

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีไอ

24-CP-59-GE-TRC-A

Training Course on Lean Digital Transformation

ระหว่างวันที่ 11 – 14 พฤศจิกายน 2567

ผ่านระบบการประชุมทางไกล



จัดทำโดย

นางสาวสมัชญา ทองเลิศ

นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ

สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1. ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการ

โครงการอบรมออนไลน์ขององค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization - APO) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการมีความเข้าใจและสามารถนำแนวคิดการผลิตแบบลีน (Lean) มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต โดยการทำให้กระบวนการมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น ช่วยลดต้นทุนด้านวัตถุดิบและทรัพยากร รวมถึงช่วยลดของเสีย (Waste) จากกระบวนการ โดยเมื่อมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่การผลิตแบบลีนมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถสร้างโอกาสใหม่ๆ ในการพัฒนาองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ผันผวนในปัจจุบัน ดังนั้น การผสมผสานแนวทางลีนเข้ากับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation หรือ DX) จึงสามารถสร้างประโยชน์และช่วยยกระดับการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิต องค์กร รวมถึงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ได้ ซึ่งแนวทางนี้ไม่เพียงแต่ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน แต่ยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้าและผู้รับบริการอีกด้วย

การใช้หลักการลีนไม่เพียงจะเป็นประโยชน์ต่อการผลิตเท่านั้น แต่ยังสามารถนำมาปรับใช้กับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อยกระดับการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอีกด้วย การบริหารจัดการแบบลีนเป็นแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภาพระดับองค์กร การผสมผสานหลักการลีนเข้ากับ DX สามารถเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพสูงในการปรับกระบวนการทำงานหรือการผลิตให้เรียบง่ายอย่างมีนัยสำคัญ ช่วยให้องค์กรสามารถระบุและนำกลไกที่มีประสิทธิภาพสูงสุดมาใช้ในการปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัล

อย่างไรก็ตาม ณ ปัจจุบันการนำหลักการลีน DX ไปใช้ ยังเผชิญความท้าทายในด้านต้นทุนทางการเงินและเทคโนโลยี รวมถึงองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง และผู้เชี่ยวชาญที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการนำไปใช้กับ SMEs

โดยหลักสูตรฝึกอบรมนี้มุ่งเสริมสร้างขีดความสามารถและความเชี่ยวชาญในการผสมผสานแนวปฏิบัติแบบลีนเข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย เพื่อช่วยให้ภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องสามารถปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ ขจัดความสูญเปล่า และยกระดับอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งเนื้อหาในการอบรมครั้งนี้ ประกอบด้วย (1) การจัดการแบบลีนและแนวทางปฏิบัติใน SMEs (2) แนวคิดและแนวทาง DX (3) โอกาสและความท้าทายสำหรับการบูรณาการหลักการลีนและ DX (4) การนำหลักการลีนและ DX ไปใช้ในภาคการผลิต และ (5) กรณีศึกษา

2. เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการอบรม

2.1 สรุปการบรรยาย

การอบรมผ่านระบบออนไลน์ครั้งนี้มีผู้บรรยาย 2 ท่าน คือ Mr. Ufuk Kaya ตำแหน่ง Ankara Model Factory Director จาก Ankara Model Factory และ Dr. Guven Gurkan Inan ตำแหน่ง Assistant Professor จาก Edinburgh Business School ซึ่งสามารถสรุปเนื้อหาการอบรมฯ โดยสังเขปได้ดังนี้

1) แนวคิดการผลิตแบบลีน (Lean Production) คือ แนวคิดการดำเนินงานแบบมุ่งเน้นประสิทธิภาพสูงสุดในการผลิต โดยให้ความสำคัญกับการลดของเสียและความสูญเปล่า เพื่อลดต้นทุนและทรัพยากรที่ใช้ และสร้างมูลค่าให้กับสินค้า (ผลลัพธ์) โดยแนวคิด Lean Production มีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ประการ คือ (1) การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน (Management Infrastructure) (2) ระบบการดำเนินการ (Operating System) และ (3) ความคิด ความสามารถ และพฤติกรรม (Mindsets, Capabilities and Behaviors)

