

ประกาศองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการที่ดีด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ (IT Governance Policy)

พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๐

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๑ (๒) แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร พ.ศ.๒๕๑๗ คณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร จึงกำหนดนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการที่ดีด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ (IT Governance Policy) ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑. ประกาศนี้ เรียกว่า ประกาศคณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการที่ดีด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ (IT Governance Policy)

ข้อ ๒. ประกาศนี้ ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓. อ.ต.ก. หมายถึง องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

ข้อ ๔. คณะกรรมการ หมายถึง คณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร ประกอบด้วย ประธานกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร และกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

ข้อ ๕. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการ อ.ต.ก. และพนักงานตำแหน่งบริหารตั้งแต่ระดับ ๘ ขึ้นไป

ข้อ ๖. พนักงาน หมายถึง พนักงาน ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว

ข้อ ๗. นโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการที่ดีด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ (IT Governance Policy) หมายถึง ระบบบริหารจัดการที่เป็นการบูรณาการกำกับหลักธรรมาภิบาลสอดคล้องกับมาตรฐานสากลตามกรอบหลักการของ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.๒๕๖๒ และแนวทางปฏิบัติ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร พ.ศ. ๒๕๑๗

ข้อ ๘. การกำหนดนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการที่ดีด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ (IT Governance Policy) ตามประกาศนี้ มีวัตถุประสงค์ดำเนินการตามหลักการเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน นำไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานและถือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังต่อไปนี้

(๑) หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง

(๒) หลักกลยุทธ์ (Strategy) ต้องคำนึงถึง ทิศทางขององค์กร นโยบายที่สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ การเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถ การพัฒนา การสร้างความเข้าใจ และแนวทางการเตรียมความพร้อม เพื่อสอดรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อม และคู่แข่ง ตามแผนวิสาหกิจขององค์กร

(๓) หลักการจัดซื้อจัดหา (Acquisition) คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน บริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงและปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐ และระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๔ หรือข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

/(๔) หลักประสิทธิภาพ...

(๔) หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Performance) คำนึงถึงหลักบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม สร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ รวมทั้งสามารถแข่งขันได้ เป็นที่พอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(๕) หลักความสอดคล้อง (Conformance) การดำเนินงาน ตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ และมีหน้าที่พึงตระหนักและทำความเข้าใจในงานของตน ว่าเกี่ยวข้องหรือต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ วัฒนธรรมองค์กร และแนวทางการปฏิบัติงานใดๆ รวมถึงเข้าใจผลกระทบและความเสียหายจากการไม่ปฏิบัติตาม หรือปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ดังกล่าว

(๖) พฤติกรรมบุคคล (Human Behavior) สามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจต่อผู้รับบริการ สามารถตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและแตกต่างภายในระยะเวลาที่กำหนด

(๗) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การให้โอกาส และสามารถบริหารจัดการการใช้งานทรัพยากรของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มามีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรึกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ เชื่อมโยงการบริหารจัดการอย่างใกล้ชิดกับการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมที่จะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีคุณค่าและมีความชอบธรรม

(๘) หลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals) มุ่งเน้นการพัฒนามิติด้านสังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว (Bio-circular Green Economy : BCG) ให้เกิดความเชื่อมโยง สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม และสามารถบริหารจัดการศักยภาพในการแข่งขัน ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Eco-Efficiency) รวมทั้งสอดรับกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย

ข้อ ๙. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพิจารณากำหนดระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ รวมถึงระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้มีความเพียงพอ เหมาะสม สามารถขับเคลื่อนให้องค์กรเกิดความยั่งยืน

จึงประกาศมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติ

ประกาศ ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๙



(นายกฤษ อุตตมะเวทิน)
รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
ประธานกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร
WWW.ORTORKOR.COM

แนวทาง
การกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี
พ.ศ. 2569 - 2570

Digital Governance



องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร
กองเทคโนโลยีและสารสนเทศ

บทที่ ๑
บทนำ

หลักการและเหตุผล

ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจและดำเนินงานขององค์กรเป็นหนึ่งในระบบงานหลักที่หากมีเหตุขัดข้องหรือสถานการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร และกระทบต่อความเชื่อมั่นขององค์กรนั้นๆ โดยรวมได้ ผู้บริหารระดับสูงจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร รวมถึง การถ่ายทอดเป้าหมายตามภารกิจ กลยุทธ์ นโยบาย และแผนงานระดับองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลโดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการขององค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนดไว้ โดยมีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี หมายถึง การจัดการโครงสร้างองค์กรและสาธารณูปโภคพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานทางด้านสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเป็นที่ยอมรับในระดับสากลว่าการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี เป็นกระบวนการที่สำคัญในเรื่องต่างๆ ดังนี้

๑. การจัดสรรทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

๒. การบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล ในด้านของผลตอบแทนเปรียบเทียบกับความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๓. การสร้างความมั่นใจถึงคุณภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้ในการตัดสินใจในทุกระดับ ทั้งการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ ไปจนถึงการตัดสินใจเพื่อบริหารจัดการในการดำเนินธุรกิจ

๔. การสร้างความมั่นใจในความน่าเชื่อถือของระบบดิจิทัล

๕. การพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนของการให้บริการ และผลตอบแทนที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

๖. ความมั่นใจในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำแนวทางการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี จะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และสามารถสร้างความเชื่อมั่นต่อมาตรฐานทางด้านการจัดการข้อมูลดิจิทัลของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ ในการกำกับดูแลและบริหารจัดการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร โดยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน

๒. เพื่อลดความเสี่ยง (Risk) และต้นทุน (Cost) รวมทั้ง เพิ่มประสิทธิภาพ (Performance) ของการพัฒนาและการบริหารจัดระบบเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

แนวทางการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติในการกำกับดูแลและบริหารจัดการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององ องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) ในการสร้างคุณค่า (Value creation) จากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ด้วยต้นทุนทรัพยากรที่ให้ประโยชน์สูงสุดและความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งจะส่งผลสะท้อนถึงเป้าหมายระดับองค์กรในภาพรวม

การกำหนดกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ในการกำหนดกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล จะใช้การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวปฏิบัติอย่างเป็นระบบสามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งกำหนดการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลไว้ ๕ ระดับ ในลักษณะของระดับวุฒิภาวะ (Mutuality Level) ดังนี้

ระดับ ๑ : มีแนวทางในการกำหนดดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับ ๒ : มีกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลและแนวปฏิบัติอย่างครบถ้วน ประกอบด้วย

- การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม
- การกำกับดูแลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส
- การกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- การกำหนดความรับผิดชอบด้านดิจิทัลทุกส่วนขององค์กร
- การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัล
- การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร
- การกำหนดนโยบายสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากร

ระดับ ๓ : มีการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน โดยมีการประเมินการรับรู้

ระดับ ๔ : มีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับ ๕ : มีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่กระบวนการทบทวนด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล / จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร

หลักการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ จึงจำเป็นต้องมีหลักการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยครอบคลุม ๘ หลักการ ประกอบด้วย

หลักการที่ ๑ ความรับผิดชอบ (Responsibility)

องค์กรที่ดี ควรจะต้องเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน ภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นความร่วมมือกันแบบพันธมิตรที่มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิผล แสดงออกถึงความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในผลงานตามหน้าที่ (Accountability) และมีช่องทางการสื่อสารที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารข้อมูลที่ครบถ้วนและสร้างสัมพันธภาพอันดี ได้แก่ เว็บไซต์ของหน่วยงาน , Social media (Facebook) และอีเมล์ขององค์กร เป็นต้น

โดยในการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน โครงสร้างการกำกับดูแลและบริหารจัดการบุคลากร จึงต้องพิจารณาตามหลักการถ่วงดุลอำนาจอย่างอิสระ (Check and Balance) และการแบ่งแยกหน้าที่อย่างเหมาะสม (Segregation of Duties) ตามระดับของ Three Lines of Defense อันได้แก่ หน่วยงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (First Line of Defense) , หน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Second Line of Defense) และหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Third Line of Defense)

หลักการที่ ๒ กลยุทธ์ (Strategy)

เพื่อให้กลยุทธ์ที่นำมาใช้ มีความเหมาะสมสำหรับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและส่วนงานต่างๆ ภายในองค์กร จึงต้องมุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมจากบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ วางแผนและกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานร่วมกัน โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑. จัดทำแผนการดำเนินงาน เพื่อสำรวจสถานภาพการดำเนินงานและปัญหาที่พบทุกหน่วยงาน จากนั้น จึงรายงานไปยังผู้บริหาร

๒. นำหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) มาวิเคราะห์สถานการณ์เบื้องต้นร่วมกับผู้บริหาร

๓. ระดมความคิดเห็นร่วมกันกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาดิจิทัลและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

๔. นำเสนอแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาดิจิทัล ต่อคณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

หลักการที่ ๓ การจัดซื้อจัดหา (Acquisition)

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นเครื่องมือสนับสนุนกิจกรรมและกระบวนการต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงต้องมีการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก มีการลงทุนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร และระยะเวลา กล่าวได้ว่า การลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นกระบวนการแก้ไขปัญหาแบบเบ็ดเสร็จด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ดังนั้น จึงมีการกำกับดูแลด้านการจัดซื้อจัดหา (Acquisition) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ตามแนวทางขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถลดผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

๑. การวางแผนด้านการจัดซื้อจัดหา เลือกใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีความสอดคล้องกับสถาปัตยกรรมองค์กรขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับกระบวนการทางธุรกิจและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่องค์กรมีอยู่แล้ว

๒. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในส่วนงานเทคโนโลยีดิจิทัล ควรมีบุคลากรที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และต้องมีการพัฒนาทักษะความรู้ให้แก่บุคลากร

๓. การจัดทำโครงสร้างด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ควรเป็นส่วนหนึ่งของชุดโครงการ (Programs) เพื่อการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร โดยมีการเพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานระบบเครือข่ายที่รวมเอาโครงการต่างๆ ที่มีการดำเนินกิจกรรมครบในทุกด้านตามที่ต้องการไว้รวมกัน

หลักการที่ ๔ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Performance)

การวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลของรัฐวิสาหกิจตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และการจัดทำมาตรวัดที่มีประสิทธิผลสำหรับการเฝ้าติดตามการดำเนินการจนบรรลุเป้าหมาย มีแนวทางการวัดผลการดำเนินงาน ดังนี้

๑. ในทุกโครงการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล จะต้องกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและจัดทำแผนดำเนินงาน นำเสนอไปยังผู้บริหารเพื่อรับทราบ ซึ่งจะสอดคล้องไปในทางที่เอื้อให้บรรลุเป้าหมาย ในทุกระดับ โดยมีผู้บริหารของแต่ละระดับชั้นเฝ้าติดตาม

๒. การรายงานผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย มีการรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาสและโครงการต่างๆ ภายใต้แผนที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จ จะมีการรวบรวมและจัดส่งผลการดำเนินงานไปยังคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และคณะกรรมการตามลำดับ เพื่อให้ผู้บริหารของแต่ละระดับชั้นทราบถึงผลการดำเนินงาน

หลักการที่ ๕ ความสอดคล้อง (Conformance)

๑. ตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่ครอบคลุมข้อกำหนดเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำมาเป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลองค์กร เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นก่อน ได้แก่ พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๕๔ พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ.๒๕๖๐ ประกาศคณะกรรมการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ เรื่อง แนวนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ.๒๕๕๓ พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.๒๕๖๒ และพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.๒๕๖๒

๒. กำหนดแนวทางขั้นตอนการประเมินและแก้ไขความเสี่ยง (Procedure for Risk Assessment and Risk Treatment) จากผู้บริหารระดับสูงนำมากำหนดเป็นนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติตาม เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ลดความเสี่ยง และมีการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบข้อบังคับ ทำให้เป้าหมายของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มีความเหมาะสมและไม่ขัดแย้งกับการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบข้อบังคับ

หลักการที่ ๖ พฤติกรรมบุคคล (Human Behavior)

เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญและเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของทุกฝ่ายงานในองค์กร โดยทั่วไปแล้วเทคโนโลยีมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อรองรับต่อความต้องการของผู้ใช้งาน ทั้งในด้านของการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อการยอมรับ (Acceptance) ของบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงลูกค้า และพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งอาจสร้างความวิตกกังวลและความไม่เข้าใจ อันนำไปสู่การต่อต้านและการปฏิเสธ ดังนั้น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้งานผู้รับผิดชอบจะต้องใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยจัดทำแนวทางการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ ที่เหมาะสม รวมทั้ง จัดฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และให้เห็นประโยชน์ที่ได้รับจากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้กับการดำเนินงานขององค์กร

หลักการที่ ๗ การมีส่วนร่วม (Participation)

ในการบูรณาการข้อมูล หรือการให้บริการในการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนผ่านระบบดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีกลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วน ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจและการปรับปรุงบริการหรือกระบวนปฏิบัติงาน สามารถรองรับกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย อันจะนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงข้อมูลและบริการ ช่วยเพิ่มขีดความสามารถ และสร้างความโปร่งใสในการทำงานขององค์กร อาจดำเนินการโดยสร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน เปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานและการสร้างเครือข่าย โดยมีหลักการพื้นฐานในการจัดการการมีส่วนร่วม ๔ หลัก ดังนี้

