

สรุปการสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ครั้งที่ 22
เรื่อง แนวทางการจัดทำแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต
วันศุกร์ที่ 15 มีนาคม พ.ศ. 2556
ณ โรงแรมโกลเด้น ทิวลิป ซอฟเฟอริน กรุงเทพมหานคร

สำนักงาน ก.พ.ร. จัดการประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ครั้งที่ 22 เรื่อง “แนวทางการจัดทำแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต” ในวันศุกร์ที่ 15 มีนาคม 2556 เวลา 08.30 - 14.00 น. ณ ห้องจตุรทิศ ชั้น 3 โรงแรมโกลเด้น ทิวลิป ซอฟเฟอริน กรุงเทพมหานคร โดยเชิญวิทยากร คือ คุณวีระพงษ์ ฤชดาวัฒน์ จากบริษัท ดีลรอยท์ ทัช โรแมนติก ไฮเยส จำกัด ซึ่งเป็นวิทยากรผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจอย่างต่อเนื่องในสภาวะวิกฤต (Business Continuity Management: BCM) สำหรับการจัดประชุมในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้แจงกรอบแนวทางการดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 เรื่อง การบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต และสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต พร้อมทั้งนำเสนอกรณีตัวอย่างให้ส่วนราชการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิด กระบวนการทำงาน และประสบการณ์ ภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการธุรกิจอย่างต่อเนื่องในสภาวะวิกฤต



กล่าวรายงาน

โดย เลขาธิการ ก.พ.ร. (ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์)

ความเป็นมาของการจัดประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” เป็นการดำเนินการตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการต้องพัฒนาความรู้ในส่วนราชการให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และสำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยงานที่มีภารกิจในการพัฒนาระบบราชการ จึงจัดให้มีเวทีที่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ระหว่างกันขึ้น เรียกว่า การประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ซึ่งได้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2550 รวม 21 ครั้ง โดยการนำกรณีตัวอย่างที่ดีในการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) และแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่มาถ่ายทอดความรู้ เทคนิค และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐมีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

สำหรับในวันนี้ เป็นการจัดประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ครั้งที่ 22 เนื้อหาที่นำมาเสนอ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นเรื่องสืบเนื่องจากมติคณะรัฐมนตรี ในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ได้ เห็นชอบกับกรอบแนวทางและมาตรการการดำเนินการเพื่อให้ส่วนราชการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างต่อเนื่องในสภาวะวิกฤต ตามที่ ก.พ.ร. เสนอ ซึ่งประกอบด้วย การสร้าง ความรู้ความเข้าใจให้กับส่วนราชการ การเตรียมความพร้อมของส่วนราชการ การซักซ้อมแผนและนำไปปฏิบัติ จริง และการส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน

พร้อมทั้งมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการเพื่อให้ระบบบริหาร จัดการของหน่วยงานของรัฐสามารถตอบสนองต่อปัญหาและแก้ไขความไม่มีประสิทธิภาพของกลไกการ ปฏิบัติงานโดยเฉพาะการให้บริการประชาชนให้สามารถดำเนินการไปได้โดยไม่สะดุดหยุดลง

ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการดำเนินการให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว ดังนี้

1. จัดประชุมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (Business Continuity Management: BCM) และสร้างความตระหนักในการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจแก่หน่วยงานของรัฐ เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2555

2. จัดทำโครงการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานของ รัฐมีการจัดทำแผนรองรับการดำเนินการกิจการให้บริการประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง (Business continuity plan) ในสภาวะวิกฤต และสามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยร่วมกับบริษัท ดีลอยท์ ทัช โธมัทสู ไชยยศ ที่ปรึกษา จำกัด ดำเนินการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการในสภาวะวิกฤตของหน่วยงานนำร่อง คือ หน่วยงานอภิบาล ผู้ป่วยหนัก โรงพยาบาลราชวิถี กรมการแพทย์ และสำนักงานปศุสัตว์จังหวัด จังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อจัดทำคู่มือ การบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต เผยแพร่ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ นำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผน บริหารความต่อเนื่อง (BCP) ต่อไป

ดังนั้น การจัดประชุมสัมมนาในวันนี้ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานของรัฐได้เรียนรู้เกี่ยวกับ กระบวนการเตรียมความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตขององค์กร โดยช่วงแรกจะเป็นการชี้แจงแนวทางการจัดทำแผน บริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต และช่วงที่สองเป็นการนำเสนอ “กรณีศึกษาการจัดทำแผนบริหารความพร้อมต่อ สภาวะวิกฤตของหน่วยงานนำร่อง” โดย ผู้แทนจากบริษัท ดีลอยท์ ทัช โธมัทสู ไชยยศ ที่ปรึกษา จำกัด เพื่อให้ หน่วยงานของรัฐสามารถนำไปดำเนินการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องและนำไปปฏิบัติเพื่อเตรียมความพร้อม ขององค์กรในการให้บริการได้อย่างต่อเนื่องในสภาวะวิกฤตต่อไป



กล่าวเปิดงาน
โดย รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายนิวัฒน์ธำรง บุญทรงไพศาล)
รองประธาน ก.พ.ร.

ผมมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ได้มาเปิดงานประชุมเวทีปัญญา สัมมนาว่าที่ เรื่อง “แนวทางการจัดทำแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต” ซึ่งถือเป็นภารกิจที่หน่วยงานของรัฐต้องทำ โดยเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อีกทั้งเป็นเรื่องที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 เห็นชอบให้ทุกหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเตรียมความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต ซึ่งขณะนี้สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับบริษัท ดีลรอยท์ ทัช โธมัส ไซยยศ ที่ปรึกษาจำกัด ได้ดำเนินโครงการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตในหน่วยงานนำร่องเสร็จสิ้นแล้ว และนำมาเผยแพร่ให้ทุกหน่วยงานของรัฐได้นำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ยังเป็นเรื่องที่อยู่ในนโยบายของชาติ (Country Strategy) ที่รัฐบาลกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ ข้อ 4 เรื่องการบริหารราชการที่ดี (Internal Process) การสัมมนาในครั้งนี้ นับว่าเหมาะสมทั้งในเรื่องกฎหมายและกาลเวลาที่ต้องคู่กัน

ผมเชื่อมั่นว่าทุกท่านคงจำหาทุกภัยที่ผ่านมาในปี พ.ศ. 2554 ต้องยอมรับว่า ประเทศไทยยังไม่ได้เตรียมความพร้อม ทั้งด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน เช่น โทรคมนาคม การป้องกันน้ำท่วม เป็นต้น และด้านระบบราชการที่ต้องฝ่าฟันวิกฤต ซึ่งสิ่งเหล่านั้นคงจะโทษผู้ปฏิบัติไม่ได้ เพราะส่วนราชการไม่ได้เตรียมการที่จะต้องแก้ไขสภาวะวิกฤตเพื่อให้ระบบราชการเป็นไปอย่างดีสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มหาอุทกภัยจึงเป็นบทเรียนที่ทำให้เราต้องเตรียมความพร้อม รัฐบาลได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ โดยมติดคณะรัฐมนตรีดังกล่าว ที่เห็นชอบให้ทุกหน่วยงานของรัฐ ซึ่งหมายถึง กรม จังหวัด สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรมหาชน และรัฐวิสาหกิจ ตระหนักและฝ่าฟันในการเตรียมความพร้อมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหมายหมายถึงสำนักงาน ก.พ.ร. ดำเนินการประสานงานให้หน่วยงานของรัฐมีแผนปฏิบัติ ซ้อม ทบทวนแผน และติดตามประเมินผล เพื่อให้หน่วยงานพร้อมที่จะให้บริการประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับบริษัท ดีลรอยท์ ทัช โธมัส ไซยยศ ที่ปรึกษา จำกัด ได้ดำเนินโครงการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต ซึ่งได้จัดทำตัวอย่างกรณีศึกษา 2 หน่วยงานที่นำร่อง ระดับกรม 1 หน่วย คือ หน่วยอภิบาลผู้ป่วยหนัก โรงพยาบาลราชวิถี และระดับจังหวัด คือ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดจังหวัดฉะเชิงเทรา

แนวคิดการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตในภาคเอกชนมีการทำมานานแล้ว เพื่อให้ธุรกิจไม่ได้รับผลกระทบ ซึ่งในภาคธุรกิจเอกชนทำแล้วได้ผลและมีความพร้อมดี สำหรับการดำเนินการเรื่องระบบความ

ต่อเนื่องการบริหารทางธุรกิจ เป็นไปตามมาตรฐานสากล หรือที่เรียกว่า BS25999 โดยให้ความสำคัญกับ 6 กิจกรรม ได้แก่ 1. การบริหารองค์กรอย่างต่อเนื่อง 2. การทำความเข้าใจองค์กร 3. การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจ 4. การพัฒนาและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ 5. การปฏิบัติ ทบทวน และการรักษามาตรฐาน 6. การปลูกฝังลงในวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งต้องทำจนเป็นนิสัย ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการในเรื่องนี้มีความต่อเนื่อง ทุกหน่วยต้องมีคู่มือหรือแผนบริหารความต่อเนื่อง สามารถเอามาใช้ในเหตุต่าง ๆ ได้ มีการนำไปปฏิบัติ ซ้อมแผนตามที่วางไว้ ติดตามผลทำให้ระบบมีประสิทธิภาพสูงสุด และนำผลการดำเนินการมาปรับปรุง เมื่อทำแผนอาจต้องดูระบบที่เกี่ยวข้องต้องมีความพร้อมด้วย เช่น สถานที่สำรอง บุคลากร โครงสร้าง สาธารณูปโภคพื้นฐาน ระบบเทคโนโลยี และเรื่ององค์ประกอบต่าง ๆ เมื่อได้แล้วสิ่งที่สำคัญที่สุดคือเรื่องการประชุมสัมพันธ์ โดยเน้นหนักภายในองค์กร เพื่อให้ทุกคนได้รับรู้รับทราบ ตระหนัก นำไปปฏิบัติ ทำเป็นนิสัยปกติ และทำเป็นวัฒนธรรมองค์กร ส่วนประชาสัมพันธ์ภายนอกก็ทำด้วยเช่นกัน

เรื่องที่อยู่ในวันนี้ เป็นกิจกรรมที่เป็นงานหลัก เป็นหน้าที่ภารกิจหลักของท่านทั้งหลาย ไม่ใช่งานแถม ไม่ได้เป็น burden ที่ทาง ก.พ.ร. มอบหมาย ไม่ว่าจะเป็นงานตั้งหน่วยงาน งานปราบปรามการทุจริต และอีกเรื่องที่จะตามมาคือเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร ซึ่งงานเหล่านี้เป็นเรื่องที่สำคัญ เป็นภารกิจหน้าที่ตามปกติ และมีความสำคัญตามกฎหมายหรือพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ในการสัมมนานี้ เดี่ยวจะมีการกำหนดสิ่งที่เราต้องไปทำหลังจากนี้ คือ ทุกหน่วยงานจะต้องนำไปดำเนินการ และเมื่อเสร็จแล้วก็ให้รายงานผู้บริหารสูงสุดรับทราบ และส่งรายงานเสนอกรมต่อไป

สุดท้าย ผมเชื่อมั่นว่าการอบรมสัมมนาในวันนี้ หน่วยงานจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับนี้ไปเตรียมแผน และดำเนินการตามแผน ซึ่งทั้งหมดนี้ก็เพื่อประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติอย่างแท้จริง บัดนี้ได้เวลาอันสมควรแล้ว ผมขอเปิดงานประชุมเวทีปัญญา สัมมนาเวที ครั้งที่ 22



“การบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตในภาครัฐ:
การพัฒนาแผนความต่อเนื่องในการดำเนินการ”

โดย นายวีระพงษ์ กฤษดาวัฒน์
บริษัท ดีลรอยท์ ทัช โธมัส ไซยยศ ที่ปรึกษา จำกัด

1. ความเป็นมาและวัตถุประสงค์

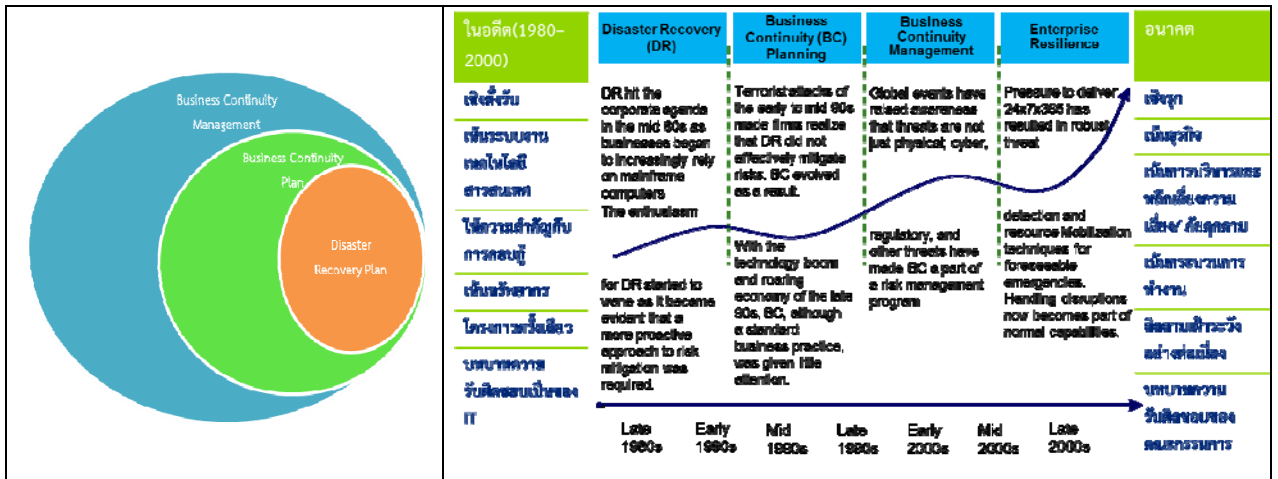
จากเหตุการณ์มหาอุทกภัยปี พ.ศ. 2554 ที่ผ่านมา จนกระทั่งในวันนี้ น้ำลดลงแล้ว แต่ภารกิจของประเทศไทยยังไม่หมดไป ทุกภาคส่วนต้องหันมาร่วมมือกัน เนื่องจากหลายหน่วยงานได้ย้ายไปภาคตะวันออก

ระดับการดำเนินธุรกิจลดลงมา เพราะไม่มีความต่อเนื่อง อะไรก็เกิดขึ้นได้หน่วยงานภาครัฐเองก็ควรต้องเตรียมความพร้อม เนื่องจากส่งผลกระทบต่อหน่วยงานโดยตรง เช่น บุคลากรเข้ามาทำงานไม่ได้ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการของภาครัฐ หรือในอีกกรณี คือ โรคระบาด แม้เป็นวิกฤตที่เกิดกับภายนอกหน่วยงาน ไม่ถึงกับบุคลากรไม่สามารถเข้ามาทำงาน แต่ก็ได้รับผลกระทบในเรื่องการแข่งขันกระจายการลงทุน เป็นต้น

คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเห็นชอบกรอบแนวทางการดำเนินการเตรียมความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต เมื่อวันที่ 24 เมษายน พ.ศ. 2555 โดยมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการเพื่อให้ระบบบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐสามารถตอบสนองต่อปัญหาและแก้ไขปัญหาไม่มีประสิทธิภาพของกลไกการปฏิบัติงานโดยเฉพาะการให้บริการประชาชนให้สามารถดำเนินการไปได้โดยไม่สะดุดหยุดลง ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับบริษัท ดีลรอยท์ ทัช โธมัส ไซยยศ ที่ปรึกษา จำกัด ได้ดำเนินการศึกษาหน่วยงานนำร่องในการจัดทำคู่มือการจัดการจัดทำแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตเสร็จแล้ว จึงได้มีการจัดการสัมมนาครั้งนี้ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานของรัฐได้เรียนรู้เกี่ยวกับความเป็นมา แนวความคิด ตลอดจนวิธีการบริหารจัดการธุรกิจอย่างต่อเนื่องในสภาวะวิกฤต (Business Continuity Management: BCM) เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตของหน่วยงานภาครัฐและนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป โดยหน่วยงานสามารถนำไปปรับใช้ได้ไม่ต้องเริ่มตั้งต้นใหม่ ซึ่งจุดตั้งต้นต้องมีการจัดทำแผนกับหน่วยงานก่อนแล้วจึงเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และต้องมีการซ้อมแผน ส่งเสริมให้ยั่งยืน ปรับให้เหมาะสมเป็นปัจจุบัน และปลูกฝังให้บุคลากรตระหนัก

2. วิวัฒนาการของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ในอดีตการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นเชิงตั้งรับ มุ่งให้ความสำคัญกับการกอบกู้ระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นหลัก โดยใช้แผนชื่อว่า Disaster Recovery Plan (DRP) ต่อมาเกิดภัยก่อการร้ายภาคธุรกิจจึงเริ่มมีการกำหนดแผนความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) เพื่อกอบกู้กระบวนการสำคัญ จนมาถึงปัจจุบันแนวคิดเปลี่ยนเป็นเชิงรุกและพัฒนาขึ้นเป็นการบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Management: BCM) เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดและกระบวนการบริหารความต่อเนื่องในภาพรวม และในปัจจุบันที่มีการกล่าวถึงกันมากขึ้นคือเรื่องการจะทำอย่างไรให้องค์กรตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างมีความยืดหยุ่นเต็มที่ (Enterprise Resilience) รายละเอียดดังภาพที่ 1 นี้



ภาพที่ 1 วิวัฒนาการของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

เมื่อกล่าวถึงการบริหารความต่อเนื่องมักจะมีหลายองค์ประกอบด้วยกัน ดังภาพที่ 2 จะเห็นว่า ในระดับแรกเป็นการจัดการแผนเผชิญเหตุ จะต้องทำอย่างไรให้การปฏิบัติงานมีความต่อเนื่องและสามารถให้บริการได้เมื่อเกิดเหตุการณ์ แต่เมื่อเกิดเหตุการณ์ขยายวงกว้างในระดับความเสียหาย จะเริ่มเป็นวิกฤตขององค์กร ซึ่งพิจารณาได้จากเหตุการณ์เมื่อเกิดภัยคุกคาม เช่น เมื่อมีไฟไหม้ ถือเป็นวิกฤตในองค์กร เนื่องจากไม่สามารถให้บริการได้ตามปกติ บุคลากรไม่สามารถเข้าสถานที่ปฏิบัติงานได้ เครื่องมืออุปกรณ์ได้รับความเสียหายไม่สามารถใช้งานได้ บุคลากรอาจได้รับบาดเจ็บหรือเสียชีวิต ดังนั้นจึงต้องมีการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมทั้งการกอบกู้ให้การทำงานกลับมาเป็นปกติ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการบริหารความต่อเนื่อง คือ เพื่อให้สามารถให้บริการได้ระดับหนึ่งซึ่งหน่วยงานต้องหาคำตอบว่าระดับใดที่คิดว่าเหมาะสมและจำเป็น เพื่อเตรียมงบประมาณ แนวทางการดำเนินการและให้บริการประชาชน ดังนั้นหากมีการเตรียมการก็จะทำให้กอบกู้ตอบสนองให้บริการในระดับปกติได้เร็วสุดเท่าที่จะทำได้



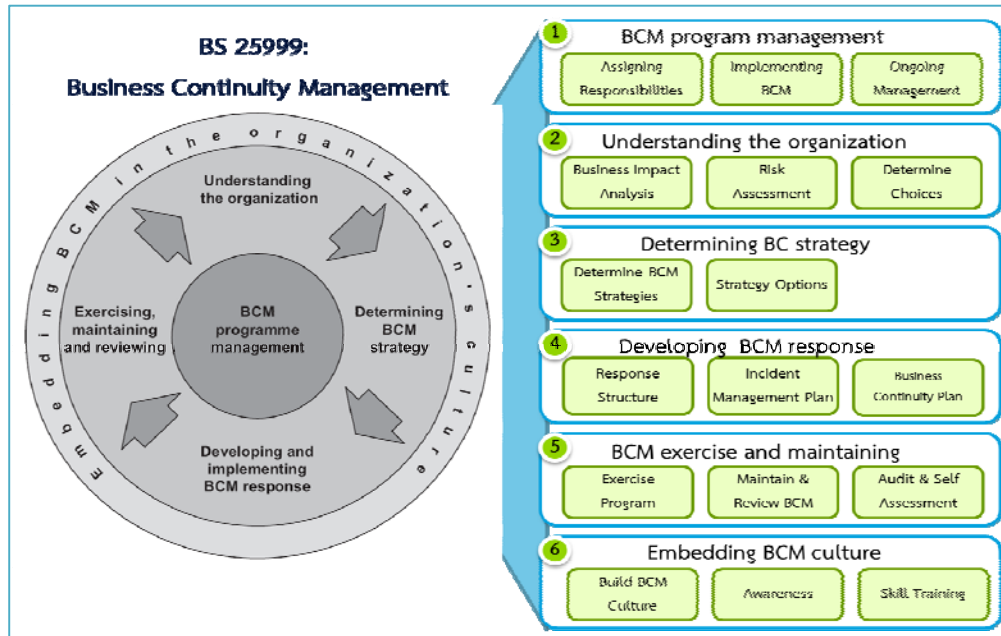
ภาพที่ 2 วิวัฒนาการของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

3. แนวทางและมาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

คำนิยามของ BCM ตามที่ มอก.22301-2553 ได้กำหนดไว้ว่า

“BCM คือ องค์กรรวมของกระบวนการบริหารซึ่งซึ่งภัยคุกคามต่อองค์กร และผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินธุรกิจ และให้แนวทางในการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เพื่อการตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิผล”

แนวทางและมาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมีหลายแนวคิด ได้แก่ BS (British Standard) 25999 : Business Continuity Management และ ISO22301-2012 : Societal Security Business Continuity Management Systems เป็นต้น อย่างไรก็ตามแต่ละมาตรฐานสามารถนำมาใช้ได้เนื่องจากไม่ได้แตกต่างในสาระสำคัญ โดยคู่มือการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง ได้ยึดหลัก BS25999 ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาความต่อเนื่องทั้งหมด 6 ขั้นตอน ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แนวทางและมาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

4. แนวทางการพัฒนาความต่อเนื่อง

จากภาพที่ 3 จะเห็นว่า แนวทางการพัฒนาความต่อเนื่องประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1) การบริหารโครงการจัดการความต่อเนื่อง (BCM Program Management) ถือเป็นองค์ประกอบหลักและเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความต่อเนื่อง เป็นการจัดทำกรอบนโยบาย โครงสร้าง หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2) การศึกษาและทำความเข้าใจองค์กร (Understanding the Organization) คือความรู้และเข้าใจในสภาพและการดำเนินงานขององค์กรว่าจะรับผลกระทบหรือความเสี่ยงอย่างไร ผ่านวิธีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจต่อกระบวนการ (Business Impact Analysis: BIA) และการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment: RA) เพื่อวิเคราะห์ได้ว่ากระบวนการใดมีความสำคัญ มีผลกระทบอะไรบ้างหากเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับโครงสร้างผู้บริหารกระบวนการสำคัญที่กำหนดในขั้นตอนที่ 1

3) การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง BCM (Determining BCM Strategy) เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่จะดำเนินการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก ด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ ด้านบุคลากรหลัก และด้านลูกค้า/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

4) การพัฒนาและเตรียมการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน (Developing and Implementing BCM Response) เป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนงานเพื่อเตรียมความพร้อม ประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างและทีมงาน กำหนดกระบวนการแจ้งเหตุฉุกเฉิน (Call Tree) การกำหนดแนวทางการบริหารความต่อเนื่อง เช่น ภายใน 24 ชั่วโมง, ภายใน 7 วัน และระยะเวลาเกิน 7 วัน เป็นต้น ตลอดจนการรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดลงในรูปแบบของแผนความต่อเนื่อง

5) การทดสอบ ปรับปรุง และทบทวนแผน (Exercising Maintaining and Reviewing) ได้แก่ Call Tree (คือการซ้อมแจ้งเหตุฉุกเฉินให้กับสมาชิกทีมงานตามผังรายชื่อ) , Tabletop Testing (คือการประชุม แลกเปลี่ยนความคิดโดยจำลองสถานการณ์และลองนำแผน BCP มาพิจารณาว่าตอบโจทย์แต่ละขั้นตอนได้หรือไม่) , Simulation (คือการทดสอบโดยจำลองสถานการณ์เสมือนจริง) และ Full BCP Exercise (คือการทดสอบเต็มรูปแบบและใกล้เคียงสถานการณ์จริงมากที่สุด)

6) การปลูกฝัง BCM ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Embedding BCM in the Organization's Culture) คือการทำให้ BCM ผสมกลมกลืนเข้าเป็นวัฒนธรรมองค์กร ให้พนักงานทุกคนซึมซาบและเข้าใจถึงความสำคัญของ BCM ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่ทุกคนพึงมีเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ ยามวิกฤต

5. กรณีศึกษาการจัดทำแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตของหน่วยงานนำร่อง

หน่วยงานนำร่องในการจัดทำแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต ประกอบด้วยหน่วยงานระดับกรมและจังหวัดอย่างละ 1 แห่ง ได้แก่ หน่วยอภิบาลผู้ป่วยหนัก โรงพยาบาลราชวิถี กรมการแพทย์ และสำนักงานปศุสัตว์จังหวัด จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งจะเป็นตัวอย่างให้ทุกหน่วยงานของรัฐสามารถนำไปศึกษาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป โดยมีรายละเอียดในคู่มือการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตซึ่งสามารถดาวน์โหลดได้ที่ http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=1014



“การบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตในภาครัฐ:
การพัฒนาแผนความต่อเนื่องในการดำเนินการ”

โดย นายชัยยุทธ กมลศิริสกุล

ผอ.สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร.

จากการดำเนินการนำร่องในการจัดทำแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต ใน 2 ส่วนราชการดังกล่าวแล้วนั้น ในวันนี้พบว่าหน่วยงานของรัฐสามารถนำตัวอย่างนี้มาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตได้ต่อไป

และเพื่อให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 สำนักงาน ก.พ.ร. ขอแจ้งปฏิทินการดำเนินการในเรื่องการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตของหน่วยงานภาครัฐ (กรม จังหวัด สถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

- เดือนมีนาคม - มิถุนายน 2556 ให้หน่วยงานของรัฐทำแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต
- เดือนเมษายน - พฤษภาคม 2556 สำนักงาน ก.พ.ร. จัดคลินิกให้คำปรึกษา
- เดือนกรกฎาคม - สิงหาคม 56 หน่วยงานของรัฐดำเนินการตามแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต
- เดือนกันยายน 56 สำนักงาน ก.พ.ร. ติดตามประเมินผล และหาหน่วยงานที่เป็นต้นแบบที่เป็นเลิศ (Best Practice) และเสนอมอบรางวัลต่อไป

สำหรับแบบสำรวจความพร้อมในการดำเนินการกิจสำคัญของหน่วยงานของรัฐต่อสภาวะวิกฤตที่ได้ส่งให้หน่วยงานของรัฐตอบกลับมา ทางสำนักงาน ก.พ.ร. จะรวบรวม วิเคราะห์ และจัดทำรายงานสรุปผลเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบต่อไป

น.ส.ศรมณ เทพแก้ว , น.ส.อรญาณี สุนทรซ์ บันทีก
ผอ.วิริยา เนตรน้อย ตรวจ