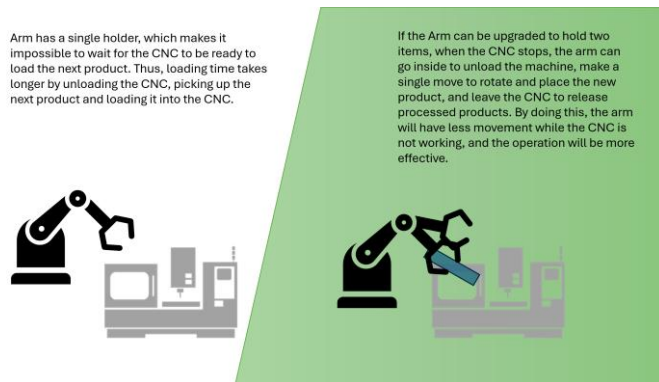


รูปภาพที่ 1 องค์ประกอบพื้นฐานของ Lean Production

และมีศัตรู (Enemies) คือ (1) ความแปรปรวน (Variability) ที่ทำให้กระบวนการทำงานต่างไปจากมาตรฐาน (2) ของเสีย (Waste) ที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรมากเกินไป และ (3) ความไม่ยืดหยุ่น (Inflexibility) ของระบบที่ทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ โดยการจัดการกับ "ศัตรู" ของการผลิตแบบลีนข้างต้น จะช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

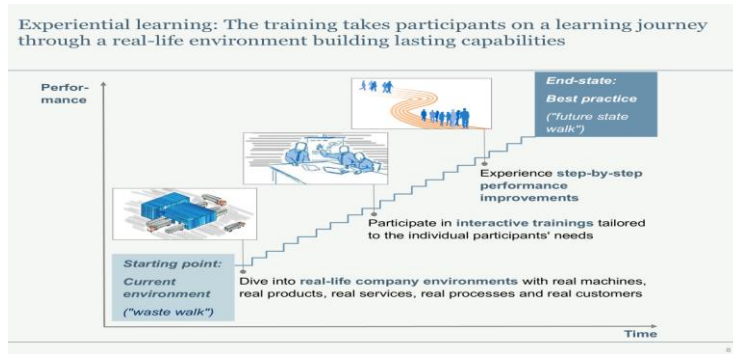
2) แนวคิดการบริหารจัดการแบบลีน (Lean Management) คือปัจจัยสำคัญต่อ DX โดยแนวคิดดังกล่าวให้ความสำคัญกับการลดของเสีย สร้างมูลค่าสูงสุด และการสร้างมาตรฐานของกระบวนการผลิต/ทำงาน ทั้งนี้ DX คือ การผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับการดำเนินธุรกิจ/การทำงานขององค์กร อย่างรอบด้าน โดย DX มักจะเกี่ยวข้องกับการจัดโมเดลธุรกิจแบบใหม่ การปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร และการนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ DX ยังเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจโดยยึดข้อมูลเป็นหลัก (Data-Driven Decisions) การเพิ่มความโปร่งใสในกระบวนการ และการรู้จักปรับตัวในการดำเนินงาน

ในโอกาสนี้ ผู้บรรยายได้ยกตัวอย่างกรณีการนำหุ่นยนต์มาช่วยทำงาน (Collaboration Robots: Cobots) ในกระบวนการผลิต ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยยกระดับการผลิต/การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



รูปภาพที่ 2 การใช้ Cobots เพื่อยกระดับการผลิต

3) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ในโรงงานต้นแบบ (Model Factories) มีความสำคัญต่อการเรียนรู้และจดจำในระยะยาว โดยในโรงงานต้นแบบจะมีการจัดเตรียมสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่สมจริง เน้นการพัฒนาทักษะเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และเน้นการปฏิบัติจริงเพื่อส่งเสริมการจดจำ (Experiential Learning) โดยปัจจัยที่ส่งผลให้การผลิตแบบลีนประสบความสำเร็จ คือ การสร้างขีดความสามารถของบุคลากร การสื่อสารเชิงรุก การมีส่วนร่วมของผู้นำ และการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งผู้บรรยายได้ยกกรณีตัวอย่างของโครงการ “Learn & Transform” ของโรงงานต้นแบบในอังการา (Ankara Model Factory) มาเป็นตัวอย่าง



รูปภาพที่ 3 การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์

4) การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเพื่อประสิทธิภาพของธุรกิจ เน้นความเชื่อมโยงระหว่างความสามารถด้านดิจิทัลและประสิทธิภาพของธุรกิจ โดยเฉพาะ SMEs ที่เดิมทีจะให้ความสำคัญกับปริมาณการขาย กำไร และปริมาณเงินหมุนเวียน แต่ถ้าหากธุรกิจสามารถบริหารจัดการความสามารถทางการแข่งขันได้ ก็จะช่วยให้อัตราผลตอบแทนได้ดียิ่งขึ้น โดยทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV)¹ ชี้ให้เห็นว่า ทรัพยากรดิจิทัลที่เหนือกว่าจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งนี้ ผู้บรรยายได้ยกตัวอย่างจาก Ifyil Thermo ในประเทศตุรกี เพื่อยกตัวอย่างความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการส่งออก

สำหรับประเทศไทยก็ได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจเช่นกัน เช่น แพลตฟอร์มร้านค้าออนไลน์ต่าง ๆ ที่ใช้ AI ในการแนะนำสินค้าที่ผู้บริโภคมีความสนใจ และปรับปรุงระบบโลจิสติกส์ ส่งผลให้ผู้บริโภคมีความพึงพอใจและช่วยให้แพลตฟอร์มฯ สามารถทำอะไรได้

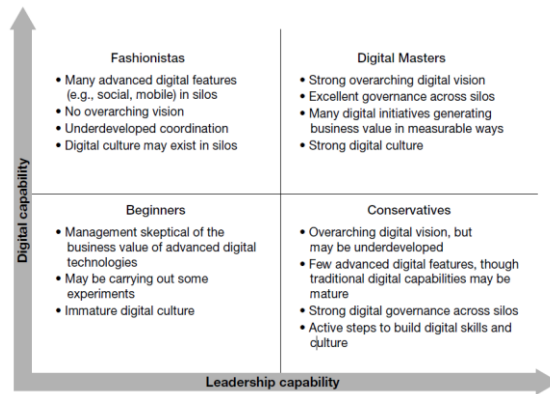


รูปภาพที่ 4 แนวทางการบริหารความสามารถ

5) กรณีศึกษาในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของ SMEs ได้ระบุนโยบายที่ SMEs เผชิญ เช่น ข้อจำกัดทางการเงิน การขาดความชำนาญ ประเด็นด้านความมั่นคงปลอดภัย และความกลัวในการแบกรับความเสี่ยง เป็นต้น ทั้งนี้ กลยุทธ์ที่สามารถช่วยให้ SMEs ก้าวข้ามอุปสรรค ได้แก่ การวางแผนการเงินผ่านกองทุนพัฒนา SMEs การพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญ และการยกระดับมาตรการด้านความปลอดภัย และการดำเนินโครงการนำร่องเพื่อเตรียมยกระดับธุรกิจ โดยผู้บรรยายได้กล่าวถึง Digital Mastery Matrix ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินระดับความก้าวหน้าและความพร้อมขององค์กรในการปรับตัวสู่ดิจิทัล โดยเครื่องมือนี้มุ่งเน้น 2 มิติหลัก คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้ และความซับซ้อนด้านการบริหารจัดการ โดยมีการวัดผลออกมาเป็น 4 กลุ่ม คือ ระดับเริ่มต้น (Beginners) องค์กรที่ลงทุนด้านเทคโนโลยีแต่ขาดการบูรณาการเข้ากับเป้าหมายทางธุรกิจ (Fashionistas) องค์กรที่มีการบริหารจัดการทางธุรกิจดี แต่ยังขาดเรื่องการใช้เทคโนโลยี (Conservatives) และองค์กรที่มีความสมดุลในการบริหารจัดการและการใช้เทคโนโลยี (Digital Masters)

SMEs ของไทยได้รับการสนับสนุนในการดำเนินธุรกิจผ่านนโยบายและโครงการต่าง ๆ ของภาครัฐ อาทิ สิทธิประโยชน์ทางภาษีของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน โครงการอบรมทักษะดิจิทัลของสถาบันพัฒนาบุคลากรดิจิทัล กระทรวงแรงงาน และโครงการ Coding Thailand ที่มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ด้านวิทยาการคอมพิวเตอร์ผ่านแพลตฟอร์มของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (ดศ.)

¹ ชูติมา แก้วบริสุทธ์, "การพัฒนาขีดความสามารถทางการผลิตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในยุคดิจิทัล," วารสารเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ, ปีที่ 15, ฉบับที่ 2 (2566): 72-91, [ออนไลน์], เข้าถึงได้ที่: <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/neuarj/article/download/271802/183860/1108755> (เข้าถึงเมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 2567).



รูปภาพที่ 5 Digital Mastery Matrix

6. ระหว่างการบรรยายหัวข้อการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในโรงงานต้นแบบ ได้มีการกล่าวถึงแนวคิด Lean Digital Transformation (LDT) ซึ่งผสมหลักการผลิตแบบลีนเข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดของเสียในทุกขั้นตอนการผลิต โดยได้บูรณาการแนวคิดดังกล่าวเข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ได้แก่ Internet of Things (IoT) ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อ LDT โดยสามารถนำไปใช้อย่างหลากหลาย อาทิ การบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์ (Predictive Maintenance) การติดตามกระบวนการ การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการด้วยเซนเซอร์ตรวจจับ และการจัดการพลังงานผ่านสมาร์ทมิเตอร์ โดยผู้บรรยายได้ยกกรณีตัวอย่างในการนำ IoT มาบูรณาการกับ LDT อย่างหลากหลาย อาทิ การติดตามสถานะภาพ การให้การสนับสนุนจากระยะไกล หุ่นยนต์ผู้ช่วย การให้การสนับสนุนเชิงดิจิทัล การควบคุมคุณภาพ และการวิเคราะห์ข้อมูลแบบทันที (Real-Time)

สำหรับประเทศไทยมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาทำงานร่วมกับอุตสาหกรรมเช่นกัน โดยมีการนำ IoT และระบบ Automation มาใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์และอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งช่วยลดเวลาในการผลิตด้วยการติดตามเครื่องจักรแบบเรียลไทม์ การจัดการสินค้าคงคลังอัตโนมัติ การควบคุมคุณภาพด้วย AI ที่ตรวจจับข้อบกพร่อง ซึ่งสามารถลดความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในการผลิตชิ้นงานในโรงงานอุตสาหกรรมได้²

7. ผู้บรรยายได้บรรยายเกี่ยวกับการผสมผสานการบริหารจัดการแบบลีน และ DX โดยได้เน้นย้ำความสำคัญของการใช้แนวคิดแบบลีนก่อนเข้าสู่การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล เพื่อหลีกเลี่ยงการความสูญเปล่าที่อาจจะเกิดขึ้น และในโอกาสนี้ได้ยกตัวอย่างโรงงานต้นแบบอังกาที่แสดงให้เห็นว่าการนำหลักการลีนมาใช้ช่วยให้ลดระยะเวลาในการผลิตจาก 23.6 วัน เหลือเพียง 4.5 วัน ซึ่งช่วยป้องกันการทำให้กระบวนการที่ไม่จำเป็น เช่น การผลิตมากเกินไป การเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น และการขนส่ง โดยตัวอย่างโรงงานต้นแบบฯ แสดงการใช้งาน IoT เช่น การรวมข้อมูลแบบทันทีเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและการใช้แดชบอร์ดดิจิทัลทั่วโรงงานเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

8. การประเมินการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digitalization) ใน SMEs กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินความพร้อมทางดิจิทัลซึ่งช่วยให้ SMEs สามารถระบุช่องว่างทางเทคโนโลยี องค์กร และกลยุทธ์ ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการวางแผน เพิ่มความสามารถในการแข่งขันโดยปรับตัวเข้ากับแนวโน้มเทคโนโลยี นอกจากนี้ ยังให้ข้อมูลเชิงลึกแก่ผู้กำหนดนโยบายในการออกแบบโครงการสนับสนุนที่ตรงจุดและสามารถจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม ซึ่งมีดีในการประเมินฯ ประกอบด้วย (1) ความสามารถทางเทคโนโลยี (Technological Capabilities) (2) ปัจจัยเชิงองค์กร (Organizational Factors) (3) การจัดการข้อมูล (Data Management) และได้ระบุขั้นตอนการใช้เครื่องมือดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ 4 ขั้นตอน คือ การประเมินและเปรียบเทียบ การพัฒนาแผนงาน การนำเทคโนโลยีมาใช้ทีละส่วน และการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ

การประเมินนี้มีผลลัพธ์ที่คาดหวัง ได้แก่ เพิ่มความชัดเจนในการดำเนินงานและระบุจุดที่ต้องปรับปรุง การจัดสรรทรัพยากรที่ดีขึ้นและการลงทุนที่ตรงเป้าหมาย การดำเนินงานที่สอดคล้องกับความคาดหวังของตลาด ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่แม่นยำยิ่งขึ้น

² สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรสุวิมล, "ก้าวสู่ Smart Factory ด้วย IoT," [ออนไลน์], เข้าถึงได้ที่: <https://www.simtec.or.th/blog/blog-step-into-smartfactory-iot/> (เข้าถึงเมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 2567).

อนึ่ง เครื่องมือสำหรับประเมินการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลปรากฏ ดังนี้

1) Digital Diagnostic (DDX) Overview เป็นเครื่องมือช่วยประเมินและวัดระดับความพร้อมด้านดิจิทัลขององค์กร โดยจะประเมินขอบเขตการทำงานว่าได้มีการนำเทคโนโลยีมาบูรณาการกับมากแค่ไหน

2) Smart Industry Readiness Index (SIRI) เป็นกรอบการประเมินที่ครอบคลุม 3 มิติหลัก ได้แก่ กระบวนการ เทคโนโลยี และองค์กร โดยเจาะลึกถึงองค์ประกอบเฉพาะของการดำเนินงานในองค์กร

3) IMPULS Industry 4.0 Readiness เป็นเครื่องมือที่มุ่งประเมินความพร้อมของบริษัทในภาคการผลิต Industry 4.0 โดยวัดด้านกลยุทธ์องค์กร การดำเนินงานอัจฉริยะ ระบบ IT และกระบวนการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

4) BCG Digital Acceleration Index (DAI) เป็นกรอบประเมินความก้าวหน้าในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล โดยวิเคราะห์ด้านต่าง ๆ เช่น การนำเทคโนโลยี การเป็นผู้นำ ทักษะ และนวัตกรรม เพื่อชี้แนวทางพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน

5) GPMI4.0 (Global Production Model Industry 4.0) เป็นเครื่องมือที่ช่วยปรับกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับหลักการ Industry 4.0 โดยประเมินด้านเทคโนโลยี กระบวนการ ความสามารถของแรงงาน และการวางแผนกลยุทธ์

ทั้งนี้ องค์กรหรือประเทศควรเลือกเครื่องมือที่สอดคล้องกับบริบทและเป้าหมายการพัฒนาด้านดิจิทัลของตนเอง เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและแนวทางที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

9. ผู้บรรยายได้กล่าวถึงประเด็นท้าทายสำหรับ SMEs ในปัจจุบันอย่างกว้างขวาง ดังนี้

1) ความท้าทายด้านเศรษฐกิจ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ การเข้าถึงแหล่งเงินทุน และอัตราแลกเปลี่ยนที่ผันแปร

2) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทำให้ต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลา

ข้อห่วงกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

3) การแข่งขันและพลวัตของตลาด เช่น โลกาภิวัตน์ทำให้มีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น และการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้บริโภค

4) ประเด็นด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ เช่น กฎระเบียบระหว่างประเทศที่พัฒนาตามยุคสมัย

มาตรฐานของอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน

5) ความท้าทายด้านกำลังคน เช่น การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัล การรักษาและสรรหาบุคลากรในตลาดแรงงานที่มีการแข่งขันสูง และการปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบการทำงานแบบไฮบริด (WFH)

6) การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน เช่น ปัญหาห่วงโซ่อุปทานโลกอันเนื่องมาจากความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ การถูกผูกมัดทางการตลาดในการจัดซื้อทรัพยากรการผลิต

7) การบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น การบริหารเงินสดและการรักษาสภาพคล่องทางการเงิน และผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

8) การถือปฏิบัติตามแนวคิดความยั่งยืนและแนวทางปฏิบัติสีเขียว เช่น แรงกดดันที่เพิ่มขึ้นสำหรับการดำเนินงานแบบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการสร้างสมดุลระหว่างแนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืนกับการสร้างกำไร

9) นวัตกรรมและความสามารถในการปรับตัว เช่น ความจำเป็นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และความจำเป็นในการลงทุนในงานวิจัยและพัฒนา

ทั้งนี้ มีกลยุทธ์ที่สามารถช่วยให้ก้าวข้ามความท้าทายเหล่านี้ได้ เช่น การใช้หลักการสินค้า DX การเพิ่มพูนทักษะใหม่ ๆ และการอบรมทักษะแก่บุคลากร การหาหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ การทำงานแบบยืดหยุ่น และการนำความคิดริเริ่มด้านความยั่งยืนมาปรับใช้

2.2 การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

ระหว่างเข้าร่วมโครงการฯ ผู้บรรยายได้เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมร่วมแสดงความคิดเห็นผ่านคำถามต่าง ๆ ดังนี้

1) หลักการสินค้าและ DX สามารถช่วยเตรียม SMEs สำหรับการทำธุรกิจในอนาคตได้อย่างไร ซึ่งผู้เข้าร่วมโครงการได้มีการหารืออย่างกว้างขวาง และสามารถสรุปได้ ดังนี้

- ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในกระบวนการทำงานและปรับปรุงการดำเนินงานให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- สร้างความสามารถในการแข่งขันเนื่องจากสามารถนำเสนอบริการและสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้น ต้นทุนต่ำลง และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

- ความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

- ส่งเสริมวัฒนธรรมของนวัตกรรมโดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรสร้างสรรค์และพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและสร้างโอกาสในธุรกิจอยู่เป็นประจำ

2) อุปสรรคต่อ DX ในประเทศของคุณมีอะไรบ้าง ซึ่งผู้เข้าร่วมโครงการได้มีการหารืออย่างกว้างขวาง และสามารถสรุปได้ ดังนี้

- ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ DX

- ขาดแคลนงบประมาณ บุคลากรที่มีทักษะ และเทคโนโลยีที่เหมาะสม

- ข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล

- ความไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง และไม่คุ้นชินกับเทคโนโลยีใหม่

- ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

3) อุปสรรคต่อการนำหลักการลิ้นมาใช้ในการประเทศของคุณมีอะไรบ้าง ซึ่งผู้เข้าร่วมโครงการได้มีการหารืออย่างกว้างขวาง และสามารถสรุปได้ ดังนี้

- การขาดความเข้าใจในหลักการลิ้น

- การยึดติดกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมที่ไม่เน้นการปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

- การขาดทรัพยากรและงบประมาณในการปรับเปลี่ยน

สำหรับประเทศไทย ผู้เข้าร่วมโครงการเห็นว่า การนำแนวคิดมาใช้ในการให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องภายในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในองค์กร และที่สำคัญ คือ การสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยขอยกกรณีตัวอย่างการเปลี่ยนมาใช้ระบบ e-Office ของ ดศ. เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น คือ การที่กระทรวงฯ สามารถประสบความสำเร็จและกลายมาเป็นหน่วยงานหลักของประเทศที่ขับเคลื่อนการใช้ระบบ e-Office ได้ เนื่องจากผู้นำองค์กร ได้แก่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ตระหนักถึงนโยบายของรัฐบาลที่ประสงค์เปลี่ยนมาเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยการเปลี่ยนมาใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ดำเนินงาน และเห็นถึงประโยชน์ในการลดการใช้กระดาษ โดยเมื่อผู้นำองค์กรมีนโยบายสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล จึงทำให้วัฒนธรรมองค์กรเริ่มเปลี่ยนตาม จนปัจจุบัน บุคลากรของ ดศ. คุ้นเคยกับการเสนองานผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์มากกว่าการเสนองานแบบกระดาษ

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

1. ประโยชน์ที่ได้รับ

การเข้าร่วมโครงการอบรมออนไลน์ เรื่อง Training Course on Lean Digital Transformation ขององค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาตนเองในฐานะข้าราชการ ดศ. โดยช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด Lean Digital Transformation ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและลดความซับซ้อนของกระบวนการทำงานโดยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ โดยความรู้นี้จะช่วยให้สามารถปรับปรุงการทำงานในลักษณะที่เน้นผลลัพธ์ที่คุ้มค่า มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570 ในยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐ เพื่อการบริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และขยายสู่หน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น

ตั้งแต่บรรจุเป็นข้าราชการภายใต้ ดศ. การเข้าร่วมโครงการนี้เป็นครั้งแรกที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิด Lean ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นประโยชน์ และสามารถนำไปปรับใช้ได้กับการทำงานขององค์กรต่าง ๆ ไม่ใช่เพียงแต่อุตสาหกรรมการผลิต เพื่อลดความสูญเปล่าในการดำเนินงาน ทั้งในเชิงต้นทุน ทรัพยากร และแรงงาน โดยการดำเนินงานของกองงานดิจิทัลจังหวัดที่ผู้เข้าร่วมโครงการสังกัดอยู่ มีภารกิจสำคัญ คือ ผลักดันงานดิจิทัลในภูมิภาคโดยการให้ความรู้แก่ประชาชนเพื่อส่งเสริมการรู้เท่าทันดิจิทัล (Digital Literacy) และผลักดันการใช้งานระบบ e-Office ภายใต้ระบบกลางกลางภาครัฐ (GDCC) ของหน่วยงานภาครัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศ โดยการดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยหลักการ Lean และการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เนื่องจากกองงานมีบุคลากรข้าราชการและลูกจ้างเพียง 5 คน แต่ต้องบริหารโครงการที่มีขนาดครอบคลุมทั่วประเทศ ดังนั้น จึงต้องปรับรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เช่น การจัดอบรมผ่านระบบการประชุมทางไกล เพื่อให้สามารถบรรลุตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้

สำหรับหน่วยงานต้นสังกัด การนำแนวทาง Lean Digital Transformation มาประยุกต์ใช้จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน เพิ่มความรวดเร็วในกระบวนการ และสร้างความโปร่งใสในการบริหารงาน นอกจากนี้ สามารถนำมาใช้พัฒนาต้นแบบโครงการที่ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตและการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมในระดับหน่วยงาน

สำหรับกรณีนี้ ผู้เข้าร่วมโครงการขอยกตัวอย่างการปรับเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของ ดศ. ในช่วงที่ผ่านมาที่สอดคล้องกับแนวคิด Lean Digital Transformation คือ ดศ. ได้เปลี่ยนมาใช้ระบบ e-Office โดยระบบดังกล่าว คือ บริการ Work Collaboration ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร โดยประกอบด้วยระบบต่าง ๆ เช่น ระบบเอกสารดิจิทัล (ระบบสารบรรณ ระบบร่างและตรวจหนังสือ และระบบลงนามด้วยลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์) ระบบบริหารการประชุม ระบบคลังจัดเก็บเอกสารระบบจองห้องประชุม และระบบจองรถ เป็นต้น³ ซึ่งช่วยให้การเสนองานสารบรรณมีความรวดเร็ว สามารถติดตามสถานะและตรวจสอบการดำเนินงานได้ ช่วยลดเวลาในการทำงาน มีความปลอดภัยด้วยการลงนามผ่านลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีมาตรฐานสูง โปร่งใส และตรวจสอบได้ สามารถจัดเก็บและค้นหาเอกสารได้สะดวกและรวดเร็วจากหลากหลายอุปกรณ์และช่องทางเนื่องจากเป็นบริการแบบ Software as a Service (SaaS) และที่สำคัญช่วยประหยัดงบประมาณในการจัดซื้อกระดาษและหมึกได้อย่างมาก

กล่าวได้ว่า โครงการอบรมเรื่องนี้สามารถช่วยยกระดับของการปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและแผนระดับประเทศ นอกจากนี้ ยังช่วยส่งเสริมทักษะด้านต่าง ๆ แก่ผู้เข้าร่วมโครงการทั้งในด้านการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับนานาชาติจากการที่มีการแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างผู้เข้าร่วมโครงการจากหลายประเทศ โดยความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมครั้งนี้จะส่งเสริมบทบาทของผู้เข้าร่วมโครงการในฐานะข้าราชการไทยให้สามารถขับเคลื่อนหน่วยงานให้ทันสมัยและใช้ทรัพยากรที่มีอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความยั่งยืนให้แก่ระบบราชการในอนาคตอีกด้วย

³ ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์, [ออนไลน์], เข้าถึงได้ที่: <https://www.eoffice.go.th/> (เข้าถึงเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2567).

2. การขยายผลหลังจากเข้าร่วมโครงการ

ตามประโยชน์ที่ได้ระบุในส่วนที่ 2 ฯ ข้อ 1. ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปขยายผลในการทำงานตามภารกิจของกระทรวงฯ ได้ในหลายมิติ ดังนี้

1. ปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในกระทรวง โดยใช้แนวคิด Lean Digital Transformation ในการวิเคราะห์และลดความซับซ้อนของกระบวนการทำงานภายในกระทรวง เช่น การลดขั้นตอนในระบบงาน การบริหารจัดการข้อมูล การนำระบบอัตโนมัติ (Automation) เข้ามาใช้ในงานประจำวัน และการเสนอให้มีการพัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อเพิ่มความเร็วและประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการให้บริการ

2. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผลลัพธ์และนวัตกรรม โดยส่งเสริมให้ข้าราชการและบุคลากรในกระทรวงมีความเข้าใจเกี่ยวกับ Lean Thinking ผ่านการจัดอบรมภายในหรือเวิร์กช็อป เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และการนำเทคโนโลยีมาใช้แก้ปัญหา รวมถึงสนับสนุนให้บุคลากรคิดค้นนวัตกรรมที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งนี้ ดศ. มีกองนวัตกรรมด้านดิจิทัลซึ่งเปรียบเสมือน think tank ในการพัฒนาแอปพลิเคชันแพลตฟอร์มดิจิทัล และนวัตกรรมเทคโนโลยี เพื่ออำนวยความสะดวก และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ในกรณีนี้ ผู้เข้าร่วมโครงการจึงเห็นว่า แนวคิด Lean Digital Transformation จะเป็นประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงานในกองดังกล่าว และสามารถนำไปต่อยอดงานตามภารกิจได้เป็นอย่างมาก

3. สร้างตัวอย่างความสำเร็จ (Best Practices) โดยนำแนวทาง Lean Digital Transformation ไปบูรณาการกับกระบวนการทำงานหรือโครงการนำร่อง (Pilot Project) ภายในกระทรวง และนำผลลัพธ์ที่ได้ไปเผยแพร่หรือใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนากระบวนการอื่น ๆ ทั้งในกระทรวงเองและในหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