

การศึกษาลักษณะการบริหารองค์กรตามแนวคิด Agile: กรณีศึกษาบริษัทที่ประกอบธุรกิจ

System Integrator (SI) ด้านธุรกิจสารสนเทศขนาดเล็กในประเทศไทย

Organizational Management Characteristics under Agile Concepts:

A Case Study of Small Information-Technology System Integrator (SI)

Businesses in Thailand

ปริญญ์ คำไม้^{1*} และ ชนะกัญจน์ ศรีรัตนบัลล์²

Prinya Khaimai^{1*} and Chanakhan Sriratanabal²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารองค์กรตามแนวคิดอไจล์ (Agile) ในบริษัท System Integrator (SI) ขนาดเล็กด้านธุรกิจสารสนเทศในประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารของบริษัทที่ประยุกต์ใช้แนวคิด Agile มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีรายได้ไม่ต่ำกว่า 300 ล้านบาทต่อปี ผลการศึกษาพบว่า บริษัท SI ขนาดเล็กสามารถนำแนวคิด Agile มาปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีลักษณะสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูปและเชิงสถานการณ์ที่เน้นความเชื่อใจ การกระจายอำนาจ และการสร้างแรงบันดาลใจ (2) การคัดเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติดี มีความฉลาดทางอารมณ์สูง และพร้อมเรียนรู้อยู่เสมอ (3) การสร้างแรงจูงใจทั้งด้านผลตอบแทนและด้านจิตวิทยา เช่น การยอมรับในคุณค่าและบรรยากาศการทำงานที่ดี และ (4) โครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่นภายใต้กรอบ Scrum ที่เน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ นอกจากนี้ยังพบข้อจำกัดสำคัญของการนำ Agile มาใช้เต็มรูปแบบในบริบทวัฒนธรรมไทย เช่น ความอ่อนน้อมถ่อมตนที่อาจกระทบประสิทธิภาพในบางสถานการณ์ และความเสี่ยงจากการคัดเลือกบุคลากรที่ไม่เหมาะสม

คำสำคัญ: การบริหารแบบอไจล์, System Integrator, ภาวะผู้นำ, การทำงานเป็นทีม, Scrum

¹ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

School of science and technology university of the Thai chamber of commerce

² คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

*ผู้ประสานงานนิพนธ์ e-mail : prinya@ensoft.co.th

Abstract

This research aimed to study organizational management characteristics under the Agile concept in small information-technology System Integrator (SI) businesses in Thailand. A qualitative research methodology was employed through in-depth interviews with executives whose companies had adopted Agile for no less than five years and maintained annual revenue of at least 300 million baht. Findings revealed four key characteristics: (1) transformational and situational leadership emphasizing trust, decentralized decision-making, and inspiration; (2) personnel selection prioritizing positive attitudes, high emotional intelligence, and a continuous learning mindset; (3) motivation strategies combining financial incentives with psychological factors such as recognition and a supportive work environment; and (4) a flexible organizational structure under the Scrum framework focused on outcomes rather than processes. Limitations of full Agile implementation in the Thai cultural context were also identified, including the potential impact of cultural deference on productivity and the risk of selecting unsuitable team members.

Keywords: Agile Management, System Integrator, Leadership, Teamwork, Scrum

บทนำ

อุตสาหกรรมดิจิทัลและเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและพัฒนาสังคมโลก ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีส่งผลให้องค์กรในหลากหลายภาคส่วนต้องเร่งปรับตัวโดยการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ และเพิ่มความรวดเร็วในกระบวนการทำงาน ในประเทศไทย ธุรกิจ System Integrator (SI) เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการออกแบบ ติดตั้ง และบริหารโครงการที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ในทางปฏิบัติ ธุรกิจเหล่านี้มักประสบปัญหาหลายด้าน เช่น การตัดสินใจล่าช้า ความซับซ้อนในสายบังคับบัญชา และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ทันการณ์ ปัญหาเหล่านี้มักเกิดจากการใช้โครงสร้างองค์กรแบบลำดับขั้น (Waterfall) ที่มีการสั่งการจากบนลงล่าง ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในการปรับตัว

การศึกษาแนวทางการบริหารองค์กรแบบอไจล์ (Agile) ซึ่งเน้นความคล่องตัว ความยืดหยุ่น การทำงานร่วมกัน และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญในบริบทของธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ ในปัจจุบันมีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Agile อยู่บ้าง แต่ส่วนใหญ่มุ่งเน้นในองค์กรขนาดใหญ่ การศึกษาเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ Agile ในธุรกิจ SI ขนาดเล็กในบริบทของประเทศไทยยังมีอยู่อย่างจำกัด การวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นการเติมเต็มช่องว่างในองค์ความรู้ดังกล่าว เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำแนวคิด Agile มาใช้ในองค์กร SI ขนาดเล็กในประเทศไทย

ทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดการบริหารงานแบบอไจล์ (Agile)

แนวคิดอไจล์ถือกำเนิดขึ้นในช่วงกลางยุค 1990 จากความต้องการแก้ไขข้อจำกัดของกระบวนการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบดั้งเดิมที่มีลักษณะเป็นเส้นตรงและไม่ยืดหยุ่น ต่อมาในปี ค.ศ. 2001 นักพัฒนาซอฟต์แวร์ผู้เชี่ยวชาญ 17 คนได้ร่วมกันประกาศ Agile Manifesto ซึ่งประกอบด้วยค่านิยมหลัก 4 ข้อ ได้แก่ (1) การให้ความสำคัญกับบุคคลและการมีปฏิสัมพันธ์มากกว่ากระบวนการและเครื่องมือ (2) การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่ใช้งานได้จริงมากกว่าเอกสาร (3) การให้ความสำคัญกับการร่วมมือกับลูกค้ามากกว่าการเจรจาตามสัญญา และ (4) การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการยึดติดกับแผนเดิม พร้อมทั้งหลักการ 12 ข้อที่ครอบคลุมตั้งแต่การส่งมอบงานอย่างต่อเนื่อง ไปจนถึงการทบทวนกระบวนการเพื่อปรับปรุงอยู่เสมอ

Conboy (2009) ให้นิยาม Agile ว่าเป็นความพร้อมที่ต่อเนื่องของข้อมูลในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ขณะที่ ปณิชา ตียะวัฒน์ (2563) อธิบายว่า Agile หมายถึงแนวทางการทำงานที่คล่องแคล่ว ว่องไว เน้นการบริหารโครงการให้ทำงานได้รวดเร็ว ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอังคาร คະชาวังศรี และ จุฑาทิพย์ พหลภาคย์ (2564) ได้สรุปว่า Agile เป็นแนวทางการทำงานที่ไม่เน้นกระบวนการและเอกสาร แต่มีความกระชับ รวดเร็ว ยืดหยุ่น และยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

แนวคิด Agile มีกรอบการทำงาน (Framework) หลากหลายรูปแบบที่นำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยกรอบที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือ Scrum ซึ่ง Schwaber (2004) อธิบายว่า Scrum เป็น Framework มากกว่าวิธีการ เนื่องจากมีเพียงโครงสร้างในการส่งมอบงาน ไม่มีวิธีปฏิบัติที่ตายตัว โดยกระบวนการหลักประกอบด้วย Sprint Planning, Daily Stand-up, Sprint Review และ Sprint Retrospective ซึ่งแต่ละรอบ Sprint จะใช้เวลา 1-4 สัปดาห์ นอกจากนี้ยังมีกรอบอื่น ๆ เช่น Kanban, Lean, และ SAFe ที่เหมาะกับบริบทองค์กรที่แตกต่างกัน

งานวิจัยของ Sommer (2019) ที่ศึกษาการเปลี่ยนผ่านสู่ Agile ในกลุ่มบริษัท LEGO พบว่าการนำ Agile มาใช้ในแผนกดิจิทัลสองแผนกส่งผลให้ระยะเวลาการส่งมอบงานลดลงจากหน่วยเดือนเป็นหน่วยสัปดาห์ และยังเพิ่มความพึงพอใจและแรงจูงใจของพนักงานอีกด้วย ทั้งนี้ ความเสี่ยงของการใช้ Agile ที่ Radha Shankarmani และคณะ (2012) ระบุไว้มี 3 ด้านหลัก ได้แก่ ความเข้าใจผิดในหลักการ การใช้ไม่ถูกวิธี และการที่บุคลากรบางส่วนไม่พร้อมรับความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ

2. แนวคิดการบริหารงานแบบวอเตอร์ฟอลล์ (Waterfall) และการเปรียบเทียบกับ Agile

Royce (1970) เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดการบริหารงานแบบวอเตอร์ฟอลล์ โดยนิยามว่าเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนที่ชัดเจนและเป็นลำดับ ไม่สามารถย้อนกลับไปแก้ไขขั้นตอนก่อนหน้านี้ได้ ครอบคลุมการวิเคราะห์ความต้องการ การออกแบบ การพัฒนา การทดสอบ และการบำรุงรักษา แนวคิดนี้เหมาะสมกับโครงการที่มีขอบเขตและข้อกำหนดที่ชัดเจนตั้งแต่ต้น เช่น การสร้างเครื่องบิน Boeing 777 ที่ต้องการความปลอดภัยขั้นสูงสุดและกำหนดการส่งมอบที่แน่นอน แต่มีข้อเสียคือความยากลำบากในการปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขข้อผิดพลาดในขั้นตอนหลัง ๆ ของกระบวนการ

เมื่อเปรียบเทียบทั้งสองแนวคิด Waterfall เน้นการวางแผนครั้งเดียวตั้งแต่ต้นจนจบ มีลำดับขั้นตอนการสั่งการที่ชัดเจน และทำงานทีละขั้นตอน ส่วน Agile เน้นการแบ่งงานเป็นรอบสั้น ๆ ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และให้อำนาจตัดสินใจแก่ทีม ในบริบทของธุรกิจ SI ที่ต้องพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีความซับซ้อนและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การนำ Agile มาใช้แทน Waterfall จึงช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการตลาดได้อย่างทันทั่วถึง

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำมีพัฒนาการหลายยุค ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารแบบ Agile ในหลายมิติ

3.1 ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) Burns (1978) เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยอธิบายว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันทั้งในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจ ต่อมา Bass (1985) พัฒนาแนวคิดนี้โดยระบุว่าผู้นำเชิงปฏิรูปประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ (1) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized Influence) คือ การเป็นแบบอย่างที่ผู้ตามเคารพและเชื่อถือ (2) การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ การสื่อสารวิสัยทัศน์และดึงดูดให้ทีมมุ่งสู่เป้าหมาย (3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการท้าทายสมมติฐานเดิม และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ การรับฟังและพัฒนาสมาชิกแต่ละคนตามศักยภาพของตน ซึ่งทั้ง 4 ด้านมีความสอดคล้องอย่างสูงกับการบริหารแบบ Agile ที่ต้องการผู้นำที่ส่งเสริมการพัฒนาทีมและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

3.2 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership) Hersey และ Blanchard (1969) เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต (Life-Cycle Theory) โดยมีแนวคิดพื้นฐานว่าสถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการผู้นำรูปแบบที่ต่างกัน ทฤษฎีนี้แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ตามระดับวุฒิภาวะ (Maturity) ของผู้ตาม ได้แก่ S1: การบอกทุกอย่าง (Telling) เหมาะกับผู้ตามที่มีทักษะต่ำแต่กระตือรือร้น S2: การขายความคิด (Selling) เหมาะกับผู้ตามที่มีทักษะพอสมควรแต่ขาดแรงจูงใจ S3: การมีส่วนร่วม (Participating) เหมาะกับผู้ตามที่มีทักษะสูงแต่ขาดความมั่นใจ และ S4: การมอบหมาย (Delegating)

เหมาะกับผู้ตามที่มีทั้งทักษะและแรงจูงใจสูง การปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับบุคลิกภาวะของทีม สอดคล้องกับหลักการ Agile ที่เน้นให้ทีมที่พร้อมมีอิสระในการตัดสินใจ

3.3 ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership) งานวิจัยของ Stogdill (1974) และ Kirkpatrick และ Locke (1991) ระบุว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณลักษณะร่วมกัน ได้แก่ ความมั่นใจในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความริเริ่ม และความสามารถทางปัญญา Kouzes และ Posner (1987) เสริมว่าความเป็นผู้นำไม่ใช่ตำแหน่ง แต่เป็นแนวทางปฏิบัติและพฤติกรรม โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความซื่อสัตย์ มองไปข้างหน้า และสร้างแรงบันดาลใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารแบบ Agile ที่ต้องการผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4. ทฤษฎี X และ Y ของ McGregor

McGregor (1960) เสนอแนวคิดสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ในการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ทฤษฎี ทฤษฎี X มองว่าบุคลากรโดยธรรมชาติไม่ชอบทำงาน หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และต้องการการควบคุมอย่างเข้มงวด ผู้บริหารที่ใช้ทฤษฎี X จึงมักเน้นการออกคำสั่ง ติดตาม และลงโทษ ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารแบบ Waterfall มากกว่า Agile ส่วนทฤษฎี Y มองว่าบุคลากรมีความสามารถในการบริหารตนเอง ชอบแสวงหาโอกาส มองงานเป็นสิ่งที่ท้าทาย และมีความรับผิดชอบสูง ผู้บริหารที่ใช้ทฤษฎี Y จะส่งเสริมการมีส่วนร่วม กระจายอำนาจ และพัฒนาศักยภาพ ซึ่งตรงกับหลักการของ Agile ที่ให้ทีมมีอิสระในการตัดสินใจ

เบญจรัตน์ ปฐมสุริยะพร และ ธดา สิทธิธาดา (2566) ได้สรุปว่าผู้บริหารต้องวิเคราะห์พื้นฐานของบุคลากร และนำทฤษฎี X และ Y ไปปรับใช้ให้เหมาะสมสอดคล้องกับบุคลิกภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา หากบุคลากรมีบุคลิกภาวะต่ำต้องใช้แนวคิดทฤษฎี X แต่ถ้ามีบุคลิกภาวะสูงให้จูงใจด้วยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามแนวคิดทฤษฎี Y ซึ่งการประยุกต์ใช้ทั้งสองทฤษฎีร่วมกันนี้มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารองค์กร SI ขนาดเล็กที่ต้องมีบุคลากรทั้งสองแบบในทีม

5. ทฤษฎีแรงจูงใจ

5.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow Maslow (1943) เสนอว่ามนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน 5 ระดับเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ (1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย (2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เช่น ความมั่นคงในการทำงาน (3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เช่น การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน (4) ความต้องการได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) เช่น การได้รับคำชมและมีบทบาทสำคัญ และ (5) ความต้องการบรรลุศักยภาพสูงสุด (Self-Actualization Needs) เช่น การได้พัฒนาตนเองและเติบโตในสายงาน ในบริบทของ Agile ผู้บริหารควรมุ่งตอบสนองความต้องการระดับสูง (ระดับ 4 และ 5) ด้วยการให้อิสระ การยอมรับในผลงาน และโอกาสในการพัฒนา

5.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg Herzberg, Mausner และ Snyderman (1959)

เสนอทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) โดยแบ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่หากขาดจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ สภาพแวดล้อมการทำงาน และความมั่นคง แต่การมีปัจจัยเหล่านี้เพียงอย่างเดียวไม่ทำให้เกิดแรงจูงใจอย่างแท้จริง กลุ่มที่สองคือปัจจัยจูงใจ (Motivators) ซึ่งเป็นปัจจัยที่หากมีอยู่จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับ ความรับผิดชอบ และการพัฒนาตนเอง ในบริบทของ Agile การเน้นปัจจัยจูงใจผ่านการมอบหมายงานที่ท้าทายและการให้อิสระในการตัดสินใจจะช่วยสร้างแรงจูงใจที่ยั่งยืนได้

6. ธุรกิจ System Integrator (SI) ในประเทศไทย

Hobday, Davies และ Prencipe (2005) ให้คำนิยาม System Integrator ว่าเป็นผู้นำส่วนประกอบเทคโนโลยีขั้นสูง ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ ทักษะ และความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มารวมกันเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้า และยังผลิตภัณฑ์ที่มีความซับซ้อนมากเท่าไร การผสมระบบก็จะมีมีความสำคัญมากขึ้น ในประเทศไทย สักัญญา หอมหวาน และคณะ (2561) แบ่งธุรกิจ SI ออกเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ (1) SI ด้านไอที คือผู้ที่จัดหาครุภัณฑ์ ออกแบบ ติดตั้ง และพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และ (2) SI ด้านอุตสาหกรรม คือผู้ที่วิเคราะห์ระบบ ออกแบบ และประยุกต์ใช้ระบบไอทีให้เข้ากับเครื่องจักรในอุตสาหกรรม

บัณฑิต หมั่นทรัพย์ และคณะ (2554) ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในเขตกรุงเทพฯ และพบว่าตัวแปรสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ความชำนาญทางด้านธุรกิจ การบริหารบุคลากรโดยกำหนดมาตรฐานการทำงานภายในองค์กร และการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี ซึ่งรวมถึงการติดตามความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา นอกจากนี้ ปัญหาสำคัญที่พบบ่อยในธุรกิจ SI ขนาดเล็ก คือการใช้โครงสร้างองค์กรแบบลำดับขั้นซึ่งทำให้ขาดความคล่องตัว ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันท่วงที ส่งผลให้เสียความได้เปรียบทางการแข่งขัน

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิภาพร สุวัฒนวนิช (2562) ศึกษาแนวทางการใช้ Agile ในองค์กรธนาคารและพบว่าอุปสรรคสำคัญได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กระบวนการทางความคิดของพนักงานที่ยึดติดกับรูปแบบเดิม และ Project Manager ที่ไม่มีอำนาจสั่งการเพียงพอ ขณะที่ ปณิชา ดิยะวัฒน์ (2563) ศึกษาในอุตสาหกรรมประกันและพบว่าปัจจัยด้านองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของ Agile รองลงมาคือปัจจัยด้านบุคลากร และปัจจัยด้านกระบวนการตามลำดับ

ภูวนาถ เบ็ญจวรรณ (2563) ศึกษาลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับ Agile และพบว่าผู้นำต้องมีทักษะสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ การสื่อสาร การโน้มน้าวและจูงใจ การโค้ช และความสามารถในการจัดการกับ

การเปลี่ยนแปลง กิติมา หงส์ศิริกาญจน์ และคณะ (2562) ศึกษาคุณลักษณะของทีมงานสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยและพบว่ามี 5 ตัวแปรหลัก ได้แก่ การสื่อสารระหว่างทีมงานและผู้นำ ความจงรักภักดีต่อองค์กร การมีเป้าหมายร่วมกัน ความเชื่อใจ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับทีม Agile ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Schneider (1987) ยังพบว่าลักษณะของบุคลากรที่คัดเลือกเข้ามาในองค์กรมีผลโดยตรงต่อวัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์กร ซึ่งเป็นฐานสำคัญในการสร้างทีม Agile ที่มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารองค์กรตามแนวคิดอไจล์ (Agile) ในบริษัท System Integrator (SI) ด้านธุรกิจสารสนเทศขนาดเล็กในประเทศไทย
- 2) เพื่อระบุปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำแนวคิด Agile มาประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์กร SI ขนาดเล็กในประเทศไทย

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเจ้าของหรือผู้บริหารระดับสูงของบริษัท SI ขนาดเล็กที่มีพนักงาน ไม่เกิน 10 คน ซึ่งตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร มีรายได้ต่อปีไม่ต่ำกว่า 300 ล้านบาท อย่างน้อย 2 ปีติดต่อกัน และได้ประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบ Agile มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี โดยเน้นศึกษาในบริบทของธุรกิจ SI ด้านสารสนเทศ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นกระบวนการแสวงหาความรู้อย่างละเอียดเกี่ยวกับกรณีที่มีขอบเขตเฉพาะเจาะจง เพื่อถ่ายทอดข้อเท็จจริงและข้อสรุปได้อย่างชัดเจนและลึกซึ้ง การออกแบบการวิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Analysis) ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล รูปแบบการวิจัยนี้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่มุ่งทำความเข้าใจลักษณะ กระบวนการ และบริบทของการบริหารองค์กรตามแนวคิด Agile ในเชิงลึก มากกว่าการวัดผลเชิงปริมาณ

2. กลุ่มประชากรและการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ เจ้าของ ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้มีอำนาจตัดสินใจของบริษัท SI ด้านธุรกิจสารสนเทศขนาดเล็กในประเทศไทย ที่ได้นำแนวคิดการบริหารองค์กรตามแนวคิด Agile มาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

- 1) เป็นเจ้าของ ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้มีอำนาจตัดสินใจในการกำหนดทิศทางขององค์กร SI ขนาดเล็กที่มีพนักงานไม่เกิน 10 คน
- 2) บริษัทมีการนำแนวคิด Agile มาใช้ในการบริหารงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปีอย่างต่อเนื่อง
- 3) บริษัทตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร และดำเนินธุรกิจด้านการออกแบบ ติดตั้ง และพัฒนาระบบสารสนเทศ
- 4) มียอดขายได้ต่อปีไม่ต่ำกว่า 300 ล้านบาท ติดต่อกันไม่น้อยกว่า 2 ปี เพื่อยืนยันความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจภายใต้แนวคิด Agile

ผู้ให้ข้อมูลที่ผ่านเกณฑ์ทั้งหมดจำนวน 1 ราย คือ เจ้าของและผู้บริหารของบริษัท SI ด้านธุรกิจสารสนเทศขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร ที่เปิดกิจการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 มีพนักงานประจำ 10 คน และมีรายได้เฉลี่ยปีละ 500 ล้านบาท โดยใช้แนวคิด Agile ในการบริหารงานมาแล้วประมาณ 5-6 ปี

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือหลักที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured In-depth Interview Guide) ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วยคำถาม 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ครอบคลุมตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน และข้อมูลพื้นฐานขององค์กร เช่น ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ ขนาดองค์กร และระยะเวลาที่ใช้แนวคิด Agile

ส่วนที่ 2 คำถามเชิงลึกด้านการบริหารแบบ Agile ประกอบด้วย 13 คำถามที่ครอบคลุม 4 หัวข้อหลัก ตามกรอบแนวคิด ได้แก่ (1) ลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับ Agile เช่น รูปแบบการตัดสินใจ การสร้างแรงบันดาลใจ และการสื่อสารในองค์กร (2) ลักษณะบุคลากรที่เหมาะสม เช่น เกณฑ์การคัดเลือก ทักษะที่ต้องการ และการพัฒนาศักยภาพ (3) การสร้างแรงจูงใจ เช่น ระบบค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมการทำงาน และการยอมรับในคุณค่า และ (4) โครงสร้างและกรอบการทำงานแบบ Agile เช่น การใช้ Scrum การติดตามงาน และการจัดการปัญหา

ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิด เป็นคำถามที่ให้ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนประสบการณ์จริงเพิ่มเติม เช่น ความท้าทายในการนำ Agile มาใช้ บทเรียนที่ได้รับ และข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรอื่น ๆ ที่ต้องการนำ Agile ไปประยุกต์ใช้ ชุดคำถามได้ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมโดยอาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนนำไปใช้จริง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ติดต่อและนัดหมายผู้ให้ข้อมูล พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกในสถานที่ทำงานของผู้ให้ข้อมูล ใช้เวลาประมาณ 90-120 นาที โดยขออนุญาตบันทึกเสียงทุกครั้งก่อนเริ่มสัมภาษณ์ และมีการจดบันทึกประกอบควบคู่ไปด้วย ขั้นตอนที่ 3 ถอดเทปและจัดทำบันทึกข้อมูลอย่างละเอียดจากไฟล์เสียงที่บันทึกไว้ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนและแม่นยำ และขั้นตอนที่ 4 ส่งบันทึกที่ถอดเทปแล้วให้ผู้ให้ข้อมูล

ตรวจสอบความถูกต้อง (Member Checking) เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้สะท้อนความหมายที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการสื่อได้อย่างถูกต้อง ซึ่งเป็นวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลเชิงคุณภาพ (Credibility)

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงหัวข้อ (Thematic Analysis) ตามแนวทางของ Braun และ Clarke (2006) ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำความคุ้นเคยกับข้อมูล (Familiarization) โดยการอ่านและอ่านซ้ำข้อมูล ที่ถอดเทปมาหลายรอบ พร้อมทั้งบันทึกความคิดเริ่มต้น

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรหัสเบื้องต้น (Open Coding) โดยการตั้งรหัสให้กับส่วนข้อมูลที่น่าสนใจ และเกี่ยวข้องกับคำถามวิจัยอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 3 การจัดกลุ่มรหัส (Axial Coding) โดยการค้นหาหัวข้อย่อย (Sub-themes) จากการรวบรวมรหัสที่เกี่ยวข้องกัน และนำไปสู่การสร้างหัวข้อหลัก (Main Themes)

ขั้นตอนที่ 4 การทบทวนหัวข้อ (Reviewing Themes) โดยการตรวจสอบว่าหัวข้อที่ได้มีความ สอดคล้องกับข้อมูลและสะท้อนความหมายที่ครบถ้วน

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดและตั้งชื่อหัวข้อ (Defining and Naming Themes) โดยการวิเคราะห์ สาระสำคัญของแต่ละหัวข้อและตั้งชื่อที่สื่อความหมายชัดเจน

ขั้นตอนที่ 6 การเขียนรายงาน (Writing Up) โดยการนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบ ที่เชื่อมโยงหัวข้อกับข้อมูลและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

หัวข้อหลักที่ได้จากการวิเคราะห์ถูกเชื่อมโยงกลับไปยังกรอบแนวคิดการวิจัยใน 4 มิติ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ลักษณะบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และโครงสร้างองค์กรแบบ Agile เพื่อยืนยันหรือขยาย ความเข้าใจตามที่กรอบแนวคิดกำหนดไว้

6. การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล

เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบ คุณภาพข้อมูลใน 3 ด้าน ได้แก่ (1) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) โดยใช้การตรวจสอบจากสมาชิก (Member Checking) และการทบทวนข้อมูลซ้ำหลายรอบ (2) การถ่ายโอนได้ (Transferability) โดยการ บรรยายบริบทของผู้ให้ข้อมูลและองค์กรอย่างละเอียด เพื่อให้ผู้อ่านสามารถประเมินได้ว่าผลการวิจัย สามารถนำไปปรับใช้ในบริบทอื่นได้อย่างไร และ (3) การยืนยัน (Confirmability) โดยการจัดทำ Audit Trail ที่บันทึกกระบวนการตัดสินใจในการวิเคราะห์ข้อมูลทุกขั้นตอน เพื่อให้สามารถตรวจสอบได้

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถสรุปผลการวิจัยออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก ที่สะท้อนลักษณะการบริหารองค์กรตามแนวคิด Agile ในบริษัท SI ขนาดเล็กในประเทศไทย ดังนี้

1. **ลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารแบบ Agile** ผู้บริหารองค์กรที่ศึกษาแสดงออกถึงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ผสานกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership) โดยเน้นการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสร้างแรงบันดาลใจ และการปรับวิธีบริหารตามความพร้อมของทีม ผู้นำที่เหมาะสมต้องมีความฉลาดทางอารมณ์สูง (EQ) มีทัศนคติที่ดีต่อทีมงาน และเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "ผู้นำที่ดีควรมี EQ ที่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และที่สำคัญคือต้องมีความเชื่อใจในทีมงาน" นอกจากนี้ ผู้นำต้องสามารถกระจายอำนาจการตัดสินใจแบบลำดับขั้น ไม่รวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารเพียงคนเดียว ทำให้แต่ละทีมสามารถตัดสินใจในขอบเขตความรับผิดชอบของตนได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งผู้นำต้องเข้าใจความแตกต่างขององค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่ โดยเน้นความคล่องตัว "เปรียบเหมือนปลาเล็กว่ายน้ำเร็ว" เพื่อแข่งขันกับองค์กรที่มีโครงสร้างซับซ้อน

2. **ลักษณะบุคลากรในทีมที่เหมาะสมกับ Agile** องค์กรให้ความสำคัญกับบุคลิกภาพและทัศนคติของบุคลากรมากกว่าทักษะเชิงเทคนิค โดยปัจจัยสำคัญที่สุดคือ ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน (Positive Attitude) และการเปิดใจเรียนรู้อยู่เสมอหรือ "น้ำไม่เต็มแก้ว" สอดคล้องกับทฤษฎี Y ของ McGregor ที่เชื่อว่าบุคลากรสามารถบริหารตนเองและมีแรงจูงใจภายใน อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังพบมุมมองที่แตกต่างจากกรอบแนวคิดดั้งเดิม คือ ในองค์กรจริงจำเป็นต้องมีทั้งบุคลากรแบบทฤษฎี X และทฤษฎี Y ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน กล่าวคือ งานที่ต้องทำซ้ำและต้องการความแม่นยำสูงเหมาะกับบุคลากรแบบ X ขณะที่งานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์และการปรับตัวเหมาะกับบุคลากรแบบ Y นอกจากนี้ Soft Skills เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ เนื่องจากช่วยให้การสื่อสารและการทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินโครงการ

3. **การสร้างแรงจูงใจในองค์กร** แรงจูงใจในองค์กรที่ศึกษาไม่ได้จำกัดเฉพาะผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น แต่ครอบคลุมทั้งปัจจัยทางกายภาพและจิตวิทยา ด้านการเงิน องค์กรใช้ระบบ Incentive แบ่งสัดส่วนตามความสำคัญของงานในแต่ละโครงการ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มีการจัดออฟฟิศให้น่าอยู่ มีอาหารและเครื่องดื่มพร้อม ลดภาระค่าใช้จ่ายพนักงาน ด้านจิตวิทยา เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว การยอมรับในคุณค่า และการแสดงความขอบคุณอย่างจริงใจ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า "คำชมเล็กๆ น้อยๆ จากใจมันเป็นอาหารทางใจที่ทำให้เขาอยากทำงานต่อไป" ผลการวิจัยยังพบว่าบุคลากรรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับความท้าทายและโอกาสในการเรียนรู้มากกว่าเงินเดือน สอดคล้องกับความต้องการระดับ Self-Actualization ของ Maslow และปัจจัยจูงใจตาม Herzberg

4. **โครงสร้างองค์กรตามแนวคิด Agile** องค์กรนำกรอบ Scrum มาประยุกต์ใช้เป็นโครงสร้างหลักในการบริหารงาน โดยมี Scrum Master ทำหน้าที่กระจายงาน (Task) ให้กับทีม เป็นที่ปรึกษาและแก้ไขอุปสรรค ติดตามภาพรวมของโครงการผ่าน Microsoft Planner และจัดประชุมอัปเดตความคืบหน้าทุกสัปดาห์ หรือถี่ขึ้นตามความจำเป็น Scrum Master ที่มีประสิทธิภาพต้องมีความรู้และประสบการณ์สูง และทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางให้คำปรึกษาแก่ทีม โครงสร้างนี้เน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ และให้ทีมมีอิสระในการเลือกวิธีทำงานที่เหมาะสม ทั้งนี้ องค์กรยังใช้ Outsource อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคัดเลือกบุคลากรภายนอกที่มีทักษะเฉพาะมาเสริมทีมตามลักษณะของแต่ละโครงการ

5. ข้อจำกัดและความเสี่ยงของการใช้ Agile ในบริบทไทย ผลการวิจัยพบข้อจำกัดสำคัญที่ไม่ปรากฏในกรอบแนวคิด Agile ดั้งเดิม ได้แก่ ประการแรก ผลกระทบจากวัฒนธรรมไทยที่เน้นความอ่อนน้อมถ่อมตน และการไม่กล้าแสดงความคิดเห็นตรง ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในบางสถานการณ์ ประการที่สอง ความเสี่ยงจากการคัดเลือกบุคลากรที่ไม่เหมาะสม เนื่องจาก Agile มอบอำนาจการตัดสินใจให้ทีมสูง หากเลือกคนผิดอาจส่งผลกระทบต่อโครงการทั้งหมด ประการที่สาม ความสำคัญของการวิเคราะห์ลูกค้าก่อนเริ่มโครงการ เพื่อเลือกทีมที่สามารถทำงานร่วมกับลูกค้าแต่ละประเภทได้ดีที่สุด

ตารางที่ 1 สรุปลักษณะการบริหารองค์กรตามแนวคิด Agile ในบริษัท SI ขนาดเล็กในประเทศไทย

องค์ประกอบ	ลักษณะสำคัญ
ภาวะผู้นำ	เชิงปฏิรูปและสถานการณ์ มี EQ สูง กระจายอำนาจ สร้างแรงบันดาลใจ
การเลือกบุคลากร	EQ ดี ทักษะดิบสูง Soft Skills สูง เปิดรับการเรียนรู้ ผสมทั้งทฤษฎี X และ Y
การสร้างแรงจูงใจ	Incentive ตาม Task สภาพแวดล้อมดี วัฒนธรรมครอบครัว การยอมรับในคุณค่า ความท้าทาย
โครงสร้าง Agile	Scrum Framework มี Scrum Master เน้นผลลัพธ์ ใช้ Microsoft Planner ประชุมสม่ำเสมอ

ประโยชน์ที่ได้รับ

- 1) สำหรับองค์กร SI ขนาดเล็ก: ได้แนวทางการบริหารองค์กรตามแนวคิด Agile ที่เหมาะสมกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคลและบริบทของธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศไทย
- 2) สำหรับนักวิชาการและสถาบันการศึกษา: ผลการวิจัยนี้สามารถเป็นกรณีศึกษาและข้อมูลสนับสนุนในการศึกษาเกี่ยวกับ Agile Management ในธุรกิจเทคโนโลยีขนาดเล็กในบริบทของประเทศไทย
- 3) สำหรับผู้บริหารและผู้นำองค์กร: ได้รับความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จและข้อจำกัดของ Agile ในบริบทวัฒนธรรมไทย เพื่อนำไปปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม

สรุปและอภิปรายผล

สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารองค์กรตามแนวคิด Agile ในบริษัท System Integrator (SI) ขนาดเล็กด้านธุรกิจสารสนเทศในประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับเจ้าของบริษัท SI ที่ประยุกต์ใช้แนวคิด Agile มาแล้วไม่ต่ำกว่า 5 ปี ผลการวิจัยพบลักษณะการบริหารที่โดดเด่นซึ่งสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับ Agile ผู้บริหารองค์กรที่ศึกษาแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่ผสมผสานระหว่างแนวคิดเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) และเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership) อย่างสมดุล ลักษณะสำคัญประกอบด้วยการมีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) สูง การมีความเชื่อมั่นในทีมงานอย่างแท้จริง การกระจายอำนาจการตัดสินใจเป็นลำดับขั้น และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและเป็นมิตร ผู้นำทำหน้าที่เป็น Coach และ Facilitator มากกว่าผู้สั่งการ โดยเน้นการสื่อสารที่ชัดเจนและตรงไปตรงมา สามารถปรับรูปแบบการนำให้เหมาะกับสถานการณ์และระดับวุฒิภาวะของทีมงานในแต่ละโครงการ นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ลูกค้าก่อนเริ่มโครงการเพื่อคัดเลือกทีมที่สามารถทำงานร่วมกับลูกค้าแต่ละประเภทได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นแนวทางที่ไม่ปรากฏในกรอบแนวคิด Agile ดังเดิมแต่มีความสำคัญในเชิงปฏิบัติ

องค์ประกอบที่ 2 การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร องค์กรให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรมากกว่าทักษะเชิงเทคนิค โดยปัจจัยที่ถูกระบุว่าสำคัญที่สุดคือ ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน (Positive Attitude) และการเปิดใจเรียนรู้อยู่เสมอ หรือ "น้ำไม่เต็มแก้ว" ลักษณะเหล่านี้สอดคล้องกับทฤษฎี Y ของ McGregor ที่เชื่อว่าบุคลากรมีความสามารถในการบริหารตนเอง อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบที่สำคัญคือองค์กรไม่ได้เลือกบุคลากรเฉพาะแบบทฤษฎี Y เท่านั้น แต่ยังต้องมีบุคลากรแบบทฤษฎี X สำหรับงานที่ต้องการความแม่นยำสูง มีกระบวนการที่ตายตัว และไม่ต้องการความคิดสร้างสรรค์มาก สะท้อนให้เห็นถึงการประยุกต์ใช้ Agile อย่างยืดหยุ่นตามบริบทจริงขององค์กร นอกจากนี้ Soft Skills อย่างการสื่อสาร ความร่วมมือ และการแก้ปัญหา ถือเป็นปัจจัยที่ขาดไม่ได้สำหรับทีม Agile และองค์กรยังสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องในสมาชิกที่มีศักยภาพแต่ยังขาดทักษะเฉพาะ

องค์ประกอบที่ 3 การสร้างแรงจูงใจแบบองค์รวม ระบบแรงจูงใจในองค์กรที่ศึกษาครอบคลุม 3 มิติ ได้แก่ (1) ด้านการเงิน ผ่านระบบ Incentive ที่แบ่งสัดส่วนตามความสำคัญของ Task ในแต่ละโครงการ ซึ่งสร้างความรู้สึกระบบและเชื่อมโยงผลตอบแทนกับผลการทำงาน (2) ด้านสภาพแวดล้อม ผ่านการจัดสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ มีอาหารและเครื่องดื่มพร้อม ลดภาระค่าใช้จ่ายของพนักงาน และสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองแบบครอบครัว และ (3) ด้านจิตวิทยา ผ่านการสร้างวัฒนธรรมการยอมรับในคุณค่า การให้คำชมอย่างจริงใจ และการมอบโอกาสในการรับผิดชอบโครงการที่ท้าทายมากขึ้น ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีรายได้เพียงพอแล้วมักให้ความสำคัญกับ "ความท้าทาย" และ "โอกาสเรียนรู้" มากกว่าเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น สะท้อนถึงความต้องการระดับ Self-Actualization ของ Maslow และปัจจัยจูงใจของ Herzberg

องค์ประกอบที่ 4 โครงสร้างและกรอบการทำงานแบบ Agile องค์กรนำกรอบ Scrum มาประยุกต์ใช้เป็นโครงสร้างหลัก โดยมีลักษณะเฉพาะ 5 ประการ ได้แก่ (1) Scrum Master ที่มีความรู้และประสบการณ์สูงทำหน้าที่เป็นทั้งผู้กระจายงาน ที่ปรึกษา และผู้ติดตามภาพรวม (2) การใช้ Microsoft Planner เป็นเครื่องมือติดตามงาน (Task Board) ที่ทุกคนในทีมเข้าถึงได้ (3) การประชุมอัปเดตความคืบหน้าทุกสัปดาห์หรือถี่ขึ้นตามความเร่งด่วนของงาน (4) การใช้ Outsource อย่างมีกลยุทธ์ โดยคัดเลือกบุคลากรภายนอกที่มีทักษะเฉพาะมาเสริมทีมตามลักษณะของแต่ละโครงการ และ (5) การเน้นผลลัพธ์ (Output) มากกว่ากระบวนการ (Process) ทำให้ทีมมีอิสระในการเลือกวิธีทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง โดยรวมแล้วนิยามของการบริหารแบบ Agile ในบริบทนี้คือ "การใช้คนน้อยแต่ได้ผลลัพธ์มาก เปรียบเหมือนปลาเล็กว่ายน้ำเร็ว"

อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและสถานการณ์กับการบริหารแบบ Agile ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูวนาถ เบ็ญจวรรณ (2563) ที่พบว่าผู้นำแบบ Agile ต้องมีทักษะสำคัญ ได้แก่ การสื่อสาร การโน้มน้าว และการโค้ช รวมถึงความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งล้วนสอดคล้องกับองค์ประกอบของผู้นำเชิงปฏิรูปของ Bass (1985) โดยเฉพาะการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก (Individualized Consideration) นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสะท้อนแนวคิดของ Hersey และ Blanchard (1969) ที่ว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องปรับรูปแบบการบริหารให้เหมาะกับระดับความพร้อมของผู้ตาม โดยองค์กรที่ศึกษาใช้รูปแบบ S4 (Delegating) กับบุคลากรที่มีทักษะและแรงจูงใจสูง แต่ปรับเป็น S2 หรือ S3 เมื่อทีมหรือสมาชิกใหม่ยังต้องการการสนับสนุน ประเด็นที่แตกต่างจากกรอบแนวคิดดั้งเดิมคือการที่ผู้นำต้อง "วิเคราะห์ลูกค้า" ก่อนเลือกทีม ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าในบริบท SI ขนาดเล็กในประเทศไทย ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้จำกัดเพียงการบริหารทีมภายใน แต่ต้องครอบคลุมการอ่านและเข้าใจลักษณะเฉพาะของลูกค้าเพื่อจับคู่ทีมให้เหมาะสม ซึ่งถือเป็นทักษะเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในธุรกิจบริการเทคโนโลยี

2. การคัดเลือกบุคลากรและทฤษฎี X-Y ในบริบทจริง ข้อค้นพบที่น่าสนใจที่สุดของการวิจัยครั้งนี้ คือ การที่กรอบแนวคิด Agile ดั้งเดิมมักเน้นว่าต้องการบุคลากรแบบทฤษฎี Y เท่านั้น แต่ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าในทางปฏิบัติ องค์กรต้องการทั้งสองแบบ โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของ Task เป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ เบญจรัตน์ ปฐมสุริยะพร และ ธดา สิทธิธาดา (2566) ที่ระบุว่าผู้บริหารต้องเลือกใช้ทฤษฎีให้เหมาะกับบุคลิกภาวะของบุคลากรในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า Agile ในเชิงปฏิบัติ (Pragmatic Agile) ต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารบุคลากรมากกว่าที่ทฤษฎีกำหนดไว้ งานวิจัยของ Schneider (1987) ที่ว่า "the people make the place" ยังมีความชัดเจนในบริบทขององค์กร SI ขนาดเล็ก เนื่องจากเมื่อมีพนักงานเพียง 10 คน การเลือกบุคลากรผิดแม้เพียง 1 คน ย่อมส่งผลกระทบต่อ

ประสิทธิภาพของทีมโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับที่ผู้ให้ข้อมูลยืนยันว่า การคัดเลือกทีมถือเป็นความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดของการบริหารแบบ Agile เพราะ Agile มอบอำนาจการตัดสินใจให้ทีมสูง หากเลือกคนผิดอาจส่งผลกระทบต่อโครงการทั้งหมด นอกจากนี้ กิติมา หงส์ศิริกาญจน์ และคณะ (2562) ยังพบว่ามากกว่า 90 เปอร์เซ็นต์ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จจะระบุว่าทีมงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เนื่องจากบุคลากรเป็นทรัพย์สินที่สร้างการเติบโตให้บริษัทได้ในขณะที่สินทรัพย์อื่น ๆ ไม่สามารถพัฒนาตนเองได้

3. ระบบแรงจูงใจและทฤษฎีแรงจูงใจในบริบท Agile ผลการวิจัยพบว่าระบบแรงจูงใจในองค์กร SI ขนาดเล็กสะท้อนทฤษฎีแรงจูงใจหลายทฤษฎีพร้อมกัน ด้านปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ของ Herzberg ได้แก่ เงินเดือน โบนัส และสภาพแวดล้อมการทำงาน ถูกจัดการให้อยู่ในระดับที่ดี เพื่อป้องกันความไม่พึงพอใจ ขณะที่ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ได้แก่ การยอมรับในคุณค่า ความรับผิดชอบ และโอกาสเติบโต ถูกให้ความสำคัญเพื่อสร้างแรงจูงใจที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จักรี ศรีจารุเมธีญาณ (2563) ที่สรุปว่าแรงจูงใจมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ที่น่าสังเกตคือข้อค้นพบเกี่ยวกับบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความสำคัญกับ "ความท้าทาย" มากกว่าเงินเดือน สะท้อนให้เห็นว่าในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลเข้าถึงได้ง่าย บุคลากรที่มีความสามารถสูงมักบรรลุความต้องการขั้นพื้นฐานได้เร็วกว่าแต่ก่อน และต้องการก้าวไปถึง Self-Actualization ตามแนวคิดของ Maslow (1943) มากขึ้น ดังนั้น องค์กรที่ต้องการรักษาบุคลากรคุณภาพสูงในทีม Agile จึงต้องสร้างความท้าทายใหม่อยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นโครงการที่แปลกใหม่ ยากขึ้น หรือโอกาสในการบริหารโครงการสำคัญ ซึ่งเป็นมิติของแรงจูงใจที่ Agile Manifesto ไม่ได้ระบุไว้โดยตรง แต่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทางปฏิบัติ

4. โครงสร้าง Agile และบทบาทของ Scrum Master ผลการวิจัยยืนยันความสำคัญของ Scrum Master ตามที่ Schwaber (2004) กำหนดไว้ แต่ในบริบทขององค์กร SI ขนาดเล็ก บทบาทของ Scrum Master มีความกว้างและลึกกว่าที่ทฤษฎีกำหนดไว้ กล่าวคือ Scrum Master ไม่ได้เป็นเพียงผู้ควบคุมกระบวนการ แต่ยังทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาด้านเทคนิค ผู้คัดเลือกทีม และผู้เชื่อมประสานกับลูกค้าด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kniberg และ Ivarsson (2012) ที่ศึกษาการใช้ Agile ใน Spotify และพบว่าในองค์กรขนาดเล็กบทบาทต่าง ๆ มักถูกผสมรวมกันมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่

5. การประยุกต์ Agile แบบ Hybrid ในบริบทองค์กร SI ขนาดเล็กไทย จากการสังเคราะห์ผลการวิจัยทั้งหมด พบว่าการบริหารแบบ Agile ที่ประสบความสำเร็จในบริษัท SI ขนาดเล็กในประเทศไทย ไม่ใช้การนำ Agile มาใช้แบบ 100% ตามตำรา แต่เป็นการประยุกต์ใช้แบบ Hybrid Agile ที่ผสมหลักการ Agile กับบริบทเฉพาะขององค์กร ได้แก่ การรักษาโครงสร้างอำนาจบางส่วนไว้เพื่อความชัดเจนในการตัดสินใจ การเลือกใช้บุคลากรทั้งแบบ X และ Y ตามลักษณะงาน การสร้างวัฒนธรรมที่เข้ากันได้กับค่านิยมไทย และการใช้ Outsource อย่างมีกลยุทธ์แทนการพึ่งพาทีมประจำ 100% แนวทางนี้สะท้อนสิ่งที่ Pries-

Heje และ Krohn (2017) เรียกว่า Agile Adaptation ซึ่งเป็นการปรับ Agile ให้เหมาะกับบริบทขององค์กรและวัฒนธรรมท้องถิ่น มากกว่าการยึดหลักการแบบอุดมคติ

ข้อเสนอแนะ

- 1) องค์กร SI ขนาดเล็กควรออกแบบโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น สนับสนุนการกระจายอำนาจ และสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบครอบครัว เพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพในระยะยาว
- 2) ผู้บริหารควรพัฒนาภาวะผู้นำให้สามารถผสมผสานแนวคิดเชิงปฏิรูปและสถานการณ์ โดยเฉพาะการเข้าใจและปรับใช้ Agile ให้เหมาะกับวัฒนธรรมและลักษณะของบุคลากรไทย
- 3) ระบบแรงจูงใจควรครอบคลุมทั้งด้านการเงินและจิตวิทยา โดยเฉพาะการสร้างโอกาสในการพัฒนาและความท้าทายที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองบุคลากรรุ่นใหม่ที่ต้องการเติบโตมากกว่าเงินเดือน
- 4) งานวิจัยในอนาคตควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังหลายองค์กร เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ และควรออกแบบวิจัยที่สามารถวัดผลลัพธ์เชิงปริมาณของการนำ Agile มาใช้กับผลประกอบการได้อย่างชัดเจน

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณ อาจารย์ ดร.ชนะกัญจน์ ศรีรัตนบัลล์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ที่ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะอันมีคุณค่าตลอดการดำเนินงานวิจัย และขอขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ที่กรุณาใช้เวลาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ รวมถึงครอบครัวและเพื่อนร่วมรุ่นที่ให้การสนับสนุนและเป็นที่กำลังใจตลอดการศึกษา

บรรณานุกรม

- กิติมา หงส์ศิริกาญจน์, เณลิ้มเกียรติ วงศ์วนิชทวี, และบุรินทร์ สันติสาสน์. (2562). คุณลักษณะของทีมงานของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 14(2), 48–60.
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และ สุรศักดิ์ อุดมืองเพีย. (2563). แรงจูงใจในการทำงาน: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้. *วารสาร มจร อุบลประิทธิรศน์*, 5(1), 425–436.
- ณณา มนต์ปณีชา. (2563). การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กรจากการทำงานแบบแบ่งตามหน้าที่มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบอเจล์: กรณีศึกษาบริษัทเครื่องมือแพทย์ [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นิภาพร สุวัฒนวิช. (2562). แนวทางการใช้อเจล์ (Agile) ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จของธนาคารแห่งหนึ่ง [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.

- ปณิชา ตียะวัฒน์. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้กระบวนการพัฒนาซอฟต์แวร์รูปแบบ
อไจล์ของอุตสาหกรรมประกันในประเทศไทย [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. วิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ภูวนาถ เบ็ญจวรรณ. (2563). การศึกษาลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว
(Agile) [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สุกัญญา หอมหวาน, ดวงเดือน จันทร์เจริญ, ชมสุภัค ครุฑกะ, และกฤษฎา ตั้งชัยศักดิ์. (2561). รูปแบบ
การจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ. วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยี
แห่งสุวรรณภูมิ, 3(2), 329–343.
- อังกอร์ คชะว้างศรี และ จุฑาทิพย์ พหลภาคย์. (2564). บริบทของการบริหารการตลาดสมัยใหม่ภายใต้
แนวคิดการทำงานแบบอไจล์. วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ, 12(2), 139–140.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. The Free Press.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
- Conboy, K. (2009). Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in
information systems development. Information Systems Research, 20(3), 329–354.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. Training and
Development Journal, 23(5), 26–34.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work (2nd ed.). John
Wiley & Sons.
- Hobday, M., Davies, A., & Prencipe, A. (2005). Systems integration: A core capability of the
modern corporation. Industrial and Corporate Change, 14(6), 1109–1143.
<https://doi.org/10.1093/icc/dth080>
- Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2012). Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters &
Guilds. Spotify Engineering.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.
- McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. McGraw-Hill.
- Radha Shankarmani, Renuka Pawar, & Mantha, S. S. (2012). Agile methodology adoption:
Benefits and constraints. International Journal of Computer Applications, 58(15), 31–
36.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. Personnel Psychology, 40(3), 437–453.
- Schwaber, K. (2004). Agile project management with Scrum. Microsoft Press.

Sommer, A. F. (2019). Agile transformation at LEGO Group. *Research-Technology Management*, 62(5), 20–29. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1638486>