

เรื่อง เครื่องมือในการพัฒนาองค์กรและบุคลากร

ชื่อองค์ความรู้ : กรอบแนวคิดและความหมายการปรับเปลี่ยนการทำงานให้คล่องตัว (Agile)

กรอบแนวคิดและความหมายการปรับเปลี่ยนการทำงานให้คล่องตัว (Agile)

แนวคิดของ Agile เกิดขึ้นมาตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. ๑๙๗๐ จากการวิจัยได้พบว่า แนวคิดได้เกิดขึ้นเนื่องจากการพัฒนาซอฟต์แวร์ในรูปแบบเดิม (Traditional Method) มีข้อเสียมากมาย โดยเฉพาะเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า เวลาในการพัฒนา และงบประมาณในการพัฒนา ดังนั้น นักพัฒนาซอฟต์แวร์จึงได้แนะนำให้เปลี่ยนไปใช้ Agile ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการ การทำงานร่วมกับลูกค้า พร้อมกับมอบผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น

ความหมายของ “Agile (อไจล์)” หมายถึง คุณภาพหรือสภาวะของความคล่องแคล่วว่องไว และหากตัวของ Agile อยู่ในบริบทของการทำงานและการบริหารองค์กรเพื่อความสำเร็จ Agile จะหมายความว่า การมีบุคลากรที่สอดคล้องกับงาน มีทักษะและความเชี่ยวชาญ สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อความต้องการใหม่ๆ รวมทั้งสามารถประสานความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบัน Agile มีบทบาทในการทำงานขององค์กรชั้นนำต่างๆ เป็นอย่างมาก โดยเรียกว่า “การทำงานแบบ Agile” คือ การทำงานที่ไม่มีรูปแบบตายตัว แต่เป็นการเรียนรู้ลองผิดลองถูกแบบมีวินัย การทดลองทำ ลดขั้นตอนการทำงาน เรียนรู้ความล้มเหลวด้วยการทำงานจริง และต้องแก้ไขให้ได้อย่างรวดเร็ว

แนวคิดหลักของ Agile มีดังนี้

๑. ไม่เน้นกระบวนการและเอกสาร แต่เน้นที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีที่สุดมากกว่าการยึดติดกับเอกสารต่างๆ (เอกสารยังคงจำเป็นแต่ให้ความสำคัญน้อยกว่า)

๒. ยอมรับความเปลี่ยนแปลง เพราะความต้องการ (Requirement) อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ไม่มีการทำงานหรือยึดติดกับ Gantt Chart และทำงานแบบยืดหยุ่นโดยทำตามสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเป็นหลัก สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

๓. ทำทีละนิดแต่ทำบ่อยครั้ง คือ มีการส่งมอบงานให้ทีมหรือลูกค้าอย่างต่อเนื่องที่ละเล็กทีละน้อย เช่น ส่งมอบผลิตภัณฑ์ใหม่ทุกๆ ๒ อาทิตย์หรือทุกๆ เดือน ซึ่งต่างจากเดิมที่ให้ลูกค้ารอ ๓ - ๖ เดือนเพื่อรอ Project ใหญ่เสร็จแล้วค่อยส่งมอบครั้งเดียว

๔. ผิดพลาดให้เร็ว คือ ไม่กลัวที่จะลงมือทำเพื่อที่จะเจอกับความผิดพลาดและแก้ไขไปทีละนิด จะไม่ใช่การวางแผนโดยละเอียดเพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งเมื่อเจอสิ่งที่ผิดไปจากแผนก็อยู่ในภาวะที่เป็น Point of No Return ไปแล้ว

๕. ทำงานเป็นทีมมากกว่าที่จะสนใจกระบวนการ คือ เน้นที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าที่บอกว่าต้องเป็นไปตามกระบวนการ มีปัญหาอะไรให้พูดคุยกับทีมเลยทันที บางครั้ง Programmer สามารถไปเจอลูกค้าเพื่อให้เข้าใจความต้องการ (Requirement) ที่แท้จริงได้ด้วย ให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มกระบวนการ ซึ่งทีมมักจะประกอบด้วยหลายๆ ตำแหน่ง และมีอำนาจมากพอที่จะตัดสินใจทำหรือไม่ทำอะไรเพื่อที่จะขับเคลื่อนให้งานที่ทีมรับผิดชอบสำเร็จตามเป้าหมาย

หน้าที่หลักของ Agile มี ๔ ตำแหน่ง ดังนี้

๑. Product Owner คือ เจ้าของโครงการ ทำหน้าที่ในการประเมิน Value ของงาน และจัดลำดับความชัดเจนในงานให้ทีม

๒. Scrum Master คือ ผู้ทำหน้าที่จัดการให้งานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

๓. Team Member คือ แต่ละคนที่รับผิดชอบงานต่างๆ เช่น Designer, Analyst, UX/UI เป็นต้น ซึ่งแต่ละคนที่ได้รับหน้าที่นั้นๆ จะเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านนั้นๆ โดยตรง ทำให้งานเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

๔. User คือ ผู้ใช้งานที่อาจจะเป็นผู้ให้ความต้องการ (Requirement) ในขั้นต้นได้อีกด้วย

การใช้งาน Agile ให้มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

๑. รับ Feedback ให้เร็วที่สุด เพื่อนำมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการทำงาน

๒. ใช้ต้นทุนให้น้อยที่สุด เพื่อให้ได้คุณค่ามากที่สุด

๓. ยอมรับความจริงและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถนำไปปรับปรุงได้

๔. มีการพัฒนากระบวนการการทำงานและระบบเดิมด้วย ไม่ใช่ทำแต่ของใหม่

๕. คนในทีมต้องรู้ว่าทำส่วนนี้เพื่ออะไร ไม่ใช่ทำเพราะ Guideline บอกให้ทำ

ข้อดีของการทำงานในแนวคิด Agile คือ การไม่มีกำแพงระหว่างฝ่าย เพราะเอาทุกฝ่ายมาอยู่ในทีมเดียวกัน เน้นที่การสื่อสารระหว่างบุคคล ทำให้ลดความไม่เข้าใจลงไป และสามารถแก้ปัญหาได้รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ รวมถึงการที่ค่อยๆ ส่งมอบงานทีละนิดทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง

ข้อจำกัดของการประยุกต์ใช้ Agile คือ

๑. การประยุกต์ใช้ในองค์กรใหญ่ค่อนข้างทำได้ยาก เพราะมีทีมและแผนกที่ค่อนข้างใหญ่ การให้ทุกคนยอมรับวัฒนธรรมนี้ค่อนข้างเป็นไปได้ยาก รวมถึงการแตกฝ่ายต่างๆ เพื่อมารวมเป็นทีมย่อยขนาดเล็กก็ทำได้ยาก

๒. Agile เป็นแนวคิดที่ค่อนข้างสนับสนุนกับองค์กรที่เป็นระบบแบบราบ (Flat Organization) เพราะฉะนั้นสำหรับบางบริษัทหรือบริษัทที่ผู้บริหารมีแนวคิดแบบ Pyramid Structure ก็จะประยุกต์ใช้ Agile ได้ยาก

๓. Agile เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากบริษัท Software Development เลยเหมาะในการใช้พัฒนา Tech Product มากกว่า แต่ไม่ได้หมายความว่าประยุกต์ใช้กับงานแบบอื่นไม่ได้ (ที่บริษัทก็มีการประยุกต์ใช้กับทีมที่ทำงานด้าน Marketing เหมือนกัน) เพียงแต่ต้องใช้เวลาและต้องประยุกต์จากหลักการเดิมไปค่อนข้างเยอะ