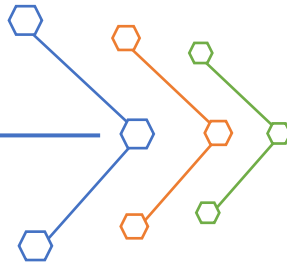




คู่มือ  
การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

Digital Governance





# สารบัญ

บทที่ 1	บทนำ	
	- วัตถุประสงค์ของคู่มือการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	1
	- เนื้อหาหลักของการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	1
	- แนวคิดการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance)	3
	- กรอบการดำเนินงานของการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	4
	- เครื่องมือที่ใช้เพื่อการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance)	5
	- กรอบปฏิบัติ COBIT 5.0	6
บทที่ 2	การกำหนดกรอบทิศทาง การกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	9
บทที่ 3	การขับเคลื่อนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	
	- การขับเคลื่อนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	27
	- แนวทางการพัฒนาความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	28
	- หลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร	29
บทที่ 4	กระบวนการในการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	31
บทที่ 5	ตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	44
บทที่ 6	แนวทางการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	47
บทที่ 7	นโยบายการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	59

การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) หรือธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากกับทุกองค์กร โดยเป็นผลมาจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ถูกนำมาใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในทุกขั้นตอน กระบวนการ และกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และลดแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานลง อย่างไรก็ตาม การเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ เหล่านี้ หากขาดการควบคุม กำกับดูแล และวางแผนการใช้งานอย่างเหมาะสม อาจส่งผลให้การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นไปอย่างไร้ทิศทาง ขาดการดำเนินงานที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ ขาดความคุ้มค่าในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด และไม่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามแผนงานโครงการต่าง ๆ ที่กำหนดรวมทั้งขาดความต่อเนื่องระหว่างกระบวนการทางธุรกิจและระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

ดังนั้น เพื่อให้โรงพิมพ์ตำรวจมีแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน โดยกำหนดให้ผู้บริหาร พนักงาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ทราบถึงแนวปฏิบัติที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ เพื่อสร้างกระบวนการในการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลโดยมีหลักธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ (Compliance) และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เพื่อลดความเสี่ยง (Risk) และต้นทุน (Cost) รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพ (Performance) ของการพัฒนาและการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันและอนาคตได้

### วัตถุประสงค์ของคู่มือการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

1. เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติ พร้อมรายละเอียดของกระบวนการหลักในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเบื้องต้น โดยมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน
2. เพื่อเป็นเอกสารเผยแพร่องค์ความรู้และหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง

### เนื้อหาหลักของการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

คู่มือการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วยเนื้อหาหลัก 4 ส่วน โดยสามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. การกำหนดกรอบทิศทางกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลในหัวข้อนี้ได้กำหนดเกณฑ์ในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของ สคร. ทั้ง 6 หลักการ ได้แก่ ความรับผิดชอบ (Responsibility) กลยุทธ์ (Strategy) การจัดซื้อจัดหา (Acquisition) ผลการดำเนินงาน (Performance) ความสอดคล้องกัน (Conformance) และพฤติกรรมบุคคล (Human Behavior) รวมทั้งกรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ครอบคลุมถึง กรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม กรอบการกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส และกรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี

ดิจิทัล ซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญของการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่สะท้อนให้เห็นถึงแนวคิด และหลักการดำเนินงานในภาพกว้าง ก่อนที่จะนำไปสู่กระบวนการดำเนินงานในหัวข้อถัดไป

2. การขับเคลื่อนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลในหัวข้อนี้ได้อธิบายถึงการนำหลักการ และแนวคิดการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่กำหนด ให้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง ทั้งองค์กร เพื่อให้สามารถยกระดับกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ และเป็นมาตรฐาน ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกัน ทั้งทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมิน ประสิทธิภาพของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

3. กระบวนการในการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ในหัวข้อนี้ได้อธิบายถึงกระบวนการในการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ให้สอดคล้องกับหลักการทั้ง 6 ด้าน เพื่อแสดงให้เห็นถึงกิจกรรม/ ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วย คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ รวมทั้งผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ ทั้งผลลัพธ์เชิงปริมาณ และผลลัพธ์เชิงคุณภาพ

4. ตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลในหัวข้อนี้ได้อธิบายถึงตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ เพื่อที่จะนำผลลัพธ์ที่สำคัญดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการทบทวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล/จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) ต่อไป

เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กรทุกประเภท ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ให้สามารถบรรลุเป้าหมายและขับเคลื่อนธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นกระบวนการที่จะใช้เทคโนโลยีดิจิทัลตามยุทธศาสตร์หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร การทำให้ได้มาซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลที่ดีนั้น องค์กรต้องมีกรอบการบริหารจัดการที่สามารถครอบคลุมการตอบสนองความต้องการ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

องค์กรต่าง ๆ ได้ใช้กลไกทางการของการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและผลกำไร นอกจากนี้การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ในรูปแบบที่ดีที่สุด และเป็นที่ยุติกันดีว่าทุกองค์กรต้องมีการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีในประสิทธิภาพขององค์กร การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT) ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยการใช้ทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด และเป็นที่ยุติกันดีว่าองค์กรทุกประเภทต้องมีการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นทางการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร

ปัจจุบันได้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ ตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้นมา เทคโนโลยีดิจิทัลจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารจะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งรูปแบบของการนำกรอบ หรือวิธีการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้นั้นมีหลากหลายรูปแบบ เช่น COBIT, ISO เป็นต้น

ดังนั้น โรงพิมพ์จึงตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) โดยการนำหลักการดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นกระบวนการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถจัดการความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะ

ส่งผลให้องค์กรปฏิบัติการกิจได้บรรลุตามพันธกิจและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรที่เติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป

### แนวคิดการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

คำจำกัดความของการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance)

คำจำกัดความของการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) สามารถสรุปได้ ดังนี้

**ตารางที่ 1 สรุปคำจำกัดความของการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล**

นิยาม	แนวคิดหลัก
"ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารและผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญของการกำกับดูแลกิจการและประกอบไปด้วยความเป็นผู้นำและโครงสร้างองค์กรและกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรดิจิทัล สนับสนุน และขยายกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร"	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงสร้างองค์กรและความเป็นผู้นำ</li> <li>2. มีการจัดการความเสี่ยงด้านดิจิทัลที่เหมาะสม</li> <li>3. นำไปสู่การใช้ทรัพยากรดิจิทัลอย่างมีความรับผิดชอบ</li> </ol>
การจัดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ด้านดิจิทัลกับธุรกิจทำให้มูลค่าทางธุรกิจสูงสุดสามารถทำได้โดยการพัฒนาและบำรุงรักษาระบบควบคุมและความรับผิดชอบต่อด้านดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพการจัดการประสิทธิภาพ และการบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การใช้ดิจิทัลอย่างประหยัด</li> <li>2. การใช้ดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์</li> <li>3. การใช้ดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการเติบโต</li> <li>4. การใช้ดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความคล่องตัวทางธุรกิจ</li> </ol>
Digital Governance คือ ความสามารถขององค์กรที่ คณะกรรมการผู้บริหารและฝ่ายดิจิทัลจัดการเพื่อควบคุมการกำหนดและการใช้กลยุทธ์ด้านดิจิทัลและด้วยวิธีนี้ทำให้มั่นใจได้ถึงการผลิตผลของธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารระดับสูง</li> <li>2. การผสมผสานของธุรกิจและเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>3. การสร้างมูลค่าจากการลงทุนด้านธุรกิจด้านดิจิทัล</li> </ol>
การจัดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ด้านดิจิทัลกับธุรกิจทำให้มูลค่าทางธุรกิจสูงสุดสามารถทำได้โดยการพัฒนาและบำรุงรักษาระบบควบคุมและความรับผิดชอบต่อด้านดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพการจัดการประสิทธิภาพ และการบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านดิจิทัลและธุรกิจได้รับการจัดวางอย่างมีกลยุทธ์</li> <li>2. ตรวจสอบการควบคุมด้าน IT และความรับผิดชอบต่อ</li> <li>3. ประสิทธิภาพและการบริหารความเสี่ยง</li> </ol>

## กรอบการดำเนินงานของการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

หลักการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ในองค์กรนั้น จะพิจารณาในเรื่องการสร้างมูลค่าของเทคโนโลยีดิจิทัลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้น ๆ จะประกอบด้วย 5 กิจกรรมหลัก ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1. องค์ประกอบของกิจกรรม ในการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

1. การจัดวางกลยุทธ์ (Strategic alignment) คือ การทำให้กลยุทธ์ทางด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กรนั้น “สอดคล้อง” หรือ “Align” ไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยแผนปฏิบัติการดิจิทัลควรสอดคล้องกับแผนแม่บทขององค์กร เพื่อให้การดำเนินการทางด้านดิจิทัลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จะส่งผลให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การนำเสนอคุณค่า (Value delivery) คือ กระบวนการตรวจสอบและควบคุมการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เพราะเนื่องจากปัจจุบันการลงทุนไปกับระบบใดระบบหนึ่งต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง เช่น ระบบ Enterprise Resource Planning (ERP), ระบบ Customer Relation Management (CRM) เป็นต้น

3. การบริหารจัดการทรัพยากร (Resource management) คือ การบริหารจัดการทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

4. การบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือ การบริหารและจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานใด ๆ ของเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเกิดความเข้าใจในเรื่องของความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร และสามารถตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีความสำคัญเพื่อเป็นการป้องกันเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ในองค์กร

5. การวัดผลดำเนินงาน (Performance measurement) คือ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อติดตามและตรวจสอบในด้านของการทำให้เป็นผล (implementation) ความครบถ้วนของโครงการ (project completion) การใช้งานทรัพยากร (resource usage) ประสิทธิภาพของกระบวนการ (process performance) และการส่งมอบการให้บริการ (service delivery) ซึ่งการวัดประสิทธิภาพถือเป็นส่วนที่มี

ความสำคัญที่สุด เพราะจะทำให้องค์กรทราบได้ว่าหลักการที่องค์กรได้นำมาใช้ นั้นประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน และควรที่จะปรับปรุงไปในทิศทางไหน

ดังนั้น การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ที่นำมาใช้ในองค์กร เพื่อให้ได้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด จะส่งผลให้กระบวนการบริหารและการจัดการขององค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นแนวทางที่ผู้บริหารต่างมีความต้องการที่จะนำมาใช้ แต่แนวทางการปฏิบัติดังกล่าวเป็นเชิงนามธรรม จึงยากต่อการนำไปปฏิบัติ

### เครื่องมือที่ใช้เพื่อการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

เครื่องมือที่ใช้ในการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการลดต้นทุน และควบคุมการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยรูปแบบที่นิยมมากที่สุด ได้แก่ มาตรฐาน COSO, กรอบปฏิบัติ COBIT, และมาตรฐาน ISO27001

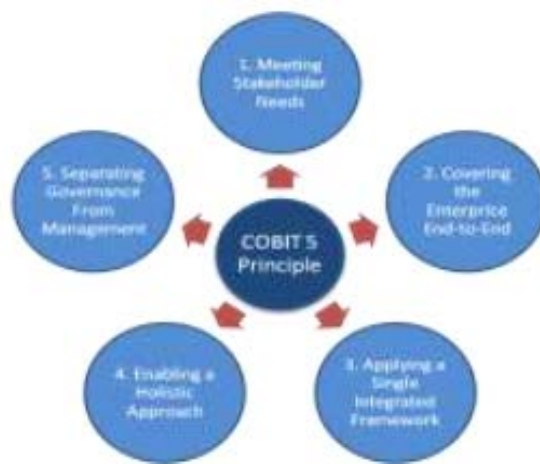
มาตรฐาน COSO (the Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) เป็นกรอบปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริมให้การตรวจสอบกิจการภายในองค์กรมีความเที่ยงตรงและโปร่งใส โดยเฉพาะองค์กรทางด้านการเงิน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ ความถูกต้อง เป็นไปตามหลักความเป็นจริง และยังช่วยให้ผู้บริหาร กรรมการ หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานศึกษาได้มีข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประโยชน์ และข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยงยิ่งขึ้น

กรอบปฏิบัติ COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) เป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมมากที่สุดซึ่งพัฒนาโดยสมาคมตรวจสอบและควบคุมระบบสารสนเทศ (ISACA) ซึ่งโมเดลนี้มีแนวทางพื้นฐานและชุดเครื่องมือสนับสนุนสำหรับการกำกับดูแลด้านดิจิทัล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่เฉพาะเจาะจง เป้าหมายหลักคือเพื่อลดความเสี่ยงทางธุรกิจด้วยการนำเสนอแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับกระบวนการควบคุมระบบเทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งแนวคิดพื้นฐานของกรอบปฏิบัติ COBIT เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์และความต้องการทางธุรกิจ ข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้เป็นผลมาจากการใช้ทรัพยากร และกระบวนการด้านดิจิทัลร่วมกัน

มาตรฐาน ISO27001 (Information Security Management System: ISMS) เป็นมาตรฐานการจัดการข้อมูลที่มีความสำคัญเพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งข้อกำหนดต่าง ๆ กำหนดขึ้นโดยองค์กรที่มีชื่อเสียงและมีความน่าเชื่อถือระหว่างประเทศ คือ ISO (The International Organization for Standardization) และ IEC (The International Electrotechnical Commission) มาตรฐานนี้เป็นมาตรฐานสากลที่มุ่งเน้นด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยให้กับระบบสารสนเทศขององค์กร และใช้เป็นมาตรฐานอ้างอิงเพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยให้กับระบบสารสนเทศขององค์กรอย่างแพร่หลาย ก่อนจะมาเป็นมาตรฐานสากลนี้ มาตรฐาน ISO/IEC 27001 และ ISO/IEC 17799:2005 ได้รับการแก้ไขปรับปรุงมาจากมาตรฐานเดิมที่ชื่อว่า BS 7799-1 และ ISO/IEC 17799 : 2000 ตามลำดับการประยุกต์ใช้ ISMS จะช่วยให้กิจกรรมทางธุรกิจต่อเนื่องไม่สะดุดช่วยป้องกันกระบวนการทางธุรกิจจากภัยร้ายแรงต่าง ๆ เช่น แผ่นดินไหว, วิกฤตภัย, อุทกภัย ฯลฯ และความเสียหายของระบบข้อมูล โดยครอบคลุมทุกกลุ่มอุตสาหกรรมและทุกกลุ่มธุรกิจ

## กรอบปฏิบัติ COBIT 5.0

COBIT ได้มีการพัฒนาขึ้นเมื่อปี ค.ศ.1996 โดยสมาคมผู้ตรวจสอบและควบคุมระบบสารสนเทศ (ISACA International) หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า “ISACA” ได้พัฒนากรอบวิธีปฏิบัติ COBIT โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหา พัฒนา ส่งเสริมรูปแบบการใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของผู้บริหารจัดการระบบสารสนเทศ และผู้ตรวจสอบระบบสารสนเทศปัจจุบันได้พัฒนามาถึงเวอร์ชัน 5 ซึ่งมีการนำ Standard และ Best Practice มาใช้อ้างอิงมากกว่า 60 แหล่ง เช่น ITIL V3, ISO 27000Series, ISO 20000, ISO 38500:2008, TOGAF V9 และ ISO 9000:2008 เป็นต้น (Musa et al., 2014; Spremic, 2015; Wahab & Arief,2016) การนำกรอบปฏิบัติ COBIT ไปใช้พัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจ ไปสู่กระบวนการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องการกำกับดูแลและการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร ครอบคลุมหน้าที่ตามความรับผิดชอบ ทั้งทางด้านธุรกิจและด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างครบวงจร โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก โดยมีหลักการที่สำคัญ 5 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 หลักการของกรอบปฏิบัติ COBIT 5.0

หลักการที่ 1 : การตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Meeting Stakeholder Needs) เป็นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการรักษาความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ที่จะได้รับกับความเสี่ยงและการใช้ทรัพยากรที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

หลักการที่ 2 : การครอบคลุมองค์กรทั้งองค์กร (Covering the Enterprise End-to-End) เป็นการครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรอย่างครบวงจร โดยการบูรณาการการกำกับดูแลดิจิทัลระดับองค์กรเข้าไปในการกำกับดูแลองค์กร ครอบคลุมทุกหน้าที่งานและกระบวนการภายในองค์กร

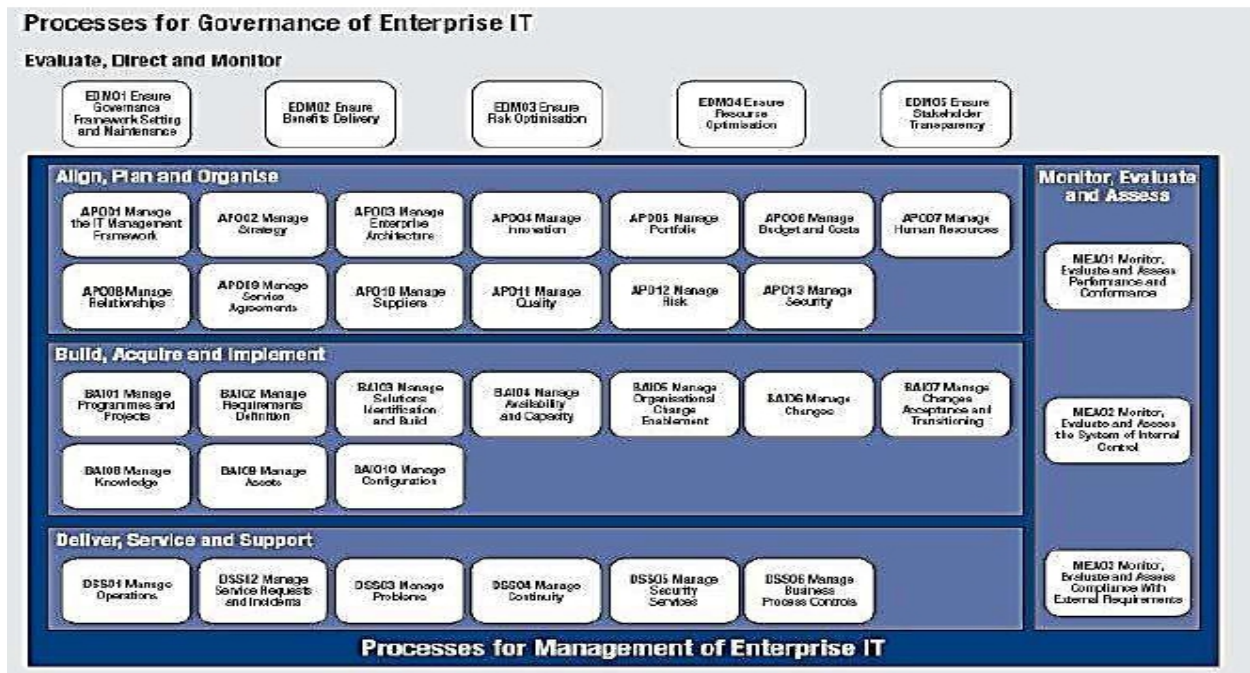
หลักการที่ 3 : การรวมมาตรฐานต่าง ๆ ให้อยู่ภายใต้กรอบเดียวกัน (Applying a Single Integrated Framework) เป็นการประยุกต์ใช้กรอบการดำเนินงานที่บูรณาการเป็นหนึ่งเดียว โดยกรอบวิธีปฏิบัติ COBIT 5 ได้นำกรอบการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ มาจัดให้สอดคล้องกันในภาพรวม จึงสามารถใช้เป็นกรอบการดำเนินงานที่ครอบคลุมเหนือกรอบการดำเนินงานอื่น ๆ สำหรับการกำกับดูแลและการบริหารจัดการดิจิทัลระดับองค์กร



หลักการที่ 4 : การใช้ปัจจัยก่อเกิดร่วมกันทั้งหมดในการปฏิบัติ (Enabling a Holistic Approach) เป็นการใช่วิธีปฏิบัติแบบองค์รวมสัมฤทธิ์ผล กรอบวิธีปฏิบัติ COBIT 5 ระบุถึงกลุ่มของปัจจัยเอื้อที่ใช้สนับสนุนการนำระบบการกำกับดูแลและการบริหารจัดการดิจิทัลระดับองค์กรไปใช้งานอย่างครอบคลุม

หลักการที่ 5 : การแยกเรื่องของการกำกับดูแลออกจากเรื่องของการบริหารจัดการ (Separating Governance From Management) เป็นการแบ่งแยกการกำกับดูแลออกจากการบริหารจัดการ เนื่องจากหลักสองประการนี้ครอบคลุมถึงกิจกรรมที่ต่างกัน ต้องการโครงสร้างการจัดองค์กรที่แตกต่างกัน

สำหรับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้กรอบปฏิบัติ COBIT 5.0 นั้น แบ่งออกเป็น 37 กระบวนการจากทั้งหมด 5 โดเมน



ภาพที่ 3. หลักการของกรอบปฏิบัติ COBIT 5.0

- การวางแผนและการจัดการองค์กร
  - ทำให้ผู้บริหารขององค์กรได้ทราบว่ากลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และกลยุทธ์ทางด้านธุรกิจเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่
  - เพื่อให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือไม่และจะมีวิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวได้อย่างไร
- การจัดหาและติดตั้ง
  - โครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่กำลังจะพัฒนาหรือดำเนินการจัดหานั้น สามารถนำมาใช้แก้ไขปัญหาหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรได้หรือไม่
  - โครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่กำลังจะพัฒนาหรือดำเนินการจัดหานั้น สามารถนำมาใช้งานได้ทันตามระยะเวลา และงบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่

### 3. การส่งมอบและบำรุงรักษา

- ระบบสารสนเทศใหม่ที่จะนำมาใช้งานนั้น สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามความต้องการขององค์กรหรือไม่

- การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้เกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบันหรือไม่

### 4. การติดตามผล

- การให้บริการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจของหรือไม่

- การปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรสามารถที่จะใช้งานระบบสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความปลอดภัยหรือไม่

- ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันมีการรักษาความลับ (Confidentiality) ความถูกต้องตรงกัน (Integrity) และความพร้อมใช้งาน (Availability) เพียงพอแล้วหรือไม่

### 5. การประเมิน

- มีวัดประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อตรวจหาปัญหาหาก่อนที่ปัญหานั้นจะเกิดขึ้นจริงหรือไม่

- ประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่นั้นสามารถสนับสนุนพันธกิจขององค์กรหรือไม่

- มีการติดตามและรายงานผลเกี่ยวกับเรื่องความเสี่ยง การควบคุม การปฏิบัติตามกฎ และประสิทธิภาพไปยังผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือไม่

ในการนำกรอบปฏิบัติ COBIT สู่กระบวนการใช้งานนั้น สามารถนำมาใช้ได้ในทุกองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นองค์กรที่มีขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่ เป็นองค์กรที่แสวงหาผลกำไร หรือไม่หวังผลกำไรก็ตาม สามารถนำไปปรับใช้ได้ ซึ่งบทบาทหน้าที่ในมุมมองของ Governance และ Management ว่าตำแหน่งนี้อยู่ในระดับใดต้อง มีการปรับเข้ากับขนาดขององค์กร เพราะบางองค์กรสามารถปรับให้บุคคลที่มีอำนาจและความรับผิดชอบ สูงสุดในองค์กร (CEO) อยู่ในส่วนของ Governance ก็อาจจะเป็นได้ ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร นั้น ๆ

## การกำหนดกรอบทิศทาง การกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่แนวทางการกำกับดูแล กระบวนการกำกับดูแล การถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแล การติดตามกระบวนการกำกับดูแล และการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่การทบทวนและจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลของโรงพิมพ์ตำรวจ ต่อไป โดยมีประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

### การกำหนดกรอบทิศทาง การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

#### 1. เกณฑ์ในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

เกณฑ์ในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงพิมพ์ตำรวจ เป็นไปตามข้อกำหนดของการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ซึ่งได้กำหนดการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลไว้ 5 ระดับ ดังนี้

#### เกณฑ์ในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับ การกำกับดูแล ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	การดำเนินงาน
ระดับ 1	มีแนวทางในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
ระดับ 2	มีกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม</li> <li>- การกำหนดความรับผิดชอบด้านดิจิทัลในทุกส่วนขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตมีการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัลของผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (Responsibility)</li> <li>- การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่สอดคล้องกับความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Strategy)</li> <li>- การกำหนดโครงสร้างการลงทุนด้านดิจิทัล กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาการลงทุนที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม และมีการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการลงทุนด้านดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการจัดหา (Acquisition) ที่มีประสิทธิภาพ</li> </ul>

ระดับ การกำกับดูแล ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	การดำเนินงาน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร รวมถึงหลักเกณฑ์สำหรับการจัดทำและการกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>- การกำหนดนโยบายที่สนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร และครอบคลุมถึงการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (Human Behavior)</li> <li>- การกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส</li> <li>- การปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Conformance)</li> <li>- การตรวจติดตามการนำไปปฏิบัติตามกระบวนการ และการให้ความเป็นอิสระใน การตรวจสอบ (Performance)</li> </ul>
ระดับ 3	รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน และมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน
ระดับ 4	รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
ระดับ 5	รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล และมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

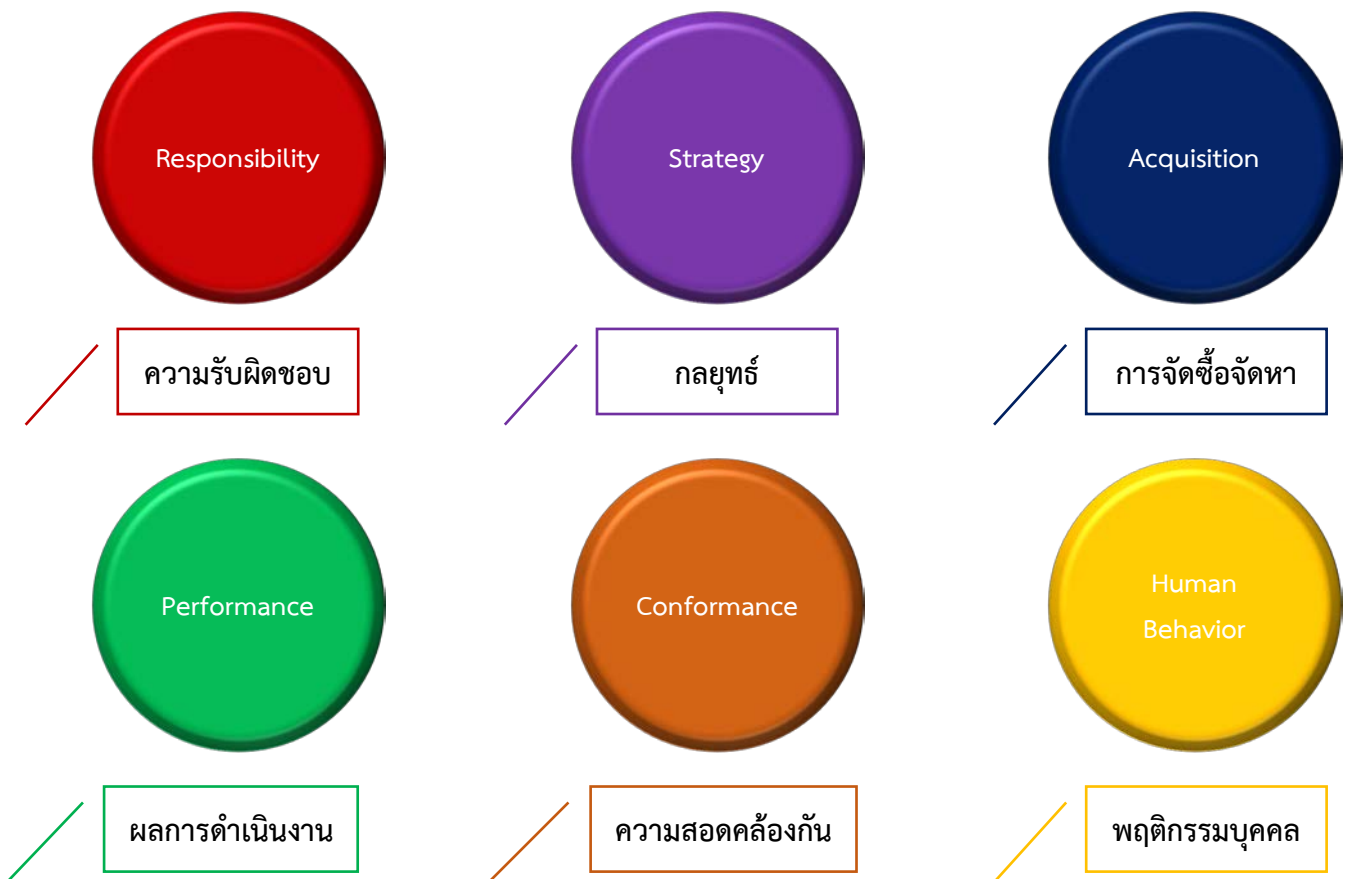
**หมายเหตุ :**

การประเมินกระบวนการจะใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัดวิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

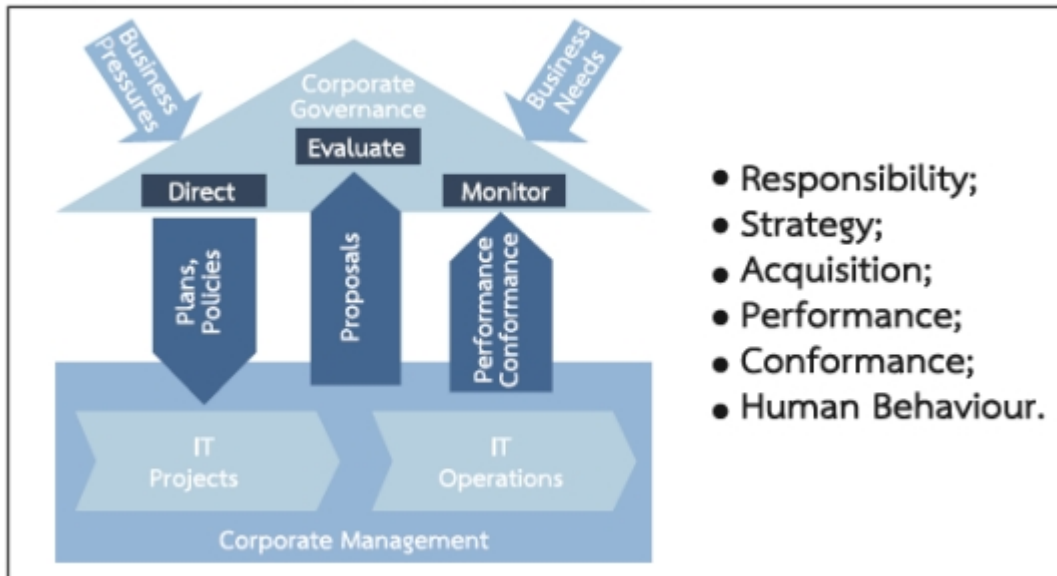
## 2. หลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงาน ทางสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้ให้ความสำคัญในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนนโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลให้กับทุกภาคส่วน จึงจำเป็นต้องให้หน่วยงานมีหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งครอบคลุม 6 หลักการ ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรับผิดชอบ หลักการที่ 2 กลยุทธ์ หลักการที่ 3 การจัดซื้อจัดหา หลักการที่ 4 ผลการดำเนินงาน หลักการที่ 5 ความสอดคล้องกัน และหลักการที่ 6 พฤติกรรมบุคคล ทั้งนี้ โรงพิมพ์ตำรวจ ได้นำหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลดังกล่าว มาประยุกต์ใช้เข้ากับบริบทของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

### หลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล



รูป Model for Corporate Governance of Information Technology



ที่มา : กรอบการดำเนินงานทางธุรกิจสำหรับการกำกับดูแลและการบริหารจัดการไอทีระดับองค์กร, COBIT5 ISACA

## 2.1 หลักการที่ 1 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

โรงพิมพ์ตำรวจได้ตระหนักถึงความสามารถในการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนขององค์กร ภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อตอบสนองความต้องการด้านธุรกิจของลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ โดยเน้นความร่วมมือแบบเป็นพันธมิตรที่มีการสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่ดีและมีความเชื่อใจกัน แสดงออกถึงความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในผลงานตามหน้าที่ (Accountability) ทั้งนี้ ช่องทางการสื่อสารที่ทางโรงพิมพ์ตำรวจ ได้นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างสัมพันธ์ที่ดี และดำเนินการสื่อสารข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้องด้วยความรับผิดชอบต่อไปยังลูกค้า ได้แก่ ไลน์ (LINE) เฟซบุ๊ก (Facebook) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email) และเว็บไซต์ (Website)

ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน โรงพิมพ์ตำรวจจึงได้กำหนดคณะทำงานขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงพิมพ์ตำรวจได้แก่ คณะอนุกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศ โรงพิมพ์ตำรวจ

## 2.2 หลักการที่ 2 - กลยุทธ์ (Strategy)

โรงพิมพ์ตำรวจมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ในปัจจุบันอยู่เสมอ แต่เนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลมีความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับบุคลากรและการบริหารจัดการภายในองค์กรทุกส่วนงาน ดังนั้น เพื่อให้กลยุทธ์ที่นำมาใช้นั้นมีความเหมาะสมสำหรับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และส่วนงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โรงพิมพ์ตำรวจจึงมุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการที่มีส่วนร่วมจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจะได้นำข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ วางแผน และกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานร่วมกัน โดยมีขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

(1) โรงพิมพ์ตำรวจจัดทำแผนการดำเนินงาน เพื่อสำรวจสถานการณ์การดำเนินงานปัญหาที่พบ จากนั้นจึงรายงานคณะอนุกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศ โรงพิมพ์ตำรวจ และคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ ต่อไป

(2) นำหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) มาวิเคราะห์สถานการณ์เบื้องต้นร่วมกับผู้บริหาร เพื่อลดโอกาสเกิดความล้มเหลวหรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด

(3) มีการระดมความคิดเห็นร่วมกันกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์

(4) นำเสนอแผนปฏิบัติการดิจิทัลต่อคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล และสารสนเทศโรงพยาบาล และคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ทั้งนี้ การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ของโรงพยาบาลตำรวจ มุ่งเน้นให้มีการรองรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทางด้านธุรกิจ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและ/หรือต้นทุนที่เกิดประโยชน์สูงสุด ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต้องมีความโปร่งใส ต้องมีการประเมินความสามารถของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและทรัพยากรบุคคลในองค์กร รวมถึง ต้องสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างลูกค้า และผู้ให้บริการต่าง ๆ ภายนอก ซึ่งบางรายอาจมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานของโรงพยาบาลตำรวจ

### 2.3 หลักการที่ 3 การจัดซื้อจัดหา (Acquisition)

ปัจจุบัน โรงพยาบาลตำรวจ ได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาเป็นเครื่องมือสนับสนุนกิจกรรมและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงสนับสนุนการวางแผน และการตัดสินใจในระดับบริหารขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงต้องมีการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย การลงทุนด้านโครงสร้าง ระบบเครือข่าย ด้านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศ รวมถึงซอฟต์แวร์ต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก มีการลงทุนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร และระยะเวลา

อย่างไรก็ตามกระบวนการแก้ไขปัญหาแบบเบ็ดเสร็จด้านเทคโนโลยีดิจิทัลยังประสบกับปัญหาในด้านต่าง ๆ อาทิ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การถูกรุกรานความปลอดภัย การพิจารณาการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเพียงแค่โครงการหรือบริการด้านเทคโนโลยีเท่านั้น ไม่ได้พิจารณาการลงทุน เพื่อแก้ไขระบบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น ทำให้การลงทุนและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นไม่เต็มประสิทธิภาพ

ดังนั้น โรงพยาบาลตำรวจ จึงได้มีการกำกับดูแลด้านการจัดซื้อจัดหา (Acquisition) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถลดผลกระทบจากความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

(1) การวางแผนด้านการจัดซื้อจัดหา เลือกใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีความสอดคล้องกับสถาปัตยกรรมของโรงพยาบาลตำรวจ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับกระบวนการทางธุรกิจและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่องค์กรมีอยู่แล้ว

(2) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในหน่วยงานเทคโนโลยีดิจิทัล ควรมีบุคลากรที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และต้องมีการพัฒนาทักษะความรู้ให้แก่บุคลากร

### 2.4 หลักการที่ 4 ผลการดำเนินงาน (Performance)

การวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลของรัฐวิสาหกิจตามเกณฑ์ของ สคร. จะพิจารณาจากผลการดำเนินงานเป้าหมาย และการจัดทำมาตรวัดที่มีประสิทธิผลสำหรับการเฝ้าติดตามการบรรลุเป้าหมาย เพื่อนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทางฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลได้นำแนวทางการวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลของรัฐวิสาหกิจข้างต้นมาปรับใช้ในองค์กร ดังนี้

(1) การจัดทำมาตรวัดที่มีประสิทธิผล สำหรับการเฝ้าติดตามการบรรลุเป้าหมาย โรงพิมพ์ตำรวจมีกระบวนการในการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินงานนั้น ได้รับการติดตามอย่างสม่ำเสมอ และเชื่อถือได้ โดยในทุกโครงการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล จะมีคณะทำงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ทำหน้าที่ในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและการจัดทำแผนดำเนินงาน ก่อนนำเสนอไปยังผู้บริหารเพื่อรับทราบ

(2) การรายงานผลการดำเนินงานเป้าหมาย โรงพิมพ์ตำรวจมีการวางแผนการรายงานผลการดำเนินงาน และการจัดทำแผนดำเนินงานตามตัวชี้วัดขององค์กรรายเดือน โดยในระหว่างการทำงานนั้นจะมีการติดตามผลการดำเนินงานจากหมวดนโยบายแผนและสารสนเทศ เพื่อตรวจสอบสถานการณ์ดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนั้นแล้ว โครงการต่าง ๆ ภายใต้แผนที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จจะมีการรวบรวมและจัดส่งผลการดำเนินงานไปยังผู้บริหาร คณะอนุกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศโรงพิมพ์ตำรวจ และคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ รับทราบต่อไปตามลำดับ

## 2.5 หลักการที่ 5 ความสอดคล้องกัน (Conformance)

ปัจจุบันการสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันมากขึ้น การใช้คอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารกันมาก ขณะเดียวกันก็มีผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในทางที่ไม่เหมาะสม จึงจำเป็นต้องมีกฎหมายเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้บังคับควบคุมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โรงพิมพ์ตำรวจได้ตระหนักอย่างมากในเรื่องกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่มีการออกมาบังคับใช้อย่างเข้มข้น รวมถึงผลกระทบของผู้มีส่วนได้เสียขาดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติตามกฎหมายต่าง ๆ โรงพิมพ์ตำรวจได้ตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับ ประกาศต่าง ๆ ที่ครอบคลุมถึงข้อกำหนดเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำมาเป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลองค์กร ดังนี้

- พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544
- พระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์

ภาคีรัฐ พ.ศ. 2549

- พระราชบัญญัติ ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2560
- พระราชบัญญัติ ลิขสิทธิ์ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๘,
- ประกาศคณะกรรมการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ เรื่อง แนวนโยบายและแนวปฏิบัติ

ในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. 2553

- ประกาศกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เรื่องหลักเกณฑ์การเก็บรักษา

ข้อมูลจราจรคอมพิวเตอร์ของผู้ให้บริการ พ.ศ. 2550

- พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562
- พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562

เพื่อนำมาเป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นก่อน

ทั้งนี้ โรงพิมพ์ตำรวจมีการกำหนดแนวทางขั้นตอนการประเมินและแก้ไขความเสี่ยง (Procedure for Risk Assessment and Risk Treatment) จากผู้บริหารระดับสูงนำมากำหนดเป็นนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่าได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อลดความเสี่ยง และมีการปฏิบัติตาม (กฎหมาย/กฎระเบียบข้อบังคับ) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำให้เกิดความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการปฏิบัติตาม (กฎหมาย/กฎระเบียบข้อบังคับ) เพื่อให้มั่นใจว่าเป้าหมายของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ไม่ขัดแย้งกับการปฏิบัติตาม (กฎหมาย/กฎระเบียบ



ข้อบังคับ) และในทางตรงกันข้ามการปฏิบัติตาม (กฎหมาย/กฎระเบียบ ข้อบังคับ) ก็ต้องมีความเหมาะสม ไม่เข้มงวดมากเกินไปกับการดำเนินธุรกิจ

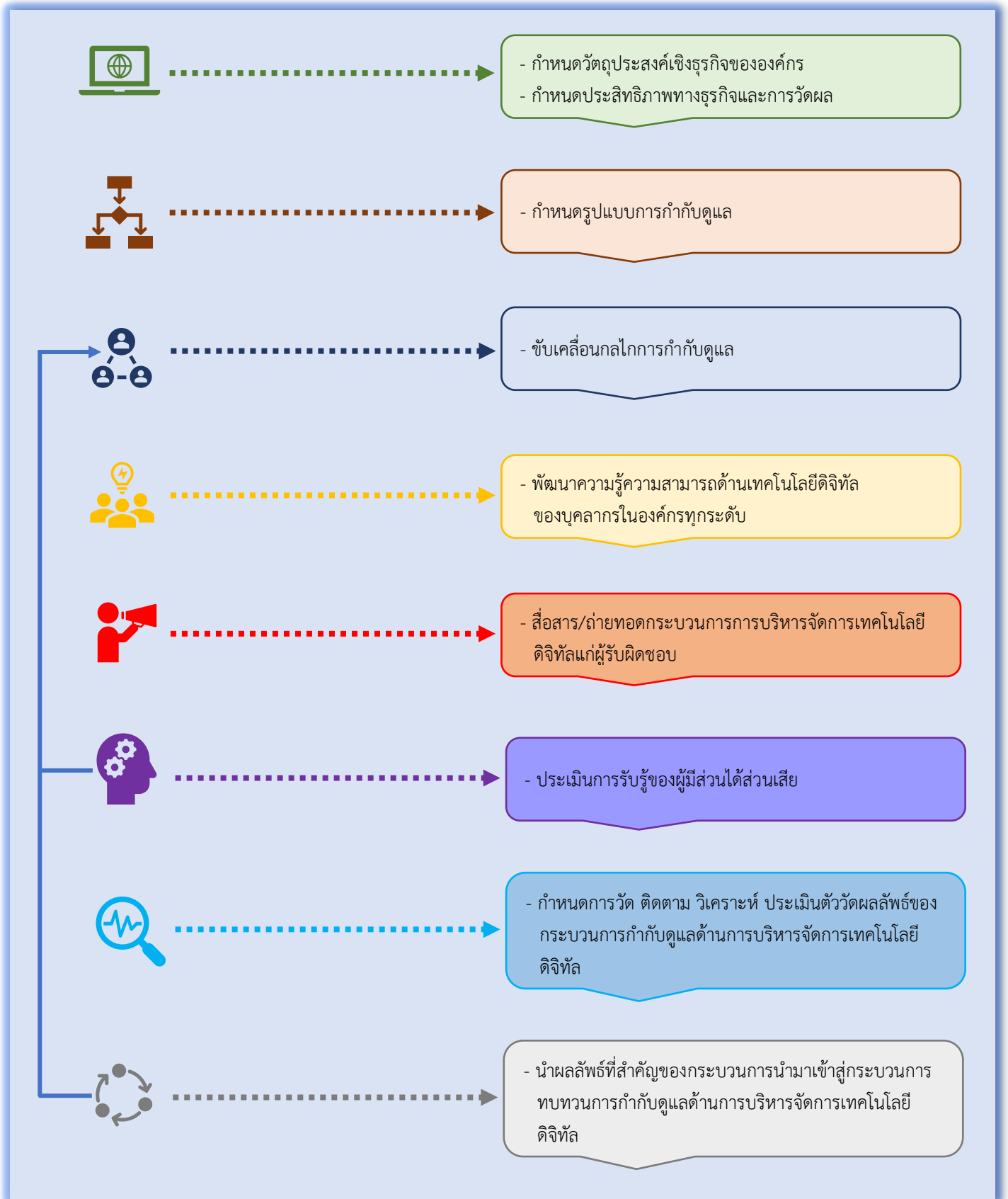
## 2.6 หลักการที่ 6 พฤติกรรมบุคคล (Human Behavior)

เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทสำคัญและเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของทุกฝ่ายงานในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วเทคโนโลยีดิจิทัลมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อรองรับต่อความต้องการของผู้ใช้งานต่าง ๆ ทั้งในด้านของการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นย่อมส่งผลต่อการยอมรับของบุคลากรภายในองค์กร รวมไปถึงลูกค้า และพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งอาจสร้างความวิตกกังวล หรือความไม่เข้าใจขึ้น อันนำไปสู่การต่อต้าน และปฏิเสธการยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลดังกล่าวได้ในที่สุด ดังนั้น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้จึงต้องมีการจัดการอย่างระมัดระวัง เพื่อให้บุคลากรยังคงมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ผู้รับผิดชอบจะต้องใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมทั้งการฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และเห็นประโยชน์ที่ได้รับจากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้กับการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น โรงพิมพ์ตำรวจจึงได้จัดทำแนวทางการสื่อสารผ่านช่องทางการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

## 3. กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงพิมพ์ตำรวจยึดหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลตามที่ สคร. กำหนด ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ กลยุทธ์ การจัดซื้อจัดหา ผลการดำเนินงาน ความสอดคล้อง และพฤติกรรมบุคคล รวมทั้งเป้าหมายของธรรมาภิบาลด้านดิจิทัลที่มุ่งเน้นการสร้างกระบวนการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีหลักธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ (Compliance) และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เพื่อลดความเสี่ยง (Risk) และต้นทุน (Cost) รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพ (Performance) ของการพัฒนาและการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลโดยสามารถสรุปกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลได้ ดังนี้

## กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล



### 3.1 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจขององค์กร

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

#### วัตถุประสงค์เชิงธุรกิจของโรงพิมพ์ตำรวจในด้านต่าง ๆ

ด้าน	วัตถุประสงค์เชิงธุรกิจของโรงพิมพ์ตำรวจ
การเงิน	ดำเนินการตามเป้าหมายรายได้ 120 ล้านบาท
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รักษาฐานลูกค้าโรงพิมพ์ตำรวจไม่น้อยกว่า 85%
การเรียนรู้ของบุคลากร	พัฒนาบุคลากรโรงพิมพ์ตำรวจทันต่อเทคโนโลยีดิจิทัล
กระบวนการภายใน	ปรับปรุงกระบวนการดำเนินการให้เป็นแบบดิจิทัล

### 3.2 กำหนดประสิทธิภาพทางธุรกิจและการวัดผล

ประสิทธิภาพทางธุรกิจเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น รายได้รวม กำไรที่แท้จริงของกิจการ มาตรฐานการผลิต ปริมาณวัตถุดิบ เป็นต้น เป้าหมายการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ ได้มีการกำหนดประสิทธิภาพทางธุรกิจ หรือเป้าหมายที่คาดหวังจากการดำเนินงานไว้ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

#### ระยะที่ 1

1. เพิ่มและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

#### ระยะที่ 2

1. ลดการสูญเสียในการผลิต
2. ยกระดับประสิทธิภาพการผลิต
3. ให้ความสำคัญของการดำเนินการผลิตด้วยความปลอดภัย ใส่ใจสิ่งแวดล้อม

#### ระยะที่ 3

1. เปรียบเทียบต้นทุนต่อการให้บริการ
2. การนำเทคโนโลยีที่มีอยู่มาใช้ในการต่อยอด
3. การวัดผลด้วยวิธีการอื่น ๆ

### 3.3 กำหนดรูปแบบการกำกับดูแล

การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบได้แก่

(1) รูปแบบที่ 1 กระบวนการทางธุรกิจ และการลงทุนเป็นตัวกำหนดระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

(2) รูปแบบที่ 2 สารสนเทศเป็นตัวกำหนดสถาปัตยกรรมและกลยุทธ์

### 3.4 ขับเคลื่อนกลไกการกำกับดูแล

การขับเคลื่อนกลไกการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงพยาบาล ตำรวจในปัจจุบันมีผู้รับผิดชอบหลัก คือ หมวดนโยบายแผนและสารสนเทศ เพื่อให้เป็นการขับเคลื่อนกลไกการกำกับดูแลเชิงรุก จึงได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศ โรงพยาบาลตำรวจ เพื่อขับเคลื่อนดำเนินงานกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง รวมทั้งทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำแนวทางการดำเนินงาน และพิจารณาความเหมาะสมการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล

นอกจากนั้นแล้ว ในการขับเคลื่อนกลไกการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงพยาบาลตำรวจ ยังมีคณะทำงาน และคณะกรรมการชุดอื่น ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบด้วย คณะทำงานการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. พัฒนางค์ความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรในองค์กรทุกระดับ
2. สื่อสาร/ถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลแก่ผู้รับผิดชอบพนักงาน ผู้ส่งมอบคู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน
3. ประเมินการรับรู้ของผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบคู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน
4. กำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
5. นำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล/จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)

### 4. กรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม

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

#### 4.1 การประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

การประเมินความคุ้มค่าการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงพยาบาลตำรวจ คำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่ได้รับ เพื่อให้เทคโนโลยีที่ได้ลงทุนไปนั้นสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างสูงสุดสำหรับการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่าง ๆ โดยใช้ปัจจัยชี้วัดความเหมาะสมทางด้านเศรษฐศาสตร์เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ด้วยวิธีการเปรียบเทียบต้นทุนการใช้ทรัพยากร โดยใช้วิธีการเปรียบเทียบกระแสมูลค่าของการใช้ทรัพยากรและผลประโยชน์ที่แท้จริงที่เกิดจากโครงการ

#### 4.2 หลักการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร

หลักการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร เป็นหลักการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดความคุ้มค่า หรือเกิดประโยชน์อย่างสูงสุดกับองค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ เพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งนอกจากจะพิจารณาจากการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ดังที่กล่าวไว้ในหัวข้อข้างต้นแล้ว ยังพิจารณาถึงหลักการอื่น ๆ ประกอบด้วย ดังนี้

- (1) หลักการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ประกอบด้วยประเด็นการพิจารณา

ดังนี้

(ก) กำหนดกระบวนการดำเนินการด้านการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

(ข) กำหนดกรอบการจัดสรรงบประมาณ และกำกับให้การจัดสรรใช้ทรัพยากรด้านการเงิน และไม่ใช้การเงินเป็นไปอย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงด้านการจัดสรรทรัพยากรและมาตรการรองรับความเสี่ยงด้านการจัดสรรทรัพยากรทุกโครงการที่สำคัญ

(ค) กำหนดนโยบาย หรือแผนในการลดการใช้กระดาษและสาธารณูปโภคอื่น ๆ

(ง) การสื่อสารแนวทาง หรือแผนการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมขององค์กร

(จ) กำหนดแนวทาง หรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมขององค์กร

(2) หลักการบริหารจัดการเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management) ประกอบด้วย

(ก) กำหนดกรอบในการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้ใช้งาน ประสิทธิภาพการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร วงจรของผลิตภัณฑ์และการจัดซื้อจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการช่วยลดก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์

(ข) กำหนดนโยบาย หรือมาตรการด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่ให้ความสำคัญ

(ค) การสื่อสารนโยบาย หรือมาตรการด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร

(ง) กำหนดแนวทาง หรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการทางเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร

(3) หลักการพัฒนาศาปัตยกรรมองค์กร (EA Stages)

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

(ก) ขั้นที่ 1 สถาปัตยกรรมในรูปแบบไซโลทางธุรกิจ ซึ่งเป็นการเน้นความสำคัญของความต้องการในระดับหน่วยปฏิบัติการหรือหน่วยธุรกิจ (Individual Business Unit) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานนั้น

(ข) ขั้นที่ 2 สถาปัตยกรรมที่ใช้เทคโนโลยีที่เป็นมาตรฐาน เป็นการพัฒนาที่เน้นถึงประสิทธิภาพในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการกำหนดมาตรฐานของเทคโนโลยีที่จะนำมาพัฒนาและประยุกต์ใช้งานให้เป็นมาตรฐานสากล และกำหนดการจัดการด้านเทคโนโลยีแบบรวมศูนย์ เพื่อความเป็นเอกภาพและการประหยัดต้นทุนของการบริหารจัดการ

(ค) ชั้นที่ 3 สถาปัตยกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพของระบบ คือการพัฒนาสถาปัตยกรรมที่ให้ความสำคัญในมาตรฐานของข้อมูลและกระบวนการของทั้งองค์กรที่เหมาะสมกับรูปแบบการปฏิบัติงานขององค์กร

(ง) ชั้นที่ 4 สถาปัตยกรรมที่เป็นส่วนจำเพาะทางธุรกิจที่สามารถจัดการและนำส่วนองค์กรประกอบของระบบสารสนเทศที่ยึดโยงกับกระบวนการที่แยกเป็นส่วนจำเพาะกลับมาใช้ใหม่ เพื่อการจัดการในระดับภาพรวมขององค์กรที่เป็นมาตรฐาน ในขณะที่สามารถปรับปรุงแก้ไขในส่วนระบบหรือกระบวนการย่อย โดยไม่กระทบกับระบบในภาพรวมขององค์กร

#### 4.3 หลักเกณฑ์สำหรับการจัดทำและการกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

##### (1) หลักเกณฑ์สำหรับการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร มีดังนี้

(ก) กำหนดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร

(ข) วิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร เพื่อมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ ทั้งในส่วนของการบริหาร การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ทางการตลาด วัฒนธรรมองค์กร และกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต โดยแสดงให้เห็นภาพในปัจจุบันก่อนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (As is) และภาพอนาคตในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (To be) ซึ่งครอบคลุมถึงสถาปัตยกรรมด้านธุรกิจ (Business Architecture) สถาปัตยกรรมด้านข้อมูล (Data Architecture) สถาปัตยกรรมด้านแอปพลิเคชัน (Application Architecture) สถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยี (Technology Architecture) และสถาปัตยกรรมด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security Architecture)

(ค) สื่อสารสถาปัตยกรรมองค์กรให้ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(ง) กำหนดกรอบ/แนวทางการใช้สถาปัตยกรรมองค์กรกับโครงการด้านดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม

(จ) กำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร

##### (2) การกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กร

การกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กรเป็นการกำกับดูแลการพัฒนาโครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถาปัตยกรรมที่ได้ออกแบบไว้ โดยยึดถือรูปแบบการกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กร ดังนี้

(ก) ระบุทรัพยากรที่สำคัญ และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาโครงการ

(ข) กำหนดแนวทางในการนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปใช้

(ค) ทบทวนความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่กำลังพัฒนา กับสถาปัตยกรรมองค์กรที่ได้ออกแบบไว้

## 5. กรอบการกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส

5.1 การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล หมวดนโยบายแผนและสารสนเทศได้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งภายในและนอกองค์กร เพื่อให้เกิดเป็นบรรทัดฐาน และแนวทางปฏิบัติร่วมกันอย่างเหมาะสม อีกทั้งยังช่วยลดปัญหาที่อาจจะก่อให้เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานลงได้

(1) พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 พระราชบัญญัติฉบับนี้ได้ประกาศและบังคับใช้เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2562 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประเทศไทยมีมาตรการป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่กระทบต่อความมั่นคงของรัฐและความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ โดยมีสาระสำคัญ ได้แก่

(2) กำหนดให้โครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศและหน่วยงานภาครัฐมีมาตรฐานและมีแนวทางปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

(3) มีการเฝ้าระวังภัยคุกคาม และมีแผนรับมือเพื่อกู้คืนระบบให้กลับมาทำงานได้ตามปกติ

(4) มีการร่วมมือและประสานงานกัน และมีสำนักงานรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ เมื่อมีภัยร้ายแรงที่ทำให้การบริการที่สำคัญไม่สามารถทำงานได้ จนทำให้ประชาชนเดือดร้อน

## 5.2 พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562

พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 มีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันการล่วงละเมิดความเป็นส่วนตัวของข้อมูลส่วนบุคคลเป็นจำนวนมาก จนสร้างความเดือดร้อน หรือความเสียหายแก่เจ้าของข้อมูล ประกอบกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ทำให้การเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลทำได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว จนส่งผลกระทบต่อบุคคลและสร้างความเสียหายต่อเศรษฐกิจโดยรวมตามมา ทั้งนี้ พระราชบัญญัติฉบับนี้จะมีผลบังคับใช้ในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2563 โดยมีสาระสำคัญ 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

(1) ผู้เก็บข้อมูลต้องชี้แจงข้อมูลที่จะเก็บรวบรวม และต้องได้รับอนุญาต หรือความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลเท่านั้น จึงจะสามารถใช้และเข้าถึงข้อมูลของเจ้าของได้ หากเจ้าของข้อมูลไม่ยินยอม ผู้เก็บข้อมูลจะไม่สามารถใช้ข้อมูลนั้นได้ หรือหากนำไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต จะผิดกฎหมายทันที

(2) ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องรักษาความปลอดภัยและความมั่นคงของข้อมูล โดยไม่ให้มีการเปลี่ยนแปลง หรือเข้าถึงโดยผู้ที่ไม่เกี่ยวข้อง กับข้อมูล หรือสรุปสั้น ๆ ว่า “ข้อมูลต้องถูกเก็บเป็นความลับ”

(3) เจ้าของข้อมูลสามารถยกเลิกสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลของผู้เก็บข้อมูล และสามารถขอให้ลบ หรือทำลายข้อมูลตามความต้องการของเจ้าของข้อมูลเมื่อไหร่ก็ได้

ซึ่งข้อมูลส่วนบุคคลจะประกอบด้วยข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่ ชื่อ ที่อยู่ วันเกิด สถานที่ รูปภาพ เบอร์โทรศัพท์ รายชื่อเพื่อน รหัสประจำตัว e-Mail

## 5.3 พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2562

พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2562 ได้ประกาศใช้เมื่อวันที่ 15 เมษายน พ.ศ. 2562 เป็นพระราชบัญญัติที่ได้ทำการปรับปรุงเนื้อหาจากพระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2544 และพระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 โดยมีการเพิ่มอำนาจให้สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) หรือ ETDA ดำเนินการต่อธุรกิจบริการด้านธุรกิจกรรมอิเล็กทรอนิกส์ได้มากขึ้น ช่วยสนับสนุนการดูแลกิจการธุรกิจธุรกรรมดิจิทัล โดยมีสิทธิ์ออกใบอนุญาตประกอบกิจการธุรกรรมดิจิทัล ให้คำแนะนำในฐานะผู้กำกับดูแล รวมถึงมีหน้าที่ช่วยเพิ่มศักยภาพการบริการในธุรกิจนี้ผ่านการทำ Sandbox เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและกระบวนการใหม่ ๆ

#### 5.4 พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2560

พระราชบัญญัติฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันควบคุมการกระทำความผิดที่จะเกิดขึ้นได้จากการใช้คอมพิวเตอร์ และเนื่องจากพระราชบัญญัติฉบับเดิม ใช้บังคับเป็นเวลากว่า 10 ปี ที่ผ่านมามีปัญหาในการตีความ จนกระทบกับการบังคับใช้ สาระสำคัญของพระราชบัญญัติมี ดังนี้

(1) การโฆษณาทางสื่อสังคมออนไลน์รวมถึงการส่ง SMS ต้องมีทางเลือกให้ผู้รับยินยอมหรือสามารถปฏิเสธข้อมูลนั้นได้ ไม่เช่นนั้นถือเป็นสแปม

(2) การกด Like ได้ไม่ผิดพระราชบัญญัติ ยกเว้นการกด Like เรื่องเกี่ยวกับสถาบัน การกด Share ถือเป็น การเผยแพร่ หากข้อมูลที่ Share นั้นมีผลกระทบต่อผู้อื่น อาจเข้าข่ายความผิดตามพระราชบัญญัติโดยเฉพาะที่กระทบต่อบุคคลที่ 3

(3) การพบข้อมูลผิดกฎหมายอยู่ในระบบคอมพิวเตอร์ของตนเอง แต่ไม่ใช่สิ่งที่เจ้าของคอมพิวเตอร์กระทำได้สามารถแจ้งไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบได้ หากแจ้งแล้วลบข้อมูลออกเจ้าของก็ไม่มี ความผิดตามกฎหมาย

(4) การ Post เกี่ยวกับเด็ก เยาวชน ต้องปิดบังใบหน้า ยกเว้นเมื่อเป็นการเชิดชู ชื่นชม อย่างให้เกียรติ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เสียชีวิต ต้องไม่ทำให้เกิดความเสื่อมเสียชื่อเสียง หรือถูกดูหมิ่นเกลียดชัง การ Post สิ่งลามกอนาจาร ที่ทำให้เกิดการเผยแพร่สู่ประชาชนได้ การ Post คำว่าผู้อื่น มีกฎหมายอาญา อยู่แล้ว ไม่มีข้อมูลจริง หรือถูกตัดต่อ ผู้ถูกกล่าวหา เอาผิดผู้ Post ได้ ไม่ทำการละเมิดลิขสิทธิ์ผู้ใด การแชร์ ภาพต่าง ๆ ต้องไม่เอาภาพไปใช้ในเชิงพาณิชย์ หารายได้

### 6. กรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

การกำหนดกรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital risk optimization framework) เป็นไปตามขั้นตอนการประเมินผลและแก้ไขความเสี่ยง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 6.1 วัตถุประสงค์

(1) เพื่อระบุปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง เช่น ภัยคุกคาม จุดอ่อน และ มาตรการควบคุม ที่มีนัยสำคัญ

(2) เพื่อให้ได้ผลการประเมินความเสี่ยงที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง ทำซ้ำได้ และใช้เปรียบเทียบกันได้

(3) เพื่อให้สามารถจัดแบ่งระดับความเสี่ยง และจัดลำดับการแก้ไขความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

(4) เพื่อให้ผู้บริหารรับทราบความเสี่ยงที่มีอยู่ และตัดสินใจดำเนินการกับความเสียหายเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

(5) เพื่อกำหนดทางเลือกและวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมกับความเสี่ยงและทรัพยากรที่มี

(6) เพื่อให้สามารถกำหนดโครงสร้างของนโยบายเฉพาะด้านและมาตรการควบคุมที่สอดคล้องกับความเสี่ยงและมีประสิทธิภาพ

#### 6.2 ขั้นตอนปฏิบัติ มีดังนี้

(1) การกำหนดประเด็นที่ต้องประเมินความเสี่ยง

(ก) บริบทขององค์กร คณะทำงานการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นผู้ประเมินความเสี่ยงบริบทขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ



(ข) กลุ่มทรัพย์สิน เจ้าของทรัพย์สิน หรือผู้รับผิดชอบกลุ่มทรัพย์สินเป็นผู้ประเมินความเสี่ยงทรัพย์สินสารสนเทศในขอบเขตระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศที่มีการจัดกลุ่มทรัพย์สิน

(ค) โครงการ ผู้บริหารโครงการ หรือผู้ประสานงานโครงการเป็นผู้ประเมินความเสี่ยงโครงการที่มีการดำเนินงานซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

## (2) ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

(ก) คณะทำงานการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ และเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

(ข) คณะอนุกรรมการด้านการบริหารทรัพย์สินบุคคล และสารสนเทศของโรงพิมพ์ ดำรวจขับเคลื่อนงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงพิมพ์สำรวจ พิจารณาอนุมัติเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง และเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง

## (3) การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนจะมีการดำเนินการตามรอบระยะเวลาที่กำหนด หรืออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ หรือเมื่อมีโครงการใหม่ที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ โดยพิจารณาตามเงื่อนไขต่อไปนี้

(ก) การติดตามและทบทวนขอบเขตระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

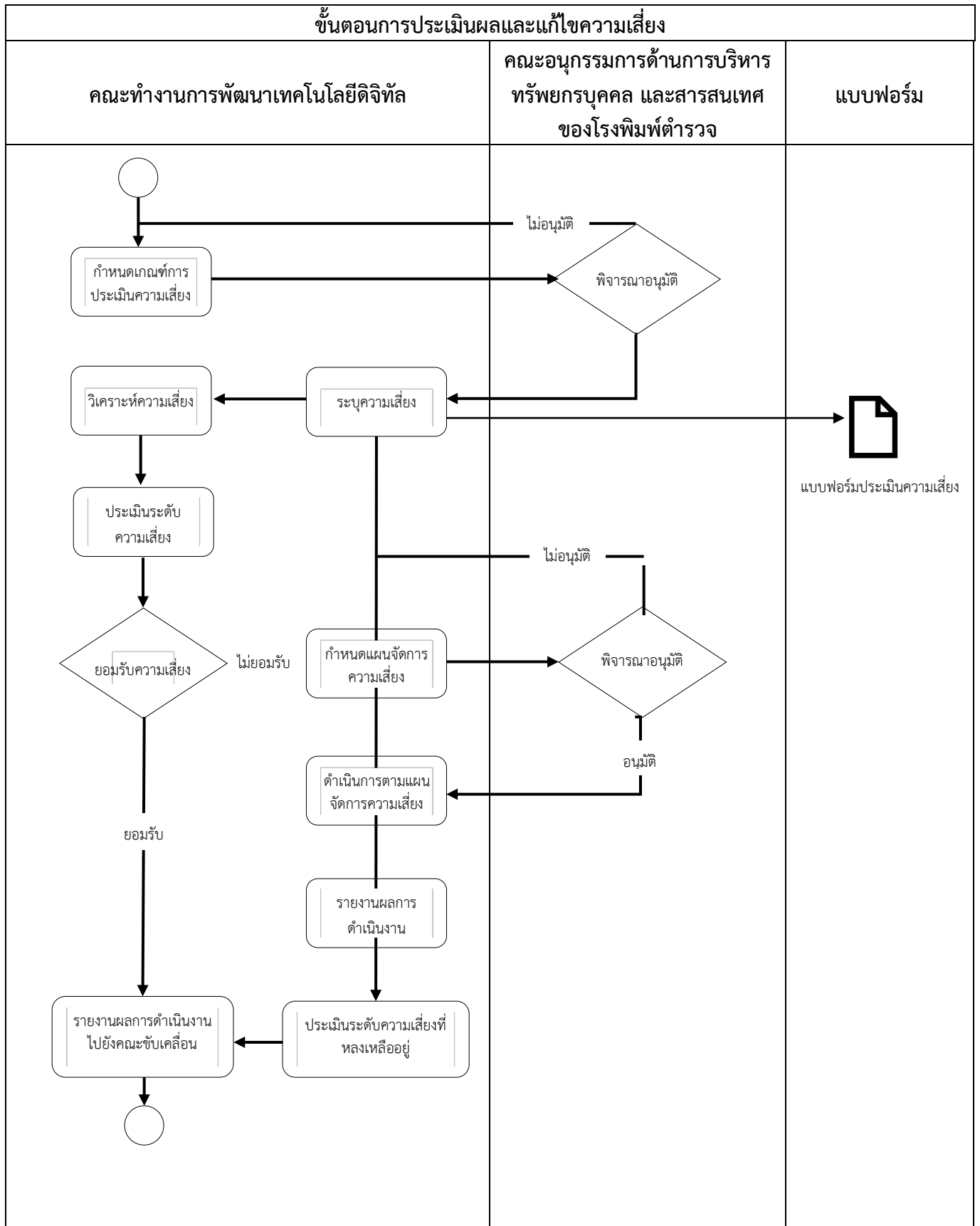
(ข) การติดตามและทบทวนสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของโรงพิมพ์สำรวจ รวมถึงเกณฑ์ที่ใช้สำหรับประเมินความเสี่ยง และเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าเกณฑ์ที่ใช้ยังไม่มีเปลี่ยนแปลง

(ค) การติดตามและทบทวนการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความครอบคลุม ในการระบุภัยคุกคามและช่องโหว่ที่เกิดขึ้น

(ง) การติดตามและทบทวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยพิจารณาร่วมกับมาตรการควบคุมที่มีอยู่ และกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุมที่ใช้งานอยู่ ก็ให้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงเพิ่มเติม

(จ) การติดตามและทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

## 7. ขั้นตอนการประเมินผลและแก้ไขความเสี่ยง



โรงพยาบาลตำรวจได้ทำการสื่อสารหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบของสื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสร้างการรับรู้ และความเข้าใจในหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงพยาบาลตำรวจ จนนำไปสู่ การปฏิบัติอย่างเหมาะสม และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยประกอบด้วยวิธีการสื่อสารต่าง ๆ ดังนี้

7.1 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ เว็บไซต์ โรงพยาบาลตำรวจ

7.2 สื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ หนังสือเวียนองค์กร

7.3 สื่อบุคคล ได้แก่ การหารือร่วมกันในที่ประชุมต่าง ๆ เช่น ที่ประชุมคณะกรรมการ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และสารสนเทศของโรงพยาบาลตำรวจ ที่ประชุมคณะทำงานการพัฒนาเทคโนโลยี ดิจิทัล

## 8. แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

แนวปฏิบัติที่ดีของกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล จะเน้นในด้านมาตรฐาน การควบคุมและกำกับดูแลธรรมาภิบาลด้านดิจิทัลและกลไกของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอย่างเป็น รูปธรรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

8.1 การควบคุมของธรรมาภิบาลด้านดิจิทัลจะใช้มาตรฐาน COBIT ในการบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ กำหนดวัตถุประสงค์ควบคุม (Control Objectives) ใน 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน และการจัดการองค์กร (PO - Planning and Organization) การจัดหาและนำระบบออกใช้งานจริง (AI - Acquisition and Implementation) การส่งมอบและการสนับสนุน (DS - Delivery and Support) และการ ฝ้าติดตาม (M - Monitoring) เพื่อเป็นแนวทางการตรวจสอบ (Audit Guidelines)

มาตรฐาน COBIT กำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมสำหรับสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัล ที่เกี่ยวข้อง (Control Objectives for Information and Related Technology- COBIT) และสามารถ ใช้เป็นกรอบงานขั้นพื้นฐานสำหรับกำหนดรายละเอียดธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจาก เป็นต้นแบบการควบคุม ที่เชื่อมการควบคุมทางธุรกิจและการควบคุมที่เน้นด้านเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน ทำให้ ทรัพยากรและกระบวนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจ

8.2 การควบคุมของธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล ในการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ จะยึดหลักสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

(1) หลักการที่ 1 : ความรับผิดชอบ (Responsibility) มีการกำหนดความชัดเจน ในหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยมีคณะทำงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และมี การจัดตั้งคณะกรรมการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และสารสนเทศของโรงพยาบาลตำรวจ สำหรับการ ประเมิน ตัดสินใจ สั่งการ ติดตามด้านการพัฒนา และการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล

(2) หลักการที่ 2 : กลยุทธ์ (Strategy) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล (แผน 5 ปี) เพื่อ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ การวางแผน การพัฒนา และการบริหารจัดการรวมทั้งแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ที่มีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร

(3) หลักการที่ 3 : การจัดซื้อจัดหา (Acquisition) มีการจัดทำโครงการที่อ้างอิง จากแผนพัฒนาดิจิทัล ที่สอดคล้องกับนโยบาย แผนวิสาหกิจ และสถาปัตยกรรมขององค์กร และมีการ ปรับเปลี่ยนตามเทคโนโลยี โดยมีการบริหารจัดการโครงการที่ดีเพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จ

(4) หลักการที่ 4 : ผลการดำเนินงาน (Performance) มีเป้าหมายการดำเนินงานและ การติดตามผลจากคณะทำงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีการวัดผลการดำเนินงานทั้งใน เชิงปริมาณและคุณภาพซึ่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจและเป้าหมายทางด้านดิจิทัล

(5) หลักการที่ 5: ความสอดคล้องกัน (Conformance) มีการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและวิธีปฏิบัติที่ดี เช่น การรักษาความเป็นส่วนตัว ความลับ สิทธิทรัพย์สินทางปัญญา และความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล รวมทั้งการคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

(6) หลักการที่ 6: พฤติกรรมบุคคล (Human Behavior) มีการจัดทำแผนการอบรมความรู้และทักษะด้านดิจิทัลให้พนักงานทุกระดับชั้นรวมทั้งทัศนคติในการทำงาน การแก้ปัญหาและลดความเสี่ยงในการทำงาน ตลอดจนระเบียบข้อบังคับในการใช้งานระบบสารสนเทศและการรักษาข้อมูลส่วนบุคคล เป็นต้น