๑. การเริ่มต้นเร็ว (Starting Early) การมีส่วนร่วมต้องเริ่มต้นตั้งแต่ระยะแรก ในการให้ข้อมูลและการรับฟังความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ

๒. ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ได้มีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะผู้ได้รับผลกระทบเป็นอันดับแรก

๓. ความจริงใจ (Sincerity) การรับฟังความเห็นต้องมีความจริงใจ เปิดเผย ซื่อสัตย์ ปราศจากอคติ และมีการสื่อสารสองทาง

๔. วิธีการที่เหมาะสม (Suitability) โดยเลือกเทคนิคหรือรูปแบบการมีส่วนร่วมที่เหมาะสมกับประชาชน ทั้งโครงการ วัฒนธรรม สังคม ค่านิยม และระดับความสนใจในประเด็นต่างๆ ของเป้าหมาย

หลักการที่ ๘ หลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals)

โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาด้านธุรกิจองค์กร (Digital Transformation) และสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เพื่อเพิ่มสามารถในการบริหารจัดการศักยภาพในการแข่งขัน ควบคู่กับ ความรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Eco-Efficiency) ให้เกิดการพัฒนาอย่างเท่าเทียมไปพร้อมๆ กับแนวคิดด้านความยังยืน หรือมีความยั่งยืนนั้นเป็นพื้นฐานอันดับแรกในกลยุทธ์ ได้แก่

๑. พัฒนาบุคลากรภายในองค์กรหรือให้บริการองค์ความรู้แก่ประชาชน ด้วยระบบสนับสนุนการเรียนรู้ทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมในโอกาสการเรียนรู้ และสามารถค้นหาข้อมูลได้ตลอดเวลา

๒. นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจองค์กร โดยให้เกิดใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม

๓. พิจารณาการบูรณาการระบบร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ หรือ เลือกใช้บริการระบบกลางภาครัฐต่างๆ เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย และลดความซ้ำซ้อนของระบบในภาครัฐ

๔. การจัดหาครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ ต้องมาจากผู้ผลิตที่ได้รับมาตรฐานด้านระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม หรือพิจารณาจากผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในด้านต่างๆ เช่น การลดหรือเลิกใช้วัสดุที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Material Selection) การออกแบบ เพื่อง่ายต่อการจัดการซากเครื่องใช้ที่หมดอายุ (Design for End of Life) การยืดอายุการใช้งาน (Product Longevity/Life Cycle Extension) การอนุรักษ์พลังงาน (Energy Conservation) การบริหารจัดการซาก (End of Life Management) สมรรถนะด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Corporate Performance) หรือบรรจุภัณฑ์ (Packaging) เอกสารที่แสดงข้อมูลของสารเคมีหรือเคมีภัณฑ์ Safety Data Sheets (SDS) เป็นต้น

๕. ในการจัดหาครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ พิจารณาจากอุปกรณ์ที่ได้รับมาตรฐานการประหยัดพลังงาน และคำนึงถึงงบประมาณที่ต้องจ่ายในอนาคต

๖. พิจารณาใช้งานระบบ Cloud Server จากระบบคลาวด์กลางภาครัฐ (Government Data Center And Cloud Service : GDCC) หรือผู้ให้บริการเช่าระบบ Cloud Server ที่ได้รับมาตรฐานความปลอดภัยบนระบบคลาวด์ เพื่อลดการจัดหาอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และงบประมาณ

บทนิยาม

บุคลากร	หมายถึง	คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง รวมถึงผู้ให้บริการภายนอกที่เกี่ยวข้องหรือมีหน้าที่ในการดำเนินงานภายในองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร
ทรัพย์สินทางเทคโนโลยีดิจิทัล	หมายถึง	๑. ทรัพย์สินประเภทระบบ ซึ่งได้แก่ ระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์ ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบงานคอมพิวเตอร์ และระบบสารสนเทศ ๒. ทรัพย์สินประเภทอุปกรณ์ ซึ่งได้แก่ ตัวเครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เครื่องบันทึกข้อมูล และอุปกรณ์อื่นใด ๓. ทรัพย์สินประเภทข้อมูล ซึ่งได้แก่ ข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และข้อมูลคอมพิวเตอร์
ทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัล	หมายถึง	ประกอบด้วย ทรัพย์สินประเภทระบบ อุปกรณ์ และข้อมูลทางดิจิทัล บุคลากรทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และงบประมาณ
ผู้รับผิดชอบ	หมายถึง	Accountable person หรือ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในผลสำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามขอบเขตงานที่กำหนด โดยผู้รับผิดชอบมีหน้าที่วางกรอบหรือ แนวทางการดำเนินงาน อนุมัติและบังคับใช้ รวมถึง ติดตามผลการดำเนินงานตามกรอบที่ได้วางไว้ โดยตัวอย่างของผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร ได้แก่ คณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกรหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร
ผู้ทำหน้าที่	หมายถึง	Responsible person หรือ ผู้ที่มีหน้าที่ในการดำเนินงานตามกรอบการปฏิบัติงานที่กำหนดโดยผู้รับผิดชอบ โดยตัวอย่างของผู้ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และผู้ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

บทที่ ๒
โครงสร้างการกำกับดูแลและบริหารจัดการบุคลากร

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

คณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (Board of Directors) มีหน้าที่รับผิดชอบกำกับดูแลองค์กรและจัดสรร และควบคุมทรัพยากรขององค์กรโดยรวม โดยมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องดังนี้

๑. การกำหนดขอบเขตและวางกรอบกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล และระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๒. การอนุมัตินโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี และจัดให้มีการกำหนดขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน และกระบวนการที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามนโยบายดังกล่าว

๓. การสื่อสารนโยบายการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ให้บุคลากรขององค์กรที่เกี่ยวข้องรับทราบ และสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว

๔. การดูแลและติดตามเพื่อให้มั่นใจว่า กิจกรรมในการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลมีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เช่น จัดให้มีการออกแบบการควบคุมภายในที่เพียงพอเหมาะสม มีการดำเนินงานตามการควบคุมที่ได้ออกแบบไว้ มีการตรวจสอบโดยหน่วยงานที่เป็นอิสระ มีการรายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกรอย่างเพียงพอ ทันเวลาและต่อเนื่อง รวมทั้งมีการติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๕. ทบทวนหรือปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดีอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง และทบทวนทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ใดๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญ และจัดให้มีการปรับปรุงขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลง

คณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร หรือคณะอนุกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร ควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล และพัฒนาการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องและความเสี่ยงอันสืบเนื่องมาจากการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เช่น ความเสี่ยงทางด้านไซเบอร์ เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางและกำกับดูแลให้องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้สอดรับกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร และสามารถกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังควรได้รับการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอตามระยะเวลาที่เหมาะสม

โครงสร้างการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี

โครงสร้างองค์กรในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี ควรมีผู้รับผิดชอบ (Accountable Person) คือ คณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร หรือคณะอนุกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร โดยจัดให้มีโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่เหมาะสม และสอดคล้องตามหลักการ ซึ่งแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ ๓ ระดับ (Three Lines of Defense) โดยอาจพิจารณาแต่งตั้งมอบหมายคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น คณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารจัดการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Steering Committee) , คณะกรรมการ เพื่อ

ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Risk Management Committee) และคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับดูแลให้มีการตรวจสอบทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Audit Committee) ตามความเหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

ทั้งนี้ โครงสร้างองค์กรในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี ควรพิจารณาตามหลักการถ่วงดุลอำนาจอย่างอิสระ (Check and Balance) และการแบ่งแยกหน้าที่อย่างเหมาะสม (Segregation of Duties) ตามระดับของ Three Lines of Defense อันได้แก่ หน่วยงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (First Line of Defense) , หน่วยงานที่ทำ หน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Second Line of Defense) และหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Third Line of Defense)

ระดับที่ ๑ : หน่วยงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (First Line of Defense)

หน่วยงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง บุคลากรหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือเป็นผู้ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นผู้ทำหน้าที่ (Responsible Person) ในการปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ และปฏิบัติตามแนวทางการควบคุม

ระดับที่ ๒ : หน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Second Line of Defense)

หน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง บุคลากรหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎและหลักเกณฑ์ต่างๆ โดยบทบาทหน้าที่ อาจรวมถึงการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การสื่อสารปัญหาหรือความเสี่ยงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ติดตามและสนับสนุนกระบวนการกำกับดูแลและบริหารจัดการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรให้เป็นไปในทิศทาง ที่เหมาะสม รวมทั้ง ติดตาม ความเพียงพอเหมาะสมของการควบคุมและการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ขององค์กร บุคลากรหรือหน่วยงานในกลุ่มนี้ อาจประกอบด้วย หน่วยงานด้านบริหารความเสี่ยง หน่วยงาน ด้านบริหารความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และหน่วยงานกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายและหลักเกณฑ์ (Compliance)

ระดับที่ ๓ : หน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Third Line of Defense)

หน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง บุคลากรหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงานปฏิบัติงาน และหน่วยงานกำกับดูแล การปฏิบัติงาน รวมถึงหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามนโยบาย มาตรฐาน และกฎหมายทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้อง บุคลากรหรือหน่วยงานในกลุ่มนี้ คือ หน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือหน่วยงานตรวจสอบทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้ง ผู้ตรวจสอบภายนอกที่เป็นอิสระจากหน่วยงานปฏิบัติงานและหน่วยงานการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน

การบริหารจัดการบุคลากร

เพื่อสนับสนุนโครงสร้างองค์กรในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี จึงควรพิจารณาการดำเนินการบริหารจัดการบุคลากร ดังนี้

๑. มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมทั้งในด้านประสบการณ์และความรู้ ความสามารถ ทั้งนี้ อาจพิจารณาจากวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รวมทั้ง เอกสารรับรองความรู้ ความสามารถตามมาตรฐานต่างๆ (Certificate) ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งาน และประวัติการกระทำความผิด

๒. จัดหาบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในจำนวนที่เหมาะสมต่อปริมาณการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

๓. มีมาตรการสร้างและส่งเสริมความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและความมั่นคงปลอดภัยทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้แก่บุคลากรขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน รวมทั้ง มีมาตรการดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ เช่น

๓.๑ จัดให้มีการสื่อสาร อบรม และพัฒนาความรู้ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้แก่ คณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความรู้และทักษะที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน รวมทั้ง การกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี โดยเนื้อหาควรครอบคลุมถึงความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น ความเสี่ยงทางด้านไซเบอร์ นอกจากนี้ ยังอาจรวมถึงกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

๓.๒ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหัวข้อเรื่องเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอาจระบุในสัญญาจ้างงาน หรือกฎระเบียบขององค์กร เพื่อให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด โดยรายละเอียดบทบาทและหน้าที่ในการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล สำหรับการดำเนินงานในกระบวนการต่างๆ มีระบุไว้ในส่วนถัดไป

บทที่ ๓
แนวทางปฏิบัติในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ขั้นตอนการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี

๑. วิเคราะห์และระบุถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ทั้งในด้านกฎหมายระเบียบข้อบังคับ และภาระผูกพันของสัญญาต่างๆ รวมทั้ง แนวโน้มทางธุรกิจที่อาจมีผลต่อการออกแบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี

๒. พิจารณาระดับความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้ง บทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

๓. พิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ และประเมินผลกระทบจากการดำเนินการดังกล่าวที่มีต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กร รวมทั้ง ความสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร

๔. พิจารณานัยสำคัญของสภาพแวดล้อมของการควบคุมโดยทั่วไปขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกรที่มีต่อเทคโนโลยีดิจิทัล

๕. กำหนดหลักการสำคัญที่จะใช้เป็นแนวทางสำหรับการออกแบบการกำกับดูแลและการตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้ง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรในการตัดสินใจและพิจารณากำหนดรูปแบบการตัดสินใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับองค์กร (Optimal Decision-Making Model) อันอาจมีรูปแบบปัจจัยและลำดับความสำคัญในการพิจารณาและตัดสินใจที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร เช่น ปัจจัยด้านผลประโยชน์ตอบแทน ปัจจัยด้านผลกระทบต่อบุคลากร ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมาย เป็นต้น

๖. กำหนดระดับการมอบหมายอำนาจอนุมัติ รวมทั้งข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม

แนวทางการสื่อสารนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการดิจิทัลและระดับองค์กรที่ดี

เพื่อให้นโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการดิจิทัลและระดับองค์กรที่ดี มีผลบังคับใช้ทั่วทั้งองค์กร ควรมีการกำหนดบทบาทของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และแนวทางการสื่อสารที่เหมาะสม ดังนี้

๑. มีช่องทางที่เหมาะสมในการสื่อสารนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง มีกระบวนการการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องรับทราบข้อมูลที่เพียงพอในการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี

๒. ผู้ที่ได้รับการสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี ควรรวมถึงพนักงานและลูกจ้างขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร และผู้ให้บริการภายนอกที่มีการเข้าถึงระบบดิจิทัลขององค์กร

๓. นอกเหนือจากการสื่อสารข้างต้น อาจมีการบังคับใช้และสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดีภายในองค์กร เช่น

๓.๑ มีการกำหนดบทลงโทษในกรณีที่เกิดการกระทำที่ขัดต่อจริยธรรม หรือการฝ่าฝืนนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี

๓.๒ มีการพิจารณาผลประโยชน์ตอบแทน เช่น การประกาศเกียรติคุณ การประเมินผลงาน หรือรางวัลพิเศษอื่นๆ เมื่อมีบุคลากรหรือหน่วยงานปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี เพื่อเป็นการวัดผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี

๔. การกำหนดรอบระยะเวลาที่ชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี และรายงานต่อคณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง โดยการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร อาจประกอบด้วย

๔.๑ รายงานจากหน่วยงานที่ทำปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ควรครอบคลุมถึงผล การปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง และการจัดการทรัพยากร ความคืบหน้าของโครงการและการดำเนินงานที่สำคัญ การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับหรือข้อตกลงต่างๆ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

๔.๒ รายงานจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อาจรวมถึงการรายงานแผนการตรวจสอบตามความเสี่ยง ทั้งในส่วนของแผนการตรวจสอบระยะสั้นและระยะยาว ผลการตรวจสอบตามแผนการตรวจสอบที่ได้วางไว้ และการติดตามการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการตรวจสอบ ในกรณีที่พบว่ามีข้อบกพร่องในการออกแบบกระบวนการหรือการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี ที่อาจส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญ ควรรายงานต่อคณะกรรมการโดยทันที รวมทั้ง มีการกำหนดผู้มีหน้าที่รับผิดชอบและวิธีการแก้ไขข้อบกพร่องนั้นๆ

การจัดทำแนวทางการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี

แนวทางการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดีนี้ ใช้กรอบของ COBIT และความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมุ่งเน้นในกระบวนการการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามกรอบมาตรฐานของ COBIT ที่ประกอบด้วย ๕ กระบวนการหลัก ได้แก่

๑) การกำหนดกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการ (Governance Framework Setting and Maintenance)

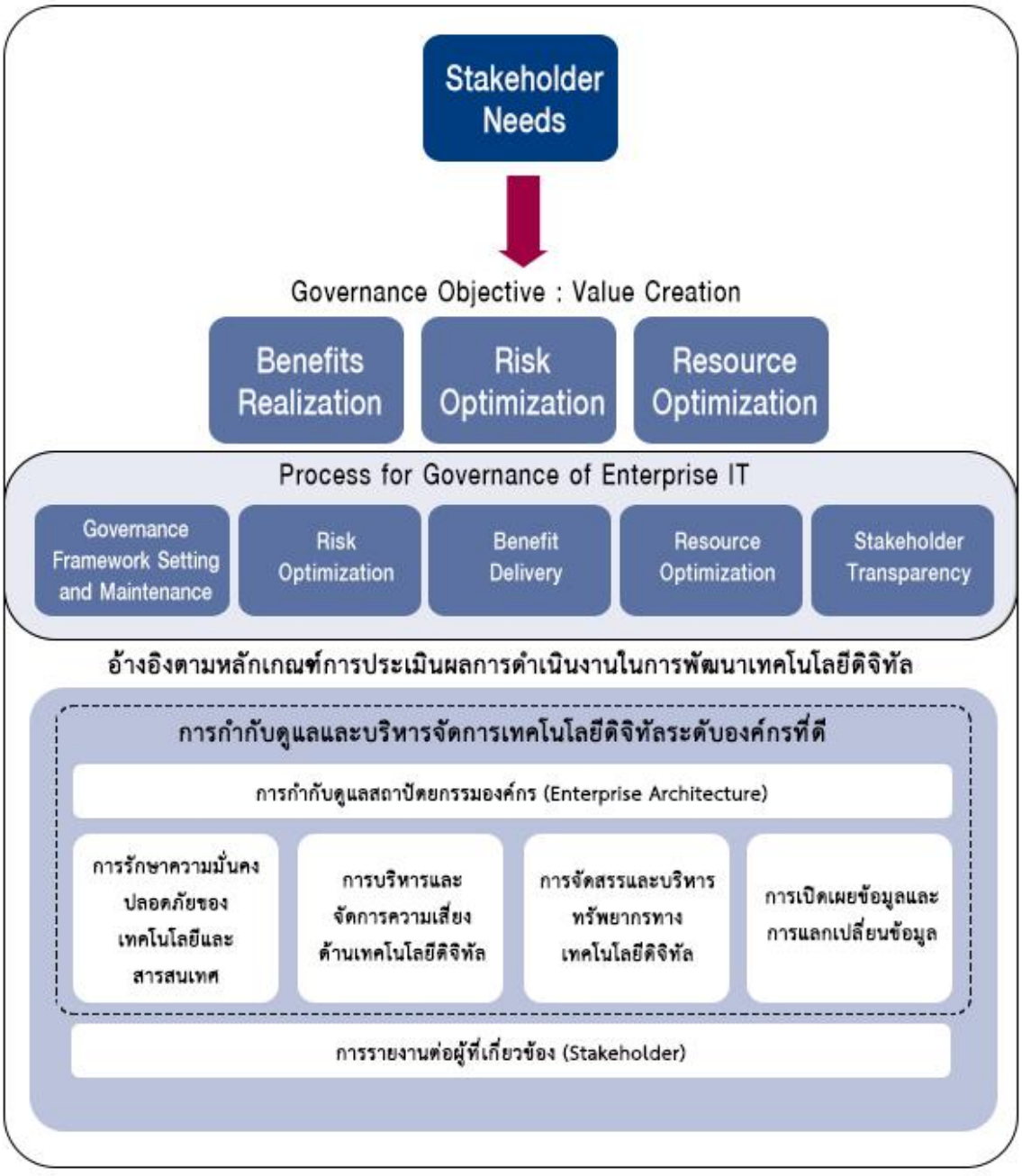
๒) การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม (Risk Optimization)

๓) การส่งมอบผลประโยชน์ (Benefit Delivery)

๔) การใช้ทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัลให้ได้ประโยชน์สูงสุด (Resource Optimization)

๕) ความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Transparency)

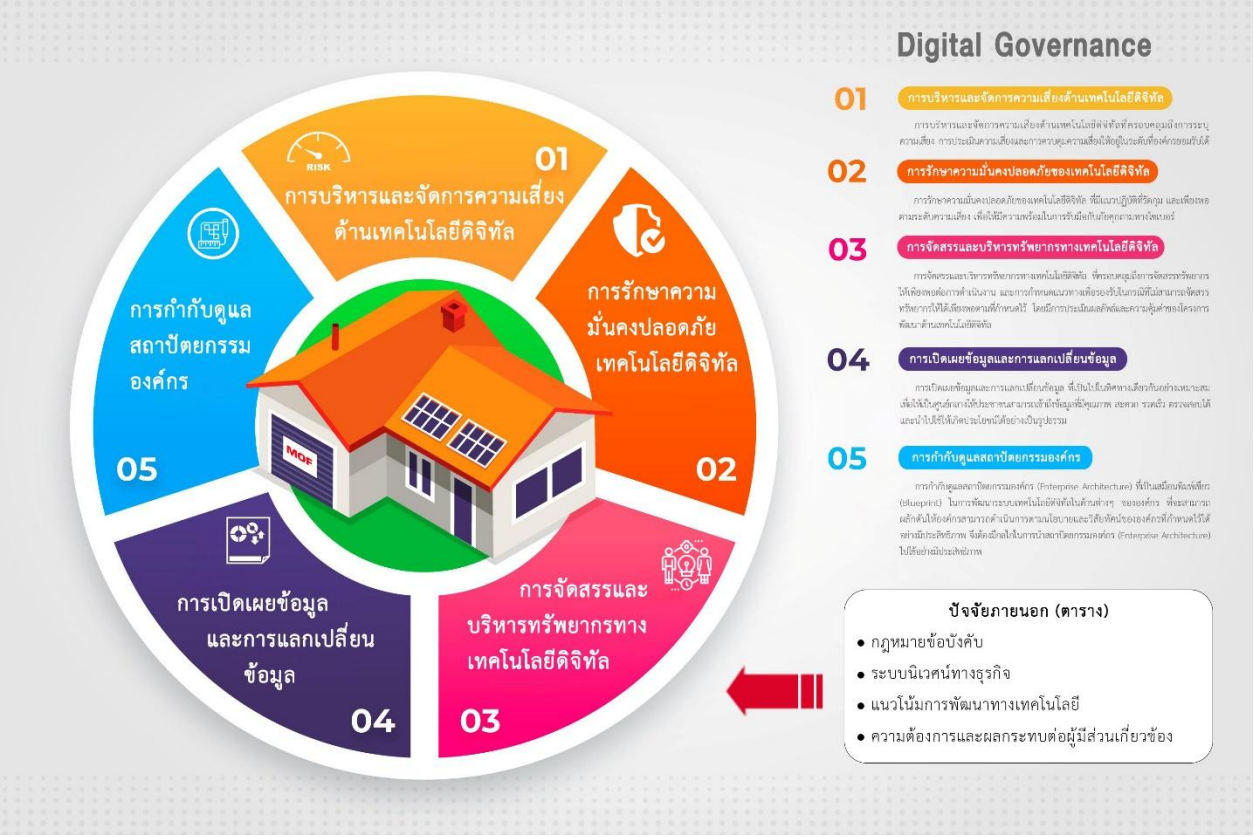
โดยสามารถเทียบเคียงหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนี้



รูปที่ ๑ แสดงการเทียบเคียงหลักเกณฑ์ว่าด้วยการจัดให้มีระบบดิจิทัล

การกำหนดกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
(Digital Governance Framework Setting and Maintenance)

เพื่อให้การกำกับดูแลและบริหารจัดการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีประสิทธิผล มีความโปร่งใสและเป็นไปตามกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ จึงควรมีการกำหนดและจัดทำนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี เพื่อกำหนดกรอบการกำกับดูแลระบบและกระบวนการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ ดังนี้



รูปที่ ๒ กรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

๑. การบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ครอบคลุมถึงการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๒. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีแนวปฏิบัติที่รัดกุม และเพียงพอตามระดับความเสี่ยง เพื่อให้มีความพร้อมในการรับมือกับภัยคุกถามทางไซเบอร์

๓. การจัดสรรและบริหารทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ครอบคลุมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน และการกำหนดแนวทางเพื่อรองรับในกรณีที่ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรให้ได้เพียงพอตามที่กำหนดไว้ โดยมีการประเมินผลลัพธ์และความคุ้มค่าของโครงการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

๔. การเปิดเผยข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูล ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างเหมาะสม เพื่อให้เป็นศูนย์กลางให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่มีคุณภาพ สะดวก รวดเร็ว ตรวจสอบได้ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

๕. การกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ที่เป็นเสมือนพิมพ์เขียว (Blueprint) ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในด้านต่างๆ ขององค์กร ที่จะสามารถผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินการตามนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีกลไกในการนำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้เกิดการเชื่อมโยงความต้องการทางธุรกิจไปสู่การดำเนินโครงการเทคโนโลยีดิจิทัล

การบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Risk Optimization)

เพื่อให้ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) และลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จึงควรมีกระบวนการ ดังนี้

๑. การจัดทำแผนบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีส่วนร่วมอยู่ในทุกด้านของความเสี่ยงขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นตัวผลักดันในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารและจัดการความเสี่ยงขององค์กร มีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปในแนวทางเดียวกันและสามารถเชื่อมโยงเป็นภาพเดียวกันได้ทั้งหมด กระบวนการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จึงควรสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับนโยบายและการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)

แผนบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ต้องได้รับการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร หรือคณะอนุกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร โดยมีการสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง และต้องทบทวนโดยทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ใดๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านสารสนเทศอย่างมีนัยสำคัญ โดยระบุระเบียบวิธีปฏิบัติและกระบวนการที่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่วางไว้ ทั้งนี้ แผนการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศต้องมีเนื้อหาครอบคลุมกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามข้อ ๒ – ๗ ของการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม (Risk Optimization)

๒. การระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล

การกำหนดสถานการณ์ความเสี่ยง และปัจจัยความเสี่ยงที่เหมาะสม มีขั้นตอนดังนี้

๒.๑ กำหนดกระบวนการในการเก็บข้อมูล แยกหมวดหมู่ และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยจัดแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ ประเภทของความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ โดยรวมถึงความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่อาจเกิดขึ้นใหม่ เช่น ความเสี่ยงทางด้านไซเบอร์ เป็นต้น

๒.๒ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่อาจมีผลต่อการดำเนินงานและความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร รวมทั้ง แผนกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีดิจิทัล

๒.๓ มีการบันทึกข้อมูลสภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อใช้ประกอบในการประเมินความเสี่ยง โดยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในอาจประกอบด้วย แผนกลยุทธ์ และนโยบาย

ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โครงสร้างองค์กรทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และทรัพย์สินทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ในขณะที่สภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอก อาจประกอบด้วยกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และแนวโน้มทางเทคโนโลยีดิจิทัลในกลุ่มธุรกิจ

๒.๔ สำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงทางเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งผลกระทบหรือความเสียหายในอดีต โดยอาจรวบรวมข้อมูลมาจากภายนอก ข้อมูลแนวโน้มธุรกิจ ข้อมูลคู่แข่งทางธุรกิจอื่นๆ หรือมีการแบ่งปันข้อมูลกันระหว่างธุรกิจ

๒.๕ บันทึกข้อมูลเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ส่งผลหรืออาจส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การส่งมอบระบบงานหรือโครงการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้ง การปฏิบัติงานและให้บริการทางเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงข้อจำกัด ประเด็นปัญหา และการติดตามการแก้ไขปัญหาด้วย

