

การประยุกต์ใช้แนวคิดโอไจล์เพื่อความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่

The Application of Agile Methodology for Modern Organization Success

วสุ กิระติวุฒิสเรษฐ¹ จุมพล กล้วยไ่ม้งาม²

บทคัดย่อ

การพัฒนาองค์กรให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงานมีส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันที่ต้องดำเนินธุรกิจและแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง การนำแนวคิดทางการบริหารสมัยใหม่ที่เหมาะสมต่อสถานการณ์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการจึงเป็นประเด็นสำคัญ บทความวิชาการฉบับนี้มุ่งเน้นการนำเสนอการประยุกต์ใช้แนวคิดโอไจล์ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีการใช้งานอย่างแพร่หลายมาก่อนในอุตสาหกรรมการผลิตซอฟต์แวร์ซึ่งช่วยให้กระบวนการทำงานมีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนอย่างเหมาะสมอันจะนำไปสู่ความสำเร็จสำหรับองค์กรสมัยใหม่ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในด้านผลลัพธ์ทางการเงิน ผลลัพธ์ทางด้านความพึงพอใจของลูกค้า และ ประสิทธิภาพของพนักงาน

คำสำคัญ: โอไจล์, ความคล่องตัวขององค์กร, การพัฒนาองค์กร, การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผน

Abstract

Developing an organization for better agility is an important part of organization's success. Applying appropriate modern management concept in practice is therefore another planned change program for achieving desired outcomes. This academic paper focuses on the application of agile methodology, which has been widely used in the software industry that brings their work processes achieving more agility and efficiency. Better financial results, customer satisfaction and employee efficiency are key benefits of this planned change program.

¹อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด

E-mail: vasu.keerativutisest@stamford.edu

²อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด

E-mail: jumpon.kluaymai-ngarm@stamford.edu

Keywords: Agile Methodology, Organizational Agility, Organization Development, Planned Change

บทนำ

ท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจที่มีแนวโน้มทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ประกอบกับสภาพตลาดและความต้องการของผู้บริโภคที่มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Lifecycle) มีแนวโน้มสั้นลง อีกทั้งยังมีรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรธุรกิจต่างๆ ทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรในหลากหลายมิติ เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินการก้าวทันความเปลี่ยนแปลงและมุ่งสู่ความสำเร็จทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

แนวคิดอจีล์เป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่มีการใช้งานอย่างแพร่หลายในอุตสาหกรรมผู้ผลิตซอฟต์แวร์ ซึ่งเพิ่มความคล่องตัวขององค์กร (Organization Agility) และ ช่วยให้องค์กรมีผลลัพธ์ทางการเงิน ผลลัพธ์ทางด้านความพึงพอใจของลูกค้าและประสิทธิภาพของพนักงานที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตามแนวคิดดังกล่าวเริ่มเป็นที่แพร่หลายมากขึ้นในปัจจุบันโดยเริ่มมีการขยายการใช้งานแนวคิดดังกล่าวไปยังอุตสาหกรรมอื่นๆ ซึ่งช่วยให้องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น Stuart Hearn (2019) ยกตัวอย่างองค์กรชั้นนำระดับโลกที่มีการประยุกต์ใช้แนวคิดอจีล์และเกิดผลสำเร็จทางธุรกิจ อาทิเช่น Clydesdale and Yorkshire Bank, General Electric, Cargill, Adobe และ Accenture ทั้งนี้ การประยุกต์ใช้แนวคิดอจีล์ สามารถแบ่งขั้นตอนที่สำคัญได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการแบ่งประเภทของทีม ขั้นตอนการวางแผนลำดับการเปลี่ยนแปลง และ ขั้นตอนการขยายผลการใช้อจีล์ โดยหากสามารถทำได้ตามลำดับและมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planned Change) อย่างเหมาะสมแล้วจะช่วยให้้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจสมัยใหม่

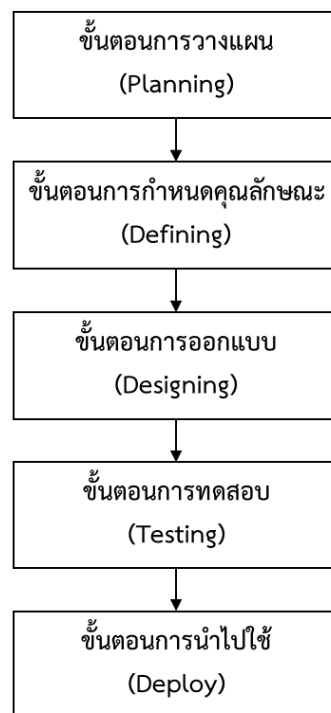
แนวคิดอจีล์ (Agile Methodology) คืออะไร

แนวคิดอจีล์ คือ แนวคิดในการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่มีการวางแผนแบบประยุกต์ โดยการทำงานแบบร่วมมือประสานระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาซอฟต์แวร์ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความรวดเร็ว และ มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้แนวคิดดังกล่าวมีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายในบริษัทผู้ผลิตซอฟต์แวร์ มากกว่าสองทศวรรษ เป็นที่ยอมรับในวงกว้างว่าแนวคิดอจีล์ดังกล่าวช่วยเพิ่มคุณภาพ ลดระยะเวลาในการพัฒนาซอฟต์แวร์ เพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงาน และ เพิ่มผลิตภาพให้กับทีม ส่งผลให้เพิ่มความสำเร็จทางธุรกิจให้กับบริษัทผู้ผลิตซอฟต์แวร์ (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016) ในปี 2544 กลุ่มนักพัฒนาซอฟต์แวร์จำนวน 17 คน ได้มีการร่วมแถลงอุดมการณ์แห่ง อจีล์ (Agilemanifesto.org, 2001) ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดสำคัญ 4 ประการ ประกอบด้วย

- แนวคิดอจีล์เน้นไปที่คนและการมีปฏิสัมพันธ์กัน มากกว่า การทำตามขั้นตอนและเครื่องมือ (Individuals and interactions over processes and tools)

- แนวคิดอไจล์เน้นไปที่ซอฟต์แวร์ที่นำไปใช้งานได้จริง มากกว่า เอกสารที่ครบถ้วนสมบูรณ์ (Working software over comprehensive documentation)
- แนวคิดอไจล์เน้นไปที่การร่วมมือทำงานกับลูกค้า มากกว่า การต่อรองให้เป็นไปตามสัญญา (Customer collaboration over contract negotiation)
- แนวคิดอไจล์เน้นไปที่การตอบรับกับการเปลี่ยนแปลง มากกว่า การทำตามแผนที่วางไว้ (Responding to change over following a plan)

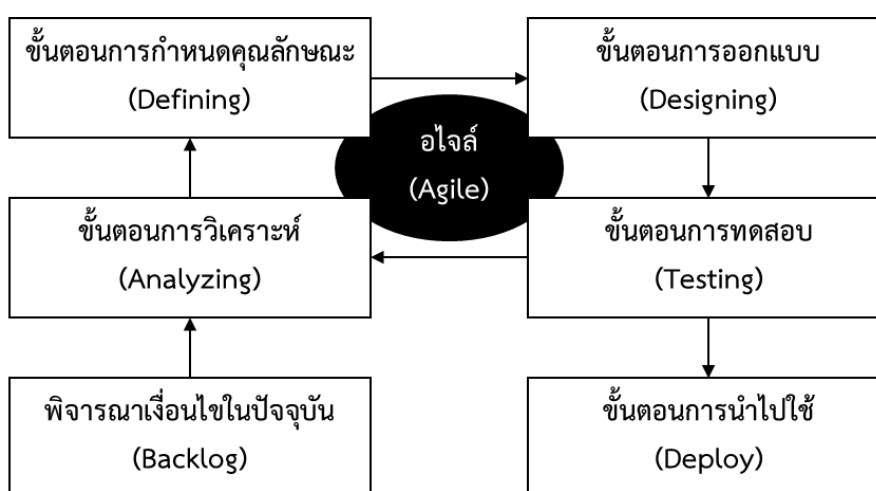
ภายหลังจากการแถลงอุดมการณ์แห่งอไจล์ของกลุ่มนักพัฒนาซอฟต์แวร์ดังกล่าว แนวคิดอไจล์เป็นที่แพร่หลายอย่างกว้างขวางโดยมีแนวคิดที่แตกต่างจากแนวคิดการทำงานแบบเป็นลำดับขั้น (Waterfall) ซึ่งเป็นที่แพร่หลายอยู่เดิม โดย Alden (2013) อธิบายเพิ่มเติมถึงแนวคิดในการทำงานแบบอไจล์ว่า เน้นไปที่การร่วมมือกันของสมาชิกเพื่อให้เกิด คุณค่า และ วิธีปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เมื่อเทียบกับวิธีการทำงานในแบบเดิม Singh (2019) อธิบายว่า กระบวนการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่มีแนวคิดการทำงานแบบเป็นลำดับขั้น จะมีการทำงานเป็นลำดับ โดยเน้นไปที่การวางแผนและปฏิบัติให้ได้ตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งลำดับขั้นดังกล่าวประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ ขั้นตอนการวางแผน (Planning), ขั้นตอนการกำหนดคุณลักษณะ (Defining), ขั้นตอนการออกแบบ (Designing), ขั้นตอนการทดสอบ (Testing) และ ขั้นตอนการนำไปใช้ (Deploy) ดังที่แสดงในภาพที่ 1



รูปที่ 1 การพัฒนาซอฟต์แวร์แบบลำดับขั้น (Waterfall)

ที่มา: Singh, 2019

แนวคิดการทำงานแบบเป็นลำดับขั้นดังกล่าวจะแตกต่างจากแนวคิดอไจล์มีลักษณะเป็นวัฏจักร (Cycle) ซึ่งเริ่มต้นด้วยขั้นตอนการพิจารณาเงื่อนไขในปัจจุบัน (Backlog), ขั้นตอนการวิเคราะห์ (Analyzing), ขั้นตอนการกำหนดคุณลักษณะ (Defining), ขั้นตอนการออกแบบ (Designing) และ ขั้นตอนการทดสอบ (Testing) และ เมื่อได้ผลลัพธ์จากการทดสอบเป็นที่น่าพอใจแล้วจึงค่อยเข้าสู่ขั้นตอนการนำไปใช้ (Deploy) ต่อไป โดยสังเกตได้ว่าในวัฏจักรการทำงานดังกล่าว จะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาซอฟต์แวร์สามารถทดลอง ปรับแก้ ทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้า ตลอดจนสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ก่อนขั้นตอนการนำไปใช้ ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงทางเทคนิคและทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องลงได้ ดังที่แสดงในรูปที่ 2



รูปที่ 2 การพัฒนาซอฟต์แวร์แบบอไจล์

ที่มา: Singh, 2019

อย่างไรก็ตามแนวคิดอไจล์อาจไม่ได้มีความเหมาะสมสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้กับทุกๆ สินค้าหรือบริการ Rigby, Sutherland และ Takeuchi (2016) ได้สรุปลักษณะของสินค้าหรือบริการที่มีความเหมาะสมสำหรับการนำแนวคิดอไจล์ไปประยุกต์ใช้ประกอบด้วย

- ความต้องการของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่คงที่ ส่งผลให้รูปแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการอาจมีการเปลี่ยนแปลงและมีความไม่แน่นอน
- การออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการมีความต้องการในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าสูงเพื่อให้ทราบข้อเสนอแนะ (Feedback) ของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อใช้ในการออกแบบและปรับปรุงอยู่เสมอ
- ลักษณะของปัญหาที่มีความซับซ้อน ทำให้วิธีการแก้ไขหรือการออกแบบยังไม่ชัดเจน รวมไปถึงขอบเขตของสินค้าหรือบริการยังไม่ชัดเจน ส่งผลให้คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการอาจมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรและลูกค้าจำเป็นต้องมีการประสานงานอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

จากความต้องการยังไม่ชัดเจนดังกล่าว ทำให้สามารถแบ่งงานทั้งหมดออกเป็นงานส่วนย่อยๆ โดยสามารถทำส่วนต้นๆ ให้สำเร็จก่อนแล้วจึงวางแผนและปรับส่วนงานย่อยๆ ที่ตามมาให้สอดคล้องกันกับส่วนต้น ทั้งนี้จะสังเกตได้ว่าเงื่อนไขในการประยุกต์ใช้ไจล้นั้นแตกต่างจากผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความแน่นอนในเชิงคุณลักษณะและขอบเขตของสินค้าและบริการ จึงเป็นที่มาว่าแนวคิดอไจล์มีการประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ที่มีความเหมาะสมกับเงื่อนไขดังกล่าวมาข้างต้น Project Management Institute (2017) อธิบายเพิ่มเติมว่าการประยุกต์ใช้แนวคิดอไจล์ช่วยให้การทำงานในระดับทีมสามารถปรับแก้และเน้นย้ำ (Iterate) การออกแบบซ้ำได้ก่อนการส่งมอบสินค้าหรือบริการ นอกจากนี้ทีมผู้พัฒนายังได้รับข้อเสนอแนะ จากลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ลูกค้าเข้าใจสถานะของงาน ความคืบหน้า ข้อจำกัด อุปสรรคที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ลูกค้ามั่นใจในทีมผู้ให้บริการมากขึ้น

การประยุกต์ใช้แนวคิดอไจล์เพื่อความสำเร็จสำหรับองค์กรสมัยใหม่

จากแนวคิดหลักของอไจล์ตามที่กล่าวมาข้างต้น จะสังเกตได้ว่าเป็นแนวคิดรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม ทำให้ในปัจจุบันมีองค์กรในหลายหลายอุตสาหกรรม นอกเหนือจากอุตสาหกรรมผู้ผลิตซอฟต์แวร์ที่ได้นำแนวคิดอไจล์ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานส่งผลให้มีประสิทธิภาพและผลผลิตในการทำงานที่ดีขึ้น

Rigby, Sutherland และ Noble (2018) อธิบายว่า ทีมที่มีลักษณะการทำงานที่เหมาะสมกับแนวคิดอไจล์มีคุณสมบัติหลักคือ เป็นทีมที่มีลักษณะปกครองตนเอง (Self-governing) มีขนาดเล็ก มีแนวคิดของความเป็นผู้ประกอบการ มีการทำงานใกล้ชิดกับลูกค้า และสามารถปรับทีมให้รองรับการเปลี่ยนแปลงภายนอกของสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างรวดเร็ว โดยทีมที่มีลักษณะการทำงานแบบอไจล์ในสภาพแวดล้อมองค์กรที่เหมาะสมจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าทีมโดยทั่วไปซึ่งประสิทธิภาพดังกล่าวครอบคลุมไปถึง ผลผลิตภาพ (Productivity) ช่วงเวลาในการพัฒนาสินค้าเพื่อออกสู่ตลาด, คุณภาพงานที่สูงขึ้น และ ลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น องค์กรสมัยใหม่จึงให้ความสนใจกับแนวคิดอไจล์ในการนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง

Project Management Institute (2017) อธิบายเพิ่มเติมถึงคุณลักษณะของทีมอไจล์ที่มีประสิทธิภาพว่าควรมีสมาชิกระหว่าง 3 ถึง 9 คน ประกอบด้วย สมาชิกที่มีความหลากหลายในเชิงทักษะ และ มีทัศนคติที่เน้นการทำงานแบบเป็นกลุ่ม

นอกจากนี้ได้สรุปคุณลักษณะที่พึงมีและผลลัพธ์ที่คาดหวังของทีมอไจล์ที่จะประสบความสำเร็จไว้ดังนี้

ตารางที่ 1 คุณลักษณะที่พึงมีและผลลัพธ์ที่คาดหวังสำหรับทีมोज์ที่จะประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะที่พึงมี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
สมาชิกในทีมมีความทุ่มเท	● ผลผลิตโดยรวมจากการทำงานสูงขึ้น ● ผลลัพธ์ในการทำงานเหมาะสมกับจำนวนสมาชิก ทำให้ไม่ต้องการจำนวนสมาชิกที่มากเกินไป
สมาชิกในทีมมาจากหลายส่วนงาน	● ทีมสามารถส่งมอบงานได้อย่างเป็นอิสระ ไม่พึ่งพาภายนอกมากเกินไป ● ทีมมีการประสานทักษะภายในเพื่อส่งมอบผลงาน ● ทีมมีการให้ข้อเสนอแนะระหว่างกันภายใน
สมาชิกมีความสามารถในการจัดการกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น	● ทีมมีการสื่อสารระหว่างกันและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ● ทีมมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และ ประสบการณ์ของสมาชิก ● ลดค่าใช้จ่าย และ ต้นทุนในการเรียนรู้
สมาชิกประกอบด้วยผู้มีความรู้ความสามารถหลากหลาย (Generalist) และ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist)	● ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมีทักษะในเชิงลึก ส่วนผู้มีความรู้ความสามารถหลากหลายช่วยเพิ่มความคล่องตัวในแต่ละงาน ช่วยให้ทีมมีทักษะและความสามารถที่หลากหลายตอบสนองต่องานได้อย่างเหมาะสม
สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีเสถียรภาพและมีความต่อเนื่อง	● สมาชิกมีการพึ่งพากันในการทำงาน ● สามารถแบ่งขอบเขตการทำงานระหว่างกันได้อย่างเหมาะสม ● สามารถคำนวณค่าใช้จ่ายและต้นทุนได้อย่างสะดวก ● สามารถเก็บรักษาและขยายผลลัพธ์สินค้าทางปัญญาได้อย่างต่อเนื่อง

ที่มา: Project Management Institute, 2017

อย่างไรก็ตามองค์กรในอุตสาหกรรมอื่น ๆ นั้นมีความแตกต่างจากอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ที่การใช้งานแนวคิดโอเจ็ลเป็นที่แพร่หลาย กล่าวคือ องค์กรมีความซับซ้อนและอาจมีการใช้โครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกัน และ ลักษณะงานที่แตกต่างจากอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ส่งผลให้หากนำแนวคิดโอเจ็ลไปประยุกต์ใช้ อาจไม่เหมาะสมและอาจไม่ได้รับประโยชน์ทางธุรกิจมากเท่าที่ควร

Rigby, Sutherland และ Noble (2018) อธิบายเพิ่มเติมว่า แนวคิดนี้อาจไม่น่าได้เหมาะสมกับการนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานใดก็ได้ เนื่องจากแนวคิดนี้เหมาะสมกับการทำงานในบางบริบท ดังนั้น องค์กรขนาดใหญ่ที่มีการนำเอาไปใช้อาจพบกับปัญหาเช่น การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เป็นอิสระและหน่วยงานที่บริหารแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) ในลักษณะเดิมไม่สามารถประสานงานกันได้อย่างคล่องตัว ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถได้รับประโยชน์ทางธุรกิจจากการนำแนวคิดไปใช้เท่าที่ควร ดังนั้น องค์กรขนาดใหญ่ควรประยุกต์ใช้แนวคิดอย่างระมัดระวังและมีระบบแบบแผน Project Management Institute (2017) อธิบายว่า การประยุกต์ใช้แนวคิดอย่างเหมาะสมต้องการผู้นำองค์กรที่มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) ซึ่งมีบทบาทที่สำคัญในการช่วยเหลือทีมให้สามารถทำงานในบทบาทของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำดังกล่าวแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการทำความเข้าใจให้แก่สมาชิกของทีม เข้าใจถึงเป้าหมาย บริบท ข้อจำกัดของทีม นอกจากนี้ยังมีบทบาทที่สำคัญในการให้การช่วยเหลือและให้โอกาสในการพัฒนาเพื่อทีมแสดงศักยภาพให้เต็มที่ตามความสามารถ เพื่อให้การประยุกต์ใช้แนวคิดสำหรับองค์กรสมัยใหม่เป็นไปอย่างมีแบบแผน Rigby, Sutherland และ Noble (2018) เสนอวัฏจักรของการนำเอาไปใช้ในองค์กร กล่าวคือ เริ่มต้นจากส่วนงานที่มีความเหมาะสมในการนำเอาไปใช้งานก่อน หลังจากนั้นจึงมีการเก็บข้อมูลระหว่างการทำงานเพื่อให้เห็นข้อดี ข้อเสีย โอกาส และ อุปสรรคจากการใช้แล้ว จึงค่อยๆ ขยายการใช้งานไปยังส่วนอื่นๆ ในองค์กรต่อไป พร้อมกับการลดอุปสรรคในการประสานงานภายในองค์กรเพื่อให้โดยรวมเกิดความคล่องตัวมากในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญโดยสรุป ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแบ่งประเภทของทีม (Create a taxonomy of teams)

หน่วยงานในลักษณะต่างๆ ในองค์กรมีความหลากหลาย โดยที่บางลักษณะงานเป็นลักษณะงานประจำ และ ในบางลักษณะงานมีลักษณะเป็นงานโครงการที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดชัดเจน อย่างไรก็ตาม ลักษณะของทีมที่เหมาะสมกับการประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ประกอบด้วยประเภททีมที่มีหน้าที่สำคัญดังนี้

- ทีมที่ต้องติดต่อกับลูกค้า (Customer experience teams)
- ทีมที่รับผิดชอบกระบวนการธุรกิจ (Business process teams)
- ทีมที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ (Technology system teams)

เนื่องจากทีมทั้ง 3 ประเภท ดังกล่าวมีส่วนสำคัญในการสร้างประสบการณ์ที่ดีในการใช้งานสินค้าหรือบริการกับลูกค้าลูกค้า โดยมีส่วนสำคัญในการออกแบบและปรับกระบวนการทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า อีกทั้งมีส่วนสำคัญในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจและความต้องการของลูกค้าตามลำดับ นอกจากนี้การแบ่งส่วนของประเภททีมที่ชัดเจนดังกล่าวยังช่วยให้องค์กรสามารถระบุช่องว่างและ

โอกาสในการพัฒนาพนักงานในแต่ละด้านได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถพัฒนาทักษะพนักงานให้ตอบสนองต่อการปรับองค์กรให้มีความคล่องตัวมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนลำดับการเปลี่ยนแปลง (Sequence the transition)

ในขั้นตอนนี้สามารถดำเนินการได้โดยเมื่อมีการแบ่งส่วนของประเภททีมที่ชัดเจนในขั้นตอนแรกแล้ว จะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดลำดับความสำคัญในการนำโอไจล์ไปใช้งานในส่วนต่างๆที่เหมาะสมและมีความพร้อมก่อนเป็นลำดับแรกๆ ซึ่งมีหลักเกณฑ์ประกอบการพิจารณาทีมที่มีความเหมาะสมในการนำโอไจล์ไปใช้งาน ได้แก่

- ความสำคัญทางกลยุทธ์ (Strategic importance)
- ข้อจำกัดด้านงบประมาณ (Budget limitations)
- ข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากร (Availability of people)
- ต้นทุนของความล่าช้า (cost of delays)
- ผลตอบทางแทนทางการเงิน (Return on investment)
- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง (Risk levels)
- การเชื่อมโยงประสานงานภายในองค์กร (Interdependencies among teams)

ขั้นตอนที่ 3 การขยายผลการใช้โอไจล์ (Master large-scale agile initiatives)

ในขั้นตอนนี้เป็นการขยายผลการใช้โอไจล์ไปในวงกว้างมากยิ่งขึ้นภายในองค์กร โดยอาจขยายผลเป็นระยะๆ เพื่อให้องค์กรมีการปรับตัวและสามารถทำงานแบบโอไจล์ได้อย่างเหมาะสม โดยเมื่อองค์กรมีความพร้อมอาจมีการปรับโครงสร้างไปเป็นลักษณะทีมของทีม (Team of Team) ซึ่งเป็นลักษณะการประยุกต์ใช้ทีมโอไจล์ไปในวงกว้าง เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงานตามแนวคิดโอไจล์ไปทั่วทั้งองค์กรหรือบางส่วนก็ได้ หากพิจารณาถึงเรื่องผลลัพธ์ของการนำโอไจล์ไปใช้ในองค์กรแล้ว Rigby, Sutherland และ Noble (2018) อธิบายเพิ่มเติมว่า การนำแนวคิดโอไจล์ไปใช้สามารถทำให้องค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น ซึ่งจะเกิดประโยชน์ในด้านผลลัพธ์ทางการเงิน ผลลัพธ์ทางด้านความพึงพอใจของลูกค้า และ ประสิทธิภาพของพนักงาน

อย่างไรก็ตามแนวคิดโอไจล์ดังกล่าวมีข้อจำกัดในการนำไปประยุกต์ใช้งาน อาทิเช่น Alden (2013) ได้อธิบายว่าข้อจำกัดของโอไจล์อยู่ที่การมีส่วนร่วมกันในการพัฒนาสินค้าหรือบริการ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรและลูกค้าที่สามารถร่วมมือและสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหากพิจารณาภายในทีมโอไจล์แล้วบุคลากรจำเป็นต้องมีคุณภาพ ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และความสามารถเฉพาะในการทำงานเนื่องจากการเป็นกรแก้ไขหรือพัฒนางานที่มีความเฉพาะเจาะจง นอกจากนี้ Turk และ Rumpel (2002) อธิบายไว้ว่า ข้อจำกัดของ โอไจล์ ยังรวมถึงการสนับสนุนต่างๆจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกทีม เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความสะดวกและสามารถดำเนินงานตามแนวคิดโอไจล์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

บทสรุป

อไจล์ถือเป็นอีกหนึ่งแนวคิดทางการบริหารสมัยใหม่ในการออกแบบการทำงานภายในองค์กรให้เกิดความคล่องตัวและสามารถส่งมอบผลลัพธ์ในการดำเนินงานที่ดีในสถานการณ์ทางธุรกิจที่ความต้องการของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ลักษณะของปัญหามีความซับซ้อนทำให้วิธีการแก้ไขหรือการออกแบบยังไม่ชัดเจน โดยทีมอไจล์ที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมประกอบด้วยสมาชิกที่มีความทุ่มเทในการทำงาน สมาชิกในทีมมาจากหลายส่วนงาน สมาชิกมีความสามารถในการจัดการกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น สมาชิกประกอบด้วยผู้มีความรู้ความสามารถหลากหลาย และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ประกอบกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีเสถียรภาพและมีความต่อเนื่องจะเป็นส่วนประกอบสำคัญไปในการประยุกต์ใช้อไจล์ไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้การประยุกต์ใช้ในองค์กรควรมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีลำดับ กล่าวคือ เริ่มต้นด้วยการแบ่งประเภทของทีมเพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าควรประยุกต์ใช้อไจล์ในส่วนใด แล้วจึงทำการวางแผนลำดับการเปลี่ยนแปลง และ ขยายผลในวงกว้างขึ้นภายในองค์กร หากดำเนินการได้อย่างเหมาะสมและมีการเรียนรู้ ปรับปรุงแก้ไขภายใต้การนำองค์กรของผู้บริหารอย่างเหมาะสม การประยุกต์ใช้แนวคิดอไจล์จะช่วยนำความสำเร็จมาัยองค์กรได้ตามที่คาดหวัง

บรรณานุกรม

- Agilemanifesto.org. (2001). **Manifesto for agile software development**. [Online]. Available from [www.http://agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org) (December 16, 2019)
- Alden, B. (2013). **The agile methodologies**. [Online]. Available from <https://www.umsl.edu/~sauterv/analysis/Fall2013Papers/Buric/home.html> (February 15, 2020)
- Project Management Institute. (2017). **Agile practice guide**. Project Management Institute, Pennsylvania, USA.
- Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). **Embracing agile**. [Online]. Available from <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile> (December 16, 2019)
- Rigby, D., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). **Agile at scale**. [Online]. Available from <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale> (December 16, 2019)
- Singh, M. (2019). **Moving from Waterfall to Agile with Kanban**. [Online]. Available from www.digite.com/blog/waterfall-to-agile-with-kanban (December 16, 2019)
- Stuart, H. (2019). **5 Examples of Agile Organisations**. [Online]. Available from <https://www.clearreview.com/5-examples-of-agile-organisations> (December 16, 2019)

Turk, R., & Rumpe, B. (2002). Limitations of Agile Software Processes. In **Proceedings of the Third International Conference on Extreme Programming and Flexible Processes in Software Engineering**. Alghero, Italy. pp.43-46.