### การขับเคลื่อนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

โครงสร้างการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลการขับเคลื่อนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของ โรงพิมพ์ตำรวจ มีผู้รับผิดชอบหลัก คือ หมวดนโยบายแผนและสารสนเทศ ทำหน้าที่ในการทบทวนพัฒนา ปรับปรุงงานด้านสารสนเทศให้รองรับภารกิจหลัก และระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ มีความมั่นคงปลอดภัย ตอบสนองความต้องการได้อย่างครอบคลุมอย่างทั่วถึง และรองรับเทคโนโลยีในอนาคต การนำระบบสารสนเทศมาใช้ให้เหมาะสมกับรูปแบบของธุรกิจกระบวนการปฏิบัติงาน คำนึงถึง และวัฒนธรรมองค์กร โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน การส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถและสร้างความพร้อมให้กับบุคลากรสู่ประเทศไทย 4.0 การสร้างนวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับระบบการบริหารจัดการ และสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลดิจิทัล ทั้งนี้ ได้แบ่งส่วนงานต่าง ๆ ออกเป็น ดังนี้

#### 1. หมวดนโยบายแผนและสารสนเทศ

มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- การจัดทำนโยบายแผนงาน และงบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร

ในภาพรวม

- การสื่อสารในส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กร ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอร่างนโยบายและแผน

เฉพาะด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัล

- การจัดทำ แผนงาน และงบประมาณด้านสารสนเทศขององค์กร
- การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน
- การปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานส่วนงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร
- การพัฒนาดิจิทัล
- งานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

#### 2. คณะทำงานการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

ดำเนินกิจกรรมตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ และรายงานผลพร้อมทั้งปัญหาอุปสรรคต่อที่ประชุมผู้บริหารเป็นประจำทุกไตรมาส

#### 3. คณะอนุกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศ โรงพิมพ์ตำรวจ

มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. พิจารณากลับกรองแผนบริหารทรัพยากรบุคคลโรงพิมพ์ตำรวจ กำหนดแนวทาง นโยบาย และแผนงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล บริหารจัดการและติดตามการบริหารงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เป็นไปตามแนวทางนโยบายและแผนงานที่กำหนดและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจ

2. พิจารณากลับกรองแผนบริหารสารสนเทศของโรงพยาบาลกำหนดแนวทาง นโยบาย และแผนงานด้านสารสนเทศของโรงพยาบาลให้มีการพัฒนาระบบที่สามารถสนับสนุนการบริหารจัดการของโรงพยาบาล และสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจของโรงพยาบาล
3. ขับเคลื่อน กำกับดูแล และติดตามการดำเนินการตามหลักเกณฑ์การประเมินผลด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ และด้านการจัดการความรู้ และนวัตกรรมให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
4. พิจารณาปรับปรุงแก้ไขและจัดทำระเบียบข้อบังคับของโรงพยาบาล เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
5. ให้มีอำนาจเชิญผู้เกี่ยวข้องในโรงพยาบาลหรือบุคคลอื่นๆ มาชี้แจง หรือให้ข้อมูล ตลอดจนมอบหมายหน้าที่ไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินการดังกล่าว
6. บรรดางานของคณะกรรมการที่ถูกยกเลิกตามคำสั่งนี้ ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ ให้คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศ โรงพยาบาล ดำเนินการต่อไปให้แล้วเสร็จ โดยเร็ว
7. พิจารณากลับกรองการเลื่อนระดับ หรือโยกย้ายพนักงานโรงพยาบาล ระดับ 7-9
8. พิจารณากลับกรอง หรือโยกย้ายพนักงานโรงพยาบาล กรณีไม่มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้น
9. พิจารณากลับกรองการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง เงินอื่น ๆ ของพนักงานโรงพยาบาลและลูกจ้างชั่วคราว
10. งานอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการโรงพยาบาลมอบหมาย
11. รายงานการดำเนินการต่อคณะกรรมการโรงพยาบาล อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

### แนวทางการพัฒนาความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร โรงพยาบาล มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

#### 2.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร

- (1) หมวดนโยบายแผนและสารสนเทศทำการสำรวจรวบรวมความต้องการการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลกับบุคลากรของโรงพยาบาล
- (2) สรุปผลการรวบรวมข้อมูลความต้องการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้หมวดบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อจัดทำแผนการฝึกอบรม
- (3) หมวดบริหารทรัพยากรบุคคลจัดทำแผนการฝึกอบรมตามหลักสูตรและหัวข้อต่าง ๆ
- (4) ดำเนินการจัดการฝึกอบรมตามหลักสูตร วัน และเวลาที่กำหนด พร้อมทั้งทำการทดสอบก่อนการฝึกอบรม (Pre-test) และหลังการฝึกอบรม (Post-test) รวมทั้งความพึงพอใจ (Satisfaction) ที่ได้รับจากการฝึกอบรม
- (5) ติดตามผลการฝึกอบรม สามารถทำได้ 2 วิธี ดังนี้
  - (ก) การประเมินตนเอง สามารถทำได้ด้วยวิธีการใช้เครื่องมือประเมินผลการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ โดยผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมเป็นผู้ประเมินตนเอง ทั้งนี้ หากผลการประเมินผลการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์สูงสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมมีความรู้เข้าใจในเรื่องที่ได้รับการฝึกอบรมนั้น ๆ เป็นอย่างดี ในขณะที่หากผลการประเมินการ

นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ต่ำ หมายความว่า ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมยังมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่ฝึกอบรมไม่มากนัก

(ข) การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา เป็นวิธีการสอบถามกับหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้รับการฝึกอบรม ว่าภายหลังจากที่ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมได้รับการฝึกอบรมแล้วสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้มาก – น้อยเพียงใด

2.2 การฝึกอบรมภายนอกองค์กร เป็นการส่งบุคลากรของ โรงพิมพ์ตำรวจ ให้เข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก ในกรณีที่มีหัวข้อการฝึกอบรมที่น่าสนใจ เป็นประโยชน์ และสามารถนำมาพัฒนาองค์กรได้ ซึ่งมีแนวทางดังต่อไปนี้

(1) หน่วยงานภายนอกมีประกาศเชิญชวน หรือบันทึกข้อความให้ส่งบุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรมในหัวข้อต่าง ๆ

(2) เมื่อโรงพิมพ์ตำรวจ พิจารณาแล้วว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงดำเนินการแจ้งความประสงค์ให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรมในหัวข้อตามที่กำหนด

(3) เมื่อบุคลากรดำเนินการฝึกอบรมแล้วเสร็จ จะทำการสรุปผลการฝึกอบรมให้หมวดบริหารทรัพยากรบุคคลทราบ

(4) ดำเนินการเข้าสู่กระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge management) ด้วยวิธีการ ดังนี้

(ก) นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาจัดเป็นหมวดหมู่ ในรูปแบบของเอกสาร หรือสารสนเทศต่าง ๆ

(ข) กำหนดช่องทางเผยแพร่องค์ความรู้ในช่องทางต่าง ๆ ที่บุคลากรโรงพิมพ์ตำรวจสามารถเข้าถึงได้สะดวก รวดเร็ว

(ค) จัดกิจกรรมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การถ่ายทอดองค์ความรู้ เป็นต้น

### กระบวนการจัดการองค์ความรู้ของโรงพิมพ์ตำรวจ



### หลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร

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

### 3.1 ความสอดคล้อง

- (1) มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของโรงพยาบาล
- (2) มีความสอดคล้องกับความต้องการบุคลากร
- (3) มีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล
- (4) มีความสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสังคม

3.2 การจัดสรรงบประมาณ จะพิจารณาจากงบประมาณขององค์กรที่มีอยู่ว่ามีความเพียงพอต่อการจัดสรรทรัพยากรหรือไม่ รวมทั้งแนวทางหรือมีวิธีการในการจัดหางบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน หรือการลงทุน เช่น การดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานภายนอกเพื่อลดต้นทุนในการจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น

3.3 ความคุ้มค่าในการลงทุน เป็นการพิจารณาถึงความคุ้มค่าที่ได้รับจากการลงทุนกับทรัพยากรว่าจะสามารถช่วยก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่คุ้มค่าในด้านต่าง ๆ เช่น

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

3.4 ผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นการพิจารณาถึงการดำเนินงาน หรือกิจกรรมใด ๆ ที่กำลังเกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กร หรือมีแนวโน้มที่ปัญหาดังกล่าวจะขยายวงกว้าง มีความจำเป็นที่จะต้องจัดสรรทรัพยากรเพื่อมาแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างเร่งด่วน

### หลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร





## กระบวนการในการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

### การถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

การถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลนั้น มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรได้รับทราบ เข้าใจ และปฏิบัติตามขั้นตอนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม อีกทั้งยังเป็นการช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ได้แก่ ผู้ส่งมอบคู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เกิดความมั่นใจในกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงพยาบาลตำรวจ ทั้งนี้ การถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

### การถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล



4.1 กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ คณะทำงานการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงพิมพ์ตำรวจ

4.2 คณะทำงานฯ กำหนดประเด็นที่ต้องการสื่อสารอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย

4.3 กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

(1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้รับผิดชอบส่วนงานต่าง ๆ

(2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ได้แก่ ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ

4.4 เผยแพร่ผ่านช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วยช่องทางต่าง ๆ ดังนี้

(1) หนังสือเวียนองค์กร หมวดยุทธศาสตร์และสารสนเทศจัดทำบันทึกข้อความเพื่อชี้แจงผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมลิงค์ QR Code สำหรับการดาวน์โหลดเอกสาร

(2) การนำเสนอในที่ประชุม

(3) เว็บไซต์ โรงพิมพ์ตำรวจ ได้แก่ <http://policeprinting.police.go.th>

4.5 ประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล การประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล มีวิธีการที่แตกต่างกันตามช่องทางที่ได้มีการเผยแพร่ผ่านการสื่อสารภายในองค์กร โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

#### วิธีการประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ช่องทางการสื่อสาร	วิธีการประเมินผล
1. หนังสือเวียนองค์กร	หมวดยุทธศาสตร์และสารสนเทศที่ใช้แบบสอบถามการประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงพิมพ์ตำรวจเป็นเครื่องมือในการประเมินผล โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ด้านการรับรู้และด้านความเข้าใจในกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงพิมพ์ตำรวจ
2. เว็บไซต์โรงพิมพ์ตำรวจ	
3. การนำเสนอในที่ประชุม	พิจารณาจากจำนวนผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งเป็นตัวแทนจากฝ่ายงานต่าง ๆ ภายในโรงพิมพ์ตำรวจ

ทั้งนี้ เมื่อหมวดยุทธศาสตร์และสารสนเทศได้รับผลการประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะนำเข้าสู่ที่ประชุม เพื่อให้คณะทำงานฯ ได้รับทราบ และพิจารณาร่วมกัน รวมทั้งนำผลที่ได้มาทบทวนและปรับปรุงกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมต่อไป

เพื่อให้กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล มีการนำไปใช้ในการกำกับดูแลและนำไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ จึงควรมีวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครบทุกกลุ่มที่สำคัญ ให้สามารถพิจารณารูปแบบการสื่อสาร และจัดทำแผนการถ่ายทอดสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการที่ตรงกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญ

### แนวปฏิบัติที่ดี

1) วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

2) จัดทำแผนการถ่ายทอดสื่อสารกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างน้อยประกอบด้วย

2.1) ระบุกระบวนการ/กิจกรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการ

2.2) ระบุผู้ถ่ายทอดสื่อสาร/ผู้รับผิดชอบ

2.3) ระบุผู้รับการถ่ายทอด

2.4) กำหนดรูปแบบ/วิธีการ/ช่องทางสื่อสาร ประกอบด้วย ภายใน และ/หรือ ภายนอก

2.5) ระบุช่วงเวลาการสื่อสาร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมี

นัยสำคัญ

2.6) กำหนดการประเมินการรับรู้ ประกอบด้วย วิธีการประเมิน, กำหนดเวลา

3) จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ แบบประเมิน เพื่อสื่อสาร และประเมินการรับรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน

4) ติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินการของกระบวนการ ประเมินผล วิเคราะห์ และนำผลการประเมินเข้าสู่การทบทวนและปรับปรุง อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

### ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1. ประเมินการรับรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้วเสร็จ
2. จัดทำรายงานสรุปผลการถ่ายทอดสื่อสารแล้วเสร็จ

### บทบาทความรับผิดชอบ

1. คณะทำงานการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
2. หมวดนโยบายแผนและสารสนเทศ
3. ระดับหัวหน้าฝ่าย
3. ผู้อำนวยการโรงพิมพ์ตำรวจ

**แบบฟอร์มแสดงแผนการถ่ายทอดสื่อสาร**  
ชื่อกระบวนการ.....

ผู้ถ่ายทอดสาร/ ผู้รับผิดชอบ	ผู้รับสาร	รูปแบบ/วิธีการ/ช่องทางการสื่อสาร			การประเมินการรับรู้	
		ภายใน	ภายนอก	กำหนด เวลา	วิธีการ ประเมิน	กำหนด เวลา
ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย -	- การอบรม - การประชุม - แบบสำรวจ	- Web site - หนังสือ ภายนอก - แบบสำรวจ			

**แบบฟอร์มการเขียนกระบวนการ**

ชื่อกระบวนการ : .....

เป้าประสงค์ของการบวนการ : .....

ผู้รับผิดชอบกระบวนการ : .....

ผู้ให้ปัจจัยนำเข้า	ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการทำงาน	ผลลัพธ์	ผู้รับบริการ	ระยะเวลา
- ผู้จัดสรรปัจจัยนำเข้า/ สิ่งของ/ข้อมูล ที่จะต้อง นำไปผ่านกระบวนการ - อาจเป็นได้ทั้งภายในหรือ ภายนอก	สิ่งของหรือข้อมูล ที่จำเป็นและ จะต้องนำไป ผ่านกระบวนการ	ลำดับของกิจกรรม ที่เป็นปัจจัยนำเข้าไป เป็นผลลัพธ์ที่ตรงความ ต้องการ โดยส่งให้กับ ผู้รับ/ลูกค้า/ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	ผลผลิต/บริการที่ เป็นผลลัพธ์ของ กระบวนการทำงาน ที่ตรงตามความ ต้องการของลูกค้า - อยู่ในเวลา/ เงื่อนไขที่กำหนด - คุณภาพที่เพิ่มขึ้น	- บุคคล/ส่วนงาน ที่ใช้ผลลัพธ์จาก กระบวนการ ทำงาน - อาจเป็นได้ทั้ง ภายในหรือ ภายนอก	ช่วงที่ดำเนินการ

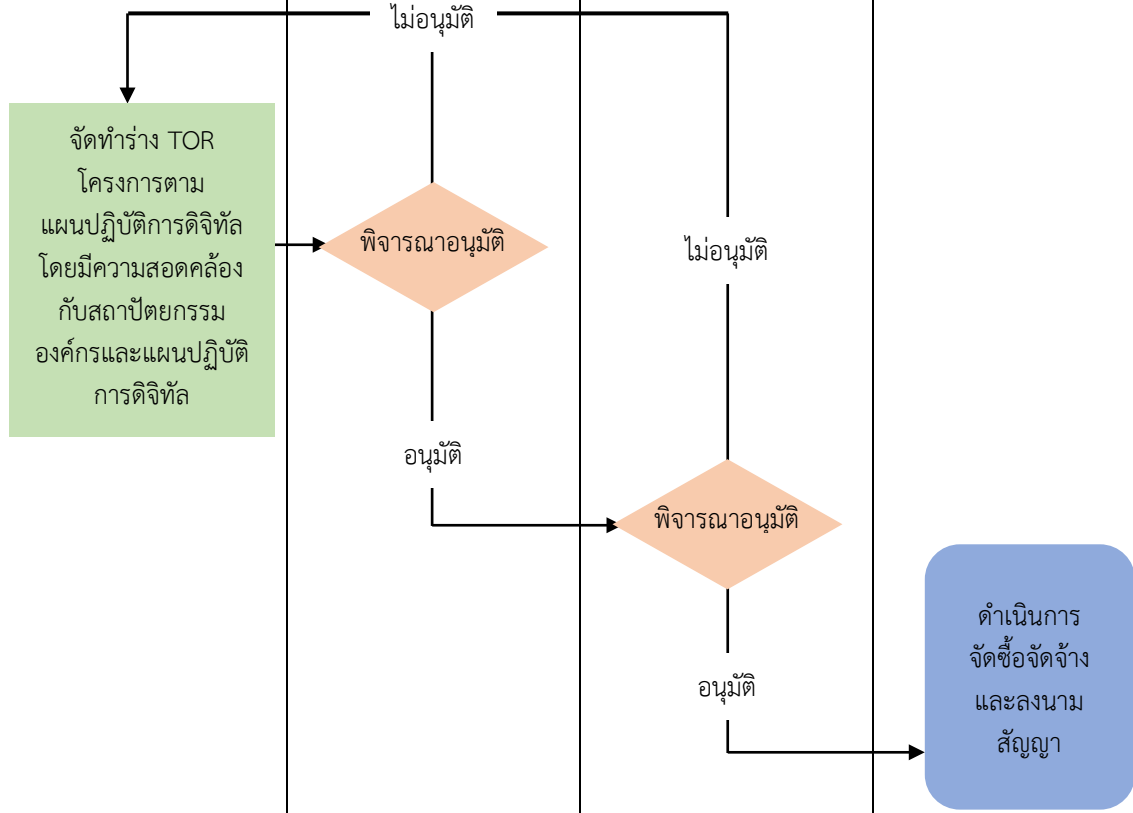
กระบวนการด้านความรับผิดชอบต่อ

กระบวนการ	คณะกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	ผู้อำนวยการโรงพยาบาลตำรวจ	คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศโรงพยาบาลตำรวจ	หมวดยุทธศาสตร์และสารสนเทศ	ผลลัพธ์เชิงปริมาณ	ผลลัพธ์เชิงคุณภาพ
<p>กระบวนการกำหนดความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร</p>		<p>ไม่อนุมัติ</p> <p>อนุมัติ</p>	<p>ไม่อนุมัติ</p> <p>พิจารณาอนุมัติ</p>	<p>ดำเนินการตามกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ด้านกลยุทธ์</li> <li>• ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง</li> <li>• ด้านผลการดำเนินงาน</li> <li>• ด้านความสอดคล้องกัน</li> <li>• ด้านพฤติกรรมบุคคล</li> </ul>		<p>คณะกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>- ทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำแนวทางการดำเนินงานและพิจารณาความเหมาะสมการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล</p>