๒.๖ มีการจัดการและจำแนกประเภทของข้อมูลเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยมีการระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อเหตุการณ์นั้น

๒.๗ พิจารณาเงื่อนไขที่มีผลต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นแล้ว รวมทั้งความเชื่อมโยงของเงื่อนไขต่อโอกาสเกิดและผลกระทบของแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยง

๒.๘ วิเคราะห์และทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อระบุประเด็นความเสี่ยงใหม่ๆ เพิ่มเติม ซึ่งจะช่วยให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับภาพความเสี่ยงขององค์กรได้ดีขึ้น



รูปที่ ๓ แสดงขั้นตอนการระบุความเสี่ยง

๓. การกำหนดความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

จากความเสี่ยงที่ได้รวบรวมในขั้นตอนข้างต้น ต้องพิจารณาและกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) เมื่อมีความเสี่ยงนั้นๆ เกิดขึ้น โดยอาจพิจารณาจากวัฒนธรรมองค์กร หรือระดับการยอมรับความเสี่ยงของคณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

๔. การประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

เมื่อระบุความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมด กำหนดสถานการณ์ความเสี่ยง และกำหนดปัจจัยความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมทั้ง กำหนดความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้แล้ว จึงประเมินถึงโอกาสเกิดและผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยอาจจัดทำในรูปแบบของแผนภาพความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อนำเสนอระดับของโอกาสเกิดและผลกระทบของแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยง และทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) เพื่อบรรยายข้อมูลรายละเอียดของความเสี่ยง จากนั้นจึงจัดทำโครงร่างของความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อรวบรวมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยโครงร่างของความเสี่ยงนี้ จะช่วยให้ผู้บริหารเปรียบเทียบโอกาสเกิดและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยง เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. การบริหารจัดการเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

เพื่อให้การบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นไปตามระดับความสำคัญและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร จึงควรมีกระบวนการในการบริหารและจัดการต่อความเสี่ยง ดังนี้

๕.๑ นำระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้มาเปรียบเทียบกับผลการประเมินความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้ดำเนินการไว้ข้างต้น ซึ่งในกระบวนการนี้ อาจประเมินการควบคุมและความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ โดยในกรณีที่ความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่เกินกว่าระดับที่องค์กรยอมรับได้ ควรมีการกำหนดวิธีการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น

๕.๒ การบริหารจัดการเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Risk Response) อาจพิจารณาจากระดับความสำคัญของความเสี่ยง ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง และความสามารถขององค์กรในการดำเนินกิจกรรมเพื่อจัดการความเสี่ยง โดยการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้ใน ๔ ลักษณะ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance), การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance), การร่วมรับความเสี่ยง/ถ่ายโอน (Risk Sharing/Transfer) และการลดความเสี่ยง (Risk Mitigation)

๖. การกำหนดตัวชี้วัดระดับความเสี่ยง (IT Risk Indicator) และการติดตามรายงานผลตัวชี้วัด

ควรกำหนดตัวชี้วัดระดับความเสี่ยง (IT Risk Indicator) เพื่อสามารถชี้วัดและติดตามความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้ง สามารถติดตามแนวโน้มของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

- ควรมีการรายงานผลการประเมินความเสี่ยงที่มีผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในรูปแบบที่สามารถนำไปประกอบการตัดสินใจได้ รวมถึง รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงประสิทธิผลของการควบคุม ข้อตรวจพบ หรือข้อปรับปรุง รวมทั้ง ผลกระทบจากรายการความเสี่ยง

๗. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรผู้ทำหน้าที่บริหารและจัดการความเสี่ยง

คณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร หรือคณะอนุกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร ควรเป็นผู้รับผิดชอบ (Accountable Person) ในการให้แนวทางและอนุมัติเห็นชอบในนโยบายการบริหารและจัดการความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งติดตามผลการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารและจัดการความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

๗.๑ ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง อาทิ หัวหน้าสายงานบริหารความเสี่ยงและหัวหน้าสายงานบริหารความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นผู้ทำหน้าที่ (Responsible person) ในการกำหนดกรอบและกระบวนการการบริหารความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้ง สนับสนุนให้มีการดำเนินงานดังกล่าว โดยผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงนี้จะเป็นผู้รับผิดชอบ (Accountable person) ในผลการบริหารจัดการความเสี่ยงทุกรูปแบบทั่วทั้งองค์กร รวมถึงรับผิดชอบให้มีการจัดทำและปรับปรุงรายการความเสี่ยงและ กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

๗.๒ ผู้บริหารหน่วยงานที่ปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น หัวหน้าหน่วยงานเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นผู้ทำหน้าที่ (Responsible person) ในการบริหารจัดการความเสี่ยงทางเทคโนโลยีดิจิทัล

การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของเทคโนโลยีดิจิทัล

เพื่อกำหนดแนวทางและขอบเขตการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีองค์ประกอบนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัย ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร ซึ่งเจ้าหน้าที่ขององค์กรและหน่วยงานภายนอกจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด จึงควรมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

๑. กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ ควรให้ครอบคลุมตามตามพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ พ.ศ.๒๕๔๙ และพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. ๒๕๖๒

๑) ประกาศนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร ให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

๒) กำหนดวิธีการปฏิบัติสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในการยืนยันตัวตนการเข้าถึงและการควบคุม การใช้งานระบบดิจิทัลและสารสนเทศ

๓) ให้มีแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินด้านด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ โดยมีแผนการสำรองและทดสอบการกู้คืนข้อมูล การซักซ้อมวิธีการปฏิบัติในสถานการณ์จำลอง และให้เตรียมความพร้อมกรณีฉุกเฉินที่ไม่สามารถดำเนินการด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ได้ตามปกติ ต้องมีระบบสำรองสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องและสามารถกู้ระบบกลับคืนมาได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

๔) ให้มีการสร้างความตระหนักและส่งเสริมให้เกิดความรู้ และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลการรักษาความมั่นคงปลอดภัยและระบบดิจิทัลและสารสนเทศให้แก่บุคลากรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

๕) ให้มีการตรวจสอบและประเมินความเสี่ยงในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลและระบบดิจิทัลและสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ

๒. กำหนดนโยบายและความรับผิดชอบ

๑) ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Department Chief Information Officer : DCIO) ขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร เป็นผู้รับผิดชอบในการสั่งการตามนโยบายและปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

๒) หัวหน้ากองเทคโนโลยีและสารสนเทศ เป็นผู้รับผิดชอบติดตามกำกับดูแล ควบคุม ตรวจสอบ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะและคำปรึกษากับเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

๓) ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์และผู้ใช้งาน มีส่วนร่วมในการทำนโยบายและกำหนดผู้รับผิดชอบตามนโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าวให้ชัดเจน

๔) จัดทำนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร โดยประกาศให้ผู้ใช้งานทราบและสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกโดยผ่านทางระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

๕) ให้มีการทบทวนและปรับปรุงนโยบาย อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๓. กำหนดแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศขององค์กร ควรประกอบด้วยรายละเอียดของมาตรฐาน (Standard) แนวปฏิบัติ (Guideline) และขั้นตอนวิธีการปฏิบัติ (Procedure) ในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีมาตรการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยที่อยู่ในระดับที่ปลอดภัย ช่วยลดความเสียหายต่อการดำเนินงาน สินทรัพย์ และบุคลากร ขององค์กร ทำให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคงปลอดภัย โดยมีแนวปฏิบัติทางการควบคุมการเข้าถึงระบบแต่ละด้าน ดังนี้

๑) การเข้าถึงระบบสารสนเทศ ต้องควบคุมการเข้าถึงข้อมูลและอุปกรณ์ในการประมวลผลข้อมูลโดยคำนึงถึงการใช้งานและความมั่นคงปลอดภัยในการใช้งานระบบสารสนเทศกำหนดกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวกับอนุญาตให้เข้าถึง กำหนดสิทธิ์ เพื่อให้ผู้ใช้งานในทุกระดับได้รับรู้ เข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดอย่างเคร่งครัด และตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ

๒) การบริหารจัดการการเข้าถึงของผู้ใช้งาน เพื่อควบคุมการเข้าถึงระบบสารสนเทศและป้องกันการเข้าถึงจากผู้ซึ่งไม่ได้รับอนุญาต โดยกำหนดให้มีการลงทะเบียนผู้ใช้งานตรวจสอบบัญชีผู้ใช้งานอนุมัติ และกำหนดรหัสผ่านการลงทะเบียนผู้ใช้งาน เพื่อให้ผู้ใช้งานที่มีสิทธิ์เท่านั้นที่สามารถเข้าใช้งานระบบสารสนเทศได้ ต้องเก็บบันทึกข้อมูลการเข้าถึงและข้อมูลจราจรทางคอมพิวเตอร์ การบริหารจัดการสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูล ให้เหมาะสมตามระดับชั้นความลับของผู้ใช้งาน และทบทวนสิทธิ์การใช้งานพร้อมตรวจสอบการละเมิด ความปลอดภัยอย่างสม่ำเสมอ

๓) การควบคุมการเข้าถึงเครือข่าย เพื่อป้องกันการเข้าถึงบริการทางเครือข่ายโดยไม่ได้รับอนุญาต โดยกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงเครือข่าย ให้ผู้ที่จะเข้าใช้งานต้องลงบันทึกเข้าใช้งาน (Login) โดยแสดงตัวตนด้วยชื่อผู้ใช้งาน และต้องมีการพิสูจน์ยืนยันตัวตน (Authentication) ด้วยการใช้รหัสผ่านก่อนการเข้าใช้งาน กำหนดเส้นทางการเชื่อมต่อระบบคอมพิวเตอร์สำหรับใช้งานอินเตอร์เน็ต โดยผ่านระบบรักษาความปลอดภัยตามที่องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร จัดสรรไว้ และมีการออกแบบระบบเครือข่ายโดยแบ่งเขต (Zone) การใช้งาน เพื่อทำให้การควบคุมและป้องกันภัยคุกคามได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

๔) การควบคุมการเข้าถึงระบบปฏิบัติการ เพื่อป้องกันการเข้าถึงระบบปฏิบัติการโดยไม่ได้รับอนุญาต ต้องกำหนดให้ผู้ที่จะเข้าใช้งานต้องลงบันทึกเข้าใช้งาน (Login) โดยแสดงตัวตนด้วยชื่อผู้ใช้งาน และต้องมีการพิสูจน์ยืนยันตัวตน (Authentication) ด้วยการใช้รหัสผ่านก่อนการเข้าใช้งาน และจำกัดระยะเวลาในการเชื่อมต่อระบบสารสนเทศ กำหนดมาตรการในการใช้งานโปรแกรมอรรถประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เป็นการละเมิดลิขสิทธิ์ และป้องกันโปรแกรมไม่ประสงค์ดีเข้าถึงระบบปฏิบัติการ

๕) การควบคุมการเข้าถึงโปรแกรมประยุกต์และแอพพลิเคชั่น ต้องกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงระบบดิจิทัลและสารสนเทศที่สำคัญ โปรแกรมประยุกต์หรือแอพพลิเคชั่นต่างๆ รวมถึงจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email) ระบบเครือข่ายไร้สาย (Wireless LAN) ระบบอินเตอร์เน็ต (Internet) และระบบงานต่างๆ โดยต้องให้สิทธิ์เฉพาะการปฏิบัติงานในหน้าที่ และต้องได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าหน่วยงานเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งต้องทบทวนสิทธิ์ดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ

๔. กำหนดแนวปฏิบัติการจัดทำระบบสำรองข้อมูล

๑) พิจารณาคัดเลือกและจัดทำระบบสำรองข้อมูลที่เหมาะสมให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน

๒) กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร ซึ่งดูแลรับผิดชอบระบบสารสนเทศและระบบสำรองข้อมูล

๓) จัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ระบบสำรองข้อมูลสามารถดำเนินงานได้ตามปกติอย่างต่อเนื่อง โดยต้องปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามภารกิจ

๔) ต้องมีการทดสอบสภาพความพร้อมใช้งานของระบบสารสนเทศ ระบบสำรองข้อมูล และการซักซ้อมตามแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินอย่างสม่ำเสมอ ปีละไม่น้อยกว่า ๑ ครั้ง

๕) มีการปฏิบัติและทบทวนแนวทางการจัดทำระบบสำรองข้อมูล ปีละ ๑ ครั้ง

๕. การติดตามและประเมินผล ต้องตรวจสอบและประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศโดยให้มีการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน (Internal Auditor) หรือผู้ตรวจสอบอิสระด้านความมั่นคงปลอดภัยจากภายนอก (External Auditor) อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๖. การสร้างความตระหนัก เพื่อให้เกิดความความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกรให้ตระหนักถึงภัยคุกคามและผลกระทบที่เกิดจากการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ โดยไม่ระมัดระวังหรือรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ควรมีการอบรมอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

การจัดสรรและบริหารทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัล

เพื่อให้เกิดการส่งมอบผลประโยชน์ (Benefit Delivery) และการใช้ทรัพยากรสารสนเทศให้ได้ประโยชน์สูงสุด (Resource Optimization) และตอบสนองต่อความต้องการทางด้านธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยมีต้นทุนในระดับที่ยอมรับได้ จึงมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และนโยบาย ดังนี้

๑. การจัดทำแผนกลยุทธ์และงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร ปัจจัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือแผนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อาจประกอบด้วย

๑.๑ ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ เช่น ระดับการพึ่งพิงการใช้ระบบดิจิทัล ความสามารถและความรู้ความเข้าใจในระบบเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร เพื่อประเมินระดับความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบัน และแนวโน้มที่เป็นไปได้ในอนาคตต่อแผนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร

๑.๒ ความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัย และความคุ้มค่าในการใช้งานทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ และการจัดหาทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มเติม

๑.๓ ความสอดคล้องของกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวม เพื่อที่จะตอบสนองเป้าหมายขององค์กร โดยอาจพิจารณาจากเป้าหมายผลตอบแทนในการลงทุน (Return on investment) หรือความคาดหวังจากการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

๑.๔ ประโยชน์หรือโอกาส รวมทั้ง ความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน และเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาขึ้นใหม่มาใช้สำหรับการดำเนินงาน

๑.๕ การพิจารณากำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และโครงสร้างการตัดสินใจในการดำเนินงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม ที่ทำให้การตัดสินใจและการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

๑.๖ เงื่อนไขในการจัดระดับความสำคัญ หรือเงื่อนไขที่ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานที่สำคัญ หรือการลงทุนที่สำคัญทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยอาจพิจารณาจากความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง แผนการใช้งานระบบงานใหม่ งบประมาณ รวมถึงผลตอบแทนที่ได้รับ

๑.๗ ในการจัดทำงบประมาณทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ควรพิจารณาครอบคลุมทุกรายการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ทรัพย์สินทางเทคโนโลยีดิจิทัล การใช้ทรัพยากรส่วนกลางทางเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร บุคลากรทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้ให้บริการภายนอกทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ค่าใช้จ่ายในการประกันภัย และค่าลิขสิทธิ์ที่เกี่ยวข้อง

๑.๘ อาจมีการประเมินต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อมของบริการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำงบประมาณทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

แผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือแผนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ควรได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร หรือคณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร และสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ รวมทั้ง มีการมอบหมายให้ผู้บริหารนำไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ในภาพรวมสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือแผนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

นอกจากนี้ ควรระบุและสื่อสารเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึง วิธีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ โดยตัวอย่างตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือแผนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัลแสดงอยู่ในภาคผนวก

๒. การจัดสรรและบริหารทรัพยากร และจัดการทรัพยากรบุคคลทางเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลทางเทคโนโลยีดิจิทัลมีความเพียงพอ รวมทั้ง การจัดการความเสี่ยงอันเกี่ยวเนื่องจากการขาดทรัพยากรในการดำเนินงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอาจพิจารณาถึงเงื่อนไขและการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๒.๑ พิจารณาและกำหนดกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับปัจจุบัน และในอนาคต ทางเลือกต่างๆ สำหรับการจัดหาทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัลให้เพียงพอต่อความต้องการในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้ง ทางเลือกเกี่ยวกับแหล่งที่มาของทรัพยากร ทางเทคโนโลยีดิจิทัล และกลยุทธ์ในการจัดหาทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัล

๒.๒ กำหนดหลักเกณฑ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรและบริหารทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้ง ขีดความสามารถ เพื่อให้หน่วยงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถตอบสนองตามความต้องการขององค์กรตามระดับขีดความสามารถและสมรรถนะที่ต้องการ ระดับความเร่งด่วนในการใช้งานและข้อจำกัดด้านงบประมาณ

๒.๓ เพื่อเป็นการวางแผนในการจัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น อาจพิจารณาจัดทำแผนการจัดสรรทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดโครงสร้างภายในองค์กร โดยแผนนี้ควรสอดคล้องกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร รวมทั้ง การบริหารทรัพยากรบุคคลทางเทคโนโลยีดิจิทัลโดยรวมขององค์กรด้วย

การจัดสรรและบริหารทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัลนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี ซึ่งควรได้รับการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการ องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร หรือคณะอนุกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร และมีการสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการสอบทานและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ควรระบุวิธีการติดตาม และประเมินผล การดำเนินงานตามแนวทางการจัดสรรและบริหารทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจถึงความเพียงพอของทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งอาจประกอบด้วย

๑) การกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ และกระบวนการที่เกี่ยวข้องสำหรับการจัดสรรทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัล

๒) การกำหนดหลักเกณฑ์ในการป้องกันรักษาทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งในส่วนของการป้องกันการสูญเสียทรัพยากรบุคคลทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความรู้ความสามารถ และการป้องกันความเสียหายต่อทรัพย์สินทางเทคโนโลยีดิจิทัล

๓) การติดตามผลการทำงานของทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัลโดยเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่ การติดตามผลการทำงานของบุคลากรทางเทคโนโลยีดิจิทัล การติดตามผลการทำงานของระบบงาน และอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ โดยถ้ามีการตรวจพบข้อบกพร่องหรือผลการทำงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ควรมีการตรวจสอบหาสาเหตุและวางแผนการแก้ไขอย่างเหมาะสม

๓. การประเมินผลลัพธ์และความคุ้มค่า เพื่อให้มีการใช้งบประมาณและทรัพยากรทางเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างคุ้มค่า และตอบสนองต่อความต้องการทางด้านธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด จึงมีการประเมินผลการดำเนินงาน และความคุ้มค่าในโครงการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยให้ความสำคัญประเด็นการปฏิบัติงาน ๓ มิติ คือ มิติประสิทธิผล ควบคู่ไปกับมิติประสิทธิภาพ และมิติผลกระทบ ดังนี้



รูปที่ ๔ แสดงกรอบการประเมินความคุ้มค่าของการดำเนินงาน

๓.๑ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ให้พิจารณาจากการบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ที่ได้รับจากผลผลิตหรือบริการ และโครงการใดที่สามารถประเมินความคุ้มค่า ที่เปรียบเทียบกับ Cost ได้แก่ Benefit – Cost Ratio หรือ Cost – Effectiveness ก็ควรจะแสดงผลการประเมินเพิ่มเติมขึ้น

๓.๒ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ให้พิจารณาจากผลผลิตเทียบกับต้นทุนทั้งหมด การจัดหาทรัพยากรที่ได้มาตรฐานและมีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม รวมทั้งมีกระบวนการทำงานที่ประหยัดทรัพยากร ดังนี้

๑) ความสอดคล้องของการใช้ทรัพยากรที่เป็นปัจจัย (Input) กระบวนการดำเนินงาน (Process) และผลผลิต (Output) ทั้งในประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม ระบบจัดการและการปฏิบัติงาน และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

๒) การได้รับทรัพยากรในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด เช่น การลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน หรือค่าใช้จ่ายในการจัดทำปัจจัยการผลิต เป็นต้น

๓.๓ ผลกระทบ เป็นผลสืบเนื่องจากการปฏิบัติงานหรือการดำเนินโครงการ ทั้งที่คาดหมายหรือไม่ได้คาดหมาย ที่อาจกระทบต่อการพัฒนาในมิติอื่น หรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ โดยให้พิจารณาครอบคลุมถึงผลกระทบทางตรงและทางอ้อม ผลกระทบด้านบวกและด้านลบ และผลกระทบในรูปตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน โดยมีประเด็นเป้าหมายหลักที่ต้องพิจารณา ได้แก่ ผลกระทบต่อประชาชน ผลกระทบทางสังคม ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม ผลกระทบทางเศรษฐกิจ และผลกระทบด้านอื่นๆ

๔. ความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Transparency) เพื่อให้มั่นใจว่าการรายงานและการสื่อสารผลการดำเนินงานและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีประสิทธิผลและทันเวลา การดำเนินงานโดยรวมควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามวัตถุประสงค์ รวมทั้ง กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งแนวทางปฏิบัติที่ควรพิจารณามีดังนี้

๔.๑ การประเมินความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการรายงานผลการดำเนินงานและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

๑) ควรพิจารณาข้อกำหนดด้านการรายงานภาคบังคับ (Mandatory Reporting) ทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลภายในองค์กร รวมทั้ง ขอบเขตและกรอบระยะเวลาในการรายงานที่เหมาะสม

๒) การรายงานยังอาจต้องพิจารณาถึงความต้องการด้านการรายงานสำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร รวมถึง ขอบเขตและเงื่อนไขในการรายงานที่แตกต่างกัน

๓) ควรจัดให้มีหลักเกณฑ์การรายงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรรวมทั้ง รูปแบบและช่องทางการสื่อสารอย่างเหมาะสม

๔.๒ การสื่อสารผลการดำเนินงานและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม

๑) ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๒) ควรมีการกำหนดวิธีการสอบทาน เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลการรายงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์สำหรับข้อกำหนดของการรายงานภาคบังคับทั้งหมด

๓) ควรมีกระบวนการในการตรวจสอบความถูกต้องและอนุมัติรายงานภาคบังคับ

๔) มีกระบวนการ และลำดับชั้นการรายงาน

๔.๓ การติดตามการสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๑) ควรมีการประเมินความมีประสิทธิผลของการรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจในความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของรายงานภาคบังคับที่จัดทำขึ้น

๒) ควรมีการประเมินความมีประสิทธิผลของวิธีการสื่อสารและผลลัพธ์ของการสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ว่าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่หลากหลายอย่างครบถ้วน

การเปิดเผยข้อมูล (Open Government Data) และการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Data Exchange)

Open Data คือ ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ได้โดยอิสระ สามารถนำกลับมาใช้ใหม่และแจกจ่ายได้ โดยใครก็ตาม แต่ต้องระบุแหล่งที่มาหรือเจ้าของงานและต้องใช้สัญญาอนุญาต หรือเงื่อนไขเดียวกันกับที่มาหรือตามเจ้าของงานกำหนด การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Government Data) ก็เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบข้อมูลการดำเนินงานของรัฐ เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบความโปร่งใสในการดำเนินการของภาครัฐ และความสามารถในการพัฒนาประเทศ ดังนั้น การเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงานในแนวทางเดียวกัน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

ข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐที่สามารถเปิดเผยได้ จะอยู่ในรูปแบบที่เป็นมาตรฐานเปิด (Open Format) และไม่ใช่รูปแบบมาตรฐานเฉพาะ (Non-proprietary Format) ที่คนและเครื่องคอมพิวเตอร์อ่านได้ และนำไปใช้

ต่อยอดในการพัฒนาบริการในรูปแบบต่างๆ ได้ ข้อมูลเปิดถูกใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบความโปร่งใสในการดำเนินการของภาครัฐและความสามารถในการพัฒนาประเทศ ซึ่งสามารถวัดอันดับการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐได้จากมาตรฐานตัวชี้วัด เช่น Open Data Index และ Open Data Barometer เป็นต้น

๑. หลักการหรือสิ่งที่ต้องพิจารณาในการเปิดเผยข้อมูล ข้อมูลภาครัฐที่จะถูกนำมาเปิดเผยต่อสาธารณะควรพิจารณาให้เป็นไปตามคุณลักษณะ ๑๐ ประการ ดังนี้

๑.๑ การเปิดเผยข้อมูลโดยปริยาย (Open by Default) กำหนดระดับของการเปิดเผยและจัดทำข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่กำหนดตั้งแต่ต้น หากชุดข้อมูลนั้นยังไม่สมบูรณ์ ก็ควรมีการกำหนด บริบทของข้อมูลและเมทาดาตา (Meta Data) ที่เพียงพอ รวมถึงมีการแจ้งข้อจำกัดต่างๆ ให้แก่ผู้ใช้ข้อมูล

๑.๒ การป้องกันในกรณีที่จำเป็น (Protected where Required) กำหนดว่าข้อมูลใดบ้างที่ควรเผยแพร่ หรือไม่ควรถูกเผยแพร่อย่างเต็มรูปแบบ โดยพิจารณาจาก

- ความเป็นส่วนตัว (Privacy)
- การรักษาความปลอดภัย (Security)
- ความลับ (Confidentiality)
- สิทธิพิเศษทางกฎหมาย (Legal Privilege)

๑.๓ การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritized) ชุดข้อมูลที่มีมูลค่าสูง ควรถูกจัดให้อยู่ในลำดับต้นๆ ในการคัดเลือกมาเผยแพร่ ซึ่งจะสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน รวมถึงหน่วยงานต่างๆ แม้ว่าข้อมูลบางอย่างอาจจะยังไม่เป็นที่ต้องการในปัจจุบัน แต่การทำให้ข้อมูลนั้นถูกค้นพบได้จากบุคคลหรือหน่วยงาน ที่ต้องการใช้งานนั้น จะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้เช่นกัน

๑.๔ ง่ายต่อการค้นพบ (Discoverable) ข้อมูลจะต้องถูกค้นพบหรือสามารถค้นหาได้ง่าย การเผยแพร่ข้อมูลผ่านช่องทางที่ง่ายต่อการใช้งาน และผ่านศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ (data.go.th) จะช่วยให้ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและเปิดกว้างสำหรับทุกภาคส่วน

๑.๕ สามารถใช้งานได้ (Usable) ข้อมูลควรจะอยู่ในรูปแบบที่ง่ายต่อการนำไปใช้ ไม่ว่าจะเป็นการแปลงข้อมูลและการนำมาใช้ใหม่ โดยลักษณะของข้อมูลจะต้องเป็นไปตามมาตรฐาน รวมถึง อยู่ในรูปแบบที่เครื่องสามารถประมวลผลได้ อยู่ในรูปแบบที่ไม่มีผู้ใดถือครองกรรมสิทธิ์ มีความสมบูรณ์ และมี Metadata ที่มีคุณภาพและชัดเจน

๑.๖ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary) ควรจะถูกเผยแพร่จากแหล่งที่เก็บข้อมูลโดยตรง ด้วยระดับความละเอียดสูง ไม่มีการปรับแต่ง หรือทำให้อยู่ในรูปแบบข้อมูลสรุป (Summary Data)

๑.๗ ทันเวลา (Timely) ข้อมูลควรจะเป็นปัจจุบัน และหากเป็นไปได้อาจจะเป็นลักษณะ Real-time feed ซึ่งอาจจะพิจารณาตามความเหมาะสมในการเพิ่มอรรถประโยชน์ของข้อมูลนั้นๆ และควรมีการบันทึกเวลา (Timestamps)

๑.๘ การจัดการที่ดีและเชื่อถือได้ (Well Managed and Trusted) ข้อมูลจะต้องได้รับการจัดการที่ดี เพื่อให้ข้อมูลมีความสมบูรณ์อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้ใช้งาน เช่น ป้องกันการเปลี่ยนแปลงหรือลบข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต มีการกำกับดูแลข้อมูลที่เหมาะสมและเป็นไปตามนโยบายของหน่วยงาน

๑.๙ การใช้งานฟรี (Free where Appropriate) ข้อมูลควรจะจัดให้สามารถใช้งานโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย เพื่อเป็นการส่งเสริมการใช้งานอย่างแพร่หลาย รวมทั้งเป็นการเพิ่มความโปร่งใสให้แก่หน่วยงาน ควรจะ

หลีกเลี่ยงข้อจำกัดในการใช้งานข้อมูล และมีการใช้สัญญาอนุญาตใน ลักษณะ Creative Commons (CC) เพื่อสนับสนุนการเปิดเผยข้อมูลและอำนวยความสะดวกในการใช้งานข้อมูลด้วย

๑.๑๐ การรับฟังจากสาธารณะ (Subject to Public Input) การเปิดเผยข้อมูลควรมีการรับฟังจากประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการทำงานร่วมกันของภาครัฐจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการนำชุดข้อมูลไปใช้งานในรูปแบบออนไลน์ต่อไป

๒. การเลือกชุดข้อมูลสำคัญเพื่อจัดทำบัญชีข้อมูลให้สอดคล้องกับภารกิจหน่วยงาน

๒.๑ ให้มีกลไกการจัดการข้อมูลภายในหน่วยงาน เพื่อกำกับดูแลข้อมูลหรือธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) และจัดทำบัญชีข้อมูลให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ทันสมัย และพร้อมใช้งาน ดังนี้

๑) กำหนดผู้มีส่วนได้เสียกับข้อมูลที่เป็นผู้ใช้ข้อมูลจากส่วนงานหลัก โดยทำหน้าที่ร่วมกันกำหนดโจทย์และเลือกชุดข้อมูลที่สำคัญ ประกอบด้วย เจ้าของข้อมูล (Data Owners) ทีมบริหาร จัดการข้อมูล (Data Management Team) ผู้สร้างข้อมูล (Data Creators) และผู้ใช้ข้อมูล (Data Users)

๒) จัดตั้งคณะทำงานด้านข้อมูล เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลข้อมูลของหน่วยงาน ประกอบด้วย คณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance Council) และทีมบริกรข้อมูล (Data Steward Team)

๓) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของคณะทำงานธรรมาภิบาลข้อมูล

๔) ระบุเครื่องมือที่ต้องใช้

๕) วางแผนและแผนที่การดำเนินงาน (Roadmap) ในการจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูล

๒.๒ คณะทำงานด้านข้อมูลทบทวนบทบาทและหน้าที่ตามกฎหมาย เพื่อเลือกชุดข้อมูลสำคัญที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน โดยจัดหมวดหมู่ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลกับกระบวนการปฏิบัติทั้งหมดของหน่วยงาน

๓. การจัดหมวดหมู่ตามธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Classification) เพื่อกำหนดสิทธิการเข้าถึงและการนำข้อมูลไปใช้ได้อย่างเหมาะสม หมวดหมู่และชั้นความลับของข้อมูล มักถูกกำหนดให้สอดคล้องกับผลกระทบต่อหน่วยงานและความมั่นคงของประเทศ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงการอนุญาตให้สามารถทำการแลกเปลี่ยนหรือเปิดเผยข้อมูลได้

๓.๑ การเปิดเผยรายการบัญชีข้อมูลตามหมวดหมู่ของข้อมูลตามธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ซึ่งจำแนกข้อมูลออกเป็น ๔ หมวดหมู่ ได้แก่

(๑) ข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy Data)

(๒) ข้อมูลความมั่นคง (National Security Data)

(๓) ข้อมูลความลับทางราชการ (Confidential Government Data)

(๔) ข้อมูลสาธารณะ (Public Data)

เพื่อการจัดการข้อมูลภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคุ้มครองข้อมูลและเปิดเผยข้อมูลได้ถูกต้องตามกฎหมาย โดยในแต่ละหมวดหมู่นั้น จะต้องมีการจัดระดับชั้นความลับของข้อมูลในแต่ละหมวดหมู่ ดังนี้

หมวดหมู่การเปิดเผยข้อมูล	ข้อมูลสาธารณะ (Public Data)	ข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy Data)	ข้อมูลความลับทางราชการ (Confidential Government Data)	ข้อมูลความมั่นคง (National Security Data)
ข้อมูลที่เปิดเผยได้	ตาม พรบ.ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ (มาตรา ๗ และ มาตรา ๙)	ไม่ขัดต่อ พรบ. ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ และพรบ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.๒๕๖๒ (มาตรา ๒๒ และมาตรา ๒๗)	เปิดเผยชื่อบัญชีตามสิทธิ์	เปิดเผยชื่อบัญชีตามสิทธิ์
ข้อมูลที่เปิดเผยไม่ได้	-	พรบ.ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ.๒๕๔๐ และพรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.๒๕๖๒	พรบ.ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ.๒๕๔๐ (มาตรา ๑๔-มาตรา ๑๕) และระเบียบว่าด้วยการรักษาความลับของทางราชการ พ.ศ.๒๕๔๔	พรบ.ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ.๒๕๔๐ (มาตรา ๑๕(๑)) และเป็นไปตามบทบัญญัติข้อกฎหมายเฉพาะของหน่วยงาน

๓.๒ จัดทำเกณฑ์สำหรับการระบุหมวดหมู่และระบุชั้นความลับของข้อมูล เพื่อให้สามารถเปิดเผยข้อมูลได้ โดยพิจารณาจากกฎหมายหลักที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์การจัดหมวดหมู่ทั้ง พ.ร.บ.ข้อมูลข่าวสารของ ทางราชการ พ.ศ.๒๕๔๐ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.๒๕๖๒ ระเบียบว่าด้วยการรักษาความลับของ ทางราชการ พ.ศ.๒๕๔๔ และบทบัญญัติข้อกฎหมายเฉพาะของหน่วยงาน และสร้างชุดคำถามจำแนกหมวดหมู่และชั้นความลับข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบของแผนผังการตัดสินใจ (Decision Tree) เพื่อให้ทุกส่วนงานในหน่วยงานสามารถใช้แผนผังดังกล่าวเป็นเครื่องมือระบุหมวดหมู่และชั้นความลับได้อย่างสอดคล้องกันภายในหน่วยงาน

๓.๓ ระบุสิทธิการเข้าถึงชุดข้อมูลตามหมวดหมู่ที่ระบุ โดยส่วนงานเจ้าของข้อมูลจะพิจารณาชุดข้อมูลตามชั้นความลับและแบ่งกลุ่มผู้ใช้ข้อมูล จากนั้นเลือกว่ากลุ่มผู้ใช้ข้อมูลกลุ่มใดมีสิทธิในการเข้าถึงชั้นความลับข้อมูลใดบ้าง และใส่เกณฑ์การเข้าถึงข้อมูลในเมทาดาตาของชุดข้อมูล โดยสามารถนำเกณฑ์ดังกล่าวไปพัฒนาเป็นโปรแกรมเพื่อการเข้าถึงชุดข้อมูลตามสิทธิ์ที่กำหนด ดังนั้น การเข้าถึงบริการข้อมูลจะเป็นตามสิทธิ์

ของผู้ใช้ผ่านระบบสารสนเทศเท่านั้น จัดเป็นการป้องการรั่วไหลของข้อมูลและทำให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้สะดวกรวดเร็ว

๓.๔ จัดทำนโยบายการระบุหมวดหมู่ข้อมูล (Data Classification Policy) ดังนี้

๑) จัดทำบัญชีข้อมูล โดยทำรายการข้อมูลประเภทต่างๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงานและการใช้งานตามนโยบายและกฎระเบียบขององค์กร จากนั้นระบุหมวดหมู่ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนด

๒) ประเมินผลกระทบและภารกิจของหน่วยงาน เพื่อกำหนดระดับความปลอดภัย ที่เหมาะสม สำหรับการสร้าง/จัดเก็บ การใช้ และการเข้าถึงชุดข้อมูล

๓) ติดป้ายกำกับชุดข้อมูล (Labeling/Tagging Dataset) เมื่อได้รับการประเมินและมั่นใจได้ว่า ชุดข้อมูลมีการระบุหมวดหมู่อย่างเหมาะสม ควรติดป้ายกำกับสำรองสำหรับการระบุชั้นความลับของข้อมูล (ถ้ามี) เช่น ลับ ลับมาก ลับที่สุด เป็นต้น เพื่อจำแนกความแตกต่างของชุดข้อมูลที่ใช้ภายในหน่วยงานหรือแนวปฏิบัติตามข้อกำหนดอื่นๆ

๔) จัดการชุดข้อมูล (Handling) เมื่อชุดข้อมูลได้รับการจัดหมวดหมู่และชั้นความลับ ควรได้รับการจัดการตามแนวทางที่เหมาะสม รวมถึงการรักษาความปลอดภัยตามหมวดหมู่ ซึ่งขั้นตอนนี้ ควรทำอย่างเป็นทางการ แต่สามารถปรับตามการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีได้

๕) กำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง โดยตรวจสอบความปลอดภัยการใช้งานและรูปแบบการเข้าถึงของ ระบบและข้อมูล ซึ่งสามารถทำได้ผ่านกระบวนการอัตโนมัติ หรือดำเนินการด้วยตนเองเพื่อระบุภัยคุกคามภายนอก การดูแลรักษาการทำงานของระบบตามปกติ และการติดตั้งโปรแกรมเพื่อปรับปรุงและติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของระบบและข้อมูล

๔. การจัดทำกรอบนโยบายข้อมูล (Data Policy) เพื่อเป็นกฎเกณฑ์การเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ชัดเจน มีระบบบริหารจัดการ มีมาตรการและหลักประกันในการคุ้มครองข้อมูลที่อยู่ในความครอบครองให้มีความมั่นคงปลอดภัยมิให้ข้อมูลส่วนบุคคลถูกละเมิด รวมถึงกฎเกณฑ์ข้อมูลตามประกาศคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เรื่องธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ในการบริหารจัดการข้อมูลภาครัฐให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลและระบบการทำงานระหว่างหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management Policy) จะเป็นสิ่งที่คณะทำงานด้านข้อมูลต้องดำเนินการในลำดับแรก ประกอบด้วย ๔ มิติหลัก คือ

๑) วงจรชีวิตของข้อมูล (Data Lifecycle) การวางกลไกเพื่อจัดการข้อมูลตามวงจรชีวิตเริ่มจากการสร้าง (Create) จัดเก็บ (Store) ใช้ประโยชน์ (Use) เผยแพร่ (Publish) จัดเก็บข้อมูลถาวร (Archive) และทำลายข้อมูล (Destroy) โดยระบุกระบวนการและกฎเกณฑ์ ที่จำเป็นในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตสำหรับชุดข้อมูลดิจิทัลขององค์กร

๒) ความมั่นคงปลอดภัยและความเป็นส่วนบุคคลของข้อมูล (Data Security and Privacy) เป็นนโยบายด้านการป้องกันข้อมูล ที่ครอบคลุมในบริบทของการรักษาความลับ ความพร้อมใช้งานความถูกต้องของข้อมูล ประกอบด้วย

๑) การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๒) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ

๓) การควบคุมการเข้าถึง

๔) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางกายภาพและสภาพแวดล้อม

๕) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเครือข่ายสื่อสาร

๖) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๗) การจัดหาและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

๘) การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติและปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๙) การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๑๐) การบริหารจัดการผู้ให้บริการภายนอก

๑๑) การป้องกันโปรแกรมไม่ประสงค์ดี

๑๒) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยเว็บไซต์และการใช้งานอินเตอร์เน็ท

๓) การประกันคุณภาพข้อมูล (Data Quality Assurance) ต้องมีการวางแผนการประกันคุณภาพข้อมูล โดยระบุเกณฑ์การวัดคุณภาพสำหรับข้อมูลแต่ละชุด กำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ที่ใช้วัดคุณภาพ รวมถึงกลไกการตรวจสอบคุณภาพที่ชัดเจนเป็นระบบ เพื่อตรวจสอบผลลัพธ์ หรือความสำเร็จจากการกำกับดูแลข้อมูล โดยองค์ประกอบการประเมินคุณภาพตามธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ประกอบด้วย

