

การบริหารความเสี่ยงดิจิทัล (Digital Risk Management)

โดย นางดวงพร บุญยะพรรค
นักวิชาการแผนกที่ภาพถ่ายปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์

- เรียนรู้ความหมายและความสำคัญในการพัฒนาแผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยที่มีส่วนผลักดัน หรืออุปสรรคในการเดินทางสู่เป้าหมายองค์กร
- เรียนรู้ความหมายและความสำคัญของที่มีผลต่อการดำเนินในยุคดิจิทัล แนวทางการนำแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม
- เรียนรู้ แนวทางการวางกลยุทธ์ด้านการจัดการความเปลี่ยนแปลงทางสถาปัตยกรรม แนวทางการวางกลยุทธ์ด้านการสื่อสารเพื่อให้แผนการดำเนินงานสัมฤทธิ์ผล

เนื้อหา

๑. การพัฒนาแผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

๑.๑ การพัฒนาแผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Roadmap) หมายถึง แผนที่การเดินทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้การจัดสรรเรื่องเวลา ทรัพยากร และบุคลากรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทั่วถึงกันทั้งองค์กร

๑.๒ ความสำคัญของการพัฒนาแผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร คือ ๑. ให้คนในองค์กรเกิดความเข้าใจตรงกัน โดยเฉพาะผู้บริหาร ๒. ผลักดันประโยชน์ที่เกิดจากงานส่งผลถึงคุณค่าที่แท้จริงขององค์กร ๓. ลดความซ้ำซ้อนของการทำงานและการลงทุนที่ไม่จำเป็น

๑.๓ องค์ประกอบของแผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ๑. แผนงานเชิงกลยุทธ์ของงานหลัก (Core Value งานประจำ และ Core Service บริการหลัก) ๒. แผนงานเชิงกลยุทธ์ของงานสนับสนุน งานสนับสนุนจะต้องควบคุมกำกับให้แม่นยำทุกขั้นตอน ๓. แผนงานเชิงกลยุทธ์ของงานนวัตกรรม วิจัยและพัฒนา เน้นในเรื่องการระดมสมอง ลดความเข้มข้นของการควบคุมลงมา

๒. ต้นแบบในการประเมินพัฒนาการของสถาปัตยกรรมองค์กร

Level ๑ : Silo องค์กรดั้งเดิม เน้นการขับเคลื่อนด้วยกระดาษ มีการทดลองทำบริการดิจิทัล Traditional “Paper Based”

Level ๒ : Standard องค์กรที่ใช้ดิจิทัลเข้ามาให้บริการทั้งภายในและภายนอก มีมาตรฐานการทำงานบนดิจิทัล Focus On Paperless “Mobile App”

Level ๓ : Optimization องค์กรแห่งการเชื่อมโยง สามารถเชื่อมโยงการทำงานกัน และแลกเปลี่ยนข้อมูลดิจิทัล Focus On Data “One Stop Service”

Level ๔ : Modularity องค์กรที่ใช้ดิจิทัลสามารถเปิดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องของเข้ามาร่วมพัฒนาบริการดิจิทัล หรือแอปพลิเคชันต่อยอดการพัฒนาในทุกภาคส่วนร่วมกันอย่างยั่งยืน

๓. ความสัมพันธ์ของต้นแบบในการประเมินพัฒนาการของสถาปัตยกรรมองค์กร

๓.๑ แผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เป็นเรื่องของแผนงาน สิ่งที่ต้องกระทำที่จำเป็นต้องเป็นไปตามความคิดเห็นที่ตรงกันของคนในองค์กร

๓.๒ ต้นแบบการประเมินการพัฒนาการสถาปัตยกรรมองค์กร ประเมินว่าที่เข้าไปอยู่บนชั้นใด ทำอยู่บนมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กรแล้วหรือไม่ สามารถที่จะแบ่งปันงานให้คนภายในและภายนอกสามารถทำงานได้อยู่บนมาตรฐานเดียวกันหรือไม่ และต้องไม่เกิดความซ้ำซ้อน

