับของ EXPLORE AGILE กับจุดแข็งของสวบ.ทอ.

Agile transformation		จุดแข็ง
Strategic	มีส่วนร่วมในการวางแผนองค์กร ประเมินสถานะแวดล้อมได้ดี ใช้ทรัพยากรได้ยืดหยุ่น และมีแนวทางที่มีประสิทธิภาพ	S1, S3, S4, S11, S,12, S13, S25, S26, S27, S28
Structure	โครงสร้างเป็นแบบแนวราบ มอบหมายงานชัดเจน ทำงานเป็นกลุ่มมีความรู้สึกร่วมกัน	S9, S25, S26
Process	มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และตัดสินใจอย่างมีมาตรฐาน	S9, S15, S25, S31.
People	การสื่อสารของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร	S15, S16, S18, S24, S25
Technology	เทคโนโลยีที่ทำให้ช่วยให้ตัดสินใจได้รวดเร็ว	O15.

บทที่ ๓

แผนขององค์กร

๓.๑ ชื่อ แผนพัฒนาสถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศ

มุ่งสู่ Agile organization (พ.ศ. ๒๕๖๔- ๒๕๖๘)

๑. ภารกิจ (อ้างอิง พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกองทัพอากาศ พ.ศ.๒๕๕๒)

มาตรา ๓๓ สถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศ มีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติ อำนาจการประสานงาน ติดตาม กำกับ การพัฒนา และดำเนินการเกี่ยวกับเวชศาสตร์การบินแก่ผู้ทำการในอากาศและผู้เกี่ยวข้อง และการพัสดุเวชศาสตร์การบิน กับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการด้านเวชศาสตร์การบิน มีผู้อำนวยการสถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

๒. วิสัยทัศน์

สวบ.ทอ. เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว

๓. พันธกิจ (อ้างอิง ขอบเขต ความรับผิดชอบ และหน้าที่สำคัญ จากเอกสารการจัดส่วนราชการ กองทัพอากาศ พ.ศ.๒๕๕๒ อัตรา ทอ.๕๒) ผนวก ก ประกอบคำสั่งคำสั่ง สวบ.ทอ.(เฉพาะ) ลับ ที่ ๑๖/๕๒ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจคัดเลือก รักษา แนะนำ ควบคุม ส่งเสริมสุขภาพ ฝึกศึกษา อบรม และออกหนังสือสำคัญทางการแพทย์แก่เจ้าหน้าที่และผู้ทำการในอากาศ วางแผน อำนาจการและดำเนินการลำเลียงผู้ป่วยทางอากาศรวมทั้งการช่วยเหลือผู้ประสบภัยในการบิน ส่งเสริมความปลอดภัยในการบิน สอบสวนหาสาเหตุทางการแพทย์ในกรณีอากาศยานอุบัติเหตุ ทำสถิติ ค้นคว้า วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับเวชศาสตร์การบิน ดำเนินการผลิต ฝึกศึกษาอบรมวิชาการเวชศาสตร์การบินรวมทั้งให้การสนับสนุนงานด้านเวชศาสตร์การบินแก่เจ้าหน้าที่และผู้ทำการอากาศ เหล่าทัพอื่น และพลเรือนให้เป็นไปตามมาตรฐานของกองทัพอากาศ และองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ มีผู้อำนวยการ สถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศเป็นผู้บังคับบัญชา

ขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ที่สำคัญ

ขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ที่สำคัญ

๑. ดำเนินกิจการเวชศาสตร์การบินในขอบเขตเกี่ยวกับ

๑.๑ การเตรียมกำลังตามยุทธศาสตร์กองทัพอากาศและแผนการใช้กำลังทางอากาศ

๑.๒ การปฏิบัติการใช้กำลังกองทัพอากาศและการฝึกตามแผนปฏิบัติราชการ

๒. ดำเนินการเกี่ยวกับ

๒.๑ การจัดทำแผนงาน โครงการ และงบประมาณด้านเวชศาสตร์การบิน

๒.๒ การตรวจสุขภาพ ตรวจคัดเลือด ตรวจรักษา แนะนำ ควบคุมมาตรฐาน และส่งเสริมสุขภาพผู้ทำการในอากาศ เจ้าหน้าที่ และบุคคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบิน

๒.๓ การส่งเสริมความปลอดภัยในการบินและสอบสวนสาเหตุของอากาศยานอุบัติเหตุที่เกี่ยวข้องกับทางการแพทย์และด้านมนุษยปัจจัย

๒.๔ การลำเลียงทางอากาศสายแพทย์และช่วยเหลือผู้ประสบภัยจากอากาศยานอุบัติเหตุทางการแพทย์

๒.๕ การส่งกำลังและการพัสดุเวชภัณฑ์สายเวชศาสตร์การบิน

๒.๖ การศึกษาอบรมด้านเวชศาสตร์การบินแก่บุคลากรกองทัพอากาศและหน่วยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกองทัพอากาศ

๒.๗ การรวบรวมสถิติ ศึกษา ค้นคว้า พัฒนา เผยแพร่กิจการและความรู้ด้านเวชศาสตร์การบิน

๓. ประสานการปฏิบัติด้านเวชศาสตร์การบินกับหน่วยงานภายในกองทัพอากาศ ภายนอกกองทัพอากาศ และต่างประเทศ

๓.๑ การสนับสนุนบุคลากรด้านเวชศาสตร์การบิน

๓.๒ การบริหารทางวิชาการด้านเวชศาสตร์การบิน

๓.๓ ความร่วมมือทางการศึกษาและการบรรเทาสาธารณภัย

๔. บริหารจัดการด้านเวชศาสตร์การบินเกี่ยวกับ

๔.๑ การจัดการความรู้และการวิจัย

๔.๒ การบริหารองค์กร การบริหารการฝึกและศึกษา

กลุ่มเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์

- การพัฒนางานด้านเวชศาสตร์การบิน (Technical skill)
- การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและบริหารจัดการองค์กร (Non Technical skill)

๓.๒ แนวทางในการดำเนินการ (WAYS) (กลยุทธ์)

เมื่อพิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis โดยเรียงลำดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ๕ อันดับแรก แล้วนำมา TOWS Matrix เพื่อใช้วิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ ซึ่งได้ผลเป็นกลยุทธ์ต่างๆ ดังแสดงตามตารางดังนี้

จุดแข็งที่สำคัญมีดังนี้ (อันดับที่ ๕ คะแนนเท่ากัน)

- S๑. เป็นหน่วยงานหลักของรัฐที่ดำเนินงานด้านเวชศาสตร์การบินทั้งทางทหารและพลเรือน
- S๒. เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านเวชศาสตร์การบิน (Aviation Medicine Training centers)
- S๘. สามารถทำการตรวจคัดเลือก ตรวจตามวาระ และออกใบสำคัญแพทย์ได้ (สั่งให้ทำการบินและงดทำการบินได้) ตามมาตรฐาน ICAO
- S๑๘. บุคลากรมีองค์ความรู้และเชี่ยวชาญเฉพาะทางสายเวชศาสตร์การบิน ส่วนบุคลากรอื่นๆ อย่างน้อยได้รับการอบรมหลักสูตรแพทย์และพยาบาลเวชศาสตร์การบิน
- S๒๐. การตรวจคัดเลือกผู้ทำการในอากาศ ทั้งทางทหารและทางพลเรือนเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภายนอกและนานาชาติ
- S๒๑. การตรวจทางจิตวิทยาการบินเป็นที่ยอมรับทุกสายการบิน
- S๒๒. เป็นต้นฉบับของการลำเลียงผู้ป่วยทางอากาศของประเทศสามารถปฏิบัติงานได้ทั้งแบบ Fixed-wing และ rotary wing รวมทั้งสามารถลำเลียงผู้ป่วยทางอากาศขนาดใหญ่ได้ โดยอากาศยานของ ทอ.(C-130)

จุดอ่อนที่สำคัญมีดังนี้

- W๑. เป็นหน่วยงานที่ต้องได้รับการพัฒนาปรับโครงสร้างกำลังพลให้เหมาะสมกับภารกิจ การสนับสนุนอากาศยานเพื่อการฝึกศึกษา วิจัย เป็นต้นแบบด้านเวชศาสตร์การบินของไทย
- W๒. โครงสร้างด้านกำลังพลไม่เหมาะสมกับภาระงานทำให้บุคลากรมีภาระงานมากส่งผลกระทบต่อกระบวนการหลักบางครั้ง ไม่สามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- W๖. ความสามารถในการให้บริการไม่สามารถตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการได้อย่างครบถ้วน จากบุคลากรไม่เพียงพอ เช่น บริการคัดเลือกผู้ทำการในอากาศบริการทดสอบจิตวิทยาการบิน เป็นต้น (จำนวนความต้องการเพิ่มมากขึ้น)
- W๙. ไม่มีระบบบริหารงานคุณภาพที่ Fit for organization เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีภารกิจหลากหลายและเป็นแห่งเดียวของประเทศ
- W๑๙. ไม่มีส่วนร่วมในการร่างกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้

โอกาสที่สำคัญมีดังนี้

- ๐๑. ผู้รับบริการเป็นผู้ทำการในอากาศและผู้เกี่ยวข้องที่ต้องปฏิบัติงานบนอากาศยาน ทั้งภายใน ทอ. และภายนอก ทอ. รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานบนอากาศยานภาคพลเรือนด้วย
- ๐๒. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ นโยบาย ทอ. 4.0 (PMQA4.0 นขต.ทอ.)
- ๐๓. การเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคอาเซียน (แผนแม่บทยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี)
- ๐๔. รถไฟฟ้าขนส่งมวลชนสามารถเข้าถึงหน่วยงานได้สะดวกรวดเร็ว
- ๐๕. มีเงินงบประมาณและเงินรายรับสถานพยาบาลสนับสนุน

ภัยคุกคามที่สำคัญมีดังนี้

- T๑. จากผลกระทบโควิดต่ออุตสาหกรรมทางการบิน ทำให้จำนวนผู้ทำการในอากาศลดลงชั่วคราว
- T๒. ขาดพยาบาลชายมาปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง (ทอ. งดผลิตพยาบาลชาย)
- T๓. ความไม่แน่นอนของอุตสาหกรรมการบิน
- T๔. ขาดอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับโรคระบาดร้ายแรง
- T๖. ภัยคุกคามจากไซเบอร์ และความปลอดภัยของข้อมูล

กลยุทธ์เชิงรุก SO (พัฒนา/เพิ่ม/ขยาย)

จะเป็นสิ่งที่องค์กรมี และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จที่ผ่านมา รวมถึงยังเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่งด้วย ทั้งนี้ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์นี้จะพิจารณาจาก จุดแข็ง (Strength) ขององค์กร เช่น ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านต้นทุน ด้านห่วงโซ่อุปทาน ด้านช่องทางและสาขา เป็นต้น โดยองค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ ในการปรับปรุงปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และความสำเร็จขององค์กรเอาไว้ต่อไป

สบว.ทอ. เป็นหน่วยงานหลักของรัฐที่ดำเนินงานด้านเวชศาสตร์การบินทั้งทางทหารและพลเรือน (S๑) เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านเวชศาสตร์การบิน (Aviation Medicine Training centers) (S๒) มีบุคลากรมีองค์ความรู้และเชี่ยวชาญเฉพาะทางสายเวชศาสตร์การบิน (S๑๘) สามารถทำการตรวจคัดเลือด ตรวจตามวาระ และออกใบสำคัญแพทย์ได้ ตามมาตรฐาน ICAO (S๘,S๒๐) นอกจากนี้ มีทีมจิตวิทยาการบินเป็นที่ยอมรับทุกสายการบิน (S๒๑) ที่ผ่านมาสบว.ทอ. ให้บริการผู้ทำการในอากาศและผู้เกี่ยวข้องที่ต้องปฏิบัติงานบนอากาศยาน ทั้งภายใน ทอ.และภายนอก ทอ. (๐๑) จากแผนแม่บทยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี เป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคอาเซียน (๐๓) และนโยบายการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ทอ. 4.0 (PMQA4.0 นขต.ทอ.) (๐๒) รวมกับ รถไฟฟ้าขนส่ง

มวลชนสามารถเข้าถึงหน่วยงานได้สะดวกรวดเร็ว (O๘) ทำให้สวบ.ทอ. ต้องเตรียมพร้อมในการพัฒนา งานเวชศาสตร์การบินอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านวิชาการและด้านการให้บริการ ดังนี้

- S๑,S๒,S๒๒,O๑ พัฒนาการลำเลียงทางอากาศสายแพทย์และการช่วยเหลือกู้ภัยผู้ประสบ ภัยจากอากาศยานอุบัติเหตุทางการแพทย์ สนับสนุนภารกิจ ทอ.ทั้งภายในและนอกประเทศ
- S๑,S๒,S๘,S๑๘,S๒๐,S๒๑,O๑,O๒,O๗,O๘ พัฒนาการตรวจสอบสุขภาพ (ควบคุมสุขภาพ/คัดเลือก) ผู้ทำการในอากาศตามมาตรฐานสากล
- S๑,S๒,O๑,O๒,O๗ พัฒนาระบบการบริหารจัดการ (คุณภาพบริการ) งานเวชศาสตร์การบินสู่กำลังพลมืออาชีพตามระบบ PMQA4.0
- S๑๘,O๗,O๙. ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านเวชศาสตร์การบินที่มีคุณภาพ
- S๒,S๑๘,S๒๑,S๒๒,O๗,O๙ พัฒนาการวิจัย/การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO Strategies (พัฒนาภายใน)

จากโครงสร้างด้านกำลังพลไม่เหมาะสมกับภาระงานทำให้บุคลากรมีภาระงานมาก (W๒) ไม่สามารถตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการได้อย่างครบถ้วน (W๖) ซึ่งจากการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ นโยบาย ทอ. 4.0 (PMQA4.0 นขต.ทอ.) (O๒) มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีช่วยพัฒนาระบบงาน ทำให้สวบ.ทอ. จัดทำโครงการ AIR MED Plus เชื่อมโยงข้อมูลสุขภาพเวชศาสตร์การบินระหว่างสถานพยาบาล เพื่อความพึงพอใจและความปลอดภัยของผู้มารับบริการ แพทย์ผู้ใช้ข้อมูลระหว่างสถานพยาบาล นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาทีมสารสนเทศสวบ.ทอ. เพื่อป้องกันภัยคุกคามจากไซเบอร์ รวมทั้งมีมาตรการด้านความปลอดภัยของข้อมูล

- W๑,W๒,O๑,O๒,O๗ พัฒนาการองค์ความรู้ (สมรรถนะด้านเวชศาสตร์การบิน) ของบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญ มืออาชีพรองรับการบรรเทาสาธารณภัยต่างๆ หรือการขยายกิจการด้านการบิน
- W๑,W๒,W๖,W๙,W๑๙,O๑,O๒,O๗,O๙ พัฒนาและเชื่อมโยงข้อกำหนดระบบบริหารจัดการจาก ISO 9001:2015 และ PMQA 4.0 เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)

จากผลกระทบโควิดต่ออุตสาหกรรมทางการบิน ทำให้จำนวนผู้ทำการในอากาศลดลงชั่วคราว (T๑) เกิดความไม่แน่นอนของอุตสาหกรรมการบิน (T๓) ขาดอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

เกี่ยวกับโรคระบาดร้ายแรง (T๕.) ทำให้ส่งผลต่อผู้มารับบริการและสายการบินต่างๆ ด้วยเป็นหน่วยงานหลักของรัฐที่ดำเนินงานด้านเวชศาสตร์การบินทั้งทางทหารและพลเรือน (S๑) มีบุคลากรมีองค์ความรู้และเชี่ยวชาญเฉพาะทางสายเวชศาสตร์การบิน (S๑๘) ทำการตรวจคัดเลือก ตรวจสอบ วาระ และออกใบสำคัญแพทย์ได้ ตามมาตรฐาน ICAO (S๘,S๒๐) ทำให้สบ.ทอ. ต้องประเมินผล กระทบตามมาตรฐาน ISO 9001:2015 เพื่อรองรับการปฏิบัติงานที่หลากหลายของสบ.ทอ. อีกทั้ง การประชุมตัวแทนฝ่ายบริหาร ประเมินองค์กร ทั้งในด้านความเสี่ยง ความพึงพอใจผู้มารับบริการ และการปฏิบัติงานในระดับสากล เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งสู่ agile organization วิเคราะห์งานมีข้อมูลและแผนงานพร้อมที่จะร่างข้อขัดข้องในด้านกฎหมาย เช่น

- T๑,T๓,T๕,S๑,S๒,S๘,S๑๘,S๒๐,S๒๑ ประเมินความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งปรับกระบวนการและทรัพยากรให้สอดคล้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- T๒,S๑๘ พัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ทดแทนได้
- T๖,S๑,S๒,S๘,S๒๐,S๒๑ พัฒนาบุคลากรเทคโนโลยีสารสนเทศในการประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยง รวมทั้งทักษะด้านไซเบอร์และกฎหมายเกี่ยวกับความปลอดภัยข้อมูล

กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)

จากผลกระทบโควิดต่ออุตสาหกรรมทางการบิน (T๑) และ ความไม่แน่นอนของอุตสาหกรรม การบิน (T๓.) ทำให้จำนวนผู้ทำการในอากาศลดลงชั่วคราว แต่จำเป็นต้องมาต่อใบสำคัญแพทย์ที่ สบ.ทอ. ภายใต้ระบบความปลอดภัยจากโควิด อีกทั้งความคาดหวังของผู้รับบริการ (W๖.) ที่ต้องการ ลดราคาค่าตรวจ และมาตรวจจนเกิดความไม่ปลอดภัยและมีความเสี่ยงต่อ COVID-19 สบ.ทอ. ต้อง ติดตามสถานการณ์ COVID-19 วางแผนจัดกำลังพลทดแทนเกิดการแพร่ระบาดเป็นวงกว้าง นอกจากนี้จากภัยคุกคามไซเบอร์ ทำให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากร อาคารสถานที่ เพื่อป้องกันความ เสี่ยงต่อข้อมูลสุขภาพผู้ทำการในอากาศ เช่น

- T๑,T๓,T๕,W๑,W๒,W๖ จัดทำแผนการให้บริการด้านวิชาการและการตรวจสุขภาพในช่วงโควิด ระบาด
- T๑,T๓,T๕,T๖,W๙ ประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามมาตรฐาน ISO 9001:2015 และ PMQA อย่าง ต่อเนื่อง
- T๖,W๑,W๒,W๖,W๑๙ สร้างความตระหนักถึงภัยคุกคามทางไซเบอร์ และความสำคัญเกี่ยวกับความ ปลอดภัยของข้อมูลสุขภาพผู้ทำการในอากาศ

**ปัจจัย
ภายใน**

**ปัจจัย
ภายนอก**

โอกาส

0๑. ผู้รับบริการเป็นผู้ทำการในอากาศและ ผู้เกี่ยวข้องที่ต้องปฏิบัติงานบนอากาศยาน ทั้ง ภายใน ทอ. และภายนอก ทอ.

0๒. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ นโยบาย ทอ. 4.0 (PMQA4.0 นขต.ทอ.)

0๓. การเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคอาเซียน (แผนแม่บทยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี)

0๔. รถไฟฟ้าขนส่งมวลชนสามารถเข้าถึงหน่วยงาน ได้สะดวกรวดเร็ว

0๕. มีเงินงบประมาณและเงินรายรับ สถานพยาบาลสนับสนุน

ภัยคุกคาม

T๑. จากผลกระทบโควิดต่ออุตสาหกรรมทางการบิน ทำให้จำนวนผู้ทำการในอากาศลดลงชั่วคราว

T๒. ขาดพยาบาลชายมาปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง

T๓. ความไม่แน่นอนของอุตสาหกรรมการบิน

T๔. ขาดอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับโรคระบาดร้ายแรง

T๖. ภัยคุกคามจากไซเบอร์ และความปลอดภัยของข้อมูล

จุดแข็ง

S๑. เป็นหน่วยงานหลักของรัฐที่ดำเนินงานด้านเวชศาสตร์การบินทั้งทางทหารและพลเรือน

S๒. เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านเวชศาสตร์การบิน (Aviation Medicine Training centers)

S๕. ทำการตรวจคัดเลือก ตรวจตามวาระ และออกใบสำคัญแพทย์ได้ตามมาตรฐาน ICAO

S๑๘. บุคลากรมีองค์ความรู้และเชี่ยวชาญเฉพาะทางสายเวชศาสตร์การบิน ส่วนบุคลากรอื่นๆ อย่างน้อยได้รับการอบรมหลักสูตรแพทย์และพยาบาลเวชศาสตร์การบิน

S๒๐. การตรวจคัดเลือกผู้ทำการในอากาศ ทั้งทางทหารและทางพลเรือนเป็นที่ยอมรับของ หน่วยงานภายนอกและนานาชาติ

S๒๑. การตรวจทางจิตวิทยาการบินเป็นที่ยอมรับทุกสายการบิน

S๒๒. เป็นต้นฉบับของการลำเลียงผู้ป่วยทางอากาศของประเทศสามารถปฏิบัติงานได้ทั้งแบบ Fixed-wing และ rotary wing รวมทั้งสามารถลำเลียงผู้ป่วยทางอากาศขนาดใหญ่ได้ โดย อากาศยานของ ทอ.(C-130)

กลยุทธ์เชิงรุก SO Strategies (รุกไปข้างหน้า)

S๑,S๒,S๒๒,O๑ พัฒนาการลำเลียงทางอากาศสายแพทย์และการช่วยเหลือผู้ประสบภัย จากอากาศยานอุบัติเหตุทางการแพทย์ สนับสนุนภารกิจ ทอ.ทั้งภายในและนอกประเทศ

S๑,S๒,S๕,S๑๘,S๒๐,S๒๑,O๑,O๒,O๓,O๔ พัฒนาการตรวจสุขภาพ (ควบคุมสุขภาพ/คัดเลือก) ผู้ทำการในอากาศตามมาตรฐานสากล

S๑,S๒,O๑,O๒,O๓ พัฒนาระบบการบริหารจัดการ (คุณภาพบริการ) งานเวชศาสตร์การบินสู่ กำลังพลมืออาชีพตามระบบ PMQA4.0

S๑๘,O๓,O๔. ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านเวชศาสตร์การบินที่มีคุณภาพ

S๒,S๑๘,S๒๑,S๒๒,O๓,O๔ พัฒนาการวิจัย/การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST Strategies (ลดความเสี่ยง)

T๑,T๓,T๕,S๑,S๒,S๕,S๑๘,S๒๐,S๒๑ ประเมินความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้ง ปรับกระบวนการและทรัพยากรให้สอดคล้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

T๒,S๑๘ พัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ทดแทนได้

T๖,S๑,S๒,S๕,S๒๐,S๒๑ พัฒนาศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศในการประเมินความเสี่ยงและ จัดการความเสี่ยง รวมทั้งทักษะด้านไซเบอร์และกฎหมายเกี่ยวกับความปลอดภัยข้อมูล

จุดอ่อน

W๑. เป็นหน่วยงานที่ต้องได้รับการพัฒนาปรับโครงสร้างกำลังพลให้เหมาะสมกับภารกิจ การสนับสนุนอากาศยานเพื่อการฝึกศึกษา วิจัย เป็นต้นแบบด้านเวชศาสตร์ การบินของไทย

W๒. โครงสร้างด้านกำลังพลไม่เหมาะสมกับภาระงานทำให้บุคลากรมีภาระงานมาก ส่งผลต่อกระบวนการหลักบางครั้ง ไม่สามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

W๖. ความสามารถในการให้บริการไม่สามารถตอบสนองความต้องการ/ความ คาดหวังของผู้รับบริการได้อย่างครบถ้วน จากบุคลากรไม่เพียงพอ เช่น บริการ คัดเลือกผู้ทำการในอากาศบริการทดสอบจิตวิทยาการบิน เป็นต้น (จำนวนความต้องการเพิ่มมากขึ้น)

W๙. ไม่มีระบบบริหารงานคุณภาพที่ Fit for organization เนื่องจากเป็นองค์กรที่ มีภารกิจหลากหลายและเป็นแห่งเดียวของประเทศ

W๑๙. ไม่มีส่วนร่วมในการร่างกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้

กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO Strategies (พัฒนาภายใน)

W๑,W๒,O๑,O๒,O๓ พัฒนาการองค์ความรู้ (สมรรถนะด้านเวชศาสตร์การบิน) ของ บุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญ มีอาชีพรองรับการบรรเทาสาธารณภัยต่างๆ หรือ การขยายกิจการด้านการบิน

W๑,W๒,W๖,W๙,W๑๙,O๑,O๒,O๓,O๔ พัฒนาและเชื่อมโยงข้อกำหนดระบบ บริหารจัดการจาก ISO 9001:2015 และ PMQA 4.0 เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่าง ยั่งยืน

กลยุทธ์เชิงรับ WT Strategies (ป้องกัน)

T๑,T๓,T๕,W๑,W๒,W๖ จัดทำแผนการให้บริการด้านวิชาการและการตรวจสุขภาพ ในช่วงโควิดระบาด

T๑,T๓,T๕,T๖,W๙ ประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามมาตรฐาน ISO 9001:2015 และ PMQA อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งแผนรองรับอย่างต่อเนื่อง

T๖,W๑,W๒,W๖,W๑๙ สร้างความตระหนักถึงภัยคุกคามทางไซเบอร์ และ ความสำคัญเกี่ยวกับความปลอดภัยของข้อมูลสุขภาพผู้ทำการในอากาศ

ตารางที่ ๑๔ แสดง SWOT และ TOWS Matrix ของสวบ.ทอ.

๓.๓ มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) (แผนงาน/โครงการ/เครื่องมือ/กลไก)

จากการวิเคราะห์ข้างต้น ๓.๑ - ๓.๒ นั้น สามารถวางมาตรการและแผนงานตามกลุ่มจากเดิมที่มี เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง โดยใช้แผนปฏิบัติราชการที่มีอยู่เดิมเป็นหลัก เพิ่มหลักการวิธีการตามแนวทางของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมที่ได้จาก TOWS matrix (ST) จะได้มีคือ **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑** การพัฒนางานด้านเวชศาสตร์การบิน (ที่มีอยู่เดิมในแผนปฏิบัติราชการปี ๒๕๖๔) และ**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒** การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและบริหารจัดการองค์กร (ที่ได้จาก ST) โดยมีเป้าประสงค์ ๓ ดังนี้

- เป้าประสงค์ที่ ๑ การผลิตบุคลากรด้านเวชศาสตร์การบินที่มีคุณภาพ
 - เป้าประสงค์ที่ ๒ การพัฒนาการลำเลียงทางอากาศสายแพทย์ และการช่วยเหลือกู้ภัยจากอากาศยานอุบัติเหตุทางการแพทย์
 - เป้าประสงค์ที่ ๓ การควบคุมสุขภาพผู้ทำการในอากาศ
- โดยเมื่อพิจารณาจาก TOWS matrix (ST) จะพบว่ามีกลยุทธ์คือ
- การพัฒนาคุณภาพบริการภายใต้ระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001:2015
 - พัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ทดแทนได้
 - พัฒนาบุคลากรเทคโนโลยีสารสนเทศในการประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยง รวมทั้งทักษะด้านไซเบอร์และกฎหมายเกี่ยวกับความปลอดภัยข้อมูล

ซึ่งเมื่อพิจารณาจาก Agile transformation ของสวบ.ทอ. จะพบว่าหากมีการใช้ Non technical skill ในองค์กรได้ตามหลักวิชา จะทำให้สวบ.ทอ. เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง **นโยบายหลัก** เป็นหน่วยงานของกองทัพที่มีความคล่องตัวสูง มีความยืดหยุ่น บุคลากรเรียนรู้ปรับตัว สอดคล้องกลยุทธ์ภายใต้ระบบบริหารงานคุณภาพ สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนางานด้านเวชศาสตร์การบิน (Technical skill)

เป้าประสงค์ที่ ๑ การผลิตบุคลากรด้านเวชศาสตร์การบินที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

- แผนงานที่ ๑ การพัฒนาหลักสูตร non technical skill แก่บุคลากรด้านเวชศาสตร์การบินและแพทย์ประจำบ้าน

เป้าประสงค์ที่ ๒ การพัฒนาการลำเลียงทางอากาศสายแพทย์ และการช่วยเหลือกู้ภัยจากอากาศยานอุบัติเหตุทางการแพทย์

กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

- แผนงานที่ ๑ การพัฒนาหลักสูตร non technical skill in aeromedical evacuation (การลำเลียงทางอากาศสายแพทย์)

เป้าประสงค์ที่ ๓ การควบคุมสุขภาพผู้ทำการในอากาศ

กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาคุณภาพการบริการ

- แผนงานที่ ๑ การพัฒนาระบบคุณภาพการให้บริการ

กลยุทธ์ที่ ๒ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

- แผนงานที่ ๑ โครงการพัฒนาการเชื่อมโยงสุขภาพของผู้ทำการในอากาศโดยผ่านเครือข่ายดิจิทัลความเร็วสูง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและบริหารจัดการองค์กร (Non-Technical skill)

กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

- แผนงานที่ ๑ การพัฒนาบุคลากรด้าน Soft skill ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร
- แผนงานที่ ๒ การพัฒนาทักษะบุคลากรด้าน Future skill
- แผนงานที่ ๓ การพัฒนาทักษะบุคลากรด้านคุณภาพ
- แผนงานที่ ๔ การพัฒนาทักษะบุคลากรการเป็นผู้เยี่ยมสำรวจ

กลยุทธ์ที่ ๒ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่องค์กร 4.0

- แผนงานที่ ๑ การสร้าง Core value culture ในสวบ.ทอ.

กลยุทธ์ที่ ๓ การพัฒนาการวิจัย การจัดการความรู้ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

- แผนงานที่ ๑ การสร้างเป้าหมายทางนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ ๔ การเผยแพร่วิทยาด้านเวชศาสตร์การบิน

- แผนงานที่ ๑ การเผยแพร่ความรู้ Non technical skill

จากข้อมูลที่ได้จาก SWOT และ TOWS matrix จะพบว่า ความสำคัญในพัฒนาระบบงานด้านเวชศาสตร์การบินในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและปัจจัยภายนอก พัฒนางานด้านเวชศาสตร์การบิน โดยใช้ระบบการบริหารจัดการ (คุณภาพบริการ) PMQA4.0 และการพัฒนาบุคลากรด้านเวชศาสตร์การบินที่มีคุณภาพเป็นตัวขับเคลื่อน โดยตั้งคำถามว่า บุคลากรแบบไหนที่ต้องการ มีคุณสมบัติแบบใด มีความรู้ทักษะอะไรบ้างที่จำเป็น สิ่งแวดล้อมแบบไหนที่จะเอื้อให้บุคลากรสามารถใช้ศักยภาพที่มีร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด

โดยแบ่งแผนพัฒนาสถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศ มุ่งสู่ Agile organization (พ.ศ. ๒๕๖๔- ๒๕๖๘) เป็น ๓ ระยะคือ

ระยะที่ ๑ Awareness organization องค์กรแห่งความตระหนักรู้ (พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๕) หรือ Agile HR โดยมุ่งเน้นงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลากรโดยใช้หลักของ Agile สร้างความตระหนักรู้ให้กับบุคลากรเกิด Situation awareness ความตระหนักรู้ตามสถานการณ์ คาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับจุดแข็งด้านวิชาการของสวบ.ทอ. ที่มี เช่น Non technical skill, human factor รวมทั้งบุคลากรด้านจิตวิทยา การเรียนรู้ความแตกต่างของคน การทำงานแบบ Crosssectional team ที่ต้องมีปรับตัวและเตรียมพร้อมตลอด ทำให้เกิดการพัฒนางานองค์กรและการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ ประเมินความเสี่ยงองค์กรและภาพอนาคตไปในแนวทางเดียวกัน

ระยะที่ ๒ Happiness organization องค์กรแห่งความสุข (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๗) หรือ Agile culture โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลัก Agile ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ non technical skill ที่มุ่งสร้างวัฒนธรรมแบบ No blame culture or just culture ที่ยอมรับความแตกต่าง เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ตัดสินกัน สามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดความคิดแบบเติบโต พร้อมทั้งจะพัฒนาทักษะตนเอง เพื่อตนเองและองค์กร

ระยะที่ ๓ Agile organization องค์กรที่มีความคล่องตัวสูง พ.ศ. ๒๕๖๘ หรือ Agile management โดยมุ่งเน้นใช้ทักษะของบุคลากรด้าน Non technical skill และจิตวิทยาเชิงบวก ร่วมกับวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขที่ไม่ตัดสินกัน มีเมตตาต่อกัน ซึ่งลักษณะของการทำงานแบบ agile เน้นการสื่อสารระหว่างบุคคล มีการปรับตัวตามสถานการณ์ มีการตรวจสอบการทำงานเป็นระยะ สอดคล้องกับ Plan Do Check Act ในมาตรฐานของ ISO 9001:2015 ซึ่งการบริหารงานแบบ Agile จะสามารถทำให้บุคลากรใช้องค์ความรู้ด้านเวชศาสตร์การบินพัฒนาสมรรถนะองค์กร เพื่อสร้างความเป็นเลิศด้านเวชศาสตร์การบิน Aviation medical excellence center ปฏิบัติงานตามแนวทางของ Lean management และ OKRs ได้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ PMQA 4.0 เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ ๑๕ แสดงแผนพัฒนาสถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศ มุ่งสู่ Agile organization

2564-2565	2566-2567	2568
Awareness organization	Happiness organization	Agile organization
Agile HR	Agile culture	Agile management
สร้างความตระหนักรู้ในองค์กร Situation awareness	สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วม/ เครื่องมือวัดความสุข	การจัดการองค์กรที่ความคล่องตัว
Human factor/ Non technical skill (NTS)	No blame culture/Just culture Happinometer	Lean management OKRs

แผนภาพที่ ๕ แผนที่กลยุทธ์สถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศ (สวบ.ทอ.) ปี ๖๔
 วิสัยทัศน์ การพัฒนาสวบ.ทอ. เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว ปี ๒๕๖๘



ตารางที่ ๑๖ ตัวอย่างแผนงานและโครงการ เป้าหมายในห้วงระยะเวลา ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๔- ๒๕๖๘

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑	การพัฒนาทางด้านเวชศาสตร์การบิน							
เป้าประสงค์ที่ ๑	การผลิตบุคลากรด้านเวชศาสตร์การบินที่มีคุณภาพ							
กลยุทธ์ที่ ๑	การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร							
แผนงานที่ ๑	การพัฒนาหลักสูตร non technical skill แก่บุคลากรด้านเวชศาสตร์การบินและแพทย์ประจำบ้าน							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๖๔	๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	
๑ จัดทำหลักสูตร Non technical skill สำหรับบุคลากรด้านเวชศาสตร์การบินและแพทย์ประจำบ้าน	เพื่อพัฒนาหลักสูตรเหมือน Non Technical skill in healthcare ที่ใช้ในองค์กรและราชนาวิกวิทยาลัยต่างๆ	การดำเนินแล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ	100%					กวก.สวบ.ทอ. จิตวิทยาการบิน
๒ ฝึกอบรมบุคลากรด้านเวชศาสตร์การบินเกี่ยวกับ NTS	พัฒนาทักษะบุคลากร และการมีส่วนร่วมในองค์กร	จำนวนบุคลากรในองค์กรผ่านการฝึกอบรม		50%	80%	100%		กวก.สวบ.ทอ. จิตวิทยาการบิน
๓ ฝึกอบรม Human factor แก่บุคลากรด้านเวชศาสตร์การบิน	เข้าใจมนุษย์ปัจจัย สามารถวิเคราะห์เชิงระบบและความเสี่ยงได้	จำนวนบุคลากรในองค์กรผ่านการฝึกอบรม		80%	100%			กวก.สวบ.ทอ. จิตวิทยาการบิน
เป้าประสงค์ที่ ๒	การพัฒนาการลำเลียงทางอากาศสายแพทย์ และการช่วยเหลือกู้ภัยจากอากาศยานอุบัติเหตุทางการแพทย์							
กลยุทธ์ที่ ๑	การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร							
แผนงานที่ ๑	การพัฒนาหลักสูตร non technical skill in aeromedical evacuation							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๖๔	๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	

๑ ฝึกปฏิบัติการ Non technical skill in aeromedical evacuation	เพื่อประยุกต์ใช้ NTS ในการลำเลียงทางอากาศสายแพทย์	จัดอบรม ๑ ครั้งต่อปี	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ศลพ.สวบ.ทอ.
๒ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับทีม North sky doctor	เพื่อสร้างเครือข่ายด้านการลำเลียงทางอากาศสายแพทย์	ร้อยละของการส่งศึกษาดูงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ศลพ.สวบ.ทอ.
เป้าประสงค์ที่ ๓	การควบคุมสุขภาพผู้ทำการในอากาศ								
กลยุทธ์ที่ ๑	พัฒนาคุณภาพการบริการ								
แผนงานที่ ๑	การพัฒนาระบบคุณภาพการบริการ								
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ	
			๖๔	๖๕	๖๖	๖๗	๖๘		
๑ Risk management in HA, ISO 9001:2015 และ PMQA	การประเมินและจัดการความเสี่ยงตามระบบบริหารคุณภาพ	รายงานประชุมความเสี่ยง ๔ ครั้งต่อปี	๔	๔	๔	๔	๔	๔	กคพ.สวบ.ทอ.
๒ ช่องทางประเมินและร้องเรียน Customer experience/insight	สามารถตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง เหมาะสม	ระดับความสำเร็จในการทบทวนความพึงพอใจทุกเดือน	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	กคพ.สวบ.ทอ.
กลยุทธ์ที่ ๒	การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ								
แผนงานที่ ๑	โครงการพัฒนาการเชื่อมโยงสุขภาพของผู้ทำการในอากาศโดยผ่านเครือข่ายดิจิทัลความเร็วสูง								
๑ โครงการพัฒนาการเชื่อมโยงสุขภาพของผู้ทำการในอากาศโดยผ่านเครือข่ายดิจิทัลความเร็วสูง	เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลสุขภาพระหว่างสถานพยาบาล ให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว	ระดับความสำเร็จนำนวัตกรรมที่สร้าง พัฒนาหรือผลิตขึ้นไปใช้เกิดผลเป็นรูปธรรม	60	80	100				ทสส.สวบ.ทอ.
๒ การพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานความปลอดภัยของข้อมูล ISO 27001:2013	เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมทักษะด้านความปลอดภัยของข้อมูล	ร้อยละความสำเร็จ ผู้เข้าอบรมข้อกำหนด ISO 27001:2013	100	80	100				ทสส.สวบ.ทอ.

