องค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์
563 ถนนนนทบุรี ตำบลบางกระสอ อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี 11000
โทร. 0-2507-5267 แฟกซ์ 0-2507-5268

นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ขององค์การคลังสินค้า ประจำปี ๒๕๖๙

.....

เพื่อให้การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT) ขององค์การคลังสินค้าเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ มีแนวทางกระบวนการที่ชัดเจน ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับ ให้เป็นไปตามกรอบการดำเนินงาน (Framework) ที่ดีในระดับสากล อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้อง กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง และการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) การรักษาข้อมูลส่วนบุคคล และมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม จึงกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ขององค์การคลังสินค้า ดังนี้

๑. กำหนดหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance girding principle)

๒. กำหนดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม (Benefits Delivery and Resource Optimization Framework Setting)

๓. กำหนดกระบวนการกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส (Performance Measurement and Stakeholder Transparency Framework Setting)

๔. กำหนดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Risk Optimization Framework Setting)

๕. กำหนดแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรในองค์กรทุกระดับ (Human Behavior) และการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล

๖. กำหนดกระบวนการถ่ายทอดสื่อสารหลักการกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance guiding principle Communications)

๗. กำหนดกระบวนการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๒๔ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๘

พันตำรวจเอก
(อดิศร บุญประทีป)
ประธานกรรมการองค์การคลังสินค้า

องค์การคลังสินค้า
กระทรวงพาณิชย์

แนวทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ขององค์การคลังสินค้า ประจำปี ๒๕๖๙



ปรับปรุงครั้งที่ ๑

สารบัญ

ส่วนที่ ๑ หน้า

บทนำ..... ๑

๑.๑ หลักการและเหตุผล..... ๑

๑.๒ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล..... ๒

ส่วนที่ ๒

กำหนดกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ขององค์การคลังสินค้า..... ๓

๒.๑ วัตถุประสงค์..... ๓

๒.๒ กำหนดกรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล..... ๓

๒.๒.๑ วงจรการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ๕

๒.๓ โครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล และหน้าที่ความรับผิดชอบ..... ๙

๒.๓.๑ แผนภูมิโครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล อคส..... ๙

๒.๓.๒ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ..... ๙

๒.๓.๓ Digital Governance RACI Matrix..... ๑๗

๒.๔ การกำหนดหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล และแนวปฏิบัติ..... ๑๘

๒.๔.๑ การกำหนดหลักการกำกับดูแลและบริหารจัดการ เทคโนโลยีดิจิทัล..... ๑๘

๒.๔.๒ การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม..... ๒๖

๑. กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ..... ๒๖

๒. กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับความสามารถด้นเทคโนโลยีดิจิทัล..... ๒๖

๓. กำหนดโครงสร้างการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และเกณฑ์การพิจารณาการลงทุน..... ๒๙

๔. หลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร และหลักเกณฑ์การกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กร..... ๓๖

๔.๑ กรอบการจัดสรรทรัพยการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล Resource Allocation Framework ๓๖

๔.๒ Enterprise Architecture Governance..... ๔๐

๕. Human Behavior และการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล..... ๔๓

๒.๔.๓ การกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส (Performance Measurement and Stakeholder Transparency Framework Setting) ๕๓

๒.๔.๔ การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล..... ๕๖

๒.๕ กระบวนการถ่ายทอดการสื่อสารหลักการกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล..... ๖๖

๑) วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกของกระบวนการการกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล..... ๖๖

- กำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย..... ๖๖
- การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการ..... ๖๗
- ระบุความต้องการหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการ..... ๖๘
- การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย..... ๖๙
- แนวทางการกำหนดระดับ (Levels) และรูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย..... ๗๑
- ตารางการประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของแต่ละกระบวนการเพื่อจัดทำแผนการถ่ายทอดสื่อสาร..... ๗๒

๒) การจัดทำแผนถ่ายทอดการสื่อสารหลักกระบวนการกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ๗๗

๓) วิธีการสื่อสารในองค์กร..... ๗๗

๔) กำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล..... ๗๗

๕) จัดทำสื่อเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน และระหว่างองค์กร..... ๗๗

๖) ประเมินผลการดำเนินการ และนำผลประเมินเข้าสู่กระบวนการทบทวนกระบวนการ..... ๗๗

- ตารางแผนการถ่ายทอดสื่อสารกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล..... ๗๘

๒.๕.๑ การประเมินการรับรู้ (Awareness Assessment)..... ๘๒

๒.๖ การกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล..... ๘๖

๒.๖.๑ Outcome Dashboard..... ๘๖

๒.๗ กระบวนทบทวนผลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง..... ๙๑

๒.๗.๑ กำหนดกระบวนการทบทวนผลการดำเนินงานด้านดิจิทัล..... ๙๑

๒.๗.๒ Quarterly Review Process ๙๔

๒.๗.๓ ภาพรวมวงจรการทบทวนผลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง..... ๙๕

๒.๘ Knowledge Management Process กระบวนการจัดการความรู้..... ๙๖

๒.๙ Continuous Improvement Process กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง..... ๙๙

๒.๑๐ Innovation Management Process กระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรม..... ๑๐๑

๒.๑๑ Evidence Management กระบวนการบริหารจัดการหลักฐาน..... ๑๐๕

ภาคผนวก

ส่วนที่ ๑
บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

องค์การคลังสินค้า (อคส.) จัดทำกรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเป็นกรอบแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรตามภารกิจด้านการพาณิชย์ ยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยมีเป้าหมาย ยกระดับระบบงานดิจิทัลขององค์กรให้มีความทันสมัย เชื่อมโยง และรองรับการดำเนินงานของ อคส. อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาการบริหารจัดการข้อมูลให้เป็นระบบ มีมาตรฐาน และมีธรรมาภิบาลข้อมูล เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีความมั่นคง ปลอดภัย และพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถด้านดิจิทัล เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ยุคดิจิทัล สอดคล้องกับมาตรฐานสากลแนวปฏิบัติที่ดี แผนพัฒนาดิจิทัลขององค์การคลังสินค้า พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๓ และแผนยุทธศาสตร์และระดับชาติที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองนโยบายภาครัฐ และเป็นกรอบในการกำหนดแผนงาน/โครงการด้านดิจิทัลที่จะพัฒนาให้ครอบคลุมทุกกระบวนการ ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงขององค์การคลังสินค้า(Department Chief Information Office : DCIO) มีหน้าที่ถ่ายทอดภารกิจ กลยุทธ์ นโยบาย และแผนงานไปสู่เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติการรักษาความมั่งคงปลอดภัยสารสนเทศ การจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม คุ้มค่าที่สุด มีการกำกับดูแลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส มีการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีการรายงานต่อผู้เกี่ยวข้อง ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ อคส. ได้นำทิศทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมมาพิจารณาร่วมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของหน่วยงาน ตลอดจนสถานภาพความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันของ อคส. โดยมีหลักแนวคิดที่ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดสถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนี้

๑) เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะกับภารกิจของ อคส. โดยเน้นไปที่เทคโนโลยีที่จัดหาได้ง่าย มีการสนับสนุนทางด้านเทคนิค และราคาที่สมเหตุสมผล

๒) เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพการใช้งานในปัจจุบัน และสามารถประยุกต์หรือพัฒนาระบบงานให้เหมาะสมกับ อคส. รวมถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการที่เหมาะสมกับการทำงานที่เปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการเลือกใช้กับเทคโนโลยีดิจิทัล

๓) สามารถรองรับการใช้งานกับความหลายหลากของอุปกรณ์ และต้องมีความปลอดภัยเพียงพอต่อความน่าเชื่อถือของระบบ

ซึ่งแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ อคส. แบ่งออกเป็นแต่ละด้าน ดังนี้

๑) ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์เครือข่ายและระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัย

๒) ด้านระบบดิจิทัลและข้อมูลขององค์การคลังสินค้า

๓) ด้านบุคลากรขององค์การคลังสินค้า

๔) ด้านกฎหมาย ข้อกำหนด ระเบียบ นโยบายขององค์การคลังสินค้า

๑.๒ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

วิสัยทัศน์

"ขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย เพื่อยกระดับ อคส. มุ่งสู่การขับเคลื่อนนโยบายและภารกิจด้านการพาณิชย์ ภายในปี ๒๕๗๓"

พันธกิจ

๑. พัฒนาระบบงานหลักขององค์กร ภายใต้หลักการสถาปัตยกรรมองค์กร

๒. จัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการสร้างธรรมาภิบาลข้อมูล

๓. บริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) และการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

๔. สนับสนุนการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้กับบุคลากรทั้งฝ่ายเทคโนโลยีและพนักงานทั่วไป

เป้าหมาย

เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรตามภารกิจด้านการพาณิชย์ ยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยมีเป้าหมาย ดังนี้

๑. ยกระดับระบบงานดิจิทัลขององค์กรให้มีความทันสมัย เชื่อมโยง และรองรับการดำเนินงานของ อคส. อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. พัฒนาการบริหารจัดการข้อมูลให้เป็นระบบ มีมาตรฐาน และมีธรรมาภิบาลข้อมูล เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร

๓. เพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีความมั่นคง ปลอดภัย และพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

๔. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่

๕. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถด้านดิจิทัล เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ยุคดิจิทัล

ค่านิยม

เพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร **SMART** จึงกำหนดค่านิยมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนี้

D	I	G	I	T	A	L
Digital Collaboration	**Innovation**	**Governance**	**Intelligence**	**Trust**	**Agile**	**Learning**
ร่วมมือบนระบบดิจิทัล	สร้างสรรค์นวัตกรรม	บริหารข้อมูลอย่างมีธรรมาภิบาล	ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีอัจฉริยะ	ความมั่นคงปลอดภัยน่าเชื่อถือ	ปรับตัวรวดเร็ว	เรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัล

ความหมาย

- Digital Collaboration: ส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล
- Innovation: ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาองค์กร
- Governance: บริหารจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีตามหลักธรรมาภิบาล
- Intelligence: ใช้ข้อมูล วิเคราะห์ และเทคโนโลยีอัจฉริยะเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ
- Trust: สร้างความเชื่อมั่นด้านความมั่นคงปลอดภัยและความถูกต้องของข้อมูล
- Agile: ปรับเปลี่ยนและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- Learning: พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ ๒ กำหนดกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ขององค์การคลังสินค้า

๒.๑ วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การคลังสินค้า และแนวปฏิบัติ ดังนี้

๑) การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม โดยมีการกำหนดความรับผิดชอบด้านดิจิทัลในทุกส่วนขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดหาที่มีประสิทธิภาพ มีการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หลักการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรและพัฒนาความรู้ความสามารถด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรขององค์กร

๒) การกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร และการตรวจติดตามการนำไปปฏิบัติตามกระบวนการ

๓) การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

๕) การสื่อสารหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance guiding principle Communications) แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ มีการวิเคราะห์ และประเมินการรับรู้ของกระบวนการอย่างครบถ้วน

๖) การกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

๗) การนำผลลัพธ์ (Outcome) ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวน ปรับปรุงกระบวนการ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลขององค์กร (แผนระยะยาว)

๒.๒ กำหนดกรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

องค์การคลังสินค้าได้จัดทำแนวทางการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี ได้นำกรอบแนวทางตามมาตรฐานสากล มาเป็นแนวทางในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนี้

๑) กรอบการกำกับดูแลองค์กรด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม มาตรฐาน ISO/IEC ๓๘๕๐๐ ประกอบด้วย ๖ หลักการ ประกอบด้วย

หลักการที่ ๑ ความรับผิดชอบ (Responsibility)

หลักการที่ ๒ กลยุทธ์ (Strategy)

หลักการที่ ๓ การจัดซื้อจัดหา (Acquisition)

หลักการที่ ๔ ผลการดำเนินงาน (Performance)

หลักการที่ ๕ ความสอดคล้องกัน (Conformance)

หลักการที่ ๖ พฤติกรรมบุคคล (Human Behavior)

๒) กรอบแนวคิด TOGAF (The Open Group Architecture Framework) เป็นการกำหนดองค์ประกอบของสถาปัตยกรรมองค์กร ๔ ด้าน ได้แก่ Business ,Application ,Data และ Infrastructure และเน้นกระบวนการพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กร (Architecture Development Method – ADM) เพื่อสร้างสถาปัตยกรรมองค์กรที่สมดุลและรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มต้นตั้งแต่การคิด การวางแผน การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และปฏิบัติ จนถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง อคส.นำมาเป็นกรอบจัดทำคู่มือหลักเกณฑ์และจัดทำการการกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กร ของ อคส.

๓) กรอบมาตรฐานของ COBIT โดยอ้างอิงถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงปลอดภัยด้าน ICT พร้อมทั้งแนวทางการควบคุมภายใน โดยมีความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแรงผลักดันให้เกิดการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี ในเอกสารฉบับนี้มุ่งเน้นในกระบวนการการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามกรอบมาตรฐานของ COBIT ซึ่งประกอบไปด้วย ๕ กระบวนการหลัก อันได้แก่

(๑) การกำหนดหลักการกำกับดูแลและบริหารจัดการ (Governance Framework Setting and Maintenance) และแนวปฏิบัติ

(๒) การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม (Risk Optimization)

(๓) การส่งมอบผลประโยชน์ (Benefit Delivery)

(๔) การใช้ทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลให้ได้ประโยชน์สูงสุด (Resource Optimization)

(๕) ความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Transparency)

๔) กรอบมาตรฐาน ISO/IEC ๒๗๐๐๑ : ๒๐๑๓ ระบบการจัดการความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ (Information Security Management System : ISMS) และการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- จัดทำแนวปฏิบัติการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศขององค์การคลังสินค้า โดยมีการเผยแพร่นโยบายและแนวปฏิบัติ และจัดอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจเรื่องการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กร

- จัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การตรวจสอบและประเมินความเสี่ยงด้านสารสนเทศ เพื่อให้ระบบสารสนเทศขององค์กร มีความปลอดภัยและเป็นการป้องกันและลดระดับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับระบบสารสนเทศขององค์กรได้ โดยยึดหลักการสำคัญ ๕ ประกาศ คือ ๑) Confidentiality (ความลับ) : ข้อมูลเข้าถึงได้เฉพาะผู้ที่ได้รับอนุญาต ๒) Integrity (ความถูกต้องครบถ้วน) : ข้อมูลถูกต้อง ไม่ถูกเปลี่ยนแปลงโดยไม่ได้รับอนุญาต ๓) Availability (ความพร้อมใช้งาน) : ข้อมูลพร้อมใช้งานเมื่อจำเป็น ๔) Risk-based Thinking : บริหารจัดการโดยคำนึงถึงความเสี่ยงด้านสารสนเทศ ๕) Continuous Improvement: ระบบต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุงต่อเนื่อง

๕) กรอบการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (COSO ERM ๒๐๑๗) จัดทำแนวปฏิบัติการบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้าไปในทุกกระบวนการขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นการกำหนด Governance การวัดผล การสื่อสาร และการจัดทำรายงาน สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ อคส.

๖) กรอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ (PDPA) พิจารณาข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) ที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติตามมาตรฐาน การระบุวัตถุประสงค์ การเก็บข้อมูล การเก็บรักษาข้อมูลเท่าที่จำเป็น การใช้ การรักษาและการเปิดเผย ความโปร่งใส และการแจ้งเตือนความรับผิดชอบต่อข้อมูล สถานที่จัดเก็บข้อมูล และการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล

๗) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์การคลังสินค้า (อคส.) มีการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ประจำปี (BCP Exercise) เพื่อป้องกันผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของ อคส. และรักษาชื่อเสียง ภาพลักษณ์ รวมถึงการดำเนินงานที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ อันเนื่องมาจากการหยุดชะงักของกิจกรรมหลักและสนับสนุน ที่นำไปสู่การส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการหลัก เพื่อให้มีการจัดเตรียมมาตรการบรรเทาความเสียหาย และสร้างความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการป้องกัน ตอบสนองรองรับต่อเหตุภัยพิบัติต่างๆ ที่อาจส่งผลต่อการหยุดชะงัก ให้สามารถฟื้นฟูกระบวนการส่งมอบผลิตภัณฑ์ และการให้บริการภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสมเมื่อเหตุวิกฤตผ่านการวิเคราะห์ วางแผน ทดสอบ และปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ

๘) กรอบมาตรฐาน ISO/IEC ๑๔๑๐๐ เป็นระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ที่กำหนดแนวทางให้สามารถจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างมีระบบ โดยมีองค์ประกอบหลักตามวัฏจักร PDCA ซึ่ง อคส. นำมาใช้ในการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติ

- จัดทำนโยบายการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม นโยบายการลดการใช้กระดาษ นโยบายการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

- จัดทำนโยบายการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

๒.๒.๑ วงจรการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance Lifecycle)

เพื่อให้การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การคลังสินค้า (อคส.) เป็นไปอย่างเป็นระบบ มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร สามารถกำกับ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์การคลังสินค้าจึงกำหนด **วงจรการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance Lifecycle)** เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานสำหรับการวางแผน การตัดสินใจ การบริหารทรัพยากร การบริหารความเสี่ยง และการปรับปรุงการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

(๑) Strategy Alignment (การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กร)

กำหนดให้การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์องค์กร แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการดิจิทัล และนโยบายภาครัฐ เพื่อให้การลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การคลังสินค้า

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

- แผนพัฒนาดิจิทัลสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร
- โครงการด้านดิจิทัลตอบสนองเป้าหมายทางธุรกิจและภารกิจขององค์กร

(๒) Digital Investment (การบริหารการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล)

กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา อนุมัติ และติดตามการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า ความจำเป็น ความเสี่ยง ผลตอบแทน และประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ ทั้งในด้าน Business Value และ Public Value รวมถึงมีการติดตามผลสัมฤทธิ์ของการลงทุน (Benefits Realization)

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

- การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- การลงทุนด้านดิจิทัลมีผลตอบแทนตามเป้าหมาย

(๓) Enterprise Architecture Review (การกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กร)

กำหนดให้โครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลทุกโครงการได้รับการพิจารณาความสอดคล้องกับ Enterprise Architecture (EA) ก่อนดำเนินการ เพื่อให้สถาปัตยกรรมด้านธุรกิจ ข้อมูล ระบบงาน เทคโนโลยี ความมั่นคงปลอดภัย และการเชื่อมโยงข้อมูล เป็นไปในทิศทางเดียวกันและลดความซ้ำซ้อนของการลงทุน

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

- โครงการสอดคล้องกับ Enterprise Architecture
- ลดความซ้ำซ้อนของระบบสารสนเทศ

(๔) Project Governance (การกำกับดูแลโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล)

กำหนดกระบวนการกำกับดูแลโครงการดิจิทัลตั้งแต่การจัดทำข้อเสนอ การอนุมัติโครงการ การบริหารโครงการ การติดตามความก้าวหน้า การบริหารการเปลี่ยนแปลง การส่งมอบงาน และการประเมินผลหลังการดำเนินโครงการ เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย งบประมาณ ระยะเวลา และคุณภาพที่กำหนด

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

- โครงการแล้วเสร็จตามแผน
- ระบบสามารถนำไปใช้งานได้จริงและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

(๕) Risk & Cybersecurity (การบริหารความเสี่ยงและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์)

กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ครอบคลุมการประเมินความเสี่ยง การกำหนดมาตรการควบคุม การติดตามความเสี่ยง และการตอบสนองต่อเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ เพื่อให้ระบบสารสนเทศและข้อมูลขององค์กรมีความมั่นคง ปลอดภัย และพร้อมใช้งาน

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

- ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- ระบบมีความมั่นคงปลอดภัยและสามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

(๖) Performance Monitoring (การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน)

กำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI) และตัววัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) สำหรับการติดตามประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

- ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย
- ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(๗) Management Review (การทบทวนโดยฝ่ายบริหาร)

กำหนดให้มีการประชุมทบทวนผลการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง โดยคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน ผลการบริหารความเสี่ยง ผลการตรวจสอบ ผลการประเมินตัวชี้วัด และข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมกำหนดแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงาน

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

- มีข้อเสนอแนะและมติในการพัฒนาการกำกับดูแลด้านดิจิทัล
- แผนพัฒนาดิจิทัลได้รับการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(๘) Continuous Improvement (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง)

องค์การคลังสินค้า นำหลักการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยผลการประเมิน ตัวชี้วัด ผลการตรวจสอบ ข้อเสนอแนะ และบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินงาน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

- กระบวนการมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและลดปัญหาที่เกิดซ้ำ

(๙) Knowledge Management (การจัดการองค์ความรู้)

กำหนดให้มีการรวบรวม จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และเผยแพร่องค์ความรู้ที่เกิดจากการดำเนินโครงการ การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบ และบทเรียนที่ได้รับ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานและองค์กร

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

- มีคลังองค์ความรู้ด้านดิจิทัลขององค์กร
- บุคลากรสามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

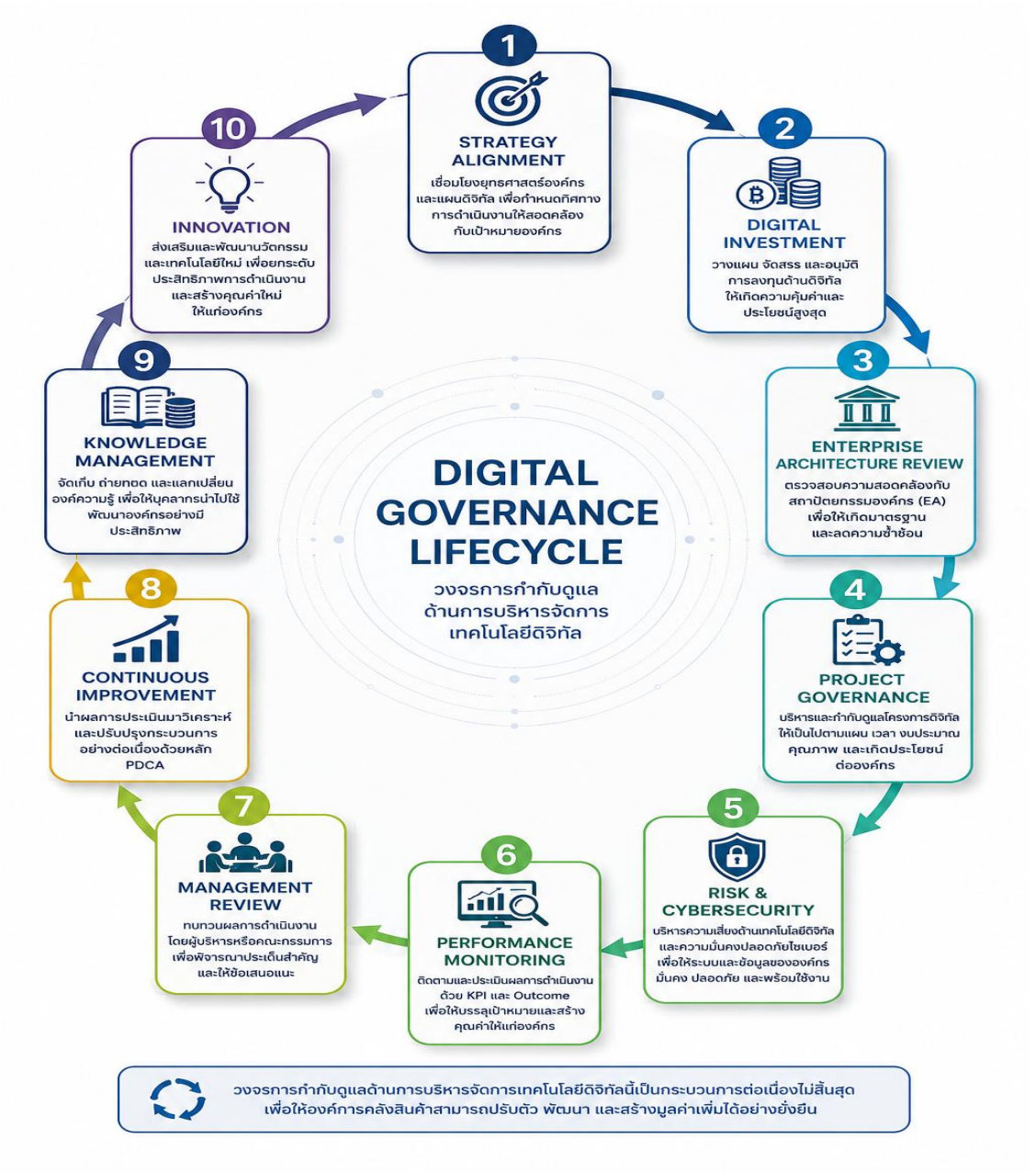
(๑๐) Innovation (การส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม)

องค์การคลังสินค้าส่งเสริมการพัฒนาและประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัล เทคโนโลยีใหม่ และปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพิ่มคุณภาพการให้บริการ ลดต้นทุน และสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ โดยกำหนดให้มีการติดตาม ประเมินผล และจัดเก็บองค์ความรู้จากนวัตกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

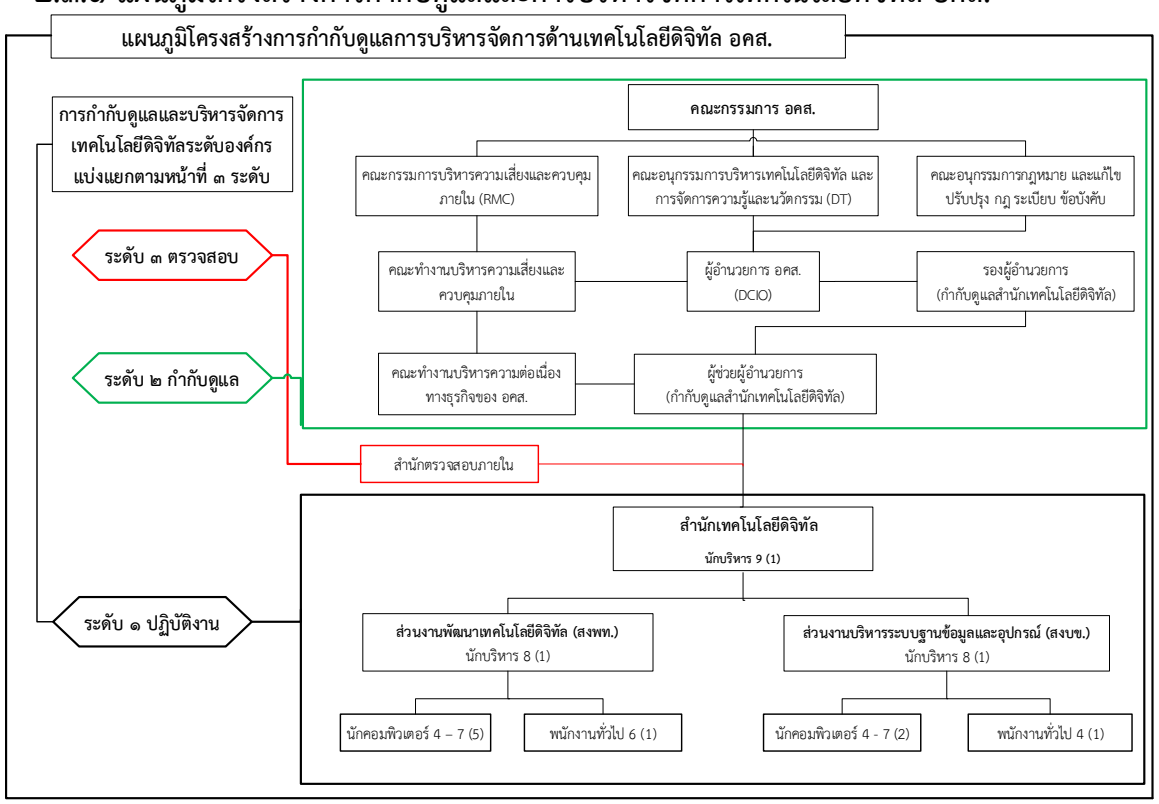
- เกิดนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร
- สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างยั่งยืน

แผนภาพที่ ๒-๑ วงจรการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance Lifecycle)



๒.๓ โครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล และหน้าที่ความรับผิดชอบ

๒.๓.๑ แผนภูมิโครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล อคส.



๒.๓.๒ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

โครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีคณะกรรมการองค์การคลังสินค้า พิจารณาแต่งตั้งคณะอนุกรรมการต่าง ๆ เช่น คณะอนุกรรมการจัดการความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยีและการพัฒนาองค์กร เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทำหน้าที่กำกับดูแลและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล กำหนดกลยุทธ์และแนวปฏิบัติตามนโยบาย GRC มีการบูรณาการเชื่อมโยง มีการใช้ประโยชน์จากศูนย์สารสนเทศที่เดียวกันขององค์กร คณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ของ อคส. ทำหน้าที่ กำหนดนโยบายและแนวทางจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องในช่วงเกิดสภาวะวิกฤต และกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานและการกู้คืนสภาวะวิกฤตในแต่ละส่วนงานให้กลับสู่สภาวะปกติ

คณะกรรมการองค์การคลังสินค้า มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑) อาศัยอำนาจตามมาตรา ๑๗ แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้า พ.ศ.๒๔๙๘ และแก้ไขเพิ่มเติม ให้คณะกรรมการมีอำนาจและหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการขององค์การ

๒) ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการองค์การคลังสินค้า แต่งตั้งคณะกรรมการ และอนุกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้การดำเนินงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การคลังสินค้ามีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นไปตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจโดยเร็ว

โดยแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

๒.๓.๒.๑ ระดับที่ ๓ หน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

สำนักตรวจสอบภายใน อคส. มีหน้าที่ จัดทำแผนการตรวจสอบประจำปีโดยใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยง โดยมีกิจกรรมในการตรวจสอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Audit) คือ การควบคุมทั่วไปของเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศ และตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (ISMS Audit) ประจำปี

๒.๓.๒.๒ ระดับที่ ๒ หน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

๑) คณะอนุกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดการความรู้และนวัตกรรม มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(๑) พิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ แนวทางในโครงการนำองค์กรสู่การจัดการความรู้และนวัตกรรมที่ยั่งยืนและบริหารจัดการกระบวนการนวัตกรรมให้เป็นไปตามประเด็นย่อยต่างๆ ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนดไว้ โดยพิจารณาให้ความเห็นชอบและพร้อมกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แผนแม่บท ที่ประกอบด้วยแผนงาน โครงการ งบประมาณ และตัวชี้วัดการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมขององค์กรประจำปีให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งต้องดำเนินการวางยุทธศาสตร์และถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ปรากฏผลเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริงและนำเสนอต่อคณะกรรมการองค์การคลังสินค้าให้ทราบก่อนเริ่มปีบัญชี

(๒) พิจารณากำหนดและทบทวนแนวทางการสร้างนวัตกรรมและสภาพแวดล้อม พร้อมกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และพัฒนา/สร้างนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด รวมทั้งจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม และยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การคลังสินค้า

(๓) ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามกระบวนการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร พร้อมติดตามและประเมินผลสำเร็จจากการส่งเสริมการจัดการความรู้และพัฒนานวัตกรรมองค์กร และให้ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ เพื่อผลักดันให้บรรลุผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย ก่อนนำเสนอคณะกรรมการองค์การคลังสินค้า

(๔) พิจารณา/ทบทวนให้ความเห็นชอบ แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาว แผนปฏิบัติการดิจิทัล ประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ก่อนนำเสนอคณะกรรมการองค์การคลังสินค้าเพื่อทราบ

(๕) กำกับและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาว แผนปฏิบัติการดิจิทัล ประจำปี และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการองค์การคลังสินค้า

(๖) ให้ประธานอนุกรรมการฯ มีอำนาจแต่งตั้งคณะทำงานย่อย เพื่อช่วยเหลือสนับสนุนในการขับเคลื่อนการดำเนินการตามมติของคณะอนุกรรมการฯ ได้

(๗) ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการองค์การคลังสินค้ามอบหมาย

๒) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMC) มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(๑) กำหนด ทบทวนและให้ความเห็นชอบ นโยบายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน แผนแม่บทบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมถึงให้ความเห็นชอบกลยุทธ์ แผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในด้านต่างๆ และกฎบัตรการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์การคลังสินค้าที่เปลี่ยนแปลง เพื่อนำเสนอคณะกรรมการองค์การคลังสินค้าเพื่ออนุมัติ

(๒) กำหนด พิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในรายไตรมาส เพื่อนำเสนอคณะกรรมการองค์การคลังสินค้าเพื่อทราบ

(๓) ประเมิน ติดตาม และดูแลระดับความเสี่ยงขององค์การคลังสินค้าให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

(๔) พิจารณากลั่นกรองหรืออนุมัติมาตรการควบคุมเพิ่มเติมในกรณีความเสี่ยงที่ดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโดยถือเป็นอำนาจอนุมัติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

(๕) พิจารณาประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์การคลังสินค้าจะยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

(๖) กำกับ ดูแล ให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับองค์กร เพื่อป้องกันหรือลดความสูญเสีย เสียหาย และเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การคลังสินค้า

(๗) ติดตามดูแลให้ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างองค์การคลังสินค้า มีความเข้าใจและมีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร

(๘) ดูแลความเพียงพอของทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เช่น บุคลากรของสายงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระบบในการรองรับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

(๙) พิจารณาระเบียบ/หลักเกณฑ์ในการทำธุรกรรมที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง ก่อนที่จะนำเสนอเพื่อพิจารณาอนุมัติการทำธุรกรรมโดยคณะกรรมการองค์การคลังสินค้าหรือคณะกรรมการที่องค์การคลังสินค้ามอบหมาย

(๑๐) ติดตามและรายงานสถานะความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การคลังสินค้าเสนอต่อคณะกรรมการองค์การคลังสินค้า และคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)

(๑๑) บูรณาการกระบวนการทำงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อให้บรรลุถึงผลการดำเนินงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงาน (Integrity-Driven Performance)

(๑๒) กำหนดกลยุทธ์และแนวปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรตามแนวโยบายการกำกับกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์กร (Governance Risk Management and Compliance Policy : GRC) ซึ่งเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) ในการสร้างองค์กรที่มีระบบตรวจสอบได้ มีการบูรณาการเชื่อมโยง และประสานงานกับทุกส่วนงาน มีการแบ่งบันข้อมูลร่วมกัน และการใช้ประโยชน์จากศูนย์สารสนเทศที่เดียวขององค์กร เพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องและโปร่งใสทั่วทั้งองค์กร

(๑๓) พิจารณา/ทราบและให้ข้อเสนอแนะ พร้อมทบทวนปรับปรุงแผนวิสาหกิจขององค์การคลังสินค้า แผนปฏิบัติการขององค์การคลังสินค้าประจำปี และบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์การคลังสินค้าประจำปี พร้อมรายงานผลการดำเนินงานฯ รายไตรมาส เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการองค์การคลังสินค้าให้ความเห็นชอบ/ทราบ

(๑๔) พิจารณาและให้ความเห็นชอบ เกี่ยงกับงบประมาณลงทุนประจำปี งบประมาณตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงบลงทุนของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.๒๕๕๐ และตามหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับงบลงทุนของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.๒๕๒๓ (งบลงทุนประจำปี งบลงทุนผูกพัน งบลงทุนเพิ่มเติม การเปลี่ยนแปลงงบลงทุน การยกเลิกงบลงทุน งบลงทุนฉุกเฉิน) และการของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการคลังสินค้าให้ความเห็นชอบ/ทราบ

(๑๕) ให้ประธานกรรมการฯ มีอำนาจแต่งตั้งคณะทำงานย่อย เพื่อช่วยเหลือสนับสนุนในการขับเคลื่อนการดำเนินการตามมติของคณะกรรมการฯ ได้

(๑๖) ดำเนินงานอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการองค์การคลังสินค้ามอบหมาย

๓) คณะอนุกรรมการกฎหมาย และแก้ไข ปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(๑) พิจารณาให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย คำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ คดีความต่างๆ ขององค์การคลังสินค้า รวมถึงเรื่องสัญญาและข้อตกลงต่างๆ

(๒) กำกับติดตามการดำเนินคดีและบังคับคดีขององค์การคลังสินค้า โดยให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการองค์การคลังสินค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินคดีและการบังคับคดี

(๓) พิจารณากลั่นกรองเรื่องที่มีการยื่นอุทธรณ์ของพนักงานองค์การคลังสินค้าตามข้อบังคับว่าด้วยระเบียบพนักงานองค์การคลังสินค้า (ฉบับที่ ๙) พ.ศ. ๒๕๑๖ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

(๔) พิจารณาตรวจสอบระเบียบ ข้อบังคับที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อจัดทำร่าง ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การคลังสินค้าให้สอดคล้องกับข้อกฎหมาย มติ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของทิศทางการดำเนินงานในปัจจุบันและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์การคลังสินค้า ให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(๕) ให้คณะอนุกรรมการฯ มีอำนาจเรียกเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง หรือมีหน้าที่รับผิดชอบเรื่องนั้นๆ เข้าร่วมประชุมหรือให้ข้อมูลตามความจำเป็นและเหมาะสม

(๖) ให้ประธานอนุกรรมการฯ มีอำนาจแต่งตั้งคณะทำงานย่อย เพื่อช่วยเหลือสนับสนุนในการขับเคลื่อนการดำเนินการตามมติของอนุกรรมการฯ ได้

(๗) ดำเนินการอื่นไ ตามที่คณะกรรมการองค์การคลังสินค้ามอบหมาย

๔) คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMS) มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(๑) จัดทำแผนงาน/โครงการและกำกับดูแลการดำเนินการตามแผนงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ตามกรอบนโยบายและแผนกลยุทธ์ที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด

(๒) จัดทำและกลั่นกรองแผนแม่บทการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Master

Plan) นโยบายและแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารความเสี่ยง ให้สามารถระบุหรือบ่งชี้ที่มาของความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง

(๓) กำหนดเครื่องมือชี้วัด หลักเกณฑ์การชี้วัดมาตฐาน และการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เป็นที่ยอมรับได้อย่างเป็นรูปธรรม และปรับปรุงให้เหมาะสมตามสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่เสมอ

(๔) พิจารณาผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

(๕) ประเมินประสิทธิภาพของเครื่องมือบริหารความเสี่ยง/วิธีการจัดการบริหารความเสี่ยงและวิธีดำเนินงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างครบถ้วนและมีการบูรณาการ

(๖) กำกับ ดูแล และติดตามให้หน่วยงานต่างๆ มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงพิจารณาผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผนงานหรือเป้าหมาย พร้อมทั้งติดตามประเมินผล และปรับปรุงแผนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับภารกิจ

(๗) สนับสนุนและส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติงานปกติ และเป็นวัฒนธรรมมีการบริหารระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐาน

(๘) สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการด้านสารสนเทศที่ดี เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

(๙) กำหนดนโยบายและแผนในการจัดทำระบบการควบคุมภายในขององค์การคลังสินค้าและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

(๑๐) กำกับดูแลการดำเนินงานของระบบควบคุมภายใน (INTERNAL CONTROL) ในภาพรวมระดับองค์กร และติดตามการจัดทำรายงานการควบคุมภายในของหน่วยงานต่างๆ และนำเสนอผลการดำเนินงานต่อ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

๕) ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงระดับกรม (DCIO) มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(๑) กำหนดยุทธศาสตร์และนโยบาย รวมทั้งการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และธุรกิจขององค์การคลังสินค้า

(๒) พิจารณาให้ความเห็นชอบในการจัดทำ/ทบทวนแผนพัฒนาและงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การคลังสินค้า ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจการพาณิชย์ของกระทรวงพาณิชย์และแผนพัฒนาดิจิทัลของประเทศ

(๓) พิจารณา เสนอแนะ กลั่นกรอง กำกับดูแล ติดตาม การจัดหาและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(๔) กำหนดนโยบาย พิจารณาแนวทางด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านดิจิทัล แผนรองรับความเสี่ยงและแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การคลังสินค้า

(๕) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคล เพื่อช่วยกลั่นกรอง และปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

(๖) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการบริหารและจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ของกระทรวงพาณิชย์ และของกระทรวงอื่นในการร่วมจัดทำโครงการเทคโนโลยีดิจิทัล และการแลกเปลี่ยนหรือใช้ข้อมูลร่วมกัน

๖) คณะทำงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ อคส มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(๑) ศึกษา วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติภารกิจหลักหรืองานบริการสำคัญขององค์การคลังสินค้าเมื่อเกิดสภาวะวิกฤต

(๒) จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ขององค์การคลังสินค้า

(๓) จัดทำความเข้าใจให้บุคลากรขององค์การคลังสินค้ามีความรู้ ความเข้าใจ เกิดความตระหนักและเกิดความพร้อมเมื่อเกิดสภาวะวิกฤต

(๔) ติดตามประเมินผล รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง และทบทวนแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(๕) จัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความต่อเนื่อง ต่อคณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์การคลังสินค้า

๗) ผู้บริหารกำกับดูแลสำนักเทคโนโลยีดิจิทัล มีอำนาจหน้าที่ ในสั่งการ การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติงาน หรือการดำเนินการอื่นใดตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือมติคณะรัฐมนตรี

๒.๓.๒.๓ ระดับที่ ๑ หน่วยงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล (สทด.) มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผน กลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักเทคโนโลยีดิจิทัล ออกเป็น ๒ ส่วนงาน ดังนี้

๑) ส่วนงานพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

- การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของส่วนงาน
- จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานตาม Performance Agreement (PA) ขององค์กร และ Key Performance Indicator KPI) ตามที่องค์การคลังสินค้ากำหนด
- จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของหน่วยงาน
- ศึกษา วิเคราะห์ วางแผนงาน ออกแบบ และพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนและรองรับการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับนโยบายขององค์การคลังสินค้า
- คิดค้น สร้างสรรค์เทคนิค ประมวลองค์ความรู้ ความก้าวหน้าในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำมาบริหารการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงาน
- ศึกษาความรู้เทคนิคใหม่ ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในงานและวิเคราะห์ปัญหาและข้อบกพร่องในการดำเนินการ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาและวางกลยุทธ์การ

ปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ ทันกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และสามารถรองรับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น ในอนาคตได้

- สร้างรูปแบบโครงสร้างระบบงานและขั้นตอนการเขียนโปรแกรมประยุกต์
- จัดทำโครงสร้าง แฟ้มตารางข้อมูล แฟ้มข้อมูลร่องรอยการใช้งานเพื่อการตรวจสอบให้สอดคล้องกับระบบงานประยุกต์ และการสร้างรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล พร้อมกำหนดสิทธิการเข้าถึงแฟ้มตารางข้อมูล แฟ้มข้อมูล จัดทำระบบประกันคุณภาพของระบบงานประยุกต์ให้มีความปลอดภัยต่อการใช้งาน
- จัดทำระบบประกันภัยคุณภาพของระบบงานประยุกต์ให้มีความปลอดภัยต่อการใช้งาน
- ให้คำปรึกษา และแนะนำ สนับสนุนด้านเทคนิคการใช้งานโปรแกรมประยุกต์ โปรแกรมสำเร็จรูป และด้านวิชาการให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ
- ปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมระบบงานประยุกต์ตามที่ผู้ใช้งานร้องขอหรือแก้ไขข้อบกพร่อง ของโปรแกรม พร้อมทั้งจัดทำและปรับปรุงเอกสารประกอบระบบงานประยุกต์ โปรแกรมคำสั่ง และวิธีการใช้งาน
- จัดทำรายงานและประเมินผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส และนำเสนอต่อผู้อำนวยการองค์การคลังสินค้า
- ปฏิบัติงานสารบรรณ การเบิกจ่ายพัสดุ จัดทำและควบคุมงบประมาณของส่วนงาน

๒) ส่วนงานบริหารระบบฐานข้อมูลและอุปกรณ์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

- การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของส่วนงาน
- จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานตาม Performance Agreement (PA) ขององค์กรและ Key Performance Indicator (KPI) ตามที่องค์การคลังสินค้ากำหนด
- จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของหน่วยงาน
- ติดตั้งและบริหารจัดการระบบปฏิบัติการเครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูล ระบบฐานข้อมูล ระบบบริการ และระบบรักษาความปลอดภัยให้สอดคล้องกับระบบงานประยุกต์พร้อมกำหนดสิทธิ์ในการบริหารจัดการและการเข้าสู่ฐานข้อมูล
- บริหารจัดการการเชื่อมโยงข้อมูล ทั้งการควบคุมโดยคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สื่อสาร ข้อมูล ซอฟต์แวร์ การจัดการเครือข่ายสื่อสารข้อมูล ฐานข้อมูล และระบบบริการ
- ให้คำแนะนำและสนับสนุนทางด้านวิชาการระบบปฏิบัติการเครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูล ระบบฐานข้อมูล ระบบบริการ และระบบรักษาความปลอดภัยให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ

- จัดทำระบบความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบป้องกันภัยการบุกรุก
- จัดทำระบบร่องรอยการตรวจสอบของระบบปฏิบัติการระบบฐานข้อมูล ระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูล และระบบบริการ เพื่อตรวจสอบการใช้งานและผู้บุกรุก
- จัดทำสำเนาโปรแกรมคำสั่ง ระบบปฏิบัติการเครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูล ระบบฐานข้อมูล ระบบบริการ และระบบรักษาความปลอดภัย
- ดูแลบำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์ ระบบปฏิบัติการเครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูล ระบบฐานข้อมูล และระบบบริการ
- จัดทำแผนกระบวนการกู้ระบบ แผนการรองรับเหตุสุดวิสัย และบริหารจัดการศูนย์สำรองฉุกเฉินนอกศูนย์ข้อมูลกลางติดตามการใช้งาน ปรับแต่ง ควบคุมดูแล และติดตามสถานการณ์การทำงานของระบบ ปฏิบัติการเครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูล ระบบฐานข้อมูล ระบบบริการ และระบบรักษาความปลอดภัย
- ติดตามการใช้งาน ปรับแต่ง ควบคุมดูแล และติดตามสถานการณ์การทำงานของระบบปฏิบัติการเครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูล ระบบฐานข้อมูล ระบบบริการ และระบบรักษาความปลอดภัย
- จัดทำระบบบริหารข้อมูลจราจรคอมพิวเตอร์ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และมาตรฐานสากล พร้อมจัดทำข้อกำหนด การใช้งานเครือข่ายสื่อสารข้อมูล
- จัดทำเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงานของระบบปฏิบัติการเครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูล ระบบฐานข้อมูล และระบบบริการ
- จัดเก็บเอกสารประกอบระบบงานประยุกต์ โปรแกรมคำสั่ง และคู่มือการใช้งาน
- ควบคุมดูแลการใช้งานห้องปฏิบัติการทางคอมพิวเตอร์
- ดูแลบำรุงรักษาและซ่อมแซมแก้ไขคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์
- ควบคุมดูแลสื่อข้อมูลและวัสดุอุปกรณ์คอมพิวเตอร์
- จัดทำรายงานและประเมินผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส และนำเสนอผู้อำนวยการองค์การคลังสินค้า
- ปฏิบัติงานสารบรรณ การเบิกจ่ายพัสดุ จัดทำและควบคุมงบประมาณของส่วนงาน

นักคอมพิวเตอร์ พนักงานทั่วไป, และลูกจ้างในสังกัดสำนักเทคโนโลยีดิจิทัล มีหน้าที่

ดำเนินงานและปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และรายงานผลการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงาน

๒.๓.๓ Digital Governance RACI Matrix

กระบวนการ (Process)	Board	Digital Governance Committee	DCIO	สทด.	Business Owner	สงสค. Internal Audit
๑. Digital Governance Policy	A	R	C	C	I	C
๒. Digital Strategy & Digital Plan	A	R	R	C	C	I
๓. Enterprise Architecture Governance	I	A	R	R	C	I
๔. Digital Investment & Project Prioritization	A	R	C	C	R	I
๕. Data Governance & Cybersecurity Oversight	I	A	R	R	C	I
๖. Digital Project Monitoring & KPI	I	A	R	R	C	I
๗. Architecture Review & Project Compliance	I	A	R	R	C	I
๘. Digital Risk Management	I	A	R	R	C	C
๙. Performance Review & Continuous Improvement	A	R	R	C	C	C
๑๐. Annual Governance Review & Reporting	A	R	R	C	C	C

ความหมายของ RACI

- **A (Accountable)**: ผู้มีอำนาจอนุมัติและรับผิดชอบสูงสุด
- **R (Responsible)**: ผู้ปฏิบัติหรือดำเนินการ
- **C (Consulted)**: ผู้ให้คำปรึกษาหรือร่วมพิจารณา
- **I (Informed)**: ผู้รับทราบผลการดำเนินงาน

คำอธิบายบทบาทของแต่ละหน่วยงาน

หน่วยงาน	บทบาทหลัก
คณะกรรมการองค์การคลังสินค้า (Board)	กำหนดนโยบาย อนุมัติแผนดิจิทัล งบลงทุน และติดตามผลการดำเนินงานในภาพรวม
คณะอนุกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล Digital Governance Committee	กำกับดูแลการดำเนินงานด้านดิจิทัล กำหนดมาตรฐาน พิจารณา EA การลงทุน และติดตาม KPI
ผู้อำนวยการองค์การคลังสินค้า (DCIO)	ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดิจิทัล บริหาร Portfolio โครงการ และรายงานผลต่อคณะกรรมการ
สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล (สทด.)	ดำเนินการด้านเทคนิค พัฒนาและดูแลระบบ จัดทำ Enterprise Architecture มาตรฐาน และติดตามโครงการ
หน่วยงานต้นเรื่อง (Business Owner)	ระบุความต้องการธุรกิจ สนับสนุนการพัฒนา ทดสอบระบบ (UAT) และรับมอบระบบเพื่อใช้งานจริง
หน่วยงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน (สงสค.) (Internal Audit)	ให้ความเชื่อมั่นด้านการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน พร้อมให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

๒.๔ การกำหนดหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance guiding principle) และแนวปฏิบัติ

๒.๔.๑ การกำหนดหลักการกำกับดูแลและบริหารจัดการ (Governance Framework Setting and Maintenance)



เพื่อให้การกำกับดูแลและบริหารจัดการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อคส.ได้นำทิศทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มาพิจารณาร่วมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของหน่วยงาน ตลาดจนสถานภาพความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันของ อคส. โดยมุ่งเน้นการพัฒนาต่อยอดระบบงานดิจิทัลที่ อคส. มีอยู่หรือกำลังพัฒนาในปัจจุบัน ได้ใช้สถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) หรือกระบวนการในการนำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT) มาสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ซึ่งช่วยในการดำเนินงานตามภารกิจ และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นไปด้วยความถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นไปตามกฎหมาย ข้อกำหนด ระเบียบ นโยบายขององค์การคลังสินค้า จึงมีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ครอบคลุมในหัวข้อ ดังนี้

๑) การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งครอบคลุมถึง การระบุความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๒) การจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งครอบคลุมถึง การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อความต้องการในการใช้งานของบุคลากรในองค์กร มีแนวทางการจัดหาทดแทนเพื่อรองรับในกรณีที่ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรเพียงพอตามความต้องการได้

๓) นโยบายและมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

โดยการกำหนดหลักการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ดำเนินการ ดังนี้

๑) วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมและศักยภาพขององค์กร (SWOT) เป็นการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ให้รอบด้านเพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อน ของ อคส.

(๑) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในของ อคส. ใช้หลักการวิเคราะห์ ๗S Analysis เป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ครอบคลุมรอบด้าน ทั้ง ๗ ด้าน ประกอบด้วย

- ด้านโครงสร้างองค์กร
- ด้านยุทธศาสตร์องค์กร
- ด้านระบบในการดำเนินงาน
- ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ
- ด้านบุคลากร
- ด้านทักษะความรู้ความสามารถ
- ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

(๒) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกของ อคส. ใช้หลักการวิเคราะห์ PEST Analysis เป็นกรอบในการวิเคราะห์ทั้ง ๔ ด้าน ประกอบด้วย

- ด้านการเมืองและกฎหมาย
- ด้านเศรษฐกิจ
- ด้านสังคมวัฒนธรรม
- ด้านเทคโนโลยี

(เพิ่มเติม) ด้านพฤติกรรมลูกค้า รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อให้เข้าใจสถานการณ์ก่อนหน้า โดยการวิเคราะห์ SWOT ของ อคส. มีการประเมินจุดแข็งทั้งหมด ๗ ข้อ จุดอ่อน ๑๒ ข้อ โอกาส ๖ ข้อ และอุปสรรค ๑๐ ข้อ ดังตาราง

จุดแข็ง (๗ ข้อ)	จุดอ่อน (๑๒ ข้อ)
S๑ เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งเดียวของกระทรวงพาณิชย์ที่มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคทั้งปวง	**W๑** รายได้จากการดำเนินงานไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย
S๒ ผลิตภัณฑ์ข้าวหอมมะลิ อคส. ได้รับมาตรฐานกระทรวงพาณิชย์	**W๒** การขาดบุคลากรระดับบริหารทุกตำแหน่งและบุคลากรเฉพาะด้าน
S๓ มีท่าเทียบเรือขนถ่ายสินค้าทั้งในประเทศ และต่างประเทศ (Port Stage) ที่เป็นท่าเรือ ๑ ใน ๘ ท่า ในเขตกรุงเทพและสมุทรปราการ และเป็นท่าเรือ ๑ ใน ๒๒ ท่า ของประเทศ	**W๓** กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ยังไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการที่คล่องตัว
S๔ คลังสินค้า เป็นพื้นที่แปลงใหญ่ ที่เหมาะสมในการพัฒนา ปรับปรุง เพื่อสามารถรองรับการใช้ประโยชน์และต่อยอดทางธุรกิจ ด้านโลจิสติกส์ เช่น เป็นศูนย์บริการรวมด้านโลจิสติกส์ ศูนย์	**W๔** กระบวนการสรรหาคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงมีความล่าช้า
	W๕ โครงสร้างการบริหารงานมีความซ้ำซ้อนและเกินความจำเป็น
	W๖ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์สำนักงานล้าสมัย

จุดแข็ง (๗ ข้อ)	จุดอ่อน (๑๒ ข้อ)
กระจายสินค้า และศูนย์รวบรวมและกระจาย	**W๗** การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า
S๕ อคส. เป็น ๑ ใน ๕ หน่วยงาน ที่สามารถดำเนินการจัดหาข้าวสาร และสินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภคเพื่อจำหน่าย ตามกฎกระทรวงการคลัง กฎกระทรวงและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. ๒๕๖๓	**W๘** มีคดีความที่เกิดจากการดำเนินงานตามนโยบายรัฐจำนวนมาก
S๖ คณะกรรมการ อคส. มีเครือข่ายความร่วมมือจำนวนมาก	**W๙** การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูล และองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานภายในยังมีข้อจำกัด ไม่สามารถสร้างการทำงานแบบบูรณาการได้
S๗ อำนาจตาม พ.ร.ฎ. จัดตั้งกว้างและสามารถดำเนินการได้หลากหลาย	**W๑๐** ด้านคลังสินค้ามีสภาพทรุดโทรมจากการใช้งานมาอย่างยาวนาน
	W๑๑ ขาดการวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ทำให้เกิดปัญหาด้านทิศทางการดำเนินธุรกิจที่ไม่ชัดเจน
	W๑๒ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติงานยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการ

โอกาส (๖ ข้อ)	อุปสรรค (๑๐ ข้อ)
O๑ ประเทศไทยมีผลผลิตเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการเกษตรมาก สามารถกระจายสินค้าได้กว้าง	**T๑** สตง. แสดงความเห็นต่องบการเงินของ อคส. อย่างมีเงื่อนไข
O๒ มีกลุ่มเกษตรกรรายย่อยที่รอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ	**T๒** ข้อจำกัดด้านงบประมาณการลงทุน ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการพัฒนาได้อย่างเพียงพอ
O๓ ได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล สนับสนุนนโยบายภาครัฐเมื่อมีนโยบายช่วยเหลือเกษตรกรในภาวะวิกฤต ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ด้านการผลิต การตลาด ภาวะราคา และความต้องการใช้	**T๓** การแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงมากขึ้นภาคเอกชนมีศักยภาพด้านเทคโนโลยี และระบบบริหารจัดการที่ทันสมัยกว่า
O๔ สิทธิพิเศษทางกฎหมาย ในการนำเข้าสินค้าเกษตร เช่น ยกเว้นหรือได้รับอัตราภาษีในราคาพิเศษ เป็นต้น	**T๔** ข้อจำกัดจากผังเมืองในบางพื้นที่ เช่น พื้นที่คลังสินค้าธนบุรี และคลังสินค้าราษฎร์บูรณะ ไม่สามารถขยายห้องเย็นหรือพื้นที่จัดเก็บเพิ่มเติมได้
O๕ สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ในเรื่องการบริหารจัดการองค์กร และการดำเนินธุรกิจ	**T๕** ภาวะสินค้าเกษตรล้นตลาดจากประเทศเพื่อนบ้านต้องมีมาตรการรองรับทันเวลาเพื่อแก้ปัญหาในระดับ ประเทศได้อย่างทันกาล
O๖ ในกรณีที่เกิดภัยพิบัติ อคส. มีหน้าที่โดยตรงในบริหารจัดการสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริการโภคเพื่อรองรับสภาวะวิกฤต	**T๖** การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล อคส. ต้องมีแผนเพื่อเตรียมความพร้อมการปรับอย่างรวดเร็ว

โอกาส (๖ ข้อ)	อุปสรรค (๑๐ ข้อ)
	T๗ ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐอย่างเพียงพอ **T๘** ขาดความต่อเนื่องเชิงนโยบาย คณะกรรมการ/การเมืองเปลี่ยนบ่อย **T๙** นโยบายการค้าระหว่างประเทศเป็นอุปสรรคต่อธุรกิจการค้า อคส. (Tariff/Non-Tariff) **T๑๐** ปัญหาธุรกิจนอมินี สินค้าสวมสิทธิ์และการค้าขายไม่เป็นธรรม

๒) วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และระบบคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์

(๑) ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงขององค์การคลังสินค้า (Department Chief Information Officer : DCIO) ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ประกอบการดำเนินการ รวมถึงมีหน้าที่ในการถ่ายทอดภารกิจ กลยุทธ์ นโยบาย และแผนงานไปสู่เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้ตามที่กำหนดไว้ มีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับที่ดี อคส. ได้ดำเนินการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติการรักษาความมั่งคงปลอดภัยสารสนเทศ การจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการรายงานต่อผู้เกี่ยวข้อง และต้องมีการทบทวนและนำกรอบการควบคุมและกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลมาใช้ในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาเพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้งานในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลของ อคส. อย่างเกิดประสิทธิผลสูงสุด

(๒) ด้านบุคลากร

จากการสำรวจและรวบรวมข้อมูลบุคลากรของ อคส. พบว่ามีจำนวนบุคลากรทั้งหมด ๔๐๒ คน ดังนี้

ตาราง จำนวนบุคลากรของ อคส. แยกตามประเภท

ลำดับ	ประเภท	ส่วนกลาง	คลังสินค้าธนบุรี	คลังสินค้าราษฎร์บูรณะ	รวม
๑	พนักงานรัฐวิสาหกิจ	๓๗๔	๑๓	๑๕	๔๐๒

ตารางจำนวนบุคลากรแยกประเภทและหน่วยงานภายใน อคส.

ลำดับ	หน่วยงาน	พนักงานรัฐวิสาหกิจ
๑	รองผู้อำนวยการองค์การคลังสินค้า	๒
๒	ผู้ช่วยผู้อำนวยการองค์การคลังสินค้า	๒
๓	นักบริการ ๙	๐

ลำดับ	หน่วยงาน	พนักงานรัฐวิสาหกิจ
๔	สำนักตรวจสอบภายใน	๗
๕	สำนักอำนวยการ	๒๓
๖	สำนักทรัพยากรมนุษย์	๑๘
๗	สำนักบัญชีและการเงิน	๕๔
๘	สำนักยุทธศาสตร์และงบประมาณ	๓๙
๙	สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล	๑๒
๑๐	สำนักนิติการ	๑๑
๑๑	สำนักคดี	๑๖
๑๒	สำนักพัฒนาธุรกิจ	๒๖
๑๓	สำนักโลจิสติกส์	๔๓
๑๔	สำนักสัตว์น้ำและบริหารคลัง	๓๕
๑๕	สำนักข้าว	๑๐๓
๑๖	สำนักเกษตร	๑๑
	รวม	**๔๐๒**

(๓) ด้านเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง

ปัจจุบัน อคส. มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อความต้องการในการใช้งานของบุคลากรในอัตราส่วน ๑ คนต่อ ๑ เครื่อง

ตารางแสดงจำนวนเครื่องและอุปกรณ์ขององค์การคลังสินค้า (อคส.) แยกตามประเภท

ลำดับ	ประเภท	จำนวน (เครื่อง)
๑	เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (PC)	๔๐๓
๒	เครื่องคอมพิวเตอร์แบบพกพา (Notebook)	๖
๓	เครื่องพิมพ์ แบบ multifunction ขาวดำ ใช้สแกน	๑๑๗
๔	เครื่องพิมพ์แบบหัวเข็ม Dot Matrix	๑๗
๕	เครื่องพิมพ์เลเซอร์สี	๑๓
	รวม	**๕๕๖**

(๔) ด้านระบบสารสนเทศขององค์การคลังสินค้า (อคส.)

อคส. มีระบบสารสนเทศเพื่อรองรับการทำงานภารกิจในแต่ละด้าน แต่ยังไม่ครอบคลุมครบถ้วนทุกภารกิจงาน สำหรับระบบงานสนับสนุนการปฏิบัติงานทั่วไปมีการจัดหาระบบ หรือพัฒนาระบบให้รองรับกระบวนการทำงาน มีการบำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอ แต่ไม่มีการใช้งานอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องพิจารณาเพื่อปรับปรุงระบบเพิ่มเติม หรือจัดหาระบบงานเพิ่มเติม เพื่อให้ตอบสนองกับภารกิจของ อคส. และเกิดประสิทธิผล

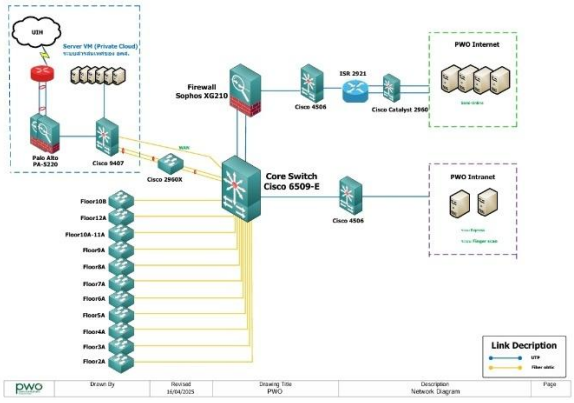
สูงสุด โดยมีระบบงานสารสนเทศที่ อคส. มีอยู่ปัจจุบัน จำนวน ๓๑ ระบบ และระบบที่ อคส. ใช้ของหน่วยงานภายนอก จำนวน ๘ ระบบ (รายละเอียดเล่มแผนพัฒนาดิจิทัลขององค์การคลังสินค้า พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๓)

(๕) ด้านระบบเครือข่ายสื่อสาร

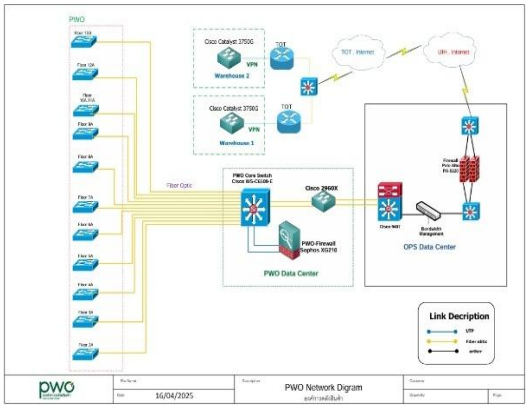
อคส. มีการเชื่อมโยงวงจรหลักของระบบเครือข่าย Internet (UIH ISP) มาจากกระทรวงพาณิชย์ (MOC) ผ่านสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (OPS) ซึ่งเป็น Central Node โดยได้เชื่อมสัญญาณด้วย Fiber Optic Cable เข้าสู่ Core Switch และ Firewall เข้ามายังองค์การคลังสินค้า เมื่อเชื่อมสัญญาณเข้ามายังองค์การคลังสินค้า ซึ่งจะมีระบบการบริหารจัดการเครือข่าย โดยแบ่งออกเป็น ๒ ส่วนคือ

๑. การเชื่อมต่อระบบ Network ด้วย Fiber Optic Cable เพื่อเป็นการแบ่งปันทรัพยากร (Share Resource) และกระจายสัญญาณเครือข่าย Internet ไปยัง หน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้สังกัดขององค์การคลังสินค้าผ่าน Core Switch เข้าสู่ Distribution Switch ทั้ง ๑๒ ชั้นภายในอาคาร ๒ ของกระทรวงพาณิชย์

๒. เชื่อมโยงระบบ Back Office และเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่เป็นแม่ข่าย (Server Farm) ผ่าน Core Switch และ Firewall ด้วย UTP Cable ภายในบริเวณห้อง Data Center องค์การคลังสินค้า (PWO) เพื่อบริหารจัดการและ Share Resource ไปยังเครื่องลูกข่าย (Clients) รวมถึงให้บริการ Service ต่าง ๆ โดยปัจจุบันระบบสารสนเทศถูกโอนย้ายและใช้งานบน Private Cloud ของกระทรวงพาณิชย์ เมื่อผู้ใช้งาน (User) เรียกใช้งานบริการหรือระบบงานต่างๆ



แผนผังเครือข่าย (Network Diagram) ขององค์การคลังสินค้า



แผนผังภาพรวมการเชื่อมโยงเครือข่ายขององค์การคลังสินค้า

(๖) ด้านความมั่นคงปลอดภัยของเทคโนโลยีดิจิทัลและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

อคส. มีการจัดทำ/ทบทวนและประกาศใช้นโยบายและแนวปฏิบัติที่สอดรับกับกฎหมาย เช่น นโยบายและแนวทางปฏิบัติในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล แนวนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ เป็นต้น มีการประชาสัมพันธ์ ให้บุคลากรของ อคส. เข้าร่วมสัมมนาความรู้และความเข้าใจในแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องตามที่กระทรวงพาณิชย์ได้มีการเผยแพร่อย่างต่อเนื่อง เพื่อลดความเสี่ยงในด้านต่างๆ

(๗) ด้านการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร

อคส. มีระบบที่เชื่อมโยงกันภายในผ่านเว็บแอปพลิเคชั่น อาทิ ระบบรายงานสถานะข้าวคงคลัง ระบบติดตามการจ่ายเงิน อคส. ระบบการบันทึกข้อมูลสินค้า (เข้าสู่อุตสาหกรรม) เป็นการจำหน่ายข้าวสารในสต็อกของรัฐบาลเข้าสู่อุตสาหกรรม ระบบบริหารงานสัญญา และระบบบริหารงานคดี ซึ่งระบบบริหารงานคดีมีการเชื่อมโยงข้อมูลสัญญามาใช้

(๘) ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies/Practices) อคส. มีการประกาศใช้นโยบาย ดังนี้

๑. นโยบายและแนวปฏิบัติ ในการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล การรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้บริการคลาวด์

๒. นโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ ของ อคส.

๓. นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance)

๔. นโยบายในการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (EA)

๕. นโยบายการบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Project Management)

๕. นโยบายในการจัดการด้านคุณภาพ (Quality Management)

๖. นโยบายการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)

๗. นโยบายการกำกับดูแลข้อมูลขนาดใหญ่ (Data Governance and Big Data Management)

๘. นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management)

๙. นโยบายการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่งคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร Information Security Management System (ISMS Audit))

๑๐. นโยบายการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยในการติดต่อสื่อสารและเครือข่าย Communications and Network Security Management)

๑๑. นโยบายการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ IT Asset Management

๑๒. นโยบายการบริหารจัดการคอนฟิกูเรชั่น

๑๓. นโยบายการบริหารจัดการเหตุผิดปกติและการร้องขอการบริการ

๑๔. นโยบายการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management)

๑๕. นโยบายการลดใช้กระดาษและสาธารณูปโภคอื่นๆ

๑๖. นโยบายการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management)

๑๗. นโยบายการกำกับดูแลและจริยธรรมปัญญาประดิษฐ์ (AI Governance & Ethics Policy) ขององค์การคลังสินค้า

(๙) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (Digital Technology Practices)

อคส. ได้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนภารกิจงานของบุคลากร การให้บริการหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาทิ

- ระบบรายงานสถานะข้าวคงคลัง (e-Service) หน่วยงานที่ใช้ สำนักข้าว และหัวหน้าคลังสินค้าทุกจังหวัด เป็นการบันทึกและรายงานปริมาณข้าวสาร สถานะผังกองข้าวสาร ในคลังสินค้าของโครงการนโยบายรัฐ โดยใช้ระบบปฏิบัติการการณ์ Solaris ๑๐
- ระบบติดตามการจ่ายเงิน อคส. (e-Service) หน่วยงานที่ใช้ สำนักข้าว /หัวหน้าคลังสินค้าทุกจังหวัด/สำนักการเงิน และผู้ประกอบการให้เช่าคลังสินค้าทั่วประเทศ เป็นการตั้งเบิกค่าใช้จ่ายตามโครงการนโยบายรัฐ และให้ผู้ประกอบการ (ตามสัญญา) ติดตามสถานการณ์เบิกจ่ายค่าเช่าคลังสินค้าและค่าฝากเก็บ โดยใช้ระบบปฏิบัติการการณ์ Solaris ๑๐

- ระบบการบันทึกข้อมูลสินค้า (เข้าสู่อุตสาหกรรม) (e-Service) หน่วยงานที่ใช้ สำนักข้าว / หัวหน้าคลัง ผู้ช่วยหัวหน้าคลังต้นทาง และผู้ประกอบการอุสาหกรรม เป็นการบันทึกการรับ-จ่ายสินค้าเพื่อเข้าสู่กระบวนการผลิต เป็นการจำหน่ายข้าวสารในสต๊อกของรัฐบาลเข้าสู่อุตสาหกรรม
- จัดทำศูนย์สำรอง DR Site
- ระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) ทุกหน่วยงานใน อคส. เพื่อเก็บรวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ต่างๆ โดยใช้ระบบปฏิบัติการการณ์ Windows Server ๒๐๐๘
- การใช้ Digital Platform และ Social Media Technology ให้ตอบสนองกับภาพลักษณ์การขายสินค้า อคส. การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ต่างๆ
- การจัดทำแผนเพื่อการแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติ (IT Contingency Plan)
- ใช้บริการระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกระทรวงพาณิชย์ (e-less) เป็นระบบหนังสือเวียนอิเล็กทรอนิกส์, ระบบจองห้องประชุม, ระบบจองรถยนต์, ระบบกระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์, และระบบตู้เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้ในการจัดเก็บข้อมูลเอกสารในรูปแบบดิจิทัลแทนการจัดเก็บในรูปแบบกระดาษ Paperless

๓) กำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำกับดูแล

๔) แนวทางการสื่อสารที่เหมาะสม เช่น มีช่องทางที่เหมาะสม ในการสื่อสารกระบวนการนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทุกระดับชั้น เพื่อให้บุคลากรที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงผู้ใช้บริการภายนอกที่มีการเข้าถึงระบบสารสนเทศขององค์กร รับทราบ และปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

๕) ประกาศใช้ นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

๖) วัดผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีการกำหนดกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบาย และรายงานผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง โดยการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบาย ประกอบด้วย

- **สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล** รายงานผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง และการจัดการทรัพยากร ความคืบหน้าของแผนงานโครงการและผลการดำเนินงานที่สำคัญ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรค
- **สำนักตรวจสอบภายใน** รายงานผลการตรวจสอบด้านเทคโนโลยี Digital Audit หรือ Computer Audit ประจำปี และรายงานผลการตรวจสอบด้านความมั่งคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร ISMS Audit ประจำปี
- **ส่วนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน** รายงานแผนการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการกำกับดูแล

๑) จัดทำ/ทบทวนกฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดการความรู้และนวัตกรรม ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานของคณะอนุกรรมการฯ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคณะกรรมการองค์การคลังสินค้าแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

๒) จัดทำ/ทบทวนนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

๓) จัดทำ/ทบทวนแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจการพาณิชย์องค์การคลังสินค้า พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๓ และแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ และ พ.ศ. ๒๕๗๐

๔) จัดทำ/ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติในการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร

๕) จัดทำ/ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการโครงการ

๖) จัดทำ/ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติในการสร้างระบบบริหารคุณภาพ

๗) จัดทำ/ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติในการบูรณาการการเชื่อมโยงข้อมูล

๘) จัดทำ/ทบทวนนโยบายการกำกับดูแลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่

๙) จัดทำ/ทบทวนนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

๑๐) จัดทำ/ทบทวนนโยบายการตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่งคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร

๑๑) จัดทำ/ทบทวนนโยบายการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยในการติดต่อสื่อสารและเครือข่าย

๑๒) จัดทำ/ทบทวนนโยบายการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๑๓) จัดทำ/ทบทวนนโยบายการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๑๔) จัดทำ/ทบทวนนโยบายการบริหารจัดการคอนฟิกูเรชั่น

๑๕) จัดทำ/ทบทวนนโยบายการบริหารจัดการเหตุผิดปกติและการร้องขอการบริการ

๑๖) จัดทำ/ทบทวนนโยบายการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

๑๗) จัดทำ/ทบทวนนโยบายการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

๑๘) จัดทำนโยบายและกรอบการกำกับดูแลจริยธรรมปัญญาประดิษฐ์ (AI Governance & Ethics Policy)

๑๙) ระดับผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

๒๐) ระดับผลการสำรวจการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกของแต่ละกระบวน

๒.๔.๒ การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม (Benefits Delivery and Resource Optimization Framework Setting) และแนวปฏิบัติ ดังนี้

การส่งมอบผลประโยชน์ (Benefit Delivery) และการใช้ทรัพยากรสารสนเทศให้ได้ประโยชน์สูงสุด (Resource Optimization)

องค์การคลังสินค้า (อคส.) ในฐานะหน่วยงานภาครัฐได้ตระหนักถึงความสำคัญของการใช้ทรัพยากรสารสนเทศอย่างเหมาะสม คุ้มค่า สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ตอบสนองต่อความต้องการทางด้านธุรกิจ อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยมีต้นทุนในระดับที่ยอมรับได้ มีการ

บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับองค์กรที่ดี อคส. ได้ดำเนินการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติการรักษาความมั่งคงปลอดภัยสารสนเทศ การจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการรายงานต่อผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility)

แนวปฏิบัติ

๑) จัดทำโครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีคณะกรรมการองค์การคลังสินค้า พิจารณาแต่งตั้งคณะอนุกรรมการต่าง ๆ เช่น คณะอนุกรรมการด้านดิจิทัล เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทำหน้าที่กำกับดูแลและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล กำหนดกลยุทธ์และแนวปฏิบัติตามนโยบาย GRC มีการบูรณาการเชื่อมโยง มีการใช้ประโยชน์จากศูนย์สารสนเทศที่เดียวกันขององค์กร คณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ของ อคส. ทำหน้าที่ กำหนดนโยบายและแนวทางจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องในช่วงเกิดสภาวะวิกฤต และกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานและการกู้คืนสภาวะวิกฤตในแต่ละส่วนงานให้กลับสู่สภาวะปกติ

๒) จัดทำ/สอบทานกฎบัตรคณะอนุกรรมการด้านดิจิทัล ประจำปี

ตัวชี้วัด

(๑) คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดการความรู้และนวัตกรรม ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

(๒) ประกาศใช้กฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดการความรู้และนวัตกรรม ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

(๓) รายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการด้านดิจิทัล ต่อคณะกรรมการองค์การคลังสินค้า เป็นรายเดือน/รายไตรมาส

การติดตาม และรายงานผลการดำเนินงาน

คณะอนุกรรมการด้านดิจิทัล รายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการด้านดิจิทัล ต่อคณะกรรมการองค์การคลังสินค้า รายไตรมาส

๒. กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่สอดคล้องกับความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Strategy)

แนวปฏิบัติ

๑) ทบทวนแผนพัฒนาดิจิทัลขององค์การคลังสินค้า พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๓ เพื่อเป็นกรอบแนวทางและเป้าหมายในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลแบบบูรณาการที่สามารถใช้เป็นกรอบในการจัดตั้งคำของบประมาณ รวมถึงกำหนดทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ขององค์การคลังสินค้า ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดภายในช่วงระยะเวลา ๕ ปี โดยยุทธศาสตร์ที่ ๔ : พัฒนาศักยภาพบุคลากรและวัฒนธรรมดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านองค์กร โดยมุ่งพัฒนาบุคลากรขององค์กร ให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะด้านดิจิทัล ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถใช้

เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

๒) การสำรวจสถานภาพปัจจุบันด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การคลังสินค้า ดังนี้

- ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
- ด้านบุคลากร
- ด้านเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง
- ด้านระบบสารสนเทศ
- ด้านระบบเครือข่ายสื่อสาร

๓) วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การคลังสินค้า และคาดการณ์ความเสี่ยงและภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

- ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาสด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ความต้องการใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและนำข้อมูลมาประยุกต์ใช้ในภารกิจของหน่วยงาน และเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและกรอบการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกระทรวงพาณิชย์และหน่วยงานระดับกรมในสังกัดกระทรวงพาณิชย์

- รวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในองค์การคลังสินค้าทั้งจากโครงสร้างหน่วยงาน ยุทธศาสตร์ภารกิจ และการสำรวจและสัมภาษณ์ โดยการประเมินสถานการณ์และแนวโน้มปัจจัยภายใน ในการวิเคราะห์ ๗ ประเด็นได้แก่ กลยุทธ์องค์กร (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) บุคลากร (Staff) ระบบงาน (System) ทักษะ (Skills) ลักษณะการทำงาน (Style) ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร (Shared Value)

- สำรวจ รวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การคลังสินค้าจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ,แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ ,นโยบายและแผนว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) ,แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ -๒๕๗๐ ,ยุทธศาสตร์ของกระทรวงพาณิชย์ ๒๐ ปี , แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจการพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ของกระทรวงพาณิชย์ และแผนรัฐวิสาหกิจองค์การคลังสินค้า พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๓

๔) จัดทำแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ และ พ.ศ. ๒๕๗๐

๕) ขอความเห็นชอบแผนพัฒนาดิจิทัลขององค์การคลังสินค้า พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๓ และแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ และ พ.ศ. ๒๕๗๐

๖) ถ่ายทอด/เผยแพร่แผนพัฒนาดิจิทัลฯ อคส. พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๓ และแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ และ พ.ศ. ๒๕๗๐

๗) จัดทำแบบสำรวจ/แบบประเมินการรับรู้

- คู่มือกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลฯ พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๓ และแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ และ พ.ศ. ๒๕๗๐

- เล่มแผนพัฒนาดิจิทัลฯ พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๓ และแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ และ พ.ศ. ๒๕๗๐

๘) ติดตามผลการดำเนินงาน และปรับปรุงทบทวนแผนฯ

ตัวชี้วัด

(๑) จัดทำ/ทบทวนแผนพัฒนาดิจิทัลฯ พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๓ และแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ และ พ.ศ. ๒๕๗๐ แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

(๒) นำเสนอผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงขององค์การคลังสินค้า (Department Chief Information Office : DCIO) / คณะอนุกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดการความรู้และนวัตกรรม ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาดิจิทัลฯ พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๓ และแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ และ พ.ศ. ๒๕๗๐

(๓) นำเสนอคณะกรรมการองค์การคลังสินค้า เพื่อทราบการจัดทำ/ทบทวนแผนพัฒนาดิจิทัลฯ พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๓ และแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ และ พ.ศ. ๒๕๗๐

การติดตาม และรายงานผลการดำเนินงาน

สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล รายงานผลการดำเนินการต่อผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงขององค์การคลังสินค้า (Department Chief Information Office : DCIO) ก่อนนำเสนอในการประชุมคณะอนุกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดการความรู้และนวัตกรรม และนำเสนอ

คณะอนุกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัลฯ รายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการต่อคณะกรรมการองค์การคลังสินค้า

๓. กำหนดโครงสร้างการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และเกณฑ์การพิจารณาการลงทุน

แนวปฏิบัติ

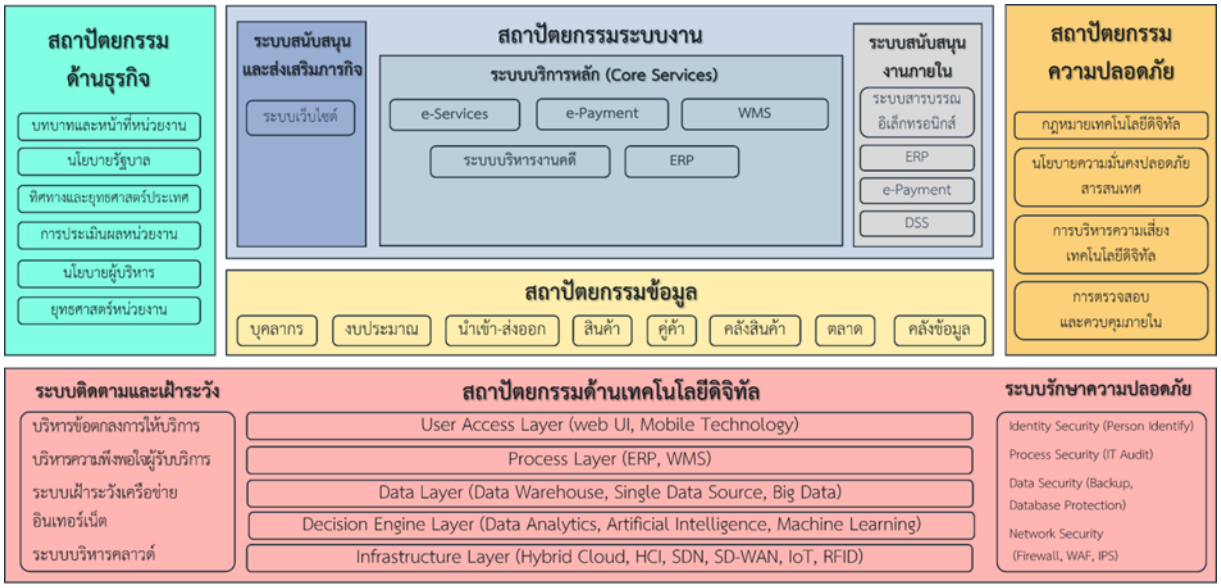
๑) โครงสร้างการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

- กำหนดแนวทางการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การคลังสินค้า ได้นำทิศทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มาพิจารณาร่วมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของหน่วยงาน ตลอดจนสถานภาพความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันของ อคส. ทั้งนี้ได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารสมัยใหม่มาจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลขององค์การคลังสินค้า พ.ศ. ๒๕๖๙–๒๕๗๓ โดยใช้สถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) หรือกระบวนในการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT) มาสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทั้งการดำเนินงานตามภารกิจและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นไปด้วยความถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส และตรวจสอบได้ และนำมาปรับใช้กับทุกภาคส่วนขององค์กร (Digital Transformation)
- หลักแนวคิดที่ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดสถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนี้

- เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะกับภารกิจของ อคส. โดยเน้นไปที่เทคโนโลยีที่จัดหาได้ง่าย มีการสนับสนุนทางด้านเทคนิค และราคาที่สมเหตุสมผล

- เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพการใช้งานในปัจจุบัน และสามารถประยุกต์หรือพัฒนาระบบงานให้เหมาะสมกับ อคส. รวมถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการที่เหมาะสมกับการทำงานที่เปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการเลือกใช้กับเทคโนโลยีดิจิทัล

- สามารถรองรับการใช้งานกับความหลายหลากของอุปกรณ์ และต้องมีความปลอดภัยเพียงพอต่อความน่าเชื่อถือของระบบ



สถาปัตยกรรมองค์กรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Enterprise Architecture)

- หลักแนวคิดการกำหนดสถาปัตยกรรมองค์กรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นแนวทางการพัฒนา/ปรับปรุงด้านดิจิทัลของ อคส. แบ่งออกเป็นแต่ละด้าน ดังนี้

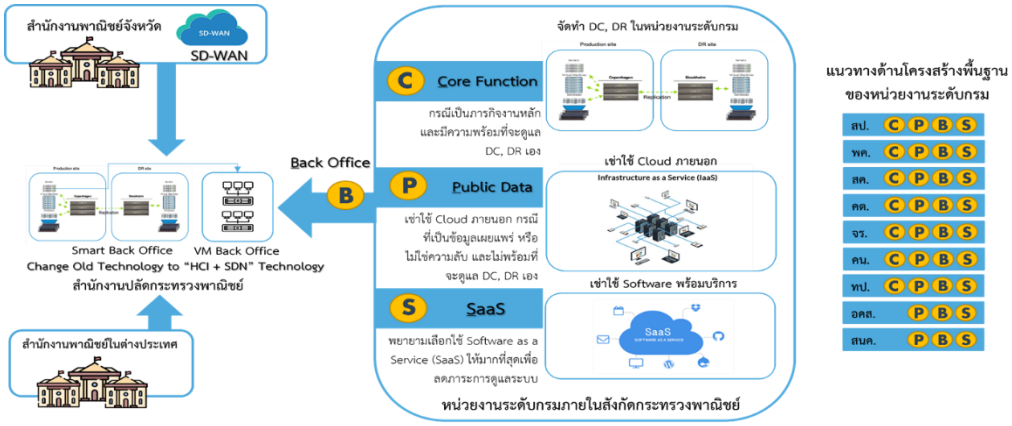
๑) ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์เครือข่ายและระบบรักษาความปลอดภัย

(๑) จัดหาอุปกรณ์รักษาความปลอดภัยที่จำเป็นเพิ่มเติม ได้แก่ Intrusion Prevention System, Web Application Firewall และ Database Security

(๒) ทดแทนอุปกรณ์เครือข่ายด้วยเทคโนโลยี Software Defined Network (SDN)

(๓) ปรับปรุงระบบสัญญาณเครือข่ายไร้สาย (Wi-Fi) ให้ครอบคลุมพื้นที่มากยิ่งขึ้น

(๔) จัดให้มีการประเมินความเสี่ยงด้านระบบรักษาความปลอดภัยเป็นประจำ (Risk Assessment)



แบบจำลองสถาปัตยกรรมด้านโครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์เครือข่ายและระบบรักษาความปลอดภัย ของหน่วยงานระดับกรมในสังกัดกระทรวงพาณิชย์

๒) ด้านระบบดิจิทัลและข้อมูลขององค์การคลังสินค้า

(๑) จัดหาลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ที่จำเป็นให้ครอบคลุมการปฏิบัติงาน เช่น Zoom Cloud Meeting, Storage Cloud เป็นต้น

(๒) วางแผนการพัฒนาระบบแบบบูรณาการ เพื่อใช้ประโยชน์ระบบร่วมกัน

(๓) จัดหาหรือพัฒนาระบบที่จำเป็นให้รองรับการทำงานทุกส่วนงานในสำนักงาน เพื่อทดแทนการทำงานแบบ Manual

(๔) จัดทำมาตรฐานการพัฒนาระบบและกำหนด Platform ที่เหมาะสม เช่น เทคโนโลยี Low Code เป็นต้น

(๕) จัดทำมาตรฐานข้อมูล ธรรมาภิบาลข้อมูล เพื่อให้ระบบงานใหม่ ๆ มีมาตรฐานที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกันได้

(๖) จัดหาระบบบริหารการเชื่อมโยงข้อมูล (API Gateway) เพื่อรองรับการเชื่อมโยงข้อมูลภาครัฐและเอกชนในอนาคต



ระบบบริหารการเชื่อมโยงข้อมูล (API Gateway)

๓) ด้านบุคลากรขององค์การคลังสินค้า

(๑) ประเมินทักษะดิจิทัลของหน่วยงานทุกระดับเป็นประจำทุกปี โดยเทียบกับแผนพัฒนาทักษะดิจิทัล

(๒) วางแผนการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะดิจิทัลที่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

(๓) บรรจุเจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ตามกรอบอัตรากำลัง

(๔) จัดจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นที่ปรึกษาและวางแผนงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

๔) ด้านกฎหมาย ข้อกำหนด ระเบียบ นโยบายขององค์การคลังสินค้า

(๑) ทบทวนและประกาศใช้นโยบายและระเบียบรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

(๒) ทบทวนกฎระเบียบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับบริบทการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์ร่วมกัน

(๓) จัดทำธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance)

(๔) จัดหาระบบบริหารจัดการข้อมูลภายในกระทรวงให้เป็นไปตามธรรมาภิบาลข้อมูล และเป็นไปตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)

(๕) รับรองมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศและการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล

(๖) จัดทำระบบ Open Data และระบบบริหารการเชื่อมโยงข้อมูล (API Gateway)

(๗) ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติในการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล การรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้บริการคลาวด์

(๘) ทบทวนนโยบายการกำกับดูแลด้านการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

๙) ทบทวนนโยบายกำกับดูแลและบริหารจัดการสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture : EA)

๑๐) ทบทวนนโยบายการใช้ทรัพยากรสารสนเทศอย่างเหมาะสม และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Resource Optimization and Green IT Management)

๑๑) จัดทำนโยบายการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

๑๒) จัดทำนโยบายและกรอบการกำกับดูแลจริยธรรมปัญญาประดิษฐ์ (AI Governance & Ethics Policy)

๕) **กำหนดโครงสร้าง** และอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในการจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

๖) **กำหนดให้การจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ**อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส

๗) **กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ** และกระบวนการที่เกี่ยวข้องสำหรับการจัดสรรทรัพยากรสารสนเทศ

๘) **กำหนดหลักเกณฑ์ในการป้องกันรักษาทรัพยากรสารสนเทศ** ในส่วนของการป้องกันการสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และป้องกันความเสียหายต่อทรัพย์สิน

๙) การบริหารจัดการ การติดตาม และการประเมินผล

(๑) การติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาดิจิทัลขององค์การคลังสินค้า

- กรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล
- คณะกรรมการติดตามและประเมินผล

(๒) ระเบียบ กระบวนการและเครื่องมือในการติดตามประเมินผล

- กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติการใช้ทรัพยากรสารสนเทศที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green IT Management) ดังนี้

๑) ด้านการเลือกใช้อุปกรณ์ระบบเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ในการจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์ระบบเทคโนโลยีของ อคสเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการการใช้พลังงาน ลดการใช้พลังงาน ลดการปล่อย . ก๊าซเรือนกระจก ลดการสร้างขยะรวมถึงการนำขยะอิเล็กทรอนิกส์มารีไซเคิลใหม่

๒) ด้านการบริหารจัดการพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถประหยัดพลังงาน ประหยัดไฟฟ้า ลดการเกิดความร้อนจากการใช้งานและกระบวนการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ประกอบด้วย

- วัฏจักรของอุปกรณ์ (Equipment Lifecycle) ประกอบด้วย การจัดซื้อ (Procurement) การรีไซเคิลและการนำกลับมาใช้ซ้ำ (Recycle & Reuse) การกำจัด (Disposal)
- การใช้ไอทีของผู้ใช้งาน (End User Computing) ประกอบด้วย คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Personal Computing) การพิมพ์และวัสดุสิ้นเปลือง (Printing and Consumables)
- การบริหารจัดการศูนย์คอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Data Center)
- การนำ ICT มาใช้ในการลดการปล่อยคาร์บอน (ICT as a Low – Carbon Enabler)

๓) ด้านการจัดการอุปกรณ์ระบบเทคโนโลยีที่หมดอายุการใช้งานแล้ว ต้องมีวิธีกำจัดหรือ ทำลาย

อุปกรณ์เหล่านั้นอย่างถูกวิธี เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมตามเป้าหมายสูงสุด กล่าวคืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือขยะอิเล็กทรอนิกส์ต้องถูกนำกลับมาใช้ใหม่

๔) ด้านการบริหารจัดการสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรของ อคส. เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการใช้งานระบบเทคโนโลยี

๕) ด้านการสื่อสาร เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอกองค์กร ทางเว็บไซต์ของ อคส . (www.pwo.co.th) และสื่อโซเชียลมีเดียอื่นๆ เช่น Group Line PWO รวมถึงการจัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจให้พนักงาน และลูกจ้างของ อคส.

- การใช้เกณฑ์ราคากลางและคุณลักษณะพื้นฐานการจัดหาอุปกรณ์และระบบคอมพิวเตอร์ จากกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
- สำนักยุทธศาสตร์และงบประมาณ กำหนดขั้นตอนกระบวนการจัดตั้งคำของบประมาณ การจัดหา/พัฒนาแผนงาน/โครงการ ประจำปีงบประมาณ กำหนดกรอบระยะเวลาการดำเนินงานตั้งแต่ ของบประมาณ จัดทำแผนงาน/โครงการประกอบการของบประมาณ การนำเสนอขออนุมัติงบประมาณ การติดตามรายงานผลการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมาย
- แต่งตั้งคณะทำงานติดตามการใช้งบประมาณลงทุนเพื่อให้สามารถใช้งบประมาณได้ตามเป้าหมายและรายงานผลต่อผู้บริหารต่อไป

๒) เกณฑ์การพิจารณาการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

- พิจารณาแผนพัฒนาดิจิทัลขององค์การคลังสินค้า พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๓
- พิจารณาแผนรัฐวิสาหกิจองค์การคลังสินค้า พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๓
- จัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เครือข่ายเพื่อทดแทนอุปกรณ์ที่หมดอายุหรือไม่อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งาน
- บำรุงรักษาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล
- พัฒนาระบบสารสนเทศตามแนวทางการกำหนดสถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- ขั้นตอนกระบวนการของบประมาณ แผนงาน/โครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ
- จัดทำขอบเขตของงาน (TOR) และกำหนดราคากลาง ตามเกณฑ์ราคากลาง ประกอบด้วย เกณฑ์ราคากลางและคุณลักษณะพื้นฐานการจัดหาอุปกรณ์และระบบคอมพิวเตอร์ จากกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และเกณฑ์ราคากลางสำนักงบประมาณ กระทรวงการคลัง
- แนวทางการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุนแผนงาน/โครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- แบบสำรวจความพึงพอใจการใช้บริการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งภายในและภายนอก องค์การคลังสินค้า

ตัวชี้วัด

(๑) โครงการที่ดำเนินการได้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาและเบิกจ่ายเงินได้ตามเวลาที่กำหนด

(๒) อัตราส่วนเครื่องคอมพิวเตอร์ : ผู้ใช้งาน ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ของจำนวนพนักงาน (ประมาณ ๒๔๐ คน)

(๓) เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วงมีอายุการใช้งาน ไม่เกิน ๗ ปี

(๔) อุปกรณ์ระบบเครือข่ายสามารถใช้งานได้ในระดับ ๙๙.๙๙ % (ระยะเวลา downtime ๕.๒๖ นาทีต่อปี)

(๕) ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกองค์การคลังสินค้า

การติดตาม และรายงานผลการดำเนินงาน

สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล รายงานผลการดำเนินการต่อผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงขององค์การคลังสินค้า (Department Chief Information Office : DCIO) ก่อนนำเสนอในการประชุมคณะอนุกรรมการด้านด้านดิจิทัล รายงานรายเดือน/รายไตรมาส

๓) Evaluation of Digital Investment (การประเมินความคุ้มค่าการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล)

เพื่อให้การพิจารณาและติดตามผลการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การคลังสินค้า (อคส.) เป็นไปอย่างคุ้มค่า โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และสนับสนุนการบรรลุยุทธศาสตร์องค์กร โดยประเมินทั้งด้านผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ผลประโยชน์ต่อภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงความเสี่ยงของการลงทุน

กระบวนการประเมิน (Investment Evaluation Process)



การประเมินความคุ้มค่าการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล Evaluation of Digital Investment

รายการประเมิน	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการประเมิน	ความถี่	เอกสารหลักฐาน
คุณค่าทางธุรกิจ (Business Value)	สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล ร่วมกับหน่วยงานเจ้าของโครงการ (Business Owner)	เปรียบเทียบผลลัพธ์กับตัวชี้วัดทางธุรกิจ เช่น การเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	รายไตรมาส และเมื่อสิ้นสุดโครงการ	รายงานการวิเคราะห์ความคุ้มค่าโครงการ (Business Case), แดชบอร์ดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI Dashboard), รายงานผลลัพธ์ของโครงการ (Outcome Report)
คุณค่าต่อภาครัฐและสาธารณะ (Public Value)	สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล ร่วมกับหน่วยงานเจ้าของกระบวนงาน	ประเมินผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คุณภาพการให้บริการ ความโปร่งใส และความพึงพอใจของผู้รับบริการ	รายปี	รายงานผลการสำรวจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Survey), รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Report)
ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)	สำนักการเงินและบัญชี ร่วมกับสำนักเทคโนโลยีดิจิทัล	คำนวณอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด	รายปี และเมื่อสิ้นสุดโครงการ	รายงานการวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI Analysis Report)
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)	สำนักการเงินและบัญชี	วิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันสุทธิของกระแสเงินสดตลอดอายุโครงการ	ก่อนอนุมัติโครงการ และเมื่อสิ้นสุดโครงการ	รายงานการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงิน (Financial Analysis Report)
ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)	สำนักการเงินและบัญชี	คำนวณระยะเวลาคืนทุนของโครงการจากกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับ	ก่อนอนุมัติโครงการ และเมื่อสิ้นสุดโครงการ	รายงานการวิเคราะห์การลงทุน (Investment Analysis Report)
การติดตามการบรรลุผลประโยชน์ของโครงการ (Benefit Realization)	สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล ร่วมกับหน่วยงานเจ้าของโครงการ	เปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับจริงกับผลประโยชน์ที่ระบุไว้ใน Business Case และแผนการดำเนินงาน	ทุก ๖ เดือน และหลังปิดโครงการ	รายงานการประเมินผลประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการ (Benefit Realization Report)
การบริหารความเสี่ยง (Risk)	สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล ร่วมกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยงด้านงบประมาณ ระยะเวลา คุณภาพ ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และความเสี่ยงในการดำเนินโครงการ พร้อมกำหนดมาตรการควบคุม	รายไตรมาส หรือเมื่อมีความเสี่ยงสำคัญ	ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register), รายงานการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Report), แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment Plan)

รายการประเมิน	ผู้รับผิดชอบ	วิธีการประเมิน	ความถี่	เอกสารหลักฐาน
การอนุมัติการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลดิจิทัล และคณะกรรมการองค์การคลังสินค้า	พิจารณาผลการประเมินความคุ้มค่า ความพร้อม ความเสี่ยง และความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรก่อนอนุมัติโครงการและงบประมาณ	ทุกครั้งก่อนอนุมัติโครงการ	รายงานการประชุมคณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลดิจิทัล (Digital Governance Committee) และรายงานการประชุมคณะกรรมการองค์การคลังสินค้า

องค์การคลังสินค้า กำหนดให้ผลการประเมินความคุ้มค่าการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Evaluation of Digital Investment) เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของคณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลดิจิทัล และคณะกรรมการองค์การคลังสินค้า รวมทั้งใช้ในการติดตามผลสัมฤทธิ์ของโครงการ (Benefit Realization) การบริหารพอร์ตการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Investment Portfolio) และการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปี เพื่อให้การลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเกิดความคุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสนับสนุนการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างยั่งยืน

เกณฑ์การพิจารณา (Evaluation Criteria)

ตัวชี้วัด	ระดับผ่าน
คุณค่าทางธุรกิจ (Business Value)	บรรลุ KPI ไม่น้อยกว่า ๘๐%
คุณค่าต่อภาครัฐและสาธารณะ (Public Value)	ความพึงพอใจผู้ใช้บริการ ≥ ๘๕%
ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)	เป็นค่าบวก และเป็นไปตาม Business Case
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)	มากกว่า ๐
ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)	ไม่เกินระยะเวลาที่องค์กรกำหนด (เช่น ๕ ปี)
การติดตามการบรรลุผลประโยชน์ของโครงการ (Benefit Realization)	ได้รับผลประโยชน์ไม่น้อยกว่า ๘๐% ของที่คาดการณ์
การบริหารความเสี่ยง (Risk)	ไม่มีความเสี่ยงระดับ High ที่ไม่ได้กำหนดมาตรการรองรับ

๔. หลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร และหลักเกณฑ์การจัดทำและกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กร

๔.๑ กรอบการจัดสรรทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล Resource Allocation Framework

วัตถุประสงค์

องค์การคลังสินค้ากำหนดกรอบการจัดสรรทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Resource Allocation Framework) เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณ บุคลากร เทคโนโลยี ข้อมูล และโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส คุ้มค่า และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนพัฒนาดิจิทัล แผนวิสาหกิจ และสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)

แผนภาพ Resource Allocation Framework Flow



หลักการจัดสรรทรัพยากร องค์การคลังสินค้ากำหนดหลักการจัดสรรทรัพยากร ดังนี้

๑) Strategic Alignment การจัดสรรทรัพยากรต้องสอดคล้องกับ

- วิสัยทัศน์องค์การคลังสินค้า พ.ศ.๒๕๖๙-๒๕๗๓
- ยุทธศาสตร์องค์การคลังสินค้า พ.ศ.๒๕๖๙-๒๕๗๓
- แผนวิสาหกิจองค์การคลังสินค้า พ.ศ.๒๕๖๙-๒๕๗๓
- แผนพัฒนาดิจิทัลขององค์การคลังสินค้า พ.ศ.๒๕๖๙-๒๕๗๓
- Enterprise Architecture องค์การคลังสินค้า

๒) Business Value ให้ความสำคัญกับโครงการที่

- เพิ่มรายได้ / ลดต้นทุน
- เพิ่มประสิทธิภาพ /เพิ่ม Productivity
- เพิ่มคุณภาพบริการ

๓) Public Value ให้ความสำคัญกับโครงการที่

- เพิ่มคุณภาพการบริการประชาชน
- เพิ่มความโปร่งใส
- เพิ่มความสะดวกแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- สนับสนุนนโยบายภาครัฐ

๔) Risk-based Allocation การจัดสรรทรัพยากรต้องพิจารณา

- Digital Risk
- Cybersecurity Risk
- Compliance Risk
- Operational Risk

๕) Enterprise Architecture Compliance ทุกโครงการต้องผ่านการพิจารณา

- Architecture Review
- Architecture Compliance
- Technology Standard

ก่อนอนุมัติทรัพยากร

๖) Resource Optimization ทรัพยากรต้องสามารถ

- ใช้ร่วมกัน (Shared Service)
- ลดความซ้ำซ้อน / เพิ่มการใช้ประโยชน์สูงสุด
- รองรับการขยายตัวในอนาคต

ประเภททรัพยากร

ประเภททรัพยากร	ตัวอย่าง
งบประมาณ	งบลงทุน งบดำเนินงาน
บุคลากร	Project Manager, Business Owner, Developer
เทคโนโลยี	Server, Cloud, Network, Software
ข้อมูล	Master Data, Open Data, Analytics
โครงสร้างพื้นฐาน	Data Center, Cloud Platform, Security
ผู้ให้บริการ	Outsource, Vendor, Consultant

เกณฑ์	น้ำหนัก (%)
Strategic Alignment	๒๐
Business Value	๒๐
Public Value	๑๕
Project Readiness	๑๐
Risk	๑๐

เกณฑ์	น้ำหนัก (%)
Enterprise Architecture Compliance	๑๐
Cost Effectiveness	๑๐
Resource Availability	๕
รวม	**๑๐๐**

หน่วยงาน	หน้าที่
คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลดิจิทัล	กำหนดนโยบายและอนุมัติหลักเกณฑ์
สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล	วิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอการจัดสรรทรัพยากร
หน่วยงานเจ้าของโครงการ	จัดทำ Business Case และประมาณการทรัพยากร
สำนักบัญชีและการเงิน	วิเคราะห์งบประมาณและความคุ้มค่าทางการเงิน
Enterprise Architecture Office	ตรวจสอบความสอดคล้องกับ Enterprise Architecture
คณะกรรมการองค์การคลังสินค้า	อนุมัติการจัดสรรทรัพยากรสำหรับโครงการสำคัญ

รายการ	ความถี่
การใช้งบประมาณ	รายเดือน
การใช้ทรัพยากรบุคลากร	รายไตรมาส
ความก้าวหน้าโครงการ	รายเดือน
การใช้ทรัพยากรโครงสร้างพื้นฐาน	รายไตรมาส
การทบทวนกรอบการจัดสรรทรัพยากร	ปีละ ๑ ครั้ง

เอกสารหลักฐาน

- Digital Investment Portfolio
- Business Case
- Project Prioritization Scorecard
- Enterprise Architecture Review Report
- Budget Allocation Plan
- Resource Allocation Plan
- Project Portfolio Dashboard
- Digital Governance Committee Meeting Minutes
- Board Meeting Minutes

แนวปฏิบัติ

(๑) หลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร

- พิจารณาข้อมูลกระบวนการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักขององค์กร และข้อมูลด้านเทคนิค ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านเวลา ด้านบุคลากร รวบรวมข้อมูลนำเข้า อาทิ แผนพัฒนาดิจิทัลฯ พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๓ ,แผนรัฐวิสากิจองค์การคลังสินค้า พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๓ ,สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ,สถาปัตยกรรมองค์กร (EA) ,การประเมินสถานะภาพระบบ

เทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร และผลสำรวจความต้องการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของผู้บริหาร และหน่วยงานเจ้าของความต้องการ

- พิจารณากำหนดกรอบแนวคิดการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ในภาพรวม
- กำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ และการบริหารโครงการให้ดำเนินการได้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา

(๒) กำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดทำและกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กร

- แต่งตั้งคณะทำงานการพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กร
- จัดทำ/ทบทวนนโยบายการกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กร
- จัดทำ/ทบทวนหลักเกณฑ์ในการกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กร

ตัวชี้วัด

(๑) โครงการที่ดำเนินการได้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาและเบิกจ่ายเงินได้ตามเวลาที่กำหนด

(๒) ประกาศนโยบายการกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กร

(๓) คู่มือหลักเกณฑ์การกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กร

การติดตาม และรายงานผลการดำเนินงาน

สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล รายงานผลการดำเนินการต่อผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงขององค์การคลังสินค้า (Department Chief Information Office : DCIO) ก่อนนำเสนอในการประชุมคณะอนุกรรมการด้านดิจิทัล รายงานรายเดือน/รายไตรมาส

๔.๒ Enterprise Architecture Governance (การกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กร)

วัตถุประสงค์

องค์การคลังสินค้ากำหนดกรอบการกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture Governance) เพื่อให้การพัฒนา การจัดหา และการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นไปตามมาตรฐานสถาปัตยกรรมองค์กร สนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร ลดความซ้ำซ้อนของระบบสารสนเทศ เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และรองรับการบูรณาการข้อมูลและระบบงานขององค์กรอย่างเป็นระบบการกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กรครอบคลุมการกำหนดมาตรฐาน การพิจารณาความสอดคล้องของโครงการ การอนุมัติข้อยกเว้น การบันทึกการตัดสินใจ และการจัดเก็บองค์ความรู้ด้านสถาปัตยกรรมองค์กร เพื่อให้สามารถตรวจสอบย้อนหลังและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

๑. Architecture Review Board (ARB)

องค์การคลังสินค้ากำหนดให้มี คณะกรรมการพิจารณาสถาปัตยกรรมองค์กร (Architecture Review Board : ARB) ทำหน้าที่พิจารณาความสอดคล้องของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลกับ Enterprise Architecture ก่อนเสนอขออนุมัติดำเนินโครงการ มีหน้าที่ ดังนี้

- พิจารณา Current Architecture และ Target Architecture
- ตรวจสอบความสอดคล้องกับมาตรฐานองค์กร
- พิจารณา Architecture Compliance
- พิจารณาคำขอ Architecture Exception

- รับรอง Architecture Decision Record (ADR)
- เสนอความเห็นต่อคณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลดิจิทัล

๒. Architecture Compliance

ทุกโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต้องได้รับการตรวจสอบความสอดคล้องกับ Enterprise Architecture ในด้าน

- Business Architecture
- Data Architecture
- Application Architecture
- Technology Architecture
- Security Architecture
- Integration Architecture

ก่อนดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างหรือพัฒนาระบบ

๓. Architecture Exception

กรณีที่โครงการไม่สามารถดำเนินการให้สอดคล้องกับ Enterprise Architecture ได้ ต้องจัดทำคำขอ Architecture Exception พร้อมเหตุผล ผลกระทบ มาตรการควบคุมความเสี่ยง และแผนการดำเนินงานเพื่อเสนอให้ Architecture Review Board พิจารณาอนุมัติก่อนดำเนินโครงการ

๔. Architecture Decision Record (ADR)

การตัดสินใจด้านสถาปัตยกรรมองค์กรทุกครั้งต้องจัดทำ Architecture Decision Record (ADR) เพื่อบันทึกเหตุผล ข้อพิจารณา ทางเลือกที่พิจารณา ผลการตัดสินใจ และผู้อนุมัติ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถตรวจสอบย้อนหลังและใช้เป็นองค์ความรู้ขององค์กร

ADR อย่างน้อยต้องประกอบด้วย

- เลขที่เอกสาร
- วันที่
- หัวข้อการตัดสินใจ
- ปัญหาและทางเลือก
- เหตุผลในการตัดสินใจ
- ผลกระทบ
- ผู้อนุมัติ

๕. Enterprise Architecture Repository

องค์การคลังสินค้ากำหนดให้มี Enterprise Architecture Repository เพื่อเป็นศูนย์กลางในการจัดเก็บข้อมูลสถาปัตยกรรมองค์กร ประกอบด้วย

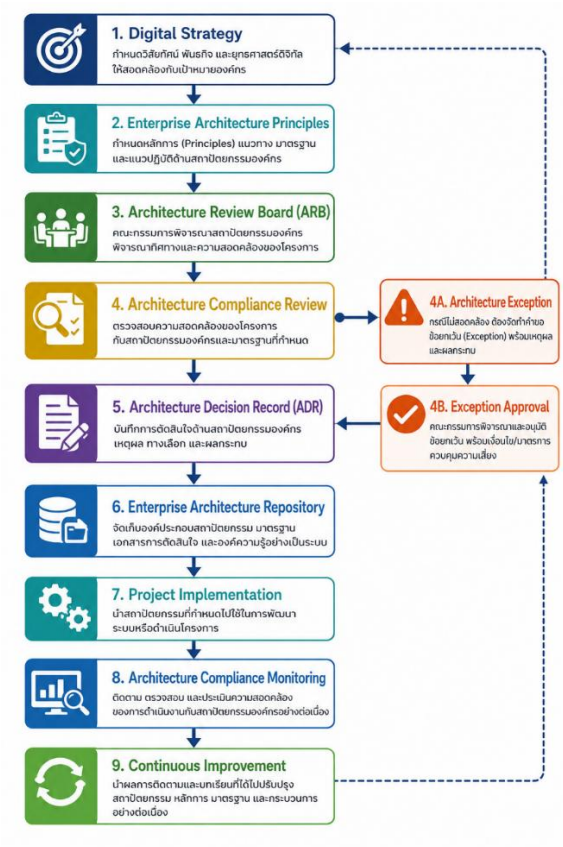
- Current Architecture
- Target Architecture
- Transition Architecture
- Architecture Principles
- Architecture Standards
- Architecture Roadmap
- Architecture Decision Record
- Architecture Review Report

- Architecture Compliance Report
- Architecture Exception Register

Repository ต้องสามารถสืบค้น ปรับปรุง และควบคุมเวอร์ชั่นของเอกสารได้ รวมทั้งกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลให้เหมาะสม

หน่วยงาน	หน้าที่	เอกสารหลักฐาน
คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลดิจิทัล	กำหนดนโยบายและกำกับดูแล Enterprise Architecture	• Enterprise Architecture Repository • Architecture Review Checklist • Architecture Compliance Assessment Report • Architecture Exception Request • Architecture Decision Record (ADR) • Architecture Review Board Meeting Minutes • Enterprise Architecture Standards • Enterprise Architecture Roadmap
Enterprise Architecture Office	จัดทำและปรับปรุง Enterprise Architecture Repository และมาตรฐาน	
Architecture Review Board	พิจารณาความสอดคล้องของโครงการกับ Enterprise Architecture	
สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล	สนับสนุนการดำเนินงานและให้คำปรึกษา	
หน่วยงานเจ้าของโครงการ	ปฏิบัติตามมาตรฐาน Enterprise Architecture และจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้อง	

แผนภาพ Enterprise Architecture Governance Flow



๕. แนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรในองค์กรทุกระดับ (Human Behavior) และการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล

๑) หลักการและวัตถุประสงค์

องค์การคลังสินค้า (อคส.) กำหนดแนวทางการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Competency) เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization) การพัฒนาบุคลากรครอบคลุมการกำหนดสมรรถนะ การประเมิน การวิเคราะห์ช่องว่าง การจัดทำแผนพัฒนา การติดตามผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

๒) Digital Competency Framework

เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับบุคลากรทุกระดับ โดยให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization) รวมทั้งรองรับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลดิจิทัล (Digital Governance) การบริหารข้อมูล (Data Governance) และสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) สมรรถนะด้านดิจิทัลที่กำหนด ประกอบด้วย

- **Digital Literacy (ความรอบรู้ด้านดิจิทัล)** ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือดิจิทัล และระบบสารสนเทศขององค์กรได้อย่างถูกต้อง ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน การสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน

  ขอบเขตสมรรถนะ

  - การใช้โปรแกรมสำนักงานและระบบสารสนเทศขององค์กร
  - การใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน
  - การบริหารจัดการข้อมูลและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์
  - การใช้งานบริการดิจิทัลขององค์กรอย่างเหมาะสม

- **AI Literacy (ความรอบรู้ด้านปัญญาประดิษฐ์)** ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ภายใต้หลักธรรมาภิบาล จริยธรรม และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

  ขอบเขตสมรรถนะ

  - ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ AI และ Generative AI
  - การประยุกต์ใช้ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
  - การประเมินความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของผลลัพธ์จาก AI
  - การใช้ AI ตามหลัก Responsible AI และ AI Governance
  - **Cybersecurity (ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์)** ความรู้และทักษะในการป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลและระบบสารสนเทศ รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัยขององค์กร

  ขอบเขตสมรรถนะ

  - การป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์
  - การรักษาความลับ ความถูกต้อง และความพร้อมใช้งานของข้อมูล
  - การบริหารจัดการรหัสผ่านและการพิสูจน์ตัวตน

- การรับมือและรายงานเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

- **Data Literacy (ความรอบรู้ด้านข้อมูล)** ความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ แปลผล และใช้ข้อมูลในการสนับสนุนการตัดสินใจ ตลอดจนการบริหารจัดการข้อมูลให้มีคุณภาพและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance)

  ขอบเขตสมรรถนะ

  - การวิเคราะห์และตีความข้อมูล
  - การใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ (Data-driven Decision Making)
  - การบริหารคุณภาพข้อมูล (Data Quality)
  - การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล

- **Cloud Computing (การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีคลาวด์)** ความรู้และทักษะในการใช้บริการ Cloud Computing เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และสอดคล้องกับนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

  ขอบเขตสมรรถนะ

  - ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ Cloud Computing
  - การใช้บริการ Cloud ขององค์กร
  - การบริหารจัดการทรัพยากรบน Cloud
  - การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบ Cloud

- **Enterprise Architecture (EA) (สถาปัตยกรรมองค์กร)** ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการสถาปัตยกรรมองค์กร เพื่อให้การพัฒนาและดำเนินโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร มาตรฐานด้านเทคโนโลยี และการบูรณาการระบบสารสนเทศ

  ขอบเขตสมรรถนะ

  - หลักการและองค์ประกอบของ Enterprise Architecture
  - Architecture Principles และ Architecture Standards
  - การพิจารณาความสอดคล้องของโครงการ (Architecture Compliance)
  - การจัดทำและใช้ประโยชน์จาก Enterprise Architecture Repository

การประยุกต์ใช้ Digital Competency Framework

องค์การคลังสินค้าจะนำ Digital Competency Framework ไปใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- กำหนดระดับสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละตำแหน่ง (Competency Matrix)
- ประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร (Digital Competency Assessment)
- วิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis)
- จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)
- จัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Training Roadmap)
- ติดตามและประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะประจำปี (Annual Assessment)
- ทบทวนและปรับปรุงกรอบสมรรถนะให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์องค์กร และความต้องการของหน่วยงานอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๓) Digital Competency Assessment

องค์การคลังสินค้ากำหนดให้มีการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี การประเมินประกอบด้วย

- การประเมินก่อนการพัฒนา (Pre-Assessment)
- การประเมินหลังการพัฒนา (Post-Assessment)
- การวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis)
- การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

๔) Competency Matrix ตารางกำหนดระดับสมรรถนะของแต่ละตำแหน่ง

เพื่อกำหนดระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่คาดหวังของบุคลากรแต่ละกลุ่มให้สอดคล้องกับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ โดยใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) การวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี (Training Roadmap) โดยมีระดับสมรรถนะที่กำหนดแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

สัญลักษณ์	ระดับ	คำอธิบาย
●	ระดับพื้นฐาน (Basic)	มีความรู้พื้นฐาน สามารถใช้งานหรือปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่กำหนดได้
●●	ระดับปฏิบัติงาน (Intermediate)	สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ปัญหา และให้คำแนะนำเบื้องต้นได้
●●●	ระดับเชี่ยวชาญ (Advanced)	มีความเชี่ยวชาญ สามารถกำหนดมาตรฐาน วางแนวทาง ให้คำปรึกษา และเป็นผู้นำในการพัฒนางานด้านนั้นได้

ตาราง Competency Matrix

กลุ่มบุคลากร	Digital Literacy	AI Literacy	Cybersecurity	Data Literacy	Cloud	Enterprise Architecture
ผู้อำนวยการองค์การคลังสินค้า (ผอก.) รอง ผอก. / ผช. ผอก	●●	●	●	●	-	●
ผู้บริหาร	●●●	●●	●●	●●	●	●
หน่วยงานเจ้าของเรื่อง Business Owner	●●●	●●	●●	●●●	●	●●
สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●
พนักงาน/ลูกจ้าง	●●	●	●●	●	-	-

<u>หมายเหตุ:</u> เครื่องหมาย "-" หมายถึง ไม่กำหนดให้เป็นสมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งนั้น แต่บุคลากรสามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นของงาน

คำอธิบายตาราง

การกำหนดระดับสมรรถนะของแต่ละกลุ่มบุคลากรมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับบทบาทและความรับผิดชอบ ดังนี้

- **ผู้อำนวยการองค์การคลังสินค้า (ผอก.) รอง ผู้อำนวยการองค์การคลังสินค้า (รอง ผอก.) และผู้ช่วยผู้อำนวยการองค์การคลังสินค้า (ผช.ผอก)** ควรมีความเข้าใจด้านดิจิทัลในระดับที่สามารถกำหนดนโยบาย ทิศทาง และกำกับดูแลการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรได้อย่างเหมาะสม
- **ผู้บริหาร** ควรมีสมรรถนะด้านดิจิทัลในระดับสูง เพื่อกำหนดกลยุทธ์ บริหารโครงการ และตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล
- **หน่วยงานเจ้าของเรื่อง Business Owner** ควรมีความรู้ด้านข้อมูล (Data Literacy) และความเข้าใจด้าน Enterprise Architecture ในระดับที่สามารถกำหนดความต้องการทางธุรกิจและผลักดันโครงการดิจิทัลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร
- **สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล** เป็นหน่วยงานหลักด้านเทคโนโลยี จึงต้องมีสมรรถนะในทุกด้านระดับเชี่ยวชาญ เพื่อทำหน้าที่ออกแบบ พัฒนา บริหารจัดการ และให้คำปรึกษาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลแก่หน่วยงานต่าง ๆ
- **พนักงาน/ลูกจ้าง** ควรมีความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ในระดับที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานประจำวันอย่างถูกต้องและปลอดภัย

การนำ Competency Matrix ไปใช้

องค์การคลังสินค้าจะนำ Competency Matrix ไปใช้ในการดำเนินงาน ดังนี้

๑) ประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร (Digital Competency Assessment)
๒) วิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis)
๓) จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)
๔) จัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี (Training Roadmap)
๕) ติดตามและประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ (Annual Competency Assessment)
๖) ทบทวนและปรับปรุงกรอบสมรรถนะให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๕) Training Roadmap

องค์การคลังสินค้าจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลประจำปี โดยกำหนดหลักสูตร ระยะเวลา กลุ่มเป้าหมาย และตัวชี้วัดผลสำเร็จให้สอดคล้องกับผลการประเมินสมรรถนะและความต้องการขององค์กร ตัวอย่างแผนพัฒนา

หลักสูตร	กลุ่มเป้าหมาย	ความถี่
Digital Literacy	บุคลากรทุกคน	ปีละ ๑ ครั้ง
AI Literacy	ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน	ปีละ ๑ ครั้ง
Cybersecurity Awareness	บุคลากรทุกคน	ปีละ ๒ ครั้ง
Data Analytics	หน่วยงานเจ้าของโครงการ Business Owner	ปีละ ๑ ครั้ง
Cloud Technology	สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล	ตามแผน
Enterprise Architecture	ผู้จัดการโครงการ และสำนักเทคโนโลยีดิจิทัล	ปีละ ๑ ครั้ง

๖) การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

องค์การคลังสินค้าส่งเสริมการเรียนรู้ผ่าน

- การฝึกอบรม
- e-Learning
- Workshop
- Coaching
- Community of Practice (CoP)
- Knowledge Sharing
- การศึกษาดูงาน
- การรับรองมาตรฐานวิชาชีพ (Certification)

๗) การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture)

องค์การคลังสินค้า (อคส.) ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานในทุกระดับ เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี นำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างนวัตกรรมที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- **Digital Mindset (กรอบความคิดด้านดิจิทัล)**

อคส. ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีทัศนคติที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมเรียนรู้และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนการทำงาน และสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

แนวทางดำเนินการ

- ส่งเสริมการใช้ระบบดิจิทัลในการปฏิบัติงานประจำ
- สนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนแนวคิดและแนวปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล

- **Data-driven Decision Making (การตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล)**

อคส. ส่งเสริมให้การตัดสินใจในทุกระดับใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเชื่อถือได้ โดยพัฒนาระบบข้อมูลและรายงานสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจ

แนวทางดำเนินการ

- ใช้ Dashboard และรายงานวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ
- พัฒนาคุณภาพข้อมูลตามหลัก Data Governance
- ส่งเสริมการใช้ Data Analytics ในการวิเคราะห์และติดตามผลการดำเนินงาน

- **Innovation (การสร้างนวัตกรรม)**

อคส. สนับสนุนให้บุคลากรคิดค้นและพัฒนานวัตกรรม รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดต้นทุน และสร้างรูปแบบการให้บริการใหม่

แนวทางดำเนินการ

- เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวคิดหรือโครงการนวัตกรรม
- สนับสนุนการทดลองใช้เทคโนโลยีใหม่ (Pilot Project)
- แลกเปลี่ยนองค์ความรู้และบทเรียนจากโครงการนวัตกรรม

- **Collaboration (การทำงานร่วมกัน)**

อคส. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน โดยใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการบริหารโครงการร่วมกัน

แนวทางดำเนินการ

- ใช้ระบบ Collaboration Platform ขององค์กร
- ส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงาน
- จัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross-functional Team) สำหรับโครงการดิจิทัล

- **Agility (ความคล่องตัวในการทำงาน)**

อคส. ส่งเสริมให้การดำเนินงานมีความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสถานการณ์ทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว

แนวทางดำเนินการ

- ปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- ส่งเสริมการบริหารโครงการแบบ Agile ตามความเหมาะสม
- ลดขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่จำเป็น

- **Continuous Learning (การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง)**

อคส. ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

แนวทางดำเนินการ

- จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลประจำปี
- สนับสนุนการฝึกอบรม การเรียนออนไลน์ และการรับรองมาตรฐานวิชาชีพ
- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ผ่าน Community of Practice (CoP)

- **Responsible AI (การใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างมีความรับผิดชอบ)**

อคส. ส่งเสริมให้บุคลากรใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) อย่างเหมาะสม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับกฎหมาย จริยธรรม และนโยบายการกำกับดูแล AI ขององค์กร

แนวทางดำเนินการ

- ปฏิบัติตามนโยบาย AI Governance และ AI Ethics
- ใช้ AI เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานภายใต้การกำกับดูแลของผู้รับผิดชอบ
- ตรวจสอบความถูกต้องของผลลัพธ์ที่ได้จาก AI ก่อนนำไปใช้

- **Cybersecurity Awareness (การสร้างความตระหนักด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์)**

อคส. ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ สามารถปฏิบัติตามมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ และรับมือกับภัยคุกคามไซเบอร์ได้อย่างเหมาะสม

แนวทางดำเนินการ

- จัดอบรมและทดสอบความตระหนักรู้ด้าน Cybersecurity เป็นประจำ
- ดำเนินการทดสอบการรับมือภัยคุกคาม เช่น Phishing Simulation
- สื่อสารแนวทางปฏิบัติและแจ้งเตือนภัยคุกคามไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง

การติดตามผลการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล

องค์การคลังสินค้าจะติดตามและประเมินผลการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลอย่างน้อย ปีละ ๑ ครั้ง โดยพิจารณาจากตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการอบรมด้านดิจิทัล	≥ ๙๐%
ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการประเมิน Digital Competency ตามเกณฑ์	≥ ๘๐%
ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการอบรมด้าน AI และ Responsible AI	≥ ๘๐%
ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการอบรมด้าน Cybersecurity Awareness	๑๐๐%
จำนวนข้อเสนอแนะหรือโครงการนวัตกรรมด้านดิจิทัล	เพิ่มขึ้นทุกปี
ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัล	ไม่น้อยกว่า ๘๕%

๘) Annual Assessment และการติดตามผล

องค์การคลังสินค้า (อคส.) กำหนดให้มีการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Annual Digital Competency Assessment) อย่างน้อย **ปีละ ๑ ครั้ง** เพื่อประเมินความก้าวหน้าของบุคลากร เปรียบเทียบผลการพัฒนากับระดับสมรรถนะที่กำหนดไว้ใน **Competency Matrix** และใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากร การจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี และการปรับปรุงกรอบสมรรถนะด้านดิจิทัลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การประเมินผลครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง โดยกำหนดตัวชี้วัดการติดตามผล ดังนี้

ตาราง ตัวชี้วัดการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัล

รายการประเมิน	วิธีการประเมิน	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่	เอกสารหลักฐาน
ผลการอบรม (Training Completion)	ประเมินจากอัตราการเข้าร่วมและผลการผ่านหลักสูตรฝึกอบรม	สำนักทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับสำนักเทคโนโลยีดิจิทัล	ทุกครั้งหลังการอบรม และสรุปรายปี	แผนการฝึกอบรม, รายชื่อผู้เข้าอบรม, รายงานผลการอบรม
ระดับสมรรถนะ (Competency Level)	เปรียบเทียบผลการประเมินกับ Competency Matrix และ Competency Framework	สำนักทรัพยากรมนุษย์	ปีละ ๑ ครั้ง	รายงานผลการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment Report)
ผลการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน (Knowledge Application)	ประเมินจากผลการปฏิบัติงาน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ และข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานต้นสังกัด	ปีละ ๑ ครั้ง	แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน, รายงานผลการดำเนินงาน
ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม (Training Satisfaction)	สำรวจความพึงพอใจต่อหลักสูตร วิทยากร และการนำความรู้ไปใช้	สำนักทรัพยากรมนุษย์	ทุกครั้งหลังการอบรม	แบบประเมินความพึงพอใจ, รายงานสรุปผลการสำรวจ
ผลการปฏิบัติงาน (Performance Improvement)	เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการพัฒนา รวมถึงการบรรลุตัวชี้วัดของหน่วยงาน	ผู้บังคับบัญชาและสำนักทรัพยากรมนุษย์	ปีละ ๑ ครั้ง	รายงานผลการปฏิบัติงาน, KPI Dashboard

การวิเคราะห์และรายงานผล

สำนักทรัพยากรมนุษย์ ร่วมกับสำนักเทคโนโลยีดิจิทัล จะรวบรวมและวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัล เพื่อจัดทำรายงานสรุปผลการพัฒนาบุคลากรประจำปี โดยครอบคลุมข้อมูลสำคัญ ได้แก่

- ผลการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะกับเป้าหมายที่กำหนด
- การวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis)
- ผลการพัฒนาทักษะของบุคลากรแต่ละกลุ่ม
- ประสิทธิผลของหลักสูตรฝึกอบรม
- ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนา

รายงานดังกล่าวจะนำเสนอ **คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลดิจิทัล** และผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ประกอบการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในปีถัดไป

การนำผลการประเมินไปใช้

องค์การคลังสินค้าจะนำผลการประเมินไปใช้ในการดำเนินงาน ดังนี้

๑. ปรับปรุง Digital Competency Framework และ Competency Matrix ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง
๒. จัดทำ Training Roadmap และแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี
๓. จัดทำ Individual Development Plan (IDP) สำหรับบุคลากรที่มีช่องว่างของสมรรถนะ
๔. สนับสนุนการวางแผนกำลังคนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Workforce Planning)
๕. ติดตามผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากรและรายงานต่อคณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลดิจิทัล
๖. นำผลการประเมินเข้าสู่กระบวนการ Continuous Improvement และ Knowledge Management เพื่อพัฒนาหลักสูตร วิธีการเรียนรู้ และแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

๙) Continuous Improvement และ Knowledge Management

หลักการ

องค์การคลังสินค้ากำหนดให้ผลการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัล ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร และข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถูกนำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง และมาตรฐานด้านการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัล การดำเนินงานใช้แนวคิด **PDCA (Plan – Do – Check – Act)** เป็นกรอบในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อมโยงผลการประเมินเข้าสู่การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation)

แนวทางการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

องค์การคลังสินค้ากำหนดให้มีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารสมรรถนะด้านดิจิทัลอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ โดยพิจารณาจากข้อมูล ดังต่อไปนี้

- ผลการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัล (Digital Competency Assessment)
- ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (KPI)
- ผลการประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรม
- ข้อเสนอแนะจากผู้เข้ารับการอบรมและผู้บังคับบัญชา
- ผลการตรวจติดตามและการตรวจสอบภายใน
- เทคโนโลยีดิจิทัลและมาตรฐานใหม่ที่เกี่ยวข้อง

ผลการทบทวนจะถูกนำไปใช้ในการ

- ปรับปรุง Digital Competency Framework
- ปรับปรุง Competency Matrix
- ปรับปรุง Training Roadmap
- ปรับปรุงหลักสูตรและวิธีการเรียนรู้
- ปรับปรุงแนวทางการพัฒนาบุคลากร

Knowledge Management

องค์การคลังสินค้าส่งเสริมการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อรวบรวม ถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน การฝึกอบรม และโครงการด้านดิจิทัล โดยกำหนดให้มีการดำเนินการ ดังนี้

- จัดเก็บองค์ความรู้และบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned)
- จัดทำคลังองค์ความรู้ด้านดิจิทัล (Digital Knowledge Repository)
- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน Community of Practice (CoP)
- เผยแพร่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)
- จัดทำคู่มือ มาตรฐาน และเอกสารอ้างอิงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- ส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงาน

องค์ความรู้ทั้งหมดต้องได้รับการจัดเก็บในระบบดิจิทัลขององค์กร เพื่อให้สามารถสืบค้น ใช้งาน และปรับปรุงข้อมูลได้อย่างต่อเนื่อง

Innovation

องค์การคลังสินค้าส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวคิดหรือโครงการที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดต้นทุน เพิ่มคุณค่าทางธุรกิจ (Business Value) และสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Public Value)

แนวทางการดำเนินงาน ได้แก่

- สนับสนุนการเสนอแนวคิดนวัตกรรม
- การทดลองใช้นวัตกรรม (Pilot Project)
- การประยุกต์ใช้ AI และเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน
- การแลกเปลี่ยนบทเรียนจากโครงการต้นแบบ
- การขยายผลนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จสู่การใช้งานจริง

การจัดเก็บองค์ความรู้ในระบบดิจิทัล

องค์การคลังสินค้ากำหนดให้ผลการประเมิน รายงาน บทเรียน และนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานด้านดิจิทัล ถูกจัดเก็บในระบบสารสนเทศขององค์กร เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรและการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยอย่างน้อยต้องจัดเก็บข้อมูล ดังนี้

รายการ	ตัวอย่างเอกสาร
ผลการประเมินสมรรถนะ	Digital Competency Assessment Report
แผนพัฒนาบุคลากร	Training Roadmap, Individual Development Plan (IDP)
บทเรียนที่ได้รับ	Lessons Learned Report

รายการ	ตัวอย่างเอกสาร
แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ	Best Practice
องค์ความรู้ด้านดิจิทัล	Digital Knowledge Repository
โครงการนวัตกรรม	Innovation Project Report
คู่มือและมาตรฐาน	Digital Standards, SOP, Guidelines

ผู้รับผิดชอบ

หน่วยงาน	หน้าที่
สำนักทรัพยากรมนุษย์	วิเคราะห์ผลการประเมินและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร
สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล	พัฒนาระบบจัดเก็บองค์ความรู้และสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
หน่วยงานเจ้าของกระบวนการ	จัดทำบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned) และข้อเสนอแนะในการปรับปรุง
คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลดิจิทัล	ทบทวนผลการดำเนินงาน อนุมัติแนวทางการปรับปรุง และติดตามผล

ความถี่ในการดำเนินงาน

กิจกรรม	ความถี่
ทบทวนผลการประเมินสมรรถนะ	ปีละ ๑ ครั้ง
ปรับปรุง Competency Framework และ Training Roadmap	ปีละ ๑ ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
จัดเก็บองค์ความรู้และบทเรียน	ภายหลังเสร็จสิ้นการอบรมหรือโครงการ
ประชุมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Sharing / CoP)	อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง
ทบทวนและเผยแพร่นวัตกรรม	ปีละ ๑ ครั้ง

เอกสารหลักฐาน

รายการ	เอกสารหลักฐาน
Continuous Improvement	Process Improvement Plan, Management Review Report
Knowledge Management	Knowledge Repository, Lessons Learned Report, Best Practice
Innovation	Innovation Register, Innovation Project Report
Digital Repository	Digital Knowledge Repository, Document Management System
Management Review	รายงานการประชุมคณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลดิจิทัล
Action Plan	Continuous Improvement Action Plan

๒.๔.๓ การกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส (Performance Measurement and Stakeholder Transparency Framework Setting)

แนวปฏิบัติ

๑) กำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

องค์การคลังสินค้ามีเจตนารมณ์และให้ความสำคัญกับการบริหารและปฏิบัติงานภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี มีคุณธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ ซึ่งจะทำให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้น อีกทั้งถือเป็นปัจจัยหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์การคลังสินค้า ให้บรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรชั้นนำในระดับสากลในด้านธุรกิจคลังสินค้า ธุรกิจบริการ และธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง โดยมีเป้าหมายสูงสุดของการกำกับดูแลกิจการที่ดีคือ การสร้างประโยชน์และความเชื่อมั่นให้แก่ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างองค์การคลังสินค้า รวมทั้งเกษตรกร ผู้ประกอบการ และประชาชน องค์การคลังสินค้าจึงได้กำหนดนโยบายและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานองค์การคลังสินค้า โดยมีคณะกรรมการองค์การคลังสินค้า มีหน้าที่กำหนดนโยบายในองค์กร เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์การคลังสินค้า ฝ่ายบริหาร มีหน้าที่ บริหารจัดการดำเนินกิจการตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการองค์การคลังสินค้า

๒) นโยบายและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์การคลังสินค้า (อคส.) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีพร้อมทั้งส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดผลเป็นรูปธรรม มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล อันจะนำมาซึ่งกระบวนการ การกำกับ การติดตาม การควบคุมและการดูแล โดยมุ่งเน้นการสร้างประโยชน์ที่ดีและยั่งยืน การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม มีคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ รวมถึงสะท้อนภาพลักษณ์การเป็นองค์กรที่มีการดำเนินงานควบคู่กับการดูแลกิจการที่ดี จึงได้กำหนดนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยการยึดหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีอันเป็นมาตรฐานสากล ๗ ประการ ดังนี้

Accountability	๑. ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่
Responsibility	๒. ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ
Equitable Treatment	๓. การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต และจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่า เทียมกัน เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง ต้องให้ทุกคนได้รับความยุติธรรมและเท่าเทียมกันหากมีการร้องเรียนต้องมีคำอธิบายได้ เป็นต้น
Transparency	๔. ความโปร่งใสกล่าวคือ ต้องมีความโปร่งใสใน ๒ ลักษณะดังนี้ • ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ • มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency of Information Disclosure) คือ มีการแสดงผลประกอบการอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
Value Creation	๕. การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวโดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใดๆ นั้นจะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน

Ethics	๖. การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล และจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ
Participation	๗. การมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจาย โอกาสแก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการดำเนินการใดๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพ อนามัยคุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของชุมชนหรือท้องถิ่น

๓) ความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Transparency)

การรายงานและการสื่อสารผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้ ทันเวลา และตรวจสอบได้ ควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวปฏิบัติที่ควรพิจารณา ดังนี้

(๑) การประเมินความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการรายงานผลการดำเนินงานและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

๑. พิจารณาข้อกำหนดด้านรายงานภาคบังคับ และรายงานสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ในปัจจุบันและอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลภายในองค์กร รวมถึงขอบเขตและเงื่อนไข และระยะเวลาในการรายงานที่เหมาะสม

๒. หลักเกณฑ์การรายงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน และภายนอกองค์กร รวมทั้งรูปแบบและช่องทางการสื่อสารอย่างเหมะสม

(๒) การสื่อสารผลการดำเนินงานและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม

๑. มีการกำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

๒. มีการกำหนดวิธีการสอบทานเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลรายงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์ข้อกำหนดของรายงานภาคบังคับ และรายงานสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

๓. มีกระบวนการในการสอบทานความถูกต้อง และการอนุมัติรายงานภาคบังคับ โดยมีกระบวนการและลำดับชั้นการรายงาน

(๓) การติดตามการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๑. มีการประเมินประสิทธิผล ของความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือของรายงานอย่างสม่ำเสมอ

๒. มีการประเมินประสิทธิผล ของวิธีการสื่อสารและผลลัพธ์ของการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร และประเมินการสื่อสารข้างต้นสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วน

๔) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

๑. ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

๒. แผนพัฒนาเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓

๓. นโยบายและแผนว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐

๔. แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

๕. ยุทธศาสตร์ของกระทรวงพาณิชย์ ๒๐ ปี พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๗๙

๖. แผนรัฐวิสาหกิจ องค์การคลังสินค้า

๗. แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจการพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ของกระทรวงพาณิชย์

๘. แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจการพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ขององค์การคลังสินค้า สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

๙. แผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

๑๐. พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒

๑๑. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยวิธีการแบบปลอดภัยในการทำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๕๓

๑๒. พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. ๒๕๖๐

๑๓. พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. ๒๕๕๐

๑๔. พระราชกฤษฎีกา กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๔๙

๑๕. พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๕๔

๑๖. พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐

๑๗. พระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. ๒๕๓๗

๑๘. นโยบายการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ

๑๙. นโยบายและแนวปฏิบัติการเก็บรวบรวม การใช้ การเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล การเข้าถึงหรือควบคุมการใช้งานสารสนเทศ

๒๐. นโยบายและแนวปฏิบัติการจัดทำระบบสำรองของสารสนเทศ

๒๑. นโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

๒๒. นโยบายและแนวปฏิบัติการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศขององค์กร

๒๓. นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance)

๒๔. นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลและบริหารจัดการสถาปัตยกรรมองค์กร (EA)

๒๕. นโยบายและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อคส.

๒๖. นโยบายและแนวปฏิบัติการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์กร (Governance Risk and Compliance : GRC)

๒๗) นโยบายการจัดซื้อจัดจ้าง

๒๘) นโยบายการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

๒๙) นโยบายการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

๓๐) นโยบายการกำกับดูแลและจริยธรรมปัญญาประดิษฐ์ (AI Governance & Ethics Policy)

ขององค์การคลังสินค้า

ตัวชี้วัด

(๑) นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance)

(๒) นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลและบริหารจัดการสถาปัตยกรรมองค์กร (EA)

(๓) นโยบายการใช้ทรัพยากรสารสนเทศอย่างเหมาะสม

(๔) นโยบายการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

(๕) นโยบายการกำกับดูแลและจริยธรรมปัญญาประดิษฐ์ (AI Governance & Ethics Policy) ขององค์การคลังสินค้า

(๖) การสื่อสารผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

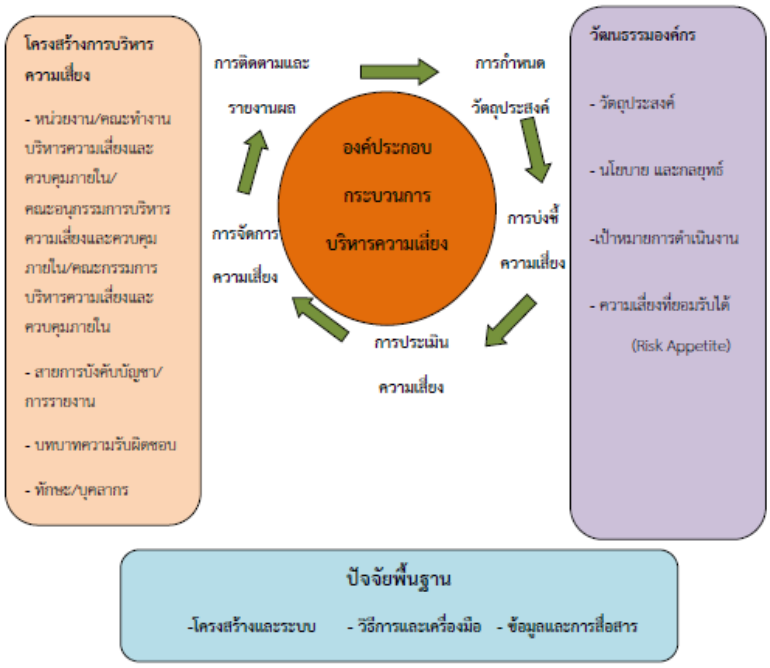
๒.๔.๔ การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital optimization Framework Setting)

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการ (Process) ที่จัดทำขึ้น โดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยกระบวนการดังกล่าวจะต้องสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบกับองค์กรมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้อย่างมั่นใจและสมเหตุสมผล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ ส่วน คือ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง และปัจจัยพื้นฐาน **ส่วนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีการกำหนดความเสี่ยงไว้ ๓ ระดับ ดังนี้**

๑.) Global Risk เป็นการคัดเลือกความเสี่ยงที่อาจเกิดจากปัจจัยภายนอก (ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้ โอกาสการเกิดซึ่งประกอบด้วย
   S - ด้านสังคม
   T - ด้านเทคโนโลยี
   E - ด้านเศรษฐกิจ
   E - ด้านสภาพแวดล้อม
   P – ด้านการเมือง, กฎหมาย, นโยบาย

๒.) Strategic Risk ความเสี่ยงที่เกิดจาก การกำหนดกลยุทธ์ แผนดำเนินงานของ อคส.

๓.) Operation Risk ความเสี่ยงที่เกิดจาการดำเนินงานตามปกติขององค์กร Business as usual



กรอบการบริหารความเสี่ยงของ อคส. (Enterprise Risk Management)

แนวปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม (Risk Optimization)

๑) การจัดทำนโยบายการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

องค์การคลังสินค้า ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ข้อมูลและระบบสารสนเทศเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการให้บริการ การตัดสินใจ และการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการ ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อปกป้องข้อมูลและระบบสารสนเทศจากภัยคุกคามต่างๆ ลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร ให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานสากล และบริบทขององค์กร โดยครอบคลุมถึงกระบวนการ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ โครงสร้างองค์กร บทบาทหน้าที่ และการสื่อสาร จึงจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติ ดังนี้

- **นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ดังนี้**

  - กำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ
  - กำหนดปัจจัยภายในและภายนอกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และบริบทขององค์กร
  - กำหนดโครงสร้างองค์กรและบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ
  - กำหนดหลักเกณฑ์ ระเบียบ วิธีปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ
  - สื่อสารนโยบายหรือแผนความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กรให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและเข้าใจ

- กำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

• **นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบองค์กร ขององค์การคลังสินค้า (Governance Risk and Compliance: GRC)** สนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มช่องทางและโอกาสในการพัฒนาการดำเนินงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์การ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์กร (Governance Risk and Compliance : GRC)

องค์ประกอบที่ ๖ เทคโนโลยีดิจิทัลและความปลอดภัย (IT Security)

หลักเกณฑ์ : หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและความปลอดภัย (IT & Security) ต้องวางมาตรฐาน/กฎเกณฑ์การใช้งานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรให้ครอบคลุมทั้งด้านความปลอดภัย (Security) และความเป็นส่วนตัวของข้อมูลความปลอดภัย (Privacy)

แนวปฏิบัติ : ๑) กำหนดนโยบายการรักษาความมั่นคงปลอดภัยระบบเทคโนโลยีดิจิทัล โดยวิเคราะห์ครอบคลุมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๒) ดำเนินงานภายใต้กฎหมายหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยจัดทำแนวทางการกำกับดูแลการดำเนินงานเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับด้านต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม

๓) มีกระบวนการบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ (Information Security Management) ที่ครอบคลุมการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรและถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการให้สามารถปฏิบัติร่วมกันได้ทั้งองค์กร

๔) จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture: EA) และแนวทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนงานขององค์กร พร้อมทั้งเผยแพร่ให้กับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๕) มีการกำหนดแนวทางการกำกับดูแลข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance & Big Data Management) อย่างมีมาตรฐาน และมีโครงสร้างการกำกับที่ชัดเจนครอบคลุมถึงทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๖) สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง

๗) มีการบูรณาการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม เช่น หน่วยงานการกับดูแลกิจการ หน่วยงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นต้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและสนับสุนนให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในด้านต่างๆ

๘) ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลการดำเนินงามตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การคลังสินค้าเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการองค์การคลังสินค้า

- **นโยบายการควบคุมภายใน**

อคส. ให้ความสำคัญต่อการควบคุมภายในโดยมุ่งเน้นให้การดำเนินงานและกระบวนการทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จึงมีการจัดวางระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมอย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กร อันนำไปสู่การควบคุมกระบวนการทำงานต่างๆ เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป และเพื่อให้ผู้บริหาร พนักงาน ทราบและถือปฏิบัติ ดังนี้

๑. มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในที่ดีตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๖๑ และตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ แนวทางมาตรฐานสากล COSO ๒๐๑๓

๒. มีการติดตามประเมินผลระบบการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานการควบคุมภายใน รวมทั้งมีการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment: CSA) ถึงความเพียงพอ (Present) ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล (Functioning) แนวทางแผนการจัดการอย่างเป็นระบบและจัดทำรายงานการควบคุมภายใน อคส.

๓. สร้างวัฒนธรรมองค์กรและความตระหนักรู้ถึงการควบคุมภายใน เพื่อส่งเสริมพัฒนาความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีแก่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ

๔. ส่งเสริมการปฏิบัติงานแบบบูรณาการระหว่างการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

แนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการควบคุมภายใน สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมดำเนินงานของหนวยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

๑) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง และมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

๒) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์ และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

๓) หน่วยงานรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

๒) การระบุความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้ แหล่งที่มาของความเสี่ยงมาจากปัจจัยภายในและภายนอก และจะต้องครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง ๔ ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S: Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O:Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F: Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย (C: Compliance Risk) เมื่อสามารถระบุถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้นได้แล้ว ก็จะสามารถระบุได้ว่าความเสี่ยงนั้นจัดอยู่ในความเสี่ยงเรื่องใด และเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานใด

การระบุความเสี่ยง และสาเหตุในกระบวนกระปฏิบัติงาน ดังนี้

กระบวนการจัดการสารสนเทศและการสื่อสาร	
ความเสี่ยงที่ถูกระบุ	**สาเหตุ**
ระบบงานและเครือข่าย ไม่สามารถใช้งานได้ตามปกติ	๑. พึ่งพาเครือข่ายร่วมกับกระทรวงพาณิชย์ ๒. เกิดภัยพิบัติ เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม ๓. บุคลากรด้าน IT ขาดความรู้ความสามารถ ๔. ระบบถูกบุกรุก/คุมคามจากภายนอก เช่น Virus ,Hacker

ทั้งนี้สามารถดำเนินการระบุความเสี่ยงและสาเหตุไปได้พร้อมๆ กัน เมื่อรวบรวมความเสี่ยงปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ) ทั้งหมดได้แล้ว ก็จะนำมาทบทวนและรวบรวมให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ต่อไป

เทคนิคในการระบุความเสี่ยง (๑) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ KSF (KEY SUCCESS FACTOR : ปัจจัยแห่งความสำเร็จ) ที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายองค์กร (๒) การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมองเพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย (๓) การระบุความเสี่ยงโดยการใช้ Check List ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร (๔) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์จากการตั้งคำถาม “ WHAT – IF ”WHAT-IF-ANALYSIS) (๕) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

๓) การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ทราบว่าเป็นความเสี่ยงประเภทใด ความเสี่ยงลักษณะใด ความเสี่ยงระดับที่สูงเพียงใดที่องค์กร สามารถยอมรับ เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งมีผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และเสนอคณะกรรมการ อคส. เพื่อขออนุมัติ โดยคำนึงถึงปัจจัยในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ได้แก่ (๑) ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (๒) วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร (๓) ความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กร (๔) ปัจจัยภายในองค์กร มีมุมมองต่อความเสี่ยงอย่างไร รับความเสี่ยงได้ หรือไม่ยอมรับความเสี่ยง (๕) ปัจจัยภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กร มีความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนมากเพียงใด (๖) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สามารถกำหนดได้ทั้งแบบเชิงปริมาณและแบบเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของข้อมูลที่มีอยู่ในองค์กร

ขั้นตอนการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนหลัก ดังนี้

(๑) การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เกี่ยวกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

(๒) การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง (Top-down) โดยเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร

(๓) การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน (Bottom-up) จากการวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงขององค์กรในแต่ละด้าน

(๔) การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร โดย

ตัวอย่าง ๑ การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เชิงคุณภาพ

ประเภทของความเสี่ยง	ระดับที่ยอมรับได้	คำอธิบาย/แนวทางปฏิบัติ
ปฏิบัติการ (Operational)	ต่ำ	- ยอมรับความเสี่ยงได้ต่ำสำหรับเรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัย - ยอมรับความเสี่ยงได้ต่ำสำหรับเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติการในกระบวนการทำงานที่ดำเนินการอยู่เป็นประจำ
การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance)	ไม่ยอมรับเลย	- ไม่ยอมรับความเสี่ยงในการละเมิดกฎหมายหรือกฎระเบียบ - ไม่ยอมรับความเสี่ยงการละเมิดจรรยาบรรณพนักงาน โดยจะติดตามดูแลอย่างเข้มงวด
ตลาด (Market)	ต่ำ	- ยอมรับความเสี่ยงได้ต่ำสำหรับผลขาดทุนจากการบริหารเงิน (Treasury Operations) - การทำธุรกรรมเพื่อการเก็งกำไร (Speculative) สามารถทำให้ตามความจำเป็นเท่านั้น
กลยุทธ์ (Strategic)	ปานกลาง	- จัดให้มีเงินลงทุนเพื่อดำเนินโครงการใหม่ ๆ เพื่อการวิจัยและพัฒนา

ตัวอย่าง ๒ การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เชิงกึ่งปริมาณ

ประเภทของความเสี่ยง	ข้อความแสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
การขยายการดำเนินงาน	- รัฐวิสาหกิจจะไม่ขยายการดำเนินงานไปในธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักในระยะเวลา ๕ ปีข้างหน้า - รัฐวิสาหกิจไม่ต้องการให้เกิดการควบรวมกิจการกับหน่วยงานอื่น
คุณภาพของการบริการ	- รัฐวิสาหกิจมีความมุ่งมั่นในการให้บริการที่ดีที่สุดแก่ประชาชนผู้ใช้บริการและจะไม่ยอมให้คุณภาพการบริการลดลงต่ำกว่าคู่แข่ง
การเงิน	- รัฐวิสาหกิจไม่ต้องการให้อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio) มากกว่าหรือเท่ากับ ๒ ต่อ ๑
บุคลากร	- รัฐวิสาหกิจจะรักษาระดับความพึงพอใจของพนักงานและการให้สวัสดิการแก่พนักงานในระดับที่ไม่ต่ำกว่าของหน่วยงานอื่นๆ ในภาคอุตสาหกรรมเดียวกัน

๔) การประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่งหรือเรียกว่า ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงก็ได้ และผลกระทบ (Impact) ระดับความรุนแรงของผลเสียหายที่เกิดขึ้น จากความเสี่ยงและมีผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งเป็นได้ทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งเป็นผลกระทบทางด้านการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน โดยมีขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง ๗ ขั้นตอน ดังนี้

(๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง เป็นการกำหนดระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง ได้แก่ ผลกระทบที่เป็นตัวเงิน (Financial Measure) และผลกระทบที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Measure) โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคต ของความเสี่ยงแต่ละด้าน

(๒) การระบุผลกระทบความเสี่ยง (Impact) เป็นการระบุรายละเอียดของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อความเสี่ยงนั้นๆ เกิดขึ้นและจัดระดับของความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยเป็นการระบุถึงผลกระทบทางด้านการเงินเป็นหลัก เช่น ต่ำมาก ต่ำ ปานกลาง สูง และสูงมาก

(๓) การระบุโอกาสเกิดขึ้นของความเสี่ยง (Likelihood) เป็นการระบุถึงโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นๆ จะเกิดขึ้น จะพิจารณาได้จากสิ่งแวดล้อมจาการทำงาน ทักษะความสามารถ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานรวมถึงสถิติของเหตุการณ์ในอดีต เช่น ต่ำมาก ต่ำ ปานกลาง สูง และสูงมาก

(๔) การจัดระดับความเสี่ยงขั้นต้น (Gross Risk) เป็นการจัดระดับค่าของความเสี่ยงขั้นต้นแต่ละตัว ภายหลังจากการพิจารณาถึงการระบุความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง (ขั้นตอนที่ ๕) และการระบุโอกาสที่เกิดขึ้นของความเสี่ยง (ขั้นตอนที่ ๖) เช่น ต่ำ ปานกลาง สูง และสูงมาก

(๕) การระบุการควบคุมภายใน เป็นการสอบทานและพิจารณาทั้งการควบคุมภายในที่มีอยู่และการเพิ่มเติมการควบคุมภายในบางขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการระบุถึงระดับความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน

ตัวอย่าง : ระบบงานและเครือข่ายไม่สามารถใช้งานได้ตามปกติ	
การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Controls)	**การควบคุมที่ควรจะเพิ่มเติม (Additional Controls)**
๑.มีระบบรองรับ Back Up ข้อมูลเป็นรายงาน/รายสัปดาห์/รายเดือน ด้วย Hard disk และ tape ซึ่งนำไปเก็บไว้นอกสถานที่ ๒.มีระบบไฟสำรอง ๓.มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบทางด้านกายภาพในการทำงานของเครื่องแม่ข่าย/อุปกรณ์เครือข่าย	๑. จัดซื้อระบบ Firewall และจัดทำระบบ Log Management ตาม พ.ร.บ. ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. ๒๕๕๐ พร้อมทั้งปรับปรุงระบบเครือข่าย ๒.จัดทำแผนแม่บทด้าน IT ที่รองรับต่อกลยุทธ์และตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจอย่างเหมาะสม

เบื้องต้นที่ห้อง Data Center อย่างน้อยสัปดาห์ละ ๒-๓ ครั้ง ๔.จ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาปรับระบบ เมื่อมีปัญหาข้อขัดข้อง	

(๖) การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน จะพิจารณาในเรื่องความมีประสิทธิผลของการออกแบบการควบคุมภายใน และภาพรวมของประสิทธิผลของกิจกรรม และ/หรือระบบการควบคุมภายในนั้นๆ ที่จะสามารถลดโอกาสการเกิดความเสี่ยง และ/หรือการบรรเทาผลกระทบจากความเสี่ยงมากเพียงใด โดยพิจารณาจากความเสี่ยงขั้นต้น (Gross Risk) กับความเสี่ยงที่คงเหลือ (Residual Risk) ภายหลังจาการพิจารณาถึงการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน หรือ เช่น ควรปรับปรุง ปานกลาง และน่าพอใจ

(๗) การแก้ไข/เปลี่ยนแปลงระดับของความเสี่ยง จะพิจารณาสอบทานการจัดระดับของความเสี่ยงอีกครั้ง โดยการหารือกับผู้บริหารเกี่ยวกับรายละเอียดของความเสี่ยงต่างๆ ที่ได้ถูกระบุขึ้น ซึ่งอาจทำให้เกิดการทบทวน/แก้ไขการจัดระดับของความเสี่ยงได้

(๘) การระบุระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ(RESIDUAL RISK) เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ของระดับความเสี่ยงขั้น (ขั้นตอนที่ ๔) และประสิทธิภาพการควบคุมภายใน(ขั้นตอนที่ ๕,๖) เช่น ต่ำ ปานกลาง สูง และสูงมาก *(การประเมินความเสี่ยงในขั้นตอนที่ ๑ – ๘ จะจัดทำลงในแบบทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register)*

(๙) การจัดเรียงระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Risk Profile) เมื่อจัดทำทะเบียนความเสี่ยงและประเมินระดับความเสี่ยงคงเหลือแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการนำความเสี่ยงคงเหลือมาจัดเรียงลำดับ (Risk Profile) ในการพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงระดับองค์กรผู้บริหารจะ ต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร และต้องระลึกไว้ด้วยว่า วัตถุประสงค์ของการพิจารณาความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้นไม่ใช่การกำจัดความเสี่ยงที่เหลืออยู่ทั้งหมด แต่เพื่อทำให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยมีต้นทุนการจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การจัดการความเสี่ยงคงเหลือ และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๕) การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

หลักเกณฑ์

มีการกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้เหมาะสมและสอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และช่วงความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

แนวทางปฏิบัติ

๑) องค์กรควรพิจารณาแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง ๔ แนวทาง คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดลดความเสี่ยง การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง ทั้งนี้ควรพิจารณาถึงความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลจาการตอบสนองต่อความความเสี่ยงเดิม

วิธีการปฏิบัติ

ผู้บริหารองค์การคลังสินค้าควรพิจารณากำหนดแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง และจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง ดังนี้

(๑) ศึกษาวิเคราะห์ความเสี่ยงแต่ละข้อ ระดับความเสี่ยง สาเหตุและที่มาของความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ให้เน้นไปที่สาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยง

(๒) พิจารณาแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง ๔ แนวทาง

(๓) วางแผนและปรึกษาร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่องค์กรจะเลือกดำเนินการ

(๔) กำหนดเวลาในการดำเนินงานที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) วางแผนจัดการความเสี่ยงให้ชัดเจน

(๕) กำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ผู้รับผิดชอบในการกำหนดรายละเอียดของแผนจัดการความเสี่ยงของกิจกรรมการควบคุมที่จำเป็น รวมถึงงบประมาณที่จำเป็นในการดำเนินการ

(๖) ผู้รับผิดชอบต้องกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสาเหตุของความเสี่ยง โดยพิจารณามาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบัน แผนจัดการความเสี่ยงไม่ควรเป็นกิจกรรมที่ทำอยู่แล้วในปัจจุบัน แต่ควรเป็นกิจกรรมที่ต้องจัดให้มีขึ้นเพิ่มเติม

(๗) นำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาอนุมัติตามลำดับขั้น และถ่ายทอดให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและนำไปปฏิบัติ รวมถึงจัดให้มีการติดตามความคืบหน้าของการนำแผนการจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติด้วย

(๘) การตอบสนองต่อความเสี่ยงควรทำอย่างต่อเนื่อง และมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและทันต่อเหตุการณ์

กลยุทธ์การตอบสนองต่อความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง

กลยุทธ์/แนวทาง	ความหมายของกลยุทธ์และการปฏิบัติ
การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance)	ยอมรับความเสี่ยง โดยไม่มีการดำเนินการใดๆ เพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ • ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น *การติดตามความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ*
การลดความเสี่ยง (Reduction)	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องดำเนินการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือทั้งสองอย่าง โดยจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลดความเสี่ยงการตอบสนองความเสี่ยงลักษณะนี้ โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางธุรกิจในทุกๆ วัน • ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น

	การปรับปรุงและพัฒนานโยบายและกระบวนการ การลงทุนในระบบสารสนเทศ/ Software/อุปกรณ์ การแก้ไขกระบวนการทางธุรกิจใหม่
การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Sharing)	การถ่ายโอนหรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่นเพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือลดผลกระทบ เช่น การซื้อประกัน การซื้ออนุพันธ์ทางการเงินเพื่อป้องกันความเสี่ยง (Hedging) การใช้ผู้รับเหมา หรือผู้รับจ้าง อย่างไรก็ตามการถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่นอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่เนื่องจากบุคคลหรือองค์กรอื่นนั้น อาจไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล หรือไม่รับรู้ถึงหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว • ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น *การทำประกันภัยโรงงาน การทำ Hedging การร่วมทุนกับบริษัทอื่น*
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance)	ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกี่ยวกับการหยุดสายการผลิต การยกเลิกการขยายตลาดในภูมิภาค หรือการขายหน่วยงาน (Spin off) • ตัวอย่างการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์นี้ เช่น *การหยุดและเลิกการดำเนินกิจการ การปรับปรุงวัตถุประสงค์เริ่มแรกของธุรกิจหรือแผนกลยุทธ์*

๒) รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการตอบสนองต่อความเสี่ยง โดยการพิจารณาถึงผลกระทบ และโอกาสเกิดค่าใช้จ่ายในการจัดการความเสี่ยง ผลประโยชน์ที่ได้รับ และระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ขององค์กร (Residual Risk)

๓) ในการเลือกแนวทางต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาความสมดุลของต้นทุนที่ต้องใช้ในการตอบสนองต่อความเสี่ยง และผลได้จาการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาหลายๆ แนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยง เนื่องจาการตอบสนองต่อความเสี่ยงสามารถประยุกต์ใช้ต่อความเสี่ยงแต่ละรายความเสี่ยง หรือการตอบสนองต่อความเสี่ยงหลายๆ ความเสี่ยงในการดำเนินการเดียวกัน

๔) องค์กรควรกำหนดแนวทางการเลือกสรรและการจัดลำดับความสำคัญให้ชัดเจนถึงแนวทางต่างๆที่องค์กรเลือกใช้ในการตอบสนองต่อความเสี่ยง

๖) การกำหนดตัวชี้วัดระดับความเสี่ยง (IT Risk Indicator) และจัดให้มีการติดตามรายงานผล

ตัวชี้วัด

(๑) ประกาศนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ขององค์การคลังสินค้า

(๒) ประกาศนโยบายและแนวปฏิบัติการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์กร (Governance Risk and Compliance : GRC)

(๓) ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI : Key Risk Indicator) คือ มาตรวัดหรือจุดเตือนภัย (Trigger Point) ของระดับหรือสถานะความเสี่ยง เพื่อใช้ประเมินสถานะของความเสี่ยงและประสิทธิผลของแผนบริหารความเสี่ยงและต้องสอดคล้องกับ Risk Appetite และ Risk Tolerance และ

มีการติดตามรวบรวม รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี และแผนการควบคุมภายใน (ทั้งโครงการ/กระบวนการ) ต่อคณะอนุกรรมการฯ รายไตรมาส ดังนี้

- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMC) รายงานเพื่อทราบ
- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMS) รายงานเพื่อพิจารณา

๒.๕ กระบวนการถ่ายทอดการสื่อสารหลักการกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance guiding principle Communications)

เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และได้ผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ จึงมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครบทุกกลุ่มที่สำคัญของกระบวนโดยใช้ ๗ หลักการ ตาม ISO/IEC ๒๖๐๐๐ และวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามแนวคิดการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย AA๑๐๐๐ เพื่อจัดทำแผนการถ่ายทอดสื่อสารหลักการกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

แนวปฏิบัติ

๑) วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกของกระบวนการที่สำคัญด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การคลังสินค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการที่สำคัญด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (๑๖ กระบวนการ) ดังนี้

- **กำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การคลังสินค้า (อคส.)**

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การคลังสินค้า (อคส.)	
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	**นิยาม**
๑. กลุ่มคณะกรรมการ	กลุ่มบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย และมีเป้าหมายร่วมกันกับองค์การคลังสินค้า เช่น คณะกรรมการองค์การคลังสินค้า คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ขององค์การคลังสินค้า โดยมีตัวแทนคณะกรรมการองค์การคลังสินค้าหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่ได้รับมอบหมายเป็นองค์ประกอบ
๒. กลุ่มบุคลากร อคส.	บุคลากรผู้ที่มีหน้าที่บริหาร และบุคลากรผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติงาน ขององค์การคลังสินค้า เช่น ผู้อำนวยการคลังสินค้า รองผู้อำนวยการองค์การคลังสินค้า ผู้ช่วยผู้อำนวยการองค์การคลังสินค้า ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง สหภาพแรงงาน เป็นต้น
๓. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	ผู้มีอำนาจตามกฎหมายในการกำกับดูแล ให้การอนุมัติ/อนุญาต/เห็นชอบ หรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงานขององค์การคลังสินค้า เช่น กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กระทรวงพาณิชย์ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ สำนักงานคณะกรรมการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล สำนักงานอัยการสูงสุด สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เป็นต้น
๔. กลุ่มสถาบันการเงิน	องค์กร สถาบันการเงิน ที่มีส่วนในการทำธุรกรรมการเงิน กับองค์การคลังสินค้า
๕. กลุ่มพันธมิตร คู่ค้า	กลุ่มที่ดำเนินงานร่วมกับองค์การคลังสินค้า ตามที่ได้ทำสัญญาหรือข้อตกลงร่วมกันไว้ เช่น ผู้รับเหมา ที่ปรึกษา สถาบันการศึกษาสถาบันวิจัย กรมราชทัณฑ์ ผู้ประกอบการ บริษัทผู้รับจ้าง เป็นต้น
๖. กลุ่มลูกค้า	กลุ่มผู้ซื้อสินค้าหรือผู้มาใช้บริการจากกิจการขององค์การคลังสินค้า

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การคลังสินค้า (อคส.)	
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	**นิยาม**
๗. กลุ่มสื่อมวลชน	บุคคลผู้ประกอบวิชาชีพสื่อมวลชน หรือบุคลหรือคณะบุคคลไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลหรือไม่ก็ตามที่ประกอบกิจการสื่อสารมวลชน ซึ่งหน้าที่เป็นสื่อกลางในการนำข่าวสาร และเนื้อหาสาระทุกประเภท ไปสู่มวลชนเพื่อสาธารณะ ไม่ว่าจะอยู่ในรูปสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ สื่อดิจิทัล หรือในรูปอื่นใดที่สามารถสื่อความหมายให้ประชาชนทราบได้เป็นการทั่วไป

- **กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการที่สำคัญด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (๑๖ กระบวนการ)**

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการที่สำคัญด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (๑๖ กระบวนการ)	
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	**นิยาม**
๑. กลุ่มคณะกรรมการ	หมายถึง คณะกรรมการ อคส. ,คณะอนุกรรมการด้านดิจิทัล ,คณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยงและควบคุมภายใน ,คณะอนุกรรมการกฎหมาย และแก้ไข ปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ,คณะทำงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ อคส. และคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่ได้รับคำสั่งแต่งตั้ง
๒. กลุ่มบุคลากร อคส.	หมายถึง ผู้อำนวยการ อคส. (ผอก.) ,รองผู้อำนวยการ (กำกับดูแลสำนักเทคโนโลยีดิจิทัล ,ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (กำกับดูแลสำนักเทคโนโลยีดิจิทัล) ผู้บริหาร (ผอ.สำนัก/หน.ส่วนงาน) พนักงาน ลูกจ้าง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแต่ละกระบวนการ
๓. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	หมายถึง กระทรวง/หน่วยงาน/องค์กรภาครัฐต่างๆ เช่น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสากิจ ,ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักปลัดกระทรวงพาณิชย์ ,สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ,สำนักงานคณะกรรมการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ,สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล
๔. กลุ่มพันธมิตร คู่ค้า	หมายถึง หน่วยงาน/องค์กร หรือบุคคลที่ทำความบันทึกข้อตกลง,ความร่วมมือกับ อคส. ,บริษัทคู่สัญญาจัดซื้อจัดจ้าง เช่น บริษัทผู้รับจ้างพัฒนา/บำรุงรักษาระบบสารสนเทศ

- **การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก อคส. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (๑๖ กระบวนการ) ประกอบด้วย**

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการการกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (๑๖ กระบวนการ)**
๑. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ประกอบด้วย คณะกรรมการ /บุคลากร อคส.	
๑. กลุ่มคณะกรรมการ	- คณะกรรมการองค์การคลังสินค้า (บอร์ด อคส.) - คณะอนุกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดการความรู้และนวัตกรรม (บอร์ด DT) - คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMC) - คณะอนุกรรมการกฎหมาย และแก้ไข ปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ - คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMS) - คณะทำงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ - คณะกรรมการพัฒนาประสิทธิภาพ Core Business Enablers - คณะทำงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า - คณะผู้บริหาร (Executive Committee)

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการการกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (๑๖ กระบวนการ)**
๑. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ประกอบด้วย คณะกรรมการ /บุคลากร อคส.	
๒. กลุ่มบุคลากร อคส.	- ผู้อำนวยการองค์การคลังสินค้า (ผอก.) (DCIO) - รองผู้อำนวยการ (กำกับดูแลสำนักเทคโนโลยีดิจิทัล) - ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (กำกับดูแลสำนักเทคโนโลยีดิจิทัล) - ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีดิจิทัล (สทด.) และผอ.ทุกสำนัก - หัวหน้าส่วนงาน (สงพท./สงบข.) และหัวหน้าส่วนงานทุกส่วนงาน - พนักงาน ลูกจ้าง อคส.
๒. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ประกอบด้วย กระทรวง/หน่วยงาน/องค์กรภาครัฐต่างๆ /บริษัทคู่สัญญากับ อคส.	
๑. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสากิจ (สคร.) - ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักปลัดกระทรวงพาณิชย์ - สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (สพธอ.) - สำนักงานคณะกรรมการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (สกมช.) - สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สพร.) - หน่วยงาน/องค์กร หรือบุคคลที่ทำความบันทึกข้อตกลง,ความร่วมมือ กับ อคส.
๒. กลุ่มพันธมิตร คู่ค้า	- บริษัทผู้รับจ้างพัฒนา/บำรุงรักษาระบบสารสนเทศ เช่น บริษัท ไอทีซันคอร์ปอเรชั่น จำกัด , บริษัท จีเนียส-ทรี จำกัด ,บริษัท จิ๊กซอว์ อินโนเวชั่น จำกัด ,บริษัท บิซโพเทนเชียล จำกัด ,บริษัท โปรเฟสชั่นแนล เซอร์วิส โพรไวเดอร์ จำกัด , บริษัท ธาส เอ็นจิเนียริ่ง บิส จำกัด - ที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

- **ระบุความต้องการหรือความคาดหวังของผู้ส่วนเสียภายในและภายนอก อคส. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (๑๖ กระบวนการ) ประกอบด้วย**

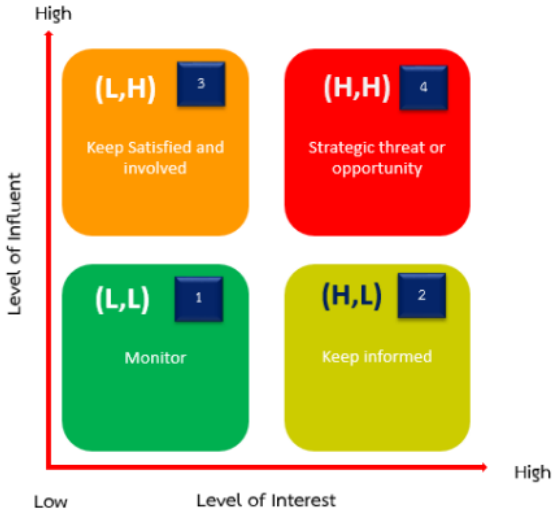
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	ความต้องการ/ความคาดหวัง
- คณะกรรมการองค์การคลังสินค้า	- พิจารณาเห็นชอบกฎบัตรคณะอนุกรรมการด้านดิจิทัล - พิจารณาเห็นชอบโครงการและงบประมาณด้านดิจิทัล - พิจารณาลงนามประกาศนโยบายการกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ประจำปี - รับทราบการทบทวนแผนพัฒนาดิจิทัล ๕ ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี - รับรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการด้านดิจิทัล - แต่งตั้งคณะอนุกรรมการต่างๆ
- คณะอนุกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดการความรู้และนวัตกรรม (บอร์ด DT) - คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMC) - คณะอนุกรรมการกฎหมาย และแก้ไข ปรับปรุง กฎระเบียบ ข้อบังคับ - คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMS) - คณะทำงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ - คณะกรรมการพัฒนาประสิทธิภาพ Core Business Enablers - คณะทำงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า	- ดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลขององค์กร สอดคล้องนโยบายต่างๆ - ดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	ความต้องการ/ความคาดหวัง
- คณะผู้บริหาร (Executive Committee)	
- ผู้อำนวยการ อคส. (DCIO)	- นำเสนอเรื่องเพื่อพิจารณา และรายงานเพื่อทราบ ด้านดิจิทัล - พิจารณาอนุมัติแผนงาน/โครงการและงบประมาณด้านดิจิทัล - เห็นชอบแผนพัฒนาดิจิทัลฯ และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ
- รองผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ (กำกับดูแลสำนักเทคโนโลยีดิจิทัล)	- ติดตาม ลงนามประกาศนโยบายด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ,คู่มือ , และแนวทางการกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล - การรายงานผลการดำเนินงาน / การเสนอเพื่อพิจารณา / รับทราบ
- ผอ.สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล - หน.ส่วนงานพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล - หน.ส่วนงานบริหารระบบฐานข้อมูลและอุปกรณ์ - ทุกหน่วยงาน	- มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนที่เกี่ยวข้องของแต่ละกระบวนการ - ดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสากิจ	- มีกระบวนการที่สอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ให้สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
หน่วยงานภาครัฐ	- ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือ /ให้ข้อเสนอแนะ /ร่วมโครงการ
- บริษัทผู้รับจ้างพัฒนา/บำรุงรักษาระบบสารสนเทศ - ที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	- ให้ข้อมูลการประเมินราคางบประมาณ ที่ถูกต้อง - ให้คำปรึกษา /มีส่วนร่วม/ร่วมมือ - ให้บริการดูแลแก้ไขปัญหา ด้าน SW/HW และส่งมอบระบบและอุปกรณ์

- **การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

พิจารณาความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากระดับของอิทธิพล (Influent) และระดับของความสนใจ (interest) โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

ระดับของอิทธิพล (Influent)	คำอธิบาย
สูง (High)	- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ ขององค์กรข้อร้องเรียนต้องนำมาบริหารจัดการโดยเร่งด่วน
ต่ำ (Low)	- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ ขององค์กรข้อร้องเรียนพิจารณานำมาบริหารจัดการตามลำดับความสำคัญ
ระดับของความสนใจ (interest)	**คำอธิบาย**
สูง (High)	• ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสนใจติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ
ต่ำ (Low)	• ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสนใจติดตามการดำเนินงานเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบ



การวิเคราะห์

ลำดับ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รายละเอียด
๑	Monitor ติดตามเฝ้าระวัง (L,L)	หมายถึง เป็นผู้มีอำนาจ หรือ มีอิทธิพลน้อย และให้ความสนใจต่อองค์กรน้อย แต่องค์กร จำเป็นต้องใส่ใจติดตามความเคลื่อนไหว และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ เพื่อให้สามารถแก้ไขได้อย่างทันท่วงที โดยเฝ้าระวังผลกระทบตามความเหมาะสม
๒	Keep Informed สื่อสารอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (H,L)	หมายถึง กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความสนใจในองค์กร แต่ไม่มีอำนาจ หรือ มีอิทธิพลกับองค์กร แต่องค์กรควรจะต้องแจ้งข่าวสารหรือ ข้อมูลเพื่อเป็นการติดต่อกับคนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวไว้ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือและการสนับสนุนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะนำมาสู่ความสำเร็จ โดยให้คำปรึกษา/แนะนำให้ข้อมูลอย่างเหมาะสม
๓	Keep Satisfied and Involved ทบทวนมาตรการ การควบคุมการจัดการ (L,H)	หมายถึง กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่มีความสนใจในองค์กร แต่มีอำนาจหรือมีอิทธิพลต่อองค์กร ควรจะมีการดำเนินงานแบบหลีกเลี่ยงการกระทบกระทั่งหรือการกระทำที่จะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ไม่พอใจ เพื่อไม่ให้มาต่อต้านหรือขัดขวางการดำเนินงาน และเพื่อให้เกิดความพึงพอใจเพิ่มขึ้น
๔	Strategic threat or opportunity ดำเนินการเชิงรุก (H,H)	หมายถึง กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สนใจในองค์กรมาก และมีอำนาจหรืออิทธิพลต่อองค์กรมาก เป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การดำเนินโครงการสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากมีทั้งการให้ความสนใจในตัวโครงการและมีอำนาจที่จะชักนำผู้อื่นให้คล้อยตามได้ ซึ่งสามารถทำให้โครงการดำเนินการอย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น ต้องดำเนินการพูดคุยเจรจาเพื่อให้ได้ความต้องการในการเสริมสร้างความพึงพอใจสูงสุด

- **แนวทางการกำหนดระดับ (Levels) และรูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

ลำดับ	ระดับการเข้าร่วม	รูปแบบ/วิธีการ
๑	ไม่มีการสื่อสารเชิงรุก	Email, website, สื่อต่างๆ
๒	การติดตาม	เอกสารการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกลุ่มเป้าหมายจากหน่วยงานอื่นๆ
๓	สนับสนุน	หน่วยงานตามโครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล,ช่องทาง Social Media องค์กร เช่น Facebook PWO , Line Group
๔	การให้ข้อมูล	การประชุม/สัมมนา , Email ,website
๕	การเจรจา	พันธมิตรภาครัฐและภาคเอกชน
๖	ให้คำปรึกษา	แบบสอบถาม ,การ Workshop ,การประชุม Focus Group
๗	การเจรจาต่อรอง	เจรจาต่อรองผ่านสหภาพแรงงาน
๘	การมีส่วนร่วม	ประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย ,ที่ปรึกษา ,Focus Group ,ผ่านออนไลน์
๙	ร่วมมือ	ร่วมโครงการ ,ร่วมดำเนินการโครงการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย
๑๐	ให้อำนาจ	การรวมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการกำกับดูแลกลยุทธ์และการดำเนินงาน

ตารางการประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของแต่ละกระบวนการเพื่อจัดทำแผนการถ่ายทอดสื่อสารหลักด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ๑๖ กระบวนการ

ติดตามเฝ้าระวัง (L,L)	สื่อสารอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (H,L)	ทบทวนมาตรการการควบคุมการจัดการ (L,H)	ดำเนินการเชิงรุก (H,H)	ความต้องการ / ความคาดหวัง	กระบวนการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (๑๖ กระบวนการ)															
					๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	๑๑	๑๒	๑๓	๑๔	๑๕	๑๖
		คณะกรรมการ อคส.		- เห็นชอบกฎบัตรคณะอนุกรรมการด้านดิจิทัล, เห็นชอบประกาศนโยบายการกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล, เห็นชอบโครงการและงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัล, รับทราบแผนปฏิบัติการดิจิทัล (ระยะยาว) พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ (สำหรับปี ๒๕๖๙) และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๙, รับรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการฯ	✓	✓		✓	✓						✓				✓	✓
		คณะอนุกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดการความรู้และนวัตกรรม		- ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการดิจิทัล (ระยะยาว) พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐ (สำหรับปี ๒๕๖๙) และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ, ให้ความเห็นชอบแนวทางการกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ประจำปี ๒๕๖๙, กำกับและติดตามผลการดำเนินงาน ตาม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางการประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของแต่ละกระบวนการเพื่อจัดทำแผนการถ่ายทอดสื่อสารหลักด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ๑๖ กระบวนการ

ติดตามเฝ้าระวัง (L,L)	สื่อสารอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (H,L)	ทบทวนมาตรการการควบคุมการจัดการ (L,H)	ดำเนินการเชิงรุก (H,H)	ความต้องการ / ความคาดหวัง	กระบวนการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (๑๖ กระบวนการ)															
					๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	๑๑	๑๒	๑๓	๑๔	๑๕	๑๖
				แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาว แผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปี และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการ อคส.																	
		คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMC)		ดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลขององค์กร สอดคล้อง นโยบายต่างๆ และดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด	✓							✓	✓	✓				✓		
		คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMS)		ดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลขององค์กร สอดคล้อง นโยบายต่างๆ และดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด	✓							✓	✓	✓				✓		
		คณะอนุกรรมการกฎหมาย และแก้ไขปรับปรุง กฎ ระเบียบข้อบังคับ		ดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลขององค์กร สอดคล้อง นโยบายต่างๆ และดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		คณะกรรมการพัฒนาประสิทธิภาพ Core Business Enablers		- ดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลขององค์กร สอดคล้อง นโยบายต่างๆ และดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางการประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของแต่ละกระบวนการเพื่อจัดทำแผนการถ่ายทอดสื่อสารหลักด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ๑๖ กระบวนการ

ติดตามเฝ้าระวัง (L,L)	สื่อสารอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (H,L)	ทบทวนมาตรการการควบคุมการจัดการ (L,H)	ดำเนินการเชิงรุก (H,H)	ความต้องการ / ความคาดหวัง	กระบวนการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (๑๖ กระบวนการ)															
					๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	๑๑	๑๒	๑๓	๑๔	๑๕	๑๖
		คณะทำงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ		ดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลขององค์กร สอดคล้อง นโยบายต่างๆ และดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด	✓													✓		
		คณะทำงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า		ดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลขององค์กร สอดคล้อง นโยบายต่างๆ และดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			ผู้อำนวยการ อคส. (DCIO)	นำเสนอเรื่องเพื่อพิจารณาและรายงานเพื่อทราบ ด้านดิจิทัล ต่อคณะกรรมการ อคส. ,อนุมัติแผนงาน/โครงการและงบประมาณด้านดิจิทัล,เห็นชอบแผนพัฒนาดิจิทัลฯ และแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ ,เห็นชอบประกาศนโยบายและคู่มือด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (กำกับดูแลสำนักเทคโนโลยีดิจิทัล)		- ติดตาม ลงนามประกาศนโยบายด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ,คู่มือ และแนวทางการกำกับดูแลการบริหารจัดการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางการประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของแต่ละกระบวนการเพื่อจัดทำแผนการถ่ายทอดสื่อสารหลักด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ๑๖ กระบวนการ

ติดตามเฝ้าระวัง (L,L)	สื่อสารอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (H,L)	ทบทวนมาตรการการควบคุมการจัดการ (L,H)	ดำเนินการเชิงรุก (H,H)	ความต้องการ / ความคาดหวัง	กระบวนการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (๑๖ กระบวนการ)														
					๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	๑๑	๑๒	๑๓	๑๔	๑๕	๑๖
				เทคโนโลยีดิจิทัล / การรายงานผลการดำเนินงาน / การเสนอเพื่อพิจารณา / รับทราบ																
	ผอ.สำนักเทคโนโลยีดดิจิทัล			- ดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนที่เกี่ยวข้องของแต่ละกระบวนการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	หน.ส่วนงานพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล			- ดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนที่เกี่ยวข้องของแต่ละกระบวนการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	หน.ส่วนงานบริหารระบบฐานข้อมูลและอุปกรณ์			- ดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนที่เกี่ยวข้องของแต่ละกระบวนการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางการประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของแต่ละกระบวนการเพื่อจัดทำแผนการถ่ายทอดสื่อสารหลักด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ๑๖ กระบวนการ

ติดตามเฝ้าระวัง (L,L)	สื่อสารอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (H,L)	ทบทวนมาตรการการควบคุมการจัดการ (L,H)	ดำเนินการเชิงรุก (H,H)	ความต้องการ / ความคาดหวัง	กระบวนการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (๑๖ กระบวนการ)														
					๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	๑๑	๑๒	๑๓	๑๔	๑๕	๑๖
	ทุกส่วนงาน			- ดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ		- มีกระบวนการที่สอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ให้สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	บริษัทผู้รับจ้างพัฒนา/บำรุงรักษาระบบสารสนเทศ			ให้ข้อมูลการประเมินราคางบประมาณ ที่ถูกต้อง และให้บริการดูแลแก้ไขปัญหาด้าน SW/HW และส่งมอบระบบและอุปกรณ์	✓	✓		✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓		✓	✓

๒) จัดทำแผนถ่ายทอดการสื่อสารหลักกระบวนการกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย

- ระบุกระบวนและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
- ระบุผู้รับผิดชอบการถ่ายทอดสื่อสาร
- ระบุผู้รับสาร
- ระบุรูปแบบวิธีการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสาร วัตถุประสงค์

๓) วิธีการสื่อสารในองค์กร ประกอบด้วย

- การสื่อสารที่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีกระบวน ขั้นตอน เป็นลักษณะของคำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ ป้ายประชาสัมพันธ์ เป็นการถ่ายทอดจากผู้บริหารสู่พนักงานตามลำดับชั้น
- การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลในองค์กรที่รู้จักเป็นการส่วนตัว มีความสนิทสนม เป็นการสื่อสารแบบการพบปะพูดคุยสนทนากัน การขอคำปรึกษากันในงานสังสรรค์ การส่งข้อความทางช่องทาง Social Media

๔) กำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance guiding principle Communications)

- เพื่อเป็นการถ่ายทอดทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่จัดทำขึ้นให้มีประสิทธิภาพ เป็นการถ่ายทอดจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติตามลำดับชั้น
- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจ ในกรอบและกระบวนการการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลได้ง่าย และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้

๕) จัดทำสื่อเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน และระหว่างองค์กร ดังนี้

- เอกสารบันทึกเวียนแต่ละสำนัก
- ระบบอินเตอร์เน็ต อคส. (www.pwo.co.th)
- ระบบอินทราเน็ต อคส. (www.pwo.co.th/pwo_intra)
- ระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) (km.pwo.co.th)
- กิจกรรม RM DAY (ชื่อกิจกรรมอาจมีการเปลี่ยนแปลง)
- ติดประกาศที่บอร์ดประชาสัมพันธ์
- ช่องทาง Social Media องค์กร เช่น Facebook PWO , Line Group
- การจัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจให้พนักงาน และลูกจ้างของ อคส.

๖) ประเมินผลการดำเนินการ และนำผลประเมินเข้าสู่กระบวนการทบทวนอย่างน้อยปีละ ครั้ง ๑ ตัวชี้วัด

- ผลการประเมินการรับรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- แผนการถ่ายทอดการสื่อสารหลักกระบวนการกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
- รายงานผลการถ่ายทอดการสื่อสารหลักกระบวนการกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ตารางแผนการถ่ายทอดสื่อสารกระบวนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (๑๖ กระบวนการ)

ผู้รับผิดชอบการถ่ายทอดสื่อสาร	ผู้รับสาร ภายใน/ภายนอก	ระดับการเข้าร่วม	รูปแบบ/วิธีการ/ช่องทางการสื่อสาร				ประเมินการรับรู้	
			รูปแบบ/วิธีการ	ภายใน	ภายนอก	ระยะเวลา	รูปแบบ/วิธีการ	ระยะเวลา
สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล	คณะกรรมการ อคส.	ให้อำนาจ	รับรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการต่างๆ / การเสนอเพื่อพิจารณา / รับทราบ	ประชุม On site	ประชุม Online และ On site	ประชุมรายเดือน	เห็นชอบ/รับทราบ/แต่งตั้งคณะต่างๆ	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ
	คณะอนุกรรมการจัดการความรู้นวัตกรรมเทคโนโลยี และการพัฒนาองค์กร	ให้อำนาจ	การรายงานผลการดำเนินงาน / การเสนอเพื่อพิจารณา / รับทราบ	ประชุม On site	ประชุม Online และ On site	ประชุมรายเดือน	กำกับดูแล ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะ / รับทราบผลการดำเนินงานด้านดิจิทัล	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ
	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMC)	ให้อำนาจ	การรายงานผลการดำเนินงาน / การเสนอเพื่อพิจารณา / รับทราบ	ประชุม On site	ประชุม Online และ On site	ประชุมรายไตรมาส	เห็นชอบ/รับทราบ	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ
	คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMS)	ให้อำนาจ	การรายงานผลการดำเนินงาน / การเสนอเพื่อพิจารณา / รับทราบ	ประชุม On site	ประชุม Online และ On site	ประชุมรายไตรมาส	เห็นชอบ/รับทราบ	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ

ผู้รับผิดชอบการถ่ายทอดสื่อสาร	ผู้รับสาร ภายใน/ภายนอก	ระดับการเข้าร่วม	รูปแบบ/วิธีการ/ช่องทางการสื่อสาร				ประเมินการรับรู้	
			รูปแบบ/วิธีการ	ภายใน	ภายนอก	ระยะเวลา	รูปแบบ/วิธีการ	ระยะเวลา
	คณะอนุกรรมการกฎหมาย และแก้ไขปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	ให้อำนาจ	การรายงานผลการดำเนินงาน / การเสนอเพื่อพิจารณา / รับทราบ	ประชุม On site	ประชุม Online และ On site	ประชุมรายไตรมาส	เห็นชอบ/รับทราบ	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ
	คณะทำงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	การมีส่วนร่วม	รายงานผลการทบทวนเพื่อพิจารณา	ประชุม On site	-	ประชุมปีละ ๑ ครั้ง	รับทราบ	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ
	คณะกรรมการพัฒนาประสิทธิภาพ Core Business Enablers	การมีส่วนร่วม	รายงานผลการทบทวนเพื่อพิจารณา	ประชุม On site	-	ประชุมปีละ ๑ ครั้ง	รับทราบ	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ
	คณะทำงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า	การมีส่วนร่วม	รายงานผลการทบทวนเพื่อพิจารณา	ประชุม On site	-	ประชุมรายไตรมาส	รับทราบ	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ
	คณะผู้บริหาร (Executive Committee)	สนับสนุน	การรายงานผลการดำเนินงาน	ประชุม On site	-	ประชุมทุกเดือน	เห็นชอบ/รับทราบ/ให้ความเห็น	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ
	ผู้อำนวยการ อคส. (DCIO)	ให้อำนาจ	การรายงานผลการดำเนินงาน / การเสนอเพื่อพิจารณา / รับทราบ	ประชุม On site	-	ประชุมรายเดือน	เห็นชอบ/รับทราบ	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ
	รองผู้อำนวยการ (กำกับดูแลสำนักเทคโนโลยี	ติดตามสนับสนุน	การรายงานผลการดำเนินงาน / การ	ประชุม On site	-	ประชุมรายเดือน	เห็นชอบ/รับทราบ/ให้ความเห็น	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ

ผู้รับผิดชอบการถ่ายทอดสื่อสาร	ผู้รับสาร ภายใน/ภายนอก	ระดับการเข้าร่วม	รูปแบบ/วิธีการ/ช่องทางการสื่อสาร				ประเมินการรับรู้	
			รูปแบบ/วิธีการ	ภายใน	ภายนอก	ระยะเวลา	รูปแบบ/วิธีการ	ระยะเวลา
	ดิจิทัล)		เสนอเพื่อพิจารณา / รับทราบ					
	ผอ.สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล	ติดตาม สนับสนุน	การรายงานผลการดำเนินงาน / การเสนอเพื่อพิจารณา / รับทราบ	ประชุม On site	-	ประชุมรายเดือน	เห็นชอบ/รับทราบ/ให้ความเห็น	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ
	หน.ส่วนงานพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	ร่วมมือ	รายงานผล ร่วมประชุม	ประชุม On site	-	ประชุมรายเดือน	รับทราบ	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ
	หน.ส่วนงานบริหารระบบฐานข้อมูลและอุปกรณ์	ร่วมมือ	รายงานผล ร่วมประชุม	ประชุม On site	-	ประชุมรายเดือน	รับทราบ	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ
	ทุกส่วนงาน	ให้คำปรึกษา	บันทึกเวียนเพื่อให้ทุกส่วนงานทำแบบให้ข้อเสนอแนะแผนพัฒนาดิจิทัล/แผนปฏิบัติการดิจิทัล/ทำแบบสอบถาม และเชิญเข้าร่วม Workshop	ให้ข้อเสนอแนะ ,ทำแบบสอบถาม , workshop	-	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ	แบบสำรวจความพึงพอใจ / แบบสำรวจการประเมินการรับรู้ข้อมูลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แผนผพัฒนาดิจิทัล / กฎบัตร/นโยบาย /คู่มือ	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ

ผู้รับผิดชอบการถ่ายทอดสื่อสาร	ผู้รับสาร ภายใน/ภายนอก	ระดับการเข้าร่วม	รูปแบบ/วิธีการ/ช่องทางการสื่อสาร				ประเมินการรับรู้	
			รูปแบบ/วิธีการ	ภายใน	ภายนอก	ระยะเวลา	รูปแบบ/วิธีการ	ระยะเวลา
	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	ให้ข้อมูล	การรายงานผลการดำเนินงาน/ให้ข้อเสนอแนะ	-	เว็บไซต์ / Email หรือหนังสือภายนอก	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ	เผยแพร่	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ
	หน่วยงานภาครัฐ	ให้ข้อมูล / ร่วมมือ	ให้ข้อมูลที่ถูกต้องน่าเชื่อถือ /ให้ข้อเสนอแนะ	-	เว็บไซต์ / Email หรือหนังสือภายนอก	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ	เผยแพร่	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ
	บริษัทผู้รับจ้างพัฒนา/บำรุงรักษาระบบสารสนเทศ	การเจรจาและการให้ข้อมูล	การขอข้อมูลจากพันธมิตรภาครัฐและภาคเอกชน ข้อมูลถูกต้องน่าเชื่อถือ	-	เว็บไซต์ / Email หรือหนังสือภายนอก	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ	เผยแพร่ / งานประชุม	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ
		ให้คำปรึกษา /มีส่วนร่วม/ ร่วมมือ	ปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อตกลงอย่างเป็นธรรม/ ทำแบบสอบถาม และเชิญเข้าร่วม Workshop	-	เว็บไซต์ / Email หรือหนังสือภายนอก /ทำแบบสอบถามการรับรู้ข้อมูลด้านเทคโนโลยี	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ	เผยแพร่ / งานประชุม	ก่อนเริ่มปีงบประมาณ

๒.๕.๑ การประเมินการรับรู้ (Awareness Assessment)

การประเมินการรับรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับการรับรู้ ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และความพึงพอใจของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การคลังสินค้า รวมถึงการสื่อสารนโยบาย แผนงาน โครงการ ระบบดิจิทัล และแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เพื่อให้สามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุงการสื่อสาร การสร้างความเข้าใจ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง การประเมินใช้วิธีการเก็บข้อมูลหลายรูปแบบ ได้แก่ Survey, Interview, Workshop, Focus Group และ KPI เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และนำผลมาวิเคราะห์ในรูปแบบ Communication Dashboard สำหรับติดตามผลและรายงานต่อผู้บริหาร

๑. วิธีการประเมินการรับรู้

วิธีการ	รายละเอียดการดำเนินงาน	ผลลัพธ์ที่ได้
สำรวจ Survey	จัดทำแบบสอบถามออนไลน์/แบบสอบถามสำหรับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อวัดระดับการรับรู้ ความเข้าใจ และความพึงพอใจต่อการสื่อสารด้านดิจิทัล	คะแนนการรับรู้ (Awareness), ความเข้าใจ (Understanding) และความพึงพอใจ (Satisfaction)
สัมภาษณ์ Interview	สัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้บริหารระดับกลาง ผู้รับผิดชอบโครงการ และผู้ใช้งานระบบ เพื่อค้นหาประเด็นที่แบบสอบถามอาจไม่สามารถสะท้อนได้	ประเด็นปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะเชิงลึก
กิจกรรม Workshop	จัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแผนงาน โครงการ ระบบ และการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล	ระดับการมีส่วนร่วม ความเข้าใจร่วม และข้อเสนอเพื่อปรับปรุง
ประชุมกลุ่มย่อย Focus Group	สนทนากลุ่มกับผู้ใช้งานหรือกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/ระบบสำคัญ	ข้อมูลเชิงลึก ปัญหา อุปสรรค ความคาดหวัง และความต้องการ
ตัวชี้วัด KPI	กำหนดตัวชี้วัดการรับรู้และประสิทธิผลของการสื่อสาร ติดตามผลเป็นรายโครงการ/รายหน่วยงาน/รายช่วงเวลา	ผลการดำเนินงานเทียบเป้าหมาย และแนวโน้มการรับรู้

๒. ตัวชี้วัดการประเมินการรับรู้

กำหนดตัวชี้วัดหลัก ๓ ด้าน เพื่อให้ครอบคลุมตั้งแต่การ **รับรู้ ⟶ เข้าใจ ⟶ พึงพอใจ** ดังนี้

ตัวชี้วัด KPI	นิยาม	วิธีวัด	ค่าเป้าหมาย
การรับรู้ (Awareness)	ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่รับรู้เกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลที่องค์กรสื่อสาร	จำนวนผู้ตอบที่ระบุว่ารับรู้ ÷ จำนวนผู้ตอบทั้งหมด × ๑๐๐	**≥ ๙๐%**
ความเข้าใจ (Understanding)	ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ประโยชน์ บทบาท และแนวทางการดำเนินงาน	จำนวนผู้ตอบที่ผ่านเกณฑ์ความเข้าใจ ÷ จำนวนผู้ตอบทั้งหมด × ๑๐๐	**≥ ๘๕%**

ตัวชี้วัด KPI	นิยาม	วิธีวัด	ค่าเป้าหมาย
ความพึงพอใจ (Satisfaction)	ระดับความพึงพอใจต่อช่องทาง เนื้อหา ความชัดเจน ความครบถ้วน และความเหมาะสมของการสื่อสาร	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยเทียบเป็นร้อยละ	**≥ ๙๐%**

หมายเหตุ: ค่าเป้าหมาย Awareness ≥๙๐%, Understanding ≥๘๕% และ Satisfaction ≥๙๐% เป็น **ค่าเป้าหมายที่เสนอสำหรับใช้เป็น KPI ขององค์กร** ไม่ใช่ค่าที่กำหนดตายตัวโดย ISO โดยตรง ทั้งนี้ ISO ๙๐๐๑ สนับสนุนให้มีการติดตาม วัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ รวมถึงเรื่อง awareness และ communication ส่วน ISO ๑๐๐๐๔:๒๐๑๘ ให้แนวทางเกี่ยวกับการติดตามและวัดความพึงพอใจอย่างเป็นระบบ

๓. แนวทางการคำนวณตัวชี้วัด KPI

๓.๑ Awareness

Awareness (%) = **จำนวนผู้ตอบที่มีการรับรู้ / จำนวนผู้ตอบแบบประเมินทั้งหมด × ๑๐๐**

เกณฑ์พิจารณา เช่น ผู้ตอบสามารถระบุได้ว่า

- ทราบว่ามีแผน/โครงการดิจิทัล
- ทราบวัตถุประสงค์ของโครงการ
- ทราบช่องทางในการติดตามข้อมูล
- ทราบการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อหน่วยงาน/ผู้ใช้งาน

เป้าหมาย: ≥ ๙๐%

๓.๒ Understanding

Understanding (%) = **จำนวนผู้ตอบที่ตอบคำถามความเข้าใจผ่านเกณฑ์ / จำนวนผู้ตอบทั้งหมด × ๑๐๐**

เกณฑ์ผ่าน ได้แก่ ผู้ตอบสามารถอธิบายหรือระบุได้ถูกต้องเกี่ยวกับ

- วัตถุประสงค์ของโครงการ
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- บทบาทและหน้าที่ของตนเอง
- แนวทางหรือขั้นตอนการใช้งาน
- ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

เป้าหมาย: ≥ ๘๕%

๓.๓ Satisfaction

Satisfaction (%) = **คะแนนความพึงพอใจที่ได้รับ / คะแนนเต็ม × ๑๐๐**

ประเมินในประเด็น เช่น

๑. ความชัดเจนของข้อมูล
๒. ความครบถ้วนของข้อมูล
๓. ความเหมาะสมของช่องทางการสื่อสาร
๔. ความทันเวลาในการสื่อสาร
๕. ความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล
๖. ความสามารถในการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์

เป้าหมาย: ≥ ๙๐%

การวัดความพึงพอใจและการนำผลไปใช้เพื่อการปรับปรุงสอดคล้องกับแนวทาง ISO ๑๐๐๐๔:๒๐๑๘ ซึ่งมุ่งให้หน่วยงานกำหนดและดำเนินกระบวนการสำหรับติดตามและวัดความพึงพอใจอย่างเป็นระบบ

๔. รอบการประเมิน

กิจกรรม	รอบการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบหลัก
สำรวจ Survey	อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง และหลังโครงการสำคัญ	สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล / หน่วยงานเจ้าของโครงการ
สัมภาษณ์ Interview	อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง หรือเมื่อมีโครงการสำคัญ	สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล/ ผู้บริหารโครงการ
กิจกรรม Workshop	ก่อนและระหว่างการดำเนินโครงการสำคัญ	เจ้าของโครงการ
ประชุมกลุ่มย่อย Focus Group	ก่อนใช้งานจริง/หลังใช้งานระบบ	เจ้าของโครงการ/ผู้ใช้งาน
ตัวชี้วัด KPI	รายไตรมาส/รายโครงการ	สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล
แดชบอร์ดการสื่อสาร Communication Dashboard	รายเดือนหรือรายไตรมาส	สำนักเทคโนโลยีดิจิทัล

๕. แดชบอร์ดการสื่อสาร (Communication Dashboard)

จัดทำ Communication Dashboard เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการติดตามผลการสื่อสารและการรับรู้ของบุคลากร โดยแสดงข้อมูลในรูปแบบ Dashboard ที่สามารถดูสถานะปัจจุบัน แนวโน้ม และประเด็นที่ต้องปรับปรุงได้อย่างรวดเร็ว

ตัวอย่างโครงสร้าง Dashboard

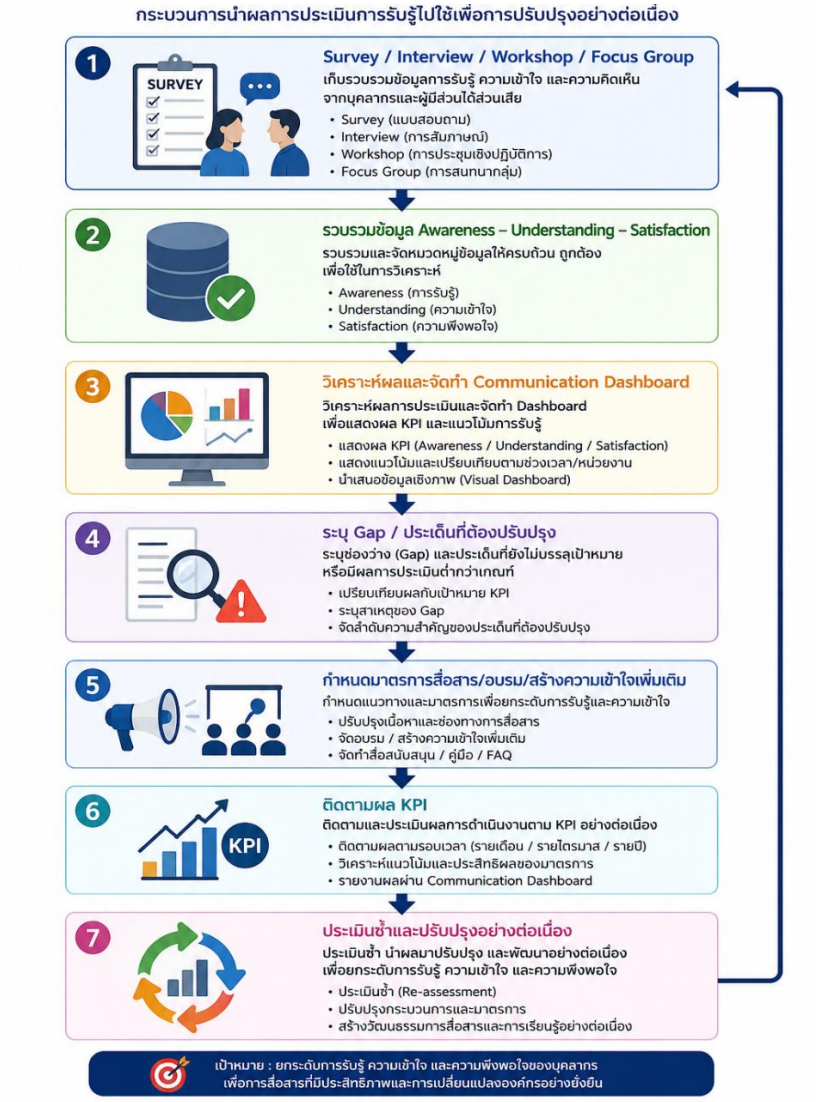
รายการ	KPI	เป้าหมาย	ผลล่าสุด	สถานะ
Awareness	การรับรู้	≥ ๙๐%	XX%	🟢 / 🟡 / 🔴
Understanding	ความเข้าใจ	≥ ๘๕%	XX%	🟢 / 🟡 / 🔴
Satisfaction	ความพึงพอใจ	≥ ๙๐%	XX%	🟢 / 🟡 / 🔴
Survey Response Rate	อัตราการตอบแบบประเมิน	≥ ๘๐%	XX%	🟢 / 🟡 / 🔴
Communication Coverage	การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย	≥ ๙๐%	XX%	🟢 / 🟡 / 🔴
Workshop Participation	การเข้าร่วมกิจกรรม	≥ ๙๐%	XX%	🟢 / 🟡 / 🔴
Feedback Closure	การนำข้อเสนอแนะไปดำเนินการ	≥ ๙๐%	XX%	🟢 / 🟡 / 🔴

๖. การกำหนดสถานะใน Dashboard

เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามผลได้ง่าย กำหนดสถานะการดำเนินงานเป็น ๓ ระดับ

สถานะ	เกณฑ์	ความหมาย
🟢 Achieved	ผลดำเนินงาน ≥ เป้าหมาย	บรรลุเป้าหมาย
🟡 Watch	ต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน ๑๐ จุดร้อยละ	ควรติดตามและปรับปรุง
🔴 Critical	ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า ๑๐ จุดร้อยละ	ต้องจัดทำแผนแก้ไข/เร่งรัด

๗. การนำผลการประเมินไปใช้



แนวทางดังกล่าวทำให้การประเมินไม่เป็นเพียงการสำรวจความคิดเห็น แต่เป็นวงจร **วัดผล ⟶ วิเคราะห์ ⟶ ปรับปรุง ⟶ วัดซ้ำ** ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการติดตาม วัด วิเคราะห์ และปรับปรุงประสิทธิผลของระบบบริหารตามแนวทาง ISO ๙๐๐๑

๘. ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีการรับรู้ข้อมูลด้านดิจิทัลขององค์กรไม่น้อยกว่า **ร้อยละ ๙๐**
๒. บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน และโครงการดิจิทัลไม่น้อยกว่า **ร้อยละ ๘๕**
๓. บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการสื่อสารไม่น้อยกว่า **ร้อยละ ๙๐**
๔. ผู้บริหารสามารถติดตามประสิทธิผลของการสื่อสารผ่าน Communication Dashboard
๕. สามารถระบุช่องว่างด้านการรับรู้และความเข้าใจของแต่ละหน่วยงานเพื่อจัดทำมาตรการปรับปรุงได้
๖. มีข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับใช้ประกอบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านดิจิทัล
๗. ผลการประเมินถูกนำกลับมาใช้ในการปรับปรุงแผนการสื่อสารและการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

๒.๖ การกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

๒.๖.๑ Outcome Dashboard

เป็นเครื่องมือสำหรับติดตามและประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การคลังสินค้า โดยมุ่งวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในด้าน การลดต้นทุน การเพิ่มรายได้ การลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน การลดความเสี่ยงด้าน Cybersecurity และการยกระดับความ พึงพอใจของผู้ใช้งาน

การจัดทำ Dashboard จะเชื่อมโยง **Outcome ⟶ KPI ⟶ Target ⟶ Actual ⟶ Gap ⟶ Status** เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามผลลัพธ์ เปรียบเทียบกับเป้าหมาย และกำหนดมาตรการปรับปรุงได้อย่างเป็นระบบ แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการของ ISO ๙๐๐๑ ที่กำหนดให้มีการติดตาม วัด วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

๑. โครงสร้าง Outcome Dashboard

Outcome	KPI	Target	วิธีวัดผล	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
ลดต้นทุน	ร้อยละของต้นทุนที่ลดลง	**≥ ๑๕%**	เปรียบเทียบต้นทุนก่อนและหลังดำเนินโครงการ	ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและค่าใช้ทรัพยากร
เพิ่มรายได้	ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้น	**≥ ๑๐%**	เปรียบเทียบรายได้ก่อนและหลังการนำระบบดิจิทัลมาใช้	เพิ่มรายได้จากบริการ/สินทรัพย์/ช่องทางดิจิทัล
ลดเวลา	ร้อยละของระยะเวลาที่ลดลง	**≥ ๓๐%**	เปรียบเทียบระยะเวลาการปฏิบัติงานก่อนและหลังปรับปรุงกระบวนการ	ลดระยะเวลาการให้บริการและการปฏิบัติงาน
Cyber Risk	ร้อยละของความเสี่ยง/มาตรการควบคุมที่ได้รับการจัดการตามเกณฑ์	**≥ ๙๕%**	ประเมินผลการควบคุมความเสี่ยงและมาตรการด้าน Cybersecurity	ลดโอกาสและผลกระทบจากภัยคุกคามทางไซเบอร์
Satisfaction	ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้งาน	**≥ ๙๐%**	แบบสำรวจความพึงพอใจหลังการใช้บริการ/ระบบ	ผู้ใช้งานมีประสบการณ์และความพึงพอใจที่ดีขึ้น

๒. รายละเอียด Outcome และ KPI

๒.๑ Outcome: ลดต้นทุน

เป้าหมาย: ลดต้นทุนการดำเนินงานจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ **ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๕**

KPI: ร้อยละของต้นทุนที่ลดลง

สูตรการคำนวณ

ร้อยละต้นทุนที่ลดลง = (ต้นทุนก่อนดำเนินการ – ต้นทุนหลังดำเนินการ) ÷ ต้นทุนก่อนดำเนินการ × ๑๐๐

ตัวอย่างต้นทุนที่สามารถนำมาวัดผล

- ค่าใช้จ่ายด้านเอกสารและการจัดเก็บเอกสาร
- ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน
- ค่าใช้จ่ายจากการทำงานซ้ำซ้อน
- ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาระบบ/อุปกรณ์
- ค่าใช้จ่ายจากกระบวนการที่สามารถปรับเป็น Digital Process

Target: ≥ ๑๕%

หลักฐานประกอบ: รายงานต้นทุนก่อน–หลังดำเนินโครงการ, รายงานผลประหยัดค่าใช้จ่าย, ข้อมูลจากระบบ ERP/ระบบที่เกี่ยวข้อง และเอกสารรับรองผลประหยัดจากหน่วยงานเจ้าของกระบวนการ

๒.๒ Outcome: เพิ่มรายได้

เป้าหมาย: เพิ่มรายได้จากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล **ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐**

KPI: ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้น

สูตรการคำนวณ

ร้อยละรายได้ที่เพิ่มขึ้น = (รายได้หลังดำเนินการ – รายได้ก่อนดำเนินการ) ÷ รายได้ก่อนดำเนินการ × ๑๐๐

แนวทางการวัด

พิจารณารายได้ที่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เช่น

- รายได้จากการให้บริการเช่าคลังสินค้า
- รายได้จากการให้บริการห้องเย็น
- รายได้จากการให้บริการท่าเทียบเรือ
- รายได้จากการใช้ประโยชน์สินทรัพย์
- รายได้จากช่องทางหรือบริการรูปแบบใหม่ที่เกิดจาก Digital Technology

Target: ≥ ๑๐%

หลักฐานประกอบ: รายงานรายได้จากระบบ ERP/ระบบธุรกิจ รายงานทางการเงิน และรายงานเปรียบเทียบรายได้ก่อน–หลังโครงกา

๒.๓ Outcome: ลดเวลา

เป้าหมาย: ลดระยะเวลาการปฏิบัติงานหรือให้บริการ **ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๓๐**

KPI: ร้อยละของระยะเวลาที่ลดลง

สูตรการคำนวณ

ร้อยละเวลาที่ลดลง =(ระยะเวลาก่อนปรับปรุง – ระยะเวลาหลังปรับปรุง) ÷ ระยะเวลาก่อนปรับปรุง × ๑๐๐

ตัวอย่างกระบวนการที่สามารถวัดผล

- ระยะเวลาการอนุมัติ
- ระยะเวลาการจัดทำรายงาน
- ระยะเวลาการค้นหา/รวบรวมข้อมูล
- ระยะเวลาการให้บริการ
- ระยะเวลาการรับ–ส่งข้อมูลระหว่างระบบ
- ระยะเวลาการจัดทำเอกสารและรายงาน

Target: ≥ ๓๐%

หลักฐานประกอบ: Process Time ก่อน–หลัง, System Log, Workflow Log, รายงานจากระบบ และผลการจับเวลาการปฏิบัติงาน

๒.๔ Outcome: Cyber Risk

เป้าหมาย: มีการจัดการความเสี่ยงด้าน Cybersecurity และมาตรการควบคุมที่สำคัญตามเกณฑ์ **ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๕**

NIST Cybersecurity Framework (CSF) ๒.๐ ใช้แนวคิด Cybersecurity Outcomes เพื่อช่วยให้องค์กรเข้าใจ ประเมิน จัดลำดับความสำคัญ และสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงด้าน Cybersecurity

KPI ที่แนะนำให้ใช้เป็นทางการ

ร้อยละของความเสี่ยงด้าน Cybersecurity ที่ได้รับการจัดการตามเกณฑ์ที่กำหนด

สูตรการคำนวณ

ร้อยละการจัดการ Cyber Risk = จำนวนรายการความเสี่ยง/มาตรการควบคุมที่ดำเนินการครบตามเกณฑ์ ÷ จำนวนรายการทั้งหมด × ๑๐๐

ตัวอย่างประเด็นที่ติดตาม

- การจัดการ Vulnerability
- การทบทวนสิทธิ์การเข้าถึงระบบ
- การติดตามเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัย
- การสำรองและกู้คืนข้อมูล
- การบริหารจัดการ Patch
- การควบคุม Firewall/Network Security
- การสร้างความตระหนักด้าน Cybersecurity
- การทดสอบ/ประเมินความมั่นคงปลอดภัย

Target: ≥ ๙๕%

หลักฐานประกอบ: Cyber Risk Register, Vulnerability Assessment, Security Assessment, Log/Report, ผลการทดสอบ และรายงานการแก้ไขช่องโหว่

๒.๕ Outcome: Satisfaction

เป้าหมาย: ผู้ใช้งานมีความพึงพอใจต่อระบบและบริการดิจิทัล **ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐**

KPI: ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้งาน

หัวข้อประเมิน

๑. ความสะดวกในการใช้งาน
๒. ความรวดเร็วของระบบ
๓. ความถูกต้องของข้อมูล
๔. ความครบถ้วนของฟังก์ชัน
๕. ความง่ายในการเข้าถึงข้อมูล
๖. คุณภาพการให้บริการ
๗. ความเหมาะสมของระบบกับกระบวนการทำงาน
๘. ความพึงพอใจโดยรวม

สูตรการคำนวณ

Satisfaction (%) = คะแนนความพึงพอใจที่ได้รับ ÷ คะแนนเต็ม × ๑๐๐

Target: ≥ ๙๐%

หลักฐานประกอบ: แบบประเมินความพึงพอใจ, Survey Report, Interview, Focus Group และผลการประเมินหลังใช้งานจริง

๓. ตัวอย่างรูปแบบ Outcome Dashboard สำหรับผู้บริหาร

OUTCOME	KPI	TARGET	ACTUAL	GAP	STATUS
💰 ลดต้นทุน	ร้อยละต้นทุนที่ลดลง	≥ ๑๕%	XX%	XX%	✓ / ⚠ / ✗
📈 เพิ่มรายได้	ร้อยละรายได้ที่เพิ่มขึ้น	≥ ๑๐%	XX%	XX%	✓ / ⚠ / ✗
⏱ ลดเวลา	ร้อยละเวลาที่ลดลง	≥ ๓๐%	XX%	XX%	✓ / ⚠ / ✗
🛡 Cyber Risk	ร้อยละการจัดการความเสี่ยง	≥ ๙๕%	XX%	XX%	✓ / ⚠ / ✗
😊 Satisfaction	ร้อยละความพึงพอใจ	≥ ๙๐%	XX%	XX%	✓ / ⚠ / ✗

การแสดงผลสถานะ

✓ Achieved = บรรลุเป้าหมาย

⚠ Watch = ต่ำกว่าเป้าหมาย ต้องติดตาม

✗ Critical = ต่ำกว่าเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญ ต้องจัดทำมาตรการแก้ไข

๔. ความเชื่อมโยงจากโครงการสู่ Outcome



ตัวอย่าง

- **โครงการ ERP**
  - ระบบ ERP ใช้งานจริง
  - ลดการบันทึกข้อมูลซ้ำ
  - ลดเวลาการทำงานและลดต้นทุน

  KPI: ลดเวลา ≥๓๐% / ลดต้นทุน ≥๑๕%
- **โครงการพัฒนาระบบบริหารท่าเทียบเรือ**
  - ระบบบริหารท่าเทียบเรือใช้งานจริง
  - กระบวนการให้บริการมีความรวดเร็วขึ้น
  - ลดเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ

  KPI: ลดเวลา ≥๓๐% / Satisfaction ≥๙๐%
- **โครงการ Cybersecurity**
  - มีมาตรการควบคุมและติดตามความเสี่ยง
  - ลดช่องโหว่และความเสี่ยงด้าน Cyber

  KPI: Cyber Risk ≥๙๕%

๕. Outcome Dashboard กับ Communication Dashboard

เพื่อให้ระบบติดตามผลมีความครบถ้วน ควรแยก Dashboard ออกเป็น ๒ ระดับ

Dashboard	ตอบคำถาม	ตัวชี้วัดหลัก
Communication Dashboard	“บุคลากรรับรู้และเข้าใจหรือไม่?”	Awareness ≥๙๐%, Understanding ≥๘๕%, Satisfaction ≥๙๐%
Outcome Dashboard	“การดำเนินงานด้านดิจิทัลสร้างผลลัพธ์อะไรให้องค์กร?”	ลดต้นทุน ≥๑๕%, เพิ่มรายได้ ≥๑๐%, ลดเวลา ≥๓๐%, Cyber Risk ≥๙๕%, Satisfaction ≥๙๐%

ดังนั้น **Communication Dashboard** จะเน้นวัด “การรับรู้และการสื่อสาร” ขณะที่ **Outcome Dashboard** จะเน้นวัด “ผลลัพธ์และคุณค่าที่เกิดขึ้นต่อองค์กร” ซึ่งสามารถนำข้อมูลทั้งสองส่วนมาเชื่อมโยงกันเพื่อรายงานผลต่อผู้บริหารได้

๖. Dashboard ผลลัพธ์สำหรับผู้บริหาร

- **ด้านการเงิน**
  - ลดต้นทุน
  - เพิ่มรายได้
- **ด้านประสิทธิภาพ**
  - ลดระยะเวลาการทำงาน
  - ลดงานซ้ำซ้อน
  - เพิ่ม Productivity

- **ด้านความมั่นคงปลอดภัย**
  - ลด Cyber Risk
  - เพิ่มประสิทธิผลของมาตรการควบคุม
- **ด้านผู้ใช้งาน**
  - เพิ่ม Satisfaction
  - เพิ่มการยอมรับและการใช้งานระบบ
- **ด้านการบริหาร**
  - มีข้อมูล Actual เทียบ Target
  - เห็น Gap
  - ตัดสินใจปรับปรุงได้
  - ติดตามผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง

แนวคิดการใช้ Dashboard เพื่อเชื่อมโยงตัวชี้วัดกับผลลัพธ์และนำผลการประเมินไปปรับปรุง สอดคล้องกับหลักการ Performance Evaluation และ Improvement ของ ISO ๙๐๐๑ ขณะที่ส่วน Cyber Risk สามารถกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ด้าน Cybersecurity ตาม NIST CSF ๒.๐ ได้

๒.๗ กระบวนการทบทวนผลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

๒.๗.๑ กำหนดกระบวนการทบทวนผลการดำเนินงานด้านดิจิทัลเป็นรายไตรมาส (**Quarterly Review**) เพื่อให้สามารถติดตามประสิทธิผลของแผนงาน โครงการ การลงทุน ความเสี่ยง และสถาปัตยกรรมองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง โดยนำข้อมูลจากการติดตามผลมาวิเคราะห์และเสนอให้ผู้บริหารพิจารณา เพื่อกำหนดแนวทางการตัดสินใจและมาตรการปรับปรุงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และบริบทขององค์กร การทบทวนประกอบด้วย **๙ ประเด็นสำคัญ** ดังนี้

๑. Review KPI

ทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (KPI) ของแผนพัฒนาดิจิทัลและโครงการที่เกี่ยวข้อง โดย

- ติดตามผล KPI เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย
- วิเคราะห์แนวโน้มผลการดำเนินงานรายไตรมาสและรายปี
- วิเคราะห์สาเหตุของกรณีที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย
- กำหนดมาตรการแก้ไขกรณี KPI ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- นำผล KPI มาใช้ประกอบการพิจารณาประสิทธิผลของแผนและโครงการ

ผลลัพธ์: รายงาน KPI และประเด็นที่ต้องดำเนินการปรับปรุง

๒. Review Outcome

ทบทวนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินงานด้านดิจิทัล โดยพิจารณาว่าโครงการสามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่

ตัวอย่าง Outcome ที่ติดตาม ได้แก่

- ลดต้นทุน
- เพิ่มรายได้
- ลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

- ลดความเสี่ยงด้าน Cybersecurity
- เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
- เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้งาน

โดยเปรียบเทียบ **Target กับ Actual** และวิเคราะห์ Gap เพื่อให้เห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงต่อองค์กร

ผลลัพธ์: Outcome Dashboard และรายงาน Gap ของผลลัพธ์

๓. Review Risk

ทบทวนความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านดิจิทัล ทั้งความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ การดำเนินงาน เทคโนโลยี ข้อมูล Cybersecurity และการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ ประเด็นสำคัญ ได้แก่

- ทบทวน Digital Risk Register
- ประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลง
- ติดตามสถานะมาตรการควบคุมความเสี่ยง
- วิเคราะห์ความเสี่ยงใหม่ที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีหรือโครงการใหม่
- กำหนดมาตรการลดหรือควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม

สำหรับ Cybersecurity สามารถนำกรอบ NIST Cybersecurity Framework (CSF) ๒.๐ มาใช้เป็นแนวทางประกอบการกำหนดและติดตามผลลัพธ์ด้าน Cybersecurity ได้ โดย NIST CSF ๒.๐ มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรบริหารจัดการและลดความเสี่ยงด้าน Cybersecurity ตามบริบทขององค์กร (NIST)

ผลลัพธ์: Updated Risk Register และ Risk Treatment Plan

๔. Review Audit

ทบทวนผลการตรวจสอบทั้งจากหน่วยงานตรวจสอบภายในและหน่วยงานตรวจสอบภายนอก รวมถึงติดตามสถานะข้อเสนอแนะและประเด็นที่ต้องแก้ไข ประเด็นสำคัญ ได้แก่

- ทบทวนผลการตรวจสอบ
- ติดตาม Audit Finding
- วิเคราะห์สาเหตุของข้อบกพร่อง
- ติดตามสถานะการแก้ไข
- ประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุม
- นำข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบมาใช้ปรับปรุงกระบวนการ

ผลลัพธ์: Audit Finding Status และ Corrective Action

๕. Review EA

ทบทวน Enterprise Architecture (EA) เพื่อให้มั่นใจว่าสถาปัตยกรรมองค์กรยังคงสอดคล้องกับ

- ยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กร
- Business Architecture
- Data Architecture
- Application Architecture
- Technology Architecture
- Security Architecture
- Integration Architecture
- Digital Roadmap

รวมทั้งพิจารณาว่าโครงการดิจิทัลใหม่มีความสอดคล้องกับ Target Architecture และมาตรฐานสถาปัตยกรรมขององค์กรหรือไม่

ผลลัพธ์: EA Review Report, Architecture Gap และข้อเสนอการปรับปรุง EA Roadmap

๖. Review Investment

ทบทวนการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อประเมินว่าการใช้ทรัพยากรด้านงบประมาณ บุคลากรเทคโนโลยี และข้อมูล สามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้ตามเป้าหมายหรือไม่ ประเด็นสำคัญ ได้แก่

- ทบทวนงบประมาณที่ได้รับและใช้จริง
- ติดตามความก้าวหน้าของโครงการลงทุน
- ประเมิน Business Value
- ประเมิน ROI / NPV / Payback Period ตามความเหมาะสม
- ประเมิน Benefit Realization
- พิจารณาความคุ้มค่าและความจำเป็นของการลงทุนต่อเนื่อง
- จัดลำดับความสำคัญของโครงการใหม่

ผลลัพธ์: Digital Investment Review และข้อเสนอการจัดสรรทรัพยากร

๗. Review Digital Plan

ทบทวนความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนพัฒนาดิจิทัลและ Digital Roadmap ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลง ประเด็นสำคัญ ได้แก่

- ทบทวนความก้าวหน้าของ Digital Roadmap
- เปรียบเทียบแผนกับผลการดำเนินงานจริง
- วิเคราะห์โครงการที่ล่าช้าหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- พิจารณาเทคโนโลยีหรือปัจจัยใหม่ที่มีผลต่อแผน
- ทบทวนลำดับความสำคัญของโครงการ
- ปรับแผนงาน งบประมาณ ระยะเวลา หรือทรัพยากรตามความจำเป็น

ผลลัพธ์: Digital Plan Review และข้อเสนอการปรับปรุง Roadmap

๘. Action Plan

เมื่อพบ KPI, Outcome, Risk, Audit, EA หรือ Investment ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ให้จัดทำ **Action Plan** เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขอย่างชัดเจน

Action Plan ควรประกอบด้วย

รายการ	รายละเอียด
Issue / Gap	ประเด็นหรือช่องว่างที่พบ
Root Cause	สาเหตุของปัญหา
Action	มาตรการ/กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ
Owner	ผู้รับผิดชอบ
Timeline	ระยะเวลาดำเนินการ
KPI	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
Target	ค่าเป้าหมาย

รายการ	รายละเอียด
Status	สถานะการดำเนินงาน
Evidence	หลักฐานประกอบ
Follow-up	ผลการติดตาม

ผลลัพธ์: Action Plan และ Corrective/Improvement Action

๙. Policy Revision

นำผลจากการทบทวนทั้งหมดมาพิจารณาว่าจำเป็นต้องปรับปรุงนโยบาย แนวทาง มาตรฐาน หรือหลักเกณฑ์ด้านดิจิทัลขององค์กรหรือไม่

ตัวอย่างกรณีที่อาจต้องมีการปรับปรุง ได้แก่

- ยุทธศาสตร์หรือภารกิจขององค์กรเปลี่ยนแปลง
- เทคโนโลยีหรือภัยคุกคามมีการเปลี่ยนแปลง
- พบข้อบกพร่องจาก Audit
- พบความเสี่ยงใหม่
- EA หรือ Digital Roadmap มีการเปลี่ยนแปลง
- ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง
- มีกฎหมาย ระเบียบ หรือมาตรฐานใหม่ที่เกี่ยวข้อง

ผลลัพธ์: ข้อเสนอปรับปรุงนโยบาย/มาตรฐาน/แนวทาง และเสนอผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติตามกระบวนการขององค์กร

๒.๗.๒ Quarterly Review Process กระบวนการทบทวนกำหนดเป็นวงจร ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑. Quarterly Review

รวบรวมและทบทวนข้อมูลผลการดำเนินงาน **รายไตรมาส** ครอบคลุม ๙ ประเด็น ได้แก่ KPI, Outcome, Risk, Audit, EA, Investment, Digital Plan, Action Plan และ Policy

๒. Management Review

นำผลการทบทวนเสนอผู้บริหาร/คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน ประเด็นสำคัญ ความเสี่ยง และ Gap

๓. Decision

ผู้บริหารพิจารณาและตัดสินใจในประเด็นสำคัญ เช่น

- ดำเนินการต่อ
- เร่งรัดโครงการ
- ปรับแผน
- ปรับงบประมาณ
- จัดสรรทรัพยากรเพิ่มเติม
- ลด/ยกเลิกโครงการที่ไม่คุ้มค่า
- กำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง
- ปรับปรุงนโยบายหรือมาตรฐาน

๔. Improvement

นำมติและข้อเสนอแนะไปดำเนินการผ่าน **Action Plan** พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และ KPI เพื่อติดตามผล **เริ่มรอบ Quarterly Review ถัดไป**

๒.๗.๓ ภาพรวมวงจรการทบทวนผลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการดังกล่าวทำให้เกิดวงจร **Review ⟶ Decision ⟶ Action ⟶ Improvement ⟶ Review** ซึ่งช่วยให้การบริหารจัดการด้านดิจิทัลสามารถปรับตัวตามผลการดำเนินงาน ความเสี่ยง และบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง โดยสอดคล้องกับแนวคิดการประเมินผลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในระบบบริหารคุณภาพตาม ISO ๙๐๐๑



สรุปผลลัพธ์ที่ควรได้จาก Quarterly Review

ระดับ	ผลลัพธ์
Performance	ทราบผล KPI และ Outcome เทียบกับ Target
Risk	ทราบความเสี่ยงและมาตรการควบคุมที่ต้องดำเนินการ
Audit	ทราบข้อค้นพบและสถานะการแก้ไข
EA	ทราบช่องว่างของสถาปัตยกรรมและผลกระทบต่อ Roadmap
Investment	ทราบความคุ้มค่าและผลประโยชน์จากการลงทุน
Plan	ทราบว่า Digital Plan ยังสอดคล้องกับบริบทองค์กรหรือไม่
Action	มีผู้รับผิดชอบและแผนแก้ไขที่ชัดเจน
Policy	มีข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงนโยบาย
Management Decision	ผู้บริหารมีข้อมูลเพียงพอสำหรับตัดสินใจ

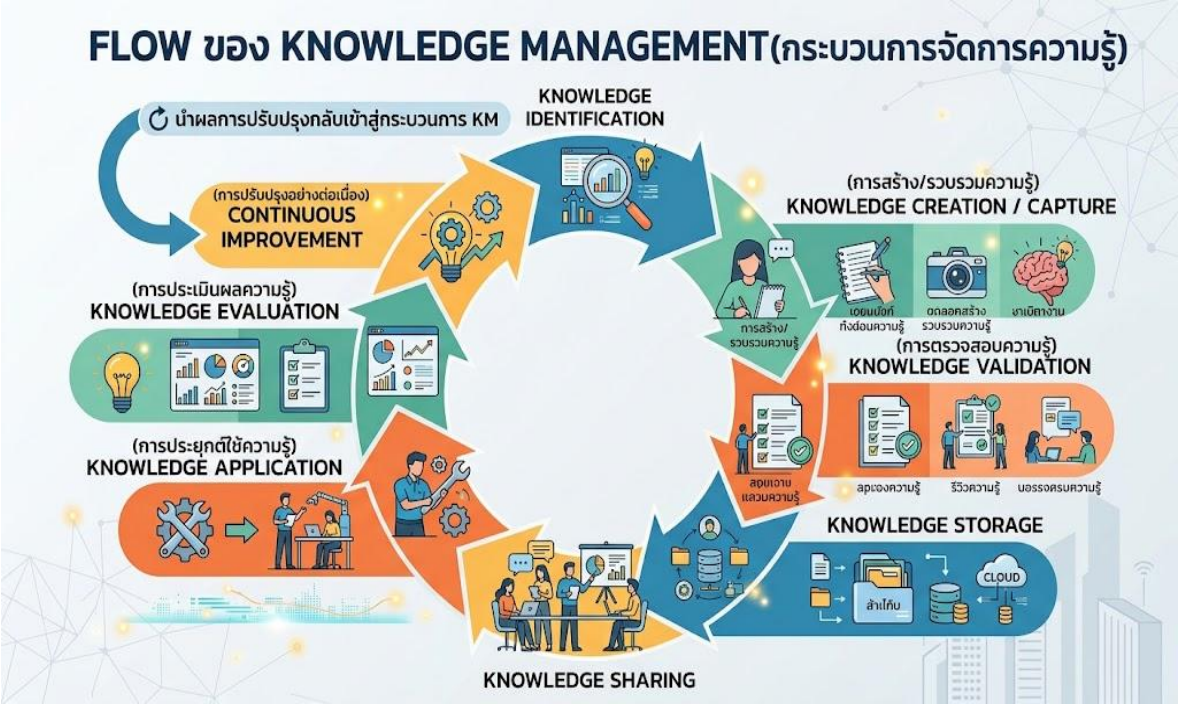
๒.๘ Knowledge Management Process (กระบวนการจัดการความรู้)

Knowledge Management (KM) คือ กระบวนการจัดเก็บ รวบรวม ถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้เดิมมาใช้ซ้ำ ลดการทำงานซ้ำซ้อน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

๑. กระบวนการหลักของ Knowledge Management

ขั้นตอน	รายละเอียด	ผลลัพธ์ที่ควรได้
๑. Knowledge Identification การระบุความรู้	ระบุว่าความรู้ใดจำเป็นต่อภารกิจและเป้าหมายของ อคส. รวมถึงความรู้ที่มีอยู่และความรู้ที่ยังขาด	Knowledge Gap / Knowledge Map
๒. Knowledge Creation การสร้างความรู้	สร้างองค์ความรู้ใหม่จากการทำงาน การแก้ปัญหา การวิจัย นวัตกรรม และบทเรียนจากโครงการ	องค์ความรู้ใหม่ / แนวปฏิบัติใหม่
๓. Knowledge Capture การรวบรวมความรู้	รวบรวมความรู้จากเอกสาร ผู้เชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และบทเรียนจากการปฏิบัติงาน	ฐานองค์ความรู้ / Best Practice
๔. Knowledge Validation การตรวจสอบความรู้	ตรวจสอบความถูกต้อง ความทันสมัย และความเหมาะสมก่อนนำไปเผยแพร่	Knowledge ที่ผ่านการรับรอง
๕. Knowledge Storage การจัดเก็บความรู้	จัดหมวดหมู่และจัดเก็บในระบบดิจิทัล เช่น KM Portal, Document Management หรือ Knowledge Repository	คลังความรู้ดิจิทัล
๖. Knowledge Sharing การแบ่งปันความรู้	ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ผ่าน Community of Practice, Workshop, Training, KM Day หรือระบบออนไลน์	บุคลากรเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้
๗. Knowledge Application การนำความรู้ไปใช้	นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหา และการพัฒนากระบวนการ	ประสิทธิภาพงานเพิ่มขึ้น / ลดข้อผิดพลาด
๘. Knowledge Evaluation การประเมินผล	ประเมินว่าความรู้ที่จัดทำและเผยแพร่สามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่ และสร้างผลลัพธ์ตามเป้าหมายหรือไม่	KPI / Outcome / Feedback
๙. Continuous Improvement การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	นำผลประเมินและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงองค์ความรู้และกระบวนการ KM ให้ทันสมัย	KM ที่ได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

๒. ขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ Knowledge Management



๓. ตัวอย่างการนำไปใช้กับงานด้านดิจิทัลของ อคส. ได้แก่

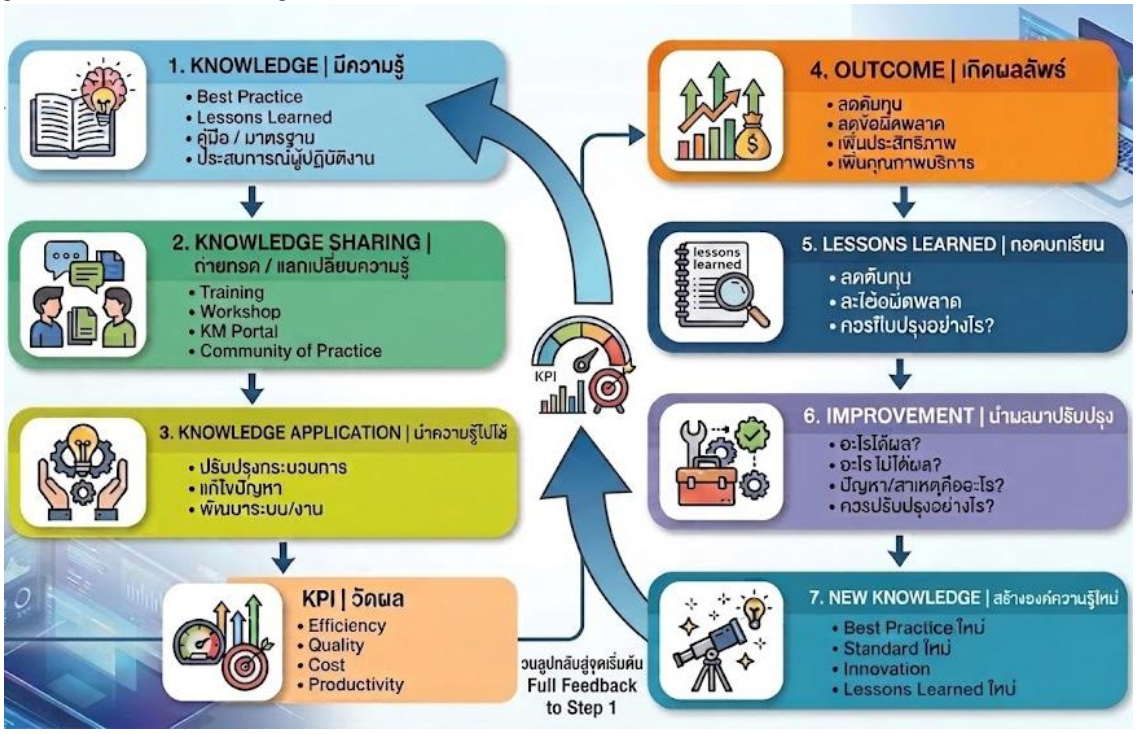
- **ระบบERP** ⟶ คู่มือการใช้งาน / ปัญหาและวิธีแก้ไข / Best Practice
- **Cybersecurity** ⟶ Incident / วิธีป้องกัน / บทเรียนจากเหตุการณ์
- **Data** ⟶ Data Definition / Data Owner / Data Governance
- **Cloud & Infrastructure** ⟶ แนวทางบริหารระบบ / Configuration / Troubleshooting
- **AI** ⟶ AI Use Case / ผลการทดลอง / แนวทางการใช้งาน
- **Digital Project** ⟶ Project Lessons Learned / ปัญหา / แนวทางปรับปรุง
- **EA** ⟶ Architecture Decision / Architecture Standard / Review Findings

๔. เอกสาร/หลักฐาน

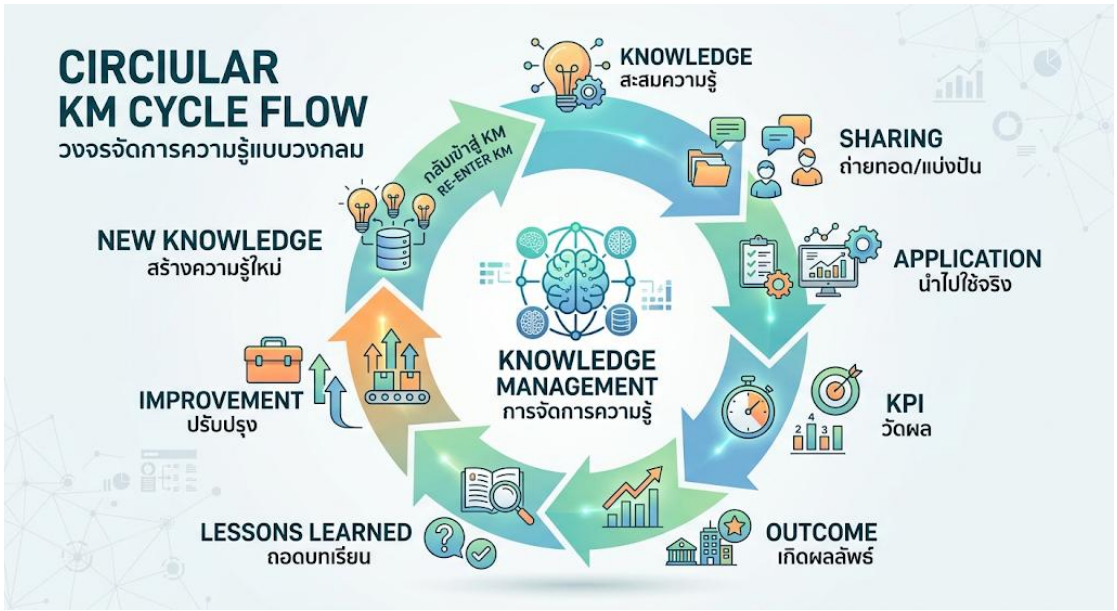
ด้าน	หลักฐาน
KM Governance	นโยบาย/แนวทางการจัดการความรู้
Knowledge Map	แผนผังองค์ความรู้ที่สำคัญ
KM Plan	แผนการจัดการความรู้ประจำปี
Knowledge Repository	ระบบหรือคลังจัดเก็บองค์ความรู้
KM Activity	รายงานกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
Best Practice	องค์ความรู้หรือแนวปฏิบัติที่ดี
Lessons Learned	บทเรียนจากโครงการ/เหตุการณ์
Knowledge Sharing	หลักฐานการเผยแพร่/ถ่ายทอด
Knowledge Utilization	หลักฐานการนำความรู้ไปใช้
Evaluation	ผลประเมินประสิทธิผลของ KM
Improvement	หลักฐานการปรับปรุงจากผลประเมิน

๕. แสดงภาพวงจรการเชื่อมโยง KM / Digital Governance

ทำให้เห็นว่า KM ไม่ได้จบที่ “จัดเก็บความรู้” แต่ต้องเชื่อม **KM ⟶ KPI ⟶ Outcome ⟶ Lessons Learned ⟶ Improvement** ให้เห็นเป็นระบบเดียวกัน ซึ่งจะสะท้อนว่า KM เป็นส่วนหนึ่งของ **Continuous Improvement และ Organizational Learning** ไม่ใช่เพียงการจัดเก็บเอกสาร



สรุปเป็นวงจรเดียว



จุดเชื่อมที่สำคัญ

KM	สิ่งที่ต้องแสดง	หลักฐาน
Knowledge	มีองค์ความรู้ที่สำคัญ	KM Repository / Knowledge Map
Sharing	มีการถ่ายทอด	Training / Workshop / CoP
Application	บุคลากรนำไปใช้จริง	ผลการปฏิบัติงาน
KPI	วัดประสิทธิผล	KPI ก่อน–หลัง
Outcome	เกิดผลลัพธ์ต่อองค์กร	ลดต้นทุน / ลดเวลา / เพิ่มคุณภาพ / เพิ่มรายได้
Lessons Learned	มีการถอดบทเรียน	Lesson Learned Report
Improvement	นำบทเรียนไปปรับปรุง	Process / Policy / System Improvement
New Knowledge	เกิดองค์ความรู้ใหม่	Best Practice / Standard / Innovation

๒.๙ Continuous Improvement Process (กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง)

กระบวนการนำผลการดำเนินงาน ข้อมูล KPI ผลลัพธ์ ปัญหา ข้อเสนอแนะ และบทเรียนจากการทำงาน มาวิเคราะห์เพื่อ **ปรับปรุงกระบวนการ ระบบ คน และวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง** โดยผลจากการปรับปรุงต้องถูกนำกลับมาวัดผลอีกครั้ง

๑. กระบวนการ Continuous Improvement

ขั้นตอน	รายละเอียด	ผลลัพธ์ / หลักฐาน
๑. Identify ระบุประเด็นที่ต้องปรับปรุง	วิเคราะห์ปัญหา ช่องว่าง ความเสี่ยง ข้อร้องเรียน และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	Improvement Opportunity / Problem Statement
๒. Measure วัดผลปัจจุบัน	เก็บข้อมูล Baseline และ KPI เพื่อให้ทราบสถานะปัจจุบันและขนาดของปัญหา	KPI / Baseline / Performance Data
๓. Analyze วิเคราะห์สาเหตุ	วิเคราะห์ Root Cause และปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหา เช่น Process, People, Technology, Data	Root Cause Analysis
๔. Plan กำหนดแนวทางปรับปรุง	กำหนดมาตรการ เป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา ทรัพยากร และตัวชี้วัด	Improvement Plan / Action Plan
๕. Implement ดำเนินการปรับปรุง	นำแนวทางที่กำหนดไปดำเนินการ เช่น ปรับกระบวนการ พัฒนาระบบ หรือพัฒนาทักษะบุคลากร	ผลการดำเนินงาน / Updated Process
๖. Evaluate ประเมินผล	เปรียบเทียบผลก่อนและหลังการปรับปรุงกับ KPI และเป้าหมาย	KPI Before–After / Outcome
๗. Standardize กำหนดเป็นมาตรฐาน	หากผลดี ให้ปรับปรุง SOP, Policy, Workflow หรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน	SOP / Policy / Standard ใหม่
๘. Learn & Share จัดการความรู้	ถอดบทเรียนและจัดเก็บองค์ความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปใช้ซ้ำ	Lessons Learned / Best Practice
๙. Continuous Review ทบทวนและปรับปรุงต่อ	ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และค้นหาโอกาสในการปรับปรุงรอบถัดไป	Improvement Cycle / New Improvement

๒. ขั้นตอนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง Continuous Improvement



๓. การเชื่อมโยงกับ Continuous Improvement กับ Knowledge Management เป็นวงจรเดียวกัน



๔. ตัวอย่างสำหรับงานด้านดิจิทัลของ อคส.

ปัญหา: ระบบงานใช้เวลานานและมีการกรอกข้อมูลซ้ำ

⟶ **KPI:** ระยะเวลาการทำงาน / จำนวนข้อผิดพลาด

⟶ **Analyze:** พบว่าข้อมูลระหว่างระบบไม่เชื่อมโยงกัน

⟶ **Improvement:** พัฒนา Automated Integration

⟶ **Outcome:** ลดระยะเวลาการทำงานและลดการกรอกข้อมูลซ้ำ

⟶ **Lessons Learned:** สรุปปัจจัยความสำเร็จและปัญหาที่พบ

⟶ **Knowledge:** จัดเก็บเป็น Best Practice

⟶ **Standardize:** กำหนดมาตรฐานการเชื่อมโยงข้อมูล

⟶ **Continuous Review:** นำผลไปพัฒนาระบบหรือกระบวนการอื่นต่อไป

หัวใจสำคัญ: Continuous Improvement ต้องแสดงให้เห็น **"ก่อนปรับปรุง ⟶ ปรับปรุงอะไร ⟶ ผลลัพธ์หลังปรับปรุง ⟶ เรียนรู้อะไร ⟶ นำไปปรับปรุงเรื่องใดต่อ"** จึงจะสะท้อนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้อย่างเป็นรูปธรรม

๒.๑๐ Innovation Management Process (กระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรม)

กระบวนการบริหารจัดการตั้งแต่การค้นหาโอกาสหรือปัญหา การสร้างแนวคิด การคัดเลือก การทดลอง พัฒนา และนำไปใช้จริง เพื่อให้เกิด **นวัตกรรมที่สร้างคุณค่าและผลลัพธ์ให้แก่องค์กร** โดยต้องมีการวัดผลและนำบทเรียนกลับมาพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

๑. กระบวนการ Innovation Management

ขั้นตอน	รายละเอียด	ผลลัพธ์ / หลักฐาน
๑. Identify Opportunity ค้นหาโอกาส	วิเคราะห์ปัญหา ความต้องการของผู้ใช้ เทคโนโลยีใหม่ แนวโน้มธุรกิจ และโอกาสในการสร้างคุณค่า	Innovation Opportunity / Problem Statement
๒. Ideation สร้างแนวคิด	ระดมความคิดเห็นและสร้างแนวคิดใหม่จากบุคลากร ผู้ใช้งาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	Idea / Innovation Proposal
๓. Evaluate & select ประเมินและคัดเลือก	ประเมินความเป็นไปได้ คุณค่า ผลกระทบ ต้นทุน ความเสี่ยง และความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์	Innovation Prioritization / Business Case
๔. Design & Prototype ออกแบบและทดลอง	พัฒนาแนวคิดเป็น Prototype หรือ Proof of Concept (PoC) เพื่อทดสอบก่อนลงทุนเต็มรูปแบบ	Prototype / PoC
๕. Test & validate ทดสอบและยืนยันผล	ทดสอบกับผู้ใช้งานจริง ประเมินประสิทธิภาพ และรวบรวม Feedback	Test Result / User Feedback
๖. Implement / Scale นำไปใช้และขยายผล	นำนวัตกรรมที่ผ่านการทดสอบไปใช้งานจริงและขยายผลไปยังหน่วยงานหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้อง	Innovation Implementation / Scale-up

ขั้นตอน	รายละเอียด	ผลลัพธ์ / หลักฐาน
๗. Measure Impact วัดผลกระทบ	วัดผลด้านประสิทธิภาพ ต้นทุน รายได้ คุณภาพบริการ และคุณค่าที่เกิดขึ้น	KPI / Outcome / Impact
๘. Learn & improve เรียนรู้และปรับปรุง	วิเคราะห์ผลลัพธ์ ปัญหา และบทเรียน เพื่อนำไปปรับปรุงนวัตกรรมหรือสร้างแนวคิดใหม่	Lessons Learned / Improvement
๙. Knowledge Management จัดการองค์ความรู้	จัดเก็บ Best Practice และองค์ความรู้จากนวัตกรรม เพื่อให้สามารถนำไปใช้ซ้ำและต่อยอด	Knowledge Repository / Best Practice

๒. ภาพขั้นตอน Innovation Management



๓. การเชื่อมโยง Innovation Management กับ KM และ Continuous Improvement

สามารถทำให้เป็น **วงจรเดียวขององค์กร** ได้ดังนี้



๔. ตัวอย่างการประยุกต์ใช้กับ อคส.

Innovation	การนำไปใช้	ผลลัพธ์ที่ต้องวัด
AI / Automation	ลดงานที่ต้องทำด้วยมือ	ลดเวลา / ลดต้นทุน / ลดข้อผิดพลาด
Data Analytics	วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ	คุณภาพและความรวดเร็วในการตัดสินใจ
Automated Integration	เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างระบบ	ลดการกรอกข้อมูลซ้ำ / ลดความผิดพลาด
Digital Service	พัฒนาบริการผ่านช่องทางดิจิทัล	ความพึงพอใจ / ระยะเวลาการให้บริการ
ระบบERP	บูรณาการกระบวนการและข้อมูล	ประสิทธิภาพ / ความถูกต้อง / ลดงานซ้ำซ้อน
Digital Dashboard	ใช้ข้อมูลเพื่อบริหารและติดตามผล	Management Visibility / Decision Making

๕. ตัวชี้วัด Innovation Management

ตัวชี้วัด วัดทั้ง **ปริมาณ ⟶ คุณภาพ ⟶ การนำไปใช้ ⟶ ผลลัพธ์** เช่น

- จำนวน Innovation Ideas
- จำนวน Innovation ที่ผ่านการคัดเลือก
- จำนวน Prototype / PoC
- อัตราการนำ Innovation ไปใช้งานจริง
- จำนวน Innovation ที่ขยายผล
- Cost Saving
- Revenue / New Revenue
- ลดระยะเวลาการทำงาน
- ลดข้อผิดพลาด
- Customer / Stakeholder Satisfaction
- Innovation Outcome / Impact
- จำนวน Best Practice ที่เกิดขึ้น

๖. จุดสำคัญสำหรับการประเมิน

แสดงหลักฐานเป็นห่วงโซ่ ไม่แสดงเพียงว่า **“มีโครงการนวัตกรรม”**



ปัญหา/โอกาส ⟶ แนวคิด ⟶ คัดเลือก ⟶ ทดลอง ⟶ ใช้งานจริง ⟶ KPI ⟶ Outcome ⟶ Impact ⟶ Lessons Learned ⟶ Improvement ⟶ นวัตกรรมใหม่

๒.๑๑ Evidence Management (กระบวนการบริหารจัดการหลักฐาน)

กระบวนการบริหารจัดการหลักฐานที่ใช้ยืนยันว่าองค์กรได้ดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน กระบวนการ ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมตั้งแต่ **การกำหนดหลักฐานที่ต้องใช้ ⟶ การจัดทำ/รวบรวม ⟶ ตรวจสอบ ⟶ จัดเก็บ ⟶ ควบคุม ⟶ นำเสนอ ⟶ ทบทวนและปรับปรุง**

๑. Evidence Management Process

ขั้นตอน	รายละเอียด	ผลลัพธ์ / หลักฐาน
๑. Evidence Requirement กำหนดความต้องการหลักฐาน	วิเคราะห์เกณฑ์/ประเด็นที่ต้องแสดง และกำหนดว่าต้องใช้หลักฐานอะไรเพื่อยืนยันการดำเนินงาน	Evidence Requirement
๒. Evidence Mapping เชื่อมโยงหลักฐาน	จับคู่ **เกณฑ์ ⟶ ประเด็น ⟶ กิจกรรม ⟶ KPI ⟶ Outcome ⟶ Evidence**	Evidence Matrix
๓. Evidence Collection รวบรวมหลักฐาน	รวบรวมเอกสาร รายงาน ข้อมูล ระบบ ภาพกิจกรรม มติ/คำสั่ง และผลการดำเนินงานจากหน่วยงานเจ้าของเรื่อง	Evidence Repository
๔. Evidence Validation ตรวจสอบหลักฐาน	ตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้อง ความน่าเชื่อถือ วันที่ และความสอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการยืนยัน	Evidence Validation Checklist
๕. Evidence Classification จัดหมวดหมู่	กำหนดประเภท รหัส ปี หน่วยงาน เจ้าของหลักฐาน และระดับความสำคัญ เพื่อให้ค้นหาได้ง่าย	Evidence Classification / Metadata
๖. Evidence Storage จัดเก็บ	จัดเก็บในระบบหรือคลังหลักฐานกลาง โดยกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงและการควบคุมเอกสาร	Evidence Repository
๗. Evidence Traceability ตรวจสอบย้อนกลับ	สามารถตรวจสอบได้ว่าแต่ละหลักฐานสนับสนุนเกณฑ์หรือ KPI ข้อใด และมาจากหน่วยงานใด	Evidence Traceability
๘. Evidence Submission นำเสนอหลักฐาน	คัดเลือกและนำเสนอหลักฐานที่ตรงประเด็น กระชับ และเพียงพอต่อการยืนยันผลการดำเนินงาน	Evidence Package
๙. Review & Improvement ทบทวนและปรับปรุง	วิเคราะห์ข้อสังเกตจากการประเมินและปรับปรุงระบบการจัดเก็บ/จัดทำหลักฐานในรอบถัดไป	Improvement Plan / Lessons Learned

๒. Flow ของ Evidence Management



๓. Evidence Chain ที่ควรแสดง

หัวใจของ Evidence Management คือ **ไม่ใช่เพียงการรวบรวมเอกสารจำนวนมาก** แต่ต้องสามารถพิสูจน์ความเชื่อมโยงได้



ดังนั้น หลักฐานที่ดีต้องตอบได้อย่างน้อย ๕ คำถาม ประกอบด้วย

๑. **ทำอะไร?** — มีกระบวนการหรือกิจกรรมอะไร

๒. **ทำจริงหรือไม่?** — มีหลักฐานยืนยันการดำเนินงาน

๓. **ได้ผลหรือไม่?** — มี KPI / Outcome รองรับ

๔. **ใครรับผิดชอบ?** — มีเจ้าของกระบวนการ/หลักฐาน

๕. **นำผลไปปรับปรุงอย่างไร?** — มีหลักฐานของ Improvement

๔. Evidence Matrix

เกณฑ์ / ประเด็น	กระบวนการ	KPI	Outcome	Evidence	เจ้าของหลักฐาน	สถานะ
KM	Knowledge Management	% การนำความรู้ไปใช้	ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	KM Report / Best Practice	หน่วยงานเจ้าของ KM	ครบ
Innovation	Innovation Management	จำนวน Innovation ที่นำไปใช้	ลดต้นทุน/เพิ่มคุณค่า	Innovation Report	หน่วยงานเจ้าของโครงการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ
Digital	Digital Governance	% โครงการที่ผ่าน EA Review	ลดความเสี่ยง/เพิ่มประสิทธิภาพ	EA Review Report	สงพท.	ครบ
Improvement	Continuous Improvement	% Improvement ที่บรรลุเป้าหมาย	Process ดีขึ้น	Improvement Report	Process Owner	ครบ

๕. ประเภทหลักฐานที่ควรบริหาร

๑. Policy Evidence นโยบาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง

๒. Process Evidence SOP, Process Flow, Workflow, RACI

๓. Activity Evidence รายงานประชุม รายงานกิจกรรม Training Workshop

๔. Performance Evidence KPI Dashboard, รายงานผล, Baseline, Target, Actual

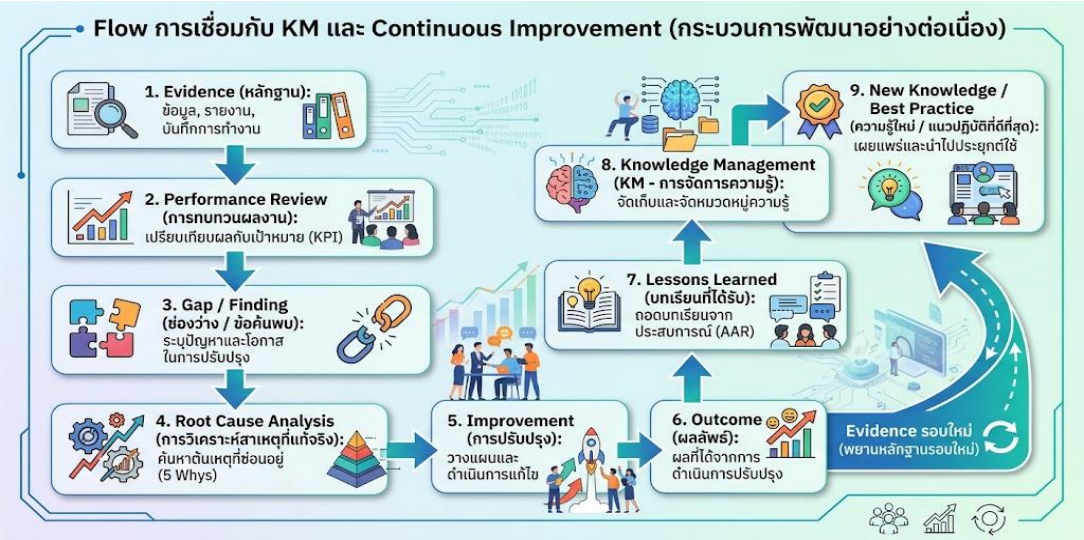
๕. Outcome Evidence ผลลัพธ์ก่อน–หลัง การลดต้นทุน ลดเวลา เพิ่มประสิทธิภาพ หรือเพิ่มคุณค่า

๖. Decision Evidence มติคณะกรรมการ/ผู้บริหาร รายงานการอนุมัติ และ Decision Record

๗. Improvement Evidence Lessons Learned, Corrective Action, Improvement Plan, Best Practice

๘. Digital Evidence System Log, Dashboard, Screenshot, Report จากระบบ และข้อมูลจาก Digital Platform

๖. การเชื่อมกับ KM และ Continuous Improvement สามารถเชื่อมเป็นวงจรเดียวได้ดังนี้



563 ถนนนนทบุรี ตำบลบางกระสอ อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี 11000
โทรศัพท์ 0-2507-5222
www.pwo.co.th