๔. แนวทางการพัฒนาแผนงานเชิงกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

การใช้ Enterprise Reference Model โดยมี Core Service เป็นแกนกลาง วิเคราะห์ว่าองค์กรของเราให้บริการ หรือสินค้าอะไรเป็นหลัก และมีส่วนของงานสนับสนุน งานวิจัยและพัฒนา รวมถึงการประเมินองค์กรโดยภาพรวมอะไรบ้าง ต้องมีการรักษาสมดุล และต้องมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร

๕. ปัจจัยที่มีส่วนผลักดัน หรืออุปสรรคในการเดินทางสู่เป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยภายนอก – สิ่งแวดล้อม กฎระเบียบ สังคม เทคโนโลยี เป็นตัวผลักดันทั้งในด้านบวกและด้านลบ
ปัจจัยภายใน – คน ต้นทุน อุปกรณ์ เวลา

๖. หลักการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่มีส่วนผลักดันสู่เป้าหมายขององค์กร

สำรวจสิ่งแวดล้อมรอบตัวว่ามีอะไรเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละวัน ในแต่ละปี พร้อม ๆ กับมองทิศทาง ไม่ว่าจะ เป็นทิศทางประเทศ หรือทิศทางของโลก เน้นเรื่องอะไรบ้าง ต้องการอะไรบ้าง

๗. แนวทางจัดการกับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการเดินทางสู่เป้าหมายขององค์กร

ในการเดินทางสู่เป้าหมายองค์กรย่อมมีอุปสรรคไม่ว่าจะเป็นอุปสรรคภายนอก อุปสรรคภายใน ต้องรักษาสมดุลองค์กรเที่ยงตรงไม่เอนเอียง สำรวจจุดแข็งจุดที่ทำได้ดีแล้วทำให้เกิดประโยชน์เกิดคุณค่า อุปสรรคที่เกิดขึ้นจะเป็นอุปสรรคบนเส้นทางการไปสู่เป้าหมาย จะเป็นอุปสรรคเท่าที่จำเป็นที่เราต้องเผชิญ

๘. อิทธิพลจากปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีผลต่อการเดินทางสู่เป้าหมาย

เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยเพิ่มความสะดวกรวดสบาย ช่วยในการจัดเก็บข้อมูล ข้อมูลไม่รั่วไหล ไม่เกิดอคติ สามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้น ช่วยประหยัดต้นทุน การวิเคราะห์ลูกค้า สร้างสินค้า นวัตกรรม บริการใหม่ สร้างช่องทางใหม่ สร้างรูปแบบลูกค้า และคู่แข่งใหม่

๙. แนวทางในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลในการผลักดันให้องค์กรเดินทางสู่เป้าหมาย

การนำ Cloud มาใช้ในการทำงาน เข้าใจสามารถเข้าถึงงานได้ทุกที่ทุกเวลา และการใช้เทคโนโลยี Internet of thing ลดระยะเวลาของมนุษย์ในการทำงาน และการใช้ Data Analytics มาวิเคราะห์ข้อมูลการบริการ รูปแบบการบริการ ใครมาใช้บริการมากที่สุด รูปแบบที่ลูกค้าใช้บริการมากที่สุด เป็นต้น และ การใช้ Social Network Technology เพื่อให้เราสามารถรับรู้รู้ความความคิดเห็นของผู้ใช้บริการได้

๑๐. ความหมายและความสำคัญของที่มีผลต่อการดำเนินในยุคดิจิทัล

รากฐานความสำคัญขององค์กรดิจิทัล องค์ประกอบของการสร้างกลยุทธ์ในองค์กรสมัยใหม่ ได้แก่

๑. Business ธุรกรรมทางภาครัฐ (ต้องมี Directions, Organizations, Process & Policy)
๒. Application เป็นส่วนติดต่อกับผู้ใช้ เช่น AI, Mobile, Web ฯลฯ
๓. Data ข้อมูลที่ใช้ในองค์กร ตั้งแต่ข้อมูลพื้นฐาน รายงานต่าง ๆ รวมไปถึงข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ
๔. Technology เป็นตัวขับเคลื่อน Application และ Data เพื่อตอบโจทย์ในการทำงาน

