

การบริหารยุทธศาสตร์ วว.

เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

บทสัมภาษณ์

ดร.อาภากร สุปัญญา

รองผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และจัดการนวัตกรรม วว.



ศิริระ ศิลานนท์ และสลิลดา พัฒนศิริ

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

35 หมู่ที่ 3 เทคโนธานี ตำบลคลองห้า อำเภอลองทอง จังหวัดปทุมธานี 12120

การเปลี่ยนแปลงของกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มาเป็นกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ส่งผลโดยตรงถึงการต้องปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์การทำงานของทุกหน่วยงานภายใต้กระทรวงวิทย์ฯ เดิมอย่างไรบ้าง วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วว. ฉบับนี้ ได้รับเกียรติเข้าสัมภาษณ์ ดร.อาภากร สุปัญญา รองผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และจัดการนวัตกรรม (ยธ.) ท่านใหม่ของ วว. ถึงแนวทางและทิศทางการบริหารยุทธศาสตร์ใหม่ของ วว. ในยุคที่ต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงหลายมิติไว้อย่างไร โปรดติดตามได้ในคอลัมน์คุยเพื่อเรื่องวิทย์ฉบับนี้

ท่านมีแนวทางในการบริหารยุทธศาสตร์ของ วว. อย่างไร

ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจให้ตรงกันก่อนกับคำว่า ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ หรือ Strategy ไม่ว่าจะเรียกคำไหนสิ่ง ที่พวกเราควรเข้าใจให้ตรงกันคือ การแจกแจงหรือกำหนด ประเด็นหรือสิ่งที่ต้องทำ เพื่อให้บรรลุพันธกิจหรือเป้าหมาย ขององค์กร จากนั้นจึงนำมากำหนดเป็นแผนงานโครงการหรือ แผนปฏิบัติการ (action plan) ว่าจะต้องมีขั้นตอนดำเนินการ อย่างไรต่อไป และจะวัดผลอย่างไร เพื่อให้เราสามารถควบคุม ให้เกิดการปฏิบัติได้ในแต่ละยุทธศาสตร์

ดังนั้น ยุทธศาสตร์ที่ดีจึงต้องมีความเหมาะสมในแต่ละ ช่วงเวลาและสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร สำหรับ วว. เรา มีพระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่ง ประเทศไทย พ.ศ. 2522 กำหนดบทบาทให้ต้องมีหน้าที่และได้ ออกมาเป็นพันธกิจ วว. ดังนี้

1. วิจัยพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และ นวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ ตอบ สนองการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
2. ให้บริการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ ตรวจสอบ รับรองระบบคุณภาพ อบรม และที่ปรึกษา เพื่อยกระดับความ สามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรม

3. ถ่ายทอดเทคโนโลยี และนวัตกรรม สู่อุตสาหกรรม และวิสาหกิจชุมชน และผลักดันให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์ทั้งเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

4. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ทันสมัยและมีธรรมาภิบาล พร้อมทั้งยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรสู่ นักสร้างสรรค์ นวัตกรรม

ดิฉันพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของ วว. ชี้นำองค์กรด้วยวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรชั้นนำในการบูรณาการวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อสร้างสังคมนวัตกรรมอย่างยั่งยืน” พร้อมกำหนดค่านิยมหลัก TISTR ให้เป็นหลักปฏิบัติของ “คน วว.” ในการที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืนด้วยกัน เมื่อมีพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้ว และมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ซึ่งเกิดจากการพิจารณาว่าจะดำเนินการเรื่องใดเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของ วว.

การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของกระทรวง การเปลี่ยนแปลงของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของสังคมมาเป็นยุคสังคมสูงวัย

การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายใน เช่น ศักยภาพและข้อจำกัด การเปลี่ยนผ่านคนรุ่นใหม่เข้าสู่ยุควัยทำงานแทนที่ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวกับวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงข้อกฎหมายภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกฎระเบียบต่างๆ ภายใน

“ ยุทธศาสตร์ที่ดีต้อง มีความเหมาะสมใน แต่ละช่วงเวลาและ สอดคล้องกับพันธกิจ ขององค์กร ”

แนวทางบริหารยุทธศาสตร์ คือ การทำให้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดนั้นถูกนำไปสู่การปฏิบัติได้ตามแผน และติดตามผลการปฏิบัติว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ หากมีสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ก็ต้องมีการนำแผนยุทธศาสตร์ มาทบทวนและปรับปรุงแผน

สิ่งที่เปลี่ยนแปลงสำคัญหนึ่งที่ทำให้ วว. ต้องมีการทวนการบริหารยุทธศาสตร์คือ การเปลี่ยนรัฐบาล การควมรวมกระทรวง อว. ซึ่งมุ่งขับเคลื่อนงานผ่าน 4 แพลตฟอร์ม คือ 1. การพัฒนากำลังคนและสถาบันความรู้ 2. การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ท้าทายของสังคม 3. การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน 4. การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่และเศรษฐกิจท้องถิ่น จากเหตุผลดังกล่าวยุทธศาสตร์ของ วว. จึงต้องทำคู่ขนานไปทั้ง การทำวิจัยเพื่อตอบโจทย์ตลาดเชิงพาณิชย์ และตอบโจทย์การขับเคลื่อนของประเทศ





จากยุทธศาสตร์ที่ วว. ตั้งไว้ ท่านเห็นว่ามีจุดที่จะต้องปรับปรุง หรือเพิ่มเติมตรงไหนบ้างหรือไม่

ยุทธศาสตร์ของ วว. ปัจจุบัน มี 4 ด้านด้วยกัน ได้แก่

1. สร้างสรรค์เทคโนโลยีและนวัตกรรมเชิงบูรณาการ เพื่อตอบสนองการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศให้มั่นคง
2. ยกระดับคุณภาพชีวิต และลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม เศรษฐกิจที่ยั่งยืน ด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม
3. สร้างสังคมนวัตกรรมของประเทศ และชุมชนให้มั่นคงและยั่งยืน
4. พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ทันสมัย เข้มแข็ง พึ่งตนเองได้ และมีธรรมาภิบาล

จากยุทธศาสตร์ของ วว. ข้างต้น ยังจะต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับทิศทางการเคลื่อนของประเทศและกระทรวง การกำหนดจุดเน้นที่สำคัญที่ต้องขับเคลื่อน อะไรคือสิ่งที่เราต้องดำเนินการแบบเร่งด่วน การพัฒนาแพลตฟอร์ม การทำงานที่สามารถบูรณาการศักยภาพของ “คน วว.” เพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และพัฒนาระบบการติดตามประเมินผล เพื่อให้สามารถนำมาปรับปรุงแผนงาน/ยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

การพัฒนายุทธศาสตร์โดยทั่วไปมักทำใน 2 วิธี คือ (1) การพัฒนาจากบนลงล่าง การพัฒนาจากผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญแล้วส่งการลงไปที่ปฏิบัติ วิธีนี้ทุกคนต้องปฏิบัติตามแม้ไม่เห็นด้วย กับ (2) การพัฒนาโดยการนำข้อมูลที่ผ่านมา

การวิเคราะห์แล้วสู่การพัฒนายุทธศาสตร์และแผนงาน ภายใต้การเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น ก็เพื่อให้ทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ โดยอาจจะผ่านผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้รวบรวมข้อมูลความต้องการของลูกค้า วิเคราะห์และกลั่นกรองข้อมูลเข้ามาสู่การทำแผนยุทธศาสตร์ วิธีนี้ทุกคนจะทำตามด้วยความเต็มใจ แต่อย่างไรก็ตามภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันการผสมทั้ง 2 วิธีจะมีความเหมาะสมกว่า ซึ่ง วว. เลือกที่จะผสมวิธีดั้งเดิมของแต่ละแบบมาผสมผสานกัน

เป้าหมายแห่งความสำเร็จ ในฐานะ รอง พวว.ยธ. คืออะไรบ้าง

เป้าหมายแรกคือ ต้องเตรียมคน วว. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จากสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปมากในปัจจุบัน ทุกคนต้องเข้าใจเป้าหมายสิ่งที่เราจะไปด้วยกันในความหมายเดียวกันก่อนว่า วว. จะเดินไปทางไหน เพื่อร่วมกันสร้างกระบวนการทำงานใหม่ขึ้นมา ให้สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างเข้มแข็ง บูรณาการกันได้ มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำคัญที่สุดขององค์กร

“ คนหนึ่งคนมีทั้งบวกและลบ มีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน สำคัญคือ เรามองเห็นมุมบวกและเลือกใช้มุมเก่งของแต่ละคนหรือยัง ”

การนำ OKR (Objectives & Key Results) เข้ามาทดลองปรับใช้ โดยอาจเริ่มจากภายในบางกลุ่มก่อน โดยนำมาผสมผสานกับระบบ KPI (Key Performance Indicators) ในปัจจุบันให้เป็นแบบไฮบริด เพราะติดใจเชื่อว่าการใช้ OKR ภายใต้อาชีพ “คน วว.” ซึ่งเก่งอยู่แล้ว เราจะสามารถสร้างเป็นทีมเล็กๆ แต่เป็นทีมที่ทำงานเร็ว จะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่เร็วขึ้นและจบเป็นขั้น

เป้าหมายที่สองคือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เราต้องสามารถบริหารจัดการบนฐานข้อมูลที่มีอยู่ จะทำอย่างไรให้ระบบการรายงานผลการดำเนินงานต่างๆ เป็นปัจจุบัน (real-time) อาทิ ข้อมูลการเงิน ข้อมูลผลการดำเนินงาน ข้อมูลด้านการสนับสนุนเชิงพื้นที่ (area based) และนอกจากนี้ควรจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบของ วว. ให้สอดคล้องกับระบบสมัยใหม่ด้วย

เป้าหมายที่สามคือ การช่วยกันขับเคลื่อน วว. สู่การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ TQA (Thailand Quality Award) ซึ่งเป็นรางวัลอันทรงเกียรติ ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก และเป็นกลไกหนึ่งในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้แก่องค์กรได้

สิ่งที่ยากจะกล่าวสรุปท้ายเพิ่มเติม

อยากให้พวกเราให้ความสำคัญกับการ “มองความงดงามของบ้านทั้งหลังมากกว่าการเพ่งมองก้อนอิฐที่วางไม่ตรงเพียงไม่กี่ก้อน” เพราะมันจะทำให้เราเสียเวลาที่ใช้ส่วนดีหรือ



จุดแข็งของพวกเรามาทำงานร่วมกัน โดยส่วนตัวเชื่อว่าคนหนึ่งคนมีทั้งบวกและลบ มีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน สำคัญคือ “เรามองเห็นมุมบวกและเลือกใช้มุมเก่งของแต่ละคนหรือยัง” ถ้าเพียงเรารู้จักใช้จุดแข็งของเราทำงานหรือหัวหน้าเลือกใช้จุดแข็งลูกน้องทำงาน การทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานร่วมกัน การบริหารงานต่างๆ ก็จะประสบความสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ของ วว. สำเร็จได้คือ พวกเราต้องหาเวทีคุยกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีคิดและวิธีการทำงานของกันและกัน คุยกันให้เข้าใจเป้าหมายหรือหัวใจของโครงการที่รับผิดชอบ คุยกันให้เข้าใจเป้าหมายการทำงานของกอง/ศูนย์/สำนัก คุยกันให้เข้าใจเป้าหมายของระบบงานสำคัญ คุยกันให้เข้าใจเป้าหมายของ วว. หากเราเข้าใจเป้าหมายตรงกัน จะเกิด “พลังของการขับเคลื่อน”

สุดท้ายที่ยากจะบอกเล่าคือ ตลอดเวลาของการทำงานได้เรียนรู้คำว่า “ให้โอกาส” และ “ให้เกียรติ” เสมอและยึดถือปฏิบัติมาตลอด และเมื่อมาทำงานที่ วว. ก็ได้รับคำแนะนำจากผู้บริหารระดับสูงที่ว่าการทำงานคือ “การให้เกียรติ ให้โอกาส และ respect” ดังนั้นจึงไม่อยากลำบากนักที่จะปรับตัวเพื่อทำงานในตำแหน่ง “ผู้บริหารของ วว.” ในช่วงเวลาที่ผ่านไป ซึ่งต้องขอขอบคุณทีมงาน วว. โดยเฉพาะน้องๆ ในกลุ่ม ยช. ให้การต้อนรับ ให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

หลักการทำงานง่ายๆ ที่จะทำให้เราทำงานอย่างเป็นระบบได้ คือ 3P คือ Purpose หรือ “เป้าหมาย” ไม่ว่าจะทำอะไรเราต้องต้องตอบคำถามทำไมต้องทำให้ได้ก่อนลงมือทำ Process คือกระบวนการที่จะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายมีอะไรบ้าง และ Performance คือผลจากการทำงานคืออะไร ซึ่งจะทำให้เรา สามารถติดตามวัดผลได้และสามารถย้อนไปตอบโจทย์ Propose ได้ นี่คือหลักที่ใช้ในการทำงานได้ทั้งตัวเราและระดับหน่วยงาน ที่ดิฉันอยากจะฝากไว้ 🍀

