

แนวทางการใช้ไอ้ด (Agile) ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ
ของธนาคารแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

แนวทางการใช้ Agile ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ
ของธนาคารแห่งหนึ่ง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2562

นางสาวนิภาพร สุวัฒน์นิช

ผู้วิจัย

ภูมิพร ชรรรมสดีตเดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทิฆัมภ์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาอุปสรรคและข้อจำกัดของการใช้ Agile เพื่อเป็นแนวทางและนำไปปรับใช้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยขอขอบคุณอาจารย์ ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษา ที่เสียสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถนำหลักการจากการวิจัยและการเขียนรายงานวิจัยที่ถูกต้องไปปรับใช้และเพื่อประโยชน์ในการทำงานต่อไป จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ และขอขอบคุณกลุ่มตัวอย่างที่ได้สละเวลาให้ข้อมูลและความร่วมมือแก่ผู้วิจัย ซึ่งผลที่ได้เป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

นิภาพร สุวัฒน์วนิช



แนวทางการใช้ ใจล์ (Agile) ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จของธนาคารแห่งหนึ่ง
GUIDELINES FOR USING AGILE IN A SUCCESSFUL ORGANIZATION OF A BANK

นิภาพร สุวัฒนวิช 6050505

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ธรรมสถิตเดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทิฆุทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอุปสรรคและข้อจำกัด
ในการทำงานแบบอใจล์ ในองค์กร และค้นหาแนวทางในการนำอใจล์ ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ
ของธนาคารแห่งหนึ่ง ทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานโดยอใจล์
ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 6 คน แบบสัมภาษณ์ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์
ผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ณ ตอนนี้องค์กรยังไม่ได้
เป็นอใจล์เต็มรูปแบบ และมีข้อจำกัดและอุปสรรคหลายประเด็น เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่ได้
เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ข้อจำกัดของเวลาที่ต้องรีบออกผลิตภัณฑ์ ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญ
ของงาน กระบวนการทางความคิดของพนักงานที่ไม่เปิดใจในการทำงานร่วมกันและการยึดติดกับ
การทำงานรูปแบบเดิมๆ ผู้คุมโครงการไม่มีอำนาจสั่งการมากพอ ทำให้การติดตามงานเป็นไปอย่าง
ล่าช้า บางครั้งการที่มีอำนาจสั่งการ ทำให้พนักงานไม่สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
ได้อย่างเต็มที่

อย่างไรก็ตาม อใจล์จะประสบความสำเร็จต้องขึ้นอยู่กับหลายองค์ประกอบ เริ่มต้นจาก
นโยบายขององค์กรที่พร้อมจะขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันและร่วมมือกันทุกฝ่าย ตั้งแต่ต้นน้ำยัน
ปลายน้ำ และทำให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้รู้สึกว่าเป็นเรื่องสำคัญและนำไปสู่การเป็นวัฒนธรรม
ขององค์กร

คำสำคัญ : อใจล์ / สกรัม

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	2
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 กรอบแนวคิด	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	4
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 การทบทวนวรรณกรรม	5
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	22
3.1 การกำหนดกลุ่มประชากร	22
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยและการเก็บข้อมูล	22
3.3 คำถามสำหรับสัมภาษณ์	23
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	24
3.5 การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล	24
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	25
3.7 การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล	25
บทที่ 4 ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล	26
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามหรือผู้เข้าร่วมวิจัย	26

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์	26
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	30
5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย	30
5.2 ข้อจำกัดในการทำวิจัย	31
5.3 ข้อเสนอแนะและการนำไปประยุกต์ใช้	31
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต	32
บรรณานุกรม	34
ประวัติผู้วิจัย	35



บทที่ 1

บทนำ

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา บทบาทของปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีผลทำให้รูปแบบของการดำรงชีวิตและการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมต่างๆ เปลี่ยนไปอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแวดวงด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และการพัฒนาซอฟต์แวร์ซึ่งส่วนใหญ่จะต้องรู้จักคำว่า Agile หรือ “อไจล์”

อไจล์ ตามความหมายของคำหมายถึง ความยืดหยุ่น ความคล่องตัว ซึ่งรวมไปถึงความรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจุบันแนวคิดอไจล์ได้ถูกนำมาใช้ในแวดวงการบริหารมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นการบริหารองค์กร ทีมงาน และโครงการ โดยเฉพาะ โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงยังถูกนำไปใช้กับภาคธุรกิจในหน่วยงานด้านการตลาด การขาย การผลิตและการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่

อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นที่เป็นข้อสงสัยที่เกี่ยวข้องกับการนำเอาแนวคิดอไจล์ มาใช้ในองค์กรว่า แล้วการดำเนินงานในปัจจุบันไม่ดีหรือไม่มีประสิทธิภาพอย่างไร ซึ่งหากพิจารณาถึงสถานการณ์การแข่งขันด้านธุรกิจจะพบว่าสิ่งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่กังวลในตลาดการแข่งขันปัจจุบันคือ การที่ธุรกิจไม่สามารถปรับเปลี่ยนตัวเองได้ทันตามตลาดหรือไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ดังนั้น การนำแนวความคิดอไจล์ มาใช้ในการบริหารจึงเป็นหนทางที่จะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศการทำงานให้ทีมงานสามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม

แม้ว่าแนวคิดอไจล์ จะมีข้อดีต่อการบริหารงานขององค์กรอยู่หลายด้าน แต่ข้อจำกัดของการใช้อไจล์ ยังพบว่าการประยุกต์ใช้สำหรับองค์กรขนาดใหญ่อาจทำได้ค่อนข้างยากเพราะมีทีมและแผนกที่ค่อนข้างใหญ่ ซึ่งการที่จะให้ทุกคนยอมรับวัฒนธรรมการทำงานแบบอไจล์ นี้ค่อนข้างเป็นไปได้ยาก อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้อไจล์ ต้องอาศัยมุมมองและวิสัยทัศน์ใหม่ๆ และการสนับสนุนจากผู้บริหารนำมาปรับใช้กับบริบทขององค์กรหรือธุรกิจได้อย่างเหมาะสม

อีกทั้งการแข่งขันของธนาคารในปัจจุบันที่กำลังเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบของการบริการให้เข้าสู่ความเป็นดิจิทัลมากขึ้น บวกกับความคาดหวังของผู้บริโภคที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ธนาคารจึง

มองหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพ และความคล่องตัวในการทำงาน และมีหลายธนาคารที่มี การนำแนวคิดการทำงานแบบ “อไจล์ (Agile)” มาใช้ในองค์กร ผู้วิจัยจึงได้สนใจประเด็นดังกล่าว เพื่อศึกษาแนวทางในการใช้อไจล์ ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การแข่งขันในธุรกิจธนาคารและการเข้ามา Disrupt ของกลุ่มฟินเทค ที่ทำให้ภาพรวม อุตสาหกรรมการเงินและธนาคารต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว อีกทั้งพฤติกรรมของลูกค้าที่เข้าสู่การใช้ โมบายแอปพลิเคชันในการใช้จ่ายมากขึ้น หลายต่อหลายครั้งที่ธนาคารสามารถสร้างสรรคสินค้า หรือบริการที่ตรงใจความต้องการของลูกค้าได้ แต่ทว่าออกมาในเวลาที่ช้าเกินไป ก็ส่งผลให้ไม่ ประสบความสำเร็จเพราะความต้องการของลูกค้าได้เปลี่ยนไปแล้ว ดังนั้นผู้ประกอบการและ ผู้บริหารในยุคนี้จึงต้องเรียนรู้คำว่า **Fail fast, Fail often** คือ ยอมรับความผิดพลาดได้หลายครั้ง แต่ ต้องผิดพลาดให้เร็วและแก้ไขปรับตัวให้เร็วตามด้วย เพื่อเรียนรู้ความผิดพลาดจากครั้งก่อน จน สามารถสร้างสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ผู้บริโภคอย่างทันทั่วถึง ซึ่ง Agile methodology เป็นวิธี พัฒนาซอฟต์แวร์ที่ทำให้สามารถส่งมอบงานได้อย่างรวดเร็ว ต่อเนื่อง มีคุณภาพ รองรับความ เปลี่ยนแปลงตามความต้องการของผู้ใช้ตลอดช่วงเวลาในการพัฒนาระบบ

ในฐานะธนาคาร มักจะคิดถึงสินค้าและบริการของตนเอง บริการที่ธนาคารคิดว่าดีและ ต้องการนำออกไปสู่ลูกค้า เพราะธนาคารคิดว่ามันดีที่สุดในแล้ว แต่ยังขาดการคิดจากการเข้าใจลูกค้า (Customer journey) หรือจากประสบการณ์การใช้บริการ ปัญหา หรือความต้องการของลูกค้าที่ แท้จริง

ธนาคารได้นำ Agile Methodology มาใช้ในกระบวนการพัฒนาซอฟต์แวร์ แต่ยังพบ ข้อจำกัดและอุปสรรคในการทำงาน เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงาน ของทีมอยู่ในระดับเบื้องต้น การสื่อสารในทีมที่ไม่มีความชัดเจน แรงกดดันของลูกค้าเพื่อขอ เปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงาน ปัญหาที่เกิดจากวัฒนธรรมภายในขององค์กร การวางแผนและ ควบคุมงานที่ไม่มีคุณภาพ รวมทั้งปัญหาด้านทักษะและกระบวนการทางความคิด (Mind Set) ของ คนในทีม ทำให้ส่งมอบงานได้ช้ากว่ากำหนด เป็นต้น

ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยและแนวทางที่ทำให้การใช้อไจล์ในองค์กร ประสบความสำเร็จ เพื่อนำไปปรับใช้ในการทำงาน พัฒนาและปรับปรุงระบบ ให้รวดเร็ว มี ประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอุปสรรคและข้อจำกัดในการใช้ Agile ในองค์กร
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการใช้ Agile ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

1.3 กรอบแนวคิด

การทำงานโดยใช้ Agile Methodology เป็นวิธีการที่ทำให้สามารถส่งมอบงานได้อย่างรวดเร็ว ต่อเนื่อง และตรงกับความต้องการมากที่สุด ซึ่งปัจจุบันหลายองค์กร ได้นำ Agile ไปปรับใช้ในการทำงานขององค์กร แต่ทว่า ยังพบข้อจำกัดและอุปสรรคในการใช้งาน หรือแม้แต่ยกเลิกวิธีการทำงานแบบ Agile ซึ่งการที่จะนำวิธีการนี้ไปใช้และให้ประสบความสำเร็จ จะต้องดูจากปัจจัยหลายด้าน เช่น ความเหมาะสมของขนาดองค์กร นโยบายและทิศทางขององค์กร รวมทั้งคนและกระบวนการขององค์กร

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ โดยศึกษาจากประชากรที่พัฒนาซอฟต์แวร์ ของธนาคารแห่งหนึ่ง ที่ใช้หลักการทำงานแบบ Agile Methodology จำนวน 6 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ, Product Owner, Scrum Master และ Developer วิธีการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ในรูปแบบของการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างโดยการสัมภาษณ์ ในช่วงเดือน มีนาคม ถึง เมษายน พ.ศ. 2562

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. องค์กรสามารถออกผลิตภัณฑ์และพัฒนาระบบได้เร็ว มีคุณภาพ และตรงกับความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
2. ลดปัญหาการทำงานระหว่างฝ่าย ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว
3. ข้อบกพร่องของซอฟต์แวร์ (Defect) ลดลง
4. สามารถนำผลวิจัยมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนและพัฒนาประสิทธิภาพผลิตภัณฑ์ซอฟต์แวร์ที่ได้จากการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบ Agile
5. สามารถนำไปปรับใช้ในหน่วยงานอื่นภายในองค์กร

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1. อไจล์ (Agile) คือ แนวคิดที่เน้นการตัดสินใจ ทำงานอย่างรวดเร็ว เน้นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าสนใจกระบวนการทำงาน

2. สกรัม (Scrum) คือ การนำแนวคิดในการทำงานแบบ Agile มาปฏิบัติด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ของสกรัม เพื่อระบุปัญหาที่มีความซับซ้อน เปลี่ยนแปลงบ่อย เพื่อให้สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ช่วยให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์มีขั้นตอนการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ชัดเจน โปร่งใส สามารถตรวจสอบประสิทธิภาพของแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน ปรับปรุง และวัดผลของการปรับปรุงที่เกิดขึ้นได้

3. สปรินท์ (Sprint) คือ รอบเวลาการดำเนินงานแบบสกรัม

4. User Story คือ ความต้องการของผู้ใช้งาน

5. Product Backlog คือ งานทั้งหมดที่ต้องทำเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่เขียนในรูปแบบของ User Story โดยมีรายละเอียดของงาน เกณฑ์การทดสอบงาน การประเมินความซับซ้อนและเวลาที่ต้องใช้ในการพัฒนา

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

งานวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางในการใช้อัจฉริยะ ในกระบวนการพัฒนาซอฟต์แวร์ให้ประสบความสำเร็จของนักพัฒนาซอฟต์แวร์ของธนาคารแห่งหนึ่ง มีแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1.1 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบอัจฉริยะ

แนวคิดของอัจฉริยะ เกิดขึ้นมาตั้งแต่ช่วงปี 1970 แล้ว จากการวิจัยได้พบว่า แนวคิดได้เกิดขึ้นเพราะการพัฒนาซอฟต์แวร์ในรูปแบบเดิม (Traditional method) นั้น มีข้อเสียมากมาย โดยเฉพาะเรื่องความพึงพอใจต่อลูกค้า เวลาในการพัฒนา และงบประมาณในการพัฒนา ดังนั้นนักพัฒนาซอฟต์แวร์จึงได้แนะนำให้เปลี่ยนไปใช้อัจฉริยะ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการ การทำงานร่วมกับลูกค้า พร้อมกับมอบผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าบ่อยมากยิ่งขึ้น (Riverpark, 2015)

อัจฉริยะ คือกลุ่มของ Software Methodologies ที่มีแนวคิดเดียวกัน มีลักษณะการพัฒนาแบบ iteration คือ แบ่งส่วนย่อยๆ แล้วพัฒนาต่อเรื่อยๆ โดยแต่ละ iteration จะต้องเกิด working software และต้องพัฒนาต่อเรื่อยๆ ซึ่งมีลักษณะให้ความสำคัญกับคนมากกว่ากระบวนการ โดยอัจฉริยะ มี Core value ทั้งหมด 4 ข้อดังนี้

1. Individuals interactions over process and tool คือการให้ความสำคัญกับบุคคลมากกว่า Process และ Tools
2. Working software over comprehensive documentation คือการส่งมอบซอฟต์แวร์ที่นำไปใช้งานได้จริง มากกว่าการทำเอกสารที่ครบสมบูรณ์
3. Customer collaboration over contract negotiation คือการเจอลูกค้าในการพัฒนาตลอดระยะเวลา มากกว่าการทำตามสัญญา
4. Responding to change over following a plan คือการยอมรับการเปลี่ยนแปลง มากกว่าการทำแผนที่วางไว้

แนวคิดสำคัญของอไจล์ (Puttasak Tantisuttivet, 2016)

1. ไม่เน้นกระบวนการและเอกสาร แต่เน้นที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีที่สุดมากกว่าการยึดติดกับเอกสารต่างๆ (เอกสารยังคงจำเป็นแต่ให้ความสำคัญน้อยกว่า)
2. ยอมรับความเปลี่ยนแปลง เพราะ Requirement อาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอด ไม่มีการทำงานหรือยึดติดกับ Gantt Chart และทำงานแบบยืดหยุ่น โดยทำตามสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเป็นหลัก สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา
3. ทำทีละนิดแต่ทำบ่อยครั้ง คือมีการส่งมอบงานให้ทีมหรือลูกค้าอย่างต่อเนื่องทีละเล็กทีละน้อย เช่น ส่งมอบผลิตภัณฑ์ใหม่ทุกๆ 2 อาทิตย์หรือทุกๆ เดือน ซึ่งต่างจากเดิมที่ให้ลูกค้ารอ 3-6 เดือนเพื่อรอ Project ใหญ่เสร็จแล้วค่อยส่งมอบครั้งเดียว
4. ผิดพลาดให้เร็ว คือไม่กลัวที่จะลงมือทำเพื่อที่จะเจอกับความผิดพลาดและแก้ไขไปทีละนิด จะไม่ใช่การวางแผนโดยละเอียดเพื่อป้องกันความผิดพลาด แต่พอเจอสิ่งที่ผิดไปจากแผนจริงๆ ก็อยู่ในภาวะที่เป็น Point of No Return ไปแล้ว
5. ทำงานเป็นทีมมากกว่าที่จะสนใจกระบวนการ คือเน้นที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าที่บอกว่าต้องเป็นไปตามกระบวนการ มีปัญหาอะไรให้พูดคุยกับทีมเลยทันที บางครั้ง Programmer สามารถไปเจอลูกค้าเพื่อให้เข้าใจ Requirement ที่แท้จริงได้ด้วย ให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มกระบวนการ ซึ่งทีมมักจะประกอบด้วยหลายๆ ตำแหน่ง และมีอำนาจมากพอที่จะตัดสินใจทำหรือไม่ทำอะไรเพื่อ Drive ให้งานที่ทีมรับผิดชอบสำเร็จตามเป้าหมาย

Thanyavuth Akarasomcheep, 2018 กล่าวว่า Agile Methodology คือแนวคิดในการทำงาน (ไม่ใช่รูปแบบหรือขั้นตอนการทำงาน) และไม่จำกัดว่าใช้ได้สำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในสายซอฟต์แวร์ (Software) เท่านั้น โดยอไจล์ให้ความสำคัญในการสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา เพื่อตอบสนองผู้ใช้งาน

วัตถุประสงค์ของอไจล์

1. เน้นว่าใครนั่นทำอะไร และการพูดคุยสื่อสารกัน มากกว่า การยึดติดที่เครื่องมือและกระบวนการ เช่น เปลี่ยนให้โปรแกรมเมอร์ไปคุยกับลูกค้าแทน ลูกค้าบอกอะไรมาก็ทำตามนั้นได้เลย
2. ให้ทำงานโดยยึดที่ผลผลิตหรือ software เป็นหลัก เช่น เดิมเน้นเอกสารแต่ Agile ไม่สนใจมากนัก แต่สนใจว่าเรามี sw หรือของส่งให้ลูกค้าหรือยัง
3. ให้ความสำคัญเรื่องของการติดต่อสื่อสาร เช่น เดิมมีสัญญาหรือ contact กันแต่ Agile ไม่สนใจ ให้มองที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้พัฒนาและลูกค้า
4. ยอมรับความเปลี่ยนแปลง เช่น เดิมต้องวางแผนให้ครบเป็นอย่างดี และทำตามแผน (gantt chart) ให้ได้ แต่ Agile ไม่ต้องทำตามแผนแต่เน้นการสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

โมเดลของ Agile (AM : Agile Modeling)

- เลือกบางหลักการมาทำ
- เป็นวิธีหนึ่งที่จะเอาหลักการของ Agile มาจัดการกับเอกสารและระบบเดิมที่มีอยู่ได้
- ใน Agile ประกอบด้วย
 1. Value ผลลัพธ์
 2. Principle หลักการ
 3. Practices วิธีปฏิบัติ
- ทั้งสามอย่างนี้เป็นส่วนหนึ่งในโมเดล Agile ที่สามารถนำมาพัฒนา Software ให้มีประสิทธิภาพ และเกิด overhead น้อย
- ให้มอง Agile เป็นส่วนขยายของกระบวนการพัฒนา Software แบบเดิมได้
- ให้ Agile เข้าไปกำกับ ดูว่าของเดิมที่มีอยู่อันไหนสำคัญก็ทำ ไม่สำคัญก็ละ
- นำ Agile มาจัดลำดับความสำคัญ ดูว่ากิจกรรมไหน ควรทำ ไม่ควรทำ

Value (ผลลัพธ์)

- เน้นติดต่อสื่อสาร
- เน้นความง่าย ไม่ซับซ้อน
- เน้น feedback จากลูกค้า
- เน้นความกล้าตัดสินใจ
- เน้นความเคารพกันและกัน

Core Principle (หลักการ)

- ง่าย ไม่เวอร์เกิน
- รับ requirement พร้อมเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา
- เน้นปัจจุบันเป็นหลัก
- ทำ model ตามความจำเป็นเท่านั้น
- พยายามใช้ multiple model มองหลายๆมุมมอง
- มีการตอบกลับเร็ว
- SW ถือเป็นจุดมุ่งหมายหลัก
- ให้แบกสัมภาระเบาๆ
- Supplement Principle

Core Practice (แนวทางปฏิบัติ /ลงมือทำ)

1. จัดประชุม รวบรวม Active stakeholder เท่านั้น บางมีอาจมี None stakeholder เข้ามาฟังได้ แต่ห้ามออกความคิดเห็น ห้ามถาม ห้ามติดต่อ ห้ามแสดงไอเดีย

2. นำ Artifact มาใช้ให้ถูกต้อง

Note: Artifact คือชิ้นส่วนของงานที่เราทำระหว่างการพัฒนาระบบเช่น อีเมลล์, source code, จดหมาย, ใบเชิญประชุม ถ้า Artifact ใดถูกเลือกมาใช้ในการทำงาน เรียกว่า "work products" และถ้า work products นี้ ถูกส่งมอบให้ลูกค้าเรียกว่า "Deliverable"

3. พยายามเป็นเจ้าของงาน สามารถทำงานแทนกันและกันได้

4. พยายามใช้โมเดลแบบคู่ขนานจะได้มองต่างมุมเพื่อเก็บรายละเอียดของระบบให้

ครบ

5. ทำให้เนื้อหาง่าย

6. พยายามวาดรูปไม่ให้ซับซ้อน

7. พยายามให้โมเดลเข้าถึงได้ทุกคน

8. สามารถเปลี่ยน Artifact หนึ่งไปอีกอันได้

9. ใช้โมเดลแบบเล็กก่อนค่อยขยาย

10. พยายามให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการทำโมเดล

11. พิสูจน์ด้วยการลองเขียน code ดู (จาก code เริ่มต้นตั้งแต่แรก)

12. ใช้เครื่องมือง่ายๆในการทำงาน เช่น กระดาษ, กระดานดำ

Supplement Practices

- ทำให้เป็นมาตรฐาน

- ค่อยๆ สร้างให้มีรูปแบบ เมื่อถึงเวลาค่อยใช้

- โมเดลไม่ใช่ให้โยนทิ้งไปเลย เพราะจะได้ไม่เสียเวลามาดูแล

- เน้น contract (สัญญาระหว่างระบบที่สัมพันธ์กันอยู่) พยายามจัด contract ให้เป็น

ทางการ เช่น web service มี signature อะไรบ้างใน function call

- การ update code เฉพาะตอนที่มมีปัญหา

ตำแหน่งที่สำคัญในหัวใจ

1. Stakeholders ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์, ผู้ใช้งาน, เจ้าของบริษัท

2. Product Owner (PO) ผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนอง Stakeholders

3. Developer (Dev) ผู้พัฒนาผลิตภัณฑ์ตามที่ออกแบบไว้ให้เกิดขึ้นจริง

วิธีการทำงานแบบไฮไลต์

1. เริ่มจาก Stakeholders มี Requirement (ปัญหาหรือความต้องการ)
2. Product Owner ทำการแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการนั้น
3. Product Owner แปลงความต้องการเป็น User Story เพื่อให้ Developer นำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์
4. Developer ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ตาม User Story ที่ได้รับ โดยมีตัววัดว่าสำเร็จคือ Acceptance Criteria
5. Developer จะส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับ Stakeholders นำไปใช้งาน
6. Stakeholders อาจมี Feedback หรือความต้องการเพิ่มเติม
7. วัดผลสิ่งที่ทำ จาก Feedback ที่ได้รับมา
8. Product Owner แปลงผลที่ได้เป็น User Story ใหม่ เพื่อให้ Developer นำไปปรับปรุงหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มเติม

การจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาแบบไฮไลต์

1. “งานสำคัญและด่วน” งานที่ต้องทำทันที ถ้าไม่เสร็จอาจเกิดปัญหาใหญ่ เช่น แก้ไขข้อผิดพลาดที่ทำให้ผู้ใช้งานไม่สามารถใช้งานได้ แก้ไขระบบล่ม
2. “งานสำคัญและไม่ด่วน” งานที่ต้องหาเวลาทำ เช่น วางแผนสปรินท์ พัฒนาฟีเจอร์ใหม่ ขยายหรืออัปเดตระบบเดิม
3. “งานไม่สำคัญและด่วน” งานที่让别人อื่นทำแทนได้ เช่น ตอบข้อสงสัยของผู้ใช้งาน
4. “งานไม่สำคัญและไม่ด่วน” งานที่ไม่ควรมี หรือทำในเวลาว่าง เช่น การประชุมที่เราไม่จำเป็นต้องเข้า

การใช้งานไฮไลต์ให้มีประสิทธิภาพ

1. รับ Feedback ให้เร็วที่สุด เพื่อนำมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการทำงาน
2. ใช้ต้นทุนให้น้อยที่สุด เพื่อให้ได้คุณค่ามากที่สุด
3. ยอมรับความจริงและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถนำไปปรับปรุงได้
4. มีการพัฒนากระบวนการการทำงานและระบบเดิมด้วย ไม่ใช่ทำแต่ของใหม่
5. คนในทีมต้องรู้ว่าทำส่วนนี้เพื่ออะไร ไม่ใช่ทำเพราะ Guideline บอกให้ทำ

“อใจล์” คืออย่างไร?