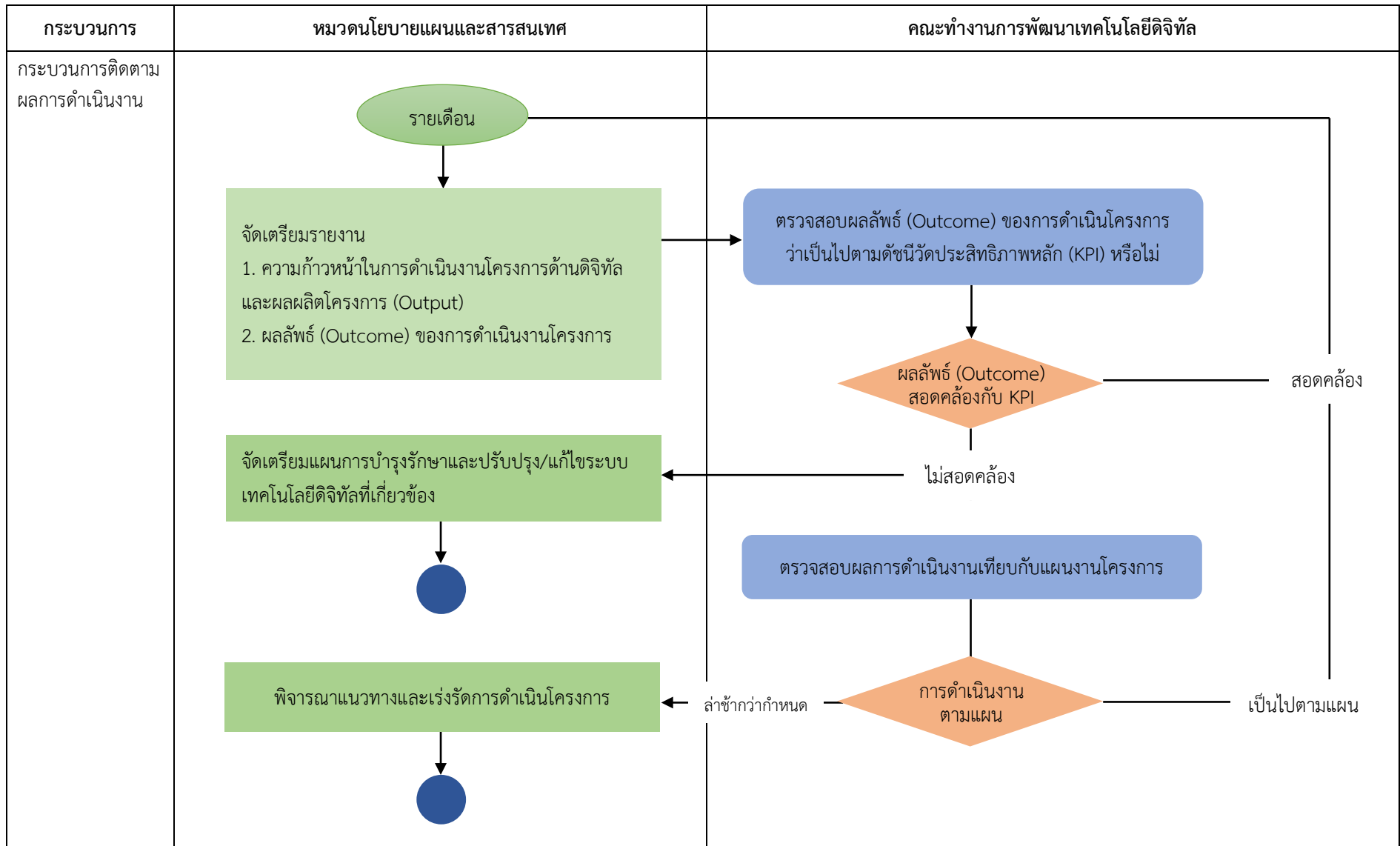
กระบวนการด้านกลยุทธ์

กระบวนการ	คณะกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	คณะอนุกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศ โรงพยาบาลตำรวจ	หมวดนโยบายแผนและสารสนเทศ	ผลลัพธ์เชิงปริมาณ	ผลลัพธ์เชิงคุณภาพ
กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล					<ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีการจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ</li> <li>2) มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมกับการจัดทำแผน</li> <li>3) มีการประเมินความเสี่ยงด้านการบริหารโครงการ</li> <li>4) มีการประเมินความสามารถของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและทรัพยากรบุคคล</li> </ol>

กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

กระบวนการ	คณะกรรมการจัดทำ ขอบเขตการดำเนิน โครงการ (TOR) และราคากลาง/ คณะกรรมการจัดทำ รายละเอียดคุณลักษณะ	คณะอนุกรรมการบริหาร ทรัพยากรบุคคล และสารสนเทศ โรงพยาบาลตำรวจ	ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลตำรวจ	งานพัสดุ	ผลลัพธ์เชิงปริมาณ	ผลลัพธ์เชิงคุณภาพ
กระบวนการ จัดซื้อจัดจ้าง					ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ตามแผนปฏิบัติการ ดิจิทัลและเป็นไปตาม ข้อกำหนดด้าน สถาปัตยกรรมองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความสอดคล้องกับ การดำเนินงานทางธุรกิจ</li> <li>2. มีความสอดคล้องกับ โครงสร้างพื้นฐานด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลเดิมที่ องค์กรมีอยู่</li> <li>3. มีความสอดคล้อง กับสถาปัตยกรรมองค์กร</li> </ol>

กระบวนการดำเนินงาน





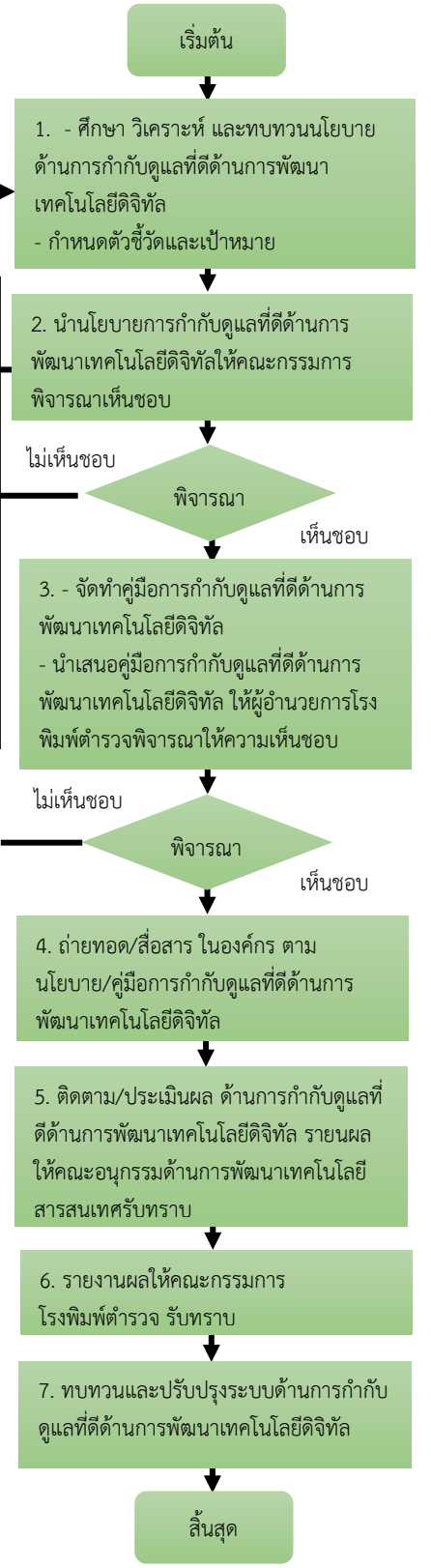
กระบวนการด้านพฤติกรรมบุคคล

กระบวนการ	หมวดนโยบายแผนและสารสนเทศ	คณะทำงาน/คณะอนุกรรมการ		ผลลัพธ์เชิงปริมาณ	ผลลัพธ์เชิงคุณภาพ
		คณะทำงานการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	คณะอนุกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศโรงพยาบาลตำรวจ		
กระบวนการตรวจสอบความสอดคล้องกันระหว่างการสอบภายใน				แผนการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ด้านดิจิทัลประจำปี	หลังการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น

กระบวนการกำหนดระเบียบข้อบังคับการใช้งานระบบดิจิทัลและการรักษาความปลอดภัยส่วนบุคคล

กระบวนการ	หมวดนโยบายแผนและสารสนเทศ	คณะทำงาน/คณะอนุกรรมการ		ผลลัพธ์เชิงปริมาณ	ผลลัพธ์เชิงคุณภาพ
		คณะทำงานการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	คณะอนุกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศ โรงพยาบาลตำรวจ		
กระบวนการกำหนดระเบียบข้อบังคับการใช้งานระบบดิจิทัลและการรักษาความปลอดภัยส่วนบุคคล				<p>ไม่อนุมัติ</p> <p>ระเบียบข้อบังคับการใช้งานระบบดิจิทัลและการรักษาความปลอดภัยส่วนบุคคล</p> <p>พิจารณาอนุมัติ</p> <p>อนุมัติ</p>	<p>หลังการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น</p>

กระบวนการกำกับดูแลที่ดีด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล  
(Digital Governance Process)

ผู้ส่งมอบ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง	ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ/ ขั้นตอนในการดำเนินงาน	Output	ผู้รับบริการ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะกรรมการ โรงพยาบาลตำรวจ</li> <li>- คณะอนุกรรมการ ด้านการพัฒนา เทคโนโลยี สารสนเทศ</li> <li>- คณะกรรมการ ตรวจสอบ</li> <li>- ผู้บริหารระดับสูง</li> <li>- หมวดนโยบายแผน และสารสนเทศ</li> <li>- ฝ่ายตรวจสอบ ภายใน</li> <li>- สคร.</li> <li>- สำนักงานตำรวจ แห่งชาติ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนวิสาหกิจ</li> <li>- แผนปฏิบัติการ ดิจิทัล</li> <li>- นโยบายด้านดิจิทัล ของโรงพยาบาลตำรวจ</li> <li>- สถาปัตยกรรม องค์กรของโรงพยาบาล ตำรวจ</li> <li>- ความต้องการของ ฝ่ายต่าง ๆ ในโรงพยาบาล ตำรวจ</li> <li>- นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ และ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง กับเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>- ผลการประเมินของ สคร.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายการ กำกับดูแลที่ดีด้าน การพัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>- คู่มือการกำกับ ดูแลที่ดีด้านการ พัฒนาเทคโนโลยี ดิจิทัล</li> <li>- ข้อเสนอแนะและ ข้อเสนอแนะด้าน การพัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>- การรายงานผลการ กำกับดูแลที่ดีด้าน การพัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะกรรมการ โรงพยาบาลตำรวจ</li> <li>- คณะอนุกรรมการ ด้านการพัฒนา เทคโนโลยี สารสนเทศ</li> <li>- คณะกรรมการ ตรวจสอบ</li> <li>- ผู้บริหารระดับสูง</li> <li>- หมวดนโยบาย แผนและสารสนเทศ</li> <li>- ฝ่ายตรวจสอบ ภายใน</li> </ul>

**กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี  
(Digital Roadmap and Action Plan)**

ผู้ส่งมอบหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง	ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ/ ขั้นตอนในการดำเนินงาน	Output	ผู้รับบริการ
<p>1. นโยบายรัฐบาล 2. หน่วยงานภายใน โรงพยาบาล 3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก</p>	<p>1. แผนยุทธศาสตร์ของประเทศ 2. แผนยุทธศาสตร์กระทรวงดิจิทัลฯ 3. แผนวิสาหกิจโรงพยาบาล 4. แผนงานที่เกี่ยวข้อง 5. กฎหมายที่เกี่ยวข้อง 6. ความเสี่ยงจากภัยคุกคามไซเบอร์</p>	<p>1. ศึกษา วิเคราะห์ กรอบนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และยุทธศาสตร์ของประเทศ กระทรวงดิจิทัล/ยุทธศาสตร์โรงพยาบาล/ ↓ 2. วิเคราะห์แต่ละ SWOT และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านเทคโนโลยี ↓ 3. ศึกษาวิเคราะห์ แนวโน้มของเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันและอนาคตตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ↓ 4. สืบหาความต้องการของระบบสารสนเทศของโรงพยาบาล ↓ 5. รวบรวมข้อมูล ร่างแผนปฏิบัติการดิจิทัล ↓ 6. สื่อสาร/ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการดิจิทัล ↓ 7. รวบรวมข้อมูล แก้ไข ปรับปรุงข้อมูลเพิ่มเติม ↓ เสนอคณะอนุกรรมการดิจิทัลพิจารณาเห็นชอบ</p>	<p>แผนงาน/โครงการที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ กระทรวงดิจิทัล/ยุทธศาสตร์โรงพยาบาล/แผนงานที่เกี่ยวข้องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย</p> <p>๑. ระบบที่ต้องการพัฒนา ๒. ความต้องการให้พัฒนาระบบและจัดทำดิจิทัล</p> <p>ร่างแผนปฏิบัติการดิจิทัลฉบับสมบูรณ์</p>	<p>หน่วยงานภายใน โรงพยาบาล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายนอก</p>



ผู้ส่งมอบ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง	ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ/ ขั้นตอนในการดำเนินงาน	Output	ผู้รับบริการ
		<p>เสนอคณะกรรมการ โรงพิมพ์ตำรวจพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>8. เผยแพร่แผนปฏิบัติการดิจิทัล</p> <p>9. ติดตามแผนปฏิบัติการ ดิจิทัล รายงานต่อคณะกรรมการอนุดิจิทัล</p> <p>10. ทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัล โดยเริ่มจากข้อที่ 1</p>	<p>รายงานการติดตาม แผนปฏิบัติการ ดิจิทัล</p>	<p>หน่วยงานภายใน โรงพิมพ์ตำรวจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายนอก</p>





## ตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

### ตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของ โรงพิมพ์ตำรวจ สะท้อนถึงหลักการและกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ความรับผิดชอบ กลยุทธ์ การจัดซื้อจัดหา ผลการดำเนินงาน ความสอดคล้องกัน และพฤติกรรมบุคคล ซึ่งแบ่งออกเป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณ (Quantitative outcome) และผลลัพธ์ในเชิงคุณภาพ (Qualitative outcome) ดังนี้

### ตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงพิมพ์ตำรวจ

กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	ตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
<p>ด้านความรับผิดชอบ</p> 	<p><b>เชิงปริมาณ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีคณะทำงานฯ และโครงสร้างคณะทำงานฯ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 1 คณะทำงาน</li> </ul> <p><b>เชิงคุณภาพ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะทำงานฯ อย่างเหมาะสม</li> </ul>
<p>ด้านกลยุทธ์</p> 	<p><b>เชิงปริมาณ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล จำนวน 1 กระบวนการ</li> <li>• มีแผนปฏิบัติการดิจิทัล จำนวน 1 แผนงาน</li> <li>• มีการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัล ปีละ 1 ครั้ง</li> </ul> <p><b>เชิงคุณภาพ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ</li> <li>• มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมกับกระบวนการจัดทำแผน</li> <li>▪ มีการประเมินความเสี่ยงด้านการบริหารโครงการ</li> </ul>

กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	ตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
<p>ด้านการจัดซื้อจัดหา</p> 	<p><b>เชิงปริมาณ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มีกระบวนการจัดซื้อจัดหา จำนวน 1 กระบวนการ</li> </ul> <p><b>เชิงคุณภาพ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานทางธุรกิจ</li> <li>มีความสอดคล้องกับโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเดิมที่องค์กรมีอยู่</li> <li>มีความสอดคล้องกับสถาปัตยกรรมองค์กร</li> </ul>
<p>ด้านผลการดำเนินงาน</p> 	<p><b>เชิงปริมาณ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มีกระบวนการวัดผลการดำเนินงานด้านกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล</li> </ul> <p><b>เชิงคุณภาพ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ผลการดำเนินงานด้านกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการ</li> <li>เทคโนโลยีดิจิทัลได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด</li> </ul>
<p>ด้านความสอดคล้องกัน</p> 	<p><b>เชิงปริมาณ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มีกระบวนการพิจารณาความสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ หรือ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>มีกระบวนการรักษาความลับของข้อมูล จำนวน 1 กระบวนการ</li> </ul> <p><b>เชิงคุณภาพ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกับกฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับที่กำหนด</li> </ul>
<p>ด้านพฤติกรรมบุคคล</p> 	<p><b>เชิงปริมาณ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มีกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 1 กระบวนการ</li> <li>ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจที่ได้รับจากการฝึกอบรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80</li> </ul> <p><b>เชิงคุณภาพ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หลังการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น</li> </ul>

### ระดับของการประเมิน

การควบคุมกระบวนการ (Process control) เป็นวัตถุประสงค์ของการควบคุมทั่วไป ซึ่งจะต้องได้รับการสอบทาน การประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล จะใช้การประเมินระดับวุฒิภาวะของกระบวนการ โดยในการบรรลุถึงความสามารถในแต่ละระดับ จะต้องบรรลุถึงความสามารถในระดับต่ำกว่าอย่างสมบูรณ์ก่อน โดยพิจารณาจากการดำเนินงานตาม

วัตถุประสงค์ของกระบวนการอย่างเสร็จสิ้นสมบูรณ์และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ของแต่ละกระบวนการ โดยในกระบวนการหนึ่ง ๆ มีความสามารถได้อยู่ 6 ระดับ ดังนี้

ระดับ 0 กระบวนการที่ไม่สมบูรณ์ (Incomplete process)

– กระบวนการไม่ถูกนำไปใช้หรือไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการนั้น ๆ ได้ ในระดับนี้มีหลักฐานเพียงเล็กน้อยหรือไม่มีหลักฐานที่จะแสดงถึงการบรรลุตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

ระดับ 1 กระบวนการที่มีผลสำเร็จ (Performed process)

– กระบวนการที่ได้รับการนำไปใช้งานตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการ

ระดับ 2 กระบวนการที่ได้รับการบริหารจัดการ (Manage process)

– กระบวนการที่มีผลสำเร็จในระดับ 1 และบรรลุตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่กำหนดบางส่วนแต่ยังไม่สมบูรณ์และระบุสาเหตุได้