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒	พัฒนาศักยภาพบุคลากรและบริหารจัดการองค์กร							
เป้าประสงค์ที่ ๑	การผลิตบุคลากรด้านเวชศาสตร์การbinที่มีคุณภาพ							
กลยุทธ์ที่ ๑	การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร							
แผนงานที่ ๑	การพัฒนาบุคลากรด้าน Soft skill ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๖๔	๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	
๑ กิจกรรม Positive psychology in organization (Appreciative inquiry)	เข้าใจและสามารถใช้จิตวิทยาเชิงบวกในการพัฒนาองค์กรได้	จำนวนทีมนำคุณภาพในองค์กรผ่านการฝึกอบรม	100%					กพร.สวบ.ทอ. ทีมพัฒนาคุณภาพ
๒ กิจกรรม CFR (Conversation Feedback and Recognitaion)	มีทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์	จำนวนทีมนำคุณภาพในองค์กรผ่านการฝึกอบรม	100%					กวก.สวบ.ทอ. จิตวิทยาการbin
๓ People management HR for non HR	เข้าใจหลักการของการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	จำนวนทีมนำคุณภาพในองค์กรผ่านการฝึกอบรม	100%					กพร.สวบ.ทอ. ทีมพัฒนาคุณภาพ
๔ การพัฒนาทักษะ Leader as coach	มีทักษะฟังและการตั้งคำถาม ที่สามารถพาไปยังเป้าหมายอย่างสร้างสรรค์	จำนวนทีมนำคุณภาพในองค์กรผ่านการฝึกอบรม	50%	100%				กวก.สวบ.ทอ. จิตวิทยาการbin
๕ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Active listening and U Theory)	สามารถที่จะฟังได้ถึงความต้องการและความรู้สึกของผู้พูด	จำนวนทีมนำคุณภาพในองค์กรผ่านการฝึกอบรม	100%					กวก.สวบ.ทอ. จิตวิทยาการbin
๖ กาพัฒนาทักษะ Group coaching and facilitator	เพื่อสร้างพื้นที่ปลอดภัย ตั้งเป้าหมายร่วมกัน ดึงศักยภาพที่มีของทุกคน	จำนวนทีมนำคุณภาพในองค์กรผ่านการฝึกอบรม			50%	100%		กวก.สวบ.ทอ. จิตวิทยาการbin
๗ กาพัฒนากิจกรรม World café	เพื่อสร้างพื้นที่ปลอดภัย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	จำนวนทีมนำคุณภาพในองค์กรผ่านการฝึกอบรม	50%	100%				กวก.สวบ.ทอ. จิตวิทยาการbin

แผนงานที่ ๒		การพัฒนาทักษะบุคลากรด้าน Future skill						ผู้รับผิดชอบ
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					
			๖๔	๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	
๑ การเข้าอกเข้าใจผู้อื่น (Empathy by Enneagram)	เข้าใจความแตกต่างของคน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเข้าอกเข้าใจ	จำนวนบุคลากรในองค์กรผ่านการฝึกอบรม	20%	40%	60%	80%	100%	กพร.สวบ.ทอ. จิตวิทยาการbin
๒ การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning)	บุคลากรสามารถปรับมโนทัศน์ ความคิดของตนเองเพื่อบรรลุภารกิจได้	จำนวนทีมนำคุณภาพในองค์กรผ่านการฝึกอบรม		50%		100%		กพร.สวบ.ทอ. ทีมพัฒนาคุณภาพ
๓ การนำเสนออย่างมืออาชีพ Effective presentation	มีทักษะนำเสนออย่างมืออาชีพ เพื่อไปนำเสนอในหน่วยงานภายนอก	จำนวนทีมนำคุณภาพในองค์กรผ่านการฝึกอบรม		100%				กพร.สวบ.ทอ. ทีมพัฒนาคุณภาพ
๔ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ Design thinking	บุคลากรสร้างนวัตกรรมและมีความคิดสร้างสรรค์ในหน่วยงาน	จำนวนบุคลากรในองค์กรผ่านการฝึกอบรม		30%	50%	80%	100%	กพร.สวบ.ทอ. ทีมพัฒนาคุณภาพ
๕ การออกแบบองค์กรด้วย Business model canvas	สามารถวิเคราะห์ความรูปแบบขององค์กรได้อย่างครอบคลุม	จำนวนทีมนำคุณภาพในองค์กรผ่านการฝึกอบรม			50%	100%		กพร.สวบ.ทอ. ทีมพัฒนาคุณภาพ
๖ การวางแผนยุทธศาสตร์ของผู้นำ Strategic knowledge for leader	เพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ของสวบ.ทอ. ได้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ประเทศ	จำนวนทีมนำคุณภาพในองค์กรผ่านการฝึกอบรม			50%	100%		กพร.สวบ.ทอ. ทีมพัฒนาคุณภาพ
๗ กิจกรรมแบ่งความสุขและ Gratitude ด้วย Story telling	เพื่อสร้างทักษะการสื่อสาร และการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน	จำนวนบุคลากรในองค์กรผ่านการฝึกอบรม		50%	100%			กพร.สวบ.ทอ. ทีมพัฒนาคุณภาพ
๘ กิจกรรม Voice dialogue	เพื่อเรียนรู้จักตนเอง ผ่านเสียงในหัว เรียนรู้การตอบสนองในรูปแบบใหม่	จำนวนบุคลากรในองค์กรผ่านการฝึกอบรม	20%	40%	60%	80%	100%	กพร.สวบ.ทอ. ทีมพัฒนาคุณภาพ
๙ กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร (PERMA)	เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ใช้หลักการทางจิตวิทยาสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร	จำนวนบุคลากรในองค์กรผ่านการฝึกอบรม	50%		80%		100%	กพร.สวบ.ทอ.

แผนงานที่ ๓		การพัฒนาทักษะบุคลากรด้านคุณภาพ							ผู้รับผิดชอบ
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย						
			๖๔	๖๕	๖๖	๖๗	๖๘		
๑ การบริหารจัดการเวลา Effective time management	มีทักษะบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	จำนวนทีมนำคุณภาพในองค์กรผ่านการฝึกอบรม		50%		50%		กพร.สวบ.ทอ. ทีมพัฒนาคุณภาพ	
๒ กิจกรรมอบรมตามข้อกำหนด ISO 9001:2015 และ PMQA 4.0	เข้าใจข้อกำหนดคุณภาพและสามารถประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับงาน	จำนวนทีมนำคุณภาพในองค์กรผ่านการฝึกอบรม	100%		100%		100%	กพร.สวบ.ทอ. ทีมพัฒนาคุณภาพ	
๓ กิจกรรม Lean management	เข้าใจและสามารถพัฒนาคุณภาพงานโดยวิธีการ Lean	จำนวนทีมนำคุณภาพในองค์กรผ่านการฝึกอบรม				50%	100%	กพร.สวบ.ทอ. ทีมพัฒนาคุณภาพ	
๕ กิจกรรม Agile management	มีความรู้ ความเข้าใจ หลักการทำงาน สามารถบริหารจัดการงานอย่างคล่องตัว	จำนวนบุคลากรในองค์กรผ่านการฝึกอบรม	20%	40%	60%	80%	100%	กพร.สวบ.ทอ. ทีมพัฒนาคุณภาพ	
แผนงานที่ ๔		การพัฒนาทักษะบุคลากรการเป็นผู้เยี่ยมสำรวจ							
๑ ประชุมเครือข่ายเวชศาสตร์การbin	เพื่อสร้างเครือข่ายความเชี่ยวชาญในหลายมิติของแพทย์เวชศาสตร์การbin	ระดับความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายเวชศาสตร์การbin	20%	50%	100%			กวก.สวบ.ทอ. สมาคมฯ	
๒ ร่างระเบียบวิชาชีพ รองรับสมรรถนะแพทย์เวชศาสตร์การbin	เพื่อให้สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของบุคลากรด้านเวชศาสตร์ในปัจจุบัน	ระดับความสำเร็จในการร่างวิชาชีพ	20	40	60	80	100	กวก.สวบ.ทอ. สมาคมฯ	
๓ จัดทำแนวทางพัฒนาสมรรถนะแพทย์เวชศาสตร์การbin	เพื่อให้แพทย์เวชศาสตร์การbin มีการพัฒนาความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง	ระดับความสำเร็จในการจัดทำสมรรถนะแพทย์	10%	50%	100%			กวก.สวบ.ทอ. สมาคมฯ	
๒ จัดทำแผนอบรมสมรรถนะแพทย์เวชศาสตร์การbin ในมิติต่างๆ	สร้างสมรรถนะแพทย์เวชศาสตร์การbin ในความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ	ความสำเร็จในการจัดทำฝึกอบรม	10%	50%	100%			กวก.สวบ.ทอ. สมาคมฯ	
กลยุทธ์ที่ ๒	การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่องค์กร 4.0								

แผนงานที่ ๑		การสร้าง Core value culture ในสวบ.ทอ.						
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๖๔	๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	
๑ กิจกรรมวัดระดับความสุขในองค์กร (Happinometer)	เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ในการสร้างความสุขจากภายใน	ระดับความสำเร็จในการวัดความสุขในองค์กร	๑		๑		๑	กพร.สวบ.ทอ.
๒ กิจกรรมสร้าง Core value culture with higher purpose สวบ.ทอ.	เพื่อให้เกิดการสื่อสารภายในองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน	จำนวนบุคลากรในองค์กรผ่านการฝึกอบรม		50%	100%			กพร.สวบ.ทอ.
๓ กิจกรรมสร้าง No blame culture ตามหลัก Human factor	เพื่อให้เกิดความมีส่วนร่วมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	จำนวนบุคลากรในองค์กรผ่านการฝึกอบรม			50%	100%		กพร.สวบ.ทอ.
๔ กิจกรรมสร้าง Agile culture	เพื่อให้เกิดความคล่องตัวขององค์กรอย่างยั่งยืน	จำนวนบุคลากรในองค์กรผ่านการฝึกอบรม				50%	100%	กพร.สวบ.ทอ.
กลยุทธ์ที่ ๓	การพัฒนาการวิจัย การจัดการความรู้ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้							
แผนงานที่ ๑	การสร้างเป้าหมายทางนวัตกรรม							
๑ กิจกรรม Objectives and key results (OKRs)	วางแผนงานที่ต้องการความเร็วในการตัดสินใจและตอบสนองต่อสถานการณ์	จำนวนทีมนำคุณภาพในองค์กรผ่านการฝึกอบรม		50%	80%	100%		กพร.สวบ.ทอ.
กลยุทธ์ที่ ๔	การเผยแพร่วิทยาด้านเวชศาสตร์การบิน							
แผนงานที่ ๑	การเผยแพร่ความรู้ Non technical skill							
๑ ฝึก Train the trainer ด้าน NTS	มาตรฐานรับรองวิทยากรในการฝึกอบรมด้าน NTS	บุคลากรเป็น Structor ด้าน non technical skill		10%	20%	30%		กวก.สวบ.ทอ. จิตวิทยากรบิน

บทที่ ๔

ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนฯ ไปใช้

แผนพัฒนาสถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศ มุ่งสู่ Agile organization เป็นแผนพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งข้อมูลในการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมนำมาจากผู้บริหารองค์กร ส่วนการวิเคราะห์เป็นมุมมองของผู้วิจัย เน้นการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายใน Mindset และพัฒนาทักษะของบุคลากร จาก Non Technical skill ที่สวบ.ทอ. เป็นจุดแข็งในองค์กร มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร อีกทั้งแนวทางการ Reskill, Upskill ในด้านการพัฒนาองค์กร การพัฒนาคุณภาพบริการ การเป็นผู้เยี่ยมสำรวจด้านเวชศาสตร์การบินและการ Shared vision ภายในองค์กรด้วยหลักจิตวิทยาเชิงบวก จนเกิดผลสัมฤทธิ์ตาม วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และพันธกิจที่กำของสวบ.ทอ.ที่กำหนดไว้ โดยมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ ๑๒ รวมทั้งแผนกลยุทธ์ของสวบ.ทอ. ดังนี้

๑. การสร้าง และส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในแผนปฏิบัติราชการ

การสร้าง และส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในแผนพัฒนาสถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศ มุ่งสู่ Agile organization ตั้งแต่กระบวนการนำเสนอผู้บังคับบัญชา ทีมกพร. และทีมพัฒนาคุณภาพสวบ.ทอ. เพื่อเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น รวมทั้งสร้างภาพอนาคตร่วมกัน ตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง จุดแข็งด้านจิตวิทยา จุดอ่อนด้านโครงสร้าง โอกาสในการพัฒนาด้วยหลักจิตวิทยาซึ่งเป็นไปได้ ง่ายและมีโอกาสสำเร็จมากกว่าองค์กรอื่น นอกจากนี้ต้องประเมินถึงภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจในทุกด้าน

๒. การสร้างความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆในการกำหนดแผนปฏิบัติราชการ

การสร้างเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ ในการกำหนดแผนพัฒนาสถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศ มุ่งสู่ Agile organization ให้สอดคล้องกับแผนอื่นๆ ในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามกลุ่มงานที่มีความสอดคล้องของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๗๙) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔) และยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ รวมทั้งแนวทางของแผนการบูรณาการงบประมาณตามแผนกลาโหม

๓. การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ

การกำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เข้าใน

“แผนปฏิบัติราชการ” ในลักษณะแผนปฏิบัติราชการประจำปีในช่วงระยะเวลา ๒๕๖๔-๒๕๖๘ เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน ประสานและจัดสรรทรัพยากร ที่ดำเนินการควบคุมกำกับดูแล และติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผน ตามกลุ่มงาน โดยมีตัวชี้วัดกำหนด ดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้และสอดคล้องกับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ

๔. การประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ และตระหนักถึงความสำคัญของ แผนพัฒนาสถาบันเวชศาสตร์การbin กองทัพอากาศ มุ่งสู่ Agile organization จึงกำหนดให้มีการ ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และเผยแพร่ข้อมูล ตามกลุ่มเป้าหมาย ทั้งภายในและ ภายนอก สวบ.ทอ. เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจถึงทิศทางและการขับเคลื่อนองค์กร โดยเน้นการพัฒนา มุมมอง ความเชื่อ ทักษะ สร้างวัฒนธรรมองค์กรตามหลักวิชา Non technical skill และจิตวิทยาเชิง บวก ให้บรรลุเป้าหมาย Agile organization อย่างมีประสิทธิภาพ

