

## Change ..... to ..... for the Better

**ปรับเปลี่ยน** แผนบริหารความเสี่ยงในภาวะฉุกเฉินของสถาบัน(Emergency Plan)

**ไปสู่** แผนบริหารองค์การอย่างต่อเนื่องในสภาวะวิกฤต(Business Continuity Plan)

**เพื่อสิ่งที่ดีกว่า**

เดิมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในภาวะฉุกเฉินระดับสถาบัน ประจำปีงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย แผนป้องกันความเสียหาย/สูญเสียของชีวิตและทรัพย์สินของสถาบันในภาวะฉุกเฉิน (โดยกองกลาง) และแผนฉุกเฉินเพื่อรองรับภัยพิบัติด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (โดยสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ) เพื่อป้องกันความเสียหายและเป็นการเฝ้าระวังเหตุการณ์ความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอกสถาบัน เช่น ภัยพิบัติที่เกิดจากภัยธรรมชาติ ตลอดจนเหตุการณ์ไฟไหม้ และการภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสถาบันมีแผนการดำเนินงานเพื่อรองรับเหตุการณ์แต่ละประเภท ทั้งนี้แผนดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องเฉพาะผู้รับผิดชอบหลักระดับสถาบันเท่านั้น นั่นเป็นที่มาของการปรับเปลี่ยน

**ไปสู่** แผนบริหารองค์การอย่างต่อเนื่องในสภาวะวิกฤต (Business Continuity Plan)

ที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้องค์กรสามารถกลับมาดำเนินภารกิจหรือให้บริการได้เร็วที่สุด และเกิดความต่อเนื่องได้ในสภาวะวิกฤต สถาบันมุ่งหวังจะดำเนินการในแนวทางนี้ ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 จากการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของ**ทุกหน่วยงาน ทุกระดับ ทุกทั้งองค์กร** ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ที่ผ่านมา สถาบันโดยความร่วมมือจากกองกลางและสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศได้ริเริ่มนำแนวทางการดำเนินการเตรียมความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต มาปรับใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในภาวะฉุกเฉินของสถาบันแล้ว

**เพื่อสิ่งที่ดีกว่า** สำหรับแผนบริหารองค์การอย่างต่อเนื่องในสภาวะวิกฤต (Business

Continuity Plan) ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้เสนอแนวทางการดำเนินการเตรียมความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต หลังจากประเทศไทยได้เผชิญกับสถานการณ์อุทกภัยรุนแรง ในช่วงระหว่างเดือนกันยายน – เดือนธันวาคม 2554 ที่ผ่านมา ซึ่งทำให้ระบบและกลไกของรัฐหลายประการมีปัญหาโดยไม่สามารถดำเนินภารกิจในสภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้เกิดความเดือนร้อนแก่ประชาชนนั้น แนวทางดังกล่าวจะเสริมสร้างความมั่นใจว่า ภารกิจหลักของราชการหรืองานบริการประชาชนที่สำคัญจะสามารถดำเนินงานหรือให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง ไม่สะดุดหยุดลงแม้ว่าจะประสบกับวิกฤตการณ์หรือภัยพิบัติต่างๆ

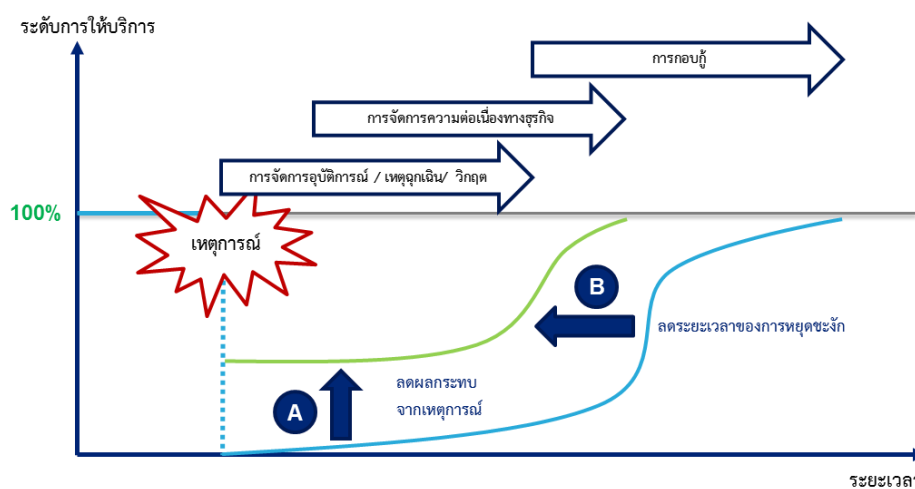
มติที่ประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 เห็นชอบกรอบแนวทางการดำเนินการเตรียมความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต และกำหนดให้ทุกส่วนราชการทั้งระดับกรม จังหวัด สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรมหาชน และรัฐวิสาหกิจดำเนินการเพื่อสร้างความพร้อมให้แก่หน่วยงานเมื่ออยู่ในสภาวะวิกฤต ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

**ขั้นตอนที่ 1** การสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับส่วนราชการ

**ขั้นตอนที่ 2** การเตรียมความพร้อมของส่วนราชการ คือ ต้องมีการทบทวนแผนเพื่อมาปรับให้มีความครอบคลุมยิ่งขึ้นให้กลายเป็น “แผนบริหารองค์การอย่างต่อเนื่องในสภาวะวิกฤต (Business Continuity Plan)”

**ขั้นตอนที่ 3** การซักซ้อมแผนและนำไปปฏิบัติจริง หลังจากทีส่วนราชการจัดทำแผนบริหาร องค์กรอย่างต่อเนื่องในสภาวะวิกฤตแล้ว ก็ต้องมีการซักซ้อมแผน เช่น มีการทดสอบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 4** การส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน โดยการติดตามประเมินผล ทบทวน ปรับปรุง และสื่อสารสร้างความเข้าใจ



แนวคิดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

การพัฒนาแผนความต่อเนื่องภายใต้กรอบที่ใช้ในการดำเนินการ คือ Business Continuity Management หรือ BCM ตามมาตรฐาน BS25999-2 : 2007 สอดคล้องกับ ISO22301 : 2012 ซึ่งหมายถึง องค์กรรวมของกระบวนการบริหาร และแนวทางในการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น โดยมี วัตถุประสงค์หลัก คือ การกำหนดผลกระทบต่อองค์กรน้อยที่สุด และเพื่อให้องค์กรกลับมาดำเนินธุรกิจหลัก ภายหลังจากการหยุดชะงักได้เร็วที่สุด ทั้งนี้ BCM ตามมาตรฐาน BS25999 มี 6 องค์ประกอบด้วยกัน คือ

1. การบริหารโครงการจัดการความต่อเนื่อง (BCM Programme Management) เป็นการจัดทำกรอบนโยบาย โครงสร้าง หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้องตามลำดับชั้น รวมถึงการตั้งทีมงาน
2. การทำความเข้าใจองค์กร (Understanding the Organization) เพื่อพิจารณาการดำเนินงาน หรือกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร และนำมาประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับการดำเนินงานหรือ กิจกรรมของหน่วยงานตามความเร่งด่วนในแต่ละช่วงระยะเวลาของการหยุดชะงักที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้
3. การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง (Determining BCM Strategy) เพื่อระบุทรัพยากรที่ต้องใช้เมื่อเกิดสภาวะวิกฤต และนำมากำหนดกลยุทธ์ในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง
4. การพัฒนาและเตรียมการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน (Developing and Implementing BCM Repose) เป็นการจัดทำแผนงานเตรียมตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน โดยให้เป็นไปตาม กรอบยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

5. การทดสอบ ปรับปรุง และทบทวนแผน (Exercising Maintaining and Reviewing) เป็นกระบวนการที่ทำให้แน่ใจว่า BCM ที่ได้จัดทำขึ้นสามารถใช้ได้จริง โดยมีรูปแบบการทดสอบตั้งแต่ระดับง่ายไปหายาก

6. การปลูกฝัง BCM ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Embedding BCM in the Organization's Culture) เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้เวลาและจิตวิทยาที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้ซึมซาบและเข้าใจถึงความสำคัญของ BCM ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่ทุกคนพึงมีเพื่อให้ภารกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ในยามที่เกิดเหตุวิกฤต

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ดำเนินภารกิจภายใต้ปรัชญา “สร้างปัญญาเพื่อการเปลี่ยนแปลง” (WISDOM for Change) และมุ่งเน้นให้บุคลากรและหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร นำปรัชญาของสถาบันไปใช้เป็นหลักยึดในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปในแนวทาง **ปรับเปลี่ยน ..... ไปสู่..... เพื่อสิ่งที่ดีกว่า** ทั้งนี้ เชื่อมั่นว่าบุคลากรทุกๆ หน่วยงานภายในสถาบัน จะให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ดังคำกล่าว **“เราจะก้าวไปพร้อมๆ กัน”**

\*\*\*\*\*

โดย *กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง กองแผนงาน*