



เอกสารประกอบการนิเทศการศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2565

การทำงานองค์กรยุคใหม่

โดยใช้แนวคิด **Agile**



นางสาวสุรตน์นารี ธิลาใจ
ตำแหน่งศึกษานิเทศก์

วิทยาลัยศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีวศึกษา ภาคเหนือ

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

เอกสารหมายเลข

4



ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพศึกษาภาคเหนือ
ถนนหัตติเสวี ตำบลช้างเผือก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
ห้องอบรม หลักสูตรการทำงานองค์กรยุคใหม่
ระหว่างวันที่ 18 – 19 พฤษภาคม 2565



วัฒนธรรมองค์กร

ความหมาย

- สภาพการณ์แวดล้อมในองค์กร ที่หล่อหลอมพฤติกรรม
ร่วมกันจนกลายเป็นวัฒนธรรม

เช่น แบบแผนภายในองค์กร พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ
ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของ
คนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

บทบาทหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

1. จำแนกองค์กร
2. สร้างพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์องค์กร
3. สะดวกในการพัฒนากลุ่ม
4. ความมั่นคงในสังคม
5. พฤติกรรมเป็นไปตามมาตรฐานองค์กร

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

1. สภาพแวดล้อมขององค์กร

จะต้องทำอะไร เพื่อให้ประสบความสำเร็จ

2. ค่านิยม

แนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร

3. แบบอย่างพฤติกรรม

การสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรม

4. ขนบธรรมเนียม ประเพณี

รูปแบบพฤติกรรมที่คาดหวัง

5. ช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร 4 รูปแบบ

1. วัฒนธรรมแบบสายการบังคับบัญชา

เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความมั่นคง การควบคุม การบูรณาการที่เป็นภายใน

2. วัฒนธรรมแบบการตลาด

ตอบสนองสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

3. วัฒนธรรมเผ่าพันธุ์

มีลักษณะการทำงานแบบครอบครัวหรือแบบเพื่อนและให้ความสำคัญกับบุคคลมากที่สุด

4. วัฒนธรรมแบบชั่วคราว


ให้เสรีภาพ การพัฒนานวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่ ๆ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลง และการเจริญเติบโต

วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

- มีค่านิยมร่วม
 - หัวหน้าองค์กรเป็นหลักที่แสดงออกถึงค่านิยม
 - พิธีกรรมต่าง ๆ ต้องแสดงออกถึงความเชื่อร่วมกันอย่างกว้างขวาง
 - บุคลากรทุกคนคือบุคคลสำคัญขององค์กร
- การแสดงออกจะบ่งบอกถึงการประสานกันของวัฒนธรรมและการเริ่มต้นวัฒนธรรมใหม่
- การแสดงออกที่สำคัญ ๆ จะบ่งบอกถึงพิธีการและการเปลี่ยนแปลงค่านิยมหลัก /
 - การสร้างความสมดุลระหว่างวัฒนธรรมใหม่กับวัฒนธรรมดั้งเดิม
 - ความสมดุลระหว่างความเป็นอิสระและการควบคุม

ประโยชน์ของวัฒนธรรมองค์กร

- การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกให้งานสำเร็จ
- การประสมประสานภายในให้เกิดการสร้างสรรค์
- การรวมกลุ่ม วิธีการปรับตัวการทำงานร่วมกัน
- ช่วยหล่อหลอมคนองค์กร
- เป็นสัญลักษณ์อย่างหนึ่งขององค์กร
- ซึ่งจะทำให้เป็นที่จดจำได้



กิจกรรมนำเสนอ

แนวทางการประยุกต์ใช้ Agile และวัฒนธรรม /องค์กร/การเรียนรู้
เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้
ของนักเรียน นักศึกษาฝึกงาน




วัฒนธรรม /องค์กร /ที่ไปฝึกงานนั้นเป็นอย่างไร สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในขณะที่ฝึกงาน ได้หรือไม่

➤ ความหมาย

➤ - สภาพการณ์แวดล้อมในองค์กร ที่หล่อหลอมพฤติกรรมร่วมกันจนกลายเป็นวัฒนธรรม

➤ เช่น วิสัยทัศน์ แบบแผนภายในองค์กร พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ



รายงานการค้นพบ วัฒนธรรมองค์กรที่ไปฝึกงาน

➡ ข้อค้นพบ.....วัฒนธรรมองค์กรที่.....มี.....





ทำไมต้องมี “วัฒนธรรมองค์กร”

➡ วัฒนธรรมองค์กร คือ อะไร

➡ แนวปฏิบัติ

➡ คนในองค์กร

➡ วิสัยทัศน์

➡ ค่านิยม



- วัฒนธรรมองค์กรมาจากไหน ?

- วิสัยทัศน์ (Vision)

- พันธกิจ (Mission).....?

- สมรรถนะองค์กร

- สมรรถนะคน/งาน

- โครงสร้างองค์กร

- ๗



- วัฒนธรรมองค์กร กับ ความสามารถเชิงสมรรถนะ

- 1.ความปลอดภัย /
- 2.คนดี / ขององค์กรนี้คืออะไร.....เช่น...ให้บริการ
- 3.เป็นมิตร /
- 4.ดูแล /
- 5. เรียนรู้.....ตามแนว Agile

- งานและคน.....

แผนการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขณะฝึกงาน

เริ่มใช้ Agile ในเรียนรู้งาน
ขณะฝึกงาน อะไร

To Do

Doing

Done

นำเสนองานเครือข่ายใช้
แนวคิดแบบอโงะ

Doing


ผลการสร้างวัฒนธรรม
การเรียนรู้ขณะฝึกงาน

Done



- วัฒนธรรมองค์กร การบังคับบัญชา

- ยึดถือ
- ปฏิบัติ
- เป็นแบบอย่างที่ดี
- การทำงาน

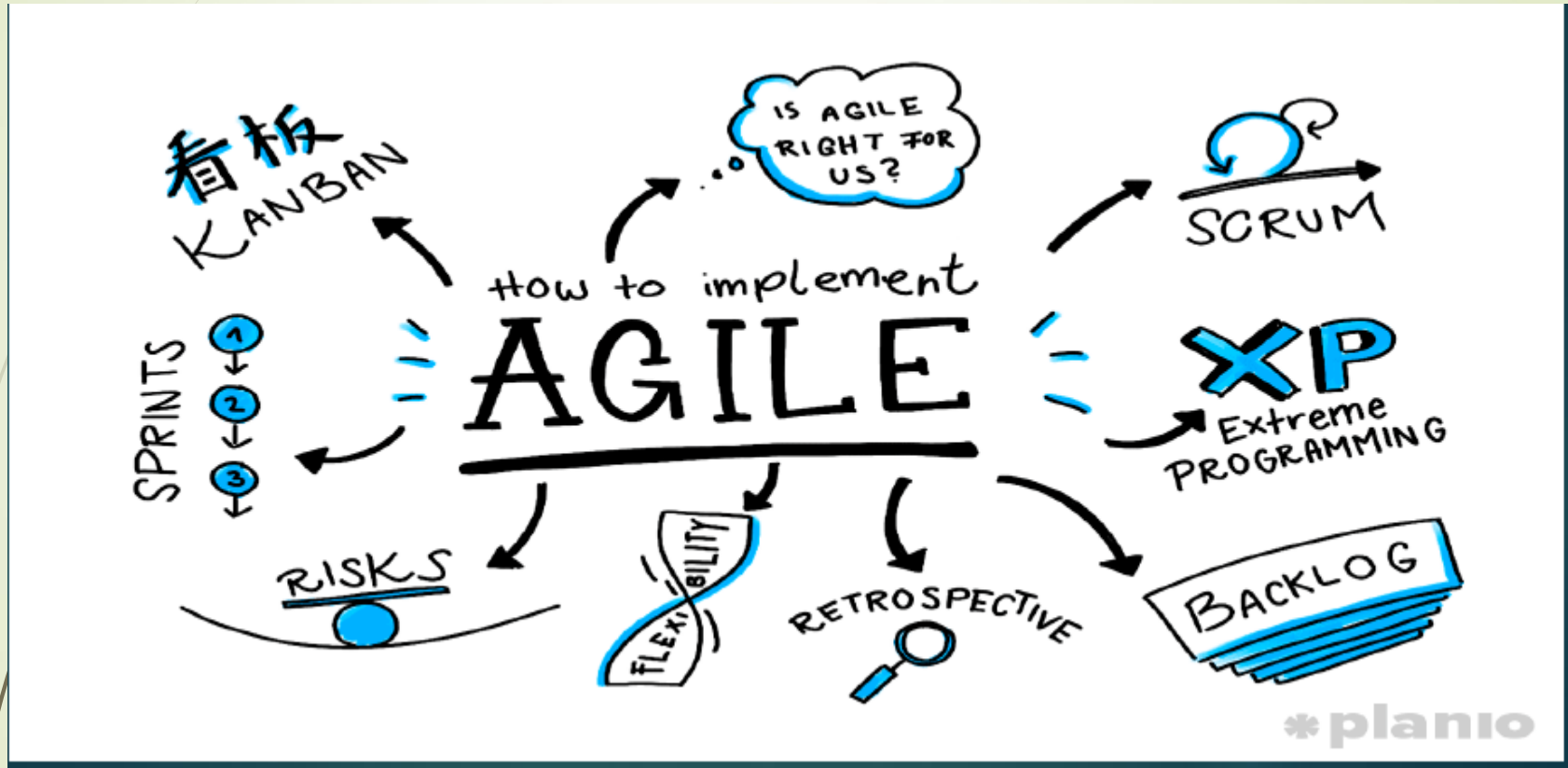


กิจกรรมการอบรม

รายงานการค้นพบ วัฒนธรรมองค์กรที่ไปฝึกงาน

 ข้อค้นพบจากการ

แนวทางการนำแนวคิดการบริหารงานแบบ **AGILE**





หัวใจที่แท้จริงของ

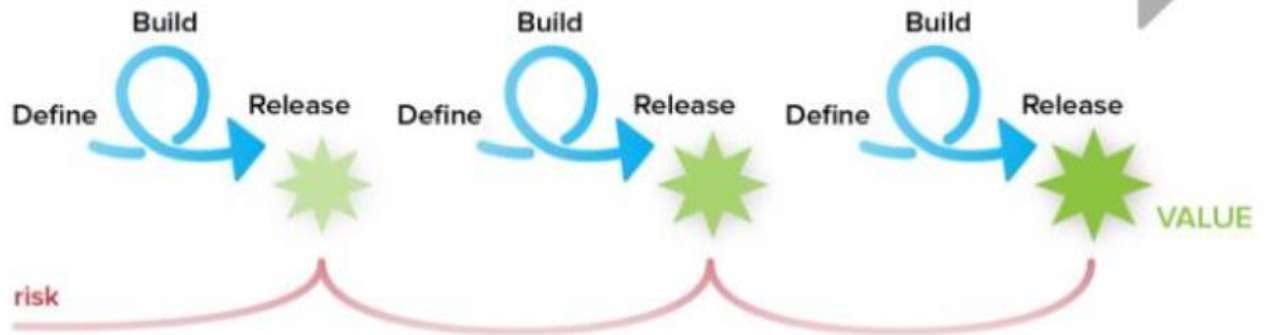
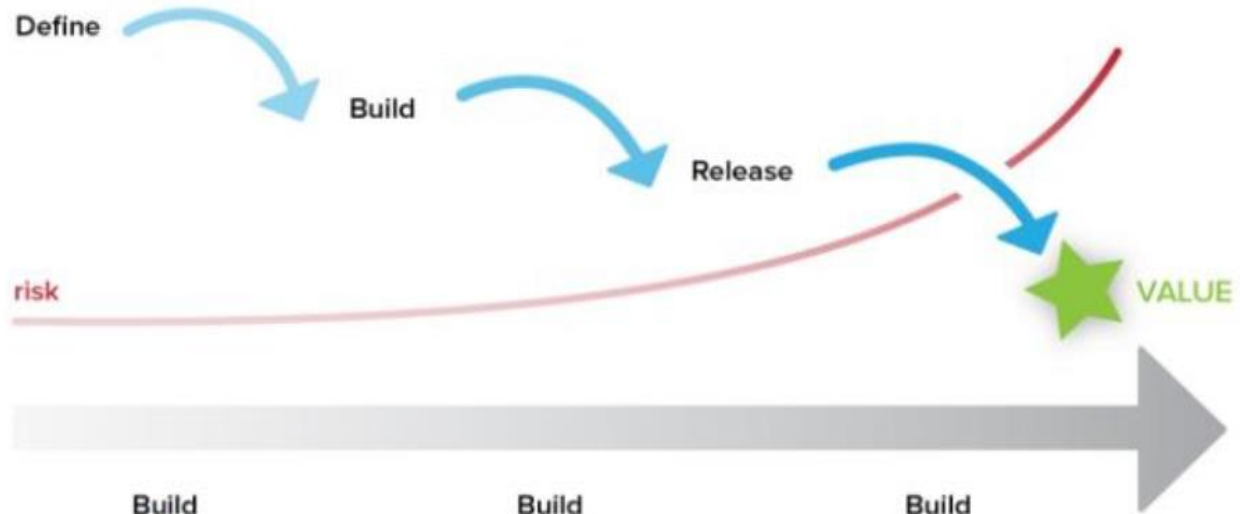
AGILE

จากหนึ่งผู้คิดค้น

Agile Manifesto



WATERFALL



AGILE

ในปี 1994 วิศวกรซอฟต์แวร์ (Software Engineer)

กลุ่มวิศวกร พบปัญหาการทำงานด้านพัฒนาซอฟต์แวร์ในสมัยนั้น เรียกการทำงานนั้นว่า Waterfall เป็นการทำงานที่แต่ละฝ่ายทำงานแต่ละส่วนให้เสร็จและส่งมอบอีกฝ่ายต่อเนื่องเป็นขั้นเป็นตอนเหมือนน้ำตก จนกระทั่งส่งมอบงานให้ลูกค้า

ชายหนุ่มและเพื่อนๆ ทั้ง 17 คน ได้ไปเล่นสกีที่สกีรีสอร์ทแห่ง
หนึ่งในรัฐยูทาห์ คิโนมันหลังจากที่ออกกำลังกายเสร็จด้วยเหน็ด
เหนื่อย พวกเขาคุยและหาวิธีการพัฒนาซอฟต์แวร์ให้ดีกว่าเดิม

จุดกำเนิดคำแถลงการณ์ใจดี

(Agile Manifesto) ได้ถือกำเนิดขึ้น

Manifesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.
Through this work we have come to value:

Through this work we have come to value:

- Individuals and interactions** over processes and tools
- Working software** over comprehensive documentation
- Customer collaboration** over contract negotiation
- Responding to change** over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

- | | | |
|--------------------------|----------------|------------------|
| Kent Beck | James Grenning | Robert C. Martin |
| Mike Beedle | Jim Highsmith | Steve Mellor |
| Arie van Bennekum | Andrew Hunt | Ken Schwaber |
| Alistair Cockburn | Ron Jeffries | Jeff Sutherland |
| Ward Cunningham | Jon Kern | Dave Thomas |
| Martin Fowler | Brian Marick | |

Agile Manifesto มีด้วยกันอยู่ 4 ข้อ

1. ให้ความสำคัญกับคนและการปฏิสัมพันธ์ มากกว่า ขั้นตอนและเครื่องมือ
2. ให้ความสำคัญกับซอฟต์แวร์ (ผลงาน) ที่นำไปใช้งานได้จริง มากกว่า เอกสารที่ครบถ้วนสมบูรณ์
3. ให้ความสำคัญกับการร่วมมือการทำงานกับลูกค้า มากกว่า การต่อรอง มากกว่าที่จะทำตามสัญญา
4. ตอบรับการเปลี่ยนแปลง มากกว่า แผนงานที่วางไว้



แอร์ แวน เบนเนกุ่ม

หนึ่งในผู้คิดค้น Agile Manifesto

คำว่า Agile จริงๆแล้วมันแปลว่าอะไรกันแน่?

มันไม่ใช่ขั้นตอนการทำงาน(Process) มันไม่ใช่กระบวนการ
แต่มันคือวิธีคิด (Mindset) ในทำงานแห่งอนาคต คือวิธีคิด
ของทำงานระหว่างคนและการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
สิ่งที่ทางคุณแอร์พูดย้ำเสมอ (ประมาณ 20 ครั้งได้ คือ คน
และการสื่อสาร)

1. Empowerd People : ให้ความสำคัญคน ให้อำนาจการตัดสินใจ ยกตัวอย่างเช่น เจ้าของร้านขายเสื้อผ้า ให้ ความสำคัญและอำนาจในการตัดสินใจของพนักงานหน้าร้าน โดยให้สามารถตัดสินใจเปลี่ยนแบบเสื้อผ้าให้กับตัว หุ่นตั้งโชว์ได้เอง เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของ ลูกค้ามากกว่าที่จะรอการอนุมัติจากส่วนกลางหรือเจ้าของร้าน เพราะว่าคนที่อยู่หน้างานก็จะเข้าใจสถานการณ์และมี ข้อมูลมากกว่า

2. Face to face communication : ให้ความสำคัญกับการสื่อสารซึ่งๆหน้ากันอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเครื่องมือ Email, โปรแกรมส่งข้อความ คุณแน่ใจว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดก็คือการสื่อสารที่คุยกันซึ่งๆหน้า รวมถึงเมื่อหัวหน้างานได้ให้อำนาจการตัดสินใจแล้ว ก็ยังจำเป็นต้องคุยบ่อยๆ และสม่ำเสมอ เพื่อร่วมกันหาทางออกใหม่ๆ อีกทั้งร่วมมือกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



Agile มีข้อเสียบ้างไหม?



มี...เนื่องจากต้องเน้นการปฏิสัมพันธ์และเจอกันบ่อยๆ ทำให้อาจจะมีความยุ่งเหยิงเรื่องการบริหารเวลา
ว่างให้ตรงกันยาก



เราจะเริ่มใช้ Agile ได้อย่างไรในองค์กรคุณแฮร์รี่ตอบ
กว้างๆ ว่า

1. เปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset)

2. เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

3. เปลี่ยนตัวเอง (Yourself)

หัวใจของการทำงานแบบอโงอิ๋ เมื่อนำไปปรับใช้แล้วจะมี 3
อย่างดีขึ้น คือ

1. คุณค่าของ Product หรือคุณค่าของงานเพิ่มมากขึ้น
2. ทำงานแบบมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Efficiency)
3. คุณภาพดีขึ้น(Efficiency) เพราะว่าขั้นตอนการทำงานลดลง

อะไรคือ Mindset ที่สำคัญที่สุดสำหรับคุณในอนาคตที่จะอยู่รอดได้ในความเปลี่ยนแปลง?

คุณแอร์ไม่พูดคำว่า Agile และบอกว่าอย่าไปยึดติดกับคำนี้มาก สิ่งสำคัญคือให้ลงมือทำจริง ถ้าตรงตาม 4 ข้อใน Agile Manifesto ก็ถือว่าเป็น Agile แล้ว

แนวคิด Agile เป็นหลักการทำงาน

1. รองรับการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
2. มีแนวคิดที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและไม่กลัวความผิดพลาด
3. เน้นการทำงานเป็นทีม และการทำงานได้ด้วยตนเอง
รวมถึงมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่งาน
4. ยึดประโยชน์ของลูกค้าเป็นหลัก

❖ แนวทางการทำงานแบบ Agile

สำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 2

RD.CM2. Agile Way of Work ดังนี้

1. กำหนดรอบ Sprint ของ สท.ชม2. เท่ากับ 1 สัปดาห์

2. กำหนดกิจกรรมใน 1 รอบ Sprint

2.1 TO DO

2.2 DOING

2.3 DONE

3. กิจกรรมใน แต่ละรอบ Sprint

3.1 Sprint Planning เป็นการวางแผนงาน
สำหรับรอบ **Sprint** นั้นๆ โดยผู้เข้าร่วมร่วมกัน
กำหนด

▶ 3.1.1 สิ่งที่จะทำใน 1 สัปดาห์

TO DO

▶ 3.1.2 สิ่งที่กำลังทำใน 1 สัปดาห์

DOING

▶ 3.1.3 สิ่งที่ทำเสร็จในสัปดาห์

DONE

3. กิจกรรมใน แต่ละรอบ Sprint

❖ 3.3 Retrospective เป็นการทบทวนการทำงานที่ในรอบ Sprint

โดยสมาชิกเข้าร่วมกันอภิปราย

❖ 3.3.1 สิ่งที่ได้ดีในรอบ 1 สัปดาห์ที่ผ่านมา

(What worked /went well?)

❖ 3.3.2 สิ่งที่ทำให้เกิดปัญหา อุปสรรค ในรอบ 1 สัปดาห์

ที่ผ่านมา (What caused problem?)

❖ 3.3.3 สิ่งที่จะทำ/ทดลองทำ (What can be done?)

Project Board

แผนงาน		KPI/KR		D2RIVE	
BACKLOG แบ่งแผนงานเป็น ชิ้นงานย่อยๆ	TO DO □ □ □	DOING □	DONE □	LEARNING ระบุสิ่งที่ดี/สิ่งที่ ได้เรียนรู้ที่จะ เป็นประโยชน์ต่อ ทีม	BLOCKER ระบุปัญหา / อุปสรรค ที่ ต้องการให้ ร่วมกันตัดสินใจ

ระบุ

1. สิ่งที่จะทำ (Action/Activity)
2. สิ่งที่จะได้ (Key Result)
3. ผู้รับผิดชอบ
4. กำหนดเวลา
5. ผู้ที่เกี่ยวข้อง

PO Project Owner “What”

- บริหารจัดการ Product Backlog ให้ชัดเจน
- จัดลำดับความสำคัญของงานใน Product Backlog และสามารถอธิบายเหตุผลได้
- ทำให้ทีมเข้าใจรายละเอียดของ Product Backlog ตรงกัน
- หาทางเพิ่มผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

SM Scrum Master “How”

- ทำให้ทีมเข้าใจสกรัมและนำไปใช้ได้อย่างถูกต้อง
- ช่วยเหลือการดำเนินงานในขั้นตอนต่างๆ
- รู้ว่าการดำเนินงานแบบไหนดีหรือไม่ดีต่อทีม
- ทำให้ทีมเข้าใจขอบเขตของผลิตภัณฑ์

TM Team Member

- สมาชิกมีจำนวน 3-9 คน เพื่อให้สามารถรับปริมาณงานได้ไม่น้อยเกินไป และไม่เสียเวลาในการประสานงานมากเกินไป
- พัฒนางานตามที่วางแผนเอาไว้
- ไม่มีการแบ่งทีมย่อยภายใต้ทีมพัฒนาอีก เช่น ทีมออกแบบ ทีมทดสอบ
- สมาชิกทีมแต่ละคนจะมีความสามารถเฉพาะทางของตนเอง เช่น ความสามารถในการออกแบบ แต่ความรับผิดชอบงานจะเป็นของทั้งทีม หากงานออกแบบไม่เสร็จทั้งทีมต้องมาช่วยกันรับผิดชอบ

Product Owner



Scrum Master



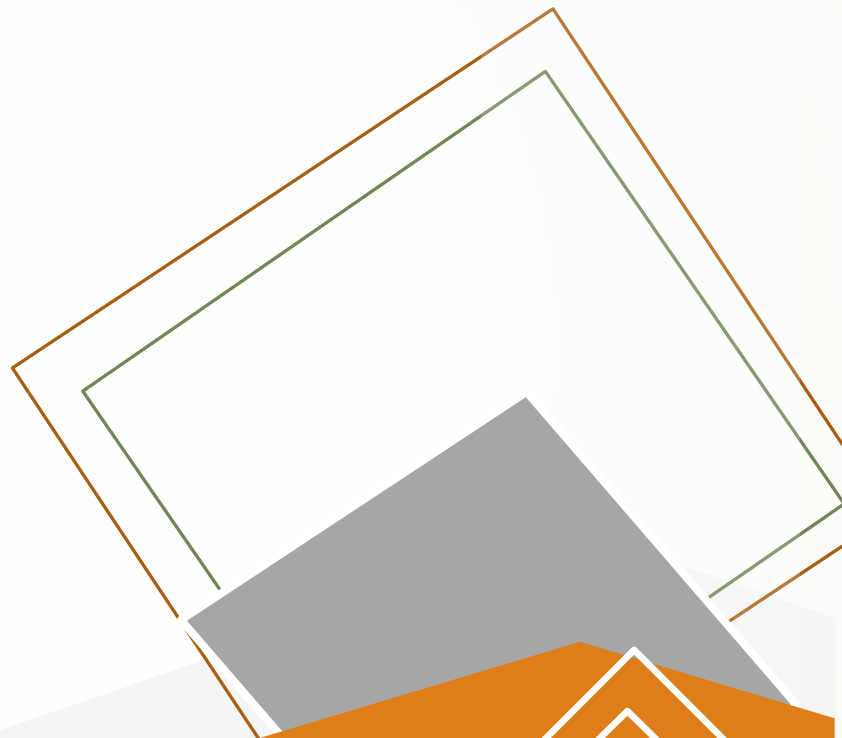


AGILE

=



MINDSET



4

เอกสารหมายเลข

นางสาวสุรัตน์นารี อธิลาใจ ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีวศึกษา ภาคเหนือ

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