



## เอกสารวิชาการ

เรื่อง

แผนปฏิบัติการ กรมแพทย์ทหารอากาศเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0

ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570)

โดย

นาวาอากาศโทหญิง ธีรรัตน์ ทองสุข

นักศึกษาหลักสูตรนักระบาดวิทยา รุ่นที่ 15

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

## บทคัดย่อ

กรมแพทยทหารอากาศ (พอ.) กำหนดยุทธศาสตร์สอดคล้องถึงยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ หัวข้อที่ 4.5 ... “มุ่งเน้นการเสริมสร้างการจัดการสุขภาวะในทุกรูปแบบที่นำไปสู่การมีศักยภาพในการจัดการสุขภาวะที่ดีได้ด้วยตนเอง พร้อมทั้งสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการสร้างเสริมให้คนไทย มีสุขภาวะที่ดี และมีทักษะด้านสุขภาวะที่เหมาะสม” เน้นการสานพลังระหว่างภาครัฐ และภาคอื่น ๆ ในสังคม การสร้างนวัตกรรม และการปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล โดยพัฒนาขีดความสามารถบริหารจัดการ การแพทย์ทหารให้มีความทันสมัย และทันต่อเหตุการณ์ทั้งในงานยุทธการ รวมถึงการบรรเทาสาธารณภัย และการบริการทางการแพทย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นำเทคโนโลยีที่ทันสมัย และระบบการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง NCO ตามกรอบแนวทางของยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2579) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างสมรรถนะ และความพร้อมในการป้องกันประเทศ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล

จากการศึกษาตามแนวทางยุทธศาสตร์ การตรวจสอบสถานะแวดล้อมสถานการณ์ภายนอก และปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร (SWOT Analysis) และการวิเคราะห์ (TOWS Analysis) ทำให้ทราบถึงประเด็นในการกำหนดยุทธศาสตร์ ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรแพทย์ และการขยายกรอบความร่วมมือ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน นำมาซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก และยุทธศาสตร์ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของ พอ. “องค์กรแพทย์ทหารชั้นนำระดับภูมิภาค” (One of the Best Military Medical Organization in ASEAN) โดยมีแผนยุทธศาสตร์ พอ. ระยะเวลา 5 ปี (2566- 2570) ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างสมรรถนะ และความพร้อมทางด้านการแพทย์ทหาร ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างสมรรถนะด้านสุขภาพกำลังพล ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารทางการแพทย์อย่างมีคุณภาพ และยุทธศาสตร์ที่ 4 การผลิตบุคลากรทางการแพทย์อย่างมีคุณภาพ

เพื่อผลสัมฤทธิ์บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของ พอ. ที่กำหนดไว้ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการแพทย์ทหารให้มีความทันสมัย และทันต่อเหตุการณ์ ทั้งด้านยุทธการ การป้องกัน และการบรรเทาสาธารณภัย การส่งเสริมสุขภาพ และพัฒนาการด้านการรักษาทางการแพทย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย ผสานเข้ากับแผนปฏิบัติการตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 และการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติเพื่อเชื่อมโยงระบบงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี การรายงานผล การวิเคราะห์ผล การติดตามผลตามตัวชี้วัด และการประเมินผลงานการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การเป็น “องค์กรแพทย์ทหารชั้นนำระดับภูมิภาค”

## คำนำ

การขับเคลื่อนองค์กรจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน โดยรวบรวมมาจากหลักการทางวิชาการ ผ่านการระดมสมองมีส่วนร่วมของผู้บริหารองค์กร ผู้ที่มีส่วนที่เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการประชุมร่างแผน เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่สามารถสร้างความเข้าใจ และบูรณาการศักยภาพของทุกภาคส่วน โดยเครื่องมือที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นทั้งโอกาส และภัยคุกคาม ทั้งนี้ประกอบกับโครงสร้างการบริหารที่ปรับเปลี่ยนตามนโยบาย ทำให้จำเป็นต้องมีการทบทวนแผนการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ การบริหารงานส่วนภาครัฐจำเป็นต้องจัดทำการวิเคราะห์ และทบทวนแผนปฏิบัติการ ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อตัวเช่นกัน เพื่อปรับเปลี่ยนแผนงาน แนวทางที่เหมาะสม ตลอดจนมีความสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์แวดล้อม และแนวโน้มของโลก ของประเทศไทย ให้เหมาะสมกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมถึงการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

แผนปฏิบัติราชการ กรมแพทยทหารอากาศเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ที่นำเสนอเอกสารวิชาการฉบับนี้ เป็นการตรวจสอบ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดทิศทาง เป้าหมายกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร และหวังเป็นอย่างยิ่งจะสามารถนำไปปรับใช้ และเกิดประโยชน์บรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการต่อไป

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันป้องกันประเทศ และคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ และโอกาสจัดทำแผนปฏิบัติการกรมแพทยทหารอากาศเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) นี้ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานนี้จะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนต่อไป

นาวาอากาศโทหญิง ธัญรัตน์ ทองสุข  
นักศึกษาลักสูตรนัทยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 15  
9 พฤษภาคม 2565

## สารบัญ

บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญแผนภาพ	จ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	1
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	2
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา	3
1.5 ข้อยกเว้นของการศึกษา	3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
<b>บทที่ 2 การตรวจสอบสถานะแวดล้อม และการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์</b>	4
2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก	4
2.2 สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	6
2.3 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	10
<b>บทที่ 3 แผนขององค์กร</b>	32
3.1 ชื่อแผน	32
3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END)	32
3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS)	33
3.4 มาตรการ/ เครื่องมือ/ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS)	36
3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)	39
<b>บทที่ 4 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์</b>	42
ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อน และการนำแผนฯไปใช้	42
บรรณานุกรม	44
ประวัติย่อผู้วิจัย	45

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 แสดงสถานภาพกำลังพล พอ.	10
ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยใช้ 7'S Framework	12
ตารางที่ 3 ค่าน้ำหนักของปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน	20
ตารางที่ 4 ค่าน้ำหนักของปัจจัยสิ่งแวดล้อมนอก	20
ตารางที่ 5 แสดงการให้คะแนนต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ตามหลัก 7S Framework	21
ตารางที่ 6 แสดงการให้คะแนนต่อสภาพแวดล้อมนอกองค์กร ตามหลัก PESTEL	24
ตารางที่ 7 แสดงการสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	27
ตารางที่ 8 แสดงการสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอกองค์กร	28
ตารางที่ 9 แสดงการวิเคราะห์ TOWS Matrix	31
ตารางที่ 10 แสดงเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์	35

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 แสดงยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2566-2570)	4
แผนภาพที่ 2 แสดง (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 โดยแบ่งตามมิติ	5
แผนภาพที่ 3 แสดงการจัดส่วนราชการของ พอ.	9
แผนภาพที่ 4 แสดงปัจจัยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ตามหลักการของ Mckinsey 7S Framework	10
แผนภาพที่ 5 แสดง PESTEL Model	14
แผนภาพที่ 6 แสดง SWOT ANAYSIS Model	16
แผนภาพที่ 7 กราฟวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของ พอ.	29
แผนภาพที่ 8 แผนที่ยกยุทธ์	39

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) มีแนวทางหลักในการพัฒนาสู่ความ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” สอดคล้องถึงยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข” สำหรับยุทธศาสตร์ในการป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหม มีวัตถุประสงค์ดำเนินการในการป้องกันประเทศ และเสริมสร้างด้านความมั่นคงมุ่งสู่ “กองทัพชั้นนำมีบทบาทสำคัญ ในด้านความมั่นคง และบทบาทนำในการส่งเสริมความมั่นคงของภูมิภาค

ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี (พ.ศ.2560 - 2579) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างสมรรถนะ และความพร้อมในการป้องกันประเทศ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล เป็นการกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้เพื่อแก้ไขปัญหาทางสังคมและความทุกข์ยากของประชาชนภายในประเทศ ที่ต้องอาศัยการบูรณาการจากทุกภาคส่วน กองทัพอากาศ จึงต้องใช้ศักยภาพ และขีดความสามารถที่มีอยู่ เพื่อช่วยเหลือประชาชน แก้ไขปัญหาทางสังคม และสนับสนุนการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ ผู้มีส่วนได้เสียหลักและกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญในยุทธศาสตร์ คือ ประชาชน /กลุ่มเป้าหมาย ในพื้นที่เป้าหมาย พิจารณารวมถึงผู้มีส่วนได้เสียในระดับของกองบินด้วย

จากการศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามอำนาจความ ในมาตรา 50 แห่ง พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 “เพื่อให้การบริหารราชการการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ก.พ.ร. โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี อาจกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติการใด นอกเหนือจากกำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกานี้...” โดยรวม 2 ประเด็น คือ ประเด็นที่ 1 ระบบราชการ ที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน ประเด็นที่ 2 ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางมีขีดสมรรถนะสูง และทันสมัย

กรมแพทย์ทหารอากาศ (พอ.) มีภารกิจที่สอดคล้องหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการดูแลรักษาประชาชนในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ทางตอนเหนือ ได้แก่ เขต ดอนเมือง เขตสายไหม เขตบางเขน และเขตหลักสี่ ตลอดจนพื้นที่ของจังหวัดปทุมธานี มาอย่างต่อเนื่อง โดยมีสถานพยาบาลหลัก คือ โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช ในพื้นที่ดังกล่าวนี้ มีการเพิ่มของประชากรอย่างรวดเร็ว โดยสภาวะปัจจุบันมีความหนาแน่นมากกว่า 1,000,000 คน จึงทำให้มีจำนวนผู้รับบริการ สูงกว่า 700,000 ครั้ง/ ปี ส่งผลให้เกิดการคับคั่งของการบริการเป็นอย่างมาก

จากแผนปฏิบัติการราชการ 3 ปี (พ.ศ. 2563-2565) ของ กรมแพทย์ทหารอากาศ จึงมีแนวคิดผสมผสานการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ระบบราชการ 4.0 มานำร่องเพื่อกำกับดูแลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติการ ปี 65-66 ซึ่งมุ่งเน้นการสานพลังระหว่างภาครัฐ และภาคอื่น ๆ ในสังคมการสร้างนวัตกรรม และการปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล โดยพัฒนาขีดความสามารถบริหารจัดการ การแพทย์ทหารให้มีความทันสมัย และทันต่อเหตุการณ์ทั้งในงานยุทธการ และการบรรเทาสาธารณภัย และการบริการทางการแพทย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นำเทคโนโลยีที่ทันสมัย และระบบการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง NCO เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ว่า “องค์กรแพทย์ทหารชั้นนำระดับภูมิภาค” (One of the Best Military Medical Organization in ASEAN)

อย่างไรก็ตาม แผนปฏิบัติการราชการของ พอ.จะครบกำหนดในปี 2565 จึงจำเป็นต้องทำการศึกษา วิจัยส่วนบุคคล “แผนปฏิบัติการกรมแพทย์ทหารอากาศเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)” จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ในระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ของ กรมแพทย์ทหารอากาศ ต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อดำเนินการตรวจวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกรมแพทย์ทหารอากาศ ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก

1.2.2 เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการกรมแพทย์ทหารอากาศเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

1.2.3 เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้แก่ผู้บริหาร กรมแพทย์ทหารอากาศ

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมแพทย์ทหารอากาศเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1.3.1 ขอบเขตของเนื้อหา

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษานี้ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการเสริมสร้างสมรรถนะ ความพร้อมในการป้องกันประเทศ และการสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 รวมถึงแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการแพทย์ทหาร และระบบราชการ 4.0 เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแพทย์ทหารชั้นนำ



### 1.3.2 ขอบเขตของกลุ่มตัวอย่าง

ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ จำนวน 10 คน เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของกรมแพทย์ทหารอากาศ โดยมีประชากรประกอบด้วย ผู้บริหารของกรมแพทย์ทหารอากาศ และสำนักงานพัฒนาระบบราชการ กองทัพอากาศ

### 1.3.3 ขอบเขตของระยะเวลา

ใช้เวลาในการดำเนินการรวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปผลในหัวเวลาระหว่างเดือนมีนาคม ถึงเดือนพฤษภาคม 2565

## 1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยข้อจำกัดของการวิจัยวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อภารกิจกรมแพทย์ทหารอากาศ ในมิติเศรษฐกิจ มิติสังคม มิติเทคโนโลยี มิติเศรษฐกิจ มิติสิ่งแวดล้อม และมิติการเมือง ด้วย PESTEL analysis และวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของปัจจัยภายในกรมแพทย์ทหารอากาศ ด้วย McKinsey 7's Framework แล้วนำปัจจัยภายนอก และภายในมาวิเคราะห์หาประเด็นที่มีความสำคัญด้วย SWOT analysis หลังจากนั้น จะรวบรวมข้อมูลปัจจัยที่น่าสนใจทั้งภายนอก และภายในมาวิเคราะห์ เพื่อระบุประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบกรมแพทย์ทหารอากาศด้วยการวิเคราะห์ TOWS Matrix และ OKRs เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการกรมแพทย์ทหารอากาศ ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

## 1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการกรมแพทย์ทหารอากาศเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ภายในระยะเวลาตั้งแต่เดือนมีนาคมถึงเดือนพฤษภาคม มีข้อจำกัดในการรวบรวมข้อมูลสถิติบางประเภทที่ข้อมูลที่เป็นความลับ และเป็นข้อมูลส่วนบุคคลจึงอาจจะทำให้ผลการจัดทำมีความไม่สมบูรณ์ในบางประเด็น

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ได้ทราบถึงสภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกรมแพทย์ทหารอากาศ

1.6.2 ได้แผนปฏิบัติการกรมแพทย์ทหารอากาศเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

1.6.3 ได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้แก่ผู้บริหารกรมแพทย์ทหารอากาศ

## บทที่ 2

### การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

#### 2.1 สถานะแวดล้อมทั่วไป

##### 2.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566-2570) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ หัวข้อที่ 4.5 ... “มุ่งเน้นการเสริมสร้างการจัดการสุขภาวะในทุกรูปแบบที่นำไปสู่การมีศักยภาพในการจัดการสุขภาวะที่ดีได้ด้วยตนเอง พร้อมทั้งสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการสร้างเสริมให้คนไทย มีสุขภาวะที่ดี และมีทักษะด้านสุขภาวะที่เหมาะสม”



แผนภาพที่ 1 แสดงยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

ที่มา : ดร.ปรเมธี วิมลศิริ เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

##### 2.1.2 (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13

2.1.2.1 (ร่าง) แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 เป็นแผนระดับที่ 2 ซึ่งเป็นกลไกในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ ในช่วง 5 ปีที่ 2 ของยุทธศาสตร์ชาติ (ในช่วงปี พ.ศ. 2566 – 2570) ซึ่ง สศช. ได้กำหนดทิศทางของแผน โดยอาศัยหลักการและแนวคิด 4 ประการ ได้แก่ 1) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศอย่างมีเหตุผล ความพอประมาณ ภูมิคุ้มกัน บนฐานความรู้ คุณธรรม และความเพียร 2) การสร้างความสามารถในการ “ล้มแล้ว ลุกไว” โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ระดับ ประกอบด้วย (1) การพร้อมรับ หรือระดับ “อยู่รอด” (2) การปรับตัว หรือระดับ “พอเพียง” และ (3) การเปลี่ยนแปลงเพื่อพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน หรือระดับ “ยั่งยืน” 3) เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ โดยกำหนดทิศทางการพัฒนาที่อยู่บนพื้นฐาน

ของแนวคิด “ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” และ 4) การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจควบคู่กับการรักษาความสมดุลระหว่างการอนุรักษ์ และการใช้ประโยชน์จากฐานทรัพยากรธรรมชาติ

2.1.2.2 วัตถุประสงค์ เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” หมายถึง การสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้าง นโยบาย และกลไกเพื่อมุ่งเสริมสร้างสังคมที่ก้าวหน้าพลวัตของโลกและเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมกับการยกระดับกิจกรรมการผลิต และการให้บริการให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้น โดยอยู่บนพื้นฐานของความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม



แผนภาพที่ 2 แสดง (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 โดยแบ่งตามมิติ  
ที่มา : nscr.nesde.go.th

กล่าวถึงหมายเหตุมิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมายที่มุ่งเน้นขับเคลื่อนที่เป้าหมายหลัก คือ การพัฒนาคน สำหรับยุคใหม่ให้มีสมรรถนะสูงขึ้น ส่วนภาครัฐที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งในส่วนมิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศไทยที่เน้นการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

หมายเหตุที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์ และสุขภาพมูลค่าสูง โดยมีเป้าหมาย และกลยุทธ์ ดังนี้ 1) เพิ่มศักยภาพของบริการทางการแพทย์ ในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ 2) สร้างความสามารถในการเป็นศูนย์กลางของบริการส่งเสริมสุขภาพระดับโลก 3) สร้างมูลค่าเพิ่มของอุตสาหกรรมทางการแพทย์และสุขภาพ 4) สร้างเสริมขีดความสามารถด้านการวิจัยเทคโนโลยีทางการแพทย์ 5) บริหารจัดการสุขภาพที่สมดุลทั้งทางเศรษฐกิจและสุขภาพของคนไทย 6) ยกระดับศักยภาพระบบบริหารจัดการภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุข

หมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน โดยมีเป้าหมาย และกลยุทธ์ ดังนี้ 1) ยกระดับคุณภาพและการเข้าถึงบริการภาครัฐ เป็นระบบดิจิทัล 2) พัฒนาภาครัฐให้มีสมรรถนะสูง และคล่องตัว การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ ให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยงเปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพ พัฒนาทักษะของบุคลากรภาครัฐ และปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบมาตรการภาครัฐ ให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

### 2.1.3 ยุทธศาสตร์ชาติด้านสาธารณสุข

แผนยุทธศาสตร์ชาติด้านสาธารณสุข กล่าวถึง ด้านการพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ หัวข้อย่อยที่ 4.5.4 “สนับสนุนการสร้างสุขภาวะที่ดีโดยนำเทคโนโลยีและ นวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้ในการสร้างความเป็นเลิศทางด้านบริการทางการแพทย์ และสุขภาพแบบครบ วงจรและทันสมัย ที่รวมไปถึงการพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ในการให้คำปรึกษา วินิจฉัย และพยากรณ์ การเกิดโรคล่วงหน้า การพัฒนาระบบการดูแลสุขภาพทางไกลให้มีความ หลากหลาย เข้าถึงง่าย เพื่อ เป็นการแก้ไขปัญหาบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญในพื้นที่ห่างไกล” ในปัจจุบันการเข้าถึง บริการทางสาธารณสุขในประเทศไทยยังคงเป็นปัญหาสำคัญ โดยเฉพาะประชาชนในพื้นที่ชนบทและ พื้นที่ห่างไกล ข้อมูลปัจจุบัน พบว่า ประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยจำนวนแพทย์ต่อจำนวนประชากรต่ำกว่า ข้อกำหนดขององค์การอนามัยโลกถึง 4.7 เท่า กระทรวงสาธารณสุข (สธ.) จึงได้มีแนวคิดในการ พัฒนาระบบบริการสาธารณสุข โดยใช้เทคโนโลยีทางการแพทย์เข้ามาช่วย โดยระบบการแพทย์ ทางไกล เป็นหนึ่งในระบบที่ได้รับความสนใจและมีการพัฒนาอย่างมากในช่วงระยะเวลาอันสั้น ซึ่งได้มีการ วิเคราะห์ว่าหากประเทศไทยสามารถนำระบบการแพทย์ทางไกลมาประยุกต์ใช้ทั้งระบบ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งต่อการดูแลรักษาผู้ป่วย และยังคงช่วยประหยัดงบประมาณรัฐได้กว่า 30,000 ล้านบาทต่อปี

### 2.1.4 ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ฉบับปรับปรุง 2563

กองทัพอากาศตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อกำหนด เป้าหมาย และทิศทางในการพัฒนาอย่างชัดเจน อย่างเป็นระบบและรูปธรรม โดยสอดคล้องการ พัฒนาด้านความมั่นคงของชาติ และการพัฒนาศักยภาพทางทหารตามยุทธศาสตร์ และนโยบาย เพื่อให้กองทัพอากาศมีขีดความสามารถที่เพียงพอ และเหมาะสมในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับ มอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ กองทัพอากาศยังคงดำรงเป้าหมายในการขับเคลื่อน “กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of the Best Air Force in ASEAN)”

## 2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

กรมแพทย์ทหารอากาศ (พอ.) ดำเนินงานตามนโยบายมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ทอ. 20 ปี สู่แผนปฏิบัติราชการ พอ. ทั้งนี้ดำเนินการเข้าสู่ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566-2570) ภายใต้ ยุทธศาสตร์ ทอ. ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ เป้าหมายยุทธศาสตร์ คือ กองทัพอากาศมีสมรรถนะ และความพร้อม ตลอดจนสามารถผนึกกำลังร่วมกับเหล่าทัพอื่นในการป้องกันประเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัยจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล เป้าหมายยุทธศาสตร์ คือ ประชาชน / กลุ่มเป้าหมาย / พื้นที่เป้าหมาย ได้รับการพัฒนาตามยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล

ผู้บริหารระดับ พอ.คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งเชิงบวกเชิงลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม การวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อกำลังพล ทอ. ครอบครัว และบริบททางสังคมที่ส่งผลกระทบต่อทิศทาง ขององค์กรการแพทย์ การให้บริการ แนวทางการสร้างเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และฟื้นฟูสุขภาพ ตลอดจนแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กองทัพอากาศ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) นโยบาย ผบ.ทอ. และแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐระบบราชการ 4.0 โดยประเด็นกลยุทธ์ พอ. ดังนี้

1. เสริมสร้างสมรรถนะ และความพร้อมทางด้านการแพทย์ทหาร
2. เสริมสร้างสมรรถนะ ด้านสุขภาพกำลังพล
3. การบริหารทางการแพทย์อย่างมีคุณภาพ
4. การผลิตบุคลากรทางการแพทย์อย่างมีคุณภาพ

การปฏิบัติการทางการแพทย์ทหาร เป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนความพร้อมปฏิบัติการของกำลังพลหรือเป็นภารกิจหลักของปฏิบัติการทางทหารในบางกรณี ทั้งนี้ความพร้อมของการปฏิบัติการทางการแพทย์ทหารสามารถประเมินจากขีดความสามารถทางการแพทย์ของกำลังพลสายแพทย์ มีความแตกต่างจากขีดความสามารถที่ใช้ในการรักษาพยาบาลในที่ตั้ง และยังไม่มีการกำหนดให้ชัดเจนสมบูรณ์ จึงทำให้ยากต่อการฝึกอบรม การพัฒนา และประเมินผลภัยคุกคามรูปแบบใหม่เกิดขึ้นได้หลากหลาย ทั้งในรูปแบบของความไม่สงบตึงเครียดความขัดแย้ง การก่อการร้าย โรคระบาด โรคอุบัติใหม่ หรือภัยพิบัติทางธรรมชาติ การแก้ไขปัญหาความมั่นคงจากภัยคุกคามดังกล่าวต้องอาศัยศักยภาพและความร่วมมือกันของหลายหน่วยงานทั้งทหารและพลเรือน จึงทำให้ในเกิดแนวคิดของการปฏิบัติการทางทหารที่ไม่ใช่สงครามขึ้น (Military Operations Other Than War : MOOTW) และการปฏิบัติการที่ไม่ใช่กำลังทหารเข้ารับหรือชู่ว่าจะรบ (Non-Combat operations) หรือการปฏิบัติการที่ใช้กำลังทหารเข้ารับหรือชู่ว่าจะรบ (Combat operations) ดังนั้นกำลังทหารซึ่งมีหน้าที่หลักตามกฎหมายรัฐธรรมนูญและพระราชบัญญัติ จัตระเปียบราชการกระทรวงกลาโหม ในการปกป้องอธิปไตย เกียรติภูมิ และผลประโยชน์ของชาติ จึงต้องเตรียมพร้อมการปฏิบัติการทางทหารทั้งที่เป็นสงครามและมีใช้สงครามเพื่อรองรับภัยคุกคามทั้งตามรูปแบบและรูปแบบใหม่ดังกล่าวต่อไป

การส่งเสริมสุขภาพ และป้องกันโรคแก่กำลังพล และครอบครัว โดยเฉพาะโรคไม่ติดต่อ โรคกลุ่มเรื้อรัง และโรคที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม และปัญหาสุขภาพจิต เป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้กำลังพลมีสุขภาพร่างกาย และจิตใจที่เข้มแข็ง และพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจของ ทอ.ได้อย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารได้คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งเชิงบวกเชิงลบ ทั้งทางตรงและ

ทางอ้อม คือ การวิเคราะห์ถึงผลกระทบจากการดำเนินการของ พอ. ที่จะเกิดขึ้นต่อกำลังพล ทอ. ครอบครัว และบริบททางสังคม ทั้งเชิงบวก เชิงลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อมที่ส่งผลต่อทิศทางขององค์กรการแพทย์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบาย ผบ.ทอ.คือ การให้บริการแก่ผู้เกษียณอายุราชการ แนวทางการสร้างเสริมสุขภาพ การป้องกันโรครวมถึงการรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสุขภาพ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา Covid-19 ส่งผลกระทบต่อประชากรโลก ในปัจจุบันความรุนแรงจากการติดเชื้อทำให้สูญเสียชีวิตเป็นจำนวนมาก ประเทศไทยจึงได้รับผลกระทบสำหรับ พอ.ต้องเผชิญภัยคุกคามการแพร่ระบาด ความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ ทำให้ต้องมีมาตรการในการช่วยเหลืออย่างเร่งด่วนทันที การเตรียมความพร้อมในการรับมือภาวะวิกฤต สถานการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ อีกทั้งคู่ขนานการพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ วัสดุ อุปกรณ์การแพทย์ เพื่อสนับสนุนมาตรการเร่งด่วนของ ทอ. และรัฐบาลต่อไป

ด้านการรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสุขภาพ จากการศึกษาแนวทางการแพทย์ทางไกล นำมาปรับให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่ง“การแพทย์ทางไกล” (Telemedicine) ตามคำจำกัดความขององค์การอนามัยโลกหมายความว่า “การจัดให้บริการด้านสาธารณสุขแก่ประชาชนที่อยู่ห่างไกล โดยบุคลากรผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์ อาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวินิจฉัย การรักษาและการป้องกันโรค รวมถึงการศึกษาวิจัย และเพื่อประโยชน์สำหรับการศึกษาต่อเนื่องของบุคลากรทางการแพทย์ โดยรูปแบบการให้บริการจะใช้วิธีการผ่านเครือข่ายสัญญาณอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (High Speed Internet) ผ่านระบบ Video Conference, Smartphone, Application/ Platform ต่าง ๆ สถานพยาบาลภาครัฐและ/หรือเอกชน จากสถานที่หนึ่งไปยังอีกสถานที่หนึ่ง โดยอาศัยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้การปรึกษา คำแนะนำ แก่ผู้ประกอบวิชาชีพเวชกรรม หรือบุคคลอื่นใด เพื่อดำเนินการทางการแพทย์ ในกรอบแห่งความรู้ทางวิชาชีพเวชกรรม ตามภาวะ วิสัย และพฤติกรรมที่เป็นอยู่ ทั้งนี้ โดยความรับผิดชอบของผู้ส่งผ่านหรือการสื่อสารเนื้อหาทางการแพทย์นั้น ๆ” นับเป็นเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่สำคัญในการลดทรัพยากรและระยะเวลาในการดูแลรักษาผู้ป่วย โดยที่คุณภาพไม่ลดลง อีกทั้งยังเป็นนโยบายหลักอีกเรื่องหนึ่งที่บรรจุอยู่ในยุทธศาสตร์ชาติด้านสาธารณสุขตลอดจนได้รับการสนับสนุน ด้านการศึกษาวิจัยถึงแนวทางการดำเนินงานทั้งจากแพทยสภา และสมาคมวิชาชีพทางการแพทย์ต่าง ๆ มากมาย

### 2.2.1 ภารกิจ (อ้างอิง พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกองทัพอากาศ พ.ศ. 2552)

กรมแพทย์ทหารอากาศมีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติอำนาจการประสานงาน ติดตามกำกับการศึกษาวิจัยพัฒนา และดำเนินการเกี่ยวกับการแพทย์ทหารการแพทย์ทั่วไปเวชศาสตร์ ป้องกันการปฏิบัติการป้องกันสงครามนิวเคลียร์ชีวเคมีการผลิตบุคลากรด้านการแพทย์ และการพัสดุด้านการแพทย์กับมีหน้าที่จัดการความรู้ควบคุมประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการด้านการแพทย์มีเจ้ากรมแพทย์ทหารอากาศเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

## 2.2.2 วิสัยทัศน์

“องค์กรแพทย์ทหารชั้นนำระดับภูมิภาค”

(One of the Best Military Medical Organization in ASEAN )

## 2.2.3 ค่านิยมหลัก

“AIR MED”

ค่านิยมหลัก	นิยาม (Definition)	พฤติกรรมที่คาดหวัง (Behavior)
Airmanship	ความเป็นทหารอากาศ	การแสดงออกถึงความเป็นทหารอากาศ
Integrity and Allegiance	ความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี	เคารพ เทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์
Responsibility	ความรับผิดชอบ	คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม
Mind	การมีจิตใจที่พร้อมให้บริการ	การให้บริการด้วยหัวใจ
Empowerment	ให้โอกาสบุคลากร	บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
Direct by vision	นำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์	ปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

## 2.2.4 การจัดส่วนราชการ



แผนภาพที่ 3 แสดงการจัดส่วนราชการของ พอ.

ที่มา : กองบังคับการกำลังพล กรมแพทย์ทหารอากาศ

## 2.2.5 สถานภาพกำลังพล พอ.

ตารางที่ 1 แสดงสถานภาพกำลังพล พอ. ( ณ วันที่ 1 มี.ค.65)

ประเภท	อัตราอนุมัติ	อัตราฝาก (น.ประสานงาน)	อัตราจริง (ของหน่วย)	บรรจุ (ตามอัตรา)	ประจำ	มาช่วย ราชการ	รวมยอด กำลังพล ทั้งหมด	ไปช่วย ราชการ	รวมปฏิบัติ งานจริง
น.สัญญาบัตร	2,346	104	2,242	1,548	378	31	1,957	15	1,942
น.ประทวน	1,157	-	1,157	515	8	-	523	-	523
พนักงาน ราชการ	234	-	234	196	-	-	196	-	196
ลูกจ้างประจำ	868	-	868	56	-	-	56	-	56
ลูกจ้างชั่วคราว	2,380	-	2,380	1,586	-	-	1,586	-	1,586
<b>รวม</b>	<b>6,975</b>	<b>104</b>	<b>6,871</b>	<b>3,901</b>	<b>386</b>	<b>31</b>	<b>4,318</b>	<b>15</b>	<b>4,303</b>

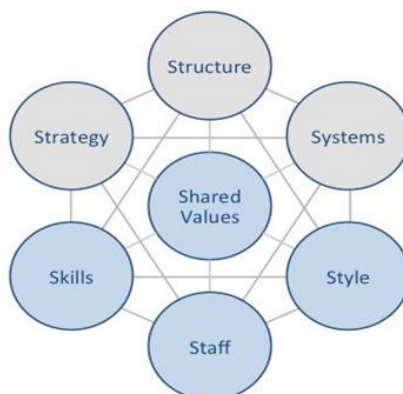
ที่มา : กองบังคับการกำลังพล กรมแพทย์ทหารอากาศ

## 2.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับกรมแพทย์ทหารอากาศ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กร เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก ผ่านการใช้หลักการ 1) Mckinsey 7s Framework และ 2) การวิเคราะห์หลัก SWOT Analysis ซึ่งจะช่วยให้สามารถระบุจุดแข็ง และจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน พร้อมทั้งโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อใช้ในการระบุปัญหา และจัดทำข้อเสนอแนะในการวางแผนกลยุทธ์องค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนเหมาะสมต่อไป



### 2.3.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร (7'S Framework )



แผนภาพที่ 4 แสดงปัจจัยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ตามหลักการของ Mckinsey 7S Framework

กรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในใช้การวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร 7 ประการของ McKinney (McKinney T-5 Framework) ซึ่งตัวแปรดังกล่าวมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรประกอบ 7S ดังนี้

S1 = โครงสร้างองค์กร (Structure) คือ รูปแบบหรือแนวทางที่องค์กรจัดสร้างขึ้น เพื่อบอกหน้าที่ และลำดับชั้นของแต่ละส่วน โครงสร้างขององค์กรที่ดีจะต้องมีความคล่องตัวในการ บริหารงาน และไม่ทำให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน มีสายบังคับบัญชาชัดเจน และการส่งเสริมให้มีการ ทำงานประสานงานกันระหว่างหน่วยงานได้อย่างราบรื่น

S2 = กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) คือ แผนที่กำหนดขึ้นมาเพื่อสร้างหรือคงไว้ซึ่ง ความได้เปรียบการแข่งขัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งช่วยให้องค์กรทราบสถานะปัจจุบันของธุรกิจ เพื่อช่วยกำหนดแผนกลยุทธ์ที่จะช่วยให้บรรลุถึงพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร โดยไม่เดินหลงทาง

S3 = ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems) คือ กิจกรรมหรือขั้นตอนการ ปฏิบัติงานประจำวันที่บุคลากรจะต้องทำให้ลุล่วงในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม และมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงานมี ความสำคัญ องค์กรจะต้องมีการแบ่งหน้าที่ของระบบงานที่ชัดเจน เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำเนิน ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

S4 = ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style) คือ องค์กรประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำ ขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศ และพฤติกรรมทาง จรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

S5 = บุคลากรในองค์กร (Staff) คือ ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อ การดำเนินงานขององค์กร ซึ่งองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการ

วิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต องค์กรที่ดีจะต้องมีบุคลากรที่เพียงพอต่อปริมาณงาน และมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถตรงกับงานที่ทำ

S6 = ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skills) คือ ทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก องค์กรที่ดีจะต้องมีการแจกจ่ายงานให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถ อีกทั้งองค์กรจะต้องเป็นตัวเร่งผลักดัน และคอยสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ดียิ่งขึ้นไป

S7= ค่านิยมร่วมกัน (Shared Values) คือ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร

สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของ พอ. ได้ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยการใช้ 7'S Framework

7'S Framework	จุดแข็ง Strengths	จุดอ่อน Weaknesses
โครงสร้างองค์กร (Structure)	1. มีความชัดเจนในการจัดโครงสร้างบริหารกำลังพล พอ. และเชื่อมโยงทุกหน่วยในองค์กร และมี Career Path รองรับ	1. มีการเปลี่ยนแปลง และการปรับโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ผันแปร ทำให้การสั่งการ และการบริหารจัดการล่าช้าจากผู้บริหารระดับสูง 2. ไม่มีกรอบโครงสร้าง และอัตรากำลังพลแบบเฉพาะกิจต่อกิจกรรม บางอย่างที่เป็นนโยบาย ทอ. 3. มีข้อจำกัดในสายบังคับบัญชา ไม่มีโครงสร้างในหน่วยงานเฉพาะ ที่ทำให้เกิดการสอดคล้อง และการประสานกันทางยุทธศาสตร์ภายในองค์กร
กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	1. มีการจัดทำกลยุทธ์ และทบทวนแผนปฏิบัติราชการทุกปี รวมถึงแผนระยะยาว 5 ปี 2. มีนโยบายการจัดทำ KM, RM, SOP ที่ชัดเจน	1. การสื่อสารยุทธศาสตร์ เพื่อลงสู่การปฏิบัติยังไม่เป็นรูปธรรม 2. ขาดความต่อเนื่อง การประเมิน ทำให้การนำแผนลงสู่การปฏิบัติ ในระยะยาว ขาดประสิทธิภาพ และล่าช้า
ระบบการดำเนินงาน (Systems)	1. ผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ 2. มีความเป็นระเบียบวินัย ปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมทหารอย่างเคร่งครัด	1. หน่วยงานแพทย์นอก พอ. ไม่ขึ้นกับการบังคับบัญชาทางยุทธการของ พอ. 2. ขาดระบบการติดตามที่ต่อเนื่องและขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

7'S Framework	จุดแข็ง Strengths	จุดอ่อน Weaknesses
	3. มีช่องทางในการเข้าถึงระบบบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. มีการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐระบบราชการ 4.0 อย่างเป็นรูปธรรม	3. ระบบสารสนเทศยังขาดประสิทธิภาพ ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี
แบบแผนการบริหารจัดการ (Style)	มีหน่วยงานใน นขต.พอ.ที่รองรับภารกิจทางยุทธการในด้านต่าง ๆ ตามหลักการแพทย์ทหารอย่างต่อเนื่อง	ขาดแคลนเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และทักษะในการวางแผน เนื่องจากการโยกย้ายตำแหน่ง
บุคลากรในองค์กร (Staff)	1. เป็นหน่วยบริการทางการแพทย์ที่มีความรู้ ทักษะ และมาตรฐานระดับสูง 2. มีขอบเขตสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการแบ่งมอบหน้าที่รับผิดชอบการสั่งการปกครองบังคับบัญชาและการกำหนดสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น และคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ เพื่อรองรับภารกิจ 3. บุคลากรมีความมุ่งมั่น อุทิศการณียึดมั่นในเกียรติ และศักดิ์ศรี มีความเป็นทหารอาชีพพร้อมทุ่มเทการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ	1. ระบบการบริหารจัดการกำลังพลไม่เอื้อต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพราะการบริหารกำลังพลผูกพันกับชั้นยศ 2. ขาดแรงจูงใจในการทำงาน และมีภาระงานในการให้บริการทางการแพทย์มาก
ความสามารถของบุคลากร (Skills)	1. มีระบบการฝึกอบรม เพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และรับผิดชอบ 2. เป็นหน่วยรักษาพยาบาลมีการดำเนินการตามแนวคิด และเครื่องมือที่หลากหลายในการพัฒนาคุณภาพ เช่น AHA, LEAN, WFME	การสร้างระบบการประสานงานร่วมกันระหว่าง นขต.พอ. และหน่วยแพทย์สายวิทยาการยังไม่ชัดเจน และสอดคล้อง
ค่านิยมร่วมกัน (Shared Values)	บุคลากรมีความเสียสละ รักผูกพันต่อองค์กร มีความสามารถสมรรถนะสูง เป็นกำลังพลสหวิชาชีพ	ภาระงานหนักจนรับผิดชอบแต่งงานประจำ ขาดความสร้างสรรค์ในการต่อยอดงานด้านการพัฒนา

### 2.3.2 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร (โดย PESTEL Model)



แผนภาพที่ 5 แสดง PESTEL Model

PESTEL Analysis คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรและธุรกิจขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นทั้งอุปสรรค และโอกาสในการทำธุรกิจ ประกอบไปด้วย 6 ปัจจัย ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

Political (P) คือ ปัจจัยด้านการเมืองที่ส่งผลกระทบ และโอกาสต่อธุรกิจ เช่น นโยบายของภาครัฐ ความมั่นคงทางการเมือง การคอร์รัปชันทางการเมือง นโยบายการค้าระหว่างประเทศ นโยบายภาษีต่าง ๆ กฎหมายแรงงาน ข้อจำกัดทางการค้า เป็นต้น

Economic (E) คือ ปัจจัยด้านการเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบและโอกาสต่อธุรกิจ เช่น แนวโน้มการเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ อัตราการว่างงาน เป็นต้น

Social (S) คือ ปัจจัยด้านสังคมที่ส่งผลกระทบ และโอกาสต่อธุรกิจ เช่น อัตราการเติบโต ของประชากร อายุเฉลี่ยของประชากร ทักษะคนต่อการทำงาน การใส่ใจในสุขภาพ ทักษะคนต่อการใช้ชีวิต วัฒนธรรม เป็นต้น

Technology (T) คือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบและโอกาสต่อธุรกิจ เช่น นวัตกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การวิจัยและพัฒนาต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การรับรู้ในเทคโนโลยี ระบบเทคโนโลยีอัตโนมัติ การเข้ามาของดิจิทัล และ AI เป็นต้น

Environment (E) คือ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบ และโอกาสต่อธุรกิจ เช่น สภาพภูมิอากาศ การเปลี่ยนแปลงของฤดูกาล สภาพของโลก กฎระเบียบและนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม กลุ่ม NGO ต่าง ๆ เป็นต้น

Legal (L) คือ ปัจจัยด้านกฎหมายที่ส่งผลกระทบและโอกาสต่อธุรกิจ เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายลิขสิทธิ์ กฎหมายเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัย กฎหมายคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น

สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของ พอ. ได้ดังนี้

### โอกาส (Opportunities)

#### ด้านการเมือง (Political)

1. นโยบายของรัฐบาลมียุทธศาสตร์ชาติที่ชัดเจน ทั้งแผนระยะสั้น ระยะยาวที่มีความต่อเนื่อง
2. การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเพิ่มมากขึ้น เพื่อตอบสนองเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น การเกิดโรคอุบัติใหม่
3. มียุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี รองรับยุทธศาสตร์ชาติ
4. มียุทธศาสตร์ระบบสุขภาพของประเทศ ของ กระทรวงสาธารณสุข

#### ด้านเศรษฐกิจการเงิน (Economic)

1. การรวมกลุ่มประชาคมอาเซียน ทำให้มีพลังอำนาจในการต่อรองมากยิ่งขึ้น
2. การเพิ่มโอกาสความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจมีมากขึ้น และยังยืนอย่างชัดเจน
3. สร้างนวัตกรรม และภูมิปัญญา เพื่อการพึ่งพาตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

#### ด้านสังคมวัฒนธรรม (Social and Cultural)

1. การสร้างโอกาสในการเข้าถึงระบบบริการสุขภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อตอบสนองความอยู่รอด
2. ประชาชนเห็นความสำคัญของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

#### ด้านเทคโนโลยี (Technology)

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยพัฒนาระบบบริการด้านสุขภาพ
2. การเข้าถึงการรักษาพยาบาลได้สะดวก และรวดเร็วมากขึ้น
3. ความหลากหลายช่องทางในการเข้าถึงข้อมูล องค์กรความรู้ และแหล่งสนับสนุนที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

#### ด้านสิ่งแวดล้อม และการศึกษา (Environment, Education)

1. การเตรียมความพร้อมในการรับมือสถานการณ์ต่าง ๆ จากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
2. การพัฒนาตนเองทางด้านภาษา และความรู้ทางวิชาการ

#### ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อกำหนดสำคัญที่เกี่ยวข้อง (Law and Regulatory Factors)

1. มีโอกาสพัฒนาความรู้ของบุคลากรทางด้านกฎหมาย/ระเบียบ เพื่อการป้องกันตนเอง
2. ยุทธศาสตร์ ทอ.มีการกำหนดเป้าหมาย และเวลาที่ชัดเจน ง่ายต่อการวางแผนตอบสนอง
3. นโยบายเร่งรัดการใช้งบประมาณทำให้มีการผ่อนคลายระเบียบปฏิบัติบางอย่าง เช่น การจัดซื้อจัดจ้างเร็วขึ้น

### อุปสรรค (Treats)

#### ด้านการเมือง (Political)

1. ผลกระทบจากการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อยครั้ง ทำให้ขาดเสถียรภาพ และความต่อเนื่อง
2. ต่างประเทศ ไม่ยอมรับรัฐบาลรัฐประหาร หรือรัฐบาลทหาร

### ด้านเศรษฐกิจการเงิน (Economic)

1. เศรษฐกิจโลกมีความผันผวน
2. โรคไม่ติดต่อเรื้อรัง NCDs และโรคระบาดอุบัติใหม่ ถือเป็นภัยคุกคามคุณภาพชีวิตของประชากรมากขึ้น

### ด้านสังคมวัฒนธรรม (Social and Cultural)

1. ปัญหาสุขภาพจิต อาชญากรรมและการเกิดโรคระบาด
2. ความแตกต่างของวัฒนธรรม และความเป็นอยู่ ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางสังคม
3. การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ Ageing society

### ด้านเทคโนโลยี (Technology)

1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล มีค่าใช้จ่ายสูง
2. การละเมิดสิทธิผู้ป่วยผ่าน Social media
3. ประชาชนเข้าถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังไม่เท่าเทียมกัน

### ด้านสิ่งแวดล้อม และการศึกษา (Environment, Education)

1. ภัยพิบัติทางธรรมชาติ
2. ระบบการศึกษาไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม

### ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อกำหนดสำคัญที่เกี่ยวข้อง (Law and Regulatory Factors)

1. กฎหมายที่เอื้อต่อผู้บริโภคริดการฟ้องร้องสูง
2. กองทุนประกันสังคม กองทุนประกันสุขภาพถ้วนหน้า และกรมบัญชีกลาง ต่างมีกฎเกณฑ์ ข้อจำกัด เกี่ยวกับการใช้จ่าย และเวชภัณฑ์มากขึ้น

## 2.3.3 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS)



แผนภาพที่ 6 แสดง SWOT ANALYSIS Model

### 2.3.3.1 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factor) ของ พอ.

#### จุดแข็ง (Strengths)

1. มีความชัดเจนในการจัดโครงสร้างบริหารกำลังพล พอ.และเชื่อมโยงทุกหน่วยในองค์กร และมี Career Path รองรับ
2. มีการจัดทำกลยุทธ์ และทบทวนแผนปฏิบัติราชการทุกปี รวมถึงแผนระยะ 5 ปี
3. มีนโยบายการจัดทำ KM, RM, SOP ที่ชัดเจน
4. ผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์
5. มีความเป็นระเบียบวินัย ปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมทหารอย่างเคร่งครัด
6. มีช่องทางในการเข้าถึงระบบบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
7. มีการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐระบบราชการ 4.0 อย่างเป็นรูปธรรม
8. มีหน่วยงานใน นขต.พอ. ที่รองรับภารกิจทางยุทธการในด้านต่าง ๆ ครอบคลุมประกอบตาม หลักการแพทย์ทหารอย่างต่อเนื่อง
9. เป็นหน่วยบริการทางการแพทย์ที่มีความรู้ ทักษะ และมาตรฐานระดับสูง
10. มีขอบเขตสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการแบ่งมอบหน้าที่รับผิดชอบการปกครอง บังคับบัญชาและการกำหนดสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น และคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ เพื่อรองรับภารกิจ
11. บุคลากรมีความมุ่งมั่น อุทิศตนยึดมั่นในเกียรติ และศักดิ์ศรี มีความเป็นทหารอาชีพพร้อม ทုံมเทการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ
12. มีระบบการฝึกอบรม เพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และรับผิดชอบ
13. เป็นหน่วยรักษาพยาบาลมีการดำเนินการตามแนวคิด และเครื่องมือที่หลากหลายในการพัฒนา คุณภาพ เช่น AHA, LEAN, WFME
14. บุคลากรมีความเสียสละ รักผูกพันต่อองค์กร มีความสามารถสมรรถนะสูง เป็นกำลังพลสห วิชาชีพ

#### จุดอ่อน (Weakness)

1. มีการเปลี่ยนแปลง และการปรับโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่แปรผันทำให้การสั่งการ และการบริหารจัดการล่าช้าจากผู้บริหารระดับสูง
2. ไม่มีโครงสร้าง และอัตรากำลังพลเฉพาะต่อกิจกรรมบางอย่างที่เป็นนโยบาย ทอ.
3. มีข้อจำกัดในสายบังคับบัญชา ไม่มีโครงสร้างในหน่วยงานเฉพาะที่ทำให้เกิดการสอดคล้อง ประสานกันทางยุทธศาสตร์ในองค์กร
4. การสื่อสารยุทธศาสตร์ เพื่อลงสู่การปฏิบัติยังไม่เป็นรูปธรรม
5. ขาดความต่อเนื่อง ขาดการประเมินทำให้การนำแผนลงสู่การปฏิบัติในระยะยาว ขาด ประสิทธิภาพ และล่าช้า
6. หน่วยงานแพทย์นอก พอ. ไม่ขึ้นกับการบังคับบัญชาทางยุทธการของ พอ.
7. ระบบการติดตามไม่ต่อเนื่อง ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป
8. ระบบสารสนเทศยังขาดประสิทธิภาพไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี

9. ขาดแคลนเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทักษะในการวางแผน เนื่องจากการโยกย้ายตำแหน่ง
10. ระบบการบริหารจัดการกำลังพล ไม่เอื้อต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพราะการบริหารกำลังพล ผูกพันกับชั้นยศ
11. ขาดแรงจูงใจในการทำงาน และมีภาระงานในการให้บริการทางการแพทย์มาก
12. การสร้างระบบการประสานงานร่วมกันระหว่าง นขต.พอ. และหน่วยแพทย์สายวิทยาการยังไม่ชัดเจน และสอดคล้อง
13. ภาระงานหนักจนรับผิดชอบแต่งงานประจำ ขาดความสร้างสรรค์ในการต่อยอดงานด้านการพัฒนา

### 2.3.3.2 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Factor) ของ พอ.

#### โอกาส (Opportunities)

1. นโยบายของรัฐบาลมียุทธศาสตร์ชาติที่ชัดเจน ทั้งแผนระยะสั้น ระยะยาวที่มี ความต่อเนื่อง
2. การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเพิ่มมากขึ้น เพื่อตอบสนองเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น โรคอุบัติใหม่
3. มียุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี รองรับยุทธศาสตร์ชาติ
4. มียุทธศาสตร์ระบบสุขภาพของประเทศ ของ กระทรวงสาธารณสุข
5. การรวมกลุ่มประชาคมอาเซียน ทำให้มีพลังอำนาจในการต่อรองมากยิ่งขึ้น
6. การเพิ่มโอกาสความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจมีมากขึ้น และยังยืนอย่างชัดเจน
7. การสร้างนวัตกรรม และภูมิปัญญาเพื่อการพึ่งพาตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
8. การสร้างโอกาสในการเข้าถึงระบบบริการสุขภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อตอบสนองความอยู่รอด
9. ประชาชนเห็นความสำคัญของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
10. เทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยพัฒนาระบบบริการด้านสุขภาพ
11. การเข้าถึงการรักษาพยาบาลได้สะดวก และรวดเร็วมากขึ้น
12. ความหลากหลายช่องทางในการเข้าถึงข้อมูล องค์กรความรู้ และแหล่งสนับสนุนที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
13. การเตรียมความพร้อมในการรับมือสถานการณ์ต่าง ๆ จากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
14. การพัฒนาตนเองทางด้านภาษา และความรู้ทางวิชาการ
15. มีโอกาสพัฒนาความรู้ของบุคลากรทางด้านกฎหมาย/ระเบียบ เพื่อการป้องกันตนเอง
16. ยุทธศาสตร์ ทอ.มีการกำหนดเป้าหมาย และเวลาที่ชัดเจน ง่ายต่อการวางแผนตอบสนอง
17. นโยบายเร่งรัดการใช้งบประมาณทำให้มีการผ่อนคลายระเบียบปฏิบัติบางอย่าง เช่น การจัดซื้อจัดจ้างเร็วขึ้น



### อุปสรรค (Threats)

1. ผลกระทบจากการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อยครั้ง ทำให้ขาดเสถียรภาพ และความต่อเนื่อง
2. ต่างประเทศ ไม่ยอมรับรัฐบาลรัฐประหาร หรือรัฐบาลทหาร
3. เศรษฐกิจโลกมีความผันผวน
4. โรคไม่ติดต่อเรื้อรัง NCDs และโรคระบาดอุบัติใหม่ ถือเป็นภัยคุกคามคุณภาพชีวิตของประชากรมากขึ้น
5. ปัญหายาเสพติด อาชญากรรมและการเกิดโรคระบาด
6. ความแตกต่างของวัฒนธรรม และความเป็นอยู่ ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางสังคม
7. การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ Ageing society
8. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลมีค่าใช้จ่ายสูง
9. การละเมิดสิทธิผู้ป่วยผ่าน Social media
10. ประชาชนเข้าถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังไม่เท่าเทียมกัน
11. ภัยพิบัติทางธรรมชาติ
12. ระบบการศึกษาไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม
13. กฎหมายที่เอื้อต่อผู้บริโภค เกิดการฟ้องร้องสูง
14. กองทุนประกันสังคม กองทุนประกันสุขภาพถ้วนหน้า และกรมบัญชีกลาง ต่างมีกฎเกณฑ์ข้อจำกัดเกี่ยวกับการใช้จ่าย และเวชภัณฑ์มากขึ้น

### 2.3.4 การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

#### 2.3.4.1 การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกของ พอ.

ผู้ศึกษาทำการส่งแบบวิเคราะห์การถ่วงน้ำหนักภายใน และภายนอกให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่สำนักงานพัฒนาระบบราชการ กองทัพอากาศ และกรมแพทย์ทหารอากาศ จำนวนทั้งสิ้น 5 คน โดยให้พิจารณาตามหลักการและความสำคัญว่าปัจจัยด้านใดเป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อองค์กรมาก ให้กำหนดน้ำหนัก คะแนนมากกว่ารายการที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อองค์กรน้อย โดยให้คะแนนรวมของทุกข้อรวมกัน เป็น 1 น้ำหนัก ในแต่ละด้าน อาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสำคัญ สรุปผลดังตารางต่อไปนี้



### 2.3.4.2 การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของ พอ.

ผู้ศึกษาส่งแบบสอบถามโดยให้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของกรมแพทย์ทหารอากาศ และสำนักงานพัฒนาระบบราชการ กองทัพอากาศ จำนวนทั้งสิ้น 10 คน พิจารณาประเด็น และวิเคราะห์ว่าประเด็นดังกล่าวส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กร มากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กร มาก
- 3 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กร ปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กร น้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กร น้อยที่สุด

ผู้ศึกษาได้นำผลคะแนนของทุกท่านมาหาค่าเฉลี่ย ได้ผลดังตารางที่ 4 และตารางที่ 5 ดังนี้  
ตารางที่ 5 แสดงการให้คะแนนต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ตามหลัก 7S Framework

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน “จุดแข็ง”		สภาพแวดล้อมภายใน “จุดอ่อน”	
	คะแนนเฉลี่ย	จุดแข็ง Strength	คะแนนเฉลี่ย	จุดอ่อน Weakness
S1 โครงสร้างองค์กร (Structure)	3.82	S1 มีความชัดเจนในการจัดโครงสร้างบริหารกำลังพล พอ.และเชื่อมโยงทุกหน่วยในองค์กร และมี Career Path รองรับ	3.55	W1 มีการเปลี่ยนแปลง และการปรับโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่แปรผัน ทำให้การสั่งการ และการบริหารจัดการล่าช้าจากผู้บริหารระดับสูง
			3.55	W2 ไม่มีโครงสร้าง และอัตรากำลังพลเฉพาะต่อกิจกรรมบางอย่างที่เป็นนโยบาย พอ.
			3.36	W3 มีข้อจำกัดในสายบังคับบัญชาไม่มีโครงสร้างในหน่วยงานเฉพาะที่ทำให้เกิดการสอดคล้องประสานกันทางยุทธศาสตร์ในองค์กร
S2 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	4.55	S2 มีการจัดทำกลยุทธ์ และ ทบทวนแผนปฏิบัติการทุกปี รวมถึงแผนระยะยาว 5 ปี	3.00	W4 การสื่อสารยุทธศาสตร์เพื่อลงสู่การปฏิบัติยังไม่เป็นรูปธรรม

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน “จุดแข็ง”		สภาพแวดล้อมภายใน “จุดอ่อน”	
	คะแนนเฉลี่ย	จุดแข็ง Strength	คะแนนเฉลี่ย	จุดอ่อน Weakness
S2 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) (ต่อ)	4.64	S3 นโยบายการจัดทำ KM, RM, SOP ที่ชัดเจน	3.27	W5 ขาดความต่อเนื่องขาดการประเมินทำให้การนำแผนลงสู่การปฏิบัติในระยะยาวขาดประสิทธิภาพ และล่าช้า
S3 ระบบการดำเนินงาน (Systems)	4.27	S4 ผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์	3.45	W6 หน่วยงานแพทย์นอกพอ. ไม่ขึ้นกับการบังคับบัญชาทางยุทธการของ พอ.
	4.00	S5 มีความเป็นระเบียบวินัย ปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมทหารอย่างเคร่งครัด	3.45	W7 ระบบการติดตามไม่ต่อเนื่อง ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป
	4.36	S6 มีช่องทางในการเข้าถึงระบบบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.82	W8 ระบบสารสนเทศยังขาดประสิทธิภาพไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี
	4.55	S7 มีการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐระบบราชการ 4.0 อย่างเป็นรูปธรรม		
S4 แบบแผนการบริหารจัดการ (Style)	4.82	S8 มีหน่วยงานใน นขต.พอ. ที่รองรับภารกิจทางยุทธการในด้านต่าง ๆ ครบองค์ประกอบตามหลักการแพทย์ทหารอย่างต่อเนื่อง	4.00	W9 ขาดแคลนเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทักษะในการวางแผน เนื่องจากการโยกย้ายตำแหน่ง
S5 บุคลากรในองค์กร (Staff)	4.45	S9 เป็นหน่วยบริการทางการแพทย์ที่มีความรู้ ทักษะ และมาตรฐานระดับสูง	4.00	W10 ระบบการบริหารจัดการกำลังพล ไม่เอื้อต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพราะการบริหารกำลังพลผูกพันกับชั้นยศ
	4.45	S10 มีขอบเขตสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการแบ่งมอบหน้าที่รับผิดชอบ การสั่งการปกครองบังคับบัญชาและการกำหนดสาย	3.91	W11 ขาดแรงจูงใจในการทำงาน และมีภาระงานในการให้บริการทางการแพทย์มาก

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน “จุดแข็ง”		สภาพแวดล้อมภายใน “จุดอ่อน”	
	คะแนนเฉลี่ย	จุดแข็ง Strength	คะแนนเฉลี่ย	จุดอ่อน Weakness
S5 บุคลากร ในองค์กร (Staff) (ต่อ)		การบังคับบัญชาตามลำดับ ชั้น และคำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการต่าง ๆ เพื่อ รองรับภารกิจ		
	4.27	S11 บุคลากรมีความมุ่งมั่น อุดมการณ์ยึดมั่นในเกียรติ และศักดิ์ศรี มีความเป็น ทหารอาชีพพร้อมทุ่มเทการ ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลัง ความสามารถ		
S6 ความสามารถ ของบุคลากร (Skills)	3.91	S12 มีระบบการฝึกอบรม เพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และรับผิดชอบ	3.27	W12 การสร้างระบบการ ประสานงานร่วมกันระหว่าง นขต.พอ. และหน่วยแพทย์ สายวิทยาการยังไม่ชัดเจน และสอดคล้อง
	4.00	S13 เป็นหน่วย รักษาพยาบาลมีการ ดำเนินการตามแนวคิด และ เครื่องมือที่หลากหลายในการ พัฒนาคุณภาพ เช่น AHA, LEAN, WFME		
S7 ค่านิยม ร่วมกัน (Shared Values)	4.0	S14 บุคลากรมีความ เสียสละ รักผูกพันต่อองค์กร มีความสามารถสมรรถนะสูง เป็นกำลังพลสหวิชาชีพ	3.82	W13 ภาระงานหนักจน รับผิดชอบแต่งงานประจำ ขาด ความสร้างสรรค์ในการต่อยอด งานด้านการพัฒนา

ตารางที่ 6 แสดงการให้คะแนนต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ตามหลัก PESTEL

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายนอก “โอกาส”		สภาพแวดล้อมภายนอก “อุปสรรค”	
	คะแนนเฉลี่ย	โอกาส Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	อุปสรรค Treats
ด้านการเมือง (Political)	4.14	O1 นโยบายของรัฐบาลมียุทธศาสตร์ชาติที่ชัดเจน ทั้งแผนระยะสั้น ระยะยาวที่มีความต่อเนื่อง	4.27	T1 ผลกระทบจากการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อยครั้ง ทำให้ขาดเสถียรภาพ และความต่อเนื่อง
	4.14	O2 การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเพิ่มมากขึ้น เพื่อตอบสนองเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น โรคอุบัติใหม่	4.27	
	4.09	O3 มียุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี รองรับยุทธศาสตร์ชาติ		
	4.09	O4 มียุทธศาสตร์ระบบสุขภาพของประเทศ ของกระทรวงสาธารณสุข		
ด้านเศรษฐกิจ (Economic)	3.82	O5 การรวมกลุ่มประชาคมอาเซียนทำให้มีพลังอำนาจในการต่อรองมากยิ่งขึ้น	4.73	T3 เศรษฐกิจโลกมีความผันผวน
	3.91	O6 การเพิ่มโอกาสความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจมีมากขึ้น และยังยืนอย่างชัดเจน		
	4.27	O7 การสร้างนวัตกรรม และภูมิปัญญาเพื่อการพึ่งพาตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	4.82	T4 โรคไม่ติดต่อเรื้อรัง NCDs และโรคระบาดอุบัติใหม่ ถือเป็นภัยคุกคามคุณภาพชีวิตของประชากรมากขึ้น
ด้านสังคม (Social)	4.36	O8 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงระบบบริการสุขภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อตอบสนองความอยู่รอด	4.73	T5 ปัญหายาเสพติด อาชญากรรมและการเกิดโรคระบาด

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายนอก “โอกาส”		สภาพแวดล้อมภายนอก “อุปสรรค”	
	คะแนนเฉลี่ย	โอกาส Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	อุปสรรค Treats
	3.91	O9 ประชาชนเห็น ความสำคัญของหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง	4.09	T6 ความแตกต่างของ วัฒนธรรม และความเป็นอยู่ ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทาง สังคม
			4.55	T7 การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ Ageing society
ด้าน เทคโนโลยี (Technology)	4.18	O10 เทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยพัฒนาระบบบริการด้าน สุขภาพ	4.64	T8 ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ และการรักษา ความปลอดภัยของข้อมูล มีค่าใช้จ่ายสูง
	4.36	O11 การเข้าถึงการ รักษาพยาบาลได้สะดวก และ รวดเร็วมากขึ้น	4.45	T9 การละเมิดสิทธิผู้ป่วยผ่าน Social media
	4.27	O12 ความหลากหลาย ช่องทางในการเข้าถึงข้อมูล องค์ความรู้ และแหล่ง สนับสนุนที่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงาน	4.64	T10 ประชาชนเข้าถึงระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ยังไม่ เท่าเทียมกัน
ด้าน สิ่งแวดล้อม (Environment)	4.36	O13 การเตรียมความพร้อม ในการรับมือสถานการณ์ ต่าง ๆ จากสิ่งแวดล้อมที่ เปลี่ยนไป	4.18	T11 ภัยพิบัติทางธรรมชาติ
	4.00	O14 การพัฒนาตนเอง ทางด้านภาษา และความรู้ ทางวิชาการ	4.55	T12 ระบบการศึกษาไม่ สอดคล้องกับความต้องการ ของสังคม
ด้านกฎหมาย (Legal)	4.00	O15 มีโอกาสพัฒนาความรู้ ของบุคลากรทางด้าน กฎหมาย/ ระเบียบ เพื่อการ ป้องกันตนเอง	4.64	T13 กฎหมายที่เอื้อต่อ ผู้บริโภค เกิดการฟ้องร้องสูง
			4.73	

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายนอก “โอกาส”		สภาพแวดล้อมภายนอก “อุปสรรค”	
	คะแนนเฉลี่ย	โอกาส Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	อุปสรรค Treats
	4.09	O16 ยุทธศาสตร์ ทอ.มีการกำหนดเป้าหมาย และเวลาที่ชัดเจน ง่ายต่อการวางแผนตอบสนอง		T14 กองทุนประกันสังคม กองทุนประกันสุขภาพถ้วนหน้า และกรมบัญชีกลาง ต่างมีกฎเกณฑ์ ข้อจำกัดเกี่ยวกับการใช้ยา และเวชภัณฑ์มากขึ้น
	4.27	O17 นโยบายเร่งรัดการใช้งบประมาณทำให้มีการผ่อนคลายระเบียบปฏิบัติบางอย่าง เช่น การจัดซื้อจัดจ้างเร็วขึ้น		

### 2.3.5 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก

การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก โดยแจกแบบให้คะแนนกับกลุ่มตัวอย่างพิจารณาประเด็น และวิเคราะห์ว่าประเด็นดังกล่าวส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของ พอ.โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของ พอ. มากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของ พอ. มาก
- 3 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของ พอ. ปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของ พอ. น้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของ พอ. น้อยที่สุด

โดยมีการกำหนดน้ำหนักในแต่ละด้านของ 7S ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่า ปัจจัยด้านใดที่เป็นจุดแข็ง หรือปัญหาต่อ พอ. มาก จะกำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อ พอ.น้อย เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา



ตารางที่ 7 แสดงการสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

รายการปัจจัย สิ่งแวดล้อมภายใน	ค่า น้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก		สรุปผล (จุดอ่อน- จุดแข็ง)
		จุดแข็ง (2)	จุดอ่อน (3)	จุดแข็ง (2) x (1)	จุดอ่อน (3) x (1)	
S1 โครงสร้างองค์กร (Structure)	0.17	3.82	3.49	0.65	0.59	0.06
S2 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	0.22	4.60	3.14	1.01	0.69	0.32
S3 ระบบการดำเนินงาน (Systems)	0.13	4.30	3.57	0.56	0.46	0.10
S4 แบบแผนการบริหาร จัดการ (Style)	0.11	4.82	4.00	0.53	0.44	0.09
S5 บุคลากรในองค์กร (Staff)	0.11	4.39	3.96	0.48	0.44	0.04
S6 ความสามารถของ บุคลากร (Skills)	0.14	3.96	3.27	0.55	0.46	0.09
S7 ค่านิยมร่วมกัน (Shared Values)	0.12	4.00	3.82	0.48	0.46	0.02
เฉลี่ยปัจจัยภายใน				+4.26	-3.54	
สรุปปัจจัยภายใน				+ 0.72		

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก มีการกำหนดน้ำหนักในแต่ละด้านของ PESTEL ตามความสำคัญโดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อ พอ.มาก โดยจะกำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อ พอ.น้อย เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

ตารางที่ 8 แสดงการสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

รายการปัจจัย สิ่งแวดล้อมภายนอก	น้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย × น้ำหนัก		สรุปผล (โอกาส- อุปสรรค)
		โอกาส (2)	อุปสรรค (3)	โอกาส (2)×(1)	อุปสรรค (3)×(1)	
ด้านการเมือง (Political)	0.16	4.12	4.27	0.66	0.68	-0.02
ด้านเศรษฐกิจ (Economic)	0.17	4.00	4.78	0.68	0.81	-0.13
ด้านสังคม (Social)	0.16	4.14	4.46	0.66	0.71	-0.05
ด้านเทคโนโลยี (Technology)	0.20	4.27	4.58	0.85	0.92	-0.06
ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)	0.16	4.18	4.37	0.67	0.70	-0.03
ด้านกฎหมาย (Legal)	0.15	4.12	4.69	0.62	0.70	-0.09
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก				+4.14	-4.53	
สรุปปัจจัยภายนอก				- 0.39		

### 2.3.6 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

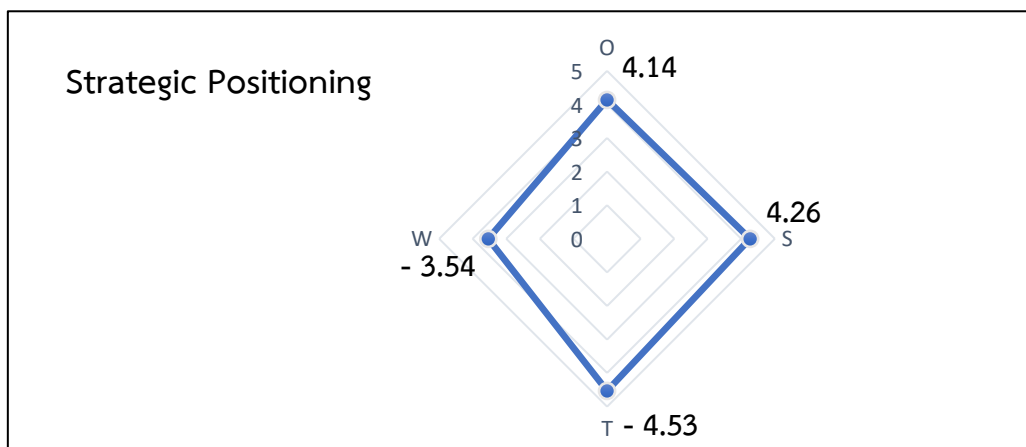
จากคะแนนข้างต้นนำไปสู่การประเมิน สถานภาพขององค์กรเป็นลักษณะใด ซึ่งมีการแสดงสถานภาพของหน่วยงานโดยแบ่งออกถึงสถานภาพ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. Stars (เอื้อและแข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวมส่วนใหญ่ มีปัจจัย ภายนอกที่เป็นโอกาส และมีปัจจัยภายในที่แข็ง เป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมสูง เมื่อองค์กรมี สถานภาพเป็น Stars ให้กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) ต้องรักษาความเป็น Stars ให้ยั่งยืนงต่อไป และพัฒนางานต่อยอด

2. Question Marks (เอื้อแต่อ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดย ภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกเอื้อ มีความพร้อมสูงให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในองค์กรอ่อน หากแก้ปัญหา จุดอ่อนขององค์กรได้ จะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์ พัฒนาองค์กร (Turnaround)

3. Cash Cows (ไม่เอื้อแต่แข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรในภาพรวม ส่วนใหญ่ ภายนอกองค์กร มีอุปสรรค มีปัญหา แต่ภายในองค์กรแข็ง มีความพร้อมมีความเข้มแข็ง หากรอให้ ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสเอื้อต่อการพัฒนาองค์กร หรือพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสก็จะ สามารถพัฒนาองค์กรนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์ป้องกัน/ แยกตัว (Defend/Diversify)

4. Dogs (ไม่เอื้อและอ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ใน สภาพแวดล้อมที่ทั้งภายนอกไม่เอื้อ ภายในอ่อน มีปัญหาหล่อแหลมต่อการประสบความสำเร็จ ล้มเหลวค่อนข้างสูง จึงเป็นไปได้ว่าต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพราะหากดำเนินการต่อไป ปัญหาจะสะสมขึ้นเรื่อย ๆ ถึงอาจขั้นแก้ไขไม่ได้ต้องยุบองค์การกำหนดกลยุทธ์ประคองตัว/ ถอย (Retrenchment)



แผนภาพที่ 7 กราฟวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของ พอ.

จากภาพแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์กร จุดแข็ง และอุปสรรค ซึ่งองค์กรสามารถพึ่งพาตนเองได้จากจุดแข็งภายใน แม้ว่าปัจจัยภายนอกจะไม่เอื้อต่อการเติบโต ทำให้ตำแหน่งยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนองค์กรมีสถานะภาพเป็น Cash Cows ต้องมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงป้องกัน (Defensive strategy) เพื่อใช้จุดแข็งขององค์กรพลิกวิกฤต และสร้างโอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่ความยั่งยืนในระยะยาวต่อไป

### 2.3.7 สรุปผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

เมื่อพิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis โดยเรียงลำดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค 5 อันดับแรก ดังนี้

#### จุดแข็ง Strength 5 อันดับแรก

- S8 มีหน่วยงานใน นขต.พอ.ที่รองรับภารกิจทางยุทธการในด้านต่าง ๆ ครบองค์ประกอบตามหลักการแพทย์ทหารอย่างต่อเนื่อง
- S2 มีการจัดทำกลยุทธ์ และทบทวนแผนปฏิบัติการทุกปี รวมถึงแผนระยะยาว 5 ปี
- S7 มีการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐระบบราชการ 4.0 อย่างเป็นรูปธรรม
- S9 เป็นหน่วยบริการทางการแพทย์ที่มีความรู้ ทักษะ และมาตรฐานระดับสูง
- S10 มีขอบเขตสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการแบ่งมอบหน้าที่รับผิดชอบการสั่งการปกครองบังคับบัญชา และการกำหนดสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น และคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ เพื่อรองรับภารกิจ

#### จุดอ่อน Weakness 5 อันดับแรก

- W9 ขาดแคลนเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทักษะในการวางแผน เนื่องจากการโยกย้ายตำแหน่ง

- W10 ระบบการบริหารจัดการกำลังพล ไม่เอื้อต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพราะการบริหารกำลังพลผูกพันกับชั้นยศ
- W11 ขาดแรงจูงใจในการทำงาน และมีภาระงานในการให้บริการทางการแพทย์มาก
- W13 ภาระงานหนักจนรับผิดชอบแต่งงานประจำ ขาดความสร้างสรรค์ในการต่อยอดงานด้านการพัฒนา
- W8 ระบบสารสนเทศยังขาดประสิทธิภาพไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี

#### โอกาส Opportunities 5 อันดับแรก

- O8 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงระบบบริการสุขภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อตอบสนองความอยู่รอด
- O11 การเข้าถึงการรักษาพยาบาลได้สะดวก และรวดเร็วมากขึ้น
- O13 การเตรียมความพร้อมในการรับมือสถานการณ์ต่าง ๆ จากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
- O12 ความหลากหลายช่องทางในการเข้าถึงข้อมูล องค์ความรู้ และแหล่งสนับสนุนที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
- O17 นโยบายเร่งรัดการใช้งบประมาณทำให้มีการผ่อนคลายระเบียบปฏิบัติบางอย่าง เช่น การจัดซื้อจัดจ้างเร็วขึ้น

#### อุปสรรค Treats 5 อันดับแรก

- T4 โรคไม่ติดต่อเรื้อรัง NCDs และโรคระบาดอุบัติใหม่ ถือเป็นภัยคุกคามคุณภาพชีวิตของประชากรมากขึ้น
- T3 เศรษฐกิจโลกมีความผันผวน
- T5 ปัญหายาเสพติด อาชญากรรมและการเกิดโรคระบาด
- T14 กองทุนประกันสังคม กองทุนประกันสุขภาพถ้วนหน้า และกรมบัญชีกลาง ต่างมีกฎเกณฑ์ข้อจำกัดเกี่ยวกับการใช้จ่าย และเวชภัณฑ์มากขึ้น
- T8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลมีค่าใช้จ่ายสูง
- T10 ประชาชนเข้าถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังไม่เท่าเทียมกัน
- T13 กฎหมายที่เอื้อต่อผู้บริโภค เกิดการฟ้องร้องสูง

แล้วนำผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis นำมากำหนด TOWS Matrix เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ ซึ่งได้ผลเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ ดังแสดงตามตารางดังนี้

### ตารางที่ 9 แสดงการวิเคราะห์ TOWS Matrix

<p>องค์กรแพทย์ทหารชั้นนำ ระดับภูมิภาค (One of the Best Military Medical Organization in ASEAN)</p>	<p><b>จุดแข็ง Strength</b></p> <p>S8 มีหน่วยงานใน นชต.พอ.ที่รองรับภารกิจทางยุทธการในด้านต่าง ๆ ครบองค์ประกอบตามหลักการแพทย์ทหารอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S2 มีการจัดทำกลยุทธ์ และทบทวนแผนปฏิบัติราชการทุกปี รวมถึงแผนระยะยาว 5 ปี</p> <p>S7 มีการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐระบบราชการ 4.0 อย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>S9 เป็นหน่วยบริการทางการแพทย์ที่มีความรู้ ทักษะ และมาตรฐานระดับสูง</p> <p>S10 มีขอบเขตสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการแบ่งมอบหน้าที่รับผิดชอบการสั่งการปกครองบังคับบัญชาและการกำหนดสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น และคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ เพื่อรองรับภารกิจ</p>	<p><b>จุดอ่อน Weakness</b></p> <p>W9 ขาดแคลนเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทักษะในการวางแผน เนื่องจากการโยกย้ายตำแหน่ง</p> <p>W10 ระบบการบริหารจัดการกำลังพล ไม่เอื้อต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพราะการบริหารกำลังพลผูกพันกับชั้นยศ</p> <p>W11 ขาดแรงจูงใจในการทำงาน และมีภาระงานในการให้บริการทางการแพทย์มาก</p> <p>W13 ภาระงานหนักจนรับผิดชอบแต่งงานประจำขาดความสร้างสรรค์ในการต่อยอดงานด้านการพัฒนา</p> <p>W8 ระบบสารสนเทศยังขาดประสิทธิภาพไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี</p>
<p><b>โอกาส Opportunities</b></p> <p>O8 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงระบบบริการสุขภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อตอบสนองความอยู่รอด</p> <p>O11 การเข้าถึงการรักษาพยาบาลได้สะดวก และรวดเร็วมากขึ้น</p> <p>O13 การเตรียมความพร้อมในการรับมือสถานการณ์ต่าง ๆ จากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป</p> <p>O12 ความหลากหลายช่องทางในการเข้าถึงข้อมูล องค์ความรู้ และแหล่งสนับสนุนที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน</p> <p>O17 นโยบายเร่งรัดการใช้งบประมาณ ทำให้มีการผ่อนคลายระเบียบปฏิบัติบางอย่าง เช่น การจัดซื้อจัดจ้างเร็วขึ้น</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)</b></p> <p><b>S8+S9+O13</b> เพิ่มศักยภาพของการปฏิบัติการแพทย์ทหาร การเตรียมความพร้อมในการรับมือสถานการณ์ต่าง ๆ จากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป มีความรู้ ทักษะ และมาตรฐานการปฏิบัติระดับสูงยิ่งขึ้น</p> <p><b>S2+S10+O12+O17</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มขีดความสามารถในการวัดผลลัพธ์ ความสำเร็จของตัวชี้วัดได้อย่างชัดเจน และแผนปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด</li> <li>- พัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศทางการแพทย์อย่างเต็มรูปแบบทั่วทั้งองค์กร</li> </ul> <p><b>S7+O11+O12</b> ยกกระตือรือร้นการบริหารจัดการภาครัฐระบบราชการ 4.0 อย่างเป็นรูปธรรม</p> <p><b>S10+O17</b> สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการรักษาพยาบาลได้สะดวก และรวดเร็ว มากขึ้น</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)</b></p> <p><b>W9+W10+O13+O12</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาระบบ และถ่ายทอดนโยบายการปฏิบัติราชการ มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรในองค์กรตระหนักค่านิยมหลัก</li> <li>- พัฒนาระบบการสื่อสารเทคโนโลยีให้มีความทันสมัย สามารถนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (PMQA) ประยุกต์ใช้เป็นเชิงประจักษ์ในการเพิ่มศักยภาพ</li> </ul> <p><b>W11+W8+O8+O12+O17</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนา และปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและสามารถเชื่อมโยงได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร</li> <li>- พัฒนาระบบข้อมูลกลางของระบบสารสนเทศให้มีความทันสมัยเชื่อมโยงข้อมูล และการแปลผลที่ถูกต้องเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร</li> </ul>
<p><b>อุปสรรค Treats</b></p> <p>T4 โรคไม่ติดต่อเรื้อรัง NCDs และโรคระบาดอุบัติใหม่ ถือเป็นภัยคุกคามคุณภาพชีวิตของประชากรมากขึ้น</p> <p>T3 เศรษฐกิจโลกมีความผันผวน</p> <p>T5 ปัญหายาเสพติด อาชญากรรม และการเกิดโรคระบาด</p> <p>T14 กองทุนประกันสังคม กองทุนประกันสุขภาพถ้วนหน้า และกรมบัญชีกลาง ต่างมีกฎเกณฑ์ ข้อจำกัดเกี่ยวกับการใช้จ่าย และเวทีกฎหมายมากขึ้น</p> <p>T8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลมีค่าใช้จ่ายสูง</p> <p>T10 ประชาชนเข้าถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังไม่เท่าเทียมกัน</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)</b></p> <p><b>S8+S9+T4+T3+T5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เสริมสร้างสมรรถนะ และเตรียมความพร้อมทางด้านการแพทย์ทหาร เร่งพัฒนาประสิทธิภาพชุด รพ.เคลื่อนที่ให้ทันสมัยพร้อมรับสถานการณ์ฉุกเฉินทุกรูปแบบ</li> <li>- แผนเพิ่มขีดความสามารถสถานพยาบาลในสังกัด ทอ. ให้ได้รับการรับรองคุณภาพอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- เร่งสนับสนุน และส่งเสริมให้มีการวิจัย/ นวัตกรรมทางการแพทย์ และการแพทย์ทหารอย่างต่อเนื่อง</li> </ul> <p><b>S8+S2+T8+T10</b> ยกกระตือรือร้นความร่วมมือภาคีเครือข่ายเพื่อพัฒนาระบบการสื่อสารเทคโนโลยี และร่วมแบ่งปันทรัพยากร องค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มารับบริการด้านสุขภาพ</p> <p><b>S9+S10+T14+T13</b> การเพิ่มขีดความสามารถในการใช้สื่อออนไลน์ให้เกิดประโยชน์ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารรวมทั้งภาพลักษณ์ของ พอ.</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)</b></p> <p><b>W9+W10+W11+T3+T5</b> ส่งเสริมการปรับปรุงมาตรฐานเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติการทางการแพทย์ทหารตามมาตรฐานสากลอย่างถูกต้อง</p> <p><b>W13+W8+T4+T14+T8</b> ปรับปรุงกระบวนการให้บริการที่มีความซับซ้อน ให้มีความคล่องตัว เพื่อลดระยะเวลาการรอคอย และค่าใช้จ่าย โดยใช้เครื่องมือ Lean Management</p>

## บทที่ 3

### แผนขององค์กร

#### 3.1 แผนปฏิบัติราชการ กรมแพทย์ทหารอากาศเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570)

ประกอบด้วย เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (End) กลยุทธ์ในการดำเนินการ (Ways) และ  
มาตรการ / ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (Means) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END)

##### วิสัยทัศน์ (Vision)

องค์กรแพทย์ทหารชั้นนำระดับภูมิภาค

(One of the Best Military Medical Organization in ASEAN)

ภารกิจ (อ้างอิง พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกองทัพอากาศ พ.ศ.2552)

กรมแพทย์ทหารอากาศมีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติอำนวยการประสานงานติดตามกำกับ  
การวิจัยพัฒนาและดำเนินการเกี่ยวกับการแพทย์ทหาร การแพทย์ทั่วไป เวชศาสตร์ป้องกัน การ  
ปฏิบัติการป้องกันสงครามนิวเคลียร์ ชีวะ เคมี การผลิตบุคลากรด้านการแพทย์ และการพัสดุด้าน  
การแพทย์ กับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการด้าน  
การแพทย์ มีเจ้ากรมแพทย์ทหารอากาศเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

##### พันธกิจ (Mission)

1. ดำเนินกิจการแพทย์ให้พร้อมในขอบเขตเกี่ยวกับ ดังนี้

1.1 การเตรียมกำลังตามยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ แผนการใช้กำลังทางอากาศ

1.2 การปฏิบัติการใช้กำลังกองทัพอากาศและการฝึกตามแผนการปฏิบัติราชการ

1.3 การจัดทำแผนงาน โครงการ และงบประมาณด้านการแพทย์

1.4 การควบคุม และรายงานสถานภาพความพร้อมปฏิบัติการด้านการแพทย์ในภาพรวม

ของกองทัพอากาศ

1.5 การซ่อม สร้าง ผลิต และดัดแปลงพัสดุด้านการแพทย์

2. การตรวจรักษาพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพ ควบคุม ป้องกันโรค และฟื้นฟูสมรรถภาพ  
ข้าราชการ ทหารกองประจำการ นักเรียนทหาร ลูกจ้าง ครอบครัว และประชาชนทั่วไป
  - 2.1 งานอนามัยบุคคล อนามัยสิ่งแวดล้อม และการปฏิบัติการป้องกันนิวเคลียร์ชีวะ เคมี
  - 2.2 การกำหนดมาตรฐานข้อมูล คุณลักษณะเฉพาะ กรรมวิธีการปฏิบัติของการพัสดุด้านการแพทย์
  - 2.3 การส่งกำลังและการพัสดุด้านการแพทย์
  - 2.4 การผลิตบุคลากรด้านการแพทย์
  - 2.5 การพัฒนากิจการแพทย์ทหารอากาศ
3. ประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานภายในและภายนอกกองทัพอากาศเกี่ยวกับ ดังนี้
  - 3.1 ความร่วมมือ การศึกษา การวิจัยและพัฒนาด้านการแพทย์
  - 3.2 การสนับสนุนแลกเปลี่ยนวิชาการ บุคลากรด้านการแพทย์
  - 3.3 ข้อมูลข่าวสารด้านยุทธภัณฑ์สิ่งของเครื่องใช้ด้านการแพทย์
  - 3.4 การถ่ายโอนงานบางส่วนของกิจการแพทย์ทหารอากาศให้หน่วยงานดำเนินการ
  - 3.5 นโยบายการสาธารณสุขแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับการแพทย์ทหาร
4. บริหารจัดการในฐานะหัวหน้าสายวิทยาการด้านการแพทย์เกี่ยวกับ
  - 4.1 การจัดการความรู้และการวิจัย
  - 4.2 การบริหารการฝึก และศึกษา
  - 4.3 การบริหารกำลังพล เหล่าทหารแพทย์

#### วิสัยทัศน์ของแผนปฏิบัติราชการ

พัฒนาองค์กรแพทย์สู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

#### เป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการ

บูรณาการแผนปฏิบัติการ สู่การบริหารภาครัฐแนวใหม่เพื่อรองรับระบบราชการ 4.0

#### เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ พอ.

- เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างสมรรถนะ และความพร้อมทางด้านการแพทย์ทหาร
- เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างสมรรถนะ ด้านสุขภาพกำลังพล
- เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารทางการแพทย์อย่างมีคุณภาพ
- เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ 4 การผลิตบุคลากรทางการแพทย์อย่างมีคุณภาพ

### 3.3 แนวทางการดำเนินการ (WAYS)

โดยจากการวิเคราะห์จากบทที่ 2 นำมาศึกษาหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของ พอ. และนำมาวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อแสวงหาประเด็นยุทธศาสตร์ ได้ดังนี้

### กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)

กลยุทธ์เชิงรุก เป็นการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งร่วมกับโอกาสที่มีอยู่ ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนด คือ พอ. มีกลยุทธ์ และมีการกำหนดกลยุทธ์ และทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งระยะสั้น และระยะยาว 5 ปี (S2) พร้อม ทั้งหน่วยงานใน นขต.พอ.ที่รองรับภารกิจทางยุทธการในด้านต่าง ๆ ครอบคลุมประกอบตาม หลักการแพทย์ทหารอย่างต่อเนื่อง (S8) เป็นหน่วยบริการทางการแพทย์ที่มีความรู้ ทักษะ และมาตรฐาน ระดับสูง (S9) การเพิ่มศักยภาพของการปฏิบัติการแพทย์ทหาร การเตรียมความพร้อมในการรับมือ สถานการณ์ต่าง ๆ จากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป มีความรู้ ทักษะ และมาตรฐานการปฏิบัติระดับสูงยิ่งขึ้น (O13) มีการสร้างโอกาสในการเข้าถึงระบบบริการสุขภาพ ระบบการรักษาพยาบาล ได้สะดวกรวดเร็ว และเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อเพื่อตอบสนองความอยู่รอด (O8) (O11)

นอกจากนี้กลยุทธ์ขององค์กรที่มีจุดแข็ง เกี่ยวกับมีขอบเขตสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการแบ่งมอบหน้าที่รับผิดชอบการสั่งการปกครองบังคับบัญชาและการกำหนดสายการบังคับบัญชาตามลำดับ ชั้น และคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ เพื่อรองรับภารกิจตามลำดับชั้น (S10) จึงต้องมีการผลักดันให้เกิดการทำงานเป็นทีมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นอีก บทบาทหนึ่งด้วย

### กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)

กลยุทธ์เชิงแก้ไขเป็นการนำโอกาสที่มีมาปิดจุดอ่อนขององค์กร หรือทำให้จุดอ่อนลดลง เป็นกลยุทธ์ที่เน้นแก้ไขจุดอ่อนด้วยโอกาสที่เข้ามา ระบบการบริหารจัดการกำลังพล ไม่เอื้อต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพราะการบริหารกำลังพลผูกพันกับชั้นยศ (W10) ภาระงานหนักจนรับผิดชอบแต่งงานประจำขาด ความสร้างสรรค์ในการต่อยอดงานด้านการพัฒนา (W13) ในความหลากหลายช่องทางในการเข้าถึงข้อมูล องค์กรความรู้ และแหล่งสนับสนุนที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (O12) สามารถพัฒนาระบบ และถ่ายทอด นโยบายการปฏิบัติราชการ มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรในองค์กรตระหนักค่านิยมหลัก พัฒนาระบบการสื่อสาร เทคโนโลยีให้มีความทันสมัย สามารถนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (PMQA 4.0) ประยุกต์ใช้เป็นเชิงประจักษ์ในการเพิ่มศักยภาพต่อไป

### กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)

กลยุทธ์เชิงป้องกันเป็นการนำจุดแข็งมาป้องกันอุปสรรค เนื่องจาก เศรษฐกิจโลกมีความผันผวน (T3) ปัญหาสุขภาพติด อาชญากรรม โรคไม่ติดต่อเรื้อรัง NCDs และโรคระบาดอุบัติใหม่ ถือเป็นภัยคุกคาม คุณภาพชีวิตของประชากรมากขึ้น (T5) (T4) การเร่งผลักดันการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐระบบ ราชการ 4.0 อย่างเป็นรูปธรรม (S7) อีกทั้งการเป็นหน่วยบริการทางการแพทย์ที่มีความรู้ ทักษะ และ มาตรฐานระดับสูง (S9) ดังนั้น องค์กรควรเสริมสร้างสมรรถนะ และเตรียมความพร้อมทางด้านการ แพทย์ทหาร เร่งพัฒนาประสิทธิภาพชุด รพ.เคลื่อนที่ให้ทันสมัยพร้อมรับสถานการณ์ฉุกเฉิน ทุกรูปแบบ เร่งสนับสนุน และส่งเสริมให้มีการวิจัย/ นวัตกรรม ทาง การแพทย์ และการแพทย์ทหาร



อย่างต่อเนื่อง และการยกระดับความร่วมมือภาคีเครือข่าย เพื่อพัฒนาระบบการสื่อสารเทคโนโลยี และร่วมแบ่งปันทรัพยากร องค์ความรู้ต่าง ๆ รวมถึงการใช้สื่อออนไลน์ให้เกิดประโยชน์ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารรวมทั้งภาพลักษณ์ของ พอ. และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถสถานพยาบาลในสังกัด ทอ. ให้ได้รับการรับรองคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มารับบริการด้านสุขภาพ

### กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)

กลยุทธ์เชิงรับ เป็นการเน้นตั้งรับจากอุปสรรค และจุดอ่อนที่มีอยู่ โดยเริ่มจากการส่งเสริมการปรับปรุงมาตรฐานเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติการทางการแพทย์ตามมาตรฐานสากลอย่างถูกต้อง เนื่องจากโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง NCDs และโรคระบาดอุบัติใหม่ ซึ่งถือเป็นภัยคุกคามคุณภาพชีวิต อีกทั้งระบบสารสนเทศที่ยังขาดประสิทธิภาพไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเข้าถึงบริการยังไม่เท่าเทียมกัน (W8) และการขาดแคลนเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทักษะในการวางแผน จากการใช้ทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า (W9) โดยเร่งสร้างทีม Facilitator ประสานความร่วมมือในการปรับปรุงกระบวนการ พัฒนาระบบข้อมูลที่ต้องทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน เพิ่มพื้นที่องค์การเรียนรู้ ให้หลากหลาย และเข้าถึงง่าย ตลอดจนพัฒนาการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว ลดระยะเวลาการรอคอย และลดค่าใช้จ่ายของประชาชน

ตารางที่ 10 แสดงเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 1	ยุทธศาสตร์ที่ 2	ยุทธศาสตร์ที่ 3	ยุทธศาสตร์ที่ 4
เสริมสร้างสมรรถนะ และความพร้อมทางด้าน การแพทย์ทหาร	เสริมสร้างสมรรถนะ ด้านสุขภาพกำลังพล ทอ.	การบริหารจัดการทางการแพทย์ อย่างมีคุณภาพ	การผลิตบุคลากรทางการแพทย์ อย่างมีคุณภาพ
<p><b>กลยุทธ์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาการปฏิบัติการทางการแพทย์ด้าน ยุทธการ และการบรรเทา สาธารณภัยอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>เตรียมความพร้อมการ ปฏิบัติการแพทย์ทหาร อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>การส่งกำลังบำรุง สายการแพทย์อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ol>	<p><b>กลยุทธ์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>การส่งเสริมสุขภาพ กำลังพล ทอ. และ ครอบครัว</li> <li>การส่งเสริมสุขภาพ และป้องกันโรคตาม มาตรฐาน</li> </ol>	<p><b>กลยุทธ์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>บริหารทางการแพทย์ อย่างมีคุณภาพ</li> <li>พัฒนาขีดความสามารถ ของสถานพยาบาล คุณภาพ ในการรักษา และการฟื้นฟู สุขภาพเป็นเลิศ</li> </ol>	<p><b>กลยุทธ์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ผลิตบุคลากรสายแพทย์ ที่มีความรู้คู่คุณธรรม</li> <li>พัฒนาระบบการศึกษา ที่มีคุณภาพ</li> <li>พัฒนาการวิจัย และ นวัตกรรมด้านการแพทย์</li> <li>การสร้างวัฒนธรรม องค์การคุณธรรม</li> </ol>

### 3.4 มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANs) (แผนงาน/โครงการ/เครื่องมือ/กลไก)

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้างต้น ตามข้อ 3.1- 3.3 นั้น สามารถนำมาวางมาตรการ และแผนงาน/โครงการ ตามกลุ่มได้ 4 กลุ่มแผนงาน โดยมี 11 กลยุทธ์ 16 แผนงาน ในระยะเวลาดำเนินการ 5 ปี

**นโยบายหลัก :** องค์กรแพทย์ทหารชั้นนำระดับภูมิภาค

(One of the Best Military Medical Organization in ASEAN)

**กลยุทธ์หลัก :** การวางแผนการปฏิบัติอำนาจการประสานงานติดตามกำกับการวิจัยพัฒนาและดำเนินการเกี่ยวกับการแพทย์ทหาร การแพทย์ทั่วไป เวชศาสตร์ป้องกัน การปฏิบัติการป้องกันสงคราม นิวเคลียร์ ชีวะ เคมี การผลิตบุคลากรด้านการแพทย์ และการพัสดุด้านการแพทย์ กับหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการด้านการแพทย์

**เป้าหมาย :** เสริมสร้างสมรรถนะ การเตรียมความพร้อมในการป้องกันประเทศ และสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

**เป้าหมายของแผนปฏิบัติการ :** บูรณาการแผนปฏิบัติการ สู่การบริหารภาครัฐแนวใหม่เพื่อรองรับระบบราชการ 4.0

**ยุทธศาสตร์ที่ 1: เสริมสร้างสมรรถนะ และความพร้อมทางด้านการแพทย์ทหาร**

**เป้าประสงค์ :** การปฏิบัติการทางการแพทย์ด้านยุทธการ และการบรรเทาสาธารณภัยอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการปฏิบัติการทางการแพทย์ด้านยุทธการ และการบรรเทาสาธารณภัยอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนงานที่ 1 การพัฒนาประสิทธิภาพชุด รพ.เคลื่อนที่ให้ทันสมัยพร้อมรับสถานการณ์ฉุกเฉินทุกรูปแบบ

แผนงานที่ 2 การจัดตั้งชุดปฏิบัติการทางการแพทย์ฉุกเฉิน (MERT)

กลยุทธ์ที่ 2 การเตรียมความพร้อมการปฏิบัติการแพทย์ยุทธการเพื่อการบรรเทาสาธารณภัย

แผนงานที่ 1 การฝึกซ้อมการปฏิบัติการทางการแพทย์ทหารอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 3 การส่งกำลังบำรุงสายการแพทย์อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนงานที่ 1 พัฒนาระบบสารสนเทศด้านการส่งกำลังบำรุง และระบบคลังพัสดุของกองทัพอากาศ ให้มีความเหมาะสม ทันสมัย

**ผู้รับผิดชอบหลัก คือ** ศูนย์ปฏิบัติการแพทย์ทหารอากาศ และ กองเวชบริภัณฑ์ กรมแพทย์ทหารอากาศ

**ยุทธศาสตร์ที่ 2: เสริมสร้างสมรรถนะ ด้านสุขภาพกำลังพล ทอ.**

**เป้าประสงค์ : การส่งเสริมสมรรถนะ ด้านสุขภาพกำลังพล ทอ.**

กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมสุขภาพกำลังพล ทอ. และครอบครัว

แผนงานที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะ และคุณภาพชีวิตของกำลังพล

แผนงานที่ 2 การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลและครอบครัว บนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง

แผนงานที่ 3 การส่งเสริมการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานของกำลังพล กองทัพอากาศ

กลยุทธ์ที่ 2 การส่งเสริมสุขภาพ และป้องกันโรคตามมาตรฐาน

แผนงานที่ 1 พัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศทางการแพทย์

แผนงานที่ 2 พัฒนาสมรรถนะ และคุณภาพชีวิต ของกำลังพลสายแพทย์

**ผู้รับผิดชอบหลัก คือ** กองเวชศาสตร์ป้องกัน กรมแพทย์ทหารอากาศ

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การบริหารทางการแพทย์อย่างมีคุณภาพ**

**เป้าประสงค์ : บริหารทางการแพทย์อย่างมีคุณภาพ**

กลยุทธ์ที่ 1 บริหารทางการแพทย์อย่างมีคุณภาพ

แผนงานที่ 1 การพัฒนาขีดความสามารถสถานพยาบาลในสังกัด ทอ. ให้ได้รับการรับรองคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

แผนงานที่ 2 พัฒนาระบบเครือข่ายด้านการรักษาพยาบาลให้มีความเข้มแข็งผลานความร่วมมือในทุกภาคส่วน

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพการรักษา และฟื้นฟูสภาพสู่ความเป็นเลิศ

แผนงานที่ 1 ส่งเสริมแผนการดำเนินการรองรับสิทธิผู้สูงอายุตาม พรบ.ผู้สูงอายุ พ.ศ.2546

แผนงานที่ 2 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้เพื่อพัฒนาระบบการรักษาพยาบาล และการบริการสุขภาพ

แผนงานที่ 3 สนับสนุนการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO)

**ผู้รับผิดชอบหลัก คือ** โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช โรงพยาบาลจันทบุรุษเบกษา โรงพยาบาลทหารอากาศ (สี่กั๊ก) กรมแพทย์ทหารอากาศ และโรงพยาบาลสังกัด ทอ.

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การผลิตบุคลากรทางการแพทย์อย่างมีคุณภาพ**

**เป้าประสงค์ : ผลิตบุคลากรสายแพทย์อย่างมีคุณภาพ**

กลยุทธ์ที่ 1 ผลิตบุคลากรสายแพทย์ที่มีความรู้คู่คุณธรรม

แผนงานที่ 1 พัฒนางค์กรแห่งการเรียนรู้คู่คุณธรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้  
เป็นองค์กร เฉพะที่มีสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ

แผนงานที่ 1 พัฒนาการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการวิจัย และนวัตกรรมด้านการแพทย์

แผนงานที่ 1 สนับสนุนการวิจัย/นวัตกรรม ทางการแพทย์ทหารอย่างต่อเนื่อง

แผนงานที่ 2 วิจัยและพัฒนาเพื่อการสร้างนวัตกรรม และสนับสนุนการปฏิบัติการกิจ

หลักกองทัพอากาศ (Core Functions)

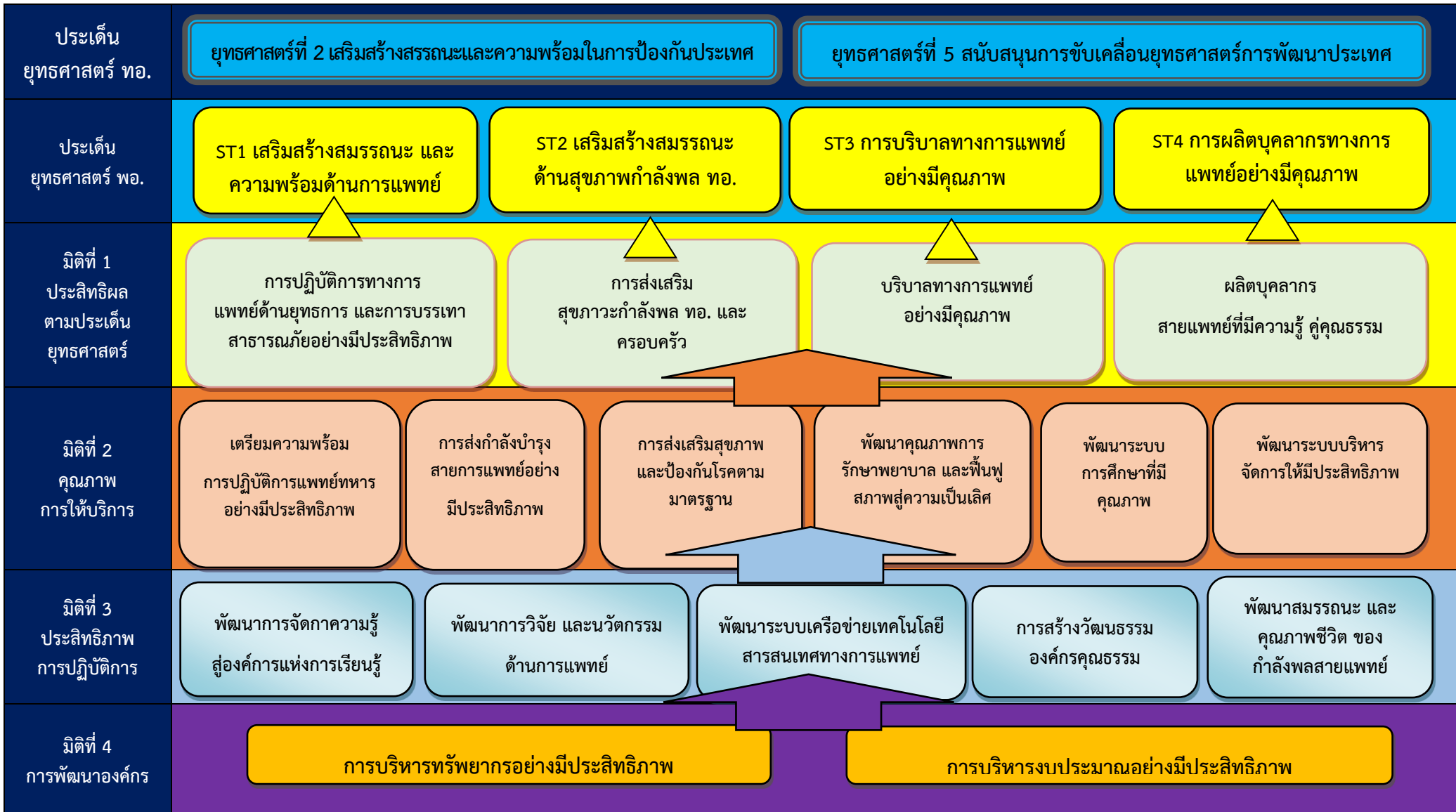
แผนงานที่ 3 พัฒนาระบบการทำงานตามแนวความคิดการปฏิบัติการที่ใช้  
เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO)

กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรคุณธรรม

แผนงานที่ 1 แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ของ พอ.

