



# บันทึกข้อความ

รายงานไฟ กรมสรรพสามิต

เลขรับ.....4395

วันที่.....25 ส.ค. 2566

เวลา.....

ส่วนราชการ สสพ. โทร ๐๒-๒๔๑๐๗๗๗ ต่อ ๑๖

ที่ ๒๑๑/๒๕๖๖ วันที่ ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ผลการทบทวนการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ที่ ๑ และ ๒ (ชื่อย่อ ๒.๑)

เรียน หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ

ตามเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจทางด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด กำหนดตัวชี้วัดเป็น ๘ ข้อ พร้อมกำหนดเกณฑ์น้ำหนักแต่ละหัวข้อไว้ดังนี้

| หัวข้อ                                                                                                     | น้ำหนัก (ร้อยละ) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| ๑. การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap)       | ๒๕               |
| ๒. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)                              | ๒๕               |
| ๓. การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)                | ๑๐               |
| ๔. การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management)   | ๑๐               |
| ๕. การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ (Information Security Management)                                 | ๑๐               |
| ๖. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity and Availability Management) | ๑๐               |
| ๗. การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management)            | ๑๐               |
| รวม                                                                                                        | ๑๐๐              |

โดยในเดือน สิงหาคม ๒๕๖๖ ส่วนสารสนเทศได้ดำเนินการทบทวนแผนการดำเนินงานตามตัวชี้วัดข้อ ๑ การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap) และตัวชี้วัดที่ ๒ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) หัวข้อย่อยที่ ๒.๑ การวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)ตามกระบวนการ และแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ครบถ้วนเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดเสนอคณะกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพิจารณาต่อไป

นางสาววิมลรัตน์ บุณโยดม  
หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ

(นางสาววิมลรัตน์ บุณโยดม)  
หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ

นางสาวปชดา บุตรศรี  
หัวหน้าส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ

พันโท (นรวิทย์ เปาอินทร์)  
ผู้อำนวยการโรงงานไฟ  
๒๕ ส.ค. ๒๕๖๖

# KPI 1 การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัล ขององค์กร (Digital Governance and Roadmap)

## KPI 1.1 การกำหนดกรอบการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance)

### เอกสารโดย

ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

รหัสเอกสาร IT-DOC-KPI1-001

ปรับปรุงล่าสุด 24 สิงหาคม 2566



## บทนำ

### บทนำ

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

ดังนั้น เพื่อให้โรงงานไฟมีแนวทางปฏิบัติ (Guideline) ด้านการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด ให้ผู้บริหาร พนักงานตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ทราบถึงแนวปฏิบัติที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ เพื่อสร้างกระบวนการในการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลโดยมีหลักธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ (Compliance) และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เพื่อลดความเสี่ยง (Risk) และต้นทุน (Cost) รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพ (Performance) ของการพัฒนาและการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของ โรงงานไฟในปัจจุบันและอนาคตได้

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap) ในภาพรวมเป็นไปอย่างมีระบบ โรงงานไฟจึงได้จัดทำคู่มือ “การกำหนดกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance)” ไว้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อให้โรงงานไฟ มีระบบการกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กรที่เพียงพอและได้มาตรฐานเทียบเท่าสากล เช่น แนวทางการกำกับดูแลกิจการของรัฐวิสาหกิจขององค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนาปี 2015 (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2015) และหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ของสำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นต้น รวมถึงนำนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีมาดำเนินการจนสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ถือหุ้นภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วน และมีประสิทธิผล

2. เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องของโรงงานไฟปฏิบัติตามที่ตามความรับผิดชอบอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิผล โดยตระหนักถึงบทบาท หน้าที่ ในการกำหนดให้มีทิศทาง นโยบาย แผนงาน กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมทั้งสร้าง



ความมั่นใจในความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ ตลอดจน กำกับ ควบคุม ดูแล ติดตามผลการดำเนินงานของให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

3. เพื่อให้โรงงานไฟมีแนวทางการดำเนินงานด้านพัฒนาความยั่งยืนที่ชัดเจน รวมถึงมีองค์ประกอบและสาระสำคัญ/กรอบการดำเนินงานตามมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น หลักการพัฒนาความยั่งยืนโดยยึดกรอบด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม หรือยึดกรอบด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental), สังคม (Social) และการกำกับดูแลที่ดี (Governance) (ESG) เป็นต้น พร้อมจัดทำรายงานความยั่งยืนตามแนวทางสากลอย่างเป็นมาตรฐาน เช่น Global Reporting Initiative (GRI) เป็นต้น เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวมรับรู้ และมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนาความยั่งยืนของโรงงานไฟ ให้สามารถสร้างการเติบโตที่สมดุลระหว่างรัฐวิสาหกิจ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างเป็นรูปธรรม



# สารบัญ

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| บทนำ.....                                                                                                               | ก  |
| บทนำ .....                                                                                                              | ก  |
| วัตถุประสงค์ .....                                                                                                      | ก  |
| บทที่ 1 แนวทางการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนปฏิบัติการดิจิทัลโรงงานไฟฟ้า (Digital Governance) .....             | 1  |
| 1.1 การกำหนดกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการ (Governance Framework Setting and Maintenance) .....                        | 4  |
| 1.2 การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม (Risk Optimization) .....                                                             | 6  |
| 1.3. การส่งมอบผลประโยชน์ (Benefit Delivery) และการใช้ทรัพยากรสารสนเทศให้ได้ประโยชน์สูงสุด (Resource Optimization) ..... | 15 |
| 1.4 ความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Transparency) .....                                                 | 17 |
| บทที่ 2 กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล.....                                                      | 18 |
| 2.1 การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม .....                                           | 18 |
| 2.2 กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล.....                                                          | 29 |
| 2.3 กรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม .....                                       | 34 |
| 2.4 การกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส .....                                                  | 43 |
| 2.5 การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล.....                                                            | 45 |
| 2.6 การขับเคลื่อนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล.....                                                                   | 57 |
| 2.7 กระบวนการในการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลโดยมีหลักธรรมาภิบาลที่ดี .....                                        | 65 |
| บทที่ 3 การถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแล ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล.....                                           | 72 |
| 3.1 ขั้นตอนการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล.....                                         | 72 |
| 3.2-ถ่ายทอดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำกรอบกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล .....                                 | 81 |
| 3.3 การประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล .....                                   | 83 |
| บทที่ 4 การวัดผล ติดตาม และประเมินผล การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล .....                                             | 85 |
| บทที่ 5 การติดตามผลลัพธ์ วิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุง วางแผนระยะยาว .....                                                   | 87 |
| 5.1 การติดตามผลลัพธ์ .....                                                                                              | 87 |
| 5.2 แผนยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ โครงการ .....                                                                               | 88 |
| 5.3 สรุปสาระสำคัญของคู่มือธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล.....                                                                    | 93 |



## บทที่ 1

# แนวทางการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนปฏิบัติการดิจิทัลโรงงานไฟฯ (Digital Governance)

ในบทนี้จะอธิบายถึงแนวทางการดำเนินงาน และการนำธรรมาภิบาลด้านดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่ได้ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่แนวทางการกำกับดูแล กระบวนการกำกับดูแล การถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแล การติดตามกระบวนการกำกับดูแล และการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่การทบทวน เพื่อให้สามารถใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลของโรงงานไฟฯต่อไป

โดยการจัดทำคู่มือนี้จะมุ่งเน้นไปที่การกำหนดกรอบทิศทางในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) โดยให้มีเนื้อหาครอบคลุมตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ในด้านต่างๆ ดังนี้

- 1) กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ของรัฐวิสาหกิจ
- 2) รัฐวิสาหกิจกำหนดกรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม (Benefits Delivery and Resource Optimization Framework Setting)
  - การกำหนดความรับผิดชอบ (Responsibility)
  - กลยุทธ์ขององค์กรที่สอดคล้องกับความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Strategy)
  - การจัดหา (Acquisition) ที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินประสิทธิภาพ/ความคุ้มค่าของการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Evaluation of Investment and Services portfolios)
  - หลักการการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร และหลักเกณฑ์สำหรับการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Guiding principles for allocation of resources and capabilities and Enterprise architecture)
  - ความรู้ความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากร (Human Behavior)
- 3) รัฐวิสาหกิจกำหนดกรอบการกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส (Performance Measurement and Stakeholder Transparency Framework Setting)
  - ความสอดคล้องกับระเบียบและข้อบังคับ (Conformance) การปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
  - ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance) การตรวจติดตามการนำไปปฏิบัติตามกระบวนการ และการให้เป็นอิสระในการตรวจสอบ ( Performance Measurement an Stakeholder Transparency Framework)
- 4) รัฐวิสาหกิจกำหนดกรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ( Digital Risk Optimization Framework Setting)



- การกำหนดกรอบ/แนวทาง การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Risk Optimization Framework)

5) รัฐวิสาหกิจมีการสื่อสารหลักการกำกับการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance guiding principle Communications)

ทั้งนี้ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM) มีหลักเกณฑ์การแบ่งระดับคะแนน โดยการประเมินกระบวนการรูปแบบวุฒิภาวะ (Maturity Level) พิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นธรรม สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการต่อเนื่องดังนี้

| ระดับ   | หลักเกณฑ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 1 | เริ่มมีแนวทางในการกำกับการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| ระดับ 2 | <p>รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการกำกับการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การกำกับการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม <ul style="list-style-type: none"> <li>การกำหนดความรับผิดชอบด้านดิจิทัลในทุกส่วนขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัลของผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (Responsibility)</li> <li>การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่สอดคล้องกับความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Strategy)</li> <li>การกำหนดโครงสร้างการลงทุนด้านดิจิทัล กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาการลงทุนที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม และมีการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการลงทุนด้านดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการจัดหา (Acquisition) ที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>กำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กรรวมถึงหลักเกณฑ์สำหรับการจัดทำและการกำกับการดูแลสถาปัตยกรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>การกำหนดนโยบายที่สนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร และครอบคลุมถึงการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (Human Behavior)</li> </ul> </li> <li>การกำกับการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส <ul style="list-style-type: none"> <li>การปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Conformance)</li> <li>การตรวจติดตามการนำไปปฏิบัติตามกระบวนการ และการให้เป็นอิสระในการตรวจสอบ (Performance)</li> </ul> </li> <li>การกำกับการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</li> </ul> |
| ระดับ 3 | รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการกำกับการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการแสดงการวิเคราะห์ที่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |



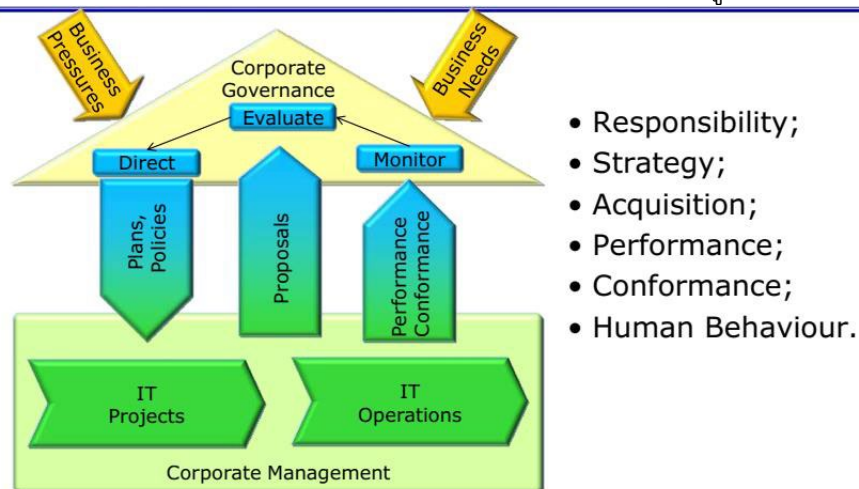
|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | ชัดเจน 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 |

### การกำกับดูแล (Governance)

การกำกับดูแล ทำให้มั่นใจได้ว่าความต้องการ เงื่อนไข และทางเลือกของผู้มีส่วนได้เสียได้รับการประเมินเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการให้บรรลุซึ่งมีความสมดุลและเห็นชอบร่วมกัน; การกำหนดทิศทางผ่านการจัดลำดับความสำคัญและการตัดสินใจ; และการเฝ้าติดตามผลการดำเนินงานและการปฏิบัติตามเทียบกับทิศทางและวัตถุประสงค์ที่ได้ตกลงร่วมกันในองค์กรส่วนใหญ่ คณะกรรมการบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแล โดยมีประธานบริษัทเป็นผู้นำแนวทางในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

### การบริหารจัดการ (Management)

ผู้บริหารวางแผน สร้าง ดำเนินงาน และเฝ้าติดตามกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดโดยหน่วยงานกำกับดูแล (governance body) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในองค์กรส่วนใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการ โดยมีประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นผู้นำ



ภาพที่ 1-1 Model for Corporate Governance of Information Technology

ซึ่งจากหลักการตามนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่กำหนด ทางโรงงานไฟจึงได้วางแนวทางในการบริหารจัดการด้านการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ดังปรากฏข้อมูลและรายละเอียดตามที่จะกล่าวถึง และในบทถัดไป





## 1.1 การกำหนดกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการ (Governance Framework Setting and Maintenance)

เพื่อให้การกำกับดูแลและบริหารจัดการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และเป็นไปตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ โรงงานไฟจึงมีการกำหนดและจัดทำนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี เพื่อกำหนดกรอบการกำกับดูแลระบบและ กระบวนการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยนโยบายดังกล่าวควรประกอบด้วยหัวข้อ ดังนี้ (1) การบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งครอบคลุมถึงการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่องค์กรยอมรับได้ (2) การจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งครอบคลุมถึงการจัดสรรทรัพยากร ให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และการกำหนดแนวทางเพื่อรองรับในกรณีที่ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรให้ได้เพียงพอตามที่ กำหนดไว้ และ (3) นโยบายและมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ ทั้งนี้ ขั้นตอนในการจัดทำนโยบาย การกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี อาจดำเนินการดังนี้

1.1.1 วิเคราะห์และระบุถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ทั้งด้านกฎหมายระเบียบข้อบังคับและ ภาระผูกพันของสัญญาต่าง ๆ รวมทั้งแนวโน้มทางธุรกิจที่อาจมีผลต่อการออกแบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี

1.1.2 พิจารณาระดับความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการดำเนินธุรกิจ ขององค์กร

1.1.3 พิจารณานำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้และประเมินผลกระทบจากการดำเนินการดังกล่าวที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วน เสียทั้งภายในและภายนอกขององค์กร รวมทั้งความสอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร

1.1.4 พิจารณานัยสำคัญของสภาพแวดล้อมของการควบคุมโดยทั่วไปของผู้ประกอบธุรกิจที่มีต่อเทคโนโลยีดิจิทัล

1.1.5 กำหนดหลักการสำคัญที่จะใช้เป็นแนวทางสำหรับการออกแบบการกำกับดูแลและการตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับ เทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรในการตัดสินใจและพิจารณากำหนด รูปแบบการตัดสินใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับองค์กร (Optimal Decision-Making Model) อันอาจมีรูปแบบปัจจัยและลำดับความสำคัญในการพิจารณาและตัดสินใจที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร เช่น ปัจจัยด้านผลประโยชน์ตอบแทน ปัจจัยด้านผลกระทบต่อบุคลากร ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามข้อกำหนดทาง กฎหมาย เป็นต้น

1.1.6 กำหนดระดับการมอบหมายอำนาจอนุมัติ รวมทั้งข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม



ภาพที่ 1-2 กรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

โดยเนื้อหาที่เกี่ยวข้องของนโยบายแต่ละด้านอาจประกอบด้วย

- ก.) การบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- ข.) การจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- ค.) นโยบายและมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ

ทั้งนี้ เพื่อให้นโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่มีผลบังคับใช้ทั่วทั้งองค์กร จึงมีการกำหนดบทบาทของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และแนวทางการสื่อสารที่เหมาะสม อันได้แก่

1.1.7 มีช่องทางที่เหมาะสมในการสื่อสารนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องรับทราบข้อมูลเพียงพอในการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี

1.1.8 ผู้ที่ได้รับการสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดีนี้ ควรรวมถึงพนักงานและลูกจ้างของผู้ประกอบธุรกิจ รวมถึงผู้ให้บริการภายนอกที่มีการเข้าถึงระบบสารสนเทศ ขององค์กร



1.1.9 นอกเหนือจากการสื่อสารข้างต้น ก็ได้มีการประกาศบังคับใช้และสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามนโยบาย การกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดีภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น

ก) มีการกำหนดบทลงโทษในกรณีที่เกิดการกระทำที่ขัดต่อจริยธรรม หรือการฝ่าฝืนนโยบายการกำกับดูแลและ บริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี

ข) มีการพิจารณาผลประโยชน์ตอบแทน เช่น การประกาศเกียรติคุณ การประเมินผลงาน หรือรางวัลพิเศษอื่น ๆ เมื่อมีบุคลากรหรือหน่วยงานปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศระดับองค์กรที่ดี เพื่อเป็นการวัดผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร ที่ดีโรงงานไฟฟ้ ๑ จึงมีแนวทางในการกำหนดกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบาย ดังกล่าว ซึ่งอาจประกอบด้วย

1.1.10 การกำหนดกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี และรายงานต่อคณะกรรมการของผู้ประกอบธุรกิจ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร อาจประกอบด้วย

ก) รายงานจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเนื้อหาการรายงานควรครอบคลุม ถึง ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง และการจัดการทรัพยากร ความคืบหน้าของโครงการและ การดำเนินงานที่สำคัญ การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับหรือข้อตกลงต่าง ๆ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ข) รายงานจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการรายงานอาจรวมถึงการรายงานแผนการตรวจสอบตามความเสี่ยงทั้งในส่วนของการตรวจสอบระยะสั้นและระยะยาว ผลการตรวจสอบตามแผนการตรวจสอบที่ได้วางไว้ และการติดตามการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการตรวจสอบ

1.1.11 ในกรณีที่พบว่า มีข้อบกพร่องในการออกแบบกระบวนการ หรือการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหาร จัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญ ควรรายงานต่อคณะกรรมการโดยไม่รอช้า รวมทั้งมีการกำหนดผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบและวิธีการแก้ไขข้อบกพร่องนั้น ๆ

## 1.2 การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม (Risk Optimization)

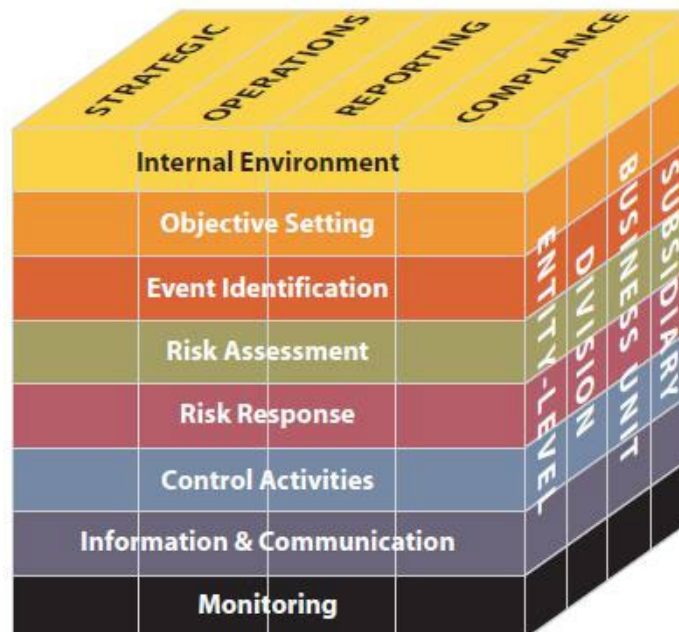
เพื่อให้ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) และลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โรงงานไฟฟ้ ๑ จึงจัดให้มีกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมกับองค์กรดังนี้

1.2.1 การจัดทำนโยบายการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีส่วนร่วมอยู่ในทุกด้านของความเสี่ยงขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มี การใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นตัวหลักต้นในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารและจัดการความเสี่ยงขององค์กรมีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปในแนวทางเดียวกันและสามารถเชื่อมโยงเป็นภาพเดียวกันได้ทั้งหมด กระบวนการ บริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจึงควรสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับนโยบายและการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)



นโยบายการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต้องได้รับการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการของผู้ประกอบธุรกิจหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการของผู้ประกอบธุรกิจ และมีการสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งต้องมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และต้องทบทวนโดยไม่ชักช้าเมื่อมีเหตุการณ์ใด ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญ โดยควรระบุระเบียบวิธีปฏิบัติและกระบวนการที่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่วางไว้ ทั้งนี้ นโยบายการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลควรมีเนื้อหาครอบคลุมกระบวนการบริหารความเสี่ยง

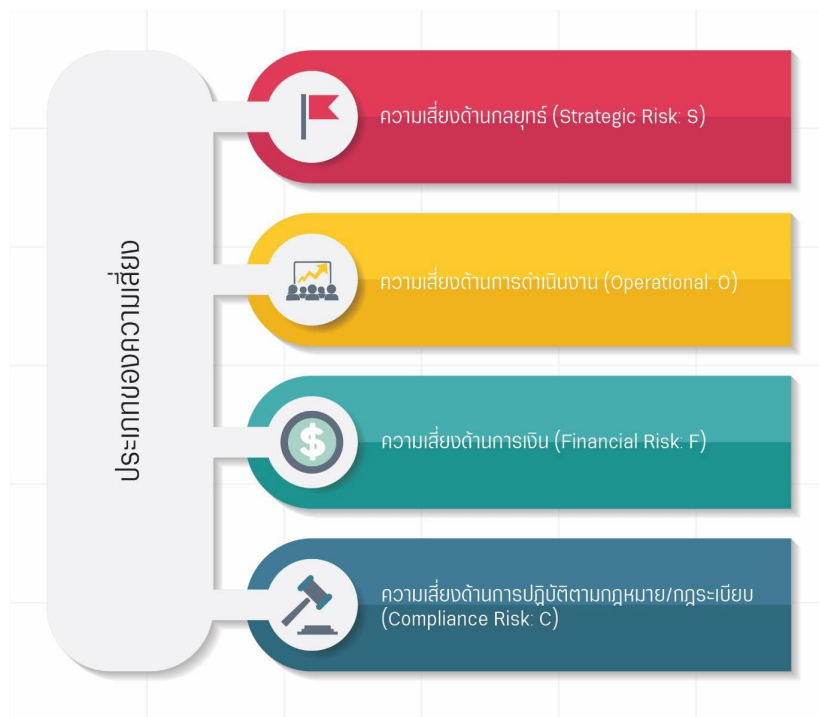
**1.2.2 การระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล** ผู้ประกอบธุรกิจอาจพิจารณาปรับใช้กระบวนการในการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาพิจารณาประกอบในการระบุ ความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมด การกำหนดสถานการณ์ความเสี่ยง และการกำหนดปัจจัยความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยการระบุความเสี่ยงของโครงการภายใต้การจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ในครั้งนี้ ที่ปรึกษาประยุกต์ใช้หลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise risk management (COSO-ERM) ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่กำหนดวัตถุประสงค์ ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดการความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมสื่อสารข้อมูลสารสนเทศ และติดตามและกำกับดูแล



ภาพที่ 1-3 หลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO-ERM

### 1.2.3 ประเภทความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากไม่ได้ดำเนินงานโครงการต่างๆ ตามที่ได้ระบุไว้ในแผนงาน แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1-4 ประเภทความเสี่ยง

1.2.3.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร โดยหากองค์กรไม่ได้ดำเนินงานโครงการในบางโครงการที่เกี่ยวข้อง อาจส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนด ทั้งในด้านของระยะเวลา และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

1.2.3.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational: O) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การปฏิบัติงานมีความล่าช้า ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือทำให้ต้องสิ้นเปลืองทรัพยากรเป็นจำนวนมาก เป็นต้น โดยส่วนมากความเสี่ยงในด้านนี้มักจะมีเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านบุคลากร กระบวนการ การบริหารจัดการ และเทคโนโลยี

1.2.3.3 ความเสี่ยงด้านการเงินเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน (Financial Risk : F) เช่น การใช้เงินลงทุนที่ไม่คุ้มค่า การบริหารขาดทุน หรือการบริหารกระแสเงินสด (Cash Flow) ที่ไม่มีประสิทธิภาพ จนส่งผลทำให้องค์กรไม่สามารถนำเงินมาใช้หมุนเวียนเพื่อทำธุรกิจได้

1.2.3.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ โดยสาเหตุของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นมักมาจากการที่บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง รวมทั้งขาดความตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ส่งผลทำให้องค์กรอาจได้รับความเสียหายทั้งในรูปแบบที่เป็นเงิน และไม่เป็นเงินได้ เช่น การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ฯ จนทำให้เกิดการโจรกรรมข้อมูลสำคัญขององค์กร หรือการเรียกค่าไถ่ข้อมูล ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

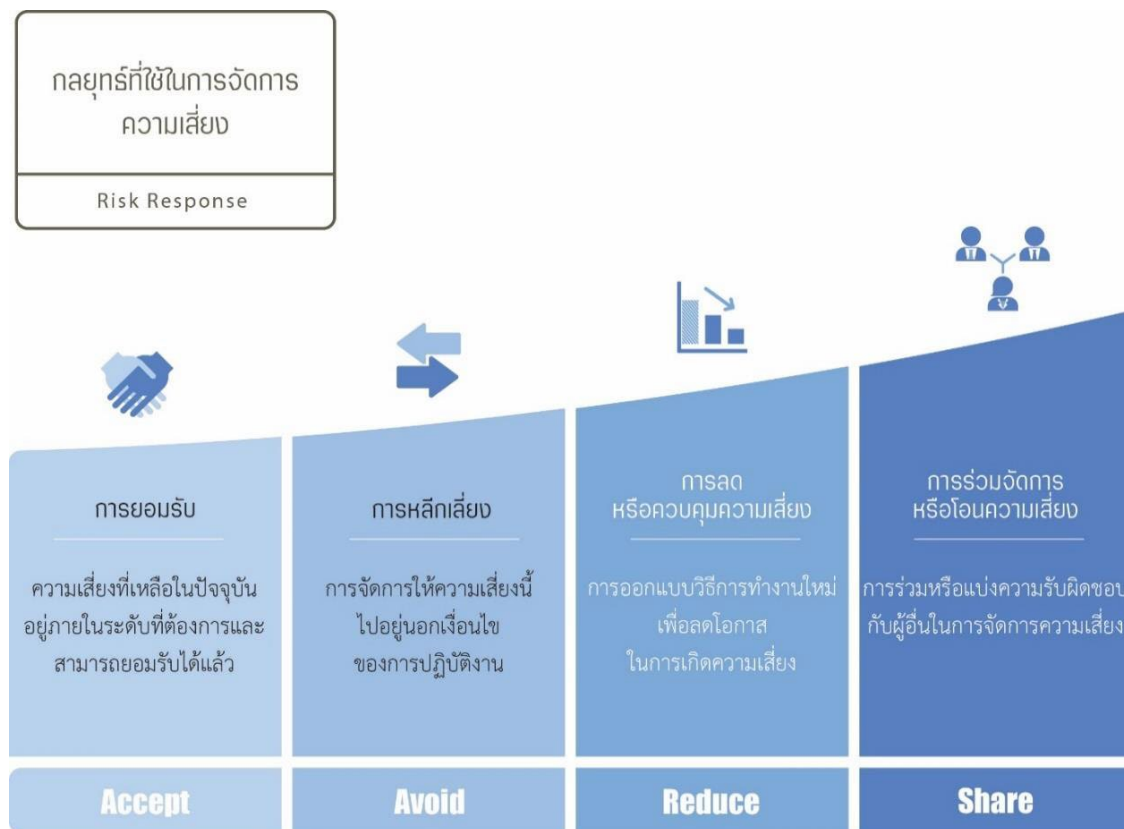




(ผลกระทบที่เป็นเงิน) นอกจากนั้นแล้ว ยังส่งผลต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือจากลูกค้า และพันธมิตรทางธุรกิจ ที่จะเกิดความไม่ไว้วางใจในองค์กรมากขึ้น (ผลกระทบที่เป็นไม่ใช่เงิน) เป็นต้น

### 1.2.4 กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละระดับความเสี่ยง

กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือคัดเลือกแนวทางการดำเนินงานที่ดีที่สุดมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ซึ่งจะมีความแตกต่างกันออกไป โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ระดับความรุนแรง ผลกระทบ นโยบายผู้บริหาร และทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้ กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยงสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภทได้ดังนี้



ภาพที่ 1-5 กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง

1.2.4.1 การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ต้องการ และสามารถยอมรับได้แล้ว โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่มากนักและอยู่ในขอบเขตที่องค์กรสามารถควบคุมได้ จึงไม่มีการดำเนินงานใดๆ เพิ่มเติม

1.2.4.2 การหลีกเลี่ยง (Avoid) ใช้ในกรณีที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมากและไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนี้ได้ ในกรณีนี้มีทางเลือกคือ ต้องจัดการให้ความเสี่ยงนี้ไปอยู่นอกเงื่อนไขของการปฏิบัติงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกรณีนี้ คือ การหยุดการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น



1.2.4.3 การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Reduce) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการ ออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ใช้ในกรณีที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากและยอมรับได้ จึงควบคุมความเสี่ยงไว้ไม่ให้มากกว่านี้

1.2.4.4 การร่วมจัดการหรือโอนความเสี่ยง (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบ กับผู้อื่นในการ จัดการความเสี่ยง ใช้ในกรณีที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงและจัดการควบคุมไม่ได้ จึงโอนให้ผู้อื่น

### 1.2.5 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

#### 1.2.5.1 การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง

การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง จะพิจารณาจาก 2 หลักเกณฑ์ ได้แก่โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) โดยมีหลักเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

(1) การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 1-1 ระดับการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

| ระดับคะแนน | โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง | ร้อยละของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง |
|------------|--------------------------|-----------------------------------|
| 1          | น้อยมาก                  | น้อยกว่าร้อยละ 20                 |
| 2          | น้อย                     | ร้อยละ 20 – 39                    |
| 3          | ปานกลาง                  | ร้อยละ 40 – 59                    |
| 4          | สูง                      | ร้อยละ 60 – 79                    |
| 5          | สูงมาก                   | ร้อยละ 80                         |

(2) การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) แบ่งออกเป็น 5 ระดับดังนี้

ตารางที่ 1-2 ระดับการประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ

| ประเด็น<br>ในการพิจารณา                                              | ระดับความรุนแรงของผลกระทบ |                     |                       |                         |                          |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|
|                                                                      | น้อยมาก (1)               | น้อย (2)            | ปานกลาง (3)           | สูง (4)                 | สูงมาก (5)               |
| 1. มูลค่าความเสียหาย (บาท)                                           | น้อยกว่า 100,000          | 100,000 ถึง 500,000 | 500,000 ถึง 1,000,000 | 1,000,000 ถึง 5,000,000 | มากกว่า 5,000,000 ขึ้นไป |
| 2. ผลกระทบต่อการดำเนินงานปัจจุบันขององค์กร                           | มีผลกระทบ น้อยมาก         | มีผลกระทบ น้อย      | มีผลกระทบ ปานกลาง     | มีผลกระทบ สูง           | มีผลกระทบ สูงมาก         |
| 3. มีผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ในอนาคต | มีผลกระทบ น้อยมาก         | มีผลกระทบ น้อย      | มีผลกระทบ ปานกลาง     | มีผลกระทบ สูง           | มีผลกระทบ สูงมาก         |
| 4. มีผลกระทบต่อชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์ขององค์กร                      | มีผลกระทบ น้อยมาก         | มีผลกระทบ น้อย      | มีผลกระทบ ปานกลาง     | มีผลกระทบ สูง           | มีผลกระทบ สูงมาก         |



### 1.2.5.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการวิเคราะห์และสรุปผลของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยการพิจารณาจากหลักเกณฑ์ข้างต้น อันประกอบด้วย โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องได้พิจารณาตัดสินใจว่าจะนำกลยุทธ์ใดมาเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

ตารางที่ 1-3 การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

|                                           |           |   | โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) |      |         |     |           |
|-------------------------------------------|-----------|---|---------------------------------------|------|---------|-----|-----------|
|                                           |           |   | น้อยมาก                               | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด |
|                                           |           |   | 1                                     | 2    | 3       | 4   | 5         |
| ระดับความรุนแรง<br>ของผลกระทบ<br>(Impact) | มากที่สุด | 5 | 5                                     | 10   | 15      | 20  | 25        |
|                                           | มาก       | 4 | 4                                     | 8    | 12      | 16  | 20        |
|                                           | ปานกลาง   | 3 | 3                                     | 6    | 9       | 12  | 15        |
|                                           | น้อย      | 2 | 2                                     | 4    | 6       | 8   | 10        |
|                                           | น้อยมาก   | 1 | 1                                     | 2    | 3       | 4   | 5         |

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงข้างต้น มีแนวทางการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ตารางที่ 1-4 แนวทางการจัดการความเสี่ยง

| ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง     | แนวทางการจัดการความเสี่ยง                     |
|------------------------------|-----------------------------------------------|
| ผลกระทบสูง โอกาสในการเกิดสูง | ลดหรือควบคุมความเสี่ยง / หลีกเลี่ยงความเสี่ยง |
| ผลกระทบต่ำ โอกาสในการเกิดสูง | ลดหรือควบคุมความเสี่ยง / ยอมรับความเสี่ยง     |
| ผลกระทบสูง โอกาสในการเกิดต่ำ | ร่วมจัดการหรือโอนความเสี่ยง                   |
| ผลกระทบต่ำ โอกาสในการเกิดต่ำ | ยอมรับความเสี่ยง                              |

และจากการศึกษารายละเอียดด้านความเสี่ยงดังที่ได้อธิบายไว้ข้างต้น สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ได้ดังนี้



## ตารางที่ 1-5 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ

| โครงการ                                                                                                                                 | ประเภทความเสี่ยง                                                     | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | การประเมินความเสี่ยง |                      |                 | กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|-------------------------------|
|                                                                                                                                         |                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | โอกาสในการเกิด       | ความรุนแรงของผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |                               |
| ด้านบุคลากร (People)                                                                                                                    |                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                      |                      |                 |                               |
| 1. โครงการพัฒนาองค์ความรู้ด้านกฎหมายดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน                                                                 | ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ<br>(Compliance Risk : C) | <ul style="list-style-type: none"><li>บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในประเด็นข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อาจส่งผลทำให้มีการละเมิดข้อกฎหมายต่าง ๆ ได้</li></ul>                                                                                                                                                                                   | 5                    | 5                    | 25              | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง       |
| 2. โครงการพัฒนาทักษะองค์ความรู้ด้านหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) หัวข้อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ของ สคร. | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน<br>(Operation Risk : O)                   | <ul style="list-style-type: none"><li>บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) ฯ อย่างลึกซึ้ง ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด</li><li>สคร. มีการปรับเปลี่ยนในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ จึงต้องใช้เวลาในการเรียนรู้และทำความเข้าใจ</li></ul> | 3                    | 4                    | 12              | การลดหรือควบคุมความเสี่ยง     |
| 3. โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านการตลาดดิจิทัล (Digital Marketing)                                                                | ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์<br>(Strategic Risk : S)                        | <ul style="list-style-type: none"><li>บุคลากรขาดทักษะและองค์ความรู้ด้านการตลาดดิจิทัล จึงไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดได้</li></ul>                                                                                                                                                                              | 5                    | 4                    | 20              | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง       |

| โครงการ                                                                                                                              | ประเภทความเสี่ยง                                | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | การประเมินความเสี่ยง |                      |                 | กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|-------------------------------|
|                                                                                                                                      |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | โอกาสในการเกิด       | ความรุนแรงของผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |                               |
| 4. โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) ฯ อย่างลึกซึ้ง ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด</li> <li>สคร. มีการปรับเปลี่ยนในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ จึงต้องใช้เวลาในการเรียนรู้และทำความเข้าใจ</li> </ul> | 3                    | 4                    | 12              | การลดหรือควบคุมความเสี่ยง     |
| 5. โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านระบบงานต่าง ๆ ของโรงงานไฟฟ้า                                                                   | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรขาดทักษะการใช้งานระบบงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประจำวัน ทำให้ไม่สามารถใช้งานระบบงานดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ได้อย่างสูงสุด และไม่สามารถแก้ไขปัญหาในเบื้องต้นด้วยตนเองได้</li> </ul>                                                                                                             | 5                    | 1                    | 5               | การลดหรือควบคุมความเสี่ยง     |
| ด้านกระบวนการ (Process)                                                                                                              |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |                      |                 |                               |
| 6. โครงการศึกษาทบทวนธรรมาภิบาลเทคโนโลยีดิจิทัล ( Digital Governance)                                                                 | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) | <ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดกระบวนการกำกับดูแลดิจิทัล และการกำกับดูแลข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน อาจส่งผลทำให้</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                        | 5                    | 5                    | 25              | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง       |



| โครงการ                                                                                                   | ประเภทความเสี่ยง                                | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                | การประเมินความเสี่ยง |                      |                 | กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|-------------------------------|
|                                                                                                           |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                             | โอกาสในการเกิด       | ความรุนแรงของผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |                               |
| และจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) ของโรงงานไฟฟ้ ๑                                                |                                                 | เกิดการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ไม่คุ้มค่า และถูกโจรกรรมข้อมูลที่สำคัญของโรงงานไฟฟ้ ๑ ได้                                                                                                                                                |                      |                      |                 |                               |
| 7. โครงการจัดทำแผนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management Plan) | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) | <ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดกระบวนการ/แนวทางการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่เป็นมาตรฐาน ส่งผลทำให้ต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้น รวมทั้งยังขัดแย้งกับนโยบายของรัฐบาลและหลักเกณฑ์ของ สศร.</li> </ul> | 5                    | 2                    | 10              | การลดหรือควบคุมความเสี่ยง     |
| 8. โครงการปรับปรุงระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจ (ERP) ให้มีความเหมาะสมกับกระบวนการดำเนินงานในปัจจุบัน    | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) | <ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจ (ERP) ไม่สามารถสนับสนุนกระบวนการทำงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความล่าช้า และไม่สะดวกต่อผู้ปฏิบัติงาน</li> </ul>                                        | 4                    | 3                    | 12              | การลดหรือควบคุมความเสี่ยง     |
| 9. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับความสามารถของสถาปัตยกรรมองค์กร                                        | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) | <ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดการทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กรที่เป็นปัจจุบัน อาจส่งผลกระทบต่อความผิดพลาดของการดำเนินงานต่อสถาปัตยกรรมองค์กรในอนาคต และอาจส่งผล</li> </ul>                                                             | 4                    | 5                    | 20              | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง       |

| โครงการ                                                                                                         | ประเภทความเสี่ยง                                                                         | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                                                                       | การประเมินความเสี่ยง |                      |                 | กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|-------------------------------|
|                                                                                                                 |                                                                                          |                                                                                                                                                                                    | โอกาสในการเกิด       | ความรุนแรงของผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |                               |
|                                                                                                                 |                                                                                          | กระทบต่อวิสัยทัศน์ของโรงงานไฟฟ้ ๑ ตามที่ได้กำหนดไว้ได้                                                                                                                             |                      |                      |                 |                               |
| 10. โครงการจัดทำแผนฟื้นฟูภัยพิบัติ (Disaster Recovery Plan) ของโรงงานไฟฟ้ ๑                                     | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดแนวทางการแผนฟื้นฟูภัยพิบัติ ทำให้การฟื้นฟูไม่มีขั้นตอนที่ชัดเจน และเป็นไปด้วยความล่าช้า ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร</li> </ul> | 4                    | 5                    | 20              | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง       |
| 11. โครงการศึกษาออกแบบเพื่อพัฒนาระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ ๑ | ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)<br>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) | <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ไม่เป็นไปตามที่กำหนดได้</li> <li>องค์กรไม่สามารถหารายได้ได้มากขึ้น</li> </ul>                            | 4                    | 5                    | 20              | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง       |
| 12. โครงการจัดทำและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้ ๑        | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดกระบวนการทำงานที่ชัดเจน เป็นมาตรฐานสากล และเป็นระบบ ทำให้ผลลัพธ์ของการดำเนินงานไม่มีคุณภาพ</li> </ul>                                    | 4                    | 4                    | 16              | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง       |
| 13. โครงการพัฒนามาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศของโรงงานไฟฟ้ ๑ ตามมาตรฐานสากล ISO/IEC 27001                    | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>ถูกโจรกรรมข้อมูล</li> <li>การดำเนินงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานสากลและหลักเกณฑ์ที่กำหนด</li> <li>ส่งผลกระทบต่อลักษณะขององค์กร</li> </ul>          | 4                    | 5                    | 20              | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง       |



| โครงการ                                                                                                                      | ประเภทความเสี่ยง                                                                              | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                              | การประเมินความเสี่ยง |                      |                 | กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|-------------------------------|
|                                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                           | โอกาสในการเกิด       | ความรุนแรงของผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |                               |
| 14. โครงการศึกษาพัฒนาระบบงานการหุ่นยนต์อัตโนมัติ ( Robotic Process Automation) เพื่อนำมาสนับสนุนการทำงานภายในองค์กร          | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)                                               | • การทำงานมีความล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ และมีต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้น                                 | 3                    | 3                    | 9               | การลดหรือควบคุมความเสี่ยง     |
| 15. โครงการศึกษาและออกแบบระบบการจัดการธุรกิจด้วยเทคโนโลยี RFID ( Radio Frequency Identification)                             | ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)<br>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)      | • ส่งผลต่อวิถีทัศน์ขององค์กรให้ไม่เป็นไปตามที่กำหนดได้                                                    | 5                    | 5                    | 20              | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง       |
| ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)                                                                                    |                                                                                               |                                                                                                           |                      |                      |                 |                               |
| 16. โครงการเข้าใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Saraban) และลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ ( e-Signature)                           | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)                                               | • การบริหารจัดการงานเอกสารขาดประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความล่าช้า และอาจส่งผลกระทบต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ | 3                    | 3                    | 9               | การลดหรือควบคุมความเสี่ยง     |
| 17. โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการ การพัฒนาการเรียนรู้และการวัดผลการดำเนินงานของบุคลากร ( Workforce Development & Measurement) | ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)<br>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) | • ขาดระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ    | 2                    | 4                    | 8               | การลดหรือควบคุมความเสี่ยง     |

| โครงการ                                                                                                           | ประเภทความเสี่ยง                                                                              | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                    | การประเมินความเสี่ยง |                      |                 | กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|-------------------------------|
|                                                                                                                   |                                                                                               |                                                                                                                                 | โอกาสในการเกิด       | ความรุนแรงของผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |                               |
| 18. โครงการพัฒนาระบบการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)                                                | ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)<br>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) | • บุคลากรขาดช่องทางในการพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ต่าง ๆ ส่งผลทำให้ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ                     | 4                    | 4                    | 16              | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง       |
| 19. โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของโรงงานไฟฟ้า ระยะที่ 1-2                                       | ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)<br>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)      | • ส่งผลกระทบต่อต้นทุนขององค์กรที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนดได้<br>• องค์กรไม่สามารถหารายได้ได้มากขึ้น                                 | 4                    | 5                    | 20              | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง       |
| 20. โครงการพัฒนาระบบเก็บข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Listening)                                               | ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)<br>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) | • การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย<br>• การดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร | 3                    | 5                    | 15              | การลดหรือควบคุมความเสี่ยง     |
| 21. โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการตรวจสอบภายใน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)                                               | • กระบวนการควบคุมภายในขาดประสิทธิภาพ ส่งผลทำให้เกิดข้อผิดพลาดระหว่างการปฏิบัติงานได้                                            | 4                    | 3                    | 12              | การลดหรือควบคุมความเสี่ยง     |
| 22. โครงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ประจำปี ระยะที่ 1-3                                                 | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)                                               | • วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับสนับสนุนการดำเนินงานขาดความทันสมัยและมี                                                               | 5                    | 2                    | 10              | การลดหรือควบคุมความเสี่ยง     |



| โครงการ | ประเภทความเสี่ยง | ปัจจัยเสี่ยง                                                                | การประเมินความเสี่ยง |                      |                 | กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง |
|---------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|-------------------------------|
|         |                  |                                                                             | โอกาสในการเกิด       | ความรุนแรงของผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |                               |
|         |                  | ประสิทธิภาพ ส่งผลต่อคุณภาพของการทำงานที่ล่าช้าและอาจมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นได้ |                      |                      |                 |                               |

### 1.3. การส่งมอบผลประโยชน์ (Benefit Delivery) และการใช้ทรัพยากรสารสนเทศให้ได้ประโยชน์สูงสุด (Resource Optimization)

เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศอย่างคุ้มค่า และตอบสนองต่อความต้องการทางด้านธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยมีต้นทุนในระดับที่ยอมรับได้ โรงงานไฟควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และนโยบาย ดังนี้

#### 1.3.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลหรือแผนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

และงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัล แผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลหรือแผนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงงบประมาณด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ควรสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร โดยปัจจัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาจัดทำ แผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลหรือแผนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อาจประกอบด้วย

1.3.1.1 ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ อาทิ ระดับการพึงพิงการใช้ระบบสารสนเทศ ความสามารถและความรู้ความเข้าใจในระบบสารสนเทศขององค์กร เพื่อที่จะประเมินระดับความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันและแนวโน้มที่เป็นไปได้ในอนาคตต่อแผนกลยุทธ์โดยรวมของ องค์กร

1.3.1.2 ความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัย และความคุ้มค่าในการใช้งานทรัพยากรสารสนเทศที่มีอยู่ และการจัดหาทรัพยากร สารสนเทศเพิ่มเติม

1.3.1.3 ความสอดคล้องของกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวม เพื่อที่จะตอบสนอง เป้าหมายขององค์กร โดยอาจพิจารณาจากเป้าหมายผลตอบแทนในการลงทุน (Return on investment) หรือ ความคาดหวังจากการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

1.3.1.4 ประโยชน์หรือโอกาส รวมทั้งความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบันและ เทคโนโลยีที่มีการพัฒนาขึ้นใหม่มาใช้ในการดำเนินงาน

1.3.1.5 การพิจารณากำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และโครงสร้างการตัดสินใจในการดำเนินงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม ที่ทำให้การตัดสินใจและการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสร้างคุณค่า ให้แก่องค์กร

1.3.1.6 เจื่อนใจในการจัดระดับความสำคัญหรือเจื่อนใจที่ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานที่สำคัญ หรือการลงทุน ที่สำคัญทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยอาจพิจารณาจากความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแผนการใช้งานระบบงานใหม่ งบประมาณ รวมถึงผลตอบแทนที่ได้รับ

1.3.1.7 ในการจัดทำงบประมาณทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ควรพิจารณาครอบคลุมทุกรายการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ทรัพยากรสารสนเทศ การใช้ทรัพยากรส่วนกลางขององค์กร บุคลากร ทางด้านสารสนเทศ ผู้ให้บริการภายนอกทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ค่าใช้จ่ายในการประกันภัย และค่าลิขสิทธิ์ ที่เกี่ยวข้อง

1.3.1.8 นอกจากนี้ อาจมีการประเมินต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อมของบริการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำงบประมาณทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล แผนกลยุทธ์ด้าน



เทคโนโลยีดิจิทัลหรือด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ควรได้รับการอนุมัติจาก คณะกรรมการขององค์กร หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายและสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับทราบ รวมทั้งมีการมอบหมายให้ผู้บริหารนำไปปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศใน ภาพรวมสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลหรือแผนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้ โรงงานไฟควร ระบุและสื่อสารเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลรวมถึงวิธีการติดตามผลการดำเนินงาน ตามแผนงานและงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ

1.3.2 การจัดทำนโยบายการจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดให้มี ทรัพยากรบุคคลอย่างเพียงพอต่องานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ในการจัดทำนโยบายการจัดสรรและบริหารทรัพยากร ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลมีความเพียงพอ รวมทั้งการจัดการความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการขาดทรัพยากร ในการดำเนินงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โรงงานไฟอาจพิจารณาถึงเงื่อนไขและการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1.3.2.1 พิจารณาและกำหนดกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับปัจจุบัน และใน อนาคตทางเลือกต่าง ๆ สำหรับการจัดหาทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ ให้เพียงพอต่อ ความต้องการในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งทางเลือกเกี่ยวกับแหล่งที่มาของทรัพยากรสารสนเทศ และกลยุทธ์ ในการจัดหาทรัพยากร

1.3.2.2 กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรและบริหารทรัพยากร สารสนเทศ รวมทั้งขีดความสามารถ เพื่อให้หน่วยงานเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถตอบสนองตามความต้องการขององค์กร ตามระดับขีดความสามารถ และสมรรถนะที่ต้องการ ระดับความเร่งด่วนในการใช้งาน และข้อจำกัดด้านงบประมาณ

1.3.2.3 เพื่อเป็นการวางแผนในการจัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และลดความเสี่ยงที่ อาจเกิดขึ้น ผู้ประกอบธุรกิจอาจพิจารณาจัดทำแผนการจัดสรรทรัพยากรสารสนเทศและการจัดโครงสร้างภายใน องค์กร โดยแผนนี้ควรสอดคล้อง กับการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร รวมทั้งการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยรวม ขององค์กรด้วย

นโยบายการจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย การกำกับดูแลและ บริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี ซึ่งควรได้รับการพิจารณาอนุมัติจาก คณะกรรมการขององค์กร หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และมีการสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสอบทานและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ โรงงานไฟควรระบุวิธีการติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายการจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจถึงความเพียงพอของทรัพยากรสารสนเทศ ซึ่งอาจประกอบด้วย

ก) การกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ และกระบวนการที่เกี่ยวข้องสำหรับการ จัดสรรทรัพยากรสารสนเทศ

ข) การกำหนดหลักเกณฑ์ในการป้องกันรักษาทรัพยากรสารสนเทศ ทั้งในส่วนของการ ป้องกันการสูญเสียทรัพยากร บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และการป้องกันความเสียหายต่อทรัพย์สินสารสนเทศ

ค) การติดตามผลการทำงานของทรัพยากรสารสนเทศโดยเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ อาทิ การติดตามผลการทำงาน ของบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การติดตามผลการทำงานของระบบงาน



และอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ โดยถ้ามีการตรวจพบข้อบกพร่องหรือผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ควรมีการตรวจสอบหาสาเหตุและวางแผนการแก้ไขอย่างเหมาะสม

#### 1.4 ความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Transparency)

เพื่อให้มั่นใจว่าการรายงานและการสื่อสารผลการดำเนินงานและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีประสิทธิภาพและทันเวลา การดำเนินงานโดยรวมควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และวัตถุประสงค์รวมทั้งกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งแนวทางปฏิบัติที่ควรพิจารณามีดังนี้

##### 1.4.1 การประเมินความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการรายงานผลการดำเนินงานและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

1.4.1.1 โรงงานไฟฟ้า ควรพิจารณาข้อกำหนดด้านการรายงานภาคบังคับ (Mandatory Reporting) ทั้งในปัจจุบัน และอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลภายในองค์กร รวมทั้งขอบเขตและรอบระยะเวลา ในการรายงานที่เหมาะสม

1.4.1.2 นอกเหนือจากประเด็นข้างต้น การรายงานยังอาจต้องพิจารณาถึงความต้องการด้านการรายงานสำหรับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร รวมถึงขอบเขตและเงื่อนไขในการรายงานที่แตกต่างกัน

1.4.1.3 โรงงานไฟฟ้า ควรจัดให้มีหลักเกณฑ์การรายงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งรูปแบบและช่องทางการสื่อสารอย่างเหมาะสม

##### 1.4.2 การสื่อสารผลการดำเนินงานและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม

1.4.2.1 โรงงานไฟฟ้า มีการกำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.4.2.2 มีการกำหนดวิธีการสอบทานเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลการรายงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์สำหรับข้อกำหนด

1.4.2.3 มีกระบวนการในการตรวจสอบความถูกต้องและอนุมัติรายงานภาคบังคับ

1.4.2.4 มีกระบวนการ และลำดับขั้นการรายงาน

1.4.2.5 การติดตามการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.4.2.6 โรงงานไฟฟ้า มีการประเมินความประสิทธิผลของการรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจ ในความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของรายงานภาคบังคับที่จัดทำขึ้น

1.4.2.7 มีการประเมินความมีประสิทธิภาพของวิธีการสื่อสารและผลลัพธ์ของการสื่อสารกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร และประเมินว่าการสื่อสารดังกล่าวสามารถตอบสนอง ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายอย่างครบถ้วนและสำหรับการวางหลักเกณฑ์การกำหนดกรอบทิศทางบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ของโรงงานไฟฟ้า นั้น ดำเนินการโดยให้เป็นไปตามข้อกำหนดของการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ดังมีรายละเอียด ขั้นตอน และกระบวนการ ปรากฏตามเนื้อหาในบทถัดไป



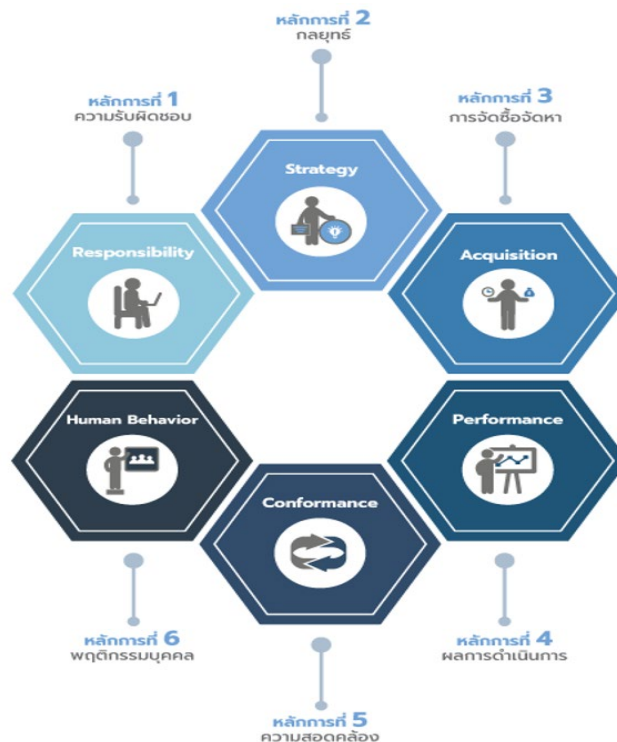
## บทที่ 2

### กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ในบทนี้โรงงานไฟฟ้ ๑ จะกล่าวถึง กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล และแนวปฏิบัติที่กำหนดได้กำหนดไว้ เพื่อให้การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ของโรงงานไฟฟ้ ๑ เป็นไปอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ตรงตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ภายใต้ระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 2.1 การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม

การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ทางสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้ให้ความสำคัญในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนนโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลให้กับทุกภาคส่วน จึงจำเป็นต้องให้หน่วยงานมีหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งครอบคลุมถึง 6 หลักการ ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรับผิดชอบต่อ หลักการที่ 2 กลยุทธ์ หลักการที่ 3 การจัดซื้อจัดหา หลักการที่ 4 ผลการดำเนินงาน หลักการที่ 5 ความสอดคล้องกัน หลักการที่ 6 พฤติกรรมบุคคล โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2-1 หลักการการกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล



### 2.1.1 หลักการที่ 1 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบของโรงงานไฟฟ้า ได้ตระหนักถึงความสามารถในการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนขององค์กร ภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อตอบสนองความต้องการด้านธุรกิจของลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ โดยเน้นความร่วมมือกันและมีการสื่อสารแบบมีประสิทธิผล แสดงออกถึงความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในผลงานตามหน้าที่ (Accountability) ทั้งนี้ได้นำช่องทางการสื่อสารต่างๆ ของโรงงานไฟฟ้า มาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี และดำเนินการสื่อสารข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้องด้วยความรับผิดชอบต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านเว็บไซต์ (Website) และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email)

#### 2.1.1.1 การกำหนดความรับผิดชอบด้านดิจิทัลขององค์กร

เพื่อความชัดเจนในการดำเนินการโรงงานไฟฟ้า จึงได้ทำการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านดิจิทัลในทุกส่วนขององค์กรขึ้น เพื่อรองรับการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงมีการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัลของผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (Responsibility) โดยโรงงานไฟฟ้า มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลงานธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล รวมถึงยังมีหน้าที่ครอบคลุม 3 หน้าที่หลักดังนี้ 1) พิจารณานุมัติแนวทางนโยบาย กฎบัตร / มาตรการและแผนงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล 2) บริหารจัดการและติดตามการบริหารงาน ให้เป็นไปตามแนวทางนโยบายและแผนงานที่กำหนด 3) รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า ซึ่งภายใต้ทีมอนุกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลนี้ ประกอบด้วย รองประธานกรรมการเป็นประธานอนุกรรมการ 1 คน เป็นรองประธานอนุกรรมการ 1 คน รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ เป็นอนุกรรมการ อนุกรรมการอื่นอย่างน้อย 1 คนที่มีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยรวมแล้วไม่เกิน 7 คน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การกำกับดูแลงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างยั่งยืน ดังปรากฏในตารางแสดงความรับผิดชอบด้านดิจิทัลตามด้านล่าง ตารางที่ 2-1 ตารางแสดงการกำหนดความรับผิดชอบด้านดิจิทัล โรงงานไฟฟ้า

| คณะอนุกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล                                                    |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| องค์ประกอบทีมงาน                                                                     | ตำแหน่งในทีมอนุกรรมการฯ                                                                                            | หน้าที่รับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1) รองประธานกรรมการ                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>● เป็นประธานอนุกรรมการ 1 คน</li><li>● เป็นรองประธานอนุกรรมการ 1 คน</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● พิจารณานุมัติแนวทางนโยบาย กฎบัตร / มาตรการและแผนงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</li><li>● รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า</li><li>● บริหารจัดการและติดตามการบริหารงาน ให้เป็นไปตามแนวทางนโยบายและแผนงานที่กำหนด</li></ul> |
| 2) รองผู้อำนวยการ                                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>● เป็นอนุกรรมการ</li></ul>                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 3) หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ                                                               |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 4) ผู้มีความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัลในโรงงานไฟฟ้า (อย่างน้อย 1 คน)                   | <ul style="list-style-type: none"><li>● อนุกรรมการ</li></ul>                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| หมายเหตุ : ทั้งนี้ทีมอนุกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มีทั้งสิ้นโดยรวมแล้วไม่เกิน 7 คน |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                        |





| คณะกรรมการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล                                                                            |                              |                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| องค์ประกอบคณะกรรมการ                                                                                               | ตำแหน่งในคณะกรรมการ          | หน้าที่รับผิดชอบ                                                                                                                                         |
| 1) ผู้อำนวยการ                                                                                                     | ● เป็นประธานคณะกรรมการ 1 คน  | ● กำหนดยุทธศาสตร์พร้อมขับเคลื่อนและผลักดันการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุดตามกรอบธรรมาภิบาลของโรงงานไฟฟ้าที่กำหนดขึ้น |
| 2) หัวหน้าฝ่ายผู้อำนวยการ<br>3) หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ<br>4) หัวหน้าฝ่ายผลิตสิ่งพิมพ์<br>5) หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์ | ● เป็นคณะกรรมการ             |                                                                                                                                                          |
| 6) หัวหน้าส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ                                                                                 | ● เป็นคณะกรรมการและเลขานุการ | ● พิจารณาความเหมาะสมในการพัฒนางานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้าที่จะพัฒนาขึ้นให้ทันสมัย และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของโรงงานไฟฟ้า                |
|                                                                                                                    |                              | ● กำหนดแนวทางด้านมาตรฐานการบริการและการติดตามประเมินผลกระบวนการและโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล                                                            |
|                                                                                                                    |                              | ● ดำเนินการอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย                                                                                                                       |

### 2.1.2 หลักการที่ 2 กลยุทธ์ (Strategy)

ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบของโรงงานไฟฟ้า มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่สอดคล้องกับความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Strategy) ที่มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ในปัจจุบันอยู่เสมอ แต่เนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลมีความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับบุคลากรและการบริหารจัดการภายในองค์กรทุกส่วนงาน ดังนั้น เพื่อให้กลยุทธ์ที่นำมาใช้นั้นมีความเหมาะสมสำหรับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และส่วนต่างๆ ภายในองค์กร ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบจึงมุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อที่จะได้นำข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ วางแผน และกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานร่วมกัน โดยมีขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ ดังกล่าวพอสังเขป ดังต่อไปนี้

2.1.2.1 การกำหนดกลยุทธ์ของโรงงานไฟฟ้า ที่สอดคล้องกับความสามารถด้านเทคโนโลยี

1) ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบทำแผนการดำเนินงาน เพื่อสำรวจสถานการณ์การดำเนินงานปัญหาที่พบ จากนั้นจึงรายงานสู่คณะกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล คณะทำงานขับเคลื่อนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า และคณะกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ต่อไป



2) นำหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) มาวิเคราะห์สถานการณ์เบื้องต้นร่วมกันกับผู้บริหาร เพื่อลดโอกาสเกิดความล้มเหลวหรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด

3) มีการระดมความคิดเห็นร่วมกันกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาดิจิทัล และกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ การพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับความเสี่ยงของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้

4) นำเสนอแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาดิจิทัล ต่อคณะอนุกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยมีเป้าหมายคือ การส่งมอบคุณค่าเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ไปพร้อมๆ กันกับการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับความเสี่ยงของคณะกรรมการบริหาร

ทั้งนี้ การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้ มุ่งเน้นให้มีความยืดหยุ่น รองรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทางด้านธุรกิจ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและ/หรือ ต้นทุนที่เกิดประโยชน์สูงสุดของทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งต้องมีความโปร่งใส ต้องมีการประเมินความสามารถของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและทรัพยากรบุคคลในองค์กร รวมถึงต้องสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างลูกค้า และผู้ให้บริการต่างๆ ภายนอก ซึ่งบางรายอาจมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจโรงงานไฟฟ้

#### 2.1.2.2 กลยุทธ์ของโรงงานไฟฟ้ ที่สอดคล้องกับความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

| ประเด็นยุทธศาสตร์                                                              | เป้าหมายหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | กลยุทธ์การดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1<br>การขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและทันสมัย | <p>1) โรงงานไฟฟ้ นวัตกรรมมาใช้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงแสวงหาความร่วมมือ (Synergy) ในงานบริหารจัดการข้อมูล Solutions เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร</p> <p>2) โรงงานไฟฟ้ สามารถบริหารแผนการลงทุนระยะยาวเพื่อรองรับการขยายตัวขององค์กร และตลาดในอนาคต</p> <p>3) โรงงานไฟฟ้ สามารถกำหนดบทบาทและเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อรองรับ</p> | <p>1) กลยุทธ์การสร้างสรรค่นวัตกรรมเพื่อการเติบโต</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ต่อยอด KM สู่ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมและบริการ (Innovated product &amp; Service, Process) ที่ สร้างมูลค่าเพิ่ม</li> <li>• สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อเพิ่มความสามารถด้าน Solutions</li> </ul> <p>2) กลยุทธ์การวางแผนและบริหารแผนการลงทุนระยะยาวขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• วางแผนและบริหารแผนการลงทุนตามเป้าหมาย</li> <li>• เตรียมความพร้อมและดำเนินการขอมาตรฐาน ISO ที่สำคัญ</li> </ul> <p>3) กลยุทธ์การสนองนโยบาย Entertainment Complex เพื่อสร้างการเติบโตแก่รัฐและองค์กร</p> |



| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าหมายหลัก                            | กลยุทธ์การดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | การจัดตั้ง Entertainment complex ของรัฐ | <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดบทบาทและเตรียมความพร้อมในการกำกับดูแลผลิตและจัดหาความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์เกมส์รองรับงาน Entertainment complex ของรัฐ</li> <li>ประสานและสร้างความร่วมมือกับคณะกรรมการฯและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง</li> </ul> |

| ประเด็นยุทธศาสตร์                                                                                                    | เป้าหมายหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | กลยุทธ์การดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</u></p> <p>การยกบทบาทสู่ Digital Security Printing Solution รองรับความต้องการภาครัฐ</p> | <p>1) โรงงานไฟสามารถกำหนดแนวทางการยกระดับศักยภาพการผลิตและสัมปสรรพสามิตเพื่อรองรับความต้องการงานพิมพ์ของกรมสรรพสามิต</p> <p>2) โรงงานไฟมีการพัฒนานวัตกรรมในการสร้าง Digital Security Printing Solutions รองรับการขายตลาดในอนาคต</p> <p>3) โรงงานไฟสามารถรองรับการให้บริการสิ่งพิมพ์ Digital Printing ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด</p> | <p>1) กลยุทธ์การยกระดับศักยภาพการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีรองรับความต้องการของกรมสรรพสามิต</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาความสามารถในการผลิตและสร้างรายได้จาก e-Stamp ประเภทใหม่</li> <li>ต่อยอดการบริหารจัดการ Excise Tax Revenue Solutions รองรับการจัดการข้อมูลของกรม</li> <li>สร้างความได้เปรียบจากการบริหารต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ</li> </ul> <p>2) กลยุทธ์การขยายธุรกิจ Digital Security Printing Solutions ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดภาครัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ยกระดับการพัฒนาเทคนิคงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงขั้นสูงและหลากหลายขึ้น</li> <li>พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็น Products Champion อาทิ Void/Label Sticker, Brand Protection Solutions</li> </ul> <p>3) กลยุทธ์การให้บริการสิ่งพิมพ์ Digital Printing ที่มีศักยภาพในการเติบโต</p> |

| ประเด็นยุทธศาสตร์                                                                       | เป้าหมายหลัก                                                                                                                                                                                                                      | กลยุทธ์การดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3</u></p> <p>การสร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ</p> | <p>1) โรงงานไฟสามารถบริหารสัญญาให้สิทธิได้อย่างต่อเนื่องโดยตั้งเป้าหมายการสร้างรายได้ที่มั่นคงและสม่ำเสมอจากตลาดทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>2) โรงงานไฟสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์ประเภทไฟได้เพื่อตอบสนองความต้องการตลาด</p> | <p>1) กลยุทธ์การบริหารสัญญาให้สิทธิไฟเพื่อประโยชน์แห่งรัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• บริหารสัญญาให้สิทธิให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ</li> <li>• สร้างความร่วมมือด้านการตลาด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ฟื้นฟูตลาดไฟในประเทศ: ปราบปรามไฟผิดกฎหมาย, ส่งเสริมไฟไทย</li> <li>- ขยายตลาดไฟต่างประเทศ</li> </ul> </li> </ul> <p>2) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างความได้เปรียบจากการบริหารต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>• พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และเพิ่มบริการ Solutions ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดใหม่ในอนาคต อาทิ Security Playing-card, Collectable card, NFT card</li> <li>● • พิจารณาแนวทางการร่วมลงทุนเพื่อรองรับการขยายตลาดต่างประเทศและ Entertainment Complex</li> </ul> |

| ประเด็นยุทธศาสตร์                                                                                    | เป้าหมายหลัก                                                                                                                                                                                                 | กลยุทธ์การดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4</u><br>การพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง | 1) โรงงานไฟมีมุ่งเน้นการบริหารการตลาดเพื่อการเติบโตเป็นผู้นำสิ่งพิมพ์ภาครัฐ<br>2) โรงงานไฟบริหารทรัพยากรองค์กร อันได้แก่ ทรัพยากรบุคคล สินทรัพย์ และพื้นที่ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร | 1) กลยุทธ์การบริหารการตลาดสมัยใหม่เพื่อขยายโอกาสเติบโตทางธุรกิจ <ul style="list-style-type: none"> <li>• บริหารการตลาดรัฐกับรัฐ (G2G) เชิงรุก</li> <li>• มี กระบวนการและมาตรฐานการให้บริการตามหลักการ CRM อย่างเป็นระบบ</li> <li>• พัฒน ำ Service Platform สนับสนุนประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า</li> </ul> 2) กลยุทธ์การสร้าง High Performance People รองรับการแข่งขันธุรกิจ <ul style="list-style-type: none"> <li>• บริหารโครงสร้างงานรองรับการทำธุรกิจเชิงรุก อาทิ งาน IT Production</li> <li>• เสริมสร้างสมรรถนะ PEOPLE Re-skill &amp; Up-skill ตามมาตรฐาน 4 HRs</li> <li>• วางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change) ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ</li> </ul> 3) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการจัดการ ICT ที่สนับสนุนการขยายธุรกิจและการให้บริการ Solutions</li> <li>• ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานรองรับการขอมาตรฐาน</li> <li>• ปฏิบัติงานด้านกฎหมายเพื่อส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและธุรกิจขององค์กร</li> </ul> |



| ประเด็นยุทธศาสตร์                                                                          | เป้าหมายหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | กลยุทธ์การดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5<br>การสื่อสารคุณค่า<br>ของภาพลักษณ์องค์กร<br>ตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี | 1) โรงงานไฟฟ้มีการกำกับดูแล<br>ที่ดีจากภายในจนถึงการ<br>บริหารความสัมพันธ์และ<br>ดำเนินกิจกรรมทางสังคม<br>อย่างสร้างสรรค์<br>2) โรงงานไฟฟ้มีกิจกรรมการ<br>ตอบแทนกลับสู่สังคม<br>อย่างเหมาะสม ที่สามารถ<br>สร้างกระแสสื่อสารเชิง<br>ประจักษ์สู่สังคมอย่าง<br>เหมาะสม<br>3) โรงงานไฟฟ้มีการสร้างและ<br>สื่อสารภาพลักษณ์องค์กร เป็น<br>ผู้นำสิ่งพิมพ์ภาครัฐ | 1) กลยุทธ์การขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจ<br>อย่างยั่งยืน (ESG: Environmental<br>Social and Governance)<br>• มุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน<br>(Carbon Neutrality) โดยการ "ลด"<br>และ "ชดเชย" (lower & offset) การ<br>ปล่อยก๊าซเรือนกระจก<br>• บริหารจัดการStakeholders แต่ละ<br>กลุ่มตามวัตถุประสงค์<br>• กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กร<br>ตามหลัก CG ที่ดี<br>2) กลยุทธ์การสื่อสารและบริหารภาพลักษณ์<br>องค์กร (Brand Management) ให้เป็นที่<br>จดจำ<br>• ขยายผลการปรับภาพลักษณ์<br>องค์กร (Rebranding) สู่การเป็น<br>องค์กรจัดการสิ่งพิมพ์และDigital<br>Solutions แห่งรัฐ |

ซึ่งจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ สามารถสรุปได้ว่าโรงงานไฟฟ้ ได้กำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) ในอนาคตในการเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และ ดิจิทัล ปริ๊นติง โซลูชัน (Digital Printing Solution) ภาครัฐ โดยการขับเคลื่อนการดำเนินงานผ่านประเด็น ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานต่าง ๆ ที่กำหนด ซึ่งในทุก ๆ ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร นั้น ล้วนมีเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) และข้อมูล (Data) เป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงาน ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น ระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ (KMS) เข้ามาช่วยสนับสนุนการวิจัยทาง การตลาด เทคโนโลยี Social Listening เข้ามาช่วยในด้านการปรับภาพลักษณ์องค์กร หรือเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ด้านการตลาด เป็นต้น หรือกล่าวโดยสรุปได้ว่ากลยุทธ์ของโรงงาน ไฟฟ้ ที่กำหนดขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ล้วนสอดคล้องกับความสามารถด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลเป็นสำคัญ





### 2.1.3 หลักการที่ 3 การจัดซื้อ จัดหา (Acquisition)

การจัดซื้อ จัดหา ถือเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญอย่างมาก ในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม หากกระบวนการดังกล่าวถูกดำเนินไปอย่างมีระบบ เป็นขั้นตอน และรัดกุม นอกจากจะส่งผลให้โครงการต่างๆ บรรลุผลสำเร็จแล้ว ยังส่งผลให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในทุกมิติ ดังกล่าวโรงงานไฟฟ้า จึงมีขอบเขตในการลงทุนด้านดิจิทัล ดังนี้

#### 2.1.3.1 การกำหนดโครงสร้างการลงทุนด้านดิจิทัล

โรงงานไฟฟ้า มีการกำหนดโครงสร้างการลงทุนด้านดิจิทัล โดยการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาการลงทุนที่ชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการจัดหา (Acquisition) ที่มีประสิทธิภาพ โดยปัจจุบันได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เข้ามาเป็นเครื่องมือสนับสนุนกิจกรรมและกระบวนการต่างๆ ขององค์กร รวมถึงสนับสนุนการวางแผน และการตัดสินใจในระดับบริหารองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงต้องมีการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย การลงทุนด้านโครงสร้าง ระบบเครือข่าย ด้านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศรวมถึงซอฟต์แวร์ต่างๆ ซึ่งจำเป็นต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก และมีการลงทุนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร และระยะเวลา กล่าวได้ว่า การลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกระบวนการแก้ไขปัญหาแบบเบ็ดเสร็จด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ดังนั้นโรงงานไฟฟ้า จึงได้มีการกำกับการจัดซื้อจัดหา (Acquisition) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ตามแนวทางของโรงงานไฟฟ้า เพื่อป้องกันมิให้เกิดการลงทุนที่ซ้ำซ้อน และไม่เป็นไปตามนโยบายขององค์กร หรือ อาจกล่าวได้ว่าการจัดซื้อจัดหาเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า นอกจากจะช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรแล้ว ยังต้องผสมผสานกับ การเปลี่ยนแปลงขององค์กร และบูรณาการร่วมกับโครงสร้างพื้นฐานเดิมที่โรงงานไฟฟ้า มีอยู่ด้วย นอกจากนี้การดำเนินการการจัดซื้อ จัดหา ยังเป็นไปตามมาตรฐานการกำหนดราคากลางของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ทั้งนี้ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานดังกล่าวให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โรงงานไฟฟ้า ได้กำหนดนโยบาย ดังนี้

1) การพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในด้านต่าง ๆ จะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Objective) ของโรงงานไฟฟ้า รวมทั้งเป็นไปตามกรอบสถาปัตยกรรมองค์กรในอนาคตของ โรงงานไฟฟ้า ตามที่กำหนด

2) การลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจะต้องไม่เป็นการลงทุนที่ซ้ำซ้อน มีความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสุด

3) การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลการรักษาข้อมูลส่วนบุคคล การรักษาความลับของทางราชการ การไม่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา และการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ รวมทั้งผลกระทบในด้านอื่นๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร



## ภาพที่ 2-2 ประกาศ (ร่าง) นโยบายการจัดซื้อจัดหาเทคโนโลยีดิจิทัล



### (ร่าง) นโยบายการจัดซื้อจัดหาเทคโนโลยีดิจิทัล

เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการดำเนินงานด้านธุรกิจ (Business) ของโรงงานไฟฯ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุดต่อองค์กร สามารถช่วยแก้ไขปัญหในการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ซ้ำซ้อนเกิดความจำเป็น ไม่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ข้อมูลที่ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และขาดการบูรณาการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ โรงงานไฟฯ ขอออกประกาศแนวทางปฏิบัติเพื่อให้ส่วนงานต่าง ๆ ดำเนินงานได้อย่างเป็นเอกภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี ดังนี้

- (1) การพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในด้านต่าง ๆ จะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Objective) ของโรงงานไฟฯ รวมทั้งเป็นไปตามกรอบสถาปัตยกรรมองค์กรในอนาคตของโรงงานไฟฯ ตามที่กำหนด
- (2) การลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจะต้องไม่เป็นการลงทุนที่ซ้ำซ้อน มีความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสุด
- (3) การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล การรักษาข้อมูลส่วนบุคคล การรักษาความลับของทางราชการ การไม่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา และการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ รวมทั้งผลกระทบในด้านอื่น ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

ประกาศ ณ วันที่ .....

.....  
(ผู้อำนวยการโรงงานไฟฯ)



#### 2.1.4 หลักการที่ 4 ผลการดำเนินงาน (Performance)

การวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของรัฐบาลดิจิทัลตามเกณฑ์ของ สคร.จะพิจารณาจากผลการดำเนินงานเป้าหมาย และการจัดทำมาตรวัดที่มีประสิทธิผลสำหรับการเฝ้าติดตามการบรรลุเป้าหมาย เพื่อนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทางส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบโรงงานไฟ ได้นำแนวทางการวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลของรัฐบาลดิจิทัลมาปรับใช้ในองค์กร ดังนี้

1) การจัดทำมาตรวัดที่มีประสิทธิผล สำหรับการเฝ้าติดตามการบรรลุเป้าหมาย ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบมีกระบวนการในการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินงานนั้น ได้รับการเฝ้าติดตามอย่างสม่ำเสมอ และเชื่อถือได้ โดยในทุกโครงการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล จะมีคณะทำงานขับเคลื่อนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ของโรงงานไฟฯ ทำหน้าที่ในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และการจัดทำแผนการดำเนินงาน ก่อนนำเสนอไปยังผู้บริหารเพื่อรับทราบ ซึ่งสอดคล้องไปในทางที่เอื้อให้บรรลุเป้าหมายในทุกระดับ โดยมีผู้บริหารของแต่ละระดับชั้นเฝ้าติดตาม

2) การรายงานผลการดำเนินงานเป้าหมาย ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบมีการวางแผนการรายงานผลการดำเนินงาน และการจัดทำแผนการดำเนินงานตามตัวชี้วัดองค์กรรายเดือน โดยในระหว่าง การดำเนินงานนั้นจะมีการติดตามผลการดำเนินงานจากฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อตรวจสอบสถานการณ์ การดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนั้นแล้ว โครงการต่างๆ ภายใต้แผนที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จ จะมีการรวบรวมและจัดส่งผลการดำเนินงานไปยังคณะทำงานขับเคลื่อนงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฯ คณะอนุกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ของโรงงานไฟฯ และคณะกรรมการโรงงานไฟฯ ตามลำดับ เพื่อให้ผู้บริหารของแต่ละระดับชั้นรับทราบถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน

#### 2.1.5 หลักการที่ 5 ความสอดคล้อง (Conformance)

ปัจจุบันการสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันมากขึ้น มีการใช้ คอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารต่างๆ มากขึ้น ขณะเดียวกันก็มีผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในทางที่ไม่เหมาะสม โรงงานไฟฯ จึงจำเป็นต้องนำกฎหมายเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้บังคับควบคุมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งทาง โรงงานไฟฯ ได้ตระหนักอย่างมากในเรื่องกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่มีการออกมาบังคับใช้อย่างเข้มข้น รวมถึง ผลกระทบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขาดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติตามกฎหมายต่างๆ ของรัฐบาลดิจิทัล

ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบได้ตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ ประกาศต่างๆ ที่ครอบคลุมถึงข้อกำหนดเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำมาเป็นแนว ปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลองค์กร ดังนี้

พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ.2544 พระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ภาครัฐ พ.ศ.2549 พระราชบัญญัติ ว่าด้วยการกระทำความผิด เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2560 พระราชบัญญัติ ลิขสิทธิ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2558, ประกาศคณะกรรมการ ธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ เรื่องแนวนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศของ หน่วยงานภาครัฐ พ.ศ.2533 ประกาศกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เรื่องหลักเกณฑ์การเก็บรักษา ข้อมูลจราจรคอมพิวเตอร์ของผู้ให้บริการ พ.ศ.2550, พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์



พ.ศ.2562 และพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 เพื่อนำมาเป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นก่อน

ทั้งนี้ ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบมีการกำหนดแนวทางขั้นตอนการประเมินและแก้ไขความเสี่ยง (Procedure for Risk Assessment and Risk Treatment) จากผู้บริหารระดับสูง นำมากำหนดเป็นนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติตาม เพื่อให้มั่นใจว่าได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ลดความเสี่ยง และมีการปฏิบัติตาม กฎหมาย และ/หรือกฎระเบียบข้อบังคับ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำให้เกิดความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการปฏิบัติตาม กฎหมาย และ/หรือกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้มั่นใจว่าเป้าหมายของประสิทธิภาพในการดำเนินงานไม่ขัดแย้งกับการปฏิบัติตาม กฎหมาย และ/หรือกฎระเบียบข้อบังคับ

และในทางตรงกันข้าม การปฏิบัติตาม กฎหมาย และ/หรือ กฎระเบียบข้อบังคับ ก็ต้องมีความเหมาะสม ไม่เข้มงวดมากเกินไปกับการดำเนินธุรกิจ

### 2.1.6 หลักการที่ 6 พฤติกรรมบุคคล (Human Behavior)

เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญและเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของทุกฝ่ายงานในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วเทคโนโลยีมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อรองรับต่อความต้องการของผู้ใช้งาน ในด้านต่างๆ ทั้งในด้านการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นย่อมต้องส่งผลต่อการยอมรับ (Acceptance) ของบุคลากรภายในองค์กร รวมไปถึงลูกค้า และพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งอาจสร้างความวิตกกังวล หรือความไม่เข้าใจขึ้น อันนำไปสู่การต่อต้าน และปฏิเสธการยอมรับเทคโนโลยีดังกล่าวได้ในที่สุด ดังนั้น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้จึงต้องมีการจัดการอย่างระมัดระวัง เพื่อให้บุคลากรยังคงมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ผู้รับผิดชอบจะต้องใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมทั้งการฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และเห็นประโยชน์ที่ได้รับจากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้กับการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลจึงได้จัดทำแนวทางการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ อย่างเหมาะสม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

## 2.2 กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า ยึดหลักการกำกวดดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลตามที่ สคร.กำหนด ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ กลยุทธ์ การจัดซื้อจัดหา ผลการดำเนินงาน ความสอดคล้อง และพฤติกรรมบุคคล รวมทั้งเป้าหมายของธรรมาภิบาลด้านดิจิทัลที่มุ่งเน้นการสร้างกระบวนการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีหลักธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ (Compliance) และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เพื่อลดความเสี่ยง (Risk) และต้นทุน (Cost) รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพ (Performance) ของการพัฒนาและการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า โดยสามารถสรุปกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลได้ดังนี้



ภาพที่ 2-3 กระบวนการกำกับการดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล



### 2.2.1 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจขององค์กร

วัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ (Business Objective) ขององค์กรเป็นการกำหนดความต้องการในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้มีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน สำหรับการผลิตสินค้าหรือบริการรูปแบบต่างๆ ซึ่งอาจไม่ได้อยู่ในรูปแบบของผลกำไร หรือผลตอบแทนที่เป็นเงินเพียงอย่างเดียว แต่สามารถแบ่งออกเป็นด้านต่างๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านผู้มีส่วนเสีย และด้านกระบวนการภายใน เป็นต้น ทั้งนี้การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจขององค์กรที่ชัดเจนจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ถึงวิธีการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 2-2 วัตถุประสงค์หลักเชิงธุรกิจของโรงงานไฟ 3 ด้าน

| ด้าน                     | วัตถุประสงค์เชิงธุรกิจของโรงงานไฟ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านการเงิน              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผลิตและจัดหาเครื่องหมายความการจดทะเบียนภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต</li> <li>2) ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ</li> <li>3) ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟเพื่อบู๊มนั้นการรับรู้ส่วนแบ่งการตลาดไฟภายในประเทศ</li> </ol> |
| ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) พัฒนาองค์กรและปรับภาพลักษณ์เพื่อบู๊มนั้นการให้บริการผลิตรูปแบบ Digital Printing Solution</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                               |
| ด้านกระบวนการภายใน       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ</li> <li>2) บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี</li> </ol>                                                                                   |

### 2.2.2 กำหนดประสิทธิภาพทางธุรกิจและการวัดผล

ประสิทธิภาพทางธุรกิจเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น รายได้รวม กำไรที่แท้จริงของกิจการ (EBIDA) มาตรฐานของโรงงาน มูลค่าของผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น โดยเป้าหมายการดำเนินงานของโรงงานไฟ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยในแต่ละระยะนั้นได้มีการกำหนดประสิทธิภาพทางธุรกิจ หรือเป้าหมายที่คาดหวังจากการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน





1) ระยะสั้น (2567-2568)

ตารางที่ 2-3 แสดงประสิทธิภาพทางธุรกิจระยะสั้น

| เป้าหมายปี 2567 - 2568                                                                                                                         | ประสิทธิภาพทางธุรกิจ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรและธุรกิจ และเริ่มให้บริการผลิตภัณฑ์นวัตกรรมใหม่ๆ ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย พร้อมวางแผนการลงทุนรองรับการเติบโตทางธุรกิจ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Excise Tax Stamp: นำร่องงานผลิตแสตมป์ สุรา สุราชุมชน สุราตบ.</li> <li>- สร้าง Product Champion ผลิตภัณฑ์ Security Printing ภาครัฐ อาทิ งานพิมพ์ Certificate สถาบันการศึกษา</li> <li>- จัดการสัญญาให้สิทธิฉบับใหม่ที่ครอบคลุมตลาดทั้งในและต่างประเทศ และสอดคล้องกับความต้องการของตลาด</li> <li>- ร่วมมือกับผู้รับประโยชน์ ในกิจกรรมฟื้นฟูตลาดไฟในประเทศ</li> <li>- ประสานและให้ความร่วมมือกับการขับเคลื่อน Entertainment Complex ของรัฐ</li> </ul> |

2) ระยะกลาง (2569-2570)

ตารางที่ 2-4 แสดงประสิทธิภาพทางธุรกิจระยะกลาง

| เป้าหมายปี 2569 - 2570                                                                                                                   | ประสิทธิภาพทางธุรกิจ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ปรับปรุงองค์กรดิจิทัล และสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์นวัตกรรมสู่ Security Printing Solutions ที่รองรับความต้องการของรัฐ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยกระดับผลิตภัณฑ์สู่ Security Printing with Traceability Solutions สำหรับหน่วยงานรัฐ อาทิ Security Label with Solutions เกษตรอินทรีย์/อาหาร</li> <li>- บริหารสัญญาให้สิทธิตามเป้าหมาย</li> <li>- พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดร่วมกับผู้รับประโยชน์ และสร้างรายได้อย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>- กำหนดบทบาทและเตรียมความพร้อมในการให้บริการรองรับ Entertainment Complex ของรัฐ</li> </ul> |

3) ระยะยาว (2571)

ตาราง 2-5 แสดงประสิทธิภาพทางธุรกิจระยะยาว

| เป้าหมายปี 2571                                                                                                  | ประสิทธิภาพทางธุรกิจ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป็นองค์กรการพิมพ์แห่งรัฐที่บริหารงาน Excise Tax Revenue Solutions และ Security Printing Solutions ที่ได้มาตรฐาน | <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริการ Excise Tax Revenue Solutions ที่ครบวงจร</li> <li>- บริการ Digital Printing Solutions รองรับการบริหารจัดการข้อมูลที่สำคัญของภาครัฐ</li> <li>- บริหารและรักษาตลาดไฟในประเทศอย่างยั่งยืน</li> <li>- ให้บริการรองรับ Entertainment Complex ของรัฐ อาทิ การ</li> <li>- กำกับดูแลการบริหารจัดการอุปกรณ์การให้บริการ Security Printing Solutions</li> </ul> |

ทั้งนี้ในส่วนของการวัดผลนั้นนอกจากจะใช้วิธีการเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้แล้ว ยังสามารถวัดผลด้วยวิธีการอื่นๆ ดังต่อไปนี้



- การทำ Benchmarking กับหน่วยงานอื่นๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ในมิติต่างๆ ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ และเวลา

- เปรียบเทียบต้นทุนต่อการให้บริการ (Cost Per Transaction)
- การนำเทคโนโลยีที่มีอยู่มาใช้ในการต่อยอด (Re-used Technology)
- การวัดผลด้วยวิธีการอื่นๆ

**2.2.3 การกำหนดรูปแบบการกำกับดูแล โดยการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล** สามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

- 1) รูปแบบที่ 1 กระบวนการทางธุรกิจ และการลงทุนเป็นตัวกำหนดระบบเทคโนโลยีดิจิทัล
- 2) รูปแบบที่ 2 สารสนเทศเป็นตัวกำหนดสถาปัตยกรรมและกลยุทธ์

#### 2.2.4 การขับเคลื่อนกลไกการกำกับดูแล

การขับเคลื่อนกลไกการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า ในปัจจุบัน มีผู้รับผิดชอบหลัก คือ ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ ซึ่งอยู่ภายใต้ฝ่ายอำนวยการ และเพื่อให้การขับเคลื่อนกลไกการกำกับดูแลไปในเชิงรุก จึงได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งทำหน้าที่กำกับดูแลธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง และคณะทำงานชุดนี้ยังมีหน้าที่ครอบคลุม 3 หน้าที่หลักดังนี้ 1) พิจารณานุมัติแนวทงนโยบาย กฎบัตร / มาตรการและแผนงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล 2) บริหารจัดการและติดตามการบริหารงาน ให้เป็นไปตามแนวทงนโยบายและแผนงานที่กำหนด 3) รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า ซึ่งภายใต้ทีมอนุกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลนี้ ประกอบด้วย รองประธานกรรมการเป็นประธานอนุกรรมการ 1 คน เป็นรองประธานอนุกรรมการ 1 คน รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ เป็นอนุกรรมการ อนุกรรมการอื่นอย่างน้อย 1 คนที่มีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยรวมแล้วไม่เกิน 7 คน ทั้งนี้ก็เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การกำกับดูแลงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างยั่งยืน

นอกจากนั้นแล้ว ในการขับเคลื่อนกลไกการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า ยังมีคณะทำงาน และคณะกรรมการชุดอื่นๆ ที่พร้อมช่วยสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

**2.2.5 การพัฒนาองค์ความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรในองค์กรทุกระดับ**

**2.2.6 สื่อสาร และถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลแก่ผู้รับผิดชอบ** พนักงาน ผู้ส่งมอบคู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

**2.2.7 ประเมินการรับรู้ของผู้รับผิดชอบ** พนักงาน ผู้ส่งมอบคู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

**2.2.8 กำหนดการวัดผล ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome)** ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

**2.2.9 นำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล/จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กรระยะยาว**



## 2.3 กรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม

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

**2.3.1 การประเมินความคุ้มค่าการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Evaluation of Investment and Services Portfolios)** ของโรงงานไฟฟ้า คำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่ได้รับ เพื่อให้เทคโนโลยีที่ได้ออกไปนั้นสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างสูงสุดสำหรับการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆ โดยใช้ปัจจัยชี้วัดความเหมาะสมทางด้านเศรษฐศาสตร์เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

1) กำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรการกำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร เป็นการกำหนดวิธีการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของโครงการต่าง ๆ ภายใต้แผนพัฒนาดิจิทัลฯ หรือแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าหากดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนดังกล่าวนี้จะเกิดประสิทธิผลหรือความคุ้มค่าต่อองค์กรอย่างไร ในมิติใดบ้าง ซึ่งอาจสะท้อนให้เห็นในลักษณะของผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงิน หรือผลประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงินได้ เช่น ความพึงพอใจ ความเสี่ยง ภาพลักษณ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ทั้งนี้การประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนจะสอดคล้องกับข้อมูลด้านการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรของโรงงานไฟฟ้า ดังปรากฏในคู่มือ “สถาปัตยกรรมองค์กรของโรงงานไฟฟ้า” (อ้างอิงตารางที่ 2-4-2 เป็นต้นมา ในคู่มือดังกล่าว)

**ตารางที่ 2-6 เกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร**

| การประเมินความคุ้มค่า                             | เกณฑ์การประเมิน (Criteria)                                                                                                                                                                                                                                                                                             | หน่วยวัด                                                                                                                                            | วิธีการประเมิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความคุ้มค่าทางการเงิน<br>(Value for Money)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>กำไร</li> <li>ต้นทุนต่อหน่วย</li> <li>รายจ่าย</li> <li>ระยะเวลาในการคืนทุน</li> </ul>                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>บาท</li> <li>ร้อยละ</li> <li>ปี</li> </ul>                                                                   | <p>ใช้วิธีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุนตามหลักการทางเศรษฐศาสตร์ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การวิเคราะห์ต้นทุนและประโยชน์ของโครงการ (CBA)</li> <li>การวิเคราะห์กำไรขาดทุน (PLA)</li> <li>การวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทนสุทธิของโครงการ (NPV)</li> <li>การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ (IRR)</li> <li>การวิเคราะห์อัตราส่วนของผลตอบแทนต่อต้นทุน (B/C Ratio)</li> </ul> |
| ความคุ้มค่าที่ไม่ใช่เงิน<br>(Value for Non Money) | <ul style="list-style-type: none"> <li>ความพึงพอใจของพนักงานหรือผู้ให้บริการ</li> <li>ความเชื่อมั่นของพนักงานหรือผู้ให้บริการ</li> <li>ภาพลักษณ์ขององค์กร</li> <li>ระยะเวลาการปฏิบัติงาน</li> <li>ระยะเวลาในการให้บริการ</li> <li>ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัย</li> <li>จำนวนผู้ละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ค่าเฉลี่ย</li> <li>ค่าเฉลี่ย</li> <li>ค่าเฉลี่ย</li> <li>นาที</li> <li>นาที</li> <li></li> <li>คน</li> </ul> | <p>ใช้วิธีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดประชากร</li> <li>คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง</li> <li>กำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่าง</li> <li>สร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล</li> <li>กำหนดสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล</li> <li>วิเคราะห์ข้อมูล</li> </ul>                                                            |



2) จัดลำดับความสำคัญของโครงการภายใต้แผนพัฒนาดิจิทัลฯ หรือแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ เป็นขั้นตอนการพิจารณาถึงความสำคัญของโครงการที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาดิจิทัลฯ โดยในแต่ละโครงการนั้นจะมีความสำคัญที่แตกต่างกันออกไป ประกอบกับทรัพยากรขององค์กรมีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น จึงต้องพิจารณาถึงความสำคัญที่มีความจำเป็นเร่งด่วนเพื่อคัดเลือกมาดำเนินงานก่อน ทั้งนี้ การจัดลำดับความสำคัญของโครงการเป็นการพิจารณาถึงจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ในกรณีที่องค์กรมีทรัพยากรอย่างจำกัด เพื่อให้สามารถพิจารณาเลือกดำเนินงานโครงการได้อย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสุด โดยกำหนดให้คะแนนเต็ม 20 คะแนน ประกอบด้วยหลักเกณฑ์ในการพิจารณา 2 ส่วน ได้แก่ (1) ความสำคัญเชิงกลยุทธ์ และ (2) การพัฒนาองค์กร ซึ่งได้กำหนดคะแนนและความหมายในด้านต่างๆ ไว้ ดังนี้

ตารางที่ 2-7 หลักเกณฑ์การให้คะแนนประกอบการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ

| หลักเกณฑ์                                 | คะแนน           | ความหมาย                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. ความสำคัญเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย</b> | <b>10 คะแนน</b> |                                                                                                                                                    |
| 1.1 ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร    | 5 คะแนน         | โครงการมีความสอดคล้องและช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กรในระดับสูง และควรนำมาใช้เป็นอย่างยิ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรวางไว้ |
|                                           | 3 คะแนน         | โครงการมีความสอดคล้องและช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กรในระดับปานกลาง                                                               |
|                                           | 1 คะแนน         | โครงการมีความสอดคล้องและช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กรได้บางส่วน                                                                   |
| 1.2 ผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร             | 5 คะแนน         | การดำเนินงานโครงการส่งผลให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีมาก                                                                                               |
|                                           | 3 คะแนน         | การดำเนินงานโครงการส่งผลให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี                                                                                                  |
|                                           | 1 คะแนน         | การดำเนินงานโครงการส่งผลให้องค์กรมีภาพลักษณ์ดีขึ้นเล็กน้อย                                                                                         |
| <b>2. การพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย</b>       | <b>10 คะแนน</b> |                                                                                                                                                    |
| 2.1 ด้านบุคลากร                           | 5 คะแนน         | การดำเนินงานโครงการช่วยสนับสนุนการทำงานของบุคลากรให้มีความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น                                                |

| หลักเกณฑ์              | คะแนน   | ความหมาย                                                                                             |
|------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | 3 คะแนน | การดำเนินงานโครงการช่วยสนับสนุนการทำงานของบุคลากรให้มีความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ             |
|                        | 1 คะแนน | การดำเนินงานโครงการช่วยสนับสนุนการทำงานของบุคลากรให้มีความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพขึ้นเล็กน้อย |
| 2.2 ด้านกระบวนการทำงาน | 5 คะแนน | การดำเนินงานโครงการช่วยสนับสนุนกระบวนการทำงานให้ดีมากยิ่งขึ้น                                        |
|                        | 3 คะแนน | การดำเนินงานโครงการช่วยสนับสนุนกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น                                               |
|                        | 1 คะแนน | การดำเนินงานโครงการช่วยสนับสนุนกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นเล็กน้อย                                       |

โดยมีการแปลงผลการให้คะแนน ดังนี้

## ตารางที่ 2-8 การแปลงผลการให้คะแนนรวม

| คะแนนรวมที่ได้ | ความหมาย                           |
|----------------|------------------------------------|
| 16 – 20 คะแนน  | โครงการมีความสำคัญในระดับมากที่สุด |
| 11 – 15 คะแนน  | โครงการมีความสำคัญมาก              |
| 1 – 10 คะแนน   | โครงการมีความสำคัญ                 |

### 2.3.2 หลักการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร

หลักการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร (Guiding Principles for Allocation of Resource and Capabilities) เป็นหลักการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดความคุ้มค่า หรือเกิดประโยชน์อย่างสูงสุดกับองค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ เพิ่มขีดความสามารถขององค์กรซึ่งนอกจากจะพิจารณาจากการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ดังที่กล่าวไว้ในหัวข้อข้างต้นแล้ว ยังพิจารณาถึงหลักการอื่น ๆ ประกอบด้วย ดังนี้

(1) หลักการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management) ประกอบด้วยประเด็นการพิจารณา ดังนี้

(2) การดำเนินการด้านการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management Implementation) ประกอบด้วย

ก. กำหนดกระบวนการดำเนินการด้านการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

ข. กำหนดกรอบการจัดสรรงบประมาณ และกำกับให้การจัดสรรใช้ทรัพยากรด้านการเงิน และไม่ใช้การเงินเป็นไปอย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงด้านการจัดสรรทรัพยากรและมาตรการรองรับความเสี่ยงด้านการจัดสรรทรัพยากรทุกโครงการที่สำคัญ



ค. กำหนดนโยบาย หรือแผนในการลดการใช้กระดาษและสาธารณูปโภคอื่นๆ เมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานในองค์กร

ง การสื่อสารแนวทาง หรือแผนการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมขององค์กร

จ. กำหนดแนวทาง หรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมขององค์กร



ภาพที่ 2-4 หลักการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

(3) หลักการบริหารจัดการเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management) ประกอบด้วย

ก. กำหนดกรอบในการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยให้ ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้ใช้งาน ประสิทธิภาพการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร วงจรของผลิตภัณฑ์และการจัดซื้อจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการช่วยลดก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์

#### 2.3.2.1 เครื่องมือสำหรับการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถของโรงงานไฟฟ้า

โรงงานไฟฟ้า เล็งเห็นประโยชน์ด้านการจัดสรรทรัพยากร จึงได้พิจารณานำเครื่องมือในการช่วยบริหารจัดการ และวางแผนด้านการระบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กร (Enterprise Resource Planning)ระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กร หรือระบบ ERP เป็นระบบที่ใช้ในการวางแผนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กร ภายในระบบ ERP จะประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่เชื่อมโยง

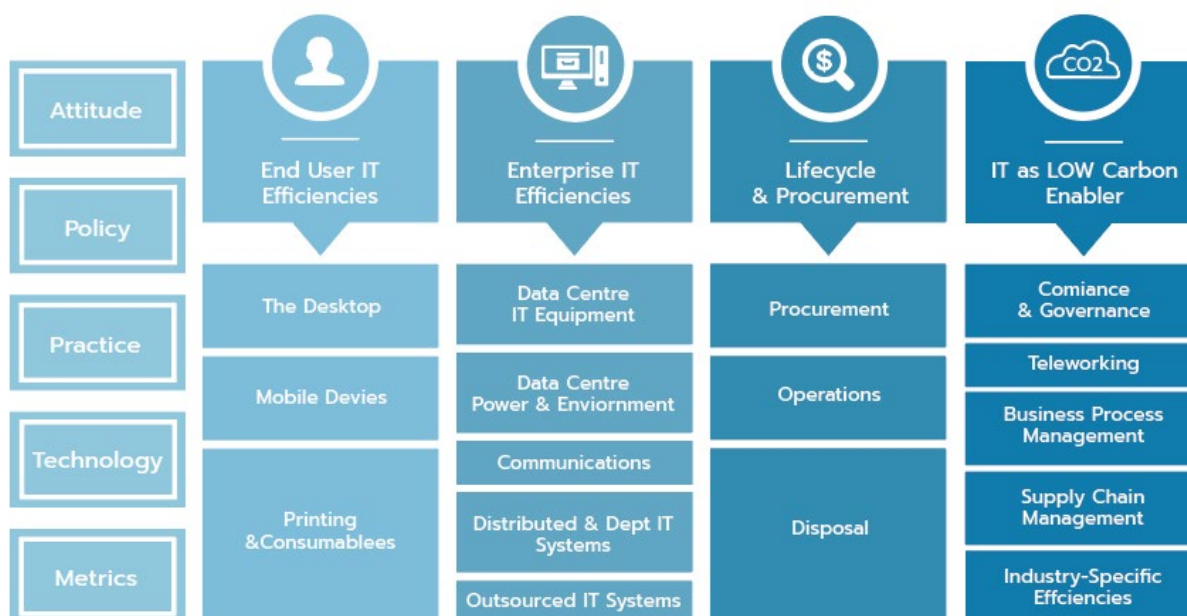




เข้าด้วยกัน เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม

| ขีดความสามารถเฉพาะอุตสาหกรรม<br>(INDUSTRY-SPECIFIC CAPEILITIES)                       |                                                                                                                                                                                          | ขีดความสามารถของระบบ ERP<br>(CORE ERP CAPEILITIES)                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การผลิต<br>ระบบสินค้า กระบวนการ<br>และการผลิตต่อเนื่อง                                | การจัดการทางการเงิน<br>- บัญชีแยกประเภททั่วไป<br>- บัญชีลูกหนี้และเจ้าหนี้<br>- การจัดการธนาคาร<br>- การควบคุมงบประมาณ<br>- แบ่งปันการสนับสนุนบริการ<br>- การจัดการการปฏิบัติตามข้อกำหนด | การบริหารทุนมนุษย์<br>- การจัดการองค์กรและพนักงาน<br>- การสรรหาและคัดเลือก<br>- การพัฒนา การฝึกอบรม และการจัดการ<br>ประสิทธิภาพ<br>- การบริการด้วยตนเองของพนักงาน<br>- การจัดการค่าใช้จ่าย | ความฉลาดทางธุรกิจและการรายงาน<br>- รายงานมาตรฐาน เฉพาะกิจ และการวิเคราะห์ด้วย<br>Microsoft SQL Server Reporting Services<br>- Role Tailored, predefined, multidimensional data cubes<br>- มุมมองการนำเสนอข้อมูลของตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพหลัก |
| การจำหน่าย<br>ขายส่ง การจัดการคลังสินค้า<br>และการจัดจำหน่าย                          | การผลิต<br>- การวางแผนวัสดุและกำลังการผลิต<br>- การจัดการทรัพยากร<br>- การจัดการตารางงานและการจัดลำดับงาน<br>- การกำหนดค่าผลิตภัณฑ์<br>- การจัดการพื้นที่ร้าน                            | การจัดการห่วงโซ่อุปทาน<br>- การจัดการสินค้าคงคลัง<br>- การจัดการคลังสินค้าหลายสถานที่<br>- ขีดกลางการค้า คำสั่งซื้อที่มีแนวโน้ม<br>การวางแผนการจัดจำหน่าย<br>- การจัดการคุณภาพ             | การจัดหาและการจัดหา<br>- การจัดซื้อจัดจ้างทั้งทางตรงและทางอ้อม<br>- ใบขอซื้อ<br>- การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์<br>- พอร์ทัลบริการตนเองของผู้จำหน่าย                                                                                |
| การบริการ<br>การดำเนินโครงการ<br>และจัดสรรทรัพยากร<br>การจัดการความสามารถ<br>และทักษะ | การจัดการโครงการและการบัญชี<br>- การบัญชีโครงการและการออกไปแจ้งหนี้<br>- การควบคุมต้นทุนโครงการ<br>- โครงสร้างการแบ่งงาน<br>- การบูรณาการกับ Microsoft Project                           | การขายและการตลาด<br>- ฝ่ายขายและการตลาดระดับอัตโนมัติ<br>- การจัดการการขาย การจัดการลูกค้าเป้าหมายและโอกาส<br>- ตัวเชื่อมต่อ Microsoft Dynamics CRM                                        | การจัดการบริการ<br>- คำสั่งบริการและสัญญา<br>- บริการโทรและจัดส่ง<br>- การจัดการซ่อมแซม<br>- สมัครสมาชิกบริการ                                                                                                                             |
| ภาครัฐ<br>การจัดการทุนความมุ่งมั่น<br>และการบัญชีกองทุน                               |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                            |

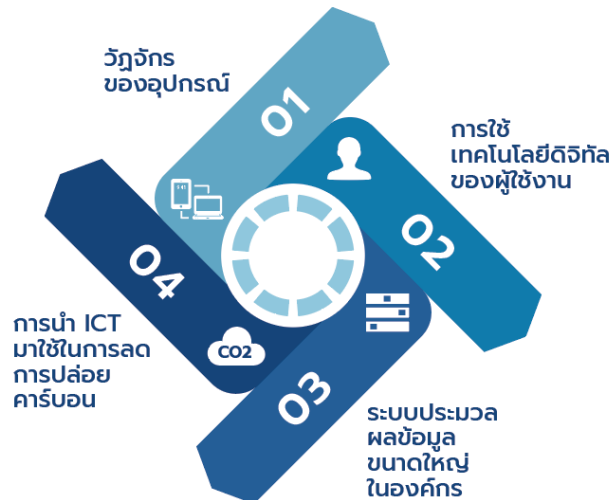
ภาพที่ 2-5 ระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กร



ภาพที่ 2-6 กรอบในการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม



ก. กำหนดนโยบาย หรือมาตรการด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ วัฏจักรของอุปกรณ์ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของผู้ใช้งาน ระบบประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ในองค์กร และการนำ ICT มาใช้ในการลดการปล่อยคาร์บอน



ภาพที่ 2-6 องค์ประกอบของมาตรการด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ก. การสื่อสารนโยบาย หรือมาตรการด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร

ข. กำหนดแนวทาง หรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการทางเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร

#### (4) หลักการพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กร (EA Stages)

สถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture: EA) เป็นเสมือนพิมพ์เขียวขององค์กรในการวางรากฐานโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรให้มีความเหมาะสม สามารถนำมาช่วยในการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ (Business Objective) ตามที่องค์กรกำหนด โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ สถาปัตยกรรมด้านธุรกิจ (Business Architecture) สถาปัตยกรรมด้านข้อมูล (Data/Information Architecture) สถาปัตยกรรมด้านแอปพลิเคชัน (Application Architecture) สถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยี (Technology/Infrastructure Architecture) และสถาปัตยกรรมด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security Architecture) ดังนั้น การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรจึง เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในทุกกิจกรรม และกระบวนการทางธุรกิจให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นระบบ ปราศจากการทำงานที่ซ้ำซ้อน และก่อให้เกิดการลงทุนที่คุ้มค่า (Cost Saving) โดยจะเห็นได้ว่าสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในฐานะหน่วยงานกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจได้ตระหนัก และเล็งเห็นถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งต้อง ดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร เพื่อกำหนดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) และทุกส่วนของ



ธุรกิจทั้งในส่วนของกระบวนการทำงาน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์การตลาด วัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต โดยแสดงให้เห็นภาพในปัจจุบันก่อนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (As is) และภาพในอนาคตในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (To be)

ทั้งนี้ เนื่องจากโรงงานไฟฟ้า ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ โซลูชัน (Digital Printing Solution) ภาครัฐ การดำเนินงานขององค์กรเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ดังกล่าว นั้น การวางรากฐานของสถาปัตยกรรมองค์กรอย่างเป็นระบบจึงมีความสำคัญมาก เพื่อประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการขับเคลื่อนการดำเนินงานในทุกภาคส่วนของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่าในการลงทุน และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่ สคร. กำหนดตั้งนั้น ด้วยหลักการและความสำคัญดังกล่าว โรงงานไฟฟ้า จึงได้ดำเนินการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร(Enterprise Architecture: EA) ที่เป็นมาตรฐานสากล และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งเป็นรากฐานขององค์กรในการพัฒนาโรงงานไฟฟ้า ให้เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ โซลูชันภาครัฐ ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป โดยการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรของโรงงานไฟฟ้า ประกอบด้วย

ก. สถาปัตยกรรมด้านธุรกิจ (Business Architecture) ศึกษากระบวนการหลัก (Core Business) เฉพาะสายงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายโรงพิมพ์ และ ฝ่ายผลิตไฟฟ้า

ข. สถาปัตยกรรมด้านระบบงาน (Application Architecture)

ค. สถาปัตยกรรมด้านข้อมูล (Data Architecture)

ง สถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยี (Technology Architecture)

จ สถาปัตยกรรมด้านความปลอดภัยของข้อมูล (Security Architecture)

### 2.3.3 หลักเกณฑ์สำหรับการจัดทำและการกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

โดยหลักเกณฑ์การจัดทำและการกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ของโรงงานไฟฟ้าดำเนินการผ่านกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ กระบวนการทำงานด้วยแบบจำลอง SIPOC หรือ “SIPOC Model” ประกอบด้วย องค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำกระบวนการ (Supplier) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Processes) ผลผลิต (Outputs) และผู้ที่นำผลผลิตไปใช้งาน (Customers)

2.3.3.1 หลักเกณฑ์และกระบวนการโดยรวมสำหรับการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร มีดังนี้

(1) กำหนดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร

(2) วิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร เพื่อมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ ทั้งในส่วนของกระบวนการทำงาน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ทางการตลาด วัฒนธรรมองค์กร และกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต โดยแสดงให้เห็นภาพในปัจจุบันก่อนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (As is) และภาพอนาคตในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (To be) ซึ่งครอบคลุมถึงสถาปัตยกรรมด้านธุรกิจ (Business Architecture) สถาปัตยกรรมด้านข้อมูล (Data Architecture) สถาปัตยกรรมด้านแอปพลิเคชัน (Application Architecture)



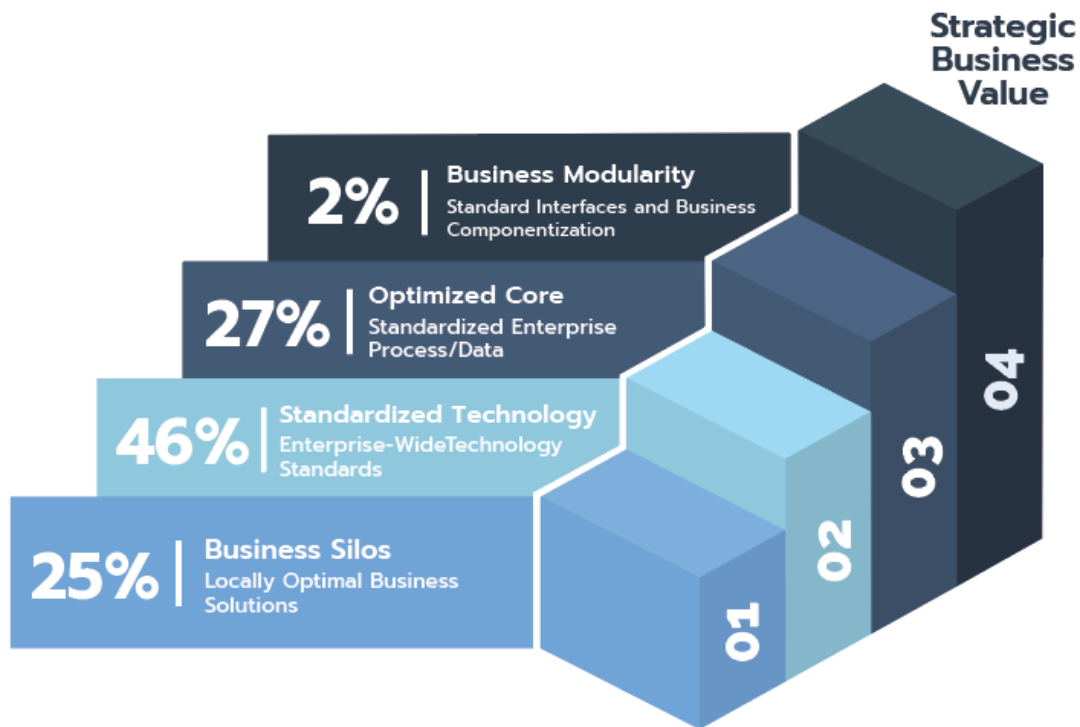
สถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยี (Technology Architecture) และสถาปัตยกรรมด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security Architecture)

(3) สื่อสารสถาปัตยกรรมองค์กรให้ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(4) กำหนดกรอบ/แนวทางการใช้สถาปัตยกรรมองค์กรกับโครงการด้านดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม

(5) กำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร

ทั้งนี้กระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรของโรงงานไฟฟ้า ประกอบด้วย 8 กระบวนการโดยสามารถอธิบายกระบวนการต่าง ๆ ตามภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 2-7 กระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรของโรงงานไฟฟ้า

### 2.3.3.2 การกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กร

กรอบสถาปัตยกรรมองค์กรที่มีมาตรฐานนั้นมีหลายรูปแบบ เช่น กรอบสถาปัตยกรรมองค์กรแบบ Zachman กรอบสถาปัตยกรรมองค์กรแบบ TOGAF กรอบสถาปัตยกรรมองค์กรแบบ Federal และกรอบสถาปัตยกรรมองค์กรแบบ Gartner เป็นต้น โดยในแต่ละรูปแบบนั้นล้วนมีข้อดี และข้อจำกัดที่ต่างกันออกไป ในหลาย ๆ องค์กรในต่างประเทศจึงได้มีการนำกรอบสถาปัตยกรรมองค์กรไปปรับใช้กับหน่วยงานของตนในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เช่นเดียวกันกับโรงงานไฟฟ้า ซึ่งนอกเหนือจากการพิจารณาการนำ



กรอบสถาปัตยกรรมองค์กรที่มีมาตรฐานมาประยุกต์ใช้กับองค์กรแล้ว ยังต้องพิจารณาถึงบริบทการดำเนินงานภายในองค์กร ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

กระบวนการกำหนดกรอบแนวทางการใช้สถาปัตยกรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม เป็นกระบวนการกำหนดแนวทางการนำสถาปัตยกรรมองค์กรของโรงงานไฟฟ้า ไปปรับใช้กับการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องดำเนินงานภายใต้สถาปัตยกรรมองค์กรที่กำหนดขึ้น โดยมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจน ภายใต้หลักการกำกับดูแลด้านดิจิทัล (Digital Governance) ประกอบด้วยแนวทางต่าง ๆ ได้แก่ กำหนดผู้รับผิดชอบในการนำสถาปัตยกรรมองค์กรไปใช้งาน กำหนดกลยุทธ์ ประกาศนโยบาย กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสถาปัตยกรรมองค์กร กำหนดความสอดคล้องในการดำเนินงาน และสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรได้รับทราบ โดยมีการกำหนดกรอบแนวทางการใช้สถาปัตยกรรมองค์กรของโรงงานไฟฟ้า ดังตารางที่ปรากฏด้านล่างนี้