๓.๑) ข้อมูลมีความถูกต้อง (Accuracy)

๓.๒) ข้อมูลมีความครบถ้วน (Completeness)

๓.๓) ข้อมูลมีความต้องกัน (Consistency)

๓.๔) ข้อมูลมีความเป็นปัจจุบัน (Timeliness)

๓.๕) ข้อมูลตรงตามความต้องการของผู้ใช้ (Relevancy)

๓.๖) ข้อมูลมีความพร้อมใช้ (Availability)

๔) การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Data Exchange) จะเป็นรูปธรรมได้ คณะทำงานด้านข้อมูล ต้องกำหนดนโยบายไว้อย่างชัดเจน จัดทำข้อกำหนดและเงื่อนไข (Term and Condition) สำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งการส่งออกและนำเข้าข้อมูล มีมาตรการและกลไกการแลกเปลี่ยนข้อมูล รวมถึงประเด็นความจำเป็นในการเข้ารหัส (Encryption) และผู้ดูแลจัดเก็บกุญแจถอดรหัส (Decryption) กรณีข้อมูลมีชั้นความลับ และกำหนดกระบวนการเชิงปฏิบัติแยกกันสำหรับแต่ละหมวดหมู่ของข้อมูล (ข้อมูลสาธารณะข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลความลับราชการ และข้อมูลความมั่นคง) ซึ่งในการดำเนินงานเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ต้องการเผยแพร่ คณะทำงานด้านข้อมูลจะต้องกำหนดนโยบายที่ประกอบด้วย

๔.๑) กำหนดกระบวนการจัดทำและสุ่มตรวจข้อมูล (Procedure) ที่ทำให้มั่นใจว่าปริมาณและคุณภาพของข้อมูลตรงตามมาตรฐาน

๔.๒) กำหนดกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าข้อมูลมีความทันสมัยตลอดเวลา

๔.๓) กำหนดกระบวนการในการใช้ข้อมูลและการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน (Sharing of Data)

๔.๔) กำหนดข้อตกลงและเงื่อนไข (Terms and Conditions) ในการเผยแพร่ข้อมูล

๔.๕) กำหนดเกณฑ์วิธี (Protocol) สำหรับการถ่ายโอนข้อมูล และวิธีการจัดการกับข้อมูล (Data Handling Method)

๔.๖) กำหนดนโยบายควบคุมการเข้าถึง (Access Control Policy) การกำหนดว่าบุคคลใด สามารถเข้าถึงข้อมูลใดได้บ้าง โดยอาจกำหนดตามหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้น

๕. กระบวนการจัดทำชุดข้อมูลเผยแพร่เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล

๕.๑ แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน Open Government Data (OGD) ของหน่วยงาน

๕.๒ คัดเลือกชุดข้อมูลที่ต้องการเผยแพร่ โดยคณะกรรมการหรือคณะทำงาน OGD ของหน่วยงานจะต้องพิจารณาคัดเลือกข้อมูลของหน่วยงาน ทั้งนี้ ควรจะต้องพิจารณาชุดข้อมูลที่มีคุณค่าสูง (High value datasets) หรือเป็นที่ต้องการของทุกภาคส่วน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการนำไปใช้อย่างแพร่หลายและ เกิดประโยชน์สูงสุด

๕.๓ พิจารณาชุดข้อมูลที่คัดเลือก โดยคณะกรรมการ OGD จะต้องพิจารณาชุดข้อมูลที่คัดเลือกสำหรับเผยแพร่นั้น ต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงความเป็นส่วนตัว (Privacy) และการรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Security)

๕.๔ จัดเตรียมข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่มาตรฐานกำหนด ต้องมีการจัดเตรียมหรือแปลงชุดข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่มาตรฐานกำหนด รวมถึงการจัดทำคำอธิบายชุดข้อมูลนั้นๆ เพื่อให้ผู้ใช้ข้อมูลสามารถเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของข้อมูล เช่น วัตถุประสงค์ ขอบเขต วันที่เผยแพร่ ความถี่ในการปรับปรุงและเผยแพร่แหล่งที่มาของข้อมูล เป็นต้น

๕.๕ นำชุดข้อมูลขึ้นเผยแพร่ โดยหน่วยงานจะต้องกำหนดผู้รับผิดชอบหลัก เพื่อนำชุดข้อมูลขึ้นเผยแพร่สู่สาธารณะทางเว็บไซต์หลักขององค์กร zoothailand.org และอาจเผยแพร่ผ่านศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ Data.go.th

๖. การเผยแพร่ข้อมูล (Public Standards)

๖.๑ เผยแพร่เว็บแอปพลิเคชัน (Web Application) โดยใช้เครื่องมือที่ช่วยในการเผยแพร่รายงานข้อมูล ที่เหมาะสม เผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์หลักขององค์กร และ อาจเผยแพร่ผ่านศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ Data.go.th

๖.๒ เชื่อมต่อผ่าน API (Application Programming Interface) เพื่อสนับสนุนการเข้าถึง ชุดข้อมูลที่เผยแพร่ หากมีระบบการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ (e-Service) หรือระบบสนับสนุนการให้บริการ (Backend) แล้ว โดยใช้มาตรฐานต่างๆ ดังนี้

- โปรโตคอล RESTful Web Service
- รักษาความปลอดภัยในการรับส่งข้อมูลด้วย HTTPS
- ใช้ข้อมูลในรูปแบบของ JSON (JavaScript Object Notation) เป็นหลักทั้งในคำขอ (Request) และคำตอบกลับข้อมูล (Response)
- ข้อความต่างๆ (text) ใช้ Unicode Transformation Format (UTF-8)
- ข้อมูลที่เป็นไฟล์แนบ หรือภาพ (Binary Data) ให้เข้ารหัสในรูปแบบ Base 64 Encoding
- สถานภาพของการร้องขอ (Response Code) อ้างอิงได้จากสถานภาพโปรโตคอล HTTP

๖.๓ รองรับรูปแบบการดาวน์โหลด (Download Format) ได้แก่ DOC DOCX XLS XLSX CSV JPEG PNG JSON RDF TIFF TXT PDF KML/KMZ SHP XML ZIP

๖.๔ กำหนดระดับการเปิดเผยข้อมูล ๕ ระดับ เพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถพิจารณาถึงการนำไปใช้ได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ดังนี้

ระดับการเปิดเผย (Openness)	รายละเอียด	ประเภทข้อมูล
★☆☆☆☆ (1 ดาว)	เผยแพร่ข้อมูลในทุกรูปแบบบนเว็บไซต์และอยู่ภายใต้เงื่อนไขและ ข้อกำหนดของสัญญาอนุญาตให้ใช้ข้อมูลภาครัฐแบบเปิดของประเทศไทย (Open Government License - Thailand)	PDF, DOC, TXT, TIFF, JPEG
★★☆☆☆ (2 ดาว)	เผยแพร่ข้อมูลในรูปแบบ Structured data ที่เครื่องสามารถอ่านได้ (Machine-readable) เช่น ข้อมูลอยู่ในรูปแบบไฟล์ Excel	XLS
★★★☆☆ (3 ดาว)	เผยแพร่ข้อมูลในรูปแบบ Non-proprietary format เช่น ข้อมูลใน รูปแบบ CSV แทนรูปแบบ Excel	"OF" Open Format
★★★★☆ (4 ดาว)	ใช้URI (Uniform Resource Identifier) ในการระบุตัวตนของ ทรัพยากร (ข้อมูล) และชี้ไปยังตำแหน่งของทรัพยากรนั้น	"URI" As identification for things
★★★★★ (5 ดาว)	ข้อมูลมีการเชื่อมโยงไปสู่แหล่งข้อมูลอื่น ๆ ในบริบทที่เกี่ยวข้องกันได้	"LD" Linked Data

การกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)

สถาปัตยกรรมองค์กร เป็นเสมือนพิมพ์เขียว (Blueprint) ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในด้านต่างๆ ขององค์กร เพื่อช่วยในการออกแบบการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เชื่อมโยงกับการดำเนินงานการพัฒนาบริการใหม่ๆ ยกเลิกกระบวนงานที่ไม่จำเป็น และจัดทำแผนที่นำทางองค์กรดิจิทัลในระยะต่าง ๆ (Digital Enterprise Roadmap) ให้ตรงกับเป้าหมายอนาคตองค์กร และช่วยลดความซ้ำซ้อนของการทำงานและการลงทุน ซึ่งจะสามารถผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินการตามนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลไกในการนำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนงานในการประสานความเข้าใจและการตัดสินใจที่จะทำให้เกิดการวางแนวที่สอดคล้องในด้านธุรกิจ การบริหารองค์กรและเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้ง การเชื่อมโยงความต้องการทางธุรกิจไปสู่การดำเนินโครงการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

๑. การเชื่อมโยงโครงการของสถาปัตยกรรมองค์กร เป็นส่วนของการจัดทำและการปรับปรุงมาตรฐานการติดตามประเมินโครงการให้เป็นไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ การอนุมัติดำเนินการกิจกรรมหรือโครงการที่เกี่ยวข้อง โดยยึดหลักของแนวทางการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ระดับองค์กรที่ดี (Digital

Governance Practice) และสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร เป็นหลัก จึงควรจัดให้มีกิจกรรมและแผนงาน ได้แก่

๑) จัดหาหรือแต่งตั้งให้มีสถาปนิกองค์กร (Enterprise Architect) และคณะทำงานสถาปัตยกรรมองค์กร (EA team) เพื่อดูแลรับผิดชอบในการจัดทำและปรับปรุงสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) โดยกำหนดอยู่ในทีมงานบริหารจัดการโครงการด้วย เพื่อสามารถติดตามสถานการณ์ดำเนินงาน ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

๒) ฝึกอบรมหรือถ่ายทอดองค์ความรู้หรือประสบการณ์ด้านสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ให้แก่ทีมงานบริหารจัดการโครงการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดความเข้าใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการพร้อมแผนกลยุทธ์ (Roadmap) สถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

๓) สนับสนุนงบประมาณตามกรอบการพัฒนาที่กำหนดในสถาปัตยกรรมองค์กร โดยการกำหนดนโยบายและแนวทางการสนับสนุนโครงการที่สอดรับกับสถาปัตยกรรมองค์กรและแผนแม่บทพัฒนาดิจิทัลฯ ขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร ให้มีความต่อเนื่องและเพียงพอเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายทั้งด้านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเป้าหมายทางธุรกิจ

๒. การติดตามประเมินผลการดำเนินงานสถาปัตยกรรมองค์กร กระบวนการติดตามประสิทธิภาพของการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม/โครงการจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากหลายส่วนมาประกอบเพื่อใช้ในการตรวจสอบติดตาม การดำเนินงาน ความพึงพอใจ โดยประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานให้บุคลากรภาครัฐ ผู้บริหารและประชาชนสามารถติดตามผลในภาพรวมและสะท้อนถึงความสำเร็จของแต่ละแผนงาน



รูปที่ ๕ แสดงกรอบแนวคิดการติดตามประเมินผล

๓. การประเมินการรับรู้กระบวนการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกรมีประสิทธิภาพหรือมีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรหรือไม่ อาจใช้วิธีการสำรวจเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และวิเคราะห์ด้วยหลักการทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

๑) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินการรับรู้และสถาปัตยกรรมองค์กร

๒) กำหนดระเบียบวิธี (Methodology) ได้แก่ เครื่องมือและการทดสอบคุณภาพเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเครื่องมือและระเบียบวิธีที่กำหนด วิเคราะห์ผลการรวบรวมข้อมูล สรุปและจัดทำข้อเสนอแนะ

๓) นำข้อสรุปและข้อเสนอแนะเข้าสู่ที่ประชุมคณะทำงานขับเคลื่อนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร เพื่อพิจารณาผลการประเมิน

๔) ดำเนินการปรับปรุงการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร

บทที่ ๔
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

๑. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่สำคัญ

กลุ่ม	รายละเอียด
คณะกรรมการ อ.ต.ก.	ผู้กำกับดูแลและอนุมัตินโยบาย
ผู้อำนวยการ อ.ต.ก.	ผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงาน
คณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจ ยุทธศาสตร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	ที่ปรึกษาและกำหนดกรอบเชิงกลยุทธ์
กองเทคโนโลยีสารสนเทศ	ผู้ดำเนินการและสนับสนุนทางเทคนิค
คณะทำงานด้านความเสี่ยงและตรวจสอบดิจิทัล	ผู้ควบคุม ตรวจสอบ และประเมินผล
พนักงาน ผู้ใช้งานระบบ และผู้บริหารหน่วยงานอื่นๆ	ผู้ปฏิบัติตามแนวทางที่ถ่ายทอด และสนับสนุนการนำไปใช้
หน่วยงานกำกับภายนอก (สคร., DGA)	ผู้ให้กรอบมาตรฐาน

๒. บทบาทผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (RACI Metric)

กิจกรรมหลัก	คณะกรรมการ อ.ต.ก.	ผู้อำนวยการ อ.ต.ก.	คณะอนุกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศ	กองเทคโนโลยีสารสนเทศ	คณะทำงานด้านความเสี่ยงและตรวจสอบดิจิทัล	พนักงาน ผู้ใช้งานระบบ และผู้บริหารหน่วยงานอื่นๆ	หน่วยงานกำกับภายนอก
กำหนดนโยบายดิจิทัล	A	R	C	I	I	R	I
อนุมัติแผนยุทธศาสตร์ดิจิทัล	A	R	C	I	I	R	I
จัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการดิจิทัล	I	A	C	R	C	R	I
บริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	I	A	C	R	R	R	I
ตรวจสอบและประเมินผล	I	I	I	C	R	R	I
รายงานผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	A	R	C	R	C	R	I



บทที่ ๕
แนวทางถ่ายทอดแนวปฏิบัติการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

หลักการสำคัญในการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติ

- ความเข้าใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Understanding): บุคลากรทุกระดับต้องเข้าใจว่านโยบายนี้เป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนองค์กรสู่ Digital Transformation และไม่ใช่แค่เรื่องของ IT เท่านั้น
- การมีส่วนร่วม (Engagement & Participation): ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำความเข้าใจและนำแนวปฏิบัติไปปรับใช้ในบริบทงานของตน
- ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ (Transparency & Accountability): กระบวนการถ่ายทอดและการนำไปปฏิบัติควรมีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement): นโยบายและแนวทางปฏิบัติควรได้รับการทบทวนและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

วิเคราะห์สถานการณ์ (Context Analysis)

<u>ด้านบริบทภายใน (Internal Context)</u>

- องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในหลายหน่วยงาน แต่ยังมีความแตกต่างในการปฏิบัติงานด้าน IT เช่น การจัดการความเสี่ยง ความมั่นคงปลอดภัย และการใช้งานระบบต่าง ๆ
- ขาดรูปแบบแนวปฏิบัติ (Standardized Practices) ที่ใช้ร่วมกันทั้งองค์กร
- โครงสร้าง Three Lines of Defense มีแนวโน้มชัดเจน แต่การสื่อสารและแบ่งบทบาทยังไม่ทั่วถึง

<u>ด้านบริบทภายนอก (External Context)</u>

- กฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัล เช่น PDPA, พ.ร.บ.ไซเบอร์ มีผลบังคับใช้ และองค์กรต้องมีการปฏิบัติให้สอดคล้อง
- ภาครัฐให้ความสำคัญกับ Digital Governance และ Maturity Model เพื่อยกระดับการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติ (Implementation Strategy)

๑. การกำหนดกรอบแนวทางแบบเดียวกัน

พัฒนาเอกสาร “แนวปฏิบัติมาตรฐาน” (Standard Operating Procedures: SOPs) สำหรับกระบวนการหลัก เช่น การจัดการสิทธิ์การเข้าถึงระบบ, การบริหารความเสี่ยงด้าน IT, การตรวจสอบภายในและการรายงานผล

๒. การนำ Maturity Model มาใช้

ใช้ระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) เป็นเครื่องมือวัดความพร้อม และติดตามการพัฒนาของแต่ละหน่วยงาน เริ่มจาก ระดับ ๑–๒ โดยสร้างพื้นฐานกระบวนการ ขยายไปสู่ ระดับ ๓–๕ ด้วยการวัดผลลัพธ์และทบทวนกระบวนการ

๓. การแบ่งระยะเวลาการดำเนินการ

- ระยะสั้น (๐–๖ เดือน) : สื่อสารนโยบายและจัดฝึกอบรมแนวปฏิบัติ
- ระยะกลาง (๖–๑๒ เดือน) : เริ่มบังคับใช้แนวปฏิบัติ และประเมินผล
- ระยะยาว (>๑ ปี) : ทบทวน ปรับปรุง และบูรณาการเข้าสู่แผนดิจิทัลขององค์กร

เครื่องมือสนับสนุน

เครื่องมือ	วัตถุประสงค์
Intranet	สำหรับเผยแพร่เอกสาร, ระบบติดตามการอบรมและการประเมินผล
คู่มือ/เอกสารประกอบ	SOP, Flowchart, Infographic อธิบายแนวปฏิบัติอย่างเป็นระบบ
การฝึกอบรม	เวิร์กชอปตามกลุ่มหน้าที่ เช่น เจ้าหน้าที่ IT, ผู้บริหาร, ผู้ใช้ระบบ
เครื่องมือประเมินผล	แบบสอบถามความเข้าใจ, Checklist สำหรับการตรวจติดตาม, IT Maturity Checklist
กลไกแรงจูงใจ	รางวัลเกียรติคุณ, คะแนน KPI, นำผลประเมินเข้าสู่ระบบการประเมินผลงาน

วิธีการสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รูปแบบ/วิธีการสื่อสาร
คณะกรรมการ อ.ต.ก.	การจัดการประชุม รายงานผลการดำเนินงานและการประเมินประสิทธิผลเป็นประจำตามรอบที่กำหนด
ผู้อำนวยการ อ.ต.ก.	การจัดการประชุม และ รายงานสรุปผู้บริหาร
คณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจยุทธศาสตร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	การจัดการประชุม รายงานผลการดำเนินงานและการประเมินประสิทธิผลเป็นประจำตามรอบที่กำหนด
กองเทคโนโลยีและสารสนเทศ	แจ้งเวียนหนังสือหรือประกาศนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร, จัดฝึกอบรม (Workshop) เพื่อสร้างความเข้าใจในเชิงปฏิบัติ
คณะทำงานด้านความเสี่ยงฯ และตรวจสอบดิจิทัล	การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ (Audit Report) และรายงานผลการประเมินความเสี่ยง
พนักงาน ผู้ใช้งานระบบ และผู้บริหารหน่วยงานอื่นๆ	การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshops), การแจ้งเวียนหนังสือ, ประกาศผ่าน Intranet ,การใช้สื่อ Infographic และ Flowchart, การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)
หน่วยงานกำกับภายนอก (สคร., DGA)	การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Government Data) ผ่านเว็บไซต์องค์กรและศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ

การวัดผลและประเมินผลการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติ

กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการถ่ายทอด เช่น จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมอบรม, คะแนนความเข้าใจในเนื้อหา, การนำแนวปฏิบัติไปปรับใช้จริง, ผลลัพธ์จากการตรวจประเมินภายใน

สรุปแนวทางการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติ

การถ่ายทอดนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่ดีของ อ.ต.ก. ให้เป็นแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กรนั้น จำเป็นต้องมองข้ามแค่การบังคับใช้กฎระเบียบ แต่ต้องสร้างความตระหนักรู้และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในฐานะ "ส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติ"

ความเป็นกลาง : โดยการสื่อสารอย่างโปร่งใส, ให้ข้อมูลที่เท่าเทียมกัน, และเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าถึงการเรียนรู้และเครื่องมือ

ความเป็นธรรม : โดยการให้การสนับสนุนที่แตกต่างกันตามความต้องการของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย, รับฟังข้อเสนอแนะ, และปรับปรุงนโยบายให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

ด้วยกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้ง ๔ มิติ (การสื่อสาร, การพัฒนาบุคลากร, เครื่องมือ/เทคโนโลยี, และการติดตาม/ประเมินผล) อ.ต.ก. จะสามารถสร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาลดิจิทัลที่แข็งแกร่ง ทำให้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และสนับสนุนภารกิจหลักในการบริการเกษตรกรได้อย่างยั่งยืน

บทที่ ๖
การกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome)
การกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

เพื่อให้ อ.ต.ก. มีการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทุกมิติ ตั้งแต่การวางแผน การบริหารความเสี่ยง การจัดการโครงการ การรักษาความมั่นคงปลอดภัย ไปจนถึงการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและการเปิดเผยข้อมูล เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสร้างความน่าเชื่อถือ

๑. ตัวชี้วัดเชิงกระบวนการ (In-process KPIs)

เน้นการวัดประสิทธิภาพในการทำงาน การป้องกันและติดตามความเสี่ยงระหว่างทาง

ตัวชี้วัด (KPIs)	คำนิยาม	วิธีการวัดผล	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัดผล	เป้าหมาย	ผู้กำกับดูแลกระบวนการ
๑. ร้อยละของโครงการดิจิทัลที่ผ่านการประเมินความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ก่อนจัดซื้อจัดหา	ค;านิยาม: อัตราส่วนของโครงการจัดหาเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งหมดของ อ .ต.ก. ที่ได้รับการตรวจสอบวิเคราะห์ และอนุมัติว่าสอดคล้องกับแผนแม่บทดิจิทัลและกรอบธรรมาภิบาลองค์กร ก่อนที่จะเริ่มกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง (Acquisition & Strategy Alignment)	(จำนวนโครงการดิจิทัลที่ผ่านการประเมินความสอดคล้องตามเกณฑ์ธรรมาภิบาล / จำนวนโครงการดิจิทัลที่เสนอขออนุมัติทั้งหมดในงวดนั้น) × ๑๐๐	ร้อยละ	รายไตรมาส	ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐	คณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจ ยุทธศาสตร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

๒. ระยะเวลาเฉลี่ยในการตอบสนองและจัดการเหตุการณ์ละเมิดความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	เวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการตรวจพบ เฝ้าระวังและเข้าแก้ไขจัดการ (Incident Response & Resolution) เมื่อเกิดภัยคุกคามหรือเหตุการณ์ละเมิดความปลอดภัยทางสารสนเทศ (ITSecurity Incident) เพื่อจำกัดความเสียหายให้อยู่ในระดับต่ำสุดตามมาตรฐานองค์กร	ผลรวมของเวลาที่ใช้ในการแก้ไขเหตุการณ์ นับตั้งแต่วันเวลาที่ตรวจพบจนระบบกลับมาสู่สภาวะปกติ / จำนวนเหตุการณ์ภัยคุกคามที่เกิดขึ้นทั้งหมดในรอบการประเมิน	ชั่วโมง	รายเดือน	ภายใน 2 ชั่วโมง (สำหรับเหตุการณ์วิกฤต)	ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีและสารสนเทศ (ห.กส.)
๓. ร้อยละของบุคลากร อ.ต.ก. ที่ผ่านการทดสอบความตระหนักรู้ด้านดิจิทัลและการปฏิบัติตามนโยบาย	สัดส่วนของพนักงานและเจ้าหน้าที่ อ.ต.ก. ทุกระดับที่เข้าร่วมการฝึกอบรมและผ่านเกณฑ์การทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำกับดูแลดิจิทัลที่ดี (Cyber Security Awareness & Conformance) รวมถึงข้อกฎหมายสำคัญ เช่น PDPA	(จำนวนบุคลากร อ.ต.ก. ที่ผ่านเกณฑ์การทดสอบ / จำนวนบุคลากร อ.ต.ก. ทั้งหมดที่ต้องเข้ารับการทดสอบ) × ๑๐๐	ร้อยละ	รายปี	ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๕	คณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจ ยุทธศาสตร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

๒. ตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ (Outcome KPIs)

เน้นการประเมินความสำเร็จ ผลสัมฤทธิ์ และความคุ้มค่าที่ได้จากการมีธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยี

ตัวชี้วัด (KPIs)	คำนิยาม	วิธีการวัดผล	หน่วยวัด	ความถี่ในการวัดผล	เป้าหมาย	ผู้กำกับดูแลกระบวนการ
๑. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อระบบบริการและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล	ค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้ใช้งานภายใน (พนักงาน อ.ต.ก.) และผู้รับบริการภายนอกที่มีต่อเสถียรภาพ ความปลอดภัย และความสะดวกรวดเร็วของระบบสารสนเทศตามที่มีการประเมินผลประจำปี (สอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลเชิงคุณภาพขององค์กร)	การคำนวณค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Mean Score) จากแบบสำรวจความพึงพอใจประจำปีขององค์กร (มาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับของ Likert Scale)	คะแนน (เต็ม 5)	รายปี	ไม่น้อยกว่า ๔.๒๐ (ระดับดีมาก)	คณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจยุทธศาสตร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
๒. ร้อยละของโครงการดิจิทัลที่ส่งมอบผลประโยชน์และสร้างมูลค่าเพิ่มได้ตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์	อัตราส่วนความสำเร็จของโครงการดิจิทัลที่ดำเนินการแล้วเสร็จ และเมื่อผ่านการประเมินผลลัพธ์ (Outcome/ImpactAssessment) พบว่าสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ คุ้มค่าการลงทุน (ROI) หรือช่วยลดต้นทุน/เพิ่มประสิทธิภาพการตลาดเกษตรกรตามแผนงาน	(จำนวนโครงการดิจิทัลที่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์และผลกระทบเชิงบวก / จำนวนโครงการดิจิทัลที่ดำเนินการแล้วเสร็จและครบรอบการประเมินผลลัพธ์ทั้งหมด) × ๑๐๐	ร้อยละ	รายปี	ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐	คณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจยุทธศาสตร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

๓. จำนวนครั้งของเหตุการณ์ระบบหยุดชะงัก หรือข้อมูลรั่วไหลที่ส่งผลกระทบร้ายแรงต่อการดำเนินงาน	จำนวนครั้งของความล้มเหลวทางเทคโนโลยี (System Downtime) หรือการถูกโจมตีทางไซเบอร์ที่ส่งผลให้ระบบงานหลักของ อ.ต.ก. หยุดชะงัก หรือเกิดเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล (Data Breach) ที่ขัดต่อกฎหมายและสร้างความเสียหายต่อชื่อเสียงองค์กร	การนับจำนวนครั้งของเหตุการณ์ความรุนแรงระดับสูง (Major Incident) ที่ถูกบันทึกในระบบจัดเก็บสถิติอุบัติการณ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศของ อ.ต.ก.	ครั้ง	รายไตรมาส / รายปี	๐ ครั้ง	ผู้อำนวยการ อ.ต.ก.