๕. การอำนวยการกำกับดูแล

การอำนวยการกำกับดูแล เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนพัฒนาสถาบันเวชศาสตร์การbin กองทัพอากาศ มุ่งสู่ Agile organization นำเสนอประชุมทบทวนฝ่ายบริหาร ISO 9001:2015 โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรเช่น กพร.สวบ.ทอ. ทีมนำคุณภาพ และทีมจิตวิทยาการbin เพื่อทำความเข้าใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น มอบหมายบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ รวมทั้งปรับปรุงแผนให้ สอดคล้องกับช่วงเวลาที่เหมาะสม จัดตั้งเป็นทีมพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สวบ.ทอ. เพื่อวางแผน ติดตาม และจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการของสวบ.ทอ. ที่กพร.สวบ.ทอ. จัดทำ ขึ้น รวมทั้งรับผิดชอบ อำนวยการ ควบคุม กำกับดูแลและผลักดันการดำเนินงานตามกลุ่มงาน แผนปฏิบัติราชการให้เป็นไป ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งกำหนดนโยบาย และแนวทางการ ดำเนินงานในแต่ละปีตามสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ ยังมีการ เร่งรัด ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ

๖. การรายงาน ติดตาม และประเมินผล

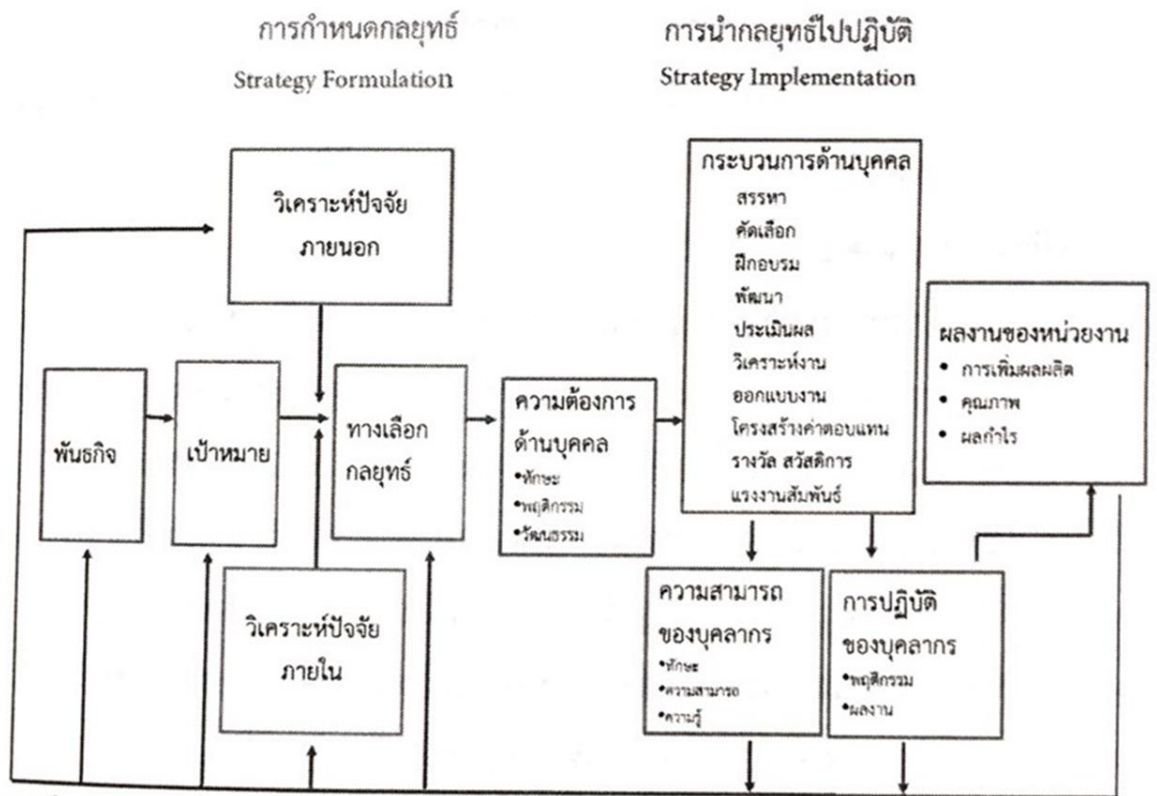
๖.๑ การรายงานผล กำหนดให้มีการรายงานผลตามกลุ่มแผนปฏิบัติราชการ ใน ๒ ลักษณะ คือ

๑. การรายงานความก้าวหน้าของแผนรวม ๔ ไตรมาส (ระยะ ๓ เดือน) เพื่อความสอดคล้อง กับคำรับรองการปฏิบัติราชการ และระบบค่าใช้จ่ายงบประมาณ โดยมีการวิเคราะห์ในแต่ละห้วง เวลาตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เสนอต่อผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติ ราชการ

๒. การรายงานผลสำเร็จตามแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยประเมินผลลัพธ์และผลกระทบการดำเนินงาน ข้อขัดข้อง โดยต้องมีการรายงานตามตัวชี้วัดและ ห้วงเวลาการติดตามผลที่ชัดเจน

๖.๒ การติดตามผลดำเนินงานทั้งความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง ในการดำเนินงานตาม การเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์องค์กร

๖.๓ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของแผนปฏิบัติราชการในระยะ ครึ่งแผนและครึ่งปีสุดท้ายของแผนปฏิบัติราชการ เพื่อประเมินผลลัพธ์และผลกระทบในการปฏิบัติ ราชการในแต่ละแผนงานให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ และนำไปใช้ในการปรับและ กำหนดแผนการปฏิบัติราชการในระยะต่อไป



ที่มา ปรับปรุงจาก Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2015). Human resource management: gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill Education

รูปภาพที่ ๖ แสดงการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์องค์กร

บรรณานุกรม

- สวบ.ทอ. แผนปฏิบัติราชการ สวบ.ทอ. ปี ๒๕๖๔
- สวบ.ทอ. แผนปฏิบัติราชการ สวบ.ทอ. ปี ๒๕๖๓
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนฯ 12 ฉบับประชาชน นวัตกรรม คือหัวใจของการพัฒนา
- กษณา รักษาภรณ์, ธัชวราณ จิระติวานนท์. (2562). Non-technical skills สำหรับบุคลากรทางการแพทย์. กรุงเทพฯ : บริษัท พี เอ ลีฟวิ่ง จำกัด.
- Olli-salo. October 2, 2017. McKinsey&Company. How to create an agile organization. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization> สืบค้นเมื่อ เม.ย. 2564
- G. Edward Deseve. Road to AGILE GOVERNMENT: Driving Change to Achieve Success. Agile Government Center National Academy of Public Administration : IBM Center for The Business of Government. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:<http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/The%20Road%20to%20Agile%20Government.pdf>. สืบค้นเมื่อ เม.ย. 2564
- Kittipat Jirawaswong. (21 ก.ย. 2562). OKRs @ 1 page . [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.okrsway.com/post/okrs-1-page>. สืบค้นเมื่อ เม.ย. 2564
- ผศ.ดร.วนิดา พลเดช. (2563). พฤติกรรมองค์การ และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Organization behavior and Strategic Human Resource Management). กรุงเทพฯ : บริษัท เอเชียดิจิตอล การพิมพ์ จำกัด.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	น.ท.ณรงค์ศักดิ์ วงศ์โรจน์
วัน เดือน ปีเกิด	๒๗ สิงหาคม ๒๕๒๓
การศึกษา	แพทยศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า วุฒิปัตรออร์โธปิดิกส์ โรงพยาบาลภูมิพลฯ อนุมัติบัตรแพทย์เวชศาสตร์ป้องกัน แขนงเวชศาสตร์การบิน ประกาศนียบัตร หลักสูตรสารสนเทศทางการแพทย์ โรงพยาบาลรามาริบัติ หลักสูตร เสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๖๒
ประวัติการทำงาน	แพทย์ออร์โธปิดิกส์ โรงพยาบาลภูมิพลฯ แพทย์สถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศ
ตำแหน่งปัจจุบัน	แพทย์จิตอาสา/เบี่ยหวัด สถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศ