

รายงานผลการเข้าร่วมฟังการเสวนา

เรื่อง การทำงานแบบ Silo
ผลกระทบต่อการพัฒนากระบวนการ และแนวทางการแก้ไข

จัดโดย



วันพุธที่ 19 พฤศจิกายน พ.ศ.2557

ณ เขตอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ประเทศไทย
(Software Park Thailand)
ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

ผู้จัดทำรายงาน

รองศาสตราจารย์ทัศนีย์วรรณ ศรีประดิษฐ์

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

รายงานผลการเข้าร่วมฟังเสวนา
เรื่อง การทำงานแบบ Silo ผลกระทบต่อการพัฒนาระบบ และแนวทางการแก้ไข

1. ผู้เข้าร่วมฟังการเสวนา

ชื่อ นางสาวทัศนีย์วรรณ ศรีประดิษฐ์ ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์
สังกัด สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โทร. 8290

ไปเข้าร่วมฟังการเสวนา เรื่อง การทำงานแบบ Silo ผลกระทบต่อการพัฒนาระบบและแนวทางการแก้ไข
ณ เขตอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ประเทศไทย ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ประเทศไทย
ตั้งแต่วันที่ 19 พฤศจิกายน 2557 ระยะเวลา ครึ่งวัน บ่าย

2. รายละเอียดเกี่ยวกับการเสวนา

2.1 หัวข้อเรื่อง การทำงานแบบ Silo ผลกระทบต่อการพัฒนาระบบและแนวทางการแก้ไข

2.2 ผู้เข้าร่วมฟังการเสวนา จำนวน 50 คน ส่วนใหญ่เป็นนักพัฒนาซอฟต์แวร์ นักทดสอบซอฟต์แวร์ และ
นักประกันคุณภาพซอฟต์แวร์ของบริษัทเอกชน

2.3 วิธีการเสวนา

วิทยากรได้แบ่งปันประสบการณ์ในการพัฒนาระบบ โดยวิธีการเสวนาและอภิปรายกลุ่มเป็นภาษาไทย

2.4 วัตถุประสงค์ของการเสวนา

เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแบ่งปันประสบการณ์เกี่ยวกับปัญหาการทำงานแบบ silo ที่เกิดขึ้นกับ
ในหลายๆ หน่วยงาน และมีแนวทางหรือวิธีการในการแก้ไขหรือลดปัญหาที่เกิดจากการทำงานแบบ silo
อย่างไรบ้าง ที่เป็นไปได้

คำชี้แจงการใช้เอกสาร

ขอขอบคุณที่ท่านให้ความสนใจศึกษาเอกสารเผยแพร่ความรู้ (KM) ของสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มสธ.
ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์เชิงวิชาการในวงกว้าง ทั้งนี้ หากท่านนำข้อมูลจากเอกสารนี้ไปใช้ประโยชน์ ขอให้
อ้างอิงแหล่งที่มาของเราด้วย พร้อมทั้งแจ้งให้เราทราบถึงแหล่งที่ท่านนำไปใช้อ้างอิง โดยแจ้งมาทางอีเมล
stoffice@stou.ac.th เพื่อประโยชน์ในการบูรณาการข้อมูลร่วมกัน

2.5 วิทยากร



คุณกุลวัฒน์ วงศาโรจน์
MD & Agile Coach,
Lean In Consulting



คุณทวีร พานิชสมบัติ
Agile Coach, Odd-E



คุณมารศรี หาญเจริญไพฑูรย์
Consulting Lead Assistant
Vice President,
บริษัท พีทีที ไอลีชั่น จำกัด



คุณวีระศักดิ์ กฤษณประพันธ์
รองกรรมการผู้จัดการ
บริษัท กรีนไลน์ ซินเนอร์จี จำกัด
CMMI-DEV Level3



คุณอรุณเทพ แสงวาริทิพย์
Bridge Asia



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรพันธ์ แดงเดช
คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
ประธานชมรม Thailand SPIN
ผู้ดำเนินการเสวนา

2.6 สรุปเนื้อหาสาระจากการฟังเสวนา

ปัญหาการทำงานแบบ silo เกิดขึ้นกับในทุกๆ หน่วยงาน เพราะเป็นธรรมชาติของการบริหารงาน ฉะนั้นคำถามก็คือ "การลดปัญหาที่เกิดจากการทำงานแบบ silo ในกรณีนี้ ทำได้อย่างไร?"

- ทำระบบให้ผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจ ลงทุน ไปตั้งเยอะ แต่ทำยังงี้ก็ไม่มีข้อมูลเข้ามา อย่างที่ดังใจไว้???
- ทำระบบยังงี้ก็ไม่ได้ productivity ที่ควร จะได้จากระบบตามที่วางแผนไว้ซะที??

สัมมนานี้จะมุ่งเน้นที่จะตอบคำถามดังกล่าวนี้ โดยเริ่มต้นที่ "ปัญหาของการเป็น silo มีผลต่อการทำงานพัฒนาระบบ และ big data อย่างไร?" และ "จากปัญหาที่เกิดขึ้น มีแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาอย่างไรบ้าง ที่เป็นไปได้?"

- สาเหตุอาจจะเป็นได้จากหลากหลายสาเหตุครับ แต่หนึ่งในสาเหตุที่ Classic ที่สุดคือ **"การทำงานแบบเป็น silo"**
- เจ้า Silo ที่ว่านี้หน้าตาเป็นยังงี้? ทำไมถึงเกิดปัญหานี้กับเกือบทุกองค์กร?
- แล้วเราพอจะมีแนวทางการแก้ไขไหม?

ในทางปฏิบัติของหลาย ๆ องค์กร ทั้งภายในและต่างประเทศหลายแห่ง เกิดจากการบริหารและการจัดการที่มีแนวความคิดจากโครงสร้างขององค์กร ที่ส่วนใหญ่ยังแบ่งงานในลักษณะ Silo – Based นั่นคือการแบ่งงานตามหน้าที่ หรือตาม Function มากกว่า การคำนึงถึงกระบวนการในการดำเนินงาน ที่ในปัจจุบันใช้คอมพิวเตอร์เข้าช่วยในแทบทุกองค์กร ซึ่งกระบวนการทำงานโดยใช้คอมพิวเตอร์ในขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ นั้น จะมีลักษณะเป็น Integrated – Based ซึ่งอาจจะกล่าวโดยย่อได้คือ เป็นการดำเนินงานที่เชื่อมต่อ กระบวนการทำงานในแต่ละกิจกรรมและในแต่ละขั้นตอนเข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่อง ภายในสายงานเดียวกันและข้ามสายงานอย่างอัตโนมัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขั้นตอนการประมวลผล (process) ซึ่งในขั้นตอนนี้ องค์กรที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นหลักในการดำเนินงาน เช่น ในวงการการเงิน การธนาคาร ตลาดหลักทรัพย์ บริษัทการบิน และการให้บริการแบบอัตโนมัติ ทั้งในลักษณะ Online และ Offline โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้บริการที่เป็นลักษณะ One Stop Service จะมีลักษณะการใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการดำเนินงานเป็นส่วนใหญ่ และมีนัยสำคัญยิ่งต่อความพึงพอใจของลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญที่ไม่อาจปฏิเสธได้

การใช้ ICT ในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก โดยเฉพาะความต้องการให้ ICT ตอบสนองการทำงานได้อย่างรวดเร็ว และสามารถที่จะปรับเปลี่ยนให้ทันกับการแข่งขัน ความต้องการดังกล่าวนำไปสู่วิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาระบบ ในการพัฒนาซอฟต์แวร์มีแนวคิดการพัฒนา ที่เรียกว่า Agile software development ซึ่งจะทำให้ซอฟต์แวร์สามารถที่จะผลิตรุ่นใหม่ (release) ได้บ่อยมากขึ้น และตรงกับความต้องการจริงๆ มากขึ้น

งานที่ให้บริการแก่ลูกค้า ไม่ได้ดำเนินการที่แผนกใดแผนกเดียวจบ เป็นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายๆ แผนก แต่การทำงานไม่มีการพูดคุย/ประสานกัน ไม่มีความไว้วางใจ (trust) ซึ่งกันและกัน เพราะไม่คาดหวังว่าคนอื่นจะทำได้ดีเท่ากับตนเอง หรือคิดว่าที่ตนทำอยู่ก็เพียงพอแล้ว ไม่จำเป็นต้องทำอะไรเพิ่มเติมอีก พอทำงานส่วนของตนเองเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็โยนงานต่อไปให้คนอื่นทำต่อ (โย้ยกันเป็นทอดๆ) ผลกระทบคือ ลูกค้าได้รับงานล่าช้า ปัญหาของ big data ก็เช่นเดียวกัน ข้อมูลไม่ไหลไปถึงจุดหมายที่ต้องการ เพราะไปติดอยู่ที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เนื่องจากความคิดที่ว่า ตนเองเป็นเจ้าของ data ใครห้ามแตะ

ในขณะที่การใช้ข้อมูลเพื่อช่วยการตัดสินใจในองค์กร มีแนวคิดที่เรียกว่า big data ซึ่งปัจจุบันได้รับการกล่าวถึงอย่างมากในการธุรกิจขณะนี้ ที่น่าสนใจคือ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนา software แบบใหม่ หรือการนำแนวคิดของ big data มาใช้ หนึ่งในปัจจัยที่สำคัญมากต่อความสำเร็จคือการที่องค์กรลดปัญหาของการเป็น silo ในองค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะ agile ก็ต้องการ cross functional team (หรือแม้แต่จะใช้ waterfall ก็ต้องการความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน) ในขณะที่ big data ก็ต้องการการไหลของข้อมูลที่ราบรื่นไปถึงจุดหมายที่ต้องการ ไม่ใช่ไหลไปติดอยู่ที่แผนกใดแผนกหนึ่งในองค์กร

มีผู้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการทำงานแบบ Silo คือ ให้ทุกคนเลิกใช้ตำแหน่งของตัวเอง ไม่ต้องรู้ว่าอยู่หน่วยงานไหน HR, FN, IT แต่ใช้หมายเลขที่กำหนดไว้ในทีมงาน ตั้งเป็นศูนย์หน้า ปีกซ้าย ปีกขวา ป้องกันหลัง (back) และมี MD เป็นผู้รักษาประตู

หรือจัดโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบสควอช ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นบริษัทเล็กๆ แต่ละสควอชทำได้ทุกอย่าง จบในตัว และแชร์ความรู้ (knowledge) กันระหว่างสควอช โดยที่แต่ละสควอชมีเป้าหมาย (goal) ร่วมกัน ซึ่งเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (culture)

ผู้บริหารระดับสูงต้องมาร่วมประชุม เพื่อพิจารณากำหนดขั้นตอนการทำงาน มีหน่วยงานประชาสัมพันธ์ ถ่ายรูปผู้บริหารที่มาเข้าร่วมประชุม นำไปประชาสัมพันธ์การทำงาน และกำหนดให้ผู้บริหารตัดริบบิ้นเมื่อเปิดตัวโมดูลแรก และทุกๆ โมดูลที่แล้วเสร็จ

กำหนดให้ผู้บริหารระดับสูง (CEO) เข้ามารับรู้การทำงานของทีมงาน IT เพื่อให้การสนับสนุนให้กำลังใจ ซึ่งการสลาย Silo อาจทำให้ผู้มีอำนาจบางกลุ่มต้องสูญเสียอำนาจไป จะทำอะไรถึงจะรายงานปัญหาที่เกิดขึ้นให้กับ CEO ทราบได้ ซึ่ง CEO ต้องมีวิสัยทัศน์ (vision) ที่ชัดเจน เข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กร ว่ามีอะไรเปลี่ยนแปลงไปถึงไหนแล้ว จะจัดตั้งทีมที่ปรึกษา หรือจะให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตัวเอง ซึ่งต้องใช้เวลาและงบประมาณในส่วนนี้

ปัจจุบัน หมดยุคที่คนๆ หนึ่ง จะเก่งในด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ แต่ควรฝึกให้คนๆ หนึ่ง เก่งเพิ่มขึ้นอีกอย่างน้อย 1 ด้าน เพื่อประโยชน์ในการใช้คนให้คุ้มค่ามากขึ้น หรือปรับเปลี่ยนให้สามารถทำงานแทนกันได้ หรือกำหนดให้ทำงานแบบประกบกัน เพื่อเพิ่มทักษะ (skill) ในการทำงาน



2.7 สถานที่ฝึกอบรม

เขตอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ประเทศไทย ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ประเทศไทย



3. ประโยชน์ที่ได้รับ

- 1) ได้รับความรู้ในเรื่องของการทำงานแบบ Silo ในกระบวนการพัฒนาระบบ และปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานที่มีการทำงานในลักษณะนี้
- 2) ได้รับความรู้ในเรื่องของแนวทางหรือวิธีการในการแก้ไขหรือลดปัญหาที่เกิดจากการทำงานแบบ silo ที่เป็นไปได้
- 3) ได้รับทราบความคิดเห็นและประสบการณ์จากวิทยากรที่มาเสวนา ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในแวดวงของการพัฒนาระบบขนาดใหญ่

4. ข้อเสนอแนะ

บุคลากรที่ทำงานเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ไม่ว่าจะสายวิชาการหรือสายสนับสนุน ควรเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตลอดเวลา และกระบวนการพัฒนาระบบมีแนวคิดรูปแบบใหม่ๆ ที่ปรับเปลี่ยนตามความต้องการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

คำชี้แจงการใช้เอกสาร

ขอขอบคุณที่ท่านให้ความสนใจศึกษาเอกสารเผยแพร่ความรู้ (KM) ของสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มสธ. ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์เชิงวิชาการในวงกว้าง ทั้งนี้ หากท่านนำข้อมูลจากเอกสารนี้ไปใช้ประโยชน์ ขอให้อ้างอิงแหล่งที่มาของเราด้วย พร้อมทั้งแจ้งให้เราทราบถึงแหล่งที่ท่านนำไปใช้อ้างอิง โดยแจ้งมาทางอีเมล stoffice@stou.ac.th เพื่อประโยชน์ในการบูรณาการข้อมูลร่วมกัน