ตารางที่ 2-9 การกำหนดแนวทางการใช้สถาปัตยกรรมองค์กรของโรงงานไฟฟ้า ภายใต้หลักการการกำกับดูแลด้านดิจิทัล (Digital Governance)

| หลักการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัล | แนวทางการใช้สถาปัตยกรรมองค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความรับผิดชอบ (Responsibility)   | กำหนดผู้รับผิดชอบในการนำสถาปัตยกรรมองค์กรไปใช้งาน ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดโครงสร้างคณะทำงานในการกำกับดูแลและการบริหารจัดการสถาปัตยกรรมองค์กรโครงสร้างการดำเนินงาน</li> <li>กำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้มีความชัดเจนในความรับผิดชอบของขอบเขตการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ</li> </ul> |
| กลยุทธ์ (Strategy)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์การสื่อสาร</li> <li>กลยุทธ์การมีส่วนร่วม</li> <li>กลยุทธ์การให้ความรู้</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |
| การจัดซื้อจัดหา (Acquisition)    | กำหนดนโยบายในการจัดซื้อจัดหาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ต้องให้มีความสอดคล้องกับสถาปัตยกรรมองค์กรของโรงงานไฟฟ้า เพื่อป้องกันมิให้เกิดการลงทุนที่ซ้ำซ้อน และการลงทุนที่ไม่ได้ช่วยสนับสนุนภารกิจ (Mission) ขององค์กร                                                                                                               |
| ผลการดำเนินงาน (Performance)     | กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสถาปัตยกรรมองค์กร                                                                                                                                                                                                                                                 |



| หลักการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัล | แนวทางการใช้สถาปัตยกรรมองค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความสอดคล้องกัน (Conformance)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดให้การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มีความสอดคล้องกับพันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งไม่ขัดกับข้อกำหนดด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ</li> </ul>                                                                                     |
| พฤติกรรมบุคคล (Human Behavior)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ และความตระหนักถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับองค์กร</li> <li>จัดการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินงาน</li> </ul> |

## 2.4 การกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส

### 2.4.1 การปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

โรงงานไฟมีการกำกับดูแล เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปฏิบัติตาม กฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Conformance) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดเป็นบรรทัดฐาน และแนวทางปฏิบัติร่วมกันอย่างเหมาะสม อีกทั้งยังช่วยลดปัญหาที่อาจจะก่อให้เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานลงได้ ตามหลักดังนี้

1) พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 พระราชบัญญัติฉบับนี้ได้ประกาศและบังคับใช้เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2562 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประเทศไทยมีมาตรการป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ ที่กระทบต่อความมั่นคงของรัฐและความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ โดยมีสาระสำคัญ ได้แก่

2) กำหนดให้โครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศและหน่วยงานภาครัฐมีมาตรฐาน และมีแนวทางปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

3) มีการเฝ้าระวังภัยคุกคาม และมีแผนรับมือเพื่อกู้คืนระบบให้กลับมาทำงานได้ตามปกติ

4) มีการร่วมมือและประสานงานกัน และมีสำนักงานรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ เมื่อมีภัยร้ายแรงที่ทำให้การบริการที่สำคัญไม่สามารถทำงานได้ จนทำให้ประชาชนเดือดร้อน

### 2.4.2 การปฏิบัติตามแนวพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล 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 หากเจ้าของข้อมูลไม่ยินยอมผู้เก็บข้อมูลจะไม่สามารถใช้ข้อมูลนั้นได้ หรือหากนำไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต จะผิดกฎหมายทันที

2) ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องรักษาความปลอดภัยและความมั่นคงของข้อมูล โดยไม่ให้มีการเปลี่ยนแปลง หรือเข้าถึงโดยผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับข้อมูล หรือสรุปสั้น ๆ ว่า “ข้อมูลต้องถูกเก็บเป็นความลับ”

3) เจ้าของข้อมูลสามารถยกเลิกสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลของผู้เก็บข้อมูล และสามารถขอให้ลบ หรือทำลายข้อมูลตามความต้องการของเจ้าของข้อมูลเมื่อไหร่ก็ได้ ซึ่งข้อมูลส่วนบุคคลจะประกอบด้วยข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่ ชื่อ ที่อยู่ วันเกิด สถานที่รูปภาพ เบอร์โทรศัพท์ รายชื่อเพื่อน รหัสประจำตัว e-Mail, Cookie และ Browsing History

#### 2.4.3 การปฏิบัติตามแนวพระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2562

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

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

พระราชบัญญัตินี้มีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันควบคุมการกระทำความผิดที่จะเกิดขึ้นได้จากการใช้คอมพิวเตอร์ และเนื่องจากพระราชบัญญัตินี้ฉบับเดิม ใช้บังคับเป็นเวลากว่า 10 ปี ที่ผ่านมามีปัญหาในการตีความ จนกระทบกับการบังคับใช้ เช่น การนำฐานความผิดที่ใช้กับเรื่องฉ้อโกงปลอมแปลงทางออนไลน์ ไปใช้กับการหมิ่นประมาท ทำให้กระทบต่อสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น จนทำให้เกิดการโจมตีจากประชาคมโลก และเกิดกระแสสังคมเรียกร้องหลักประกันสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นขึ้น กอปรกับเพื่อเป็นการปรับปรุงกฎหมายให้เท่าทันกับเทคโนโลยีและภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ สาระสำคัญของพระราชบัญญัตินี้มีดังนี้

1) การโฆษณาทางสื่อสังคมออนไลน์รวมถึงการส่ง SMS ต้องมีทางเลือกให้ผู้รับยินยอม หรือสามารถปฏิเสธข้อมูลนั้นได้ ไม่เช่นนั้นถือเป็นสแปม

2) การกด Like ได้ไม่ผิดพระราชบัญญัติ ยกเว้นการกด Like เรื่องเกี่ยวกับสถาบัน

3) การกด Share ถือเป็นการเผยแพร่ หากข้อมูลที่ Share นั้นมีผลกระทบต่อผู้อื่น อาจเข้าข่ายความผิดตามพระราชบัญญัติโดยเฉพาะที่กระทบต่อบุคคลที่ 3

4) การพบข้อมูลผิดกฎหมายอยู่ในระบบคอมพิวเตอร์ของตนเอง แต่ไม่ใช่สิ่งที่เจ้าของคอมพิวเตอร์กระทำได้แจ้งไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบได้ หากแจ้งแล้วลบข้อมูลออกเจ้าของก็จะเป็นการผิดตามกฎหมาย



5) การ Post เกี่ยวกับเด็ก เยาวชน ต้องปิดบังใบหน้า ยกเว้นเมื่อเป็นการเชิดชู ชื่นชม อย่างให้เกิดเกียรติ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เสียชีวิต ต้องไม่ทำให้เกิดความเสื่อมเสียชื่อเสียง หรือถูกดูหมิ่นเกลียดชัง การ Post สิ่งลามกอนาจาร ที่ทำให้เกิดการเผยแพร่สู่ประชาชนได้ การ Post คำว่าผู้อื่น มีกฎหมายอาญาอยู่แล้ว ไม่มีข้อมูลจริง หรือถูกตัดต่อ ผู้ถูกกล่าวหาเอาผิดผู้ Post ได้ ไม่ทำการละเมิดลิขสิทธิ์ผู้ใด การแชร์ภาพต่าง ต้องไม่เอาภาพไปใช้ในเชิงพาณิชย์ หารายได้

## 2.5 การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

โรงงานไฟฟ้า มีกระบวนการในการกำกับดูแลงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อยู่ภายใต้กระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดกรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital risk optimization framework) เป็นไปตามขั้นตอนการประเมินผลและแก้ไขความเสี่ยง ตามมาตรฐาน ISO27001 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.5.1 วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อระบุปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง เช่น ภัยคุกคาม จุดอ่อน และ มาตรการควบคุม ที่มีนัยสำคัญ
- (2) เพื่อให้ได้ผลการประเมินความเสี่ยงที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง ทำซ้ำได้ และใช้เปรียบเทียบกันได้
- (3) เพื่อให้สามารถจัดแบ่งระดับความเสี่ยงและจัดลำดับการแก้ไขความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม
- (4) เพื่อให้ผู้บริหารรับทราบความเสี่ยงที่มีอยู่ และตัดสินใจดำเนินการกับความเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม
- (5) เพื่อกำหนดทางเลือกและวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมกับความเสี่ยงและทรัพยากรที่มี
- (6) เพื่อให้สามารถกำหนดโครงสร้างของนโยบายเฉพาะด้านและมาตรการควบคุมที่สอดคล้องกับความเสี่ยงและมีประสิทธิภาพ

### 2.5.2 ขั้นตอนปฏิบัติ มีดังนี้

#### 2.5.2.1 การกำหนดประเด็นที่ต้องประเมินความเสี่ยง

ก) บริบทขององค์กร คณะทำงานระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ เป็นผู้ประเมินความเสี่ยงบริบทขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

ข) กลุ่มทรัพย์สิน เจ้าของทรัพย์สิน หรือผู้รับผิดชอบกลุ่มทรัพย์สินเป็นผู้ประเมินความเสี่ยงทรัพย์สินสารสนเทศในขอบเขตระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศที่มีการจัดกลุ่มทรัพย์สิน

ค) โครงการ ผู้บริหารโครงการ หรือผู้ประสานงานโครงการเป็นผู้ประเมินความเสี่ยงโครงการที่มีการดำเนินงานซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ



## 2.5.2.2 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

ก) คณะทำงานระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Risk Assessment Criteria) และเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

ข) คณะทำงานขับเคลื่อนงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้ พิจารณออนุมัติเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง และเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง

ค) คณะทำงานระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ/เจ้าของทรัพย์สิน/ผู้บริหารโครงการ ระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ลงในแบบฟอร์มประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาภัยคุกคาม (Threat) และช่องโหว่ (Vulnerability) พร้อมทั้งระบุว่ ภัยคุกคามและช่องโหว่นั้นก่อให้เกิดผลกระทบกับ ความลับ (Confidentiality), ความสมบูรณ์ (Integrity) และความพร้อมใช้ (Availability) ในด้านใดบ้าง และในปัจจุบันใช้มาตรการใดบ้างในการควบคุมความเสี่ยงจากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่กำลังทำการประเมินอยู่ (Existing Control) รวมถึงมีการระบุว่ ใครเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

ง) คณะทำงานระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ/เจ้าของทรัพย์สิน/ผู้บริหารโครงการ วิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) จากผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) ของความเสี่ยง ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) ทั้ง 5 ด้าน และน้ าระดับของผลกระทบด้านที่ สูงที่สุดมาคูณกับระดับของโอกาส เพื่อให้ได้ระดับความเสี่ยง (Risk Level)

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

ฉ) คณะทำงานระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ/เจ้าของทรัพย์สิน/ผู้บริหารโครงการ กำหนดแผนจัดการความเสี่ยง โดยระบุเลขที่แผนจัดการความเสี่ยงทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง กำหนดวันที ่แล้วเสร็จ และผู้รับผิดชอบดำเนินการ

ช) คณะทำงานขับเคลื่อนงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ โรงงานไฟฟ้ พิจารณออนุมัติแผนจัดการความเสี่ยง

ซ) คณะทำงานระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ/เจ้าของทรัพย์สิน/ผู้บริหารโครงการ ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง

ฌ) คณะทำงานระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ/เจ้าของทรัพย์สิน/ผู้บริหารโครงการ รายงานความคืบหน้าการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในที่ประชุมกองเทคโนโลยีสารสนเทศตามรอบการประชุม

ญ) คณะทำงานระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ/เจ้าของทรัพย์สิน/ผู้บริหารโครงการ ประเมินระดับความเสี่ยงที ่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) ตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง และเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง

ฎ) คณะทำงานระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ/เจ้าของทรัพย์สิน/ผู้บริหารโครงการ รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะทำงานขับเคลื่อนงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้ และ



จัดทำเอกสารการประยุกต์ใช้มาตรการควบคุมความเสี่ยง (Statement of Applicability: SOA) เพื่อแสดงเหตุผล การประยุกต์ใช้ และไม่ประยุกต์ใช้มาตรการควบคุมความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO/IEC 27799:2016

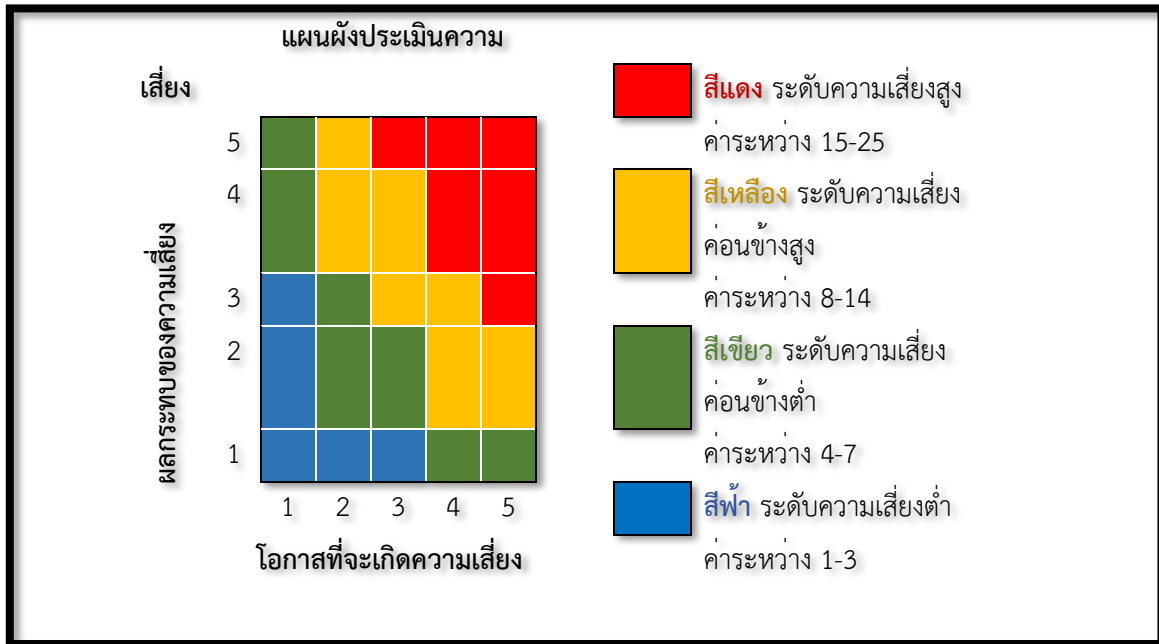
### 2.5.3 การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนจะมีการดำเนินการตามรอบระยะเวลาที่กำหนดหรืออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ หรือเมื่อมีโครงการใหม่ที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารความมั่นคง ปลอดภัยสารสนเทศ โดยพิจารณาตามเงื่อนไขต่อไปนี้

- ก) การติดตามและทบทวนขอบเขตระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ
- ข) การติดตามและทบทวนสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของ โรงงานไฟฟ้รวมถึงเกณฑ์ที่ใช้ สำหรับประเมินความเสี่ยง และเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าเกณฑ์ที่ใช้ยังไม่มี การเปลี่ยนแปลง
- ค) การติดตามและทบทวนการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความ ครอบคลุมในการระบุภัยคุกคามและช่องโหว่ที่เกิดขึ้น
- ง) การติดตามและทบทวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยพิจารณาร่วมกับมาตรการควบคุมที่มี อยู่ และกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุมที่ใช้งานอยู่ ก็ให้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงเพิ่มเติม
- จ) การติดตามและทบทวนระดับความเสี่ยง (Risk Level) ที่ยอมรับได้
- ฉ) การติดตามและทบทวนการจัดทำแผนบรรเทาความเสี่ยงเพื่อใช้ในการดำเนินการให้ ความเสี่ยงลดลงอยู่ในเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความคืบหน้าในการดำเนินการตามแผน



ภาพที่ 2-8 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลแก้ไขความเสี่ยง



ภาพที่ 2-9 การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

#### 2.5.4 การติดตามการปฏิบัติตามกระบวนการ

โรงงานไฟฟ้ ามีวิธีการติดตามการปฏิบัติงาน ด้านการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการ โดยยังคำนึงถึงการให้ความเป็นอิสระในการตรวจสอบ (Performance)

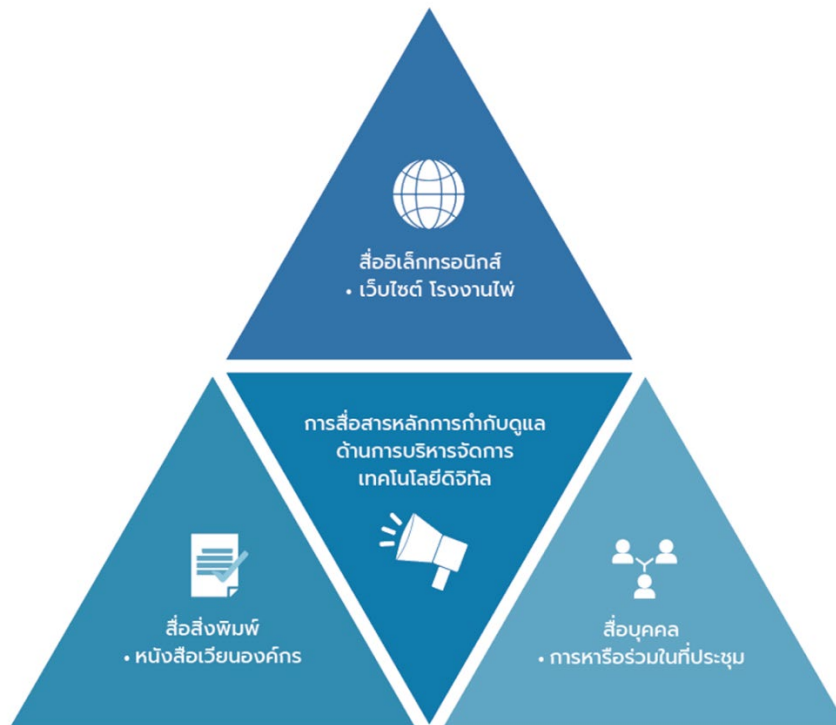
#### 2.5.5 การสื่อสารหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบได้ทำการสื่อสารหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบของสื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสร้างการรับรู้ และความเข้าใจในหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้ จนนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสม และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยประกอบด้วยวิธีการสื่อสารต่าง ๆ ดังนี้

2.5.5.1 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ เว็บไซต์โรงงานไฟฟ้ ฯ

2.5.5.2 สื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ หนังสือเวียนองค์กร

2.5.5.3 สื่อบุคคล ได้แก่ การหารือร่วมกันในที่ประชุมต่าง ๆ เช่น ที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ประชุมคณะกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือที่ประชุมคณะทำงานขับเคลื่อนงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้ เป็นต้น



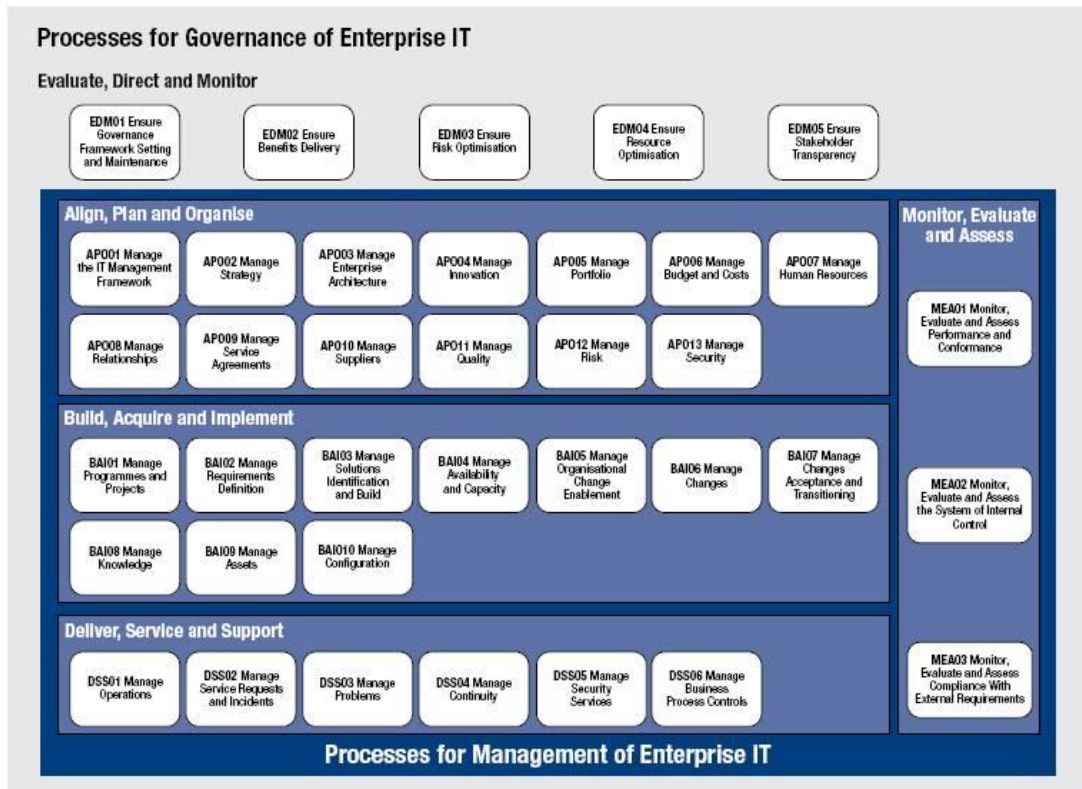
ภาพที่ 2-10 การสื่อสารหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

### 2.5.6 แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

แนวปฏิบัติที่ดีของกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล จะเน้นในด้านมาตรฐานการควบคุมและกำกับดูแลธรรมาภิบาลด้านดิจิทัลและกลไกของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมดังรายละเอียดต่อไปนี้

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





ภาพที่ 2-11 กระบวนการด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศตามมาตรฐาน COBIT

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

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

(1) หลักการที่ 1: ความรับผิดชอบ (Responsibility)

มีการกำหนดความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยมีคณะทำงานขับเคลื่อนงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วยหัวหน้าส่วนงานและมีการจัดตั้งคณะอนุกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วยคณะผู้บริหารขององค์กรสำหรับการประเมิน ตัดสินใจ สั่งการและเฝ้าระวังติดตามด้านการพัฒนาและการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล

(2) หลักการที่ 2: กลยุทธ์ (Strategy)

มีการจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนการพัฒนาและการบริหารจัดการรวมทั้งแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลที่มีความสอดคล้องกับแผนพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร



### (3) หลักการที่ 3: การจัดซื้อจัดหา (Acquisition)

มีการจัดทำโครงการที่อ้างอิงจากแผนพัฒนาดิจิทัล ที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนวิสาหกิจและสถาปัตยกรรมขององค์กรและการปรับเปลี่ยนตามเทคโนโลยี โดยมีการบริหารจัดการโครงการที่ดีเพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จ

### (4) หลักการที่ 4: ผลการดำเนินงาน (Performance)

มีเป้าหมายการดำเนินงานและการติดตามผลจากคณะกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและคณะทำงานย่อยในด้านที่เกี่ยวข้อง โดยมีการวัดผลการดำเนินงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพซึ่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจและเป้าหมายทางด้านดิจิทัล

### (5) หลักการที่ 5: ความสอดคล้องกัน (Conformance)

มีการรับรองการดำเนินการตามมาตรฐานสากล หลักเกณฑ์กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและวิธีปฏิบัติที่ดี เช่น การรักษาความเป็นส่วนตัวส่วนบุคคล ความลับ สิทธิทรัพย์สินทางปัญญา และความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล รวมทั้งการคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

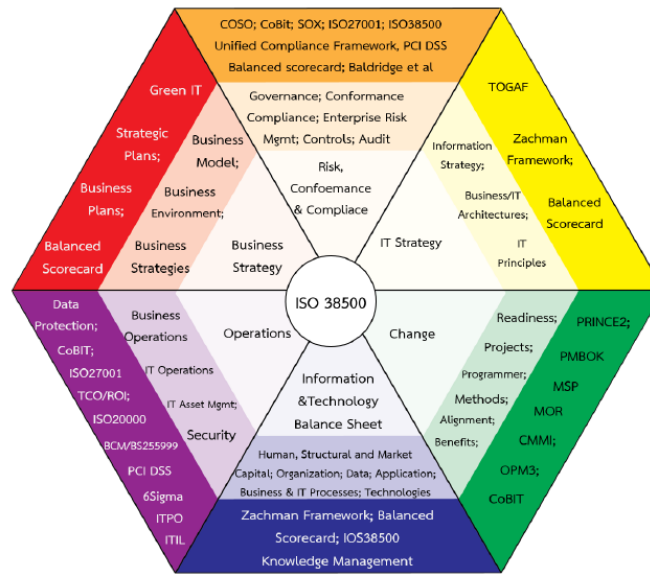
### (6) หลักการที่ 6: พฤติกรรมบุคคล (Human Behavior)

มีการจัดทำแผนการอบรมความรู้และทักษะด้านดิจิทัลให้พนักงานทุกระดับชั้นรวมทั้งทัศนคติในการทำงาน การแก้ปัญหาและลดความเสี่ยงในการทำงาน ตลอดจนระเบียบข้อบังคับในการใช้งานระบบสารสนเทศและการรักษาข้อมูลส่วนบุคคล เป็นต้น

## หลักของการกำกับดูแล (Governance Principle) ตามมาตรฐาน ISO/IEC 38500:2008



ภาพที่ 2-12 แสดงหลักการกำกับดูแลธรรมาภิบาลด้านดิจิทัลตามมาตรฐาน ISO/IEC 38500:2008



ภาพที่ 2-13 กรอบมาตรฐานธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล  
(Digital Governance Standard) ISO/IEC 38500:2008

### 2.5.7 กลไกของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

กลไกของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมประกอบด้วย การกำหนดรูปแบบพันธสัญญาสู่ความสำเร็จ (Engagement Model) และกลไกการเชื่อมต่อ (Linkage Mechanism) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การเพิ่มขีดความสามารถในด้านกระบวนการทางธุรกิจให้มีความสอดคล้องกับกรอบสถาปัตยกรรมองค์กรที่ได้พัฒนาปรับปรุงขึ้น โดยที่รูปแบบพันธสัญญาด้านดิจิทัล (Digital Engagement Model) ที่กำหนดขึ้นจะช่วยให้เกิดการจัดวางแนวที่สอดคล้อง (Alignment) ระหว่างเทคโนโลยีดิจิทัล กระบวนการ และกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมทั้งช่วยในการสื่อสารและประสานงานระหว่างผู้บริหาร หน่วยธุรกิจและระดับทีมงานโครงการ (Project Team) ดังแสดงในภาพประกอบด้านล่าง ซึ่งรูปแบบพันธสัญญาสู่ความสำเร็จ (Engagement Model) นี้ จะช่วยให้การพัฒนารากฐานของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเพิ่มขีดความสามารถ (DPO Capabilities) ให้กับโรงงานไฟฯ ได้ในอนาคต



ภาพที่ 2-14 รูปแบบพันธสัญญาสู่ความสำเร็จ (Engagement Model)  
ของการนำสถาปัตยกรรมองค์กร 4.0 DPO Enterprise Architecture 4.0 ไปใช้งาน

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

กลไกการเชื่อมต่อ (Linkage Mechanism) เพื่อการนำสถาปัตยกรรมองค์กรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งเป็น 3 ชนิด ดังนี้

#### (1) การเชื่อมต่อของสถาปัตยกรรม (Architecture Linkage)

การเชื่อมต่อของสถาปัตยกรรม (Architecture Linkage) เป็นส่วนของการจัดทำและปรับปรุงมาตรฐาน การติดตามประเมินโครงการ ให้เป็นไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (Compliance) การอนุมัติดำเนินการกิจกรรม หรือโครงการที่เกี่ยวข้อง โดยยึดหลักของการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) และสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ของโรงงานไฟฟ้ ๑ เป็นหลัก อาทิ การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง



ฐานข้อมูล (Database Restructure) เพื่อให้เกิดการ บูรณาการด้านข้อมูลที่เป็นเอกภาพ การดำเนินการโครงการ พัฒนาระบบบูรณาการระดับองค์กร (Enterprise System) ที่มีการบูรณาการและการร่วมใช้งานทั้งด้านข้อมูล (Shared Data) และด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Shared Infrastructure) เป็นต้น ทั้งนี้ในขั้นตอนการปฏิบัติ โรงงานไฟฟ้ ๑ อาจใช้การเชื่อมต่อของสถาปัตยกรรม (Architecture Linkage) โดยจัดให้มีกิจกรรมและแผนงานที่จะดำเนินการ ดังเช่น

(ก) จัดหาหรือแต่งตั้งให้มีสถาปนิกองค์กร (Enterprise Architect)

จัดหาหรือแต่งตั้งให้มีสถาปนิกองค์กรอยู่ในทีมงานโครงการ เพื่อดูแลรับผิดชอบในการจัดทำและปรับปรุงสถาปัตยกรรมองค์กรให้มีมาตรฐานทันสมัยสู่ระดับขั้นของการพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กร (EA Stages) เพื่อสร้างขีดความสามารถสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Organization) ต่อไป

(ข) จัดการสิ่งที่ไม่อยู่ในสถาปัตยกรรม (Architecture Exception Management)

จัดการสิ่งที่ไม่อยู่ในสถาปัตยกรรมเพื่อจัดการกับปัญหาหรือระบบงานที่ไม่เป็นไปตามระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานของสถาปัตยกรรมองค์กร ให้สามารถทำงานร่วมกันโดยลดผลกระทบของกระบวนการงานจากปัญหาหรือระบบงานดังกล่าว

(ค) ฝึกอบรมด้านสถาปัตยกรรม (Architecture Training)

เป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์รวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดีในด้านที่เกี่ยวข้องกับสถาปัตยกรรมองค์กรของโรงงานไฟฟ้ ๑ ให้แก่สมาชิกในทีมงานบริหารจัดการโครงการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดความเข้าใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการพร้อมแผนกลยุทธ์ (Roadmap) ของการพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กรของโรงงานไฟฟ้ ๑ ในอนาคต

(ง) สนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง (Project Funding and Continuation)

สนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่องตามกรอบการพัฒนาที่กำหนดในสถาปัตยกรรมองค์กร โดยการกำหนดนโยบายและแนวทางการสนับสนุนโครงการที่สอดคล้องกับสถาปัตยกรรมองค์กรและแผนพัฒนาดิจิทัลฯ ของโรงงานไฟฟ้ ๑ ให้มีความต่อเนื่องและเพียงพอเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายทั้งด้านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเป้าหมายทางธุรกิจ

(2) การเชื่อมต่อของธุรกิจ (Business Linkage)

การเชื่อมต่อของธุรกิจเป็นส่วนของการประสานเชื่อมโยงเป้าหมายทางธุรกิจให้เกิดการถ่ายทอดสู่เป้าหมายของการดำเนินงานโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ การทำให้ผลการดำเนินงานโครงการฯ บรรลุถึงเป้าหมายโดยมีผลลัพธ์ของการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและส่งผลที่ดีต่อการทำธุรกรรมและการเพิ่มผลผลิตให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การเชื่อมต่อของธุรกิจ (Business Linkage) จะเน้นถึงการประสานงาน (Coordination) ในแต่ละโครงการที่ดำเนินการให้เกิดเป็นภาพของการบูรณาการในภาพรวมทั้งระบบ (Projects Integration) ที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในด้านประสิทธิภาพของกระบวนการทางธุรกิจ และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในแนวทางที่ให้ผลดีที่สุด ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวในทางปฏิบัติ โรงงานไฟฟ้ ๑ อาจพิจารณาใช้กิจกรรมและแผนงานด้านการเชื่อมต่อของธุรกิจ(Business Linkage) ดังนี้



(ก) จัดลำดับความสำคัญโครงการ ตามแผนกลยุทธ์ (Roadmap) และแผนปฏิบัติการดิจิทัล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

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

(ค) ให้มีส่วนร่วมตั้งแต่ระยะเริ่มต้น ของผู้รับผิดชอบด้านธุรกิจ ด้านการะบวนงานทางธุรกิจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาปนิกองค์กร และทีมงานด้านบริหารจัดการโครงการ โดยร่วมกันกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ และเป้าหมายโครงการ นโยบายและความสำคัญของโครงการ การวัดประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะดำเนินการในโครงการให้เกิดความตระหนักถึงผลกระทบของการดำเนินงานโครงการร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์กร

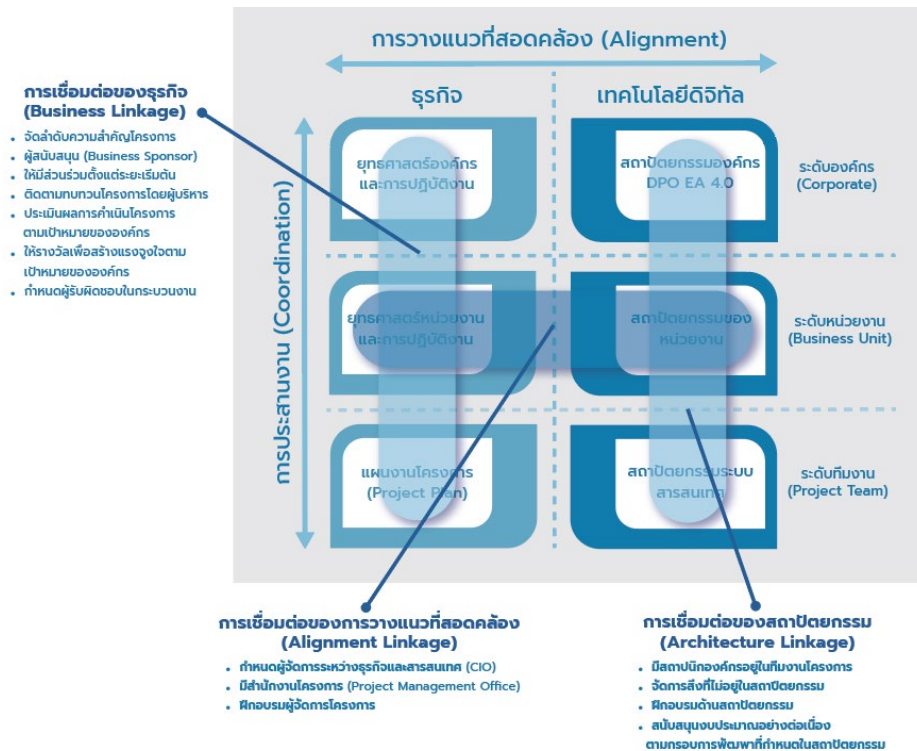
(ง) ติดตามทบทวนโครงการโดยผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและมองเห็นความเป็นไปและความก้าวหน้า (Project Visibility) พร้อมทั้งการแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องซึ่งต้องการนโยบาย และการสนับสนุนจากผู้บริหารของโรงงานไฟ ฯ เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

(ฉ) ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจตามเป้าหมายขององค์กร โดยการกำหนดนโยบายและกฎเกณฑ์ที่สามารถระบุถึงความสำเร็จของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีผลต่อกระบวนการทางธุรกิจที่ส่งต่อผลผลิตที่เพิ่มขึ้นขององค์กร และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล (Digital Governance) และกรอบของสถาปัตยกรรมองค์กรของ โรงงานไฟ ฯ

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





ภาพที่ 2-15 ชนิดของกลไกการเชื่อมต่อ (Linkage Mechanism)  
เพื่อการนำสถาปัตยกรรมองค์กรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

### (3) การเชื่อมต่อของการวางแผนที่สอดคล้อง (Alignment Linkage)

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

(ก) กำหนดผู้จัดการระหว่างธุรกิจและสารสนเทศ (CIO) โดยกำหนดบทบาทของผู้จัดการในการทำความเข้าใจทั้งเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรโดยรวมและเป้าหมายในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟ ฯ และสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจและความต้องการด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีความสอดคล้องและสามารถบรรลุข้อตกลงให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ โดยให้มีความสอดคล้องกับสถาปัตยกรรมองค์กรของโรงงานไฟ ฯ

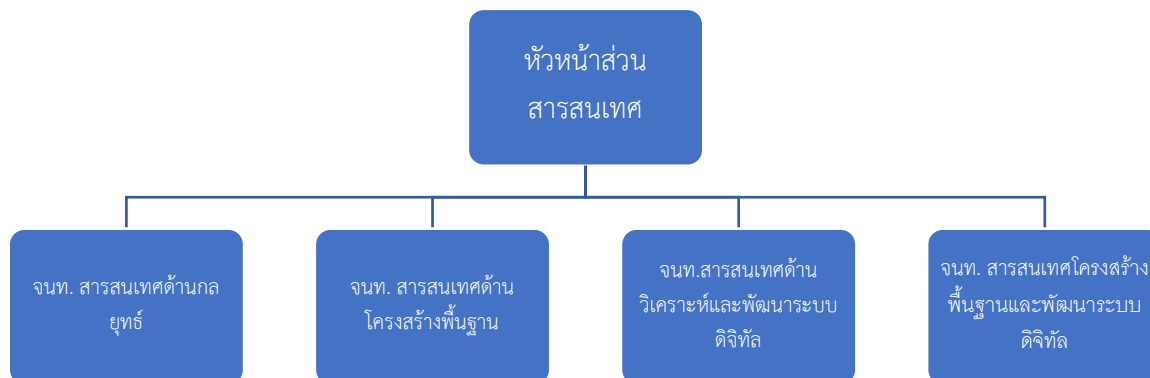
(ข) มีสำนักงานโครงการ (Project Management Office) เพื่อให้เกิดความชัดเจนอย่างเป็นทางการในการปฏิบัติงาน การประสานงาน การจัดการด้านเอกสารและข้อมูลโครงการ รวมทั้งการพิจารณาอนุมัติดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ อาทิ การอนุมัติงบประมาณและการดำเนินการ การตั้งทีมงานบริหารจัดการโครงการ คำสั่งจ้าง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

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

## 2.6 การขับเคลื่อนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

### 2.6.1 โครงสร้างการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

การขับเคลื่อนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า มีผู้รับผิดชอบหลัก คือ ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ ทำหน้าที่ในการทบทวน พัฒนา ปรับปรุงงานด้านสารสนเทศให้รองรับภารกิจหลัก และระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ มีความมั่นคงปลอดภัย ตอบสนองความต้องการได้อย่างครอบคลุมอย่างทั่วถึง และรองรับเทคโนโลยีแห่งอนาคต การนำระบบสารสนเทศมาใช้ให้เหมาะสมกับรูปแบบของธุรกิจกระบวนการปฏิบัติงาน ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน การส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถและสร้างความพร้อมให้กับบุคลากรสู่ประเทศไทย 4.0 การสร้างนวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับระบบการบริหารจัดการ และสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลดิจิทัล ทั้งนี้ ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบแบ่งโครงสร้างการทำงานย่อยเป็นดังนี้



ภาพที่ 2-16 โครงสร้างองค์กรส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ



ด้านกลยุทธ์ดิจิทัล หัวหน้าส่วนสารสนเทศเป็นผู้รับผิดชอบ มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ

หน้า 58



#### 2.6.1.2 ด้านโครงสร้างพื้นฐานและพัฒนาระบบดิจิทัล

มีเจ้าหน้าที่สารสนเทศอาวุโส 1 เป็นผู้รับผิดชอบ มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับการให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรในการพัฒนาด้านเทคนิคและการนำไปประยุกต์ใช้บริหารข้อมูลสารสนเทศ โดยการจัดทำวิธีปฏิบัติที่ดีในการใช้ข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการรวบรวมและสร้างความ เป็นเอกภาพและความแม่นยำของข้อมูลที่สำคัญ ทั้งส่วนงานภายในและภายนอก พัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ ให้ คำปรึกษาแนะนำ หรือฝึกอบรม การใช้คอมพิวเตอร์และการใช้โปรแกรมพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร กำหนดแนวทางในการใช้โครงข่ายพื้นฐานเพื่อสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศของ องค์กร จัดทำ ปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพงาน ด้านโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศขององค์กร ให้ครอบคลุม ทุกส่วนงานให้เกิดความพร้อมใช้ตลอดเวลา พัฒนาระบบเครือข่าย รวมทั้งเผื่อสำรอง ป้องกัน และแก้ไข ภัยคุกคาม ที่อาจเกิดขึ้นจากระบบงานสารสนเทศ ประสานงานและสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยดำเนินการบริหาร โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรทั้งที่เป็นศูนย์กลางหรือที่ใช้ร่วมกัน บำรุงรักษางาน โครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศให้พร้อมใช้งานตลอดเวลา แก้ไข และช่วยเหลือผู้ใช้งานระบบงานสารสนเทศใน องค์กร

#### 2.6.1.3 ด้านวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาระบบดิจิทัล

ด้านวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาระบบดิจิทัลมีเจ้าหน้าที่สารสนเทศอาวุโส 2 เป็น ผู้รับผิดชอบ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) การให้คำปรึกษาแก่ส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กรในการพัฒนาด้านเทคนิคและการ นำไปประยุกต์ใช้บริหารข้อมูลสารสนเทศ โดยการจัดทำวิธีปฏิบัติที่ดีในการใช้ข้อมูลระหว่างส่วนงานต่าง ๆ

(2) การรวบรวมและสร้างความเป็นเอกภาพและความแม่นยำของข้อมูลที่สำคัญทั้งส่วน งานภายในและภายนอก

(3) พัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ ให้คำปรึกษาแนะนำ หรือฝึกอบรม การใช้ คอมพิวเตอร์และการใช้โปรแกรมพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

#### 2.6.1.4 ด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล

ด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลมีเจ้าหน้าที่สารสนเทศ เป็นผู้รับผิดชอบมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) การกำหนดแนวทางในการใช้โครงข่ายพื้นฐานเพื่อสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศ ของ องค์กร

(2) จัดทำ ปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพงานด้านโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศของ องค์กร ให้ครอบคลุมทุกส่วนงานให้เกิดความพร้อมใช้ตลอดเวลา

(3) พัฒนาระบบเครือข่าย รวมทั้งเผื่อสำรอง ป้องกัน และแก้ไข ภัยคุกคาม ที่อาจเกิดขึ้น จากระบบงานสารสนเทศ

(4) ประสานงานและสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยดำเนินการบริหาร โครงสร้าง

(5) พื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรทั้งที่เป็นศูนย์กลางหรือที่ใช้ร่วมกัน บำรุงรักษางานโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศให้พร้อมใช้งานตลอดเวลา แก้ไข และช่วยเหลือผู้ใช้งานระบบงาน สารสนเทศในองค์กรทั้งนี้ นอกจากการขับเคลื่อนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของ โรงงานไฟฟ้ ๑ จะถูก



ดำเนินการโดยส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบแล้ว โรงงานไฟ ฯ ยังมีการกำหนดให้มีคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการและคณะทำงานต่าง ๆ ขึ้น เพื่อช่วยส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในเชิงรุกให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย คณะอนุกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล คณะทำงานขับเคลื่อนงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟโดยในแต่ละคณะทำงานกำหนดให้มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2-17 โครงสร้างการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

#### 2.6.1.5 คณะกรรมการโรงงานไฟ ฯ

“คณะกรรมการโรงงานไฟ” ประกอบด้วยอธิบดีกรมสรรพสามิต หรือ รองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายเป็นประธานกรรมการ รองอธิบดีกรมสรรพสามิต เป็นรองประธานกรรมการโดยตำแหน่ง ผู้แทนกระทรวงการคลังหนึ่งคน เป็นกรรมการ และผู้อำนวยการเป็นกรรมการ และเลขานุการโดยตำแหน่ง และกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่าสามคนเป็นกรรมการ แต่เมื่อรวมทั้งคณะแล้วต้องมีจำนวนไม่เกินสิบเอ็ดคน กรรมการอื่นให้รัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งและถอดถอน โดยกำหนดให้คณะกรรมการชุดนี้มีอำนาจหน้าที่ในการวางนโยบายและควบคุมดูแลโดยทั่วไป รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) กำหนดข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการเงิน
- (2) กำหนดข้อบังคับ ว่าด้วยการบรรจุ การแต่งตั้ง การถอดถอน การเลื่อนเงินเดือนและค่าจ้าง ระเบียบวินัยและการลงโทษพนักงานและลูกจ้าง
- (3) กำหนดข้อบังคับว่าด้วยจำนวนอัตราตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง และเงินอื่นของพนักงานและลูกจ้าง
- (4) กำหนดอัตราเงินเดือนของผู้บริหารโดยได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี
- (5) กำหนดอัตราดอกเบี้ย ค่าภาระ ค่าบริการและค่าดำเนินการธุรกิจต่าง ๆ
- (6) กำหนดข้อบังคับว่าด้วยการจัดตั้งกองทุนสงเคราะห์ หรือการสงเคราะห์อื่นเพื่อสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานของโรงงานไฟ ฯ และครอบครัว โดยได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี
- (7) แต่งตั้งอนุกรรมการ เพื่อให้ปฏิบัติกิจการอย่างหนึ่งอย่างใดตามที่คณะกรรมการมอบหมาย และกำหนดค่าตอบแทนอนุกรรมการ



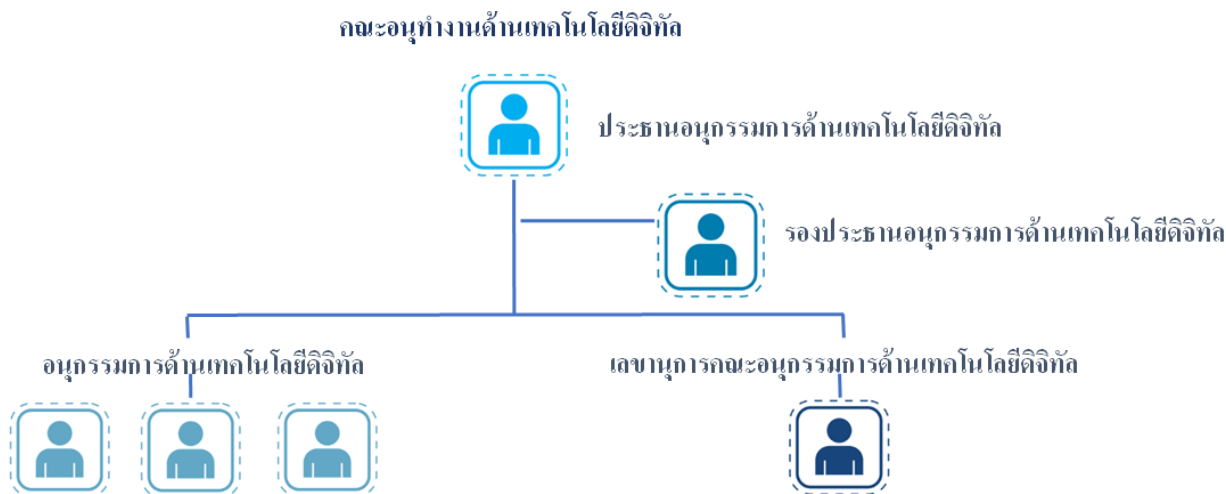
#### 2.6.1.6 คณะอนุกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

คณะอนุกรรมการชุดนี้จัดตั้งขึ้นโดยได้รับความเห็นชอบจากมติที่ประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า ครั้งที่ 2/2565 กำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานภายใต้ข้อกำหนดของเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลงานธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล รวมถึงยังมีหน้าที่ครอบคลุม 3 หน้าที่หลักดังนี้

- (1) พิจารณาอนุมัติแนวทางนโยบาย กฎบัตร / มาตรการและแผนงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- (2) บริหารจัดการและติดตามการบริหารงาน ให้เป็นไปตามแนวทางนโยบายและแผนงานที่กำหนด
- (3) รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า

#### 2.6.1.6 ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ

ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ อยู่ภายใต้ฝ่ายอำนวยการ ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้ได้มาตรฐานอย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้งานอยู่เสมอ



ภาพ 2-18 คณะอนุกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

#### 2.6.2 แนวทางการพัฒนาความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

การพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร โรงงานไฟฟ้ามีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

##### 2.6.2.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร

- (1) ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบทำการสำรวจรวบรวมความต้องการการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลกับบุคลากรของ โรงงานไฟฟ้า ผ่านระบบ Google Form





ภาพที่ 2-20 ภาพแบบสำรวจผ่านระบบ Google Form

(2) สรุปผลการรวบรวมข้อมูลความต้องการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้ส่วนทรัพยากรบุคคล เพื่อจัดทำแผนการฝึกอบรม

(3) ส่วนทรัพยากรบุคคลจัดทำแผนการฝึกอบรมตามหลักสูตรและหัวข้อต่าง ๆ รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ลงทะเบียนฝึกอบรมผ่านระบบลงทะเบียนฝึกอบรม (Training)

ภาพที่ 2-21 ระบบลงทะเบียนฝึกอบรม (Training) ของโรงงานไฟ



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

(5) ติดตามผลการฝึกอบรม สามารถทำได้ 2 วิธี ดังนี้

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

(ข) การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา เป็นวิธีการสอบถามกับหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับผู้ได้รับการฝึกอบรม ว่าภายหลังจากที่ผู้ได้รับการฝึกอบรมได้รับการฝึกอบรมแล้วสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้มาก – น้อยเพียงใด

2.6.2.2 การฝึกอบรมภายนอกองค์กร เป็นการส่งบุคลากรของโรงงานไฟฟ้า ฯ ให้เข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก ในกรณีที่มีหัวข้อการฝึกอบรมที่น่าสนใจ เป็นประโยชน์ และสามารถนำมาพัฒนาองค์กรได้ ซึ่งมีแนวทางดังต่อไปนี้

(1) หน่วยงานภายนอกมีประกาศเชิญชวน หรือบันทึกข้อความให้ส่งบุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรมในหัวข้อต่าง ๆ

(2) เมื่อโรงงานไฟฟ้า ฯ พิจารณาแล้วว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงดำเนินการแจ้งความประสงค์ให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรมในหัวข้อตามที่กำหนด

(3) เมื่อบุคลากรดำเนินการฝึกอบรมแล้วเสร็จ จะทำการสรุปผลการฝึกอบรมให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทราบ

(4) ดำเนินการเข้าสู่กระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge management) ด้วยวิธีการ ดังนี้

(ก) นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาจัดเป็นหมวดหมู่ ในรูปแบบของเอกสาร หรือสารสนเทศต่าง ๆ

(ข) กำหนดช่องทางเผยแพร่องค์ความรู้ในช่องทางต่าง ๆ ที่บุคลากร โรงงานไฟฟ้า ฯ สามารถเข้าถึงได้สะดวก รวดเร็ว

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



ภาพที่ 2-19 กระบวนการจัดการองค์ความรู้ของ โรงงานไฟฟ้ ๑

### 2.6.3 หลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร

การจัดสรรทรัพยากรเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรสารสนเทศที่มีมาตรฐาน ค่ຸมค่า และตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน โดยการพิจารณาถึงข้อจำกัดในปัจจุบันที่องค์กรมีอยู่เช่น นโยบายองค์กร นโยบายรัฐบาล งบประมาณ และความสามารถของบุคลากร เป็นต้น โดยในการจัดสรรทรัพยากรใดๆ นั้น โรงงานไฟฟ้ ๑ จะพิจารณาจากหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

#### 2.6.3.1 ความสอดคล้อง

- (1) มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้ ๑
- (2) มีความสอดคล้องกับความต้องการบุคลากร
- (3) มีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล
- (4) มีความสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสังคม

2.6.3.2 การจัดสรรงบประมาณ จะพิจารณาจากงบประมาณขององค์กรที่มีอยู่ว่ามีความเพียงพอต่อการจัดสรรทรัพยากรหรือไม่ รวมทั้งแนวทางหรือมีวิธีการในการจัดหางบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน หรือการลงทุน เช่น การขอทุนจากหน่วยงานภายนอก หรือการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานภายนอกเพื่อลดต้นทุนในการจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น

2.6.3.3 ความค่ຸมค่าในการลงทุน เป็นการพิจารณาถึงความค่ຸมค่าที่ได้รับจากการลงทุนกับทรัพยากรว่าจะสามารถช่วยก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ค่ຸมค่าในด้านต่าง ๆ เช่น

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

2.6.3.4 ผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นการพิจารณาถึงการดำเนินงานหรือกิจกรรมใด ๆ ที่กำลังเกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กร หรือมีแนวโน้มที่ปัญหาดังกล่าวจะขยายวงกว้าง มีความจำเป็นที่จะต้องจัดสรรทรัพยากรเพื่อมาแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างเร่งด่วน



ภาพที่ 2-20 หลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร

## 2.7 กระบวนการในการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลโดยมีหลักธรรมาภิบาลที่ดี

### 2.7.1 กระบวนการด้านความรับผิดชอบ โดยกระบวนการด้านความรับผิดชอบ แสดง

รายละเอียดกระบวนการดังปรากฏในตารางด้านล่าง

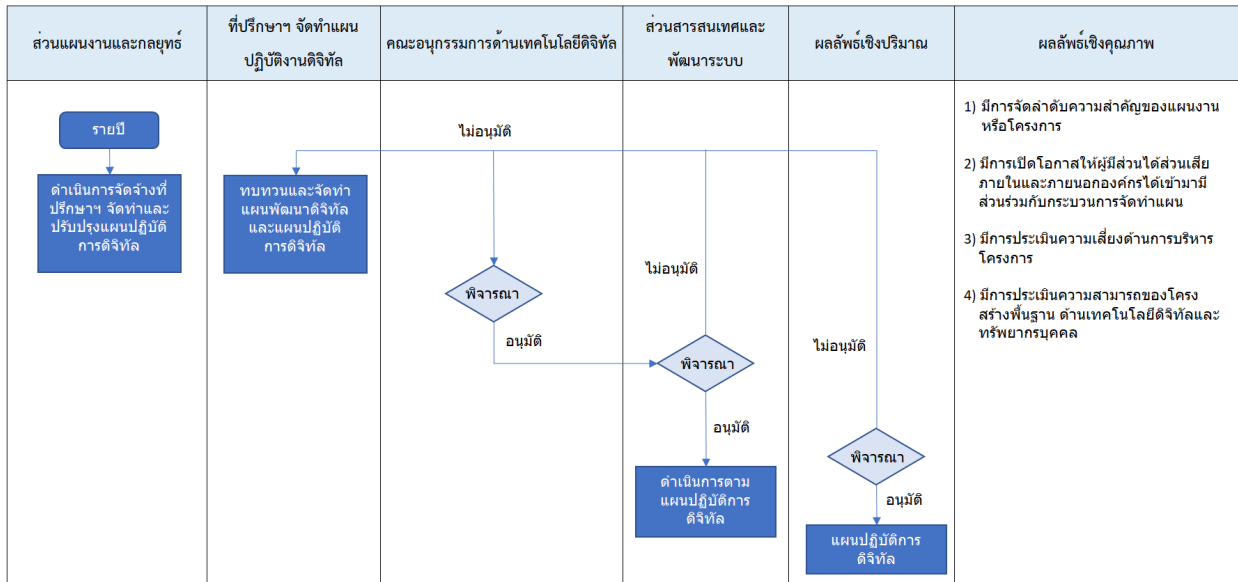
ตารางที่ 2-10 กระบวนการด้านความรับผิดชอบ

| คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้                                                                                                              | ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้                           | คณะอนุกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล                                                                                                                                                                                                                                                 | ผลลัพธ์เชิงปริมาณ | ผลลัพธ์เชิงคุณภาพ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>รายปี</p> <p>พิจารณา กำหนด และปรับปรุง คณะทำงานฯ และ โครงสร้าง คณะทำงาน ด้าน การกำกับดูแล และด้านการบริหาร จัดการเทคโนโลยี</p> | <p>ไม่อนุมัติ</p> <p>พิจารณา</p> <p>อนุมัติ</p> | <p>ดำเนินการตาม กระบวนการกำกับดูแล ด้านการบริหารจัดการ เทคโนโลยีดิจิทัล 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>1) คณะอนุกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำแนวทาง การดำเนินงาน และพิจารณาความ เหมาะสมการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลงานธรรมาภิ บาลด้านดิจิทัล รวมถึงยังมีหน้าที่ ครอบคลุม 3 หน้าที่หลัก ดังนี้</li> </ul> <p>1) พิจารณาอนุมัติแนวทางนโยบาย กฎบัตร / มาตรการและแผนงานด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล</p> <p>2) บริหารจัดการและติดตามการบริหารงาน ไฟฟ้เป็นไปตามแนวทางนโยบายและ แผนงานที่กำหนด</p> <p>3) รายงานผลการดำเนินงานต่อ คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ ซึ่งภายใต้ทีม อนุกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทั้งสิ้น 6 ท่าน</p> <p>1.1 ผู้อำนวยการเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>1.2 หัวหน้าส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ</p> <p>1.3 ผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่นๆ</p> |



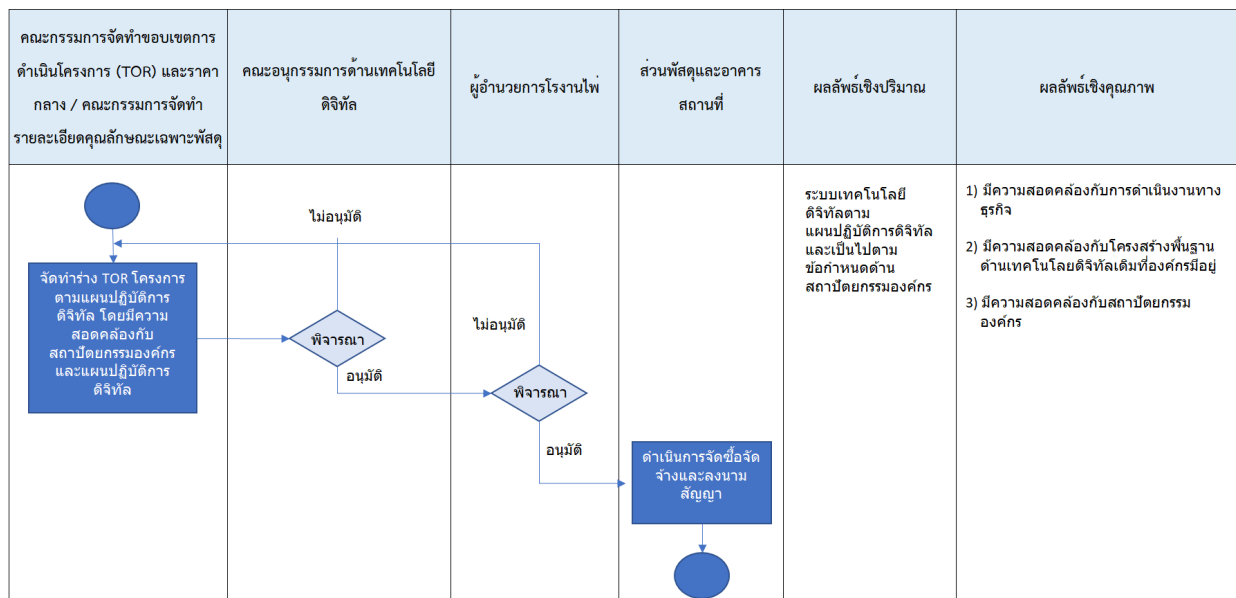
## 2.7.2 กระบวนการด้านกลยุทธ์ โดยกระบวนการด้านกลยุทธ์ แสดงรายละเอียดกระบวนการดัง ในตารางด้านล่าง

ตารางที่ 2-11 กระบวนการด้านกลยุทธ์



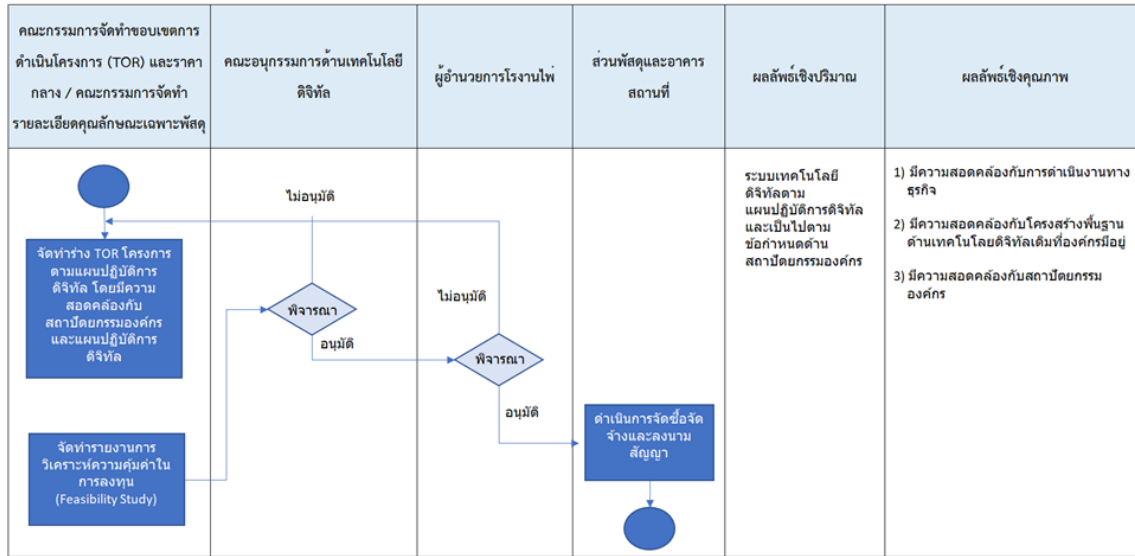
## 2.7.3 กระบวนการจัดซื้อจัดหา แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ 1) กระบวนการจัดซื้อจัดหามูลค่าโครงการน้อยกว่า 500,000 บาท 2) กระบวนการจัดซื้อจัดหามูลค่าโครงการ 500,000 บาท ขึ้นไป

ตารางที่ 2-12 กระบวนการจัดซื้อจัดหามูลค่าโครงการน้อยกว่า 500,000 บาท



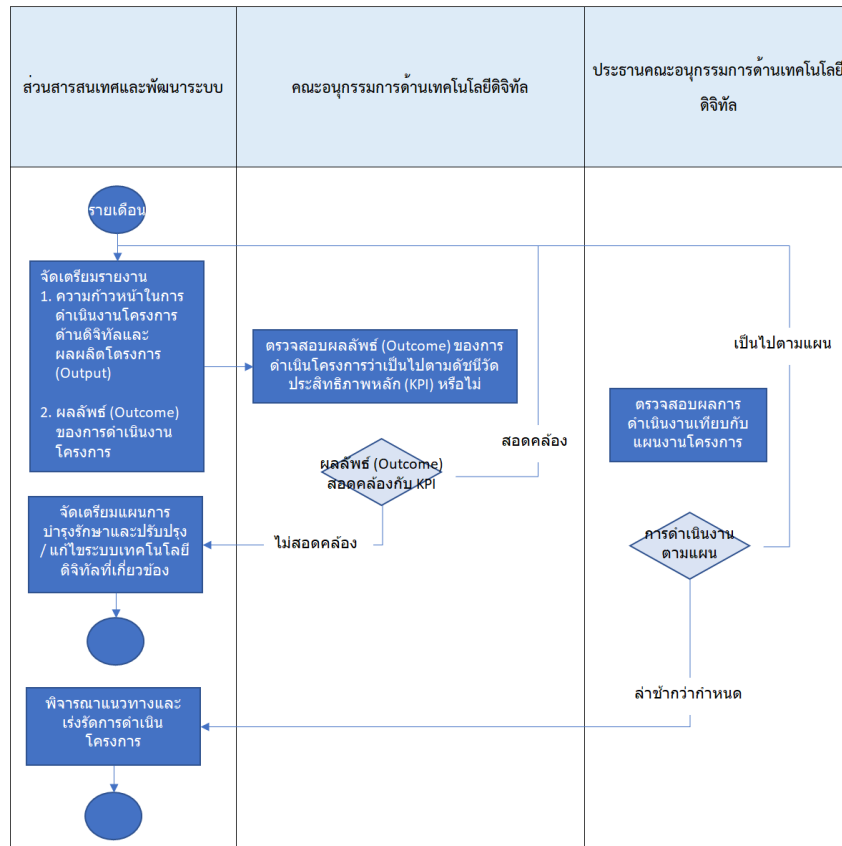


ตารางที่ 2-13 กระบวนการจัดซื้อจัดหามูลค่าโครงการ 500,000 บาท ขึ้นไป



2.7.4 กระบวนการดำเนินงาน โดยกระบวนการดำเนินงาน แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ 1) กระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน 2) กระบวนการตรวจสอบความสอดคล้องกันระหว่างการสอภายใน รายละเอียดกระบวนการดังในตารางด้านล่าง

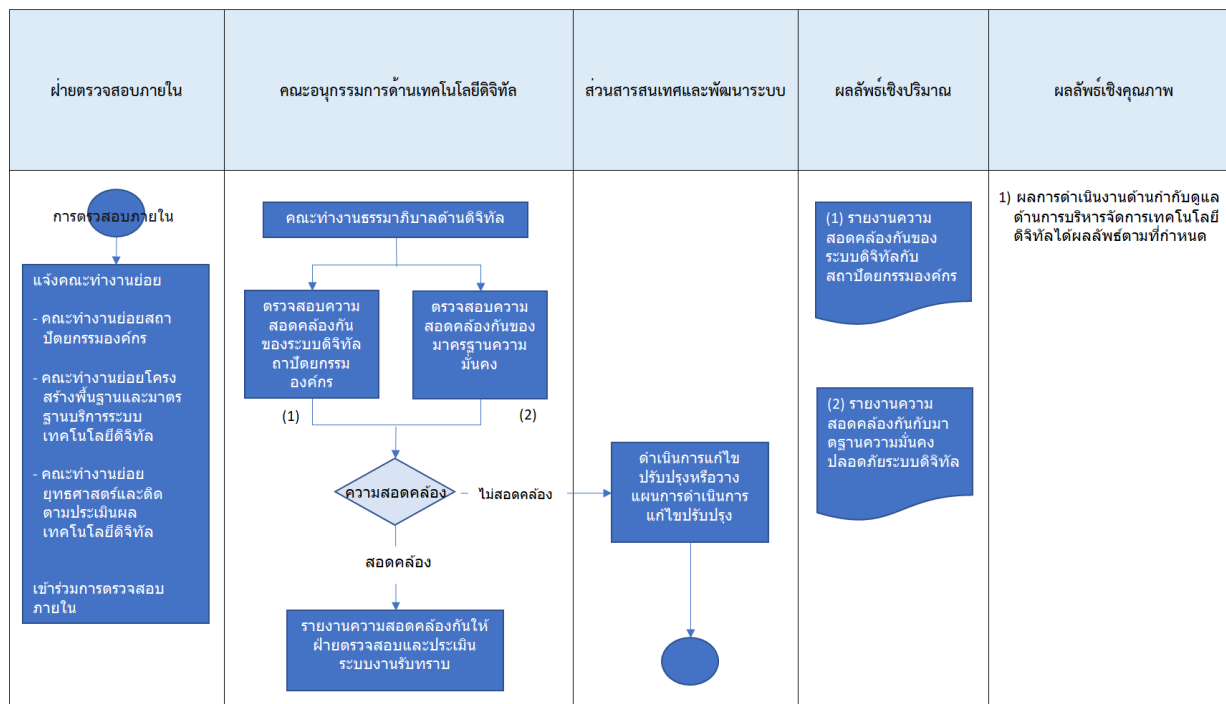
ตาราง 2-14 กระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน







ตาราง 2-15 กระบวนการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างสอภายใน



**2.7.5 กระบวนการด้านความสอดคล้องกัน** โดยภาระกิจของกระบวนการคือทำหน้าที่ตรวจสอบความสอดคล้องกันของผลงานตามงวดการส่งมอบงานของผู้ขาย/ผู้รับจ้าง/ที่ปรึกษา โดยภาพกระบวนการด้านความสอดคล้องกันมีรายละเอียดตามตารางที่ปรากฏด้านล่างนี้



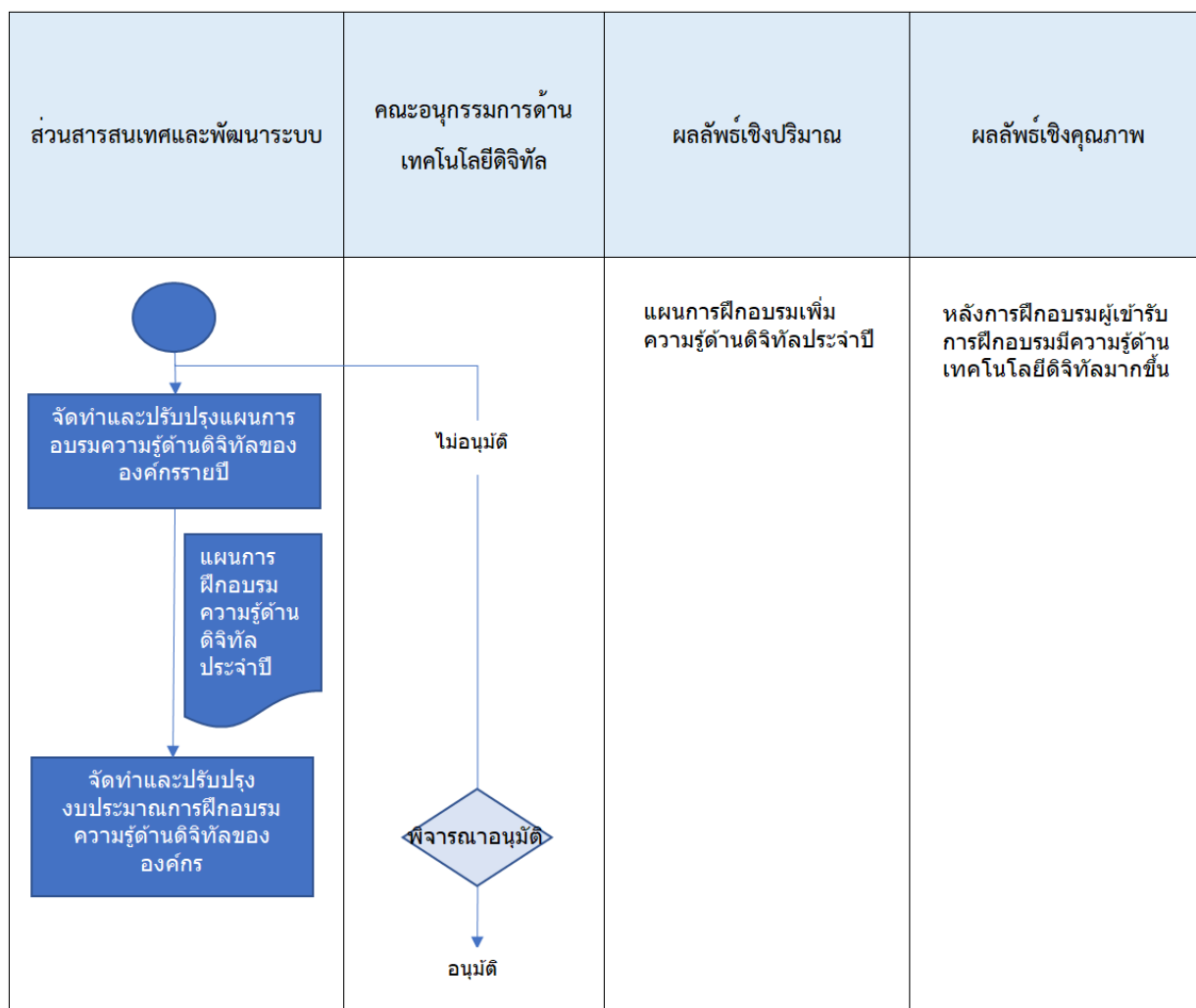
ตารางที่ 2-16 กระบวนการด้านความสอดคล้องกัน

| คณะกรรมการ / ส่วนพัสดุและ<br>อาคารสถานที่                                                                                                                                                                                                                                                                                          | คณะกรรมการด้านเทคโนโลยี<br>ดิจิทัล                                                                                                                                                                                                                                                                             | ฝ่ายอำนวยการ / ผู้มีอำนาจ<br>พิจารณา | ผลลัพธ์เชิงปริมาณ                                                                                                                                           | ผลลัพธ์เชิงคุณภาพ                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <p>การตรวจสอบภายใน</p> <p>แจ้งคณะกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลหรือผู้เกี่ยวข้องเข้าของโรงงานไฟฟ้า เข้าร่วมประชุมตรวจรับพัสดุ/งานจ้าง</p> <p>ส่งมอบรายงานผลการดำเนินงานตามงวดงานให้กับคณะกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>แจ้งผู้ขาย/ผู้รับจ้าง/ที่ปรึกษา ให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง</p> <p>พิจารณาตรวจรับการส่งมอบงาน</p> | <p>ตรวจสอบความสอดคล้องกันของผลงาน และกับสถาปัตยกรรมองค์กร</p> <p>รายงานความสอดคล้องกันกับสถาปัตยกรรมองค์กร</p> <p>ตรวจสอบความสอดคล้องกันของมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัย ระบบดิจิทัลขององค์กร</p> <p>รายงานความสอดคล้องกันกับมาตรฐาน ISO 27001</p> <p>พิจารณาความสอดคล้องกัน</p> <p>ไม่สอดคล้อง</p> <p>สอดคล้อง</p> |                                      | <p>(1) รายงานความสอดคล้องกันของผลงานตามงวดส่งมอบงานกับสถาปัตยกรรมองค์กร</p> <p>(2) รายงานความสอดคล้องกันกับมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยระบบดิจิทัลขององค์กร</p> | <p>1) การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกับกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่กำหนด</p> |

2.7.6 กระบวนการด้านพฤติกรรมบุคคล แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ 1) กระบวนการตรวจสอบความสอดคล้องกันระหว่างการสอบภายใน 2) กระบวนการกำหนดระเบียบข้อบังคับการใช้งานระบบดิจิทัลและการรักษาความลับข้อมูลส่วนบุคคล โดยมีรายละเอียดกระบวนการปรากฏตาม 2 ตารางด้านล่าง



ตาราง 2-17 กระบวนการด้านพฤติกรรมบุคคล ส่วนการตรวจสอบความสอดคล้องกันระหว่างการสอบภายใน





ตาราง 2-18 กระบวนการด้านพฤติกรรมบุคคลกระบวนการกำหนดระเบียบข้อบังคับการใช้งานระบบดิจิทัล และการรักษาความลับข้อมูลส่วนบุคคล

| ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | คณะกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล                         | ผลลัพธ์เชิงปริมาณ                                                             | ผลลัพธ์เชิงคุณภาพ                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <pre> graph TD     Start(( )) --&gt; A[จัดทำและปรับปรุงระเบียบ<br/>ข้อบังคับการใช้งานระบบ<br/>ดิจิทัลและการรักษาความลับ<br/>ข้อมูลส่วนบุคคล]     A --&gt; B[ระเบียบ<br/>ข้อบังคับ]     B --&gt; C[จัดทำและปรับปรุง<br/>งบประมาณการฝึกอบรม<br/>ความรู้ด้านดิจิทัลของ<br/>องค์กร]     C --&gt; End(( ))     A --&gt; D{พิจารณาอนุมัติ}     D -- ไม่อนุมัติ --&gt; A     D -- อนุมัติ --&gt; End         </pre> | <p>ไม่อนุมัติ</p> <p>พิจารณาอนุมัติ</p> <p>อนุมัติ</p> | <p>ระเบียบข้อบังคับการใช้งานระบบดิจิทัล และการรักษาความลับข้อมูลส่วนบุคคล</p> | <p>หลังการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น</p> |



## บทที่ 3

### การถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแล ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ในบทนี้จะกล่าวถึง รูปแบบและวิธีการในการนำกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า ไปสื่อสารและถ่ายทอดให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน ทั้งนี้จะมีการแสดงการวิเคราะห์ที่ชัดเจน รวมถึงมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วนและเป็นรูปธรรม

#### 3.1 ขั้นตอนการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

##### 3.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance)

3.1.1.1 เพื่อสร้างการรับรู้ในกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

3.1.1.2 เพื่อสร้างความเข้าใจในกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

3.1.1.3 เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับ (Feedback) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ มาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

##### 3.1.2 วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

3.1.2.1 กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (Key Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญต่อกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ซึ่งในแต่ละกลุ่มนั้นมีบทบาทหน้าที่ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ที่เหมือนและแตกต่างกันออกไป โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 3-1 ความรับผิดชอบหลักของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

| ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (Key Stakeholders) | ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต           | <ul style="list-style-type: none"><li>กำกับดูแล (Governance) กำหนดขอบเขตและวางกรอบกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล</li></ul>                                                                                 |
| 2. คณะอนุกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล            | <ul style="list-style-type: none"><li>กำกับดูแล (Governance) กำหนดขอบเขตและวางกรอบกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล</li><li>ให้คำแนะนำและเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานจัดทำกรอบกำกับดูแลและบริหารจัดการ</li></ul> |



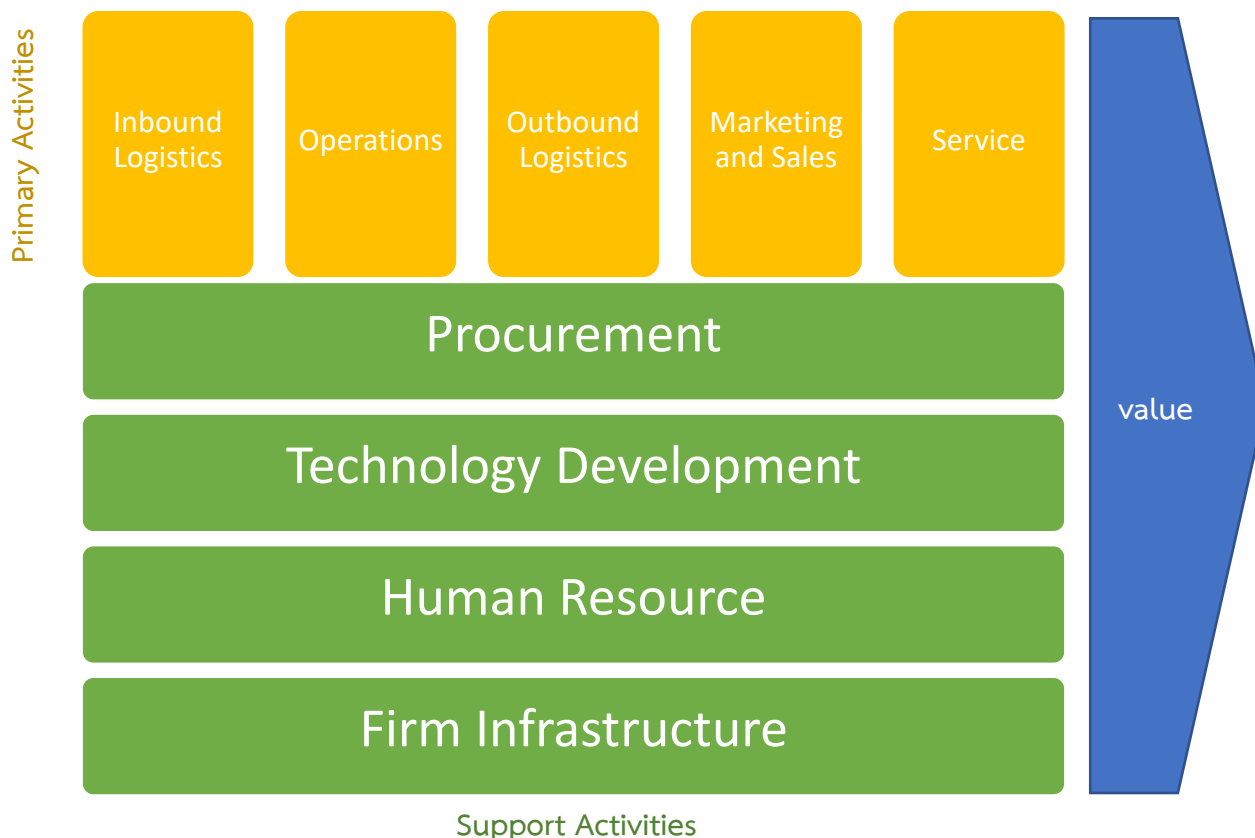
| ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (Key Stakeholders) | ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 | เทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า ให้นำไปสู่การพัฒนาองค์กรตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 3. ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารจัดการ (Management) กรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>กำหนดและถ่ายทอดกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 4. รองผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารจัดการ (Management) กรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 5. หัวหน้าฝ่าย/ส่วนงานต่าง ๆ                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารจัดการการดำเนินงานในส่วนงานที่รับผิดชอบให้มีความสอดคล้องกับกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ของโรงงานไฟฟ้า ที่กำหนด</li> <li>ให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อวิพากษ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการจัดทำกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>สื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ไปยังพนักงานในฝ่าย/ส่วน</li> </ul> |
| 6. พนักงาน/เจ้าหน้าที่                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินงานตามกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่กำหนด</li> <li>ให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อวิพากษ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานองค์กร เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| คณะกรรมการ บริษัท ทริส คอปอเรชั่น จำกัด         | <ul style="list-style-type: none"> <li>ประเมินสถานะการดำเนินงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า ในหัวข้อการ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |



| ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (Key Stakeholders) | ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 | <p>กำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร เพื่อแสดงให้เห็นถึงช่องว่าง (Gap) ในการจัดทำกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ข้อเสนอแนะหรือคำแนะนำที่ได้รับจากการประเมินผลการจัดทำกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล</li> </ul> |

### 3.1.3 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (Key Stakeholders)

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญตามกรอบการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ของโรงงานไฟฟ้า โดยมีรายละเอียดของกิจกรรมดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3-1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญตามกรอบการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)



### 3.1.3.1 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ประกอบด้วย

#### 1) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure)

เป็นขั้นตอนการวางแผนการ จัดทำกรอบทิศทาง การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงงานไฟฯ และการบริหารจัดการขององค์กร รวมทั้งระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

#### 2) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource)

เป็นการบริหารจัดการบุคคลในการทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ทีมผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีหน้าที่ในการจัดทำกรอบทิศทาง การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และทีมกำกับดูแล ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบการจัดทำกรอบทิศทาง การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีมาตรฐานและสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด

#### 3) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)

เป็นการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานผ่านทางหนังสือเวียนองค์กร ที่ประชุม จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) และเว็บไซต์ของโรงงานไฟฯ

#### 4) การจัดหาทรัพยากร (Procurement)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมเอาวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดทำกรอบทิศทาง การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้การจัดทำกรอบทิศทาง การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 3.1.3.2 กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ประกอบด้วย

1) Inbound Logistics เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูลเพื่อประกอบการจัดทำกรอบทิศทาง การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ การสำรวจปัญหา อุปสรรค และความต้องการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฯ และการศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานที่เกี่ยวข้อง

2) Operations เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยน หรือแปรรูปข้อมูลให้ออกมาเป็นกรอบทิศทาง การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการระดมสมองจากทีมผู้เชี่ยวชาญ และการประชุมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ

3) Outbound Logistics เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวมข้อมูลเพื่อส่งต่อไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

ก. การประชุมที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำกรอบทิศทาง การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ข. การส่งต่อรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำกรอบทิศทาง การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้พิจารณาผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์



4) Marketing and Sales เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ซื้อสินค้า หรือบริการ ได้แก่ การจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุตามรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้กรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

5) Service เป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย การแนะนำการใช้ ได้แก่ การนำผลที่ได้รับจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ มาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวันของฝ่าย/ส่วนงานต่าง ๆ และช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด



ตารางที่ 3-1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกรอบการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

| กิจกรรม                                                                                  | ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                                                                                                                                                 | บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                           | ข้อมูลที่สื่อสาร                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)</b>                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1.1 วางแผนการจัดทำกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล              | <ul style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า</li> <li>คณะอนุกรรมการ IT ฯ</li> <li>ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า</li> <li>รองผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า</li> <li>หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ</li> <li>หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์</li> <li>หัวหน้าส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ</li> </ul> | <input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ควรรับทราบข้อมูล                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>กฎหมายข้อบังคับ</li> <li>ระบบนิเวศทางธุรกิจ</li> <li>แนวโน้มการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>แผนงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก</li> <li>ปัญหา อุปสรรคด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบัน</li> </ul> |
| 1.2 บริหารจัดการบุคคลในการจัดทำกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า</li> <li>รองผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า</li> <li>หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ</li> <li>หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์</li> <li>หัวหน้าส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ</li> </ul>                                                            | <input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ควรรับทราบข้อมูล<br><input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ต้องปฏิบัติตาม | <ul style="list-style-type: none"> <li>แผนการดำเนินงานของการจัดทำกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>นโยบายของผู้บริหาร</li> </ul>                                                                              |
| 1.3 สื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรทุกคนในโรงงานไฟฟ้า</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       | <input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ควรรับทราบข้อมูล<br><input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ต้องปฏิบัติตาม | <ul style="list-style-type: none"> <li>กรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล</li> </ul>                                                                                                                                    |
| 1.4 จัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงาน                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า</li> <li>รองผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า</li> <li>หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ</li> <li>หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์</li> <li>หัวหน้าส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ</li> </ul>                                                            | <input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ควรรับทราบข้อมูล<br><input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ต้องปฏิบัติตาม | <ul style="list-style-type: none"> <li>เครื่องมือการบริหารจัดการโครงการ</li> <li>ข้อมูลวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>                                                                                              |



| กิจกรรม                                                                                                                                  | ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                | บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                           | ข้อมูลที่สื่อสาร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2. กิจกรรมหลัก (Primary Activities)</b>                                                                                               |                                                                                                                                                  |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 2.1 สืบหาปัญหา อุปสรรค และความ<br>ต้องการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ<br>โรงงานไฟฯ และการศึกษานโยบาย<br>ยุทธศาสตร์ และแผนงานที่<br>เกี่ยวข้อง | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ หัวหน้าฝ่าย/ส่วนงานต่าง ๆ</li> </ul>                                                                    | <input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ควรรับทราบข้อมูล<br><input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ต้องปฏิบัติตาม | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เกณฑ์ในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>▪ หลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>▪ กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>▪ กรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม</li> <li>▪ กรอบการกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส</li> <li>▪ กรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>▪ การสื่อสารหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>▪ แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น มาตรฐาน COBIT , มาตรฐาน ISO/IEC 38500</li> </ul> |
| 2.2 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการระดม<br>สมองและการประชุมกับผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสียต่าง ๆ                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผู้อำนวยการโรงงานไฟฯ</li> <li>▪ รองผู้อำนวยการโรงงานไฟฯ</li> <li>▪ หัวหน้าฝ่าย/ส่วนงานต่าง ๆ</li> </ul> | <input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ควรรับทราบข้อมูล<br><input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ต้องปฏิบัติตาม | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ นโยบายผู้บริหาร</li> <li>▪ ยุทธศาสตร์โรงงานไฟฯ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |



| กิจกรรม                                                                                                                                                                                                           | ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง                                                                                   | บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                           | ข้อมูลที่สื่อสาร                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                     |                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผลการสำรวจปัญหาอุปสรรคด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</li> </ul>                |
| 2.3 รวบรวมข้อมูลเพื่อส่งต่อไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรทุกคนในโรงงานไฟฟ้า</li> </ul>                                         | <input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ควรรับทราบข้อมูล<br><input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ต้องปฏิบัติตาม | <ul style="list-style-type: none"> <li>กรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล</li> </ul> |
| 2.4 จัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุตามรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้กรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>หัวหน้าส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ</li> <li>ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่</li> </ul> | <input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ควรรับทราบข้อมูล<br><input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ต้องปฏิบัติตาม | <ul style="list-style-type: none"> <li>กรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล</li> </ul> |
| 2.5 นำผลที่ได้รับจากการดำเนินงานตามกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวันของฝ่าย/ส่วนงานต่าง ๆ และช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรทุกคนในโรงงานไฟฟ้า</li> </ul>                                         | <input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ควรรับทราบข้อมูล<br><input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ต้องปฏิบัติตาม | <ul style="list-style-type: none"> <li>กรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล</li> </ul> |





### กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

ที่ปรึกษาได้กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ในรูปแบบตาราง RACI (RACI Matrix) โดยในแต่ละกระบวนการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักจะมีบทบาทหน้าที่ที่เหมือนและแตกต่างกันออกไป ประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบงาน (A) ผู้ที่ทำงานนั้น ๆ (R) ผู้ที่มีหน้าที่ให้คำปรึกษา (C) และผู้ที่โรงงานไฟฟ้า จะต้องแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้ทราบเป็นระยะ ๆ (I) โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

### ตารางที่ 3-2 บทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำรอบกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

| กระบวนการจัดทำรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า |                       |  Responsible |  Accountable |  Consulted |  Informed |                     |                          |            |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|------------|
| กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)                                       | คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า | คณะกรรมการด้าน DT                                                                             | ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า                                                                          | รองผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า                                                                     | หัวหน้าฝ่าย/ส่วนงานต่างๆ                                                                     | พนักงาน/เจ้าหน้าที่ | ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ | บริษัททริส |
| วางแผนการจัดทำรอบการกำกับดูแลฯ                                             | I                     | C                                                                                             | I                                                                                               | I                                                                                             | R                                                                                            | I                   | A                        | I          |
| บริหารจัดการบุคคลในการจัดทำรอบการกำกับดูแลฯ                                | I                     | C                                                                                             | I                                                                                               | I                                                                                             | R                                                                                            | R                   | A                        | I          |
| สื่อสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน                                    | I                     | C                                                                                             | I                                                                                               | I                                                                                             | I                                                                                            | R                   | A                        | I          |
| จัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ                                  | I                     | C                                                                                             | I                                                                                               | I                                                                                             | I                                                                                            | R                   | A                        | I          |
| กิจกรรมหลัก (Primary Activities)                                           |                       |                                                                                               |                                                                                                 |                                                                                               |                                                                                              |                     |                          |            |
| สำรวจปัญหา อุปสรรค และความต้องการ                                          | C                     | C                                                                                             | I                                                                                               | I                                                                                             | R                                                                                            | R                   | A                        | I          |
| วิเคราะห์ข้อมูล                                                            | C                     | C                                                                                             | I                                                                                               | I                                                                                             | R                                                                                            | I                   | A                        | I          |
| รวบรวมข้อมูลเพื่อส่งต่อไปยังผู้เกี่ยวข้อง                                  | I                     | C                                                                                             | R                                                                                               | R                                                                                             | R                                                                                            | I                   | A                        | I          |
| จัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ                                             | I                     | C                                                                                             | R                                                                                               | R                                                                                             | R                                                                                            | I                   | A                        | I          |
| นำผลที่ได้มาสนับสนุนการดำเนินการ                                           | I                     | C                                                                                             | R                                                                                               | R                                                                                             | R                                                                                            | R                   | R                        | A          |



### 3.2-ถ่ายทอดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบได้กำหนดวิธีการถ่ายทอดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลโดยยึดหลักการกระบวนการสื่อสารของ เดวิด เบร์โล (David K. Berlo) ที่ได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบในการสื่อสารให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ผู้ส่งสาร (Sender) ข้อมูลข่าวสาร (Message) ช่องทางการสื่อสาร (Channel) และผู้รับสาร (Receiver) หรือที่เรียกว่า “SMCR Model” ซึ่งเป็นแบบจำลองที่ได้รับความนิยมและได้รับการยอมรับจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้า ได้ประยุกต์ใช้แบบจำลองการสื่อสารดังกล่าวสำหรับการถ่ายทอดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนี้

#### 3.2.1 ผู้ส่งสาร (Sender)

ผู้ส่งสาร คือ หัวหน้าส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล โดยภายหลังจากที่ได้ดำเนินการจัดทำข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะต้องจัดส่งให้คณะกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้าพิจารณาเห็นชอบในหลักการและความถูกต้องของเนื้อหาและรายละเอียด ก่อนทำการส่งต่อข้อมูลข่าวสารไปยังบุคลากรในส่วนต่างๆ ต่อไป

#### 3.2.2 ข้อมูลข่าวสาร (Message)

ข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ กระบวนการวิเคราะห์และจัดทำกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้าที่ได้รับการรับรองความถูกต้องเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

#### 3.2.3 ช่องทางการสื่อสาร (Channel)

ช่องทางการสื่อสารข้อมูลของโรงงานไฟฟ้า ใช้ทั้งสื่อดั้งเดิม (Traditional Media) และสื่อสมัยใหม่ (New Media) ดังนี้

3.2.3.1 สื่อดั้งเดิม ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ โดยทำการสื่อสารผ่าน 2 ช่องทาง ได้แก่ (1) ติดประกาศที่ป้ายประกาศประจำจุดต่าง ๆ ของโรงงานไฟฟ้า ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 3 จุด ได้แก่ หน้าทางเข้าโรงงานไฟฟ้า ห้องสนทนา และหน้าห้องส่วนบริหารงานกลาง และ (2) สื่อสารผ่านที่ประชุมคณะกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ตารางที่ 2.6-4 ป้ายประกาศตามจุดต่าง ๆ ของโรงงานไฟฟ้า

| ตำแหน่ง                | ภาพประกอบ                                                                            |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| หน้าทางเข้าโรงงานไฟฟ้า |  |
| ห้องสนทนา              |  |



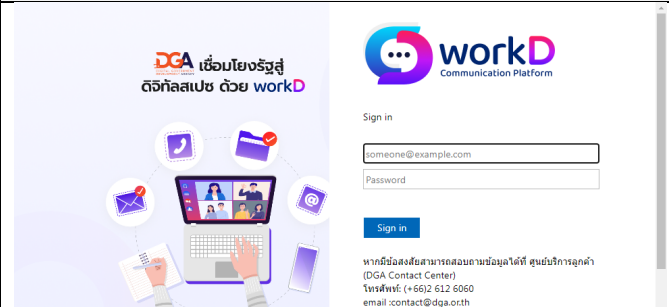
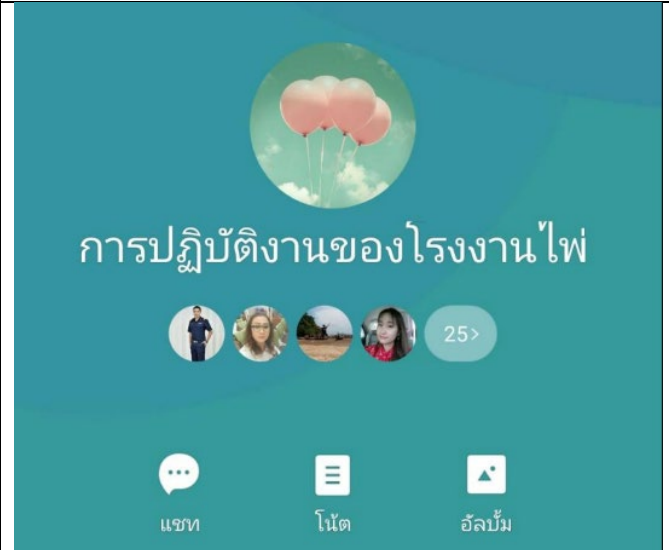
| ตำแหน่ง                   | ภาพประกอบ |
|---------------------------|-----------|
| หน้าห้องส่วนบริหารงานกลาง |           |

3.2.3.2 สื่อสมัยใหม่ ประกอบด้วย เว็บไซต์ของโรงงานไฟฟ้า ได้แก่ เว็บไซต์โรงงานไฟ ระบบอินทราเน็ต (Intranet) โรงงานไฟฟ้า ระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) และแอปพลิเคชันไลน์ (LINE) โดยในช่องทางดังกล่าว ได้เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องสามารถให้ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรที่สามารถเข้าถึงได้จากอุปกรณ์การอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ทั้ง สมาร์ทโฟน และคอมพิวเตอร์ เพื่อที่จะสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ เหล่านั้นมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการฯ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

ตารางที่ 2.6-5 ช่องทางการสื่อสารผ่านสื่อสมัยใหม่ ของโรงงานไฟฟ้า

| สื่อที่ใช้                                                                                              | ภาพประกอบ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| เว็บไซต์ของโรงงานไฟฟ้า<br>( <a href="https://www.playingcard.or.th">https://www.playingcard.or.th</a> ) |           |
| ระบบอินทราเน็ต (Intranet) โรงงานไฟฟ้า                                                                   |           |



| สื่อที่ใช้                                                                                                                                                                                                               | ภาพประกอบ                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ระบบการสื่อสารแบบรวมศูนย์ (workD Platform)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- workD Mail ระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (saraban@playingcard.mail.go.th)</li> <li>- workD Chat การส่งข้อความเพื่อสนทนา</li> </ul> |   |
| แอปพลิเคชันไลน์ (LINE)                                                                                                                                                                                                   |  |

### 3.2.4 ผู้รับสาร (Receiver)

ผู้รับสาร หรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสารในกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำกรอบการกำกับดูแล และบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ บุคลากรของโรงงานไฟฟ้ ทั้งในระดับผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

### 3.3 การประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

การประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล มีวิธีการที่แตกต่างกันตามช่องทางที่ได้มีการเผยแพร่ผ่านการสื่อสารภายในองค์กร โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

#### ตารางที่ 3-1 วิธีการประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

| ช่องทางการสื่อสาร   | ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                            | วิธีการประเมินผล                                                                                                                                                                                                |
|---------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กระดานประชาสัมพันธ์ | พนักงานภายในโรงงานไฟฟ้ หรือผู้มาติดต่องาน       | <p>ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบใช้แบบสอบถามการประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ของโรงงานไฟฟ้ เป็นเครื่องมือในการประเมินผล โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนได้แก่ ด้านการรับรู้ และ</p> |
| หนังสือเวียนองค์กร  | พนักงานในโรงงานไฟฟ้                             |                                                                                                                                                                                                                 |
| ระบบอินทราเน็ต      | พนักงานในโรงงานไฟฟ้                             |                                                                                                                                                                                                                 |
| อีเมลล์             | พนักงานในโรงงานไฟฟ้, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก |                                                                                                                                                                                                                 |



| ช่องทางการสื่อสาร    | ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                     | วิธีการประเมินผล                                                                                                                                          |
|----------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เว็บไซต์ของโรงงานไฟ  | ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก               | ด้านความเข้าใจในกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟ จากนั้นจึงให้ฝ่ายตรวจสอบภายในดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนที่กำหนด |
| การนำเสนอในที่ประชุม | ผู้บริหารโรงงานไฟฯ และตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ | พิจารณาจากจำนวนผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งเป็นตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ ภายในโรงงานไฟ                                                                                 |

ทั้งนี้ ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบได้รับผลการประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะนำเข้าสู่ที่ประชุม เพื่อให้คณะทำงานฯ ได้รับทราบ และพิจารณาร่วมกัน รวมทั้งนำผลที่ได้มาทบทวนและปรับปรุงกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมต่อไป

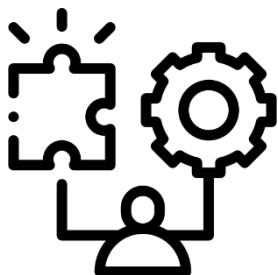


## บทที่ 4

### การวัดผล ติดตาม และประเมินผล การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

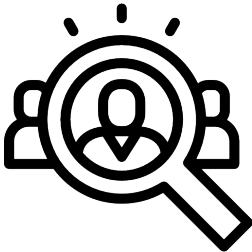
ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการกำหนดกรอบทิศทาง การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของ โรงงานไฟฯสะท้อนถึงหลักการและกระบวนการกำหนดกรอบทิศทาง การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ความรับผิดชอบ กลยุทธ์ การจัดซื้อจัดหา ผลการดำเนินงาน ความสอดคล้องกันและพฤติกรรมบุคคล ซึ่งแบ่งออกเป็นผลลัพธ์เชิงปริมาณ (Quantitative outcome) และผลลัพธ์เชิงคุณภาพ (Qualitative outcome) ดังนี้

ตารางที่ 4-1 ตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลโรงงานไฟ ฯ

| กระบวนการกำกับดูแล<br>ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล                                                   | ตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการกำกับดูแล<br>ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ด้านความรับผิดชอบ</p>  | <p>เชิงปริมาณ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีคณะทำงานฯ และโครงสร้างคณะทำงานฯ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 1 คณะทำงาน</li> </ul> <p>เชิงคุณภาพ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะทำงานฯ อย่างเหมาะสม</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>ด้านกลยุทธ์</p>       | <p>เชิงปริมาณ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล จำนวน 1 กระบวนการ</li> <li>- มีแผนปฏิบัติการดิจิทัล จำนวน 1 แผน</li> <li>- มีการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัล ปีละ 1 ครั้ง</li> </ul> <p>เชิงคุณภาพ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน / โครงการ</li> <li>- มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมกับกระบวนการจัดทำแผน</li> <li>- มีการประเมินความเสี่ยงด้านการบริหารโครงการ</li> <li>- มีการประเมินความสามารถของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและทรัพยากรบุคคล</li> </ul> |





|                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ด้านการจัดซื้อจัดหา</p>  | <p>เชิงปริมาณ :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- มีกระบวนการจัดซื้อจัดหา จำนวน 1 กระบวนการ</li></ul> <p>เชิงคุณภาพ :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานทางธุรกิจ</li><li>- มีความสอดคล้องกับโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเดิมที่องค์กรมีอยู่</li><li>- มีความสอดคล้องกับสภาพัฒนาการมององค์กร</li></ul>                     |
| <p>ด้านผลการดำเนินงาน</p>   | <p>เชิงปริมาณ :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- มีกระบวนการวัดผลการดำเนินงานด้านกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล</li></ul> <p>เชิงคุณภาพ :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ผลการดำเนินงานด้านกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด</li></ul>                                                                        |
| <p>ด้านความสอดคล้อง</p>   | <p>เชิงปริมาณ :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- มีกระบวนการพิจารณาความสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง</li><li>- มีกระบวนการรักษาความลับของข้อมูล จำนวน 1 กระบวนการ</li></ul> <p>เชิงคุณภาพ :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับที่กำหนด</li></ul>                                  |
| <p>ด้านพฤติกรรมบุคคล</p>  | <p>เชิงปริมาณ :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- มีกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 1 กระบวนการ</li><li>- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจที่ได้รับจากการฝึกอบรม ไม่น้อยกว่า 80</li></ul> <p>เชิงคุณภาพ :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- หลังการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น</li></ul> |

## บทที่ 5

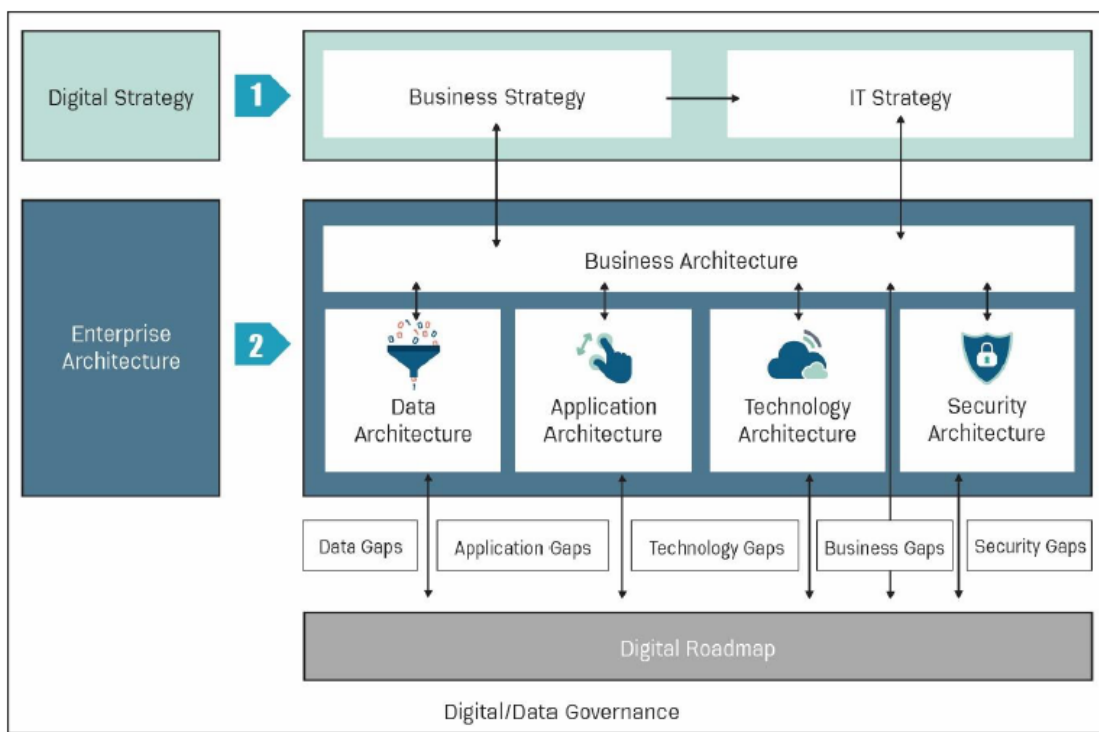
### การติดตามผลลัพธ์ วิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุง วางแผนระยะยาว

รายละเอียดเนื้อหาในบทนี้ โรงงานไฟจะกล่าวถึงการติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งจะมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการที่ได้มา เข้าสู่กระบวนการทบทวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล รวมถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลของโรงงานไฟในระยะยาว และมีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

#### 5.1 การติดตามผลลัพธ์

ทั้งนี้ในส่วนของการติดตามผลลัพธ์ ทางโรงงานไฟฯ ได้มีการจัดทำไว้อย่างเป็นระบบ ซึ่งถูกบรรจุอยู่ในขั้นตอน ของกระบวนการในการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลโดยมีหลักธรรมาภิบาลที่ดี ในส่วนของ กระบวนการเรื่องที่สำคัญ คือกระบวนการดำเนินงาน เรื่องกระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน ซึ่งคณะกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้มีการตรวจสอบผลลัพธ์ ของการดำเนินงานโครงการว่าเป็นไปตามดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพหลัก (KPI) หรือไม่ ซึ่งหากผลลัพธ์ (Outcome) ไม่สอดคล้องกับ KPI ทางส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ จะต้องเตรียมแผนการบำรุงรักษา และการปรับปรุงแก้ไขระบบเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยจัดทำในรูปแบบของแผนปฏิบัติการดิจิทัล (Digital Roadmap)

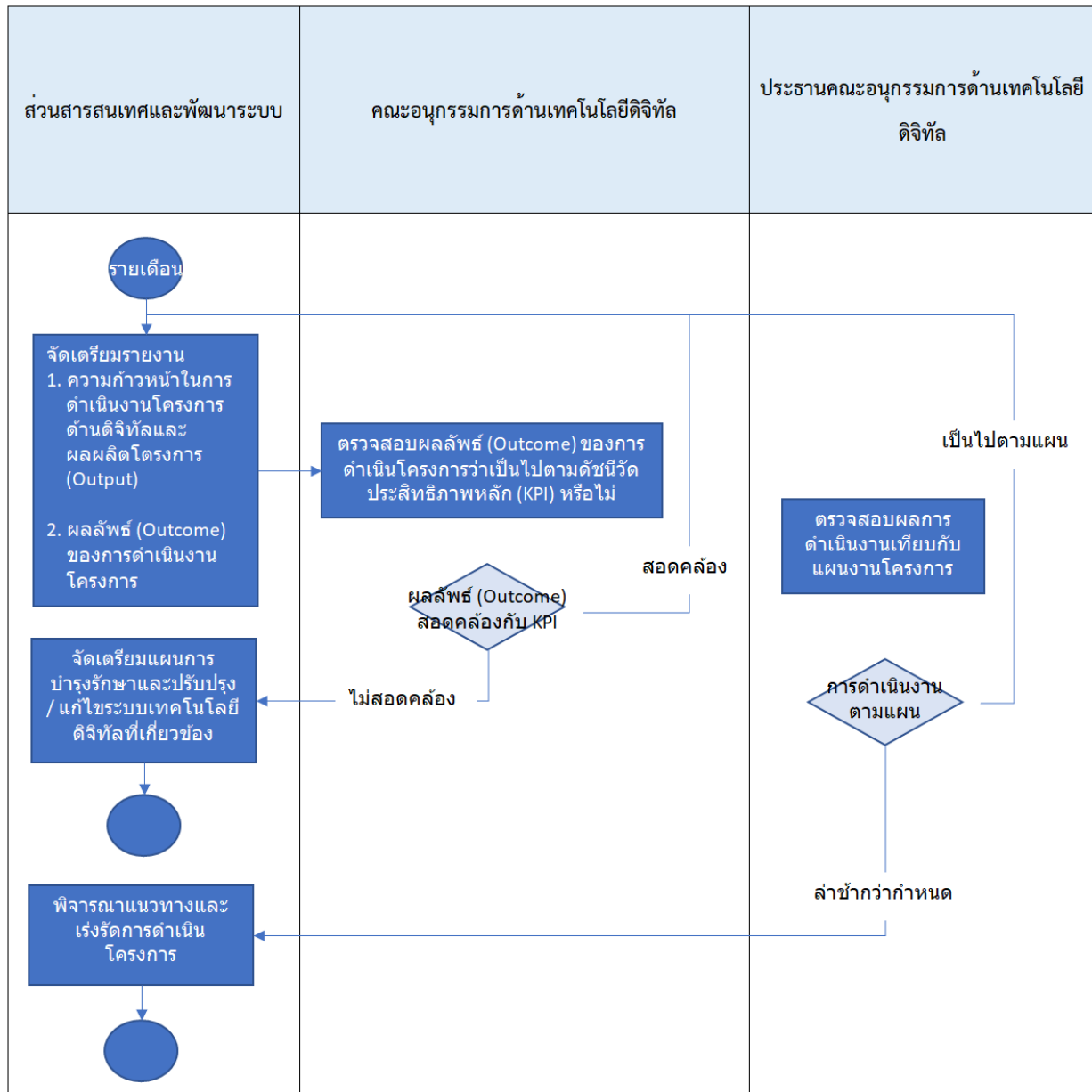
โดยสามารถแสดงภาพความสัมพันธ์ระหว่างแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ สถาปัตยกรรมองค์กร และธรรมาภิบาลดิจิทัล ได้ตามภาพประกอบนี้



ภาพที่ 5-1 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ สถาปัตยกรรมองค์กร และธรรมาภิบาลดิจิทัล



ตารางที่ 5-1 กระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน



## 5.2 แผนยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ โครงการ

จากการศึกษาหลักเกณฑ์ การประเมินผลรายงานสถานการณ์ดำเนินงาน การสัมภาษณ์ และแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้นำมาสู่การจัดทำแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของโรงงานไฟฟ้า โดยจะมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อยกระดับการบริหารจัดการงานด้านดิจิทัล และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด รวมทั้งให้ได้รับคะแนนการประเมินผลตามหลักเกณฑ์ของ สคร. ที่สูงขึ้น โดยที่ปรึกษาได้จัดทำแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของโรงงานไฟฟ้า ซึ่งประกอบด้วย ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม ลำดับความสำคัญ ความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของสคร. งบประมาณในการดำเนินงาน และตัวชี้วัด ดังต่อไปนี้



## ตารางที่ 5-2 แผนโครงการยุทธศาสตร์

| ด้านบุคลากร (People)                                                    |                                                                                                                                                             |                                             |                                |      |      |      |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------|------|------|------|------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ยุทธศาสตร์                                                              | โครงการ                                                                                                                                                     | ระดับ<br>ความสำคัญ                          | ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีบัญชี) |      |      |      |      |      | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                         |                                                                                                                                                             |                                             | 2566                           | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3<br>การเสริมสร้าง<br>ศักยภาพทรัพยากร<br>บุคคลด้านดิจิทัล | โครงการพัฒนาองค์<br>ความรู้ด้านกฎหมาย<br>ดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการ<br>ดำเนินงาน                                                                            | ระดับ A<br>(สำคัญ<br>มากที่สุด)<br>20 คะแนน | ✓                              |      | ✓    |      | ✓    | →    | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรได้รับการฝึกอบรมจำนวน<br/>อย่างน้อยร้อยละ 80</li> <li>บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมมีองค์<br/>ความรู้ด้านกฎหมายดิจิทัลเพิ่มขึ้น</li> </ul>                                                                                                                                                      |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3<br>การเสริมสร้าง<br>ศักยภาพทรัพยากร<br>บุคคลด้านดิจิทัล | โครงการพัฒนาทักษะองค์<br>ความรู้ด้านหลักเกณฑ์การ<br>ประเมิน กระบวนการ<br>ปฏิบัติงานและการจัดการ<br>(Enables) หัวข้อการ<br>พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล<br>ของ สคร. | ระดับ A<br>(สำคัญ<br>มากที่สุด)<br>16 คะแนน | ✓                              | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรได้รับการฝึกอบรมจำนวน<br/>อย่างน้อยร้อยละ 80</li> <li>บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมมีองค์<br/>ความรู้ด้านหลักเกณฑ์การประเมิน<br/>กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ<br/>(Enables) เพิ่มขึ้น และสามารถประยุกต์ใช้<br/>องค์ความรู้ดังกล่าวสำหรับการปฏิบัติงาน<br/>ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดได้</li> </ul> |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3<br>การเสริมสร้าง<br>ศักยภาพทรัพยากร<br>บุคคลด้านดิจิทัล | โครงการพัฒนาองค์<br>ความรู้และทักษะด้าน<br>การตลาดดิจิทัล (Digital<br>Marketing)                                                                            | ระดับ A<br>(สำคัญ<br>มากที่สุด)<br>18 คะแนน | ✓                              | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรได้รับการฝึกอบรมจำนวน<br/>อย่างน้อยร้อยละ 80</li> <li>บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมมี<br/>ทักษะองค์ความรู้ด้านดิจิทัลเพิ่ม<br/>มากขึ้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้<br/>กับการปฏิบัติงานได้</li> </ul>                                                                                                 |

| ด้านบุคลากร (People)                                                    |                                                                                                                                                             |                                             |                                |      |      |      |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------|------|------|------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ยุทธศาสตร์                                                              | โครงการ                                                                                                                                                     | ระดับ<br>ความสำคัญ                          | ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีบัญชี) |      |      |      |      |      | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                         |                                                                                                                                                             |                                             | 2566                           | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3<br>การเสริมสร้าง<br>ศักยภาพทรัพยากร<br>บุคคลด้านดิจิทัล | โครงการพัฒนาองค์<br>ความรู้และทักษะด้าน<br>การนำเทคโนโลยีดิจิทัล<br>มาปรับใช้กับทุกส่วนของ<br>องค์กร และทุกส่วนของ<br>ธ. ร กิจ ( Digital<br>Transformation) | ระดับ A<br>(สำคัญ<br>มากที่สุด)<br>18 คะแนน | ✓                              | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรได้รับการฝึกอบรมจำนวน<br/>อย่างน้อยร้อยละ 80</li> <li>บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมมีองค์<br/>ความรู้ด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัล<br/>มาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร<br/>และทุกส่วนของธุรกิจ เพิ่มขึ้น</li> </ul> |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3<br>การเสริมสร้าง<br>ศักยภาพทรัพยากร<br>บุคคลด้านดิจิทัล | โครงการพัฒนาองค์<br>ความรู้และทักษะด้าน<br>ระบบงานต่าง ๆ ของ<br>โรงงานไฟฟ้า                                                                                 | ระดับ A<br>(สำคัญ<br>มากที่สุด)<br>18 คะแนน | ✓                              | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรได้รับการฝึกอบรมจำนวน<br/>อย่างน้อยร้อยละ 80</li> <li>บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม<br/>สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับมา<br/>ประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน<br/>ประจำวันได้</li> </ul>                            |



| <div></div> <div>ด้านกระบวนการ (Process)</div> |                                                                                                        |                                      |                                |      |      |      |      |      |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|------|------|------|------|------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ยุทธศาสตร์                                                                                                                      | โครงการ/กิจกรรม                                                                                        | ลำดับ<br>ความสำคัญ                   | ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีบัญชี) |      |      |      |      |      | งบประมาณ<br>(บาท) | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                 |                                                                                                        |                                      | 2566                           | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับปรุงกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีมาตรฐานสากล                                                        | โครงการศึกษาทบทวนธรรมาภิบาลเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ของโรงงานไฟฟ้า                        | ระดับ A (สำคัญมากที่สุด)<br>20 คะแนน | √                              |      |      |      |      |      | 1,500,000         | <ul style="list-style-type: none"><li>มีกรอบ (Framework) และกระบวนการ (Process) ธรรมาภิบาลเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 1 กรอบ/กระบวนการ</li><li>มีคู่มือการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 1 คู่มือ</li></ul>                                                                                         |
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับปรุงกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีมาตรฐานสากล                                                        | โครงการจัดทำแผนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management Plan) | ระดับ c (สำคัญ)<br>10 คะแนน          |                                |      | √    |      |      |      | ไม่ใช้งบประมาณ    | <ul style="list-style-type: none"><li>มีแผนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จำนวน 1 แผน</li><li>มีนโยบายหรือมาตรการด้านการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จำนวน 1 นโยบาย</li><li>มีแนวทางการสื่อสารนโยบายหรือมาตรการด้านการบริหารจัดการการเลือกใช้</li></ul> |

| <div></div> <div>ด้านกระบวนการ (Process)</div> |                                                                                                     |                             |                                |      |      |      |      |      |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|------|------|------|------|------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ยุทธศาสตร์                                                                                                                        | โครงการ/กิจกรรม                                                                                     | ลำดับ<br>ความสำคัญ          | ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีบัญชี) |      |      |      |      |      | งบประมาณ<br>(บาท) | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                   |                                                                                                     |                             | 2566                           | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                   |                                                                                                     |                             |                                |      |      |      |      |      |                   | เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร <ul style="list-style-type: none"><li>มีแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร</li></ul>                                                                 |
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับปรุงกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีมาตรฐานสากล                                                          | โครงการปรับปรุงระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจ (ERP) ให้มีความเหมาะสมกับกระบวนการดำเนินงานในปัจจุบัน | ระดับ B (สำคัญ)<br>15 คะแนน |                                |      | √    |      |      |      | ไม่ใช้งบประมาณ    | <ul style="list-style-type: none"><li>กระบวนการทำงาน (Workflow) ที่เกี่ยวข้องในปัจจุบัน จำนวน X กระบวนการ</li><li>รายงานการศึกษาระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง</li><li>รายงานผลการศึกษาปัญหาอุปสรรค และความต้องการในการใช้งานระบบ</li></ul> |

