

1. **เรื่อง:** การประยุกต์ใช้แนวคิดการทำงานแบบ Agile เพื่อการบริหารแผนงานโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ
2. **ชื่อ - สกุล:** นางสาวประภัสสร นุชนิยม ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
3. **หน่วยงาน :** กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ สำนักส่งเสริมสุขภาพ
4. **ช่องทางการเผยแพร่:** เว็บไซต์สำนักส่งเสริมสุขภาพ

<https://hp.anamai.moph.go.th/km-research-person/204969>

โลกปัจจุบันที่สถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี วิกฤติใหม่ รวมถึงความต้องการของผู้บริโภคที่แปรผันไปตามกระแสสังคมและเป็นแบบส่วนบุคคลมากยิ่งขึ้น เหล่านี้จึงเป็นสาเหตุให้องค์กรที่ปรับตัวช้า ไม่ทันต่อกระแสยุคดิจิทัลกลายเป็นองค์กรที่ล้าหลังและอาจต้องปิดกิจการลงในที่สุด ดังนั้น การที่องค์กรจะอยู่รอดได้จำเป็นต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่เฉพาะแค่เรื่องการเพิ่มขีดความสามารถเท่านั้น แต่ต้องเพิ่มความเร็วในการทำงานให้มีประสิทธิภาพด้วย ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาคเอกชนหรือองค์กรภาครัฐ ต่างต้องเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยจะเห็นได้ว่าทุกองค์กรต่างปรับรูปแบบวิธีการทำงาน การบริหารงานให้สามารถขับเคลื่อนการทำงานในยุคปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในปัจจุบันมีรูปแบบวิธีการทำงาน มีแนวคิดการดำเนินงานแบบใหม่ที่มีความหลากหลายเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรให้เดินหน้าต่อไปได้ โดยในที่นี้ได้ยกแนวคิดการทำงานแบบ Agile มาประยุกต์ใช้กับการบริหารแผนงานโครงการ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ที่มาของแนวคิดแบบ Agile

แนวคิด Agile ออกเสียงว่า “อไจล์” หรือ “อา-ไจล์” หรือ “แอ-ไจล์” มีการเริ่มใช้อย่างเป็นทางการเมื่อปี ค.ศ. 2001 หรือ พ.ศ. 2544 ⁽¹⁾ โดยโปรแกรมเมอร์ของสหรัฐอเมริกาที่ประสบปัญหาว่าการบริหารโครงการแบบเก่าไม่สามารถตอบโจทย์กับการพัฒนาซอฟต์แวร์ได้อีกต่อไป เนื่องจากช่องว่างระหว่างความต้องการทางธุรกิจซึ่งอ้างอิงความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ทำให้ซอฟต์แวร์หรือแอปพลิเคชันที่พัฒนาอย่างเชื่องช้าโดยวิธีการแบบเก่ากลายเป็นโครงการที่ล้มเหลวและมักเจอปัญหารูปแบบเดิม ⁽²⁾ เช่น

- มีความยากในการวางแผนงานให้มีประสิทธิภาพ การคิดและวางแผนงานทุกอย่างตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ เป็นสิ่งที่ยากที่จะคิดทุกอย่างให้ลงตัวและแม่นยำตั้งแต่ก่อนจะลงมือทำ ทั้งความเสี่ยงในเรื่องการจัดการปัญหาที่อาจพบระหว่างทาง การควบคุมขอบเขตของงาน ควบคุมเวลา และงบประมาณที่คิดไว้ว่าจะบานปลายได้
- กว่าจะรู้ตัวว่าผิด... ก็สายเกินแก้เสียแล้ว เพราะการทำงานแบบ Waterfall Process กว่าที่ทีมจะได้ทดสอบซอฟต์แวร์ก็ต้องรอจนถึงขั้นตอน Testing ซึ่งอยู่ช่วงท้ายก่อนสิ้นสุดกระบวนการ หากมีการทดสอบเจอข้อผิดพลาดในช่วงนี้ เช่นเกิดขึ้นจากความเข้าใจผิดหรือความไม่ชัดเจนใน Requirements หรือถูก product owner ร้องขอให้ช่วยเปลี่ยนแปลงรายละเอียดบางประการ แต่ไปกระทบกับการออกแบบ UX/UI Design และยังคงแก้ไข coding ของซอฟต์แวร์ด้วย นั้นจึงเท่ากับว่าเป็นการย้อนขั้นตอนกลับไปเริ่มทำใหม่อีกรอบ

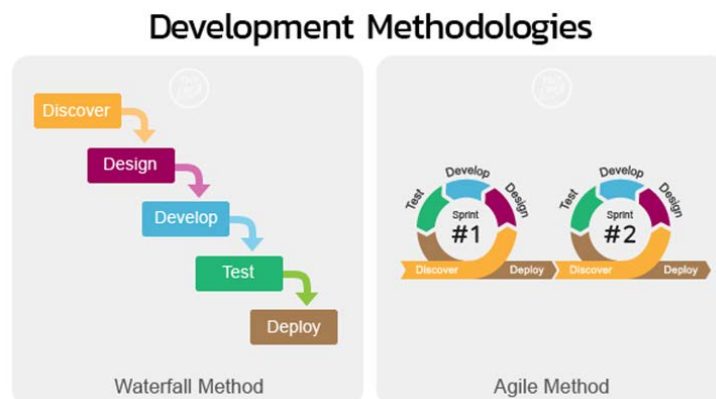
ดังนั้น เพื่อจัดการกับปัญหาเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพแนวคิดแบบ Agile จึงถูกนำมาประยุกต์ใช้ โดยแทนที่จะวางแผนเป้าหมายให้ใหญ่และใช้ระยะเวลานาน อีกทั้งความพยายามทำให้ซอฟต์แวร์ออกมาให้สมบูรณ์แบบที่สุดในคราวเดียว ก็เปลี่ยนเป็นการวางแผนและพัฒนาไปทีละนิด แบ่งขอบเขตงานให้เล็กลง แล้วมีการประเมิน

ทีละขั้นตอนว่าทำออกมาดีหรือไม่ ทำมาถูกทางหรือไม่ จะก้าวต่อไปอย่างไร เมื่อประเมินแล้วจึงค่อยไปต่อ ในขั้นตอนต่อไป ซึ่งการกำหนดเป้าหมายให้มีระยะสั้นและค่อยเป็นค่อยไปนี้ เพื่อป้องกันกรณีที่เกิดปัญหา จะสามารถแก้ไขได้ง่ายขึ้น ทีมหรือผู้รับผิดชอบจะได้รับทราบข้อมูลและผลตอบรับจากผู้ใช้งานจริงอยู่เสมอ ซึ่งช่วยให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้นด้วย

2. แนวคิดการทำงานแบบ Agile

Agile คือ แนวคิดในการทำงาน ไม่ใช่รูปแบบวิธีการหรือขั้นตอนในการทำงาน และไม่จำกัดว่าต้องนำไปใช้กับการพัฒนาซอฟต์แวร์เท่านั้น แต่ Agile ให้ความสำคัญในเรื่อง “คน” “การสื่อสาร” และ “แนวทางที่จะนำไปใช้พัฒนาสินค้าและบริการ” ขององค์กรภาคเอกชนให้ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้สินค้าและบริการเหล่านั้นสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งานรวมถึงผู้บริโภครวมถึงผู้ถือหุ้นอยู่เสมอ ซึ่งแนวคิดนี้สามารถนำมาปรับใช้กับการทำงานงานในภาครัฐได้

โดยทั่วไปองค์กรส่วนใหญ่มักจะทำงานด้วยระบบจัดการที่มีชื่อเรียกว่า Project Management โดยมี Project Manager หรือ PM เป็นผู้จัดการโครงการและมีทีมวางแผนร่วมกันก่อนจะเริ่มโครงการ ที่ดูทั้งเรื่องงบประมาณโครงการ ระยะเวลา กำลังคน และองค์ประกอบอื่นๆ ตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ ซึ่งมักจะใช้รูปแบบการทำงานแบบ Waterfall Process หรือแบบมีขั้นตอนซึ่งเป็นการทำงานที่ต้องให้ผ่านไปทีละขั้น แต่แนวคิด Agile มีรูปแบบการทำงานที่ต่างออกไป ดังแสดงในภาพ



ที่มา : การทำงานแบบ Agile แนวคิดในการทำงานขององค์กรยุคใหม่ (tnt.co.th)

อาจกล่าวได้ว่า Agile เป็นกระบวนการที่ช่วยลดการทำงานที่เป็นขั้นตอนและงานด้านเอกสาร แต่จะไปมุ่งเน้นในเรื่องการสื่อสารของทีมมากขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ได้รวดเร็วขึ้น แล้วจึงนำสิ่งที่ได้ไปให้ผู้ใช้กลุ่มตัวอย่าง (Target group) ทดสอบใช้งานจริง จากนั้นจึงรวบรวมผลทดสอบมาประเมินอีกครั้งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงสินค้าและบริการนั้นๆ ให้ดีขึ้นตามลำดับ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาสินค้าและบริการได้อย่างรวดเร็วและตอบโจทย์ผู้ใช้งานได้มากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งองค์กรภาครัฐก็สามารถนำรูปแบบดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ได้

หลักการการทำงานแบบ Agile ประกอบด้วย⁽²⁾

- (1) มีการทำงานแบบ Cross - functional team คือการนำคนที่มาจากหลายสายงานที่มักมีความต่างกัน มาทำงานร่วมกันอยู่ในทีมเดียวกัน สิ่งนี้จะส่งผลให้ทีมสามารถทำความเข้าใจกับรายละเอียดของงานได้ง่ายขึ้นแล้วยังส่งผลถึงเรื่องการประสานงานกับส่วนงานต่างๆ ที่มีความคล่องตัวมากขึ้น

- (2) ทีมมีอำนาจในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางของโครงการมากขึ้น ส่วนใหญ่คนที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานใน Agile squad จะได้รับอำนาจในการตัดสินใจที่มากพอเพื่อไม่ให้โครงการต้องผ่านกระบวนการการขออนุมัติขององค์กรที่มักจะใช้เวลานาน หมายความว่า Product Owner จะต้องมีความสามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วที่สุด
- (3) ใช้บุคลากรที่ทำงานเพื่อโครงการนี้โดยเฉพาะ (Dedicated resources) มีการแต่งตั้งคนที่รับผิดชอบงานในแต่ละส่วน เพื่อโฟกัสใน Scope of work ของโครงการที่ได้รับมอบหมาย
- (4) แบ่งงานให้เป็นโครงการ กิจกรรมย่อย กำหนดเป้าหมายที่ใช้ระยะเวลาสั้น และต้องส่งมอบผลงานเป็นโครงการ กิจกรรมย่อย เมื่อประเมินผลแล้วว่าอยู่ในทิศทางที่ดีจึงค่อยต่อยอดทำเพิ่ม ซึ่งหากพบข้อผิดพลาดหรือจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงใด ก็จะไปปรับเปลี่ยนการทำงานให้เหมาะสมในแต่ละรอบมักเรียกรูปแบบนี้ว่า Sprint
- (5) ทุกคนสามารถรับรู้สถานะของโครงการได้อย่างชัดเจน ทุกคนจะต้องสื่อสารและรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นของโครงการ รวมทั้งรายงานความคืบหน้าของโครงการให้ทั้งทีมได้รับรู้ เพื่อทำให้เกิดความชัดเจนและการวัดผลได้
- (6) เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ เรียนรู้ข้อผิดพลาดและข้อดีได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากการทำงานเป็นรอบเล็กๆ ทำให้เกิดการเรียนรู้ข้อผิดพลาดที่พบจากครั้งก่อนๆ และสามารถหาข้อบกพร่องตลอดจนข้อดีในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว

การสร้างวัฒนธรรมการทำงานภายในองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานแบบ Agile ⁽²⁾

หัวใจสำคัญของแนวคิดการทำงานแบบ Agile คือ คน การสื่อสารระหว่างกันภายในทีม และการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานแบบ Agile ดังต่อไปนี้

- (1) ให้เคารพในความคิดเห็นของกันและกัน ไม่ว่าคนในทีมจะแตกต่างกันเรื่องเพศ อายุ วัยวุฒิ คุณวุฒิ รวมถึงทักษะความสามารถต่างๆ เพราะด้วยความหลากหลายของสมาชิกภายในทีมนี้จะช่วยให้เราสามารถสร้างผลงานที่มีคุณค่าและตอบโจทย์ผู้ใช้ในวงกว้างได้
- (2) ให้เชื่อมั่นว่าแต่ละคนจะทำงานของตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ บริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง และมีแรงจูงใจที่อยากจะพัฒนาตัวเองให้เก่งขึ้นได้เสมอ
- (3) กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารกันภายในทีม เพื่อให้ทีมมองเห็นเป้าหมายตรงกันจะทำงานไปในทิศทางใด ทุกคนต้องเข้าใจกระบวนการการทำงานซึ่งกันและกัน ใครติดปัญหาหรือต้องการแก้ไขปรับปรุงสิ่งใดก็จะได้ร่วมมือแก้ไขกันอย่างรวดเร็ว
- (4) ไม่จำกัดเฉพาะแค่เรื่องที่เป็นปัญหาเท่านั้น แต่ถ้ามีเรื่องที่ชอบ ฟังพอใจหรืออยากจะชื่นชมทีมก็สามารถทำได้ทันที เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ทีมมีกำลังใจในการทำงานต่อไป นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทีมจะเปิดใจที่จะนำเสนอความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานได้ง่ายขึ้นด้วย
- (5) กระตุ้นให้สมาชิกของทีมปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เมื่อได้รับความเห็นไม่ว่าจะจากทีมหรือจากบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องก็ต้องรับน้ากลับมาปรับปรุงแก้ไขทันที เปิดใจให้กว้างเข้าไว้ พร้อมเรียนรู้จากข้อผิดพลาดของตัวเองและของทีมเสมอ นอกจากนี้ต้องไม่รอแค่ความคิดเห็นจากคนภายนอกเท่านั้น แต่ต้องมีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอด้วย

3. การประยุกต์ใช้ Agile กับการบริหารแผนงานโครงการ

จากที่ได้กล่าวไปข้างต้นแล้วว่า ปัจจุบันองค์กรภาครัฐ ต่างปรับรูปแบบวิธีการทำงาน การบริหารงาน ให้สามารถขับเคลื่อนการทำงานในยุคปัจจุบัน โดยอาศัยรูปแบบการบริหารงานขององค์กรภาคเอกชน มาประยุกต์ใช้ให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ในด้านการบริหารแผนงานโครงการ สามารถประยุกต์ใช้ Agile ในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ได้ดังนี้⁽³⁾

- (1) การแบ่งรอบการดำเนินงานเป็นระยะเวลาสั้นๆ (Sprint planning) คือการทำงานที่สามารถส่งมอบงานบางส่วน โดยไม่จำเป็นต้องรอจนกว่าจะเสร็จทั้งหมด และทยอยส่วนที่เหลือในรอบต่อไป เพื่อให้สามารถตรวจสอบความถูกต้องของการดำเนินงาน ได้ทบทวนปัญหาข้อผิดพลาดที่ต้องแก้ไข ตลอดจนตอบสนองต้องการของประชาชนหรือผู้เกี่ยวข้องตามเป้าหมาย
- (2) การทำงานโดยใช้ Task board (print Execution) บริหารการทำงานโดยแบ่งสถานะการทำงาน เป็น To-do, Doing and Done เพื่อให้ทุกคนในทีมได้อัปเดตและเห็นงานทั้งหมดร่วมกัน
- (3) การมีประชุมในช่วงเวลาสั้นๆ ก่อนเริ่มงานทุกวัน (Daily meeting) เป็นการสื่อสารภายในทีมว่าวันนี้จะทำอะไร งานติดปัญหาอะไรอยู่ และต้องการความช่วยเหลืออย่างไร นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยให้ทุกคนในทีมมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น หรือบางครั้งเราอาจจะใช้วิธีการที่เรียกว่า “Standup Meeting” หรือยืนประชุม เพื่อป้องกันการประชุมที่ใช้เวลานานเกินไป เพราะบางครั้งการนั่งประชุม จะทำให้ผู้ประชุมเกิดความเบื่อหน่าย รวมถึงอาจมีการคุยนอกเหนือจากประเด็นที่จำเป็น
- (4) การรีวิวและทดสอบงานในทุก ๆ ช่วงการดำเนินงาน (Sprint Review) เป็นการทดสอบว่าการทำงานสำเร็จตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ผลลัพธ์ที่ได้ตลอดการดำเนินงานเป็นอย่างไร มีส่วนใดที่เกิดปัญหาและมีวิธีแก้ปัญหอย่างไร
- (5) การวิเคราะห์วิธีการทำงานที่ผ่านมาเพื่อการพัฒนา (Retrospective) เป็นการที่ทีมร่วมกันทบทวนวิธีการทำงานที่ผ่านมา โดยคิดว่าอะไรที่ Good – ทำมาดีแล้วควรทำต่อไป Bad – อะไรที่เป็นปัญหาสมควรแก้ไข และ Try – จะทำอย่างไรให้วิธีการทำงานร่วมกันนั้นดีขึ้นหรือมีอะไรใหม่ ๆ ที่อยากจะลอง ในรอบการทำงานถัดไป

4. บทสรุป

การบริหารแผนงานโครงการ ในรูปแบบ Agile จะสำเร็จได้ ทีมหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องทำงานโดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลลัพธ์ ถ้าคิดกล้าตัดสินใจ เรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งมาจากหลายสายงานและพร้อมรับฟังความคิดของผู้อื่น ซึ่งการนำแนวคิดแบบ Agile ไปใช้ ไม่ใช่แค่การนำเอากระบวนการต่างๆ ไปบังคับใช้กับทุกคนในองค์กร แต่จะต้องเริ่มที่การเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงาน ซึ่งต้องทำและแสดงให้เห็นตั้งแต่ระดับผู้บริหารลงมาถึงทีม เพื่อให้ทุกคนในทีมได้เห็นเป็นตัวอย่างเป็นตัวอย่างที่ดีและเกิดการปฏิบัติตาม จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้เองจะเป็นแรงผลักดันให้แก่องค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปอย่างรวดเร็วและพร้อมสำหรับการก้าวสู่ยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

แหล่งที่มา

1. รพีพัฒน์ อิงคสิทธิ์. Agile แนวคิดเพื่อการทำงานรูปแบบใหม่ ที่ไม่ได้เหมาะสำหรับทุกคน. [อินเทอร์เน็ต]. 2562. [เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2566]. เข้าถึงได้จาก:
<https://themomentum.co/why-agile-does-not-work-for-some-projects/>
2. Trends and Technology. การทำงานแบบ Agile แนวคิดในการทำงานขององค์กรยุคใหม่. [อินเทอร์เน็ต]. 2562. [เข้าถึงเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2566]. เข้าถึงได้จาก:
<https://www.tnt.co.th/news/162-agile-framework-working-principle-for-modern-company>
3. Thumbs Up. ทำงานแบบ Agile ด้วย 5 เทคนิคการวางแผนให้เป็นระบบ. [อินเทอร์เน็ต]. 2562. [เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2563]. เข้าถึงได้จาก:
<https://www.thumbsup.in.th/agile-5-technic-for-plan>