

บทความวิชาการ

การประยุกต์ใช้แนวคิดการทำงานแบบ Agile เพื่อพัฒนาระบบงาน: กรณีศึกษา สำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล

ณัฐณิษฐ์ ศรีมาเสริม *

ญาดา เอื้อสมิทธิ์ †

บทคัดย่อ

การบริหารจัดการภายในองค์กรยุคใหม่ที่ต้องการปรับปรุงแบบการดำเนินงานให้เกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น สามารถก้าวทันโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและแข่งขันกับผู้อื่นได้ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการประยุกต์ใช้แนวคิดการทำงานแบบ Agile เพื่อพัฒนาระบบงานของสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อเป็นการพัฒนารากฐานสำคัญในการสนับสนุนให้บุคลากรและองค์กร มีความพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ก้าวทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลให้พันธกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยแนวทางการประยุกต์ใช้เทคนิคการทำงานแบบ Agile ของสำนักงานผู้อำนวยการ จะเริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาระบบงาน จากนั้นจึงวางแผนกระบวนการพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ และสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบ Agile ให้เกิดขึ้นภายในสำนักงานผู้อำนวยการ อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้แนวคิดการทำงานแบบ Agile เพื่อพัฒนาระบบงานจะสำเร็จลงไม่ได้ หากขาดปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ อาทิ 1) การยอมรับความเปลี่ยนแปลงของบุคลากร 2) การมีส่วนร่วมจากตัวแทนของทุก ๆ ส่วนงาน 3) การสื่อสารแลกเปลี่ยนระหว่างหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ 4) การให้อิสระทีมงานในการบริหารจัดการปัญหาของตนเอง 5) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและวัดความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ และ 6) การพัฒนา “Agile Mindset” คือ การสร้างความคล่องตัวในการทำงาน การตอบสนองที่ฉับไว และการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ: องค์กรแบบ Agile, ระบบงาน, การพัฒนาองค์กร, สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล, มหาวิทยาลัยมหิดล

* เลขานุการสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล และรักษาการผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล, สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล, Email: natthanit.sri@mahidol.ac.th

† นักประชาสัมพันธ์, สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล, Email: yada.uas@mahidol.ac.th (Corresponding author)

(Received: 09/09/22, Revised: 10/12/22, Accepted: 23/12/22)

Academic Article

Applying the Agile Principles to Develop Work Systems: A Case of the Office of the Director, Institute of Molecular Biosciences, Mahidol University

Natthanit Srimaserm [‡]

Yada Uasmith [§]

Abstract

In the modern world, organizations are required to provide faster responses and constantly strive to gain a competitive advantage. The purpose of this article was to apply the agile principles to develop the work systems of the Institute of Molecular Biosciences' Office of the Director at Mahidol University in order to help the Institute to be one of the world's leading institutes in molecular biosciences. It is believed that applying the agile principles to the Institute's work systems will help prepare its personnel to have necessary skills and mindsets and be competence in today's fast changing world. Thus, this article proposed 3 main steps in applying the agile principles to the Institute's work systems: 1) analyzing current vision, mission, and goals and identifying problems that will prevent the Institute from reaching its goals; 2) developing a strategic action plan for applying the agile principles to the current work systems; and 3) creating an organizational culture that embraces and adapt to changes. Applying the agile principles to the Institute's work systems cannot achieve success without 1) increasing employees' awareness of the organization need for change; 2) engaging all stakeholders in the change process; 3) having effective communication strategies; 4) focusing on empowering employees and change teams; 5) setting specific key performance indicators and monitoring and evaluating the success regularly; and 6) promoting the agile mindsets in the Institute's employees, especially working flexible to achieve high-performing results, increasing employee responsiveness, and taking continuous effort to maintain high customer satisfaction levels.

Keywords: agile organization, work system, organizational development, Institute of Molecular Biosciences, Mahidol University

[‡] Institute Secretary and Acting Assistant Director for Human Resources, Institute of Molecular Biosciences, Mahidol University, Email: natthanit.sri@mahidol.ac.th

[§] Public Relations Officer, Institute of Molecular Biosciences, Mahidol University, Email: yada.uas@mahidol.ac.th (Corresponding author)

(Received: 09/09/22, Revised: 10/12/22, Accepted: 23/12/22)

1. บทนำ

สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2552 แบ่งหน่วยงานภายในออกเป็น 3 หน่วยงาน ได้แก่ 1) กลุ่มสาขาวิชา ประกอบด้วย กลุ่มสาขาวิชาชีววิทยาศาสตร์การเกษตรระดับโมเลกุล และกลุ่มสาขาวิชาชีววิทยาศาสตร์การแพทย์ระดับโมเลกุล 2) ศูนย์วิจัย ประกอบด้วย ศูนย์วิจัยและพัฒนาวัคซีน ศูนย์วิจัยธาลัสซีเมีย ศูนย์วิจัยประสาทวิทยาศาสตร์ ศูนย์วิจัยและพัฒนาอุปกรณ์ชีวการแพทย์ และศูนย์วิจัยประยุกต์และพัฒนานวัตกรรมกึ่ง 3) สำนักงานผู้อำนวยการ ประกอบด้วย งานบริหารจัดการ และงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรม สถาบันฯ มีบทบาทหน้าที่ในการบ่มเพาะงานวิจัยในระดับแนวหน้าของประเทศทางด้านการแพทย์และวิทยาศาสตร์การแพทย์ ดำเนินการวิจัยและพัฒนางานที่มีมูลค่าสูงในเชิงพาณิชย์ เช่น วัคซีน ยาขับเหล็ก และเทคโนโลยีชีวภาพกึ่ง (สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2565ข)

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในการเป็นสถาบันวิจัยในระดับโลก สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล จึงได้มีการวางแผนพัฒนากระบวนการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยการสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ เพิ่มบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของสถาบันฯ มีการคิดค้น วิเคราะห์ สังเคราะห์วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่ได้ผ่านการประเมินผล และมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการสร้างผลสัมฤทธิ์ให้กับสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามพันธกิจ ด้วยนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคตที่จะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลมากที่สุด (สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2565ข)

ด้วยความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่เป้าหมายในระดับสากลอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ท่ามกลางสถานการณ์ที่สถาบันการศึกษาทั่วโลกมีการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น และจากความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม สถาบันฯ จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์มุ่งสู่การสร้างความเป็นสถาบันวิจัยชั้นนำระดับโลกด้านชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล ขับเคลื่อนการดำเนินงานภายใต้พันธกิจ ซึ่งประกอบด้วย 1) สร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัยพื้นฐานและประยุกต์ เพื่อสร้างองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และพัฒนาสู่นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศไทยและสังคมโลก 2) สร้างความเป็นเลิศด้านการผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาที่มีศักยภาพในการสร้างสรรค์งานวิจัยที่มีคุณภาพระดับนานาชาติ 3) สร้างความเป็นเลิศด้านบริการวิชาการที่สามารถสร้างรายได้อย่างยั่งยืนและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้และสังคม 4) ส่งเสริมการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีคุณภาพและได้มาตรฐานระดับสากล ดังนั้น จึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์สำคัญ คือ การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินงานตามพันธกิจใน 4 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2565 – 2569) โดยมุ่งเน้นงานวิจัยที่มีผลงานที่ได้มาตรฐานและมีบทความตีพิมพ์ในระดับนานาชาติในการทำให้การ

ดำเนินงานตามพันธกิจมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก้าวไปสู่สถาบันวิจัยระดับโลกที่มีการแข่งขันสูงขึ้นได้ (สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2565)

ปัจจุบัน แนวคิดการทำงานแบบ Agile นับเป็นแนวคิดที่กำลังเป็นที่สนใจขององค์กรยุคใหม่ที่ต้องการความคล่องตัวในการทำงาน สามารถก้าวทันโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและแข่งขันกับผู้อื่นได้ เนื่องจาก Agile จะปรับรูปแบบของการทำงานให้มีกระบวนการสั้นลง เป็นแนวคิดที่มีความคล่องแคล่ว ว่องไว กระฉับกระเฉง เน้นเรื่องการสื่อสารแบบตัวต่อตัวมากกว่าการใช้เอกสาร ไม่เคร่งกระเปียบวิธีมากเกินไป โดยให้ความสำคัญกับ 1) มนุษย์ (บุคลากร) และการมีปฏิสัมพันธ์กัน มากกว่าการทำตามขั้นตอนและเครื่องมือ 2) ผลลัพธ์นำไปใช้งานได้จริง มากกว่าเอกสารที่ครบถ้วนสมบูรณ์ 3) การร่วมมือทำงานกับลูกค้า มากกว่าต่อรองให้เป็นไปตามสัญญา 4) ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลง มากกว่าการทำตามแผนที่วางไว้ (พริดา รังสีมันตศิริ และ ประไพพิศ มุฑิตาเจริญ, 2565)