หน้า 91



| <div>  </div> <div>ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)</div> |                                                                                                |                                |                                |      |      |      |      |                   |                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------|------|------|------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ยุทธศาสตร์                                                                                                                                          | โครงการ/กิจกรรม                                                                                | ลำดับ<br>ความสำคัญ             | ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีบัญชี) |      |      |      |      | งบประมาณ<br>(บาท) | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                     |                                                                                                |                                | 2566                           | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571              |                                                                                                                                                                             |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2<br>การพัฒนาระบบ<br>เทคโนโลยีดิจิทัล<br>เพื่อสนับสนุนการ<br>ดำเนินงานธุรกิจ<br>ขององค์กร                                             | โครงการพัฒนาระบบการ<br>เรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์<br>(e-Learning)                          | ระดับ B<br>(สำคัญ)<br>15 คะแนน |                                |      |      | √    |      |                   | 500,000<br><br>▪ ระบบ e-Learning จำนวน 1<br>ระบบ                                                                                                                            |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2<br>การพัฒนาระบบ<br>เทคโนโลยีดิจิทัล<br>เพื่อสนับสนุนการ<br>ดำเนินงานธุรกิจ<br>ขององค์กร                                             | โครงการพัฒนาระบบเก็บข้อมูล<br>บนสื่อสังคมออนไลน์ (Social<br>Listening)                         | ระดับ B<br>(สำคัญ)<br>13 คะแนน |                                |      | √    |      |      |                   | ไม่ใช้งบ<br><br>▪ มีระบบการเก็บรวบรวมข้อมูล<br>ต่างๆ บนสื่อสังคมออนไลน์ที่<br>เกี่ยวข้องกับโรงงานไฟฯ เพื่อนำ<br>ข้อมูลมาวิเคราะห์และปรับปรุง<br>กระบวนการทำงานต่าง ๆ        |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2<br>การพัฒนาระบบ<br>เทคโนโลยีดิจิทัล<br>เพื่อสนับสนุนการ                                                                             | โครงการพัฒนาระบบการ<br>ให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุด<br>เดียว (OSS)                              | ระดับ B<br>(สำคัญ)<br>13 คะแนน | √                              |      |      |      |      |                   | 500,000<br><br>▪ โรงงานมีระบบการให้บริการ<br>แบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (OSS)<br>▪ มีระดับความพึงพอใจของลูกค้า<br>ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80                                         |
| ดำเนินงานธุรกิจ<br>ขององค์กร                                                                                                                        |                                                                                                |                                |                                |      |      |      |      |                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>รายได้ของโรงงานไฟฯ เพิ่มขึ้น<br/>อย่างน้อย ร้อยละ 1.5 ต่อปี</li> <li>ระยะเวลาในการให้บริการ<br/>ลูกค้าลดลง ร้อยละ 5 ต่อปี</li> </ul> |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2<br>การพัฒนาระบบ<br>เทคโนโลยีดิจิทัล<br>เพื่อสนับสนุนการ                                                                             | โครงการจัดหาอุปกรณ์<br>คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์<br>ประจำปี 2567 (ผูกผันสัญญา<br>3 ปี 2567-2569) | ระดับ B<br>(สำคัญ)<br>13 คะแนน |                                | √    |      |      |      |                   | 6,000,000<br><br>▪ มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และ<br>ซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยและมี<br>ประสิทธิภาพ                                                                                       |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2<br>การพัฒนาระบบ<br>เทคโนโลยีดิจิทัล<br>เพื่อสนับสนุนการ                                                                             | โครงการจัดหาอุปกรณ์<br>คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์<br>ประจำปี 2568 (ผูกผันสัญญา 3<br>ปี 2568-2570) | ระดับ B<br>13 คะแนน            |                                |      | √    |      |      |                   | 1,500,000<br><br>▪ มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และ<br>ซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยและมี<br>ประสิทธิภาพ                                                                                       |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2<br>การพัฒนาระบบ<br>เทคโนโลยีดิจิทัล<br>เพื่อสนับสนุนการ                                                                             | โครงการจัดหาอุปกรณ์<br>คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์<br>ประจำปี 2569 (ผูกผันสัญญา 3<br>ปี 2569-2571) | ระดับ B<br>(สำคัญ)<br>13 คะแนน |                                |      |      | √    |      |                   | 6,600,000<br><br>▪ มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และ<br>ซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยและมี<br>ประสิทธิภาพ                                                                                       |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2<br>การพัฒนาระบบ<br>เทคโนโลยีดิจิทัล<br>เพื่อสนับสนุนการ                                                                             | โครงการจัดหาอุปกรณ์<br>คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์<br>ประจำปี 2570 (ผูกผันสัญญา 3<br>ปี 2570-2572) | ระดับ B<br>(สำคัญ)<br>13 คะแนน |                                |      |      |      | √    |                   | 6,000,000<br><br>▪ มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และ<br>ซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยและมี<br>ประสิทธิภาพ                                                                                       |





การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของโรงงานไฟฟ้า ได้ยึดหลักเกณฑ์การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3-5 ปี (Digital Roadmap) ของ สคร. เป็นแนวทางในการพัฒนา ประกอบด้วยหลักเกณฑ์ที่สำคัญได้แก่ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ ( Digital Transformation) การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration) การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management) การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร(Information Security Management) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ(Business Continuity and Availability Management) การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม(Resource Optimization Management) และประชาชน/ผู้ให้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ (Stakeholders' Requirements are Met and Facilitate) โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ ซึ่งนับได้ว่าเป็นเป้าหมายและหัวใจสำคัญในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของโรงงานไฟฟ้า โดยจะมุ่งเน้นการพัฒนาปัจจัยสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ ในทุกมิติ ได้แก่ ด้านบุคลากร(People) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) โดยหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ดังกล่าว ยังมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของโรงงานไฟฟ้า ในการเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลบริติชโซลูชันภาครัฐ โดยในการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจของโรงงานไฟฟ้า (Business Focus) นั้น จะมุ่งเน้นการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง สิ่งพิมพ์ทั่วไป และไฟฟ้า แล้ว ยังได้ให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์ของข้อมูล เพื่อนำข้อมูลมาบริหารจัดการให้เกิดรายได้ จนเกิดกลายเป็นธุรกิจใหม่ของโรงงานไฟฟ้า ในอนาคต

### 5.3 สรุปสาระสำคัญของคู่มือธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล

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

# KPI 1 การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap)

KPI 1.2 แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3-5 ปี  
(Digital Roadmap)

**เอกสารโดย**

ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

รหัสเอกสาร IT-DOC-KPI1-002

ปรับปรุงล่าสุด 24 สิงหาคม 2566



## บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

การปรับปรุงแผนปฏิบัติการดิจิทัล โรงงานไฟฯ ปีงบประมาณ 2567 – 2571 นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฯ อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานให้สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์อย่างสูงสุดแก่องค์กรได้ รวมทั้งให้มีความเป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสังคม ให้สามารถนำแนวทางการดำเนินงานไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม โดยมีเป้าหมายการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ กำหนดแนวทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) ทั้งในด้านของบุคลากร (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)

หลักเกณฑ์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ นี้ จะพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ (1) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ (2) การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (3) การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (4) การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร (5) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (6) การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และ (7) ประชาชน/ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ

สาระสำคัญของแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ฉบับนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ (1) กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ โดยจะแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนหรือกระบวนการในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ เริ่มตั้งแต่การศึกษาข้อมูล สำรวจข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และถ่ายทอดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ให้นำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นแนวปฏิบัติเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และ (2) แผนปฏิบัติการดิจิทัล โรงงานไฟฯ ปีงบประมาณ 2567 – 2571 ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งแผนงาน/โครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและยกระดับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฯ

อย่างไรก็ตาม แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ฉบับนี้ จะสมบูรณ์แบบได้จะต้องมีการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นระบบ โดยจึงต้องมีการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ตามรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) ทั้งในด้านของการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ การถ่ายทอดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ การติดตาม วิเคราะห์ และประเมินตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ดังนั้น แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ที่สมบูรณ์แบบ จึงไม่อาจเกิดขึ้นได้จากความรับผิดชอบของส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย/ส่วนงาน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด



## สารบัญ

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary) .....                                             | ก  |
| บทที่ 1 บทนำ.....                                                                     | 1  |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ .....                                                      | 1  |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ .....                                | 2  |
| 1.3 เป้าหมายของแผนพัฒนาดิจิทัลฯ .....                                                 | 2  |
| บทที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล โรงงานไฟฟ้า ปีงบประมาณ 2567 – 2571 .....   | 3  |
| 2.1 ขั้นตอนการศึกษา ทบทวนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง.....                              | 5  |
| 2.2 ขั้นตอนการสำรวจข้อมูล .....                                                       | 31 |
| 2.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                   | 39 |
| 2.4 ขั้นตอนการถ่ายทอดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ .....                        | 44 |
| 2.5 ถ่ายทอดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ .....                      | 50 |
| 2.6 การประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ..... | 53 |
| บทที่ 3 แผนปฏิบัติการดิจิทัล โรงงานไฟฟ้า ปีงบประมาณ 2567 – 2571.....                  | 54 |
| 3.1 วิสัยทัศน์ (Vision) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล .....                                    | 54 |
| 3.2 พันธกิจ (Mission Statement) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล .....                            | 54 |
| 3.3 เป้าหมายด้านเทคโนโลยีดิจิทัล.....                                                 | 55 |
| 3.4 ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล .....                                              | 58 |
| 3.5 การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ.....                                               | 60 |
| 3.6 แผนงาน/โครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล .....                                          | 61 |
| 3.7 การระบุความเสี่ยงของโครงการ.....                                                  | 83 |
| 3.8 สรุปการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ.....                                            | 96 |
| 3.9 ข้อเสนอแนะการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ .....                                     | 96 |



## บทที่ 1 บทนำ

ในบทนี้ ได้อธิบายถึงความเป็นมาและความสำคัญของการศึกษาทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัล โรงงานไฟฯ ปีงบประมาณ 2567 – 2571 เพื่อแสดงให้เห็นถึงเหตุผลและความจำเป็นในการศึกษาทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลที่เป็นปัจจุบัน โดยจะมีความเกี่ยวข้องกับทั้งในส่วนของพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฯ และการประเมินผลการบริหารจัดการองค์กรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฯ โดยคณะกรรมการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจอย่างสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่ได้กำหนดให้แผนปฏิบัติการดิจิทัลเป็นส่วนหนึ่งของหลักเกณฑ์ในการยกระดับการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจทุกแห่ง ดังนั้น การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลจึงต้องปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ดังกล่าว ทั้งนี้ ในบทนี้ได้ อธิบายถึงความเป็นมาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ และเป้าหมายของแผนพัฒนาดิจิทัลฯ ดังนี้

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ปัจจุบันโลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Era) อย่างสมบูรณ์แบบ เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทกับทุกกิจกรรมทางสังคมในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม รวมทั้งสิ่งแวดล้อม ล้วนแล้วแต่มีปัจจัยด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นองค์ประกอบสำคัญในการช่วยสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในหลาย ๆ องค์กรชั้นนำทั่วโลกต่างใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน ด้วยวิธีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานขององค์กร หรือที่เรียกว่า “Digital Transformation” เพื่อลดต้นทุนการผลิต สร้างมูลค่าเพิ่มจากการดำเนินงาน หรือสร้างธุรกิจใหม่ที่ก่อให้เกิดรายได้แก่องค์กรได้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ และแผนงานสำคัญต่าง ๆ ที่ได้มุ่งเน้นและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาประเทศและให้บริการประชาชน เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ได้มุ่งเน้นการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (7) ประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล โดยจะมุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทั้งในด้านการคมนาคม ระบบโลจิสติกส์ และด้านดิจิทัล หรือแผนปฏิรูปประเทศ ประจำปี 2563 (ด้านสื่อมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ) ที่มุ่งเน้นเรื่อง การปฏิรูปเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารจัดการความปลอดภัยไซเบอร์ เป็นต้น เช่นเดียวกันกับ สำนักงานคณะกรรมการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่ได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจะต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล (Digital Roadmap) ขององค์กร ไว้ในหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้รัฐวิสาหกิจใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานสำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร

นอกจากนั้นแล้ว เมื่อพิจารณาจากวิสัยทัศน์ของโรงงานไฟฯ ได้แก่ เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์สูงชันภาครัฐ และแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2567 – 2571 จะพบว่า ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำพาโรงงานไฟฯ ให้บรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ตามที่กำหนด ทั้งในด้านของการขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและ



ทันสมัย การยกยอบทบาทสู่ Digital Security Printing Solution รองรับความต้องการภาครัฐ การสร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ การพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง และการสื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์ องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี

ดังนั้น ด้วยหลักการและความสำคัญดังกล่าว โรงงานไฟฯ จึงได้ดำเนินการศึกษาทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัล โรงงานไฟฯ ปีงบประมาณ 2567 – 2571 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด สามารถช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ

1.2.1 เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฯ อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน ให้สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด แก่องค์กรได้

1.2.2 เพื่อปรับปรุงแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ให้มีความเป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสังคม ให้สามารถนำแนวทางการดำเนินงานไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม

## 1.3 เป้าหมายของแผนพัฒนาดิจิทัลฯ

1.3.1 มีแนวทางการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์อย่างสูงสุดแก่องค์กร

1.3.2 โรงงานไฟฯ มีแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ตามที่ สคร. กำหนด ได้แก่ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และประชาชน/ผู้ให้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ

1.3.3 โรงงานไฟฯ มีแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และนโยบายต่าง ๆ เติบโตตามศักยภาพของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) ทั้งในส่วนของการกระบวนการทำงาน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคตเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงในการสร้างธุรกิจใหม่ ๆ รูปแบบบริการใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ตลอดจนการบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการบริหารจัดการด้านคุณภาพของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้





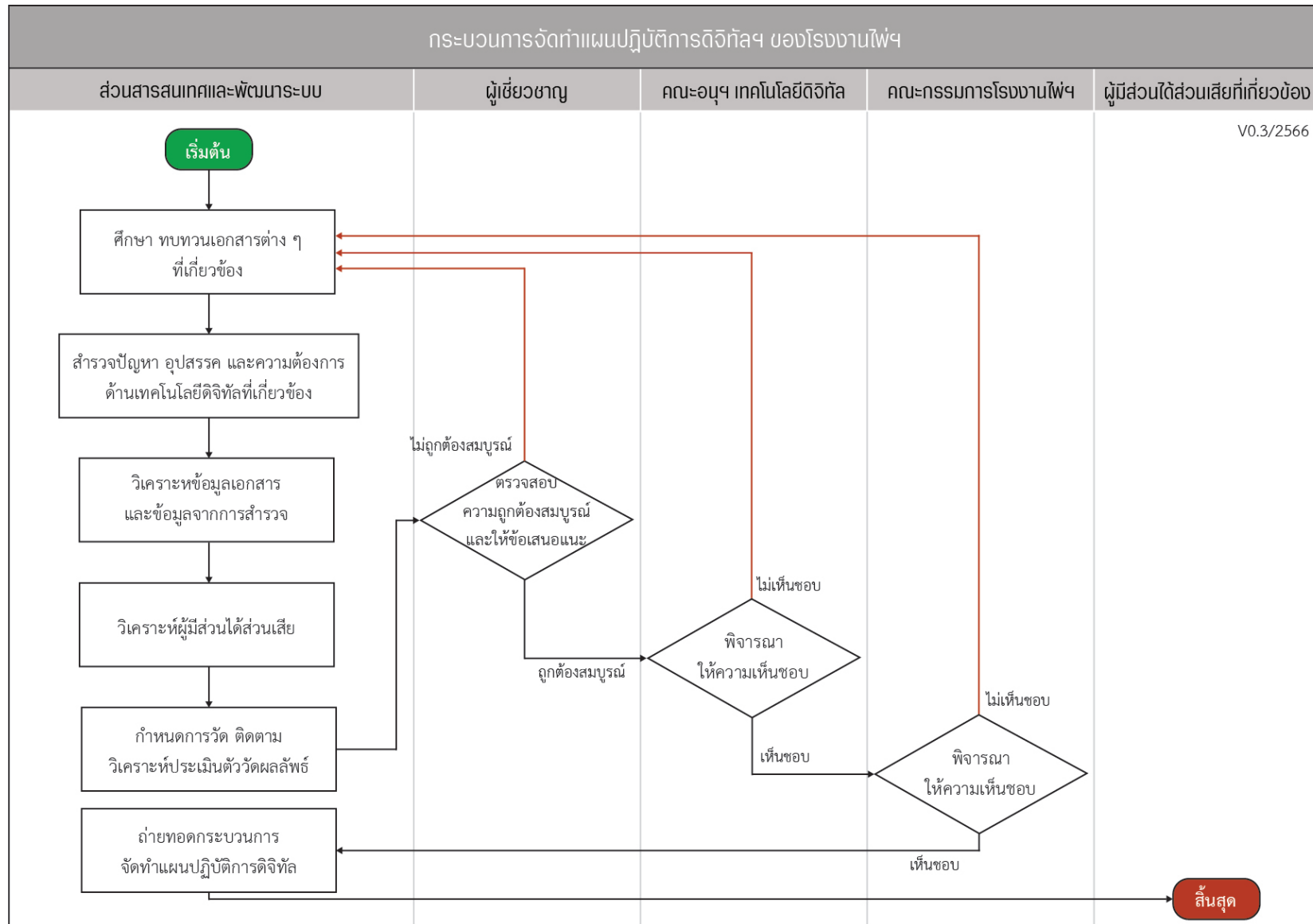
## บทที่ 2

### กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล โรงงานไฟฟ้า ปีงบประมาณ 2567 – 2571

ในบทนี้ ได้อธิบายถึงกระบวนการ ขั้นตอน หรือวิธีการดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของ โรงงานไฟฟ้า ประกอบด้วย (1) ส่วนการศึกษาข้อมูล ได้แก่ นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานที่สำคัญ ทั้งในระดับประเทศ กระทรวงเจ้าสังกัด และองค์กร รวมทั้งหลักเกณฑ์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล และ (2) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลด้วย TOWS Matrix การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ สถาปัตยกรรมองค์กร และธรรมาภิบาลดิจิทัล และการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (Key Stakeholders) ตามกรอบการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) โดยสามารถอธิบายเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของโรงงานไฟฟ้า ประกอบด้วยผู้รับผิดชอบต่าง ๆ ได้แก่ ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ ผู้เชี่ยวชาญ คณะอนุกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ภายใต้ขั้นตอนหรือกระบวนการหลัก (Macro Process) และกระบวนการย่อย (Micro Process) ดังต่อไปนี้





ภาพที่ 2.2-1 กระบวนการจัดทำกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของโรงงานไฟฟ้า



## 2.1 ขั้นตอนการศึกษา ทบทวนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ มีความสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานที่สำคัญ รวมทั้งหลักเกณฑ์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ดังต่อไปนี้

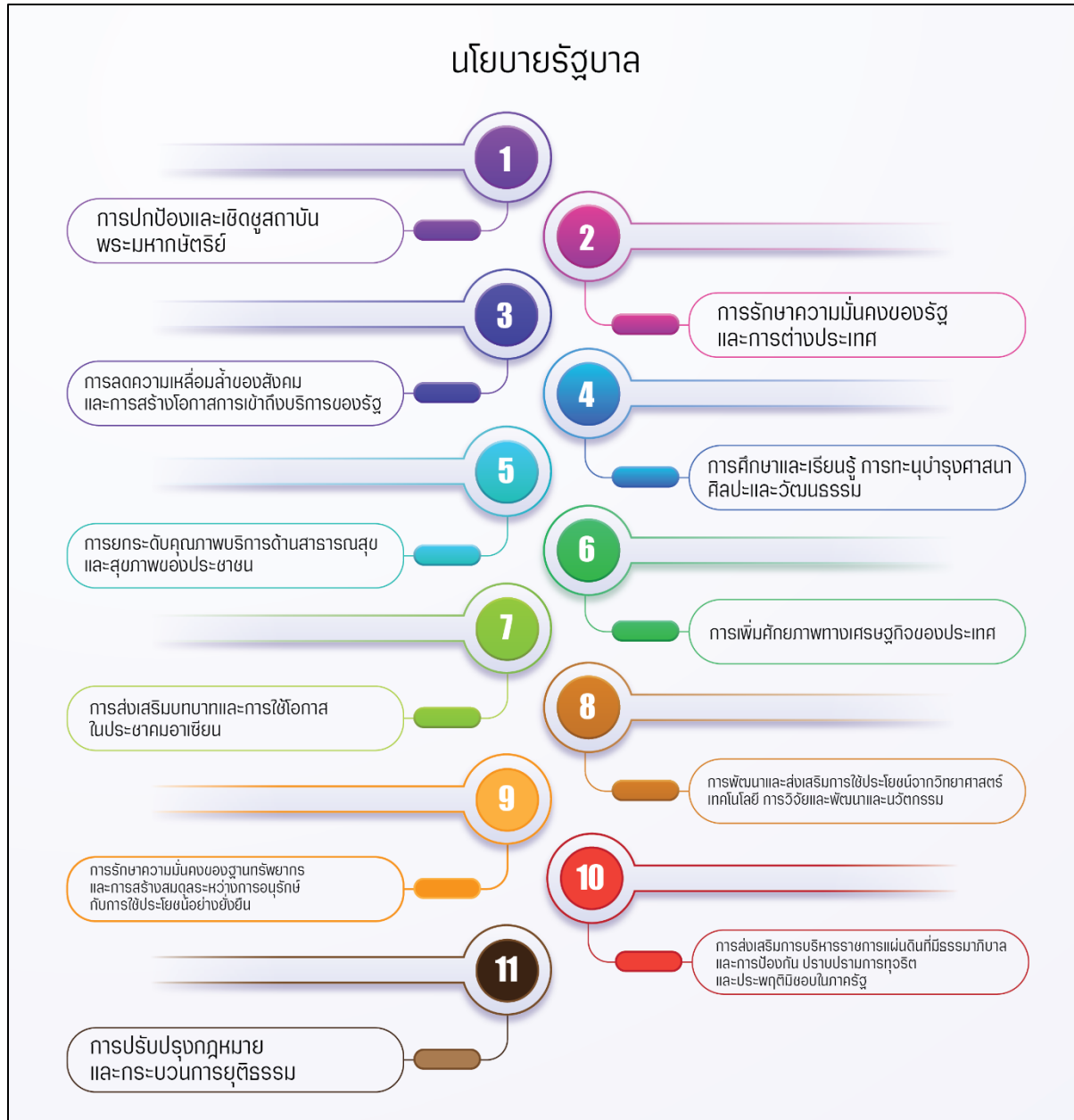


ภาพที่ 2.2-2 ความสอดคล้องระหว่างแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ กับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานที่สำคัญ



### 2.1.1 นโยบายรัฐบาลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

นายกรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2557 โดยได้กำหนดนโยบายไว้ 11 ด้าน เพื่อให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 มาตรา 19 ที่ระบุให้รัฐบาลมีหน้าที่ในการบริหารราชการแผ่นดิน ดำเนินการให้มีการปฏิรูปด้านต่าง ๆ และส่งเสริมความสามัคคีและความสมานฉันท์ของประชาชนในชาติ ประกอบด้วยนโยบายต่าง ๆ ได้แก่ นโยบายที่ 1 การปกป้องและเชิดชูสถาบันพระมหากษัตริย์ นโยบายที่ 2 การรักษาความมั่นคงของรัฐและการต่างประเทศ นโยบายที่ 3 การลดความเหลื่อมล้ำของสังคม และการสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการของรัฐ นโยบายที่ 4 การศึกษาและเรียนรู้ การทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม นโยบายที่ 5 การยกระดับคุณภาพบริการด้านสาธารณสุขและสุขภาพของประชาชน นโยบายที่ 6 การเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ นโยบายที่ 7 การส่งเสริมบทบาทและการใช้โอกาสในประชาคมอาเซียน นโยบายที่ 8 การพัฒนาและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรม นโยบายที่ 9 การรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากร และการสร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์กับการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน นโยบายที่ 10 การส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาล และการป้องกัน ปรามปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ นโยบายที่ 11 การปรับปรุงกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม



ภาพที่ 2.2-3 นโยบายรัฐบาล

ทั้งนี้ การดำเนินงานโครงการนี้ มีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ได้แก่ นโยบายที่ 8 การพัฒนาและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรม ใน 2 ประเด็น ดังนี้

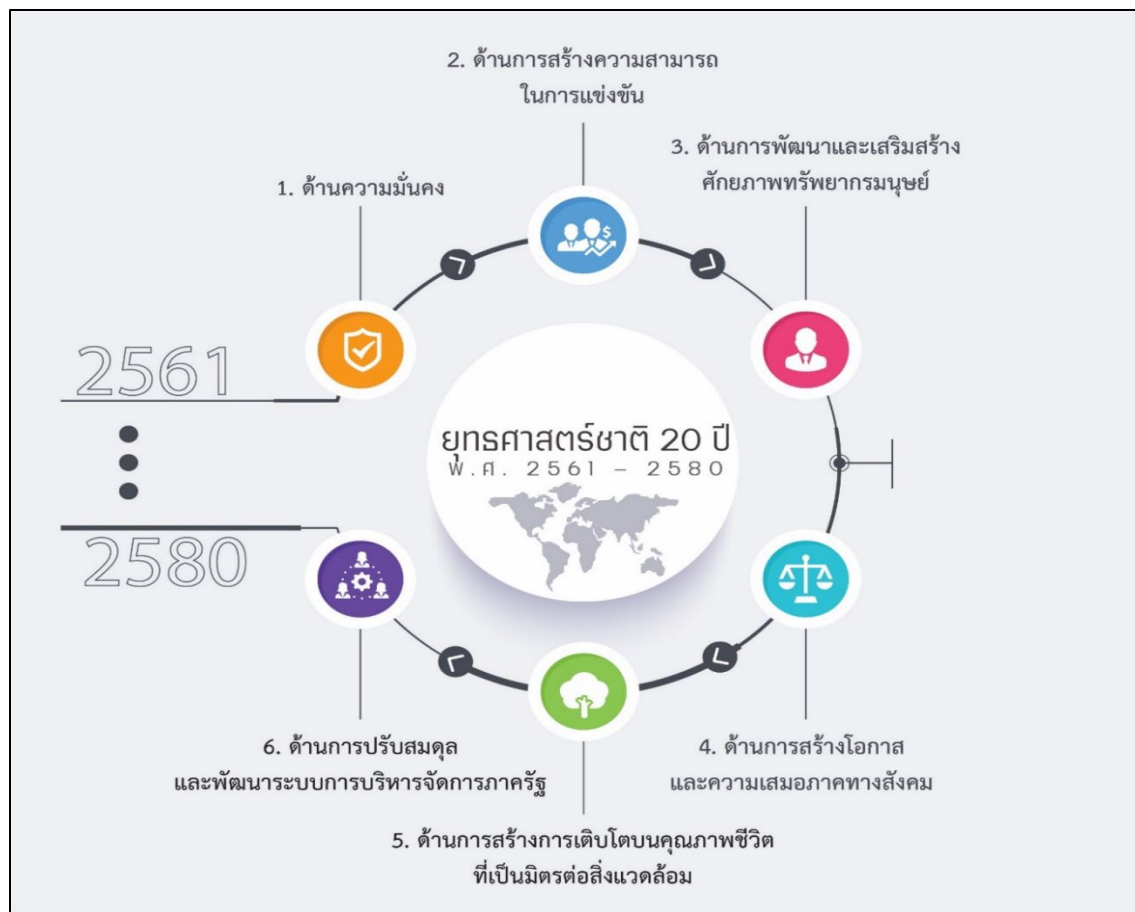
2.1.1.1 เร่งเสริมสร้างสังคมนวัตกรรม โดยส่งเสริมระบบการเรียนการสอน ที่เชื่อมโยงระหว่างวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ และคณิตศาสตร์ การผลิตกำลังคนในสาขาที่ขาดแคลน การเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้กับการทำงาน การให้บุคลากรด้านการวิจัยของภาครัฐสามารถไปทำงานใน ภาคเอกชน และการให้อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม มีช่องทางได้เทคโนโลยีโดยความร่วมมือจาก หน่วยงานและสถานศึกษาภาครัฐ



2.1.1.2 ปรับปรุงและจัดเตรียมให้มีโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีด้านการวิจัยและพัฒนา และด้านนวัตกรรม ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาที่สำคัญในการต่อยอดสู่การใช้เชิงพาณิชย์ของภาคอุตสาหกรรม ให้มีความพร้อมทันสมัยและกระจายในพื้นที่ต่าง ๆ

### 2.1.2 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 หรือยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีเป้าหมายมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาประเทศไทยให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม มุ่งเน้นการยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างต่อเนื่อง พร้อมสร้างความสุขอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล ตามแนวทาง 6 ยุทธศาสตร์ชาติในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ



ภาพที่ 2.2-4 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580



โดยในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ นี้ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้าง  
ความสามารถในการแข่งขัน ในประเด็นด้านอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ที่มุ่งเน้นการสร้างอุตสาหกรรม  
และบริการแห่งอนาคตที่ขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคต  
ประกอบด้วย อุตสาหกรรมชีวภาพ อุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจร และอุตสาหกรรมและบริการ  
ดิจิทัล ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์

### 2.1.3 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนงานต่าง ๆ ให้  
สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดการผลักดันไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ตามกรอบรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร  
ไทย มาตรา 64 ที่กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลัก  
ธรรมาภิบาล ทั้งนี้ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจะประกอบด้วยแผนงานต่าง ๆ จำนวน 23 ฉบับ ได้แก่ (1)  
ความมั่นคง (2) การต่างประเทศ (3) การเกษตร (4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (5) การท่องเที่ยว (6)  
พื้นที่และเมือง นำอยู่อย่างจริยะ (7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจ  
ขนาดกลาง และขนาดย่อมยุคใหม่ (9) เศรษฐกิจพิเศษ (10) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม (11)  
ศักยภาพ คนตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการเรียนรู้ (13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี (14) ศักยภาพ  
การ กีฬา (15) พลังทางสังคม (16) เศรษฐกิจฐานราก (17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม (18) การ  
เติบโตอย่างยั่งยืน (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (21)  
การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ (23) การวิจัย และพัฒนา  
นวัตกรรม

โดยในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ นี้ มีความสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ  
ที่ ได้แก่ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (7) ประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล โดยจะ  
มุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทั้งในด้านการคมนาคม ระบบโลจิสติกส์ และด้านดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง  
ในด้านดิจิทัลที่ได้มุ่งเน้นในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

2.1.3.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล ทั้งในส่วนของการขยายสื่อสารหลัก  
ภายในประเทศและระหว่างประเทศ ให้สามารถบริการได้อย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพ สอดรับกับแนวโน้มการ  
เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านดิจิทัล

2.1.3.2 สนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ นำไปสู่การยกระดับเศรษฐกิจ  
ของประเทศและการเป็นศูนย์กลางด้านดิจิทัลของภูมิภาคอาเซียนในอนาคต

2.1.3.3 สนับสนุนให้เกิดการบูรณาการการใช้งานโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก  
สะดวกด้านดิจิทัลร่วมกัน

2.1.3.4 สนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบนิเวศ ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่  
การพัฒนาอุตสาหกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีศักยภาพและเป็นอุตสาหกรรมแห่งอนาคตสำหรับกิจการที่ใช้  
เทคโนโลยีขั้นสูง





2.1.3.5 กำหนดมาตรการแนวปฏิบัติในการคุ้มครองสิทธิและข้อมูลส่วนบุคคล รวมทั้งจัดให้มีมาตรการเฝ้าระวังและรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ที่เหมาะสมและสอดคล้องตามมาตรฐานสากล เพื่อรองรับการเติบโตของการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต

#### 2.1.4 แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) (ด้านสื่อมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ)

แผนปฏิรูปประเทศได้กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานไว้ 3 ประการ ตามบทบัญญัติการปฏิรูปประเทศของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ได้แก่ (1) ประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนาด้านจิตใจ (2) สังคมมีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันทัดเทียมกันเพื่อจัดความเหลื่อมล้ำ และ (3) ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยในแผนดังกล่าวมุ่งเน้นการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ จำนวน 11 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเมือง ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านกฎหมาย ด้านกระบวนการยุติธรรม ด้านเศรษฐกิจ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสาธารณสุข ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสังคม ด้านพลังงาน และด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

โดยในส่วนของการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ในครั้งนี้ มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับแผนปฏิรูปประเทศ ด้านสื่อมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยจะมุ่งเน้นการปฏิรูปใน 3 ส่วน ได้แก่ สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานจำแนกตามเรื่องและประเด็นปฏิรูปต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ 2.2-1 เป้าหมายของเรื่องและประเด็นการปฏิรูปด้านสื่อมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ

| เรื่องและประเด็นการปฏิรูป                                                                    | เป้าหมาย                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 1<br>การปฏิรูปการรู้เท่าทันสื่อของประชาชน                          | ประชาชนทุกช่วงวัยสามารถพิจารณาเนื้อหาสาระของข้อมูลข่าวสารและเลือกบริโภคสื่อได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม                                                                 |
| เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 2<br>แนวทางการส่งเสริมจริยธรรมและมาตรฐานวิชาชีพสื่อ                | ยกระดับมาตรฐานการประกอบวิชาชีพสื่อมวลชน และมีกลไกการกำกับดูแลการทำหน้าที่ของผู้ประกอบ วิชาชีพสื่อมวลชนให้เป็นไปตามจริยธรรมสื่อมวลชน                                   |
| เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 3<br>การปฏิรูปโครงสร้างอุตสาหกรรมสื่อสารมวลชน และเทคโนโลยีสารสนเทศ | อุตสาหกรรมสื่อ สารมวลชนและเทคโนโลยีสารสนเทศ มีทิศทางและแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป                                        |
| เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 4<br>การปฏิรูปแนวทางการกำกับดูแลสื่อออนไลน์                        | การติดต่อสื่อสารและการส่งผ่านข้อมูลผ่านสื่อออนไลน์ มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และปลอดภัย ประชาชนผู้บริโภค สื่อและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมสื่อได้รับการดูแล และคุ้มครอง |



| เรื่องและประเด็นการปฏิรูป                                                                                                                                                                        | เป้าหมาย                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 5<br>การปฏิรูปการบริหารจัดการความปลอดภัยไซเบอร์/<br>กิจการ อวกาศ และระบบเครื่องมือด้านการ<br>สื่อสารมวลชนและโทรคมนาคมเพื่อสนับสนุนภารกิจ<br>การป้องกันบรรเทาสาธารณภัยฯ | มีกฎหมายเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัย<br>ไซเบอร์ครอบคลุมทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้ง<br>โครงสร้างพื้นฐานด้านการสื่อสารและการจัดการ<br>คลื่น ความถี่มีความพร้อมในการดำเนินการกิจการ<br>ป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยฯ |
| เรื่องและประเด็นปฏิรูปที่ 6<br>การปฏิรูประบบการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร<br>ภาครัฐ                                                                                                               | หน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินงานด้านการบริหาร<br>จัดการข้อมูลข่าวสารภาครัฐและการประชาสัมพันธ์<br>เชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาบุคลากร<br>ด้านการประชาสัมพันธ์ของภาครัฐ                                               |

### 2.1.5 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ เศรษฐกิจสร้างคุณค่าสังคม เติบโตอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นการดำเนินงานใน 4 ส่วน ได้แก่ เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค วิถีชีวิตที่ยั่งยืน และปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ ดังนี้



ภาพที่ 2.2-5 เป้าหมายภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13

นอกจากนั้นแล้ว เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่ภาพของการขับเคลื่อนที่ชัดเจนในลักษณะของวาระการพัฒนา (Agenda) ที่เอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงานและหลายภาคส่วน ในการผลักดันการพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงได้กำหนดหมวดหมู่การพัฒนาจำนวน 13 ประการ ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงสิ่งที่ประเทศไทยปรารถนาจะ ‘เป็น’ มุ่งหวังจะ ‘มี’ หรือต้องการจะ ‘จัด’ เพื่อสะท้อนประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” และการบรรลุเป้าหมายหลักในช่วงระยะเวลา 5 ปี ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 โดยหมวดหมู่การพัฒนาทั้ง 13 ประการมีที่มาจากการประเมินโอกาสและความเสี่ยงของไทยในการพัฒนาประเทศภายใต้กรอบของยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งได้มีการพิจารณาถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลก สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 รวมถึงผลการพัฒนาในประเทศในระยะเวลาที่ผ่านมา ทั้งนี้ หมวดหมู่การพัฒนาที่กำหนดขึ้นเป็นประเด็นที่มีลักษณะเชิงบูรณาการ ซึ่งสามารถนำไปสู่การพัฒนาทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไปพร้อม ๆ กัน ทำให้หมวดหมู่แต่ละประการสามารถสนับสนุนเป้าหมายหลักได้มากกว่าหนึ่งข้อ โดยหมวดหมู่ทั้ง 13 ประการ แบ่งออกได้เป็น 4 มิติ ดังนี้



ตารางที่ 2.1-3 สรุปการศึกษาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ในประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล

| มิติ                            | หมวดหมู่                                                                | ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย | หมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง | กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 สนับสนุนการวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตและแปรรูปแบบมุ่งเป้า<br>กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ส่งเสริมและขยายผลงานวิจัยจากหน่วยงานวิจัยมหาวิทยาลัยและสถาบัน อาชีวศึกษา ภาคเอกชน และองค์กรเกษตรกรที่มีส่วนในการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรม<br>กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 ส่งเสริมให้เกษตรกรประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรมกระบวนการผลิตที่หลากหลาย รวมทั้งการใช้คลังข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร |
|                                 | หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน | กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 ยกระดับการพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากรในภาคการท่องเที่ยว                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                 | หมวดหมู่ที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก               | กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 ส่งเสริมการพัฒนาอย่างเป็นลำดับขั้นเพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถปรับตัวและไม่กระทบเศรษฐกิจในช่วงระยะเวลาเปลี่ยนผ่าน<br>กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการการผลิตเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน                                                                                                                                                     |
|                                 | หมวดหมู่ที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง             | กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 พัฒนาบริการเพื่อส่งเสริมสุขภาพรูปแบบใหม่ที่น่าไปสู่การสร้างสังคมสูงวัยที่มีสุขภาวะ โดยส่งเสริมการสร้างพื้นที่ชุมชนดิจิทัลเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะบนฐานนวัตกรรมบริการและผลิตภัณฑ์ที่เอื้อต่อรูปแบบวิถีชีวิตปกติใหม่<br>กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนบริการทางการแพทย์                                                                                   |



| มิติ | หมวดหมู่                                                                             | ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค | กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 สร้างระบบดิจิทัลที่เอื้อต่อการค้าการลงทุน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|      | หมวดหมู่ที่ 6 ไทยเป็นฐานการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะที่สำคัญของโลก           | <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 พัฒนาบริการและแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการปรับระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัลเต็มรูปแบบ</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการในประเทศให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล รวมถึงนำอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะมาใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อเพิ่มผลิตภาพและความสามารถในการทำกำไรให้แก่ผู้ประกอบการเพิ่มขึ้น</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 พัฒนาให้เกิดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการสาธารณะของภาครัฐเพิ่มขึ้น</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลในการดำรงชีพ</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 ดึงดูดให้ผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีขนาดใหญ่ของโลกลงทุนในอุตสาหกรรม ที่จะเอื้อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ประกอบการไทยตลอดห่วงโซ่อุปทาน</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลที่จะสนับสนุนให้ไทยสามารถใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์ เพื่อยกระดับให้บริการดิจิทัลของไทยสามารถแข่งขันได้ภายในปี 2570</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 พัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิต ผู้พัฒนา ผู้ออกแบบ และสร้างระบบในอุตสาหกรรมและบริการดิจิทัลภายในประเทศ</p> |



| มิติ                                       | หมวดหมู่                                                                                   | ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            |                                                                                            | <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 3.4 ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาซอฟต์แวร์พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และการสร้างดิจิทัลคอนเทนต์สร้างสรรค์ ที่มีการนำวัฒนธรรม วิถีชีวิต แหล่งท่องเที่ยวไทย ฯลฯ ไปใช้ประโยชน์ในเชิงสร้างสรรค์</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 3.5 ส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในอุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล รวมถึงการวิจัยและพัฒนาในประเทศ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการทั้งภายในประเทศและภูมิภาคอาเซียน</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ ครอบคลุม เพียงพอและเข้าถึงได้ ทั้งในด้านพื้นที่และราคา</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 พัฒนากำลังคนเพื่อรองรับกับการปรับตัวทางเทคโนโลยีในอนาคตของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมและบริการต่าง ๆ รวมถึงอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและอุตสาหกรรม และบริการดิจิทัลของประเทศ</p> |
| มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม | หมวดหมู่ที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้ | <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 จัดให้มีระบบไอทีเดียวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใช้ในการทำธุรกรรมผ่านระบบดิจิทัล</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 พัฒนาพอร์ทัลกลางเชื่อมโยงข้อมูลของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเข้ากับระบบการให้บริการภาครัฐ</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 พัฒนาระบบคลังข้อมูลและความรู้สำหรับให้บริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เป็นระบบออนไลน์และระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ครบวงจร</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                            | หมวดหมู่ที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เดิบทได้อย่างยั่งยืน          | <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 สร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจชุมชน</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการพัฒนาพื้นที่และเมืองร่วมกันระหว่างภาครัฐ เอกชน และประชาชน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |



| มิติ                                                     | หมวดหมู่                                                                                       | ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                          |                                                                                                | <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และระบบดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง เพียงพอ และได้มาตรฐาน</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 พัฒนาบุคลากร การศึกษา การวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมให้มีคุณภาพเพียงพอและปรับตัวได้ทันต่อความต้องการของอุตสาหกรรมและบริการเป้าหมายในพื้นที่</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 สนับสนุนปัจจัยที่เอื้อต่อการลงทุน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                          | หมวดหมู่ที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม | <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 พัฒนารฐานข้อมูลรายบุคคล</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| มิติความยั่งยืนของ<br>ทรัพยากรธรรมชาติและ<br>สิ่งแวดล้อม | หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ                                        | <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 ส่งเสริมงานวิจัยเทคโนโลยีและพัฒนาแพลตฟอร์มสนับสนุนธุรกิจรูปแบบเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมต้นแบบโมเดลธุรกิจ และกลไกความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างครบวงจร</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมสนับสนุนการลดและหมุนเวียนการใช้ทรัพยากรและเพิ่มมูลค่าของเสีย</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 ส่งเสริมเทคโนโลยีการดักจับ การใช้ประโยชน์ และการกักเก็บคาร์บอน</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 4.5 สร้างความร่วมมือถ่ายทอดเทคโนโลยีกับต่างประเทศ</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 4.6 พัฒนารฐานข้อมูล/องค์ความรู้/มาตรฐาน/กฎหมาย/มาตรการ สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ</p> |
|                                                          | หมวดหมู่ที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ    | <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 พัฒนาประสิทธิภาพของระบบเตือนภัย</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 พัฒนาระบบข้อมูลสำหรับการจัดทำแบบจำลองระดับชาติ เพื่อประเมินความเสี่ยง และผลกระทบจากภัยธรรมชาติประเภทต่าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |





| มิติ                                  | หมวดหมู่                                                                                          | ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       |                                                                                                   | กลยุทธ์ย่อยที่ 3.4 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ                                                                                                                               |
| มิติปัจจัยผลักดัน<br>การพลิกโฉมประเทศ | หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง<br>มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนา<br>แห่งอนาคต | กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 พัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนและพัฒนากำลังคน<br>กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 สร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะที่มีความสามารถในการสร้าง<br>และใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดกระบวนการผลิต และบริการการ<br>จัดการและการตลาด                         |
|                                       | หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย<br>มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชน                           | กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ทบทวนกระบวนการทำงานของภาครัฐควบคู่กับ<br>พัฒนาการบริการภาครัฐ ในรูปแบบดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ<br>กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 ปรับเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐทั้งหมดให้เป็นดิจิทัล<br>กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภาครัฐเป็นดิจิทัล |



## 2.1.6 แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570

แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ “บริการภาครัฐสะดวก โปร่งใส ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน” โดยมุ่งยกระดับภาครัฐไทยสู่เป้าหมายการให้บริการที่ตอบสนองประชาชน และลดความเหลื่อมล้ำ การเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันของภาคธุรกิจ การสร้างความโปร่งใส ที่เน้นการเปิดเผยข้อมูลแก่ประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอและการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน และการเป็นภาครัฐที่ปรับตัวทันการณื อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป แผนรัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ข้างต้นไว้ 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาบริการที่สะดวกและเข้าถึงง่าย ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างมูลค่าเพิ่มอำนาจความสะดวกแก่ภาคธุรกิจ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐ และยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐ เพื่อการบริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และขยายสู่หน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น



ภาพที่ 2.1-4 แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570

โดยในแต่ละยุทธศาสตร์นั้นล้วนมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทางเทคโนโลยีเพื่อมุ่งเน้นการนำเอาเทคโนโลยีมาให้บริการแก่ประชาชน ให้เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงอย่างเท่าเทียมกันในทุกภาคส่วน พร้อมทั้งได้มีการกำหนดด้านที่เน้นความสำคัญ (Focus Area) เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน โดยสามารถสรุปยุทธศาสตร์และด้านที่เน้นความสำคัญได้ดังนี้



ตารางที่ 2.1-4 ยุทธศาสตร์และด้านที่เน้นความสำคัญ (Focus Area) ภายใต้แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย

| ยุทธศาสตร์                                                     | ด้านที่เน้นความสำคัญ (Focus Area)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ยุทธศาสตร์ที่ 1<br>พัฒนาบริการที่สะดวกและเข้าถึงง่าย           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความเหลื่อมล้ำทางสิทธิสวัสดิการประชาชน มุ่งเน้นให้ประชาชนเข้าถึงสิทธิสวัสดิการที่บูรณาการบนแพลตฟอร์มเดียวและแบบเฉพาะเจาะจงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้ความช่วยเหลือและติดตามผล</li> <li>2. การศึกษา มุ่งเน้นการเพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษาผ่านแพลตฟอร์มและการยกระดับการบริการด้านการศึกษามุ่งเน้นการบูรณาการข้อมูลผู้เรียนและครู</li> <li>3. สุขภาพและการแพทย์ มุ่งเน้นการเพิ่มโอกาสการเข้าถึงการบริการและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ให้บริการด้านสาธารณสุขผ่านการเชื่อมโยงข้อมูลที่มีมาตรฐานที่แลกเปลี่ยนกันได้</li> <li>4. สิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูล รวมถึงการเตือนภัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้สะดวกและรวดเร็วผ่านแพลตฟอร์มศูนย์กลางบริการแบบครบวงจร</li> </ol>                                                                                   |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2<br>สร้างมูลค่าเพิ่มอำนวยความสะดวกแก่ภาคธุรกิจ  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มุ่งเน้นให้ภาคธุรกิจเข้าถึงการทำธุรกรรมกับภาครัฐ และเข้าถึงข้อมูลการส่งเสริมศักยภาพการแข่งขัน ผ่านแพลตฟอร์มได้อย่างครบถ้วนทั้งห่วงโซ่มูลค่า</li> <li>2. การเกษตร มุ่งเน้นให้เกษตรกรสามารถเข้าถึงข้อมูลทุกมิติผ่านแพลตฟอร์มกลางข้อมูลเกษตรกรรมของประเทศเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการผลิตให้เหมาะสมกับศักยภาพพื้นที่</li> <li>3. แรงงาน มุ่งเน้นให้ภาคแรงงานได้รับการพัฒนาทักษะ และยกระดับการคุ้มครองสวัสดิภาพ รวมถึงปรับสมดุลตลาดแรงงานไทยสู่ความยั่งยืนด้วยระบบบริการด้านแรงงานแบบครบวงจร และระบบวิเคราะห์ข้อมูลอัจฉริยะ</li> <li>4. การท่องเที่ยว มุ่งเน้นให้ธุรกิจท่องเที่ยวเข้าถึงข้อมูลทุกมิติผ่านระบบวิเคราะห์ข้อมูลท่องเที่ยวแบบครบวงจรและใช้ประโยชน์จากบริการดิจิทัล เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว</li> </ol> |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3<br>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีส่วนร่วม โปร่งใส และตรวจสอบได้ของประชาชน มุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินงานภาครัฐให้เกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ด้วยระบบกลางที่ให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น</li> <li>2. การยุติธรรม มุ่งเน้นการยกระดับการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมด้วยการบูรณาการข้อมูลและช่องทางการสื่อสาร เพื่ออำนวยความสะดวกยุติธรรมที่มีความโปร่งใส สะดวก รวดเร็ว และเท่าเทียม</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| ยุทธศาสตร์ที่ 4<br>ยกระดับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐ เพื่อการ | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. บริการพื้นฐาน (Common Services) และโครงสร้างพื้นฐาน (Foundation) ที่มุ่งส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการ</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |



| ยุทธศาสตร์                                                           | ด้านที่เน้นความสำคัญ (Focus Area)                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| บริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และขยายสู่หน่วยงานภาครัฐ ระดับท้องถิ่น | ทำงานของแต่ละหน่วยงานได้อย่างไร้รอยต่อ ยกระดับบุคลากรภาครัฐให้มีทักษะการทำงานดิจิทัลที่สอดคล้องกับบริบทโลกในการปฏิบัติงาน<br>2. ให้บริการประชาชนที่สะดวกรวดเร็ว และแม่นยำ |

นอกจากนั้นแล้ว รัฐบาลยังได้กำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลของประเทศไทย คือ “บริหารภาครัฐสะดวก โปร่งใส ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน” โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) บริการภาครัฐที่สะดวก

รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยจะต้องให้บริการที่สะดวกแก่ผู้ใช้งาน ขั้นตอนเรียบง่าย ครบถ้วนไม่ซับซ้อน เสียค่าใช้จ่ายน้อย ไม่มีข้อจำกัดของเวลา และสถานที่

(2) บริการภาครัฐที่โปร่งใส

รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยจะต้องให้บริการที่โปร่งใส ตรวจสอบข้อมูลและการทำงานของรัฐบาลได้รวมทั้งรองรับความเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) บริการภาครัฐที่ทันสมัย

รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยจะต้องบูรณาการข้อมูลและบริการระหว่างหน่วยงานภาครัฐนำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่มาพัฒนาบริการดิจิทัลที่เท่าทันต่อเหตุการณ์และความต้องการของประชาชนและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว มีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล

(4) บริการภาครัฐที่ตอบโจทย์ประชาชน

รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยจะต้องให้บริการที่เข้าถึงประชาชนทุกกลุ่มอย่างทั่วถึงและสนองตอบความต้องการของประชาชนทุกกลุ่ม

## 2.1.6 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 22 พฤศจิกายน 2565 ประกาศคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 เพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ โดยอย่างน้อยให้คำนึงถึงหลักวินัยการเงินการคลังของประเทศ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจ ในบริบทที่เปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการพัฒนาประเทศ โดยแผนงานดังกล่าว ได้กำหนดทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ จำแนกตามรายสาขา ทั้ง 9 สาขา โดยในส่วนของสาขาสังคมและเทคโนโลยีนั้นจะมุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานบริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน กิจกรรมที่ไม่มีเอกชนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ กิจกรรมที่รัฐต้องควบคุม และภารกิจเชิงส่งเสริม รวมทั้งได้กำหนดกรอบภารกิจของสาขาสังคมและเทคโนโลยีไว้ คือ ส่งเสริมการท่องเที่ยวและกีฬา สนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรม รวมถึงเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคมรวมถึงให้มีการศึกษา วิจัย และสร้างเครือข่ายด้านยาและเวชภัณฑ์เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ด้านสาธารณสุขได้อย่างทั่วถึง

### 2.1.7 ยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ปี 2566

กรมสรรพสามิตได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ในการผู้นำการจัดเก็บภาษีเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน (The leader of tax collection for society, environment and energy) ซึ่งได้กำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์เพื่อใช้ขับเคลื่อนการดำเนินงาน ดังนี้

#### 2.1.7.1 พันธกิจ ประกอบด้วย 4 พันธกิจ ได้แก่

- 1) พัฒนามาตรการภาษีเพื่อสิ่งแวดล้อม และสังคม โดยยึดหลักธรรมาภิบาล
- 2) เป็นองค์กรต้นแบบด้าน Innovation Culture
- 3) เพิ่มประสิทธิภาพมาตรฐานการดำเนินงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยี
- 4) ส่งเสริมการให้บริการด้วยระบบดิจิทัล (Digital Service)

#### 2.1.7.2 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่



ภาพที่ 2.2-6 ยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต

- 1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ด้วยมาตรการภาษี เพื่อความยั่งยืนของเศรษฐกิจไทย
- 2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนางค์กรและบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทุกมิติ
- 3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับมาตรฐานการดำเนินงาน และการให้บริการสู่ระดับสากล
- 4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการให้บริการแบบไร้รอยต่อ



โดยสรุป ยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับมาตรฐานการดำเนินงาน และการให้บริการสู่ระดับสากล และยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการให้บริการแบบไร้รอยต่อ โดยทั้ง 2 ยุทธศาสตร์ดังกล่าวมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการให้บริการประชาชน และการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อยกระดับองค์กรให้กลายเป็นองค์กรด้านดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ รวมทั้งเป็นผู้นำการจัดเก็บภาษีเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

### 2.1.7 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า

โรงงานไฟฟ้า ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2567 – 2571 ดังนี้

2.1.7.1 วิสัยทัศน์ของโรงงานไฟฟ้า คือ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและดิจิทัล ปริ๊นติง โซลูชัน (Digital Printing Solution) ภาครัฐ”

2.1.7.2 พันธกิจของโรงงานไฟฟ้า ประกอบด้วย 4 พันธกิจ ดังนี้

- 1) พัฒนางองค์กรและปรับภาพลักษณ์เพื่อมุ่งสู่การให้บริการผลิตภัณฑ์แบบ Digital Printing Solution
- 2) ผลิตและจัดหาเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีทุกประเภท เพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
- 3) ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ
- 4) ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อมุ่งเน้นการรับรู้ส่วนแบ่งตลาดไฟฟ้าภายในประเทศ
- 5) บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี



ภาพที่ 2.2-7 พันธกิจของโรงงานไฟฟ้า





### 2.1.7.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ SO1 เพื่อขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมพร้อมสร้างการเติบโตให้แก่

ภาครัฐและองค์กร

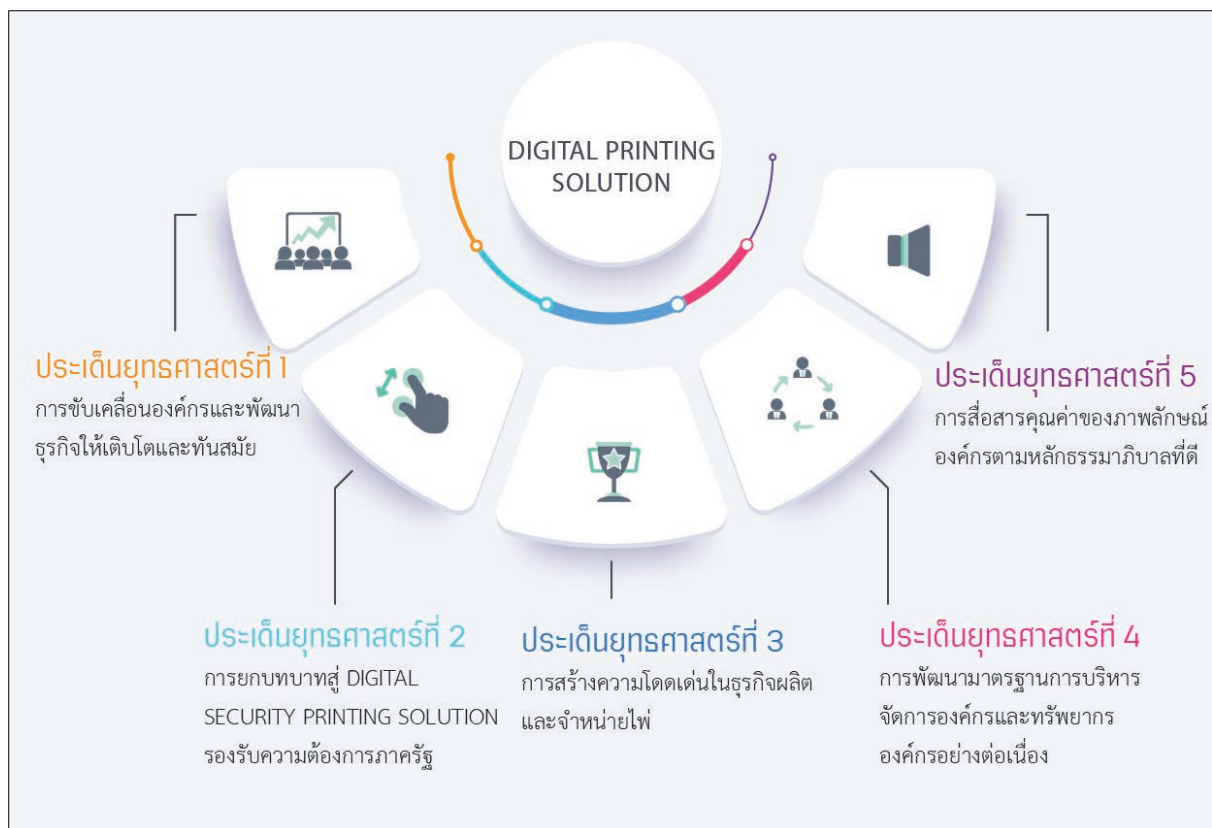
SO2 เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์

SO3 เพื่อบริหารสัญญาให้สิทธิในการรักษาและกำกับดูแลตลาดไฟให้เกิดประโยชน์แก่รัฐ

SO4 เพื่อบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรให้สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสม

SO5 เพื่อสื่อสารคุณค่าและภาพลักษณ์องค์กรที่ดี ผ่านการจัดการที่ยั่งยืน และการปรับภาพลักษณ์สู่องค์กรจัดการสิ่งพิมพ์พิเศษภาครัฐ

### 2.1.7.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้



ภาพที่ 2.2-8 ประเด็นยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า

### ตารางที่ 2.2-2 ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมายหลัก และกลยุทธ์การดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า

| ประเด็นยุทธศาสตร์                                                              | เป้าหมายหลัก                                                                                  | กลยุทธ์การดำเนินงาน                           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1<br>การขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและทันสมัย | 1) โรงงานไฟฟ้า นำนวัตกรรมมาใช้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ รวมถึงแสวงหาความร่วมมือ | 1) กลยุทธ์การสร้างเสริมวัฒนธรรมเพื่อการเติบโต |





| ประเด็นยุทธศาสตร์                                                                                     | เป้าหมายหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | กลยุทธ์การดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                       | <p>(Synergy) ในงานบริหารจัดการข้อมูล Solutions เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร</p> <p>2) โรงงานไฟฟ้า สามารถบริหารแผนการลงทุนระยะยาวเพื่อรองรับการขยายตัวขององค์กรและตลาดในอนาคต</p> <p>3) โรงงานไฟฟ้า สามารถกำหนดบทบาทและเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อรองรับการจัดตั้ง Entertainment complex ของรัฐ</p>                  | <p>2) กลยุทธ์การวางแผนและบริหารแผนการลงทุนระยะยาวขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3) กลยุทธ์ การสนองนโยบาย Entertainment Complex เพื่อสร้างการเติบโตแก่รัฐและองค์กร</p>                                                                                                                 |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2<br>การยกบทบาทสู่ Digital Security Printing Solution<br>รองรับความต้องการภาครัฐ | <p>1) โรงงานไฟฟ้าสามารถกำหนดแนวทางการยกระดับศักยภาพการผลิตมาตรฐานเพื่อรองรับความต้องการงานพิมพ์ ของกรมสรรพสามิต</p> <p>2) โรงงานไฟฟ้า มีการพัฒนานวัตกรรมในการสร้าง Digital Security Printing Solutions รองรับบริการขยายตลาดในอนาคต</p> <p>3) โรงงานไฟฟ้า สามารถรองรับการให้บริการสิ่งพิมพ์ Digital Printing ที่ สอดคล้องกับความต้องการของตลาด</p> | <p>1) กลยุทธ์การยกระดับศักยภาพการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีรองรับความต้องการของกรมสรรพสามิต</p> <p>2) กลยุทธ์การขยายธุรกิจ Digital Security Printing Solutions ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดภาครัฐ</p> <p>3) กลยุทธ์การให้บริการสิ่งพิมพ์ Digital Printing ที่มีศักยภาพในการเติบโต</p> |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3<br>การสร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ                                 | <p>1) โรงงานไฟฟ้า สามารถบริหารสัญญาให้สิทธิได้อย่างต่อเนื่องโดยตั้งเป้าหมายการสร้างรายได้ที่มั่นคงและสม่ำเสมอจากตลาดทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>2) โรงงานไฟฟ้า สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์</p>                                                                                                                                               | <p>1) กลยุทธ์การบริหารสัญญาให้สิทธิไฟเพื่อประโยชน์แห่งรัฐ</p> <p>2) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด</p>                                                                                                                                                        |



| ประเด็นยุทธศาสตร์                                                                             | เป้าหมายหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | กลยุทธ์การดำเนินงาน                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                               | ประเภทไฟใต้เพื่อตอบสนองความต้องการตลาด                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                   |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4<br>การพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง | 1) โรงงานไฟฟ้า มุ่งเน้นการบริหารจัดการตลาดเพื่อการเติบโตเป็นผู้นำสิ่งพิมพ์ภาครัฐ<br>2) โรงงานไฟฟ้า บริหารทรัพยากรองค์กร อันได้แก่ ทรัพยากรบุคคล สินทรัพย์ และพื้นที่ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร                                                                                          | 1) กลยุทธ์การบริหารจัดการตลาดสมัยใหม่เพื่อขยายโอกาสเติบโตทางธุรกิจ<br>2) กลยุทธ์การสร้าง High Performance People รองรับการแข่งขันธุรกิจ<br>3) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5<br>การสื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี            | 1) โรงงานไฟฟ้า มีการกำกับดูแลที่ดีจากภายในจนถึงการบริหารความสัมพันธ์และดำเนินกิจกรรมทางสังคมอย่างสร้างสรรค์<br>2) โรงงานไฟฟ้า มีกิจกรรมการตอบแทนกลับสู่สังคมอย่างเหมาะสม ที่สามารถสร้างการสื่อสารเชิงประจักษ์สู่สังคมอย่างเหมาะสม<br>3) โรงงานไฟฟ้ามีการสร้างและสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรเป็นผู้นำสิ่งพิมพ์ภาครัฐ | 1) กลยุทธ์ การขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG: Environmental Social and Governance)<br>2) กลยุทธ์การสื่อสารและบริหารภาพลักษณ์องค์กร (Brand Management) ให้เป็นที่จดจำ                  |

จากการศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า สามารถสรุปได้ว่า โรงงานไฟฟ้า ได้กำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) ในอนาคตในการเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัล ปริ้นต์ โซลูชัน (Digital Printing Solution) ภาครัฐ โดยการขับเคลื่อนการดำเนินงานผ่านประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานต่าง ๆ ที่กำหนด ซึ่งในทุก ๆ ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้นล้วนมีเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) และข้อมูล (Data) เป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น ระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ (KMS) เข้ามาช่วยสนับสนุนการวิจัยทางการตลาด เทคโนโลยี Social Listening เข้ามาช่วยในด้านการปรับภาพลักษณ์องค์กร หรือเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ด้านการตลาด เป็นต้น ดังนั้น แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กับแผนพัฒนาดิจิทัลฯ จึงต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน หรืออาจกล่าวได้ว่า แผนพัฒนาดิจิทัลฯ ต้องช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า ในทุกประเด็น เพื่อให้โรงงานไฟฟ้า สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัล ปริ้นต์ โซลูชัน (Digital Printing Solution) ภาครัฐ ได้ต่อไป



### 2.1.8 หลักเกณฑ์การประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)

สคร. ได้กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจ โดยแบ่งออกเป็นหัวข้อต่าง ๆ จำนวน 7 หัวข้อ ซึ่งในแต่ละหัวข้อนั้นประกอบด้วยประเด็นย่อยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2-3 หลักเกณฑ์การประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

| ประเด็นพิจารณา                                                                                           | ประเด็นย่อย                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap)    | 1.1 กำหนดกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance)                                                                                             |
|                                                                                                          | 1.2 แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3- 5 ปี (Digital Roadmap)                                                                                                                              |
| 2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)                            | 2.1 การวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)                                                                                                                 |
|                                                                                                          | 2.2 การบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ (Project Management)                                                                                      |
|                                                                                                          | 2.3 การจัดการด้านคุณภาพ (Quality Management)                                                                                                                                        |
| 3. การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูล และการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)             | 3.1 การออกแบบความเชื่อมโยงและการทำงานร่วมกัน การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูล และการดำเนินงานร่วมกัน (Enterprise Collaboration and Interoperability Design & Data and System Integration) |
| 4. การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management) | 4.1 การดำเนินการด้านการกำกับดูแลข้อมูล และการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management Implementation)                                           |
| 5. การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ (Information Security Management)                               | 5.1 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management)                                                                                             |
|                                                                                                          | 5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ขององค์กร                                                                         |
|                                                                                                          | 5.3 การตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (ISMS Audit)                                                                                                        |
| 6. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และความพร้อมใช้ของระบบ (Business                                      | 6.1 การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management)                                                                                                             |



| ประเด็นพิจารณา                                                                                  | ประเด็นย่อย                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Continuity and Availability Management)                                                         | 6.2 การบริหารจัดการคอนฟิกูเรชัน (Configuration Management)                                                                                  |
|                                                                                                 | 6.3 การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Incident, Service Requests and Problem Management) |
|                                                                                                 | 6.4 การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management)                                                                  |
| 7. การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management) | 7.1 การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management Implementation)                             |
|                                                                                                 | 7.2 การบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management)                                                      |

จากการศึกษาหลักเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่กำหนดโดย สคร. สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจนั้น จะพิจารณาจากประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ (1) การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (2) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (3) การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (4) การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (5) การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ (6) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (7) การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ดังนั้น การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ จึงต้องพิจารณาถึงประเด็นต่าง ๆ ให้ครอบคลุมในทุกประเด็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร และด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งนี้เพราะทั้ง 2 ด้านดังกล่าวเป็นการกำหนดทิศทาง แนวทางการดำเนินงาน และการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับในทุก ๆ ด้านดังที่ได้กล่าวมา นอกจากนั้นแล้วยังมีค่าน้ำหนักของคะแนนที่สูงสุดอีกด้วย

### 2.1.9 หลักเกณฑ์การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3 -5 ปี (Digital Roadmap)

การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ของ สคร. ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หัวข้อประเด็นด้านการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap) ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลไว้เป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

2.1.9.1 รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3 - 5 ปี ที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร และนโยบายต่าง ๆ เติบโตตามศักยภาพของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ (Digital



Transformation) ทั้งในส่วนของการบริหารงาน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงในการสร้างธุรกิจใหม่ๆ รูปแบบบริการใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ตลอดจนการบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและมีการบริหารจัดการด้านคุณภาพของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้

2.1.9.2 แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3-5 ปี มีการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อนโยบายที่สำคัญ โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration) การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management) การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity and Availability Management) การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management) และประชาชน/ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ



ภาพที่ 2.2-9 หลักเกณฑ์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล

โดยหลักเกณฑ์การประเมินดังกล่าว มีลักษณะเป็นการประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัดวิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้



ตารางที่ 2.2-4 การประเมินรูปแบบระดับวุฒิภาวะของแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3-5 ปี (Digital Roadmap) ตามหลักเกณฑ์ของ สคร.

| ระดับ   | การดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 1 | เริ่มมีแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ระดับ 2 | <p>รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล และแผนปฏิบัติการประจำปี และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย ความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กรและนโยบายต่าง ๆ เติบโตตามศักยภาพของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation)</li> <li>(2) การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)</li> <li>(3) การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management)</li> <li>(4) การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management)</li> <li>(5) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity and Availability Management)</li> <li>(6) การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management)</li> <li>(7) ประชาชน/ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ</li> </ol> |
| ระดับ 3 | <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) รัฐวิสาหกิจมีการถ่ายทอดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล และแผนปฏิบัติการประจำปีแก่ผู้รับผิดชอบพนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน</li> <li>(2) มีการประเมินการรับรู้ของผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| ระดับ 4 | รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ระดับ 5 | มีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวน การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล/จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะยาว)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |





### 2.1.10 ผลการประเมินรายงานสถานการณ์ดำเนินงาน ประจำปีบัญชี 2565 ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ การพัฒนาเทคโนโลยี

จากการศึกษาการประเมินรายงานสถานการณ์ดำเนินงาน ประจำปีบัญชี 2565 ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ การพัฒนาเทคโนโลยี ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล พบว่า โรงงานไฟฯ มีการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีรายละเอียดครอบคลุมถึงการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม การกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส การกำหนดกรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างไรก็ตาม ควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรมและนำผลที่ได้จากการประเมินไปเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรมโดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ลงระบบดิจิทัล

นอกจากนั้นแล้ว ยังมีการกำหนดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร และนโยบายต่าง ๆ ที่สำคัญและการจัดกลุ่ม / ลำดับความสำคัญของแผนงาน / โครงการ สำหรับแผนปฏิบัติการประจำปีรวมถึงมีการระบุถึง KPI ทุกโครงการ/แผนงาน และ KPI สำหรับโครงการ/แผนงาน อย่างไรก็ตาม ยังไม่เห็นรายละเอียดที่ชัดเจนในส่วนของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วนของ Process People Technology รวมถึงควรมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัดวิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

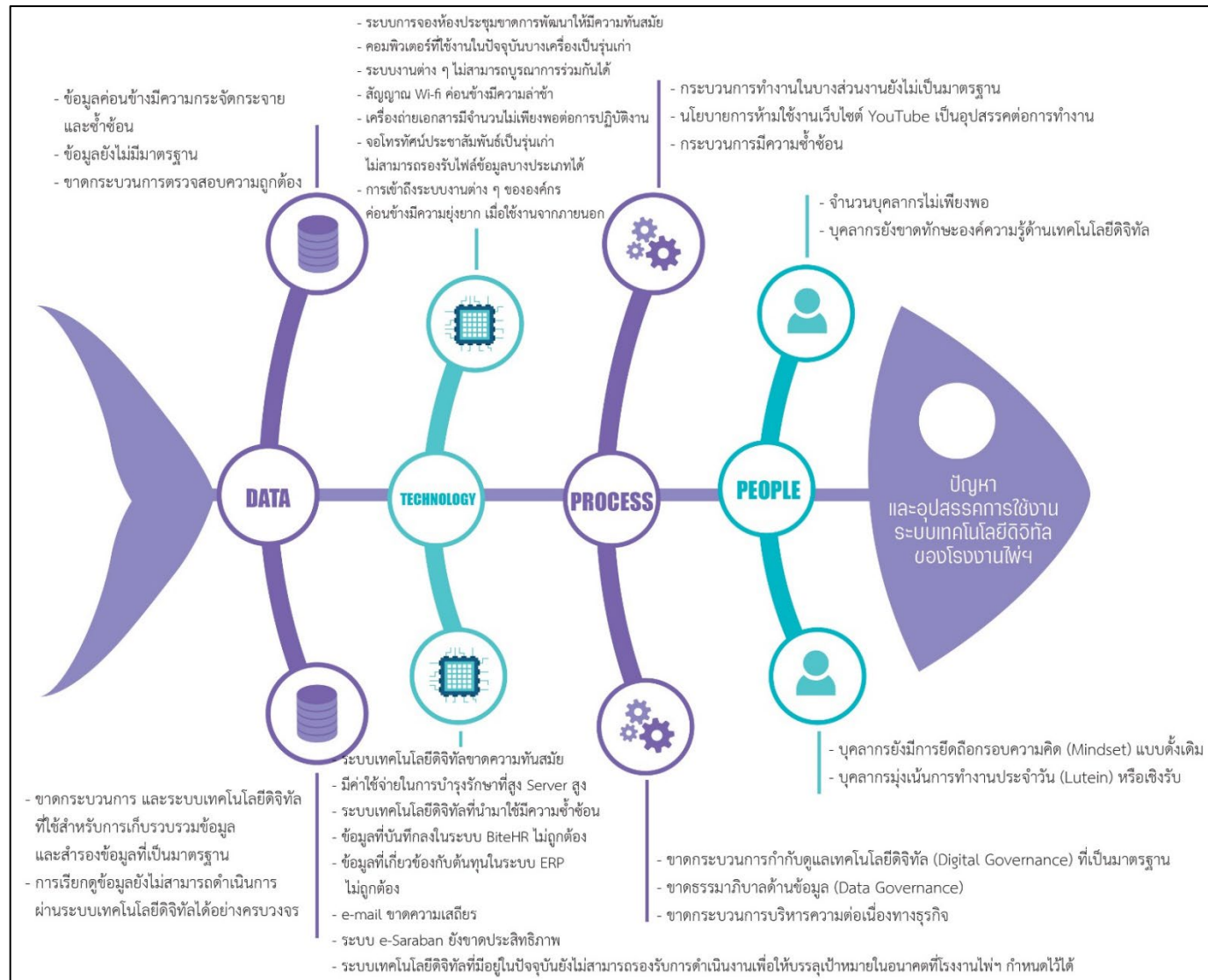
## 2.2 ขั้นตอนการสำรวจข้อมูล

ในส่วนนี้เป็นขั้นตอนการสำรวจปัญหา อุปสรรค และความต้องการในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฯ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interviews) ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลส่วนต่าง ๆ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าส่วน และเจ้าหน้าที่ รวมทั้งสิ้นจำนวน 16 คน โดยแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร (People) ด้านกระบวนการ (Process) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) และข้อมูล (Data) ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

### 2.2.1 ปัญหา และอุปสรรคการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฯ

ผลการศึกษาปัญหา และอุปสรรคการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฯ ซึ่งแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และด้านข้อมูล โดยสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้





ภาพที่ 2.2-10 สรุปปัญหา และอุปสรรคการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฯ ในรูปแบบของแผนภูมิแก้างปลา (Fishbone Diagram)



#### 2.2.1.1 ด้านบุคลากร (People)

1) บุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า ในปัจจุบันมีอยู่จำนวน 3 คน ซึ่งมีความเพียงพอในการสนับสนุน (Support) และแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม ในอนาคตหากโรงงานไฟฟ้า ต้องการจะเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชันภาครัฐ จำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันอาจไม่เพียงพอสำหรับการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

2) บุคลากรยังขาดทักษะองค์ความรู้ในการประยุกต์ใช้งานระบบงานต่าง ๆ อย่างเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบ ERP ทำให้ไม่จึงยังไม่สามารถใช้ประโยชน์จากระบบงานดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ได้อย่างสูงสุด รวมทั้งทักษะองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรให้ก้าวเข้าสู่การเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลโซลูชันภาครัฐในอนาคต เช่น ทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ทักษะด้านการใช้งานเทคโนโลยี RFID หรือทักษะด้านการตลาดดิจิทัล เป็นต้น

3) บุคลากรยังมีการยึดถือกรอบความคิด (Mindset) แบบดั้งเดิม ไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้

4) บุคลากรมุ่งเน้นการทำงานประจำวัน (Lutein) หรือเชิงรับ มากกว่าการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ หรือเชิงรุก ทั้งนี้ด้วยภาระงานที่มาก ประกอบกับจำนวนบุคลากรที่น้อย จึงไม่สามารถทำงานเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างเต็มที่

#### 2.2.1.2 ด้านกระบวนการ (Process)

1) ขาดกระบวนการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัล หรือธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล (Digital Governance) ที่เป็นมาตรฐาน ส่งผลทำให้การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลไม่มีระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐานสากล ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาในภายหลังได้ เช่น สิ้นเปลืองงบประมาณจากการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ซ้ำซ้อนและไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลไม่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร และมีความเสี่ยงต่อการละเมิดระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ สูงขึ้น อีกทั้งยังไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่กำหนดโดย สคร. อีกด้วย

2) ขาดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล หรือธรรมาภิบาลด้านข้อมูล (Data Governance) ส่งผลทำให้ข้อมูลไม่มีมาตรฐาน ไม่ครบถ้วน ขาดความถูกต้อง และไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ รวมทั้งยังไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่กำหนดโดย สคร. อีกด้วย

3) ขาดกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management)

4) กระบวนการทำงานในบางส่วนงานยังไม่เป็นมาตรฐาน มีลักษณะต่างคนต่างทำ (Silo)

5) นโยบายการห้ามใช้งานเว็บไซต์ YouTube ขณะกำลังปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในการทำงาน เพราะถึงแม้ว่าเว็บไซต์ดังกล่าวจะเป็นแหล่งรวมความบันเทิง แต่ในขณะเดียวกันก็ยังเป็นแหล่งรวมองค์ความรู้ ที่พนักงานใช้ศึกษาเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาในเบื้องต้นด้วยตนเองได้

6) ในบางกระบวนการยังมีลักษณะการทำงานที่ซ้ำซ้อน บุคลากรจะต้องดำเนินการ 2 ครั้ง เช่น การออกไปส่งซื้อสิ่งจ้างต้องดำเนินการผ่านระบบ e-GP และระบบ ERP เช่นเดียวกันกับการรับข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างที่ต้องดำเนินการ 2 ครั้ง ผ่านระบบดังกล่าว เป็นต้น

#### 2.2.1.3 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)

1) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า ขาดความทันสมัย



ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า บางระบบขาดความทันสมัย ในขณะที่บริบทการดำเนินงานขององค์กร มีความเปลี่ยนแปลงไป เช่น ขั้นตอนการทำงานที่มากขึ้นและซับซ้อนขึ้น ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร หรือ ความต้องการใหม่ ๆ ของลูกค้าและผู้บริหาร ทำให้ความสามารถของระบบที่ไม่ได้รับการพัฒนาจึงไม่สามารถ สนับสนุนการทำงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตที่ขาดการบำรุงรักษามากกว่า 4 ปี เป็นต้น

## 2) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้มีความซ้ำซ้อน

ปัจจุบันโรงงานไฟฟ้า ได้นำระบบการบริหารทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning) หรือ ระบบ ERP เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านงานบุคลากร บัญชี พัสดุ และงาน อื่น ๆ อย่างไรก็ตาม นอกจากการใช้นระบบ ERP แล้ว โรงงานไฟฟ้า ยังมีการนำระบบอื่นเข้ามาช่วยสนับสนุน การดำเนินงาน ได้แก่ ระบบ BiteHR ซึ่งเป็นระบบที่ช่วยบริหารจัดการงานบุคลากรเช่นเดียวกับระบบ ERP ส่งผลทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการลงทุน นอกจากนั้นแล้ว ยังก่อให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน กล่าวคือ บุคลากร ของโรงงานไฟฟ้า ต้องบันทึกเวลาการเข้างาน และการทำงานล่วงเวลาผ่านระบบ BiteHR ในขณะที่ระบบ ดังกล่าว กลับไม่สามารถประสานการทำงาน (Interface) เข้ากับระบบ ERP ได้ ส่งผลทำให้ต้องใช้บุคลากรเพื่อ คีย์ข้อมูลการทำงานของของบุคลากรจากระบบ BiteHR ลงในระบบ ERP อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้สามารถนำข้อมูล ไปวิเคราะห์และคำนวณค่าตอบแทนได้

3) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบันยังไม่สามารถรองรับการ ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคตที่โรงงานไฟฟ้า กำหนดไว้ได้

ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบันยังไม่สามารถรองรับการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต ตามที่โรงงานไฟฟ้า กำหนดไว้ได้ ทั้งนี้เพราะการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้นำไปสู่การเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอด การปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ตั้ง โซลูชันภาครัฐ นั้น มีความจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลที่มี ประสิทธิภาพและมีความทันสมัยเพื่อมาสนับสนุนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ หรือเทคโนโลยี RFID เป็นต้น ดังนั้น หากโรงงานไฟฟ้า ขาดเทคโนโลยีสนับสนุนดังกล่าว อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานในอนาคตได้

## 4) ระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ขาดความเสถียร

ปัจจุบันโรงงานไฟฟ้า ใช้ระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ซึ่งไม่มีความเสถียร มีปัญหาในการเข้าใช้งานระบบที่ยาก

5) ระบบ e-Saraban ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน ยังไม่สามารถเข้ามาช่วย สนับสนุนการทำงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากนัก โดยสามารถใช้งานได้เพียงเก็บรวบรวมข้อมูลไฟล์ อิเล็กทรอนิกส์ด้วยวิธีการสแกนเท่านั้น

6) ระบบการจองห้องประชุมขาดการพัฒนา (Upgrade) ให้มีความทันสมัย ส่งผลทำให้ระบบการจองห้องประชุมยังไม่มีประสิทธิภาพมากนัก โดยระบบดังกล่าวยังไม่สามารถบริหาร จัดการงานจองห้องประชุมได้ทั้งหมด ยังต้องอาศัยบุคคลเข้ามาช่วยในการกำหนดการจองห้องประชุม ทำให้ เกิดความล่าช้า และเสียเวลา

7) คอมพิวเตอร์ที่ใช้งานในปัจจุบันบางเครื่องเป็นรุ่นเก่า ใช้งานมานาน ทำให้มีปัญหาด้านความล่าช้า และเกิดข้อผิดพลาด (Error) ขึ้นได้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานด้านกราฟิกที่ ต้องอาศัยคุณสมบัติของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่สูง

8) ระบบงานต่าง ๆ ไม่สามารถบูรณาการหรือเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันได้



9) ประสิทธิภาพของสัญญาณไวไฟ (Wi-fi) ค่อนข้างมีความล่าช้า ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานด้านกราฟฟิกที่ต้องใช้ภาพที่มีความละเอียดสูง (High Resolution) และการประชุมทางไกลผ่านระบบ Video Conference

10) เครื่องถ่ายเอกสารมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เมื่อมีผู้ใช้งานพร้อม ๆ กันเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดความล่าช้า และเสียเวลาในการรอคอย

11) จอโทรทัศน์ประชาสัมพันธ์หน้าโรงงานไฟฯ เป็นรุ่นเก่า ใช้นานกว่า 7 ปี จึงไม่สามารถรองรับไฟล์ข้อมูลบางประเภทได้

12) เมื่อทำงานจากภายนอกองค์กร การเข้าถึงระบบงานต่าง ๆ ขององค์กรค่อนข้างมีความยุ่งยาก

#### 2.2.1.4 ด้านข้อมูล (Data)

1) ข้อมูลค่อนข้างมีความกระจัดกระจาย และซ้ำซ้อน โดยมีข้อมูลที่มาจากทั้งหน่วยงานเจ้าของข้อมูล (ผู้สร้างข้อมูล) และหน่วยงานอื่น ๆ ที่ร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูล ส่งผลทำให้เมื่อผู้บริหารต้องการเรียกดูข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจต่าง ๆ อาจเกิดความสับสนได้

2) ข้อมูลยังไม่มีมาตรฐาน ทั้งในส่วนของการกำหนดชื่อเรียก หน่วยนับ และการตั้งชื่อไฟล์ข้อมูล

3) ขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนการเก็บบันทึกหรือนำไปใช้งาน

4) ขาดกระบวนการ และระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล และสำรองข้อมูล (Back up) ที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งในปัจจุบันยังมีบางส่วนงานเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ที่เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ทำให้มีความเสี่ยงที่จะทำให้ข้อมูลเกิดความเสียหาย และการกู้ไ้จรรรมข้อมูลได้

5) การเรียกดูข้อมูลยังไม่สามารถดำเนินการผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างครบวงจร โดยยังคงต้องมีการให้บุคลากรช่วยดำเนินการรวบรวมข้อมูล ทำให้กระบวนการมีความล่าช้า (ใช้เวลากว่า 15 วัน) และมีโอกาสในการผิดพลาดของข้อมูลที่เกิดจากบุคคลได้

6) ข้อมูลของโรงงานไฟฯ ถูกจัดเก็บไว้ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Server) ที่กรมสรรพสามิต ซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาที่สูง และการจัดการที่ยุ่งยากหากเทียบกับการจัดเก็บข้อมูลบนระบบคลาวด์ (Cloud) อีกทั้งเทคโนโลยีเครือข่ายคอมพิวเตอร์มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจึงต้องใช้งบประมาณสำหรับการปรับปรุงระบบให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ และยังขาดประสิทธิภาพในการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลอยู่มาก มีโอกาสที่จะถูกลักลอบขโมยข้อมูลได้

7) ข้อมูลที่บันทึกลงในระบบ BiteHR ไม่ถูกต้อง

8) ข้อมูลบันทึกเวลาเข้างานของบุคลากรที่ปรากฏลงในระบบ ไม่สอดคล้องกับเวลาจริงในขณะที่กำลังบันทึกข้อมูล ส่งผลทำให้การนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อประเมินผลในด้านต่าง ๆ เกิดความผิดพลาด เช่น เวลาเข้า - ออกงาน หรือการคำนวณค่าล่วงเวลา (OT) เป็นต้น

9) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนในระบบ ERP ไม่ถูกต้อง และการเรียกค้นหาข้อมูลในระบบ ERP ในบางครั้ง ไม่สามารถทำได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ต้องการสืบค้นข้อมูลย้อนหลัง



## 2.2.2 ความต้องการและข้อเสนอแนะในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า

ผลการศึกษาความต้องการและข้อเสนอแนะในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า ซึ่งแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และด้านข้อมูล โดยสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

### 2.2.2.1 ด้านบุคลากร ประกอบด้วยความต้องการและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) ควรมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรทั้งในด้านการสร้างทักษะใหม่ (Reskill) และการพัฒนาทักษะเดิม (Upskill) รวมทั้งการจ้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้เข้ามาช่วยในการดำเนินงานแบบชั่วคราว (Outsource) หรือการดำเนินงานลักษณะกิจการร่วม (Consortium) กับภาคเอกชนที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัลโซลูชัน ซึ่งจะนำเข้ามาช่วยในส่วนงานพัฒนาธุรกิจ และนวัตกรรมตามโครงสร้างองค์กรที่ปรับปรุงใหม่ โดยทักษะองค์ความรู้ที่บุคลากรต้องการได้รับการฝึกอบรม ได้แก่ การใช้งานระบบ ERP และการใช้งานโปรแกรม Visio

2) ควรมีกระบวนการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset) ของคนในองค์กร ให้มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งจะเรียนรู้และยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร

3) ควรนำระบบการพัฒนาบุคลากรเข้ามาช่วยในการพัฒนาทักษะ องค์ความรู้บุคลากรของโรงงานไฟฟ้า เพื่อช่วยในการประเมินศักยภาพของบุคลากร และวางแผนการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

### 2.2.2.2 ด้านกระบวนการ ประกอบด้วยความต้องการและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ ของโรงงานไฟฟ้า ควรเริ่มจากการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีมาตรฐานก่อน จากนั้นจึงค่อยจัดหาระบบที่มีมาตรฐานเข้ามาสนับสนุนกระบวนการดังกล่าว

2) การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า ควรมุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจขององค์กร ควบคู่ไปกับการประเมินของ สคร.

3) ควรนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานแบบครบวงจร เพื่อให้กระบวนการมีความกระชับ และเป็นไปอย่างรวดเร็วมากขึ้น เพราะในปัจจุบันยังมีบางส่วนงานที่ต้องทำงานผ่านระบบ ควบคู่กับกระบวนการทำงานปกติขององค์กรทำให้เกิดความล่าช้า เพราะต้องทำงาน 2 รอบ

4) ควรพัฒนาธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล (Digital Governance) ให้ได้รับมาตรฐานสากล ซึ่งนอกจากจะสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ตามที่ สคร. กำหนดแล้ว ยังสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า อีกด้วย

### 2.2.2.3 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วยความต้องการและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) ควรมีเครื่องสแกนเอกสารที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถสแกนเอกสารในแต่ละครั้งได้เป็นจำนวนมาก เพื่อลดระยะเวลาในการทำงานของบุคลากรลง

2) ควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาช่วยในกระบวนการตรวจสอบ ภายในอย่างครบวงจร ตั้งแต่กระบวนการจัดทำแผนการตรวจสอบ การดำเนินการตรวจสอบ และการรายงานผลการตรวจสอบ ซึ่งนอกจากจะช่วยในการพัฒนากระบวนการตรวจสอบภายในแล้ว ยังสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด อีกด้วย





- 3) ควรมีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของส่วนบริหารงานกลางให้ครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานลงและสอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อไวรัสโคโรนา 2019 เช่น ระบบงานสารบรรณที่ครอบคลุมการบริหารจัดการงานประชุมแบบครบวงจร เป็นต้น
- 4) ควรมีการปรับปรุงระบบ ERP ให้สามารถสืบค้นรายการสินค้าต่าง ๆ ย้อนหลังได้
- 5) ควรมีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาช่วยในการเฝ้าระวัง (Monitor) แจ้งเตือน (Warning) และรายงาน (Report) การดำเนินงานภายในโรงพิมพ์ เพื่อป้องกันมิให้เกิด “ความสูญเสียเสียหาย และสูญหาย” ช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามและตรวจสอบได้อย่างรวดเร็วอย่างทันทีทันใด
- 6) ควรมีการระบบการแจ้งเตือนการปฏิบัติงานผ่านจอภาพ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงสิ่งที่จะต้องดำเนินการและสถานะการดำเนินงานในแต่ละวัน
- 7) ควรพัฒนาระบบ e-Sarabun ให้มีประสิทธิภาพ ช่วยรองรับการทำงานในด้านต่าง ๆ และสามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว
- 8) การลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลควรพิจารณาทั้งในส่วนของผลประโยชน์ขององค์กร วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน และความคุ้มค่าในการลงทุน
- 9) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า ควรได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO27001 เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ลูกค้า
- 10) ควรมีจอโทรทัศน์ LCD สำหรับการนำเสนอสินค้า หรือการให้บริการต่าง ๆ ของโรงงานไฟฟ้า เพื่อให้ดูมีความทันสมัย สร้างภาพลักษณ์ที่ดี และสร้างแรงจูงใจในการใช้บริการให้กับลูกค้าได้
- 11) ควรนำอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่มาช่วยสนับสนุนงานด้านการตลาด ใช้ประกอบการนำเสนอสินค้าและการบริการขณะออกไปพบลูกค้า โดยเทคโนโลยีดิจิทัลดังกล่าว ต้องสามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบงานต่าง ๆ ของโรงงานไฟฟ้า ได้ เพื่อให้สามารถดึงข้อมูลมาประกอบการนำเสนอแก่ลูกค้าได้อย่างน่าสนใจ
- 12) ควรมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลสำเร็จรูปที่เป็นมาตรฐาน (Standard) เข้ามาประยุกต์ใช้กับการทำงานขององค์กร
- 13) ควรนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน เช่น ระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) หรือระบบเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เป็นต้น
- 14) ควรมีการปรับปรุงอุปกรณ์เครือข่ายอินเทอร์เน็ตของโรงงานไฟฟ้า ให้สามารถช่วยสนับสนุนการทำงานของผู้ใช้งานได้โดยสะดวก ทั้งในรูปแบบของ Lan Cable และอุปกรณ์ขยายสัญญาณไวไฟ (Wireless Router) ตามจุดต่าง ๆ อย่างเหมาะสม
- 15) ควรมีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการเก็บข้อมูลทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในโรงพิมพ์ เพื่อให้ทราบถึงสถานะของทรัพยากรที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน และความสูญเสียต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์และจัดทำฐานข้อมูลขนาดใหญ่ได้ในอนาคต
- 16) ควรนำระบบเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามาช่วยในการอนุรักษ์พลังงานภายในองค์กร



17) ควรนำโทรทัศน์สมัยใหม่ เช่น Android TV หรือคอมพิวเตอร์แบบ All in one ที่มีประสิทธิภาพ สามารถรองรับรูปแบบไฟล์ข้อมูลที่หลากหลาย มีภาพและเสียงที่คมชัด รวมทั้งปรับให้อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์และการให้บริการของโรงงานไฟฟ้า อันจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีตามมา

18) ควรมีระบบการแชร์ (Share) ข้อมูลข่าวสารส่วนกลาง เพื่อควบคุมและบริหารจัดการข้อมูลสำหรับการประชาสัมพันธ์ไปยังหน้าจอโทรทัศน์ประจำจุดต่าง ๆ

19) การพัฒนาระบบงานต่าง ๆ ควรออกแบบให้สามารถใช้งานได้ง่าย และไม่ซับซ้อน

#### 2.2.2.4 ด้านข้อมูล ประกอบด้วยความต้องการและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) การเรียกดูข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ควรทำได้แบบทันทีทันใด (Realtime) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลไปใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที

2) ข้อมูลเอกสารต่าง ๆ ควรอยู่ในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ และจัดเก็บลงในระบบอย่างเป็นมาตรฐาน รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการใช้งานข้อมูล

3) ควรมีไฟล์เซิร์ฟเวอร์ (File Server) เพื่อใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลกลาง (Master Data) ให้ทุกส่วนงานสามารถเข้าใช้งานข้อมูลร่วมกันได้

4) ข้อมูลกระบวนการผลิตภายในโรงงาน กับข้อมูลการบริหารจัดการภายในสำนักงาน รวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ ของโรงงานไฟฟ้า ควรมีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

5) ควรมีการกำหนดพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลฯ ไว้ในสถาปัตยกรรมองค์กรของโรงงานไฟฟ้า

6) ควรมีการจัดทำธรรมาภิบาลด้านข้อมูล (Data Governance) และมาตรฐานข้อมูล (Data Standard) เพื่อให้ข้อมูลของโรงงานไฟฟ้า มีมาตรฐาน และมีกระบวนการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ

7) ควรมีระบบการติดตามข้อมูลสินค้าภายหลังจากที่ได้ดำเนินการผลิตและส่งมอบให้ลูกค้าแล้วเสร็จ เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญและสามารถนำมาประกอบการวิเคราะห์สำหรับการวางแผนการผลิตและการตลาดได้ต่อไป เช่น สถานที่จัดจำหน่าย ผู้ซื้อสินค้า เป็นต้น

8) การสแกนข้อมูลเอกสารต่าง ๆ ควรสแกนเก็บไว้ทั้งหมด (ไม่ใช่สแกนเก็บไว้เฉพาะใบปะหน้า) เพื่อให้สามารถนำไปใช้งานได้เลย โดยที่ไม่ต้องมาสแกนข้อมูลใหม่ เพราะข้อมูลใบปะหน้าเพียงอย่างเดียวไม่สามารถชี้แจงรายละเอียดการดำเนินงานได้ทั้งหมด ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ได้ในบางกรณี เช่น ใช้เป็นหลักฐานประกอบการตรวจประเมินจาก สคร. เป็นต้น

9) ควรมีการกำหนดชื่อไฟล์ข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้สะดวกต่อการสืบค้น

10) ควรมีการลดการใช้งานข้อมูลในรูปแบบของกระดาษลง โดยใช้ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาทดแทนให้มากขึ้น เพื่อประหยัดต้นทุนในการดำเนินงาน และลดระยะเวลาในการดำเนินงานลง

โดยสรุป จากการสำรวจปัญหา อุปสรรค และความต้องการในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า พบว่า ส่วนใหญ่แล้วโรงงานไฟฟ้า จะมีปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยังไม่สามารถ

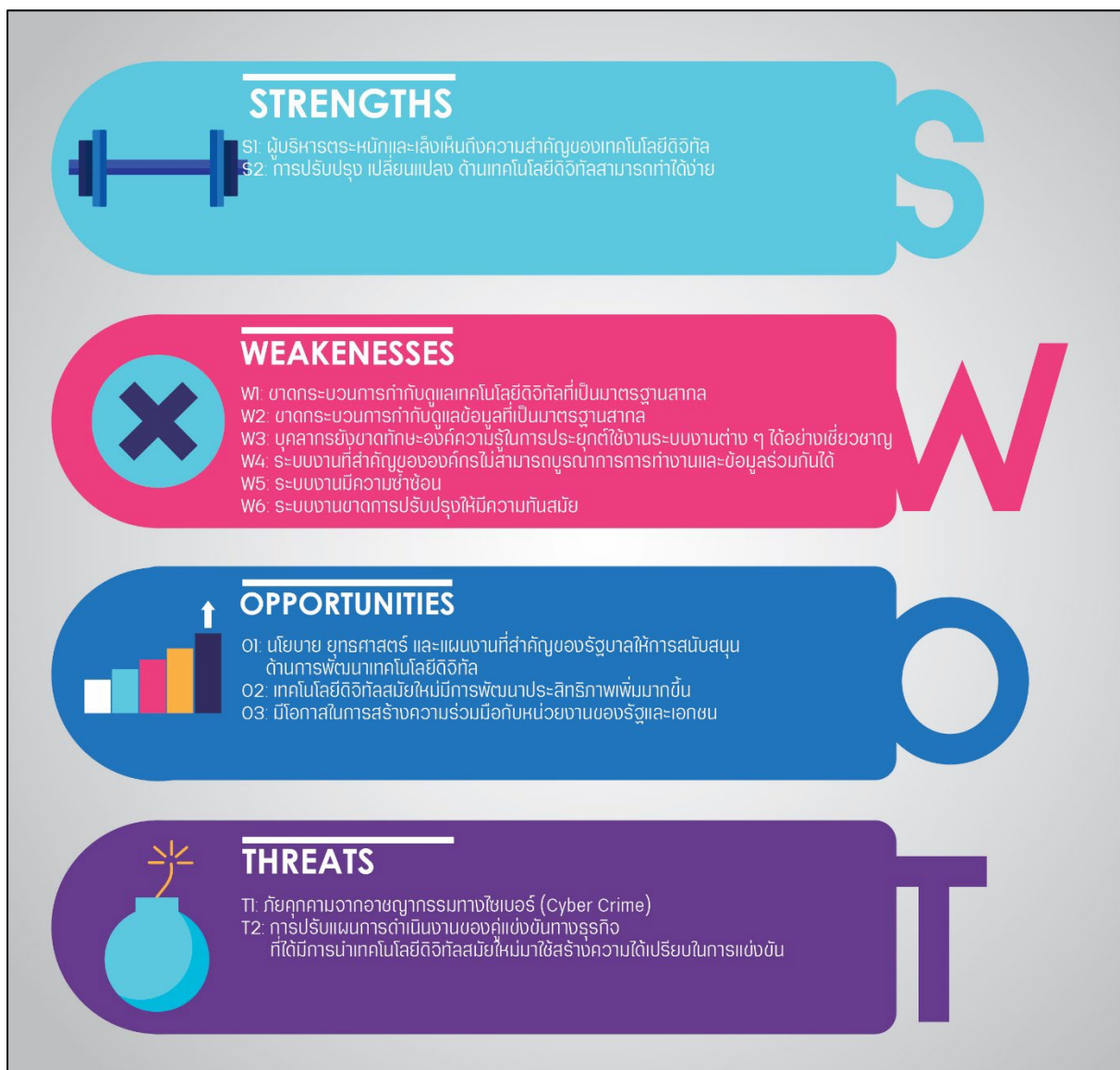




ตอบสนองความต้องการการใช้งานของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาด้านระบบที่ซ้ำซ้อน และไม่สามารถบูรณาการข้อมูลร่วมกันได้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัญหาสำคัญที่มักเกิดขึ้นกับในหลาย ๆ องค์กร ซึ่งมีสาเหตุมาจากการไม่มีสถาปัตยกรรมองค์กร หรือขาดสถาปัตยกรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานสากล รวมทั้งปัญหาในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อันจะส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งในด้านของกระบวนการ บุคลากร และข้อมูล ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด ทั้งนี้ ผลการสำรวจปัญหา อุปสรรค และความต้องการในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า ดังที่ได้อธิบายไว้ข้างต้น ที่ปรึกษาจะนำมาพิจารณาและวิเคราะห์เพื่อประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ เพื่อให้สามารถนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวต่อไป

## 2.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

2.3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า มีดังนี้



ภาพที่ 2.2-11 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า



### 1) จุดแข็ง (Strength)

S1: ผู้บริหารตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาช่วยสนับสนุนและพัฒนาองค์กร

S2: โรงงานไฟฟ้า เป็นองค์กรขนาดเล็ก การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถทำได้ง่ายกว่าองค์กรขนาดใหญ่

### 2) จุดอ่อน (Weakness)

W1: ขาดกระบวนการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ที่เป็นมาตรฐานสากล

W2: ขาดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) ที่เป็นมาตรฐานสากล

W3: บุคลากรยังขาดทักษะองค์ความรู้ในการประยุกต์ใช้งานระบบงานต่าง ๆ อย่างเชี่ยวชาญ

W4: บางระบบงานที่สำคัญขององค์กรไม่สามารถบูรณาการการทำงานและข้อมูลร่วมกันได้

W5: บางระบบงานมีความซ้ำซ้อน

W6: บางระบบงานขาดการปรับปรุงให้มีความทันสมัย ส่งผลทำให้ไม่สามารถดึงศักยภาพของระบบงานมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3) โอกาส (Opportunity)

O1: นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานที่สำคัญของรัฐบาลให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

O2: เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่มีการพัฒนาประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

O3: มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน

### 4) ภัยคุกคาม (Threat)

T1: ภัยคุกคามจากอาชญากรรมทางไซเบอร์ (Cyber Crime)

T2: การปรับแผนการดำเนินงานของคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ ที่ได้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่มาใช้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

## 2.3.2 การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลด้วย TOWS Matrix

ตารางที่ 2.2-5 การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลด้วย TOWS Matrix

| กลยุทธ์เชิงรุก (SO)                                                                           | กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)                                                                                                                              | กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)                                                                    | กลยุทธ์เชิงรับ (WT)                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SO1: กลยุทธ์การพัฒนาและจัดหาเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ (S1, O2)     | WO1: กลยุทธ์การขอทุนสนับสนุนจากกองทุนต่าง ๆ เพื่อจัดทำกระบวนการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลและกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลที่เป็นมาตรฐานสากล (W1, W2, O1) | ST1: กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมรับมือจากภัยคุกคามจากอาชญากรรมทางไซเบอร์ (S1, T1) | WT1: กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลเพื่อป้องกันภัยคุกคามจากอาชญากรรมทางไซเบอร์ (W1, W2, T1) |
| SO2: กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือด้านเทคโนโลยีดิจิทัลกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาธุรกิจ (S1, O3) |                                                                                                                                                    | ST2: กลยุทธ์การปรับปรุงเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยขององค์กรให้มีความเหมาะสมเพื่อ                  | WT2: กลยุทธ์การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้มีความ                                                                       |



|                                                                                              |                                                                                                                            |                                  |                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SO3: กลยุทธ์การขอทุนสนับสนุนจากกองทุนต่าง ๆ เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร (S1, S2, O1) | WO2: กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น (W3, O2) | สนับสนุนการดำเนินธุรกิจ (S2, T2) | ทันสมัย ไม่ซ้ำซ้อน และบูรณาการได้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันทางธุรกิจ (W4, W5, W6, T2) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>ปัจจัยภายใน</div> <div>ปัจจัยภายนอก</div>                                                                                                                                                                                                                                                                           | <div>จุดแข็ง (Strength)</div> <div></div> <div><b>S1:</b> ผู้บริหารตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญ ของเทคโนโลยีดิจิทัล</div> <div><b>S2:</b> การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถทำได้ง่าย</div>                                                                                                           | <div>จุดอ่อน (Weakness)</div> <div></div> <div><b>W1:</b> ขาดกระบวนการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัล ที่เป็นมาตรฐานสากล</div> <div><b>W2:</b> ขาดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลที่เป็นมาตรฐานสากล</div> <div><b>W3:</b> บุคลากรยังขาดทักษะองค์ความรู้ในการประยุกต์ใช้งานระบบงานต่าง ๆ อย่างเชี่ยวชาญ</div> <div><b>W4:</b> บางระบบงานที่สำคัญขององค์กรไม่สามารถบูรณาการการทำงาน และข้อมูลร่วมกันได้</div> <div><b>W5:</b> บางระบบงานมีความซ้ำซ้อน</div> <div><b>W6:</b> บางระบบงานขาดการปรับปรุงให้มีความทันสมัย</div> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <div>โอกาส (Opportunity)</div> <div></div> <div><b>O1:</b> นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานที่สำคัญของรัฐบาลให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล</div> <div><b>O2:</b> เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ มีการพัฒนา ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น</div> <div><b>O3:</b> มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน</div> | <div>SO (กลยุทธ์เชิงรุก)</div> <div><b>SO1:</b> กลยุทธ์การพัฒนาและจัดทำเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ</div> <div><b>SO2:</b> กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือด้านเทคโนโลยีดิจิทัลกับหน่วยงานภายนอก เพื่อพัฒนาธุรกิจ</div> <div><b>SO3:</b> กลยุทธ์การขอทุนสนับสนุนจากกองทุนต่าง ๆ เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร</div>                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <div>อุปสรรค (Threat)</div> <div></div> <div><b>T1:</b> ภัยคุกคามจากอาชญากรรมทางไซเบอร์</div> <div><b>T2:</b> การปรับแผนการดำเนินงานของคู่แข่งทางธุรกิจที่ได้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่มาใช้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน</div> | <div>ST (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)</div> <div><b>ST1:</b> กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมรับมือจากภัยคุกคามจากอาชญากรรมทางไซเบอร์</div> <div><b>ST2:</b> กลยุทธ์การปรับปรุงเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยขององค์กรให้มีความเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ</div>                                                                                                                                                | <div>WT (กลยุทธ์เชิงรับ)</div> <div><b>WT1:</b> กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลเพื่อป้องกันภัยคุกคามจากอาชญากรรมทางไซเบอร์</div> <div><b>WT2:</b> กลยุทธ์การปรับปรุงและพัฒนาระบบงานให้มีความทันสมัย ไม่ซ้ำซ้อนและบูรณาการได้อย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันทางธุรกิจ</div>                                                                                                                                                                                                                                                                             |

ภาพที่ 2.2-12 การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลด้วย TOWS Matrix



### 2.3.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ สถาปัตยกรรมองค์กร และธรรมาภิบาลดิจิทัล

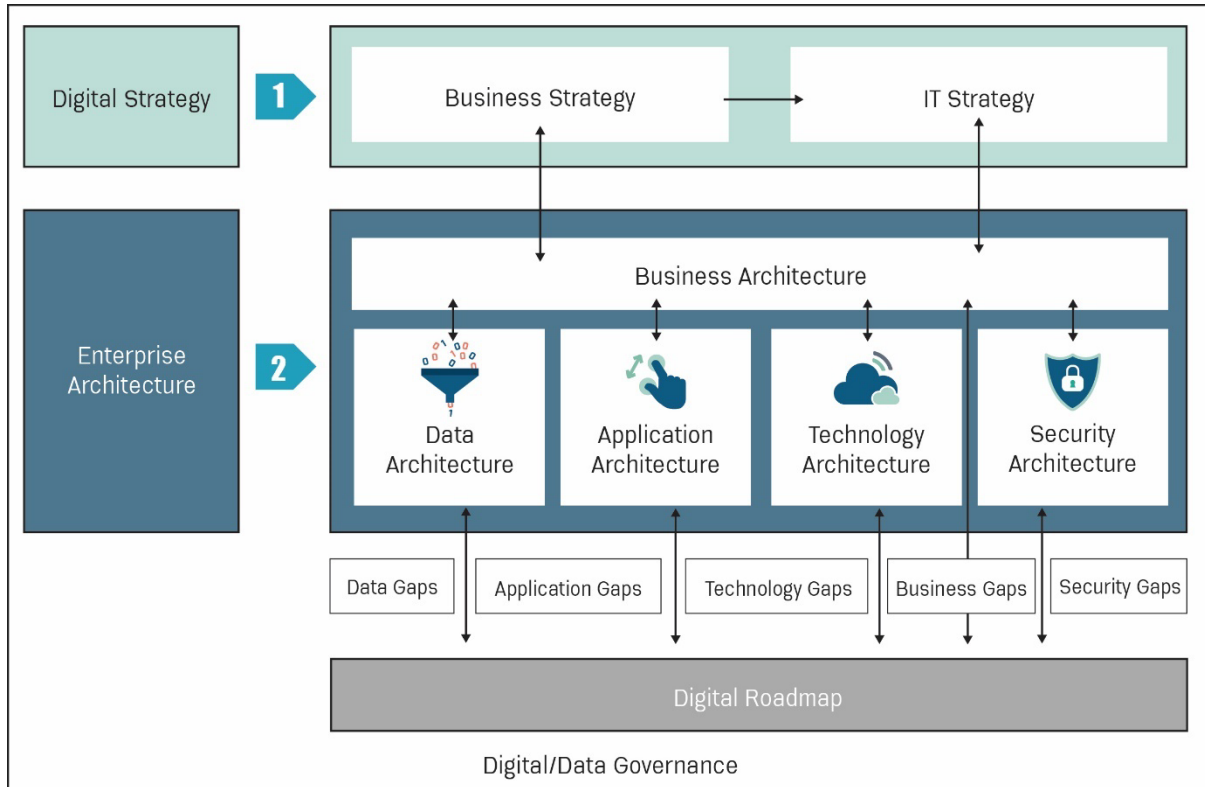
การกำหนดกลยุทธ์ด้านดิจิทัล (Digital Strategy) ของโรงงานไฟฟ้าฯ จะพิจารณาจากยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ (Business Strategy) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ด้านดิจิทัล เพื่อให้ยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลที่กำหนดขึ้นนั้น ช่วยสนับสนุนกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากนั้นจึงนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ด้านดิจิทัล (Digital/IT Strategy) ตลอดจนการพิจารณาจากปัญหา อุปสรรค และความต้องการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้น หากองค์กรมีการปรับปรุงทบทวนยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ ก็จะต้องดำเนินการปรับปรุงกลยุทธ์ด้านดิจิทัลควบคู่กันไปด้วย

ภายหลังจากที่ได้ดำเนินการกำหนดยุทธศาสตร์ทางธุรกิจและกลยุทธ์ด้านดิจิทัลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะนำมาสู่การออกแบบสถาปัตยกรรมทางธุรกิจ (Business Architecture) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสถาปัตยกรรมองค์กร โดยทั้ง 3 ส่วน ล้วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ (1) กลยุทธ์ด้านดิจิทัลและสถาปัตยกรรมทางธุรกิจเป็นส่วนช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์ทางธุรกิจขององค์กร และ (2) การกำหนดกลยุทธ์ด้านดิจิทัลจะต้องมีส่วนช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจที่อยู่ภายใต้สถาปัตยกรรมทางธุรกิจด้วย

อย่างไรก็ตาม การออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กรเปรียบเทียบกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือยุทธศาสตร์ทางธุรกิจขององค์กร จะสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่าง (Gaps) ที่ยังเป็นข้อบกพร่อง หรือยังดำเนินการไม่สมบูรณ์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรให้ไม่ประสบความสำเร็จได้ จึงได้กำหนดให้มีการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gaps Analysis) ทั้งในด้านของข้อมูล (Data) ระบบงาน (Application) เทคโนโลยีดิจิทัล (Technology) และความมั่นคงปลอดภัย (Security) โดยผลของการวิเคราะห์ช่องว่างดังกล่าวจะถูกถ่ายทอดให้นำมาสู่แนวทางการดำเนินงานด้านดิจิทัลในรูปแบบของ “แผนปฏิบัติการดิจิทัล หรือแผนพัฒนาดิจิทัล (Digital Roadmap)” เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งสิ่งที่ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ ตามผลการวิเคราะห์ช่องว่าง

นอกจากนั้นแล้ว เพื่อให้การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้มีการจัดทำกระบวนการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัล หรือธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล (Digital Governance) และกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล หรือธรรมาภิบาลด้านข้อมูล (Data Governance) เพื่อใช้ในการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลขององค์กร โดยยึดหลักการที่สำคัญได้แก่ ความรับผิดชอบ กลยุทธ์ การจัดซื้อจัดหา การดำเนินงาน ความสอดคล้อง และพฤติกรรมบุคคล



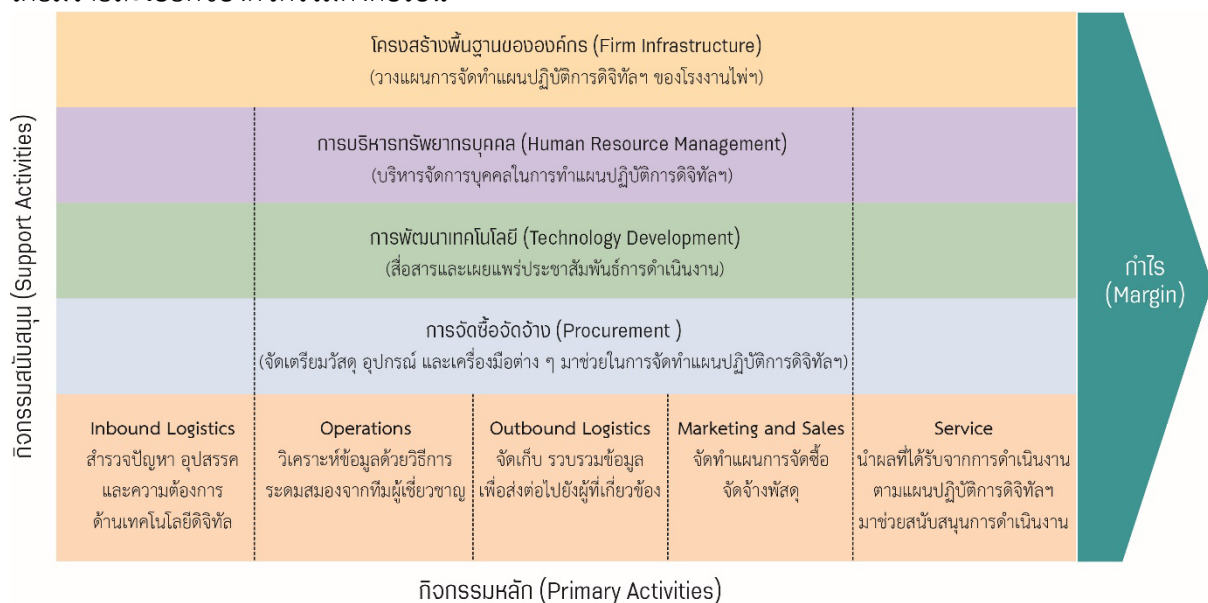


ภาพที่ 2.2-13 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ สถาปัตยกรรมองค์กร และธรรมาภิบาลดิจิทัล

## 2.4 ขั้นตอนการถ่ายทอดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ

### 2.4.1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (Key Stakeholders)

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญตามกรอบการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนในแผนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของโรงงานไฟฟ้า โดยมีรายละเอียดของกิจกรรมดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2-14 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญตามกรอบการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)





#### 2.4.1.1 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ประกอบด้วย

##### 1) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure)

เป็นขั้นตอนการวางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของโรงงานไฟฟ้า ที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงงานไฟฟ้า แผนการใช้จ่ายงบประมาณ และการบริหารจัดการขององค์กร รวมทั้งระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

##### 2) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource)

เป็นการบริหารจัดการบุคคลในการทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ทีมผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีหน้าที่ในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และทีมกำกับดูแล ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ที่ทีมผู้เชี่ยวชาญได้พัฒนาขึ้นให้มีมาตรฐาน และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด

##### 3) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)

เป็นการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานผ่านทางหนังสือเวียนขององค์กร ที่ประชุม จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) และเว็บไซต์ของโรงงานไฟฟ้า

##### 4) การจัดหาทรัพยากร (Procurement)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมเอาวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ เพื่อให้การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 2.4.1.2 กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ประกอบด้วย

1) Inbound Logistics เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูลเพื่อประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ได้แก่ การสำรวจปัญหา อุปสรรค และความต้องการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า และการศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานที่เกี่ยวข้อง

2) Operations เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยน หรือแปรรูปข้อมูลให้ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการระดมสมองจากทีมผู้เชี่ยวชาญ และการประชุมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ

3) Outbound Logistics เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวมข้อมูลเพื่อส่งต่อไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

ก. การประชุมที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ

ข. การส่งต่อรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้พิจารณาผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์

4) Marketing and Sales เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ซื้อสินค้า หรือบริการ ได้แก่ การจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุตามรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้อำนาจแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

5) Service เป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย การแนะนำการใช้ ได้แก่ การนำผลที่ได้รับจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ มาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวันของฝ่าย/ส่วนงานต่าง ๆ และช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด



ตารางที่ 2.2-6 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกรอบการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

| กิจกรรม                                                                                                                     | ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                                                                               | บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                           | ข้อมูลที่สื่อสาร                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)</b>                                                                              |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              |
| 1.1 วางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า</li> <li>คณะอนุกรรมการ IT ฯ</li> <li>ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า</li> <li>รองผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า</li> <li>หัวหน้าส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ</li> </ul> | <input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ควรรับทราบข้อมูล                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>ยุทธศาสตร์โรงงานไฟฟ้า</li> <li>สถาปัตยกรรมองค์กร</li> <li>แผนงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li> <li>ปัญหา อุปสรรคด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบัน</li> </ul> |
| 1.2 บริหารจัดการบุคคลในการทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทีมผู้เชี่ยวชาญ</li> <li>คณะทำงานกำกับดูแล</li> </ul>                                                                                                                    | <input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ควรรับทราบข้อมูล<br><input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ต้องปฏิบัติตาม | <ul style="list-style-type: none"> <li>คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ</li> <li>แผนการดำเนินงานของผู้เชี่ยวชาญ</li> <li>นโยบายของผู้บริหาร</li> </ul>                                                               |
| 1.3 สื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรทุกคนในโรงงานไฟฟ้า</li> </ul>                                                                                                                                     | <input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ควรรับทราบข้อมูล<br><input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ต้องปฏิบัติตาม | <ul style="list-style-type: none"> <li>แผนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ</li> <li>ปัญหา อุปสรรคด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบัน</li> </ul>                                                                      |
| 1.4 จัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงาน                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทีมผู้เชี่ยวชาญ</li> </ul>                                                                                                                                               | <input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ควรรับทราบข้อมูล<br><input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ต้องปฏิบัติตาม | <ul style="list-style-type: none"> <li>เครื่องมือการบริหารจัดการโครงการ</li> <li>ข้อมูลวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>                                                            |
| <b>2. กิจกรรมหลัก (Primary Activities)</b>                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              |
| 2.1 สำรวจปัญหา อุปสรรค และความต้องการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า และการศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานที่เกี่ยวข้อง | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทีมผู้เชี่ยวชาญ</li> <li>หัวหน้าฝ่าย/ส่วนงานต่าง ๆ</li> </ul>                                                                                                            | <input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ควรรับทราบข้อมูล<br><input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ต้องปฏิบัติตาม | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปัญหา อุปสรรคและความต้องการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบัน</li> <li>นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>                                                |



| กิจกรรม                                                                                                                                                                        | ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง                                                                                   | บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                           | ข้อมูลที่สื่อสาร                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.2 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการระดมสมองจากทีมผู้เชี่ยวชาญ และการประชุมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทีมผู้เชี่ยวชาญ</li> <li>หัวหน้าฝ่าย/ส่วนงานต่าง ๆ</li> </ul>                | <input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ควรรับทราบข้อมูล<br><input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ต้องปฏิบัติตาม | <ul style="list-style-type: none"> <li>นโยบายผู้บริหาร</li> <li>ยุทธศาสตร์โรงงานไฟฟ้า</li> <li>สถาปัตยกรรมองค์กร</li> </ul> |
| 2.3 รวบรวมข้อมูลเพื่อส่งต่อไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทีมผู้เชี่ยวชาญ</li> <li>บุคลากรทุกคนในโรงงานไฟฟ้า</li> </ul>                | <input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ควรรับทราบข้อมูล<br><input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ต้องปฏิบัติตาม | <ul style="list-style-type: none"> <li>แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ</li> </ul>                                                     |
| 2.4 จัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุตามรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>หัวหน้าส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ</li> <li>ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่</li> </ul> | <input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ควรรับทราบข้อมูล<br><input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ต้องปฏิบัติตาม | <ul style="list-style-type: none"> <li>แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ</li> </ul>                                                     |
| 2.5 นำผลที่ได้รับจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ มาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวันของฝ่าย/ส่วนงานต่าง ๆ และช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรทุกคนในโรงงานไฟฟ้า</li> </ul>                                         | <input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ควรรับทราบข้อมูล<br><input checked="" type="checkbox"/> ผู้ที่ต้องปฏิบัติตาม | <ul style="list-style-type: none"> <li>แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ</li> </ul>                                                     |



#### 2.4.2 กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

ที่ปรึกษาได้กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลฯ ในรูปแบบตาราง RACI (RACI Matrix) โดยในแต่ละกระบวนการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักจะมีบทบาทหน้าที่ที่เหมือน และแตกต่างกันออกไป ประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบงาน (A) ผู้ที่ทำงานนั้น ๆ (R) ผู้ที่มีหน้าที่ให้คำปรึกษา (C) และผู้ที่โรงงานไฟฟ้า จะต้องแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้ทราบเป็นระยะ ๆ (I) โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้



| <div> <div>R Responsible</div> <div>A Accountable</div> <div>C Consulted</div> <div>I Informed</div> </div> |                         |                     |                          |                             |                               |                         |                              |                       |                            |                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------|------------------------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|
| กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลฯ                                                                              |                         |                     |                          |                             |                               |                         |                              |                       |                            |                         |
| กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)                                                                        | คณะกรรมการ<br>โรงงานไฟฯ | คณะอนุกรรมการ<br>IT | ผู้อำนวยการ<br>โรงงานไฟฯ | รองผู้อำนวยการ<br>โรงงานไฟฯ | หัวหน้าฝ่าย<br>/ส่วนงานต่าง ๆ | พนักงาน<br>/เจ้าหน้าที่ | ส่วนสารสนเทศ<br>และพัฒนาระบบ | คณะทำงาน<br>กำกับดูแล | ที่ปรึกษา<br>/ผู้เชี่ยวชาญ | คณะกรรมการ<br>กำกับดูแล |
| วางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ                                                                         | I                       | R                   | I                        | I                           | I                             | I                       | A                            | I                     | C                          | I                       |
| บริหารจัดการบุคคลในการทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล                                                                | I                       | I                   | I                        | I                           | I                             | I                       | R                            | A                     | C                          | I                       |
| สื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน                                                                  | I                       | I                   | I                        | I                           | I                             | R                       | A                            | I                     | C                          | I                       |
| จัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ                                                                  | I                       | I                   | I                        | I                           | I                             | R                       | A                            | R                     | C                          | I                       |
| กิจกรรมหลัก (Primary Activities)                                                                            |                         |                     |                          |                             |                               |                         |                              |                       |                            |                         |
| สำรวจปัญหา อุปสรรค และความต้องการ                                                                           | I                       | I                   | I                        | I                           | R                             | R                       | A                            | I                     | C                          | I                       |
| วิเคราะห์ข้อมูล                                                                                             | I                       | C                   | I                        | I                           | R                             | I                       | A                            | I                     | C                          | I                       |
| รวบรวมข้อมูลเพื่อส่งต่อไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง                                                                | I                       | I                   | I                        | I                           | I                             | I                       | A                            | I                     | C                          | I                       |
| จัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ                                                                              | I                       | I                   | R                        | R                           | R                             | I                       | A                            | I                     | C                          | I                       |
| นำผลที่ได้มาสนับสนุนการดำเนินงาน                                                                            | I                       | I                   | R                        | R                           | R                             | R                       | A                            | I                     | C                          | I                       |

ภาพที่ 2.2-15 บทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ



## 2.5 ถ่ายทอดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ

ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบได้กำหนดวิธีการถ่ายทอดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลโดยยึดหลักการกระบวนการสื่อสารของ เดวิด เบอร์โล (David K. Berlo) ที่ได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบในการสื่อสารให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ผู้ส่งสาร (Sender) ข้อมูลข่าวสาร (Message) ช่องทางการสื่อสาร (Channel) และผู้รับสาร (Receiver) หรือที่เรียกว่า “SMCR Model” ซึ่งเป็นแบบจำลองที่ได้รับความนิยม และได้รับการยอมรับจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้า ได้ประยุกต์ใช้แบบจำลองการสื่อสารดังกล่าว สำหรับการถ่ายทอดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ดังนี้

### 2.5.1 ผู้ส่งสาร (Sender)

ผู้ส่งสาร คือ หัวหน้าส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล โดยภายหลังจากที่ได้ดำเนินการจัดทำข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะต้องจัดส่งให้คณะกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้าพิจารณาเห็นชอบในหลักการและความถูกต้องของเนื้อหาและรายละเอียด ก่อนทำการส่งต่อข้อมูลข่าวสารไปยังบุคลากรในส่วนต่าง ๆ ต่อไป

### 2.5.2 ข้อมูลข่าวสาร (Message)

ข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ กระบวนการวิเคราะห์และจัดทำจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้าที่ได้รับการรับรองความถูกต้องเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

### 2.5.3 ช่องทางการสื่อสาร (Channel)

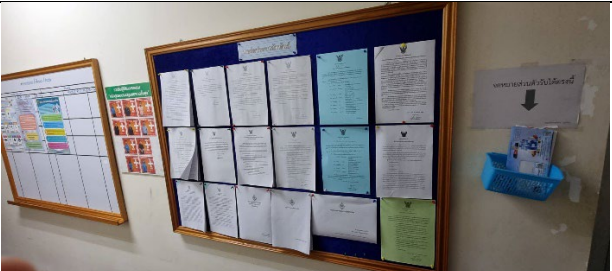
ช่องทางการสื่อสารข้อมูลของโรงงานไฟฟ้า ใช้ทั้งสื่อดั้งเดิม (Traditional Media) และสื่อสมัยใหม่ (New Media) ดังนี้

2.5.3.1 สื่อดั้งเดิม ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ โดยทำการสื่อสารผ่าน 2 ช่องทาง ได้แก่ (1) ติดประกาศที่ป้ายประกาศประจำจุดต่าง ๆ ของโรงงานไฟฟ้า ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 3 จุด ได้แก่ หน้าทางเข้าโรงงานไฟฟ้า ห้องสนทนา และหน้าห้องส่วนบริหารงานกลาง และ (2) สื่อสารผ่านที่ประชุมคณะกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ตารางที่ 2.6-4 ป้ายประกาศตามจุดต่าง ๆ ของโรงงานไฟฟ้า

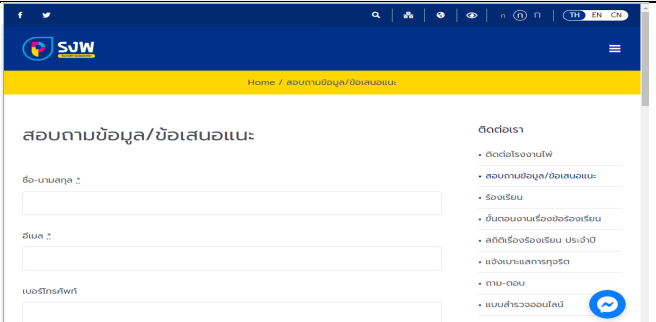
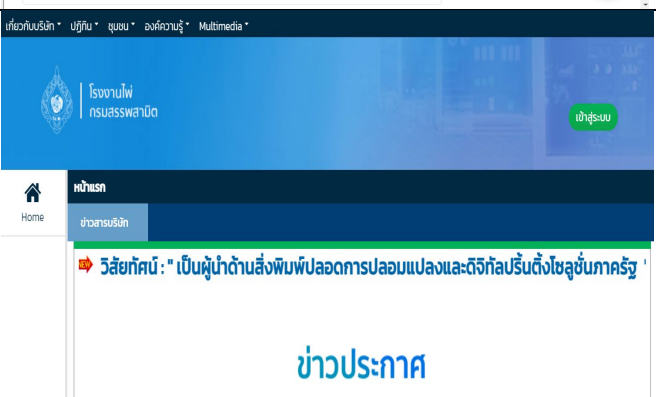
| ตำแหน่ง                | ภาพประกอบ |
|------------------------|-----------|
| หน้าทางเข้าโรงงานไฟฟ้า |           |



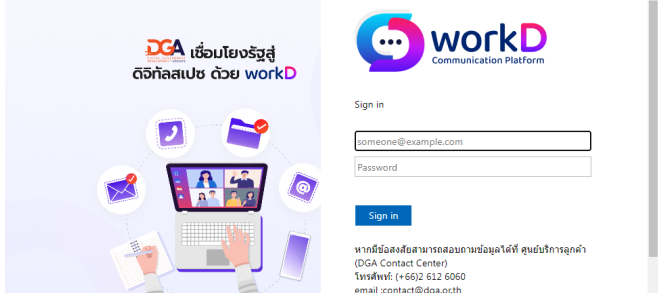
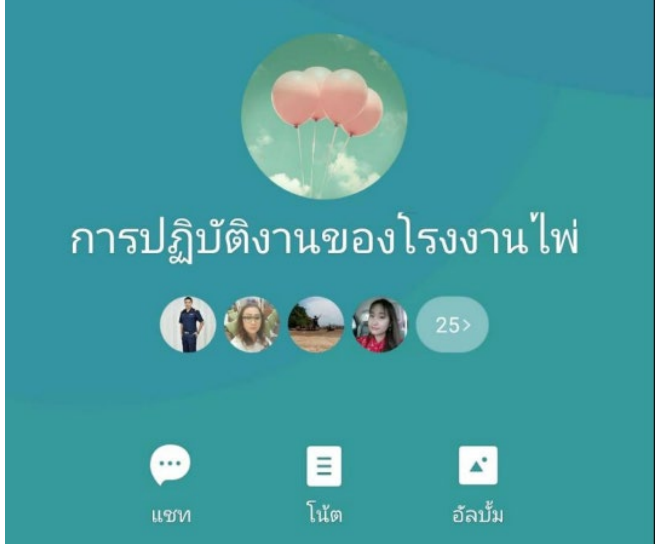
| ตำแหน่ง                   | ภาพประกอบ                                                                          |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| ห้องสนทนาการ              |  |
| หน้าห้องส่วนบริหารงานกลาง |  |

2.5.3.2 สื่อสมัยใหม่ ประกอบด้วย เว็บไซต์ของโรงงานไฟฟ้า ได้แก่ เว็บไซต์โรงงานไฟ ระบบอินทราเน็ต (Intranet) โรงงานไฟฟ้า ระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) และแอปพลิเคชันไลน์ (LINE) โดยในช่องทางดังกล่าว ได้เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องสามารถให้ความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลที่สามารถเข้าถึงได้จาก อุปกรณ์การอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ทั้งสมาร์ทโฟน และคอมพิวเตอร์ เพื่อที่จะสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ เหล่านั้น มาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการฯ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

#### ตารางที่ 2.6-5 ช่องทางการสื่อสารผ่านสื่อสมัยใหม่ ของโรงงานไฟฟ้า

| สื่อที่ใช้                                                                                              | ภาพประกอบ                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| เว็บไซต์ของโรงงานไฟฟ้า<br>( <a href="https://www.playingcard.or.th">https://www.playingcard.or.th</a> ) |  |
| ระบบอินทราเน็ต (Intranet) โรงงานไฟฟ้า                                                                   |  |



| สื่อที่ใช้                                                                                                                                                                                                               | ภาพประกอบ                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ระบบการสื่อสารแบบรวมศูนย์ (workD Platform)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- workD Mail ระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (saraban@playingcard.mail.go.th)</li> <li>- workD Chat การส่งข้อความเพื่อสนทนา</li> </ul> |   |
| <p>แอปพลิเคชันไลน์ (LINE)</p>                                                                                                                                                                                            |  |

#### 2.5.4 ผู้รับสาร (Receiver)

ผู้รับสาร หรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสารในกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ได้แก่ บุคลากรของโรงงานไฟฟ้า ทั้งในระดับผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง



## 2.6 การประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

การประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการแผนปฏิบัติการดิจิทัลมีวิธีการที่แตกต่างกันตามช่องทางที่ได้มีการเผยแพร่ผ่านการสื่อสารภายในองค์กร โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 3-1 วิธีการประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

| ช่องทางการสื่อสาร    | ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                             | วิธีการประเมินผล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| หนังสือเวียนองค์กร   | พนักงานในโรงงานไฟฟ้า                             | ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบใช้แบบสอบถามการประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ของโรงงานไฟฟ้า เป็นเครื่องมือในการประเมินผล โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ด้านการรับรู้ และด้านความเข้าใจในกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า จากนั้นจึงให้ฝ่ายตรวจสอบภายในดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนที่กำหนด |
| ระบบอินทราเน็ต       | พนักงานในโรงงานไฟฟ้า                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| อีเมลล์              | พนักงานในโรงงานไฟฟ้า, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| เว็บไซต์ของโรงงานไฟ  | ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| การนำเสนอในที่ประชุม | ผู้บริหารโรงงานไฟฟ้า และตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ       | พิจารณาจากจำนวนผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งเป็นตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ ภายในโรงงานไฟฟ้า                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

ทั้งนี้ ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบได้รับผลการประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการแผนปฏิบัติการดิจิทัล จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะนำเข้าสู่ที่ประชุม เพื่อให้คณะกรรมการโรงงานไฟ คณะอนุกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ได้รับทราบ และพิจารณาร่วมกัน รวมทั้งนำผลที่ได้มาทบทวนและปรับปรุงกระบวนการแผนปฏิบัติการดิจิทัลที่เหมาะสมต่อไป

### บทที่ 3

## แผนปฏิบัติการดิจิทัล โรงงานไฟฟ้า ปีงบประมาณ 2567 – 2571

ในบทนี้ เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล โรงงานไฟฟ้า ปีงบประมาณ 2567 – 2571 ซึ่งนับได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนางานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งในส่วนของการบริหารจัดการองค์กร และงานเชิงยุทธศาสตร์ที่มีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรตามที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วยกรอบการอธิบายในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล พันธกิจ (Mission Statement) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป้าหมายด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ และแผนงาน/โครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยสามารถอธิบายเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

### 3.1 วิสัยทัศน์ (Vision) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

เป็นองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

### 3.2 พันธกิจ (Mission Statement) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

พันธกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัลประกอบด้วย 6 พันธกิจ ดังนี้



ภาพที่ 3.3-1 พันธกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

#### 3.2.1 D – Digital Printing Solution (ดิจิทัลปริ้นตังโซลูชั่นภาครัฐ)

มุ่งเน้นการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ในการเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นตังโซลูชั่นภาครัฐ

#### 3.2.2 I – Integration (บูรณาการข้อมูล)



เป็นองค์กรที่มีการบูรณาการข้อมูลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ และบริการประชาชน/ ผู้ใช้บริการให้ได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ

### 3.2.3 G – Governance (ธรรมาภิบาลดิจิทัลและข้อมูล)

เป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลอย่างเหมาะสม

### 3.2.4 I – Digital Intelligence Quotient (ความฉลาดทางดิจิทัล)

เป็นองค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรมีความฉลาดทางดิจิทัล (DQ) สามารถปรับตัวให้เข้ากับ สังคมดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม

### 3.2.5 T – Transformation (นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนของธุรกิจ)

เป็นองค์กรที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนของธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

### 3.2.6 A – Data Analytic (วิเคราะห์ข้อมูล)

เป็นองค์กรที่มีข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาธุรกิจและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้

### 3.2.7 L – Digital Literacy (รู้เท่าทันดิจิทัล)

เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และการรู้เท่าทันการ ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล

## 3.3 เป้าหมายด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า มีเป้าหมายที่สำคัญ คือ (1) สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ จนนำมาสู่การช่วยเพิ่มรายได้ ลดระยะเวลาในการ ให้บริการลูกค้า และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า หรือสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมาก ขึ้น และ (2) บริหารจัดการงานเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของส่วนงานต่าง ๆ ให้มีความ สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 3.3-1 เป้าหมายโดยภาพรวมของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า

| เป้าหมาย                             | หน่วย     | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 | ปี 2571 |
|--------------------------------------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1. รายได้ของโรงงานไฟฟ้า เพิ่มขึ้น    | ร้อยละ    | 1.5     | 1.5     | 1.5     | 1.5     | 1.5     |
| 2. ระยะเวลาในการให้บริการลูกค้า ลดลง | ร้อยละ    | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       |
| 3. ความพึงพอใจของลูกค้า              | ค่าเฉลี่ย | 4.10    | 4.20    | 4.30    | 4.40    | 4.50    |



ภาพที่ 3.3-2 เป้าหมายด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฯ ในแต่ละระยะ

### 3.3.1 ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2564 – 2565) FIX แก้ไขปัญหาและวางรากฐานให้มั่นคง

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฯ ในระยะที่ 1 จะมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดต่าง ๆ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งการทำงานแบบต่างคนต่างทำ (Silo Process) ครอบคลุมทั้งในด้านของบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยีดิจิทัล ดังรายละเอียดที่ปรากฏใน แผนภูมิแก๊งปลา (Fish bone) ตามที่ที่ปรึกษาได้วิเคราะห์ไว้ ทั้งนี้เพราะปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นล้วนเป็น อุปสรรคในการดำเนินงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต ทั้งนี้เพราะเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัย สำคัญในการขับเคลื่อนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Object) ในทุก ๆ ด้าน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการวิเคราะห์ปัญหาของโรงงานไฟฯ นั้น พบว่า มีอยู่เป็นจำนวนมาก ดังนั้น จึงมุ่งเน้นแก้ไขเฉพาะด้านที่มี ผลกระทบต่อองค์กรในระดับมาก (Big Impact) หรือส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์การดำเนินงานให้ไม่เป็นไป ตามเป้าหมายที่กำหนด

ในระยะนี้ยังให้ความสำคัญกับการวางรากฐานของโรงงานไฟฯ ให้มั่นคงแข็งแรง ซึ่งนับได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพราะหากโรงงานไฟฯ มีรากฐานที่มั่นคง แข็งแรงแล้วจะช่วยต่อยอดให้การดำเนินการใด ๆ นำไปสู่ความสำเร็จได้





นอกจากนั้นแล้ว ในระยะนี้จะดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความตระหนัก (Awareness) ในหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) ของรัฐวิสาหกิจตามที่ สคร. กำหนด โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือ การประยุกต์ใช้หลักเกณฑ์ดังกล่าว ให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานประจำวัน อันจะช่วยให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างมีระบบ และมีมาตรฐาน รวมทั้งไม่ทำให้บุคลากรของโรงงานไฟฟ้า เกิดความรู้สึกว่าการประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการฯ เป็นภาระที่ต้องดำเนินการในไตรมาสสุดท้ายของทุกปี

### 3.2.2 ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566-2567) FOCUS จัดทำมาตรฐานข้อมูลและธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล

ในระยะนี้มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการต่างๆ ให้มีมาตรฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล หรือธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) และกระบวนการกำกับดูแลดิจิทัล หรือธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล (Digital Governance) ซึ่งนับได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) ทั้งนี้เพราะ ในอนาคตโรงงานไฟฟ้า ได้ก้าวเข้าสู่การเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และดิจิทัลปรินต์ติ้ง โซลูชันภาครัฐ จะมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เป็นจำนวนมาก และในทุก ๆ กิจกรรมของธุรกิจจะก่อให้เกิดข้อมูลจำนวนมาก ทั้งข้อมูลจากทั้งภายในองค์กร และข้อมูลภายนอกองค์กร ดังนั้น หากปราศจากการจัดทำกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล และกระบวนการกำกับดูแลดิจิทัลที่เป็นมาตรฐาน อาจส่งผลให้การดำเนินงานเกิดข้อผิดพลาดจนส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ เช่น การลงทุนกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่ซ้ำซ้อน ข้อมูลขาดคุณภาพ หรือพนักงานละเมิดกฎระเบียบจนนำมาสู่ภาพลักษณ์ขององค์กรที่เสียหายได้

### 3.3.3 ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2568 – 2569) GROW ยกระดับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้ได้รับมาตรฐานสากล

ในระยะนี้เมื่อปัญหาต่าง ๆ ได้รับการแก้ไขแล้ว จะดำเนินการพัฒนางานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้ได้รับมาตรฐานสากล ทั้งในส่วนของมาตรฐานข้อมูล มาตรฐานของเทคโนโลยี และมาตรฐานกระบวนการต่าง ๆ ที่สำคัญ เช่น การจัดทำมาตรฐานข้อมูล (Data Standard) ด้านการตลาด มาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย ISO27001 และมาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ISO22301 เป็นต้น ซึ่งนอกจากการยกระดับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้ได้รับมาตรฐานสากลจะช่วยสร้างระบบ กลไก และกระบวนการที่มีประสิทธิภาพแล้ว ยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรอีกด้วย

### 3.3.4 ระยะที่ 4 (พ.ศ. 2570-2571) ENGINEERING GREAT บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการทำงานอย่างครบวงจร

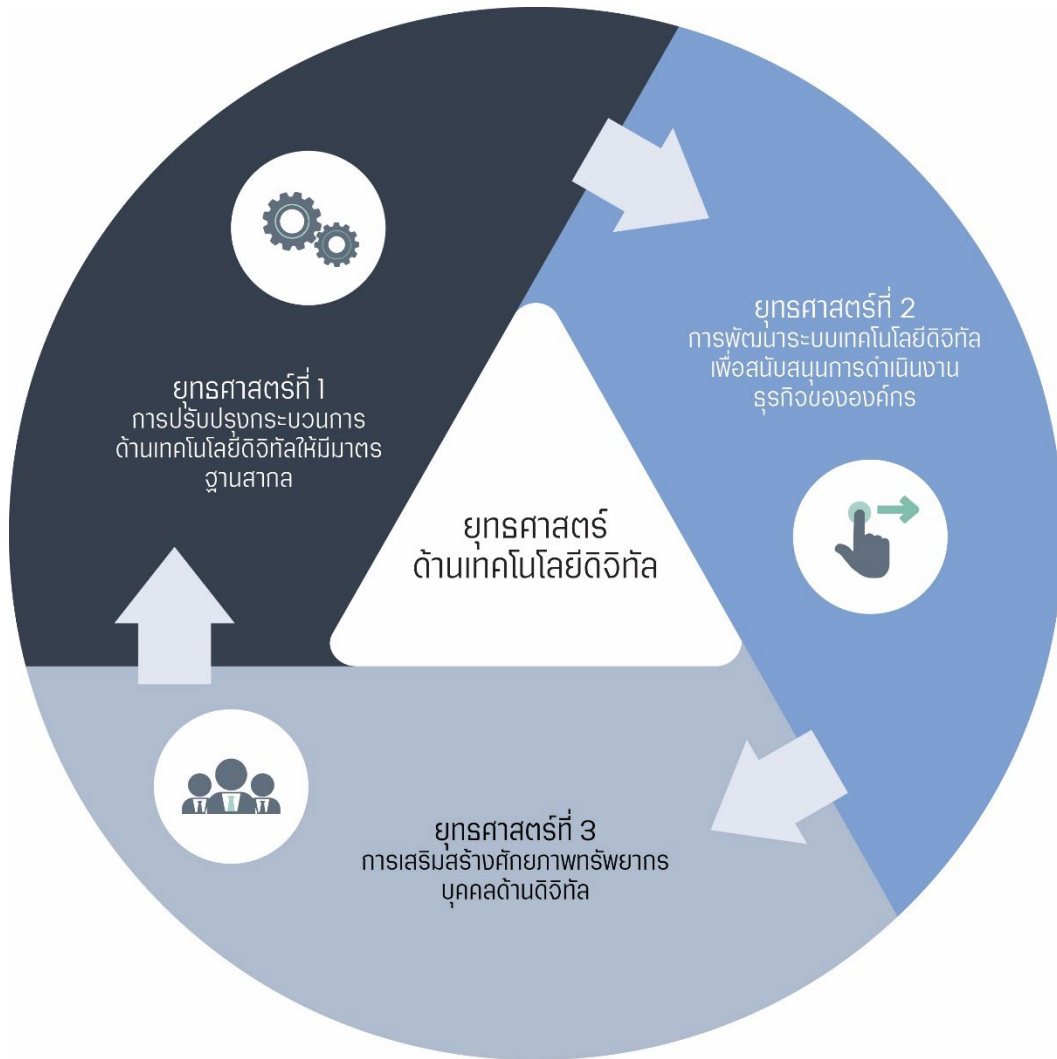
ทั้ง 3 ระยะ ตามที่ได้อธิบายมาก่อนหน้านี้เป็นการบริหารจัดการเพื่อเตรียมความพร้อมภายในองค์กร ทั้งในด้านของการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การพัฒนากระบวนการที่เป็นมาตรฐาน และการยกระดับของเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ก่อนก้าวเข้าสู่ระยะที่ 4 ซึ่งเป็นระยะที่มุ่งเน้นการบูรณาการหรือสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจ เช่น การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ ด้วยวิธีการบูรณาการข้อมูล เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาด้านการตลาด เป็นต้น โดยหากในระยะที่ 1-3 สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้การดำเนินงานในระยะที่ 4 ไม่มีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้น (หรือมีน้อย) แต่หากการดำเนินงานในระยะที่ 1-3 ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์อาจส่งผลให้เกิดปัญหาในระยะที่ 4 ได้ เช่น ไม่สามารถบูรณาการข้อมูลได้เพราะข้อมูลไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ระบบไม่รองรับการเชื่อมโยงข้อมูล หรือข้อจำกัดอื่น ๆ ที่เป็นปัญหาในองค์กร เป็นต้น



ทั้งนี้ จากการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้าฯ ตามที่ได้อธิบายไว้ข้างต้น จะเห็นได้ว่า ได้กำหนดให้มีการพัฒนาทั้งในด้านของเทคโนโลยีและกระบวนการไว้ในระยะต่าง ๆ ส่วนในด้านของบุคลากรนั้นที่ปรึกษามองว่า จะต้องมีการพัฒนาควบคู่กันไปในทุกระยะ ๆ ไม่สามารถแบ่งแยกการพัฒนาในระยะใดระยะหนึ่งได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้เพราะ เทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น โรงงานไฟฟ้าฯ จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรในทุกระยะ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และการรู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.4 ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้าฯ มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรใน 3 มิติ ได้แก่ ด้านบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยีดิจิทัล บนพื้นฐานของหลักเกณฑ์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลที่สำคัญประกอบด้วย การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และประชาชน/ผู้ให้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ รวมทั้ง การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลด้วย TOWS Matrix จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวได้นำมาสู่ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านดิจิทัลดังนี้



ภาพที่ 3.3-3 ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า

ตารางที่ 3.3-1 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า

| ยุทธศาสตร์                                                                           | กลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับปรุงกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีมาตรฐานสากล             | <ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์ที่ 1.1 การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>กลยุทธ์การปรับปรุงทบทวนแผนงานอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน และสามารถทำซ้ำได้</li> <li>กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย</li> </ul> |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจขององค์กร | <ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์การออกแบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความเหมาะสมกับการขับเคลื่อนธุรกิจ</li> <li>กลยุทธ์การพัฒนาและจัดหาเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจ</li> </ul>                                                                                    |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรบุคคลด้านดิจิทัล                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่</li> </ul>                                                                                                                                                                           |



| ยุทธศาสตร์ | กลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | <ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมรับมือจากภัยคุกคามจากอาชญากรรมทางไซเบอร์</li> <li>กลยุทธ์การจ้างบุคลากรภายนอก (Outsource) เพื่อสนับสนุนธุรกิจ</li> <li>กลยุทธ์การฝึกปฏิบัติงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพ</li> </ul> |

### 3.5 การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ

การจัดลำดับความสำคัญของโครงการเป็นการพิจารณาถึงจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ในกรณีที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด เพื่อให้สามารถพิจารณาเลือกดำเนินงานโครงการได้อย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสุด โดยกำหนดให้คะแนนเต็ม 20 คะแนน ประกอบด้วยหลักเกณฑ์ในการพิจารณา 2 ส่วน ได้แก่ (1) ผลกระทบ (Impact) และ (2) งบประมาณหรือความพยายาม (Effort) ในการทำให้โครงการประสบความสำเร็จ ซึ่งได้กำหนดคะแนนและความหมายในระดับต่าง ๆ ไว้ดังนี้

|      |                                                                 |                                                                  |
|------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| High | <b>B</b><br>ใช้งบประมาณ <b>มาก</b><br>ได้รับผลกระทบ <b>มาก</b>  | <b>A</b><br>ใช้งบประมาณ <b>น้อย</b><br>ได้รับผลกระทบ <b>มาก</b>  |
| Low  | <b>D</b><br>ใช้งบประมาณ <b>มาก</b><br>ได้รับผลกระทบ <b>น้อย</b> | <b>C</b><br>ใช้งบประมาณ <b>น้อย</b><br>ได้รับผลกระทบ <b>น้อย</b> |
|      | High                                                            | Low                                                              |

ภาพที่ 3.5-1 การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ



### 3.5.1 ผลกระทบ (Impact)

3.5.1.1 มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ หรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต

3.5.1.2 มีผลกระทบต่อต้นทุน หรือรายได้ขององค์กร

3.5.1 ความพยายาม (Effort) ในการทำให้โครงการประสบความสำเร็จ โดยจะพิจารณาจาก งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานโครงการ

ตารางที่ 3.3-2 หลักเกณฑ์การให้คะแนนประกอบการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ

| ประเภทโครงการ | เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ      | คะแนน                                             | ระดับความสำคัญของโครงการ |
|---------------|--------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------|
| A             | ผลกระทบสูง<br>ใช้งบประมาณน้อย  | คะแนนตั้งแต่ 20 คะแนนขึ้นไป<br>น้อยกว่า 5 ล้านบาท | มีความสำคัญมากที่สุด     |
| B             | ผลกระทบสูง<br>ใช้งบประมาณมาก   | คะแนนตั้งแต่ 20 คะแนนขึ้นไป<br>มากกว่า 5 ล้านบาท  | มีความสำคัญมาก           |
| C             | ผลกระทบน้อย<br>ใช้งบประมาณน้อย | คะแนนน้อยกว่า 20 คะแนน<br>น้อยกว่า 5 ล้านบาท      | มีความสำคัญปานกลาง       |
| D             | ผลกระทบน้อย<br>ใช้งบประมาณมาก  | คะแนนน้อยกว่า 20 คะแนน<br>มากกว่า 5 ล้านบาท       | มีความสำคัญน้อย          |

### 3.6 แผนงาน/โครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

จากการศึกษาหลักเกณฑ์ การประเมินผลรายงานสถานการณ์ดำเนินงาน การสัมภาษณ์ และแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้นำมาสู่การจัดทำแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของโรงงานไฟฟ้า โดยจะมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อยกระดับการบริหารจัดการงานด้านดิจิทัล และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด รวมทั้งให้ได้รับคะแนนการประเมินผลตามหลักเกณฑ์ของ สคร. ที่สูงขึ้น โดยที่ปรึกษาได้จัดทำแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ของโรงงานไฟฟ้า ซึ่งประกอบด้วย ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม ลำดับความสำคัญ ความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของ สคร. งบประมาณในการดำเนินงาน และตัวชี้วัด ดังต่อไปนี้



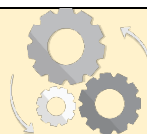
ตารางที่ 3.3-4 แผนปฏิบัติการดิจิทัล โรงงานไฟฟ้า ปีงบประมาณ 2567 – 2571

| <div>                      ด้านบุคลากร (People)                 </div> |                                                                                                                                                            |                                             |                                |      |      |      |      |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------|------|------|------|------|------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ยุทธศาสตร์                                                                                                                                                | โครงการ                                                                                                                                                    | ระดับ<br>ความสำคัญ                          | ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีบัญชี) |      |      |      |      |      | งบประมาณ<br>(บาท)     | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                            |                                             | 2566                           | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3<br>การเสริมสร้าง<br>ศักยภาพทรัพยากร<br>บุคคลด้านดิจิทัล                                                                                   | โครงการพัฒนาองค์<br>ความรู้ด้านกฎหมาย<br>ดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการ<br>ดำเนินงาน                                                                           | ระดับ A<br>(สำคัญ<br>มากที่สุด)<br>20 คะแนน | ✓                              |      | ✓    |      | ✓    | →    | งบแผนพัฒนา<br>บุคลากร | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรได้รับการฝึกอบรมจำนวน<br/>อย่างน้อยร้อยละ 80</li> <li>บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมมีองค์<br/>ความรู้ด้านกฎหมายดิจิทัลเพิ่มขึ้น</li> </ul>                                                                                                                                                       |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3<br>การเสริมสร้าง<br>ศักยภาพทรัพยากร<br>บุคคลด้านดิจิทัล                                                                                   | โครงการพัฒนาทักษะองค์<br>ความรู้ด้านหลักเกณฑ์การ<br>ประเมินกระบวนการ<br>ปฏิบัติงานและการจัดการ<br>(Enables) หัวข้อการ<br>พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล<br>ของ สคร. | ระดับ A<br>(สำคัญ<br>มากที่สุด)<br>16 คะแนน | ✓                              | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | งบแผนพัฒนา<br>บุคลากร | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรได้รับการฝึกอบรมจำนวน<br/>อย่างน้อยร้อยละ 80</li> <li>บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมมีองค์<br/>ความรู้ด้านหลักเกณฑ์ การประเมิน<br/>กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ<br/>(Enables) เพิ่มขึ้น และสามารถประยุกต์ใช้<br/>องค์ความรู้ดังกล่าวสำหรับการปฏิบัติงาน<br/>ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดได้</li> </ul> |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3<br>การเสริมสร้าง<br>ศักยภาพทรัพยากร<br>บุคคลด้านดิจิทัล                                                                                   | โครงการพัฒนาองค์<br>ความรู้และทักษะด้าน<br>การตลาดดิจิทัล (Digital<br>Marketing)                                                                           | ระดับ A<br>(สำคัญ<br>มากที่สุด)<br>18 คะแนน | ✓                              | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | งบแผนพัฒนา<br>บุคลากร | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรได้รับการฝึกอบรมจำนวน<br/>อย่างน้อยร้อยละ 80</li> <li>บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมมี<br/>ทักษะองค์ความรู้ด้านดิจิทัลเพิ่ม<br/>มากขึ้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้<br/>กับการปฏิบัติงานได้</li> </ul>                                                                                                  |



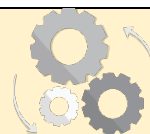


| <div>  <b>ด้านบุคลากร (People)</b> </div> |                                                                                                                                                             |                                             |                                |      |      |      |      |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------|------|------|------|------|------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ยุทธศาสตร์                                                                                                                   | โครงการ                                                                                                                                                     | ระดับ<br>ความสำคัญ                          | ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีบัญชี) |      |      |      |      |      | งบประมาณ<br>(บาท)     | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                              |                                                                                                                                                             |                                             | 2566                           | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 |                       |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3<br>การเสริมสร้าง<br>ศักยภาพทรัพยากร<br>บุคคลด้านดิจิทัล                                                      | โครงการพัฒนาองค์<br>ความรู้และทักษะด้าน<br>การนำเทคโนโลยีดิจิทัล<br>มาปรับใช้กับทุกส่วนของ<br>องค์กร และทุกส่วนของ<br>ธ ร กิ จ ( Digital<br>Transformation) | ระดับ A<br>(สำคัญ<br>มากที่สุด)<br>18 คะแนน | ✓                              | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | งบแผนพัฒนา<br>บุคลากร | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรได้รับการฝึกอบรมจำนวน<br/>อย่างน้อยร้อยละ 80</li> <li>บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมมีองค์<br/>ความรู้ด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัล<br/>มาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร<br/>และทุกส่วนของธุรกิจ เพิ่มขึ้น</li> </ul> |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3<br>การเสริมสร้าง<br>ศักยภาพทรัพยากร<br>บุคคลด้านดิจิทัล                                                      | โครงการพัฒนาองค์<br>ความรู้และทักษะด้าน<br>ระบบงานต่าง ๆ ของ<br>โรงงานไฟฟ้า                                                                                 | ระดับ A<br>(สำคัญ<br>มากที่สุด)<br>18 คะแนน | ✓                              | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | ✓    | งบแผนพัฒนา<br>บุคลากร | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรได้รับการฝึกอบรมจำนวน<br/>อย่างน้อยร้อยละ 80</li> <li>บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม<br/>สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับมา<br/>ประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน<br/>ประจำวันได้</li> </ul>                            |



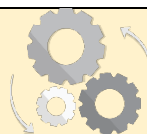
ด้านกระบวนการ (Process)

| ยุทธศาสตร์                                                               | โครงการ/กิจกรรม                                                                                        | ลำดับ<br>ความสำคัญ                   | ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีบัญชี) |      |      |      |      |      | งบประมาณ<br>(บาท) | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|------|------|------|------|------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                          |                                                                                                        |                                      | 2566                           | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับปรุงกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีมาตรฐานสากล | โครงการศึกษาทบทวนธรรมาภิบาลเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ของโรงงานไฟฟ้า                        | ระดับ A (สำคัญมากที่สุด)<br>20 คะแนน | √                              |      |      |      |      |      | 1,500,000         | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีกรอบ (Framework) และกระบวนการ (Process) ธรรมาภิบาลเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 1 กรอบ/กระบวนการ</li> <li>มีคู่มือการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 1 คู่มือ</li> </ul>                                                                                          |
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับปรุงกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีมาตรฐานสากล | โครงการจัดทำแผนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management Plan) | ระดับ c (สำคัญ)<br>10 คะแนน          |                                |      | √    |      |      |      | ไม่ใช้งบประมาณ    | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีแผนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จำนวน 1 แผน</li> <li>มีนโยบายหรือมาตรการด้านการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จำนวน 1 นโยบาย</li> <li>มีแนวทางการสื่อสารนโยบายหรือมาตรการด้านการบริหารจัดการการเลือกใช้</li> </ul> |



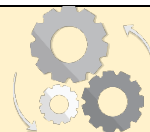
ด้านกระบวนการ (Process)

| ยุทธศาสตร์                                                               | โครงการ/กิจกรรม                                                                                     | ลำดับ<br>ความสำคัญ          | ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีบัญชี) |      |      |      |      |      | งบประมาณ<br>(บาท) | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|------|------|------|------|------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                          |                                                                                                     |                             | 2566                           | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                          |                                                                                                     |                             |                                |      |      |      |      |      |                   | เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร <ul style="list-style-type: none"> <li>มีแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร</li> </ul>                                                                   |
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับปรุงกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีมาตรฐานสากล | โครงการปรับปรุงระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจ (ERP) ให้มีความเหมาะสมกับกระบวนการดำเนินงานในปัจจุบัน | ระดับ B (สำคัญ)<br>15 คะแนน |                                |      | √    |      |      |      | ไม่ใช้งบประมาณ    | <ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการทำงาน (Workflow) ที่เกี่ยวข้องในปัจจุบัน จำนวน X กระบวนการ</li> <li>รายงานการศึกษาระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง</li> <li>รายงานผลการศึกษาปัญหาอุปสรรค และความต้องการในการใช้งานระบบ</li> </ul> |



ด้านกระบวนการ (Process)

| ยุทธศาสตร์                                                               | โครงการ/กิจกรรม                                                                                            | ลำดับ<br>ความสำคัญ                   | ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีบัญชี) |      |      |      |      |      | งบประมาณ<br>(บาท)             | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|------|------|------|------|------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                          |                                                                                                            |                                      | 2566                           | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 |                               |                                                                                                                                                               |
|                                                                          |                                                                                                            |                                      |                                |      |      |      |      |      |                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจที่ได้รับการปรับปรุง</li> </ul>                                                          |
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับปรุงกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีมาตรฐานสากล | โครงการเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับความสามารถของสถาปัตยกรรมองค์กร                                            | ระดับ A (สำคัญมากที่สุด)<br>18 คะแนน |                                |      |      |      |      | √    | 2,000,000                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>สถาปัตยกรรมองค์กรจำนวน 1 เล่ม</li> <li>แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ จำนวน 1 แผนงาน</li> </ul>                                 |
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับปรุงกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีมาตรฐานสากล | โครงการจัดทำแผนฟื้นฟูภัยพิบัติ (Disaster Recovery Plan) ของโรงงานไฟฟ้า                                     | ระดับ A (สำคัญมากที่สุด)<br>18 คะแนน | √                              |      |      |      |      |      | อยู่ในแผนส่วนแผนงานและกลยุทธ์ | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทบทวนแผนฟื้นฟูภัยพิบัติจำนวน 1 แผนงาน</li> </ul>                                                                       |
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับปรุงกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีมาตรฐานสากล | โครงการศึกษาออกแบบเพื่อพัฒนาระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า | ระดับ A (สำคัญมากที่สุด)<br>16 คะแนน |                                |      | √    |      |      |      | ไม่ใช้งานประมาณ               | <ul style="list-style-type: none"> <li>ต้นแบบการพัฒนาระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า จำนวน 1 ต้นแบบ</li> </ul> |
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับปรุงกระบวนการ                                     | โครงการจัดทำและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและ                                                              | ระดับ A (สำคัญ)                      |                                |      | √    |      |      |      | ไม่ใช้งานประมาณ               | <ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) ด้าน</li> </ul>                                                              |



ด้านกระบวนการ (Process)

| ยุทธศาสตร์                                                                           | โครงการ/กิจกรรม                                                                                       | ลำดับ<br>ความสำคัญ                          | ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีบัญชี) |      |      |      |      |      | งบประมาณ<br>(บาท)  | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------|------|------|------|------|------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                      |                                                                                                       |                                             | 2566                           | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 |                    |                                                                                                                                                                                                     |
| ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล<br>ให้มีมาตรฐานสากล                                             | การจัดการ (Enables) ด้าน<br>เทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงาน<br>ไฟฟ้า                                        | มากที่สุด)<br>16 คะแนน                      |                                |      |      |      |      |      |                    | เทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงาน<br>ไฟฟ้า จำนวน 7 กระบวนการ                                                                                                                                                |
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 การ<br>ปรับปรุงกระบวนการ<br>ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล<br>ให้มีมาตรฐานสากล | โครงการพัฒนามาตรฐาน<br>ความมั่นคงปลอดภัย<br>สารสนเทศของโรงงานไฟฟ้า<br>ตามมาตรฐานสากล ISO/IEC<br>27001 | ระดับ A<br>(สำคัญ<br>มากที่สุด)<br>18 คะแนน |                                | √    | √    |      |      |      | ไม่ใช้งบ<br>ประมาณ | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับปรุงแนวความมั่นคง<br/>ปลอดภัยสารสนเทศของ<br/>โรงงานไฟฟ้า</li> <li>กระบวนการบริหารจัดการ<br/>ความมั่นคงปลอดภัย<br/>สารสนเทศตาม<br/>มาตรฐานสากล</li> </ul> |



ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)

| ยุทธศาสตร์                                                                                              | โครงการ/กิจกรรม                                                        | ลำดับ<br>ความสำคัญ             | ระยะเวลาที่ดำเนินงาน (ปีบัญชี) |      |      |      |      |      | งบประมาณ<br>(บาท) | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------|------|------|------|------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                         |                                                                        |                                | 2566                           | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 |                   |                                                                                                                                                                                                            |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2<br>การพัฒนาระบบ<br>เทคโนโลยีดิจิทัล<br>เพื่อสนับสนุนการ<br>ดำเนินงานธุรกิจ<br>ขององค์กร | โครงการพัฒนาระบบการ<br>เรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์<br>(e-Learning)  | ระดับ B<br>(สำคัญ)<br>15 คะแนน |                                |      |      | √    |      |      | 500,000           | <ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบ e-Learning จำนวน 1 ระบบ</li> </ul>                                                                                                                             |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2<br>การพัฒนาระบบ<br>เทคโนโลยีดิจิทัล<br>เพื่อสนับสนุนการ<br>ดำเนินงานธุรกิจ<br>ขององค์กร | โครงการพัฒนาระบบเก็บข้อมูล<br>บนสื่อสังคมออนไลน์ (Social<br>Listening) | ระดับ B<br>(สำคัญ)<br>13 คะแนน |                                |      | √    |      |      |      | ไม่ใช้งบ          | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีระบบการเก็บรวบรวมข้อมูล<br/>ต่างๆ บนสื่อสังคมออนไลน์ที่<br/>เกี่ยวข้องกับโรงงานไฟฟ้า เพื่อนำ<br/>ข้อมูลมาวิเคราะห์และปรับปรุง<br/>กระบวนการทำงานต่าง ๆ</li> </ul> |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2<br>การพัฒนาระบบ<br>เทคโนโลยีดิจิทัล<br>เพื่อสนับสนุนการ                                 | โครงการพัฒนาระบบการ<br>ให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุด<br>เดียว (OSS)      | ระดับ B<br>(สำคัญ)<br>13 คะแนน | √                              |      |      |      |      |      | 500,000           | <ul style="list-style-type: none"> <li>โรงงานมีระบบการให้บริการ<br/>แบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (OSS)</li> <li>มีระดับความพึงพอใจของลูกค้า<br/>ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80</li> </ul>                                 |





| ดำเนินงานธุรกิจ<br>ขององค์กร                                            |                                                                                     |                                |  |   |   |   |   |  |           |                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--|---|---|---|---|--|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                         |                                                                                     |                                |  |   |   |   |   |  |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ รายได้ของโรงงานไฟฟ้า เพิ่มขึ้นอย่างน้อย ร้อยละ 1.5 ต่อปี</li> <li>▪ ระยะเวลาในการให้บริการลูกค้าลดลง ร้อยละ 5 ต่อปี</li> </ul> |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2<br>การพัฒนาระบบ<br>เทคโนโลยีดิจิทัล<br>เพื่อสนับสนุนการ | โครงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ประจำปี 2567 (ผูกพันสัญญา 3 ปี 2567-2569) | ระดับ B<br>(สำคัญ)<br>13 คะแนน |  | √ |   |   |   |  | 6,000,000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ</li> </ul>                                                          |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2<br>การพัฒนาระบบ<br>เทคโนโลยีดิจิทัล<br>เพื่อสนับสนุนการ | โครงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ประจำปี 2568 (ผูกพันสัญญา 3 ปี 2568-2570) | ระดับ B<br>13 คะแนน            |  |   | √ |   |   |  | 1,500,000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ</li> </ul>                                                          |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2<br>การพัฒนาระบบ<br>เทคโนโลยีดิจิทัล<br>เพื่อสนับสนุนการ | โครงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ประจำปี 2569 (ผูกพันสัญญา 3 ปี 2569-2571) | ระดับ B<br>(สำคัญ)<br>13 คะแนน |  |   |   | √ |   |  | 6,600,000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ</li> </ul>                                                          |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2<br>การพัฒนาระบบ<br>เทคโนโลยีดิจิทัล<br>เพื่อสนับสนุนการ | โครงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ประจำปี 2570 (ผูกพันสัญญา 3 ปี 2570-2572) | ระดับ B<br>(สำคัญ)<br>13 คะแนน |  |   |   |   | √ |  | 6,000,000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ</li> </ul>                                                          |



โดยสรุป จากการกำหนดโครงการต่าง ๆ ภายใต้แผนปฏิบัติการข้างต้น สามารถสรุปจำนวนงบประมาณโดยรวม และจำแนกรายปีบัญชีได้ ดังนี้

ตารางที่ 3.3-5 งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนางานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า

| ปีบัญชี            | งบประมาณ (บาท)    |
|--------------------|-------------------|
| 2566               | 2,000,000         |
| 2567               | 6,000,000         |
| 2568               | 1,500,000         |
| 2569               | 7,100,000         |
| 2570               | 6,000,000         |
| 2571               | 2,000,000         |
| <b>รวมงบประมาณ</b> | <b>24,600,000</b> |

อย่างไรก็ตาม จำนวนงบประมาณดังกล่าวเป็นเพียงการกำหนดงบประมาณในเบื้องต้น โดยการกำหนดงบประมาณดังกล่าว เป็นไปตามข้อกำหนดของพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 มาตรา 4 ที่ได้ระบุว่า ในการกำหนดราคากลางนั้นจะพิจารณาจาก (1) การคำนวณตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการราคากลางกำหนด (2) ฐานข้อมูลราคาอ้างอิงของพัสดุที่กรมบัญชีกลางจัดทำ (3) ราคามาตรฐานที่สำนักงบประมาณหรือหน่วยงานกลางอื่นกำหนด (4) ราคาที่ได้มาจากการสืบราคาจากท้องตลาด (5) ราคาที่เคยซื้อหรือจ้างครั้งล่าสุดภายในระยะเวลา 2 ปีงบประมาณ และ (6) ราคาอื่นใดตามหลักเกณฑ์ วิธีการ หรือแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานของรัฐนั้น ๆ ดังนั้น ก่อนการดำเนินงานโครงการจึงต้องมีการทบทวนงบประมาณที่กำหนดอีกครั้ง เพื่อกำหนดงบประมาณที่มีความเหมาะสม ก่อให้เกิดความคุ้มค่าในการลงทุน และเป็นประโยชน์กับโรงงานไฟฟ้า อย่างสูงสุด

### 3.6.1 ด้านบุคลากร

ด้านบุคลากรประกอบด้วยโครงการ รายละเอียดของโครงการ ผลผลิต และผลลัพธ์ ดังนี้

3.6.1.1 โครงการพัฒนาองค์ความรู้ด้านกฎหมายดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

ดำเนินการจัดการฝึกอบรมในหัวข้อด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล และการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากรในองค์กร เพื่อลดความเสี่ยงที่จะนำไปสู่การละเมิดข้อมูล โดยขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง ทั้งนี้หัวข้อการฝึกอบรมประกอบด้วยกฎหมายด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ ได้แก่ พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) พร้อมกฎกระทรวง ประกาศกระทรวงฯ ระเบียบต่าง ๆ และพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562

- 1) ผลผลิต ได้แก่ บุคลากรได้รับการฝึกอบรมจำนวนอย่างน้อย ร้อยละ 80
- 2) ผลลัพธ์ ได้แก่ บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมมีองค์ความรู้ด้านกฎหมาย

ดิจิทัลเพิ่มขึ้น



3.6.1.2 โครงการพัฒนาทักษะองค์ความรู้ด้านหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) หัวข้อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ของ สคร.

