

คู่มือธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล (Digital Governance)



สำนักงานธรรมาภิบาล

ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและการตลาด

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ.....	1 - 2
1.1 ความเป็นมา	
1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล	
1.3 หัวข้อเนื้อหาหลักของคู่มือธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล	
บทที่ 2 การกำหนดกรอบทิศทาง การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	3 - 27
2.1 เกณฑ์ในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	
2.2 หลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	
2.3 กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	
2.4 กรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม	
2.5 กรอบการกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส	
2.6 กรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	
2.7 การสื่อสารหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	
2.8 แนวปฏิบัติที่ดีของกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	
บทที่ 3 การขับเคลื่อนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	28 - 34
3.1 โครงสร้างการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	
3.2 แนวทางการพัฒนาความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	
3.3 หลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร	
3.4 การถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	
บทที่ 4 กระบวนการในการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลโดยมีหลักธรรมาภิบาลที่ดี	35 - 39
บทที่ 5 ตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล.....	40 - 41
บทที่ 6 ตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล.....	42 - 43
6.1 สรุปสาระสำคัญของคู่มือธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล	
6.2 ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงคู่มือธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล	
6.3 การเตรียมความพร้อมองค์กร	

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา

การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) หรือธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากกับทุกองค์กร ทั้งในและต่างประเทศ โดยเป็นผลมาจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ถูกนำมาใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในทุกขั้นตอน กระบวนการ และกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และลดแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานลง อย่างไรก็ตาม การเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ เหล่านั้น หากขาดการควบคุม กำกับดูแล และวางแผนการใช้งานอย่างเหมาะสม อาจส่งผลให้การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นไปอย่างไร้ทิศทาง ขาดการดำเนินงานที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ ขาดความคุ้มค่าในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด และไม่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามแผนงานโครงการต่าง ๆ ที่กำหนดรวมทั้งขาดความต่อเนื่องระหว่างกระบวนการทางธุรกิจและระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) ของรัฐวิสาหกิจ ไว้ในคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) หัวข้อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ประเด็นด้านการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด

ดังนั้น เพื่อให้สำนักงานธรรมาภิบาล (สธ.) มีแนวปฏิบัติ (Guideline) ด้านการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด ให้ผู้บริหาร พนักงาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ทราบถึงแนวปฏิบัติที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือ เพื่อสร้างกระบวนการในการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลโดยมีหลักธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ (Compliance) และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เพื่อลดความเสี่ยง (Risk) และต้นทุน (Cost) รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพ (Performance) ของการพัฒนาและการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของ สธ. ในปัจจุบันและอนาคตได้

1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล

1.2.1 เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติ (Guideline) พร้อมรายละเอียดของกระบวนการหลักในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเบื้องต้นของสำนักงานธรรมาภิบาล โดยมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน

1.2.2 เพื่อเป็นเอกสารเผยแพร่องค์ความรู้และหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง

1.3 หัวข้อเนื้อหาหลักของคู่มือธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล

คู่มือธรรมาภิบาลด้านดิจิทัลประกอบด้วยเนื้อหาหลัก 4 ส่วน โดยสามารถสรุปสาระสำคัญเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ ดังนี้

1.3.1 การกำหนดกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ในหัวข้อนี้ได้กำหนดเกณฑ์ในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของ สคร. ทั้ง 6 หลักการ ได้แก่ ความรับผิดชอบ (Responsibility) กลยุทธ์ (Strategy) การจัดซื้อจัดหา (Acquisition) ผลการดำเนินงาน (Performance) ความสอดคล้องกัน (Conformance) และพฤติกรรมบุคคล (Human Behavior) รวมทั้งกรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่ครอบคลุมถึงกรอบการกำกับดูแล ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม กรอบการกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส และกรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญของธรรมาภิบาลด้านดิจิทัลที่สะท้อนให้เห็นถึงแนวคิด (Concept) และหลักการดำเนินงานในภาพกว้าง ก่อนที่จะนำไปสู่กระบวนการดำเนินงานในหัวข้อถัดไป

1.3.2 การขับเคลื่อนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ในหัวข้อนี้ได้อธิบายถึงการนำหลักการ และแนวคิดธรรมาภิบาลด้านดิจิทัลที่กำหนด ให้ไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงและพร้อมเพรียงกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้สามารถยกระดับกระบวนการธรรมาภิบาลด้านดิจิทัลตามรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวปฏิบัติแบบเดียวกัน ทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

1.3.3 กระบวนการในการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลโดยมีหลักธรรมาภิบาลที่ดี

ในหัวข้อนี้ได้อธิบายถึงกระบวนการในการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลโดยมีหลักธรรมาภิบาลที่ดี สอดคล้องกับหลักการทั้ง 4 ด้าน เพื่อแสดงให้เห็นถึงกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ อย่างเป็นระบบ และบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วย คณะอนุกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ รวมทั้งผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ

1.3.4 ตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ในหัวข้อนี้ได้อธิบายถึงตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ เพื่อที่จะนำผลลัพธ์ที่สำคัญดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการทบทวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล/จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) ต่อไป

บทที่ 2

การกำหนดกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ในบทนี้ได้อธิบายถึงแนวทางการดำเนินงาน และการนำธรรมาภิบาลด้านดิจิทัลประยุกต์ใช้ในองค์กร ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่ได้ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่แนวทางการกำกับดูแล กระบวนการกำกับดูแล การถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแล การติดตามกระบวนการกำกับดูแล และการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่การทบทวนและจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ สธค. ต่อไป ดังมีประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 เกณฑ์ในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

เกณฑ์ในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของ สธค. นั้น เป็นไปตามข้อกำหนดของการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ซึ่งได้กำหนดการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลไว้ 5 ระดับในลักษณะของระดับวุฒิภาวะ (Mutuality level) ดังนี้

ระดับการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	ลักษณะการดำเนินงาน
ระดับ 1	- มีแนวทางในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
ระดับ 2	- มีกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล และแนวปฏิบัติอย่างครบถ้วน ซึ่งประกอบด้วย ● การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม ● การกำกับดูแลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส ● การกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ● การกำหนดความรับผิดชอบด้านดิจิทัลทุกส่วนขององค์กร ● การกำหนดโครงสร้างการลงทุนด้านดิจิทัล ● การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร ● การกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการจัดทำและกำกับดูแลสภาพัฒนการองค์กร ● การกำหนดนโยบายที่สนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากร

ระดับการกำกับดูแลด้านการบริหาร จัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	ลักษณะการดำเนินงาน
ระดับ 3	- มีการถ่ายทอดกระบวนการการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน - มีการประเมินการรับรู้ของผู้รับผิดชอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน
ระดับ 4	- มีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
ระดับ 5	- มีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เข้าสู่กระบวนการทบทวนด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล/จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร

2.2 หลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ สธค. ให้มีความสำคัญในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับทุกภาคส่วน จึงจำเป็นต้องให้หน่วยงานมีหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งครอบคลุม 6 หลักการ ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรับผิดชอบ หลักการที่ 2 กลยุทธ์ หลักการที่ 3 การจัดซื้อจัดหา หลักการที่ 4 ผลการดำเนินงาน หลักการที่ 5 ความสอดคล้องกัน และหลักการที่ 6 พฤติกรรมบุคคล ทั้งนี้ สธค. ได้นำหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลดังกล่าว มาประยุกต์ใช้เข้ากับบริบทของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

หลักการที่ 1 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

สธค. ได้ตระหนักถึงความสามารถในการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนขององค์กร ภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อตอบสนองความต้องการด้านธุรกิจ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ โดยเน้นความร่วมมือกันแบบเป็นพันธมิตรที่มีการสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่ดีและมีความเชื่อใจกัน แสดงออกถึงความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในผลงานตามหน้าที่ (Accountability) ทั้งนี้ ช่องทางการสื่อสารที่ทาง สธค. ได้นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี และดำเนินการสื่อสารข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้องด้วยความรับผิดชอบต่อผู้ให้บริการ ได้แก่ ไลน์ (LINE) เฟซบุ๊ก (Facebook) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email) และเว็บไซต์ (Website)

ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน สธค. จึงได้กำหนดคณะทำงานขึ้น เพื่อทำหน้าที่ในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการที่ดีของ สธค. ได้แก่ คณะทำงานกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม

หลักการที่ 2 กลยุทธ์ (Strategy)

สธค. มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ในปัจจุบันอยู่เสมอ แต่เนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลมีความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับบุคลากรและการบริหารจัดการภายในองค์กรทุกส่วนงาน ดังนั้น เพื่อให้กลยุทธ์ที่นำมาใช้นั้นมีความเหมาะสมสำหรับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และส่วนงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศจึงมุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมจากบุคคลทั้งภายในและนอกองค์กร เพื่อที่จะได้นำข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ วางแผน และกำหนด กลยุทธ์การดำเนินงานร่วมกัน โดยมีขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์พอสังเขป ดังนี้

(1) ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศจัดทำแผนการดำเนินงาน เพื่อสำรวจสถานการณ์การดำเนินงานปัญหาที่พบ จากนั้นจึงรายงานสู่คณะอนุกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาลต่อไป

(2) นำหลักการการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) มาวิเคราะห์สถานการณ์เบื้องต้นร่วมกันกับผู้บริหาร เพื่อลดโอกาสเกิดความล้มเหลวหรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด

(3) มีการระดมความคิดเห็นร่วมกันกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ (แผนพัฒนาดิจิทัล) วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ การพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับความเสี่ยงของ สธค.

(4) นำเสนอแผนกลยุทธ์ (แผนพัฒนาดิจิทัล) ต่อคณะอนุกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล และคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยมีเป้าหมาย คือ การส่งมอบคุณค่าเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ไปพร้อม ๆ กับการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับความเสี่ยงของคณะกรรมการบริหาร

ทั้งนี้ การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ สธค. มุ่งเน้นให้มีความยืดหยุ่น รองรับการสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทางด้านธุรกิจ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือต้นทุนที่เกิดประโยชน์สูงสุด ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต้องมีความโปร่งใส ต้องมีการประเมินความสามารถของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และทรัพยากรบุคคลในองค์กร รวมถึง ต้องสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้ใช้บริการ และผู้ให้บริการต่าง ๆ ภายนอก ซึ่งบางรายอาจมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจของ สธค.

หลักการที่ 3 การจัดซื้อจัดหา (Acquisition)

ปัจจุบัน สธค. ได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เข้ามาเป็นเครื่องมือสนับสนุนกิจกรรมและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงสนับสนุนการวางแผน และการตัดสินใจในระดับบริหารขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงต้องมีการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย การลงทุนด้านโครงสร้าง ระบบเครือข่าย ด้านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศ รวมถึงซอฟต์แวร์ต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก มีการลงทุนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร และระยะเวลา กล่าวได้ว่า การลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกระบวนการแก้ไขปัญหแบบเบ็ดเสร็จด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

อย่างไรก็ตามกระบวนการแก้ไขปัญหแบบเบ็ดเสร็จด้านเทคโนโลยีดิจิทัลยังประสบกับปัญหาในด้านต่าง ๆ อาทิ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การถูกรุกรานความปลอดภัย การพิจารณาการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเพียงแค่โครงการหรือบริการด้านเทคโนโลยีเท่านั้น ไม่ได้พิจารณาการลงทุนเพื่อแก้ไขระบบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น ทำให้การลงทุนและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลนั้นไม่เต็มประสิทธิภาพ

ดังนั้น สรค. จึงได้มีการกำกับดูแลด้านการจัดซื้อจัดหา (Acquisition) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ตามแนวทางของ สคร. เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถลดผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

(1) การวางแผนด้านการจัดซื้อจัดหา เลือกใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีความสอดคล้องกับสถาปัตยกรรมของ สรค. เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับกระบวนการทางธุรกิจและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่องค์กรมีอยู่แล้ว

(2) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในส่วนงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรมีบุคลากรที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และต้องมีการพัฒนาทักษะความรู้ให้แก่บุคลากร

(3) การจัดทำโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลควรเป็นหนึ่งในชุดโครงการ เพื่อการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร ซึ่งทาง สรค. ได้มีโครงการเพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานระบบเครือข่ายของ สรค. ที่รวมเอาโครงการต่าง ๆ ที่มีการดำเนินกิจกรรมครบในทุกด้านตามที่ต้องการ ไว้รวมกัน

หลักการที่ 4 ผลการดำเนินงาน (Performance)

การวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลของรัฐบาลกิจตามเกณฑ์ของ สคร. จะพิจารณาจากผลการดำเนินงานเป้าหมาย และการจัดทำมาตรวัดที่มีประสิทธิผลสำหรับการเฝ้าติดตามการบรรลุเป้าหมาย เพื่อนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของรัฐบาลกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทางส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศได้นำแนวทางการวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลของรัฐบาลกิจข้างต้นมาปรับใช้ในองค์กรดังนี้

(1) การจัดทำมาตรวัดที่มีประสิทธิผล สำหรับการเฝ้าติดตามการบรรลุเป้าหมาย สรค. มีกระบวนการในการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินงานนั้น ได้รับการเฝ้าติดตามอย่างสม่ำเสมอ และเชื่อถือได้ โดยในทุกโครงการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล จะมีเจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ สรค. ทำหน้าที่ในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและการจัดทำแผนดำเนินงาน ก่อนนำเสนอไปยังผู้บริหารเพื่อรับทราบ ซึ่งสอดคล้องไปในทางที่เอื้อให้บรรลุเป้าหมายในทุกระดับโดยมีผู้บริหารของแต่ละระดับชั้นที่เฝ้าติดตาม

(2) การรายงานผลการดำเนินงานเป้าหมาย สรค. มีการวางแผนการรายงานผลการดำเนินงาน และการจัดทำแผนดำเนินงานตามตัวชี้วัดองค์กรรายเดือน โดยในระหว่างการทำงานนั้นจะมีการติดตามผลการดำเนินงานจากฝ่ายพัฒนาองค์กร เพื่อตรวจสอบสถานะการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนั้นแล้ว โครงการต่าง ๆ ภายใต้แผนที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จ จะมีการรวบรวมและจัดส่งผลการดำเนินงานไปยังคณะกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัลของ สรค. และคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ ตามลำดับ เพื่อให้ผู้บริหารของแต่ละชั้นรับทราบถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน

หลักการที่ 5 ความสอดคล้องกัน (Conformance)

ปัจจุบันการสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันมากขึ้น มีการใช้คอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารกันมาก ขณะเดียวกันก็มีผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในทางที่ไม่เหมาะสม จึงจำเป็นต้องมีกฎหมายเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้บังคับควบคุมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทาง สคร. ได้ตระหนักอย่างมากในเรื่องกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่มีการออกมามีบังคับใช้อย่างเข้มข้น รวมถึงผลกระทบของผู้มีส่วนได้เสียขาดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติตามกฎหมายต่าง ๆ ของรัฐบาลกิจ

สรค. ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ ประกาศต่าง ๆ ที่ครอบคลุมถึงข้อกำหนดเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำมาเป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลองค์กร ดังนี้

พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544 พระราชบัญญัติกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ภาครัฐ พ.ศ. 2549 พระราชบัญญัติ ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2560 พระราชบัญญัติ ลิขสิทธิ์ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๕๘, ประกาศคณะกรรมการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ เรื่อง แนวนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. 2553 ประกาศกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เรื่อง หลักเกณฑ์การเก็บรักษาข้อมูลจราจรคอมพิวเตอร์ของผู้ให้บริการ พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 เพื่อนำมาเป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นก่อน

ทั้งนี้ สธค. มีการกำหนดแนวทางขั้นตอนการประเมินและแก้ไขความเสี่ยง (Procedure for Risk Assessment and Risk Treatment) จากผู้บริหารระดับสูงนำมากำหนดเป็นนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติตาม เพื่อให้มั่นใจว่าได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ลดความเสี่ยง และมีการปฏิบัติตาม (กฎหมาย/กฎระเบียบข้อบังคับ) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำให้เกิดความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการปฏิบัติตาม (กฎหมาย/กฎระเบียบข้อบังคับ) เพื่อให้มั่นใจว่าเป้าหมายของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ไม่ขัดแย้งกับการปฏิบัติตาม (กฎหมาย/กฎระเบียบข้อบังคับ) และในทางตรงกันข้ามการปฏิบัติตาม (กฎหมาย/กฎระเบียบ ข้อบังคับ) ก็ต้องมีความเหมาะสมไม่เข้มงวดมากเกินไปกับการดำเนินธุรกิจ

หลักการที่ 6 พฤติกรรมบุคคล (Human Behavior)

เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญและเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของทุกฝ่ายงานในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วเทคโนโลยีก็จะมีเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อรองรับต่อความต้องการของผู้ใช้งานต่าง ๆ ทั้งในด้านของการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นย่อมส่งผลต่อการยอมรับ (Acceptance) ของบุคลากรภายในองค์กร รวมไปถึงลูกค้า และพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งอาจสร้างความวิตกกังวล หรือความไม่เข้าใจขึ้น อันนำไปสู่การต่อต้าน และปฏิเสธการยอมรับเทคโนโลยีดังกล่าวได้ในที่สุด ดังนั้น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้จึงต้องมีการจัดการอย่างระมัดระวัง เพื่อให้บุคลากรยังคงมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ผู้รับผิดชอบต้องใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมทั้งการฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และเห็นประโยชน์ที่ได้รับจากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้กับการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลจึงได้จัดทำแนวทางการสื่อสารผ่านช่องทางการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ภาพหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล



2.3 กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของ สรค. ยึดหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลตามที่ สรค. กำหนด ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ กลยุทธ์ การจัดซื้อจัดหา ผลการดำเนินงาน ความสอดคล้อง และพฤติกรรมบุคคล รวมทั้งเป้าหมายของธรรมาภิบาลด้านดิจิทัลที่มุ่งเน้นการสร้างกระบวนการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีหลักธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ (Compliance) และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เพื่อลดความเสี่ยง (Risk) และต้นทุน (Cost) รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพ (Performance) ของการพัฒนาและการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของ สรค. โดยสามารถสรุปกระบวนการการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลได้ดังนี้

ภาพกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล



(1) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจขององค์กร

วัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ (Business Objective) ขององค์กรเป็นการกำหนดความต้องการในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน สำหรับการผลิตสินค้าหรือการบริการรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งอาจไม่ได้อยู่ในรูปแบบผลกำไร หรือผลตอบแทนที่เป็นเงินเพียงอย่างเดียว แต่สามารถแบ่งออกเป็นด้าน ๆ เช่น ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจขององค์กรที่ชัดเจนจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ถึงวิธีการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้าน	วัตถุประสงค์เชิงธุรกิจของ สธค.
การเงิน	ให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่ประสบปัญหาการเงิน โดยมีสัดส่วนผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นร้อยละ 3
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม ที่ได้รับความเชื่อถือ และสามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างแท้จริง
การเรียนรู้ของบุคลากร	เพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้รองรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์กรเพื่อสังคมและในการเป็นที่ปรึกษาการแก้หนี้แก่ประชาชนระดับฐานรากในชุมชนเมือง
กระบวนการภายใน	มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงด้วยหลักธรรมาภิบาล

(2) กำหนดประสิทธิภาพทางธุรกิจและการวัดผล

ประสิทธิภาพทางธุรกิจเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น รายได้รวม กำไรที่แท้จริงของกิจการ (EBIDA) ระยะเวลาการให้บริการลดลง หรือมูลค่าผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น เป็นต้น

ทั้งนี้ ในส่วนของการวัดผลนั้นนอกจากจะใช้วิธีการเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามที่กำหนดไว้แล้ว ยังสามารถวัดผลด้วยวิธีการอื่น ๆ ดังนี้

- (ก) การทำ Benchmarking กับหน่วยงานอื่น ๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน
- (ข) เปรียบเทียบต้นทุนต่อการให้บริการ (Cost Per Transaction)
- (ค) การนำเทคโนโลยีที่มีอยู่มาใช้ในการต่อยอด (Re-used Technology)
- (ง) การวัดผลด้วยวิธีการอื่น ๆ

(3) กำหนดรูปแบบการกำกับดูแล

การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

รูปแบบที่ 1 กระบวนการทางธุรกิจ และการลงทุนเป็นตัวกำหนดระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

รูปแบบที่ 2 สารสนเทศเป็นตัวกำหนดสถาปัตยกรรมและกลยุทธ์

(4) ขับเคลื่อนกลไกการกำกับดูแล

การขับเคลื่อนกลไกการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของ สธค. ในปัจจุบัน มีผู้รับผิดชอบหลัก คือ ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและการตลาด โดยขับเคลื่อนการดำเนินงานกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง

นอกจากนั้นแล้ว ในการขับเคลื่อนกลไกการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของ สธค. ยังมีคณะทำงาน และคณะอนุกรรมการชุดอื่น ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบด้วย คณะอนุกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล และคณะทำงานกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม

- (5) พัฒนานองค์ความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรในองค์กรทุกระดับ
- (6) สื่อสาร/ถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลแก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน
- (7) ประเมินการรับรู้ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบคู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน
- (8) กำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
- (9) นำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล/จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

2.4 กรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม

กรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม (Benefits Delivery and Resource Optimization Framework Setting) ประกอบด้วย การประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หลักการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร และหลักเกณฑ์สำหรับการจัดทำและการกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

2.4.1 การประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

การประเมินความคุ้มค่าการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Evaluation of Investment and Services Portfolios) ของ สธค. คำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่ได้รับ เพื่อให้เทคโนโลยีที่ได้ลงทุนไปนั้นสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างสูงสุดสำหรับการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่าง ๆ โดยใช้ปัจจัยชี้วัดความเหมาะสมทางด้านเศรษฐศาสตร์เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ด้วยวิธีการเทียบอัตราส่วนผลประโยชน์ต่อเงินลงทุน (Benefit Cost Ratio: B/C Ratio) คือมูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์รวม (Benefit) หารด้วยมูลค่าปัจจุบันของต้นทุนรวม (Cost) เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าแต่ละโครงการมีความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจหรือไม่ โดยมีวิธีการคำนวณ ดังนี้

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาตัดสินใจอัตราส่วนผลประโยชน์ต่อเงินลงทุน

$$\frac{\text{มูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทน PV of Benefit}}{\text{มูลค่าปัจจุบันของค่าใช้จ่าย PV of Cost}} \quad \text{หรือ} \quad \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}}$$

อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน (Benefit Cost Ratio)	ความหมาย
มีค่า > 1 (ผลตอบแทนที่ได้รับจากโครงการมีค่ามากกว่าค่าใช้จ่ายที่เสียไป)	คุ้มค่าในการลงทุน
มีค่า = 1 (ผลตอบแทนที่ได้รับจากโครงการมีค่าเท่ากับค่าใช้จ่ายที่เสียไปพอดี)	ไม่ได้ไม่เสีย
มีค่า < 1 (ผลตอบแทนที่ได้รับจากโครงการมีค่าน้อยกว่าค่าใช้จ่ายที่เสียไป)	ไม่คุ้มค่าในการลงทุน

2.4.2 หลักการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร

หลักการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร (Guiding Principles for Allocation of Resource and Capabilities) เป็นหลักการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดความคุ้มค่าหรือเกิดประโยชน์อย่างสูงสุดกับองค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ เพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งนอกจากจะพิจารณาจากการประเมินประสิทธิภาพ/ความคุ้มค่าการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ดังที่กล่าวไว้ในหัวข้อข้างต้นแล้ว ยังพิจารณาถึงหลักการอื่น ๆ ประกอบด้วย ดังนี้

(1) หลักการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management) ประกอบด้วยประเด็นการพิจารณา ดังนี้

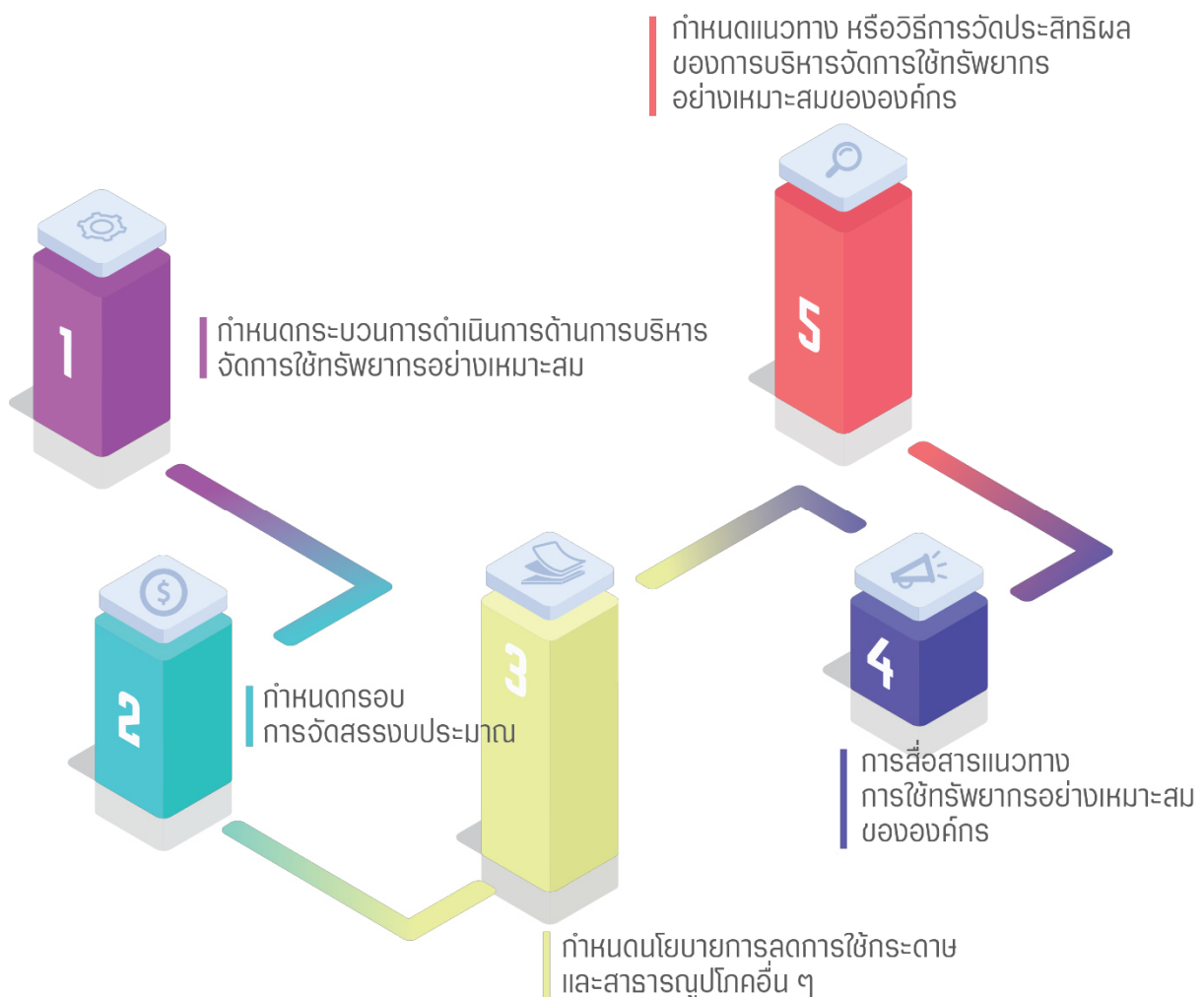
(ก) กำหนดกระบวนการดำเนินการด้านการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

(ข) กำหนดกรอบการจัดสรรงบประมาณ และกำกับให้การจัดสรรใช้ทรัพยากรด้านการเงินและไม่ใช้การเงินเป็นไปอย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงด้านการจัดสรรทรัพยากรและมาตรการรองรับความเสี่ยงด้านการจัดสรรทรัพยากรทุกโครงการที่สำคัญ

(ค) กำหนดนโยบาย หรือแผนในการลดการใช้กระดาษและสารานุกรมโปสเตอร์อื่น ๆ เมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานในองค์กร

(ง) การสื่อสารแนวทาง หรือแผนการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมขององค์กร

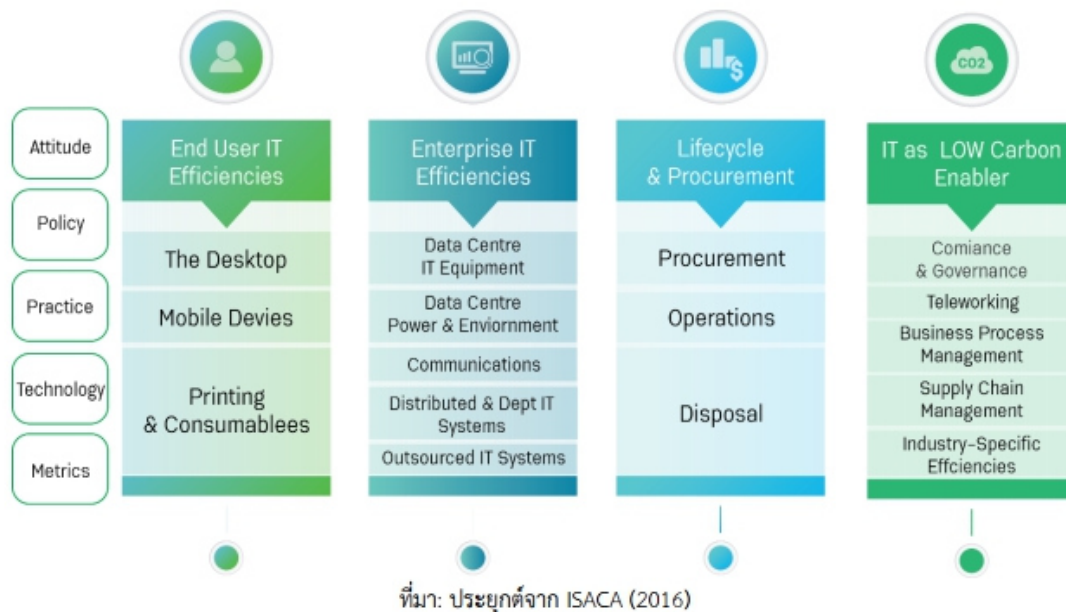
(จ) กำหนดแนวทาง หรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมขององค์กร



ภาพหลักการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

(2) หลักการบริหารจัดการเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management) ประกอบด้วย

(ก) กำหนดกรอบในการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้ใช้งาน ประสิทธิภาพการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร วงจรของผลิตภัณฑ์และการจัดซื้อจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศ และช่วยลดก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์



(ข) กำหนดนโยบาย หรือมาตรการด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ที่ให้ความสำคัญกับ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ วงจรของอุปกรณ์ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของผู้ใช้งาน ระบบประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ในองค์กร และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการลดการปล่อยคาร์บอน



(ค) การสื่อสารนโยบาย หรือมาตรการด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร

(ง) กำหนดแนวทาง หรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการทางเลือกในการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร

(3) หลักการพัฒนาศาปัตยกรรมองค์กร (EA Stages)

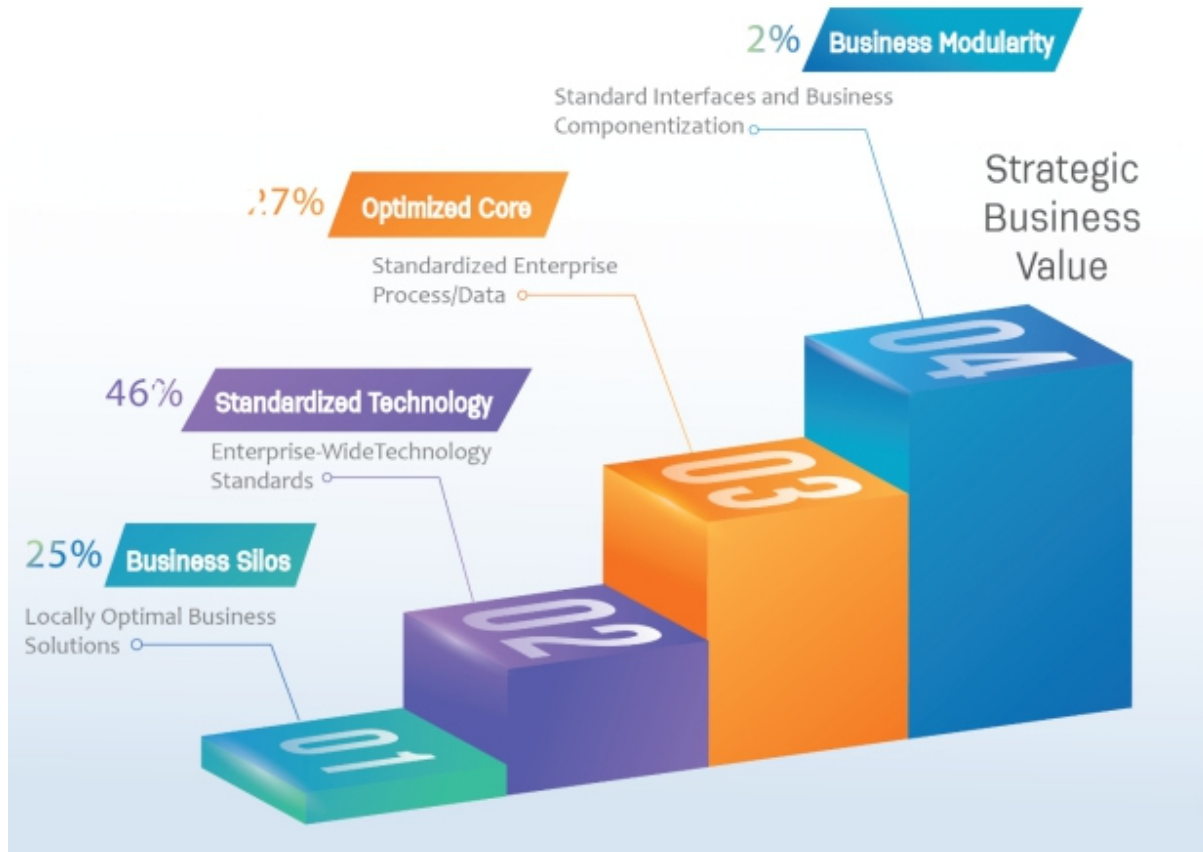
สถาปัตยกรรมองค์กรเป็นเสมือนพิมพ์เขียว (Blueprint) ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในด้านต่าง ๆ ขององค์กร โดยได้ติดตั้งและใช้งานระบบต่าง ๆ ประกอบด้วย ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูล ระบบฐานข้อมูล และซอฟต์แวร์ พร้อมทั้งพัฒนาระบบงาน (Application) ต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนสถาปัตยกรรมด้านธุรกิจ (Business Architecture) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ โดยในสถาปัตยกรรมองค์กรได้กำหนดขั้นตอนของการพัฒนาศาปัตยกรรมองค์กร เพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรและระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ได้ยึดแนวปฏิบัติที่ดี โดยแบ่งระดับขั้นการพัฒนาไว้ 4 ระดับขั้น (Stage) ดังนี้

ขั้นที่ 1 สถาปัตยกรรมในรูปแบบไซโลทางธุรกิจ (Business Silos Architecture) ซึ่งเป็นการเน้นความสำคัญของความต้องการในระดับหน่วยปฏิบัติการหรือหน่วยธุรกิจ (Individual Business Unit) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานนั้น

ขั้นที่ 2 สถาปัตยกรรมที่ใช้เทคโนโลยีที่เป็นมาตรฐาน (Standardized Technology Architecture) เป็นการพัฒนาที่เน้นถึงประสิทธิภาพในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Efficiency) โดยกำหนดมาตรฐานของเทคโนโลยีที่จะนำมาพัฒนาและประยุกต์ใช้งานให้เป็นมาตรฐานสากล (Technology Standardization) และกำหนดการจัดการด้านเทคโนโลยีแบบรวมศูนย์ (Centralization of Technology Management) เพื่อความเป็นเอกภาพและการประหยัดต้นทุนของการบริหารจัดการ

ขั้นที่ 3 สถาปัตยกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพของระบบหลัก (Optimal Core Architecture) คือการพัฒนาสถาปัตยกรรมที่ให้ความสำคัญในมาตรฐานของข้อมูลและกระบวนการงาน (Data and Process Standardization) ของทั้งองค์กรที่เหมาะสมกับรูปแบบการปฏิบัติงาน (Operational Model) ขององค์กร

ขั้นที่ 4 สถาปัตยกรรมที่เป็นส่วนจำเพาะทางธุรกิจ (Business Modularity Architecture) ที่สามารถจัดการและนำส่วนองค์ประกอบของระบบสารสนเทศที่ยึดโยงกับกระบวนการที่แยกเป็นส่วนจำเพาะ (Loosely Coupled IT-enabled Business Process Components) กลับมาใช้ใหม่ เพื่อการจัดการในระดับภาพรวมขององค์กรที่เป็นมาตรฐาน (Global Standard) ในขณะที่สามารถปรับปรุงแก้ไขในส่วนระบบหรือกระบวนการย่อย (Local System/Process) โดยไม่กระทบกับระบบในภาพรวมขององค์กร



2.4.3 หลักเกณฑ์สำหรับการจัดทำและการกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

(1) หลักเกณฑ์สำหรับการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร มีดังนี้

(ก) กำหนดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร

(ข) วิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร เพื่อมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ ทั้งในส่วนของกระบวนการทำงาน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ทางการตลาด วัฒนธรรมองค์กร และกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต โดยแสดงให้เห็นภาพในปัจจุบัน ก่อนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (As is) และภาพอนาคตในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Data Architecture) สถาปัตยกรรมด้านแอปพลิเคชัน (Application Architecture) สถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยี (Technology Architecture) และสถาปัตยกรรมด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security Architecture)

(ค) สื่อสารสถาปัตยกรรมองค์กรให้ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(ง) กำหนด/แนวทางการใช้สถาปัตยกรรมองค์กรกับโครงการด้านดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม

(จ) กำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิภาพ/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร

(2) การกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กร

การกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กรเป็นการกำกับดูแลการพัฒนาโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถาปัตยกรรมที่ได้ออกแบบไว้ โดยยึดถือรูปแบบการกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กรตาม TOGAF Framework ดังนี้

- (ก) ทรัพยากร (Resource) ที่สำคัญ และทักษะ (Skill) ที่จำเป็นต่อการพัฒนาโครงการ
- (ข) กำหนดแนวทางในการนำวิธีการแก้ปัญหาไปใช้ (Guide for Applying Solution)
- (ค) ทบทวนความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่กำลังพัฒนา กับสถาปัตยกรรมองค์กรที่ได้ออกแบบไว้ (Compliance Review)

2.5 กรอบการกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส

2.5.1 การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศได้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งภายในและนอกองค์กร เพื่อให้เกิดเป็นบรรทัดฐาน และแนวทางปฏิบัติร่วมกันอย่างเหมาะสม อีกทั้งยังช่วยลดปัญหาที่อาจจะก่อให้เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานลงได้

(1) พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

พระราชบัญญัติฉบับนี้ได้ประกาศและบังคับใช้เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2562 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประเทศไทยมีมาตรการป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่กระทบต่อความมั่นคงของรัฐและความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ

(2) กำหนดให้โครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศและหน่วยงานภาครัฐมีมาตรฐาน และมีแนวทางปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

(3) มีการเฝ้าระวังภัยคุกคาม และมีแผนรับมือเพื่อกู้คืนระบบให้กลับมาทำงานได้ตามปกติ

(4) มีการร่วมมือและประสานงานกัน และมีสำนักงานรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ เมื่อมีภัยร้ายแรงที่ทำให้การบริการที่สำคัญไม่สามารถทำงานได้ จนทำให้ประชาชนเดือดร้อน

2.5.2 พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562

พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 มีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันการล่วงละเมิดความเป็นส่วนตัวของข้อมูลส่วนบุคคล จนสร้างความเดือดร้อน หรือความเสียหายแก่เจ้าของข้อมูล ประกอบกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ทำให้การเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลทำได้โดยงาน สะดวก รวดเร็ว จนส่งผลกระทบต่อบุคคลและสร้างความเสียหายต่อเศรษฐกิจโดยรวมตามมา โดยมีสาระสำคัญ 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

(1) ผู้เก็บข้อมูลต้องชี้แจงข้อมูลที่จะเก็บรวบรวม และต้องได้รับอนุญาต หรือความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลเท่านั้น จึงจะสามารถใช้และเข้าถึงข้อมูลของเจ้าของได้ หากเจ้าของข้อมูลไม่ยินยอม ผู้เก็บข้อมูลจะไม่สามารถใช้ข้อมูลนั้นได้ หรือหากนำไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต จะผิดกฎหมายทันที

(2) ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องรักษาความปลอดภัยและความมั่นคงของข้อมูล โดยไม่ให้มีการเปลี่ยนแปลง หรือเข้าถึงโดยผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับข้อมูล หรือสรุปสั้น ๆ ว่า “ข้อมูลต้องถูกเก็บเป็นความลับ”

(3) เจ้าของข้อมูลสามารถยกเลิกสิทธิการเข้าถึงข้อมูลของผู้เก็บข้อมูล และสามารถขอให้ลบหรือทำลายข้อมูลตามความต้องการของเจ้าของข้อมูลเมื่อไหร่ก็ได้

ซึ่งข้อมูลส่วนบุคคลจะประกอบด้วยข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่ ชื่อ ที่อยู่ วันเกิด สถานที่รูปภาพ เบอร์โทรศัพท์ รายชื่อเพื่อน รหัสประจำตัว e-Mail, Cookie และ Browsing History

2.5.3 พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2562

พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2562 ได้ประกาศใช้เมื่อวันที่ 15 เมษายน พ.ศ. 2562 เป็นพระราชบัญญัติที่ได้ทำการปรับปรุงเนื้อหาจากพระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2544 และพระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 โดยมีการเพิ่มอำนาจให้สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) หรือ ETDA

ดำเนินการต่อธุรกิจบริการด้านธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ได้มากขึ้น ช่วยสนับสนุนการดูแลกิจการในการทำธุรกรรมดิจิทัล โดยมีสิทธิ์ออกใบอนุญาตประกอบกิจการธุรกรรมดิจิทัล ให้คำแนะนำในฐานะผู้กำกับดูแล รวมถึงมีหน้าที่ช่วยเพิ่มศักยภาพการบริการในธุรกิจผ่านการทำ Sandbox เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและกระบวนการใหม่

2.5.4 พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560

พระราชบัญญัติฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันควบคุมการกระทำผิดที่จะเกิดขึ้นได้จากการใช้คอมพิวเตอร์ และเนื่องจากพระราชบัญญัติฉบับเดิม ใช้บังคับเป็นเวลากว่า 10 ปี ที่ผ่านมามีปัญหาในการตีความ จนกระทบกับการบังคับใช้ เช่น การนำฐานความผิดที่ใช้กับเรื่องฉ้อโกงปลอมแปลงทางออนไลน์ ไปใช้กับการหมิ่นประมาท ทำให้กระทบต่อสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น จนทำให้เกิดการโจมตีจากประชาคมโลก และเกิดกระแสสังคมเรียกร้องหลักประกันสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นขึ้น กอปรกับเพื่อเป็นการปรับปรุงกฎหมายให้เท่าทันกับเทคโนโลยีและภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้สาระสำคัญของพระราชบัญญัตินี้มีดังนี้

(1) การโฆษณาทางสื่อสังคมออนไลน์รวมถึงการส่ง SMS ต้องมีทางเลือกให้ผู้รับยินยอม หรือสามารถปฏิเสธข้อมูลนั้นได้ ไม่เช่นนั้นถือเป็นสแปม

(2) การกด Like ได้ไม่ผิดพระราชบัญญัติ ยกเว้นการกด Like เรื่องเกี่ยวกับสถาบันการกด Share ถือเป็นการเผยแพร่ หากข้อมูลที่ Share นั้นมีผลกระทบต่อผู้อื่น อาจเข้าข่ายความผิดตามพระราชบัญญัติโดยเฉพาะที่กระทบต่อบุคคลที่ 3

(3) การพบข้อมูลผิดกฎหมายอยู่ในระบบคอมพิวเตอร์ของตนเอง แต่ไม่ใช่สิ่งที่เจ้าของคอมพิวเตอร์กระทำสามารถแจ้งไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบได้ หากแจ้งแล้วลบข้อมูลออกเจ้าของก็就不用มีความผิดตามกฎหมาย

(4) การ Post เกี่ยวกับเด็ก เยาวชน ต้องปิดบังใบหน้า ยกเว้นเมื่อเป็นการเชิดชูชื่นชมอย่างให้เกียรติ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เสียชีวิต ต้องไม่ทำให้เกิดความเสื่อมเสียชื่อเสียง หรือถูกดูหมิ่นเกลียดชัง การ Post สิ่งลามกอนาจาร ที่ทำให้เกิดการเผยแพร่สู่ประชาชนได้ การ Post ด่าว่าผู้อื่น มีกฎหมายอาญาอยู่แล้ว ไม่มีข้อมูลจริง หรือถูกตัดต่อ ผู้ถูกกล่าวหา เอาผิดผู้ Post ได้ ไม่ทำการละเมิดลิขสิทธิ์ผู้ใด การแชร์ภาพต่าง ต้องไม่เอาภาพไปใช้ในเชิงพาณิชย์ หารายได้

2.6 กรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

การกำหนดกรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital risk optimization framework) เป็นไปตามขั้นตอนการประเมินผลและแก้ไขความเสี่ยง ตามมาตรฐาน ISO27001 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.6.1 วัตถุประสงค์

(1) เพื่อระบุปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง เช่น ภัยคุกคาม จุดอ่อน และ มาตรการควบคุมที่มีนัยสำคัญ

(2) เพื่อให้ได้ผลการประเมินความเสี่ยงที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง ทำซ้ำได้ และใช้เปรียบเทียบกันได้

(3) เพื่อให้สามารถจัดแบ่งระดับความเสี่ยงและจัดลำดับการแก้ไขความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

(4) เพื่อให้ผู้บริหารรับทราบความเสี่ยงที่มีอยู่ และตัดสินใจดำเนินการกับความเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

(5) เพื่อกำหนดทางเลือกและวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมกับความเสี่ยงและทรัพยากรที่มี

(6) เพื่อให้สามารถกำหนดโครงสร้างของนโยบายเฉพาะด้านและมาตรการควบคุมที่สอดคล้องกับความเสี่ยงและมีประสิทธิภาพ

2.6.2 ขั้นตอนปฏิบัติ มีดังนี้

(1) การกำหนดประเด็นที่ต้องประเมินความเสี่ยง

(ก) บริบทขององค์กร คณะทำงานระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ เป็นผู้ประเมินความเสี่ยงบริบทขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

(ข) กลุ่มทรัพย์สิน เจ้าของทรัพย์สิน หรือผู้รับผิดชอบกลุ่มทรัพย์สินเป็นผู้ประเมินความเสี่ยงทรัพย์สินสารสนเทศในขอบเขตระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศที่มีการจัดกลุ่มทรัพย์สิน

(ค) โครงการ ผู้บริหารโครงการ หรือผู้ประสานงานโครงการเป็นผู้ประเมินความเสี่ยงโครงการที่มีการดำเนินงานซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

(2) ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

(ก) ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Risk Assessment Criteria) และเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

(ข) คณะทำงานจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (ISMS) ของ สศค. พิจารณานุมัติเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง และเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง

(ค) ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ/เจ้าของทรัพย์สิน/ผู้บริหารโครงการ ระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ลงในแบบฟอร์มประเมินความเสี่ยง โดย พิจารณากิจกรรมคุกคาม (Threat) และช่องโหว่ (Vulnerability) พร้อมทั้งระบุว่ากิจกรรมคุกคามและช่องโหว่นั้นก่อให้เกิดผลกระทบกับความลับ (Confidentiality), ความสมบูรณ์ (Integrity) และความพร้อมใช้ (Availability) ในด้านใดบ้าง และในปัจจุบันใช้มาตรการใดบ้างในการควบคุมความเสี่ยงจากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่กำลังทำการประเมินอยู่ (Existing Control) รวมถึงมีการระบุว่าเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

(ง) ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ/เจ้าของทรัพย์สิน/ผู้บริหารโครงการ วิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) จากผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) ของความเสี่ยง ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) ทั้ง 5 ด้าน และนำระดับของผลกระทบด้านที่สูงที่สุดมาคูณกับระดับของโอกาส เพื่อให้ได้ระดับความเสี่ยง (Risk Level)

(จ) ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ/เจ้าของทรัพย์สิน/ผู้บริหารโครงการ ประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Evaluation) โดยพิจารณาระดับความเสี่ยง (Risk Level) เทียบกับเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง

(ฉ) ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ/เจ้าของทรัพย์สิน/ผู้บริหารโครงการ กำหนดแผนจัดการความเสี่ยง โดยระบุเลขที่แผนจัดการความเสี่ยงทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง กำหนดวันที่แล้วเสร็จ และผู้รับผิดชอบดำเนินการ

(ช) คณะทำงานจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ พิจารณานุมัติแผนจัดการความเสี่ยง

(ซ) ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ/เจ้าของทรัพย์สิน/ผู้บริหารโครงการ ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง

(ฌ) ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ/เจ้าของทรัพย์สิน/ผู้บริหารโครงการ รายงานความคืบหน้าการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในที่ประชุมคณะทำงานนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ/คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร/เจ้าของทรัพย์สิน/ผู้บริหารโครงการ ประเมินระดับความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) ตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง และเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง

(ญ) ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ/เจ้าของทรัพย์สิน/ผู้บริหารโครงการ รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะทำงานจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศของ สศค. และจัดทำเอกสารการประยุกต์ใช้มาตรการควบคุมความเสี่ยง (Statement of Applicability: SOA) เพื่อแสดงเหตุผลการประยุกต์ใช้ และไม่ประยุกต์ใช้มาตรการควบคุมความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO/IEC 27799:2016

(3) การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนจะมีการดำเนินการตามรอบระยะเวลาที่กำหนดหรืออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ หรือเมื่อมีโครงการใหม่ที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ โดยพิจารณาตามเงื่อนไขต่อไปนี้

(ก) การติดตามและทบทวนขอบเขตระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

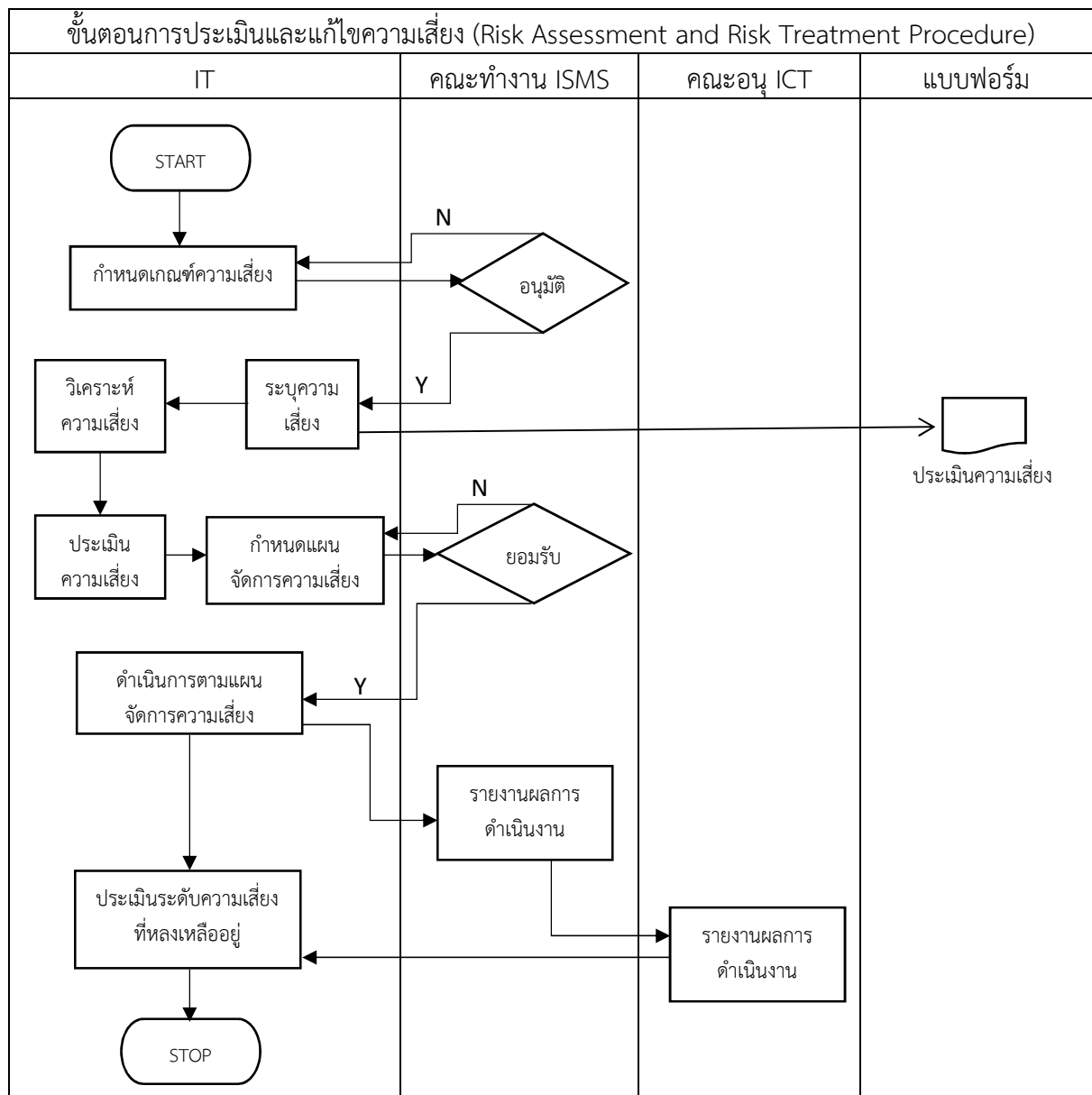
(ข) การติดตามและทบทวนสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของ สศค. รวมถึงเกณฑ์ที่ใช้สำหรับประเมินความเสี่ยง และเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าเกณฑ์ที่ใช้ยังไม่มีเปลี่ยนแปลง

(ค) การติดตามและทบทวนการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความครอบคลุมในการระบุภัยคุกคามและช่องโหว่ที่เกิดขึ้น

(ง) การติดตามและทบทวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยพิจารณาร่วมกับมาตรการควบคุมที่มีอยู่ และกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุมที่ใช้งานอยู่ ก็ให้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงเพิ่มเติม

(จ) การติดตามและทบทวนระดับความเสี่ยง (Risk Level) ที่ยอมรับได้

(ฉ) การติดตามและทบทวนการจัดทำแผนบรรเทาความเสี่ยงเพื่อใช้ในการดำเนินการให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้และความคืบหน้าในการดำเนินการตามแผน



2.7 การสื่อสารหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศได้ทำการสื่อสารหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบของสื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจในหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของ สธค. จนนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสม และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยประกอบด้วยวิธีการสื่อสารต่าง ๆ ดังนี้

2.7.1 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ เว็บไซต์ สธค. และระบบ OC

2.7.2 สื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ หนังสือเวียนองค์กร

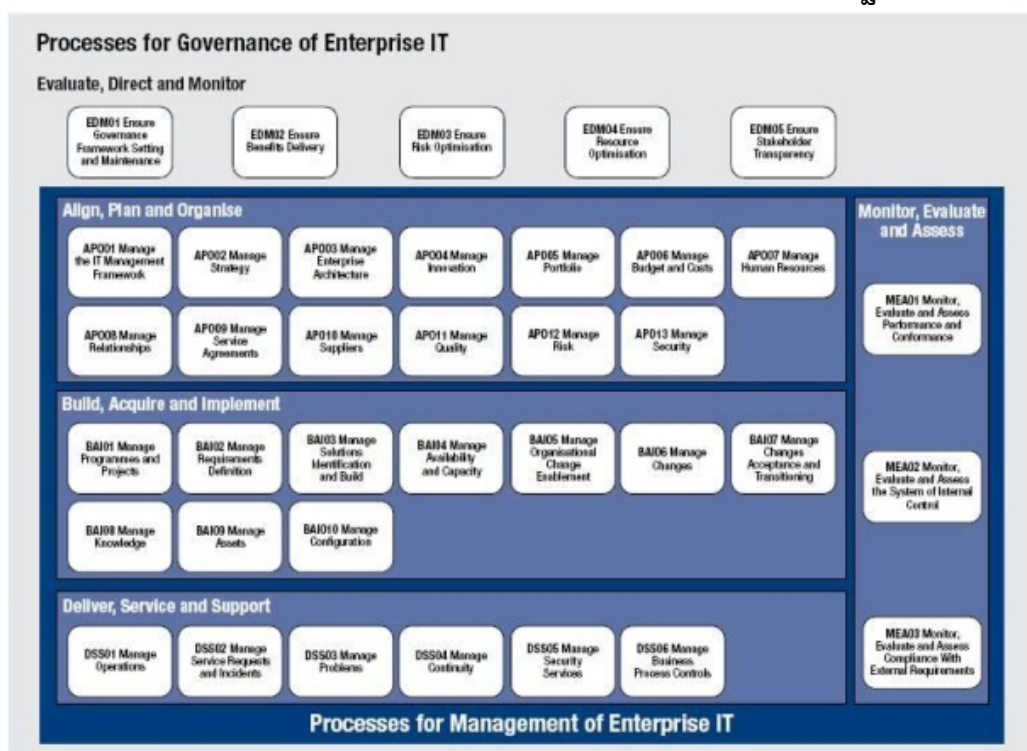
2.7.3 สื่อบุคคล ได้แก่ การหารือร่วมกันในที่ประชุมต่าง ๆ เช่น ที่ประชุมคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่ประชุมผู้บริหารส่วนกลาง หรือที่ประชุมผู้บริหารส่วนสาขา เป็นต้น

2.8 แนวปฏิบัติที่ดีของกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล จะเน้นในด้านมาตรฐานการควบคุมและกำกับดูแลธรรมาภิบาลด้านดิจิทัลและกลไกของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.8.1 การควบคุมของธรรมาภิบาลด้านดิจิทัลจะใช้มาตรฐาน COBIT ในการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ของสถาบันธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance Institute) ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์ควบคุม (Control Objectives) ใน 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผนและการจัดการองค์กร (PO – Planning and Organization) การจัดหาและนำระบบออกใช้งานจริง (AI – Acquisition and Implementation) การส่งมอบและการสนับสนุน (DS – Delivery and Support) และการเฝ้าติดตาม (M – Monitoring) เพื่อเป็นแนวทางการตรวจสอบ (Audit Guidelines) ดังภาพ

ภาพกระบวนการด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศตามมาตรฐาน COBIT



มาตรฐาน COBIT กำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมสำหรับสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้อง (Control Objectives for Information and Related Technology- COBIT) และสามารถใช้เป็นกรอบงานขั้นพื้นฐานสำหรับกำหนดรายละเอียดธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากเป็นต้นแบบการควบคุมที่เชื่อมการควบคุมทางธุรกิจและการควบคุมที่เน้นด้านเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน ทำให้ทรัพยากรและกระบวนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจ

2.8.2 การควบคุมของธรรมาภิบาลด้านดิจิทัลจะใช้มาตรฐาน ISO/IEC 38500:2008 ในการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ขององค์กรมาตรฐานระหว่างประเทศ (International Organization for Standard) จะยึดหลักสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

(1) หลักการที่ 1: ความรับผิดชอบ (Responsibility)

มีการกำหนดความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยมีคณะทำงานขับเคลื่อนงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วยหัวหน้าส่วนงานและมีการจัดตั้งคณะอนุกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลประกอบด้วยคณะผู้บริหารขององค์กรสำหรับการประเมิน ตัดสินใจ ส่งเสริมและเฝ้าระวังติดตามด้านการพัฒนาและการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล

(2) หลักการที่ 2: กลยุทธ์ (Strategy)

มีการจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนการพัฒนาและการบริหารจัดการรวมทั้งแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลที่มีความสอดคล้องกับแผนพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร

(3) หลักการที่ 3: การจัดซื้อจัดหา (Acquisition)

มีการจัดทำโครงการที่อ้างอิงจากแผนพัฒนาดิจิทัล ที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนวิสาหกิจและสถาปัตยกรรมขององค์กรและการปรับเปลี่ยนตามเทคโนโลยี โดยมีการบริหารจัดการโครงการที่ดีเพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จ

(4) หลักการที่ 4: ผลการดำเนินงาน (Performance)

มีเป้าหมายการดำเนินงานและการติดตามผลจากคณะทำงานธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและคณะทำงานย่อยในด้านที่เกี่ยวข้อง โดยมีการวัดผลการดำเนินงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพซึ่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจและเป้าหมายทางด้านดิจิทัล

(5) หลักการที่ 5: ความสอดคล้องกัน (Conformance)

มีการรับรองการดำเนินการตามมาตรฐานสากล หลักเกณฑ์กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและวิธีปฏิบัติที่ดี เช่น การรักษาความเป็นส่วนตัว ความลับ สิทธิทรัพย์สินทางปัญญา และความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล รวมทั้งการคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

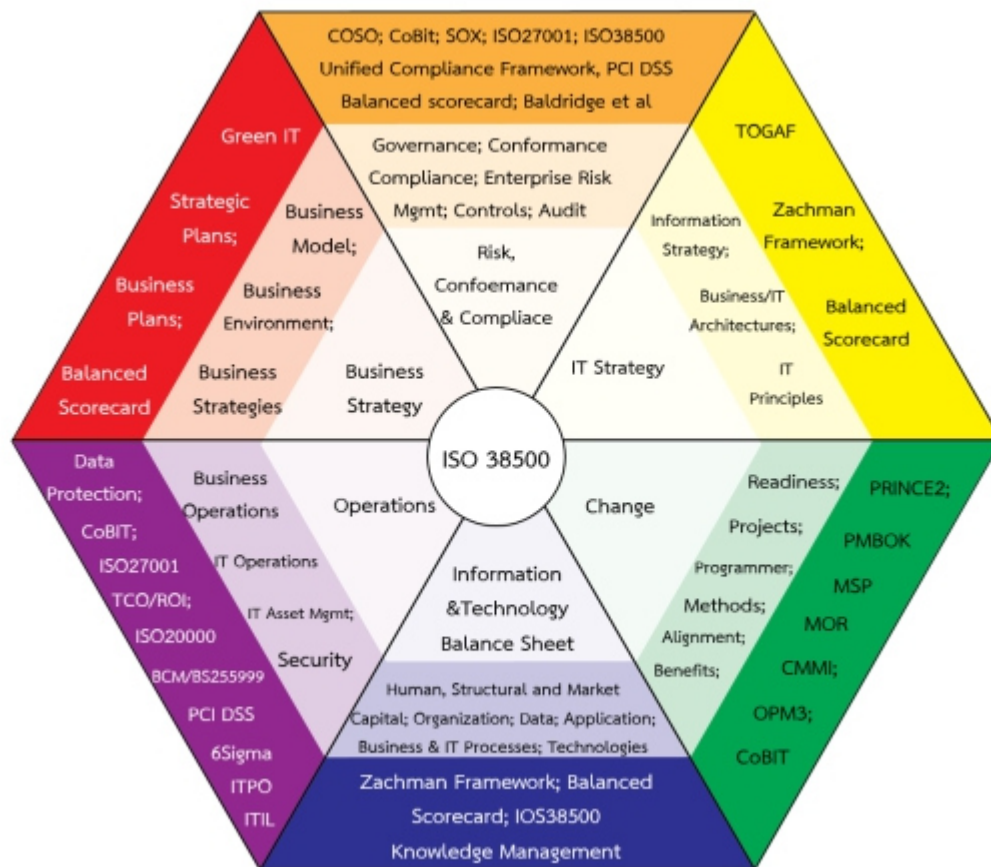
(6) หลักการที่ 6: พฤติกรรมบุคคล (Human Behavior)

มีการจัดทำแผนการอบรมความรู้และทักษะด้านดิจิทัลให้พนักงานทุกระดับชั้น รวมทั้งทัศนคติในการทำงาน การแก้ปัญหาและลดความเสี่ยงในการทำงาน ตลอดจนระเบียบข้อบังคับในการใช้งานระบบสารสนเทศและการรักษาข้อมูลส่วนบุคคล เป็นต้น

ภาพแสดงหลักการกำกับดูแลธรรมาภิบาลด้านดิจิทัลตามมาตรฐาน ISO/IEC 38500:2008



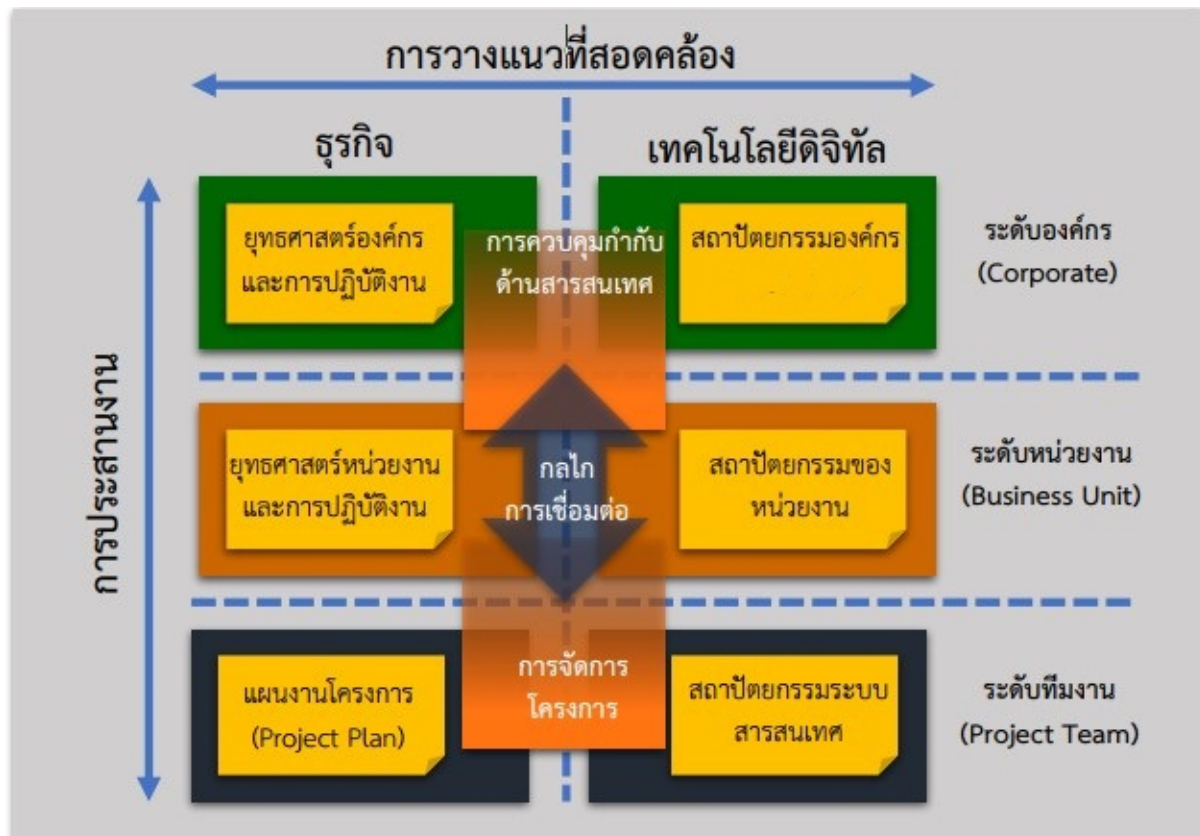
ภาพแสดงกรอบมาตรฐานธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล (Digital Governance Standard)
ISO/IEC38500:2008



2.8.3 กลไกของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย การกำหนดรูปแบบพันธสัญญาสู่ความสำเร็จ (Engagement Model) และกลไกการเชื่อมต่อ (Linkage Mechanism) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การเพิ่มขีดความสามารถในด้านกระบวนการทางธุรกิจให้มีความสอดคล้องกับกรอบสถาปัตยกรรมองค์กรที่ได้พัฒนาปรับปรุงขึ้น โดยที่รูปแบบพันธสัญญาด้านดิจิทัล (Digital Engagement Model) ที่กำหนดขึ้นจะช่วยให้เกิดการจัดวางแนวที่สอดคล้อง (Alignment) ระหว่างเทคโนโลยีดิจิทัล กระบวนการ และกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมทั้งช่วยในการสื่อสารและประสานงานระหว่างผู้บริหาร หน่วยธุรกิจ และระดับทีมงานโครงการ (Project Team) ดังแสดงในภาพ ซึ่งรูปแบบพันธสัญญาสู่ความสำเร็จ (Engagement Model) นี้ จะช่วยให้การพัฒนารากฐานของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กรของ สธค. ได้ในอนาคต

ภาพรูปแบบพันธสัญญาสู่ความสำเร็จ (Engagement Model) ของการนำสถาปัตยกรรมองค์กรไปใช้งาน



กลไกการเชื่อมต่อ (Linkage Mechanism) เพื่อการนำสถาปัตยกรรมองค์กรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการในการประสานความเข้าใจและการตัดสินใจ (Connecting and Decision-Making Processes) ที่จะทำให้เกิดการวางแผนที่สอดคล้องในด้านธุรกิจ การบริหารองค์กรและเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งในด้านการเชื่อมโยงความต้องการทางธุรกิจไปสู่การดำเนินโครงการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมต่อทั้งด้านแนวราบ (Alignment) คือ การประสานให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนระหว่างเป้าหมายทางธุรกิจและเป้าหมายรวมทั้งข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ส่วนแนวตั้ง (Coordination) คือ การประสานในด้านเป้าหมายทางธุรกิจสู่เป้าหมายของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการประสานด้านมาตรฐานและการควบคุมโครงการภายใต้การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) และสถาปัตยกรรมองค์กร ดังแสดงในภาพ

กลไกการเชื่อมต่อ (Linkage Mechanism) เพื่อการนำสถาปัตยกรรมองค์กรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งเป็น 3 ชนิด ดังนี้

(1) การเชื่อมต่อของสถาปัตยกรรม (Architecture Linkage) การเชื่อมต่อของสถาปัตยกรรม (Architecture Linkage) เป็นส่วนของการจัดทำและการปรับปรุงมาตรฐาน การติดตามประเมินโครงการให้เป็นไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (Compliance) การอนุมัติดำเนินการกิจกรรมหรือโครงการที่เกี่ยวข้องโดยยึดหลักของการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) และสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ของ สทศ. เป็นหลัก อาทิ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างฐานข้อมูล (Database Restructure) เพื่อให้เกิดการบูรณาการด้านข้อมูลที่เป็นเอกภาพ การดำเนินการโครงการพัฒนาระบบบูรณาการระดับองค์กร (Enterprise System) ที่มีการบูรณาการและการร่วมใช้งานทั้งด้านข้อมูล (Shared Data)

และด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Shared Infrastructure) เป็นต้น ในทางปฏิบัติ สธค. อาจใช้การเชื่อมต่อของสถาปัตยกรรม (Architecture Linkage) โดยจัดให้มีกิจกรรมและแผนงานที่จะดำเนิน ดังเช่น

(ก) จัดหาหรือแต่งตั้งให้มีสถาปนิกองค์กร (Enterprise Architect) จัดหาหรือแต่งตั้งให้มีสถาปนิกองค์กรอยู่ในทีมงานโครงการ เพื่อดูแลรับผิดชอบในการจัดทำและปรับปรุงสถาปัตยกรรมองค์กรให้มีมาตรฐานทันสมัยสู่ระดับขั้นของการพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กร (EA Stages) เพื่อสร้างขีดความสามารถสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Organization) ต่อไป

(ข) จัดการสิ่งที่ไม่อยู่ในสถาปัตยกรรม (Architecture Exception Management) จัดการสิ่งที่ไม่อยู่ในสถาปัตยกรรมเพื่อจัดการกับปัญหาหรือระบบงานที่ไม่เป็นไปตามระเบียบ แบบแผน กฎเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานของสถาปัตยกรรมองค์กร ให้สามารถทำงานร่วมกันโดยลดผลกระทบของการะบวนงานจากปัญหาหรือระบบงานดังกล่าว

(ค) ฝึกอบรมด้านสถาปัตยกรรม (Architecture Training) เป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์รวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดีในด้านที่เกี่ยวข้องกับสถาปัตยกรรมองค์กรของ สธค. ให้แก่สมาชิกในทีมงานบริหารจัดการโครงการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดความเข้าใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการพร้อมแผนกลยุทธ์ (Roadmap) ของการพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กรของ สธค. ในอนาคต

(ง) สนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง (Project Funding and Continuation) สนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่องตามกรอบการพัฒนาที่กำหนดในสถาปัตยกรรมองค์กร โดยการกำหนดนโยบายและแนวทางการสนับสนุนโครงการที่สอดคล้องกับสถาปัตยกรรมองค์กรและแผนพัฒนาดิจิทัลฯ ของ สธค. ให้มีความต่อเนื่องและเพียงพอเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายทั้งด้านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเป้าหมายทางธุรกิจ

(2) การเชื่อมต่อของธุรกิจ (Business Linkage)

การเชื่อมต่อของธุรกิจเป็นส่วนของการประสานเชื่อมโยงเป้าหมายทางธุรกิจ ให้เกิดการถ่ายทอดสู่เป้าหมายของการดำเนินงานโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ การทำให้ผลการดำเนินงานโครงการฯ บรรลุถึงเป้าหมายโดยมีผลลัพธ์ของการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ และส่งผลที่ดีต่อการทำธุรกรรม และการเพิ่มผลผลิตให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การเชื่อมต่อของธุรกิจ (Business Linkage) จะเน้นถึงการประสานงาน (Coordination) ในแต่ละโครงการที่ดำเนินการให้เกิดเป็นภาพของการบูรณาการในภาพรวมทั้งระบบ (Projects Integration) ที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในด้านประสิทธิภาพของกระบวนการทางธุรกิจ และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในแนวทางที่ให้ผลดีที่สุด ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวในทางปฏิบัติ สธค. อาจพิจารณาใช้กิจกรรมและแผนงานด้านการเชื่อมต่อของธุรกิจ (Business Linkage) ดังนี้

(ก) จัดลำดับความสำคัญโครงการ ตามแผนกลยุทธ์ (Roadmap) และแผนปฏิบัติการดิจิทัล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

(ข) ผู้สนับสนุน (Business Sponsor) โดยมีผู้บริหารและผู้อำนวยการสายงานธุรกิจเข้าร่วมตามแนวทางการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ที่ได้อธิบายในรายละเอียดไว้ข้างต้น

(ค) ให้มีส่วนร่วมตั้งแต่ระยะเริ่มต้น ของผู้รับผิดชอบด้านธุรกิจ ด้านกระบวนการทางธุรกิจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาปนิกองค์กร และทีมงานด้านบริหารจัดการโครงการ โดยร่วมกันกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจและเป้าหมายโครงการ นโยบายและความสำคัญของโครงการ การวัดประสิทธิภาพ และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะดำเนินการในโครงการให้เกิดความตระหนักถึงผลกระทบของการดำเนินงานโครงการร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์กร

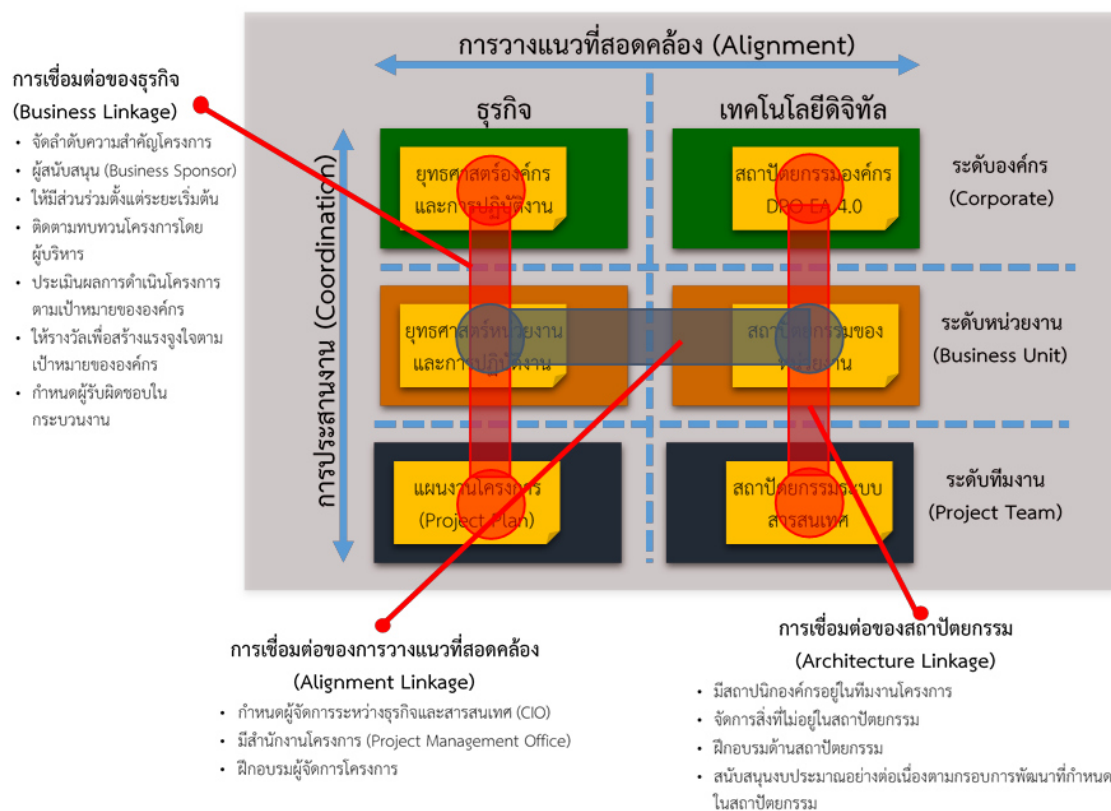
(ง) ติดตามทบทวนโครงการโดยผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและมองเห็นความเป็นไปและความก้าวหน้า (Project Visibility) พร้อมทั้งการแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องซึ่งต้องการนโยบายและการสนับสนุนจากผู้บริหารของ สศค. เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

(จ) ประเมินผลการดำเนินโครงการตามเป้าหมายขององค์กร โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากการพัฒนา ติดตั้งและการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้งานพร้อมจัดทำรายงานการประเมินผลลัพธ์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพตามกรอบการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) หรือ ธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล (Digital Governance) และภายใต้เกณฑ์การประเมินการบริหารจัดการองค์กรด้านการบริหารจัดการสารสนเทศของ บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

(ฉ) ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจตามเป้าหมายขององค์กร โดยการกำหนดนโยบายและกฎเกณฑ์ที่สามารถระบุถึงความสำเร็จของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีผลกระทบต่อกระบวนการทางธุรกิจที่ส่งต่อผลผลิตที่เพิ่มขึ้นขององค์กร และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล (Digital Governance) และกรอบของสถาปัตยกรรมองค์กรของ สศค.

(ช) กำหนดผู้รับผิดชอบในกระบวนการ โดยจัดให้มีผู้จัดการด้านกระบวนการรับผิดชอบในการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องตลอดทั้งองค์กร (Companywide Business Process) ซึ่งต้องการการเชื่อมต่อกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์กรในด้านการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน รวมถึงการประสานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลกับผู้จัดการโครงการและทีมงานบริหารจัดการโครงการ

ภาพชนิดของกลไกการเชื่อมต่อ (Linkage Mechanism) เพื่อนำสถาปัตยกรรมองค์กรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ



(3) การเชื่อมต่อของการวางแผนที่สอดคล้อง (Alignment Linkage)

การเชื่อมต่อของการวางแผนที่สอดคล้อง (Alignment Linkage) เป็นการประสานให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนระหว่างเป้าหมายทางธุรกิจและเป้าหมายรวมทั้งข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยให้มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางอย่างต่อเนื่องระหว่างการพัฒนาโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการเจรจาและบรรลุถึงประสิทธิภาพ (Successful Performance) ของระบบฯ เพื่อให้เกิดความสามารถในการสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจได้อย่างบูรณาการ โดยกิจกรรมหลักของการดำเนินการตามการเชื่อมต่อของการวางแผนที่สอดคล้อง (Alignment Linkage) ประกอบด้วย

(ก) กำหนดผู้จัดการระหว่างธุรกิจและสารสนเทศ (CIO) โดยกำหนดบทบาทของผู้จัดการในการทำความเข้าใจทั้งเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรโดยรวมและเป้าหมายในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของ สศค. และสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจและความต้องการด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีความสอดคล้องและสามารถบรรลุข้อตกลงให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ โดยให้มีความสอดคล้องกับสถาปัตยกรรมองค์กรของ สศค.

(ข) มีสำนักงานโครงการ (Project Management Office) เพื่อให้เกิดความชัดเจนอย่างเป็นทางการในการปฏิบัติงาน การประสานงาน การจัดการด้านเอกสารและข้อมูลโครงการ รวมทั้งการพิจารณาอนุมัติดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ อาทิ การอนุมัติงบประมาณและการดำเนินการ การตั้งทีมงานบริหารจัดการโครงการ คำสั่งจ้าง การประชุมอย่างเป็นทางการ และรายงานการบริหารจัดการโครงการและมติผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เป็นต้น

(ค) ฝึกอบรมผู้จัดการโครงการ เป็นการส่งเสริมองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการโครงการตามมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดี อาทิ PMBOK ของสถาบันบริหารจัดการโครงการ (Project Management Institute) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การบริหารจัดการคุณภาพ (Quality Management) และการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) เป็นต้น เพื่อให้เกิดความพร้อมโดยมีองค์ความรู้ในการวางแผนงาน การจัดการ การแก้ไขปัญหา การติดตามประเมินผล และการรายงานผลโครงการที่เพียงพอเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ สศค.

บทที่ 3

การขับเคลื่อนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

3.1 โครงสร้างการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

การขับเคลื่อนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของ สศค. มีผู้รับผิดชอบหลัก คือ ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล ทำหน้าที่ในการทบทวน พัฒนา ปรับปรุงงานด้านสารสนเทศให้รองรับภารกิจหลัก และระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ มีความมั่นคงปลอดภัย ตอบสนองความต้องการได้อย่างครอบคลุมอย่างทั่วถึง และรองรับเทคโนโลยีแห่งอนาคต การนำระบบสารสนเทศมาใช้ให้เหมาะสมกับรูปแบบของธุรกิจ กระบวนการปฏิบัติงาน ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน การส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถและสร้างความพร้อมให้กับบุคลากรสู่ประเทศไทย 4.0 การสร้างนวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับระบบการบริหารจัดการ และสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลดิจิทัล ทั้งนี้ สศค. ได้แบ่งส่วนการทำงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ออกเป็นดังนี้

ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นผู้รับผิดชอบ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- (1) การจัดทำนโยบายแผนงาน และงบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรในภาพรวม
- (2) กำหนดมาตรฐาน แผนงาน และการให้บริการ
- (3) จัดทำและบังคับใช้มาตรฐานข้อมูล มาตรฐานความปลอดภัย และมาตรฐานงานเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร
- (4) ติดต่อ ประสาน ให้ความร่วมมือ และจัดให้มีการประชุมระดับผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (5) การสื่อสารในส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กร ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอร่างนโยบายและแผนเฉพาะด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัล
- (6) การจัดทำ แผนงาน และงบประมาณด้านสารสนเทศขององค์กร
- (7) การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน
- (8) การปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานส่วนงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- (9) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร
- (10) งานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

คณะทำงานจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

คณะทำงานจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ หรือ คณะทำงาน ISMS ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานวิเคราะห์ รองผู้อำนวยการสายงานผลิตภัณฑ์และบริการ ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและการตลาด ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กร ผู้จัดการฝ่ายอำนาจการผู้จัดการส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ นักวิเคราะห์ข้อมูลคอมพิวเตอร์ กำหนดให้คณะทำงานชุดนี้มีอำนาจในการดำเนินการของ สศค. ด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์มีความมั่นคง ปลอดภัย และเชื่อถือได้ ตลอดจนมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล รวมทั้งมีหน้าที่และอำนาจ ดังนี้

- (1) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแนวนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศโดยประยุกต์ใช้ ISO 27001 Information Security Management System ของ สศค.

(2) ติดตามและกำกับดูแลการนำแผนนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศของสำนักงานธนานุเคราะห์ ไปปฏิบัติใช้งาน

(3) สามารถเรียกข้อมูลหรือเอกสารจากส่วนงานต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการดำเนินการ

(4) รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

(5) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

คณะกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล

คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือ คณะกรรมการ ICT จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นกลไกในการกำกับดูแลและสนับสนุนให้การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักงานธนานุเคราะห์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล อย่างมีมาตรฐาน เกิดประโยชน์คุ้มค่ากับการลงทุน โดยปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินงานของ สธค. โดย คณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ เป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีจำนวนไม่น้อยกว่า 7 คน ประกอบด้วย

(1) ประธานคณะกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล แต่งตั้งจากกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

(2) อนุกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล แต่งตั้งจากกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ ผู้บริหารสำนักงานธนานุเคราะห์ และ/หรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(3) ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ

(4) ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและการตลาด เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

โดยคณะกรรมการ ICT มีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

(1) จัดทำร่างนโยบาย กลยุทธ์ และทิศทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงานของ สธค. สามารถรองรับงานของ สธค. ได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(2) พิจารณาข้อเสนอ และกำกับดูแลด้านเทคนิค และคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล

(3) ติดตาม กำกับดูแล การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลสำนักงานธนานุเคราะห์ และรายงานผลให้คณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ทราบอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

(4) เรียกดูเอกสารและข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตลอดจนเรียกให้พนักงานที่เกี่ยวข้องชี้แจงข้อมูลต่อคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

(5) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการอำนวยการ

3.2 แนวทางการพัฒนาความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร สธค. มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

3.2.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร

(1) ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและการตลาดทำการสำรวจ รวบรวมความต้องการการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลกับบุคลากรของ สธค. ผ่านระบบ Google Form

(2) สรุปผลการรวบรวมข้อมูลความต้องการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อจัดทำแผนการฝึกอบรม

(3) ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคลจัดทำแผนการฝึกอบรมตามหลักสูตรและหัวข้อต่าง ๆ รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ลงทะเบียนฝึกอบรมผ่านระบบลงทะเบียนฝึกอบรม (Training)

(4) ดำเนินการจัดการฝึกอบรมตามหลักสูตร วัน และเวลาที่กำหนด พร้อมทั้งทำการทดสอบก่อนการฝึกอบรม (Pre-test) และหลังการฝึกอบรม (Post-test) รวมทั้งความพึงพอใจ (Satisfaction) ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

(5) ติดตามผลการฝึกอบรม สามารถทำได้ 2 วิธี ดังนี้

(ก) การประเมินตนเอง สามารถทำได้ด้วยวิธีการใช้เครื่องมือประเมินผลการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ โดยผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมเป็นผู้ประเมินตนเอง ทั้งนี้ หากผลการประเมินผลการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์สูงสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมมีความรู้เข้าใจในเรื่องที่ได้รับการฝึกอบรมนั้น ๆ เป็นอย่างดี ในขณะที่หากผลการประเมินการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ต่ำ หมายความว่า ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมยังมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่ฝึกอบรมไม่มากนัก

(ข) การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา เป็นวิธีการสอบถามกับผู้จัดการ หรือผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้รับการฝึกอบรม ว่าภายหลังจากที่ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมได้รับการฝึกอบรมแล้วสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้มากน้อยเพียงใด

3.2.2 การฝึกอบรมภายนอกองค์กร เป็นการส่งบุคลากรของ สธค. ให้เข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก ในกรณีที่มีหัวข้อการฝึกอบรมที่น่าสนใจ เป็นประโยชน์ และสามารถนำมาพัฒนาองค์กรได้ ซึ่งมีแนวทางดังต่อไปนี้

(1) หน่วยงานภายนอกมีประกาศเชิญชวน หรือบันทึกข้อความให้ส่งบุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรมในหัวข้อต่าง ๆ

(2) เมื่อ สธค. พิจารณาแล้วว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงดำเนินการแจ้งความประสงค์ให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรมในหัวข้อตามที่กำหนด

(3) เมื่อบุคลากรดำเนินการฝึกอบรมแล้วเสร็จ จะทำการสรุปผลการฝึกอบรมให้ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคลทราบ

(4) ดำเนินการเข้าสู่กระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge management) ด้วยวิธีการ ดังนี้

(ก) นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาจัดเป็นหมวดหมู่ ในรูปแบบของเอกสาร หรือสารสนเทศต่าง ๆ

(ข) กำหนดช่องทางเผยแพร่องค์ความรู้ในช่องทางต่าง ๆ ที่บุคลากร สธค. สามารถเข้าถึงได้สะดวก รวดเร็ว

(ค) จัดกิจกรรมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เช่น กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) การสอนงาน (Coaching) หรือระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นต้น



กระบวนการจัดการองค์ความรู้ของ สชค.

3.3 หลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร

การจัดสรรทรัพยากรเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรสารสนเทศที่มีมาตรฐาน คุ่มค่า และตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน โดยการพิจารณาถึงข้อจำกัดในปัจจุบันที่องค์กรมีอยู่ เช่น นโยบายองค์กร นโยบายรัฐบาล งบประมาณ และความสามารถของบุคลากร เป็นต้น โดยในการจัดสรรทรัพยากรได้นั้น สชค. จะพิจารณาจากหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.3.1 ความสอดคล้อง

- (1) มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ สชค.
- (2) มีความสอดคล้องกับความต้องการบุคลากร
- (3) มีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล
- (4) มีความสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสังคม

3.3.2 การจัดสรรงบประมาณ จะพิจารณาจากงบประมาณขององค์กรที่มีอยู่ว่ามีความเพียงพอต่อการจัดสรรทรัพยากรหรือไม่ รวมทั้งแนวทางหรือมีวิธีการในการจัดหางบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานหรือการลงทุน เช่น การขอทุนจากหน่วยงานภายนอก หรือการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานภายนอกเพื่อลดต้นทุนในการจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น

3.3.3 ความคุ้มค่าในการลงทุน เป็นการพิจารณาถึงความคุ้มค่าที่ได้รับจากการลงทุนกับทรัพยากรว่า จะสามารถช่วยก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่คุ้มค่าในด้านต่าง ๆ เช่น

- (1) ช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน
- (2) ประหยัดต้นทุนในการดำเนินงาน
- (3) ผลผลิตที่ได้มีคุณภาพมากขึ้น
- (4) ช่วยลดความเสี่ยงจากการดำเนินงาน

3.3.4 ผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นการพิจารณาถึงการดำเนินงาน หรือกิจกรรมใด ๆ ที่กำลังเกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กร หรือมีแนวโน้มที่ปัญหาดังกล่าวจะขยายวงกว้าง มีความจำเป็นที่จะต้องจัดสรรทรัพยากรเพื่อมาแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างเร่งด่วน

หลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร



3.4 การถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

การถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรได้รับทราบ เข้าใจ และปฏิบัติตามขั้นตอนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม อีกทั้งยังเป็นการช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ได้แก่ ผู้ส่งมอบคู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เกิดความมั่นใจในกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของ สธค. ทั้งนี้การถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

การถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล



3.4.1 กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ คณะทำงานขับเคลื่อนงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ สรค.

3.4.2 คณะทำงานฯ กำหนดประเด็นที่ต้องการสื่อสารอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจ และบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย

3.4.3 กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

(1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้รับผิดชอบส่วนงาน

(2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ได้แก่ ผู้ส่งมอบคู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.4.4 เผยแพร่ผ่านช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วยช่องทาง ดังนี้

(1) หนังสือเวียนองค์กร ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและการตลาดจัดทำบันทึกข้อความเพื่อแจ้งผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมลิงค์ QR Code สำหรับการดาวน์โหลดเอกสาร

(2) การนำเสนอในที่ประชุม

(3) เว็บไซต์ สรค. ได้แก่ <https://www.pawn.co.th/> และ <https://oc.pawn.co.th>

3.4.5 ประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล การประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล มีวิธีการที่แตกต่างกันตามช่องทางที่ได้มีการเผยแพร่ผ่านการสื่อสารภายในองค์กร โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

ช่องทางการสื่อสาร	วิธีการประเมินผล
หนังสือเวียนองค์กร	ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและการตลาดใช้แบบสอบถามการประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของ สรค. เป็นเครื่องมือในการประเมินผลโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ด้านการรับรู้ และด้านความเข้าใจในกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของ สรค. จากนั้นจึงให้ฝ่ายตรวจสอบภายในดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนที่กำหนด
เว็บไซต์ สรค.	
เว็บไซต์ OC	
การนำเสนอในที่ประชุม	พิจารณาจากจำนวนผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งเป็นตัวแทนจากฝ่ายงานต่าง ๆ ภายใน สรค.

วิธีประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

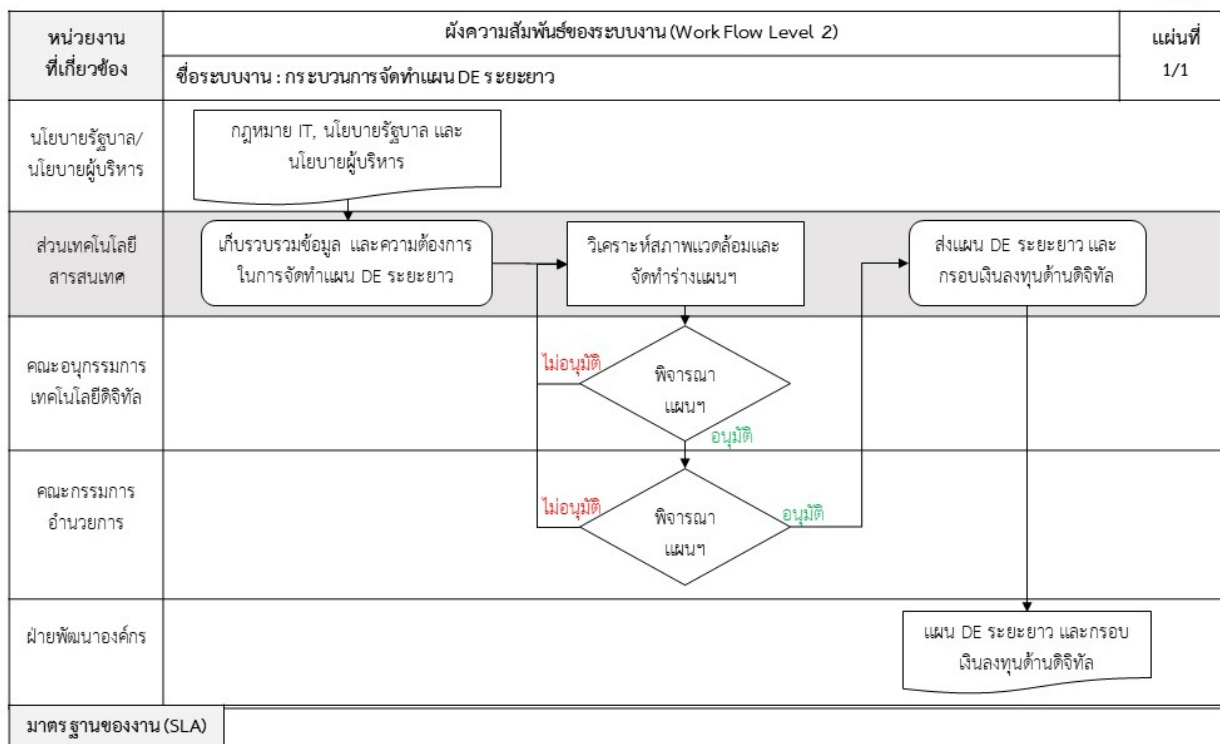
ทั้งนี้ เมื่อฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและการตลาดได้รับผลการประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะนำเข้าสู่ที่ประชุม เพื่อให้คณะทำงานฯ ได้รับทราบ และพิจารณาร่วมกัน รวมทั้งนำผลที่ได้มาทบทวนและปรับปรุงกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมต่อไป

บทที่ 4

กระบวนการในการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลโดยมีหลักธรรมาภิบาลที่ดี

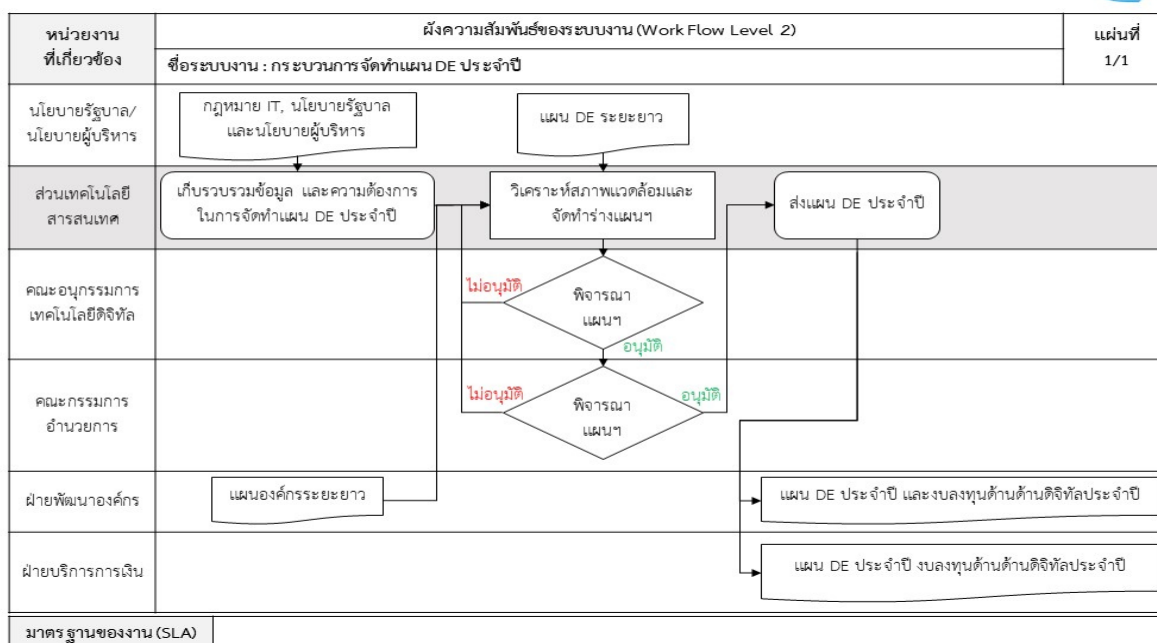
4.1 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาว

ผังระดับ 2 แสดงความสัมพันธ์ของระบบงาน “กระบวนการจัดทำแผน DE ระยะยาว”



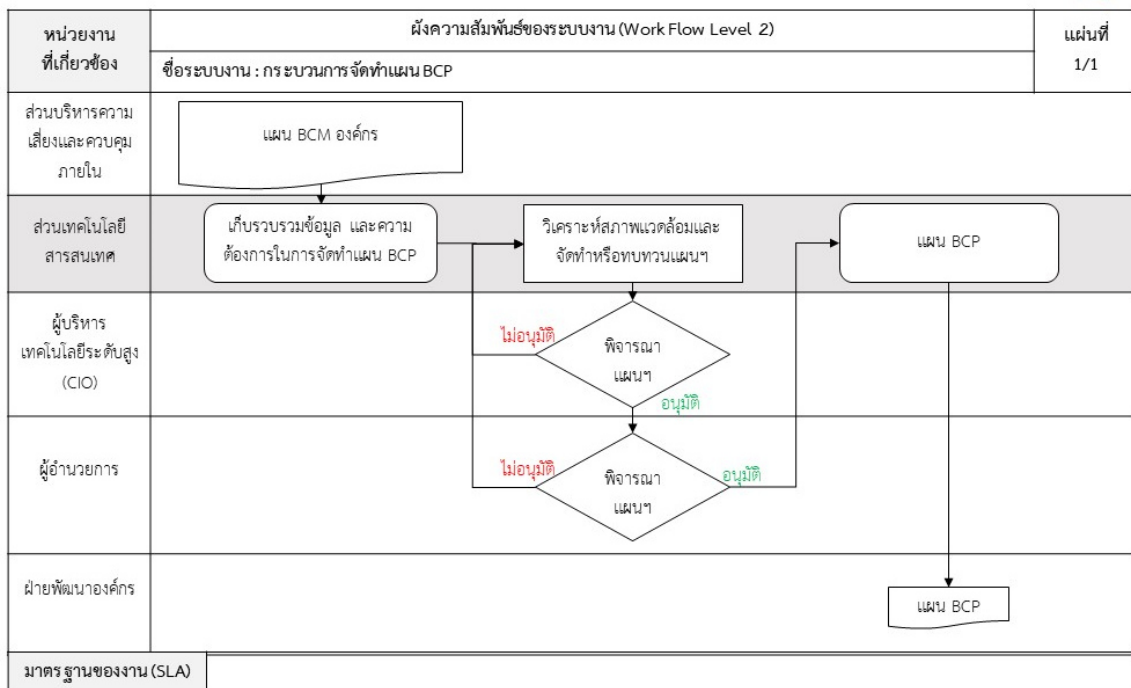
4.2 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

ผังระดับ 2 แสดงความสัมพันธ์ของระบบงาน “กระบวนการจัดทำแผน DE ประจำปี”



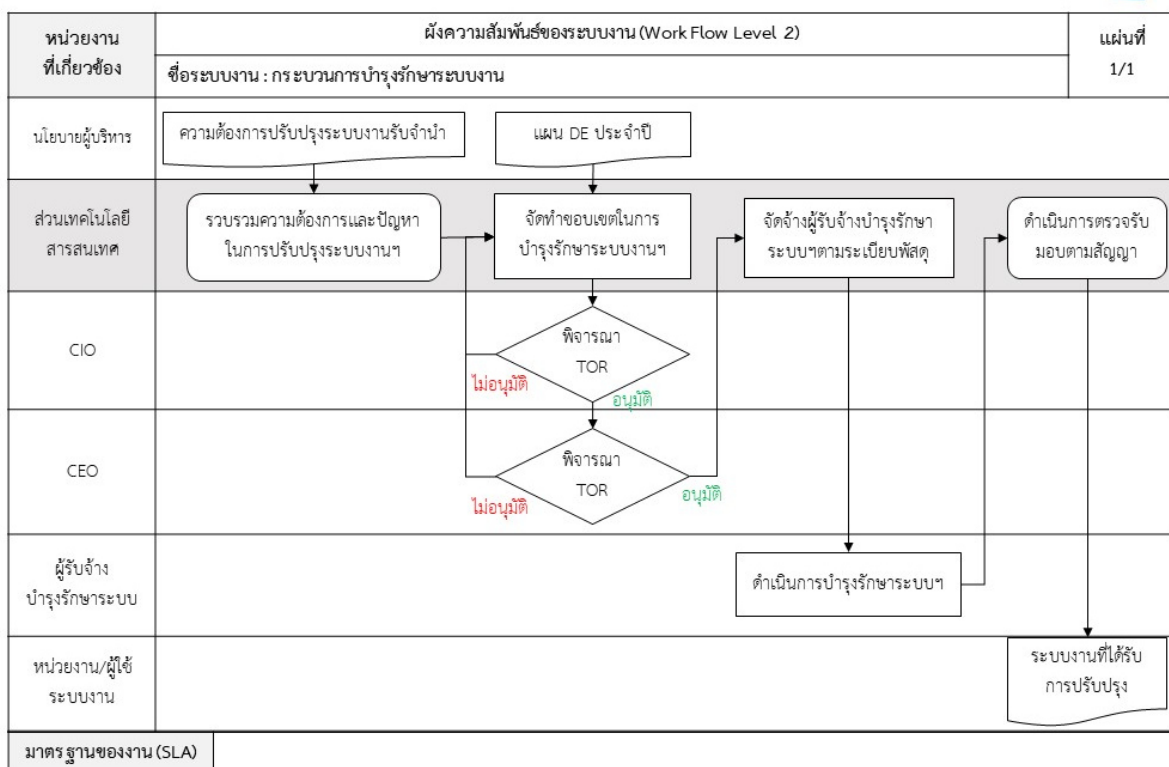
4.3 กระบวนการจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ BCP

ผังระดับ 2 แสดงความสัมพันธ์ของระบบงาน “กระบวนการจัดทำแผน BCP”



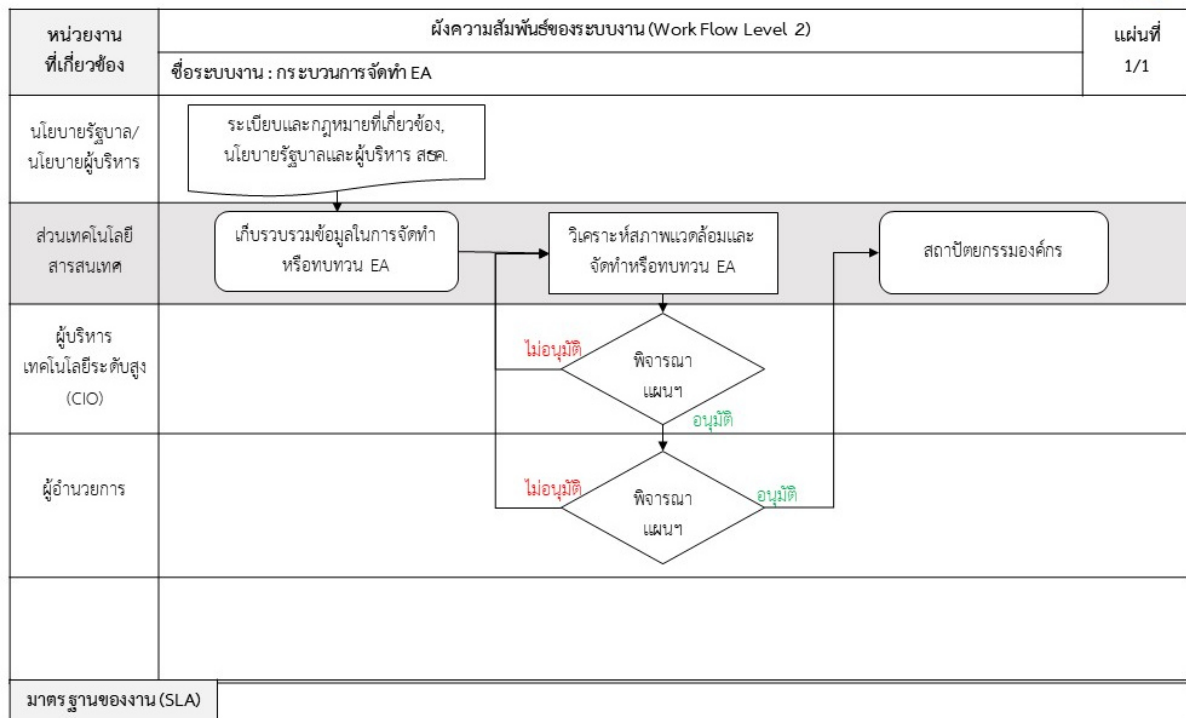
4.4 กระบวนการบำรุงรักษาระบบงาน

ผังระดับ 2 แสดงความสัมพันธ์ของระบบงาน “กระบวนการบำรุงรักษาระบบงาน”



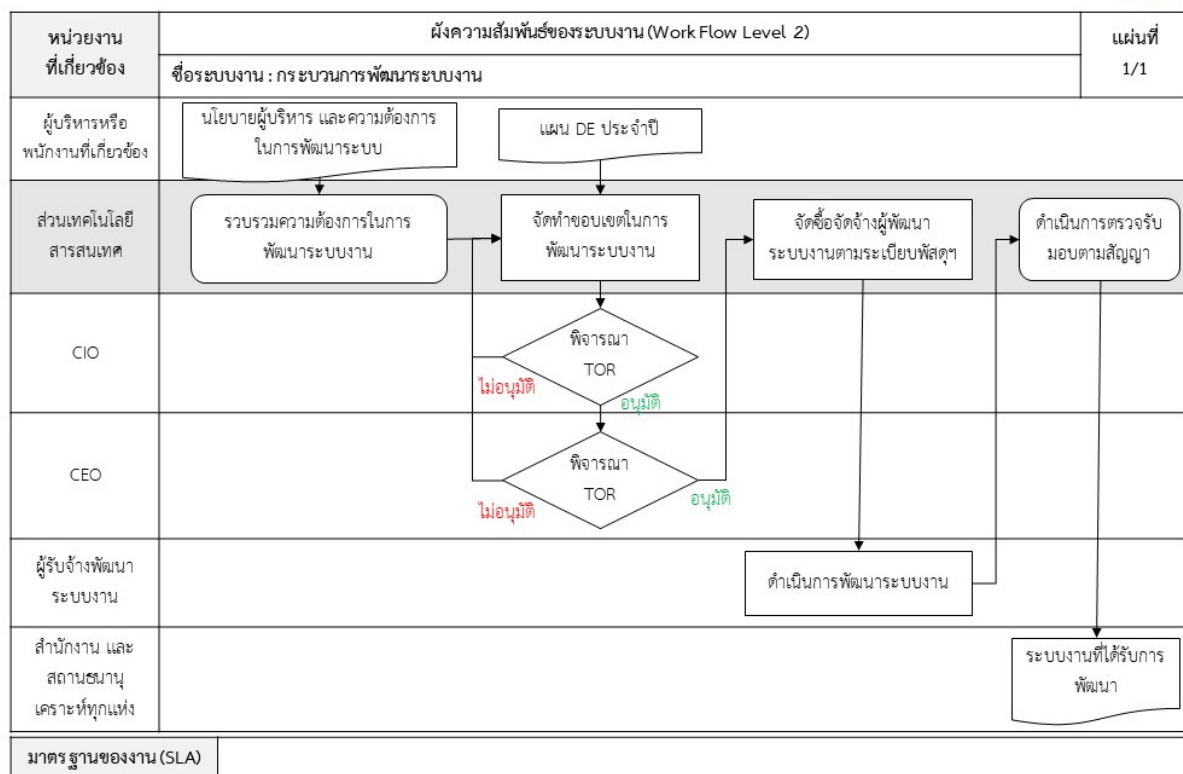
4.5 กระบวนการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)

ผังระดับ 2 แสดงความสัมพันธ์ของระบบงาน “กระบวนการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)”



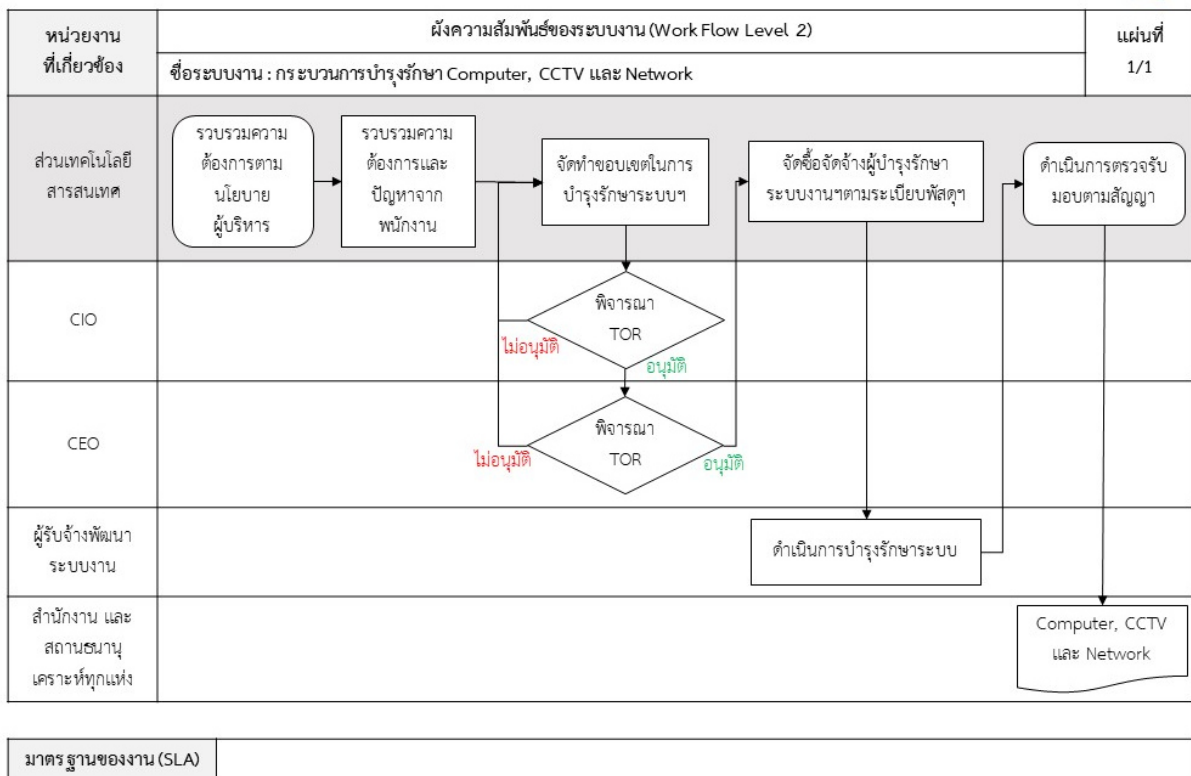
4.6 กระบวนการพัฒนาระบบงาน

ผังระดับ 2 แสดงความสัมพันธ์ของระบบงาน “กระบวนการพัฒนาระบบงาน”



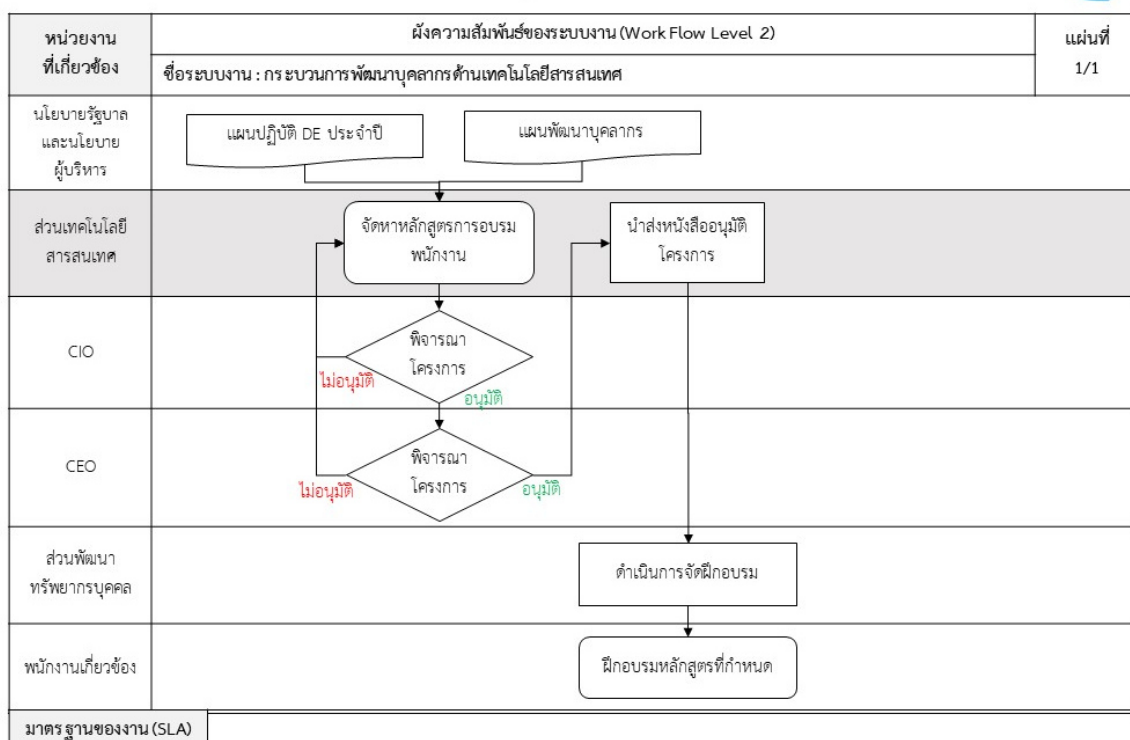
4.7 กระบวนการบำรุงรักษา Computer

ผังระดับ 2 แสดงความสัมพันธ์ของระบบงาน “กระบวนการบำรุงรักษา Computer, CCTV และ Network”



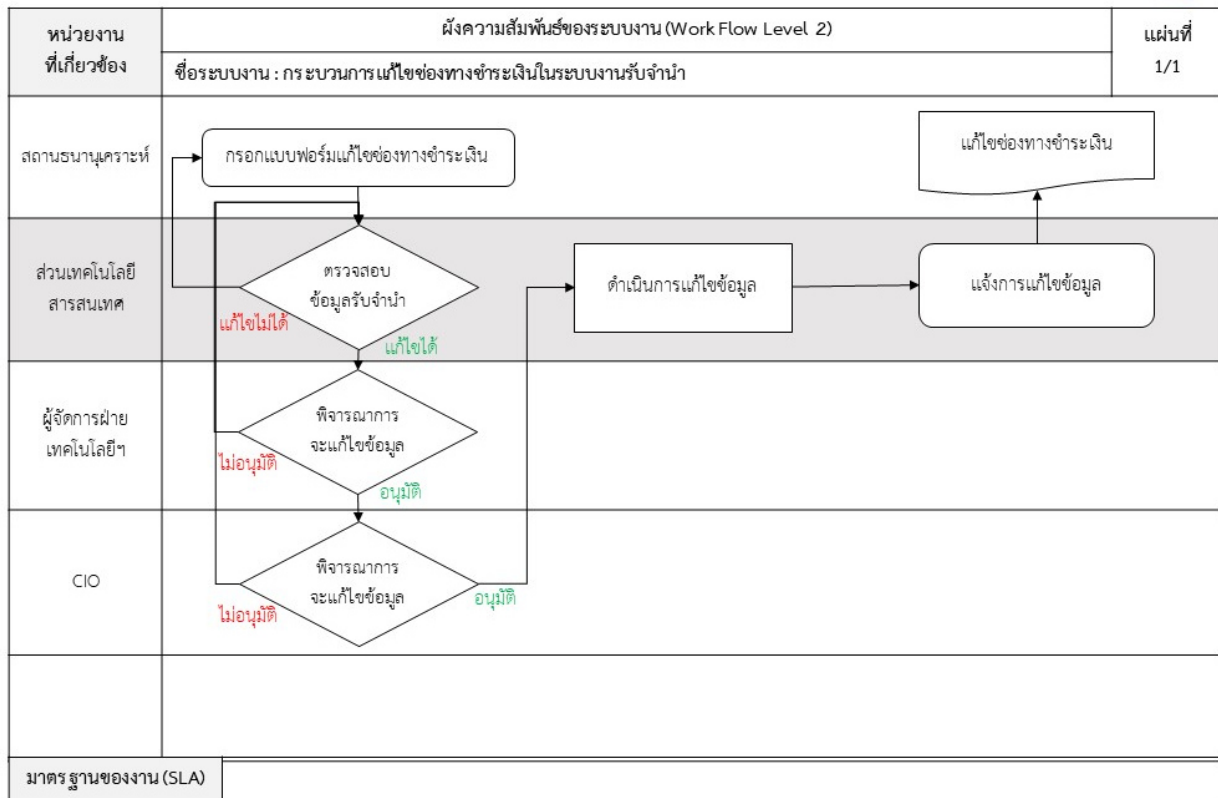
4.8 กระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผังระดับ 2 แสดงความสัมพันธ์ของระบบงาน “กระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ”



4.9 กระบวนการแก้ไขช่องทางชำระเงินในระบบงานรับจํานํา

ผังระดับ 2 แสดงความสัมพันธ์ของระบบงาน “กระบวนการแก้ไขช่องทางชำระเงินในระบบงานรับจํานำ”



บทที่ 5

ตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ของ สธค. สะท้อนถึงหลักการและกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ครอบคลุม ในด้านต่าง ๆ ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ความรับผิดชอบ กลยุทธ์ การจัดซื้อจัดหา ผลการดำเนินงาน ความสอดคล้อง กัน และพฤติกรรมบุคคล ดังนี้

กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	ตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
ด้านความรับผิดชอบ 	เชิงปริมาณ - มีคณะทำงานฯ ที่กำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 1 คณะ เชิงคุณภาพ - มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะทำงานฯ อย่างเหมาะสม
ด้านกลยุทธ์ 	เชิงปริมาณ - มีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล จำนวน 1 กระบวนการ - มีแผนปฏิบัติการดิจิทัล จำนวน 1 แผนงาน - มีการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัล ปีละ 1 ครั้ง เชิงคุณภาพ - มีการจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ - มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมกับกระบวนการจัดทำแผน - มีการประเมินความเสี่ยงด้านการบริหารโครงการ - มีการประเมินความสามารถของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและทรัพยากรบุคคล

กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	ตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
ด้านการจัดซื้อจัดหา 	เชิงปริมาณ - มีกระบวนการจัดซื้อจัดหา จำนวน 1 กระบวนการ เชิงคุณภาพ - มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานทางธุรกิจ - มีความสอดคล้องกับโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเดิมที่องค์กรมีอยู่ - มีความสอดคล้องกับสถาปัตยกรรมองค์กร
ด้านผลการดำเนินงาน 	เชิงปริมาณ - มีกระบวนการวัดผลการดำเนินงานด้านกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เชิงคุณภาพ - ผลการดำเนินงานด้านกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด
ด้านความสอดคล้องกัน 	เชิงปริมาณ - มีกระบวนการพิจารณาความสอดคล้องกับกฎระเบียบหรือข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง - มีกระบวนการรักษาความลับของข้อมูล จำนวน 1 กระบวนการ เชิงคุณภาพ - การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกับกฎระเบียบและข้อบังคับที่กำหนด
ด้านพฤติกรรมบุคคล 	เชิงปริมาณ - มีกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 1 กระบวนการ - ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจที่ได้รับจากการฝึกอบรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เชิงคุณภาพ - หลังการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น

บทที่ 6

บทส่งท้าย

บทส่งท้ายของคู่มือธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ สรุปสาระสำคัญของคู่มือธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงคู่มือธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการเตรียมความพร้อม เพื่อการรับรองมาตรฐานด้านธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ตามมาตรฐาน ISO 38500 : 2015 โดยสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ ดังนี้

6.1 สรุปสาระสำคัญของคู่มือธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล

คู่มือธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลฉบับนี้ จัดทำขึ้นบนพื้นฐานของหลักการที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enabler) ของ สคร. ที่ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ภายใต้หลักการกำกับดูแลที่สำคัญ (Digital Governance guiding principle) 6 ประการ คือ ความรับผิดชอบ (Responsibility) กลยุทธ์ (Strategy) การจัดซื้อจัดหา (Acquisition) ผลการดำเนินงาน (Performance) ความสอดคล้อง (Conformance) และพฤติกรรมบุคคล (Human Behavior) โดยมุ่งเน้นการกำหนดกรอบทิศทางในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร ให้สามารถบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเคร่งครัด เช่น พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 หรือ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 เป็นต้น เพื่อให้ สคร. มีแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรที่เป็นมาตรฐานอย่างเป็นระบบ อันจะช่วยให้สามารถกำหนดทิศทาง หรือเป้าหมายการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างชัดเจน ช่วยลดข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานที่อาจเกิดขึ้น และช่วยสร้างความต่อเนื่องระหว่างกระบวนการทางธุรกิจและเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม

6.2 ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงคู่มือธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

6.2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ด้วยคู่มือธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลในเบื้องต้นให้เกิดการทำงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ภายหลังจากใช้งานคู่มือธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จึงควรมีการสำรวจข้อคิดเห็นของผู้ใช้งานคู่มือธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และความต้องการ ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงคู่มือธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

6.2.2 การติดตามประเมินผลการใช้งานคู่มือธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ควรมีการกำหนดให้คณะทำงานธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลดำเนินการติดตามและประเมินผลการใช้คู่มือธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมทั้งดำเนินการทบทวนและปรับปรุงคุณภาพเนื้อหาสาระให้มีความทันสมัย (Up to Date) และมีมาตรฐานเหมาะสมกับองค์กรและกลุ่มผู้ใช้งาน (Target Oriented) เป็นประจำทุกปี

6.3 การเตรียมความพร้อมองค์กร

การเตรียมความพร้อมเพื่อการรับรองมาตรฐานด้านธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ตามมาตรฐาน ISO 38500 : 2015 เพื่อเป็นการยกระดับการดำเนินงานธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ สธค. ให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 38500: 2015 สธค.จึงได้กำหนดแนวทางเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

6.3.1 ทบทวนนโยบาย กระบวนการ เครื่องมือ และบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงบริบทองค์กร และทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งดำเนินการจัดหา หรือปรับปรุงให้มีความเหมาะสม

6.3.2 ศึกษากรอบและกระบวนการของมาตรฐาน ISO 38500 : 2015 เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงนโยบาย กระบวนการ เครื่องมือ และบุคลากรตามมาตรฐานที่กำหนด

6.3.3 ปรับปรุงพัฒนากระบวนการในการบริหารจัดการโครงการตามกรอบและแนวปฏิบัติของ ISO 38500: 2015 เพื่อเพิ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

6.3.4 ปรับปรุงคู่มือธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance Handbook) ให้สอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 38500 : 2015

6.3.5 เตรียมความพร้อมในระดับองค์กรเพื่อขอการรับรองมาตรฐาน ISO 38500: 2015 ให้แก่ สธค.

6.3.6 พัฒนาศักยภาพด้านการให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัลของ สธค. ให้ได้มาตรฐานการปฏิบัติงานโดยผ่านการรับรองมาตรฐาน ISO 38500 Certified Professional