อใจล์ไม่ได้มีชื่อเสียงโด่งดังขึ้นมาทันทีหลังจากประกาศคำแถลงการณ์อใจล์ร่วมกัน หากแต่ใช้เวลาอีกหลายปีกว่า อใจล์ จะเริ่มมีชื่อเสียงขึ้นมา ส่วนหนึ่งคือ ความสำเร็จของบริษัท เทคโนโลยีเกิดใหม่ (Tech Startup) อย่าง Google หรือ Facebook เมื่อมีคำถามว่าพวกเขาทำงานกันอย่างไร คำตอบคือพวกเขาใช้ “อใจล์”

มีหลายบริษัททั้งใหญ่และเล็กต้องการให้ตนเองประสบความสำเร็จในแบบเดียวกันกับ Google หรือ Facebook ก็เริ่มนำอใจล์ไปปรับใช้ในองค์กรของตนเองเมื่อมีการทำงานศึกษาพบว่า ข้อดีของการนำอใจล์ไปใช้มี 4 ด้านคือ พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี, เวลาในการพัฒนาซอฟต์แวร์ออกสู่ตลาด (Time To Market) ต่ำลง, ผลผลิตสูงขึ้น และข้อบกพร่องของซอฟต์แวร์ (Defect) ลดลง ซึ่งที่สุดแล้วหมายถึง ความก้าวหน้าทางธุรกิจ

สิ่งสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจที่ใช้อใจล์ประสบความสำเร็จนั้นมาจากการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าตั้งแต่ช่วงต้นและต่อเนื่องตลอดการพัฒนา ซึ่งนอกจากจะช่วยให้สนองตอบต่อตลาดได้รวดเร็วแล้ว ยังสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอีกด้วย ที่สำคัญทีมพัฒนาเองก็ได้ฝึกแบคเพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงซอฟต์แวร์ในเวลาที่รวดเร็วอีกด้วย

โดยสรุป “อใจล์” คือ ระเบียบวิธีพัฒนาซอฟต์แวร์ ที่ทำให้เราสามารถส่งมอบงานได้อย่างรวดเร็ว ต่อเนื่อง และโดนใจลูกค้านั่นเอง

สกรัม (Scrum)

Agile Methodology ที่ได้รับความนิยม ได้แก่ สกรัม (Scrum) คือการนำแนวคิดในการทำงานแบบ Agile มาปฏิบัติด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ของสกรัม เพื่อระบุปัญหาที่มีความซับซ้อนเปลี่ยนแปลงบ่อย เพื่อให้สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ช่วยให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์มีขั้นตอนการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ชัดเจน โปร่งใส สามารถตรวจสอบประสิทธิภาพของแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน ปรับปรุง และวัดผลของการปรับปรุงที่เกิดขึ้นได้

ทำสกรัมเพื่ออะไร (Scrum Achievement)

1. กำหนดทิศทางและความสามารถของผลิตภัณฑ์ อะไรควรมี อะไรไม่ควร
2. เพิ่มคุณค่าให้ผลิตภัณฑ์
3. ส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้รวดเร็วและบ่อยมากขึ้น
4. วงจรอายุการใช้งาน (Life cycle) ของผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืน

ทฤษฎีสกรัม (Scrum Theory)

สกรัม เน้นการนำความรู้จากประสบการณ์เฉพาะที่เคยมือทำจริง (Empiricism) มาพัฒนาการดำเนินงานในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย 3 ส่วน

1. ความโปร่งใส (Transparency) คือทีมจะต้องเห็นภาพชัดเจนและเข้าใจตรงกัน มาตรฐานเดียวกัน ไม่ตีความหมายต่างกัน เช่น นิยามของคำว่างานเสร็จ หมายถึง การผลิตเสร็จ หรือ ผลิตและทดสอบเสร็จ หรือ ได้รับการเซ็นรับรอง หรือ ส่งมอบให้ผู้ใช้แล้ว ต้องนิยามและตกลงให้เข้าใจตรงกัน
2. การตรวจสอบ (Inspection) คือการนำผลลัพธ์การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสกรัม (Scrum Artifact) มาตรวจสอบและวัดผลว่าบรรลุตามที่กำหนดไว้หรือไม่
3. การปรับเปลี่ยน (Adoption) คือหากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่กำหนด จะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน หรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้ เพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนดหรือใกล้เคียงได้มากที่สุด

สปรินท์ (Sprint) รอบเวลาการดำเนินงานแบบสกรัม

เนื่องจากธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันที่สูง และความต้องการของผู้ใช้งานเปลี่ยนแปลงบ่อย เมื่อสถานการณ์และเวลาเปลี่ยนไปผู้ใช้งานอาจต้องการของอย่างอื่นที่ไม่ใช่สิ่งที่คิดไว้ในตอนแรก และต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สามารถต่อกรความสามารถของผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งได้ทันเวลา

สกรัมจึงแบ่งรอบการดำเนินงานเป็นช่วงเวลาสั้นๆ เรียกว่าสปรินท์ (Sprint) คือช่วงเวลาในการดำเนินงานที่จะสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ เมื่อจบสปรินท์จะต้องได้รับชิ้นงานตามที่วางแผนไว้และสามารถนำไปส่งมอบให้แก่ผู้ใช้ ทำให้ผู้ใช้ไม่จำเป็นต้องรอจนงานเสร็จทั้งหมดก่อนจึงจะได้รับ แต่สามารถนำบางส่วนไปใช้งานก่อนได้เลยและส่วนอื่นๆ ทอยตามมาเพิ่มเติมในภายหลัง โดยความยาวของสปรินท์จะมีช่วงเวลาระหว่าง 1-4 สัปดาห์ ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของสปรินท์ ไม่มีการลดคุณภาพของชิ้นงาน ขอบเขตงานอาจเปลี่ยนแปลงได้ โดยต้องตกลงกันระหว่าง Product Owner และ Developer

ทักษะ หน้าที่ และความรับผิดชอบของทีมงาน

ทีมงาน Scrum ประกอบด้วย Product Owner, Development Team และ Scrum Master โดยที่ทีมงาน Scrum เป็นทีมงานที่จัดการตัวเองได้หรือรู้หน้าที่ของตนเอง (Self-organizing) และทีมงานทั้งทีมมีความสามารถหลากหลาย (Cross-functional) ทีมที่สามารถจัดการตัวเองได้จะเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการทำงานให้บรรลุผลมากกว่าที่จะให้คนนอกทีมงานมาบอกให้ทีมของตนนั้นต้องทำงานอย่างไร ทีมที่มีความสามารถหลากหลายนี้มีทักษะที่จำเป็นทั้งหมดเพื่อให้สามารถทำงาน

ลู่ทางไปได้ โดยที่ทีมงานไม่ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของคนนอกทีม ทีมงานของ Scrum ได้ถูกออกแบบให้เพิ่มความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์ และผลผลิต ทั้งนี้ทีมงาน Scrum ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าประสิทธิภาพที่มากขึ้นทันที ตั้งแต่ระยะแรกที่ได้นำแนวคิดนี้ไปใช้และสำหรับการทำงานที่มีความซับซ้อน (Ken Schwaber and Jeff Sutherland, 2017)

1. Product Owner หรือเจ้าของผลิตภัณฑ์ เป็นผู้รับผิดชอบในการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการทำงานของ Development Team การดำเนินการนี้อาจแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร แต่ละทีมงาน Scrum และแต่ละตัวบุคคล Product Owner เป็นบุคคลเพียงผู้เดียวที่บริหารจัดการ Product Backlog โดยทำการจัดการดังนี้

- ทำให้แต่ละงานที่อยู่ใน Product Backlog มีความชัดเจน
- เรียงลำดับความสำคัญของงานที่อยู่ใน Product Backlog ให้บรรลุเป้าหมายและภารกิจต่างๆ

- เพิ่มมูลค่าผลงานของ Development
- ทำให้แน่ใจว่า Product Backlog สามารถถูกมองเห็นได้อย่างชัดเจน มีความโปร่งใส และทำให้เห็นว่าทีมงาน Scrum จะทำงานอะไรต่อไป

- ทำให้มั่นใจได้ว่า Development Team เข้าใจทุกอย่างที่อยู่ใน Product Backlog เป็นอย่างดี

งานของ Product Owner จะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อคนทั้งองค์กรให้ความเคารพต่อการตัดสินใจของ Product Owner ทั้งนี้การตัดสินใจของ Product Owner ต้องมีความชัดเจนในเนื้อหาและความชัดเจนในการเรียงลำดับความสำคัญของงานที่อยู่ใน Product Backlog โดยที่ไม่มีใครที่จะสามารถบังคับให้ Development Team ทำงานนอกเหนือจากงานที่ได้ตกลงกันไว้แล้ว

2. Development Team หรือทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญหลายคนทำงานร่วมกันเพื่อส่งมอบ Increment ที่เสร็จสมบูรณ์ในช่วงท้ายของแต่ละ Sprint ซึ่ง Increment ที่เสร็จสมบูรณ์นี้เป็นสิ่งที่ต้องการใน Sprint Review ผู้ที่มีหน้าที่ในการสร้าง Increment คือ สมาชิกทั้งหมดของ Development Team โดยที่ Development Team ได้รับการจัดตั้งและมอบอำนาจจากองค์กรให้จัดระเบียบและบริหารงานด้วยตนเอง ผลจากการร่วมกันทำงานของ Development Team ช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยรวมของทีมงานเอง Development Team มีลักษณะสำคัญดังนี้ คือ

- รู้หน้าที่ของตนเอง โดยไม่ต้องให้ใครมาบอกว่าต้องทำอะไรในงานใน Product Backlog กลายมาเป็น Increment ที่พร้อมใช้งานและส่งมอบ

- Development Team แต่ละคนมีความสามารถหลากหลายที่จำเป็นต่อการสร้าง Increment

- แต่ละคนไม่มีชื่อตำแหน่ง โดยที่ไม่คำนึงถึงงานที่คนคนนั้นทำ
- ไม่มีทีมงานย่อยใต้ Development Team เช่น ทีมทดสอบ ทีมงานที่ดูแลด้านโครงสร้างหรือ แม้แต่ทีมงานวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ

- ทีมงานแต่ละคนมีทักษะเฉพาะด้านของตนเอง แต่ความรับผิดชอบต่องานเป็นของทุกคนที่อยู่ในทีม

3. Scrum Master มีความรับผิดชอบต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ Scrum ให้ถูกต้อง Scrum Master ยังมีหน้าที่ทำให้ทีมงานทุกคนเข้าใจทฤษฎีของ Scrum ข้อปฏิบัติและข้อสำคัญต่างๆ รวมทั้งการนำ Scrum ไปใช้ Scrum Master เป็น Servant-Leader หรือผู้นำที่รับใช้ผู้อื่นก่อน เป็นผู้ที่ช่วยให้บุคคลอื่นที่อยู่นอกทีมเข้าใจว่าการกระทำแบบใดที่ได้ผลหรือไม่ได้ผล เมื่อต้องทำงานร่วมกับทีม Scrum นอกจากนี้ Scrum Master ช่วยให้ทุกคนเปลี่ยนการปฏิสัมพันธ์ร่วมกันเพื่อให้เกิดมูลค่าสูงสุดให้กับงานที่ทีมงาน Scrum ได้ผลิตขึ้นมา หน้าที่ของ Scrum Master ต่อ Product Owner มีดังนี้

- ทำให้มั่นใจได้ว่าทีมงาน Scrum ทุกคนเข้าใจถึงเป้าหมาย ขอบเขตของเนื้อหาและกลุ่มงานของผลิตภัณฑ์ (Product domains)

- หาเทคนิคต่างๆ ที่ทำให้เกิดการบริหารจัดการ Product Backlog ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ช่วยให้ทีมงาน Scrum เห็นถึงความจำเป็นของความชัดเจน สั้นกระชับ ของงานใน Product Backlog

- มีความเข้าใจในการวางแผนงานผลิตภัณฑ์ที่อยู่ภายใต้การทำงานแบบ Empiricism

- ช่วย Product Owner เข้าใจวิธีการเรียงลำดับความสำคัญของงานใน Product Backlog ที่ทำให้เกิดมูลค่าสูงสุด

- มีความเข้าใจเกี่ยวกับ Agile และสามารถนำไปปฏิบัติได้

- อำนวยความสะดวกของกิจกรรมต่างๆ ของ Scrum

หน้าที่ของ Scrum Master ต่อ Development Team

- ฝึก Development Team ให้สามารถเป็นทีมงานที่จัดการงานของตนเองและมีความสามารถที่หลากหลายด้านได้

- ช่วยทีมงานให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงได้

- ช่วยกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวางต่อการทำงานของ Development Team

- ช่วยอำนวยความสะดวกของกิจกรรมต่างๆ ของ Scrum
- ฝึก Development Team ในองค์กรที่นำเอา Scrum ไปใช้ แต่ยังไม่มีความเข้าใจที่แท้จริง

หน้าที่ของ Scrum Master ต่อองค์กร

- เป็นผู้นำและผู้ฝึกสอนภายในองค์กรในการนำ Scrum มาใช้
- วางแผนการนำ Scrum มาใช้จนเกิดความสำเร็จภายในองค์กร
- ช่วยให้นักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเข้าใจเกี่ยวกับ Scrum และผลิตภัณฑ์ที่เกิดจาก Empiricism

- ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มผลงานของทีมงาน Scrum
- ทำงานร่วมกับ Scrum Master คนอื่นๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการนำ Scrum มาใช้ในองค์กร

การทำสกรัมให้มีประสิทธิภาพ

1. ทุกคนช่วยกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีม
2. ให้ความสำคัญกับงานในสปรินท์ก่อน
3. พัฒนาผลิตภัณฑ์ในทางที่ถูกต้อง ไม่ซ่อนปัญหา
4. เปิดใจกว้างต่องานทั้งหมดที่มี และความท้าทายในการทำงาน
5. เคารพการทำงานของคนอื่น เพื่อให้แต่ละฝ่ายสามารถทำงานได้อิสระ

คุณลักษณะขององค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบ Agile เป็นอย่างไร

1. คนเข้าใจองค์กรรวมขององค์กร สร้างวัฒนธรรมที่พนักงานทุกคนเห็นความสำคัญต่อองค์กรรวม มีเป้าหมายเดียวกัน รู้ว่าความคิด การกระทำของตนเองส่งผลกระทบต่อคนอื่นอย่างไร ทีมที่ใจดี ทุกคนทำงานเหมือน Mini Start Up ที่คนเข้ามาทำทุกอย่างรวมถึงประสานความร่วมมือ เพื่อให้ภาพรวมสำเร็จ พนักงานทั่วทั้งองค์กรมีความเป็นผู้นำตนเอง (Self-Leadership) ไม่ว่าจะเขาจะอยู่บทบาทไหน ตำแหน่งอะไรก็ตาม

2. ผู้นำคือตัวเร่งปฏิกิริยาความสำเร็จ ผู้นำต้องเข้าใจว่ากระบวนการไปสู่ความสำเร็จนั้นเปลี่ยนไป ความสำเร็จต่อไปนี้ เกิดจากการสั่งสมความรู้ที่ละเล็กทีละน้อย ทั้งเรียนรู้ผ่านความสำเร็จและผ่านความล้มเหลว ผู้นำเร่งปฏิกิริยาไปสู่เป้าหมายองค์กรด้วยการสร้างแรงบันดาลใจไปถึงคนทุกคนในองค์กรทั้งในวันที่สำเร็จและล้มเหลว แล้วเปลี่ยนมันให้กลายเป็นจุดได้เปรียบ

3. เรียนรู้อย่างไม่รู้ที่สิ้นสุดจากลงมือทำ ผู้นำต้องยอมรับว่าการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันเผชิญกับความซับซ้อนที่ไม่มีสูตรสำเร็จ การสำเร็จทางธุรกิจเกิดจากการลงมือทำ นำกลับมาวิเคราะห์ ปรับ ทดลองใหม่ ซ้ำไปซ้ำมา อีกทั้งแบ่งงานสำคัญชิ้นใหญ่ ให้เป็นชิ้นย่อย ๆ เพื่อให้

พนักงานได้ทดลอง มีประสบการณ์ได้ทดลองความสำเร็จระยะสั้น พัฒนาเพิ่มแล้วไปต่อ หากล้มเหลว ก็มีระบบสื่อสารเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยน เอาประสบการณ์นั้นมาแก้ไขแล้วไปต่อ

นี่เป็นเพียงตัวอย่างคุณลักษณะองค์กรที่วัฒนธรรมอโใจล์ เท่านั้น ในความเป็นจริง องค์กรหนึ่งอาจมีคุณสมบัติมากหรือน้อยกว่านี้แตกต่างกันไป แต่ประเด็นสำคัญคือทุกส่วนใน องค์กรต้องประสานสัมพันธ์ทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมอโใจล์ จึงจะนำมาซึ่งความ “อยู่รอด” และ “เติบโต” ในยุคที่อนาคตมีความไม่แน่นอน (ดร. สุทธิโสพรรณ ช่วยวงศ์ญาติ, 2561)

กลยุทธ์กระจายแนวคิด Agile

- From bottom-up

ในช่วง 4-5 ปีก่อนหน้านี้ การนำอโใจล์ มาใช้ในองค์กรมักเกิดขึ้นแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up) คือ การที่พนักงานในบริษัทได้ไปอ่านบทความ อ่านหนังสือ ไปร่วมสัมมนา หรือไป เข้าอบรมเรื่อง อโใจล์แล้วอยากนำมาทดลองใช้ในบริษัท ซึ่งเป็นที่น่าเสียดายว่าวิธีการนี้มักจะไม่ค่อย ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร เนื่องจากแนวคิดหลายๆ อย่างของอโใจล์ นั้นจะเป็นเรื่องตรงกัน ข้ามกับวิธีการเดิมๆ ที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้กันมา อีกทั้งตัวพนักงานเองมักจะไม่สามารถโน้มน้าวให้ ผู้บริหารเห็นประโยชน์ของวิธีการทำงานแบบใหม่ได้ ดังนั้นการนำอโใจล์ มาใช้ในองค์กรใน ลักษณะนี้จึงมักจะไม่ค่อยประสบความสำเร็จ

- To Top-Down

ในระยะ 1-2 ปีหลังนี้ การนำอโใจล์ มาใช้เริ่มเปลี่ยนเป็นแบบบนลงล่าง (Top-Down) คือ เกิดจากแรงผลักดันของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการได้ความคล่องตัวทางธุรกิจ (Business Agility) อาจเป็นเพราะอโใจล์เริ่มเป็นที่รู้จักแพร่หลายมากขึ้นในสายการบริหารด้านไอที ซึ่งนับเป็น นิมิตรหมายอันดี ที่แนวคิดอโใจล์ ได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่กำหนดนโยบายขององค์กร แต่การนำอ โใจล์มาใช้ในลักษณะนี้ ก็มีข้อควรระวังคือ ตัวผู้บริหารเองนอกจากจะเปิดโอกาสให้พนักงานได้นำอ โใจล์มาใช้แล้ว ยังต้องทำความเข้าใจด้วยว่าจะต้องมีส่วนร่วมอย่างไร ต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน แนวคิด หรือแม้แต่กฎอะไรของบริษัทบ้าง

แนวคิด 12 ประการ เพื่อไม่ให้ Agile ในองค์กรล้มเหลว (The Viable Crew, 2017)

1. ผู้บริหารระดับสูงเปิด ไฟเขียว นอกจากจะให้ไฟเขียวในการนำอโใจล์มาใช้แล้ว ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทำความเข้าใจว่า ต้องให้การสนับสนุนทีมงานอย่างไรบ้าง บางครั้ง อาจต้องมีการแก้ไขนโยบายบริษัท เช่น เปลี่ยนวิธีจัดสรรงบประมาณ การวัดและประเมินผลพนักงาน และแม้แต่โครงสร้างบริษัท หากผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างจริงจังแล้ว โอกาสสำเร็จจะ เพิ่มขึ้นอย่างมหาศาล

2. เป็นคนที่เข้ามาสร้าง ไม่ใช่คนที่เข้ามาสั่ง การบริหารงานตามสายการบังคับบัญชา ในองค์กรนั้นเป็นอุปสรรคสำคัญที่จะทำให้พนักงานไม่สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ได้อย่างเต็มที่ องค์กรสมัยใหม่จึงต้องการผู้บริหารที่มุ่งเน้นไปที่การสร้างคน หรือการพัฒนา บุคลากรให้มีทักษะที่พร้อมสำหรับการทำงานมากกว่าการควบคุมบังคับหรือสั่งตามสายบังคับ บัญชา ซึ่งจะก่อให้เกิดผลงานที่ดีกว่าและมีคุณภาพมากกว่า

3. ขยับจากเป้าหมาย ‘ส่วนตน’ เป็น ‘ส่วนทีม’ องค์กรแบบเดิมนั้นมักจะแยกส่วนงาน กันตามหน้าที่จนทำให้เกิดการทำงานแบบต่างฝ่ายต่างทำ เรียกว่าทำงานเป็น ‘ไซโล’ โดยแต่ละส่วน นั้นมุ่งแต่เป้าหมายส่วนตนจนละเลยเป้าหมายรวมขององค์กร การวัดผลพนักงานก็มักจะมุ่งที่ตัว บุคคลมากกว่าการเน้นให้ช่วยเหลือกันหรือทำงานเป็นทีม โครงสร้างองค์กรรวมไปถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานจึงจะต้องมีการปรับให้สนับสนุนการทำงานที่ร่วมมือกันมากขึ้น เป็น ทีมมากขึ้นเพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์กร

4. มองภาพธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ Value Stream คือ แนวคิดในการมองการ ทำงานดังกล่าวไหลของกระแสที่มีต้นกำเนิดความคิดจากการผลิตสินค้าไหลผ่านไปยังส่วนต่างๆ ขององค์กรที่มีส่วนในการผลิตไปจนถึงปลายทาง คือ การได้รับเงินจากลูกค้า ดังนั้นการวิเคราะห์ให้ เห็น Value Stream จะทำให้เรามองเห็นคอขวดและช่วยให้แก้ปัญหาได้ตรงจุด

5. กระจายอำนาจการตัดสินใจ การรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจนั้นเป็นอุปสรรคต่อ ความคล่องตัวทางธุรกิจ (Business Agility) แต่การกระจายอำนาจการตัดสินใจทั้งหมดไปก็อาจทำ ให้องค์กรสูญเสียความเป็นเอกภาพได้ ดังนั้นองค์กรจึงควรจะ

- รวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ในกรณีของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลในระยะ ยาว
- กระจายอำนาจการตัดสินใจออกไป สำหรับการตัดสินใจที่มีผลกระทบสั้นและ ต้องการความรวดเร็ว

6. รวมกันเราอยู่ แยกหมู่มีกเจอปัญหา การทำงานแบบแยกกันทำหรืออยู่ห่างไกลกัน (Distributed Team) นั้นมิให้เห็นทั่วไปจนกลายเป็นเรื่องปกติ และหลายครั้งสิ่งที่ได้มาไม่คุ้มกับสิ่งที่ เสียไป ซึ่งพนักงานหรือทีมที่ไม่ได้ทำงานในสถานที่เดียวกันมักจะประสบปัญหาเรื่องการสื่อสาร และความไว้วางใจกันเป็นอย่างมาก องค์กรจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงผลเสียและใส่ใจที่จะหา เครื่องมือเข้ามาช่วยให้การทำงานไกลกันมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้ คำแนะนำที่ดีที่สุดของการทำงานก็ คือ เปลี่ยนมาทำงานร่วมกันแบบพบปะเจอหน้า ใกล้ชิดกันจะดีกว่า

7. มองการเปลี่ยนแปลงนี้เหมือนเป็น Product และมี Product Manager หากมองการ ทำงานแบบอใจล์ เสมือนเป็น Product เราก็จำเป็นต้องมี Transformation Product Manager มาเป็น

ผู้บริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงนี้ โดยให้ทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง และคอยสอดส่องหรือจัดการพฤติกรรมของทีมงานที่จะเข้ามาบั่นทอนไม่ให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เช่น พฤติกรรมการกล่าวโทษคนอื่น การไม่ไว้วางใจกัน

8. ฟัง Feedback รอบด้านและปรับปรุงแบบเร่งด่วน องค์กรที่สามารถปรับตัวให้นำคู่แข่งอยู่ได้ตลอดเวลา คือ องค์กรที่เรียนรู้และปรับตัวอยู่ตลอด ซึ่งการเรียนรู้นี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีกระบวนการรับฟัง Feedback ไม่ว่าจะมาจากลูกค้า จากพนักงาน จากกระบวนการการทำงาน ฯลฯ แล้วปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างทันทั่วทั้งที่และสม่ำเสมอ

9. วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม เคยได้ยินใช่ไหมว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว หมายถึงการร่วมมือกันคิดหรือทำงานให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าการทำงานคนเดียว แต่การจะสร้างความร่วมมือได้ร่วมกัน อาจต้องมีผู้ประสานงานที่สามารถทำให้คนที่มีความเห็นต่างกันมาถกเถียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้โดยไม่เกิดความแตกแยก เพื่อให้การตัดสินใจแต่ละครั้งนั้นเป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพและยั่งยืน

10. ใจได้ใจไม่ได้ใจแค่นั้นในฝ่ายไอทีเท่านั้น โดยทั่วไปแล้วใจได้ มักถูกมองว่าเป็นกิจกรรมของฝ่ายไอทีหรือฝ่ายพัฒนาซอฟต์แวร์ แต่การจะทำให้องค์กรมีความคล่องตัวทางธุรกิจนั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกๆ ฝ่าย รวมทั้งฝ่ายธุรกิจ และแม้ว่าจะมีทีมพัฒนาที่มีความสามารถเป็นเลิศจนผลิตของมีคุณภาพได้ด้วยความรวดเร็ว แต่ฝั่งธุรกิจยังทำงานกันแบบเดิมๆ เช่น ต้องเก็บความต้องการ หรือ Requirement ให้ละเอียดครบถ้วนก่อน หรือจะตัดสินใจอะไรก็ที่ต้องผ่านการอนุมัติหลายขั้นตอน องค์กรก็จะยังไม่พัฒนาไปถึงไหน

11. เข้าหาด้วยความเข้าอกเข้าใจ ในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนนั้น แน่แน่นอนว่ากระบวนการทำงาน และ โครงสร้างพื้นฐาน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการทำงานที่สอดคล้องประสาน แต่ยังมีอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญไม่แพ้กันคือ ความเข้าอกเข้าใจ โดยเฉพาะในช่วงเวลาของความเปลี่ยนแปลง ต้องสังเกตและพูดคุยว่า คนทำงานต้องการอะไร เขาจะยอมสละหรือเปลี่ยนแปลงอะไรได้บ้าง มีคำแนะนำอะไรดีๆ บ้าง ซึ่งต้องเริ่มด้วยการเปิดใจรับฟัง สื่อสารกัน และแสดงออกถึงความเข้าอกเข้าใจกันและกัน

12. กระทบบใจใครควรใส่ใจเป็นพิเศษ ในความเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมมีผู้สูญเสียสิ่งที่เคยมีเคยได้ เช่น ผู้บริหารระดับกลางหลายคนที่เคยเป็นศูนย์กลางความสนใจกลับกลายเป็นคนธรรมดาในทีม โดยอาจจะสูญเสียอำนาจที่เคยมีให้กับทีมอีโร ดังนั้น แทนที่จะตัดสินใจว่าผู้บริหารระดับกลางไม่เหมาะกับใจได้ เราควรจะทำความเข้าใจและช่วยให้เขาร่วมเป็นส่วนหนึ่งของความเปลี่ยนแปลงนี้ให้ได้ ('12 Agile Adoption Failure Modes' ซึ่งเขียนไว้โดย Jean Tabaka)

จะเห็นได้ว่าการนำอโงไต้มาใช้ในองค์กรนั้น นอกจากเนื้อหาองค์ความรู้ของอโงไต้เอง ยังมีเรื่องอื่นๆ ที่เรายังต้องพิจารณาประกอบอีกหลายหัวข้อ ซึ่งในแต่ละหัวข้อที่กล่าวมานั้น ก็อาจจะ มีผลมากน้อยต่างกัน ไปในแต่ละบริบทขององค์กร แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คงหนีไม่พ้น การเริ่มลงมือ ทำจริง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงต่อเนื่องเพื่ออนาคต

ข้อจำกัดของการประยุกต์ใช้ Agile (Puttasak Tantisuttivet,2016)

1. การประยุกต์ใช้ในองค์กรใหญ่ค่อนข้างทำได้ยาก เพราะมีทีมและแผนกที่ค่อนข้าง ใหญ่ การให้ทุกคนยอมรับวัฒนธรรมนี้ค่อนข้างเป็นไปได้ยาก รวมถึงการแตกฝ่ายต่างๆ เพื่อมารวม เป็นทีมย่อยขนาดเล็กรู้ทำได้ยาก

2. อโงไต้เป็นแนวคิดที่ค่อนข้างซับซ้อนกับระบบแบบ Flat Organization เพราะฉะนั้น สำหรับบางบริษัทหรือบริษัทที่ผู้บริหารมีแนวคิดแบบ Pyramid Structure ก็จะประยุกต์ใช้อโงไต้ได้ ยาก

3. อโงไต้เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากบริษัท Software Development เลยเหมาะในการใช้ พัฒนา Tech Product มากกว่า แต่ไม่ได้หมายความว่า จะประยุกต์ใช้กับงานแบบอื่นไม่ได้ เพียงแต่ ต้องใช้เวลาและต้องประยุกต์จากหลักการเดิมไปค่อนข้างเยอะ

6 สัญญาณอันตรายที่ชี้ว่า Agile Transformation จะล้มเหลว

“Agile คือการลงทุนระยะยาว ที่ช่วยให้พลิกสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ยืดหยุ่น ชนะอย่างยั่งยืนในยุค Digital Disruption” โดย เรืองโรจน์ พูนผล ประธาน กสิกร บิซิเนส-เทคโนโลยี กรุ๊ป

Agile Transformation และ Agile Organization กำลังเป็นหัวข้อสุดร้อนแรงคู่กับคำว่า Corporate Innovation ที่หลายองค์กรยักษ์ใหญ่เริ่มนำมาใช้ เพื่อที่จะเป็นผู้ชนะในยุค Digital Disruption อย่างแท้จริง

ส่วนหนึ่งเราคงปฏิเสธไม่ได้ว่า การทำ Agile Transformation นั้นเป็นเรื่องจำเป็นและ สำคัญอย่างยิ่งขาดที่องค์กรต้องลงมือทำอย่างจริงจัง ตลอดจนถึงลงทุนในระยะยาว ทว่าการปรับ องค์กรด้วยกระบวนการเหล่านี้ สำหรับหลายองค์กรนั้นกลับไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร และนี่ คือสัญญาณอันตรายที่คุณต้องพึงระวัง เพราะเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ว่าการทำ Agile Transformation ของ องค์กรของคุณนั้นกำลังส่อแววล้มเหลว

1. ประกาศว่าจะทำ Agile ในขณะที่ยังไม่ได้มีกำหนดแนวทางที่ชัดเจน ทั้งด้าน วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย จุดสิ้นสุดโครงการ และผลลัพธ์ ของการปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยกระบวนการ Agile คืออะไร และทำไม Agile จึงต้องเป็นความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งต้องเป็นการ กำหนดแนวทางในทุกระดับ และมีการตกลงชัดเจนว่ากระบวนการหลักของ Agile ที่จะใช้ของทั้ง

องค์กรนั้นคืออะไร การสื่อสารและการวางแผนทาง และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันนั้น จึงเป็นเรื่องสำคัญ และเป็นสาเหตุหลักของการพลิกโฉมองค์กรที่ล้มเหลว

2. Agile เป็นแค่ Gimmick และถูกจับเคลื่อนผ่านทางทีมด้านนวัตกรรมหรือทีมโครงการพิเศษที่หลายๆองค์กรนั้น ทำ Agile เป็นลักษณะโครงการนำร่องที่ผลักดันผ่านทางทีมนวัตกรรม แต่สุดท้ายกลับไม่สามารถขยายขอบเขตให้เป็นกลยุทธ์หลักที่ไปไกลกว่าโครงการนำร่องที่มักสามารถทำให้สำเร็จได้ง่ายๆ แต่การทำ Agile นั้นต้องถูกสร้างให้ผู้นำทุกคนในองค์กรนำไปใช้ในวงกว้าง และผสานความร่วมมือไปในทิศทางเดียวกัน ภาพรวมที่สำคัญของ Agile เช่น การทดลอง การพัฒนาซ้ำแล้วซ้ำอีก นำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง มุ่งความสนใจที่ลูกค้าทำงานร่วมกัน โดยเพิ่มขีดความสามารถแบบข้ามสายงาน ที่เรื่องเหล่านี้ต้องถูกนำไปใช้ในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อไม่ให้เป็นเพียงความสำเร็จชั่วคราวหรือเป็นเพียงลูกเล่นทางการตลาดที่สุดท้ายก็หายไป

3. ไม่ใส่ใจในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องหลัก เพราะสุดท้ายวัฒนธรรมองค์กรคือ พฤติกรรมร่วมของพนักงาน คำถามสำคัญที่ผู้นำขององค์กรที่ทำเรื่องปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยกระบวนการ Agile ต้องถามคือ คุณพร้อมที่จะทิ้งความคิด ความคุ้นเคยแบบเดิมๆ ที่ทำมาเป็นสิบปี และพร้อมที่จะเรียนรู้ใหม่หรือไม่ และคุณพร้อมที่จะเชื่อใจทีมงาน และให้อำนาจการตัดสินใจแทนคุณในหลายๆเรื่อง ได้หรือไม่ และคุณสามารถเสียสละทรัพยากรในทีมคุณไปสนับสนุนได้อย่างเต็มที่ และให้อำนาจการตัดสินใจแก่เขาได้หรือไม่

4. Agile Transformation กับตัวชี้วัดความสำเร็จและการประเมินผลงานพนักงาน ไม่ไปในทางเดียวกัน หลายครั้งพนักงานที่เป็นกลุ่ม Talents หลายคนที่ถูกส่งไปทำ Agile ต่างก็เข็ดขยาด หลังจากไปร่วมทีม Agile Transformation เพราะตัวชี้วัดดั้งเดิม ประเภท ROI, Success Rate ถูกนำมาใช้วัดความสำเร็จของ Agile Project และประเมินผลงานของสมาชิก แต่ละคน ในขณะที่ Innovation Accounting กลับไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการประเมินผล

5. ขาดแกนหลักเพื่อสนับสนุน หลายครั้งที่เรื่อง Agile ถูกมองว่า เป็นแค่ วิธีการบริหารโครงการรูปแบบใหม่ แต่แท้จริงแล้วเป็นเรื่องของการปรับรูปแบบการดำเนินงานหลักและโครงสร้างองค์กร ซึ่งต้องการแกนหลักที่มาสนับสนุนในหลายๆด้าน เพื่อช่วยให้เกิดขึ้นได้จริง เช่น การพัฒนาซ้ำแล้วซ้ำอีกนั้นก็ต้องการรูปแบบการระดมทุนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้กระบวนการอื่นๆ เช่น การนำทรัพยากรและสินทรัพย์มาใช้ก็ต้องถูกออกแบบใหม่ สนับสนุนการทำ Agile ด้วยเช่นกัน

"การมี Tools ของ Agile อย่างเดียวนั้นไม่พอแต่ Core supporting Backbone นั้นต้องเกื้อหนุนกับการทำ Agile ด้วย"

6. การทดลองและการทำซ้ำ ยังไม่ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของ DNA ขององค์กร นั่นคือท่ามกลางองค์กรมากมายคงมีเรื่อง อนุรักษ์นิยม สายบังคับบัญชาภายในองค์กร และวัฒนธรรมดั้งเดิมที่ให้ความสำคัญกับความผิดพลาดส่วนบุคคล จึงทำให้คนมี mindset แบบหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอย่างสุดโต่ง จนถึงหวาดระแวง

แท้จริงแล้วคำว่า ทดลองที่ละนิด ล้มเหลวได้แต่ต้องเรียนรู้ และปรับปรุงอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง ตลอดจนมีการขยายประเด็นอย่างโปร่งใสและรวดเร็ว แม้แต่การตัดสินใจร่วมกันเป็นทีม และความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน เป็นกระบวนการสำคัญที่ควรผลักดันให้กลายเป็น DNA ขององค์กร เพราะนั่นคือสิ่งสำคัญที่จะทำให้กระบวนการปฏิรูปองค์กรของคุณ ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง

3 วิธีเริ่มสร้างวัฒนธรรม Agile แนวคิดการทำงานแบบองค์กรยุคใหม่

Ratirita เผยการพัฒนาองค์กรด้วยแนวคิด “Agile” เป็นการปรับกระบวนการให้ทำงานเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่เชื่อว่า Agile จะเหมาะกับทุกองค์กร ต้องมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป

Agile ทางเลือกใหม่ในโลกการทำงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง

ในโลกการทำงานปัจจุบัน องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ รวมถึงความต้องการของผู้บริโภค เป็นสาเหตุทำให้องค์กรที่ปรับตัวไม่ทันก็จะกลายเป็นผู้ตามหลังในที่สุด ดังนั้นองค์กรที่จะอยู่รอดได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงในโลกดิจิทัลใบนี้ จึงไม่ได้วัดกันที่เรื่องความสามารถเท่านั้น แต่เป็นเรื่องของความเร็ว หรือที่เราเรียกว่าเป็นยุคของ “ปลาเร็วกินปลาช้า” หลายๆ องค์กรจึงพยายามปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานตอบสนองต่อปัญหาให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจ โดยจะเห็นว่าหลาย ๆ องค์กรเริ่มนำแนวคิดการทำงานแบบ Agile เข้ามาปรับใช้ในองค์กร เนื่องจากเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้ทำงานได้เร็วขึ้น

โดยลดการทำงานที่เป็นขั้นตอนและงานด้านเอกสารลง และมุ่งเน้นเรื่องการสื่อสารกันในทีมให้มากขึ้น เพื่อร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เร็วขึ้น พร้อมนำมาทดสอบ และเก็บผลตอบรับต่างๆ เพื่อกลับไปแก้ไขปรับปรุง ซึ่งจะทำให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้รวดเร็วและตอบโจทย์ผู้ใช้งานมากขึ้นนั่นเอง

JobThai ได้สรุปเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ Agile เพื่อให้หลายองค์กรได้ปรับใช้ในอนาคต

1. Agile ไม่ใช่คำตอบสำหรับทุกองค์กร

Agile เป็นแนวคิดในการทำงานที่กระตุ้นให้ทุกคนสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งกล้าที่จะทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะยังไม่แน่ใจในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น แต่ต้องกล้าเสี่ยงที่จะลองและเรียนรู้จากผลที่เกิดขึ้น พร้อมปรับปรุงตนเองอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

แนวคิดการทำงานแบบ Agile นั้นอาจจะฟังดูดี และกระตุ้นให้คนทำงานสร้างสรรค์นวัตกรรมออกมาได้ แต่หาก HR จะลองนำไปประยุกต์ใช้นั้น เป็นเรื่องที่ต้องมาพิจารณาบริบทรอบข้างประกอบด้วย เพราะ Agile ไม่ได้เหมาะกับทุกองค์กร และไม่ได้เหมาะกับทุก Project เสมอไป

2. เริ่มจากเล็กๆ ทดลองให้แน่ใจก่อน ค่อยขยายผล

แนวคิดแบบ Agile ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว หากองค์กรพิจารณาแล้วอยากจะทดลองนำแนวคิดแบบ Agile ไปใช้กับงาน HR ควรทดลองกับทีมหรือ Project เล็กๆ ก่อน ช่วยกันปรับความคิดของทีมงานให้สอดคล้องกับ Agile

ซึ่งการทำงานครั้งแรกย่อมมีปัญหาเกิดขึ้น เนื่องจากเป็นวิธีการทำงานที่ทีมไม่คุ้นเคย ดังนั้นต้องพยายามพูดคุยกันในทีมบ่อยๆ เพื่อหาปัญหาให้เจอ และแก้ไขปรับปรุงเรื่อยๆ ถ้ามีแนวโน้มที่ดีขึ้น ค่อยขยายผลทดลองกับทีมหรือ Project ที่ใหญ่ขึ้นต่อไป แต่ถ้าหากไม่มีการทดลองใช้แล้วประกาศเป็นนโยบายให้ทุกทีมในองค์กรทำเลย อาจจะทำให้เกิดการต่อต้านและไม่เปิดรับแนวคิดในการทำงานรูปแบบนี้

3. สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงานแบบ Agile

หัวใจสำคัญของแนวคิดการทำงานแบบ Agile คือ คน การสื่อสารระหว่างกัน และการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่ง HR จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมในองค์กรหรือในทีมให้เอื้อต่อการใช้แนวคิดการทำงานแบบ Agile ให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

- ให้การเคารพในความเป็นปัจเจกบุคคลของกันและกัน ไม่ว่าจะความแตกต่างนั้นจะเป็นเรื่องเพศ อายุ วิทยุติ และทักษะความสามารถต่าง ๆ ความหลากหลายของคนในทีมนี้จะสามารถทำให้เราทำงานที่มีคุณค่าตอบโจทย์คนในวงกว้างได้

- เชื่อมั่นว่าแต่ละคนจะทำงานของตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ บริหารจัดการงานต่างๆ ได้ด้วยตนเอง มีแรงจูงใจที่อยากจะพัฒนาตนเองให้เก่งขึ้นอยู่เสมอ

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในทีม เพื่อให้ทีมมองเห็นเป้าหมายตรงกันว่าเราจะทำงานในทิศทางไหน ทุกคนเข้าใจกระบวนการการทำงานซึ่งกันและกัน ใครคิดปัญหาหรืออยากแก้ไขปรับปรุงอะไร จะได้มีการร่วมมือแก้ไขกันได้อย่างรวดเร็ว

- ไม่จำกัดเฉพาะแค่เรื่องที่เป็นปัญหาเท่านั้น ถ้ามีเรื่องที่ชอบ พอใจ หรืออยากจะชื่นชมทีมก็สามารถทำได้ เพื่อเป็นการช่วยให้ทีมมีกำลังใจในการทำงานต่อไป นอกจากนี้ยังสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทีมจะเปิดใจที่จะนำเสนอความคิดเห็น หรือแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานได้ง่ายขึ้นอีกด้วย

- กระตุ้นให้คนในทีมปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เมื่อได้รับความคิดเห็นไม่ว่าจะจากทีม หรือพนักงานคนอื่นที่เกี่ยวข้องก็ต้องรีบกลับมาปรับปรุง แก้ไขทันที เปิดใจให้กว้าง พร้อมเรียนรู้จากข้อผิดพลาดของตนเองและทีมเสมอ นอกจากนี้ต้องไม่รอแค่ความคิดเห็นจากคนภายนอกเท่านั้น แต่ต้องมีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วย



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางในการใช้ไฮไลต์ ในกระบวนการพัฒนาซอฟต์แวร์ให้ประสบความสำเร็จของธนาคารแห่งหนึ่ง มีขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อให้การวิจัยมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 การกำหนดกลุ่มประชากร
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยและการเก็บข้อมูล
- 3.3 คำถามสำหรับสัมภาษณ์
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์
- 3.5 การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล
- 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.7 การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การกำหนดกลุ่มประชากร

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือพนักงานของธนาคารแห่งหนึ่ง ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาระบบ Mobile Banking โดยใช้หลักการทำงานแบบไฮไลต์ ประกอบด้วย ผู้บริหารฝ่าย, Scrum Master, Product Owner, Developer จำนวนทั้งหมด 6 ท่าน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยและการเก็บข้อมูล

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เนื่องจากหัวข้อเรื่องที่ศึกษาเป็นการรวบรวมความรู้จากเอกสารหลักฐานต่าง ๆ รวมถึงความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวิจัย สาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นกระบวนการ แสวงหาความรู้ความจริงอย่างละเอียดเกี่ยวกับกรณีที่มีขอบเขตเฉพาะเจาะจง ซึ่งข้อดีของการวิจัยเชิงคุณภาพได้แก่ สามารถถ่ายทอดให้ผู้อ่านทราบและเข้าใจความ

เป็นจริงได้อย่างชัดเจน การวิจัยนี้เป็นการมุ่งเน้นศึกษาถึงประเด็นปัญหาและแนวทางการทำงานแบบบอโจล์ ให้ประสบความสำเร็จในองค์กร ซึ่งมีขอบเขตของการศึกษาวิจัยไม่กว้างมาก แต่มีลักษณะเฉพาะเจาะลึก อีกทั้งประชากรและกลุ่มตัวอย่างมีขอบเขตเจาะจง นอกจากนี้ผู้วิจัยสามารถออกแบบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ข้อมูลหรือคำตอบที่อยู่ในประเด็นที่ต้องการศึกษาได้ ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเป็นอิสระในการให้ข้อมูลด้วย

กระบวนการและขั้นตอนในการออกแบบการวิจัย (Research design) หรือการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินการโดยสรุปดังต่อไปนี้

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแนวคิดในการวิจัย เพื่อกำหนดขอบเขตและหัวข้อการวิจัย อีกทั้งยังเป็นข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก

2. สร้างแบบสอบถามในการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาประเด็นคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เนื้อหาครอบคลุมตามขอบเขตการวิจัยซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการศึกษาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

3. นำแบบสอบถามในการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และนำคำแนะนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้ถูกต้องเหมาะสม

4. นำแบบฟอร์มสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแล้วมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง

3.3 คำถามสำหรับสัมภาษณ์

3.3.1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับประชากรศาสตร์

1. ตำแหน่งงาน.....
2. ประสบการณ์ในการทำงาน.....

3.3.2 คำถามเกี่ยวกับมุมมองในการทำงานแบบ Agile ในองค์กร

1. การทำงานแบบบอโจล์ในมุมมองของท่านเป็นอย่างไร
2. การทำงานแบบบอโจล์ในองค์กรของท่าน ผลลัพธ์อยู่ในระดับใด
3. สาเหตุหรือปัจจัยใดบ้างที่เป็นข้อจำกัดและอุปสรรคในการทำงานแบบบอโจล์ในองค์กรของท่าน

4. สาเหตุหรือปัจจัยใดบ้าง ที่ทำให้การทำงานแบบออนไลน์ประสบความสำเร็จในองค์กรของท่าน

5. ข้อเสนอแนะ ในการทำงานแบบออนไลน์ ในองค์กรของท่าน

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจำแนกประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์และสรุปความคิดเห็นเพื่อนำเสนอตามจุดประสงค์

3.5 การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างชุดคำถามเพื่อใช้ในการวิจัยนี้ โดยศึกษาวิธีการสร้างชุดคำถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้เคยมีผู้ศึกษาไว้แล้วจึงนำมาประยุกต์ให้เข้ากับงานวิจัยที่ต้องการศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ดังต่อไปนี้

3.5.1 ความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้นำชุดคำถามในการสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุง เพื่อความเหมาะสมตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ปรับปรุงแก้ไขภาษาและคำถามให้กระชับชัดเจน เข้าใจง่าย สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ และสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการหาคำตอบสำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้

3.5.2 ความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยนำชุดคำถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบก่อน (Pre-Test) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 ชุด การทดสอบก่อนการวิจัยนี้เพื่อหาความน่าเชื่อถือของชุดคำถามว่ากลุ่มตัวอย่างนี้มีความเข้าใจในชุดคำถามหรือไม่ และได้คำตอบตามที่คาดหวังหรือไม่ หากทดสอบแล้วพบว่าชุดคำถามนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจและได้คำตอบตามที่คาดหวัง จากนั้นจึงนำชุดคำถามไปเก็บจริง

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง มีทั้งการบันทึกเสียงและจดบันทึกขณะดำเนินการสัมภาษณ์ โดยมีการขออนุญาตบันทึกเสียงก่อนสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว จากนั้นทำการรวบรวมผลการสัมภาษณ์ทั้งหมด และนำมาวิเคราะห์และสรุปข้อมูล

3.7 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์

เมื่อผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจำแนกประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์และสรุปความคิดเห็นเพื่อนำเสนอตามจุดประสงค์



บทที่ 4

ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล (ผลการศึกษา)

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม หรือ ผู้เข้าร่วมวิจัย

- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ผู้บริหารฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ประสบการณ์ทำงาน 17 ปี
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 Product Owner 1 ประสบการณ์ทำงาน 12 ปี
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 Product Owner 2 ประสบการณ์ทำงาน 10 ปี
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 Scrum Master 1 ประสบการณ์ทำงาน 12 ปี
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 Scrum Master 2 ประสบการณ์ทำงาน 15 ปี
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 Developer ประสบการณ์ทำงาน 9 ปี

4.2 การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์

ผลการศึกษาจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การทำงานแบบอโใจล์ในมุมมองของท่านเป็นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ ทุกท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการทำงานแบบอโใจล์ และมีมุมมองที่คล้ายกัน ดังนี้

- ผู้บริหารฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความเห็นว่า อโใจล์เป็นการทำงานโดยแบ่งออกเป็นส่วนย่อย แล้วส่งมอบทีละส่วน สามารถผิดพลาดได้และต้องแก้ไขเร็ว พร้อมเปลี่ยนแปลงและปรับตัวอยู่เสมอ
- Product Owner1 มีความเห็นว่า อโใจล์ คือการแบ่งงานเป็นชิ้นเล็กๆ โดยสร้างเป็น Sprint และมีเวลาที่แน่นอน ไม่นั่นเอกสารแต่ต้องมีสิ่งที่สามารถบอก Status ของงานได้ตลอดเวลา และเป็นการทำงานร่วมกันระหว่าง Product Owner, Scrum Master และ Developer
- Product Owner2 มีความเห็นว่า อโใจล์ คือการทำงานแบบใดก็ได้ให้เสร็จ เพราะไม่สนใจกระบวนการ เน้นการสื่อสาร คนในทีมสามารถทำหน้าที่แทนกันได้ (Cross function) ไม่ได้ทำงานตามสั่ง สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ออกมาดีที่สุด

- Scrum Master1 มีความเห็นว่า อไจล์ คือแนวคิดใหม่ ที่ต่างจาก Water fall model ที่ต้องทำเป็น Step ให้เสร็จก่อน แต่ Agile คือการทำไปพร้อมๆกัน ทุกตำแหน่งเข้ามามีบทบาทในทุกกระบวนการ เพื่อลดระยะเวลาการส่งต่องานกันไปมา ลดความไม่เข้าใจกัน ทำให้ทุกฝ่ายเห็นภาพเดียวกัน และสามารถส่งมอบงานได้เร็วและมีประสิทธิภาพ

- Scrum Master2 มีความเห็นว่า อไจล์ เป็นการทำงานที่ทำให้สามารถส่งมอบงานให้ลูกค้าได้เร็ว เพราะแบ่งงานเป็นส่วนย่อยๆ และเป็นการทำงานที่ยอมรับ Requirement ที่เปลี่ยนแปลงได้ ให้ความสำคัญกับความสามารถแต่ละบุคคล และการพูดคุยสื่อสารกันมากกว่าการยึดติดที่เครื่องมือและกระบวนการ

- Developer มีความเห็นว่า อไจล์เป็นการทำงานแบบ "fail fast, fail often." คือผิดพลาดให้เร็ว ไม่กลัวที่จะผิดพลาด และรีบลงมือแก้ไขให้เร็ว เน้นการสื่อสารในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญที่จะ Drive ให้งานสำเร็จ

2. การทำงานแบบอไจล์ ในองค์กรของท่าน ผลลัพธ์อยู่ในระดับใด

จากการสัมภาษณ์ ทุกความคิดเห็น เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ ยังไม่ได้เป็นการทำงานแบบอไจล์เต็มรูปแบบ และมีความเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

- ผู้บริหารฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความเห็นว่า การทำงานในทีมปัจจุบัน ยังไม่ได้เป็นอไจล์เต็มรูปแบบ แต่กำลังเริ่มปรับไปในทิศทางที่ดีขึ้น และอาจจะต้องใช้เวลาและการสนับสนุนจากหลายฝ่ายเพื่อให้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

- Product Owner1 และ Developer มีความเห็นว่า สามารถทำได้มากกว่านี้ เพราะยังไม่ได้เป็นอไจล์ เต็มรูปแบบ เนื่องจาก Stakeholder ที่เกี่ยวข้อง ทำให้การส่งมอบงานเกิดความล่าช้า

- Product Owner2 มีความเห็นว่า ไม่ได้เป็นอไจล์แต่ยังเป็น Water fall model

- Scrum Master1 มีความเห็นว่า อไจล์เป็นเพียงแค่ชื่อ เพราะยังยึดติดกับการทำงานรูปแบบเดิม และพนักงานบางส่วนยังไม่เข้าใจอย่างแท้จริงว่าอไจล์คืออะไร

- Scrum Master2 มีความเห็นว่า ยังไม่ได้เป็น Full Agile และอาจจะไม่เหมาะกับองค์กรขนาดใหญ่ แต่อาจจะเหมาะกับงาน เช่น Start up มากกว่า

3. สาเหตุที่เป็นข้อจำกัดและอุปสรรคในการทำงานแบบอไจล์ในองค์กรของท่าน

- ผู้บริหารฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความเห็นว่า ข้อจำกัดของเวลาที่ต้องรื้อนำระบบให้ลูกค้าใช้ ทำให้ในระหว่างการทำงานไม่สามารถเปลี่ยนแปลงอะไรได้มาก จึงทำให้ไม่สามารถคิดงานได้ครบถ้วน อีกทั้งการทำงานไม่ได้เป็นอไจล์ทั้งหมดใน Value Chain ทำให้การประสานงานมีความล่าช้า เพราะต้องรอหลายฝ่ายตัดสินใจ รวมถึงข้อจำกัดของ Platform ของ

ธนาคารที่มีความซับซ้อน เกิดการตีกรอบทางความคิด ทำให้ไม่สามารถสร้างสรรค์งานที่นอกขอบเขตของ Platform ได้ อีกทั้งธนาคารใช้ Outsource ในทีม Developer ซึ่งคิดว่า การทำงานแบบอโใจล์อาจจะไม่เหมาะกับการใช้ Outsource เพราะมีความรู้สึกเป็น Owner ค่อนข้างต่างกัน

- Product Owner1 มีความเห็นว่า Mind set ของคนที่ยึดติดกับการทำงานแบบเดิม และไม่คิดที่จะเปลี่ยนแปลง เช่น ต้องรอ Approve หลายขั้นตอน ทำให้ Process มีความล่าช้า แต่ถ้างานใดๆก็ตาม ที่มีอำนาจสั่งการให้แล้วเสร็จ ไม่อโใจล์ หรือ อโใจล์ก็สำเร็จ

- Product Owner2 มีความเห็นว่า การแบ่งชิ้นงานหรือขอบเขตการทำงานที่ใหญ่เกินไปและมีเวลาจำกัดในการทำงาน ทำให้ไม่มีเวลาลองผิดลองถูกมากนัก ซึ่งบางครั้งอาจจะไม่ใช่ความต้องการของลูกค้าที่แท้จริง และการทำงานยังคงเป็นแบบ Water fall model เพราะเรื่องต้องการ Requirement ที่ชัดเจน

- Scrum Master1 มีความเห็นว่า ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของชิ้นงาน ทำให้บางผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบให้ลูกค้า อาจจะไม่ใช่สิ่งที่ลูกค้าต้องการ ณ เวลานั้น

- Scrum Master2 มีความเห็นว่า มีการเปลี่ยนพนักงานบ่อย เนื่องจากใช้ Outsource ในการทำงาน ทำให้บางครั้งพนักงานใหม่อาจจะไม่มีความรู้เรื่องการทำงานแบบอโใจล์และการทำงานโดย Outsource อาจจะมีเส้นกั้นระหว่างการทำงาน ซึ่งพนักงาน Outsource จะรู้สึกเกรงใจ ไม่กล้าที่จะเสนอความคิดเห็น และเคารพในการตัดสินใจของพนักงานธนาคาร เมื่อทุกฝ่ายไม่มีการทบทวนความถูกต้องของงาน อาจจะทำให้งานออกมาไม่มีประสิทธิภาพ

- Developer มีความเห็นว่า มีงานแทรกบ่อย หรืองานอื่นที่เร่งด่วนที่ทำงานให้งานต้องล่าช้า บางครั้ง Requirement ไม่ชัดเจน ทำให้มีการแก้ไขงานบ่อยเกินไป

4. สาเหตุใดที่ทำให้การทำงานแบบอโใจล์ประสบความสำเร็จ ในองค์กรของท่าน

- ผู้บริหารฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรให้การสนับสนุน และปรับนโยบายให้เป็นในทิศทางเดียวกันและร่วมมือกันทุกฝ่าย ตั้งแต่ต้นน้ำยันปลายน้ำ เป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้การทำงานแบบอโใจล์ให้ประสบความสำเร็จ

- Product Owner1 และ Product Owner2 มีความเห็นว่า ทักษะ (Skill) และกระบวนการทางความคิด (Mindset) ของคนเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าทุกคนเปิดใจและเข้าใจในกระบวนการทำงานก็จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ และตรงกับความต้องการของลูกค้า

- Scrum Master1 มีความเห็นว่า การจัดลำดับความสำคัญของงานให้ชัดเจน เลือกว่าอะไรควรทำก่อนหลัง เพื่อไม่ให้มากเกินไปจนขอบเขตของเวลาที่มี และใส่ใจความสมบูรณ์ของการสร้างสรรค์งานทุกขั้นตอน ทำให้สามารถลดความผิดพลาดของงานได้มากขึ้น

- Scrum Master2 มีความเห็นว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงาน (Owner) ไม่ใช่ทำตามคำสั่ง การสื่อสารกันให้ชัดเจนและรวดเร็ว เพื่อทดลองและแก้ไขปัญหานั้น จะทำให้สามารถส่งมอบงานได้ทันเวลา

- Developer มีความเห็นว่า การทดลองทำทีละนิด ค่อยๆ เรียนรู้ และปรับปรุงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทำให้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

5. ข้อเสนอแนะในการทำงานแบบ Agile ในองค์กรของท่าน

- ผู้บริหารฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เสนอว่า ทีมจำเป็นต้องมีโค้ชที่ดีและมีความรู้และประสบการณ์ทางด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์ เพื่อที่ช่วยให้การทำงานในทีมเป็นไปอย่างราบรื่น

- Product Owner1 มีความเห็นว่า องค์กรควรมีการสนับสนุนการอบรม (Training) หรือแม้แต่การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (On the job training) ทุกคนต้องเข้าใจว่า Agile ทำไปเพื่ออะไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

- Product Owner2 มีความเห็นว่า ควรจะปรับวิธีการลำดับความสำคัญของงานและระบุขอบเขตของงานให้ชัดเจน เพราะจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- Scrum Master1 และ Scrum Master2 มีความเห็นว่า ทุกฝ่ายหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) ควรเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการของการทำงาน

- Developer มีความเห็นว่า ควรมีการนำเครื่องมือต่างๆ (Tools) เช่น Automate Testing เพื่อทำให้งานเร็วขึ้น

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การทำงานวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษา “อุปสรรคและข้อจำกัดในการใช้ใจล์ในองค์กร” โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อแนวทางในการใช้ใจล์ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยจะนำเสนอในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

- 5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย
- 5.2 ข้อจำกัดในการทำวิจัย
- 5.3 ข้อเสนอแนะและการนำไปประยุกต์ใช้
- 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

5.1 สรุปและอภิปรายผลวิจัย

จากข้อมูลผลการวิจัย ในการศึกษาอุปสรรคและข้อจำกัดในการใช้ใจล์ เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ใจล์ ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยวิธีการสัมภาษณ์จากผู้ที่ทำงานโดยใช้ใจล์ในองค์กรจริง สรุปได้ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านเห็นตรงกันว่า ณ ตอนนี้ยังไม่ได้เป็นใจล์เต็มรูปแบบ แต่ยังคงทำงานแบบผสมกับรูปแบบ Water Fall Model และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในผลิตภัณฑ์หรือทีมงานอื่น ไม่ได้ทำงานแบบใจล์ด้วย ทำให้การสื่อสารระหว่างทีมเป็นไปได้ล่าช้าและส่งผลกระทบต่อเวลาที่กำหนดไว้ แต่หากมีอำนาจสั่งการให้งานเสร็จภายในเวลาที่กำหนดไม่ว่าจะเป็น Agile หรือไม่ Agile ก็สำเร็จ

นอกจากนี้ ยังมีข้อจำกัดและอุปสรรคอีกหลายประเด็น เช่น

1. วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ได้เป็นใจล์ทั้งหมดใน Value Chain
2. ข้อจำกัดของเวลาที่ต้องรีบออกผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าใช้ และไม่ได้เก็บข้อมูลจากลูกค้าจริง ทำให้ไม่มีเวลาวิเคราะห์ ทบทวนข้อผิดพลาดของงาน ส่งผลให้งานไม่มีประสิทธิภาพ และส่งมอบงานที่อาจจะไม่ใช่ความต้องการของลูกค้าที่แท้จริง

3. ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน ทำให้แต่ละทีมให้ความสำคัญของงานไม่เท่ากัน

4. กระบวนการทางความคิด (Mind Set) ของพนักงานที่ไม่เปิดใจในการทำงานร่วมกัน และการยึดติดกับการทำงานรูปแบบเดิมๆ

5. ผู้ควบคุมโครงการ หรือ Project Manager ไม่มีอำนาจสั่งการมากพอ ทำให้การติดตามกระบวนการทำงานเป็นไปอย่างล่าช้า

6. บางครั้งการที่มีอำนาจสั่งการ ทำให้พนักงานไม่สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานได้อย่างเต็มที่

ซึ่งแนวทางการใช้ใจกล้าให้ประสบความสำเร็จ เริ่มต้นจากนโยบายขององค์กรที่พร้อมจะขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันและร่วมมือกันทุกฝ่าย ตั้งแต่ต้นน้ำยันปลายน้ำ นอกจากนี้ อำนาจของผู้สั่งการถือเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้งานสำเร็จและทันเวลาที่กำหนด และมีส่วนช่วยให้ทีมมีการใช้ใจกล้าอย่างเต็มรูปแบบ

5.2 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

เนื่องจากการสัมภาษณ์เฉพาะกลุ่มที่พัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำให้ได้ผลลัพธ์ของมุมมองที่คล้ายกัน นอกจากนี้จากกลุ่มตัวอย่างที่เก็บข้อมูลมา มีจำนวนไม่มากพอ รวมทั้ง ระยะเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้ไม่สามารถทำการเก็บข้อมูลได้ครบทุกฝ่าย อาจจะทำให้ได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน

5.3 ข้อเสนอแนะและการนำไปประยุกต์ใช้

1. ผู้นำหรือผู้บริหาร โครงการต้องมีอำนาจสั่งการและความสามารถในการบริหารทีม เพื่อช่วยขับเคลื่อนทีมให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้พนักงานสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานได้อย่างเต็มที่

2. ปรับวิธีการบริหารโครงการ (Project Management) เพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จ เช่น ผู้จัดการโครงการควรต้องสร้างแรงจูงใจให้ทีมมีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน สร้างศักยภาพบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับงานและสามารถทำงานร่วมกันได้ และมีการตรวจสอบทุกกระบวนการให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ เพื่อหาจุดบกพร่องของการทำงานและหาวิธีแก้ไขของจุดบกพร่องนั้น พร้อมกับเรียนรู้ที่จะไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดเรื่องเดิมอีก

3. ควรมีการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญ เช่น “งานสำคัญและด่วน” เป็นงานที่ต้องทำทันที ถ้าไม่เสร็จอาจเกิดปัญหาหรือผลกระทบกับธุรกิจ รวมทั้งต้องมีการระบุวัตถุประสงค์และขอบเขตของงานให้ชัดเจนและมีระยะเวลาทำงานที่เหมาะสม เพื่อที่จะส่งมอบงานให้ลูกค้าได้ทันเวลาและตรงกับความต้องการของลูกค้า

4. มีการตรวจสอบและวัดผล หากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่กำหนด จะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงานใหม่ให้เหมาะสมกับองค์กร หากผลลัพธ์ออกมาในทิศทางที่ดี ควรมีการฉลองความสำเร็จระยะสั้น เพื่อให้พนักงานมีกำลังใจ และทำต่อเนื่องให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

5. องค์กรควรให้การสนับสนุนการอบรม (Training) หรือแม้แต่การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (On the job training) ทุกคนต้องเข้าใจว่าใจกล้าทำไปเพื่ออะไร ไม่ใช่ทำเพราะคำสั่ง เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

6. มีการนำเทคนิคหรือกิจกรรมต่างๆ ไปใช้ในการทำงาน เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันในทีม เช่น

- ทำ The Daily Standup Meeting สั้นๆ ไม่เกิน 15 นาที เพื่อให้ทีมทราบว่า เพื่อนร่วมทีมแต่ละคนทำอะไรอยู่ และติดปัญหาอะไรที่ต้องการความช่วยเหลือ รวมทั้งเพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน

- ทำ Task Board เพื่อรายงานความคืบหน้าในการทำงาน โดยทำเป็นแบบ Physical คือใช้กระดานหรือผนังเพื่อแปะ Post it ที่ระบุ งานที่จะทำ (To do), งานที่กำลังทำ (Doing), งานที่ทำเสร็จแล้ว (Done), อุปสรรคที่เจอระหว่างรอบการทำงาน (Impediment) โดยกำหนด Definition of Done ว่างานที่เสร็จคืออะไร และตรวจงานอยู่เสมอเพื่อดูความคืบหน้าของงาน

- ทำ Retrospective เพื่อปรับให้ทีมสามารถทำงานได้ดี เร็ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการนี้คือ เมื่อทำงานจบ 1 รอบ ให้ทีมทบทวนว่า ในรอบการทำงานที่เสร็จนั้นรู้สึกอย่างไร โดยแต่ละคนในทีมจะต้องเสนอขึ้นมา แล้วจัดกลุ่มว่าในแต่ละข้อที่ทุกคนเสนอนั้น เช่น ทีมรู้สึกดีหรือมีอะไรดีๆ ที่เกิดขึ้น (Good) ,ยังไม่เป็นที่พอใจ (Bad) และมีอะไรใหม่ๆ ที่ทีมอยากจะลองทำ (Try) ซึ่งเรื่องที่ดีคือสิ่งที่ต้องคงไว้ ส่วนเรื่องที่ยังไม่เป็นที่พอใจและอยากจะลองทำ ให้ทีมเสนอไอเดียในการแก้ไขและสิ่งทีอยากจะลองทำ

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ชัดเจนขึ้น

2. ควรมีการศึกษา กรณีตัวอย่าง (Case Study) ขององค์กรที่มีการนำใจไปใช้และประสบความสำเร็จ โดยศึกษาควบคู่ไปกับงานวิจัยที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรให้เหมาะสม



บรรณานุกรม

- Thanyavuth Akarasomcheep (2560). Agile คืออะไร เริ่มใช้งานอย่างไร. ค้นเมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2562, จาก <https://medium.com/fastwork-engineering/agile-คืออะไร>
- Puttasak Tantisuttivet (2559). มาทำความรู้จักกับ “Agile and Scrum” แนวคิดการทำงานของบริษัทยุคใหม่. ค้นเมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2562, จาก <https://brandinside.asia/agile-and-scrum-for-new-business/>
- Coraline Team (2560). แนวคิดการทำงานของบริษัทยุคใหม่แบบ“Agile”. ค้นเมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2562, จาก <https://www.coraline.co.th/single-post/2018/01/07/แนวคิดการทำงานของบริษัทยุคใหม่แบบ“Agile”>
- อานัติ โอบอ้อม (2560). Agile Methodology บันไดสู่ความสำเร็จยุค Digital Transformation. ค้นเมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2562, จาก <https://techsauce.co/tech-and-biz/agile-methodology-for-digital-transformation/>
- Seasiacenter. (2561). Agile Organization คุณพร้อมติดสปีดสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือยัง. ค้นเมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2562, จาก <https://www.seasiacenter.com/insights/agile-organization-คุณพร้อมติดสปีดสำหรับ>
- รศ.ดร.พิชากรณ์ ธนิตเบญจสิทธิ์. แนวคิด Agile กับการพัฒนาองค์กร. ค้นเมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2562, จาก <https://www.smmagonline.com/2018/08/13/พิชากรณ์-ธนิตเบญจสิทธิ์>
- Ken Schwaber and Jeff Sutherland. คู่มือ Scrum. ค้นเมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2562, จาก <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Thai.pdf>
- เรื่องโรจน์ พูนผล. 6 สัญญาณอันตรายที่ชี้ว่า Agile Transformation จะล้มเหลว. ค้นเมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2562, จาก <https://techsauce.co/exec-insight/agile-transformation-ceo-kbtg/>
- G-able (2561). มารู้จักกับ Agile ให้ถ่องแท้. ค้นเมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2562, จาก <https://www.g-able.com/digital-review/มารู้จักกับ Agile ให้ถ่องแท้>
- aciTH – Blog (2560). agile - แนวความคิดใหม่ในการพัฒนา Software. ค้นเมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2562, จาก <https://sites.google.com/a/acith.com/acith/home/ag>
- Ratirita (2562). 3 วิธีเริ่มสร้างวัฒนธรรม Agile แนวคิดการทำงานแบบองค์กรยุคใหม่. ค้นเมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2562, จาก <https://brandinside.asia/3-things-agile-culture>