๑๑. หลักการวิเคราะห์ห้องเครื่องแอปพลิเคชันข้อมูลเทคโนโลยี

การวิเคราะห์ความต้องการการขับเคลื่อนขององค์กรในอนาคต การสร้างรากฐาน Business, Application, Data และ Technology จะต้องวิเคราะห์ห้องเครื่องว่าอยู่ในขั้นไหน ถ้าหากยังอยู่ในขั้นของ Silo จะเป็นตัวถ่วงและไม่สามารถผลักดันองค์กรต่อไปได้ จำเป็นต้องพัฒนาไปสู่ขั้นที่ ๒ และ ๓ ต่อไป

๑๒. หลักการสร้างความสัมพันธ์จากองค์กรแอปพลิเคชันข้อมูลเทคโนโลยี

หน้าที่ของแอปพลิเคชัน คือ ๑.การนำเข้าข้อมูล ๒.การประมวลผลข้อมูล ๓.แสดงผลหรือนำออกข้อมูล องค์กรจำเป็นต้องมี Process เพราะเป็นหลักประกันของงาน ๒ ลักษณะคือ ๑.หลักประกันสู่เป้าหมาย ใครทำอะไร ตรงไหน เมื่อไหน ๒.หลักประกันมาตรฐานในการทำงาน ไม่ให้ออกนอกกลุ่มนอกทางจนมากเกินไป

๑๓. หลักการเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรเป้าประสงค์กลยุทธ์องค์กร

เริ่มต้นจากรู้เป้าหมายขององค์กร (Goal) เพื่อถอดเป้าประสงค์ และขั้นตอนดำเนินงานระดับย่อยลงมาให้เป็นรูปธรรม ซึ่งในแต่ละเป้าหมาย เป้าประสงค์ และขั้นตอน จะต้องมีคนรับผิดชอบ (Owner) ว่าใครทำอะไรในขั้นไหน อย่างไร อย่างไร อย่างไร มีขั้นตอนใดที่ใช้แอปพลิเคชันเข้ามาได้บ้าง จากนั้นวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กรว่าสิ่งที่ทำทั้งหมด การนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการทำงานแต่ละขั้นตอนโดยภาพรวมมีความคุ้มค่า เหมาะสมหรือไม่ เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพา Business Application Data และ Technology ไปด้วยกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

๑๔. แนวทางการนำแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม

เลือกกระบวนการทำงานบางกระบวนการที่สำคัญ (Business Objective) เพื่อเป็นตัวนำร่องให้เป็นรูปธรรม เพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ และนำไปปรับปรุงใช้กับกระบวนการอื่น ๆ ต่อไป

๑๕. ความหมายและความสำคัญของการจัดการความเปลี่ยนแปลง

๑๕.๑ การจัดการความเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้เกิดการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ ให้ตรงตามแผนที่วางไว้

๑๕.๒ ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง คือ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ช่วยจัดการกรอบความคิดให้เกิดการเรียนรู้ให้ตรงกับบริบทปัจจุบัน และมุ่งหน้าสู่อนาคตให้เกิดความยั่งยืน

๑๖. ความหมายและความสำคัญของการจัดการความเปลี่ยนแปลง

๑๖.๑ การจัดการความเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้เกิดการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ ให้ตรงตามแผนที่วางไว้

๑๖.๒ ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง คือ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ช่วยจัดการกรอบความคิดให้เกิดการเรียนรู้ให้ตรงกับบริบทปัจจุบัน และมุ่งหน้าสู่อนาคตให้เกิดความยั่งยืน

๑๗. แนวทางการวางกลยุทธ์ด้านการจัดการความเปลี่ยนแปลงทางสถาปัตยกรรม

๑๗.๑ Incremental Change การเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป เป็นการต่อยอดในสิ่งที่ทำอยู่ ปรับปรุงปรับเปลี่ยนของเดิมให้ดีขึ้น เพียงแค่เปลี่ยนแปลง Technology, Application หรือ Data บางส่วน ไม่ได้มีการรื้อทั้งหมดขององค์กร

๑๗.๒ Re-Architecting Change การเปลี่ยนโครงสร้างสถาปัตยกรรมองค์กรทั้งหมด แต่ไม่ได้หมายความว่า จะถอยไปเป็น Silo ใหม่ แต่เปลี่ยนให้เป็นขั้นของ Optimization แล้วต่อยอดให้เป็นขั้นที่ ๔ คือ Modularity

๑๘. ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร

๑๘.๑ การสื่อสารต้องมุ่งในเรื่องของผลลัพธ์ กลยุทธ์ของการสื่อสารทำให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมุ่งไปอย่างเป็นระบบ การสื่อสารอย่างเป็นระบบจะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด

๑๘.๒ ความสำคัญของกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของคนในองค์กร ความเข้าใจที่ตรงกันเป็นการลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน และเป็นการเพิ่มพูนพื้นฐานความรู้ขององค์กร เป็นต้น

๑๙. แนวทางการวางกลยุทธ์ด้านการสื่อสารเพื่อให้แผนการดำเนินงานสัมฤทธิ์ผล

จะต้องมีการจัดทำตารางแผนภาพรวมของการสื่อสารภายในองค์กรให้ชัดเจน โดยมีข้อมูล Stakeholder คือใครที่จะสื่อสาร, Communication Method คือ วิธีการสื่อสาร, Frequency คือ จำนวนครั้งและความถี่ของการสื่อสาร, Responsibility คือ ผู้ที่รับผิดชอบเรื่องการสื่อสารนั้น และ Notes คือ จะสื่อสารข้อความอะไร และติดปัญหาอะไรในการสื่อสาร ทั้งหมดนี้จะทำให้เกิดระบบ ระเบียบของการสื่อสารภายในองค์กร และกลายเป็น Knowledge ขององค์กร

๒๐. ข้อควรคำนึงในการจัดการความเปลี่ยนแปลงกับการสื่อสารให้สัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม

การสร้างการสื่อสารให้สัมฤทธิ์ผลจะต้องสื่อสารกับผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ต้องมีการจัดการความมั่นคงปลอดภัย มีคนที่เป็นกระบอกเสียงของการเปลี่ยนแปลงเพื่อเกิดการรับรู้และการเรียนรู้ ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

๑. When = รู้ Time line รู้ว่าเมื่อไหร่จะต้องสื่ออะไร
๒. Who = ต้องรู้ว่าสื่อสารกับใคร คนนั้นมี Impact มีความรุนแรงแค่ไหน ส่งผลในวงกว้างแค่ไหน

๒๑. ความหมายและความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล

๒๑.๑ Good Governance คือ การปกครอง บริหาร รวมถึงการจัดการควบคุมดูแลให้เป็นไปอย่างมีครรลองครองธรรม และเป็นเรื่องของการจัดการบริหารที่ดี มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้และปราศจากการแทรกแซงที่ไม่พึงประสงค์

๒๑.๒ ความสำคัญของการมี Good Governance คือ ๑. ทำให้เกิดความสอดคล้องของเป้าหมายปลายทางสู่ทรัพยากรที่เราจะลงทุนเข้าไป ๒. เป็นตัวนำร่องในเรื่องของการปฏิบัติตาม (Compliance) การที่เราจะวางวิสัยทัศน์องค์กรว่าอยู่ในบริบทของสังคมหรือไม่ หรือเป็นสิ่งที่ไม่ควรจะทำในสังคมนี้ ไม่แตกต่างจนกระทั่งเกิดความแตกแยก ๓. การสนับสนุน Promote สิ่งที่เกิดขึ้นและดีอยู่แล้วให้ถูกนำไปใช้ให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ๔. เป็นตัวบริหารจัดการ สร้างการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ในองค์กรรวมถึงภายนอกองค์กร ๕. ตรวจสอบและวัดผล (Monitor & Measure) ได้ตลอดทุกกิจกรรมและทุกขั้นตอน

๒๒. ลักษณะของธรรมาภิบาลสำหรับองค์กรดิจิทัล

ลักษณะของธรรมาภิบาลสำหรับองค์กรดิจิทัลจะต้องสามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้

๑. What decision need to be made? อะไรบ้างที่ต้องอาศัยการตัดสินใจ
๒. Who should make those decision? ใครที่ต้องเป็นคนตัดสินใจ
๓. How will these decisions be made and measured? ใช้เกณฑ์อะไรในการตัดสินใจ

๒๓. องค์ประกอบสำคัญของหลักการจัดการธรรมาภิบาล

๑. ต้องมี Governance Body คือคนที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๒. ต้องมี Flow control หรือมี Business Process มีการควบคุมกระบวนการ
๓. ต้องมี Repository & Document การบันทึกหลักฐานของคณะที่ทำงานอยู่ขั้นตอนนั้น ๆ

๒๔. เป้าหมายของธรรมาภิบาลในสถาปัตยกรรมองค์กรดิจิทัล

ขั้นที่ ๑ เรียกว่า Discipline Discipline คือ คนในองค์กรมีวินัยรู้ว่าตัวเองต้องทำอะไรอยู่ในขั้นตอนไหน กระบวนการไหน มีสิทธิมีอำนาจแค่ไหนในองค์กร

ขั้นที่ ๒ Transparency Transparency เป็นเรื่องของความโปร่งใส ที่สามารถตรวจสอบได้

ขั้นที่ ๓ Independence ว่าคนอื่นและตัวเราเองจะไม่ก้าวก่ายการทำงานกันแต่ทุกคนมีอิสระภาพ

ขั้นที่ ๔ Accountability สิ่งที่ได้รับผิดชอบทำอะไรก็ต้องรับผิดชอบในสิ่งที่ตัวเองทำ

ขั้นที่ ๕ Fairness คำว่า Fairness มันไม่ใช่ Fair แค่เพียงในองค์กรของเราเอง แต่รวมไปถึงลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง ของสภาพแวดล้อมโลก ระบบเศรษฐกิจ หรือองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

เป็นข้อมูล ความรู้ และแนวคิดในการพิจารณา เพื่อพัฒนากระบวนการ และการสื่อสารของกลุ่มจัดการ และบริการแผนที่และข้อมูลทางแผนที่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ประโยชน์ที่ได้รับต่อตนเอง

๑. ได้รู้ความหมายและความสำคัญในการพัฒนาแผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยที่มีส่วนผลักดัน หรืออุปสรรคในการเดินทางสู่เป้าหมายองค์กร

๒. ได้รู้ความหมายและความสำคัญของที่มีผลต่อการดำเนินในยุคดิจิทัล แนวทางการนำแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม

๓. ได้รู้แนวทางการวางกลยุทธ์ด้านการจัดการความเปลี่ยนแปลงทางสถาปัตยกรรม แนวทางการวางกลยุทธ์ด้านการสื่อสารเพื่อให้แผนการดำเนินงานสัมฤทธิ์ผล

ประโยชน์ที่ได้รับต่อองค์กร

เพื่อพัฒนากระบวนการ และการสื่อสารของ กลุ่มจัดการและบริการแผนที่และข้อมูลทางแผนที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ประโยชน์ที่ได้รับต่อสาธารณะ

การพัฒนาแผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ ไปสู่องค์กรสมัยในยุคดิจิทัล และนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ ลดค่าใช้จ่าย ลดขั้นตอน และลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้การบริการของหน่วยงานภาครัฐสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและส่วนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แหล่งที่มา

หลักสูตร : การบริหารความเสี่ยงดิจิทัล (Digital Risk Management) ผ่านระบบ OCSC Learning Portal

บรรยายโดย : อาจารย์ต๋นยรัฐ ธนบดีธรรมจารี

หน่วยงาน : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

รูปแบบหลักสูตร : ระบบ OCSC Learning Portal (e-learning)

ช่วงเวลาการฝึกอบรม : ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๗