

Agile สร้างความสำเร็จ

ช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ



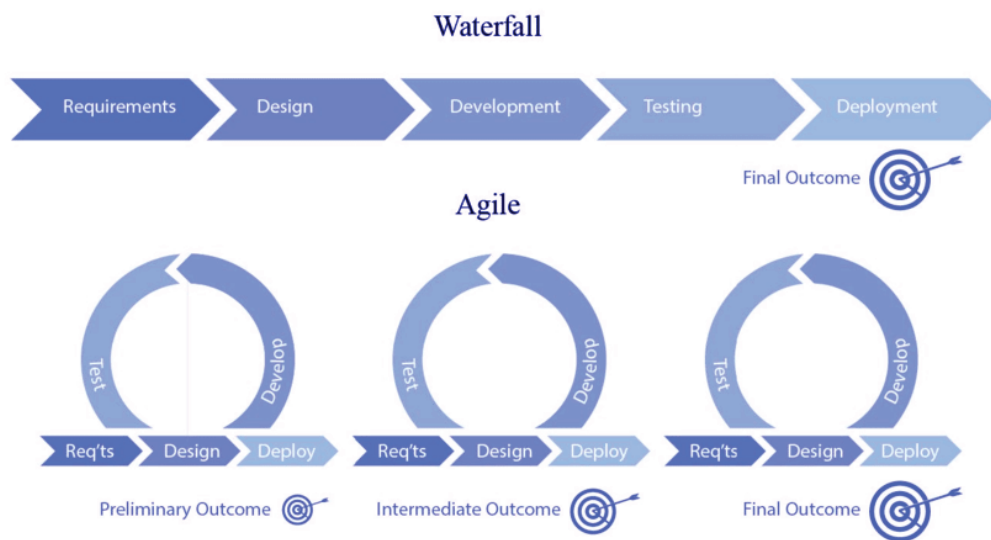
ดร.สุรเดช จงจวรรณศิริ
ผู้อำนวยการอาวุโส กริส คอร์ปอเรชั่น

เชื่อว่าผู้บริหารองค์กรทั้งหลายย่อมต้องเคยได้ยินคำว่า **Agile [เอจายล์]** โดยเป็นหลักการที่ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรยุคปัจจุบันกันอย่างกว้างขวาง คำว่า Agile นี้ แปลเป็นไทยมีนัยถึงความคล่องแคล่ว กระฉับกระเฉง และในวงการศึกษาการพัฒนาองค์กรก็มีการใช้คำว่า Agility ในการพัฒนาความพร้อมด้านบุคลากรขององค์กร ให้มีความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัวได้สอดคล้องกับกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ สามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการของ Agile คืออะไร และเราจะนำมาใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร

Agile นั้นเป็นแนวทางการดำเนินงานหรือการพัฒนาปรับปรุงที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นและทำซ้ำได้ โดยมีแนวคิดพื้นฐานมาจากการพัฒนาซอฟต์แวร์ตั้งแต่ในช่วงปี 1990 ซึ่งองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ได้นำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการองค์กรอย่างกว้างขวาง รวมทั้งกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการแข่งขันในยุคปัจจุบัน

พัฒนาการของ Agile นั้นมุ่งปฏิบัติแนวคิดการบริหารโครงการแบบดั้งเดิม หรือการดำเนินการตามลำดับขั้นตอนไปจนได้ผลงานตอนสุดท้ายที่เรียกว่า **Waterfall Approach** มาเป็นการส่งมอบผลงานเป็นช่วง ๆ ด้วยแนวคิดสำคัญทั้ง 4 ประการคือ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน, การได้ผลลัพธ์ของงานที่นำไปใช้งานได้จริง, การทำงานร่วมกันกับลูกค้า และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากแผนที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น



องค์กรชั้นนำของไทยในปัจจุบัน นำแนวคิดและวิธีทำงานแบบ Agile ไปประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะในธุรกิจ ที่มีลักษณะของการดำเนินงานแบบ โครงการหรือ Project-based อยู่แล้ว ซึ่งเพราะเล็งเห็นประโยชน์ของมัน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจ ให้กับลูกค้ามากขึ้น ให้คุณค่ามากขึ้น หรือสนับสนุนการแข่งขันท่ามกลาง สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ประโยชน์สำคัญที่จะ เกิดขึ้นกับองค์กรนอกจากการสร้าง ความพึงพอใจต่อลูกค้าได้แล้ว ก็คือ ประสิทธิภาพภายใน

โดยกลุ่มคณะผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่ได้พัฒนา แนวคิดนี้ ได้นำเสนอหลักการ 12 ข้อของ Agile ตามแถลงการณ์ หรือ **The Agile Manifesto** ที่ประกอบด้วย

- (1) สร้างความพึงพอใจของลูกค้าด้วยการส่งมอบผลงานอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง
- (2) เปิดกว้างในการเปลี่ยนแปลงระหว่างการพัฒนาอยู่เสมอเพื่อ สนับสนุนความสามารถในการแข่งขันของลูกค้า
- (3) ส่งมอบผลงานให้ลูกค้าได้ใช้งานเป็นช่วง ๆ ตลอดระยะเวลาการ พัฒนา
- (4) ทีมงานและผู้เกี่ยวข้องทำงานกันอย่างใกล้ชิดตลอดโครงการ
- (5) สร้างความมั่นใจว่าทีมงานในโครงการมีความเข้าใจและมุ่งมั่นใน เป้าหมายร่วมกัน
- (6) ใช้การสื่อสารทางตรงเพื่อถ่ายทอดแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ภายในทีม
- (7) ความก้าวหน้าของการทำงานวัดได้ด้วยต้นแบบหรือผลงานที่ สามารถทดลองใช้งานได้
- (8) ดำเนินการให้มีความก้าวหน้าตลอดโครงการอย่างสม่ำเสมอ
- (9) ให้ความสำคัญกับเทคนิคและการออกแบบที่ยืดหยุ่นสนับสนุน ความรวดเร็ว
- (10) มุ่งเน้นความเรียบง่าย ไม่ซับซ้อนในเบื้องต้นเป็นสำคัญ
- (11) ทีมงานสามารถบริหารจัดการตัดสินใจต่อสถานการณ์ได้เอง
- (12) กำหนดช่วงระยะเวลาในการทบทวนการทำงาน ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอยู่เสมอ

หลักการดังกล่าวกำหนดขึ้นสำหรับการทำงานในลักษณะของ โครงการพัฒนาซอฟต์แวร์และเทคโนโลยี ที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความรวดเร็วในการพัฒนาและได้ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อ ลูกค้า ท่ามกลางสภาพแวดล้อมการแข่งขันและสถานการณ์ ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

รวมทั้งการทำงานแบบ Agile ยังสนับสนุนการลดความเสี่ยงที่ สำคัญ คือความเข้าใจที่ไม่สอดคล้องกันในผลลัพธ์ที่ต้องการระหว่าง ผู้พัฒนากับผู้ใช้งาน ซึ่งมักเกิดขึ้นเสมอ ๆ ในการทำงานรูปแบบเดิม ที่ผู้ใช้จะทราบหลังจากการส่งมอบผลงานตามกำหนดเวลาในช่วงท้าย ของโครงการ

เพราะด้วยการทำงานแบบ Agile จะมุ่งใช้การปฏิสัมพันธ์ การ ทำงานใกล้ชิดกัน และการสื่อสารโดยตรงต่อกัน จึงสามารถลดขั้นตอน ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน แบ่งปันข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่ทันสมัยระหว่าง กัน ซึ่งรวมถึงข้อมูลประสบการณ์การใช้งานผลิตภัณฑ์/บริการของ ลูกค้าที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง ด้วย

ทั้งนี้การทำงานแบบ Agile จะช่วยสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะ และวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในหลายด้าน เช่น

- **Agile ให้ความสำคัญและพึงพาการทำงานเป็นทีมสูง** สมาชิก ในทีมจะมีแรงจูงใจและพยายามผลักดันพัฒนาตัวเองเพื่อสร้างประโยชน์ ให้กับทีมอย่างต่อเนื่อง
- **Agile ให้ความสำคัญกับการสื่อสารกันอย่างเปิดกว้าง** จึง สนับสนุนวัฒนธรรมการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน
- **Agile มุ่งมั่นในความสำเร็จร่วมกันของทีม** กระตุ้นให้มีการ ปรับปรุงและพัฒนาอยู่เสมอ พร้อมเรียนรู้จากความผิดพลาดต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้น และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่จะเป็ประโยชน์ต่อทีมอยู่เสมอด้วย เมื่อพิจารณาในหลักการแล้วจะเห็นว่าการทำงานแบบ Agile มุ่งเน้น คนมากกว่ากระบวนการ **จึงต้องการ “คุณภาพ” ของบุคลากรภายใน ทีมอย่างยิ่ง** โดยเฉพาะอย่างยิ่ง mindset ของแต่ละคน (การพัฒนา ตนเอง การสื่อสารเปิดเผย และความมุ่งมั่นเพื่อทีม) เพื่อความรวดเร็ว ประสิทธิภาพ และคุณภาพตามเป้าหมาย

นอกจากนั้น วัฒนธรรมและวิธีการทำงานขององค์กร ก็ยังเป็น ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการนำ Agile มาใช้ในองค์กร โดย ผลสำรวจของ McKinsey มีผู้บริหารถึง 76% ที่ระบุว่าเป็นปัจจัย สำคัญที่สุด

แต่อย่างไรก็ตาม แม้การทำงานแบบ Agile จะมีหลักการที่ดี แต่ก็ ไม่ใช่เรื่องง่ายที่ทุกองค์กรจะนำมาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ เพราะสาเหตุสำคัญก็คือในหลายองค์กรไม่สามารถ “เปลี่ยน” ตัวเองได้ นั้นเอง