

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของกรมแพทยทหารบกในการ
รองรับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุด้วยการ
คาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์

โดย พันเอก สุรงค์ วิทยาวงศรจิ

อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง กนิษฐา ฐิติวัฒนา

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2565 และเห็นชอบให้เป็น
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ **ดีมาก**

พลตรี

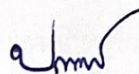


(วิชาติ เอี่ยมไพจิตร)

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

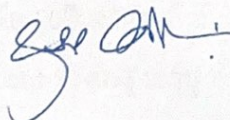
พันเอก



(ประภาส แก้วศรีงาม)

ประธานกรรมการ

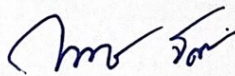
พันเอก



(อุทธิกร การะเวก)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอกหญิง



(กนิษฐา ฐิติวัฒนา)

กรรมการ

พันเอกหญิง



(ธัญนุช สิงห์พันธุ์)

กรรมการ

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย พันเอก สุรงค์ วิทยาวงศรจิ
เรื่อง แนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของกรมแพทย์ทหารบกในการรองรับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุด้วยการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์
วันที่ กันยายน 2565 **จำนวนคำ :** 9,987 **จำนวนหน้า :** 40
คำสำคัญ การคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์, กรมแพทย์ทหารบก, ภาพอนาคต
ชั้นความลับ ไม่มีชั้นความลับ

สภาพแวดล้อมในยุคปัจจุบันมีความผันผวนและไม่แน่นอนจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมระดับโลกอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน (VUCA world) องค์กรสมัยใหม่จึงจำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับอนาคตศึกษา (Future study) นำไปใช้พิจารณาปรับมุมมองในวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์กร

วัตถุประสงค์การศึกษาในการวิจัยนี้มุ่งเน้นในการศึกษาการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (strategic foresight) เพื่อค้นหาความท้าทายที่กรมแพทย์ทหารบกจะเผชิญในอนาคต 10 หรือ 20 ปี ต่อจากนี้ ด้วยปัจจัยผลักดัน (driving force) จากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุ ด้วยเครื่องมือการจำลองสถานการณ์ (scenario planning) เพื่อพัฒนาแผนทางยุทธศาสตร์ของกรมแพทย์ทหารบก ผลที่ได้จากการวิจัยได้ชุดภาพอนาคต 4 ฉากทัศน์ในอนาคตดังนี้ 1. สุขภาพดีและล้ำสมัย 2. สุขภาพดีแต่ล้ำหลัง 3. สุขภาพแย่อแต่ล้ำสมัย 4. สุขภาพแย่อและล้ำหลัง ได้มุมมองทางยุทธศาสตร์ในการกำหนดอนาคตใหม่จากภาพฉากทัศน์อนาคตที่พึงประสงค์ในประเด็นด้านการรองรับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุเพื่อการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของกรมแพทย์ทหารบกในอนาคตต่อไป

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel Surang Wittayawongsarужи

TITLE: Strategic development plan of The Army Medical Department's strategy to support advancement of technology and aging society in the future with strategic foresight

DATE: September, 2022 **WORD COUNT :** 9,987 **PAGES :** 40

KEY TERMS: Strategic development plan, Army Medical Department's strategy ,strategic foresight

CLASSIFICATION: Unclassified

the modern environment is volatile and uncertain from the effects of rapid global environmental change in VUCA world. the modern organizations need to study the future study as part of their future foresight for adjust the strategy in planning to formulate long-term strategy.

Object of studies in this research focus on the study of strategic foresight to find the challenges that the Royal Thai Army Medical Department will face in the future 10 or 20 years from now, driven by technological advancements and aging society with scenario planning tools to develop the Army Medical Department's strategic plan. Results of this research showed 4 scenarios in the future. 1. Healthy and advanced technology 2. Good health but poor technology 3. Poor health but advanced technology 4. Poor health and poor technology for use result to combine vision of strategic issues in supporting technological advancements and aging society to plan the best future together with the strategic planning of the Royal Thai Army Medical Department in the future.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความรู้และความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่กรุณาประสิทธิประสาทวิชาให้ความรู้และประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าอย่างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคลกลุ่มที่ 6 ได้แก่ พันเอก ประภาส แก้วศรีงาม ประธานคณะกรรมการ พันเอกหญิง กนิษฐา ฐิติวัฒนา อาจารย์ที่ปรึกษาวิจัย พันเอกหญิง ธัญนุช สิงห์พันธุ์ กรรมการ รวมทั้ง อาจารย์ รศ.ดร.ไพบุลย์ แจ่มพงศ์ ที่กรุณาให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์มากในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล รวมถึงตรวจสอบต้นฉบับอย่างละเอียดจนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์และให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พันเอกเอก ฤทธิกร การะเวก ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่กรุณาสับสนุนในการวิจัยและขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.กัลยา ตันติยาสวัสดิกุล คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ช่วยกรุณาแนะนำแนวทางในการวิจัยนี้ ตลอดจน พลตรี วิชาติ เอี่ยมไพจิตร ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ที่กรุณาอนุมัติให้ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลอันเป็นประโยชน์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณครอบครัวและผู้อยู่เบื้องหลังทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจในการทำวิจัยฉบับนี้ให้สำเร็จสมบูรณ์ได้สมตามความมุ่งหวัง ความดีอันเกิดจากผลงานการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นทุกท่านด้วยความเคารพรักและหวังว่าวิจัยฉบับนี้น่าจะเป็นประโยชน์ก่อให้เกิดผลดีต่อกรมแพทย์ทหารบก วิทยาลัยการทัพบก กองทัพบกและประเทศชาติสืบไป

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
วิธีการศึกษา	4
ประโยชน์ที่ได้รับ	5
บทที่ 2 บทวิเคราะห์	6
สภาพปัจจุบันของยุทธศาสตร์กรมแพทย์ทหารบก.....	6
การคาดการณ์อนาคต.....	14
กระบวนการจัดทำภาพอนาคตเชิงยุทธศาสตร์.....	19
ปัจจัยผลักดันด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุตามกรอบ แนวคิดของการวิจัย.....	22
ภาพฉากทัศน์อนาคตจากการวิจัย.....	24
การพัฒนายุทธศาสตร์ของกรมแพทย์ทหารบกในการรองรับความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุด้วยการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์.....	27
กระบวนการ From-To-Analysis.....	29
บทที่ 3 บทอภิปรายผล	32
การวางแผนยุทธศาสตร์รองรับภาพอนาคตที่ได้จากการวิจัย.....	33
แนวทางพัฒนายุทธศาสตร์ในอนาคตด้วยเครื่องมือการวางแผนด้วย การจำลองสถานการณ์.....	34
บทที่ 4 บทสรุป	37
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	39
ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป.....	40
เอกสารอ้างอิง	
ประวัติผู้วิจัย	

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

โลกยุคปัจจุบันได้เผชิญความท้าทายอย่างมากทำให้เกิดความไม่แน่นอนในการบริหารจัดการรวมถึงมีผลกระทบต่อการวางแผนทางยุทธศาสตร์ระยะยาวเนื่องจากสภาพแวดล้อมในยุคปัจจุบันมีความผันผวนและไม่แน่นอน (VUCA world) จากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมระดับโลกอย่างรวดเร็ว ในยุคปัจจุบันองค์กรต่างๆจึงจำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับอนาคตศึกษา¹ (Future study) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการคาดการณ์อนาคตจะได้นำไปใช้ประกอบการปรับมุมมองในวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์กรซึ่งวิธีการคาดการณ์อนาคตอนาคต² (foresight) หมายถึงกระบวนการคาดการณ์อนาคตอย่างเป็นระบบด้วยการสร้างภาพเหตุการณ์อนาคต³ (future event) ที่มีโอกาสเกิดขึ้นระยะกลางและระยะยาวในระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ ทำให้เกิดการวาดภาพเส้นทางไปสู่เป้าหมายในคาดการณ์อนาคตที่สามารถเป็นไปได้ในหลายเส้นทางโดยใช้เครื่องมือวางแผนด้วยการจำลองสถานการณ์⁴ (scenario planning) ซึ่งเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่มีระเบียบวิธีคิดที่ถูกต้องใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรภาครัฐและเอกชนรวมทั้งบริษัทชั้นนำของโลก นิยมใช้ในการวางแผนทางยุทธศาสตร์ในระยะกลางและระยะยาว 10 ปีถึง 20 ปีขึ้นไปโดยสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่มีความไม่แน่นอนสูงและส่งผลกระทบรุนแรงมากได้ดีจึงให้มีการพิจารณาว่าการวางแผนทางยุทธศาสตร์ในระยะไม่เกิน 10 ปี ขององค์กรหลายแห่งที่ใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT analysis หรือ Taw matrix แต่อย่างเดียวเพื่อใช้กำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรสามารถใช้ได้ในเวลาไม่เกิน 10 ปี ซึ่งอาจไม่เพียงพอต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ในระยะยาวที่มากกว่า 10 ปี เนื่องจากในทุกๆ 3-4 ปีหรือน้อยกว่านั้นมักจะมีเหตุการณ์ใหม่ๆ (new events) ที่มีผลกระทบต่อองค์กรเกิดขึ้นซึ่งต่อมาเกิดซ้ำๆจนเป็นรูปแบบที่เรียกว่าแนวโน้ม (Trend) และเหตุการณ์บางอย่างเกิดขึ้นเป็นรูปแบบจำนวนมากจนเกิดเป็นแนวโน้มระดับโลก (Megatrend) ผลจากสภาพแวดล้อมใหม่ๆที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรอย่างมีนัยสำคัญดังกล่าวกลายเป็นปัจจัยผลักดัน (driving force) ซึ่งมี

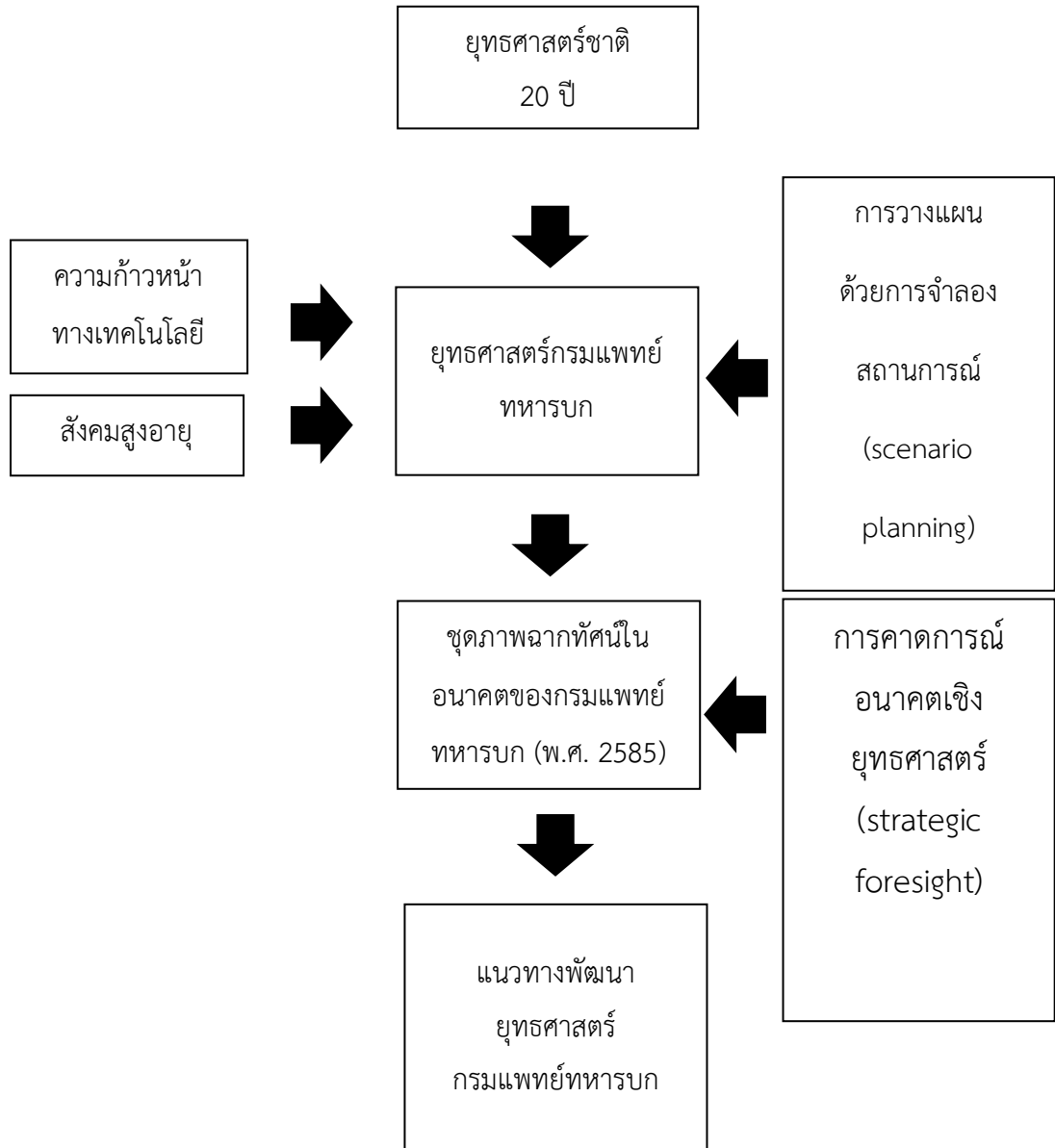
อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคตทำให้เกิดรูปแบบความท้าทายของสภาพแวดล้อมที่องค์กรต้องเผชิญเปลี่ยนแปลงไปจึงส่งกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์ที่มีอยู่เดิมขององค์กร ดังนั้นการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ยุคใหม่² (strategic management) จึงมีการนำเอาการคาดการณ์อนาคต⁹ (foresight) ผสมรวมไว้ในกรอบการออกแบยุทธศาสตร์ อันประกอบไปด้วยกระบวนการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (strategic foresight) กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์¹⁰ (strategic thinking) และกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (strategic planning)

การศึกษาในการวิจัยนี้มุ่งเน้นในการศึกษาการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (strategic foresight) เพื่อค้นหาความท้าทายที่กรมแพทยทหารบกเผชิญในอนาคต 10 หรือ 20 ปี ต่อจากนี้ด้วยปัจจัยผลักดัน (driving force) จากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุด้วยเครื่องมือการจำลองสถานการณ์⁹ (scenario planning) เพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของกรมแพทยทหารบกในการรองรับความท้าทายในอนาคตด้วยกระบวนการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (strategic foresight) เพื่อให้ทราบสัญญาณเตือนว่าภาพอนาคตนั้นๆกำลังจะเกิดขึ้นแล้วจะทำให้สามารถพัฒนาแผนยุทธศาสตร์เดิมให้ตอบสนองต่อภาพฉากทัศน์อนาคตที่เกิดขึ้นได้ทันต่อสถานการณ์ในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันของแผนยุทธศาสตร์ของกรมแพทยทหารบก
2. ศึกษาปัจจัยผลักดันด้านความก้าวหน้าเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุที่มีผลต่อกรมแพทยทหารบกด้วยเครื่องมือการจำลองสถานการณ์ (scenario planning) เพื่อได้ภาพฉากทัศน์ในอนาคตของกรมแพทยทหารบก
3. ศึกษาแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ของกรมแพทยทหารบกในการรองรับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุด้วยการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (strategic foresight)

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการศึกษา

1. รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้การศึกษาเอกสารร่วมกับการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มโดยการอภิปรายจากผู้รู้ทิศทางอนาคตของกรมแพทย์ทหารบกแล้วนำเสนอผลการวิจัยด้วยการพรรณนาเพื่อตอบโจทย์วัตถุประสงค์การวิจัย

2. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้มุ่งเน้นศึกษาในเรื่องการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ด้วยการวาดภาพอนาคตของกรมแพทย์ทหารบกโดยเครื่องมือการวางแผนด้วยการจำลองสถานการณ์(scenario planning) โดยมีปัจจัยผลักดัน(driving force) ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุ โดยมี ขอบเขตของระยะเวลาในการศึกษา 4 เดือน ตั้งแต่เดือน มกราคม ถึง เมษายน 2565

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญจากกรมแพทย์ทหารบก(key information) ใช้การอภิปรายกลุ่มเกี่ยวกับภาพในฉากทัศน์อนาคตของกรมแพทย์ทหารบกในอีก10 หรือ 20 ปีด้วยวิธีการวางแผนด้วยการจำลองสถานการณ์ (scenario planning)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้กรอบการคิดเชิงยุทธศาสตร์ในการวิเคราะห์ข้อมูลชุดภาพฉากทัศน์อนาคตของกรมแพทย์ทหารบกจากวิธีการวางแผนด้วยการจำลองสถานการณ์ (scenario planning) เพื่อได้ผลลัพธ์เป็นแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ของกรมแพทย์ทหารบกต่อความท้าทายในอนาคตด้วยกระบวนการการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Foresight)

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ขั้นตอนของกระบวนการศึกษาภาพอนาคตโดยสังเขป มี 8 module ตามแนวทางจากคู่มือการจัดทำภาพอนาคตทางยุทธศาสตร์⁵ (Strategic Foresight) ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, 2564

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. เห็นภาพฉากทัศน์ในอนาคตของกรมแพทย์ทหารบกในระยะยาวด้วยในห้วงระยะเวลา 10-20 ปี (ปี 2585)
2. ทราบสัญญาณเตือนว่าภาพอนาคตนั้นๆ กำลังจะเกิดขึ้นแล้วทำให้กรมแพทย์ทหารบกสามารถปรับตัวต่อความท้าทายในอนาคตได้ทันต่อสถานการณ์ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุ
3. ได้แนวทางพัฒนายุทธศาสตร์ของกรมแพทย์ทหารบกรองรับความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อเป็นประโยชน์กับกรมแพทย์ทหารบกและกองทัพต่อไป

บทที่ 2

บทวิเคราะห์

บทนี้จะนำเสนอเนื้อหาแนวคิดและหลักการของการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (strategic foresight) และขั้นตอนการวาดภาพอนาคตโดยใช้เครื่องมือการวางแผนด้วยการจำลองสถานการณ์⁴ (scenario planning) ตามกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์การวิจัย (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของแผนยุทธศาสตร์ของกรมแพทยทหารบก (2) ศึกษาปัจจัยผลักดันด้านความก้าวหน้าเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุที่มีผลต่อกรมแพทยทหารบกด้วยเครื่องมือการวางแผนด้วยการจำลองสถานการณ์ (scenario planning) เพื่อได้ชุดภาพฉากทัศน์ในอนาคตของกรมแพทยทหารบก (3) ศึกษาแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ของกรมแพทยทหารบกในการรองรับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุด้วยการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (strategic foresight)

1.สภาพปัจจุบันของยุทธศาสตร์กรมแพทยทหารบก

ยุทธศาสตร์กรมแพทยทหารบก (ปี 2560-2564)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ปี 2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปี 2546 หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ มาตรา 20 กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำและเผยแพร่แผนการทำงาน เป้าหมาย ระยะเวลาแล้วเสร็จและงบประมาณของงานหรือโครงการให้ข้าราชการและประชาชนทราบ อีกทั้งการจัดทำแผนเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการองค์การบริหารช่วยให้หน่วยงานสามารถเห็นถึงจุด แข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน รวมทั้งความท้าทายที่ต้องเผชิญซึ่งจะนำไปสู่การปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก้าวหน้าทันต่อกาเปลี่ยนแปลงรวมถึงการบริหารทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์กรมแพทยทหารบกในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของกรมแพทยทหารบกจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทาง ขั้นตอนและมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง ชัดเจน และมีประสิทธิภาพและสามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานต่อไป

การจัดทำยุทธศาสตร์กรมแพทยทหารบก ปี2560-2564⁵ ตามที่กองทัพบกได้กำหนดให้ กรมแพทยทหารบก จัดทำแผนพัฒนาหน่วย/เหล่าทหารแพทย์ขึ้นเพื่อให้เป็นแผนแม่บทในการพัฒนาการแพทยทหารทั้งปวงในระยะยาวประกอบกับกรมแพทยทหารบก มีการจัดทำยุทธศาสตร์กรมแพทยทหารบก ปี2560-2564 แล้ว โดยนำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีของรัฐบาลและยุทธศาสตร์กองทัพบก ปี2560-2564 มาเป็นกรอบเชื่อมโยงในการจัดทำยุทธศาสตร์กรมแพทยทหารบกและนำเนื้อหาของยุทธศาสตร์ปี2560-2564 มาปรับปรุงพัฒนายุทธศาสตร์กรมแพทยทหารบก ปี2565 ต่อไป

วิสัยทัศน์กรมแพทยทหารบก

ยุทธศาสตร์กรมแพทยทหารบก ปี2560-2564 ได้กำหนดวิสัยทัศน์⁵ คือ
“เป็นองค์กรด้านการแพทยทหารที่เป็นที่เชื่อมั่นของ กองทัพ ประชาชน และภูมิภาค”

ซึ่งเป็นภาพ ณ วันที่ 30 กันยายน 2564 ของหน่วยงานที่คาดหวังจะให้เกิดขึ้น โดยยังคงให้ ความเชื่อมั่นเป็นหัวข้อสำคัญที่กรมแพทยทหารบกและหน่วยแพทย์กองทัพบกจะต้องมุ่งพัฒนาหน่วยงานให้ผู้รับบริการ (customer) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ต่างๆ เกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการรับบริการหรือมอบหมายภารกิจ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์กองทัพบกที่มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ อันจะก่อให้เกิดความมั่นคงของประเทศและภูมิภาค โดยเฉพาะประชาคมอาเซียน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ฉบับนี้ จึงเพิ่มเติมคำว่า ภูมิภาค ให้เกิดความครอบคลุมมากกว่ายุทธศาสตร์ฉบับก่อนๆ นับเป็นความท้าทายของกรมแพทยทหารบกและหน่วยแพทย์กองทัพบกที่จะต้องก้าวไปสู่การเป็นองค์กรด้านการแพทยทหารในระดับนานาชาติต่อไป

วิสัยทัศน์ เป็นองค์กรด้านการแพทย์ทหาร ที่เป็นที่เชื่อมั่นของกองทัพ ประชาชน และภูมิภาค

	เป็นองค์กร สมรรถนะสูง	เป็นเลิศด้าน บริการแพทย์ในที่ตั้ง	เป็นเลิศด้าน บริการแพทย์ในสนาม	มีบทบาทนำด้าน การแพทย์ทหารในภูมิภาค
ประสิทธิผล	พบ./หน่วย พ. ได้รับการรับรอง เป็นองค์กร สมรรถนะสูง	กำลังพล และครอบครัว มีสุขภาพดี	กำลังพลที่ปฏิบัติ ราชการสนามมี สมรรถภาพสูง	หน่วย พ. มีความ พร้อมต่อการ สนับสนุนภารกิจใน และต่างประเทศ
คุณภาพ	ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ			ประเทศสมาชิกอาเซียน พึงพอใจต่อ การสนับสนุน ด้านการแพทย์ของไทย
ประสิทธิภาพ	กระบวนการ บริหารจัดการมี มาตรฐานสูง	กระบวนการบริการ แพทย์ในที่ตั้งมี มาตรฐานสูง	กระบวนการบริการแพทย์ในสนาม มีมาตรฐานในระดับสากล	
พัฒนา	มีการวิจัยพัฒนา และนวัตกรรม ที่เป็นประโยชน์ต่อภารกิจ			
	มีความเป็น Smart Organization			

ภาพที่ 2 ยุทธศาสตร์กรมแพทย์ทหารบก ⁵

ประเด็นยุทธศาสตร์กรมแพทย์ทหารบก

ยุทธศาสตร์กรมแพทย์ทหารบก ปี2560–2564 ⁵ ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) จำนวน 4 ประเด็นสำคัญที่มาจากผลการวิเคราะห์ SWOT analysis ประเด็นยุทธศาสตร์จะเป็นกลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อนกรมแพทย์ทหารบกและหน่วยสายแพทย์ ให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามระยะเวลาที่กำหนด

1. ประเด็นยุทธศาสตร์เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

เป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมมิติต่างๆทั้งหมดของ หน่วยงาน ตามหลักของ องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ซึ่งยังคงเป็นต้นแบบ (model) ที่หน่วยงานต่างๆใช้เป็นกรอบในการพัฒนารวมถึงหน่วยงานภาครัฐ โดย สำนักงานพัฒนาระบบราชการที่นำต้นแบบดังกล่าวมาปรับปรุงเป็นเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ประกอบด้วยหัวข้อสำคัญ 7 ด้าน ได้แก่

1.การนำองค์กร 2.วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3.การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4.การวัด การวิเคราะห์และจัดการความรู้ 5.การมุ่งเน้นบุคลากร 6.การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 7.ผลลัพธ์การดำเนินการ ในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ทั้งในภาพรวมของกรมแพทยทหารบกหรือในบริบทของหน่วยแพทย์กองทัพบกต่างๆจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาหน่วยงานทั้ง7ด้านควบคู่กันไปโดยมีการรับรองหรือรางวัลที่แสดงถึงการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญ

2.ประเด็นยุทธศาสตร์เป็นเลิศด้านบริการแพทย์ในที่ตั้ง

ถือเป็นส่วนขยายหรือให้ความสำคัญกับผลลัพธ์การดำเนินการซึ่งเป็นมิติที่น้ำหนักสูงสุดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เนื่องจากทั้งบริการแพทย์ในที่ตั้งและบริการแพทย์ในสนามถือเป็นภารกิจ (mission) หรือเป็นกระบวนการหลัก (core process) ของกรมแพทยทหารบกและหน่วยแพทย์กองทัพบกและมีผู้รับบริการครอบคลุมทั้งกำลังพลและครอบครัวของกองทัพ ตลอดจนประชาชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยการใช้คำว่าเลิศ (excellence) เพื่อเน้นย้ำถึงการมุ่งพัฒนาบริการแพทย์ในที่ตั้งให้สูงกว่ามาตรฐาน ทัวไปหรือความคาดหวังของผู้รับบริการ ทั้งนี้หัวข้อผลลัพธ์การดำเนินการที่ใช้ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐนั้น ตรงกับหัวข้อ Resultตามตัวแบบองค์กรสมรรถนะสูงฉบับดั้งเดิมซึ่งมีความหมายครอบคลุมทั้งผลผลิต (output) ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการและผลลัพธ์ (outcome) ซึ่งหมายถึงผลที่ตามมาหลังจากผลผลิต (output) นั้นได้ส่งผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมายทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ดังนั้น ความเป็นเลิศของบริการแพทย์ในที่ตั้งจึงต้องพิจารณาทั้งคุณภาพของบริการและผลลัพธ์ของบริการดังกล่าวเช่นเดียวกัน

3.ประเด็นยุทธศาสตร์เป็นเลิศเป็นเลิศด้านบริการแพทย์ในสนาม

การบริการแพทย์ในสนามก็ถือเป็นภารกิจ (mission)หรือเป็นกระบวนการหลัก (core process) ของกรมแพทยทหารบกเหมือนกับการบริการการแพทย์ในที่ตั้งเพื่อเน้นย้ำถึงการพัฒนาบริการแพทย์ในสนามให้มีมาตรฐานสุขอนามัยและความปลอดภัยในสนาม จึงต้องพิจารณาทั้งคุณภาพของบริการและผลลัพธ์ของบริการดังกล่าวเช่นเดียวกับการให้บริการทางการแพทย์ในที่ตั้ง

4. ประเด็นยุทธศาสตร์มีบทบาทนำด้านการแพทย์ทหารในภูมิภาค

เป็นผลจาก SWOT analysis เฉพาะด้านความร่วมมือระหว่างประเทศด้านการแพทย์ทหารซึ่งแม้ภารกิจที่เกี่ยวข้องจะเป็นส่วนหนึ่งของบริการแพทย์ในสนามและมีการกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์เป็นเลิศด้านบริการแพทย์ในสนามตามผลการ SWOT analysis ในภาพรวมแต่การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์นี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจนของภารกิจด้านการแพทย์ทหารในระดับภูมิภาคหรือนานาชาติที่เป็นเครื่องมือสำคัญของกองทัพในการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศและถือเป็นกลไกหลักด้านความมั่นคงของประเทศในปัจจุบัน ดังที่ปรากฏทั้งในยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์กองทัพบก ดังนั้นประเด็นนี้จึงมีผลลัพธ์ที่แตกต่างออกไปจากผลลัพธ์ของบริการแพทย์ในสนามในภารกิจปกติโดยการมีบทบาทนำ (leading role) หมายถึงการแสดงศักยภาพด้านการแพทย์ทหารของไทยในมิติต่างๆ อาทิการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนแก่ประเทศอื่นๆ การเป็นผู้นำในการขับเคลื่อน ประสานงานและบูรณาการเพื่อให้ความร่วมมือด้านการแพทย์ทหารในภูมิภาคมีความก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งบทบาทดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยแพทย์ทหารไทยตลอดความเชื่อมั่นของประเทศต่างๆ ในภูมิภาค

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์กรมแพทย์ทหารบก (ปี2560-2564)

หลังจากได้ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ประเด็น และนำ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ที่ประกอบด้วยเป้าประสงค์ต่างๆ ในมิติการพัฒนางานองค์กร ประสิทธิภาพ คุณภาพ ประสิทธิภาพ จำนวน 12 เป้าประสงค์ ดังนี้

1. เป้าประสงค์มีความเป็น Smart Organization

เป็นเป้าประสงค์ที่เป็นพื้นฐานของเป้าประสงค์อื่นๆ ในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ โดยนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาเป็นกรอบเพื่อกำหนดขอบเขตซึ่งประกอบด้วย การจัดการองค์ความรู้, การพัฒนาระบบสารสนเทศโดยเฉพาะในเรื่องฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ,การปรับปรุงกฎระเบียบและมีธรรมาภิบาลที่ดีตลอดการมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

2. เป้าประสงค์มีผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภารกิจ

เป็นเป้าประสงค์ที่มุ่งส่งเสริมให้เกิดการวิจัยในทุกระดับ ตั้งแต่การพัฒนาประจำสู่งานวิจัย (R2R) ซึ่งสามารถริเริ่มขึ้นได้ในหน่วยสายแพทย์ทุกระดับไปจนถึงโครงการวิจัยใหญ่ๆ ร่วมกับหน่วยงานภายนอก ตลอดจนการสร้างสรรค่นวัตกรรมใหม่ให้สอดคล้องกับโมเดลไทยแลนด์ 4.0

3. เป้าประสงค์กระบวนการบริหารจัดการมีมาตรฐานขั้นสูง

เป็นเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดขอบเขตที่ชัดเจน ตาม ตัวแบบด้านการจัดการตามหลัก “POSDCoRB” ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน ,การจัดองค์กร, การจัดการบุคลากร, การอำนวยการ ,การประสานงาน, การรายงานและการจัดการด้านงบประมาณ

4. เป้าประสงค์กระบวนการให้บริการแพทย์ในที่ตั้ง มีมาตรฐานขั้นสูง

เป็นเป้าประสงค์ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพของการรักษาพยาบาล ซึ่งประกอบด้วยระบบต่างๆเช่น งานเวชระเบียน ,การดูแลผู้ป่วย, การป้องกันการติดเชื้อ ,การจัดการทางยา เป็นต้น โดยนำทฤษฎีระบบมาวิเคราะห์ว่าผลผลิต (Output) ซึ่งได้แก่บริการที่มีคุณภาพจะต้องอาศัยขั้นตอนปฏิบัติ (Process) อย่างไร และนำขั้นตอนนั้นมากำหนดทรัพยากร (Input) ทั้งคนและสิ่งอุปกรณ์ที่เหมาะสม

5. เป้าประสงค์กระบวนการบริการแพทย์ในสนามมีมาตรฐานระดับสากล

เป็นเป้าประสงค์ที่เป็นความท้าทายทั้งการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติตั้งแต่ระดับนายสิบพยาบาลกองร้อยไปจนถึงระดับโรงพยาบาลสนามที่เป็นที่ยอมรับของนานาชาติ ทั้งในกลุ่มสมาชิกอาเซียน หรือในภารกิจของสหประชาชาติขณะเดียวกันจะต้องนำมาตรฐานเดียวกันมาใช้กับกำลังพลที่ปฏิบัติราชการสนามภายในประเทศควบคู่ไปด้วย

6. เป้าประสงค์ผู้รับบริการพึงพอใจ

เป็นเป้าประสงค์ที่ครอบคลุมผู้รับบริการทั้งบริการแพทย์ในที่ตั้งและบริการแพทย์ในสนาม แนวคิดของเป้าประสงค์นี้คือการมุ่งเน้นพฤติกรรมบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและรวมถึงการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่ช่วยสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของกรมแพทย์ทหารบกและหน่วยสายแพทย์

7. เป้าประสงค์ประเทศสมาชิกอาเซียนพึงพอใจ

จะสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์มีบทบาทนำด้านการแพทย์ทหารในภูมิภาค โดยให้การประสานงานอย่างใกล้ชิดผ่านการประชุมทั้งในระดับผู้ประสานงานและระดับผู้บริหาร ซึ่งจัดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี รวมถึงการแลกเปลี่ยนข่าวสารผ่านระบบวิดีโอ (Video Teleconference) เพื่อร่วมกันพัฒนาศักยภาพด้านการแพทย์ทหารในภูมิภาคอาเซียน

8. เป้าประสงค์กรมแพทย์ทหารบกและหน่วยแพทย์กองทัพบกเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

เป็นเป้าประสงค์ที่ให้ความสำคัญกับมุมมองจากภายนอกซึ่งย่อมต้องอาศัยการได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานต่างๆ ที่เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศหรือระดับสากลทั้งในด้านการบริหารจัดการ ,ด้านการแพทย์,ด้านการศึกษา รวมถึงด้านการวิจัยและพัฒนา การซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นสัญลักษณ์ ที่สะท้อนคุณภาพ ความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับแก่หน่วยงานอื่นๆ

9. เป้าประสงค์กำลังพลและครอบครัวมีสุขภาพดี

เป็นเป้าประสงค์ที่แสดงถึงผลลัพธ์ (Outcome) ของการให้บริการแพทย์ในที่ตั้ง ในกลุ่มเป้าหมายหลัก เรื่องนี้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงของกองทัพบกได้ให้ความสำคัญมาโดยตลอดจนถึงถึงนโยบาย Smart Man ของผู้บัญชาการทหารบกซึ่งจำเป็นจะต้องมีการดำเนินการในเชิงยุทธศาสตร์เพิ่มเติมนอกเหนือจากงานประจำจึงจะบรรลุเป้าหมายได้

10. เป้าประสงค์กำลังพลที่ปฏิบัติราชการสนามมีสมรรถภาพสูง

เป็นเป้าประสงค์ที่สะท้อนถึงสัมฤทธิ์ผลของการให้บริการแพทย์ในสนามซึ่งได้แก่ สภาวะสุขภาพ อัตราการป่วยเจ็บหรือเสียชีวิตกำลังพลที่เข้ารับการฝึกและปฏิบัติการกิจต่างๆ อาทิ การป้องกันประเทศ การรักษาความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยภายในราชอาณาจักร ตลอดจนภารกิจในต่างประเทศทั้งในกรอบของอาเซียนและองค์การสหประชาชาติ

11. เป้าประสงค์หน่วยแพทย์กองทัพมีความพร้อมในการปฏิบัติการกิจ

เป็นเป้าประสงค์ที่มุ่งสร้างความพร้อมของหน่วยต่อบริการแพทย์ในสนามเช่นการจัดตั้งชุดปฏิบัติการขนาดเล็ก, ชุดแพทย์เผชิญเหตุไปจนถึงโรงพยาบาลสนามทั้งในด้านกำลังพล, สิ่งอุปกรณ์มาตรฐาน, การปฏิบัติรวมทั้งผ่านการทดสอบและประเมินผล

12. เป้าประสงค์การสนับสนุนด้านการแพทย์ทหารประสบความสำเร็จ

มุ่งตอบสนองภารกิจของกองทัพทุกทั้งในด้านกิจการพลเรือนในการดูแลและช่วยเหลือพี่น้องประชาชนที่ประสบภัยพิบัติรวมถึงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใดๆ ตลอดจนการสร้างความร่วมมือด้านการแพทย์ทหารกับประเทศสมาชิกอาเซียน ทั้งในด้านการแพทย์การศึกษา และการวิจัย ทั้งนี้ในแต่ละเป้าประสงค์ยังได้มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินการให้เป้าประสงค์นั้นๆ บรรลุเป้าหมายต่อไป

ในงานวิจัยนี้ใช้เครื่องมือการวางแผนด้วยเครื่องมือจำลองสถานการณ์ (scenario planning) เพื่อได้ผลลัพธ์เป็นภาพฉากทัศน์ในอนาคตของกรมแพทย์ทหารบกและใช้กระบวนการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Foresight) ให้ได้ผลลัพธ์เป็นแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ของกรมแพทย์ทหารบกในอนาคตในการรองรับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุด้วยการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์

การคาดการณ์อนาคต (Foresight)

กระบวนการคาดการณ์อนาคต (Foresight)² โดยใช้เครื่องมือการวางแผนด้วยการจำลองสถานการณ์ (scenario planning) เพื่อได้ภาพฉากทัศน์ในอนาคตของกรมแพทยทหารบกจึงเป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดทำยุทธศาสตร์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ ซึ่งหลักการของกระบวนการคาดการณ์อนาคตทางยุทธศาสตร์ (Strategic Foresight) จะมุ่งที่เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง (High Uncertainty) แต่จะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง (High Impact) ต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตช่วง 10-20 ปี

ในหลายประเทศได้พิจารณาแล้วว่ากระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์โดยใช้เพียงการวิเคราะห์ด้วย SWOT และ TOWS Matrix นั้นอาจไม่เพียงพอต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ในระยะยาว เนื่องจากกระบวนการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Foresight) เป็นกระบวนการวิเคราะห์มององค์กรแบบจากสภาพแวดล้อมภายนอกก่อนแล้วจึงมองเข้ามาภายในองค์กรของตนเอง (Outside -In) ที่แตกต่างจากการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์มองจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรของตนเองก่อน แล้วจึงมองออกมายังสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Inside -Out)

การวิเคราะห์ขีดความสามารถขององค์กรแบบมองจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรของตนเองก่อน แล้วจึงมองออกมายังสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Inside - Out) โดย ณ ช่วงเวลาปัจจุบัน ในต่างประเทศ รัฐบาลหลาย ๆ ประเทศ มีการนำกระบวนการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Foresight) มาช่วยในการวางแผนยุทธศาสตร์ชาติสำหรับอนาคตในหลายประเทศ โดยมีประเทศที่มีการนำผลการวิเคราะห์อนาคตไปใช้ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาประเทศอย่างชัดเจนจนประสบความสำเร็จและเป็นหน่วยงานที่มีประสบการณ์ ในการวิเคราะห์อนาคตมาอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ Finnish Foresight System: FF ของประเทศฟินแลนด์, Policy Horizons Canada ของประเทศแคนาดา, UK Foresight Office ของประเทศอังกฤษ

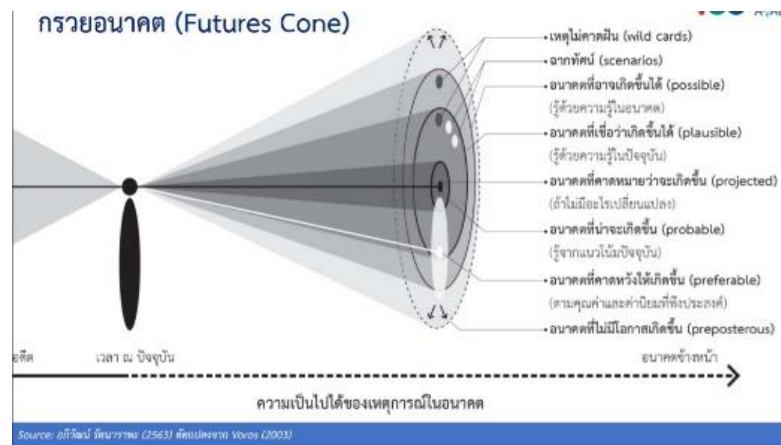
สำหรับประเทศไทยนั้นการจัดทำยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่ยังคงนิยมใช้การวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis เป็นหลัก ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรในปัจจุบันหรืออนาคตอันใกล้ในระยะ 3-5 ปี หรือไม่เกิน 10 ปี เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็ง (S) ขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาส (O) จากสภาพแวดล้อมและสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรค (T) ทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อน (W) ขององค์กรให้มีน้อยที่สุด โดยภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้นเป็นการวิเคราะห์สภาพภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งคาดว่าจะจะเป็นสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญของดำเนินงานมาสู่ภาพที่ต้องการในอนาคต เพราะข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ SWOT นั้น มีพื้นฐานมาจากสิ่งที่เป็นข้อเท็จจริงหรือมีแนวโน้มจะเกิดขึ้นแน่นอน (Certainty) ในช่วงระยะเวลาอนาคตที่จะถึงอันใกล้ๆ จึงใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้เตรียมรองรับกับสภาพสังคมในช่วงเวลานั้น ๆ แต่ข้อด้อยในการวิเคราะห์ SWOT นั้นอาจเป็นการวิเคราะห์ระยะสั้นไม่อาจใช้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ระยะยาวได้ในสภาพสังคมยุคที่เปลี่ยนแปลงแบบโลกแห่งการผันผวน (VUCA World) ดังยุคปัจจุบัน

กระบวนการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Foresight) เป็นเรื่องอนาคตศึกษา (Futures Studies) ที่องค์กรใช้ในการรวบรวมและประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานในอนาคต เช่น แนวโน้ม และการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการเมือง ,เศรษฐกิจ ,สังคม, เทคโนโลยี, สิ่งแวดล้อม,กฎหมาย อาจรวมถึงทางการทหารและความมั่นคงมาพิจารณาด้วยได้

การคาดการณ์อนาคต (Foresight) หมายถึง ความสามารถของมนุษย์ในกระบวนการคิดเกี่ยวกับอนาคต ด้วยการสร้างภาพเหตุการณ์ (Future event) ที่มีโอกาสเกิดขึ้นในระยะกลางและระยะยาวในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และในประเด็นสำคัญ (Key Agendas) โดยวิเคราะห์จากปัจจัยที่เกิดขึ้นมีความไม่แน่นอนสูง (High Uncertainty) ที่จะเกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นก็จะมีผลกระทบสูง (High Impact) ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่วางไว้ โดยการใช้การคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์

(Strategic Foresight) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อออกแบบอนาคตที่พึงประสงค์นั่นเอง

กระบวนการคาดการณ์อนาคตมีความเป็นระบบและมีความน่าเชื่อถือโดยคำนึงถึงด้าน เศรษฐกิจ,สังคม, สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี ,การเมือง อาจพิจารณาถึงถึงการทหาร และความมั่นคง (STEEP-M) ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเพื่อส่งเสริมให้สอดคล้องต่อการกำหนดทิศทาง แนวนโยบาย และยุทธศาสตร์ได้อย่างครอบคลุมและเหมาะสมต่อบริบทของสังคมแห่งอนาคต

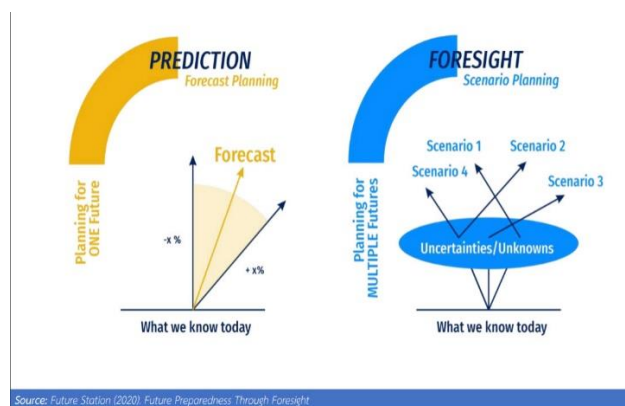


ภาพที่ 3 ภาพกรวยอนาคต ⁴ (Future cone)

ภาพกรวยอนาคต (Future cone) คือการแสดงผลภาพอนาคตข้างหน้าในระยะเวลาที่อนาคตที่ยาวนานออกไปเท่าไร อนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นหรือปากกรวยอนาคตนั้นก็ยิ่งกว้างมากขึ้นทำให้การคาดการณ์และมองภาพอนาคตทำได้ยากขึ้น สิ่งที่จะควบคุมให้อนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นหรือปากกรวยอนาคตแคบลงจนใกล้เคียงกับอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Projected Future) ก็คือการรวบรวมข้อมูลที่ดีเพื่อให้ได้แนวโน้ม (Trend) และปัจจัยผลักดัน (Driving force) ที่มีประสิทธิภาพในการพิจารณาว่าจะคงกลยุทธ์ในการดำเนินการหรือจะต้องสร้างกลยุทธ์ใหม่อย่างไร

กระบวนการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic foresight) ใช้การสร้างชุดภาพอนาคตโดยการเขียนเรื่องราว (Story) เกี่ยวกับโลกอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ หรือมีโอกาสเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น (Plausible) โดยผสมผสานความจริงร่วมกับจินตนาการ เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ มีเค้าโครงเรื่อง (Plot) จากแนวโน้ม (Trends) ของเหตุการณ์ในปัจจุบัน และความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยนำชุดภาพฉากทัศน์ที่สร้างขึ้นนำไปหากรอบแนวคิดกำหนดทางเลือกทางยุทธศาสตร์ (Strategic option) ขององค์กรต่อไป

ภาพอนาคตจากกระบวนการคาดการณ์อนาคตจึงสามารถเกิดผลลัพธ์ขึ้นได้หลายภาพฉากทัศน์ (scenarios) ขึ้นอยู่กับชุดของแนวโน้มและความไม่แน่นอนที่เลือกมาประกอบการวิเคราะห์ ดังนั้นชุดภาพอนาคตจึงไม่ใช่เหตุการณ์ที่คาดหวังตามความรู้สึกว่าจะเกิดขึ้น (Expect) หรืออยากให้เกิดขึ้น (Preferred) รวมถึงไม่ใช่การพยากรณ์ (Forecast) จากแนวโน้มของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน (Extrapolation) แต่เป็นชุดภาพ (Images) จากการมองอนาคต (Foresight) ซึ่งมีหลายทางเลือก (Alternatives) ที่อธิบายเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่อยู่ในความสนใจและมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตภายใต้ความไม่แน่นอนต่างๆ



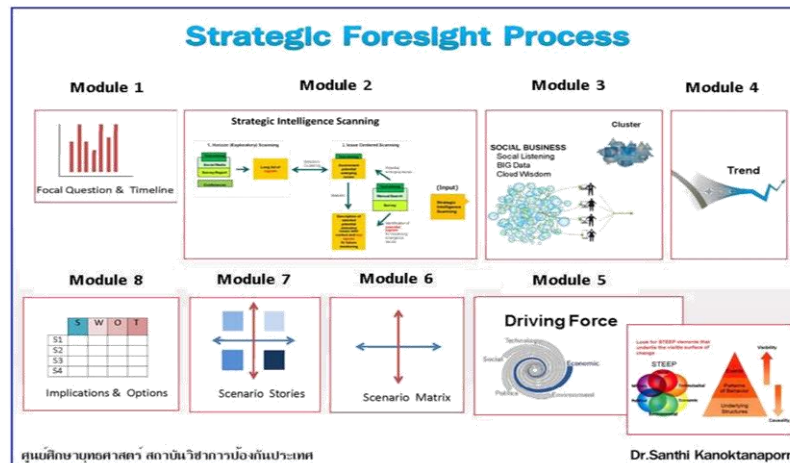
ภาพที่ 4 ข้อแตกต่างระหว่างการพยากรณ์ (prediction) กับการคาดการณ์อนาคต (foresight) ²

การพยากรณ์ (Prediction) หรือการทำนายอนาคต (Forecasting) เป็นการวาดเส้นทางการไปสู่เป้าประสงค์ที่คาดการณ์ไว้เพียงเส้นทางเดียว (Forecast Planning) เท่านั้นจากสถานะปัจจุบันและสิ่งจะเป็นในอนาคต ซึ่งอาจเป็นจริงในอนาคตอันใกล้แต่อาจไม่สามารถใช้ในอนาคตระยะไกลได้เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมจากปัจจัยผลักดันต่างๆ (Driving Force) ที่ค่อยๆเกิดขึ้นทำให้อาจเป็นการยากที่จะทำนายอนาคตระยะไกลได้อย่างแม่นยำ

การคาดการณ์อนาคต (Foresight) มีจุดมุ่งหมายเพื่อมุ่งแสวงหาแนวทางในการบริหารจัดการสถานการณ์ไม่แน่นอนหลายเส้นทางที่อาจเกิดขึ้นโดยการใช้เครื่องมือ (Scenario Planning) กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคตด้วยการเตรียมการที่เหมาะสม โดยกระบวนการจัดทำภาพอนาคตเปรียบได้กับการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) ซึ่งผลลัพธ์สุดท้าย (End) ที่ได้จากกระบวนการจัดทำภาพอนาคตจะเป็นทางเลือกทางยุทธศาสตร์ (Strategic Option) หลายทางซึ่งมีประโยชน์ในการผนวกแนวคิดการตัดสินใจภายใต้ชุดภาพอนาคตที่เป็นไปได้ในอนาคต (Possible Scenarios) เข้าไปในยุทธศาสตร์ของดังนั้นการคาดการณ์อนาคต (Foresight) จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาแนวคิดทางยุทธศาสตร์ (Strategy) ในอนาคต

กระบวนการจัดทำภาพอนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Foresight)

มีขั้นตอนการดำเนินการ 5 ขั้น ประกอบด้วย 8 module ดังนี้



ภาพที่ 5 กระบวนการจัดทำภาพอนาคตเชิงยุทธศาสตร์²

1. ขั้นกำหนดกรอบความท้าทาย

Module 1: Focal Question & Timeline

เป็นการกำหนดโจทย์ในการจัดทำภาพอนาคตทำให้เห็นขอบเขตและบริบทของข้อมูลเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องและช่วงเวลาในอนาคตที่ต้องการศึกษา เช่น ต้องการจัดทำภาพอนาคตในระดับใด ครอบคลุมพื้นที่ที่กว้างเพียงใดและเป็นภาพอนาคตในระยะไกลเพียงใด

การวางกรอบของการจำลองสถานการณ์ในการวิจัยนี้ทำเพื่อวิเคราะห์ความท้าทายในอนาคตว่ากรมแพทย์ทหารบกต้องเผชิญอะไรบ้าง ในระยะ 10-20 ปีต่อจากนี้ โดยกำหนดขอบเขตการศึกษาในการตั้งคำถามสำคัญที่ต้องการจะตอบในอนาคตว่ากรมแพทย์ทหารบกจะเผชิญอะไรบ้างใน 20 ปี (ปี 2085)

2. ขั้นสำรวจตรวจสอบสภาพแวดล้อม

Module 2: Strategic Intelligence Scanning (SIS)

คือการค้นหาและรวบรวมข้อมูลในรูปแบบของเหตุการณ์(Events)ที่คล้าย คลึงกันนำมาจัดเป็นกลุ่มเหตุการณ์(Cluster)เพื่อวิเคราะห์หารูปแบบการเกิดของเหตุการณ์ที่สำคัญๆ(events)จนกลายเป็นแนวโน้ม(Trends)ของเหตุการณ์ในอนาคตเป็นการจัดทำคลังข้อมูลแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกโดยไม่ยึดมั่นกับความรู้เดิมแต่พยายามมองโลกให้กว้างขึ้นกว่าเดิม

Module 3: Environmental Scanning

เป็นกระบวนการตรวจสอบสภาพแวดล้อมเพื่อหาตัวสัญญาณที่อาจส่งผลกระทบต่อบวกและลบในแนวระนาบ, กระจายกว้างครอบคลุมในทุกมิติของการวิเคราะห์ STEEP-M (Sociocultural force , Technological forces , Economical force , Ecological force , Political-legal force , Military forces) เรียกผลที่ได้จากตรวจสอบสภาพแวดล้อมนี้ว่า เหตุการณ์ (Events)

ในการวิจัยนี้เพื่อค้นพบความท้าทายจากสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นซึ่งจะนำไปสู่แนวโน้ม(trend) และปัจจัยผลักดัน (driving force) ต่อไป

3. ขั้นวิเคราะห์หาแนวโน้ม(trends)และปัจจัยผลักดัน(driving force)

Module 4: Emerging Issues and Trends

คือข้อมูลที่ได้รวบรวมไว้ในรูปแบบของเหตุการณ์ (Events) จาก Module 3 จะถูกนำมาพิจารณากระทั่งออกมาเป็น แนวโน้ม (trends) ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นใน Module 4 จึงเป็นการยกตัวอย่างของการหารูปแบบของเหตุการณ์ (Event) และ มองหาสัญญาณ (Signal) ที่จะป็นแนวโน้ม(Trends) และเกี่ยวข้องกับกรอบการศึกษา (Focal Question) ที่กำหนด.ใน module1

Module 5: Driving Forces

ในการหา ปัจจัยผลักดัน หรือ Driving Forces (DF) ที่เป็นแรงผลักดันจากแนวโน้ม (Trend) ของเหตุการณ์ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งซึ่งอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง ทางตรงและทางอ้อม ในงานวิจัยนี้การค้นหาปัจจัยผลักดัน (driving force) สำคัญที่จะเป็นกุญแจในการจำลองสถานการณ์ ที่สนใจใช้ศึกษาทั้ง 2 แกนคือ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุเป็นตัวขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงในอนาคต จากแนวโน้มระดับโลก (Megatrend)

4.ขั้นสร้างชุดการวาดภาพด้วยแนวทางนิรนัย (deductive method) หรือ การวาดภาพอนาคตฐานและขั้นการอธิบายชุดภาพอนาคตที่เป็นไปได้ (scenario matrix) หรือภาพอนาคตทางเลือก

Module 6: Scenario Matrix

คือ การจินตนาการภาพหรือสถานการณ์ ในอนาคต ณ จุดเวลาที่กำหนดไว้ในกรอบการศึกษา (Focal question) ในงานวิจัยนี้คือภาพฉากทัศน์ในอนาคตของกรมแพทยทหารบกโดยมีปัจจัยผลักดันความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุเป็นตัวขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงให้เกิดอนาคต ในปีพ.ศ.2585

Module 7: Developing Scenarios/ Scenario Stories

สร้างชุดภาพจำลองอนาคต 4 ภาพฉากทัศน์ที่เป็นการสร้างแบบวิธีนิรนัย (Deductive method) บนพื้นฐานของเหตุการณ์อนาคตที่มีความไม่แน่นอนสูง และมีผลกระทบสูง (High Uncertainty and High Impact)

ในการศึกษานี้จะใช้ปัจจัยผลักดันมาใช้ในการจำลองสถานการณ์และวาดภาพการจำลองสถานการณ์อนาคตหลายภาพฉากทัศน์ว่าสถานการณ์จำลองดังกล่าวเกิดขึ้นในโลกแบบไหน โดยผูกเป็นเรื่องราวขึ้นที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้จริงที่เกี่ยวข้องกับกรมแพทยทหารบก ไม่ว่าจะพึงประสงค์หรือไม่ก็ตามจำนวน 4 ภาพฉากทัศน์ โดยใช้ปัจจัยผลักดัน (driving force) เป็นแกนหลัก 2 แกน คือด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุ ผลลัพธ์จะได้ชุดภาพอนาคต 4 ภาพ ได้แก่ ภาพอนาคตเชิงบวกหรือภาพอนาคตที่พึง

ประสมค์(+,+) จำนวน 1 ภาพฉากทัศน์ , ภาพที่มีโอกาสเกิดขึ้น(+,-) และ (-,+) จำนวน 2 ภาพฉากทัศน์ และภาพอนาคตเชิงลบหรือภาพไม่พึงประสงค์(-,-) จำนวน 1 ภาพฉากทัศน์ และเขียนอธิบายขยายความภาพอนาคตให้เห็นภาพชัดเจน

5. ชั้นวิเคราะห์นัยสำคัญและทางเลือก (implications and options)

Module 8: Strategic Options/ Selecting Strategic Options ชุด ภาพอนาคตทั้ง 4 ภาพจะนำไปวิเคราะห์หาโอกาสและอุปสรรค (O&T) เพื่อสร้างทางเลือกทางยุทธศาสตร์ (Strategic Options) เพื่อสามารถมองนัยสำคัญให้ออกว่ามีอุปสรรคหรือโอกาสในภาพอนาคตที่จะเกิดขึ้นกับกรมแพทยทหารบกซึ่งคือการเตรียมการจำลองสถานการณ์อนาคตจึงจะบอกได้ว่ากรมแพทยทหารบกควรดำเนินการอย่างไรในฉากทัศน์ในอนาคตที่วาดภาพไว้

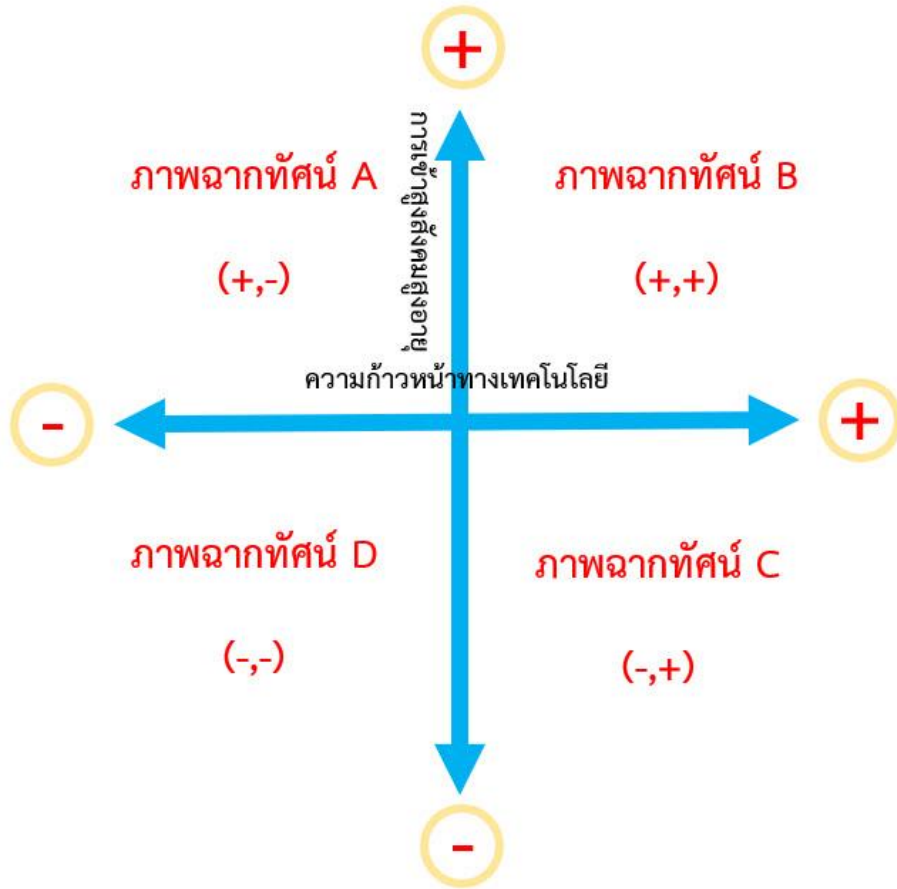
ดังนั้นภาพฉากทัศน์อนาคต (Scenario) จึงหมายถึง ภาพรวมเหตุการณ์ในอนาคตที่เป็นจริงได้ (plausible) และเกี่ยวข้องกับประเด็นที่สนใจ (relevant) โดยภาพอนาคตจะเป็นการดำเนินเรื่องเล่าที่อาจเป็นเหตุการณ์ที่พึงประสงค์หรือไม่ก็ได้แต่จะต้องไม่มีความขัดแย้งกันเองภายในภาพฉากทัศน์

ปัจจัยผลักดันด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุจากกรอบแนวคิดของการวิจัย

ในงานวิจัยนี้ใช้ปัจจัยผลักดันเป็นแกน (driving force axis) ประกอบด้วย 2 แกน

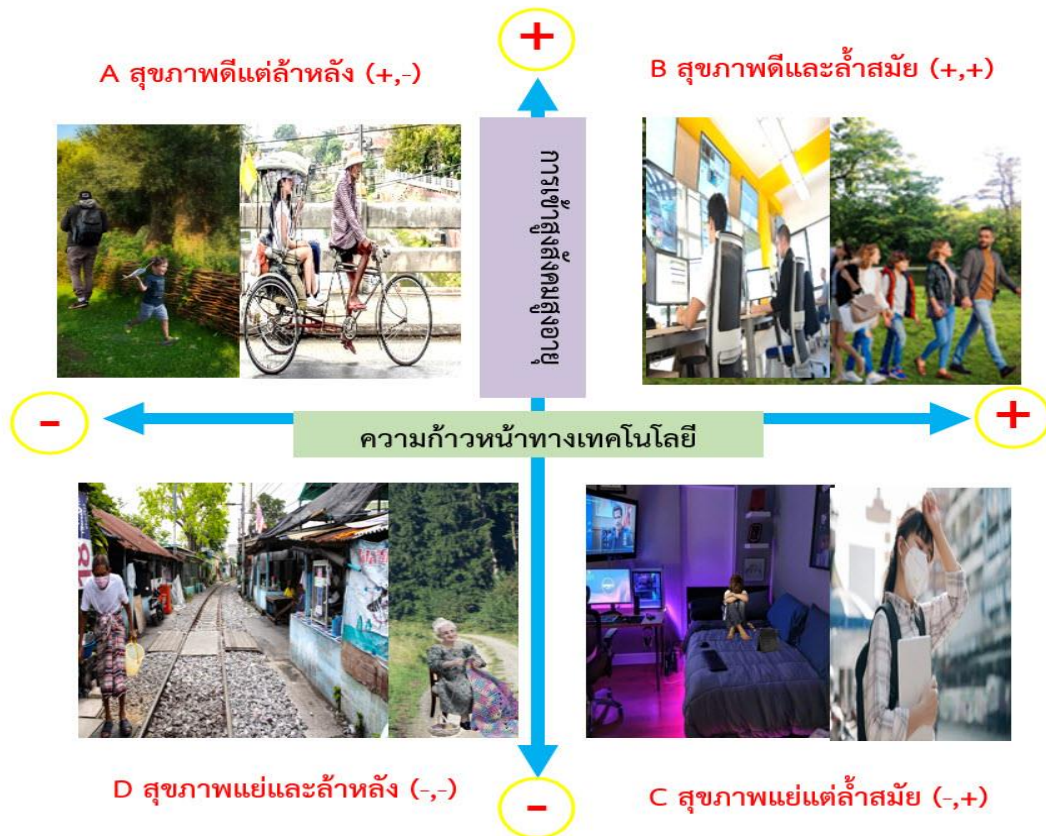
1. **แกนตั้ง** เป็นแกนของปัจจัยผลักดันของสังคมสูงอายุ (aging society) โดยมีแกนตั้งด้านบนเป็นปัจจัยผลักดันในการเข้าสู่สังคมสูงอายุที่ปรับตัวได้ดี (สังคมสูงอายุ+) และแกนตั้งด้านล่างเป็นปัจจัยผลักดันของการเข้าสู่สังคมสูงอายุที่ปรับตัวไม่ดี (สังคมสูงอายุ-)

2. **แกนนอน** เป็นแกนของปัจจัยผลักดันของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (advance of technology) โดยมีแกนนอนด้านขวาเป็นปัจจัยผลักดันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ดี (ความก้าวหน้าเทคโนโลยี+) และแกนนอนด้านซ้ายเป็นปัจจัยผลักดันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ไม่ดี (ความก้าวหน้าเทคโนโลยี -) ดังภาพ



ภาพที่ 6 รูปแบบของชุดภาพฉากทัศน์อนาคตจากการวิจัย⁶

ภาพฉากทัศน์อนาคตโดยเครื่องมือการวางแผนด้วยการจำลองสถานการณ์
(scenario planning)



ภาพที่ 7 ชุดภาพฉากทัศน์อนาคตทั้ง 4 ภาพที่ได้จากเครื่องมือการวางแผนด้วยการจำลองสถานการณ์ (scenario planning) จากปัจจัยหลักด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุ

1.ภาพฉากทัศน์ B “สุขภาพดีและล้ำสมัย” (ความก้าวหน้าเทคโนโลยี+ ,สังคมสูงอายุ+)

ภาพอนาคตที่ดีที่สุด คือ สังคมมีความอบอุ่นจากครอบครัวของคนหลายช่วงวัย รวมทั้งผู้สูงอายุที่เข้าสู่สังคมสูงอายุปรับตัวได้ดี ไม่เป็นภาระสังคม คนสูงวัยมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง อัตราการเจ็บป่วยลดลง ผู้สูงอายุสามารถทำงานต่อได้ยาวนานหลังเกษียณมีเทคโนโลยีใช้ในวงกว้าง คนส่วนมากสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้และใช้เป็น

ประโยชน์ ภาครัฐมีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างมากเพียงพอและแพร่หลาย มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้คนทุกกลุ่มสามารถใช้ชีวิตได้อย่างสบาย เป็นตัวช่วยเหลือด้านการสื่อสารและเชื่อมโยงผู้คนต่างวัยให้กลมกลืนหลอมรวมตลอดจนราคาสินค้าดิจิทัลและอุปกรณ์อัจฉริยะด้านเทคโนโลยีมีราคาไม่แพงจนเกินไปทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้และมีคุณภาพชีวิตที่ดีสะดวกสบายมีความสุขในทุกช่วงวัยของชีวิต

2. ภาพฉากทัศน์ A “สุขภาพดีแต่ล่าช้า” (ความก้าวหน้าเทคโนโลยี -,สังคมสูงอายุ+)

คนที่เข้าสู่สังคมสูงวัย สามารถปรับตัวได้ดี ทำงานต่อได้ไม่เป็นภาระสังคม แต่ใช้เทคโนโลยีไม่เป็นหรือเรียนรู้ทักษะไม่ทันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ภาครัฐไม่มีนโยบายสนับสนุนเทคโนโลยีเพียงพอ เทคโนโลยียังมีราคาแพงหรือมีการผูกขาดเทคโนโลยี ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้ คนสูงวัยยังคงมีสุขภาพที่ดี ร่างกายคนแข็งแรงหลังเกษียณจากงาน สามารถทำงานต่อหลังเกษียณได้ ความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยี เป็นสิ่งสำคัญแต่ด้วยการกระจายรายได้ที่ไม่ทั่วถึงทำให้ภาครัฐต้องยื่นมือมาช่วยด้านสวัสดิการต่างๆ และการให้บริการเครือข่ายดิจิทัลพื้นฐานสำหรับการดำรงชีวิตสำหรับการช่วยเหลือภาครัฐ อาจเน้นปริมาณแต่ยังไม่สามารถเน้นถึงคุณภาพได้ถึงแม้จะมีความสะดวกสบายแต่ก็อาจจะไม่ได้ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนโดยรวม

3. ภาพฉากทัศน์ C “สุขภาพแย่อะล่ำสมัย” (ความก้าวหน้าเทคโนโลยี+, สังคมสูงอายุ-)

มีเทคโนโลยีใช้อย่างแพร่หลาย ภาครัฐสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี คนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้ เรียนรู้เทคโนโลยีได้ดี แต่การปรับตัวเข้าสู่สังคมสูงอายุไม่ทันยุค ทำให้ขาดแคลนแรงงาน ผู้สูงอายุมีสุขภาพอ่อนแอเพิ่มภาระรายจ่ายสุขภาพของรัฐ สภาพเศรษฐกิจโดยรวมจะเริ่มมีการฟื้นตัวเติบโตตลอดจนมีการพัฒนาเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดดทำให้เข้าถึงสิ่งต่างๆได้โดยง่าย แต่การได้มาซึ่งเทคโนโลยีนั้นมีต้นทุน คนทั่วไปอาจเข้าถึงได้ยากกว่าปกติ ทำให้การเข้าถึงเทคโนโลยีได้จึงต้องเป็นคนที่มีความรู้ความเข้าใจ สำหรับคนที่ไม่มีความรู้ในการจับจ่ายก็จำเป็นต้องอยู่กับชีวิตที่ไม่มีคุณภาพต่อไป

4. ภาพฉากทัศน์ D “สุขภาพแยะและล้ำหลัง “(ความก้าวหน้าเทคโนโลยี -, สังคมสูงอายุ-)

การขาดแคลนเทคโนโลยีมาใช้งาน ประกอบกับนโยบายภาครัฐไม่ส่งเสริมสนับสนุนเทคโนโลยีให้เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้มากพอหรือมีการผูกขาดทางเทคโนโลยีเฉพาะกลุ่ม และการปรับตัวเข้าสู่สังคมสูงอายุไม่ทันยุค มีการเจ็บป่วยมากขึ้นรวมถึงสุขภาพผู้สูงวัยอ่อนแอ ขาดแคลนแรงงาน ปีนภาวะพึ่งพิงเพิ่มภาระรายจ่ายในการดูแลของรัฐ ตลอดจนมีความเหลื่อมล้ำเป็นปัจจัยที่ขับเคลื่อนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นปัญหาสำคัญของสังคม ในอนาคตเทคโนโลยีพัฒนาไปไกลแต่เน้นการค้าและธุรกิจผลประโยชน์มากทำให้เทคโนโลยียังคงมีราคาแพง คนส่วนใหญ่จึงไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีทันสมัยพื้นฐานได้ อีกทั้งรัฐบาลยังไม่ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีเพื่อแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำประชาชนไม่มีทักษะทางเทคโนโลยี ตลอดจนเศรษฐกิจตกต่ำ ไม่มีเงินเพียงพอที่ประชาชนจะเข้าถึงเทคโนโลยีนำมาใช้ในชีวิตอย่างแพร่หลายทั่วถึง

ผลลัพธ์จากกระบวนการคาดการณ์อนาคต (Foresight) คือภาพอนาคตที่เป็นการสร้างแบบนิรนัย (Deductive method) บนพื้นฐานของเหตุการณ์อนาคตที่มีความไม่แน่นอนสูง และมีผลกระทบสูง (High Uncertainty and High Impact) ภาพที่ได้ทั้ง 4 ภาพฉากทัศน์จะนำไปวิเคราะห์หาโอกาสและอุปสรรค (O&T) ของกรมแพทย์ทหารบกเพื่อตอบคำถามว่า

ถ้าเกิดภาพอนาคตแบบนี้จะมีโอกาสและอุปสรรคใดกับกรมแพทย์ทหารบก

ถ้าเป็นโอกาสที่ดีจะนำมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์อย่างไรเพื่อให้ไปสู่ภาพอนาคตที่กรมแพทย์ทหารบกต้องการได้

ถ้าภาพอนาคตที่ออกมาเป็นอุปสรรคที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงในทางลบจะหลีกเลี่ยงประเด็นทางยุทธศาสตร์ใดเพื่อไม่ให้เกิดภาพที่ไม่ต้องการนั้นกับกรมแพทย์ทหารบกได้อย่างไร

กระบวนการเหล่านี้เรียกว่า การสร้างทางเลือกทางยุทธศาสตร์ (Strategic Options) แล้วนำมาสังเคราะห์ซ้ำๆ ให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อให้กลายเป็นประเด็นทางยุทธศาสตร์ (Strategic issues) ของกรมแพทย์ทหารบกใหม่ในการพัฒนายุทธศาสตร์รองรับปัจจัยผลักดันต่างๆที่ต้องการในอนาคต

การพัฒนายุทธศาสตร์ของกรมแพทย์ทหารบกในการรองรับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุด้วยการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (strategic foresight)

การสร้างทางเลือกทางยุทธศาสตร์(Strategic Option) จัดทำขึ้นเพื่อค้นหาประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ได้จากโอกาส (O: opportunity) และอุปสรรค (T: Threat) จากภาพอนาคต ทั้ง 4 ภาพฉากทัศน์ในอนาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้จากประเด็นที่เป็นโอกาส (O)จะกลายเป็นยุทธศาสตร์ที่ใช้เพื่อรองรับภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคต และประเด็นอุปสรรค(T) จะเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่ใช้เพื่อรองรับภาพที่ไม่ต้องการให้เกิดในอนาคตและนำมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละภาพได้ดังนี้

1. ภาพฉากทัศน์ B “สุขภาพดีและล้ำสมัย” (ความก้าวหน้าเทคโนโลยี+ ,สังคมสูงอายุ+)

ประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อตอบภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคต ได้แก่ประเด็นการใช้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดูแลสุขภาพกำลังพลและครอบครัวและเตรียมการรองรับการเข้าสู่สังคมสูงอายุของกำลังพล

โอกาส(O) การพัฒนาขีดความสามารถและการดำรงสภาพความพร้อมรบ

อุปสรรค(T) งบประมาณและนโยบายภาครัฐตลอดจนเศรษฐกิจและการเมือง

ประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อตอบภาพที่ไม่ต้องการให้เกิดในอนาคต ได้แก่ประเด็น การไม่พัฒนาทักษะทางเทคโนโลยีและการส่งเสริมสุขภาพกำลังพลในการรองรับการเข้าสู่สังคมสูงอายุของกำลังพลที่มีคุณภาพ

2. ภาพฉากทัศน์ A “สุขภาพดีแต่ล่าช้า” (ความก้าวหน้าเทคโนโลยี -, สังคมสูงอายุ+)

ประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อตอบภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคต ได้แก่ ประเด็น การส่งเสริมกำลังพลเรียนรู้ทักษะการใช้เทคโนโลยีให้ทันสมัย

โอกาส(O) สร้าง platform การเรียนรู้เทคโนโลยีของกำลังพล

อุปสรรค(T) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยกับกองทัพ

ประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อตอบภาพที่ไม่ต้องการให้เกิดในอนาคต ได้แก่ ประเด็น การไม่ส่งเสริมการเข้าถึงและการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีของกำลังพล

3. ภาพฉากทัศน์ C “สุขภาพแย่อะล้าสมัย” (ความก้าวหน้าเทคโนโลยี+, สังคมสูงอายุ-)

ประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อตอบภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคต ได้แก่ ประเด็น การตรวจและส่งเสริมสุขภาพกำลังพลให้รองรับการเข้าสู่สังคมสูงอายุ

โอกาส(O) การเตรียมความพร้อมในการรองรับการเข้าสู่สังคมสูงอายุของกองทัพ

อุปสรรค(T) กองทุนหลังเกษียณและการยืดอายุเกษียณของกำลังพล

ประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อตอบภาพที่ไม่ต้องการให้เกิดในอนาคต ได้แก่ ประเด็น การไม่เตรียมพร้อมด้านสุขภาพและความมั่นคงทางการเงินของกำลังพล

4. ภาพฉากทัศน์ D “สุขภาพแย่อะล้าหลัง” (ความก้าวหน้าเทคโนโลยี -, สังคมสูงอายุ-)

ประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อตอบภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคต ได้แก่ ประเด็น การส่งเสริมสุขภาพกำลังพลรองรับสังคมสูงอายุและพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี

โอกาส(O) การใช้เทคโนโลยีเป็นแพลตฟอร์มในการประเมินและติดตามสุขภาพกำลังพลเพื่อทราบภาพรวมสุขภาพกำลังพลที่ต้องปฏิบัติการกิจ

อุปสรรค(T) การฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีของกำลังพลให้ทันสมัย

ประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อตอบภาพที่ไม่ต้องการให้เกิดในอนาคต ได้แก่ ประเด็น การไม่ส่งเสริมสุขภาพกำลังพลรองรับสังคมสูงอายุและไม่พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี

กระบวนการ From To Analysis

ประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ได้ (Strategic Issues) ต้องนำไปวิเคราะห์ผ่านกระบวนการ From To Analysis² ในความหมายว่า ถ้าต้องการไปถึงจุดที่ต้องการจากจุดเวลาในปัจจุบันจะต้องพิจารณาทำอะไรจึงจะสามารถไปถึงอนาคตที่พึงประสงค์ได้ โดยเป็นการวิเคราะห์ผ่าน จุดอ่อน และจุดแข็งของตนเอง ณ ปัจจุบัน โดยใช้การพิจารณาด้วยมุมมองของหลักการ PPT (People / Process / Technology) ดังนี้

1. **People** การมองทักษะ ศักยภาพ ขีดความสามารถ ความพอเพียงของบุคลากร
2. **Process** คือ กระบวนการบริหารจัดการงาน การบริหารองค์กร สิ่งที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อน ฯลฯ
3. **Technology** คือ สิ่งสนับสนุนทั้งกระบวนการและบุคลากร ซึ่งใช้ทั้งทางเทคนิค Software และ Hardware หรือ ในกระบวนการนี้จะใช้ 7s ของ McKinsey แทนหลักการ PPT ก็ได้

หลังจากวิเคราะห์ขบวนการ From To Analysis จากจุดอ่อนและจุดแข็งแล้ว จึงสามารถนำไปกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ โดยกำหนดเป้าประสงค์ (ENDs) และการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ (Ways) จากการวิเคราะห์ From To Analysis ตามหลักการ PPT (people, process, technology) จะได้ประเด็นยุทธศาสตร์ใหม่ของกรมแพทย์ทหารบกดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ปรับงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

การเตรียมพร้อมด้านบุคลากรด้านงบประมาณสายแพทย์
 การเตรียมพร้อมด้านกระบวนการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติและกองทัพบก
 การเตรียมพร้อมด้านเทคโนโลยีที่ดูแลด้านความสอดคล้องของงบประมาณสายแพทย์กับยุทธศาสตร์กองทัพบกวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สุขภาพกำลังพลและมีเทคโนโลยีทันสมัย

การเตรียมพร้อมด้านบุคลากรทางการแพทย์และการฝึกอบรม
 การเตรียมพร้อมด้านกระบวนการตรวจสุขภาพและประเมินสุขภาพกำลังพล
 การเตรียมพร้อมด้านเทคโนโลยีสำหรับประเมินและดูแลสุขภาพกำลังพล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับตัวเข้าสู่สังคมสูงอายุของกองทัพได้ดี

การเตรียมพร้อมด้านบุคลากรทดแทนของกองทัพที่จะเข้าสู่สังคมสูงอายุ

การเตรียมพร้อมด้านกระบวนการเตรียมการเข้าสู่สังคมสูงอายุของกองทัพ

การเตรียมพร้อมด้านเทคโนโลยีทดแทนกำลังพลที่ขาดแคลน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 กำลังพลมีทักษะการใช้เทคโนโลยีและใช้ทดแทนคนได้

การเตรียมพร้อมด้านบุคลากรทางด้านเทคโนโลยี

การเตรียมพร้อมด้านกระบวนการฝึกอบรมทักษะด้านเทคโนโลยีแก่กำลังพล

การเตรียมพร้อมด้านเทคโนโลยีโดยการนำเข้าพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมมาใช้ในกองทัพ

ตัวอย่างการนำ From To Analysis ไปใช้เป็นแนวทางการวางแผนยุทธศาสตร์

จากปัจจัยผลักดันด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุนในอนาคต 10-20ปีต่อจากนี้ ดังนี้

From-To-Analysis

FROM ขณะนี้เราอยู่จุดไหน	เราต้องทำอะไรบ้าง พิจารณาทุกมิติ	To อนาคตที่เราต้องการ
1. Financial	1. Financial	1. Financial
งบประมาณไม่เพียงพอ	ปรับปรุงงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพบก และทดลองใช้แบบใหม่ที่เหมาะสม	ใช้งบประมาณคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ
2. Customer	2. Customer	2. Customer
กำลังพลสุขภาพไม่ดี ตรวจสุขภาพไม่ครบ	ตรวจสุขภาพกำลังพลให้มากที่สุด และปรับปรุงประเมินและดำรงความพร้อมด้านสุขภาพด้วยเทคโนโลยี	กำลังพลมีสุขภาพ ดำรงความพร้อมครบ
ไม่มีเทคโนโลยีดูแล ประเมินสุขภาพกำลังพล		ใช้เทคโนโลยีดูแล สุขภาพกำลังพล อย่างทั่วถึง
3. Internal Process	3. Internal Process	3. Internal Process
กองทัพเริ่มเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ	ปรับนโยบายงานให้สอดคล้องกับกำลังพลทดแทน และปรับระบบกำลังสำรอง และการนำบุคคลเข้าสู่กองทัพ	ยืดอายุกำลังพลเกษียณให้ทำงานต่อไปได้ ในสังคมสูงอายุ
4. Learning & Growth	4. Learning & Growth	4. Learning & Growth
กำลังพลไม่มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยี	อบรม ทดสอบ วิจัย พัฒนา เลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม นำมาใช้	ใช้เทคโนโลยีทดแทนกำลังพลได้ และกำลังพลเรียนรู้ได้

ภาพที่ 8 สิ่งที่กรมแพทย์ทหารบกต้องทำเพื่อนำไปสู่อนาคตที่ต้องการในมิติมุมมองเครื่องมือ Balanced Scorecard ผ่านกระบวนการ Form-To-Analysis ⁶

From-To-Analysis

FROM ขณะนี้เราอยู่ที่จุดไหน	ยุทธศาสตร์ระยะสั้น	ยุทธศาสตร์ระยะกลาง	ยุทธศาสตร์ระยะยาว	To อนาคตที่เราต้องการ
Customer กำลังพลสุขภาพไม่ดี ตรวจสุขภาพไม่ครบ และไม่มีเทคโนโลยี	ส่งเสริมตรวจสุขภาพ กำลังพลให้มากที่สุด	สร้างระบบติดตาม สุขภาพด้วยเทคโนโลยี	ปรับปรุงพัฒนาเทคโนโลยี ทันสมัย	Customer ใช้เทคโนโลยีดูแล สุขภาพกำลังพลให้ดี
Internal Process กองทัพเริ่มเข้าสู่ สังคมสูงอายุ	สร้างความตระหนักรู้เข้าสู่ สังคมสูงอายุ	ปรับนโยบายและแผนให้ สอดคล้องกับสังคมสูงอายุ	ทดลองใช้แผนใหม่รองรับ สังคมสูงอายุ	Internal Process ยืดอายุกำลังพล เกษียณให้ทำงาน ต่อไปได้
Learning & Growth กำลังพลไม่มีความรู้ ในการใช้เทคโนโลยี	สร้างบุคคลากรและอบรม ทางเทคโนโลยี	วิจัยทดลอง นวัตกรรมใช้ เทคโนโลยี	พัฒนาทดลอง เทคโนโลยี นำไปใช้ทั้งกองทัพ	Learning & Growth กำลังพลเรียนรู้ใช้ เทคโนโลยีทันสมัยได้ดี
Financial งบประมาณไม่พอ เพียงพอ	ทบทวนการใช้ งบประมาณให้มี ประสิทธิภาพ	ปรับปรุงการใช้ งบประมาณ	ทดลองการใช้งบประมาณ ใหม่	Financial งบประมาณใช้คุ้มค่า สอดคล้องยุทธศาสตร์

ภาพที่ 9 ภาพรวมแผนยุทธศาสตร์กรมแพทย์ทหารบก ในมิติมุมมอง
เครื่องมือ Balanced Scorecard ผ่านกระบวนการ Form-To-Analysis ⁶

บทที่ 3

บทอภิปรายผล

ผลจากการวิจัยนี้ภาพฉากทัศน์ที่ดีที่สุดที่พึงประสงค์ คือ ภาพฉากทัศน์ B “สุขภาพดีและล้ำสมัย” (ความก้าวหน้าเทคโนโลยี+ ,สังคมสูงอายุ+) จะได้รับการพยากรณ์ย้อนหลัง ² (Backcasting) จากภาพอนาคตที่ดีที่สุด จะทำให้มีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับเวลาดังนี้

พ.ศ.2565 กลาโหมปรับเหล่าทัพเตรียมพร้อมเข้าสู่สังคมสูงอายุและสุขภาพกำลังพล

พ.ศ.2570 กองทัพปฏิรูปการรับกำลังพลเข้าสู่กองทัพและการเกษียณอายุราชการ

พ.ศ.2575 พัฒนาการศึกษายาวิทยาการเหล่าไซเบอร์และเทคโนโลยี

พ.ศ.2580 ปรับหลักสูตรการศึกษาในเหล่าต่างๆรองรับทักษะด้านเทคโนโลยี

พ.ศ.2585 กองทัพพร้อมรองรับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุ

ตามกรอบแนวคิดการวิจัยแนวทางการในการพัฒนายุทธศาสตร์ของกรมแพทยทหารบกด้วยการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับแนวคิดในบริบทระดับโลกได้แก่ การคาดการณ์อนาคตของบริษัทเชลล์ (shell) มีการออกแบบชุดภาพอนาคต ⁸ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ในบริบททางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบริษัท ดังนั้นผู้บริหารของบริษัทเชลล์นำชุดภาพอนาคตไปประเมินร่วมกับภาพอนาคตของตลาดพลังงานเพื่อทำความเข้าใจในสภาวะความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจนั้นว่าจะมีอะไรที่สามารถเกิดขึ้นบ้างเพื่อที่จะได้นำไปพัฒนากลยุทธ์และแผนองค์กรไว้รองรับอนาคตโดยบริษัทเริ่มใช้กระบวนการออกแบบชุดภาพอนาคตเพื่อการปรับตัว (Adaptive Scenario Planning) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 เมื่อปีแอร์แวก (Pierre Wack) ผู้จัดการฝ่ายวางแผนชาวฝรั่งเศส ได้สร้างชุดภาพอนาคตต่างๆขึ้น รวมถึงภาพความเป็นไปได้ที่อุปทานน้ำมันทั่วโลกจะสะดุดลง ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยมีใครคาดคิดมาก่อนในตอนนั้น จนเมื่อปี พ.ศ. 2516 เกิดภาวะวิกฤตการณ์น้ำมันขึ้นจริงทำให้บริษัทเชลล์ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและสามารถวางแผนรับมือเหตุการณ์ได้ทัน่วงทีจนสามารถเปลี่ยนสถานการณ์พลิกวิกฤตเป็นโอกาสก้าวกระโดดจากตำแหน่งรั้งท้ายกลุ่มผู้ผลิตบริษัทน้ำมันยักษ์ใหญ่ระดับโลกกลับมาผงาดขึ้นเป็นหนึ่งในบริษัทที่แข็งแกร่งที่สุดในกลุ่ม ซึ่งหลังจากนั้นเป็นต้นมา แผนกออกแบบชุดภาพอนาคตของเชลล์ก็ได้พัฒนา

กระบวนการนี้อย่างต่อเนื่องและในปีต่อๆมากระบวนการเดียวกันนี้ได้ช่วยให้บริษัทสามารถคาดการณ์และปรับตัวต่อวิกฤตน้ำมันขาดแคลนครั้งที่ 2 ในปี พ.ศ. 2522 ได้อีกเป็นผลสำเร็จ

ความสอดคล้องกับอีกความสำเร็จของการวางแผนชุดภาพอนาคตเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง คือกระบวนการเปลี่ยนผ่านประเทศจากนโยบายแบ่งแยกสีผิวสู่ประชาธิปไตยในแอฟริกาใต้ ด้วยโครงการออกแบบชุดภาพอนาคตมอนด์เฟลอร์⁸ (Mont Fleur Scenario Project) ที่จัดขึ้นในประเทศแอฟริกาใต้ระหว่างปีค.ศ. 1991 - 1992 ซึ่งนับว่าเป็นความเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมครั้งสำคัญ เพราะ ณ ใจกลางความขัดแย้งเรื่องนโยบายแบ่งแยกสีผิวที่ฝังรากลึกมานานเกือบ 50 ปี ตั้งแต่ยุคล่าอาณานิคม กระบวนการนี้สามารถช่วยให้แอฟริกาใต้สามารถเปลี่ยนผ่านประเทศไปสู่ประชาธิปไตยได้สำเร็จ

ผลของการวิจัยชุดภาพอนาคตที่ได้นี้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีด้านการพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีผ่านแผนปฏิบัติการกองทัพบกโดยโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงที่เกี่ยวข้องกับกรมแพทย์ทหารบกตามหลักการกรมฝ่ายยุทธบริการสนับสนุนการช่วยรบจะจัดทำยุทธศาสตร์ของกรมแพทย์ทหารบกเชื่อมต่อกับแผนปฏิบัติการกองทัพบกในการรองรับยุทธศาสตร์ชาติชาติด้านความมั่นคงผ่านแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของกองทัพบกทั้ง 2 แผนดังนี้ 1.โครงการพัฒนาขีดความสามารถของกองทัพ 2.การดำรงสภาพความพร้อมรบ

การวางแผนยุทธศาสตร์รองรับภาพอนาคตที่ได้จากการวิจัย

1. แบบ Robust คือกรมแพทย์ทหารบกวางแผนยุทธศาสตร์รองรับทุกภาพอนาคตทั้ง 4 ฉากทัศน์ในกรณีมีทรัพยากรมากพอเพียงในการรองรับทุกภาพอนาคต
2. แบบ Hedge คือกรมแพทย์ทหารบกวางแผนรองรับทุกภาพอนาคตทั้ง 4 ฉากทัศน์ ใช้การเฉลี่ยทรัพยากรเพื่อเตรียมรองรับทุกภาพอนาคตเท่าๆกัน
3. แบบ Bet the farm (Big bet) คือกรมแพทย์ทหารบกวางแผนรองรับเต็มพิกัดกับภาพอนาคตได้ 1 ฉากทัศน์ที่มั่นใจชัดเจนว่าจะเกิดขึ้นแน่และทุ่มทรัพยากรและทำทุกอย่างเพื่อให้เกิดขึ้นตามที่วางแผนไว้ในอนาคต

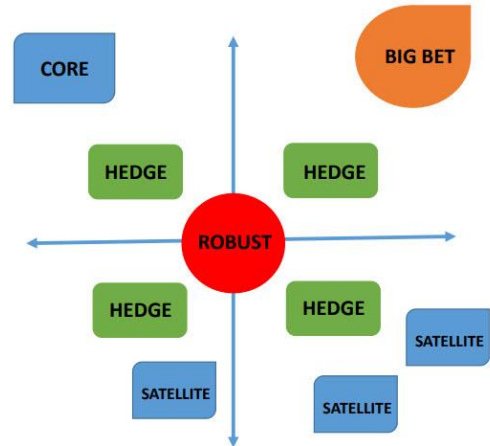
4. แบบ Core /Satellite คือกรมแพทย์ทหารบกวางแผนรองรับภาพอนาคต 1 ฉากทัศน์หลัก และวางแผนรองกระจายไปเพื่อรองรับภาพอนาคตอีก 3 ฉากทัศน์รองที่อาจเกิดขึ้นได้บางส่วน

ROBUST: Pursue only those options that would work out well (or at least not hurt you too much) in any of the four scenarios

HEDGE: Make several distinct bets of relatively equal size

BET THE FARM: Make one clear bet that a certain future will happen – and then do everything you can to help make that scenario a reality

CORE/SATELLITE: Place one major bet, with one or more small bets as a hedge against uncertainty, experiments, and real options



ภาพที่10 แนวทางการวางแผนรองรับภาพฉากทัศน์ในอนาคต⁶

แนวทางพัฒนาศาสตร์ในอนาคตจากเครื่องมือการวางแผนด้วยการจำลองสถานการณ์ (scenario planning)

จากปัจจัยผลักดันด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุเพื่อพัฒนาการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ของกรมแพทย์ทหารบกในอนาคตอีก 20ปี ต่อจากนี้ (ปี 2585) มีผลต่อประเด็นต่างๆในอนาคตดังนี้



ภาพที่ 11 แนวทางพัฒนายุทธศาสตร์ในอนาคตจากเครื่องมือการวางแผนด้วยการจำลองสถานการณ์ (scenario planning)⁶

1. เรื่อง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นทางยุทธศาสตร์ของกรมแพทยทหารบก

การทบทวนยุทธศาสตร์, วิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ที่กรมแพทยทหารบกที่ได้จัดทำจนถึง ปี 2564 นั้น ยังคงสามารถรองรับการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีได้ และมีความสอดคล้องกับโครงการตามแผนปฏิบัติการกองทัพบกเพื่อสามารถรองรับความท้าทายในอนาคต ดังนี้

1.1. โครงการพัฒนาขีดความสามารถของกองทัพ

ซึ่งเดิมประเด็นทางยุทธศาสตร์หลักของกรมแพทยทหารบก ปี 2560-2564 มีประเด็นหลัก ทั้ง 4 ประเด็นยุทธศาสตร์สามารถตอบโจทย์กองทัพบกต่อไปในอนาคตได้

- (1) ประเด็นยุทธศาสตร์เป็นองค์กรสมรรถนะสูง
- (2) ประเด็นยุทธศาสตร์เป็นเลิศด้านบริการแพทย์ในที่ตั้ง
- (3) ประเด็นยุทธศาสตร์เป็นเลิศเป็นเลิศด้านบริการแพทย์ในสนาม
- (4) ประเด็นยุทธศาสตร์มีบทบาทนำด้านการแพทย์ทหารในภูมิภาค

ประเด็นเป้าประสงค์ย่อยที่อาจเพิ่มมุมมองในอนาคตของกรมแพทยทหารบกควรมีแนวทางด้านการส่งเสริมการประเมินสุขภาพกำลังพลโดยการใช้เทคโนโลยีแพลตฟอร์มทางการแพทย์สนับสนุนการดูแลสุขภาพกำลังพลและครอบครัว

1.2.การดำรงสภาพความพร้อมรบของกองทัพบก

ประเด็นเป้าประสงค์ย่อยที่อาจเพิ่มเติมมุมมองในอนาคตควรมีแนวทางด้านการส่งเสริมและการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อทดแทนการใช้กำลังพลและสุขภาพกำลังพลเพื่อรองรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเข้าสู่สังคมสูงอายุอย่างมีคุณภาพในทุกมิติ ดังนั้นยุทธศาสตร์ในอนาคตควรดำรงความมุ่งหมายในการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลเพื่อตอบโจทย์แผนปฏิบัติการกองทัพบกทั้ง 2 ข้อดังกล่าวอย่างต่อเนื่องและสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่กำลังจะเกิดต่อไปในอนาคตต่อไปได้ทันเวลา

2.เรื่อง ทรัพยากร จุดอ่อน จุดแข็ง ของกรมแพทย์ทหารบก

ทรัพยากรของกรมแพทย์ทหารบกที่จะสามารถรองรับโจทย์ในอนาคตยังคงจำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน โดยเน้นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และอัตราการบรรจุกำลังพลสายแพทย์ในการเพิ่มขีดความสามารถทุกด้านเพื่อรองรับการดูแลสุขภาพของกำลังพลและเพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยีให้ทันสมัยในอนาคตข้างหน้าทำให้เกิดผลลัพธ์จากการสั่งสมที่ละเล็กทีละน้อยอันเป็นหนทางที่จะไปถึงจุดอันเหลือเชื่อได้

3.เรื่อง สถานการณ์ในอนาคตที่กรมแพทย์ทหารบกต้องเผชิญ

ด้านการเข้าสู่สังคมสูงอายุ ในอนาคตกำลังพลส่วนใหญ่จะเผชิญปัญหาหนี้สินและความมั่นคงทางการเงินหลังเกษียณรวม จึงต้องให้มีความรู้ในการบริหารจัดการเงินหลังเกษียณตลอดจนการขาดแคลนตำแหน่งบรรจุของบุคคลากรทางการแพทย์ แรงงานวัยทำงานทดแทนผู้เกษียณตลอดจนสุขภาพกำลังพลที่เจ็บป่วยหลังเกษียณและการยืดอายุราชการในการทำงานต่อหลังเกษียณอายุราชการ ส่วนด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในอนาคตต้องอาศัยการประเมินและติดตามสุขภาพกำลังพลอย่างต่อเนื่องด้วยเทคโนโลยีเพื่อไม่ให้เป็นการต้องงบประมาณในการดูแลสุขภาพรวมถึงการเตรียมความพร้อมด้านทักษะทางเทคโนโลยีให้กำลังพล ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีทดแทนกำลังพลในอนาคต

บทที่ 4

บทสรุป

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมระดับโลกอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน (VUCA world) ทำให้การศึกษาเรื่องอนาคตศึกษา (Future study) ในการคาดการณ์อนาคตเพื่อนำไปใช้ปรับมุมมองในวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับกองทัพบกและกรมแพทย์ทหารบก ผลงานวิจัยนี้ตอบโจทย์ตามวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ข้อในการศึกษาการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (strategic foresight) โดยศึกษาสภาพปัจจุบันของยุทธศาสตร์กรมแพทย์ทหารบกปี 2560-2564 ได้ประเด็นยุทธศาสตร์ดังนี้ (1) ประเด็นยุทธศาสตร์เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (2) ประเด็นยุทธศาสตร์เป็นเลิศด้านบริการในที่ตั้ง (3) ประเด็นยุทธศาสตร์เป็นเลิศเป็นเลิศด้านบริการแพทย์ในสนาม (4) ประเด็นยุทธศาสตร์มีบทบาทนำด้านการแพทย์ทหารในภูมิภาค และค้นหาความท้าทายที่กรมแพทย์ทหารบกจะเผชิญในอนาคต 10 หรือ 20 ปี ต่อจากนี้จากปัจจัยผลักดัน (driving force) ด้านความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุด้วยเครื่องมือการจำลองสถานการณ์ (scenario planning) ในการพัฒนาแผนทางยุทธศาสตร์ของกรมแพทย์ทหารบกเพื่อรองรับความท้าทายในอนาคตด้วยการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์จึงได้ชุดภาพฉากทัศน์นำไปกำหนดแผนยุทธศาสตร์กรมแพทย์ทหารบกในการรองรับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุในอนาคตได้

วิธีการศึกษาใช้การวิจัยเชิงยุทธศาสตร์โดยกระบวนการจัดทำภาพอนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Foresight) ได้ผลการศึกษาจากการวิจัยเป็นชุดภาพอนาคต 4 ฉากทัศน์ในอนาคต ดังนี้ 1.ภาพฉากทัศน์ B สุขภาพดีและล้ำสมัย (ภาพอนาคตที่พึงประสงค์) 2. .ภาพฉากทัศน์ A สุขภาพดีแต่ล้ำหลัง 3. .ภาพฉากทัศน์ C สุขภาพแย่แต่ล้ำสมัย 4. .ภาพฉากทัศน์ D สุขภาพแย่และล้ำหลัง ทำให้ได้ประเด็นยุทธศาสตร์ในอนาคตเพื่อรองรับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสังคมสูงอายุจากการวิเคราะห์ From-To Analysis ในมุมมองตามหลักการ PPT (people, process, technology) ได้ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ปรับงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สุขภาพกำลังพลดีและมีเทคโนโลยีทันสมัย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับตัวเข้าสู่สังคมสูงอายุของกองทัพได้ดี

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 กำลังพลมีทักษะการใช้เทคโนโลยีและใช้ทดแทนคนได้

สิ่งที่กรมแพทย์ทหารบกควรต้องพิจารณาทำในการวางแผนยุทธศาสตร์ของกรมแพทย์ทหารบกระยะยาวเพื่อรองรับฉากทัศน์ที่ดีที่สุดที่พึงประสงค์ที่ได้จากชุดภาพอนาคตของงานวิจัยนี้ ตามมิติมุมมองของ balanced Scorecard ดังนี้

มุมมอง	ยุทธศาสตร์ระยะสั้น	ยุทธศาสตร์ระยะกลาง	ยุทธศาสตร์ระยะยาว
1.Financial ด้านการเงิน	ปรับปรุงงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพบก	ทดลองการใช้งบประมาณแบบใหม่ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม	ใช้งบประมาณคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
2.Customer ด้านผู้รับบริการ	ตรวจสอบสุขภาพกำลังพลให้มากที่สุด	ปรับปรุงประเมินและดำรงความพร้อมรบด้านสุขภาพด้วยเทคโนโลยี	ใช้เทคโนโลยี ดูแลสุขภาพกำลังพลอย่างทั่วถึง
3.Internal Process ด้านการจัดกระบวนการภายในองค์กร	เตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมสูงอายุ	ปรับนโยบายงานให้สอดคล้องกับกำลังพลทดแทน	ยืดอายุกำลังพลเกษียณให้ทำงานต่อไปได้ในสังคมสูงอายุ
4.Learning & Growth ด้านการเรียนรู้ เติบโต	สร้างบุคลากร ฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยี	ทดสอบ วิจัย เลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม	ใช้เทคโนโลยีทดแทนกำลังพลได้ และกำลังพลเรียนรู้ได้

สิ่งที่สำคัญเมื่อกรมแพทย์ทหารบกจำเป็นต้องเลือกจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ในกรณีมีทรัพยากรจำกัด ควรเลือกเน้นการพัฒนาขีดความสามารถสมรรถนะและสุขภาพของกำลังพลก่อนการนำเข้าเทคโนโลยี (people before tech) โดยเน้นพัฒนาด้านทักษะทางสังคม (soft skill) เป็นทักษะในการอยู่ร่วมกับคนอื่น ๆ ได้แก่ ทักษะการสื่อสารการพูดคุยกับคน การทำงานเป็นทีม การแก้ไขปัญหาต่างๆ การเจรจาต่อรอง ควบคู่กับทักษะความสามารถด้านอาชีพ (hard skill) ได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิคความรู้ ความชำนาญในอาชีพการทำงานนั้นๆ เป็นสิ่งที่ต้องมีและต้องใช้ เช่น ทักษะพื้นฐานด้านไอที ทักษะด้านภาษาหรือทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล ทักษะด้านการเรียนรู้เทคโนโลยีของ

กำลังพลทุกคนไม่จำกัดเฉพาะกลุ่มเพื่อเตรียมให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลกที่รวดเร็ว ตลอดเวลา พอเมื่อถึงเวลาที่เทคโนโลยีราคาถูกลงสามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้นกำลังพลก็สามารถเรียนรู้ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วรองรับเทคโนโลยีนั้นโดยไม่ตกยุคสมัย ตลอดจนทักษะที่ในยุคศตวรรษที่ 21 ที่กำลังพลทุกคนควรจะต้องมีคือทักษะส่วนบุคคล (meta skill) เป็นทักษะใหม่ที่เกิดขึ้นมารองรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ได้แก่ทักษะการคิดและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ทักษะด้านการบริหารจัดการตนเอง ความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงใดๆในอนาคต การรู้จักและเข้าใจตัวเอง วิเคราะห์ให้ได้ว่าจุดอ่อนและจุดแข็งของตัวเองคืออะไรและต้องเอาอะไรมาเสริมเพื่อการพัฒนาตนเองตลอดเวลา

ในอนาคตสภาพแวดล้อมที่คุ้นเคยอาจจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Disrupt) ส่งผลให้กรมแพทย์ทหารบกต้องเผชิญความจริงแบบใหม่ ข้อมูลชุดใหม่ กฎเกณฑ์ใหม่ หรือผลกระทบจากการจัดระเบียบโลกใหม่ (new world order) ภายหลังสงคราม โรคระบาด และปัจจัยผลักดันอื่นๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทำให้ที่ไม่รู้แน่ชัดว่าจะเกิดอะไรขึ้นกับกรมแพทย์ทหารบก ถึงแม้ว่าการคาดการณ์อนาคตจะไม่มีทางสมบูรณ์แบบก็ตามแต่ก็ยังสามารถวางแผนด้วยการจำลองสถานการณ์เพื่อเตรียมความพร้อมล่วงหน้าได้เสมอ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

หลังจากได้ประเด็นยุทธศาสตร์จากชุดภาพอนาคตในการวิจัยนี้และนำไปพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของกรมแพทย์ทหารบกแล้วจากนั้นให้ติดตามสถานการณ์ต่อเนื่องไปในอนาคตเพื่อวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และสัญญาณเตือน (indicators and signposts) ว่าภาพอนาคตนั้นๆ กำลังจะเกิดขึ้นแล้วเป็นการหาสัญญาณของการเปลี่ยนแปลง (sign of change) ว่าอนาคตที่วาดภาพไว้แล้วกำลังจะเกิดขึ้นในฉากทัศน์หนึ่ง เพื่อกรมแพทย์ทหารบกจะได้เตรียมความพร้อมอย่างมีทิศทางพร้อมรองรับอนาคตได้ โดยพิจารณา ดังนี้

(1) **Indicators** หมายถึงตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัดสถานการณ์ คือความเคลื่อนไหวซึ่งเราคอยติดตามเพื่อตีความภาพอนาคต มองหาจากบทความหรือข่าวที่เกี่ยวข้องกับภาพอนาคตของเรามีร่องรอยอะไรบ้าง ให้เราทราบ เพื่อคลี่คลายภาพอนาคตที่วาดไว้ เช่น ข้อมูลทางสถิติต่างๆ ได้แก่ ตัวชี้วัดทางเทคโนโลยี, สังคม, เศรษฐกิจ, การเมือง, สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

(2) **Signposts** หมายถึงสัญญาณบอกเหตุหรือสัญญาณการเปลี่ยนแปลงที่เตือนว่าภาพอนาคตนั้นๆกำลังจะเกิดขึ้นแล้ว ได้แก่ สัญญาณบอกเหตุทางเทคโนโลยี, สังคม, เศรษฐกิจ, การเมือง, สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้และสัญญาณเตือน (indicators and signposts) ว่าภาพอนาคตนั้นๆกำลังจะเกิดขึ้นแล้วกรมแพทย์ทหารบกจะได้เตรียมรับมือกับความท้าทายที่จะปรากฏในอนาคตได้อย่างทันสถานการณ์

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจใช้ปัจจัยผลักดัน (driving force) จำนวนหลายปัจจัยผลักดัน (multiple driving force) เพื่อพิจารณาในการวาดภาพฉากทัศน์อนาคตของกรมแพทย์ทหารบกโดยเครื่องมือการวางแผนด้วยการจำลองสถานการณ์ (scenario planning) จะได้ภาพอนาคตจากปัจจัยผลักดันหลายแกน (multiple driving force) มากกว่าการใช้แกนปัจจัยผลักดัน (driving force) แบบ 2 แกนเหมือนในการวิจัยนี้ ซึ่งจะสามารถนำไปสู่การวางแผนทางยุทธศาสตร์ของกรมแพทย์ทหารบกได้จากหลายปัจจัยผลักดัน (multiple driving force) ทำให้มีมุมมองอนาคตจากปัจจัยผลักดันที่ครอบคลุมหลายมิติในการวางแผนยุทธศาสตร์ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

1. อภิวัฒน์ รัตนวราหะ. อนาคตศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.), 2563
2. ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์. คู่มือการจัดทำภาพอนาคตทางยุทธศาสตร์ .กรุงเทพฯ .สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ; 2564.
3. นิตยภัต ศุขเจริญ. การมองอนาคต. ว มรร. ปีที่3 ฉบับที่13 : กันยายน-ธันวาคม 2562
4. สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. เครื่องมือการมองอนาคต.กรุงเทพ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ; 2562
5. ฤทธิกร การะเวก . ยุทธศาสตร์กรมแพทยทหารบก.การประชุมแถลงยุทธศาสตร์กรมแพทยทหารบก. 15พค.2560 ; กรมแพทยทหารบก. กรุงเทพฯ
- 6.กัลยา ตันติยาสวัสดิกุล. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์และการวางแผนอนาคตเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง. การประชุมการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์และการวางแผนอนาคตเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง. 4-25กย.2564 ; กรุงเทพฯ.คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ; 2564
- 7.กัลยา ตันติยาสวัสดิกุล. Design thinking process for creative problem solving กระบวนการคิดเชิงออกแบบสำหรับการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์. พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพฯ . คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ; 2565
- 8.อดัม คาเฮน. Transformative scenario Planning ถอดบทเรียนเปลี่ยนอนาคต. พิมพ์ครั้งที่2 .กรุงเทพฯ.มูลนิธิส่งเสริมการออกแบบประเทศไทย ; 2012
- 9.นิชิมูระ มินาริ. Scenario Thinking กรุงเทพฯ. เอส พี เอ็นการพิมพ์ ; 2552
- 10.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. การคิดเชิงกลยุทธ์.พิมพ์ครั้งที่4 กรุงเทพฯ.ซัคเซสมิเดีย ; 2546

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก สุรงค์ วิทยาวงศรุจิ
วัน เดือน ปีเกิด	7 มีนาคม 2517
ประวัติสำเร็จการศึกษา	
พ.ศ. 2532	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
พ.ศ. 2536	วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า
พ.ศ. 2544	แพทย์ประจำบ้านศัลยศาสตร์กระดูกและข้อรพ.พระมงกุฎ
พ.ศ. 2554	แพทย์อนุสาขาท่อยอดเชี่ยวชาญเฉพาะทางสาขาผ่าตัดข้อเทียมและผ่าตัดส่องกล้อง รพ.ตำรวจ
พ.ศ. 2562	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐและเอกชน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2541-2542	รักษาราชการนายแพทย์โรงพยาบาลค่ายกฤษณ์สีวะรา
พ.ศ. 2542-2544	รักษาราชการนายแพทย์กรมรบพิเศษที่ 5
พ.ศ. 2544-2549	ประจำกรมแพทย์ทหารบก
พ.ศ. 2549-2551	ผู้บังคับหมวดพยาบาลกองพันที่1กรมพัฒนาและพิทักษ์ ทรัพยากรที่1
พ.ศ. 2551-2553	อายุรแพทย์โรงพยาบาลค่ายสุรนารี
พ.ศ. 2553-2555	ประจำกรมยุทธศึกษาทหารบก
พ.ศ. 2555-2560	อายุรแพทย์โรงพยาบาลค่ายสุรนารี
พ.ศ. 2560-2562	รองแพทย์ใหญ่กองทัพภาคที่ 2
พ.ศ. 2562-2563	รองแพทย์ใหญ่กองทัพภาคที่2 และรักษาราชการผู้บังคับ กองพันเสนารักษ์ที่ 3
พ.ศ. 2563-2565	รองแพทย์ใหญ่กองทัพภาคที่ 2

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2565	ผู้อำนวยการโรงพยาบาลค่ายวิวัฒน์โยธิน
-----------	--------------------------------------