**ผู้รับผิดชอบหลัก คือ** กองวิทยาการ กรมแพทย์ทหารอากาศ

3.5 แผนที่กลยุทธ์ แผนปฏิบัติราชการ กรมแพทย์ทหารอากาศเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570)  
 วิสัยทัศน์ องค์กรแพทย์ทหารชั้นนำระดับภูมิภาค (One of the Best Military Medical Organization in ASEAN )



## ตัวอย่างแผนงาน / โครงการ เป้าหมายระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	เสริมสร้างสมรรถนะ และความพร้อมทางการแพทย์ทหาร								
กลยุทธ์ที่ 1	พัฒนาการปฏิบัติการทางการแพทย์ด้านยุทธการ และการบรรเทาสาธารณภัยอย่างมีประสิทธิภาพ								
แผนงานที่ 1.1	การพัฒนาประสิทธิภาพชุด รถ.เคลื่อนที่ให้ทันสมัยพร้อมรับสถานการณ์ฉุกเฉินทุกรูปแบบ								
แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมายตัวชี้วัด					งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70		
- โครงการจัดหาหน้ากากป้องกันสารเคมีทางทหารแบบจัดส่งอากาศสำหรับหายใจ ชนิดใช้แบตเตอรี่ จำนวน 10 ชุด/ปี	1. คะแนนประเมินการปฏิบัติงานทางการแพทย์ยุทธการ (โดยผู้รับบริการ)	85	85	87	90	92	94	900,000 บาท/ปี	ศปพ.พอ.
- โครงการจัดหาชุดอุปกรณ์ป้องกันสารเคมีชีวะทางทหาร จำนวน 10 ชุด/ปี								85,500 บาท/ปี	
แผนงานที่ 1.2	การจัดตั้งชุดปฏิบัติการทางการแพทย์ฉุกเฉิน (MERT)								
แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมายตัวชี้วัด					งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70		
- โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการชุดปฏิบัติการทางการแพทย์ฉุกเฉิน ทอ. (MERT RTAF) x 2 ครั้ง/ปี	2. จำนวนของสถานพยาบาลสังกัด ทอ.ที่สามารถจัดตั้งชุดปฏิบัติการทางการแพทย์ฉุกเฉิน (MERT) ได้ตามเป้าหมาย	3	5	7	9	11	13	147,800 บาท/ปี	ศปพ.พอ.
- โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการบูรณาการชุดปฏิบัติการทางการแพทย์ฉุกเฉิน ทอ.(MERT RTAF) ร่วมกับ รถ.เคลื่อนที่ ทอ. และ คสร.สายแพทย์								42,500 บาท/ปี	
- โครงการฝึกทีมปฏิบัติการฉุกเฉินทางกาแพทย์(MERT) ร่วมกับ สธ. และ ทบ.								39,440 บาท/ปี (67,69) (78,880)	
- โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการชุดปฏิบัติการแพทย์ฉุกเฉิน ทอ.(MERT RTAF) เสมือนจริง 72 ชั่วโมง								25,720 บาท/ปี (67,68,70) 77,160	

กลยุทธ์ที่ 2		การเตรียมความพร้อมการปฏิบัติการแพทย์ยุทธการเพื่อการบรรเทาสาธารณภัย							
แผนงานที่ 2.1		เตรียมความพร้อมการปฏิบัติการแพทย์ทหารอย่างมีประสิทธิภาพ							
แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมายตัวชี้วัด					งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70		
- โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการแพทย์ทหาร ศปพ.พอ.	3. ค่าเฉลี่ยคะแนนการประเมินผลการฝึกภายในของศปพ.พอ.	85	85	87	90	92	94	140,000 บาท/ ปี	ศปพ.พอ.
- โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการรถเคลื่อนที่ ทอ. 2 ครั้ง/ปี								198,400 บาท / ปี	
- โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการชุดปฏิบัติการด้านเคมี ชีวะ และกัมมันตรังสีสายแพทย์ จำนวน 3 ครั้ง	4. ค่าเฉลี่ยคะแนนการประเมินความพร้อมปฏิบัติงานของการซ้อม Alert	80	80	82	84	86	88	132,900 บาท/ ปี	ศปพ.พอ
- โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการบริหารจัดการอุบัติภัยด้านเคมี ชีวะ และกัมมันตรังสีสายแพทย์ (SMEE) 1 ครั้ง								21,000 บาท/ปี	
- โครงการฝึกทดสอบความมั่นใจในการใส่หน้ากากป้องกันสารเคมี ชีวะ รังสี 1 ครั้ง								21,300 บาท/ปี	
- โครงการพัฒนาสมรรถภาพทางกายของบุคลากร ศปพ.พอ.								30,000 บาท/ปี	
- โครงการเตรียมความพร้อมและปรนนิบัติบำรุงรพ. เคลื่อนที่ ทอ. ปีละ 1 ครั้ง								14,050 บาท/ ปี	
กลยุทธ์ที่ 3		การส่งกำลังบำรุงสายการแพทย์อย่างมีประสิทธิภาพ							
แผนงานที่ 3.1		พัฒนาระบบสารสนเทศด้านการส่งกำลังบำรุง และระบบคลังพัสดุของกองทัพอากาศ ให้มีความเหมาะสม ทันสมัย							
แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมายตัวชี้วัด					งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70		
- โครงการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานสนับสนุนพัสดุสายการแพทย์	5. ร้อยละความสำเร็จของการสนับสนุนพัสดุสายการแพทย์	90	90	92	94	96	98	80,000,000 บาท (66-70)	กวก.พอ.
- โครงการจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการพัสดุสายการแพทย์ด้วยระบบสารสนเทศร่วม								2,000,000 บาท (66-70)	

## บทที่ 4

### ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

#### ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

แผนปฏิบัติราชการ กรมแพทย์ทหารอากาศเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) คงยังมุ่งใช้ "แผน" เป็นเครื่องมือและกลไกในการดำเนินงานขับเคลื่อนงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และพันธกิจที่กำหนดไว้ มุ่งเน้นการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ ทั้งนี้มีความสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 และ (ร่าง) ฉบับที่ 13 (ปี 2566-2570) 13 หมุดหมายการพัฒนา ซึ่งมุ่งเน้นพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” และตามกรอบการปฏิบัติราชการของกองทัพอากาศ โดยเชื่อมโยงกับแผนระดับต่าง ๆ ตามกำหนด รวมทั้งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี จึงควรมีแนวทางการบริหารจัดการกระบวนการ ดังต่อไปนี้

#### 1. การสร้าง และส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในแผนปฏิบัติราชการ

การสร้าง และส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในแผนปฏิบัติราชการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของ พอ. ให้ นขต.พอ.หรือทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อกำหนดแผนพัฒนาขีดความสามารถประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติราชการ เพื่อให้รับทราบ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา และตระหนักถึงความสำคัญอย่างต่อเนื่อง

#### 2. การสร้างความเชื่อมโยงกับแผนต่าง ๆ ในการกำหนดแผนปฏิบัติราชการ

การสร้างความเชื่อมโยงกับแผนต่าง ๆ ในการกำหนดแผนปฏิบัติราชการ เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติราชการกรมแพทย์ทหารอากาศเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 -2570) ได้คำนึงถึงการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามกลุ่มงานที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 และ (ร่าง) ฉบับที่ 13 (ปี 2566-2570) 13 หมุดหมายการพัฒนา รวมถึงแนวทางการบูรณาการงบประมาณตามแผนกลาโหม เข้าเป็นส่วนหนึ่งของแผนงาน/ โครงการของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

#### 3. การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ

การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ มีกำหนดให้จัดทำ“แผนปฏิบัติราชการ” ทั้งแผนระยะยาว มีระยะดำเนินการ 5 ปี กับแผนประจำปี ซึ่งเป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งในการดำเนินงาน ประสาน และการจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากร บวกกับการติดตาม การควบคุมกำกับดูแล และการประเมิน



ผลการดำเนินการตามแผน ซึ่งมีตัวชี้วัดกำหนด และสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้มีความสอดคล้องกับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการต่อไป

#### 4. การอำนวยการ และการกำกับดูแล

การอำนวยการ และการกำกับดูแล เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงควรกำหนดให้มีการบริหารจัดการ โดยกำหนดคณะกรรมการ และคณะทำงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน ตามแผนการปฏิบัติราชการ เช่น คณะอำนวยการ แผนปฏิบัติราชการ ที่รับผิดชอบในการอำนวยการ ควบคุม กำกับดูแล และผลักดันการดำเนินงานตามกลุ่มงานแผนปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งกำหนดนโยบาย และแนวทางการดำเนินงานในแต่ละปีตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ เป็นที่ปรึกษา Facilitator สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางดำเนินการ นอกเหนือจากการติดตามเร่งรัด และประเมินผลการดำเนินงานตามกลุ่มงานแผนปฏิบัติราชการ

#### 5. การประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องรับทราบ และตระหนักถึงความสำคัญของแผนปฏิบัติราชการ พอ. จึงกำหนดให้มีการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และเผยแพร่ข้อมูลวิธีการดำเนินงานตามกลุ่มงาน กลุ่มเป้าหมาย ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้ นชต.พอ. เข้าใจถึงการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ พอ. และการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ พอ. บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 6. การรายงาน ติดตาม และประเมินผล

##### 6.1 การรายงานผล โดยควรกำหนดการรายงานผล ออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. รายงานความก้าวหน้าของแผนตามแต่ละไตรมาส (ทุกระยะ 3 เดือน) เพื่อความสอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระบบค่าใช้จ่ายงบประมาณ และการวิเคราะห์ผลในแต่ละห้วงเวลาตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เสนอต่อผู้บังคับบัญชา ที่รับผิดชอบตามกลุ่มงาน และคณะอำนวยการแผนปฏิบัติราชการ

2. รายงานผลสำเร็จตามกลุ่มงานแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยประเมินผลลัพธ์ และผลกระทบการดำเนินงาน ข้อขัดข้อง โดยต้องมีการรายงานตามตัวชี้วัด และห้วงเวลาการติดตามผลที่ชัดเจน

6.2 การติดตามผล การติดตามผลดำเนินงานทั้งความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องในการดำเนินงาน

6.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลุ่มแผนปฏิบัติราชการในระยะ 6 เดือน และ 12 เดือนของแผนปฏิบัติราชการ เพื่อประเมินผลลัพธ์ และผลกระทบในการปฏิบัติราชการของแต่ละกลุ่มงาน ทั้งนี้เพื่อเท่าทันเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมปัจจุบันต่าง ๆ และนำไปใช้ในการปรับแผนดำเนินการต่อเนื่อง ในการกำหนดแผนปฏิบัติราชการในระยะต่อไป

## บรรณานุกรม

- กองทัพอากาศ. ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579). กรุงเทพมหานคร.  
กรมแพทยทหารอากาศ. แผนปฏิบัติราชการ ปี 63-65. สืบค้นเมื่อ 3 มีนาคม 2565, จาก  
<https://medical.rtaf.mi.th/>
- สำนักงานพัฒนาระบบราชการ. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระบบราชการ 4.0 สืบค้นเมื่อ  
3 มีนาคม 2565, จาก <https://www.opdc.go.th/>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2565). แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็น  
การเติบโตอย่างยั่งยืน สืบค้นเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2565, <http://nscr.nesdc.go.th/master-plans/>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2565). ยุทธศาสตร์ชาติ. สืบค้นเมื่อ 14 กุมภาพันธ์  
2565, จาก <http://nscr.nesdc.go.th/ns/>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2565). แผนปฏิรูปประเทศ. สืบค้นเมื่อ 14  
กุมภาพันธ์ 2565, จาก <http://nscr.nesdc.go.th/ns/>

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นาวาอากาศโท หญิง ธัญรัศม์ ทองสุข

วัน/เดือน/ปีเกิด ๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๑๖

ประวัติการศึกษา - ปริญญาตรี พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.๒๕๓๕ - ๒๕๓๙

- ปริญญาโท วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาชุมชน) สาขาวิชาจิตวิทยาชุมชน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ.๒๕๕๙ - ๒๕๖๓

ประวัติการศึกษา - โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง รุ่นที่ ๑๐๖

ทางทหาร - โรงเรียนนายทหารอาวุโส รุ่นที่ ๖๙

ประวัติตำแหน่ง - นายทหารพยาบาลหออภิบาลผู้ป่วยนอก กองการพยาบาล รพ.ภูมิพลอดุลยเดช พอ.

การทำงาน ปี ๒๕๓๙ - ๒๕๕๔

งบประมาณ - นายทหารประจำ พอ.ช่วยราชการ กอ.รมน. (นายทหารส่วนแผน และสำนักบริหารงานบุคคล) ปี ๒๕๕๔ - ๒๕๕๗

- นายทหารประจำ พอ.ช่วยราชการ (หัวหน้าศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดเยาวชน ทอ.) ปี ๒๕๖๑ - ๒๕๖๓

ตำแหน่งปัจจุบัน - นายทหารประจำ พอ.ช่วยราชการ สำนักงานพัฒนาระบบราชการ พอ.