

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

PN_24-CP-59-GE-TRC-A : Training Course on Lean Digital Transformation

ระหว่างวันที่ 11 – 14 พฤษภาคม 2567

ณ ประเทศตุรกี

จัดทำโดย นายเอกสิทธิ์ อิ่มจินดา

นักประมวลผลข้อมูล 8 ฝ่ายพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล การไฟฟ้านครหลวง

วันที่ 1 ธันวาคม 2567

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1. บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Digital Transformation, DX) คือสิ่งที่ทุกๆ องค์กรต้องพบเจอ และต้องปรับตัว เพื่อให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่อย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนและใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องมีแนวคิดและการบริหารจัดการ ลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างประโยชน์ออกไปได้ (LEAN) โดยเนื้อหาในการอบรมนี้จะกล่าวถึงแนวคิด, องค์ประกอบ, เทคนิคและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ LEAN ซึ่งจะมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการในการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Lean Digital Transformation) ที่เหมาะสมกับองค์กรธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs)

1.2. เนื้อหา

ความหมายของ LEAN

แนวคิดของ Lean คือ “Doing more with less” ในทางธุรกิจจะหมายถึงการดำเนินการที่ได้ผลลัพธ์สูงสุดโดยเสียต้นทุนต่ำที่สุด เช่นการใช้แรงงานคน, ลงทุนเครื่องมือ, ใช้พื้นที่ในการผลิตให้น้อยลงแต่ยังได้ผลผลิตที่เท่าเดิมหรือมากขึ้น รวมไปถึงการจัดเก็บคลังสินค้าที่ไม่เก็บของมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น

การบริหารจัดการที่ดีจะประสบความสำเร็จได้จะมีปัจจัยหลัก 3 อย่าง

1. การบริหารจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Management Infrastructure) จะต้องมีความพร้อมทั้งโครงสร้างองค์กร, กระบวนการพัฒนาทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน และมีการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา
2. การจัดการด้านกระบวนการดำเนินการ (Operating System) ต้องมีความพร้อมทางด้านบุคลากร, กระบวนการ, วัตถุประสงค์ และข้อมูล เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง
3. การจัดการด้านแนวคิด, ชุดความสามารถและพฤติกรรมของบุคลากร (Mindset, Capabilities & Behaviors) สร้างความตระหนักรู้ถึงเป้าหมายและภารกิจขององค์กร และบทบาทของตนเอง เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา และสร้างภาวะผู้นำพร้อมทั้งสนับสนุนให้เกิดบุคลากรต้นแบบ (Role model) ในองค์กร

การจัดการด้านกระบวนการดำเนินงานมักเกิดความสูญเสีย ที่เกินความจำเป็นจนทำให้การ Lean ไม่ประสบผลสำเร็จซึ่งสามารถจำแนกได้ออกเป็น 7 อย่าง

1. การผลิตที่เกินความจำเป็น (Overproduction) ไม่มีการสำรวจตลาดหรือความต้องการที่แท้จริง มุ่งเน้นแต่จะผลิตสินค้าออกมาเป็นจำนวนมาก หรือพยายามใช้ทรัพยากรให้หมดไปโดยไม่จำเป็น
2. การกำหนดกระบวนการงานขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และไม่มีประสิทธิภาพ (Overprocessing) กระบวนการหรือขั้นตอนบางอย่างอาจจะกระทบกับระยะเวลาการผลิต เช่นการตรวจสอบสินค้าทุกชิ้นโดยไม่มีการควบคุม หรือการกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนไว้
3. การปรับเปลี่ยนการทำงาน (Rework) มีการเปลี่ยนวิธีการหรือบุคลากรที่ใช้ในการดำเนินการบ่อยเกินไป ทำให้ขาดผู้ที่มีองค์ความรู้ หรือความเชี่ยวชาญในการทำงาน
4. การใช้เวลาอย่างเปล่าประโยชน์ (Waiting) ในบางอุตสาหกรรม อาจจะมีบางกระบวนการที่จำเป็นต้องใช้เวลาในการดำเนินการ ซึ่งหากไม่มีการจัดการที่ดีก็จะเสียเวลาในช่วงนั้นไป
5. ระบบกระบวนการผลิต (Motion) หากไม่มีการออกแบบกระบวนการผลิตที่ดี มักจะทำให้การดำเนินการเกิดข้อผิดพลาดและติดขัดได้
6. การเคลื่อนย้ายและขนส่งสินค้า (Transport)
7. การจัดเก็บสินค้า (Inventory)

ซึ่งการปล่อยให้เกิดความสูญเสียโดยที่ยังไม่มีการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงใดๆ จะมีแต่ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น โดยที่ผลผลิตไม่เพิ่มขึ้น

ความหมายของ Digital Transformation (DX)

เป็นการทำความเข้าใจเรียนรู้ถึงเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำมาปรับใช้งานในองค์กรซึ่งจะต้องมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในทุกด้าน เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพและผลผลิตที่ดีขึ้น ซึ่งไม่ใช่แค่การเปลี่ยนมาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเท่านั้น ต้องมีการคิดรูปแบบธุรกิจและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการนำเทคโนโลยีมาใช้

กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการทำ DX จะมีให้เลือกอยู่ 2 รูปแบบ

1. Top-to-Bottom Strategy คือการที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่นการออกเป็นนโยบายเพื่อนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ และให้บุคลากรในองค์กรรับทราบและดำเนินการ ซึ่งจะเหมาะกับองค์กรที่มีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน มีการกำหนดโครงสร้างและรูปแบบธุรกิจใหม่สำหรับการนำเทคโนโลยีมาใช้ไปแล้ว
2. Bottom-to-Top Strategy คือการให้เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงเฉพาะหน่วยงาน หรือกำหนดหน่วยงานนำร่องทำเป็นตัวอย่างและค่อยๆ ขยายขอบเขตไปยังหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กรต่อไป ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถทำให้มองเห็นทิศทางในการปรับเปลี่ยนองค์กรได้

ในธุรกิจ SMEs จะมีความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อนำเทคโนโลยีมาใช้งานดังนี้

1. ข้อจำกัดด้านการเงิน เนื่องจากจะต้องมีการใช้เงินในการลงทุนเริ่มต้นสูง จะทำให้องค์กรมีภาระในเรื่องค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น
2. ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ ในการนำเทคโนโลยีมาใช้ จำเป็นต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญ และต้องมีการฝึกฝนเรียนรู้เพื่อให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ความขัดแย้งในการเปลี่ยนแปลง อาจเกิดจากวัฒนธรรมขององค์กร หรือความเคยชินในการปฏิบัติงานในรูปแบบเก่าๆ ทำให้ไม่กล้าเสี่ยงที่จะยอมรับหรือให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
4. ปัญหาในการขยายตัวขององค์กร ทุกการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และแนวธุรกิจที่เปลี่ยนไปจากเดิม ซึ่งจะทำให้องค์กรจะต้องรับมือกับการขยายตัวทั้งในเรื่องบุคลากรที่เพิ่มขึ้น โครงสร้างองค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยน และความยากในการดำเนินการไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดจนกระทบการดำเนินธุรกิจ
5. ด้านความปลอดภัย จะต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของข้อมูล (Data) ไม่ให้เกิดการรั่วไหล และจึงต้องมีการนำมาตรฐานมาควบคุมการดำเนินงานและต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดความปลอดภัย ซึ่งจะทำให้การดำเนินธุรกิจมีขั้นตอนที่เพิ่มขึ้น
6. การเปลี่ยนแปลงของตลาดและลูกค้า ต้องรับมือกับแรงกดดันจากคู่แข่ง และความความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะทำให้การเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อมาตอบโจทย์ในระยะยาวทำได้ยากขึ้น

การบริหารจัดการในการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Lean Digital Transformation)

ในช่วงแรกเริ่มการเปลี่ยนแปลงนำเทคโนโลยีมาใช้มันจะเป็นเพียงแค่การนำเทคโนโลยีมาทดแทนการทำงานเดิม เช่น การใช้เครื่องจักรมาแทนคนเพียงเท่านั้น แต่ในความหมายของการ Lean จะมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มศักยภาพของการผลิตโดยใช้ทรัพยากรเดิมที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นข้อมูล (Data), บุคลากร (People), เครื่องมือ (Tool) และเครื่องจักร (Machines) ให้คุ้มค่าหรือเลือกใช้เทคโนโลยีที่ตรงกับความต้องการของธุรกิจ รวมไปถึงการปรับกระบวนการในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในองค์กรด้วย

การที่จะเลือกนำเทคโนโลยีใดมาใช้เพื่อสามารถตอบสนองกับองค์กร สิ่งที่เป็นคือการประเมินความพร้อมด้านดิจิทัล ซึ่งจะช่วยให้สามารถระบุได้ว่ากลยุทธ์ขององค์กรกับเทคโนโลยีที่เลือกใช้มีความเหมาะสมกันเพียงใด โดยจะมีขั้นตอนในการดำเนินการในการปรับปรุงความพร้อมดังนี้

1. การประเมินและการเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เพื่อดูว่าเครื่องมือที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความทันสมัย และเพียงพอต่อความต้องการกับแผนธุรกิจในอนาคตหรือไม่
2. แผนการพัฒนา กำหนดแผนการดำเนินการโดยแบ่งเป็นระยะที่ชัดเจน และเหมาะสมกับการดำเนินการธุรกิจ
3. ดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป การนำเทคโนโลยีใหม่ควรดำเนินการแบบที่ไม่ทำให้การประกอบกิจการหลักต้องหยุดชะงัก และควรแน่ใจแล้วว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถตอบสนองกับธุรกิจได้ แล้วจึงค่อยๆ ปรับแผนนำเทคโนโลยีมาเพิ่มเติม
4. การฝึกอบรม และการพัฒนาองค์ความรู้ มั่นคงสำรวจความพร้อมทางด้านบุคลากร และฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ความชำนาญในเทคโนโลยี และดูว่าบุคลากรสามารถที่จะใช้งานเทคโนโลยีนั้นได้หรือไม่

การใช้เครื่องมือในการประเมินและวัดผลความพร้อมด้านดิจิทัลขององค์กร จะช่วยให้เห็นภาพรวมได้มากขึ้น ซึ่งมีการแนะนำเครื่องมือที่สามารถช่วยได้ดังนี้

- IMPULS Industry 4.0 Readines
- BCG Digital Acceleration Index (DAI)
- GPMI4.0 (Global Production Model Industry 4.0)

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

ประโยชน์ต่อตนเอง

ได้รับความรู้ในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ได้ปรับเปลี่ยนความรู้เดิมว่าการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เป็นเรื่องของฝ่าย IT เท่านั้น ที่จะต้องเป็นผู้ศึกษาและวิเคราะห์ความเหมาะสมและความคุ้มค่าในการลงทุน และพัฒนาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี เพื่อใช้ในการดูแลระบบในช่วงการใช้งาน แต่ในความเป็นจริงแล้ว การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการไปทั้งองค์กร ต้องสร้างความพร้อมให้กับทุกระดับ ควรสำรวจและพัฒนาความพร้อมก่อนที่จะเริ่มนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร เพื่อใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เลือกใช้เทคโนโลยีที่เกินความจำเป็น หรือมีความซับซ้อนมากเกินไปบุคลากรจะใช้งานได้ ซึ่งจะทำให้เกิดการสูญเสียในด้านค่าใช้จ่าย และไม่เกิดผลดีในการปรับเปลี่ยนองค์กร

ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

นำสิ่งที่เรียนรู้มาปรับใช้เพื่อวิเคราะห์ความต้องการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อที่จะวิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนาและเลือกใช้เครื่องมือที่ตรงกับแผนและนโยบายขององค์กรได้

ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพ

เกิดองค์ความรู้ใหม่ ได้มองเห็นตัวอย่าง (Case Study) ขององค์กรอื่น ที่เคยผ่านการใช้เทคนิคต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และนำไปปรับใช้ให้กับตัวเองเพื่อพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีได้ดียิ่งขึ้นได้

กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วัน

เผยแพร่และอธิบายความรู้ความเข้าใจที่ได้ฝึกอบรมให้กับเพื่อนร่วมงาน ผ่านการประชุมทีมโดยมีผู้ร่วมรับฟัง 10 คน

กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือน

นำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในการจัดซื้อจัดจ้างโครงการระบบบริหารจัดการรับชำระเงิน (Digital Payment Management)

ขอบเขตของโครงการ



ส่วนที่ 3 เอกสารแนบ

- รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ
 - กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)
 - เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)
 - รายงานก่อนการเดินทางที่ท่านดำเนินการ (Country Paper-Thailand)
 - เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)
-