

การบริหารความเสี่ยงดิจิทัล (Digital Risk Management)

โดย นายธนบดี ภัคดีสังข์
นักวิชาการแผนภาพถ่ายปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์

- เรียนรู้ความหมายและความสำคัญในการพัฒนาแผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยที่มีส่วนผลักดันหรืออุปสรรคในการเดินทางสู่เป้าหมายองค์กร
- เรียนรู้ความหมายและความสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินในยุคดิจิทัล แนวทางการนำแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม
- เรียนรู้แนวทางการวางกลยุทธ์ด้านการจัดการความเปลี่ยนแปลงทางสถาปัตยกรรม แนวทางการวางกลยุทธ์ด้านการสื่อสารเพื่อให้แผนการดำเนินงานสัมฤทธิ์ผล

สรุปเนื้อหา

การบริหารความเสี่ยงดิจิทัล (Digital Risk Management) เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมทั้งองค์กร เพื่อรับมือกับภัยคุกคามที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล การระบุ ประเมิน และจัดการกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ และข้อมูลดิจิทัล ซึ่งในยุคที่ทุกอย่างเชื่อมต่อกันผ่านโลกดิจิทัล การบริหารความเสี่ยงดิจิทัลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง

๑. องค์ประกอบของแผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

๑) แผนงานเชิงกลยุทธ์ของงานหลักในองค์กร (Core Business) คือ หัวใจสำคัญขององค์กรที่มุ่งเน้นการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างคุณค่าและตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการโดยตรง กำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์หลัก พัฒนากลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย และการใช้ตัวชี้วัด (KPIs) ที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพของงานหลัก

๒) แผนงานเชิงกลยุทธ์ของงานสนับสนุน (Supporting Functions) ที่ช่วยให้การดำเนินงานหลักเป็นไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการควบคุม กำกับ และจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร โดยกำหนดเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานสนับสนุน พัฒนากลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบภายใน ใช้ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงการควบคุมและกำกับ

๓) แผนงานเชิงกลยุทธ์ของงานนวัตกรรม วิจัยและพัฒนา (Innovation, R&D) มุ่งเน้นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตในระยะยาวและรักษาความสามารถในการแข่งขันเป็นการลงทุนเพื่ออนาคตผ่านการระดมสมองและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ กำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวกับการสร้างสรรค์ พัฒนากลยุทธ์ที่สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา และใช้ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงนวัตกรรม

๒. แนวคิดการพัฒนาแผนงานเชิงกลยุทธ์

๑) Silo คือ ต่างคนต่างทำ ระบบงานกระจัดกระจาย มีความเชื่อมต่อกันแต่ขาดมาตรฐานเดียวกัน การขยายระบบทำได้ยาก และต้องใช้เวลามากในการจัดการเพื่อแก้ไข้ปัญหา

๒) Standard คือ เป็นรูปแบบขององค์กรที่มีการจัดกลุ่มกระบวนการทำงาน ทำให้มีการวางแผนด้านการรับส่งข้อมูล ลดต้นทุนในการจัดการทั้งในด้านของเวลา งบประมาณ และความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น แต่ยังไม่ครอบคลุมเรื่องความปลอดภัย

๓) Optimization เป็นองค์กรที่สามารถพัฒนาบริการด้านไอทีให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เนื่องจากมีการเชื่อมโยงข้อมูลแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างระบบ และมีการวางแผนเรื่องความปลอดภัยในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน

๔) Modularity เป็นองค์กรที่มีการวางแผนด้านไอทีที่ควบคู่ไปกับการวางแผนด้านธุรกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถต่อยอดการพัฒนาบริการใหม่ ๆ ให้กับหน่วยงานภายนอกหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการใช้ข้อมูลร่วมกัน

๓. ความสัมพันธ์ของต้นแบบในการประเมินพัฒนาการของสถาปัตยกรรมองค์กร

ต้นแบบมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการประเมินพัฒนาการของสถาปัตยกรรมองค์กร โดยทำหน้าที่เป็นกรอบการวัดผลที่กำหนดเกณฑ์และระดับต่าง ๆ เพื่อให้สามารถประเมินสถานะปัจจุบันขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐาน ซึ่งประโยชน์ของต้นแบบ คือ ช่วยให้องค์กรทราบสถานะปัจจุบันของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และสามารถกำหนดแผนงานที่ชัดเจนเพื่อยกระดับความสามารถให้สูงขึ้นได้ในแต่ละขั้น โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือ การใช้สถาปัตยกรรมองค์กรเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กร

๔. แนวทางการพัฒนาแผนงานเชิงกลยุทธ์

การพัฒนาแผนงานเชิงกลยุทธ์โดยใช้ Enterprise Reference Model (ERM) เป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรสามารถจัดทำแผนได้อย่างมีระบบและสอดคล้องกับมาตรฐาน โดยการวิเคราะห์สถานะปัจจุบัน กำหนดสถานะในอนาคต การจัดทำแผนการดำเนินงาน และต้องคำนึงถึงการรักษาสมดุลเป็นหลักเพื่อปรับปรุงองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

๕. ปัจจัยที่มีส่วนผลักดัน หรืออุปสรรคในการเดินทางสู่เป้าหมาย

๑) ปัจจัยภายนอก คือ สิ่งแวดล้อม กฎระเบียบ สังคม และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

๒) ปัจจัยภายใน คือ คน ต้นทุน อุปกรณ์ และเวลาในการบริหารงานภายในองค์กร

๖. หลักการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการผลักดันองค์กร

วิเคราะห์โดยมองภาพรวมระหว่างสิ่งแวดล้อม สังคม ความต้องการของตลาด ต้องวิเคราะห์ภาพรวม โดยไม่มีการแยกเป็นส่วน การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก รวมไปถึงทั้งทิศทางของประเทศ และทิศทางของโลกไปพร้อมกัน

๗. แนวทางการจัดการกับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

การรักษาสมดุลองค์กร รักษาโดยการไม่เอนเอียงและมีความเที่ยงตรงต่อองค์กร สำรองจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรเพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการเผชิญต่ออุปสรรคทั้งภายในและภายนอก เน้นการเสริมจุดแข็งหรือจุดเด่น แต่ก็ต้องลดจุดอ่อนลงไปพร้อมกัน

๘. แนวทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลในการผลักดันองค์กรสู่เป้าหมาย

ในปัจจุบันมีเทคโนโลยีมากมาย จึงจำเป็นต้องเลือกเทคโนโลยีที่มีความเหมาะสมกับองค์กร โดยยึดหลักการมีโครงสร้างเทคโนโลยีพื้นฐานให้มีความแข็งแรง การยึดหลักโครงสร้างจะมีด้วยกัน ๔ หลัก ได้แก่

- ๑) โครงสร้างพื้นฐานด้านเครือข่าย (Cloud Computing) คือ ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ได้ทุกที่ทุกเวลา
- ๒) IOT (Internet Of Thing) ใช้เทคโนโลยีในการลดการใช้แรงงานคน และสามารถบันทึกข้อมูลแบบ Real Time
- ๓) Data Analytics คือ การนำเอาข้อมูลเชิงวิเคราะห์มาประมวลเพื่อแสดงผลในการช่วยตัดสินใจ
- ๔) Social Network Tecnology สังคมออนไลน์ที่ส่งต่อไปถึงองค์กร ช่วยในการตรวจสอบความรู้สึกของประชาชนต่อหน่วยงานองค์กรของภาครัฐ

๙. ผลต่อการดำเนินในยุคดิจิทัล

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างผลประโยชน์ที่ดีต่อองค์กร โดยรากฐานสำคัญขององค์กรดิจิทัล (Enterprise Blueprint) มีองค์ประกอบของการสร้างกลยุทธ์ในองค์กร ได้แก่

- ๑) Business งานหรือธุรกรรมทางภาครัฐต้องมี ๓ สิ่งหลัก คือ Directions Organizations และ Process & Policy
- ๒) Application เป็นส่วนติดต่อกับผู้ใช้ ในปัจจุบันเป็นโทรศัพท์ AI และ Web Browser
- ๓) Data ข้อมูลที่ใช้ในองค์กร ตั้งแต่ข้อมูลพื้นฐาน รายงานต่าง ๆ รวมไปถึงข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ เป็นสิ่งที่ต้องใช้นุขยในการตัดสินใจ
- ๔) Technology เป็นตัวขับเคลื่อน Application และ Data เพื่อตอบโจทย์ในการให้บริการและการทำงาน

๑๐. แนวทางการนำแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม

การลงมือปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมตามหลักหรือโครงสร้างกระบวนการทำงานขององค์กร โดยเริ่มจาก Business Objective ที่มีความสำคัญมากที่สุดก่อน แล้วจึงค่อยดำเนินการในส่วนที่มีความสำคัญรองลงมา และนำมาเป็นตัวนำร่อง เพื่อปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ ซึ่งได้ผลลัพธ์ทั้ง Business Process ในกระบวนการทำงานและ Successor ที่เป็นการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร

๑๑. การจัดการความเปลี่ยนแปลง

การจัดการความเปลี่ยนแปลง คือ การวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงให้ตรงตามแผนที่องค์กรวางไว้ ซึ่งความสำคัญจะเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรเกิดการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกให้เกิดการปรับตัว รวมไปถึงเป็นการบริหารที่ช่วยจัดการกรอบความคิดให้เกิดการเรียนรู้ให้ตรงกับบริบทปัจจุบัน และมุ่งหน้าสู่อนาคตได้อย่างความยั่งยืน

๑๒. กลยุทธ์ด้านการสื่อสาร

มุ่งเน้นในเรื่องของผลลัพธ์อย่างเป็นระบบโดยมีเป้าหมายเดียวกัน การสื่อสารอย่างเป็นระบบจะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด โดยความสำคัญของกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร เป็นตัวเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการและการบริหารการเปลี่ยนแปลงคนในองค์กร ความเข้าใจเพื่อให้สภาพองค์กรดีขึ้น ซึ่งการเข้าใจตรงกันทั้งองค์กรจะเป็นการมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน การสื่อสารที่ดีเป็นการลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรไปพร้อมกัน

๑๓. หลักธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance หมายถึง การนำหลักการคุณธรรมและความถูกต้องมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้กิจการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปกครอง การบริหาร การจัดการ และการควบคุมให้เป็นไปอย่างมีครรลองธรรม รวมไปถึงการบริหารการจัดการที่ดีมีความโปร่งใส

และสามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับเป้าหมายปลายทางสู่ทรัพยากรที่ลงทุน ส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืน องค์กรที่มีธรรมาภิบาลจะสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมั่นคงและเป็นธรรม องค์กรประกอบสำคัญที่ต้องมี ๓ ประการ คือ ๑) Governance Body คือ บุคคลที่เกี่ยวข้อง หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ๒) Flow Control คือ การควบคุมกระบวนการ ๓) Repository & Document การบันทึกข้อมูลเพื่อเป็นหลักฐาน

๑๔. แนวทางปฏิบัติในการจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

ปัจจุบันองค์กรดิจิทัลมีความจำเป็นต้องจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งการจัดทำธรรมาภิบาลขององค์กรดิจิทัลจะต้องทำอย่างเป็นระบบ มีการไล่เรียงตามกระบวนการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการเพื่อสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความน่าเชื่อถือ จากการกำหนดและรักษากฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของพนักงานและผู้บริหาร การสร้างความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลให้มีระบบการตรวจสอบภายในและภายนอกที่เข้มแข็ง การส่งเสริมการมีส่วนร่วมภายในองค์กร ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และการจัดการความเสี่ยงในทุกมิติอย่างมีประสิทธิภาพ

การนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

สามารถประเมินความเสี่ยงและเกิดความเข้าใจในภาพรวมของงานที่ได้รับมอบหมาย รวมไปถึงหลักในการพิจารณากระบวนการทำงาน และการจัดการข้อมูลภายในสำนักเทคโนโลยีการสำรวจและทำแผนที่ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่ได้รับ

- ต่อตนเอง สามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้รู้ความรู้อันทันสมัยเกี่ยวกับภัยคุกคามดิจิทัลและวิธีการป้องกัน

สามารถนำแนวปฏิบัติที่ปลอดภัยไปใช้ในชีวิตประจำวันและที่ทำงาน ทำให้สามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองได้

- ต่อองค์กร นำหลักการบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ในการปกป้องข้อมูลสำคัญของกรมพัฒนาที่ดิน รวมถึงระบบสารสนเทศต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

ได้ความรู้และความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยไซเบอร์ และการให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงดิจิทัล ซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยสร้างวัฒนธรรมขององค์กร

- ต่อสาธารณะ ใช้ความรู้ที่ได้จากการอบรมเพื่อดำเนินการร่วมกับหน่วยงานภายนอกอย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ

แหล่งที่มา

หลักสูตร : การบริหารความเสี่ยงดิจิทัล (Digital Risk Management)

บรรยายโดย : อาจารย์ดนัยรัฐ ธนบดีธรรมจารี

สถาบัน/หน่วยงาน/ระบบ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)

รูปแบบหลักสูตร : OCSC Learning Space (e-Learning)

ช่วงเวลาการฝึกอบรม : สิงหาคม ๒๕๖๘