รอบ2
ปีงบประมาณ
พ.ศ.2567

สรุปบทเรียนจากการพัฒนาความรู้

หลักสูตร
การบริหารความเสี่ยงดิจิทัล
(Digital Risk Management)

จัดทำโดย นายพนัสบดี ธัชโอภาส

การบริหารความเสี่ยงดิจิทัล (Digital Risk Management)

บทที่ ๑. แนวคิดการพัฒนาแผนงานเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับสถาปัตยกรรมองค์กร

บทที่ ๑.๑ ความหมายและความสำคัญในการพัฒนาแผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

แผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Roadmap) คือแผนที่เดินทางกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้จัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นตัวกำกับระยะเวลาและกระบวนการทำงาน

ความสำคัญของแผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

๑. ให้คนในองค์กรเกิดความเข้าใจตรงกัน โดยเฉพาะผู้บริหาร

๒. ผลักดันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากงาน ส่งผลถึงคุณค่าที่แท้จริงขององค์กร

๓. ลดความซ้ำซ้อนของการทำงานและการลงทุนที่ไม่จำเป็น

บทที่ ๑.๒ องค์ประกอบของแผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

แบ่งเป็น ๓ ประเภท

๑. แผนงานเชิงกลยุทธ์ของแผนงานหลักในองค์กร: งานประจำ - ทำในส่วน Core Value และ Core Service ขององค์กร

๒. แผนงานเชิงกลยุทธ์ของงานสนับสนุน: ควบคุมกำกับ - ประกอบด้วยงานสนับสนุน เช่น งานบัญชี บุคคล อาคารสถานที่ รวมถึงการควบคุมกฎระเบียบ

๓. แผนงานเชิงกลยุทธ์ของงานนวัตกรรม วิจัย และพัฒนา: งานนวัตกรรม - การพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ลูกค้า รวมถึงการวัดประเมินผลสมรรถนะขององค์กรโดยรวม

บทที่ ๑.๓ ต้นแบบในการประเมินพัฒนาการของสถาปัตยกรรมองค์กร

ขั้นตอนการพัฒนา

๑. เป็นการทำงานแบบไม่มีแบบแผน - Silo

๒. สร้างมาตรฐานการทำงาน - Standards

๓. ยุบรวมส่วนที่ซ้ำซ้อน เกิดเป็นองค์ความรู้ - Optimize

๔. นำไปต่อยอด เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน - Modular

บทที่ ๑.๔ ความสัมพันธ์ของต้นแบบในการประเมินพัฒนาการของสถาปัตยกรรมองค์กรกับแผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

แผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร - สิ่งที่จะทำ เป้าหมายที่องค์กรต้องการจะเป็น

ต้นแบบในการประเมินพัฒนาการของสถาปัตยกรรมองค์กร - การประเมินว่าปัจจุบันทำอยู่ในขั้นไหน

บทที่ ๑.๕ แนวทางการพัฒนาแผนงานเชิงกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

สร้างความสมดุลของ Core Service - Support - Innovative ในขณะที่ส่วน Core Service กำลังทำงานหลักขององค์กร ส่วน Support ก็ต้องสนับสนุนให้สามารถทำงานได้อย่างลื่นไหลไม่ติดขัด โดยที่ส่วน Innovative ก็จะคอยช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการทำงานให้สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

บทที่ ๒. แนวทางจัดการปัจจัยที่มีส่วนผลักดันและอุปสรรคในการเดินทางสู่เป้าหมายองค์กร

บทที่ ๒.๑ ปัจจัยที่มีส่วนผลักดัน หรืออุปสรรคในการเดินทางสู่เป้าหมายองค์กร

แบ่งเป็น

๑. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อม กฎระเบียบ สังคม เทคโนโลยี เป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมไม่ได้ แต่สามารถเตรียมความพร้อมเพื่อใช้โอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเหล่านี้ได้

๒. ปัจจัยภายใน ได้แก่ คน ต้นทุน อุปกรณ์ เวลา โดยคนในองค์กรต้องรู้ว่าสิ่งใดคือสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย

บทที่ ๒.๒ หลักการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่มีส่วนผลักดันสู่เป้าหมายองค์กร

หลักการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขององค์กร

ต้องวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของทุกปัจจัย ทั้งปัจจัยภายนอกอย่าง สิ่งแวดล้อม สังคม ความต้องการของตลาด และปัจจัยภายในแล้ววางแผนเพื่อจัดการกับมัน

Flow ของการวิเคราะห์

- สำรวจสิ่งรอบตัวว่ามีอะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลง

- มองทิศทางของประเทศว่ามีแนวโน้มไปทางด้านใด

- ปรับปรุงทักษะที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกฎระเบียบที่เกิดขึ้น

บทที่ ๒.๓ แนวทางจัดการกับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการเดินทางสู่เป้าหมายขององค์กร

สิ่งสำคัญคือจะต้องรักษาสมดุลองค์กร ระหว่างลูกค้า กฎระเบียบ บุคลากร และผู้บริหาร ไม่ละเลยกลุ่มใด

ลำดับแรกสุดต้องสำรวจจุดแข็งของตนเองว่าสามารถทำอะไรได้ดีเพื่อเสริมจุดเด่น และเลือกจัดการกับอุปสรรคที่ขวางระหว่างองค์กรและเป้าหมาย อุปสรรคบางอย่างจะสามารถคลี่คลายได้เองจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายใน

บทที่ ๒.๔ อิทธิพลจากปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีผลต่อการเดินทางสู่เป้าหมายขององค์กร

เทคโนโลยีดิจิตัลเป็นตัวช่วยที่เพิ่มความสะดวกสบายและประหยัดต้นทุน มีส่วนช่วยให้บรรลุเป้าหมายองค์กร โดยสามารถใช้วิเคราะห์ลูกค้า ทำให้ทราบว่าใครที่จะเข้ามาเป็นลูกค้าใหม่และสามารถปรับตัวให้ทันรับกับโอกาสที่จะเข้ามา ช่วยในการสร้างสินค้าใหม่ เนื่องจากเราจะรู้ว่าสินค้าใดจะเป็นที่ต้องการของตลาด และช่วยสร้างช่องทางการจำหน่ายใหม่

อิทธิพลจากปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถลดความเสี่ยงขององค์กรได้ดังนี้

๑. ข้อมูลไม่รั่วไหล

๒. ไม่เกิดอคติ

๓. สร้างรูปแบบของคู่ค้าและคู่แข่งใหม่

แต่ทั้งนี้จะต้องอาศัยทักษะในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลด้วย

บทที่ ๒.๕ แนวทางในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลในการผลักดันให้องค์กรเดินสู่เป้าหมาย

เทคโนโลยีดิจิทัลแบ่งเป็น

- โครงสร้างพื้นฐาน เช่น wifi, data center, cloud ช่วยให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา ทั้งนี้ต้องใช้ให้เหมาะสมกับผู้ใช้แต่ละกลุ่ม

- IOT - Internet of Things ลดการบันทึกข้อมูลของมนุษย์แต่ใช้อุปกรณ์เพื่อเก็บและบันทึกข้อมูลอัตโนมัติ

- Data Analytics ช่วยวิเคราะห์รูปแบบของข้อมูลที่เข้ามา

- Social Network Technolgy ช่วยตรวจสอบความรู้สึกของผู้รับบริการ

บทที่ ๓. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกื้อหนุน

บทที่ ๓.๑ ความหมายและความสำคัญของที่มีผลต่อการดำเนินงานในยุคดิจิทัล

รากฐานสำคัญขององค์กรดิจิทัล Enterprise Blueprint

๑. องค์กร (Business) ต้องมี

- เป้าหมาย
- บทบาทและโครงสร้างองค์กร
- นโยบายและขั้นตอนการทำงาน

๒. Application เป็นส่วนติดต่อกับผู้ใช้

- Webs, Mobile Apps
- Analytics, AI Apps

๓. Data ข้อมูลที่ใช้ในองค์กร

- Application Data
- Integration Data
- Historical Data

๔. Technology

- IOT, Cloud Platform
- Security and Monitoring
- Hardware, Network

บทที่ ๓.๒ หลักการวิเคราะห์องค์กร, Application, Data, Technology

เป็นการพิจารณาว่า ณ ปัจจุบันกับสภาวะอนาคต เราต้องการให้องค์กรเคลื่อนที่ไปอย่างไร และในการไปถึงเป้าหมายแล้ว องค์กรจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไของค์กร, Application, Data, Technology อย่างไร

บทที่ ๓.๓ หลักการสร้างความสัมพันธ์จากองค์กร, Application, Data, Technology

องค์กรจำเป็นต้องมี Process (กระบวนการ) เพื่อเป็นหลักประกันการเดินสู่เป้าหมาย และเป็นหลักประกันมาตรฐานการทำงาน และวิเคราะห์ว่าควรนำ Application ไปใช้ในจุดใดของ Process โดย Application จะช่วยในการบันทึกและวิเคราะห์ Data ผ่านทาง Technology ที่เหมาะสม

บทที่ ๓.๔ หลักการเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กร เป้าประสงค์ กลยุทธ์องค์กร เข้ากับแผนงานเชิงกลยุทธ์

ใช้เครื่องมือดังนี้

๑. Business Objectives Worksheet จากเป้าหมายขององค์กร แตกออกเป็นเป้าประสงค์ แล้วกำหนดว่าจะไปเกี่ยวกับ Business Service อะไร โดยจะต้องกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละเป้าหมาย

๒. Business Processes Worksheet กำหนดขั้นตอนในการทำงานและพิจารณาว่าแต่ละขั้นตอนต้องใช้ Application อะไรบ้าง

๓. Application/Touch Points Worksheet เพื่อพิจารณาว่าแต่ละ Application ต้องการใช้ข้อมูลอะไรและผลที่ได้จะเกิดข้เอมูลอะไรบ้าง

๔. Data Worksheet เป็นตารางจัดการข้อมูลทั้งหมดขององค์กร มีการกำหนดผู้รับผิดชอบและติดตามสถานะและการเปลี่ยนแปลงข้อมูล

๕. Technology Worksheet เพื่อวิเคราะห์การลงทุนด้าน Technology ว่าคุ้มค่าการลงทุนและทำให้บรรลุเป้าหมายได้เพียงใด

บทที่ ๓.๕ แนวทางการนำแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม

ให้เริ่มต้นที่ Business Objectives และ Business Processes ที่สำคัญก่อน ผลที่ได้รับก็คือการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนนั้น และนำผลที่ได้ไปพัฒนากระบวนการอื่นต่อไป

บทที่ ๔. หลักการจัดการความเปลี่ยนแปลงของสถาปัตยกรรมองค์กร

บทที่ ๔.๑ ความหมายและความสำคัญของการจัดการความเปลี่ยนแปลง

การจัดการความเปลี่ยนแปลงคือการวางแผนการดำเนินงานเพื่อลดผลกระทบของความเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับและพัฒนาศักยภาพเพื่อให้ความเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดผลตามที่คาดหวัง มีความสำคัญเพราะเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นกระบวนการที่ช่วยจัดการกรอบความคิดให้เกิดการเรียนรู้ในตัวบุคลากร

บทที่ ๔.๒ แนวทางการวางกลยุทธ์ด้านการจัดการความเปลี่ยนแปลงทางสถาปัตยกรรมองค์กร

ความเปลี่ยนแปลงของสถาปัตยกรรมองค์กรแบ่งเป็น ๒ แบบ

๑. Incremental Change เป็นการเสริมสถาปัตยกรรมองค์กรที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นด้วยการเสริมด้วยดิจิทัลเทคโนโลยี เป็นการต่อยอดในสิ่งที่ทำอยู่

๒. Re-Architecture Change เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรใหม่ทั้งหมด

บทที่ ๔.๓ ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร

กลยุทธ์ด้านการสื่อสารคือการมีกลยุทธ์ของการสื่อสารเพื่อดำเนินการอย่างเป็นระบบ เกิดความเข้าใจตรงกัน มีเป้าหมายเดียวกัน การสื่อสารมีความสำคัญในฐานะตัวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และการที่บุคลากรมีความเข้าใจตรงกันก็จะช่วยลดความเสี่ยงในการทำงานขององค์กรไปพร้อมกัน ทั้งยังเป็นการเพิ่มฐานความรู้ให้แก่องค์กร โดยผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการนี้ได้แก่ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายยุทธศาสตร์ ฝ่ายแผน และฝ่าย IT

บทที่ ๔.๔ แนวทางการวางกลยุทธ์ด้านการสื่อสารเพื่อให้แผนการดำเนินงานสัมฤทธิ์ผล

เพื่อการสื่อสารที่เป็นระบบที่จะทำให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจตรงกันจะต้องมีการวางแผนที่เหมาะสม โดยการระบุปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่

- จะสื่อสารกับใคร
- ด้วยวิธีใด

- ด้วยความถี่ระดับไหน

- ใครเป็นผู้รับผิดชอบในการสื่อสาร

- ประเด็นอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

สิ่งสำคัญคือจะต้องสะสมกลยุทธ์เหล่านี้เป็นฐานความรู้ขององค์กรเพื่อนำไปปรับปรุงใช้ในอนาคต

บทที่ ๔.๕ ข้อควรคำนึงในการจัดการความเปลี่ยนแปลงกับการสื่อสารให้สัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม

๑. When - เมื่อไหร่จะต้องสื่ออะไร

๒. Who - จะสื่อกับใครและเมื่อสื่อไปแล้วจะส่งผลแค่ไหน

บทที่ ๕. หลักการจัดการสถาปัตยกรรมองค์กรตามหลักธรรมาธิบาล

บทที่ ๕.๑ ความหมายและความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล คือการบริหารจัดการกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างมีครรลองคลองธรรม มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ปราศจากการแทรกแซงที่ไม่พึงประสงค์ มีความสำคัญเพราะทำให้เกิดความสอดคล้องของเป้าหมายปลายทางกับทรัพยากรที่เราลงทุนเข้าไป เป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กรให้สอดคล้องกับสังคม ไม่เกิดความแตกแยก และสนับสนุนให้สิ่งที่เกิดขึ้นและดีอยู่แล้วถูกนำไปใช้ให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เป็นการลดความเสี่ยงและต้นทุนขององค์กร ทั้งยังเป็นการสร้างการทำงานร่วมกันระหว่างภายในและภายนอกองค์กร และที่สำคัญคือสามารถตรวจสอบได้

บทที่ ๕.๒ ลักษณะของธรรมาภิบาลสำหรับองค์กรดิจิทัล

ธรรมาภิบาลสำหรับองค์กรดิจิทัลเป็นการเสริมเทคโนโลยีปัจจุบันเข้าไปในธรรมาภิบาลองค์กรแล้วทำให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้

ในการประเมินการมีธรรมาภิบาลขององค์กร จะต้องตอบคำถามดังนี้

๑. อะไรบ้างที่ต้องอาศัยการตัดสินใจ เช่น เรื่องของเงิน คน ยุทธศาสตร์ บริการ ฯลฯ

๒. ใครเป็นผู้ตัดสินใจ

๓. ใช้เกณฑ์อะไรตัดสินใจ

บทที่ ๕.๓ องค์ประกอบสำคัญของหลักการจัดการธรรมาธิบาล

๑. ต้องมีผู้ดำเนินการ

มีคณะทำงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่มช่วยพิจารณาอย่างรอบด้าน

๒. ต้องมีกระบวนการทำงาน

กำหนดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและถูกหลักการ

๓. มีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร

ทุกครั้งที่มีการประชุมจะต้องมีการบันทึกรายละเอียดไว้เป็นหลักฐานสามารถตรวจสอบย้อนหลังได้

บทที่ ๕.๔ เป้าหมายของธรรมาภิบาลในสถาปัตยกรรมองค์กรดิจิทัล

๑. Discipline คนในองค์กรมีวินัย รู้ว่าต้องทำอะไรในขั้นตอนไหน รู้หน้าที่ของตนเอง

๒. Transparency มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

๓. Independence แต่ละคนมีอิสระในการทำงานของตน ไม่ถูกก้าวก่ายแทรกแซงจากบุคคลอื่น

๔. Accountability แต่ละคนมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองทำ

๕. Fairness มีความยุติธรรม ทั้งกับคนในองค์กรและระบบภายนอกองค์กร

บทที่ ๕.๕ แนวทางปฏิบัติในการจัดการสถาปัตยกรรมองค์กรตามหลักธรรมาธิบาล

ต้องมีองค์ประกอบทั้ง ๓ อย่างได้แก่

๑. ต้องมีผู้ดำเนินการ

๒. ต้องมีกระบวนการทำงาน

๓. มีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร

เข้ามีบทบาทในช่วงของการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กร สถาปัตยกรรมระบบข้อมูลข่าวสาร และสถาปัตยกรรมเทคโนโลยี

จากนั้นจะต้องมีการทำ Roadmap เพื่อระบุว่าอะไรต้องทำก่อนหลัง เมื่อไหร่ อย่างไร และลงมือปฏิบัติจริงโดยมีการประเมินผลการดำเนินงานและแก้ไขกระบวนการทำงาน

แหล่งที่มา

หลักสูตร : การบริหารความเสี่ยงดิจิทัล (Digital Risk Management)
บรรยายโดย : อาจารย์ดนัยรัฐ ธนบดีธรรมจารี
สถาบัน/หน่วยงาน/ระบบ : สำนักงาน ก.พ.
รูปแบบหลักสูตร : e-Learning
ช่วงเวลาการฝึกอบรม : 11 ส.ค. 2567