สรุปบทเรียนจากการพัฒนาความรู้

รอบการประเมินที่ 1 : ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

หลักสูตร การบริหารความเสี่ยงดิจิทัล (Digital Risk Management)

จัดทำโดย นางอติรัตน์ วงศ์ดานี
ตำแหน่ง นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการ
กลุ่มวิเคราะห์และวางระบบข้อมูล ศทส.

ความหมายและความสำคัญในการพัฒนาแผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

แผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Roadmap) คือ แผนที่เดินทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากร เวลา บุคลกร เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งองค์กร โดย Strategic Roadmap มีความสำคัญ ดังนี้

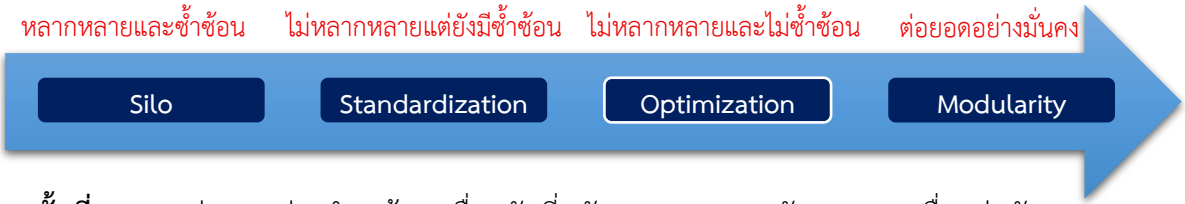
1. ทำให้องค์กรมีความเข้าใจตรงกัน โดยเฉพาะในทีมบริหาร (ทั้งสิ่งควรทำและไม่ควรทำ)
2. ผลักดันประโยชน์ที่เกิดจากงาน ส่งผลถึงคุณค่าที่แท้จริงขององค์กร ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Optimize)
3. ลดความซ้ำซ้อนของการทำงานและการลงทุนที่ไม่จำเป็น ที่จะก่อนให้เกิดความเสี่ยงกับองค์กร โดยผู้บริหารทุกระดับต้องเข้าใจที่ตรงกัน ว่าองค์กรต้องทำอะไรในแต่ละระยะของการดำเนินงาน

องค์ประกอบของแผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร แบ่งออกเป็น 3 ส่วน

1. แผนงานเชิงกลยุทธ์ของงานหลักในองค์กร : เกี่ยวข้องกับการกำหนด Core Value ,Core Service
2. แผนงานเชิงกลยุทธ์ของงานสนับสนุน : เกี่ยวข้องกับงานสนับสนุน เช่น งาน HR งานการเงิน งานด้านกฎระเบียบ อาคารสถานที่ เพื่อควบคุมกำกับทุกขั้นตอน
3. แผนงานเชิงกลยุทธ์ของงานนวัตกรรม วิจัยและพัฒนา : เกี่ยวข้องกับงานด้านนวัตกรรม การระดมสมองให้เกิดการพัฒนา

ต้นแบบในการประเมินพัฒนาการของสถาปัตยกรรมองค์กร

แนวคิดสำคัญของต้นแบบในการประเมินพัฒนาการของสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture Maturity Model) ประกอบด้วย 4 ขั้น



ขั้นที่ 1 Silo ต่างคน ต่างทำ แล้วมาเชื่อมกันที่หลัง ระบบงานกระจัดกระจาย เชื่อมต่อกันขาดมาตรฐาน เปลี่ยนแปลงยาก ขยายระบบยาก ใช้เวลามากในการจัดการและแก้ปัญหา มีความเสี่ยงสูง

ขั้นที่ 2 Standardization จัดกลุ่มกระบวนการทำงาน และทรัพยากรไอที มีมาตรฐานในการรับส่งข้อมูล ประหยัดค่าใช้จ่ายด้าน SW License และ Support ลดต้นทุน IT Project (time/costs/risk) กระบวนการทำงานมีมาตรฐานแต่ยังคงมีความซ้ำซ้อนกันอยู่บ้าง มีมาตรฐานในการบันทึกข้อมูลแต่ยังคงมีจุดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน

ขั้นที่ 3 Optimization คัดกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ลดทรัพยากรทาง IT ที่ไม่จำเป็น ผลิตบริการด้าน IT ได้เร็วขึ้น เพิ่มความปลอดภัยด้าน IT

ขั้นที่ 4 Modularity แบ่งกลุ่มบริการทาง IT โดยมุ่งการต่อยอดบริการใหม่ๆ ให้เร็วที่สุด ผลิตบริการได้เร็วและปลอดภัย การวางแผนทาง IT ทำควบคู่ไปกับการวางแผนทางธุรกิจ เจ้าหน้าที่ IT ทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ ความสามารถในการต่อยอดกระบวนการใหม่ๆ เข้ามา รวมถึงการใช้งานดาต้าให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ทั้งงานใหม่และปรับปรุงงานเดิมให้มีประสิทธิภาพต่อไป

แนวทางการพัฒนาแผนงานเชิงกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ : การทำงานต้องรักษาสมดุลทั้งงานหลัก งานสนับสนุน กฎระเบียบ ต้องมีการสร้างการรับรู้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาแผนงานเชิงกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ปัจจัยที่มีส่วนผลักดันหรืออุปสรรคในการเดินทางสู่เป้าหมายองค์กร ได้แก่ คน ต้นทุน อุปกรณ์ เวลา ซึ่งคนในองค์กรต้องรู้ว่าสิ่งใด คือ สิ่งสำคัญ เพื่อให้องค์กรสามารถไปถึงเป้าหมาย

หลักการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่มีส่วนผลักดันสู่เป้าหมายองค์กร สิ่งแวดล้อม สังคม ความต้องการของตลาด ปัจจัยภายนอก แต่ละปัจจัยมีผลส่งถึงกัน จะต้องสำรวจสิ่งแวดล้อมรอบตัว สังคม และ ทิศทางประเทศ กฎระเบียบการปกครอง ความต้องการของลูกค้า

อิทธิพลจากปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีผลต่อการเดินทางสู่เป้าหมาย หลักในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ คือ ใช้เพื่อเพิ่มความสะดวกสบาย ลดระยะเวลา และประหยัดต้นทุน ซึ่งมีผลต่อการไปถึงเป้าหมายขององค์กร โดยนำมาใช้ในในขั้นตอนต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ลูกค้าทั้งลูกค้าเดิม และลูกค้าใหม่
2. สร้างสินค้าใหม่ สินค้าที่มีอยู่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าหรือไม่ โดยใช้ดิจิทัลมาช่วยในการวิเคราะห์
3. สร้างช่องทางใหม่ ใช้ดิจิทัลมาช่วยในการวิเคราะห์ช่องทางการขายใหม่ ที่แตกต่างจากช่องทางการขายเดิม

ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถนำมาใช้เพื่อลดความเสี่ยง ได้ดังนี้

1. ป้องกันไม่ให้ข้อมูลรั่วไหล โดยเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้แทนการเก็บข้อมูลอยู่ที่ตัวบุคคล
2. ไม่เกิดมือคติ เมื่อใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจะลดการเกิดอคติหรือเลือกปฏิบัติโดยคน
3. สร้างรูปแบบคู่ค้าและคู่แข่งใหม่

แนวทางในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลผลักดันให้องค์กรเดินสู่เป้าหมาย : การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในโครงสร้างพื้นฐานด้านเครือข่าย ได้แก่ Cloud Computing เพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา , IOT (Internet of Thing) เพื่อลดการทำงานของมนุษย์ บันทึกข้อมูลได้ถูกต้องรวดเร็ว , Data Analytics

การวิเคราะห์เชิงข้อมูล เช่น วิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า , Social Network Technology เพื่อทราบความต้องการหรือ Feedback ของลูกค้า

รากฐานสำคัญขององค์กรดิจิทัล (Enterprise Blueprint) ซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1.Business : ต้องมีเป้าหมาย (Goals, Directions) คนและโครงสร้างทีมงาน (Roles& Organization) นโนบายและขั้นตอนการทำงาน ครอบคลุมถึง งานและธุรกรรมของภาครัฐ

2. Application : เป็นส่วนติดต่อกับผู้ใช้ เช่น Web, Mobile Apps, AI Apps

3. Data : ข้อมูลที่ใช้ในองค์กร ข้อมูลพื้นฐาน รายงานต่างๆ รวมถึงข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ ทั้งที่ประมวลผลโดย Application และบางส่วนที่มนุษย์ต้องช่วยในการตัดสินใจ

4. Technology : โครงสร้างพื้นฐานทาง Technology ที่ช่วยในการขับเคลื่อน Application และ Data

ความหมายของการจัดการความเปลี่ยนแปลง คือ การวางแผนเพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนทำให้เกิดการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ให้ตรงตามที่วางไว้

ความสำคัญของการจัดการความเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ช่วยให้องค์กรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเกิดจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย และเป็นกระบวนการที่ช่วยจัดการกรอบความคิดให้เกิดการเรียนรู้ให้กับเจ้าหน้าทั้งองค์กร ต้องสะสมองค์ความรู้เรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลง ให้อยู่กับองค์กร เพื่อให้ทุก

แนวทางการวางกลยุทธ์ด้านการจัดการความเปลี่ยนแปลงทางสถาปัตยกรรม แบ่งเป็น 2 ประเด็น

1. Incremental Change โครงสร้างองค์กรเดิมดีอยู่แล้ว ไม่ต้องรื้อทั้งหมด ต่อยอดในสิ่งที่ทำอยู่

2. Re-Architecting Change สิ่งที่มีอยู่ไม่ตอบโจทย์ ตั้งแต่ทิศทางองค์กร เป้าหมายองค์กร อาจต้องเปลี่ยนทั้งหมด

ความหมายของกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร คือ ทำให้ผลลัพธ์ที่มุ่งไปอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเดียวกัน การเข้าใจที่ตรงกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

ความสำคัญของกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร เป็นตัวเพิ่มประสิทธิภาพในบริหารจัดการในองค์กร และลดความเสี่ยงในองค์กร จากการได้รับการสื่อสารที่ตรงกัน โดยทุกคนในองค์กรมีส่วนสำคัญ

แนวทางการวางกลยุทธ์ด้านการสื่อสารเพื่อให้แผนการดำเนินงานสัมฤทธิ์ผล ควรมีการกำหนด ใครเป็นผู้สื่อสาร และใช้วิธีอะไรในการสื่อสารของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละระดับ โดยมีประเด็นที่ต้องคำนึงถึง คือ ต้องรู้ว่าเมื่อไหร่ สื่อสารอะไร และต้องรู้ว่าสื่อสารกับใคร เพื่อให้เกิดการรับรู้ รวมทั้งต้องประเมินผลการสื่อสาร เพื่อจัดการความเสี่ยงเรื่องการสื่อสาร

ลักษณะของธรรมาภิบาลสำหรับองค์กรดิจิทัล คือ การนำเทคโนโลยีในปัจจุบันมาเสริมกับธรรมาภิบาลขององค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใสตรวจสอบได้และเกิดผลสัมฤทธิ์ มีการจัดการและควบคุมการพัฒนาองค์กรตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แล้วจึงกำหนดการนำ Digital มาใช้ได้อย่างมีเหตุมีผลมีความปลอดภัยในการใช้งาน

เช่น มีการบันทึกหลักฐานด้วยดิจิตอลเพื่อทราบว่าใครเป็นผู้ดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ใครเป็นผู้ตัดสินใจ และใครเป็นผู้ตรวจประเมินอย่างชัดเจน

เป้าหมายของธรรมาภิบาลในสถาปัตยกรรมองค์กรดิจิทัล

1. Discipling คนในองค์กรมีวินัย รู้สิทธิและหน้าที่ของตนเอง
2. Transparency ความโปร่งใส ตรวจสอบได้
3. Independence แต่ละบุคคลมีอิสระภายใต้ขอบเขต โดยไม่ก้าวกายหน้าที่ ไม่ถูกครอบงำโดยบุคคลอื่น
4. Accountability รับผิดชอบในสิ่งที่ทำ
5. Fairness มีความ Fair ต่อลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง สภาพแวดล้อม

ข้อสรุปและแนวคิดในการประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์การ

ในการบริหารความเสี่ยง นอกจากผู้บริหารที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางแล้ว ทุกคนในองค์กรก็มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร การสื่อสารให้คนภายในองค์กรได้รับรู้เป้าหมายและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะการสื่อสารที่ผิดพลาด หรือ ไม่ทั่วถึง ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในองค์กร จากการดำเนินงานที่ผิดวัตถุประสงค์หรือผิดเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งเมื่อมีการสื่อสารออกไปแล้วควรมีการติดตามและตรวจสอบการสื่อสารนั้นๆ เพื่อลดความผิดพลาด

โดยสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการสื่อภายในองค์กร เช่น การสร้างการรับรู้ผ่านช่องทาง Social Media ของหน่วยงาน ซึ่งเป็นช่องทางที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย

แหล่งที่มา

หลักสูตร : การบริหารความเสี่ยงดิจิทัล (Digital Risk Management)
ด้านการพัฒนา : ☑ **ทักษะด้านดิจิทัล**
บรรยายโดย : อาจารย์ดนัยรัฐ ธนบดีธรรมจารี ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญด้านสถาปัตยกรรมองค์กร
หน่วยงานผู้รับผิดชอบ : สำนักงาน ก.พ. (OCSC Learning Space)
วิธีการพัฒนาตนเอง : e-learning
วันที่ได้รับการฝึกอบรม : 2-9 มีนาคม2569 **สถานที่ :** กรมพัฒนาที่ดิน