



การบริหารงานแบบ อไจล์ ในองค์กรสมัยใหม่ Agile Management in Modern Organizations

เสาวคนธ์ ศักดิ์ชัยศรี Saowakhon Sakchaisri

นักวิชาการอิสระ Independent Scholar

Corresponding author, e-mail: strategicpretty@gmail.com

Received April 1, 2025; Revised April 17, 2025; Accepted: August 28, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ วิเคราะห์และเสนอแนะแนวทางการบริหารงานแบบอไจล์ ในบริบทขององค์กรสมัยใหม่ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล โดยมุ่งศึกษาทั้งในด้าน หลักการสำคัญของ อไจล์ แนวทางการประยุกต์ใช้ในองค์กร ประโยชน์ที่เกิดขึ้น รวมถึง ความท้าทายในการดำเนินงานจริง อไจล์ เป็นแนวคิดการบริหารงานที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น ความคล่องตัว การทำงานร่วมกันเป็นทีม และการส่งมอบผลงานในรอบสั้น ๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ แนวทางการบริหารแบบอไจล์เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังทีมงาน การใช้กรอบการทำงาน เช่น Scrum, Kanban และ Lean รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง บทความนี้ได้นำเสนอกรณีศึกษาจากองค์กรชั้นนำทั้งในระดับสากล เช่น Spotify, Netflix, Amazon และ Google ตลอดจนกรณีศึกษาในประเทศไทย เช่น ธนาคารกสิกรไทย (KBank), ปตท. (PTT), AIS และ SCG ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการปรับใช้ Agile ที่ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ยังวิเคราะห์ความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญ เช่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาทักษะบุคลากร และการจัดการโครงสร้างทีม พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไข เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การจัดตั้งทีม อไจล์ โค้ชเพื่อช่วยแนะนำและฝึกอบรมพนักงาน และการใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น จิราหรือ เทลโลเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน บทความนี้สรุปด้วยองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิเคราะห์ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์สำหรับการนำ อไจล์ ไปใช้จริงในองค์กรไทยและองค์กรสากล เช่น การเริ่มต้นจากทีมเล็ก ๆ การจัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และการติดตามผลอย่างใกล้ชิด โดยหวังว่าจะเป็นแนวทางให้ผู้นำองค์กรสามารถปรับตัวและแข่งขันได้ในยุคที่เต็มไปด้วยความผันผวน องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาในบทความนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและดำเนินการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ระบบการบริหารงานที่คล่องตัว ทันสมัย และสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: อไจล์; การบริหารจัดการ; องค์กรยุคใหม่; ความยืดหยุ่น; นวัตกรรม

Abstract

This academic article aims to analyze and propose management approaches using the Agile methodology in the context of modern organizations facing rapid changes in the digital era. The study focuses on the core principles of Agile, its implementation strategies, key benefits, and practical challenges encountered during its application. Agile is a management philosophy that emphasizes flexibility, responsiveness, collaborative teamwork, and short delivery cycles, enabling organizations to adapt quickly and effectively to customer needs. Agile promotes decentralized decision-making, the use of frameworks such as Scrum, Kanban, and Lean, and the creation of a culture of continuous learning and innovation. This article presents case studies from leading global organizations—such as Spotify, Netflix, Amazon, and Google as well as successful implementations within Thailand, including KBank, PTT, AIS, and SCG. These cases demonstrate how Agile can be adapted to various organizational environments with tangible results. The article also explores major challenges in adopting Agile, such as shifting organizational culture, developing employee competencies, and restructuring teams. Suggested solutions include strong executive support, the establishment of Agile Coach teams to guide and train employees, and the use of digital tools like Jira and Trello to streamline work processes. The study concludes with new insights and practical recommendations for applying Agile in both Thai and international contexts. These include starting with small teams, offering continuous training, and closely monitoring progress. Ultimately, this article aims to serve as a strategic guide for organizational leaders seeking to thrive and remain competitive in an increasingly volatile world. The knowledge gained from this study provides a valuable framework for planning and implementing organizational transformation toward a more agile, modern, and adaptive management system that is responsive to change in the digital age.

Keywords: Agile; Management; Modern Organizations; Flexibility, Innovation

บทนำ

ในสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดการณ์ได้ยาก องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องเผชิญกับความท้าทายหลากหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการของลูกค้าที่ผันผวนอย่างต่อเนื่อง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง หรือการแข่งขันในตลาดที่มีความเข้มข้นเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ การบริหารจัดการตามแนวทางดั้งเดิม ซึ่งมุ่งเน้นการวางแผนระยะยาวและยึดติดกับโครงสร้างที่ตายตัว อาจไม่เพียงพอต่อการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ด้วยเหตุนี้ แนวคิด อไจล์ (Agile) จึงได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดย "อไจล์" ไม่ใช่เพียงวิธีการบริหารโครงการ แต่เป็น แนวคิด (Mindset) ที่เน้นการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้จากประสบการณ์ การส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และการการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวคิดนี้มีรากฐานมาจากเอกสารสำคัญที่เรียกว่า Manifesto for Agile Software Development (Beck et al., 2001) ซึ่งระบุหลักการสำคัญ 4 ข้อ และค่านิยม 12 ประการ ที่ส่งเสริมความคล่องตัว ความโปร่งใส และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่นำแนวคิดนี้ไปใช้อย่างแท้จริง จะเปลี่ยนแปลงตั้งแต่วิธีคิด วิธีทำงาน ไปจนถึงวัฒนธรรมองค์กร เช่น การลดขั้นตอนที่ซับซ้อน การเปิดรับฟีดแบ็ก การตัดสินใจที่ใกล้ชิดกับพนักงาน และการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนความคล่องตัว (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016; Denning, 2018) ต่อมา แนวคิด อไจล์ (Agile) ได้รับการขยายขอบเขตการประยุกต์ใช้ไปยังอุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น การเงิน การผลิต และการบริการ ซึ่งช่วยให้ประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Rigby et al., 2016)

ในบริบทของประเทศไทย องค์กรชั้นนำหลายแห่งได้เริ่มนำแนวคิด อไจล์ (Agile) มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน ได้แก่ ธนาคารกสิกรไทย (KBank) ซึ่งได้นำแนวทาง อไจล์ (Agile) มาใช้ในการพัฒนาแอปพลิเคชันดิจิทัล เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (KBank, 2020) และ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้ประยุกต์ใช้ อไจล์ (Agile) ในการบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (PTT, 2021) ตัวอย่างเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า อไจล์ (Agile) ไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างฉับไว แต่ยังส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

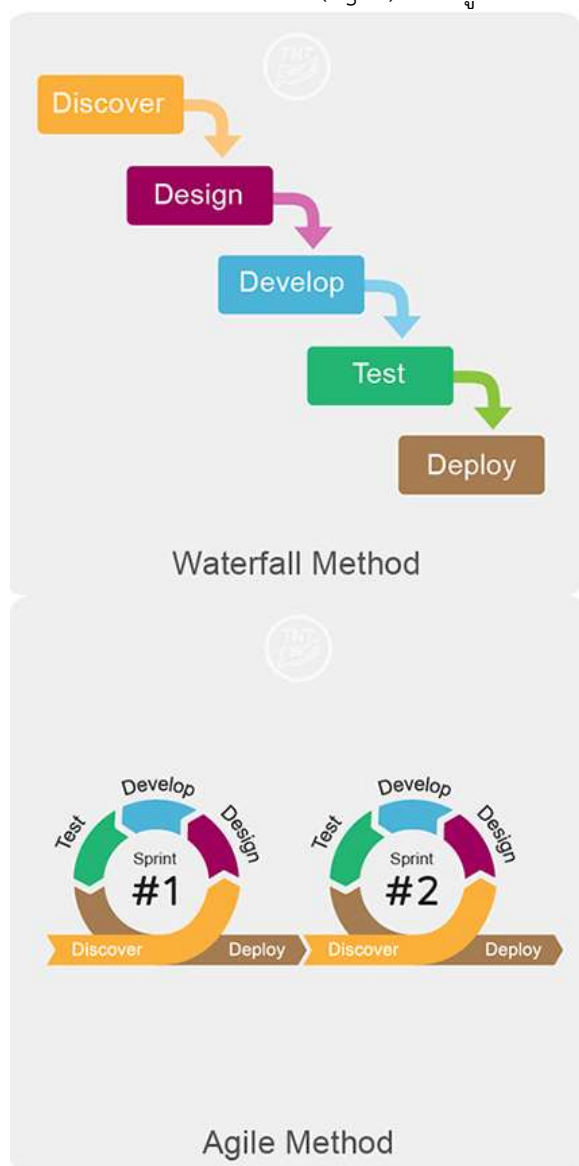
อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิด Agile มาประยุกต์ใช้ในองค์กรของประเทศไทยยังคงเผชิญกับอุปสรรคที่สำคัญ โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรที่มักยึดติดกับโครงสร้างลำดับชั้นและการควบคุมอย่างเข้มงวด (Moran, 2015) การเปลี่ยนผ่านไปสู่การบริหารจัดการแบบ อไจล์ (Agile) จึงจำเป็นต้องอาศัยความมุ่งมั่นอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง การพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการคัดเลือกเครื่องมือที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถนำศักยภาพของแนวคิดนี้ไปใช้ได้ อย่างเต็มประสิทธิภาพ บทความนี้จะสำรวจหลักการพื้นฐานของ อไจล์ (Agile) การประยุกต์ใช้ในองค์กรสมัยใหม่ทั้งในระดับสากลและในประเทศไทย ประโยชน์ที่ได้รับ ความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น และแนวทางแก้ไขปัญหาลำดับ

การบริหารงานแบบ อไจล์ (Agile) ในองค์กรสมัยใหม่

ในยุคที่ธุรกิจต้องเผชิญกับความผันผวนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารงานแบบดั้งเดิมที่เน้นการวางแผนระยะยาวและโครงสร้างที่ตายตัวอาจไม่เพียงพอต่อการตอบสนองความท้าทายในปัจจุบัน **Agile** (อไจล์) ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารงานที่เน้นความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสมัยใหม่สามารถปรับตัวและแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บทความนี้จะสำรวจหลักการพื้นฐานของ อไจล์ (Agile) การประยุกต์ใช้ในองค์กรสมัยใหม่ทั้งในระดับสากลและในประเทศไทย

ไทย ประโยชน์ที่ได้รับ ความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น และแนวทางแก้ไขปัญหานั้น ในบทความนี้จะได้อธิบายกรอบและแนวคิด ดังนี้

1. หลักการพื้นฐานของ อไจล์ (Agile) อไจล์ (Agile) เป็นแนวคิดในการทำงาน ไม่ใช่แค่กระบวนการหรือขั้นตอนที่ตายตัว และไม่ได้จำกัดเฉพาะการพัฒนาซอฟต์แวร์เท่านั้น แต่เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับ คน การสื่อสาร และ แนวทางการพัฒนาสินค้าและบริการ ขององค์กรให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานและผู้บริโภคได้อย่างต่อเนื่อง Trends and Technology (2019) ได้เปรียบเทียบรูปแบบการบริหารงานแบบเดิมที่เรียกว่า Waterfall Process และการบริหารงานแบบ อไจล์ (Agile) ตามรูปภาพที่ 1



ภาพประกอบที่ 1 เปรียบเทียบการทำงาน Waterfall Method และ Agile Method
แหล่งที่มาของภาพ: Trends and Technology



จากรูปภาพที่ 1 อธิบายได้ว่า องค์การส่วนใหญ่การทำงานมักอยู่ภายใต้ระบบการบริหารโครงการ (Project Management) ซึ่งมีผู้จัดการโครงการ (Project Manager) เป็นผู้ดูแลและทำงานร่วมกับทีมในการวางแผนโครงการ ตั้งแต่การกำหนดงบประมาณ ระยะเวลา กำลังคน และองค์ประกอบอื่นๆ โดยทั่วไปมักใช้กระบวนการเป็นลำดับขั้นตอนที่ต้องดำเนินการไปที่ละขั้นจนจบโครงการที่เรียกว่าระบบ (Waterfall Process) อย่างไรก็ตามแนวคิด อไจล์ (Agile) แตกต่างออกไปโดยมุ่งเน้นที่การลดกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนและลดภาระด้านเอกสาร แต่ให้ความสำคัญกับ การสื่อสารและการทำงานร่วมกันภายในทีม เพื่อให้สามารถพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว จากนั้นนำไปให้กลุ่มเป้าหมาย (Target group) ทดลองใช้งานจริง ก่อนรวบรวมผลลัพธ์มาประเมิน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แนวทางนี้ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาสินค้าและบริการได้อย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นสูง และตอบโจทย์ผู้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา

1. **หลักการทำงานแบบ อไจล์ (Agile) ที่มีประสิทธิภาพ** ประกอบด้วย 1) การทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams): เพื่อให้ทีมมีทักษะครบถ้วนในการส่งมอบผลงาน 2) ทีมได้รับอำนาจตัดสินใจและกำหนดทิศทางโครงการเพิ่มขึ้น บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานใน Agile squad จะมีอำนาจตัดสินใจเพียงพอเพื่อหลีกเลี่ยงขั้นตอนการอนุมัติขององค์กรที่มักใช้เวลานาน นั่นคือ Product Owner ต้องสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง เพื่อความคล่องตัวและรวดเร็วสูงสุด 3) จัดสรรบุคลากรเฉพาะสำหรับโครงการ (Dedicated resources) มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วน เพื่อให้มุ่งเน้นเฉพาะขอบเขตงาน (Scope of work) ของโครงการที่ได้รับมอบหมาย 4) แบ่งงานเป็นโครงการย่อย กำหนดเป้าหมายระยะสั้น และส่งมอบผลงานเป็นส่วนย่อยๆ เมื่อประเมินแล้วว่าเป็นไปในทิศทางที่ดีจึงค่อยๆ เพิ่มเติม หากพบข้อผิดพลาดหรือต้องปรับเปลี่ยน ก็สามารถปรับการทำงานให้เหมาะสมในแต่ละรอบ วิธีการนี้เรียกว่า Sprint 5) ทุกคนรับทราบสถานะโครงการอย่างชัดเจน สมาชิกทุกคนสื่อสารและรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการ รวมถึงรายงานความคืบหน้าให้ทีมรับทราบ เพื่อสร้างความชัดเจนและการวัดผลที่มีประสิทธิภาพ 6) เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ข้อผิดพลาดและข้อดีได้รวดเร็ว เนื่องจากการทำงานเป็นรอบเล็กๆ ทำให้สามารถเรียนรู้จากข้อผิดพลาดในรอบก่อนหน้า และค้นพบข้อบกพร่องและจุดแข็งในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว

จากจุดเริ่มต้นในวงการเทคโนโลยี อไจล์ (Agile) ได้ขยายไปสู่อุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น การเงิน การตลาด และการผลิต โดยช่วยให้องค์กรจัดการกับความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Rigby et al., 2016)

2. **การบริหารงานแบบ อไจล์ (Agile) ในองค์กรสมัยใหม่** ในยุคที่ธุรกิจต้องเผชิญกับความผันผวนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารงานแบบดั้งเดิมที่เน้นการวางแผนระยะยาวและโครงสร้างที่ตายตัวอาจไม่เพียงพอต่อการตอบสนองความท้าทายในปัจจุบัน Agile (อไจล์) ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารงานที่เน้นความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสมัยใหม่สามารถปรับตัวและแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บทความนี้จะสำรวจหลักการพื้นฐานของ อไจล์ (Agile) การประยุกต์ใช้ในองค์กรสมัยใหม่ทั้งในระดับสากลและในประเทศไทย ประโยชน์ที่ได้รับ ความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น และแนวทางแก้ไขปัญหาลำดับ

3. การประยุกต์ใช้ อไจล์ (Agile) ในองค์กรสมัยใหม่

การนำ อไจล์ (Agile) ไปใช้ในองค์กรสมัยใหม่มักอาศัยกรอบการทำงาน (Frameworks) ที่ได้รับการพัฒนาและพิสูจน์แล้ว เช่นการใช้เครื่องมือที่ชื่อว่า “Scrum” ซึ่งแบ่งงานออกเป็นรอบสั้น ๆ (Sprints) และใช้การประชุมประจำวัน (Daily Standups) เพื่อติดตามความคืบหน้า (Schwaber & Sutherland, 2017) หรือใช้เครื่องมือที่ชื่อว่า “Kanban” ที่ใช้บอร์ดภาพเพื่อจัดการขั้นตอนการทำงานและลดงานค้าง (Work-in-Progress) และใช้เครื่องมือที่ชื่อว่า “Lean” ที่มุ่งลดความสูญเปล่าในกระบวนการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า กรอบการทำงานเหล่านี้ช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะของตนเองได้ ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ Agile ในระดับสากล

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ Agile ในระดับสากล

1) Spotify ซึ่งพัฒนาโมเดล “Squads” และ “Tribes” เพื่อสร้างทีมขนาดเล็กที่ทำงานร่วมกันอย่างยืดหยุ่น (Kniberg & Ivarsson, 2012)

2) Netflix ใช้ อไจล์ (Agile) ในการพัฒนาซอฟต์แวร์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (McCord, 2014)

3) Amazon นำหลักการ Two-Pizza Teams มาใช้เพื่อจำกัดขนาดทีมให้เล็กลงและเพิ่มความคล่องตัว (Denning, 2018)

และตัวอย่างการประยุกต์ใช้ Agile ในประเทศไทย

1) ธนาคารกสิกรไทย (KBank): นำ Scrum ไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ดิจิทัล เช่น แอปพลิเคชัน K PLUS ซึ่งช่วยลดเวลาในการนำเสนอบริการใหม่สู่ตลาดจากหลายเดือนเหลือเพียงไม่กี่สัปดาห์ (KBank, 2020)

2) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน): ใช้ Agile ในการบริหารโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะการพัฒนา ระบบ ERP ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดความล่าช้าในการส่งมอบ (PTT, 2021)

3) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (AIS): นำ อไจล์ (Agile) ไปใช้ในการพัฒนาบริการ 5G และแพลตฟอร์มดิจิทัล โดยใช้ทีมข้ามสายงานเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ (AIS, 2022)

4) บริษัท เอสซีจี (SCG): ใช้กรอบ Kanban ในการจัดการกระบวนการผลิตและซัพพลายเชน ช่วยลดความสูญเปล่าและเพิ่มความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (SCG, 2023)

ตัวอย่างเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า อไจล์ (Agile) สามารถปรับใช้ได้กับบริบทของประเทศไทยทั้งในภาคการเงิน เทคโนโลยี และอุตสาหกรรมการผลิต

4. ประโยชน์ของการบริหารงานแบบ อไจล์ (Agile)

การบริหารงานแบบ อไจล์ (Agile) มอบประโยชน์ที่เห็นผลชัดเจนในหลายมิติ ประการแรกคือ ความสามารถในการปรับตัว ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดหรือลูกค้าได้อย่างทันทั่วทั้งที่ Highsmith (2019) อธิบายว่า อไจล์ (Agile) ช่วยให้ทีมสามารถปรับเปลี่ยนทิศทางได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องรอรออนุมัติที่ซับซ้อน ประการที่สองคือ ประสิทธิภาพการทำงาน โดยการทำงานในรอบสั้น ๆ ช่วยลดเวลาในการส่งมอบผลงานและเพิ่มโอกาสในการรับข้อเสนอแนะจากลูกค้า (VersionOne, 2020) และประการที่



สามคือ การสร้างนวัตกรรม ซึ่งเกิดจากการที่ อไจล์ (Agile) ส่งเสริมให้ทีมทดลองแนวคิดใหม่ ๆ และเรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างรวดเร็ว (Ries, 2011)

จากการสำรวจของ VersionOne (2020) พบว่าร้อยละ 97 ขององค์กรที่ใช้ อไจล์ (Agile) รายงานถึงการปรับปรุงในด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง และพบว่าร้อยละ 83 เห็นถึงการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพทีม ประโยชน์เหล่านี้ไม่เพียงช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว อย่างไรก็ตาม การบรรลุผลประโยชน์เหล่านี้มักมาพร้อมกับความท้าทายที่ต้องจัดการอย่างรอบคอบ

5. ความท้าทายในการนำ อไจล์ (Agile) มาใช้ในองค์กร การนำแนวคิดอไจล์ (Agile) มาใช้ในองค์กรสมัยใหม่ไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากต้องเผชิญกับความท้าทายหลายด้าน ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

1) ความท้าทายด้านการบริหารจัดการของผู้บริหาร ในหลายองค์กร ผู้บริหารยังคงยึดติดกับโครงสร้างการบริหารแบบลำดับขั้น (Hierarchy) และระบบราชการที่ให้ความสำคัญกับการควบคุมและการอนุมัติจากเบื้องบน การนำ Agile มาใช้จึงต้องการการเปลี่ยนแปลงทางความคิด (Mindset) ของผู้บริหารระดับสูงอย่างจริงจัง เพื่อเปิดทางให้ทีมสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น อย่างไรก็ตาม Moran (2015) ชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงในระดับนี้มักพบอุปสรรคจากความ

2) ความท้าทายด้านการแข่งขันกับองค์กรอื่น องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวตามแนวคิด Agile ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ อาจตกเป็นรองในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่แข่งขันสูง เช่น การส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่ล่าช้า หรือไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันเวลาที่ ตัวอย่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการใช้ Agile เช่น Amazon และ Spotify ได้ชี้ให้เห็นว่า ความคล่องตัวและการเรียนรู้ที่รวดเร็วเป็นปัจจัยสำคัญในการอยู่รอดและเติบโต (Rigby et al., 2016)

3) ความท้าทายต่อการทำงานเป็นทีม Agile เน้นการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน (Cross-functional teams) ซึ่งต้องการการสื่อสาร การร่วมมือ และความไว้วางใจกันในระดับสูง องค์กรที่มีลักษณะการทำงานแยกฝ่ายชัดเจน (Silo) หรือขาดวัฒนธรรมแห่งการแบ่งปันข้อมูล มักจะเผชิญกับปัญหาในการสร้างทีม Agile ที่แท้จริง Cohn (2010) อธิบายว่า การฝึกอบรมทักษะด้าน Soft skills และการสร้างความเข้าใจร่วมกันจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้ทีมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การสร้างทีม Agile ที่มีความหลากหลายทางทักษะ (Diverse skills) ยังต้องอาศัยภาวะผู้นำที่สามารถเอื้ออำนวยให้เกิดความร่วมมืออย่างเท่าเทียม การสื่อสารอย่างเปิดเผย และการสร้างวัฒนธรรมที่ไม่ลงโทษเมื่อเกิดข้อผิดพลาด เพื่อให้ทีมกล้าเรียนรู้จากกันและกัน และพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

4) ความท้าทายด้านการฝึกอบรมและทักษะของพนักงาน การทำงานแบบอไจล์ต้องใช้เครื่องมือและทักษะเฉพาะ เช่น Jira, Trello รวมถึงวิธีคิดเชิงระบบและการทำงานแบบ iteration อย่างต่อเนื่อง หากบุคลากรไม่มีความเข้าใจหรือไม่เคยผ่านการอบรม อาจเกิดความสับสนหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ Appelo (2019) เน้นว่า การฝึกอบรมควรเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร การฝึกอบรมควรมุ่งเน้นทั้งด้านเทคนิค เช่น การใช้เครื่องมือดิจิทัล การจัดการโครงการแบบ Agile framework และด้านทักษะ

อ่อน (Soft Skills) เช่น ความสามารถในการทำงานร่วมกัน การปรับตัว และการเปิดรับพิตแบ็กอย่างสร้างสรรค์ การจัดเวิร์กช็อปแบบมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริงจะช่วยให้พนักงานเกิดความเข้าใจลึกซึ้ง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ความท้าทายด้านโครงสร้างองค์กร Agile ต้องการโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและเปิดกว้าง แต่หลายองค์กรยังคงมีโครงสร้างแบบดั้งเดิมที่แบ่งหน้าที่ชัดเจน และใช้การบริหารแบบบนลงล่าง ส่งผลให้การนำ Agile มาใช้ต้องเริ่มจากการทดลองในทีมเล็ก (Pilot teams) และค่อยๆ ปรับขยาย เช่นเดียวกับแนวทางที่ Denning (2018) แนะนำให้เริ่มจากจุดเล็กที่ประสบความสำเร็จ แล้วจึงขยายไปทั้งองค์กร อย่างไรก็ตาม ความท้าทายนี้ไม่ได้เป็นเพียงเรื่องของการเปลี่ยนแบบแผนการจัดโครงสร้างงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเปลี่ยนความคิดของผู้บริหารและพนักงานให้ยอมรับการทำงานแบบไร้ลำดับชั้น (Flat structure) ที่เน้นความไว้วางใจและการตัดสินใจร่วมกันมากกว่าการควบคุมจากเบื้องบน นอกจากนี้ยังต้องจัดสรรทรัพยากรให้แต่ละทีมสามารถบริหารงานได้เอง และสนับสนุนให้มีการเรียนรู้จากการทดลอง แม้อาจล้มเหลวบ้างในช่วงแรก เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว หากองค์กรไม่สามารถจัดการกับโครงสร้างให้เหมาะกับ Agile ได้ การดำเนินงานจะยังติดอยู่กับข้อจำกัดเดิมและไม่สามารถปลดล็อกศักยภาพที่แท้จริงของ Agile ได้อย่างเต็มที่

องค์ความรู้ใหม่



ภาพประกอบที่ 2 องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จาก "การบริหารงานแบบ อัจฉริยะ (Agile) ในองค์กรสมัยใหม่"

ผู้เขียนได้นำเอาองค์ความรู้ที่ได้จากการบริหารงานแบบ อัจฉริยะ (Agile) ในองค์กรสมัยใหม่สร้างเป็นภาพอินโฟกราฟฟิค (Infographic) เพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจองค์ความรู้ได้ง่ายขึ้น และสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. อัจฉริยะ (Agile) เป็นมากกว่าเครื่องมือ แต่เป็นวัฒนธรรมองค์กร และไม่ใช่ว่าเพียงกรอบการทำงานหรือวิธีการบริหารโครงการเท่านั้น แต่เป็นแนวคิดที่ต้องฝังรากลึกในวัฒนธรรมขององค์กร โดย



เน้นการทำงานเป็นทีม การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การนำ อไจล์ (Agile) ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงในระดับวัฒนธรรม ไม่ใช่แค่ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพียงอย่างเดียว

2. การปรับใช้ อไจล์ (Agile) ในบริบทที่หลากหลาย สามารถประยุกต์ใช้ได้หลากหลายอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยี การเงิน หรือการผลิต ทั้งในระดับสากลและในประเทศไทย ตัวอย่างจากองค์กรชั้นนำ เช่น Spotify, Amazon, KBank และ SCG แสดงให้เห็นว่า อไจล์ (Agile) มีความยืดหยุ่นสูง และสามารถปรับให้เข้ากับความต้องการและบริบทขององค์กรแต่ละแห่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความท้าทายที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและการฝึกอบรม ความท้าทายหลักในการนำ อไจล์ (Agile) มาใช้คือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่มักยึดติดกับโครงสร้างลำดับชั้นและวิธีการทำงานแบบดั้งเดิม นอกจากนี้ การขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ด้าน อไจล์ (Agile) รวมถึงการฝึกอบรมที่ไม่เพียงพอยังเป็นอุปสรรคสำคัญ โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทย

4. การสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญ การผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่ อไจล์ (Agile) จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอย่างจริงจัง โดยผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างในการยอมรับและส่งเสริมวัฒนธรรมใหม่ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างราบรื่น

5. เครื่องมือดิจิทัลช่วยอำนวยความสะดวก การใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น จิรา (Jira) หรือเทรลโล (Trello) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการงานและติดตามความคืบหน้าของโครงการ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สนับสนุนการทำงานแบบ อไจล์ (Agile) ให้สำเร็จลุล่วง

6. Agile ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ด้วยรูปแบบการทำงานในรอบสั้น ๆ (iteration) และการเน้นการทดลองและเรียนรู้จากผลลัพธ์ อไจล์ (Agile) ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้ทันทั่วทั้ง

7. การเริ่มต้นจากทีมเล็ก ๆ เป็นกลยุทธ์ที่ดี การนำ อไจล์ (Agile) ไปทดลองใช้ในทีมหรือโครงการขนาดเล็กก่อน แล้วค่อยขยายไปยังส่วนอื่น ๆ ขององค์กร เป็นวิธีที่ช่วยลดความเสี่ยงและสร้างความมั่นใจในวิธีการทำงานใหม่นี้ ก่อนที่จะนำไปใช้ในวงกว้าง

องค์ความรู้ใหม่เหล่านี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและดำเนินการนำ อไจล์ (Agile) ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทย ซึ่งอาจมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างจากประเทศตะวันตก การเข้าใจและจัดการกับความท้าทายเหล่านี้จะช่วยให้การเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารงานแบบ อไจล์ (Agile) เป็นไปอย่างราบรื่นและยั่งยืน

บทสรุป

อไจล์ (Agile) คือแนวคิดการบริหารงานที่เน้นความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และการมีส่วนร่วมของทีมงานในกระบวนการทำงานทั้งหมด โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในบริบทของธุรกิจที่มีความไม่แน่นอนสูง หลักการสำคัญของ Agile ได้แก่ การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับลูกค้า การส่งมอบผลงานในรอบสั้น ๆ (Iterations) และการเรียนรู้

จากผลลัพธ์เพื่อนำมาปรับปรุงในรอบถัดไป แนวคิดนี้ได้พัฒนามาจากวงการพัฒนาซอฟต์แวร์ และได้ขยายไปสู่องค์กรในหลากหลายอุตสาหกรรมทั่วโลก แนวทางการนำ Agile ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร จำเป็นต้องเริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นการลดลำดับชั้น เพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้กับทีม และเสริมสร้างการสื่อสารแบบเปิดเผย ภายใต้โครงสร้างการทำงานแบบ Cross-functional Teams ควบคู่กับการอบรมบุคลากรให้มีทักษะในการใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น Jira, Trello และการใช้กรอบการทำงาน (Framework) เช่น Scrum, Kanban หรือ Lean ที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสร้างแรงสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่นำ Agile ไปใช้ประสบความสำเร็จในหลายมิติ ได้แก่ การเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ได้อย่างรวดเร็วและตรงจุด การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ด้วยการลดเวลาในการส่งมอบ และการปรับปรุงงานแบบทันที การสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง จากกระบวนการทดลองและการเรียนรู้ภายในทีม อย่างไรก็ตาม แม้จะมีผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม การนำ Agile มาใช้ในองค์กรยังคงมีอุปสรรค เช่น การต่อต้านจากวัฒนธรรมองค์กรเดิม การขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ และความไม่เข้าใจในหลักการ Agile อย่างแท้จริง ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงต้องใช้แนวทางแบบองค์รวม ทั้งในด้าน ผู้นำ, กระบวนการ, เทคโนโลยี, และ บุคลากรหากสามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสม Agile จะไม่เพียงช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ในทุกเวทีในยุคดิจิทัลเท่านั้น แต่ยังส่งผลให้เกิด ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน, การขยายขีดความสามารถของทีม, และ ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- Adkins, L. (2010). *Coaching agile teams: A companion for ScrumMasters, agile coaches, and project managers in transition*. Addison-Wesley.
- AIS. (2022). *Annual report 2022*. สืบค้นเมื่อวันที่ 17 มกราคม 2525 จาก <https://investor.ais.co.th/misc/ar/2022/20230221-advanc-ar2022-en.pdf>
- Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Successful evolutionary change for your technology business*. Blue Hole Press.
- Appelo, J. (2019). *Startup, scaleup, screwup: 42 tools to accelerate lean and agile business growth*. Wiley.
- Atlassian. (2020). *Jira software: The #1 software development tool used by agile teams*. สืบค้นเมื่อวันที่ 17 มกราคม 2525 จาก <https://www.atlassian.com/software/jira>
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Manifesto for agile software development*. สืบค้นเมื่อวันที่ 17 มกราคม 2525 จาก <https://agilemanifesto.org/>
- Cohn, M. (2010). *Succeeding with agile: Software development using Scrum*. Addison-Wesley.



- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.
- Highsmith, J. (2019). *Agile project management: Creating innovative products*. Addison-Wesley.
- Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2012). *Scaling agile at Spotify with tribes, squads, chapters & guilds*. สืบค้นเมื่อวันที่ 17 มกราคม 2525 จาก <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>
- McCord, P. (2014). How Netflix reinvented HR. *Harvard Business Review*, 92(1), 70–76.
- Moran, A. (2015). *Managing agile: Strategy, implementation, organisation and people*. Springer.
- PMA Thailand. (2021). *รายงานการสำรวจ Agile ในไทย*.
- Poppendieck, M., & Poppendieck, T. (2003). *Lean software development: An agile toolkit*. Addison-Wesley.
- PTT. (2021). *รายงานประจำปี 2564*. สืบค้นเมื่อวันที่ 17 มกราคม 2525 จาก <https://www.pttplc.com/th/Media/Publications/Report.aspx>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- SCBX. (2023). *รายงานประจำปี 2565*. สืบค้นเมื่อวันที่ 17 มกราคม 2525 จาก <https://www.scbx.com/th/annualreport2023>
- SCG. (2023). *Sustainability report 2023*. สืบค้นเมื่อวันที่ 17 มกราคม 2525 จาก <https://www.scg.com/sustainability>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *The Scrum guide*. สืบค้นเมื่อวันที่ 17 มกราคม 2525 จาก <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>
- Sutherland, J. (2014). *Scrum: The art of doing twice the work in half the time*. Crown Business.
- True Corporation. (2022). *รายงานประจำปี 2565*. สืบค้นเมื่อวันที่ 17 มกราคม 2525 จาก <https://investor-th.truecorp.co.th/misc/AR/20230327-true-ar2022-th.pdf>
- Trends and Technology (2019) การทำงานแบบ Agile แนวคิดในการทำงานขององค์กรยุคใหม่, สืบค้นเมื่อวันที่ 17 มกราคม 2525 จาก <https://www.tnt.co.th/news/162-agile-framework-working-principle-for-modern-company>
- VersionOne. (2020). *14th annual state of agile report*. <https://stateofagile.com/>
- Beck, K. et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Retrieved from <https://agilemanifesto.org>



Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 105-116.