ดังนั้น ก้าวแรกในการพัฒนาในระบบงานของสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล ให้ประสบความสำเร็จจึงควรเริ่มจากการปรับปรุงระบบการทำงาน รวมทั้งรูปแบบทางความคิดของบุคลากร ทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือบุคลากรระดับปฏิบัติการ ให้มีรูปแบบความคิดที่ยืดหยุ่นคล่องตัว หรือที่เรียกว่า Agile Mindset เมื่อเกิดสถานการณ์ใด ๆ ก็ตาม ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการขององค์กร ทุกคนจะต้องพร้อมเปิดรับความคิดใหม่ ๆ ร่วมมือกันแก้ไขปัญหา โดยไม่ยึดติดกับวิธีการแก้ไขปัญหาในรูปแบบเดิม

บทความนี้จึงเกิดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำข้อเสนอแนะในการประยุกต์ใช้แนวคิดการทำงานแบบ Agile เพื่อพัฒนาระบบงานของสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล เนื่องจากสถาบันฯ มีสัดส่วนบุคลากรสายวิชาการ ได้แก่ อาจารย์และนักวิจัยปริญญาเอก เพียงร้อยละ 36.3 แต่มีสัดส่วนของบุคลากรสายสนับสนุนถึงร้อยละ 63.7 (สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2565) หรือจะกล่าวได้ว่า บุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ มีสัดส่วนเกือบเป็น 2 เท่าของบุคลากรสายวิชาการ ดังนั้น หากสามารถทำให้ระบบการทำงานของสำนักงานผู้อำนวยการ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น ก็จะเป็นเสมือนการพัฒนาฐานรากสำคัญของสถาบันฯ ที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ และเดินหน้าสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน นั่นคือ การมุ่งสู่การเป็นสถาบันวิจัยไทย ที่ก้าวไกลไปในระดับโลก

2. ความจำเป็นของการประยุกต์ใช้แนวคิด Agile เพื่อพัฒนาระบบงานของสำนักงานผู้อำนวยการ

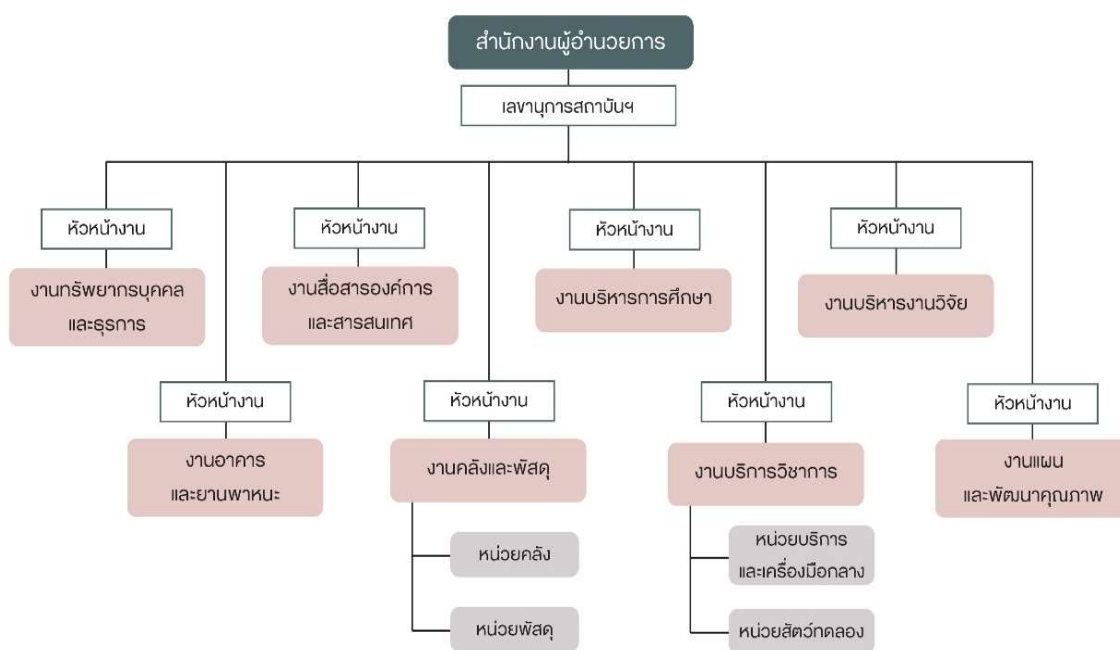
สำนักงานผู้อำนวยการ เป็นหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่ให้การสนับสนุน และตอบสนองภารกิจของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ให้มุ่งสู่เป้าหมายตามพันธกิจของสถาบันฯ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทำหน้าที่ประสานงาน ควบคุมดูแล ตรวจสอบ วิเคราะห์กลั่นกรองให้การบริหารงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย สำนักงานผู้อำนวยการได้แบ่งส่วนงานภายในออกเป็น 8 งาน ได้แก่ 1) งานทรัพยากรบุคคลและ

ธุรการ 2) งานอาคารและยานพาหนะ 3) งานสื่อสารองค์การและสารสนเทศ 4) งานคลังและพัสดุ 5) งานบริหารการศึกษา 6) งานบริหารงานวิจัย 7) งานบริการวิชาการ และ 8) งานแผนและพัฒนาคุณภาพ (สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2565ข)

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของสำนักงานผู้อำนวยการที่ผ่านมาใช้แนวคิดระบบการบริหารแบบระบบราชการ เน้นการสั่งการแบบบนลงล่าง (Top-down) ตามแบบสายบังคับบัญชา คือ บุคลากรรับถ่ายทอดนโยบายหรือแผนงานจากผู้บริหาร และปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถาบันฯ โดยไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานมากนัก จึงส่งผลให้พบปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ดังนี้

- 1) ขาดการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงาน
- 2) ขาดโอกาสการเรียนรู้เพิ่มเติมในสายงาน
- 3) ความเข้มแข็งด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ
- 4) มีจำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอ และ
- 5) ความเข้าใจในการทำงานของบุคลากรไม่ตรงกัน

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาถึงการแบ่งโครงสร้างของสำนักงานผู้อำนวยการในปัจจุบันจะพบว่า มีการแบ่งหน่วยงานภายในที่มีความซับซ้อน และต้องผ่านการกำกับดูแลจากผู้บังคับบัญชาหลายลำดับชั้น (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 แผนผังโครงสร้างสำนักงานผู้อำนวยการรูปแบบเดิม *ก่อน* ประยุกต์ใช้แนวคิดการทำงานแบบ Agile

ที่มา: สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล (2565)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล จึงวางแผนกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถาบันฯ ด้วยการนำแนวคิดการทำงานแบบ Agile มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบงาน เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการทำงาน สามารถปรับตัวเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เพิ่มโอกาสในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ และขยายขอบเขตความสามารถของตนเองในการสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเกิดการพัฒนาที่รวดเร็วและยั่งยืน ก้าวทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการสมัยใหม่หรือเทคโนโลยี อีกทั้งยังส่งผลให้การดำเนินงานของสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลสำเร็จได้ตามเป้าหมายตามที่ต้องการในอนาคต เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความเจริญให้กับระบบเศรษฐกิจ สังคมและประเทศชาติต่อไป

3. การบริหารจัดการแบบ Agile (Agile Management)

3.1 ความเป็นมาของเทคนิคการบริหารจัดการแบบ Agile

Stephen Denning (2018) ถือเป็นผู้อุ้กเบิกในการนำเทคนิคการบริหารจัดการแบบ Agile ซึ่งสามารถนำมาใช้ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการองค์การ จากยุคแห่งสำนักงานธิปไตย (Bureaucracy) อันเป็นระบบบริหารจัดการยุคแรกที่มีอุดมการณ์แบบควบคุมนิยมก่อให้เกิดระบบชนชั้นในองค์การ (Organization Caste System) และจำกัดจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร มาสู่ยุคแห่งเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (Creative Economy) ทุกองค์การต่างต้องการหลักการบริหารจัดการชุดใหม่ที่เป็นนวัตกรรมโดยเน้น 4 หลักการสำคัญ ประกอบด้วย ความโปร่งใส (Transparency) ชีตสมรรถนะ (Competence) ท้องถิ่นภิวัฒน์ (Localization) และพลังจากล่างขึ้นบน (Upside) ด้วยการออกแบบให้องค์การสร้างทีมเล็ก ๆ ที่เรียกว่าทีม Agile ขึ้น และส่งเสริมทีม หน่วย หรือกิจการเล็ก ๆ เหล่านี้ให้มีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่น ว่องไว เท้าทันการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเทคโนโลยีและความต้องการของลูกค้า ทำให้เกิดเกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “ซอฟต์แวร์กำลังจะกลืนกินโลก” (Software is eating the world) ซึ่งขับเคลื่อนโดยกลุ่มนักพัฒนาซอฟต์แวร์กลุ่มหนึ่งที่ร่วมกันเขียน “คำประกาศเพื่อการพัฒนาละมุนภันธ์แบบ Agile” (Manifesto for Agile Software Development) (Browaeys & Fisser, 2012; Pandkar et al., 2015)

การบริหารจัดการแบบ Agile (Agile Management) เป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการแนวใหม่ โดยเริ่มจาก 1) More Value to Less Work (ทำน้อยได้มาก) ด้วยการปรับกระบวนการใหม่ โดยใช้กฎที่สำคัญ 3 ประการ ประกอบด้วย The Law of the Small Team (กฎแห่งการทำงานเป็นทีมขนาดเล็ก) ในโลกแห่ง VUCA หรือ โลกที่มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน

(Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ซึ่งหลาย ๆ องค์การจะต้องเผชิญกับปัญหามากมายทุกวัน ด้วยนวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็วและต้องการทีมงานเล็กที่ทำงานข้ามสายงาน สั้นไหลไปกับปัญหา ใช้ความคิดสร้างสรรค์ มีวงจรสั้น รับฟังข้อคิดสะท้อนย้อนกลับจากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการอย่างรวดเร็ว และ The Law of the Customer (กฎแห่งลูกค้า) คือ ส่วนที่สำคัญที่สุดที่มุ่งตอบโจทย์ผู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ ลูกค้าผู้ใช้บริการ องค์การต้องเร่งขีดความสามารถของตนเองให้สามารถตัดสินใจ และปรับเปลี่ยนทิศทางไปในทางที่อาจจะไม่คาดคิดมาก่อน รวมทั้ง The Law of the Network (กฎแห่งเครือข่าย) ถือเป็นข้อต่อสำคัญที่เชื่อมโยงกฎแห่งทีมงานเล็ก กับกฎแห่งลูกค้าเข้าด้วยกัน ทำให้มีความเป็น Agile ทัวทั้งองค์การ (Tam et al., 2020)

อย่างไรก็ตาม หากองค์การต้องการจะนำแนวคิดการบริหารแบบ Agile มาประยุกต์ใช้ ก็ต้องพิจารณาถึง “กับดักของการบริหารจัดการ (Management Traps)” ไว้ด้วย กล่าวคือ องค์การจะต้องสำรวจให้เห็นถึงข้อจำกัดหรือสิ่งที่เป็กับดักเมื่อองค์การต่าง ๆ พยายามนำเอาแนวคิด Agile ไปดำเนินการ ทำให้กลายเป็นอุปสรรคที่ไม่สามารถทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการแบบใหม่ได้ โดย The Trap of Shareholder Value คือ กับดักที่องค์การต่าง ๆ มักจะติดยึดอยู่กับการให้ความสำคัญกับการทำให้เกิดการตอบแทนมูลค่าของผู้ถือหุ้นให้มากที่สุด (Maximizing Shareholder Values) เลยต้องติดกับการใช้วิธีการบริหารจัดการที่เน้นการใช้อำนาจควบคุมสั่งการ (Command and control) จนส่งผลต่อการบั่นทอนขวัญกำลังใจและความผูกพันของบุคลากร รวมทั้ง The Trap of Share Buybacks คือ กับดักของการคิดหมกมุ่นกับมูลค่าการซื้อขายหุ้น ทำให้ผู้บริหารเสพติดกับแนวคิดที่มุ่งแต่จะทำให้ผู้ถือหุ้นได้กำไรจากมูลค่าหุ้นจนไม่มีทรัพยากรเพียงพอที่จะมาสนับสนุนการลงทุนและการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์การ โดยเรียกกับดักการเสพติดนี้ว่า Corporate Cocaine สำหรับ The Cost-Oriented Economics Trap คือ กับดักแนวคิดเศรษฐศาสตร์แบบเน้นต้นทุน เน้นการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายซึ่งจะส่งผลต่อการทำลายหรือสูญเสียความชำนาญการ (Loss of Expertise) ขององค์การและ Trap of Backward-Looking Strategy คือ กับดักการคิดเชิงกลยุทธ์แบบมองถอยหลังมากกว่าการส่งเสริมและเพิ่มความสามารถในการมองไปยังอนาคตข้างหน้า (Putnik & Putnik, 2012)

3.2 หลักการสำคัญของเทคนิคการบริหารจัดการแบบ Agile

Agile คือ กรอบแนวคิดและวิธีการทำงานอย่างคล่องแคล่วรวดเร็ว เพื่อปรับเปลี่ยนให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างทันท่วงทีในสภาวะที่มีความไม่แน่นอน Agile คือ การทำงานเร็ว ๆ เปลี่ยนแปลงเร็ว แนวคิดและวิธีการทำงานที่เน้นความคล่องแคล่ว ปรับเปลี่ยนและตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว คณะทำงานแบบ Agile จะต้องมาประชุมกัน แล้วกำหนดเป็นคำประกาศ (Manifesto) หรือหลักยึดในการดำเนินการที่สำคัญดังต่อไปนี้ (Moniruzzaman & Hossain, 2013; Mostafa et al., 2016; Sharma et al., 2012)

- 1) ความสำคัญสูงสุด คือ ความพึงพอใจของลูกค้าผ่านการส่งมอบซอฟต์แวร์ (หรือผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน) ที่มีคุณค่าใช้ได้จริงในเวลารวดเร็วและต่อเนื่อง
- 2) ยินดีปรับเปลี่ยนเพื่อแก้ไขงานตามความต้องการของลูกค้า แม้ว่าจะอยู่ในขั้นตอนท้าย ๆ ของการพัฒนาแล้วก็ตาม กระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้เพื่อให้ลูกค้าสามารถแข่งขันได้
- 3) การส่งมอบซอฟต์แวร์ (หรือผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน) อย่างสม่ำเสมอ ด้วยการตั้งค่าเพื่อให้ระยะเวลาสั้นลง
- 4) ลูกค้าหรือผู้ใช้งานต้องทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถพัฒนาระบบงานของสำนักงานผู้อำนวยการ (หรือผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน) ที่ตรงใจลูกค้าได้
- 5) การพัฒนาโปรเจกต์โดยรวมคนทำงานที่มีแรงจูงใจในการทำงาน โดยสร้างสภาพแวดล้อมและการสนับสนุนที่พวกเขาต้องการ และให้ความไว้วางใจทีมงานว่าจะสามารถพัฒนางานที่ดีออกมาได้
- 6) วิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างทีมพัฒนาด้วยตนเอง หรือกับลูกค้าด้วยการสื่อสารแบบตัวต่อตัวเห็นหน้า เจตตัวกันมากกว่าการคุยหรือสื่อสารผ่านเครื่องมือ
- 7) การสร้างหรือพัฒนาระบบงานของสำนักงานผู้อำนวยการ (หรือผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน) ที่มีคุณค่า เป็นตัววัดความก้าวหน้าของการทำงาน
- 8) กระบวนการที่คล่องตัว หรือ Agile จะเป็นการส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้น ผู้สนับสนุน นักพัฒนา และกลุ่มผู้ใช้ จะต้องทำงานด้วยระดับความเร็วที่สม่ำเสมอ ไม่ช้าเกินไป หรือไปเร่งงานช่วงท้ายของการพัฒนา
- 9) การพัฒนาความรู้เชิงเทคนิคให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง และการออกแบบที่ดี เมื่อมีทั้งสองสิ่งนี้จะทำให้เกิดความคล่องตัวในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้อย่างรวดเร็ว
- 10) ความเรียบง่าย เป็นศิลปะในการทำงานที่มีความพิเศษ พยายามทำงานหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน แต่ยังมีประสิทธิภาพการใช้งานได้สูงสุด
- 11) รูปแบบของงาน ความต้องการของลูกค้าและการออกแบบที่ดี จะมาจากที่คนในทีมมีการรับผิดชอบในงานของตัวเองอย่างดีที่สุด สามารถคิดและหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและแก้ปัญหาได้โดยไม่ต้องรอให้ใครมาบริหารจัดการ นอกจากจัดการตัวเองให้พร้อม และพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ
- 12) ในช่วงเวลาปกติ ทีมต้องมีการแลกเปลี่ยนหรือให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งให้กับตัวเองและทีมงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม แนวทางการทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

4. ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้แนวคิดการทำงานแบบ Agile เพื่อการพัฒนาองค์การ

เทคนิคการบริหารจัดการแบบ Agile เป็นที่สนใจขององค์การยุคใหม่ทั่วโลก สำหรับในประเทศไทยมีองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนที่นำแนวคิดนี้มาปรับใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์การมากยิ่งขึ้น ยกตัวอย่างเช่น งานวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้แนวคิดแบบ Agile กับระบบติดตามและควบคุมความคืบหน้าโครงการของ สันหศักดิ์ นิลสัย (2560) พบว่า การดำเนินโครงการมีหลายปัจจัยที่ทำให้ไม่เสร็จตามแผนที่วางไว้ โดยกระบวนการติดตามแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองกับความต้องการในปัจจุบันได้ ทำให้ทีมงานต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น การนำแนวคิดแบบ Agile มาใช้เพื่อช่วยในการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานและผู้ให้บริการ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันการณ์ และสามารถลดต้นทุนในการดำเนินการได้ นอกจากนี้ สันหศักดิ์ นิลสัย (2560) ยังเสนอให้ประยุกต์ใช้แนวคิดแบบ Agile ให้อยู่ในรูปแบบเว็บไซต์แอปพลิเคชันเพื่อใช้ในการติดตามและควบคุมโครงการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ตัวแปรด้าน “บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง” “กระบวนการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง” และ “การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม” ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การประยุกต์ใช้แนวคิดแบบ Agile เพื่อการพัฒนาองค์การ ดังตัวอย่างผลการศึกษาของ พุทธิตา รั้งสิมมันตศิริ และประไพพิศ มุฑิตา เจริญ (2564) ที่พบว่า หากองค์การให้ผู้นำเป็นผู้สื่อสารความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการริเริ่มนำแนวคิดการทำงานแบบ Agile มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้สมาชิกในหน่วยงานได้รับทราบแนวคิดการทำงานแบบ Agile ผ่านทางช่องทาง คือ สื่อกิจกรรมและสื่อบุคคลเป็นหลัก ตามขั้นตอนของการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง และในส่วนของการสร้างบริบทแวดล้อมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ได้มีการนำวัฒนธรรมของหน่วยงานมาเป็นส่วนประกอบของการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนสมาชิกได้ทราบและเข้าใจแนวคิดแบบ Agile มากขึ้น นอกจากนี้ พุทธิตา สุกุลวิริยกิจกุล และคณะ (2563) ยังศึกษาพบว่า การประยุกต์ใช้แนวคิด Agile สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมให้แก่กลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสุดท้าย ผลการศึกษาของ Bianchi et al. (2020) และ Tam et al. (2020) ยังพบว่า การประยุกต์ใช้แนวคิด Agile มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานขององค์การได้อีกด้วย

5. แนวทางการประยุกต์ใช้เทคนิคการทำงานแบบ Agile เพื่อพัฒนาระบบงานของสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล

แนวคิดแบบ Agile คือ การปรับปรุงกระบวนการให้ทำงานได้เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ไม่ใช่ว่าแนวคิดดังกล่าวจะเหมาะกับทุกองค์การ เพราะแต่ละองค์การต่างมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกันออกไป

ดังนั้น การนำแนวคิดแบบ Agile มาใช้จึงไม่มีแบบสำเร็จรูปตายตัว แต่จะต้องหาวิธีมาปรับใช้ให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพด้วย

สำหรับการพัฒนาระบบงานของสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล จึงให้ความสำคัญในเรื่อง ‘บุคลากร’ ‘การสื่อสาร’ และ ‘แนวทางที่นำไปใช้’ ให้ได้อย่างรวดเร็วและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งานรวมถึงผู้รับบริการอยู่เสมอ แนวคิด Agile มีรูปแบบ**ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยลดการทำงานที่เป็นขั้นตอนและงานด้านการทำเอกสาร** มุ่งเน้นในเรื่องการสื่อสารของทีม เพื่อให้เกิดการพัฒนาแนวคิดและบริการใหม่ ๆ ได้รวดเร็วขึ้น นำสิ่งที่พัฒนาไปให้ผู้ใช้กลุ่มตัวอย่าง (Target group) ทดสอบใช้งานจริง จากนั้นจึงรวบรวมผลทดสอบมาประเมินดูอีกครั้ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงสินค้าและบริการนั้น ๆ ให้ดีขึ้น ทำให้สามารถพัฒนาแนวคิดและบริการได้อย่างรวดเร็ว และตอบโจทย์ผู้ใช้งานได้มากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ (สมบัติ กุสุมาวสี, 2558; Overhage & Schlauderer, 2012)

การที่จะนำเทคนิคการทำงานแบบ Agile มาปรับใช้ในการพัฒนาระบบงานของสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล ให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นจะต้องมีการวางแผนกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้ (Mostafa et al., 2016; Sliger, 2008)

1) การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาระบบงาน

สำหรับ Agile ที่ใช้ในการพัฒนาระบบงานของสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล อาจพบกับปัญหารูปแบบเดิม ดังต่อไปนี้

1.1) ความยากในการวางแผนงานให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการคิดและวางแผนงานทุกอย่างตั้งแต่ต้นจนจบนั้นเป็นเรื่องยากมากที่จะคิดทุกอย่างให้ลงตัวและแม่นยำตั้งแต่ก่อนจะลงมือทำ ทั้งความเสี่ยงในเรื่องการจัดการปัญหาที่อาจพบระหว่างทาง การควบคุมขอบเขตของงาน ควบคุมเวลา และงบประมาณที่คิดไว้ว่าจะบานปลายได้

1.2) ความคุ้นเคยกับการทำงานแบบลำดับขั้น หรือ Waterfall นั่นคือ มีการสั่งงานจากหัวหน้า มีการแยกส่วนกันทำงานชัดเจนในแต่ละฝ่าย มีหัวหน้าเป็นคนตัดสินใจ มีการนัดประชุมเพื่อนำเสนอผลงาน ทำงานไปเรื่อย ๆ ตาม Timeline หรือ Routine เป็นกิจวัตร อาจจะมีผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากในแต่ละส่วนซึ่งทำงานแยกส่วนกัน เป็นการทำงานประเภท Top-down ตามคำสั่งของผู้มีอำนาจ และด้วยความที่มีกระบวนการตัดสินใจที่ผู้บริหารสูงสุด แต่มีขั้นตอนมากมายหลายขั้นกว่าจะไปถึงผู้บริหารได้ ทำให้วิธีการนี้ใช้เวลาค่อนข้างมากกว่ากระบวนการทำงานแบบ Agile

2) การวางแผนกระบวนการพัฒนาระบบงานด้วยเทคนิคการทำงานแบบ Agile

เพื่อจัดการกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดแบบ ‘ Agile ’ จึงถูกนำมาประยุกต์ใช้ โดยแทนที่จะวางแผนเป้าหมายให้ใหญ่ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลานานและพยายามทำให้ผลงานออกมาให้สมบูรณ์แบบที่สุดในคราวเดียว ก็เปลี่ยนเป็นการวางแผนและพัฒนาไปทีละขั้น กำหนดขอบเขตงานให้เล็กลง แล้วจึงค่อย ๆ ประเมินผลงานแต่ละช่วงเวลาว่าทำออกมาดีหรือไม่ ทำมาถูกทางหรือไม่ และจะก้าวต่อไปอย่างไร การกำหนดเป้าหมายให้มีระยะสั้นและค่อยเป็นค่อยไปนี้ จะส่งผลดีในกรณีที่เจอปัญหา กลุ่มผู้ปฏิบัติงานก็จะสามารถแก้ไขได้ง่ายขึ้น และได้รับทราบข้อมูลและผลตอบรับจากผู้ใช้งานจริงอยู่เสมอ ซึ่งช่วยให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้นด้วย โดยหลักการของทำงานแบบ Agile นั้นไม่ได้มีความซับซ้อน แต่มีประสิทธิภาพมาก ซึ่งประกอบด้วย (Hoda & Noble, 2017; Fitzgerald et al., 2014)

2.1) มีการทำงานแบบ Cross-functional Team คือ การนำคนที่มาจากหลายสายงาน ที่มักมีความต่างกัน มาทำงานร่วมกันอยู่ในทีมเดียวกัน สิ่งนี้จะส่งผลให้ทีมสามารถทำความเข้าใจกับรายละเอียดของงานได้ง่ายขึ้นแล้วยังส่งผลถึงเรื่องการประสานงานกับส่วนงานต่าง ๆ ที่มีความคล่องตัวมากขึ้น

2.2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจในการในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางของโครงการมากขึ้น ส่วนใหญ่คนที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานใน Agile Squad จะได้รับอำนาจในการตัดสินใจที่มากพอเพื่อไม่ให้โครงการต้องผ่านกระบวนการการขออนุมัติขององค์กรที่มักจะใช้เวลานาน หมายความว่า Product Owner จะต้องมียุทธศาสตร์ตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วที่สุด

2.3) ใช้บุคลากรที่ทำงานเพื่อโครงการนี้โดยเฉพาะ (Dedicated Resources) มีการแต่งตั้งคนที่รับผิดชอบงานในแต่ละส่วน เพื่อมุ่งเน้นขอบเขตการทำงานของโครงการที่ได้รับมอบหมายมาแบ่งช่วงเวลางานให้เป็นโครงการเล็ก ๆ กำหนดเป้าหมายที่ใช้ระยะเวลาน้อย ๆ และต้องส่งมอบผลงานเป็นโครงการเล็ก ๆ เมื่อประเมินผลแล้วว่าอยู่ในทิศทางที่ดีจึงค่อยต่อยอดทำเพิ่มไปเรื่อย ๆ ซึ่งหากพบข้อผิดพลาดหรือจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ก็จะปรับเปลี่ยนการทำงานให้เหมาะสมในแต่ละรอบไป

2.4) ทุกคนสามารถรับรู้สถานะของตนเองได้อย่างชัดเจนและจะต้องสื่อสารและรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นของโครงการ รวมทั้งรายงานความคืบหน้าของงานให้ทั้งกลุ่มคนทำงานได้รู้ เพื่อทำให้เกิดความชัดเจนและการวัดผลได้รวมทั้งเกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ เรียนรู้ข้อผิดพลาดและข้อดีได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากการทำงานเป็นรอบเล็ก ๆ ทำให้เกิดการเรียนรู้ข้อผิดพลาดที่พบจากครั้งก่อน ๆ และสามารถหาข้อบกพร่องตลอดจนข้อดีในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว

3) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบ Agile

การสร้างวัฒนธรรมการทำงานภายในสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลที่เอื้อต่อการทำงานแบบ Agile หัวใจสำคัญของแนวคิดการทำงานแบบ Agile ก็คือ “คน” “การสื่อสารระหว่างกันภายในทีม” และ “การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ” ซึ่งจำเป็นต้องปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการทำงานแบบ Agile ดังต่อไปนี้ (Gundelsby, 2018; Malik et al., 2021)

3.1) ทุกคนควรเคารพในความคิดเห็นของกันและกัน ไม่ว่าคนในกลุ่มจะแตกต่างกันเรื่องเพศ อายุ วัยวุฒิ คุณวุฒิ รวมถึงทักษะความสามารถต่าง ๆ เพราะด้วยความหลากหลายของสมาชิกภายในทีมนี้จะช่วยให้เราสามารถสร้างผลงานที่มีคุณค่าและตอบโจทย์ผู้ใช้ในวงกว้างได้

3.2) ให้เชื่อมั่นว่าแต่ละคนจะทำงานของตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ บริหารจัดการงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองและมีแรงจูงใจที่ต้องการจะพัฒนาตัวเองให้เก่งขึ้นได้เสมอ

3.3) กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารกันภายในกลุ่มงาน เพื่อให้กลุ่มงานมองเห็นเป้าหมายตรงกันว่าจะทำงานไปในทิศทางใด ทุกคนต้องเข้าใจกระบวนการการทำงานซึ่งกันและกัน ใครติดปัญหาหรือต้องการแก้ไขปรับปรุงสิ่งใดก็จะได้ร่วมมือแก้ไขกันได้อย่างรวดเร็วและไม่จำกัดเฉพาะแค่เรื่องที่เป็นปัญหาเท่านั้น แต่ถ้ามีเรื่องที่ชอบ ฟังพอใจหรือต้องการจะชื่นชมกลุ่มงาน ก็สามารถทำได้ทันที เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ทีมมีกำลังใจในการทำงานต่อไป นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทีมจะเปิดใจที่จะนำเสนอความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานได้ง่ายขึ้นด้วย

3.4) กระตุ้นให้สมาชิกของกลุ่มปรับปรุงและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ เมื่อได้รับความคิดเห็นไม่ว่าจะจากกลุ่ม หรือจากบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องก็ต้องรับนํากลับมาปรับปรุงแก้ไขทันที เปิดใจให้กว้างเข้าใจพร้อมเรียนรู้จากข้อผิดพลาดของตัวเองและของกลุ่มเสมอ นอกจากนี้ต้องไม่รอแค่ความคิดเห็นจากคนภายนอกเท่านั้น แต่ต้องมีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วย

สิ่งสำคัญของการนำ Agile มาประยุกต์ใช้ คือ การปรับวัฒนธรรมการทำงานและทัศนคติของทุกคนในสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล ให้สอดคล้องกับรอบการทำงานแบบ Agile กล่าวคือ กลุ่มงานต้องทำงานโดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลลัพธ์ กล้าคิดกล้าตัดสินใจ เรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นในทีม ซึ่งมาจากหลายสายงานและพร้อมรับฟังความคิดของผู้อื่น ดังนั้น การนำแนวคิดแบบ Agile ไปใช้ จึงไม่ใช่แค่การนำเอากระบวนการต่าง ๆ ไปบังคับใช้กับทุกคนในสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล แต่จะต้องเริ่มที่การเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงาน ซึ่งต้องทำและแสดงให้เห็นตั้งแต่ระดับผู้บริหารลงมาสู่ทีม เพื่อให้ทุกคนในทีมได้เห็นเป็นตัวอย่างที่ดีและเกิดการปฏิบัติตาม จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้เองจะเป็นแรงผลักดันให้แก่องค์การ ให้สามารถขับเคลื่อนไปอย่างรวดเร็วและพร้อมสำหรับการก้าวสู่ยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

6. ตัวอย่างข้อเสนอในการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบ Agile เพื่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างสำนักงานผู้อำนวยการ

ภาพที่ 2 แสดงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างสำนักงานผู้อำนวยการรูปแบบใหม่ โดยอาศัยแนวคิดการบริหารแบบ Agile สามารถแบ่งหน้าที่ตามโครงสร้างองค์การเป็น 2 งาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น ดังมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1) งานบริหารจัดการ มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การอำนวยการด้านต่าง ๆ ให้ทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยหน่วยงานที่มีความเกี่ยวเนื่องและเชื่อมโยงกัน ดังนี้

1.1) หน่วยบริหารและธุรการ ดำเนินงานในการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การให้บริการด้านข้อมูลและเอกสาร งานธุรการ การบริการจัดเลี้ยง การประสานงานในเรื่องที่เกี่ยวกับข้อกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ งานระบบของอาคาร งานระบบสิ่งแวดล้อม งานระบบความปลอดภัย งานซ่อมแซมและซ่อมบำรุง งานสาธารณูปโภค และงานโสตทัศนูปกรณ์

1.2) หน่วยทรัพยากรบุคคล ดำเนินงานจัดทำฐานข้อมูลบุคลากร การกำหนดตำแหน่ง การปรับปรุงหลักเกณฑ์ต่าง ๆ การจัดทำสัญญาจ้าง การอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรชาวต่างประเทศและนักวิจัยหลังปริญญาเอก การฝึกอบรม จัดประชุม สัมมนา ดูแลทั้งภายในและภายนอก การสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และรายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนมุ่งพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในสายงาน และกิจกรรมเสริมสร้างความสุขในที่ทำงาน ความผูกพันในองค์กร รวมทั้งการพัฒนาระบบ Work from Home

1.3) หน่วยคลัง พัสดุ และรายได้ ดูแลภารกิจด้านการเงิน การบริหารจัดการงบประมาณ การบัญชี และการพัสดุ การบริหารจัดการเงินทุนอุดหนุนการวิจัยจากแหล่งทุนวิจัยต่าง ๆ ตลอดจนการหักภาษีเงินค่าตอบแทนจากทุนวิจัย และการประสานงานด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการเงินทุนวิจัยกับแหล่งทุนและส่วนงานอื่น ๆ ภายในมหาวิทยาลัย

1.4) หน่วยแผนและพัฒนาคุณภาพ ดำเนินงานจัดทำแผนหรือโครงการ ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และพิจารณาเสนอแนะเพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำรายงานประจำปี จัดทำแผนงบประมาณแผ่นดิน ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ ตลอดจนการดำเนินงานด้านการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการความเสี่ยง การประสานงานเพื่อตอบสนองการประกันคุณภาพสำนักงานสีเขียว และเป็นหน่วยประสานงานกลางในกรณีต้องมีการดำเนินการด้านประกันคุณภาพ เช่น มอก. และ ISO เป็นต้น

1.5) หน่วยสื่อสารองค์การและสารสนเทศ ดำเนินการด้านการสร้างชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และอัตลักษณ์ของสถาบันฯ การประชาสัมพันธ์ผลงานและกิจกรรมผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น สื่อสังคมออนไลน์ จดหมายเวียน แผ่นพับ ใบปลิว รวมทั้งงานวิเทศสัมพันธ์ กิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม กิจกรรมพิเศษ ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ จัดทำฐานข้อมูลเพื่อการประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่บุคคลภายนอก

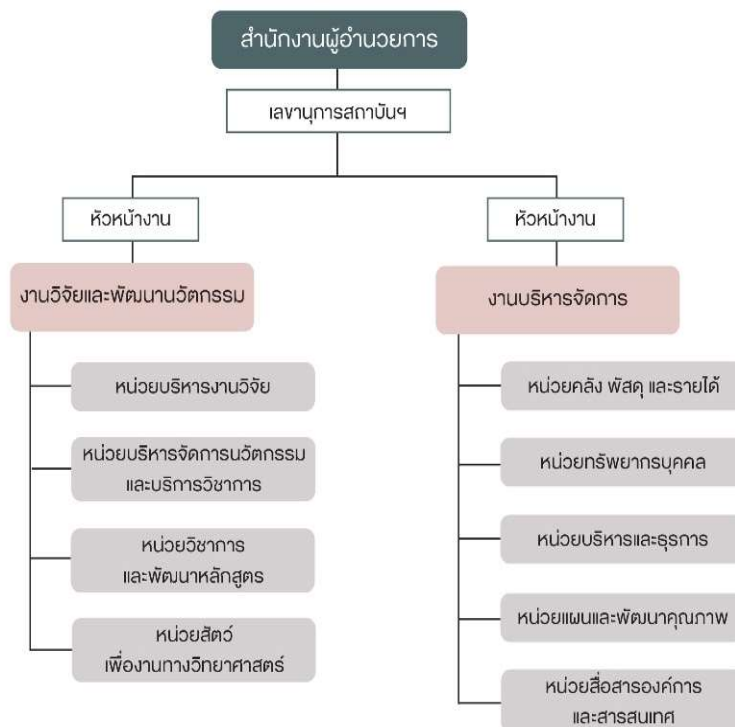
2) งานวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เป็นหน่วยงานกลางในการให้บริการงานวิจัย การศึกษา บริการวิชาการ เพื่อสนับสนุนงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การถ่ายทอดเทคโนโลยีให้กับคณาจารย์ นักวิชาการ นักศึกษา ของสถาบันฯ รวมถึงบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องทั่วไป ประกอบด้วยหน่วยงานที่มีความเกี่ยวเนื่องและเชื่อมโยงกัน ดังนี้

2.1) หน่วยวิชาการและพัฒนาหลักสูตร ทำหน้าที่สนับสนุนพันธกิจของหลักสูตรในการ เสนอนโยบาย การวิเคราะห์ถ่วงดุล การบริหารและประสานงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตบัณฑิต ด้านการบริหาร หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน วิธีการคัดเลือกนักศึกษา ระบบอาจารย์ที่ปรึกษา ตลอดจนการควบคุมกำกับ ดูแลการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตรข้อบังคับการศึกษา การสร้างระบบการประกันคุณภาพการศึกษาใน อาเซียน (The ASEAN University Network-Quality Assurance – AUN-QA) การดำเนินงานด้านกิจการ นักศึกษา ประสานงานกับหน่วยหรืองานอื่นเพื่อบริหารจัดการด้านงานวิจัยหรือการพัฒนานวัตกรรมของนักศึกษา และพัฒนางานด้านศิษย์เก่าสัมพันธ์

2.2) หน่วยบริหารงานวิจัย ประสานงานการพัฒนาระบบและกลไกในการส่งเสริม สนับสนุน ควบคุม ติดตามการทำวิจัย และการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างและพัฒนาเครือข่ายการวิจัยนานาชาติ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นสถาบันวิจัยระดับโลก

2.3) หน่วยบริหารจัดการนวัตกรรมและบริการวิชาการ ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมเชิง บูรณาการ สำหรับคณาจารย์นักวิจัย และบุคลากรสายสนับสนุน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่งเสริมการนำ ผลงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ การควบคุม ดูแลจริยธรรมในมนุษย์ มาตรฐานความปลอดภัย (อาทิ ชีวনিรภัย ความปลอดภัยทางเคมี ทางรังสี และทางการแพทย์) การบริหารจัดการด้านทรัพย์สินทางปัญญา การ ประสานงานกับภาคอุตสาหกรรมและสังคม การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการและการจัดประชุมวิชาการ กิจกรรมเพื่อ สังคม ตลอดจนสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก

2.4) หน่วยสัตว์เพื่องานทางวิทยาศาสตร์ ดำเนินการดูแลงานสัตว์ทดลองให้เป็นไปตาม มาตรฐาน ตรวจสอบและกำกับดูแลสถานที่ดำเนินการต่อสัตว์ ให้มีการเลี้ยงและใช้สัตว์เพื่องานทางวิทยาศาสตร์ ให้เป็นไปตามจรรยาบรรณ



ภาพที่ 2 แผนผังโครงสร้างสำนักงานผู้อำนวยการรูปแบบใหม่ หลังประยุกต์ใช้แนวคิดการทำงานแบบ Agile

ที่มา: ผู้เขียน และ สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล (2565)

7. ปัจจัยแห่งความสำเร็จและข้อควรระวังในการประยุกต์ใช้แนวคิด Agile เพื่อพัฒนาระบบงานของสำนักงานผู้อำนวยการ

เมื่อโลกเปลี่ยนกระบวนทัศน์ การบริหารจัดการย่อมต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย หากผู้บริหารหรือบุคลากรยังคุ้นเคยกับกระบวนทัศน์การบริหารแบบเดิม ก็ยากที่จะเข้าใจและปรับการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกระบวนทัศน์ชุดใหม่ ซึ่งยังต้องการการรังสรรค์นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการอย่างไม่รู้จักจบสิ้น ทั้งในแง่ของการรังสรรค์นวัตกรรมที่องค์การสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองลูกค้าและในการปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการในตัวเองให้ดียิ่งขึ้นและสอดคล้องกับยุคสมัยมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

Agile คือ หลักความคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำไปประยุกต์ไปใช้กับการทำงาน ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประยุกต์ใช้แนวคิดนี้จึงไม่ได้จำกัดแค่การพัฒนาระบบงาน ด้วยข้อสำคัญหลักของ Agile คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การทำงานนั้นจะตั้งอยู่บนเหตุและผลที่เป็นข้อเท็จจริง เพื่อให้แต่ละฝ่ายช่วยกันหาทางออกที่ดีที่สุดให้กันและกัน นอกจากนี้ Agile ยังนำไปสู่การพัฒนากรอบงาน รูปแบบ กระบวนการทำงานที่เป็นระบบ อีกทั้งยังมีการร่วมกันปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องอีกด้วย ซึ่งจะทำให้การพัฒนาสินค้า บริการ และ

บุคลากรมีต่อไปเรื่อย ๆ อย่างไม่หยุดนิ่ง ดังนั้น การประยุกต์ใช้ Agile เพื่อการพัฒนาระบบงานของสำนักงาน ผู้อำนวยการให้ประสบความสำเร็จจึงควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- 1) หลักการที่สำคัญสูงสุด คือ การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ โดยผู้รับบริการจะต้องพึงพอใจกับการส่งมอบงาน ตั้งแต่ต้นอย่างต่อเนื่อง
- 2) ยอมรับความเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา กระบวนการทำงานแบบ Agile สามารถแปรเอาความเปลี่ยนแปลง มาเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันได้
- 3) ส่งมอบงานบ่อย ๆ ลดความเสี่ยงด้วยการส่งมอบงานที่ใช้งานได้จริงอย่างสม่ำเสมอ โดยควรทำให้ระยะเวลาระหว่างการส่งมอบนั้นสั้นที่สุดเท่าที่เป็นไปได้
- 4) ตัวแทนจากทุก ๆ หน่วยงานควรทำงานร่วมกันเป็นประจำ มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนระหว่างหน่วยงาน
- 5) สร้างสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่เชื่อใจและสนับสนุนซึ่งกันและกัน สมาชิกในทีมมีความเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายของงานร่วมกัน รวมทั้งให้ความไว้วางใจว่าทุกคนสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้
- 6) ส่งเสริมการสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์กันซึ่งหน้า เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการถ่ายทอดข้อมูลต่าง ๆ
- 7) การวัดความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ มีการรายงานความคืบหน้าของผลงานต่าง ๆ
- 8) พัฒนางานด้วยความคงที่ ด้วยกระบวนการ Agile สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืน นั่นคือทุกฝ่ายควรจะสามารถรักษาอัตราเร็วในการทำงานร่วมกันให้คงที่ได้ตลอดไป
- 9) พัฒนาความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการใส่ใจในความเป็นเลิศทางด้านเทคนิคและการสร้างสรรค์งานที่ดีอย่างต่อเนื่องจะช่วยเพิ่มความเป็น Agile ให้แก่องค์กร
- 10) ทำสิ่งที่สำคัญและกล้าละทิ้งสิ่งที่ไม่สำคัญด้วยความเรียบง่าย รู้จักปฏิเสธสิ่งที่ไม่สำคัญในการทำงานนั้น เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากยิ่งขึ้น
- 11) สมาชิกในทีมสามารถบริหารจัดการตัวเองได้ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานควรมีอำนาจในการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงผลงานให้ได้ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ
- 12) ร่วมกันปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทีมจะต้องย้อนกลับไปทบทวนสิ่งที่ผ่านมาเพื่อหาทางที่จะพัฒนาความมีประสิทธิภาพของทีม แล้วนำสิ่งเหล่านั้นมาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทีมให้ดีขึ้น

8. ข้อเสนอแนะเพื่อการประยุกต์ใช้แนวคิดการทำงานแบบ Agile เพื่อพัฒนาระบบงานของสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลในอนาคต

1) การประยุกต์ใช้แนวคิดการทำงานแบบ Agile เพื่อพัฒนาระบบงานด้านการพัฒนาคุณภาพการให้บริการในสำนักงานผู้อำนวยการ ควรมีนโยบายพัฒนาคุณภาพการให้บริการและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการพัฒนากระบวนการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้วยการลดขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาปฏิบัติงาน มีการสนับสนุนให้ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดให้มีแนวทางปรับปรุง พัฒนาผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังเน้นการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายและพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ตลอดจนการเสริมสร้างประชาสัมพันธ์เชิงรุก จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ภาษาต่างประเทศเพื่อเผยแพร่ทั้งในและต่างประเทศ และการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัย

2) การประยุกต์ใช้แนวคิดการทำงานแบบ Agile เพื่อพัฒนาระบบงานด้านการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากรในสำนักงานผู้อำนวยการ ควรมีนโยบายส่งเสริม พัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง โดยสนับสนุนให้ได้รับการอบรมพัฒนาและได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงาน รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างทัศนคติที่ดี การมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม ตลอดจนการสร้างเสริมด้านการจัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังเน้นด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรให้สามารถปรับตัวเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง

3) การประยุกต์ใช้แนวคิดการทำงานแบบ Agile เพื่อพัฒนาระบบงานด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการในสำนักงานผู้อำนวยการ ควรมีนโยบายด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ โดยเน้นการบริหารจัดการองค์การด้วยหลักธรรมาภิบาล กำหนดยุทธศาสตร์ ทิศทางและเป้าหมายในการบริหารจัดการให้ชัดเจน ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำ ตลอดจนยังกำหนดให้มีการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังมีการบริหารงบประมาณที่เหมาะสมและนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารจัดการ กำหนดให้มีมาตรการในการลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน

9. บทส่งท้าย

การนำแนวคิดการทำงานแบบ Agile มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบงานของสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล จะมีส่วนช่วยทำให้พันธกิจประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนี้ 1) ด้านงานวิจัย ด้านนวัตกรรมและวิจัยในด้านชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลระดับโลก 2) ด้านการผลิตบัณฑิตด้านวิทยาศาสตร์นวัตกรรม ในด้านชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลที่มีมาตรฐานระดับนานาชาติ 3) ด้านการบริการวิชาการทั้งในประเทศและภูมิภาค อาเซียนที่มีบูรณาการทางด้านวิทยาศาสตร์นวัตกรรมในด้านชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล 4) ด้านการเชื่อมโยงกับ งานวิจัยและการจัดการเรียนการสอนนวัตกรรมในด้านโมเลกุล และ 5) ด้านการพัฒนาศักยภาพและความมั่นคง ของบุคลากรของสถาบันชีววิทยาศาสตร์ด้วยนโยบายมุ่งสู่มหาวิทยาลัยระดับโลก

เมื่อบุคลากรมีทิศทางในการทำงานเป็นหนึ่งเดียวกันก็จะสามารถพัฒนาองค์การให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ได้โดยง่าย ทั้งการเพิ่มศักยภาพความเข้มแข็งทางวิชาการ ด้วยการสร้างหลักสูตรที่โดดเด่นระดับนานาชาติ ผลิต บัณฑิตที่สามารถแข่งขัน สร้างความเป็นเลิศให้แก่ประเทศ โดยการ 1) พัฒนาหลักสูตรนานาชาติในด้าน วิทยาศาสตร์โมเลกุล เพื่อรองรับการแข่งขันในระดับภูมิภาคและระดับโลก 2) เพิ่มจำนวนนักศึกษาต่างชาติ เป็น ดัชนีชี้วัด (KPI) ที่สำคัญ ในการมุ่งสู่ 1 ใน 10 ของอาเซียน 3) ประชาสัมพันธ์หลักสูตรของสถาบันชีววิทยาศาสตร์ โมเลกุลให้มีการจับคู่คณะในอาเซียนและกับมหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วโลก เพื่อแลกเปลี่ยนหลักสูตรและเทียบเคียงวิชา ก่อตั้งศูนย์อาเซียน บริการข้อมูลนักศึกษาวิทยาลัยนานาชาติจะเป็นศูนย์ส่งต่อนักศึกษาให้มหาวิทยาลัยมหิดลทำ หน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการประสานงาน สร้างความเข้มแข็งในความร่วมมือระหว่างคณะ 4) เพิ่มโอกาสการใช้ ภาษาอังกฤษ ให้นักศึกษาและบุคลากรของสถาบันสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยส่งเสริมกิจกรรมเพื่อใช้ ภาษาอังกฤษและกระตุ้นให้นักศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมโดยให้นักศึกษาต่างชาติ ที่ได้รับทุนการศึกษามาเป็นนักศึกษาพี่เลี้ยง อีกทั้งยังสามารถพัฒนากลุ่มวิจัยระหว่างส่วนงาน สร้างนวัตกรรมที่มุ่ง เป็นผู้นำด้านนวัตกรรม ทั้งการบริหารการเรียน การสอน งานวิจัย และการปฏิบัติ เพื่อทำให้มีรากฐานการศึกษาที่ มั่นคงและยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์ออกแบบพัฒนาวิชาการทางด้านชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลเพื่อการ เรียนรู้ภายในสถาบันและระหว่างสถาบัน สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่อย่างรอบด้าน นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมา ใช้ เช่น การเรียนระยะไกลที่สามารถตอบโต้กันได้กับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก ผ่านระบบเครือข่ายความร่วมมือ ของสถาบันฯ

จากที่กล่าวมาแล้วถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่จะเกิดขึ้น สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล จึง มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีงานนวัตกรรมและวิจัยในด้านชีววิทยาศาสตร์ โมเลกุลที่โดดเด่นและเพิ่มศักยภาพ การประยุกต์ใช้แนวคิดการทำงานแบบ Agile เพื่อการพัฒนาระบบงานของ สำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล จึงมีส่วนสำคัญที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความรู้ใหม่ที่เป็น ฐานที่มีความสำคัญยิ่งในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการได้ดี และมีศักยภาพในการแข่งขันสูงจากนวัตกรรม

การสร้างสรรคที่เกิดจากการคิดค้นพัฒนาให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง รวมทั้งมีการเผยแพร่ออกสู่สาธารณะชนในลักษณะของใหม่ที่ไม่มียาก่อน หรือของเก่าที่มีอยู่เดิมแต่ได้รับการปรับปรุงเสริมแต่งพัฒนาขึ้นใหม่ ช่วยเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ สามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้

นอกจากนี้ยังช่วยพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะ มีสติปัญญา ความสามารถในการคิดค้นนวัตกรรมทางการศึกษา การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัย ซึ่งจะทำให้สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล พัฒนาไปสู่เป้าหมายในระดับโลกได้อย่างราบรื่น การพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เกิดความคล่องตัวจะช่วยให้ประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนที่มีการนำเทคโนโลยีสื่อสารการศึกษามาประยุกต์ใช้เพื่อปรับตัวกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทุกด้าน สามารถนำเอาปัจจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมเข้ามาบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ดีกว่าและรวดเร็วกว่า อีกทั้งยังมีความสามารถในการสร้างรายได้ให้เพิ่มมากขึ้นและทำให้มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย การร่วมกันสร้างกระบวนการและกลยุทธ์ทางธุรกิจเชิงรุก โดยเน้นการให้บริการทางวิชาการเพื่อตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง จะช่วยยกระดับสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลไปสู่ระดับโลก นำไปสู่รูปแบบความเป็นนานาชาติ จากการสร้างกลยุทธ์ที่รองรับงานนวัตกรรมและวิจัยในด้านชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับภาคธุรกิจ การศึกษา สอดคล้องกับการเปิดเสรีการค้าบริการด้านการศึกษาระดับนานาชาติ และเป็นการให้สิทธิคนไทยและคนต่างชาติอย่างเท่าเทียมกันในการเป็นผู้ให้บริการด้านการศึกษา การปฏิรูปความร่วมมือกับนักศึกษาจากต่างประเทศ ด้วยการจัดหลักสูตรนานาชาติร่วมกับสถาบันต่างประเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้มีมาตรฐานการศึกษาระดับนานาชาติ รวมทั้งเชื่อมโยงกับภูมิปัญญาไทยเพื่อสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับประเทศไทยสูงสุด

ดังนั้น การประยุกต์ใช้แนวคิดการทำงานแบบ Agile เพื่อการพัฒนาระบบงานของสำนักงานผู้อำนวยการสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล จึงนับเป็นการพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพของสถาบันฯ ให้เป็นต้นแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางปัญญา สามารถสร้างองค์ความรู้ สร้างงาน และสร้างความมั่นคงทางสังคม ด้วยการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ สร้างคุณประโยชน์ ตอบสนองความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลของประเทศและตลาดโลกได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและแม่นยำ นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้บุคลากรทุกฝ่ายมีความพร้อมในการรับมือต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จะช่วยยกระดับขีดความสามารถขององค์การเพื่อสร้างความมั่นคงในระยะยาว ส่งผลต่อการพัฒนาสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป รวมทั้งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

- พุทธิดา สกฤตวิริยกิจกุล, กฤษ สิ้นชนะกุล, และจิรพันธุ์ ศรีสมพันธุ์. (2563). การศึกษาผลการจัดการเรียนการสอนด้วยระบบการจัดการห้องเรียน PjBL-SCRUM เพื่อส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีม. *วารสารวิชาการครูศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 11(1), 176–186.
- พุทธิดา รังสิมันตศิริ และประไพพิศ มุทิตาเจริญ. (2564). กลยุทธ์การสื่อสารภายใต้แนวคิดการทำงานแบบ Agile กรณีศึกษา: หน่วยงานมิราอิ ธนาครกรุงศรีอยุธยาจำกัด มหาชน. *Media and Communication Inquiry*, 3(12), 57–71.
- สัณห์ศักดิ์ นิลสัย. (2560). *การประยุกต์ใช้แนวคิดแบบ Agile กับระบบติดตามและควบคุมความคืบหน้าโครงการ*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2558). *เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล. (2565ก). *บุคลากรสายสนับสนุน*.
<http://www.mb.mahidol.ac.th/th/index.php/people-mb/supporting-staff.html>.
- สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล. (2565ข). *วิสัยทัศน์*.
<http://www.mb.mahidol.ac.th/th/index.php/about-us/mb-vision>.
- Bianchi, M., Marzi, G., & Guerini, M. (2020). Agile, stage-gate and their combination: Exploring how they relate to performance in software development. *Journal of Business Research*, 110, 538–553.
- Browaeys, M. J., & Fisser, S. (2012). Lean and agile: an epistemological reflection. *The Learning Organization*, 19(3), 207–218.
- Conforto E. C., Salum F., Amaral D. C., da Silva, S. L., & de Almeida, F. M. (2014). Can agile project management be adopted by industries other than software development? *Project Management Journal*, 45(3), 21–34.
- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.

- Fitzgerald, B., Musiał, M., & Stol, K. J. (2014). Evidence-based decision making in lean software project management. *Companion Proceedings of the 36th International Conference on Software Engineering*, 93–102.
- Gundelsby, J. H. (2018). Enabling autonomous teams in large-scale agile through architectural principles. *Proceedings of the 19th International Conference on Agile Software Development: Companion*, 1–4.
- Hoda, R., & Noble, J. (2017). Becoming agile: A Grounded theory of agile transitions in practice. *2017 IEEE/ACM 39th International Conference on Software Engineering (ICSE)*, 141–151.
- Kaufmann, C., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2020). Emerging strategy recognition in agile portfolios. *International Journal of Project Management*, 38(7), 429–440.
- Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10–20.
- Mostafa, S., Chileshe, N., & Abdelhamid, T. (2016). Lean and agile integration within offsite construction using discrete event simulation: A systematic literature review. *Construction Innovation*, 16(4), 483–525.
- Moniruzzaman, A., & Hossain, S. A. (2013). Comparative study on agile software development methodologies. *Global Journal of Computer Science and Technology*, 13(7), 5–18.
- Overhage, S., & Schlauderer, S. (2012). Investigating the long-term acceptance of agile methodologies: An empirical study of developer perceptions in Scrum projects. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 5452–5461.
- Pandkar, S. D., Narkhede, D. E., & Chandane, D. M. (2015). Agile project automation. *Journal of Business and Management*, 17(8), 50–55.
- Putnik, G. D., & Putnik, Z. (2012). Lean vs. agile in the context of complexity management in organizations. *The Learning Organization*, 19(3), 248–266.

- Sharma, S., Sarkar, D., & Gupta, D. (2012). Agile processes and methodologies: A conceptual study. *International Journal on Computer Science and Engineering (IJCSE)*, 4(5), 892–898.
- Sliger, M. (2008). *Agile project management and the PMBOK guide*. Sliger Consulting.
- Tam, C., da Costa Moura, E. J., Oliveira, T., & Varajao, J. (2020). The factors influencing the success of ongoing agile software development projects. *International Journal of Project Management*, 38(3), 165–176.

