

การฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training)
เพื่อพัฒนาความรู้และใช้ประกอบการประเมิน รอบที่ ๑ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖
หลักสูตร “การบริหารความเสี่ยงดิจิทัล (Digital Risk Management)”

๑. หัวข้อเรื่อง

การบริหารความเสี่ยงดิจิทัล (Digital Risk Management)

๒. เป้าหมายของหลักสูตร/เรื่อง

๑) เรียนรู้ความหมายและความสำคัญในการพัฒนาแผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยที่มีส่วนผลักดัน หรืออุปสรรคในการเดินทางสู่เป้าหมายขององค์กร

๒) เรียนรู้ความหมายและความสำคัญของสิ่งที่มีผลต่อการดำเนินในยุคดิจิทัล แนวทางการนำแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม

๓) เรียนรู้แนวทางการวางกลยุทธ์ด้านการจัดการความเปลี่ยนแปลงทางสถาปัตยกรรม แนวทางการวางกลยุทธ์ด้านการสื่อสารเพื่อให้แผนการดำเนินงานสัมฤทธิ์ผล

๓. ผู้รับผิดชอบหลักสูตร

สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน

๔. สรุปสาระสำคัญของเนื้อหา/หัวข้อวิชา

๔.๑ แนวคิดการพัฒนาแผนงานเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับสถาปัตยกรรมองค์กร

แผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร คือ แผนที่เดินทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้สามารถจัดสรรทรัพยากร เวลา และบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง ซึ่งแผนเชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำกับระยะเวลา รวมถึงกระบวนการทำงาน ให้เป็นไปในทิศทาง และเป้าหมายเดียวกัน

ความสำคัญของการพัฒนาแผนงานเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

๑) การมองเป้าหมายเดียวกันทำให้คนในองค์กรเข้าใจตรงกัน ทำงานมุ่งไปในเป้าหมายเดียวกัน

๒) รู้จักฟังก์ชันการทำงาน สามารถผลักดันหรือทำให้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากงานส่งผลกระทบต่อคุณค่าที่แท้จริงขององค์กร

๓) การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในทุกระดับขององค์กร เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดใช้ใหม่ครับผมก็คือถูกที่ถูกลงถูกเวลาถูกคน

องค์ประกอบของแผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร แบ่งออกเป็น ๓ ส่วนหลักๆ ดังนี้

๑) แผนงานเชิงกลยุทธ์ของงาน

๒) แผนงานเชิงกลยุทธ์ของงานสนับสนุน

๓) แผนงานเชิงกลยุทธ์ของงานนวัตกรรมวิจัยและพัฒนา

แนวทางการพัฒนาเพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การทำงานจะต้องมีรักษาความสมดุลของการทำงาน ทั้งในด้านของการบริการ การดูแลสวัสดิการบุคลากร รวมถึงการอบรมหรือส่งเสริมศักยภาพให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ควรมีการวิจัย และพัฒนานวัตกรรม องค์กรต้องนำเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามากขึ้น ทุกคนเข้าถึงข้อมูลที่ใช้ร่วมกันในองค์กรได้อย่างทั่วถึง เทคโนโลยีและการสื่อสารขององค์กรมีความมั่นคง รวดเร็วและปลอดภัย ทั่วถึงสำหรับคนในองค์กรสามารถนำมาใช้งานได้ ทั้งนี้สิ่งสำคัญคือ การสร้างการรับรู้ของคนในองค์กรให้ตรงกัน

๔.๒ ปัจจัยที่มีส่วนผลักดัน หรืออุปสรรคในการเดินทางสู่เป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยที่มีส่วนผลักดัน หรืออุปสรรค เป็นปัจจัยเชิงบวกและเชิงลบ หรืออาจแบ่งออกเป็นปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน

๑) ปัจจัยภายนอก เป็นเรื่องของสิ่งแวดล้อม กฎระเบียบ สังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงเทคโนโลยี ซึ่งเป็นตัวผลักดันผลักดันทั้งด้านบวก และลบ ซึ่งสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ เรียกว่าผลักดันในเชิงบวก แต่ในทางตรงกันข้าม หากไม่มีความเข้าใจ เช่น ไม่เข้าใจเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม หรือสังคมที่เปลี่ยนไป โดยที่ยังมีการทำงานแบบเดิม เรียกว่า เป็นอุปสรรค ทั้งนี้ปัจจัยภายนอกเป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ ต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้อยู่เสมอ

๒) ปัจจัยภายใน เป็นเรื่องของการสร้างการรับรู้ ในเรื่องของเป้าหมายขององค์กร ปัจจัยภายใน ได้แก่ คน ต้นทุน อุปกรณ์ที่จะต้องใช้ และเวลาที่ต้องบริหารในปัจจัยที่จะต้องดำเนินการ

๔.๓ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับปัจจัยต่างๆ ที่เกื้อหนุน

องค์ประกอบของการสร้างกลยุทธ์ในองค์กรสมัยใหม่

๑) business ครอบคลุมไปถึงเรื่องของงานหรือว่าธุรกรรมทางภาครัฐ ประกอบด้วย

๑.๑) Direction เป็นเรื่องของการบริการสาธารณะ การบริการให้กับประชาชนหรือบริการให้เอกชนสร้างความมั่นคงให้กับประเทศ ซึ่งบางครั้งหมายความรวมถึงความยั่งยืนด้วย

๑.๒) Organization โครงสร้างองค์กร

๑.๓) Process & Policy ขั้นตอน และวิธีการ รวมถึงนโยบายในการสนับสนุนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

๒) Application เป็นลักษณะของเครื่องมือถือจนไปถึงเรื่องของเอไอ ซึ่งเป็นตัวช่วยในการประมวลผล

๓) Data ข้อมูลที่ใช้ในองค์กรตั้งแต่ข้อมูลพื้นฐาน รายงานต่างๆ รวมไปถึงข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ

๔) Technology คือ โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่ต้องมาขับเคลื่อนในเรื่องของแอปพลิเคชัน

แนวทางการนำแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม เริ่มต้นด้วยการกำหนดหรือเลือกเป้าหมายของการดำเนินงานในประเด็นหรือการบริการบางตัวที่มีความสำคัญในอันดับต้นๆก่อน โดยใช้แอปพลิเคชันในการนำทางไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เป็นการนำร่อง โดยประมวลเอากระบวนการที่ดำเนินการแล้วสำเร็จมาเป็นแนวทางในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในประเด็นต่อไป

๔.๔ หลักการจัดการการเปลี่ยนแปลงของสถาปัตยกรรมองค์กร

การจัดการความเปลี่ยนแปลง เป็นการวางแผนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนทำให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ความสำคัญในการจัดการความเปลี่ยนแปลง กล่าวคือเป็นกระบวนการที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดจากปัจจัยภายนอกที่บีบให้ต้องเปลี่ยนแปลง เช่น กฎหมายใหม่ บริบทสังคมใหม่ๆ กระบวนการบริหาร เป็นต้น การจัดการกรอบความคิดที่จะทำให้เกิดการจัดการการเรียนรู้ (Knowledge management) ให้กับเจ้าหน้าที่ทั้งองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ให้ตรงกับบริบทปัจจุบันและมุ่งหน้าสู่อนาคตได้อย่างยั่งยืน ต้องทำความเข้าใจบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะบริบทหลายอย่างเกิดจากปัจจัยภายใน บริบทหลายอย่างก็เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งสิ่งเหล่านี้มันคือความเปลี่ยนแปลง

แนวทางในการวางกลยุทธ์การจัดการความเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งไปที่สถาปัตยกรรมองค์กร

๑) Incremental โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงานองค์กรที่อยู่แล้ว เปลี่ยนแปลงในเรื่องของเทคโนโลยีแอปพลิเคชันหรือดาต้าบางส่วน เพื่อให้ดีขึ้นกว่าเดิม เป็นการต่อยอดในสิ่งที่ทำอยู่

๒) Re-architecting change คือการปรับโครงสร้าง หรือกระบวนการทำงานขององค์กร ทั้งโครงสร้างสถาปัตยกรรมองค์กร

แนวทางวางกลยุทธ์ทางการสื่อสารเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ต้องสื่อสารให้เป็นระบบ เพื่อให้เพิ่มประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงและการจัดการความรู้ เพิ่ม knowledge base ขององค์กร

ข้อควรคำนึงที่ต้องตระหนักถึง ในการเรียนรู้และปฏิบัติตามเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง คือต้องทราบช่วงเวลาว่าเมื่อไหร่จะดำเนินการอะไร ใครเป็นผู้ดำเนินการ รวมถึงรู้ผลกระทบที่จำเกิดขึ้นด้วย โดยจะต้องคำนึงถึงการทำงานที่ ถูกที่ ถูกคน ถูกเวลา

4.5 หลักการสถาปัตยกรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล คือ การจัดการบริหารที่ดี มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และปราศจากการแทรกแซงที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้เกิดความสอดคล้องของเป้าหมายปลายทางทรัพยากร เป็นการลดความเสี่ยงและลดต้นทุนในการดำเนินกิจการ ที่สำคัญก็คือมันเป็นตัวบริหารจัดการสร้างการคอร์ปอเรทในองค์กร รวมถึงนอกองค์กร สามารถทำให้คนนอก คนในสื่อสารกันได้ดีทั่วถึงกันมากขึ้น

หลักการจัดการธรรมาภิบาล

๑) Body ประกอบด้วย คน หรือหมู่คณะที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีมุมมองที่สามารถช่วยสร้างความสำเร็จ ความสมดุลและยั่งยืนขององค์กร

๒) Flow control กระบวนการ ขั้นตอนการทำงาน ให้เกิดประสิทธิภาพ อยู่ในกรอบการทำงานที่ดี

๓) Repository & document สิ่งที่ทำเนิการ มีหลักฐาน เช่น รายงานการประชุม รายงานการดำเนินงาน เป็นต้น

เป้าหมายของธรรมาภิบาลในสถาปัตยกรรม

๑) Disciplinary คนในองค์กรมีวินัย รู้หน้าที่ของตนเอง

๒) Transparency ความโปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้

๓) Independence มีอิสระภาพในการทำงาน ภายใต้อำนาจเขต กฎเกณฑ์ขององค์กร

๔) Accountability รับผิดชอบในสิ่งที่เกิดขึ้นได้

๕) Fairness ความสมดุล ทำให้ก่อให้เกิดความยั่งยืน ต่อทั้งสังคม สิ่งแวดล้อม ระบบเศรษฐกิจหรือองค์กรต่างๆที่เกี่ยวข้อง

แนวทางในการจัดสถาปัตยกรรมองค์กรเป็น แนวทาง (Road Map) ในการสร้างองค์กรที่เป็นดิจิทัล นำไปสู่ความยั่งยืนและสามารถปฏิบัติได้จริง กระบวนการต้องมีการปรับเปลี่ยน ลดขั้นตอนหรือเพิ่มกระบวนการทำงาน

หัวใจสำคัญก็คือความเข้าใจสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กร สนับสนุนปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จให้กับองค์กร ต้องเรียนรู้กับการจัดการความเปลี่ยนแปลงด้วยการใช้กลยุทธ์ทางการสื่อสารเข้ามาช่วยให้ทุกคนเข้าใจ และมีเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน