

เรื่อง เครื่องมือในการพัฒนาองค์กรและบุคลากร

ชื่อองค์ความรู้ : กรอบแนวคิดและความหมายการปรับเปลี่ยนการทำงานให้คล่องตัว (Agile)

๒. การพัฒนาองค์กรด้วยแนวความคิดการปรับเปลี่ยนการทำงานให้คล่องตัว (Agile)

ในปัจจุบันเราจะเห็นได้ว่า Agile จะถูกหยิบมาใช้กับองค์กรธุรกิจ Startup ที่จำเป็นต้องใช้ความคล่องตัวสูง โดยมีนักวิชาการด้านการบริหารองค์กรได้ศึกษาเรื่อง Agile กับองค์กรไว้มากมาย และพบว่าองค์กรแบบ Agile เป็นองค์กรที่มีความชัดเจน และมีวินัยสูงในการดำเนินการด้านต่างๆ ด้วยความรวดเร็ว คล่องตัว ทั้งยังมีการสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้และการแบ่งปันกันขึ้นมาภายในองค์กร เพราะฉะนั้นองค์กรที่เป็นแบบ Agile จะสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วภายใต้สถานการณ์ต่างๆ

หลักการของทำงานแบบ Agile ประกอบด้วย

๑. มีการทำงานแบบ Cross-Functional Team คือ การนำคนที่มาจากหลายสายงานที่มักมีความต่างกัน มาทำงานร่วมกันอยู่ในทีมเดียวกัน สิ่งนี้จะส่งผลให้ทีมสามารถทำความเข้าใจกับรายละเอียดของงานได้ง่ายขึ้นแล้วยังส่งผลถึงเรื่องการประสานงานกับส่วนงานต่างๆ ที่มีความคล่องตัวมากขึ้น

๒. ทีมมีอำนาจในการในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางของโครงการมากขึ้น ส่วนใหญ่คนที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานใน Agile Squad จะได้รับอำนาจในการตัดสินใจที่มากพอเพื่อไม่ให้โครงการต้องผ่านกระบวนการขออนุมัติขององค์กรที่มักใช้เวลาอันยาวนาน หมายความว่า Product Owner จะต้องมียุทธศาสตร์ตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วที่สุด

๓. ใช้บุคลากรที่ทำงานเพื่อโครงการนี้โดยเฉพาะ (Dedicated Resources) มีการแต่งตั้งคนที่รับผิดชอบงานในแต่ละส่วน เพื่อโฟกัสใน Scope of Work ของโครงการที่ได้รับมอบหมายมา

๔. แบ่งเฟสงานให้เป็นโครงการเล็กๆ กำหนดเป้าหมายที่ใช้ระยะเวลาสั้นๆ และต้องส่งมอบผลงานเป็นโครงการเล็กๆ เมื่อประเมินผลแล้วว่าอยู่ในทิศทางที่ดีจึงค่อยต่อยอดทำเพิ่มต่อไป ซึ่งหากพบข้อผิดพลาดหรือจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงใด ก็จะมีการปรับเปลี่ยนการทำงานให้เหมาะสมในแต่ละรอบไป มักเรียกวิธีการนี้ว่า Sprint

๕. ทุกคนสามารถรับรู้สถานะของโครงการได้อย่างชัดเจน ทุกคนจะต้องสื่อสารและรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นของโครงการ รวมทั้งรายงานความคืบหน้าของโครงการให้ทั้งทีมได้รู้ เพื่อทำให้เกิดความชัดเจนและการวัดผลได้

๖. เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ เรียนรู้ข้อผิดพลาดและข้อดีได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากการทำงานเป็นรอบเล็กๆ ทำให้เกิดการเรียนรู้ข้อผิดพลาดที่พบจากครั้งก่อนๆ และสามารถหาข้อบกพร่องตลอดจนข้อดีในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว

การสร้างวัฒนธรรมการทำงานภายในองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานแบบ Agile มีดังนี้

หัวใจสำคัญของแนวคิดการทำงานแบบ Agile ประกอบด้วย ๓ สิ่งสำคัญ คือ ๑) คน ๒) การสื่อสารระหว่างกันภายในทีม และ ๓) การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานแบบ Agile ดังต่อไปนี้

๑. ให้เคารพในความคิดเห็นของกันและกัน ไม่ว่าคนในทีมจะแตกต่างกันเรื่องเพศ อายุ วิทยุฒิ คุณวุฒิ รวมถึงทักษะความสามารถต่างๆ เพราะด้วยความหลากหลายของสมาชิกภายในทีมนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างผลงานที่มีคุณค่าและตอบโจทย์ผู้ใช้ในวงกว้างได้

๒. ให้เชื่อมั่นว่าแต่ละคนจะทำงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ บริหารจัดการงานต่างๆ ได้ด้วยตนเอง และมีแรงจูงใจที่อยากจะพัฒนาตัวเองให้เก่งขึ้นได้เสมอ

๓. กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารกันภายในทีม เพื่อให้ทีมมองเห็นเป้าหมายตรงกันจะทำงานไปในทิศทางใด ทุกคนต้องเข้าใจกระบวนการการทำงานซึ่งกันและกัน ใครติดปัญหาหรือต้องการแก้ไขปรับปรุงสิ่งใดก็จะได้ร่วมมือแก้ไขกันได้อย่างรวดเร็ว

๔. ไม่จำกัดเฉพาะแค่เรื่องที่เป็นปัญหาเท่านั้น แต่ถ้ามีเรื่องที่ชอบ ฟังพอใจหรืออยากจะชื่นชมทีม ก็สามารถทำได้ทันที เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ทีมมีกำลังใจในการทำงานต่อไป นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทีมจะเปิดใจที่จะนำเสนอความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานได้ง่ายขึ้นด้วย

๕. กระตุ้นให้สมาชิกของทีมปรับปรุงและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ เมื่อได้รับความคิดเห็นไม่ว่าจะจากทีมหรือจากบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องก็ต้องรีบนำกลับมาปรับปรุงแก้ไขทันที เปิดใจให้กว้างเข้าไว้ พร้อมเรียนรู้จากข้อผิดพลาดของตัวเองและของทีมเสมอ นอกจากนี้ต้องไม่รอแค่ความคิดเห็นจากคนภายนอกเท่านั้น แต่ต้องมีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอด้วย

สิ่งสำคัญของการนำ Agile มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร คือ การปรับวัฒนธรรมการทำงานและทัศนคติของทุกคนในองค์กรให้สอดคล้องกับกรอบการทำงานแบบ Agile กล่าวคือ ทีมต้องทำงานโดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลลัพธ์ กล้าคิดกล้าตัดสินใจ เรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นในทีม ซึ่งมาจากหลายสายงานและพร้อมรับฟังความคิดของผู้อื่น ดังนั้น การนำแนวคิดแบบ Agile ไปใช้ จึงไม่ใช่แค่การนำเอากระบวนการต่างๆ ไปบังคับใช้กับทุกคนในองค์กร แต่จะต้องเริ่มที่การเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงาน ซึ่งต้องทำและแสดงให้เห็นตั้งแต่ระดับผู้บริหารลงสู่ทีม เพื่อให้ทุกคนในทีมได้เห็นเป็นตัวอย่างที่ดีและเกิดการปฏิบัติตาม จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้เองจะเป็นแรงผลักดันให้แก่องค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปอย่างรวดเร็วและพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน