

เรื่อง เครื่องมือในการพัฒนาองค์กรและบุคลากร

ชื่อองค์ความรู้ : การนำองค์ความรู้การปรับเปลี่ยนการทำงานให้คล่องตัว (Agile) ไปประยุกต์ใช้กับงาน

ก่อนที่จะนำแนวคิด Agile ไปประยุกต์ใช้กับงานจะต้องมีความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการ (Project Management) เพื่อให้โครงการที่ดำเนินการอยู่นั้น บรรลุเป้าหมายหลัก ๔ ประการคือ ๑. ทำงานโครงการนั้นให้สำเร็จทันเวลา (Time) ๒. ทำงานโครงการนั้นให้ได้ผลตอบแทนคุ้มค่าเท่ากับทรัพยากรที่มี (Resource) ๓. ทำงานให้บรรลุตามขอบเขตงานที่กำหนดไว้ (Scope) และ ๔. ทำงานได้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การบริหารจัดการโครงการ (Project Management)

การบริหารงานโครงการ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายโครงการโดยใช้การวางแผน การจัดโครงสร้างการทำงาน การจูงใจ และการควบคุมบูรณาการทรัพยากรต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงาน กระบวนการบริหารโครงการประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ๕ กิจกรรม โดยมีคำแนะนำพื้นฐานในแต่ละกิจกรรม ดังนี้

๑. การกำหนดแนวคิดเริ่มต้น (Conception and Initiation)

สิ่งที่จำเป็นต้องมีก่อนเริ่มโครงการใดๆ คือ การรู้และเข้าใจในความมุ่งหมายของโครงการ รู้และเข้าใจว่าโครงการมีความสำคัญอย่างไรต่อองค์กร ผลความสำเร็จของโครงการมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารงานโครงการหรือผู้รับผิดชอบดำเนินโครงการอาจทำการวิจัยแนวทางปฏิบัติเป็นการเพิ่มเติมเพื่อให้รู้ว่าจะทำเป้าหมายโครงการนั้นให้สำเร็จได้อย่างไร แล้วจึงส่งแนวคิดดังกล่าวไปยังผู้มีอำนาจ พิจารณาตรวจสอบและอนุมัติให้ดำเนินการ สิ่งที่สำคัญที่สุดในขั้นนี้ คือ การตรวจสอบโครงการทั้งในด้านความเป็นไปได้ และคุณค่าของโครงการที่มีต่อองค์กร โครงการที่สามารถทำให้สำเร็จได้อย่างไม่ยากเย็น อาจไม่มีค่าอะไรเลยถ้าไม่เกิดประโยชน์แก่องค์กร หรือโครงการที่ดูมีประโยชน์เป็นอย่างมากแต่ไม่มีโอกาสทำให้สำเร็จ ก็เป็นเรื่องที่ไม่น่าทำ เพราะทำให้องค์กรต้องสูญเสียทรัพยากรโดยไม่เกิดประโยชน์

สิ่งที่ต้องการทราบในขั้นการกำหนดแนวคิดเริ่มต้น คือ การจัดทำโครงการต้องใช้เวลาประมาณเท่าไร ใช้งบประมาณมากน้อยเพียงใด จะเกิดประโยชน์แก่องค์กรในด้านใด จะส่งผลกระทบต่อใคร สมควรจะปฏิบัติหรือไม่ ในเงื่อนไขอย่างไร เมื่อได้แนวคิดเหล่านี้แล้ว จึงเสนอเรื่องไปยังผู้มีอำนาจพิจารณาว่าเป็นโครงการที่คุ้มค่าต่อการนำไปปฏิบัติหรือไม่ หากได้รับความเห็นชอบ จึงเข้าสู่ขั้นตอน การกำหนดนิยามและวางแผนงานในรายละเอียด

๒. การนิยามและวางแผน (Definition and Planning)

เมื่อได้รับอนุมัติให้ดำเนินโครงการแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดขอบเขต กำหนดการ และค่าใช้จ่ายของโครงการ โดยจัดทำแผนงานโครงการขึ้นมาให้ครอบคลุมทั้งขอบเขต งบประมาณ ทรัพยากรทั้งหลายที่จำเป็นต้องใช้ ตลอดจนกำหนดการดำเนินงานต่างๆ อย่างไรก็ตาม แม้จะจัดทำแผนงานมาอย่างละเอียดรอบคอบมาเป็นอย่างดีแล้ว ก็ยังอาจมีความล่าช้าหรือมีปัญหาเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ ในการจัดทำแผนงาน ผู้ดำเนินโครงการจึงจำเป็นต้องคาดการณ์ความน่าจะเป็นทั้งในเรื่องความล่าช้าและโอกาสที่จะเกิดปัญหาในเรื่องนั้นเรื่องนี้เอาไว้ด้วย นอกจากนี้ จะต้องให้ความยืดหยุ่นในวิธีการปฏิบัติหรือมีแผนสำรองไว้ด้วย เช่น เมื่อเกิดความล่าช้าในเรื่องใด จะสามารถปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรเพื่อให้การดำเนินงานยังคงเป็นไปตามกำหนดการได้อย่างไร มีวิธีการกำหนดเป้าหมายโครงการอยู่สองวิธีที่ได้รับความนิยมกันอย่างแพร่หลาย คือ SMART และ CLEAR

วิธีที่หนึ่ง: SMART ย่อมาจาก

- Specific กำหนดเป้าหมายให้มีความจำเพาะเจาะจง ว่าใคร อะไร ที่ไหน เมื่อไร สิ่งไหน และทำไม
- Measurable ต้องมั่นใจว่าจะวัดความก้าวหน้าและความสำเร็จของเป้าหมายได้อย่างไร
- Attainable จัดวางแผนงานว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่สำคัญมากที่สุดได้อย่างไร
- Realistic ต้องให้มั่นใจได้ว่าทุกคนมีความพร้อมและความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้
- Timely ต้องมั่นใจได้ว่ามีกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำให้บรรลุเป้าหมายตามกำหนดได้

วิธีที่สอง: CLEAR ย่อมาจาก

- Collaborative ตรวจสอบให้มั่นใจว่าทีมงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานร่วมกัน
- Limited ขอบเขตของโครงการไม่ควรกว้างมากเกินไป เพื่อให้มั่นใจได้ว่าเป็นโครงการที่สามารถบริหารจัดการได้
- Emotional สร้างอารมณ์ร่วมให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นเข้าสู่เป้าหมาย
- Appreciable ขอยกภารกิจใหญ่ๆ ให้เล็กพอที่จะสามารถทำให้สำเร็จได้
- Reliable กำหนดเป้าหมายให้มีความยืดหยุ่นพอที่จะปรับให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ที่อาจเกิดขึ้น แต่ไม่ว่าจะเลือกกำหนดเป้าหมายด้วยวิธีใด จะต้องกำหนดเรื่องต่อไปนี้เป็นหลักพื้นฐานในการดำเนินโครงการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายของโครงการ, คุณภาพของงานที่จะทำสำเร็จ, ทรัพยากรที่มีหรือที่จะต้องจัดหามาใช้, กำหนดการเริ่มต้นและสิ้นสุดของแต่ละภารกิจ

๓. การเริ่มดำเนินโครงการ (Launch and Execution)

ขั้นนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นขั้นที่โครงการเริ่มเดินหน้าอย่างแท้จริง แม้ว่าก่อนมาถึงขั้นนี้ จะต้องศึกษาเตรียมการมาก่อนดังที่กล่าวมาในข้อ ๑ และข้อ ๒ แล้วก็ตาม สิ่งที่จะต้องทำในขั้นนี้คือ การประชุมเปิดโครงการ (kick-off meeting) เป็นการประชุมร่วมกับทีมงานที่เกี่ยวข้อง จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ ชี้แจงภารกิจว่าอะไรคือเป้าหมายที่ต้องทำให้สำเร็จ ด้วยวิธีการอย่างไร ใครมีหน้าที่และความรับผิดชอบอะไร ควรเริ่มต้นและแล้วเสร็จภารกิจเมื่อใด รวมถึงชี้แจงข้อมูลสำคัญทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับโครงการ สิ่งที่สำคัญไม่น้อยกว่าการให้ข้อมูล ก็คือผู้ดำเนินโครงการจะต้องมั่นใจว่าทีมงานมีความเข้าใจอย่างแท้จริงว่าโครงการนี้มีความสำคัญอย่างไร และเหตุใดทุกคนจึงต้องพยายามทำมันให้สำเร็จ การบริหารงานโครงการในขั้นที่สามนี้ อาจเป็นขั้นตอนที่ใช้เวลาไม่มากนัก แต่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จของโครงการ

๔. การบริหารผลการปฏิบัติงานและการควบคุม (Performance and Control)

เป็นช่วงเวลาหลังจากการเริ่มดำเนินโครงการไปจนถึงสิ้นสุดโครงการซึ่งผู้ดำเนินโครงการจะต้องคอยวัดและเปรียบเทียบสถานะความก้าวหน้าของโครงการเทียบกับแผนงานอยู่ตลอดเวลา ผลสำเร็จของการบริหารโครงการจะพิจารณาจาก กิจกรรมต่อไปนี้

๔.๑ หมั่นปรับแผนงานและให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียของโครงการ

ทุกๆ โครงการเริ่มต้นที่แผนงาน อย่างไรก็ตามความผิดพลาดที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารโครงการคือ การไม่ได้ปรับแผนงานเมื่อถึงเวลาที่ต้องทำ แผนงานคือสิ่งที่ผ่านการคิดมาเป็นอย่างดีแล้วว่าจะต้องทำอะไร เมื่อไร แต่บางครั้งเมื่อจะต้องนำไปใช้จริง ภารกิจที่กำหนดไว้ในแผนงานอาจมีขั้นตอนหรือรายละเอียดที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์หรือไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดผลตามที่หวัง เช่น อาจมีการเปลี่ยนแปลงผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำโครงการ หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลง เพิ่ม หรือยกเลิกหน้าที่การงานภายในองค์กร ผู้ดำเนินโครงการจึง

จำเป็นต้องหมั่นทำความเข้าใจ ไม่เพียงแต่บทบาทของตนว่าได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร แต่ยังรวมไปถึงสถานะความสัมพันธ์ขององค์กรกับตัวโครงการว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรหรือไม่ด้วย การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจส่งผลให้เกิดผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder) รายใหม่ ซึ่งหากผู้ดำเนินโครงการไม่ทราบการเปลี่ยนแปลง, ไม่ได้ติดตามและขาดการติดต่อสื่อสารเพื่อให้รู้ถึงความคาดหวังที่พวกเขามีต่อโครงการ, หรือทำการตัดสินใจบางสิ่งบางอย่างไปโดยไม่ทันได้นึกถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นเงื่อนไขสำคัญของโครงการ ความผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจนี้อาจส่งผลให้โครงการต้องถึงกับล้มเหลวหรือสะดุดหยุดลงได้หากผู้มีส่วนได้เสียกับโครงการออกมาคัดค้านว่าสิ่งที่ผู้ดำเนินโครงการคิดว่าประสบความสำเร็จ ไม่ใช่สิ่งที่พวกเขาคาดหวัง ผู้ดำเนินโครงการจึงควรปรับแผนให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงและตรวจสอบองค์ประกอบทั้งหลายที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียว่ายังคงเป็นเช่นเดียวกับกับเป้าหมายในการดำเนินโครงการหรือไม่

๔.๒ ดึงผู้บริหารระดับสูงเข้ามีส่วนร่วมกับการโครงการ

การดำเนินโครงการควรให้ผู้บริหารระดับสูง ได้เข้ามีส่วนร่วมกับการโครงการตั้งแต่เริ่มไปจนถึงสิ้นสุดโครงการ พวกเขาสามารถให้คำแนะนำที่มีคุณค่าทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการและการแก้ไขปัญหาของโครงการ ผู้ดำเนินโครงการจึงควรจัดประชุมผู้บริหารระดับสูงอย่างสม่ำเสมอเพื่อทบทวนความก้าวหน้า, แผนงาน, รวมถึงข้อกังวลทั้งหลายที่มีเพื่อขอรับคำแนะนำและความช่วยเหลือที่จำเป็น วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินโครงการในทุกกระยะ และยังช่วยให้ผู้ดำเนินโครงการได้รับทราบข้อมูลเชิงลึกซึ่งเป็นแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นและนำมาปรับแผนให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหากเกิดขึ้นจริงได้ด้วย

๔.๓ ประสานการดำเนินงานและเข้าใจความต้องการของสมาชิกทีมงาน

ทีมงานที่มีความสามัคคี ร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะสามารถทำภารกิจทั้งหลายให้สำเร็จได้ แม้จะมีอุปสรรคปัญหามากมายเพียงใด ต่างจากทีมงานที่แก่งแย่งแข่งดี มุ่งแต่จะสร้างผลงานส่วนตัวมากกว่า ผลงานของทีม ทีมงานประเภทหลังนี้มักจะประสบความสำเร็จล้มเหลวแม้ตัวโครงการเองแทบจะไม่มีอุปสรรคปัญหาอะไรเลย ผู้ดำเนินโครงการจึงควรเลือกทีมงานที่พร้อมให้ความร่วมมือกันตั้งแต่แรก เมื่อได้ทีมงานที่มีคุณสมบัติดังกล่าวแล้ว ก็ควรทำความเข้าใจปัญหาของเขาทั้งที่เป็นปัญหาส่วนตัวและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ให้คำแนะนำและช่วยเหลือเพื่อไม่ให้ปัญหาเหล่านั้นมามีส่วนขัดขวางการทำงาน ให้ทีมงานได้มีเวลาให้กับครอบครัว ไม่เรียกร้องเร่งรัดผลงานจนกลายเป็นแรงกดดัน ที่สำคัญจะต้องให้ทีมงานมองคุณว่าเป็นผู้ร่วมงานที่เข้าถึงได้ ปรึกษาได้ พยายามสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในหมู่สมาชิกทีมงาน และมอบรางวัลให้กับความสำเร็จ แม้จะเป็นเรื่องเล็กๆ น้อยๆ เพื่อให้ทีมงานได้รู้สึกว่าคุณได้รับรู้ถึงผลงานที่พวกเขาได้ทำมาโดยตลอด

ไม่ควรมองข้ามความสำคัญของการให้รางวัลกับงานที่ประสบผลสำเร็จ หรือมีความก้าวหน้าตามแผน เพราะการให้รางวัลกับงานที่เสร็จตามกำหนด ใช้จ่ายได้ตามงบประมาณ หรือมีคุณภาพงานตามข้อกำหนด ไม่ได้มีผลเพียงการสร้างแรงจูงใจเท่านั้น แต่ยังช่วยผลักดันให้ผลการดำเนินงานมีความสม่ำเสมอ วัตถุประสงค์ในการให้รางวัลคือการทำให้พนักงานทำงานให้ถูกต้องและใช้รางวัลเป็นเครื่องมือจูงใจให้พวกเขาทราบว่าเขาได้ทำอย่างที่ดีหวังแล้ว นอกจากนั้น การให้รางวัลยังเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สมาชิกทีมงานพยายามทำงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป การให้รางวัลจึงไม่ใช่เพียงการแสดงความรับรู้ในความสำเร็จ แต่ยังเป็นการเน้นความสำคัญที่สมาชิกทีมงานควรทุ่มเทให้กับโครงการมากยิ่งขึ้นๆ ขึ้นไปด้วย

๔.๔ เก็บข้อมูลทั้งหลายของโครงการให้อยู่ในที่เดียวกัน

โครงการควรมีข้อมูลทั้งหมดซึ่งพร้อมใช้ จัดเก็บรวบรวมไว้ในที่เดียว สมาชิกทีมงานทุกคนที่เกี่ยวข้องโดยตรงสามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้นได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องรอใครอนุญาตโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อคาดหวังให้พวกเขาทุ่มเทการทำงานให้เต็มที่ สาเหตุพื้นฐานที่สุดอย่างหนึ่งของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการ คือ การขาดข้อมูลที่จำเป็นในการตัดสินใจ, ในการปรับปรุงแผนงานตามกำหนด, หรือในการจัดทำข้อเสนอที่ประกอบด้วยข้อเท็จจริงต่างๆ ความผิดพลาดหรือการติดขัดที่ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลของโครงการ ย่อมทำให้เกิดความรู้สึกเชิงลบและความล่าช้าในการดำเนินงาน

๕. การปิดโครงการ (Project Close)

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารงานโครงการ เป็นการสรุปการดำเนินการและความมุ่งหมายทั้งหมดว่าได้สำเร็จเสร็จสิ้นโดยครบถ้วนหรือไม่ ภารกิจหลักในขั้นนี้คือการประเมินโครงการโดยเปรียบเทียบเป้าหมายสุดท้ายทั้งหลาย (ultimate goals) ที่ได้วางแผนไว้ กับผลที่ได้รับจริง ทั้งในด้านคุณภาพ ความแม่นยำ และเวลาที่ใช้ไปในการทำให้เกิดผลสำเร็จ เช่น เป็นโครงการที่ทำได้เสร็จก่อนเวลาหรือไม่ มีค่าใช้จ่ายตามหรือต่ำกว่างบประมาณที่กำหนดหรือไม่ เป็นผลงานที่มีคุณภาพสูงและตรงตามที่คาดหวังหรือไม่ มีปัญหามากน้อยเพียงใด

การประเมินโครงการในขั้นสุดท้ายนี้ต่างจากการประเมินโครงการในขั้นที่สี่ (การบริหารผลการปฏิบัติงานและการควบคุม) เพราะเป็นการประเมินในเชิงวิเคราะห์ให้เป็นบทเรียนว่า

- มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้างในระหว่างการดำเนินโครงการ สาเหตุเกิดจากอะไร ผู้ดำเนินโครงการได้ใช้วิธีใดในการจัดการกับปัญหา ผลที่ได้รับเป็นอย่างไร
- การปฏิบัติงานของทีมงาน มีผลต่อระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด
- ปัญหาทั้งภายนอกและภายในที่เกิดขึ้น เป็นไปตามที่คาดไว้ล่วงหน้าหรือไม่ เพราะเหตุใด
- มีค่าใช้จ่ายตามงบประมาณที่ได้รับอนุมัติหรือไม่ หากไม่ อะไรเป็นสาเหตุ และได้แก้ไขปัญหานั้นอย่างไร
- ผลงานตามเป้าหมายมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ เพราะเหตุใด
- สิ่งที่เราเรียนรู้จากโครงการนี้มีอะไรบ้าง มีคำแนะนำอย่างไรสำหรับการดำเนินโครงการต่อไป

สรุปสิ่งสำคัญในการบริหารโครงการให้สำเร็จ

๑. Scope Management

การบริหารขอบเขตงาน (Scope definition) คือการแบ่งงานหลัก ๆ ในโครงการให้ย่อยลงจนสามารถมองเห็นรายละเอียดได้ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว ทีมงานโครงการมักจะจัดทำรายละเอียดเหล่านี้ให้อยู่ในรูปของโครงสร้างกิจกรรมย่อย (Work Breakdown Structure หรือ WBS)

๒. Time Management

การบริหารเวลาให้สอดคล้องกับกิจกรรม เพื่อให้โครงการสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓. Resource Management

การบริหารทรัพยากรของโครงการ ซึ่งประกอบด้วย การบริหารงบประมาณ การบริหารเครื่องมือ และการบริหารทรัพยากรบุคคล

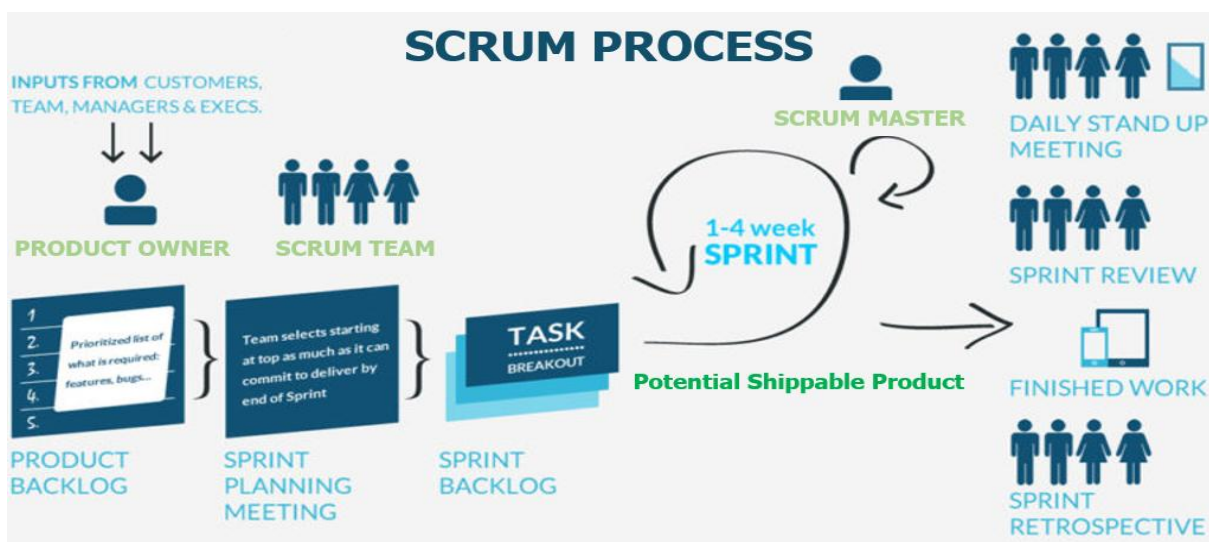
๔. Project Quality Management (PQM)

กระบวนการตรวจสอบและติดตามคุณภาพ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าโครงการที่ดำเนินการนั้น ได้ตอบโจทย์กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการที่ตั้งไว้ ซึ่งส่วนที่สำคัญคือ quality system ซึ่งประกอบไปด้วย quality planning, quality assurance, quality control, และ quality improvement ตลอดจน quality policy, objectives, และ responsibility



การขับเคลื่อนแนวความคิด Agile ด้วยเทคนิคสกรัม (Scrum)

Scrum เป็นหนึ่งในวิธีการพัฒนาระบบงานของ agile เป็นรูปแบบการจัดการที่เน้นให้สมาชิกในทีมงานร่วมกันและสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ สามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารจัดการ และควบคุมโครงการแบบทำซ้ำและแบบเพิ่มรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน มีความยืดหยุ่นในการทำงานมากกว่าการบริหารงานแบบ Project รวมถึงยังสามารถปรับเปลี่ยน ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในยุค New Normal ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



แผนภาพการนำ SCRUM Technic มาพัฒนาระบบงาน

บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับ SCRUM

Product Owner

ทำหน้าที่เป็นตัวแทนผู้รับบริการ มีความเข้าใจผู้รับบริการ สามารถสะท้อนความต้องการของผู้รับบริการด้วยความเข้าใจ โดย Product Owner จะนำความต้องการของผู้รับบริการมาเขียน 'Product Backlog' ซึ่งประกอบด้วย

๑. กำหนดเป้าหมายกิจกรรม
๒. แบ่งงานออกเป็นสปรินต์ย่อยๆ (Sprint Backlog) และบอกว่าแต่ละสปรินต์ย่อยนั้นมี Feature หรือหน้าที่อะไรบ้าง
๓. จัดทำ User Story หรือ คำอธิบายความต้องการของผู้รับบริการที่สั้นและชัดเจน

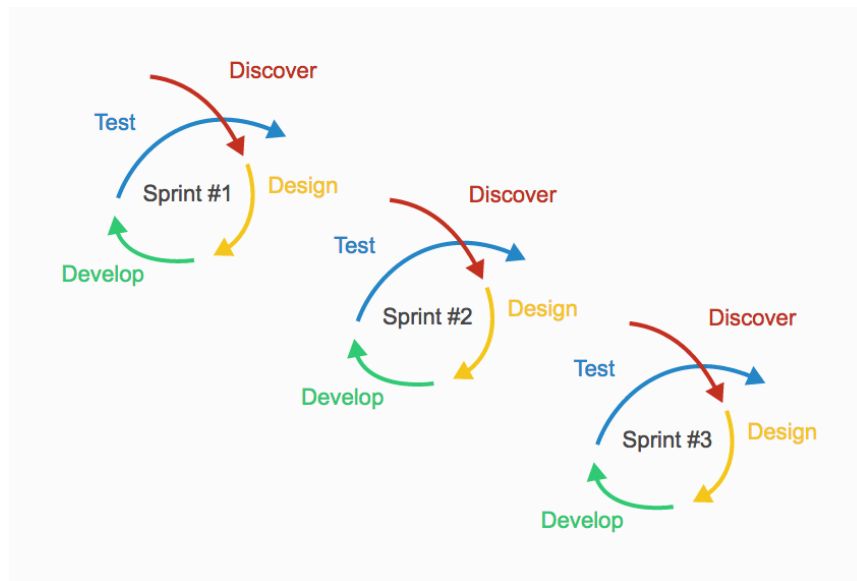
Scrum Master

ทำหน้าที่ประสานงานระหว่าง Product Owner และ Scrum Team ให้สามารถทำงานสอดคล้องประสานกัน หรือทำงานได้อย่างราบรื่น ติดตามความก้าวหน้า แก้ไขปัญหาภายในทีม รวมถึงควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานของทีม

Scrum Team

คือผู้ปฏิบัติงานที่จะพัฒนาระบบงานร่วมกัน (ส่วนใหญ่มีขนาดประมาณ ๕-๙ คน ต่อหนึ่งทีม) โดยเราจะไม่แบ่งว่าใครต้องทำหน้าที่อะไร ดังนั้นทุกคนในทีมจะสามารถทดแทนกันได้เสมอ ซึ่งก็ถือว่าเป็นจุดแข็งอย่างหนึ่งของการทำงานแบบ Agile นอกจากนั้นสมาชิกในทีมจะต้องช่วยกันประเมินระยะเวลาให้แต่ละ task ว่าจะใช้เวลาในการพัฒนามากน้อยแค่ไหน (ซึ่งในการทำงานแบบ Agile มักจะใช้ตัวเลขสมมติที่เรียกว่า Story Point แทนการเขียนระยะเวลา) และจะแบ่งการทำงานออกเป็น Sprint

ขั้นตอนการทำงานแบบ Sprint Process



Sprint จะแบ่งการทำงานออกเป็น cycle ย่อยๆ ซึ่งเราจะเรียกแต่ละ cycle ว่า 'sprint' โดยในแต่ละ sprint เราจะแบ่งออกเป็นสี่ process ได้แก่ Discover, Design, Develop และ Test เมื่อจบหนึ่ง sprint เราจะได้ 'Potential Shippable Product' ซึ่งมันก็คือ product ชิ้นหนึ่งที่สามารถใช้งานได้จริง เห็นผลลัพธ์ชัดเจน

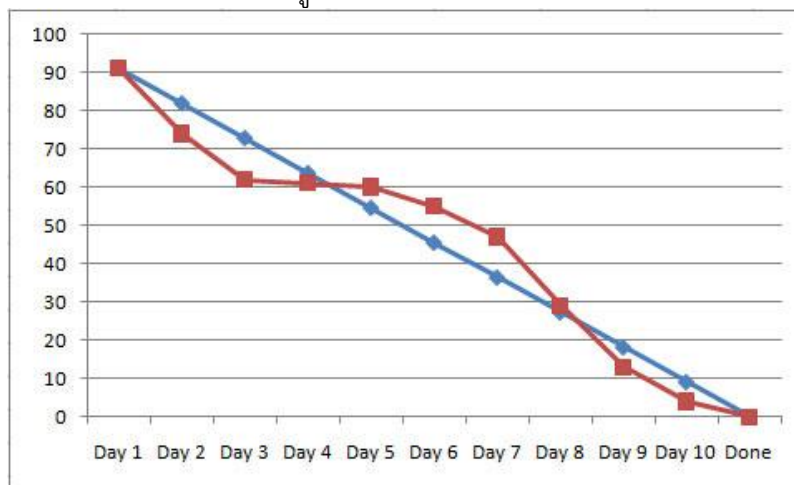
ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงาน

๑. Daily Scrum Meeting

คือการที่ Scrum Team จะมารวมตัวคุยกันทุกวันว่าทำอะไรไปแล้วบ้าง ติดปัญหาอะไรหรือไม่ (ถ้ามีปัญหาจะได้ช่วยกันหาทางออก) รวมถึงจะนำเสนอว่าจะต้องทำอะไรต่อ โดยประเด็นที่จะต้องติดตามในแต่ละวันประกอบด้วย

- ๑) To Do ก่อนหน้านี้ทำอะไร ไปบ้าง
- ๒) Doing วันนี้จะทำอะไรเพิ่มเติม
- ๓) Done ติดปัญหาอะไรบ้าง และจะแก้ไขอย่างไร

ในการติดตามการทำงานในแต่ละ Sprint จะต้องมาวิเคราะห์และประเมินผลการทำงาน โดยใช้วิธี burn-down chart (แกน y คือ จำนวน task หรือ Story Point ที่ยังเหลืออยู่ / แกน x คือ วันที่) ซึ่งเราก็จะเห็นแล้วว่าช่วงไหนที่งานลดลงช้า-เร็ว ก็ต้องมาดูว่าเป็นเพราะอะไร แล้วก็ปรับแก้ไข



๒. Sprint Review

คือการตรวจสอบงานที่พัฒนาและแสดงผลงานใน Sprint ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ โดยมีผู้รับบริการเป็นผู้มาตรวจสอบว่าชิ้นงานที่สร้างขึ้นตรงกับความต้องการหรือไม่

๓. Sprint Retrospective

เป็นขั้นสุดท้ายเป็นการส่งมอบงานในแต่ละ Sprint เพื่อพิจารณาว่า Sprint ที่กำลังทำอยู่นั้น สำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือไม่ หากยังต้องปรับปรุงแก้ไข ก็จะกลับไปทำ Product Backlog ใหม่ และเมื่อชิ้นงานสำเร็จก็จะประเมินปัญหาที่ผ่านมาและส่งต่อให้ Sprint ต่อไป

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ Agile

ชื่อระบบงานที่ต้องการพัฒนา : การจัดทำหลักเกณฑ์ตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕

หน่วยงานที่รับผิดชอบ/พัฒนา : กลุ่มพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระยะเวลาการพัฒนา : ๓๐ วัน

Stakeholder Review

Product Owner	ชื่อเจ้าหน้าที่ที่ติดต่อกับ Customer และออกแบบกระบวนการงานทั้งหมด
Scrum Team	ชื่อเจ้าหน้าที่.....ที่วิเคราะห์ ออกแบบตัวชี้วัด สร้างเอกสารที่เกี่ยวข้อง
Scrum Master	ชื่อเจ้าหน้าที่.....ควบคุม และกำกับดูแลกระบวนการงานในภาพรวม
Customer	ผู้อำนวยการ /ผู้ดูแลตัวชี้วัด สำนัก/กอง

Product Backlog

# Activity	Activity Name	User Story	Date Plan			Owner	User	# Sprint
			Start	End	Duration			
Act. 1	วิเคราะห์ประเด็น ยุทธศาสตร์	ถ่ายทอดประเด็น ยุทธศาสตร์สู่ ตชว. ปี 65	01/09/64	07/09/64	7 Day	xxx	สำนัก/ กอง	Sprint. 1
Act. 2	วิเคราะห์ปัญหา ตชว. ปี 64	เข้าใจปัญหา ข้อบกพร่องเกณฑ์ ปี 64	01/09/64	07/09/64	7 Day	xxx	สำนัก/ กอง	Sprint. 2
Act. 3	ประเด็น ตชว. ปี 65	กำหนดหัวข้อ ตชว. แต่ละ สำนัก/กอง	08/09/64	14/09/64	7 Day	xxx	สำนัก/ กอง + ผู้บริหาร	Sprint. 3
Act. 4	หลักเกณฑ์การ ประเมินผล ปี 65	กำหนดเกณฑ์การ วัดแต่ละ สำนัก/ กอง	15/09/64	21/09/64	7 Day	xxx	สำนัก/ กอง+ ผู้บริหาร	Sprint. 4

Daily Scrum Meeting

Date meeting	# Sprint	To Do	Doing	Done
01/09/64	Sprint. 1	ทำอะไร ไปแล้วบ้าง	วันนี้จะทำอะไรเพิ่มเติม	ติดปัญหาอะไรบ้าง และ จะแก้อย่างไร
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx