

สรุปความรู้จากการอบรม

หลักสูตร “การบริหารจัดการโครงการด้วยอไจล์ (Agile Project Management)”

โดย ชื่อ นายประมวล..... นามสกุล นัฏก.....

หน่วยงาน กลุ่มวิชาการเพื่อการพัฒนาที่ดิน สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๔.....

ส่วนที่ ๑ สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร

Agile แนวคิดการทำงานในยุค Digital Transformation ช่วงนี้หลายๆคนอาจจะได้ยินคำว่า Agile (อ่านว่า อไจล์ เอไจล์ หรือ อะจาล์ว) บ่อยขึ้น เพราะหลายๆ องค์กรเอาแนวคิดนี้ เข้าไปประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีคิดและแนวการทำงาน ที่สามารถปรับตัวได้เร็วขึ้น และตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้พึงพอใจขึ้น เป็นต้น เรื่องของ Agile -SCRUM ที่ผ่านมาก็ได้นำไปใช้ในการบริหารโครงการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพราะเป็นการประยุกต์ใช้ในการทำงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ไม่ใช่ทางไอที หรือ Software แต่เป็นผลิตภัณฑ์ในส่วนของเคมี สิ่งทอ เกษตร อาหาร หรือ ใช้ในกระบวนการทำงานที่ใช้บริหารการทำงาน หรือ การบริหารโครงการที่เกี่ยวข้องกับคนหลายส่วน สามารถนำไปเป็นไอเดียให้บางท่าน บางหน่วยงานที่กำลังจะปรับการทำงานแบบ Agile

ค่านิยมของกรมพัฒนาที่ดิน คือ TEAM For Soils (ทีมดี ดินดี)

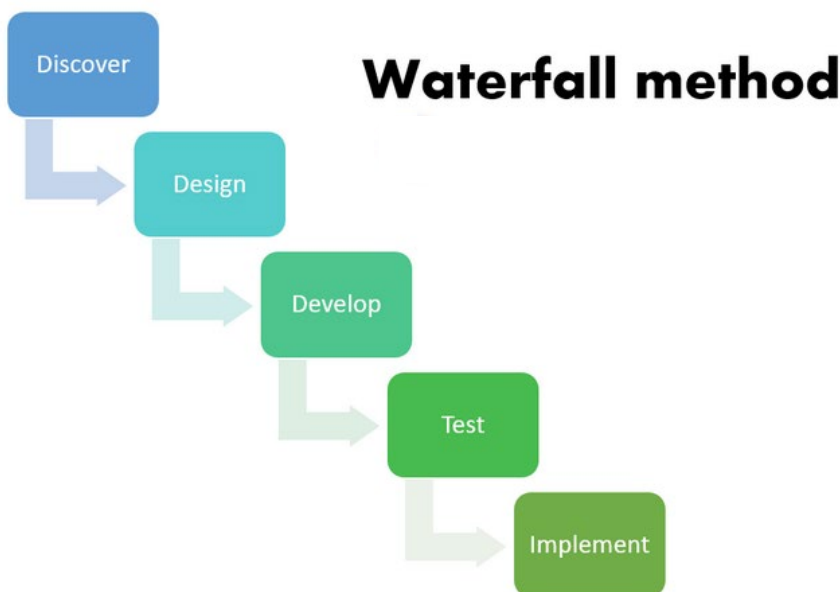
T-Teamwork : สร้างทีม

E-Energetic : ทำงานเชิงรุกอย่างมีพลัง

A-Agile : คล่องแคล่ว

M-Move Forward : มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

การนำ อไจล์ (Agile) ในการบริหารโครงการ มาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารการทำงาน โครงการต่าง ๆ ในปัจจุบันเป็นสิ่งที่จำเป็น ในสมัยก่อน เราจะทำงานโครงการ หรือบริหารโครงการ Project Management โดยเริ่มตั้งแต่วางแผนคิดโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้น แล้วคิดถึงผลลัพธ์ เสร็จกันตั้งแต่ต้น โครงการบางโครงการดำเนินการ ๖ เดือน บางโครงการ ๑๒ เดือน หรือ ๑-๓ ปี ที่แบ่งเป็น Phase ๑ , ๒ หรือ ๓ เป็นต้น เราเรียกการบริหารจัดการโครงการแบบนี้ว่า เป็นแบบ Waterfall นึกถึงน้ำตก ที่น้ำจะตกลงมาเป็นชั้นๆ เพราะการบริหารโครงการแบบนี้ ก็จะทำงานให้เสร็จทีละขั้นตอนเหมือนกัน



ขั้นตอน Waterfall นี้จะไม่ค่อยมีปัญหา เพราะแผนการ หรือ KPI เป้าหมาย หรือผลลัพธ์ที่วางแผนไว้ตั้งแต่เดือนแรก เมื่อจบโครงการก็ยังคงตอบโจทย์ลูกค้าอยู่ แต่พอมายุคนี้ เป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ตั้งแต่

เดือนที่ ๑ พอผ่านมาถึงเดือนที่ ๓ อาจจะไม่ตอบโจทย์แล้วก็ได้ หรือถ้ารอให้จบตามโครงการในเดือนที่ ๑๒ ตามแผนงาน ผลลัพธ์นั้นๆอาจจะขายไม่ได้ เพราะไม่ตอบโจทย์ของลูกค้าก็ได้ เนื่องจาก

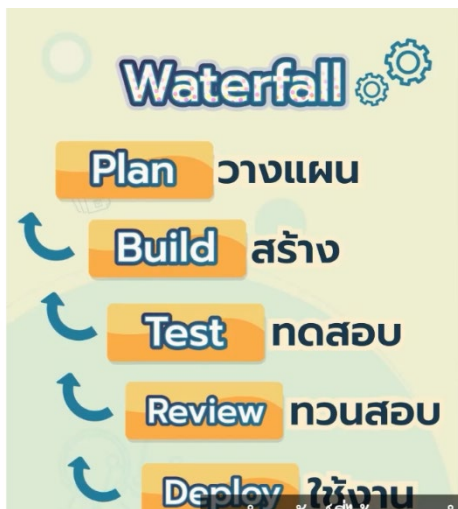
- สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี ลูกค้า และการติดต่อสื่อสารเปลี่ยนแปลงเร็วมาก
- เรื่องของ Feedback loop จากลูกค้าที่รวดเร็วมาก บางครั้งอาจจะทำให้แบรนด์เราจาก”ปัง”

กลายเป็น “พัง”ได้ ถ้าเราไม่เร็วไม่คล่องแคล่องพอ

- ช่องทาง Social media มากมายที่ทำให้คู่แข่งหน้าใหม่ๆ เกิดขึ้นมา และตอบสนองลูกค้าได้เร็วกว่าเรา

- การ Disrupt จากเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- สถานะที่โลกมีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือสูง หรือ New Normal

และอีกมากมาย ฯลฯ



แบบ Waterfall ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรมหรือโครงการ จะเสร็จสิ้นในแต่ละส่วนๆ ก่อนแล้วจึงจะสามารถดำเนินการส่วนอื่นได้

การบริหารจัดการโครงการด้วย Agile Project Management



ไोजล์ประกอบด้วย ๖ ขั้นตอนในการบริหารโครงการ

- ขั้นที่ ๑ จัดทำ Project Planning
- ขั้นที่ ๒ จัดทำ Roadmap Planning
- ขั้นที่ ๓ จัดทำ Release Planning
- ขั้นที่ ๔ จัดทำ Sprint Planning
- ขั้นที่ ๕ จัดทำ Daily Meeting

ขั้นที่ ๖ จัดทำ Sprint Review and Retrospective

แนวคิด Agile Project Management จำเป็นต้อง รู้จัก Scrum ด้วย

Agile กับ Scrum ต่างกันคือ Agile นั้นเป็นแนวคิดของการทำงานซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายวิธี ในขณะที่ Scrum คือกระบวนการทำงานที่มักจะถูกนำไปใช้ในการพัฒนาโปรดักต์ต่าง ๆ โดยเฉพาะซอฟต์แวร์ Scrum ประกอบด้วยเครื่องมือ ทีมงาน การประชุมและอื่นๆ โดยมีรากฐานมาจากแนวคิดแบบ Agile นั่นเอง **ดังนั้น Scrum** คือ Framework การทำงานที่จะแบ่งโปรเจกต์เป็นขั้นตอนย่อยๆ มีการส่งงานประเมินผลโดยผู้ใช้หรือลูกค้า และปรับปรุงแก้ไขทีละขั้น ซึ่ง Framework นี้ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อน อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่ต่อเนื่อง Scrum จึงช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับโปรดักต์จนสามารถตอบโจทย์ผู้ใช้และลูกค้าได้เป็นอย่างดี

การทำงานของ Scrum

เพื่อให้เข้าใจการทำงานของ Scrum มากขึ้น เราจะแบ่งเนื้อหาออกเป็น ๓ ส่วนดังนี้

- ทีมงาน Scrum และหน้าที่ของแต่ละคน
- Scrum artifacts
- กระบวนการทำงาน (Workflow)

ทีมงาน Scrum และหน้าที่ของแต่ละคน

ในการทำงานทีม Scrum นั้นจะมีจำนวนสมาชิกไม่มาก ประกอบด้วย ๓ ตำแหน่ง ได้แก่ Product owner, Scrum master และ Development team โดยทำงานกันแบบ “Cross functional” คือแต่ละตำแหน่งจะทำงานประสานกันเป็นทีม สำหรับแต่ละตำแหน่งในทีม Scrum นั้นทำหน้าที่อะไรบ้าง เราไปดูกัน

Product Owner

Product Owner ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของ Stakeholder และลูกค้า รวมถึงรับผิดชอบให้โปรเจกต์มีผลลัพธ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ธุรกิจ Product Owner จึงต้องมีความเข้าใจในธุรกิจ ลูกค้า และกลุ่มตลาดเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังต้องทำหน้าที่ทำให้เกิดการสื่อสารภายในทีม ประเมินผลและจัดลำดับความสำคัญของงานต่างๆ ให้กับทีมด้วย

Scrum Master

Scrum Master คือผู้ที่ทำให้การทำงานภายในทีมเป็นไปอย่างราบรื่น ช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น แม้ว่า Scrum Master ไม่ได้หมายถึงการเป็นผู้นำทีม แต่ตำแหน่งนี้จะช่วยกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้ทีมบรรลุเป้าหมาย

Development team

ทีมพัฒนาจะทำหน้าที่พัฒนาโปรดักต์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และข้อกำหนด ซึ่งภายในทีมมีอีกหลายๆ ตำแหน่งทำงานร่วมกันประมาณ ๓-๙ คน ไม่ว่าจะเป็น Designer, Programmer, UI/UX, Tester หรืออาจจะแตกต่างกันไปขึ้นกับแต่ละโปรเจกต์

Scrum artifacts

ส่วนต่อมา “Scrum artifacts” เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาและจัดการการทำงาน รวมถึงแสดงผลจากการพัฒนาโปรดักต์ ประกอบด้วย Product Backlog, Sprint Backlog และ Increment (หรือ Sprint Goal)

Product Backlog

Product Backlog คือลิสต์ของงานที่ต้องทำเพื่อพัฒนาโปรดักต์ ไปจนถึงฟีเจอร์ ข้อกำหนดทางธุรกิจและอื่นๆ โดย Product Owner จะเป็นผู้จัดทำลิสต์นี้ขึ้นมาและจัดลำดับความสำคัญของงาน

Sprint Backlog

Sprint Backlog คือลิสต์ของงานที่เลือกมาจาก Product Backlog โดย Development team ซึ่งจะรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อใช้ในการอัปเดตการทำงาน เช่น User story, Bugfix, สิ่งที่ต้องทำ (To-Do), สิ่ง

กำลังลงมือทำอยู่ (Doing), สิ่งที่ทำเสร็จไปแล้ว (Done) เป็นต้น Sprint Backlog จะต้องสามารถเข้าถึงได้ง่าย โดยสมาชิกทุกคนในทีมและตรวจสอบได้ตลอดเวลา



Kanban ใช้หลักการ Agile และนำไปใช้ในลักษณะเฉพาะ ดังนั้น Kanban จึงเป็นเฟรมเวิร์กที่อยู่ภายใต้ระเบียบวิธีแบบ Agile

หากค่าขององค์กรที่ใช้ Agile รวมกับลักษณะของ Kanban ผลลัพธ์คือ Agile Kanban แนวทางปฏิบัตินี้กำลังเป็นที่นิยมมากขึ้นในการพัฒนาซอฟต์แวร์ ซึ่งผสมผสานแนวทางการวนซ้ำแบบคล่องตัวโดยเน้นที่สตรีมค่า Kanban Agile Kanban Framework มุ่งเน้นไปที่การแสดงผลภาพโครงการทั้งหมดบนกระดานเพื่อเพิ่มความโปร่งใสของโครงการและการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม

แต่แตกต่างจาก Scrum หรือ Agile ตรงที่ Kanban นั้นเกี่ยวกับสถานะการทำงานที่มุ่งเน้นไปที่การวิ่งและการวนซ้ำ Kanban มุ่งเน้นที่การแบ่งงานออกเป็นงานเล็กๆ การแสดงผลภาพ และรับหลายรายการในสถานะงานที่กำหนด บนกระดาน Kanban งานจะย้ายจากซ้ายไปขวาเสมอ

คุณค่า ๔ Core Values ที่สำคัญของ Agile ได้แก่

๑. Individuals and interactions over processes and tools
การให้ความสำคัญกับตัวผู้ทำงานและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ทำงาน มากกว่าขั้นตอนวิธีการหรือเครื่องมือ

๒. Working software* over comprehensive documentation
การสร้างซอฟต์แวร์ (หรือผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน)ที่สามารถนำไปใช้งานได้จริง มากกว่าเอกสาร คู่มือ หรือการใช้เวลาในการวางแผนเอกสารงาน

๓. Customer collaboration over contract negotiation
การทำงานร่วมกับลูกค้า มากกว่าการต่อรองสัญญา与客户

๔. Responding to change over following a plan
การยอมรับปรับเปลี่ยนซอฟต์แวร์ (หรือผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน)ตามความเปลี่ยนแปลงของความต้องการของลูกค้า มากกว่าการทำตามแผนการเพียงอย่างเดียว

หลักปฏิบัติ ๑๒ ประการ (Agile Principle) ดังนี้

๑. Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.

ความสำคัญสูงสุดคือความพึงพอใจของลูกค้าผ่านการส่งมอบซอฟต์แวร์ (หรือผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน) ที่มีคุณค่าใช้ได้จริงในเวลารวดเร็วและต่อเนื่อง

๒. Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.

ยินดีปรับเปลี่ยนเพื่อแก้ไขงานตามความต้องการของลูกค้า แม้ว่าจะอยู่ในขั้นตอนท้ายๆของการพัฒนาแล้วก็ตาม กระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้เพื่อให้ลูกค้าสามารถแข่งขันได้

๓. Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.

การส่งมอบซอฟต์แวร์ (หรือผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน) อย่างสม่ำเสมอ ด้วยการตั้งค่าเพื่อ timescale ให้สั้นลง

๔. Business people and developers must work together daily throughout the project.

ลูกค้าหรือผู้ใช้งานต้องทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถพัฒนาซอฟต์แวร์ (หรือผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน) ที่ตรงใจลูกค้าได้

๕. Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.

การพัฒนาโปรเจกต์โดยรวมคนทำงานที่มีแรงจูงใจ และกระตือรือร้นในการทำงาน โดยสร้างสภาพแวดล้อม และการสนับสนุนที่พวกเขาต้องการ และให้ความไว้วางใจที่ทีมงานจะสามารถพัฒนางานที่ดีออกมาได้

๖. The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.

วิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างทีมพัฒนาด้วยตนเอง หรือกับลูกค้า ด้วยการสื่อสารแบบตัวต่อตัวเห็นหน้า เจตตัวกันมากกว่า การคุยหรือสื่อสารผ่านเครื่องมือ

๗. Working software is the primary measure of progress.

การสร้างหรือพัฒนาซอฟต์แวร์ (หรือผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน) ที่มีคุณค่า เป็นตัววัดความก้าวหน้าของการทำงาน

๘. Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.

กระบวนการที่คล่องตัว หรือ Agile จะเป็นการส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้นผู้สนับสนุน นักพัฒนา และกลุ่มผู้ใช้ จะต้องทำงานด้วยระดับความเร็วที่สม่ำเสมอ ไม่ช้าเกินไป หรือ ไปเร่งงานช่วงท้ายของการพัฒนา

๙. Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility. การพัฒนาความรู้เชิงเทคนิคให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง และการออกแบบที่ดี เมื่อมีทั้งสองสิ่งนี้จะทำให้เกิดการคล่องตัวในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้อย่างรวดเร็ว

๑๐. Simplicity—the art of maximizing the amount of work not done—is essential. หรือ Simplicity is essential.

ความเรียบง่าย เป็นศิลปะในการทำงานที่มีความพิเศษ ไม่ใช่จำนวนสูงสุดของจำนวนงานที่ทำ ซึ่งในการทำงานนั้น พยายามทำงาน หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน แต่ยังมีประสิทธิภาพการใช้งานได้สูงสุดดีกว่า

๑๑. The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.

รูปแบบของงาน ความต้องการของลูกค้า และการออกแบบที่ดี จะมาจากที่คนในทีมมีการรับผิดชอบในงานของตัวเองอย่างดีที่สุด สามารถคิดและหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และแก้ปัญหาได้โดยไม่ต้องรอให้ใครมาบริหารจัดการ นอกจากจัดการตัวเองให้พร้อม และพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ

๑๒. At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.

ในช่วงเวลาปกติ ทีมต้องมีการแลกเปลี่ยน หรือให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งให้กับตัวเอง และทีมงาน ซึ่งจะผ่านการ

ให้ feedback กันในทีมก็ได้ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม แนวทางการทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

*หมายเหตุ ในต้นฉบับจะใช้คำว่า Software ซึ่งเมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับส่วนงานของเรา หมายถึง ผลิตภัณฑ์/กระบวนการทำงาน/บริการ ที่เราต้องส่งมอบให้กับลูกค้าของเรา

ส่วนที่ ๒ ประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรม

ทราบถึงแนวคิด Agile คือเป็นแนวคิดของการทำงานซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายวิธี ซึ่งทำให้การบริหารโครงการมีประสิทธิภาพ ต้องตามความต้องการของลูกค้า เร็ว รวด ใช้บุคลากรไม่มาก แต่ทุกคนต้องมีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในการจัดการโครงการทุกขั้นตอน ที่สำคัญงานทดแทนกันได้ภายใต้การใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และสามารถเลือกใช้แบบ Kanban หรือ Scrum ได้ตามลักษณะกิจกรรม หรือโครงการที่ได้รับผิดชอบ

ส่วนที่ ๓ การนำไปใช้ประโยชน์

สามารถนำไปใช้ในการบริหารโครงการวิจัยให้มีประสิทธิภาพได้