ระดับ 3 กระบวนการที่ได้รับการจัดตั้ง (Established process)

– กระบวนการที่มีการบริหารจัดการถึงความสามารถในระดับ 2 ที่ได้รับการนำไปใช้โดยสามารถได้มาซึ่งผลลัพธ์ของกระบวนการที่กำหนดไว้

ระดับ 4 กระบวนการที่คาดการณ์ได้ (Predictable process)

– กระบวนการที่ได้รับการจัดตั้งและดำเนินการถึงความสามารถในระดับ 3 แต่มีการดำเนินการโดยมีข้อจำกัด เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ของกระบวนการที่ครบถ้วน

ระดับ 5 กระบวนการที่ให้ประโยชน์สูงสุด (Optimizing process)

– มีการพัฒนาจากระดับ 4 กระบวนการที่คาดการณ์ได้ ได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการกำกับดูแลและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

### การทบทวนกระบวนการ

การประเมินผลการดำเนินงานตามกระบวนการที่วางไว้ ทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างการประเมินความสามารถในแต่ละระดับกับระดับที่สูงกว่า เช่น ความสามารถของกระบวนการในระดับที่ 1 บรรยายให้ทราบได้ว่ากระบวนการได้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ดังนั้น จึงเป็นระดับที่สำคัญมากที่จะต้องบรรลุและถือว่าเป็นพื้นฐานที่นำไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นทำได้โดย

1) สอบทานผลลัพธ์ของกระบวนการ ตามที่ได้บรรยายไว้ในคำอธิบายกระบวนการในรายละเอียดสำหรับแต่ละกระบวนการและใช้เกณฑ์ตามระดับการประเมิน

2) ถ้าหากไม่สามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการจากกระบวนการได้ หมายถึงกระบวนการไม่บรรลุวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น

3) การประเมินแนวปฏิบัติของกระบวนการจะเผยให้เห็นว่า แนวปฏิบัติใดที่ยังบกพร่องหรือล้มเหลว ช่วยให้นำไปใช้งาน และ/หรือการปรับปรุงแนวปฏิบัติเหล่านั้นสัมฤทธิ์ผล และช่วยให้บรรลุผลลัพธ์ทั้งหมดจากกระบวนการ

4) สามารถนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวนการกำกับดูแลและการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กรในระยะยาวได้



## แนวทางการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

เนื่องด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ และถือเป็นหนึ่งในระบบงานหลักที่หากมีเหตุขัดข้องหรือสถานการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการ ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน รวมถึงมีหน้าที่ในการส่งทอดเป้าหมายทางธุรกิจตามภารกิจ กลยุทธ์ นโยบาย และแผนงานระดับองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการโรงพิมพ์ ดำรงไว้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการนำเทคโนโลยีดิจิทัลดังกล่าวมาใช้ในการดำเนินงาน จะช่วยให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนดไว้โดยมีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม ให้สอดคล้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี หมายถึง การจัดการโครงสร้างองค์กรและสาธารณูปโภคพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานทางด้านสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ช่วยการดำเนินงาน ในเรื่อง

- การจัดสรรทรัพยากรสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมายพันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร
- การบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ในด้านของผลตอบแทนเปรียบเทียบกับความเสี่ยง และการจัดการกับความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
- การสร้างความมั่นใจถึงคุณภาพของเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ในการตัดสินใจในทุกๆระดับ ทั้งการตัดสินใจ ในเชิงกลยุทธ์ ไปจนถึงการตัดสินใจเพื่อบริหารจัดการในการดำเนินธุรกิจ
- การสร้างความมั่นใจในความน่าเชื่อถือของระบบสารสนเทศ
- การพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนของการให้บริการ และผลตอบแทนที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล
- ความมั่นใจในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือมาตรฐานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำแนวทางการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี ที่ต้องการผลักดันให้มีการนำหลักการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดีมาปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมภายในองค์กร ซึ่งนอกจากจะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของการดำเนินงาน บรรลุตามวัตถุประสงค์ในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร

## วัตถุประสงค์

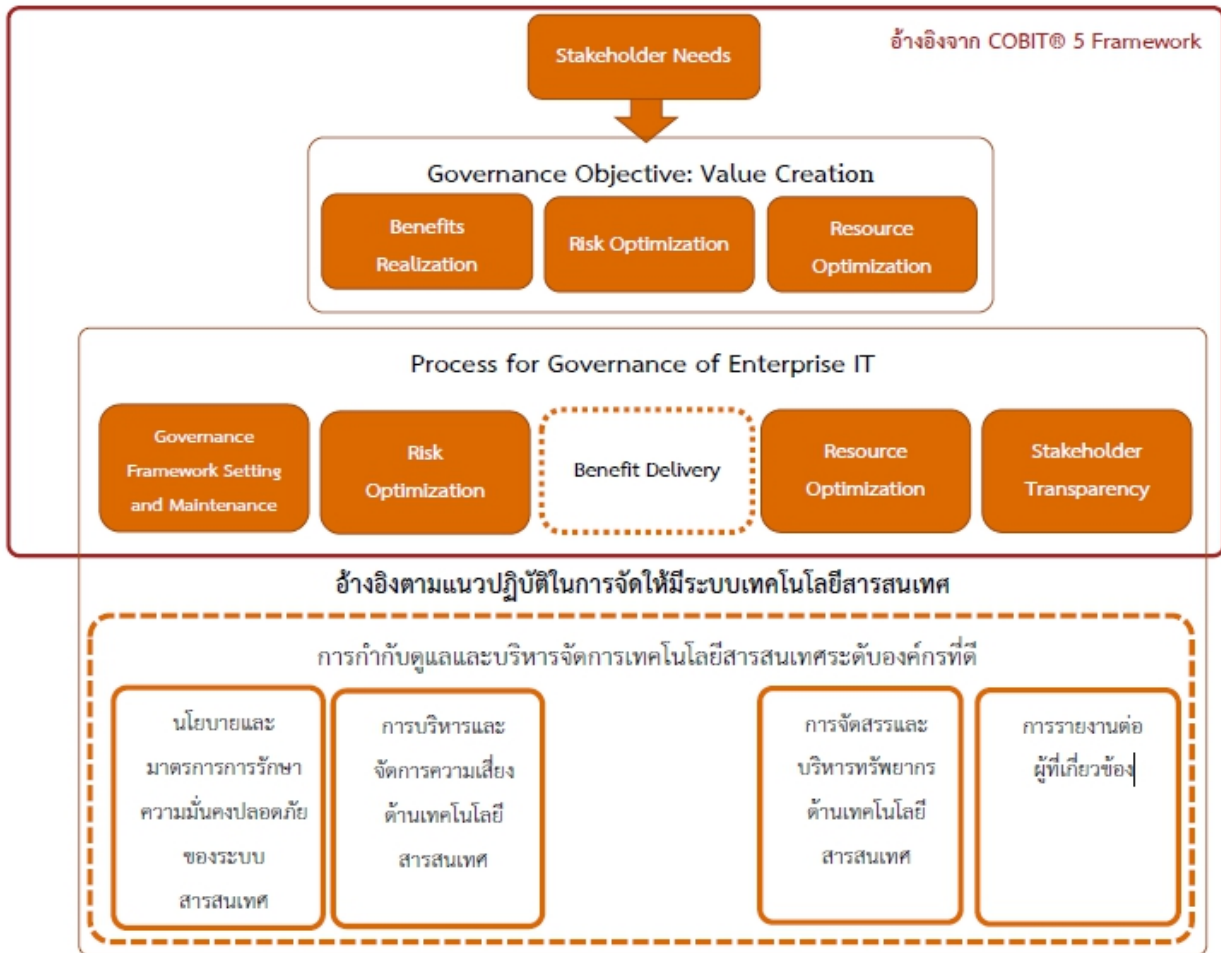
แนวทางการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดีได้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ ในการกำกับดูแลและบริหารจัดการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในการสร้างคุณค่า (Value creation) จากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งหมายถึงการได้รับผลประโยชน์ด้วยต้นทุนทรัพยากรที่ให้ประโยชน์สูงสุดและความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด โดยการสร้างคุณค่าดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายระดับองค์กรในภาพรวม

### การจัดทำแนวทางการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดีของ โรงพิมพ์ตำรวจ

สำนักงานได้จัดทำแนวทางการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี โดยอ้างอิงกรอบของ COBIT1 ซึ่งเป็นกรอบการควบคุมและกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล โดยมีความต้องการของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแรงผลักดันให้เกิดการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี ในเอกสารฉบับนี้มุ่งเน้นในกระบวนการการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามกรอบมาตรฐานของ COBIT ซึ่งประกอบไปด้วย 5 กระบวนการหลัก อันได้แก่

1. การกำหนดกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการ (Governance Framework Setting and Maintenance)
2. การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม (Risk Optimization)
3. การส่งมอบผลประโยชน์ (Benefit Delivery)
4. การใช้ทรัพยากรสารสนเทศให้ได้ประโยชน์สูงสุด (Resource Optimization)
5. ความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Transparency)

โดยสามารถเทียบเคียงกับหลักเกณฑ์ว่าด้วยการจัดให้มีระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ดังแสดงในภาพประกอบที่ 1



### บทนิยาม

การดำเนินงาน	หมายถึง	การดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของโรงพิมพ์ตำรวจ
บุคลากรของการดำเนินงาน	หมายถึง	คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง รวมถึง ผู้ให้บริการภายนอกที่เกี่ยวข้องหรือมีหน้าที่ในการดำเนินงานของการดำเนินงาน
ทรัพย์สินสารสนเทศ	หมายถึง	1. ทรัพย์สินสารสนเทศประเภทระบบ ซึ่งได้แก่ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบงานคอมพิวเตอร์ และระบบสารสนเทศ 2. ทรัพย์สินสารสนเทศประเภทอุปกรณ์ ซึ่งได้แก่ ตัวเครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เครื่องบันทึกข้อมูล และอุปกรณ์อื่นใด 3. ทรัพย์สินสารสนเทศประเภทข้อมูล ซึ่งได้แก่ ข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และข้อมูลคอมพิวเตอร์
ทรัพยากรสารสนเทศ	หมายถึง	ทรัพยากรสารสนเทศ ประกอบด้วย ทรัพย์สินสารสนเทศ (ระบบ อุปกรณ์ และข้อมูล) บุคลากรทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล งบประมาณ

การดำเนินงาน	หมายถึง	การดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของโรงพิมพ์ตำรวจ
ผู้รับผิดชอบ	หมายถึง	ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในผลสำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามขอบเขตงานที่กำหนด โดยผู้รับผิดชอบมีหน้าที่วางกรอบหรือ แนวทางการดำเนินงาน อนุมัติและบังคับใช้ รวมถึงติดตามผลการดำเนินงานตามกรอบที่ได้วางไว้ โดยตัวอย่างของผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร ได้แก่ คณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ
ผู้ทำหน้าที่	หมายถึง	ผู้ที่มีหน้าที่ในการดำเนินงานตามกรอบการปฏิบัติงานที่กำหนดโดยผู้รับผิดชอบ โดยตัวอย่างของผู้ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และผู้ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

## บทบาทหน้าที่ โครงสร้างองค์กร และการบริหารจัดการบุคลากรในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี

### 1. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะอนุกรรมการ

คณะอนุกรรมการ มีหน้าที่รับผิดชอบกำกับดูแลองค์กรและจัดสรร และควบคุมทรัพยากรขององค์กรโดยรวม โดยคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับ

- การกำหนดขอบเขตและวางกรอบกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล และระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้อง
- การอนุมัตินโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี และจัดให้มีการกำหนดขั้นตอน วัตถุประสงค์และกระบวนการที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามนโยบายดังกล่าว
- การสื่อสารนโยบายการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงานและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ให้บุคลากรของการดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้องรับทราบ และสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว
- การดูแลและติดตามเพื่อให้มั่นใจว่า กิจกรรมในการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลมีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เช่น จัดให้มีการออกแบบการควบคุมภายในที่เพียงพอเหมาะสม มีการดำเนินงานตามการควบคุมที่ได้ออกแบบไว้ มีการตรวจสอบโดยหน่วยงานที่เป็นอิสระ มีการรายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการ อย่างเพียงพอ ทันเวลาและต่อเนื่อง รวมทั้งมีการติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ทบทวนหรือปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง และทบทวนโดยไม่ชักช้าเมื่อมีเหตุการณ์ใด ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญ และจัดให้มีการปรับปรุงขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย ที่มีการเปลี่ยนแปลงด้วย

คณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย ควรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลและพัฒนาการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้ง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องและความเสี่ยงอันสืบเนื่องมาจากการใช้งานเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ความเสี่ยงทางด้านไซเบอร์ เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางและกำกับดูแลให้องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร และสามารถกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ คณะอนุกรรมการควรได้รับการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอตามระยะเวลาที่เหมาะสม

### โครงสร้างการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี

โครงสร้างองค์กรในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี ควรมีผู้รับผิดชอบ คือ คณะกรรมการ โดยการดำเนินงานควรจัดให้มีโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องตามหลักการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบ 3 ระดับ

ระดับที่ 1: หน่วยงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (First Line of Defence)

หน่วยงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง บุคลากรหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (เช่น หน่วยงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล) หรือเป็นผู้ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล บุคลากรหรือหน่วยงานในกลุ่มนี้จัดเป็นผู้ทำหน้าที่ในการปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีหน้าที่ ในการปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ และปฏิบัติตามแนวทางการควบคุม

ระดับที่ 2: หน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Second Line of Defence)

หน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง บุคลากรหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ โดยบทบาทหน้าที่อาจรวมถึงการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล สื่อสารปัญหาหรือความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ติดตามและสนับสนุนกระบวนการกำกับดูแลและบริหารจัดการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม รวมทั้งติดตาม ความเพียงพอเหมาะสมของการควบคุมและการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์กร บุคลากรหรือหน่วยงานในกลุ่มนี้ อาจประกอบด้วย หน่วยงานด้านบริหารความเสี่ยง หน่วยงานด้านบริหารความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และหน่วยงานกำกับปฏิบัติตามกฎหมายและหลักเกณฑ์ (Compliance)

ระดับที่ 3: หน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Third Line of Defence)

หน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง บุคลากรหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานปฏิบัติงานและหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติงาน รวมถึงหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามนโยบาย มาตรฐาน และกฎหมายทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้อง บุคลากรหรือหน่วยงาน ในกลุ่มนี้ คือ หน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือหน่วยงานตรวจสอบทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งผู้ตรวจสอบภายนอกที่เป็นอิสระจากหน่วยงานปฏิบัติงานและหน่วยงานการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน

## การบริหารจัดการบุคลากร

เพื่อสนับสนุนโครงสร้างองค์กรในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดีข้างต้น การดำเนินงานควรพิจารณาบริหารจัดการบุคลากร โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

- มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมทั้งในด้านประสบการณ์และความรู้ความสามารถ ทั้งนี้ อาจพิจารณาจากวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รวมทั้งเอกสารรับรองความรู้ความสามารถ ตามมาตรฐานต่าง ๆ (Certificate) ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งาน และประวัติการกระทำความผิดที่ผ่านมา
- จัดหาบุคลากรทางด้านสารสนเทศในจำนวนที่เหมาะสมต่อปริมาณการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของการดำเนินงาน
- มีมาตรการสร้างและส่งเสริมความตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยง และความมั่นคงปลอดภัยทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากรของการดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรมีการตระหนักถึงบทบาท

## แนวทางปฏิบัติในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี

เพื่อให้เป็นไปตามการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี การดำเนินงาน ควรพิจารณากำหนดกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร โดยในกรอบการดำเนินการนี้ควรประกอบด้วย การจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม การส่งมอบผลประโยชน์และการใช้ทรัพยากรสารสนเทศให้ได้ประโยชน์สูงสุด รวมถึงความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการดำเนินงาน อาจพิจารณาการดำเนินการดังต่อไปนี้

### 1. การกำหนดกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการ (Governance Framework Setting and Maintenance)

เพื่อให้การกำกับดูแลและบริหารจัดการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และเป็นไปตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ การดำเนินงาน ควรมีการกำหนดและจัดทำนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี เพื่อกำหนดกรอบการกำกับดูแลระบบและกระบวนการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยนโยบายดังกล่าวควรประกอบด้วยหัวข้อ ดังนี้

- วิเคราะห์และระบุถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ทั้งด้านกฎหมายระเบียบข้อบังคับ รวมทั้งแนวโน้มทางธุรกิจที่อาจมีผลต่อการออกแบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กรที่ดี

- พิจารณาระดับความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

- พิจารณาการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้และประเมินผลกระทบจากการดำเนินการดังกล่าวที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกขององค์กร รวมทั้งความสอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร

- พิจารณานัยสำคัญของสภาพแวดล้อมของการควบคุมโดยทั่วไปของการดำเนินงานที่มีต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

โดยเนื้อหาที่เกี่ยวข้องของนโยบายแต่ละด้านอาจประกอบด้วย

- (1) การบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- (2) การจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- (3) นโยบายและมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ

## 2. การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม (Risk Optimization)

เพื่อให้ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) และลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การดำเนินงาน ควรมีกระบวนการ ดังนี้

### 2.1 การจัดทำนโยบายการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีส่วนร่วมอยู่ในทุกด้านของความเสี่ยงขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นตัวหลักต้นในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารและจัดการความเสี่ยงขององค์กร มีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และสามารถเชื่อมโยงเป็นภาพเดียวกันได้ทั้งหมด กระบวนการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจึงควรสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับนโยบายและ การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)

นโยบายการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต้องได้รับการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ หรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ และมีการสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งต้องมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และต้องทบทวนโดยไม่ชักช้าเมื่อมีเหตุการณ์ใด ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญ โดยควรระบุ ระเบียบวิธีปฏิบัติและกระบวนการที่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่วางไว้

### 2.2 การระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล

การดำเนินงาน อาจพิจารณาปรับใช้กระบวนการในการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาพิจารณาประกอบในการระบุความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมด การกำหนดสถานการณ์ความเสี่ยง และการกำหนดปัจจัยความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยควรมีขั้นตอนดังนี้

- กำหนดกระบวนการในการเก็บข้อมูล แยกหมวดหมู่ และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยอาจจัดแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ ประเภทของความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ทั้งนี้ ควรพิจารณารวมถึงความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น ความเสี่ยงทางด้านไซเบอร์

- รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่อาจมีผลต่อการดำเนินงานและความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร รวมทั้งแผนกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

- มีการบันทึกข้อมูลสภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกเพื่อใช้ประกอบในการประเมินความเสี่ยง โดยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในอาจประกอบด้วย แผนกลยุทธ์ และนโยบายทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โครงสร้างองค์กรทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และทรัพย์สินทางด้าน

เทคโนโลยีดิจิทัล ในขณะที่สภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกอาจประกอบด้วยกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และแนวโน้มทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในกลุ่มธุรกิจ

- สํารวจและวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งผลกระทบหรือความเสียหายในอดีต โดยอาจมีการรวบรวมข้อมูลมาจากภายนอก ข้อมูลแนวโน้มธุรกิจ ข้อมูลของบริษัทอื่น ๆ ในธุรกิจเดียวกัน หรือ มีการแบ่งปันข้อมูลกันระหว่างธุรกิจ

- บันทึกข้อมูลเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ส่งผลหรืออาจส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การส่งมอบระบบงานหรือโครงการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งการปฏิบัติงานและให้บริการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งนี้อาจรวมถึงข้อจำกัด ประเด็นปัญหา และการติดตามการแก้ไขปัญหาด้วย

- มีการจัดการและจำแนกประเภทของข้อมูลเหตุการณ์ความเสี่ยง รวมถึงมีการระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อเหตุการณ์นั้น

- พิจารณาเงื่อนไขที่มีผลต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นแล้ว รวมทั้งความเชื่อมโยงของเงื่อนไขต่อโอกาสเกิดและผลกระทบของแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยง

- วิเคราะห์และทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อระบุประเด็นความเสี่ยงใหม่ ๆ เพิ่มเติม ซึ่งจะช่วยให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับภาพความเสี่ยงขององค์กรได้ดีขึ้น

### 2.3 การกำหนดความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

จากความเสี่ยงที่ได้รวบรวมในขั้นตอนข้างต้น การดำเนินงาน ควรพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้เมื่อมีความเสี่ยงนั้น ๆ เกิดขึ้น โดยควรมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยอาจพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่การดำเนินงาน สามารถยอมรับได้ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร หรือระดับการยอมรับความเสี่ยงของคณะกรรมการโรงพิมพ์

### 2.4 การประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

เมื่อการดำเนินงาน ระบุความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมดกำหนดสถานการณ์ความเสี่ยง และกำหนดปัจจัยความเสี่ยง ที่เหมาะสม รวมทั้งกำหนดความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้แล้ว จึงประเมินถึงโอกาสเกิดและผลกระทบของเหตุการณ์ ความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยอาจจัดทำในรูปแบบของแผนภาพความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อนำเสนอระดับของโอกาสเกิดและผลกระทบของแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยง และทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) เพื่อบรรยายข้อมูลรายละเอียดของความเสี่ยง จากนั้นจึงจัดทำโครงร่างของความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อรวบรวมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยโครงร่างของความเสี่ยงนี้ยังช่วยการดำเนินงาน เปรียบเทียบโอกาสเกิด และผลกระทบของแต่ละความเสี่ยง และใช้ในการจัดลำดับความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง

### 2.5 การบริหารจัดการเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

เพื่อให้การบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นไปตามระดับความสำคัญ และตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร การดำเนินงาน ควรมีกระบวนการในการบริหารและจัดการต่อความเสี่ยง ดังนี้

- ควรนำระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้มาเปรียบเทียบกับผลการประเมินความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้ดำเนินการไว้ข้างต้น ซึ่งในกระบวนการนี้ การดำเนินงาน อาจประเมิน



การควบคุมและความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ โดยในกรณีที่ความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่เกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ควรมีการกำหนดวิธีการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น

- การบริหารจัดการเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Risk Response) อาจพิจารณาจากระดับความสำคัญของความเสี่ยง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง และความสามารถของ การดำเนินงาน ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อจัดการความเสี่ยง โดยการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้ใน 4 ลักษณะ อันได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance), การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance), การร่วมรับความเสี่ยง/ถ่ายโอน (Risk Sharing/Transfer) และการลดความเสี่ยง (Risk Mitigation)

#### 2.6 การกำหนดตัวชี้วัดระดับความเสี่ยง และจัดให้มีการติดตามรายงานผลตัวชี้วัดดังกล่าว

- การดำเนินงาน ควรกำหนดตัวชี้วัดระดับความเสี่ยง (IT Risk Indicator) เพื่อสามารถชี้วัดและติดตามความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งสามารถติดตามแนวโน้มของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
- ควรมีการรายงานผลการประเมินความเสี่ยงที่มีผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในรูปแบบที่สามารถนำไปประกอบการตัดสินใจได้ รวมถึงรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ประสิทธิภาพของการควบคุม ข้อตรวจพบ หรือข้อปรับปรุง รวมทั้งผลกระทบจากรายการความเสี่ยง

#### 2.7 การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรผู้ทำหน้าที่บริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

- คณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ ควรเป็นผู้รับผิดชอบ (Accountable person) ในการให้แนวทางและอนุมัติเห็นชอบในนโยบายการบริหารและจัดการความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งติดตามผลการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารและจัดการความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

- ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง เป็นผู้ทำหน้าที่ ในการกำหนดกรอบและกระบวนการการบริหารความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งสนับสนุนให้มีการดำเนินงานดังกล่าว โดยผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงนี้จะเป็นผู้รับผิดชอบในผลการบริหารจัดการความเสี่ยงทุกรูปแบบทั่วทั้งองค์กร รวมถึงรับผิดชอบให้มีการจัดทำและปรับปรุงรายการความเสี่ยง และกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

- บุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นผู้ทำหน้าที่ ในการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานทางด้านการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

### 3. การใช้ทรัพยากรสารสนเทศให้ได้ประโยชน์สูงสุด (Resource Optimization)

เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศอย่างคุ้มค่า และตอบสนองต่อความต้องการทางด้านธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยมีต้นทุนในระดับที่ยอมรับได้ การดำเนินงาน ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และนโยบาย ดังนี้

#### 3.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลหรือแผนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

แผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลหรือแผนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ควรสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร โดยปัจจัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาจัดทำ แผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลหรือแผนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อาจประกอบด้วย

- ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ อาทิ ระดับการพึ่งพิงการใช้ระบบสารสนเทศ ความสามารถ และความรู้ความเข้าใจในระบบสารสนเทศขององค์กร เพื่อที่จะประเมินระดับความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันและแนวโน้มที่เป็นไปได้ในอนาคตต่อแผนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร

- ความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัย และความคุ้มค่าในการใช้งานทรัพยากรสารสนเทศที่มีอยู่ และการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศเพิ่มเติม

- ความสอดคล้องของกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวม เพื่อที่จะตอบสนองเป้าหมายขององค์กร โดยอาจพิจารณาจากเป้าหมายผลตอบแทนในการลงทุนหรือความคาดหวังจากการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

- ประโยชน์หรือโอกาส รวมทั้งความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบันและเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาขึ้นมาใหม่มาใช้ในการดำเนินงาน

- การพิจารณากำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และโครงสร้างการตัดสินใจในการดำเนินงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม ที่ทำให้การตัดสินใจและการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

- เงื่อนไขในการจัดระดับความสำคัญหรือเงื่อนไขที่ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานที่สำคัญ หรือการลงทุน ที่สำคัญทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยอาจพิจารณาจากความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง แผนการใช้งานระบบงานใหม่ งบประมาณ รวมถึงผลตอบแทนที่ได้รับ

- ในการจัดทำงบประมาณทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ควรพิจารณาครอบคลุมทุกรายการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ทรัพย์สินสารสนเทศ การใช้ทรัพยากรส่วนกลางขององค์กร บุคลากรทางด้านการสนเทศ ผู้ให้บริการภายนอกทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ค่าใช้จ่ายในการประกันภัย และค่าลิขสิทธิ์ที่เกี่ยวข้อง

- นอกจากนี้ อาจมีการประเมินต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อมของบริการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำงบประมาณทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

แผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลหรือด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ควรได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ รวมทั้งมีการมอบหมายให้ผู้บริหารนำไปปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในภาพรวมสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลหรือแผนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

นอกจากนี้ การดำเนินงาน ควรระบุและสื่อสารเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงวิธีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ โดยตัวอย่างตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลหรือแผนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัล แสดงอยู่ในภาคผนวก

3.2 การจัดทำนโยบายการจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดให้มีทรัพยากรบุคคล อย่างเพียงพอต่องานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ในการจัดทำนโยบายการจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลมีความเพียงพอ รวมทั้งการจัดการความเสี่ยงอันเกี่ยวเนื่องจากการขาดทรัพยากร ในการดำเนินงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การดำเนินงาน อาจพิจารณาถึงเงื่อนไขและการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- พิจารณาและกำหนดกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับปัจจุบัน และในอนาคต ทางเลือกต่าง ๆ สำหรับการจัดหาทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศให้เพียงพอต่อความต้องการในปัจจุบันและอนาคต

- กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรและบริหารทรัพยากรสารสนเทศ รวมทั้งขีดความสามารถ เพื่อให้หน่วยงานเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถตอบสนองตามความต้องการขององค์กร ตามระดับขีดความสามารถและสมรรถนะที่ต้องการ ระดับความเร่งด่วนในการใช้งาน และข้อจำกัดด้านงบประมาณ

- เพื่อเป็นการวางแผนในการจัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การดำเนินงาน อาจพิจารณาจัดทำแผนการจัดสรรทรัพยากรสารสนเทศและการจัดโครงสร้างภายในองค์กร โดยแผนนี้ควรสอดคล้องกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร รวมทั้งการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยรวมขององค์กรด้วย

- การกำหนดหลักเกณฑ์ในการป้องกันรักษาทรัพยากรสารสนเทศ ทั้งในส่วนของ การป้องกันการสูญเสียวัดทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และการป้องกันความเสียหายต่อทรัพย์สินสารสนเทศ

### 3.4 ความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Transparency)

เพื่อให้มั่นใจว่าการรายงานและการสื่อสารผลการดำเนินงานและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีประสิทธิภาพและทันเวลา การดำเนินงานโดยรวมควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และวัตถุประสงค์รวมทั้งกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งแนวทางปฏิบัติที่ควรพิจารณามีดังนี้

3.4.1 การประเมินความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการรายงานผลการดำเนินงานและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

- การดำเนินงาน ควรพิจารณาข้อกำหนดด้านการรายงานภาคบังคับ (Mandatory Reporting) ทั้งในปัจจุบัน และอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลภายในองค์กร รวมทั้งขอบเขต และรอบระยะเวลา ในการรายงานที่เหมาะสม

- นอกเหนือจากประเด็นข้างต้น การรายงานยังอาจต้องพิจารณาถึงความ ต้องการด้านการรายงานสำหรับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร รวมถึงขอบเขตและเงื่อนไขในการรายงานที่แตกต่างกัน

- การดำเนินงาน ควรจัดให้มีหลักเกณฑ์การรายงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งรูปแบบและช่องทางการสื่อสารอย่างเหมาะสม

### 3.4.2 การสื่อสารผลการดำเนินงานและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม

- การดำเนินงาน ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ควรมีการกำหนดวิธีการสอบทาน เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลการรายงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์สำหรับข้อกำหนด ของการรายงานภาคบังคับของการดำเนินงานทั้งหมด
- ควรมีกระบวนการในการตรวจสอบความถูกต้องและอนุมัติรายงานภาคบังคับ
- มีกระบวนการ และลำดับชั้นการรายงาน

### 3.4.3 การติดตามการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การดำเนินงาน ควรมีการประเมินความมีประสิทธิภาพของการรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจในความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของรายงานภาคบังคับที่จัดทำขึ้น
- การดำเนินงาน ควรมีการประเมินความมีประสิทธิภาพของวิธีการสื่อสารและผลลัพธ์ของการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร และประเมินว่าการสื่อสารดังกล่าวสามารถตอบสนอง ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายอย่างครบถ้วน

## นโยบายการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

เพื่อให้การพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงพิมพ์ตำรวจ มีแนวทางที่ชัดเจนในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับ ตามกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร โดยอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้อง ประกาศกระทรวงกฎหมาย ฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ การรักษาความเป็นส่วนบุคคล และมีแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

### 1. วัตถุประสงค์

- 1.1. เพื่อให้มีการกำกับดูแลและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และบริบทขององค์กร ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 1.2. เพื่อให้การบริหารจัดการด้านการใช้ทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม คุ่มค่าในการลงทุนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร
- 1.3. เพื่อให้การกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส สอดคล้องกับกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภาครัฐ
- 1.4. เพื่อให้มีการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม
- 1.5. เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากรขององค์กร
- 1.6. เพื่อสร้างความมั่นใจและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงพิมพ์ตำรวจ ในการกำกับดูแลและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

### 2. ขอบเขต

2.1. กำหนดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม ให้เกิดความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีแนวทางการปฏิบัติอย่างน้อย

- 1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านดิจิทัลในทุกส่วนขององค์กร
- 2) กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่สอดคล้องกับความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- 3) กำหนดโครงสร้างการลงทุนด้านดิจิทัล กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาการลงทุนที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม และมีการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการลงทุนด้านดิจิทัล รวมถึงการจัดหาอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) กำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร รวมถึงหลักเกณฑ์สำหรับการจัดทำและการกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม
- 5) กำหนดแนวทางการสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์กรให้ครอบคลุมถึงการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล
- 6) กำหนดตัววัดประสิทธิภาพ, ตัววัดประสิทธิผล, เป้าหมาย ใ้่าติดตามเป้าหมายหลัก และตัวชี้วัดที่จะแสดงให้เห็นว่าเป็นไปตามคุณค่าและผลประโยชน์ตามที่องค์กรคาดหวังไว้

**2.2. กำหนดกระบวนการกำกับดูแลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส**  
เพื่อให้แน่ใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการกำกับดูแล มีการวัดประสิทธิผลกับความสอดคล้องของการดำเนินการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลกับองค์กร มีความสอดคล้องกับระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล โดยให้เกิดความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และการปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบ ข้อบังคับ มีการถ่ายทอดสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางปฏิบัติอย่างน้อย

1) วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล

2) ประเมินความต้องการปัจจุบันและอนาคตอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก และบันทึกเป็นรายงาน

3) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีประสิทธิภาพ โดยการถ่ายทอดสื่อสารและการรายงานที่สมบูรณ์ และสร้างกลยุทธ์ในการสื่อสาร

**2.3. กำหนดกระบวนการการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล**  
ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อให้แน่ใจว่าความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (RiskAppetite: RA) โดยพิจารณาและประเมินความเสี่ยงที่มีผลกระทบอย่างต่อเนื่องทั้งปัจจุบันและอนาคต ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กร โดยมีแนวทางปฏิบัติอย่างน้อย

1) พิจารณาและประเมินผลกระทบของความเสี่ยงทั้งปัจจุบันและอนาคตอย่างต่อเนื่อง ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กร พิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้มีความเหมาะสม และแน่ใจว่าความเสี่ยงนั้นสำคัญและสัมพันธ์กับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้

2) ให้มีการจัดทำแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงจะไม่เกินกว่าค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)

3) ให้มีการเฝ้าติดตามเป้าหมายหลัก ตัวชี้วัดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง และอธิบายได้ว่า ความเป็ยงเบน และปัญหาจะมีมาตรการ มีการบ่งชี้ ติดตามและรายงานเพื่อนำไปสู่การแก้ไข

### 3. กำหนดกระบวนการถ่ายทอดสื่อสาร

จัดให้มีกระบวนการถ่ายทอดสื่อสารกระบวนการการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเกิดความมั่นใจว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กร เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นไปตามความต้องการและความคาดหวัง โดยต้องมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งภายในและภายนอก จัดทำแผนถ่ายทอดสื่อสาร ประเมินการรับรู้และวิเคราะห์ผล จัดทำรายงาน และนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

### 4. กำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน

ให้มีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ และนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล/จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว) มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้เพื่อนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

## 5. โครงสร้างผู้รับผิดชอบ

### 5.1. หน่วยงานกำกับดูแล มีหน้าที่และรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

1) กำหนดนโยบายการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล และทบทวนอย่างน้อยปีละครั้ง หรือเมื่อมีเหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการดิจิทัล อย่างมีนัยสำคัญ

2) กำกับดูแล และพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ ตลอดจนให้ความเห็นชอบต่อแผนแม่บท/แผนปฏิบัติการดิจิทัลของโรงพยาบาลตำรวจระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงพยาบาลตำรวจ

3) กำกับดูแลให้เป็นไปตามกรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ที่วางไว้

4) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างเต็มศักยภาพ ตามกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สำคัญ ดังนี้

- หลักความรับผิดชอบ
- หลักกลยุทธ์
- หลักการจัดซื้อจัดหา
- หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล/ผลการดำเนินงาน
- หลักความสอดคล้องกับนโยบาย กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ
- หลักความรู้ความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากร

5.2. **หน่วยบริหารจัดการ** หน่วยงาน/บุคลากร ที่มีหน้าที่ในการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายให้ เป็นไปตามกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ชัดเจน ในที่นี้ประกอบไปด้วย คณะกรรมการ/คณะทำงาน ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้บริหาร พนักงาน ตามภาระหน้าที่และงานที่ได้รับ มอบหมายให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

## 6. กำหนดการติดตาม ประเมิน และรายงาน

กำหนดให้มีระบบติดตาม ประเมิน และการรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยกำกับดูแลและ หน่วยบริหารจัดการ ตามกรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่กำหนดไว้และสรุปผลการดำเนินงานและข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ และรายงานต่อ ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ ที่ได้รับมอบหมาย อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

จัดทำ/ทบทวน คู่มือการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล  
คณะทำงานการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล  
หมวดนโยบายแผนและสารสนเทศ