ดำเนินการจัดการฝึกอบรมบุคลากรโดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) ของรัฐวิสาหกิจ หัวข้อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานในปัจจุบัน และเป็นการเตรียมความพร้อมรับการประเมินจากคณะกรรมการกำกับดูแลฯ ประกอบด้วยหัวข้อการฝึกอบรมต่าง ๆ ดังนี้

- วัตถุประสงค์การประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap)
- การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)
- การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)
- การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management)
- การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ (Information Security Management)
- การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity and Availability Management)
- การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management)

1) ผลผลิต ได้แก่ บุคลากรได้รับการฝึกอบรมจำนวนอย่างน้อย ร้อยละ 80  
2) ผลลัพธ์ ได้แก่ บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมมีองค์ความรู้ด้านหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) ฯ เพิ่มขึ้น และสามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ดังกล่าวสำหรับการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดได้

3.6.1.3 โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านการตลาดดิจิทัล (Digital Marketing)

ดำเนินการจัดการฝึกอบรมบุคลากรโดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับการตลาดดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ซึ่งมีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการธุรกิจขององค์กร ตลอดจนเครื่องมือทางการตลาด และวิธีการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการทำการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประกอบด้วยหัวข้อการฝึกอบรมต่าง ๆ ดังนี้

- พฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัล
- เครื่องมือทางการตลาดในรูปแบบดิจิทัล และการประยุกต์ใช้เครื่องมือผ่านช่องทางดิจิทัลต่าง ๆ
- กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล
- การประเมินผลการทำการตลาดดิจิทัล

1) ผลผลิต ได้แก่ บุคลากรได้รับการฝึกอบรมจำนวนอย่างน้อย ร้อยละ 80



2) ผลลัพธ์ ได้แก่ บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมมีทักษะองค์ความรู้ด้านดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น

3.6.1.4 โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation)  
ดำเนินการจัดการฝึกอบรมบุคลากรโดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินธุรกิจได้ โดยประกอบด้วยหัวข้อการฝึกอบรมต่าง ๆ ดังนี้

- หลักการและแนวคิดในการจัดทำ Digital Transformation
- วิธีการประเมินความพร้อมขององค์กรในการทำ Digital Transformation
- แผนที่กลยุทธ์ (Roadmap) ในการทำ Digital Transformation
- วิธีวัดความสำเร็จในการทำ Digital Transformation
- กรณีศึกษาการทำ Digital Transformation ที่ประสบความสำเร็จ

1) ผลผลิต ได้แก่ บุคลากรได้รับการฝึกอบรมจำนวนอย่างน้อย ร้อยละ 80

2) ผลลัพธ์ ได้แก่ บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมมีองค์ความรู้ด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ เพิ่มขึ้น

3.6.1.5 โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านระบบงานต่าง ๆ ของโรงงานไฟฟ้า  
ดำเนินการจัดการฝึกอบรมบุคลากรและพัฒนาทักษะการใช้ระบบงาน หรือโปรแกรมประยุกต์ต่าง ๆ ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้ง และสามารถประยุกต์ใช้งานเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด โดยประกอบด้วยหัวข้อการฝึกอบรมระบบงาน หรือโปรแกรมประยุกต์ต่าง ๆ ดังนี้

- การใช้งานระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจ (ERP)
- การใช้งานโปรแกรม Visio Professional
- การใช้งานโปรแกรม Adobe Suite

1) ผลผลิต ได้แก่ บุคลากรได้รับการฝึกอบรมจำนวนอย่างน้อย ร้อยละ 80

2) ผลลัพธ์ ได้แก่ บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานประจำวันได้

### 3.6.2 ด้านกระบวนการ

ด้านกระบวนการประกอบด้วยโครงการ รายละเอียดของโครงการ ผลผลิต และผลลัพธ์ ดังนี้

3.6.2.1 โครงการศึกษาทบทวนธรรมาภิบาลเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ของโรงงานไฟฟ้า

เป็นโครงการพัฒนาธรรมาภิบาลเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) และจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ตามที่ สคร. กำหนด สามารถใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยขอบเขตงานพอสังเขป ได้แก่ (1) จัดทำกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (2) กำหนดกรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม (3) กำหนดกรอบการกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส (4) กำหนดกรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และ (5) สื่อสารหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล



### 1) ผลผลิต ได้แก่

ก. มีกรอบ (Framework) และกระบวนการ (Process) ธรรมชาติของเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 1 กรอบ/กระบวนการ

ข. มีคู่มือการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 1 คู่มือ

### 2) ผลลัพธ์ ได้แก่

ก. มีกรอบ (Framework) และกระบวนการ (Process) การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นมาตรฐานสากล สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของ สคร. และสามารถใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข. มีคู่มือการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลและการกำกับดูแลข้อมูลที่สามารถใช้เป็นแนวทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ค. การดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า เป็นไปตามหลักเกณฑ์ตามที่ สคร. กำหนดในประเด็นด้านการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัล จึงสามารถช่วยยกระดับผลการประเมินให้สูงขึ้นได้

### 3.6.2.2 โครงการจัดทำแผนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management Plan)

เป็นการจัดทำแนวทางแผนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ตามที่ สคร. กำหนด เพื่อให้องค์กรมีนโยบาย มาตรการ และแนวทางในการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยขอบเขตงานพอสังเขป ได้แก่ (1) จัดทำกระบวนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (2) กำหนดนโยบายหรือมาตรการด้านการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยให้ความสำคัญกับวัฏจักรของอุปกรณ์ (Equipment Lifecycle) การใช้ไอทีของผู้ใช้งาน (End User Computing) ระบบประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ในองค์กร (Enterprise Computing) การนำ ICT มาใช้ในการลดการปล่อยคาร์บอน (ICT as a Low – Carbon Enabler) (3) กำหนดแนวทางการสื่อสารนโยบายหรือมาตรการด้านการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร และ (4) กำหนดแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร

### 1) ผลผลิต ได้แก่

ก. มีแผนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จำนวน 1 แผน

ข. มีนโยบายหรือมาตรการด้านการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จำนวน 1 นโยบาย

ค. มีแนวทางการสื่อสารนโยบายหรือมาตรการด้านการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร

ง. มีแนวทางหรือวิธีการวัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร

### 2) ผลลัพธ์ ได้แก่



ก. มีแนวทางการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ข. การดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ตั้งที่ สคร. กำหนด ในประเด็นด้านการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จึงสามารถช่วยยกระดับผลการประเมินให้สูงขึ้นได้

3.6.2.3 โครงการปรับปรุงระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจ (ERP) ให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานในปัจจุบัน

เป็นโครงการศึกษาปรับปรุงระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานในปัจจุบัน โดยประกอบด้วยขอบเขตงานพอสังเขป ได้แก่ (1) ศึกษากระบวนการทำงาน (Workflow) ที่เกี่ยวข้องในปัจจุบัน (2) ศึกษาคุณสมบัติของระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง (3) สัมภาษณ์ผู้ใช้งานระบบเพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และความต้องการในการใช้งานระบบ (4) ปรับปรุงระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจ และ (5) ทดสอบระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจ

1) ผลผลิต ได้แก่

ก. กระบวนการทำงาน (Workflow) ที่เกี่ยวข้องในปัจจุบัน จำนวน X กระบวนการ

ข. รายงานการศึกษาระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง

ค. รายงานผลการศึกษาปัญหา อุปสรรค และความต้องการในการใช้งานระบบ

ง. ระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจที่ได้รับการปรับปรุง

2) ผลลัพธ์ ได้แก่ ระบบ ERP สามารถช่วยสนับสนุนกระบวนการทำงานของบุคลากรให้มีความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.6.2.4 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับความสามารถของสถาปัตยกรรมองค์กร

เป็นโครงการศึกษาทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร ทั้งในส่วน of สถาปัตยกรรมองค์กรปัจจุบัน (As is) และสถาปัตยกรรมองค์กรอนาคต (To be) ตามหลักเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด พร้อมทั้งทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ให้ความสำคัญสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต โดยประกอบด้วยขอบเขตงานพอสังเขป ได้แก่ (1) ศึกษา ทบทวน และสำรวจสถานภาพด้านดิจิทัล (2) วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพด้านดิจิทัล (3) กำหนดแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และ (4) ปรับปรุงแผนพัฒนาดิจิทัลและการให้คำปรึกษา

1) ผลผลิต ได้แก่

ก. สถาปัตยกรรมองค์กร จำนวน 1 เล่ม

ข. แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ จำนวน 1 แผนงาน

2) ผลลัพธ์ ได้แก่

ก. มีสถาปัตยกรรมองค์กรที่ผ่านกระบวนการทบทวนและปรับปรุงให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องตามหลักเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด





ข. มีแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ที่ผ่านกระบวนการทบทวนและปรับปรุงให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องตามหลักเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด

ค. การดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า เป็นไปตามหลักเกณฑ์ดังที่ สคร. กำหนด จึงสามารถช่วยยกระดับผลการประเมินให้สูงขึ้นได้

### 3.6.2.5 โครงการจัดทำแผนฟื้นฟูภัยพิบัติ (Disaster Recovery Plan) ของโรงงานไฟฟ้า

เป็นโครงการจัดทำแนวทางการดำเนินงานตามมาตรฐานสากล (ISO 22310 : 2012) เพื่อฟื้นฟูองค์กรให้กลับมาสู่การดำเนินงานแบบปกติโดยเร็ว ภายหลังจากที่ได้รับความเสียหายจากภัยพิบัติต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดจากความเสียหายที่เกิดขึ้นทั้งต่อชีวิตและทรัพย์สิน โดยประกอบด้วยขอบเขตงานพอสังเขป ได้แก่ (1) ศึกษา วิเคราะห์ และจำแนกรูปแบบของสภาวะวิกฤต เหตุการณ์ฉุกเฉิน สถานการณ์ภัยพิบัติ ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร (2) วิเคราะห์และจัดทำกรอบนโยบาย Business Continuity Management (BCM) (3) วิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA) และประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment : RA) (4) กำหนดแนวทางในการตอบสนองต่อการหยุดชะงักของการดำเนินงานขององค์กร (5) จัดทำแผนการกู้คืนภารกิจหลังภัยพิบัติผ่านพ้นไป (Recovery Plans - RP) และ (6) จัดการฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องแผนฟื้นฟูภัยพิบัติ ให้แก่บุคลากรในองค์กร

1) ผลผลิต ได้แก่ แผนฟื้นฟูภัยพิบัติ จำนวน 1 แผน

2) ผลลัพธ์ ได้แก่

ก. มีแนวทางการฟื้นฟูภัยพิบัติ สามารถช่วยลดความเสียหาย หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้

ข. การดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า เป็นไปตามหลักเกณฑ์ดังที่ สคร. กำหนด สามารถช่วยยกระดับผลการประเมินให้สูงขึ้นได้

### 3.6.2.6 โครงการจัดทำและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า

เป็นโครงการจัดทำและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ตามที่ได้กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enables ของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ เช่น กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม เป็นต้น เพื่อให้กระบวนการต่าง ๆ ให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) ซึ่งประกอบด้วยขอบเขตงานพอสังเขป ได้แก่ (1) ศึกษาหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enables ของรัฐวิสาหกิจ ฉบับปัจจุบัน และผลการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (2) ศึกษากระบวนการทำงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน (3) สัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ (4) วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำกระบวนการต่าง ๆ ตามแบบจำลอง SIPOC Model หรือแบบจำลองอื่น ๆ ที่เป็นมาตรฐาน (5) กำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการต่าง ๆ (6) วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ และ (7) จัดทำแนวทางการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดกระบวนการไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง





1) ผลผลิต ได้แก่ กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า จำนวน 7 กระบวนการ

2) ผลลัพธ์ ได้แก่

ก. โรงงานไฟฟ้า มีแนวทางการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นมาตรฐาน อย่างเป็นระบบ ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข. การดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ตั้งที่ สคร. กำหนด สามารถช่วยยกระดับผลการประเมินให้สูงขึ้นได้

3.6.2.7 โครงการศึกษาออกแบบเพื่อพัฒนาระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า

เป็นโครงการศึกษาออกแบบเพื่อพัฒนาระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในส่วนของการกิจหลักในปัจจุบัน และวิสัยทัศน์ของการดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Big Data & Analytic & Data Science) ของข้อมูลที่มีปริมาณมหาศาล สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์คาดการณ์สร้าง Forecast Model ได้ ซึ่งประกอบด้วยขอบเขตงานพอสังเขป ได้แก่ (1) ศึกษาหลักเกณฑ์การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กรของ สคร. (2) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลต่างๆ ขององค์กรทั้งในรูปแบบของข้อมูลที่มีโครงสร้าง และข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้าง (3) ศึกษากระบวนการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management Process) ขององค์กรในปัจจุบัน (4) สำรวจความต้องการด้านการใช้งานข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (5) วิเคราะห์และออกแบบการนำเข้าข้อมูลตามแบบฟอร์มขององค์กร (6) ออกแบบระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร และ (7) จัดสัมมนาเพื่อนำเสนอผลการออกแบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กรเพื่อนำเสนอให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้พิจารณา

1) ผลผลิต ได้แก่ ต้นแบบการพัฒนาฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า จำนวน 1 ต้นแบบ

2) ผลลัพธ์ ได้แก่

ก. มีแบบงานการพัฒนาฐานข้อมูลขนาดใหญ่ที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสม สามารถลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากการจัดซื้อจัดหาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ไม่มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กรได้

ข. การดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ตั้งที่ สคร. กำหนด จึงสามารถช่วยยกระดับผลการประเมินให้สูงขึ้นได้

3.6.2.8 โครงการพัฒนามาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศของโรงงานไฟฟ้าตามมาตรฐานสากล ISO/IEC 27001

เป็นโครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ และเตรียมความพร้อมรับการตรวจติดตาม (Surveillance) การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศให้เป็นไปตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 ซึ่งประกอบด้วยขอบเขตงานพอสังเขป ได้แก่ (1) ศึกษาขอบเขตการจัดทำระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (2) กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (3) ประเมินความเสี่ยงบริบทการดำเนินงานขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (4) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง (5) จัดทำเอกสารการประยุกต์ใช้มาตรการควบคุมของมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 (Statement of Applicability: SoA) (6) จัดทำชุดนโยบาย (Policies) กระบวนการ (Procedures) และแบบฟอร์ม (Form) ในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคง



ปลอดภัยสารสนเทศ (7) วัดผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์ของการจัดทำระบบการบริหารจัดการความมั่นคง ปลอดภัยสารสนเทศ และ (8) ให้การสนับสนุนคณะทำงานในการดำเนินการตรวจประเมินภายใน (Internal Audit)

1) ผลผลิต ได้แก่

- ก. มีกระบวนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตาม มาตรฐานสากล จำนวน x กระบวนการ
- ข. โรงงานไฟฟ้า ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล ISO/IEC 27001 จำนวน x กระบวนการ

2) ผลลัพธ์ ได้แก่

- ก. มีแนวทางการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศที่เป็น มาตรฐานสากล ช่วยลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานลงได้
- ข. ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าและคู่ค้าทางธุรกิจ
- ค. การดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า เป็นไปตามหลักเกณฑ์ดังที่ สคร. กำหนด จึงสามารถช่วยยกระดับผลการประเมินให้สูงขึ้นได้

### 3.6.3 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลประกอบด้วยโครงการ รายละเอียดของโครงการ ผลผลิต และผลลัพธ์ ดังนี้

#### 3.6.3.1 โครงการพัฒนาระบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (OSS)

เพื่อให้โรงงานไฟฟ้ามีการให้บริการครบวงจร โดยรวบรวมงานด้านการบริการทั้งหมด ให้อยู่ในจุดเดียว สามารถเรียกใช้งานอย่างรวดเร็ว โดยไม่มีข้อจำกัดในระยะทางและเวลา สามารถตอบสนอง ความต้องการของผู้มาใช้บริการได้อย่างทันทั่วทั้งที่ผลผลิต ได้แก่

- 1) ผลผลิต ได้แก่ มี ระบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (OSS)จำนวน 1 ระบบ
- 2) ผลลัพธ์ ได้แก่

ก. โรงงานมีระบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (OSS)

ข. มีระดับความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น

#### 3.6.3.2 โครงการพัฒนาระบบการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

เป็นโครงการพัฒนาระบบ e-Learning เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ผ่านระบบ อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะมีการพัฒนาระบบข้อมูลหลักสูตรให้สามารถเก็บข้อมูลและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการ เรียนการสอน เช่น รายวิชา รหัสวิชา จุดมุ่งหมายของรายวิชา คำอธิบายรายวิชา และผลลัพธ์จากการเรียน การสอน รวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น โดยสามารถจัดเก็บรายละเอียดของข้อมูลในรูปแบบไฟล์ต่าง ๆ เช่น ppt, doc, pdf, jpg, และ vdo เป็นต้น พร้อมทั้งระบบต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการเรียนการสอน เช่น ระบบบริหารหลักสูตร ระบบสมัครเรียน ระบบบริหารการสอน ระบบประเมินผล และระบบการรักษาความ ปลอดภัย เป็นต้น

- 1) ผลผลิต ได้แก่ มีระบบ e-Learning จำนวน 1 ระบบ
- 2) ผลลัพธ์ ได้แก่

ก. มีช่องทางการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากรที่สะดวกสบาย ช่วย สนับสนุนการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น

ง. ช่วยสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของโรงงานไฟฟ้า



จ. ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า ให้บรรลุเป้าหมายตาม

ยุทธศาสตร์ที่กำหนด

### 3.6.3.3 โครงการพัฒนาระบบเก็บข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Listening)

เป็นโครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เช่น ลักษณะทางประชากรศาสตร์ พฤติกรรมกลุ่มเป้าหมาย หรือเรื่องที่กำลังเป็นประเด็น (Issue) ในสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น บนสื่อสังคมออนไลน์แพลตฟอร์ม (Platform) ต่าง ๆ เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) ทวิตเตอร์ (Twitter) หรือ อินสตาแกรม (Instagram) เป็นต้น ช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับมาวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจสำหรับกิจกรรมขององค์กรในปัจจุบัน หรือการวางแผนงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

1) ผลผลิต ได้แก่ มีระบบ Social Listening จำนวน 1 ระบบ

2) ผลลัพธ์ ได้แก่

ก. มีข้อมูลที่สามารถใช้สำหรับการวิเคราะห์ วางแผนงาน และตัดสินใจสำหรับการพัฒนาธุรกิจ และการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข. ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า ให้บรรลุเป้าหมายตาม

ยุทธศาสตร์ที่กำหนด

### 3.6.3.4 โครงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ประจำปี 2567 - 2570

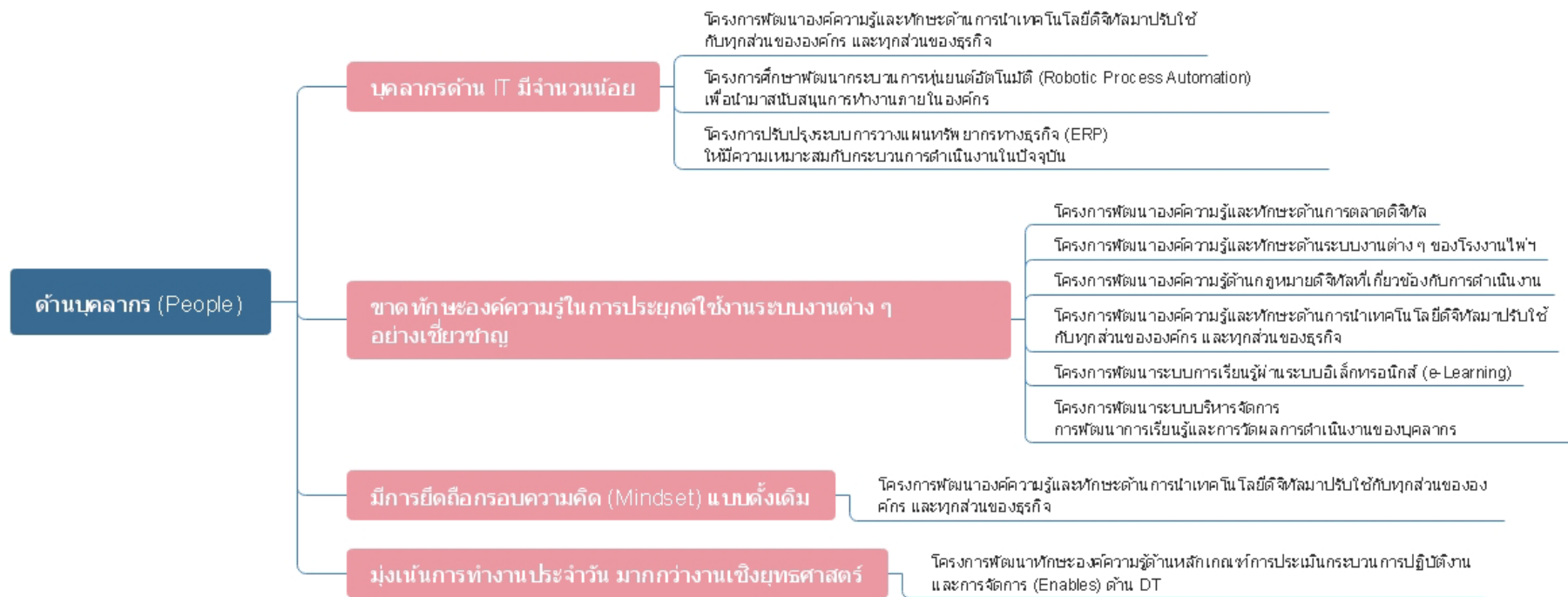
เป็นโครงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ที่ใช้สำหรับการปฏิบัติงานประจำวัน รวมทั้งอุปกรณ์สนับสนุนต่าง ๆ เช่น Notebook พร้อม Software Access Point, Router, เครื่องพิมพ์เลเซอร์ สแกนเนอร์ อุปกรณ์จัดเก็บ Log File, อุปกรณ์ป้องกันและตรวจจับการบุกรุก เป็นต้น

1) ผลผลิต ได้แก่ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ และอุปกรณ์สนับสนุนต่าง ๆ

2) ผลลัพธ์ ได้แก่ ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวันให้มีความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

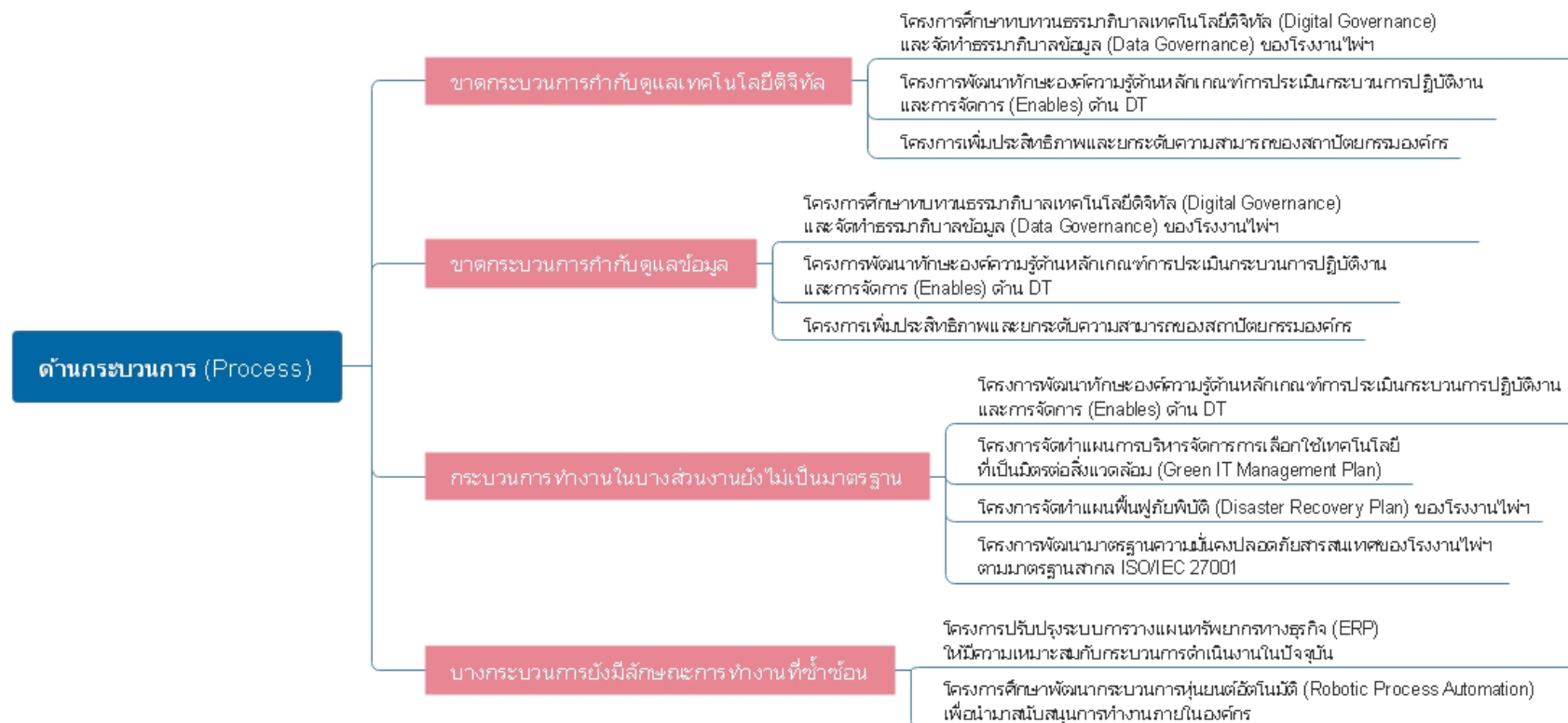


### แผนภูมิที่ 3.6-1 ความเชื่อมโยงระหว่างปัญหาด้านบุคลากรกับการดำเนินงานโครงการ





## แผนภูมิที่ 3.6-2 ความเชื่อมโยงระหว่างปัญหาด้านกระบวนการกับการดำเนินงานโครงการ



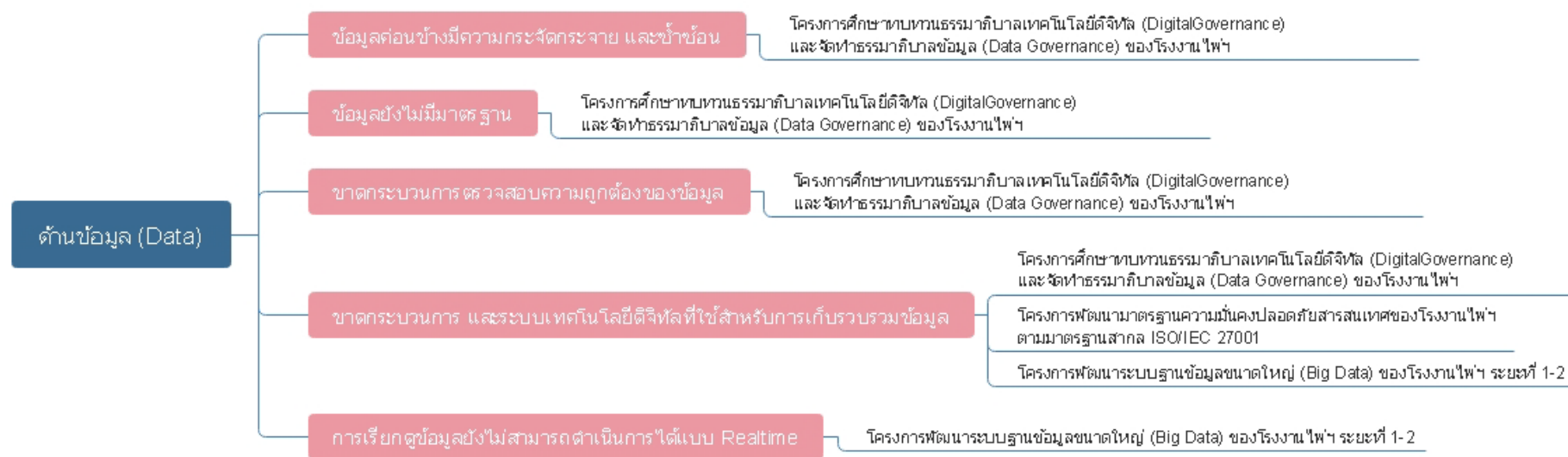


### แผนภูมิที่ 3.6-3 ความเชื่อมโยงระหว่างปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลกับการดำเนินงานโครงการ





### แผนภูมิที่ 3.6-4 ความเชื่อมโยงระหว่างปัญหาด้านข้อมูลกับการดำเนินงานโครงการ

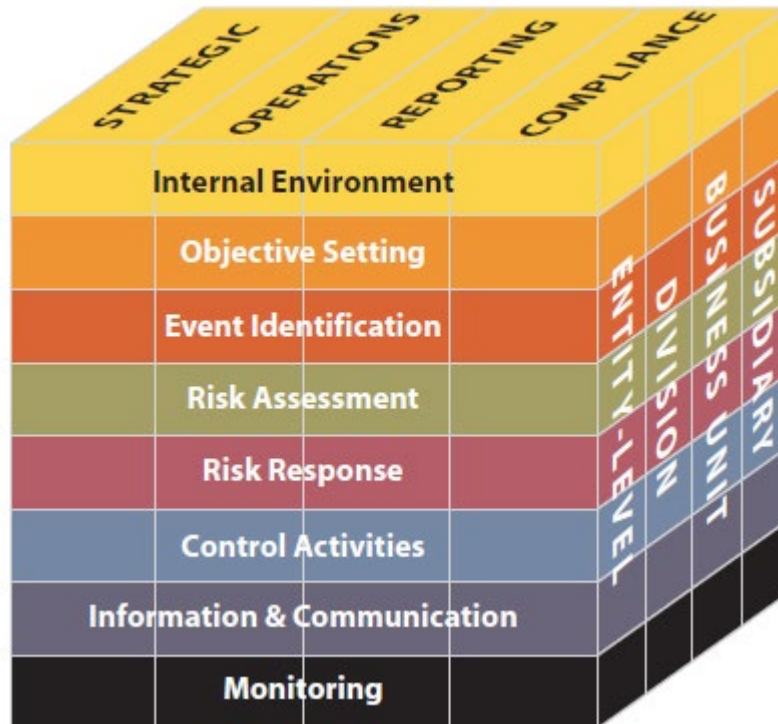






### 3.7 การระบุความเสี่ยงของโครงการ

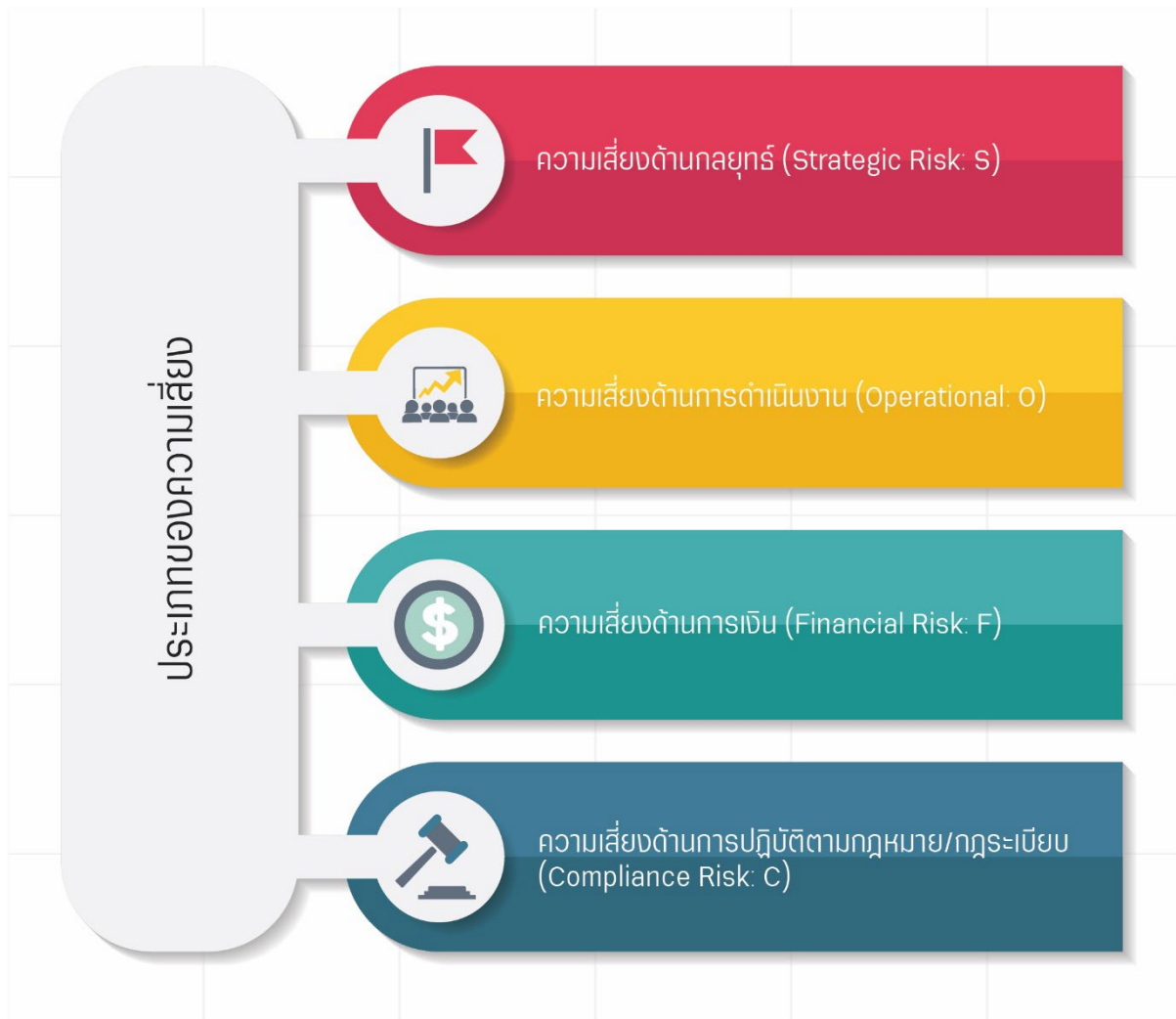
การระบุความเสี่ยงของโครงการภายใต้การจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ในครั้งนี้ ที่ปรึกษาประยุกต์ใช้หลักการบริหารความเสี่ยงแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise risk management (COSO-ERM) ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ กำหนดวัตถุประสงค์ ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดการความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สื่อสารข้อมูลสารสนเทศ และติดตามและกำกับดูแล



ภาพที่ 3.7-1 หลักการบริหารความเสี่ยงแนวทางของ COSO-ERM

#### 3.7.1 ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากไม่ได้ดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ตามที่ได้ระบุไว้ในแผนงาน แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.7-2 ประเภทของความเสี่ยง

#### 3.7.1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร โดยหากองค์กรไม่ได้ดำเนินงานโครงการในบางโครงการที่เกี่ยวข้อง อาจส่งต่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนด ทั้งในด้านของระยะเวลา และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

#### 3.7.1.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational: O)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การปฏิบัติงานมีความล่าช้า ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือทำให้ต้องสิ้นเปลืองทรัพยากรเป็นจำนวนมาก เป็นต้น โดยส่วนมากความเสี่ยงในด้านนี้มักจะมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านบุคลากร กระบวนการ การบริหารจัดการ และเทคโนโลยี

#### 3.7.1.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

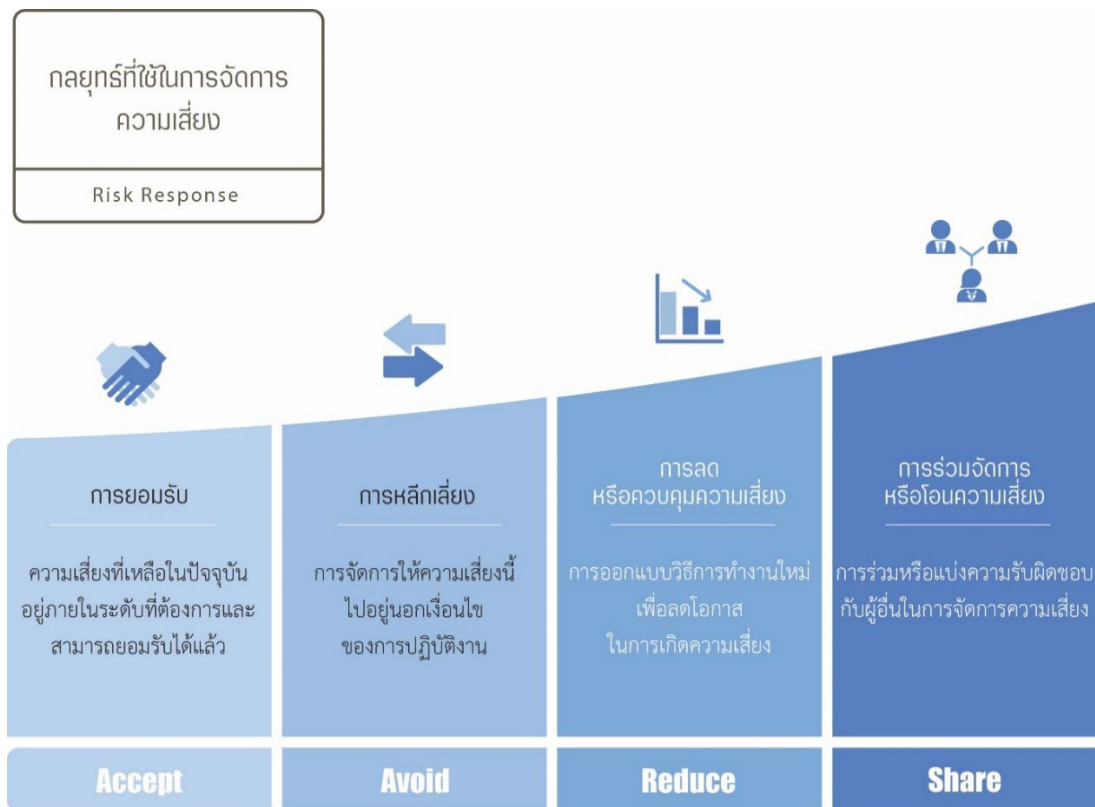
ความเสี่ยงด้านการเงินเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การใช้เงินลงทุนที่ไม่คุ้มค่า การบริหารขาดทุน หรือการบริหารกระแสเงินสด (Cash Flow) ที่ไม่มีประสิทธิภาพ จนส่งผลให้องค์กรไม่สามารถนำเงินมาใช้หมุนเวียนเพื่อทำธุรกิจได้

#### 3.7.1.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ โดยสาเหตุของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นมักมาจากการที่บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง รวมทั้งขาดความตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ส่งผลให้องค์กรอาจได้รับความเสียหายทั้งในรูปแบบที่เป็นเงิน และไม่เป็นเงินได้ เช่น การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ฯ จนทำให้เกิดการโจรกรรมข้อมูลสำคัญขององค์กร หรือการเรียกค่าไถ่ข้อมูล ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ (ผลกระทบที่เป็นเงิน) นอกจากนั้นแล้ว ยังส่งผลต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือจากลูกค้า และพันธมิตรทางธุรกิจ ที่จะเกิดความไม่ไว้วางใจในองค์กรมากขึ้น (ผลกระทบที่เป็นไม่ใช่เงิน) เป็นต้น

### 3.7.2 กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง

กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือคัดเลือกแนวทางการดำเนินงานที่ดีที่สุดมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ซึ่งจะมีความแตกต่างกันออกไป โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ระดับความรุนแรง ผลกระทบ นโยบายผู้บริหาร และทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้ กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยงสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภทได้ดังนี้



ภาพที่ 3.7-3 กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง

3.7.2.1 การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ต้องการและสามารถยอมรับได้แล้ว โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่มากนัก และอยู่ในขอบเขตที่องค์กรสามารถควบคุมได้ จึงไม่มีการดำเนินงานใด ๆ เพิ่มเติม



3.7.2.2 การหลีกเลี่ยง (Avoid) ใช้ในกรณีที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมากและไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนี้ได้ ในกรณีนี้มีทางเลือกคือ ต้องจัดการให้ความเสี่ยงนี้ไปอยู่นอกเงื่อนไขของการปฏิบัติงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกรณีนี้ คือ การหยุดการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น

3.7.2.3 การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Reduce) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ใช้ในกรณีที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากและยอมรับได้ จึงควบคุมความเสี่ยงไว้ไม่ให้มากกว่านี้

3.7.2.4 การร่วมจัดการหรือโอนความเสี่ยง (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง ใช้ในกรณีที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงและจัดการควบคุมไม่ได้ จึงโอนไปให้ผู้อื่น

### 3.7.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

#### 3.7.3.1 การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง

การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง จะพิจารณาจาก 2 หลักเกณฑ์ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) โดยมีหลักเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

1) การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 3.7-1 ระดับการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

| ระดับคะแนน | โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง | ร้อยละของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง |
|------------|--------------------------|-----------------------------------|
| 1          | น้อยมาก                  | น้อยกว่าร้อยละ 20                 |
| 2          | น้อย                     | ร้อยละ 20 – 39                    |
| 3          | ปานกลาง                  | ร้อยละ 40 – 59                    |
| 4          | สูง                      | ร้อยละ 60 - 79                    |
| 5          | สูงมาก                   | มากกว่า ร้อยละ 80                 |

2) การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 3.7-2 ระดับการประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ

| ประเด็น<br>ในการพิจารณา       | ระดับความรุนแรงของผลกระทบ |                           |                             |                               |                                |
|-------------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
|                               | น้อยมาก (1)               | น้อย (2)                  | ปานกลาง (3)                 | สูง (4)                       | สูงมาก (5)                     |
| 1. มูลค่าความเสียหาย<br>(บาท) | น้อยกว่า<br>100,000       | 100,000<br>ถึง<br>500,000 | 500,000<br>ถึง<br>1,000,000 | 1,000,000<br>ถึง<br>5,000,000 | มากกว่า<br>5,000,000<br>ขึ้นไป |



|                                                                    |                      |                   |                      |                      |                     |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| 2. ผลกระทบต่อการดำเนินงานปัจจุบันขององค์กร                         | มีผลกระทบ<br>น้อยมาก | มีผลกระทบ<br>น้อย | มีผลกระทบ<br>ปานกลาง | มี<br>ผลกระทบ<br>สูง | มีผลกระทบ<br>สูงมาก |
| 3. มีผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคต | มีผลกระทบ<br>น้อยมาก | มีผลกระทบ<br>น้อย | มีผลกระทบ<br>ปานกลาง | มี<br>ผลกระทบ<br>สูง | มีผลกระทบ<br>สูงมาก |
| 4. มีผลกระทบต่อชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ขององค์กร                     | มีผลกระทบ<br>น้อยมาก | มีผลกระทบ<br>น้อย | มีผลกระทบ<br>ปานกลาง | มี<br>ผลกระทบ<br>สูง | มีผลกระทบ<br>สูงมาก |

### 3.7.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการวิเคราะห์และสรุปผลของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยการพิจารณาจากหลักเกณฑ์ข้างต้น อันประกอบด้วย โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องได้พิจารณาตัดสินใจว่าจะนำกลยุทธ์ใดมาเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

#### ตารางที่ 3.7-3 ตารางการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

|                                           |           |   | โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) |      |         |     |           |
|-------------------------------------------|-----------|---|---------------------------------------|------|---------|-----|-----------|
|                                           |           |   | น้อยมาก                               | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด |
|                                           |           |   | 1                                     | 2    | 3       | 4   | 5         |
| ระดับความรุนแรง<br>ของผลกระทบ<br>(Impact) | มากที่สุด | 5 | 5                                     | 10   | 15      | 20  | 25        |
|                                           | มาก       | 4 | 4                                     | 8    | 12      | 16  | 20        |
|                                           | ปานกลาง   | 3 | 3                                     | 6    | 9       | 12  | 15        |
|                                           | น้อย      | 2 | 2                                     | 4    | 6       | 8   | 10        |
|                                           | น้อยมาก   | 1 | 1                                     | 2    | 3       | 4   | 5         |

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงข้างต้น มีแนวทางการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

#### ตารางที่ 3.7-4 แนวทางการจัดการความเสี่ยง

| ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง     | แนวทางการจัดการความเสี่ยง                     |
|------------------------------|-----------------------------------------------|
| ผลกระทบสูง โอกาสในการเกิดสูง | ลดหรือควบคุมความเสี่ยง / หลีกเลี่ยงความเสี่ยง |
| ผลกระทบต่ำ โอกาสในการเกิดสูง | ลดหรือควบคุมความเสี่ยง / ยอมรับความเสี่ยง     |
| ผลกระทบสูง โอกาสในการเกิดต่ำ | ร่วมจัดการหรือโอนความเสี่ยง                   |
| ผลกระทบต่ำ โอกาสในการเกิดต่ำ | ยอมรับความเสี่ยง                              |

จากการศึกษารายละเอียดด้านความเสี่ยงดังที่ได้อธิบายไว้ข้างต้น สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ได้ดังนี้



ตารางที่ 3.7-5 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ

| โครงการ                                                                                                                                 | ประเภทความเสี่ยง                                                  | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                              | การประเมินความเสี่ยง |                      |                 | กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|-------------------------------|
|                                                                                                                                         |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                           | โอกาสในการเกิด       | ความรุนแรงของผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |                               |
| ด้านบุคลากร (People)                                                                                                                    |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                      |                      |                 |                               |
| 1. โครงการพัฒนาองค์ความรู้ด้านกฎหมายดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน                                                                 | ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) | <ul style="list-style-type: none"><li>บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในประเด็นข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อาจส่งผลทำให้มีการละเมิดข้อกฎหมายต่าง ๆ ได้</li></ul>                                                                                                                        | 5                    | 5                    | 25              | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง       |
| 2. โครงการพัฒนาทักษะองค์ความรู้ด้านหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ (Enables) หัวข้อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ สคร. | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)                   | <ul style="list-style-type: none"><li>บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) อย่างไม่ลึกซึ้ง ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด</li><li>สคร. มีการปรับเกณฑ์ในการประเมินผล</li></ul> | 3                    | 4                    | 12              | การลดหรือควบคุมความเสี่ยง     |



| โครงการ                                                                                                                              | ประเภทความเสี่ยง                                | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                      | การประเมินความเสี่ยง |                      |                 | กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|-------------------------------|
|                                                                                                                                      |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                   | โอกาสในการเกิด       | ความรุนแรงของผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |                               |
|                                                                                                                                      |                                                 | รัฐวิสาหกิจใหม่ จึงต้องใช้เวลาในการเรียนรู้และทำความเข้าใจ                                                                                                                                                                                        |                      |                      |                 |                               |
| 3. โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านการตลาดดิจิทัล (Digital Marketing)                                                             | ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรขาดทักษะและองค์ความรู้ด้านการตลาดดิจิทัล จึงไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดได้</li> </ul>                                                                         | 5                    | 4                    | 20              | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง       |
| 4. โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์ การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) ฯ อย่างลึกซึ้ง ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด</li> </ul> | 3                    | 4                    | 12              | การลดหรือควบคุมความเสี่ยง     |





| โครงการ                                                                             | ประเภทความเสี่ยง                                | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                | การประเมินความเสี่ยง |                      |                 | กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|-------------------------------|
|                                                                                     |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                             | โอกาสในการเกิด       | ความรุนแรงของผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |                               |
|                                                                                     |                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>สคร. มีการปรับเกณฑ์ในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ จึงต้องใช้เวลาในการเรียนรู้และทำความเข้าใจ</li> </ul>                                                                                               |                      |                      |                 |                               |
| 5. โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านระบบงานต่าง ๆ ของโรงงานไฟฟ้า                  | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) | <ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรขาดทักษะการใช้งานระบบงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประจำวัน ทำให้ไม่สามารถใช้งานระบบงานดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ได้อย่างสูงสุด และไม่สามารถแก้ไขปัญหาในเบื้องต้นด้วยตนเองได้</li> </ul> | 5                    | 1                    | 5               | การลดหรือควบคุมความเสี่ยง     |
| ด้านกระบวนการ (Process)                                                             |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                             |                      |                      |                 |                               |
| 6. โครงการศึกษาทบทวนธรรมาภิบาลเทคโนโลยีดิจิทัล ( Digital Governance) ของโรงงานไฟฟ้า | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) | <ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดกระบวนการกำกับดูแลดิจิทัล และการกำกับดูแลข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน อาจส่งผลทำให้เกิดการลงทุนด้าน</li> </ul>                                                                                            | 5                    | 5                    | 25              | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง       |



| โครงการ                                                                                                   | ประเภทความเสี่ยง                                | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                | การประเมินความเสี่ยง |                      |                 | กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|-------------------------------|
|                                                                                                           |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                             | โอกาสในการเกิด       | ความรุนแรงของผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |                               |
|                                                                                                           |                                                 | เทคโนโลยีดิจิทัลที่ไม่คุ้มค่า และถูกโจรกรรมข้อมูลที่สำคัญของโรงงานไฟฯ ได้                                                                                                                                                                   |                      |                      |                 |                               |
| 7. โครงการจัดทำแผนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management Plan) | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) | <ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดกระบวนการ/แนวทางการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่เป็นมาตรฐาน ส่งผลทำให้ต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้น รวมทั้งยังขัดแย้งกับนโยบายของรัฐบาล และหลักเกณฑ์ของสคร.</li> </ul> | 5                    | 2                    | 10              | การลดหรือควบคุมความเสี่ยง     |
| 8. โครงการปรับปรุงระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจ (ERP) ให้มีความเหมาะสมกับกระบวนการดำเนินงานในปัจจุบัน    | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) | <ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจ (ERP) ไม่สามารถสนับสนุนกระบวนการทำงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความล่าช้า และ</li> </ul>                                                                | 4                    | 3                    | 12              | การลดหรือควบคุมความเสี่ยง     |



| โครงการ                                                                    | ประเภทความเสี่ยง                                | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                         | การประเมินความเสี่ยง |                      |                 | กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|-------------------------------|
|                                                                            |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                      | โอกาสในการเกิด       | ความรุนแรงของผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |                               |
|                                                                            |                                                 | ไม่ ' สะ ด ว ก ต่ อ ผู้ปฏิบัติงาน                                                                                                                                                                                                    |                      |                      |                 |                               |
| 9. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับความสามารถของสถาปัตยกรรมองค์กร         | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) | <ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดการทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กรที่เป็นปัจจุบัน อาจส่งผลกระทบต่อความผิดพลาดของการดำเนินงานต่อสถาปัตยกรรมองค์กรในอนาคต และอาจส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ของโรงงานไฟฟ้า ตามที่ได้กำหนดไว้ได้</li> </ul> | 4                    | 5                    | 20              | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง       |
| 10. โครงการจัดทำแผนฟื้นฟูภัยพิบัติ (Disaster Recovery Plan) ของโรงงานไฟฟ้า | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) | <ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดแนวทางการแผนฟื้นฟูภัยพิบัติ ทำให้การฟื้นฟูไม่มีขั้นตอนที่ชัดเจน และเป็นไปด้วยความล่าช้า ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร</li> </ul>                                                   | 4                    | 5                    | 20              | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง       |



| โครงการ                                                                                                        | ประเภทความเสี่ยง                                                                         | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                                                            | การประเมินความเสี่ยง |                      |                 | กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|-------------------------------|
|                                                                                                                |                                                                                          |                                                                                                                                                                         | โอกาสในการเกิด       | ความรุนแรงของผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |                               |
| 11. โครงการศึกษาออกแบบเพื่อพัฒนาระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า | ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)<br>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) | <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ไม่เป็นไปตามที่กำหนดได้</li> <li>องค์กรไม่สามารถหารายได้ได้มากขึ้น</li> </ul>                      | 4                    | 5                    | 20              | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง       |
| 12. โครงการจัดทำและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enables) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า        | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดกระบวนการทำงานที่ชัดเจน เป็นมาตรฐานสากล และเป็นระบบ ทำให้ผลลัพธ์ของการดำเนินงานไม่มีคุณภาพ</li> </ul>                         | 4                    | 4                    | 16              | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง       |
| 13. โครงการพัฒนามาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศของโรงงานไฟฟ้า ตามมาตรฐานสากล ISO/IEC 27001                    | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>ถูกโจรกรรมข้อมูล</li> <li>การดำเนินงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานสากลและหลักเกณฑ์ที่กำหนด</li> <li>ส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร</li> </ul> | 4                    | 5                    | 20              | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง       |



| โครงการ                                                                                           | ประเภทความเสี่ยง                                                                              | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                                                                     | การประเมินความเสี่ยง |                      |                 | กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|-------------------------------|
|                                                                                                   |                                                                                               |                                                                                                                                                                                  | โอกาสในการเกิด       | ความรุนแรงของผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |                               |
| ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)                                                         |                                                                                               |                                                                                                                                                                                  |                      |                      |                 |                               |
| 14. โครงการเข้าใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Saraban) และลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Signature) | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O)                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>การบริหารจัดการงานเอกสารขาดประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความล่าช้า และอาจส่งผลกระทบต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้</li></ul>                          | 3                    | 3                    | 9               | การลดหรือควบคุมความเสี่ยง     |
| 15. โครงการพัฒนาระบบการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)                                | ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)<br>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) | <ul style="list-style-type: none"><li>บุคลากรขาดช่องทางในการพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ต่าง ๆ ส่งผลทำให้ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li></ul>                        | 4                    | 4                    | 16              | การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง       |
| 16. โครงการพัฒนาระบบเก็บข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Listening)                               | ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)<br>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) | <ul style="list-style-type: none"><li>การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย</li><li>การดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร</li></ul> | 3                    | 5                    | 15              | การลดหรือควบคุมความเสี่ยง     |



| โครงการ                                                                | ประเภทความเสี่ยง                                | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                                                                                 | การประเมินความเสี่ยง |                      |                 | กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|-------------------------------|
|                                                                        |                                                 |                                                                                                                                                                                              | โอกาสในการเกิด       | ความรุนแรงของผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |                               |
| 17. โครงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และซอฟต์แวร์ ประจำปี 2566-2570      | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) | <ul style="list-style-type: none"> <li>วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับสนับสนุนการดำเนินงานขาดความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อคุณภาพของการทำงานที่ล่าช้าและอาจมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นได้</li> </ul> | 5                    | 2                    | 10              | การลดหรือควบคุมความเสี่ยง     |
| 18. โครงการจัดหา/พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อรองรับผลิตภัณฑ์ใหม่ (QR Converter) | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : O) | <ul style="list-style-type: none"> <li>การจัดหา/พัฒนาเทคโนโลยีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</li> </ul>                                                                                                | 3                    | 5                    | 15              | การลดหรือควบคุมความเสี่ยง     |



### 3.8 สรุปการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล

การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ของโรงงานไฟ ได้ยึดหลักเกณฑ์การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3-5 ปี (Digital Roadmap) ของ สคร. เป็นแนวทางในการพัฒนา ประกอบด้วยหลักเกณฑ์ที่สำคัญ ได้แก่ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration) การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management) การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity and Availability Management) การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management) และประชาชน/ผู้ให้บริการได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ (Stakeholders' Requirements are Met and Facilitate) โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ ซึ่งนับได้ว่าเป็นเป้าหมายและหัวใจสำคัญในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ของโรงงานไฟ โดยจะมุ่งเน้นการพัฒนาปัจจัยสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ ในทุกมิติ ได้แก่ ด้านบุคลากร (People) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) โดยหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ดังกล่าว ยังมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของโรงงานไฟ ในการเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปรีนติ้งโซลูชันภาครัฐ โดยในการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจของโรงงานไฟ (Business Focus) นั้น จะมุ่งเน้นการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง สิ่งพิมพ์ทั่วไป และไฟ แล้ว ยังได้ให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์ของข้อมูล เพื่อนำข้อมูลมาบริหารจัดการให้เกิดรายได้ จนเกิดกลายเป็นธุรกิจใหม่ของโรงงานไฟ ในอนาคต

อย่างไรก็ตาม แผนปฏิบัติการดิจิทัล ฉบับนี้ จะสมบูรณ์แบบได้จะต้องมีการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นระบบ โดยจึงต้องมีการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ตามรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) ทั้งในด้านของการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ การถ่ายทอดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล การติดตาม วิเคราะห์ และประเมินตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ดังนั้น แผนปฏิบัติการดิจิทัล ที่สมบูรณ์แบบ จึงไม่อาจเกิดขึ้นได้จากความรับผิดชอบของส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย/ส่วนงาน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการดิจิทัล ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

### 3.9 ข้อเสนอแนะการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล

#### 3.9.1 แผนปฏิบัติการดิจิทัล ควรมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี

แผนปฏิบัติการดิจิทัล ควรมีการทบทวนเป็นประจำทุกปีเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร บริบททั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ผลการวิเคราะห์ช่องว่างและข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาดิจิทัลจากหน่วยงานกำกับดูแล เพื่อให้แผนปฏิบัติการดิจิทัล มีความทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ และมีแนวทางการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม





### 3.9.2 ควรยกระดับการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ให้อยู่ในระดับสูงสุด (ระดับ 5)

ควรยกระดับการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ให้อยู่ในระดับสูงสุด (ระดับ 5) ตามรูปแบบระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) โดยพิจารณาจากการจัดการกระบวนการให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) รวมทั้งมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัดวิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

### 3.9.3 ควรมีการติดตาม วิเคราะห์ และประเมินตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ อย่างเป็นระบบ

ควรมีการติดตาม วิเคราะห์ และประเมินตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ อย่างเป็นระบบเพื่อให้แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสม