

สรุปการประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ครั้งที่ 15
เรื่อง การบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องภายใต้ภาวะวิกฤต...ราชการไทยพร้อมรับมืออย่างไร
ณ ห้องบุหงา ชั้น 3 โรงแรมโกลเด้น ทิวลิป ซอฟเฟอริน กรุงเทพมหานคร

สำนักงาน ก.พ.ร. จัดการประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ครั้งที่ 15 เรื่อง “การบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องภายใต้ภาวะวิกฤต...ราชการไทยพร้อมรับมืออย่างไร” ในวันพุธที่ 26 มกราคม 2554 เวลา 08.30 - 14.00 น. ณ ห้องบุหงา ชั้น 3 โรงแรมโกลเด้น ทิวลิป ซอฟเฟอริน (ชื่อเดิมคือ โรงแรมเรติสัน) โดยเชิญวิทยากร คือ คุณกุลเวช เจนวัฒนวิทย์ และ คุณวิไลพร ทวีลาภพันทอง จากบริษัท ไฟร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการธุรกิจ มาบรรยายให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้เข้าร่วมสัมมนาจากส่วนราชการต่างๆ พร้อมทั้ง เชิญคุณอนุชิต ฮุนสวัสดิกุล ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาระบบราชการมาเป็นผู้ดำเนินการอภิปราย

นางสุพรรณิ ไพรัชเวทย์ ที่ปรึกษาการพัฒนาระบบราชการ กล่าวต้อนรับและเปิดงานประชุมสัมมนา โดยชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ดำเนินการจัดการประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ในครั้งนี้ เพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ภายใต้ภาวะวิกฤตหรือภาวะฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการ “Business Continuity Management (BCM)” ซึ่งเป็นแนวคิดกระแสใหม่ที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องภายใต้ความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นในหลายๆ ด้านพร้อมๆ กัน

*การบรรยายเรื่อง “การบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องภายใต้ภาวะวิกฤต”
โดย... นายกุลเวช เจนวัฒนวิทย์ บริษัท ไฟร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส จำกัด
นางสาววิไลพร ทวีลาภพันทอง บริษัท ไฟร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส จำกัด*

การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันเกิดทั้งภัยพิบัติและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างคาดไม่ถึง เช่น ดินถล่ม สึนามิ แผ่นดินไหว การก่อการร้าย เป็นต้น กระบวนการ “Business Continuity Management (BCM)” เป็นแนวทางการบริหารจัดการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรท่ามกลางภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการระบบสำคัญๆ ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเมื่อระบบเกิดปัญหา องค์กรควรมีแผนฉุกเฉินที่ทำให้ องค์กรสามารถให้บริการได้อย่างไม่ติดขัดจนก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม

คนส่วนใหญ่มักเข้าใจผิดว่า BCM เป็น แค่ IT เท่านั้น แต่ในความเป็นจริงไม่ใช่เพราะมัน จะหมายรวมถึงการบริหารจัดการทุกด้าน และมักสงสัยว่า BCM กับ Incident และ Disaster แตกต่างกันอย่างไร วิทยากรจึงได้อธิบายว่า Incident เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งถ้าไม่สามารถแก้ไข

ได้ในเวลานั้น ก็จะมีแนวโน้มร้ายแรงขึ้นเรื่อยๆจนอาจจะไปถึง Disaster ที่ถือว่าเป็นเหตุการณ์ภัยพิบัติรุนแรง และอาจจำเป็นต้องอพยพคน หรือย้ายไปศูนย์ข้อมูลที่สอง

การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจมี 4 ขั้นตอน คือ การประเมินความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง การบริหารเหตุวิกฤต (Crisis Management) การกู้คืน (Recovery) และการกู้คืนกลับสู่ภาวะปกติ (Restoration) ซึ่งขั้นตอนการบริหารวิกฤต ต้องคำนึงถึงคนเป็นอันดับแรก และรองลงมา คือ โครงสร้างพื้นฐาน ส่วนการกู้คืนต้องรีบ และพยายาม เพื่อให้ธุรกิจไม่หยุดชะงัก และสามารถดำเนินการต่อไปได้ และเมื่อเหตุการณ์เริ่มกลับสู่ภาวะปกติ ต้องเข้าสู่กระบวนการกู้คืน โดยในส่วนี้อาจจะใช้เกณฑ์กลับสู่ภาวะปกติได้หลากหลาย เช่น เรื่องที่กระทบน้อยที่สุดกลับสู่ภาวะปกติก่อน หรืออาจจะใช้ช่วงเกณฑ์แบ่งกิจกรรมสู่ภาวะปกติตามช่วงเวลาเป็น 3 ชั่วโมงแรก 3 อาทิตย์แรก และ 3 เดือนแรก เป็นต้น

การเขียนแผน BCM ที่ดีต้องเขียนให้กระชับ สั้น เป็น checklist ที่สะดวกในการนำมาใช้ และสามารถนำมาปฏิบัติได้ รวมทั้ง ต้องหัดซ้อมจริงตามแผนที่เขียนอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ก่อนการเขียนแผน BCM ต้องพยายามวิเคราะห์ผลกระทบภาพรวมที่จะเกิดขึ้น โดยแบ่งขอบเขตของภัยคุกคามออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

- ผลกระทบต่อสถานที่ปฏิบัติการ และโครงสร้างพื้นฐาน เช่น Head office
- ผลกระทบต่อระบบงาน เช่น Software ที่สำคัญ
- ผลกระทบต่อบุคลากร เช่น พนักงาน
- ผลกระทบต่อห่วงโซ่การปฏิบัติงาน เช่น Supplier
- ผลกระทบต่อลูกค้าสำคัญ เช่น ลูกค้า

หลังจากดูภาพรวมของผลกระทบต่างๆ ที่อาจขึ้นควรดำเนินการทำ BIA (Business Impact Analysis) ต่อ เพื่อวิเคราะห์ว่ากิจกรรมอะไรบ้างที่สำคัญต่อธุรกิจจริงๆ หน่วยงานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่องค์กรต้องหยุดชะงัก เช่น กำหนดระยะเวลาที่นานที่สุดที่ยอมให้การปฏิบัติการขององค์กรหยุดชะงัก ระยะเวลาที่นานที่สุดที่ต้องทำการกู้คืนกระบวนการดำเนินงานต่อไปได้ภายหลังเกิดเหตุการณ์ เป็นต้น

แนวทางการกำหนดกลยุทธ์การกู้คืน มีดังนี้ การจัดทำก่อนพัฒนาแผนฉุกเฉิน การเลือกใช้กลยุทธ์กู้คืนธุรกิจที่เหมาะสมตามข้อมูลที่ได้จาก BIA การกำหนดกลยุทธ์สำหรับองค์กร (เรื่อง: บุคลากร สถานที่ เทคโนโลยี ความปลอดภัย คู่ค้า ผู้เกี่ยวข้อง) การกำหนดทรัพยากรและความต้องการขั้นต่ำสำหรับการกู้คืนที่เชื่อมโยงกัน การดำเนินการวิเคราะห์ต้นทุน การขอการอนุมัติจากผู้บริหาร การนำกลยุทธ์มาใช้

วิธีการทดสอบแผน เช่น การซ้อมการแจ้งเตือนเหตุฉุกเฉินตามลำดับขั้น (Call Tree) การทดสอบ IT Disaster Recovery การทดสอบแบบ Desktop Walkthrough การทดสอบแบบจำลองสถานการณ์จริง (Crisis Simulation Exercise) เป็นต้น

ในปัจจุบันการรับรู้ของคนส่วนใหญ่ในการบริหารจัดการวิกฤต มีความคิดว่าขึ้นอยู่กับคน 5% โครงสร้างพื้นฐาน 15% และ แผน 80% ในขณะที่ข้อเท็จจริงการบริหารจัดการวิกฤตขึ้นอยู่กับคน 60% โครงสร้างพื้นฐาน 35% และ แผน 5% ดังนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงต้องดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคน คือ การกำหนดสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน การให้อำนาจการตัดสินใจที่ชัดเจน ระบบการสื่อสารในช่วงวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพทีมงานที่เป็นหนึ่งเดียวกัน และได้รับการฝึกฝนอย่างดี ในขณะที่ด้านโครงสร้างพื้นฐานจำเป็นต้องกำหนดให้สถานที่ตั้งสำรองไม่ควรอยู่ใกล้สถานที่หลักมากเกินไป มีการจัดการด้านการขนส่งที่ดี การเข้าถึงด้านการสื่อสาร การออกแบบด้าน IT ที่สามารถปรับรับกับสถานการณ์ สำหรับด้านการวางแผนนั้น ต้องมุ่งเน้นกระบวนการที่จำเป็นต้องทำ เข้าใจง่ายและกระชับ มีการประสานงานกับท้องถิ่นและหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง มีบทบาทหน้าที่ชัดเจน รวมทั้ง แผนการเคลื่อนย้ายคน และทดสอบแผนอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ทีมควรเข้าใจการปฏิบัติตามแผนและมีการปรับปรุงแผนอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะการกำหนดเบอร์ติดต่อในสถานการณ์ฉุกเฉิน

มาตรฐานสากล BCM เช่น BS25999 (UK) SS540 (Singapore) มาตรฐาน ISO22301 (ยังเป็นฉบับร่าง โดยรวบรวมมาตรฐาน 10 มาตรฐาน) เป็นต้น

ธุรกิจที่มีความสำคัญต่อโครงสร้างพื้นฐานของประเทศไทยในภาวะวิกฤต ได้แก่ (1) กลุ่มไฟฟ้า พลังงาน และทรัพยากรธรรมชาติ (2) กลุ่มเกษตรกรรม อาหาร น้ำ และยา (3) กลุ่มการเงิน การคลัง การธนาคาร การประกันภัย และหลักทรัพย์ (4) กลุ่มสื่อสาร โทรคมนาคม ขนส่ง และสื่อสารมวลชน (5) กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (6) กลุ่มความมั่นคงของประเทศ (7) กลุ่มความสงบสุขของสังคม และ (8) กลุ่มองค์กรภาครัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาล ซึ่งถ้าธุรกิจใดอยู่ในขอบเขตของธุรกิจดังกล่าว จำเป็นที่จะต้องทำแผน BCM ที่คำนึงถึงผลกระทบของประเทศด้วย และสิ่งที่เป็นบทเรียนสำหรับการแก้ปัญหาเมื่อเกิดวิกฤตการณ์จากประเทศต่างๆ นั้น พบว่า หน่วยงานควรประเมินการเข้าถึงประชากรที่ได้รับผลกระทบ มีการประเมินความต้องการอย่างต่อเนื่อง สามารถเข้าถึงผู้เดือดร้อนให้ได้มากที่สุด ภาครัฐควรสร้างเครือข่ายเพิ่มเติม และไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อความช่วยเหลือ รวมทั้ง กลยุทธ์การกำหนดเป้าหมายที่มีความยืดหยุ่นพอที่จะปรับตัวเข้ากับขั้นตอนต่างๆ ในการช่วยเหลือได้ง่าย

ตัวอย่างการสร้างความตระหนักและการเตรียมความพร้อมในระดับประเทศ

ประเทศอัฟกานิสถาน อบรมประชาชนเกี่ยวกับแผนการบริหารจัดการความต่อเนื่องภายใต้ภาวะวิกฤต (BCM) โดยเอาโปรแกรมสร้างความตระหนักใส่ในสถานีละคร และวิทยุ เพราะเป็นสื่อที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายวงกว้างได้อย่างง่าย

ประเทศสหรัฐอเมริกา เช่น ประธานาธิบดีกระตุ้นให้ทุกคนมีการเตรียมความพร้อมสำหรับกรณีฉุกเฉินภายในประเทศ มีการจัดเตรียมชุดเครื่องมือและการติดตามภัยพิบัติในพื้นที่ต่างๆ มีการสร้างแหล่งให้ข้อมูล เช่น เว็บไซต์ให้ตรวจสอบรายการของสิ่งที่ต้องใช้ระหว่างการฉุกเฉิน การให้ข้อมูลความเสี่ยงประเภทต่างๆ เหตุการณ์ภัยพิบัติที่เกิดขึ้นกับประเทศและการแก้ปัญหา มีการให้รางวัลสำหรับประชาชนและอาสาสมัครที่มีความตระหนักและมีการปฏิบัติจนประสบความสำเร็จ จัดให้มีเดือนแห่งการเตรียมความพร้อม

ประเทศอังกฤษ เป็นประเทศที่เป็นเกาะ มักจะประสบปัญหาน้ำท่วมค่อนข้างบ่อย จึงมี framework ในการบรรเทาภัยน้ำท่วม และมีการสร้างหน่วยงาน Cabinet Office Briefing Room (COBR) โดยอยู่ภายใต้นายกรัฐมนตรี เพื่อเป็นหน่วยงานกลางในการประสานและบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่างๆ และออก Multi Agency Framework ซึ่งมีสาระเป็นแนวทางปฏิบัติว่าแต่ละหน่วยงานต้องทำหน้าที่อะไรบ้างเพื่อบริหารจัดการสถานการณ์วิกฤตซึ่งมีผลกระทบต่อประเทศ เช่น กรณีฉุกเฉินระดับชาติหรือระดับภูมิภาควิกฤตระหว่างกิจกรรมในต่างประเทศ กำหนดสัญญาณเตือนภัยจากอุทกภัย (Flood Warning Code) มีคู่มือแนวทางการรับมือกับอุทกภัย เป็นต้น

ประเทศสิงคโปร์ รายได้หลักของประเทศสิงคโปร์ส่วนมากมาจากการลงทุนจากหลายประเทศด้าน Regional office รัฐบาลจึงมีแผนการจูงใจการลงทุนด้วยการช่วยเหลือเงินในด้านการทำ BCM แก่ผู้มาลงทุนในประเทศ โดย Singapore Business Federation (SBF) ได้รับการแต่งตั้งเป็นศูนย์กลางเรื่อง BCM และมีกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนักในเรื่องการบริหารจัดการภายใต้ภาวะวิกฤต รมรณรงค์ให้มีการพัฒนาแผนและนำไปใช้จริง มี Flu Pandemic Business Continuity Programme (FPBCP) ให้ความช่วยเหลือเรื่องโรคไข้หวัดใหญ่ระบาด

BCM in Supply Chain - การพัฒนาแผนฉุกเฉินขององค์กรต้องบริหารจัดการความต่อเนื่องทั้งระบบห่วงโซ่อุปทาน ต้องครอบคลุมการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งกระบวนการ การพิจารณาจุดที่อาจเป็นจุดเสี่ยงต่อความล้มเหลว พิจารณาความเสี่ยงด้านต่างๆ การสำรองทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง การพิจารณาไปถึงหน่วยงานอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานเชื่อมโยงกันให้มีการเตรียมความพร้อมและมีแผนสำรองฉุกเฉินด้วยเช่นกัน ดังนั้น แนวคิด BCM จะเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาความร่วมมือของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการร่วมกันวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง โดยตระหนักถึงการเตรียมความพร้อมและการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

การอภิปรายเรื่อง “การบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องภายใต้ภาวะวิกฤต...ราชการไทยพร้อมรับมืออย่างไร”

โดย... นายกุลเวช เจนวัฒนวิทย์ บริษัท ไฟร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส จำกัด

นางสาววิไลพร ทวีลาภพันทอง บริษัท ไฟร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส จำกัด

ดำเนินการอภิปรายโดย... นายอนุชิต สุนสวัสดิ์กุล ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบราชการ

นายอนุชิต : ช่วงที่ผ่านมาผู้ฟังน่าจะได้รับทราบหลักการของ BCM บ้างแล้ว จึงอยากให้วิทยากรยกตัวอย่างเชิงลึกการทำ BCM ทั้งในต่างประเทศและในประเทศ

นางสาววิไลพร กล่าวว่า ประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งแต่ก่อนเป็นประเทศที่มีปัญหาภายในมากมาย แต่ในขณะนี้ ประเทศอินโดนีเซียพัฒนามากขึ้น เพราะรัฐบาลชุดใหม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องของ BCM และการปฏิรูปกฎหมาย ปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานทั้งระบบ และถ้าหน่วยงานไหนไม่ปฏิบัติตามจะมีบทกฎหมายลงโทษ นอกจากนี้ แต่งตั้งหน่วยงานกลางขึ้นตรงกับนายกรัฐมนตรีโดยตรงที่บริหารจัดการสถานการณ์ที่กระทบต่อประเทศ สำหรับประเทศไทย ตัวอย่าง สีนามิในประเทศไทย รัฐบาลช่วงนั้นยังสับสนในการปฏิบัติอยู่ ทำให้เกิดความซับซ้อนในการทำงาน

นายอนุชิต : จากประสบการณ์ของการเป็นที่ปรึกษาของคณะวิทยากร อยากทราบขั้นตอนที่แนะนำการทำ BCM ให้หน่วยงานว่ามีอะไรบ้าง

นางสาววิไลพร กล่าวว่า ขั้นตอนแรกต้องให้ความรู้เบื้องต้น BCM ก่อน และหาว่ากิจกรรมไหนสำคัญสำหรับองค์กร เพื่อคัดเลือกและจัดลำดับกิจกรรมที่มีความสำคัญกับองค์กร พร้อมทั้งวิเคราะห์ผลกระทบต่อองค์กรที่อาจจะเกิดขึ้นทั้ง Cause/Effect ถ้ากิจกรรมนั้นอยู่ในภาวะวิกฤต และเข้าสู่กระบวนการเขียนแผน BCM ขององค์กร

นายอนุชิต : BCM และ การบริหารความเสี่ยง แตกต่างกันหรือเหมือนกันอย่างไร

นางสาววิไลพร กล่าวว่า ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นกับเราทุกวัน เราวิเคราะห์แล้วบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง แต่ BCM เป็นเหตุการณ์ที่จะไม่เกิดขึ้นบ่อยนัก ซึ่งเราต้องคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า เพื่อเตรียมรับมือกับสถานการณ์เหล่านั้น

นายอนุชิต : ถ้าเรามีแผน BCM แล้ว เราจะสามารถเตรียมการเชิงรุกแก้ไขสถานการณ์ให้ระดับความรุนแรงน้อยลงทุกปัญหาได้หรือไม่

นายกุลเวช กล่าวว่า สมมติเราเป็นธุรกิจโรงแรมใจกลางเมืองกรุงเทพแถวสี่แยกราชประสงค์ เราจะต้องทำอย่างไรกับปัญหาที่เราไม่สามารถควบคุมได้ในลักษณะนี้ เราจะมีแผน BCM ที่ดีเพื่อลดปัญหาความรุนแรงให้น้อยลง แต่ถึงจะดีอย่างไรเหตุการณ์ก็เกิดขึ้นอยู่ดี ลูกคาก็ไม่สามารถเข้าพักได้ หรือจะต้องมาคิดว่าความเสี่ยงนี้ควบคุมไม่ได้และค่อนข้างถี่ และถ้าเกิดขึ้นอีกองค์กรไม่สามารถอยู่รอดได้ ดังนั้น เราจึงควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กรเปลี่ยนทำเลดีกว่า

นายอนุชิต : เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดในประเทศเกิดขึ้นมากมาย เราควรจะต้องทำอย่างไร

นายกุลเวช กล่าวว่า เราต้องรู้ว่าไข่แดง (Core) ขององค์กรคืออะไรก่อน จึงค่อยวิเคราะห์ผลกระทบ และทำแผน BCM แล้วหมั่นฝึกฝนสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรเมื่อได้รับผลกระทบสามารถฟื้นตัวกลับเร็วที่สุด องค์กรควรมีแผน BCM ที่จะสามารถช่วยให้องค์กรกลับมาสู่ภาวะปกติให้ได้เร็วที่สุดไม่ว่าจะถูกกระทบอย่างไร

ผู้เข้าร่วมสัมมนาแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

1. การจัดการความรู้ในเรื่องการนำบทเรียนและประสบการณ์ต่างๆ ออกมาแลกเปลี่ยน และแบ่งปันกันอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และเครือข่ายทางสังคม (Social Network) ในรูปแบบต่างๆ น่าจะเป็นสิ่งที่เสริมให้ BCM ประสบความสำเร็จได้มากขึ้น
2. มองว่า BCM มีประโยชน์ในการนำมาปรับใช้ในภาครัฐ แต่คิดว่าการจะทำ BCM ในภาครัฐ น่าจะยากในแง่ของการของงบประมาณ เพราะต้องเขียนข้อเสนอโครงการสำหรับเตรียมรับกับสถานการณ์ที่ไม่แน่ใจว่าจะเกิดขึ้นจริงหรือเปล่า จึงยากที่สำนักงานงบประมาณจะอนุมัติให้เราได้
