

คู่มือการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต

(Business Continuity Management : BCM)



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

พฤษภาคม 2563

สารบัญ

1. บทนำ	1
2. แนวทางการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานต่อสภาวะวิกฤต	3
2.1 การตอบสนองต่อสภาวะวิกฤต	3
2.2 การบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Management - BCM).....	5
2.3 การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานต่อสภาวะวิกฤต	8
3. การพัฒนาแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	9
3.1 การทำความเข้าใจองค์กร	9
3.2 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง	14
3.3 การจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan - BCP).....	17
ภาคผนวก	
แบบฟอร์มแนะนำสำหรับการจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	23

สภาวะการณ์ปัจจุบันโลกเกิดภัยพิบัติต่าง ๆ อย่างไม่คาดคิดและมักจะมี ความรุนแรง ที่สำคัญส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนทั่วโลก เช่น วิกฤตเศรษฐกิจ อุทกภัย ภัยแล้ง ภัยพิบัติ แผ่นดินไหว การจลาจล การประท้วง โรคระบาด เป็นต้น เช่นเดียวกัน ประเทศไทยเคยผ่านสถานการณ์อุทกภัยรุนแรง ในช่วงระหว่างเดือนกันยายน – เดือนธันวาคม 2554 ซึ่งในครั้งนั้นได้พบว่าระบบและกลไกของรัฐหลายประการมีปัญหาโดยไม่สามารถดำเนินการกิจในสภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนเป็นไปอย่างขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการบริการประชาชน

ปี พ.ศ. 2555 เพื่อให้มั่นใจว่าภารกิจหลักของราชการ และงานบริการประชาชนที่สำคัญสามารถดำเนินงานหรือให้บริการได้อย่างต่อเนื่องไม่สะดุดหยุดลงแม้ว่าจะประสบกับวิกฤตการณ์ภัยพิบัติ อาศัยอำนาจตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 50 บัญญัติว่า “เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ในเชิงภารกิจของรัฐ ก.พ.ร. โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี อาจกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติตามนอกเหนือจากที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกานี้ รวมทั้งกำหนดมาตรการอื่นเพิ่มเติมจากที่บัญญัติไว้ใน มาตรา 48 และมาตรา 49 ก็ได้” สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้เสนอแนวทางการดำเนินการเตรียมความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต และมาตรการที่เกี่ยวข้อง ต่อคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 และคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ ให้ทุกส่วนราชการทั้งระดับกรม จังหวัด สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรมหาชน และรัฐวิสาหกิจ ดำเนินการเพื่อสร้างความพร้อมให้แก่หน่วยงานเมื่ออยู่ในสภาวะวิกฤต

ปลายปี พ.ศ. 2562 ทั่วโลกได้เผชิญกับสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ประเทศต่าง ๆ รวมถึงประเทศไทยได้ออกมาตรการอย่างเข้มงวดเพื่อยับยั้งการแพร่เชื้อ ทั้งห้ามการเดินทางเข้า-ออกประเทศของพลเมือง การปิดเมือง การกักตัว สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนทั้งเศรษฐกิจ สังคม และการใช้ชีวิตประจำวันของประชาชน รวมถึงการให้บริการของภาครัฐที่ยังมีความจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้เสนอคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2563 เรื่อง มาตรการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารราชการและให้บริการประชาชนในสภาวะวิกฤต [รองรับสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)] ซึ่งประกอบด้วยการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ภาครัฐสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างต่อเนื่องในสถานการณ์ดังกล่าว รวมทั้งให้หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) ให้เป็นปัจจุบัน โดยนำ



มาตรการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารราชการและให้บริการประชาชนในสภาวะวิกฤต [รองรับสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)] มาผนวกไว้ในแผนฯ ให้สามารถรองรับกรณีเกิดโรคระบาดต่อเนื่องเป็นระยะเวลานานได้ ทั้งนี้ ให้มุ่งเน้นการนำระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) รวมทั้งเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงานและให้บริการประชาชนด้วย และให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งจัดส่งแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องที่ปรับปรุงแล้วเสร็จให้สำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลในพัฒนาแนวทางการยกระดับประสิทธิภาพการบริการภาครัฐต่อไป

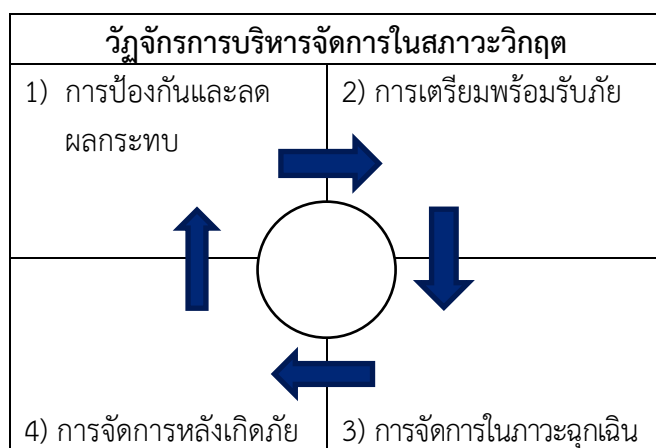
คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบกับมาตรการดังกล่าว และให้หน่วยงานของรัฐที่มีภารกิจเกี่ยวกับการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น พลังงาน ประปา โทรคมนาคม และคมนาคมขนส่ง เร่งปรับปรุงแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan - BCP) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเฉพาะแผนการให้บริการอย่างต่อเนื่องในพื้นที่สำคัญ เช่น สถานพยาบาล และแผนการหมุนเวียนหรือทดแทนบุคลากรในระยะสั้น ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที เพื่อให้หน่วยงานมีแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน รอบคอบ และสามารถสร้างความมั่นใจให้แก่ประชาชนได้

เพื่อให้ทุกหน่วยงานของภาครัฐสามารถดำเนินการได้ตามมติคณะรัฐมนตรี สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ปรับปรุงคู่มือการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (Business Continuity Management - BCM) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานนำไปใช้จัดทำและปรับปรุงแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการดำเนินการกิจการให้บริการประชาชนได้อย่างต่อเนื่องในสภาวะวิกฤต ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ ทำให้งานบริการประชาชนหรือภารกิจหลักที่สำคัญของหน่วยงานสามารถดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ



แนวทางการเตรียมความพร้อม ของหน่วยงานต่อสภาวะวิกฤต

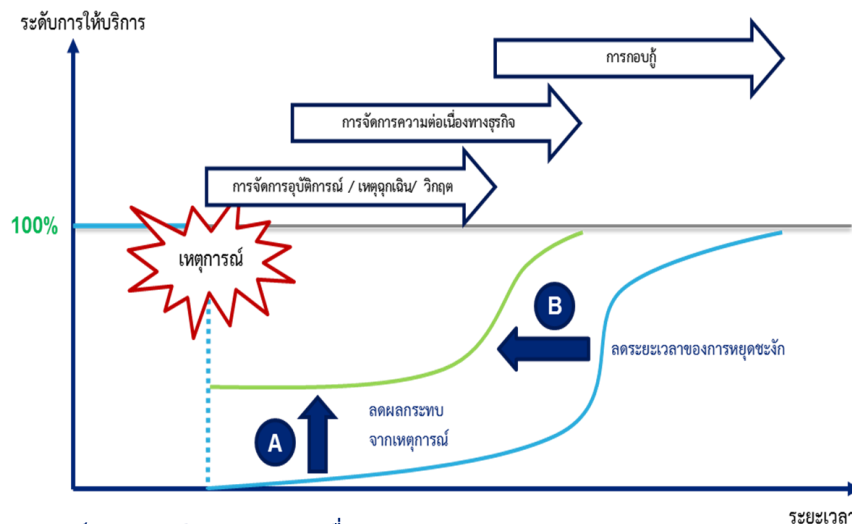
การบริหารจัดการองค์การในสภาวะวิกฤต/เหตุการณ์ฉุกเฉิน/สถานการณ์ภัยพิบัติ โดยทั่วไปจะแบ่งวัฏจักรการบริหารจัดการออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การป้องกันและลดผลกระทบ 2) การเตรียมพร้อมรับภัย 3) การจัดการในภาวะฉุกเฉิน และ 4) การจัดการหลังเกิดภัย ดังรูปที่ 1 ดังนั้น ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต ตามวัฏจักรข้างต้นเป็นเรื่องจำเป็นทั้งต่อบุคลากรภายในหน่วยงานและประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากสภาวะวิกฤต เพื่อให้เกิดความตระหนัก มีความรอบคอบ ไม่ตื่นตระหนกต่อสถานการณ์



รูปที่ 1 วัฏจักรการบริหารจัดการในสภาวะวิกฤต

2.1 การตอบสนองต่อสภาวะวิกฤต

แนวคิดการบริหารความต่อเนื่อง จะเน้นให้หน่วยงานควบคุมดูแลและป้องกันทรัพยากรที่สำคัญต่อการดำเนินงานหรือการให้บริการที่สร้างประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่หากเกิดอุบัติเหตุการณ์ขึ้นแล้ว การควบคุมภายในที่มีอยู่ไม่สามารถควบคุมดูแลและป้องกันได้ทั้งหมด จนส่งผลให้ระดับการดำเนินงานหรือให้บริการของหน่วยงานลดลง เมื่อนั้นบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐ ต้องรีบดำเนินการให้ระดับการดำเนินงานหรือให้บริการกลับคืนมาในระดับที่เหมือนภาวะปกติ ดังรูปที่ 2



วัตถุประสงค์ของการบริหารความต่อเนื่อง

- A - ลดผลกระทบจากเหตุการณ์ ให้สามารถดำเนินการและส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้ระดับที่ยอมรับได้
- B - ลดระยะเวลาของการหยุดชะงัก โดยให้สามารถกอบกู้ได้เร็ว

รูปที่ 2 - แนวคิดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ที่มา: ISO PAS 22399-2007 Social Security – Guideline for incident preparedness and operational Continuity management

จากรูปที่ 2 เส้นกราฟในระดับ 100% แสดงถึงการดำเนินการหรือการให้บริการในสภาวะปกติ แต่เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือสภาวะวิกฤตขึ้น ระดับการดำเนินการอาจเป็นไปตามเส้นกราฟสีฟ้า ที่ลดลงมาอยู่ในระดับ 0 และค่อย ๆ ขยับขึ้นจนกลับสู่ระดับ 100% เหมือนเดิม การทำ BCM เป็นการปรับเส้นกราฟให้เป็นดังเส้นสีเขียว โดยลดผลกระทบใน 2 ด้าน ได้แก่ การลดระดับของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (เช่น ปกติให้บริการได้วันละ 100 ราย เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินสามารถกลับมาให้บริการได้วันละ 30 ราย) และการลดระยะเวลาการหยุดชะงักให้สามารถกอบกู้การดำเนินการให้กลับเป็นปกติได้เร็วขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วงเวลา ดังนี้

1) ช่วงระยะเวลาแรก เป็นการตอบสนองต่ออุบัติการณ์/เหตุฉุกเฉิน/วิกฤต (Incident/ Emergency Management) หากเหตุการณ์และความเสียหายขยายตัวไปในวงกว้าง การตอบสนองต้องยกระดับเป็นการบริหารจัดการวิกฤติ (Crisis Management)



2) ช่วงการจัดการความต่อเนื่อง เป็นช่วงการทำให้เกิดความต่อเนื่องของกระบวนการทางธุรกิจ (Continuity Management) เพื่อให้หน่วยงานสามารถกลับมาดำเนินงานได้



3) ช่วงการกอบกู้ เป็นช่วงการดำเนินงานและการให้บริการกลับสู่ภาวะปกติ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ



3.1) ระดับการดำเนินงานหรือการให้บริการ
ที่องค์กรยอมรับได้กับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดภายในระยะอันสั้น

3.2) ระดับที่องค์กรกลับมาให้บริการได้ปกติตาม
ระยะเวลาที่กำหนด ของการดำเนินการกอบกู้
กระบวนการทางธุรกิจ (Recovery)

ทั้งนี้ สถานะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ หากเกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน ไม่สามารถดำเนินงานหรือให้บริการได้ตามปกติ ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นที่หน่วยงานต้องจัดทำแผน ดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan - BCP) เพื่อเตรียมพร้อมรับภัย ซึ่งการเตรียมความพร้อมจะให้ความสำคัญในกระบวนการเตรียมความพร้อมของทรัพยากร และความรู้ ความเข้าใจใน บทบาทความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้อง โดยวัตถุประสงค์ (Objectives) ของการจัดทำแผนดำเนิน ธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

- เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานในสถานะวิกฤต
- เพื่อให้หน่วยงานมีการเตรียมความพร้อมล่วงหน้าในการรับมือกับสถานะวิกฤตหรือ เหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น
- เพื่อลดผลกระทบในด้านต่าง ๆ จากการหยุดชะงักการดำเนินงาน เช่น เศรษฐกิจ การเงิน การให้บริการ สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม เป็นต้น รวมทั้งชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน
- เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2.2 การบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Management - BCM)

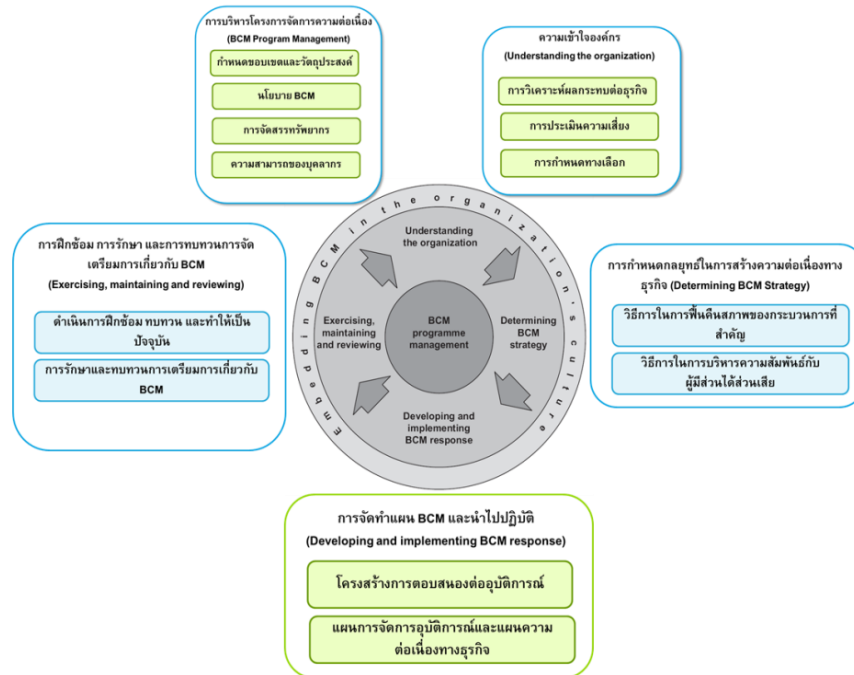
แนวทางการบริหารความต่อเนื่องที่ได้รับการใช้อย่างแพร่หลาย คือ มาตรฐาน Business Continuity Standard (BS25999) ซึ่งกำหนดโดย British Standards Institution : BSI มีสำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ในประเทศอังกฤษ เป็นต้นแบบของการพัฒนาไปสู่มาตรฐาน ISO22301¹ ปัจจุบันพัฒนาเป็น ISO22301:2019

มาตรฐาน BS25999 มี 6 องค์ประกอบหลัก เป็นวงจรการบริหารความต่อเนื่อง (BCM Life Cycle) ซึ่งหน่วยงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ตามขอบเขตวิธีการบริหารจัดการ และทรัพยากรที่ต้องใช้ ใน BCM ของแต่ละองค์กรที่แตกต่างกันไปตามขนาด ภารกิจ และทรัพยากรที่ใช้งาน ดังนี้

¹ ISO 22301 เป็นมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและสร้างความสำเร็จ และมาตรฐานในภูมิภาคอื่น ๆ เป็นการ บริหารความเสี่ยงทางธุรกิจและการออกแบบมาเพื่อปกป้องธุรกิจจากอุปสรรคที่มีศักยภาพ ซึ่งรวมถึงสภาพอากาศรุนแรง ไฟไหม้ น้ำท่วม ภัย ธรรมชาติ โจรกรรม ภัยพิบัติ การเจ็บป่วยของพนักงาน หรือการโจมตีของผู้ก่อการร้าย ระบบการจัดการมาตรฐาน ISO 22301 ช่วยระบุภัย คุกคามที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและฟังก์ชันทางธุรกิจที่สำคัญที่อาจส่งผลกระทบ และจะช่วยให้สามารถใส่แผนการในสถานที่ก่อนเวลาเพื่อให้เห็นใจ ว่าธุรกิจไม่ได้หยุดนิ่ง

ที่มา <https://www.bsigroup.com/th-TH/ISO-22301-Business-Continuity-Plan/Introduction-to-ISO-22301/>

มาตรฐานสากล BS25999 Business Continuity Management



รูปที่ 3 วงจรการบริหารความต่อเนื่อง (BCM Life Cycle)

2.2.1 การบริหารโครงการจัดการความต่อเนื่อง (BCM Programme Management)

โครงการจัดการความต่อเนื่อง ถือเป็นองค์ประกอบหลักและเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความต่อเนื่อง เป็นการจัดทำกรอบนโยบาย BCM โครงสร้าง BCM หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาถึงเจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ รวมถึงการจัดตั้งทีมงานด้าน BCM การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ ขั้นตอนการปรับระดับของเหตุการณ์ (Incident Escalation Process) วิธีการบริหารโครงการบริหารความต่อเนื่อง และการติดตามพร้อมทั้งรายงานความคืบหน้า

2.2.2 การศึกษาและทำความเข้าใจองค์กร (Understanding the Organization)

การเข้าใจองค์กรเป็นกระบวนการทำความเข้าใจกับหน่วยงาน ซึ่งหมายถึงความรู้และความเข้าใจในสภาพและการดำเนินงานของหน่วยงาน ว่าจะได้รับผลกระทบหรือความเสี่ยงอย่างไร ผ่านวิธีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ หรือผลกระทบต่อกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ (Business Impact Analysis – BIA) และการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment - RA) เพื่อระบุความเร่งด่วนของกิจกรรมต่าง ๆ และระดับความสามารถที่ต้องการ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการจัดระดับความสำคัญของกระบวนการงาน การกำหนดแนวทาง และการกำหนดกลยุทธ์ในข้อต่อไป

2.2.3 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง (Determining BCM strategy)

แนวทางในการตอบสนองต่อการหยุดชะงักของการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์กู้คืนการดำเนินงาน (Recovery Strategy) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องจัดทำก่อนการพัฒนาและเตรียมการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน และกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม ตามข้อมูลที่ได้จากผลกระทบต่อกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ (BIA) โดยต้องกำหนดในเรื่อง บุคลากร (People) สถานที่ปฏิบัติงาน (Premise) อุปกรณ์และเครื่องมือ (Equipment) เทคโนโลยี (Technology) ข้อมูล (Information) และผู้ผลิตสินค้าหรือผู้ให้บริการ (Suppliers)



2.2.4 การพัฒนาและเตรียมการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน (Developing and Implementing BCM Response)

ภายหลังการกำหนดกลยุทธ์แล้ว จะต้องจัดทำแผนงานเตรียมตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉินให้เป็นไปตามกรอบยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยจัดทำแผนดังต่อไปนี้



- **Incident Management Plans (IMP)** เพื่อจัดการกับวิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้น
- **Emergency/ Crisis Management Plan (CMP)** เพื่อจัดการกับวิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้นและผลกระทบที่ขยายไปในวงกว้าง
- **Business Continuity Plans (BCP)** เพื่อบริหารภารกิจอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งทำขั้นตอนงานที่สำคัญต่อภารกิจและใช้ทรัพยากรหลักอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งเตรียมแผนรับมือผลกระทบจากสถานการณ์
- **Recovery Plans (RP)** แผนกู้คืนภารกิจหลังภัยพิบัติผ่านพ้นไป

2.2.5 การทดสอบ ปรับปรุง และทบทวนแผน (Exercising Maintaining and Reviewing)

เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ทำให้แน่ใจได้ว่า BCM ที่ได้จัดทำขึ้นสามารถใช้ได้จริง รวมทั้งเพื่อเตรียมความพร้อม ตลอดจนตรวจสอบความสามารถของบุคลากร และประสิทธิภาพของแผนในการตอบสนองต่อวิกฤติการณ์ โดยรูปแบบการทดสอบอาจมีตั้งแต่ระดับง่ายไปหายาก ดังนี้

- **Call Tree** คือ การซ้อมการแจ้งเหตุฉุกเฉินให้กับสมาชิกทีมงานที่เกี่ยวข้องตามผังรายชื่อทางโทรศัพท์ หรือช่องทางอื่น ๆ ที่สามารถติดต่อและยืนยันการรับแจ้งเหตุได้อย่างทันการณ์
- **Tabletop Testing** คือ การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทุกหน่วยที่เกี่ยวข้อง โดยจำลองโจทย์สถานการณ์ขึ้นมา และทดลองนำแผน BCP มาพิจารณาว่า ใช้ตอบโจทย์แต่ละขั้นตอนได้หรือไม่
- **Simulation** คือ การทดสอบโดยจำลองสถานการณ์เสมือนจริง และทดลองนำแผน BCP มาประยุกต์ใช้
- **Full BCP Exercise** คือ การทดสอบเต็มรูปแบบและใกล้เคียงสถานการณ์จริงมากที่สุด

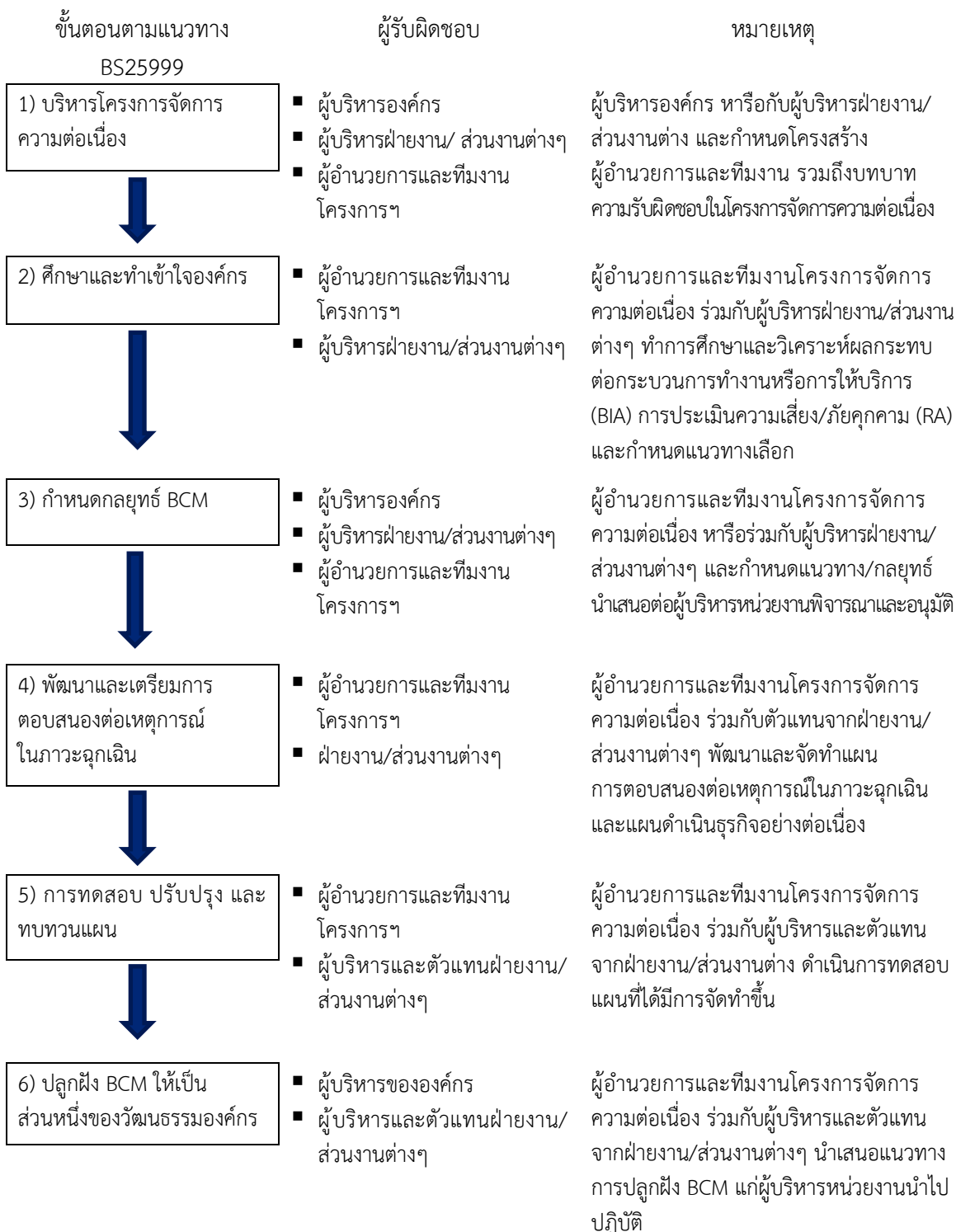
2.2.6 การปลูกฝัง BCM ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Embedding BCM in the Organisation's Culture)

การทำให้ BCM ผสมกลมกลืนเข้าจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและจิตวิทยาที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้ซึมซาบและเข้าใจถึงความสำคัญของ BCM ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่ทุกคนพึงมีเพื่อให้ภารกิจสามารถดำเนินการต่อไปได้ในยามที่เกิดเหตุวิกฤต



2.3 การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานต่อสภาวะวิกฤต

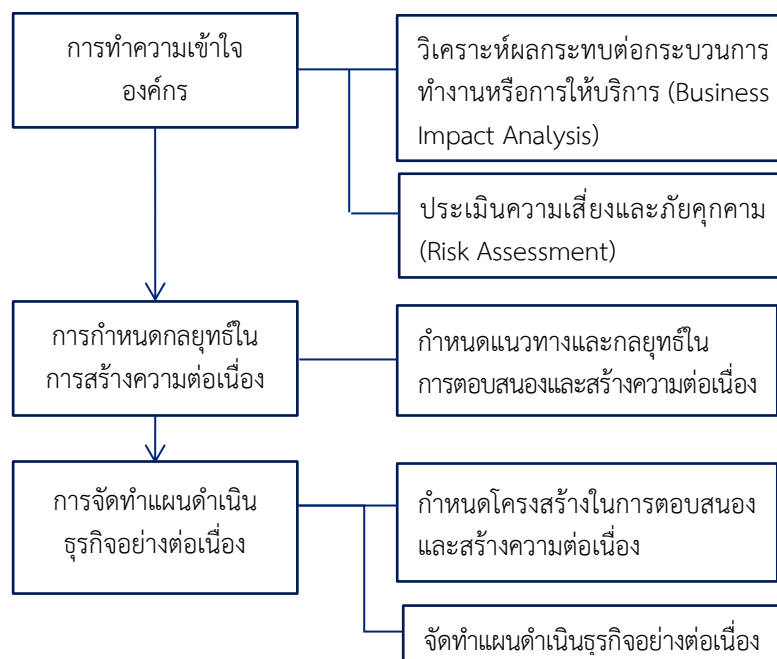
ตามมาตรฐาน BS25999 ข้างต้น ควรกำหนดกลุ่มผู้รับผิดชอบและโครงสร้างของการจัดการความต่อเนื่อง ดังนี้



นอกจากมาตรฐาน BS25999 ยังมีมาตรฐาน ISO22301 และ มอก. 22301 ที่สามารถพิจารณาและนำไปประยุกต์ใช้ ในการบริหารจัดการและพัฒนาความต่อเนื่องได้



คู่มือฉบับนี้จะนำเสนอแนวทางในการจัดทำแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) เพื่อให้หน่วยงานของรัฐนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงานและการให้บริการของหน่วยงาน ซึ่งการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต แบ่งโครงสร้างที่สำคัญออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก และ 5 ขั้นตอนย่อย ดังรูปที่ 4



รูปที่ 4 – โครงสร้างของแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

3.1 การทำความเข้าใจองค์กร

ความเข้าใจองค์กรเป็นขั้นตอนแรกในการจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถพิจารณาระบุ และศึกษาความสำคัญของกระบวนการ กิจกรรม และ/หรือผลิตภัณฑ์ ที่หน่วยงานกำลังดำเนินการอยู่ อันเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ของหน่วยงาน การเชื่อมโยงและความสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งทำให้ทราบและตระหนักถึงความเสี่ยงและภัยคุกคามที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและการให้บริการของหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรลดความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นได้ ดังนี้

- ลดโอกาสของการดำเนินงานที่ต้องหยุดชะงัก
- ลดระยะเวลาในการตอบสนองและกอบกู้สถานการณ์ให้กลับสู่สภาวะปกติ
- จำกัดผลกระทบต่อองค์กรจากการหยุดชะงักการดำเนินงาน

นอกจากนี้ การเข้าใจองค์กรยังทำให้มั่นใจได้ว่าแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) สามารถตอบสนองต่อกระบวนการ กิจกรรม และ/หรือผลิตภัณฑ์ของหน่วยงานตามลำดับความสำคัญและความเร่งด่วน ซึ่งขั้นตอนของการทำความเข้าใจองค์กรประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การระบุกิจกรรม กระบวนการ และ/หรือผลิตภัณฑ์ในการดำเนินงาน การประเมินความเสี่ยงและภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร และการประเมินผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงาน

3.1.1 การระบุกิจกรรม กระบวนการ และ/หรือผลิตภัณฑ์

เป็นขั้นตอนการพิจารณาและระบุกิจกรรม กระบวนการ ผลผลิต/ผลิตภัณฑ์ ในหน่วยงานของตน โดยดำเนินการดังนี้

1) นำโครงสร้างองค์กรและคำบรรยายลักษณะงาน (Functional Description) มาพิจารณากำหนดกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น คำบรรยายลักษณะงานของฝ่ายบริหารทั่วไป ประกอบด้วย

- ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณและงานธุรการทั่วไป
- ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านการเงิน การบัญชี วัสดุ ครุภัณฑ์ การบริหารบุคคล งานติดต่อประสานงาน งานสถิติข้อมูล
- ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน งบประมาณ และเร่งรัดติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานของหน่วยงาน

2) ศึกษาคำบรรยายลักษณะงาน (Functional Description) และกำหนดกิจกรรมหรือกระบวนการสำคัญ ๆ ลงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การกำหนดกระบวนการ จากคำบรรยายลักษณะงาน (Functional Description)

หน่วยงาน	กิจกรรม/กระบวนการ	หมายเหตุ
ฝ่ายบริหารทั่วไป	■ ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณและงานธุรการทั่วไป	■ งานสารบรรณและงานธุรการทั่วไป
ฝ่ายบริหารทั่วไป	■ ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านการเงิน การบัญชี วัสดุ ครุภัณฑ์ การบริหารบุคคล งานติดต่อประสานงาน งานสถิติข้อมูล	■ การเงิน การบัญชี และพัสดุ
		■ การบริหารบุคคล
ฝ่ายบริหารทั่วไป	■ ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน งบประมาณ และเร่งรัดติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน	■ งานประสานงาน (ทั้งภายในและภายนอก)
		■ งานจัดทำแผนงานและงบประมาณ
		■ งานติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน

การกำหนดกิจกรรม/กระบวนการในการปฏิบัติงาน ควรมีการสัมภาษณ์หรือนำฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมาให้ข้อมูลและมีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการ และให้ดำเนินการกำหนดกิจกรรม/กระบวนการจนครบทุกฝ่ายงาน/ส่วนงานในหน่วยงาน แล้วจึงนำกระบวนการทั้งหมดมาสรุปรวมลงในตารางที่ 1 เพื่อประเมินผลกระทบในขั้นตอนที่ 3.1.3



3.1.2 การประเมินความเสี่ยงและภัยคุกคาม

หน่วยงานต้องศึกษาและระบุความเสี่ยง ภัยคุกคามที่มีโอกาสเกิดในพื้นที่ปฏิบัติงาน และส่งผลกระทบรุนแรงต่อองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมแจ้งให้ทุกหน่วยงานในองค์กรรับทราบเพื่อตระหนักถึงความเสี่ยงและภัยคุกคาม รวมทั้งเข้าใจถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับการดำเนินงานและการให้บริการของหน่วยงาน โดยความเสี่ยงและภัยคุกคาม อาจประกอบไปด้วยเหตุการณ์ต่อไปนี้

- เหตุการณ์อุทกภัย
- เหตุการณ์อัคคีภัย
- เหตุการณ์ชุมนุมประท้วง/จลาจล
- เหตุการณ์โรคระบาด
- ฯลฯ



โดยมีแนวทางในการประเมินความเสี่ยงและภัยคุกคาม ดังนี้

1) **หน่วยงานวิเคราะห์ผลกระทบ** ที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงและภัยคุกคามจากเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยสามารถแบ่งประเภทของผลกระทบต่อทรัพยากรได้ 5 ด้าน ดังนี้



(1) **ผลกระทบด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก:** เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้สถานที่ปฏิบัติงานหลักของหน่วยงาน ได้รับความเสียหายและส่งผลกระทบต่อบุคลากรไม่สามารถเข้าไปปฏิบัติงานได้ในช่วงระยะแรก หรือระยะกลาง หรือระยะยาว ซึ่งรวมถึงการที่ผู้รับบริการไม่สามารถเข้าถึงสถานที่ให้บริการของหน่วยงานด้วย



(2) **ผลกระทบด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ/การจัดหาจัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ:** เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถใช้งานวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ หรือไม่สามารถจัดหา จัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้



(3) **ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ:** เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถใช้ระบบงานเทคโนโลยี หรือระบบสารสนเทศ หรือเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญในการปฏิบัติงานได้



(4) **ผลกระทบด้านบุคลากรหลัก:** เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้บุคลากรหลักไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้



(5) **ผลกระทบด้านลูกค้า/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ:** เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ลูกค้า/ผู้ให้บริการแก่หน่วยงาน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สามารถที่จะให้บริการหรือส่งมอบงาน เพื่อให้หน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานได้

2) นำผลวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงและภัยคุกคามไประบุไว้ในตารางที่ 2 ทั้งนี้ ความเสี่ยงและภัยคุกคามบางเหตุการณ์อาจส่งผลกระทบต่อทรัพยากรของหน่วยงานได้มากกว่า 1 ด้าน เช่น การเกิดอัคคีภัยอาจเกิดความเสียหายต่ออาคารและสถานที่ปฏิบัติงาน รวมถึงความเสียหายต่อวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือ ตลอดจนชีวิตและความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลที่สำคัญ แต่คู่ค้า/ผู้ให้บริการแก่หน่วยงาน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจไม่ได้รับผลกระทบ เนื่องจากมีสถานที่ปฏิบัติงานนอกพื้นที่

ตารางที่ 2 การประเมินความเสี่ยงและภัยคุกคาม และผลกระทบต่อทรัพยากรสำคัญ

ความเสี่ยงและภัยคุกคาม	ผลกระทบ				
	ด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก	ด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ	ด้านบุคลากรหลัก	ด้านคู่ค้า/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
อุทกภัย	√	√		√	√
อัคคีภัย	√	√	√	√	
ชุมนุมประท้วง/จลาจล	√			√	√
โรคระบาด	√			√	√

3.1.3 การประเมินผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงาน

การประเมินผลกระทบต่อกระบวนการ หรือการวิเคราะห์ผลกระทบต่อกระบวนการทำงาน หรือการให้บริการ (Business Impact Analysis) หน่วยงานต้องประเมินผลกระทบ ซึ่งระดับผลกระทบจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาระดับผลกระทบ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ระดับผลกระทบและลักษณะของผลกระทบ

ระดับผลกระทบ	หลักเกณฑ์การพิจารณาระดับของผลกระทบ
สูงมาก	- เกิดความเสียหายต่อองค์กรเป็นจำนวนเงินในระดับสูงมาก - ส่งผลให้ขีดความสามารถในการดำเนินงานหรือให้บริการลดลงมากกว่า ร้อยละ 50 - เกิดการสูญเสียชีวิตและ/หรือภัยคุกคามต่อสาธารณชน - ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความมั่นใจต่อองค์กรในระดับประเทศและนานาชาติ
สูง	- เกิดความเสียหายต่อองค์กรเป็นจำนวนเงินในระดับสูง - ส่งผลให้ขีดความสามารถในการดำเนินงานหรือให้บริการลดลงร้อยละ 25-50 - เกิดการบาดเจ็บต่อผู้รับบริการ/บุคคล/กลุ่มคน - ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความมั่นใจต่อองค์กรในระดับประเทศ
ปานกลาง	- เกิดความเสียหายต่อองค์กรเป็นจำนวนเงินในระดับปานกลาง - ส่งผลให้ขีดความสามารถในการดำเนินงานหรือให้บริการ ลดลงร้อยละ 10-25 - ต้องมีการรักษาพยาบาล - ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความมั่นใจต่อองค์กรในระดับท้องถิ่น



ระดับผลกระทบ	หลักเกณฑ์การพิจารณาระดับของผลกระทบ
ต่ำ	- เกิดความเสียหายต่อองค์กรเป็นจำนวนเงินในระดับต่ำ - ส่งผลให้ขีดความสามารถในการดำเนินงานหรือให้บริการ ลดลงร้อยละ 5-10 - ต้องมีการปฐมพยาบาล - ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความมั่นใจต่อองค์กรในระดับท้องถิ่น
ไม่เป็นสาระสำคัญ	ส่งผลให้ขีดความสามารถในการดำเนินงานหรือให้บริการ ลดลงน้อยกว่าร้อยละ 5

นอกจากการพิจารณาประเมินผลกระทบแล้ว หน่วยงานต้องประเมินระดับผลกระทบในแต่ละช่วงระยะเวลาของการหยุดชะงักที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ด้วย ว่าเริ่มส่งผลกระทบเมื่อหยุดชะงักเป็นระยะเวลาเท่าไร ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ช่วงระยะเวลา คือ

- 1) 0-2 ชั่วโมง
- 2) 2-4 ชั่วโมง
- 3) 1 วัน
- 4) 1 สัปดาห์
- 5) 2 สัปดาห์
- 6) 1 เดือน

โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ดังนี้

1) นำกระบวนการที่ได้มีการศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดไว้ในตารางที่ 1 มาประเมินกระบวนการที่สำคัญและระบุระดับผลกระทบ (ตามเกณฑ์การพิจารณาในตารางที่ 3) โดยต้องพิจารณาถึงความเสี่ยง ภัยคุกคาม และผลกระทบต่อทรัพยากรหลักในการดำเนินงานหรือการให้บริการของหน่วยงานในแต่ละกระบวนการ และจัดทำเป็นข้อมูลตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 กระบวนการสำคัญและผลกระทบตามช่วงระยะเวลาของการหยุดชะงัก

กระบวนการ	ระดับผลกระทบ	ระยะเวลาของการหยุดชะงัก					
		0-2 ชั่วโมง	2-4 ชั่วโมง	1 วัน	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน
ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณ และงานธุรการทั่วไป	สูง		✓	✓	✓	✓	✓
ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านการเงิน การบัญชี วัสดุ ครุภัณฑ์ การบริหารบุคคล งานติดต่อประสานงาน งานสถิติข้อมูล	สูง			✓	✓	✓	✓
ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน งบประมาณ และเร่งรัดติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน	ต่ำ						✓

2) ภายหลังจากประเมินและระบุระดับผลกระทบแล้ว ขั้นตอนต่อไปให้พิจารณาช่วงระยะเวลาของการหยุดชะงักเมื่อสภาวะวิกฤต/ภัยคุกคามเริ่มส่งผลกระทบกับการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งในบางกรณีเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือภัยคุกคามอาจยังไม่ส่งผลกระทบในทันที แต่จะเริ่มและ/หรือทวีความรุนแรงในช่วงระยะเวลาถัดไป ตัวอย่างเช่น งานสารบรรณและงานธุรการทั่วไป เหตุการณ์ความเสี่ยงหรือภัยคุกคามอาจยังไม่ส่งผลกระทบในทันที แต่หากระยะเวลาล่วงเลยไปตั้งแต่ 2-4 ชั่วโมงขึ้นไป อาจส่งผลกระทบให้หน่วยงานไม่สามารถออกหนังสือซึ่งเป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบให้แก่หน่วยงานภายนอกได้หรือไม่สามารถดำเนินงานเพื่อให้มีผลบังคับใช้ในกรณีเร่งด่วน



3) กระบวนการ/ขั้นตอนการปฏิบัติงานใดที่ประเมินแล้ว หากพบว่าได้รับผลกระทบจากสภาวะวิกฤตอยู่ในระดับสูงถึงสูงมากและมีช่วงระยะเวลาของการหยุดชะงักในการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 0-2 ชั่วโมง ถึง 1 วัน ให้กำหนดเป็นกระบวนการเร่งด่วนที่ต้องจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องตามแนวทางที่จะกล่าวต่อไป

สำหรับกระบวนการที่ประเมินแล้ว พบว่าผลกระทบอยู่ในระดับปานกลางและมีช่วงระยะเวลาของการหยุดชะงักอยู่ระหว่าง 0-2 ชั่วโมง ถึง 1 วัน ให้หน่วยงานพิจารณาตามความเหมาะสมในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง

3.2 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง

การกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางในการสร้างความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนก่อนมีการจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนที่ได้จัดทำขึ้นสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เนื่องจากการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรขององค์กรในสภาวะวิกฤต ในบางกรณีจำเป็นต้องใช้งบประมาณ อาทิ การสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำรอง เพื่อให้สามารถสนับสนุนการทำงานในกรณีที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหลักไม่สามารถใช้งานได้ ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางในการสร้างความต่อเนื่อง จึงต้องผ่านการพิจารณาของผู้บริหารขององค์กร ซึ่งทรัพยากรที่ต้องเตรียมพร้อมมีอย่างน้อย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก ด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ/การจัดหาจัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ ด้านบุคลากร และด้านลูกค้า/ผู้ให้บริการที่สำคัญ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการดังนี้

3.2.1 ระบุทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการสำคัญ ทั้ง 5 ด้าน โดยให้พิจารณาจากการปฏิบัติงานจริงในปัจจุบัน และปรับลดให้สอดคล้องกับระดับการดำเนินงานหรือการให้บริการเมื่อเกิดสภาวะวิกฤต (หน่วยงานไม่ควรกำหนดทรัพยากรเสมือนการปฏิบัติงานในสภาวะปกติ) เช่น หากหน่วยงานกำหนดระดับการดำเนินงานหรือการให้บริการในสภาวะปกติไว้ที่ร้อยละ 50 ดังนั้น ในสภาวะวิกฤตการใช้ทรัพยากรควรปรับลดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยให้ระบุรายละเอียดแยกตามประเภทของทรัพยากรในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การกำหนดทรัพยากรสำคัญที่ใช้ในการดำเนินงานและการให้บริการ

กระบวนการ	การกำหนดทรัพยากรที่สำคัญ				
	อาคาร/สถานที่ปฏิบัติงาน	เครื่องมือและอุปกรณ์	ระบบงานเทคโนโลยี หรือระบบสารสนเทศ	บุคลากร	ลูกค้า/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
งานสารบรรณและงานธุรการทั่วไป	■ ใช้พื้นที่สำรอง 10 ตรม. (5 คน)	■ เครื่องคอมพิวเตอร์ (ตั้งโต๊ะหรือพกพา) พร้อมเครื่องพิมพ์ 1 ชุด	■ ระบบจัดซื้อจัดจ้าง ■ ระบบ GFMS ■ ระบบเชื่อมโยงอินเทอร์เน็ต	■ บุคลากรหลัก 5 คน	■ ผู้ให้บริการเชื่อมโยงระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต*
งานด้านการเงิน การบัญชี วัสดุ ครุภัณฑ์ การบริหารบุคคล งานติดต่อประสานงาน งานสถิติข้อมูล	■ ใช้พื้นที่สำรอง 10 ตรม. (5 คน)	■ เครื่องคอมพิวเตอร์ (ตั้งโต๊ะหรือพกพา) พร้อมเครื่องพิมพ์ 1 ชุด	■ ระบบจัดซื้อจัดจ้าง ■ ระบบGFMS ■ ระบบเชื่อมโยงอินเทอร์เน็ต	■ บุคลากรหลัก 5 ท่าน	■ ผู้ให้บริการเชื่อมโยงระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต*



3.2.2 ศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความต่อเนื่องเสนอผู้บริหารองค์กรพิจารณาอนุมัติ ภายหลังจากกำหนดและรวบรวมทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานและการให้บริการในกระบวนการที่สำคัญของแต่ละหน่วยงานแล้ว โดยแนวทางในการพิจารณาอาจประกอบด้วยทางเลือกดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 กลยุทธ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่อง

ทรัพยากรสำคัญ	กลยุทธ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่อง
อาคาร/สถานที่ปฏิบัติงาน	■ สรรหาและเตรียมอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง กับหน่วยงานราชการอื่น ๆ ในสังกัด หรือนอกสังกัด ■ สรรหาและเตรียมอาคาร/ สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง กับภาคเอกชน อาทิ โรงแรม มูลนิธิ ■ กำหนดแนวทางให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานที่บ้านได้
เครื่องมือและอุปกรณ์	■ จัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์สำรอง เพื่อใช้ในสภาวะวิกฤต ■ ทำข้อตกลงกับหน่วยงานราชการหรือภาคเอกชน เพื่อขอยืมเครื่องมือและอุปกรณ์ ■ ดำเนินการจัดซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์ ผ่านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างพิเศษ
ระบบงานเทคโนโลยี หรือระบบสารสนเทศ	■ ประสานงานกับหน่วยงานเทคโนโลยี เพื่อจัดเตรียมและให้มีระบบงานเทคโนโลยี หรือระบบสารสนเทศสำรอง ■ ปฏิบัติงานโดยไม่ใช้ระบบงานเทคโนโลยี (Manual) ไปก่อน แล้วจึงป้อนข้อมูลเข้าในระบบ เมื่อกลับคืนสู่สภาวะปกติ ■ จัดหาพื้นที่บนระบบ Cloud หรือ Server ของหน่วยงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่จัดเก็บข้อมูลและสามารถปฏิบัติงานนอกสำนักงานได้ ■ พัฒนาระบบการให้บริการของหน่วยงาน เป็นระบบ e-service
บุคลากร	■ กำหนดให้มีบุคลากรหลักและบุคลากรสำรอง ทำงานทดแทนกันได้ ในสภาวะวิกฤต ■ กำหนดแนวทางและกลุ่มบุคลากรที่สามารถขอให้ช่วยปฏิบัติงานชั่วคราว จากหน่วยงานราชการอื่น ๆ ในสังกัด หรือส่วนกลาง
ลูกค้า/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	■ กำหนดให้มีลูกค้า/ผู้ให้บริการสำรอง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเรียกใช้บริการได้ในสภาวะวิกฤต ■ พิจารณากระจายความเสี่ยง โดยมีลูกค้า/ ผู้ให้บริการ มากกว่า 1 ราย สำหรับให้บริการแก่หน่วยงาน

ตัวอย่าง กลยุทธ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องของหน่วยงานราชการระดับจังหวัด

ทรัพยากรสำคัญ	กลยุทธ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่อง
อาคาร/สถานที่ปฏิบัติงาน	กำหนดให้ใช้พื้นที่ปฏิบัติงานสำรองภายในศาลากลางจังหวัด โดยมีการสำรวจความเหมาะสมของสถานที่ ประสานงาน และการเตรียมความพร้อม กับหน่วยงานเจ้าของพื้นที่
เครื่องมือและอุปกรณ์	- กำหนดให้มีการจัดหาคอมพิวเตอร์สำรองที่มีคุณลักษณะเหมาะสมกับการใช้งาน พร้อมอุปกรณ์ที่สามารถเชื่อมโยงต่อผ่านอินเทอร์เน็ตเข้าสู่ระบบเทคโนโลยีของส่วนกลางและกรมบัญชีกลางได้ - กำหนดให้ใช้คอมพิวเตอร์แบบพกพา (Laptop/ Notebook) ของเจ้าหน้าที่ได้เป็นการชั่วคราว หากมีความจำเป็นเร่งด่วน ในช่วงระหว่างการจัดหาคอมพิวเตอร์สำรอง <u>ทั้งนี้ ต้องได้รับอนุญาตจากหัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่องในการกู้คืน</u>
ระบบงานเทคโนโลยี หรือ ระบบสารสนเทศ	ระบบการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่มีความสำคัญ มีลักษณะแบบรวมศูนย์และเชื่อมโยงระบบเครือข่ายต่อผ่านอินเทอร์เน็ตกับส่วนกลาง ทำให้หน่วยงานไม่มีระบบคอมพิวเตอร์สำรองของตนเอง ดังนั้น การกู้คืนสถานการณ์อาจต้องรองานว่า <u>ระบบการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศของส่วนกลางจะกลับคืนให้สามารถใช้งานได้</u>
บุคลากร	- กำหนดให้ใช้บุคลากรสำรองทดแทนภายในฝ่ายงานหรือกลุ่มงานเดียวกัน - กำหนดให้ใช้บุคลากรนอกฝ่ายงานหรือกลุ่มงาน ในกรณีที่บุคลากรไม่เพียงพอหรือขาดแคลน
ลูกค้า/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศของจังหวัด กำหนดผู้ให้บริการเชื่อมโยงระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 2 ราย คือ ทีโอที และ CAT หากผู้ให้บริการหลักไม่สามารถให้บริการได้ ระบบเชื่อมโยงจะปรับเปลี่ยนไปใช้ระบบของผู้ให้บริการสำรองแทน - กำหนดให้ใช้อุปกรณ์เชื่อมโยงระบบการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญของหน่วยงานกลางผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของเอกชน ในกรณี ที่ผู้ให้บริการเชื่อมโยงระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของจังหวัด ทั้ง 2 ราย ไม่สามารถให้บริการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

3.2.3 นำกลยุทธ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องที่ได้รับการอนุมัติแล้ว ไปจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องต่อไป



3.3 การจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan - BCP)

การจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan - BCP) เป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนงานเพื่อเตรียมความพร้อมให้หน่วยงานสามารถตอบสนองต่อสภาวะฉุกเฉินที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานต้องหยุดชะงัก หรือไม่สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง และลดผลกระทบในด้านต่าง ๆ การจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องต้องกำหนดไว้เป็นยุทธศาสตร์ และได้รับการอนุมัติ มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้



- กำหนดโครงสร้างและคณะบริหารความต่อเนื่อง
- กำหนดกระบวนการแจ้งเหตุฉุกเฉิน (Call Tree)
- กำหนดแนวทางการตอบสนองเหตุการณ์และกอบกู้กระบวนการ เพื่อบริหารความต่อเนื่องในช่วงเกิดเหตุในระยะสั้น และการกลับคืนในระยะกลาง
- รวบรวมข้อมูลและรายละเอียด

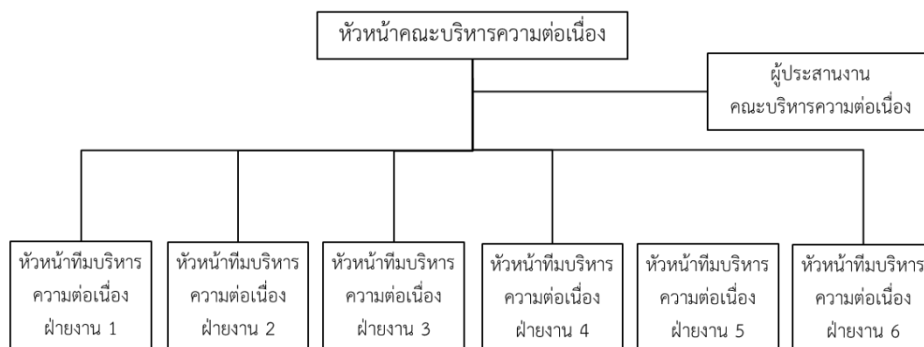
3.3.1 การกำหนดโครงสร้างและคณะบริหารความต่อเนื่อง

เพื่อให้แผน BCP สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การจัดตั้งคณะบริหารความต่อเนื่อง (BCP Team) ของหน่วยงาน จึงเป็นขั้นตอนแรกที่ต้องมีการพิจารณา กำหนดขึ้น โดยอาจมีโครงสร้าง ดังรูปที่ 5 ดังนี้

1) หัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่อง ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน มีหน้าที่ในการประเมินลักษณะ ขอบเขต และแนวโน้มของอุบัติการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อตัดสินใจประกาศใช้แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และดำเนินการตามขั้นตอนและแนวทางการบริหารความต่อเนื่อง ตลอดจนสรรหาทรัพยากรตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

2) หัวหน้าทีมบริหารความต่อเนื่อง ได้แก่ ผู้บริหารของฝ่ายงาน/ส่วนงานในหน่วยงาน มีหน้าที่ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของหัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่องและคณะบริหารความต่อเนื่อง และดำเนินการตามขั้นตอนและแนวทางการบริหารความต่อเนื่อง ตลอดจนสรรหาทรัพยากรที่ได้กำหนดไว้ในแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องของฝ่ายงาน/ส่วนงานของตน

3) ผู้ประสานงานคณะบริหารความต่อเนื่อง มีหน้าที่ในการติดต่อและประสานงานภายในหน่วยงานและให้การสนับสนุนในการติดต่อสื่อสารกับฝ่ายงาน/ส่วนงาน ภายในหน่วยงานและองค์กร และดำเนินการตามขั้นตอนและแนวทางการบริหารความต่อเนื่อง



รูปที่ 5 ตัวอย่างโครงสร้างคณะบริหารความต่อเนื่องของหน่วยงาน

ภายหลังการกำหนดโครงสร้างคณะบริหารความต่อเนื่องของหน่วยงาน ให้ระบุรายชื่อและหมายเลขติดต่อหรือช่องทางสื่อสารอื่น ๆ เช่น line group e-mail เป็นต้น ของบุคลากรและทีมงานบริหารความต่อเนื่อง (BCP Team) โดยกำหนดบุคลากรหลักและบุคลากรสำรอง ในกรณีที่บุคลากรหลักไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้บุคลากรสำรองรับผิดชอบบทบาทของบุคลากรหลักไปก่อน จนกว่าจะได้มีการมอบหมายและแต่งตั้งขึ้นขึ้นโดยหัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่องในการบริหารความต่อเนื่องและการกลับคืนสู่สถานการณ์ปกติ ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ตารางข้อมูลรายชื่อบุคลากรและบทบาทของคณะบริหารความต่อเนื่อง (BCP Team)

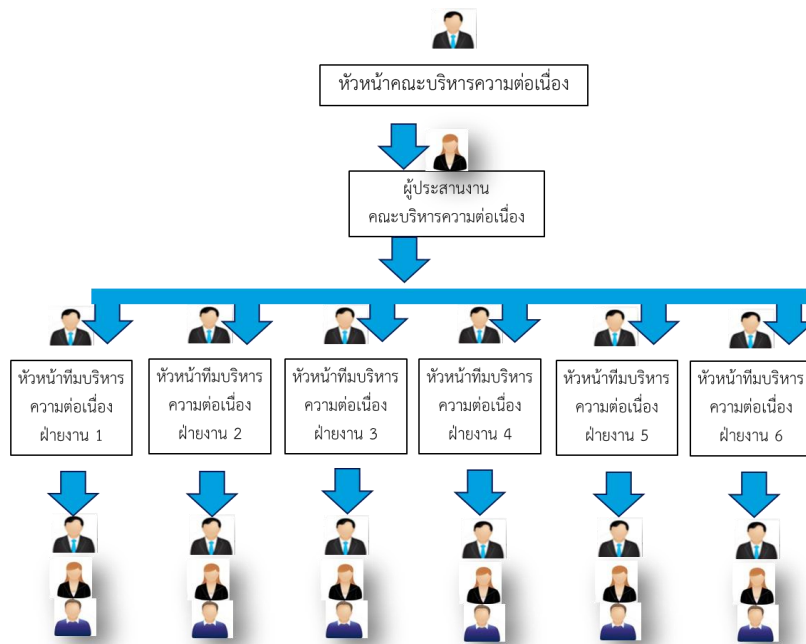
บุคลากรหลัก		บทบาท	บุคลากรสำรอง	
ชื่อ	เบอร์โทรศัพท์มือถือ		ชื่อ	เบอร์มือถือ
xxxxxxxxxxxxxxxxxx	081 XXXX XXX	หัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่อง	xxxxxxxxxxxxxxxxxx	081 XXXX XXX
xxxxxxxxxxxxxxxxxx	081 XXXX XXX	หัวหน้าทีมบริหารความต่อเนื่อง ฝ่ายงาน 1	xxxxxxxxxxxxxxxxxx	081 XXXX XXX
xxxxxxxxxxxxxxxxxx	081 XXXX XXX	หัวหน้าทีมบริหารความต่อเนื่อง ฝ่ายงาน 2	xxxxxxxxxxxxxxxxxx	081 XXXX XXX
xxxxxxxxxxxxxxxxxx	081 XXXX XXX	หัวหน้าทีมบริหารความต่อเนื่อง ฝ่ายงาน 3	xxxxxxxxxxxxxxxxxx	081 XXXX XXX
xxxxxxxxxxxxxxxxxx	081 XXXX XXX	หัวหน้าทีมบริหารความต่อเนื่อง ฝ่ายงาน 4	xxxxxxxxxxxxxxxxxx	081 XXXX XXX
xxxxxxxxxxxxxxxxxx	081 XXXX XXX	หัวหน้าทีมบริหารความต่อเนื่อง ฝ่ายงาน 5	xxxxxxxxxxxxxxxxxx	081 XXXX XXX

3.3.2 การกำหนดกระบวนการแจ้งเหตุฉุกเฉิน (Call Tree)

กระบวนการ Call Tree คือ กระบวนการแจ้งเหตุฉุกเฉินให้กับสมาชิกในคณะบริหารความต่อเนื่องและทีมงานบริหารความต่อเนื่องตามรายชื่อที่ปรากฏในตารางข้อมูลรายชื่อ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถบริหารจัดการในการติดต่อบุคลากรของหน่วยงาน ภายหลังจากมีการประกาศเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือสภาวะวิกฤต

กระบวนการ Call Tree จะเริ่มต้นที่หัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่องแจ้งให้ผู้ประสานงานคณะบริหารความต่อเนื่องทราบถึงเหตุการณ์ฉุกเฉิน เพื่อให้ผู้ประสานงานฯ แจ้งให้หัวหน้าทีมบริหารความต่อเนื่องรับทราบเหตุการณ์ฉุกเฉินและการประกาศใช้แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ตามสายงานการบังคับบัญชาของแต่ละงาน จากนั้นหัวหน้าฝ่ายงาน/ส่วนงานมีหน้าที่แจ้งไปยังบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาเพื่อรับทราบเหตุการณ์ฉุกเฉินและการประกาศใช้แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องของหน่วยงานตามช่องทางติดต่อสื่อสารที่ได้รับระบุในแผน ทั้งนี้ อาจแจ้งเหตุผ่านเทคโนโลยีอื่น ๆ ได้ในกรณีที่ไม่เร่งด่วน เช่น ระบบ Chat แต่ผู้แจ้งเหตุต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้รับแจ้งได้อ่านและรับทราบแล้ว โดยเฉพาะการแจ้งเป็นกลุ่มต้องตรวจสอบว่าได้รับทราบและตอบกลับทุกคน ดังนั้น การแจ้งผ่านโทรศัพท์ยังคงเป็นแนวทางที่เหมาะสมหากเป็นเหตุฉุกเฉินเร่งด่วน ดังรูปที่ 6





รูปที่ 6 กระบวนการแจ้งเหตุฉุกเฉิน Call Tree

3.3.3 การกำหนดแนวทางการตอบสนองเหตุการณ์และกอบกู้กระบวนการ

ขั้นตอนในการบริหารความต่อเนื่องและกอบกู้กระบวนการ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนตามระยะเวลา ดังนี้

- การตอบสนองต่อเหตุการณ์ทันที ภายใน 24 ชั่วโมง
- การตอบสนองต่อเหตุการณ์ในระยะแรก ภายใน 7 วัน
- การตอบสนองต่อเหตุการณ์และกู้คืนกระบวนการปฏิบัติงานในระยะเวลาเกิน 7 วัน

1) การตอบสนองต่อเหตุการณ์ทันที ภายใน 24 ชั่วโมง

เป็นการตอบสนองที่ให้ความสำคัญในการติดตาม สอบถาม ประเมินสถานการณ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อทรัพยากรสำคัญในการดำเนินงานหรือการให้บริการของหน่วยงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้รับทราบข่าวสารและกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานในระยะต่อไป โดยมีขั้นตอนหลักประกอบด้วย

(1) ติดตาม สอบถาม และประเมินเหตุฉุกเฉิน/วิกฤติ กับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการตามแผนการจัดการอุบัติการณ์ (Incident Management Plan) ขององค์กร เพื่อประเมินความจำเป็นในการประกาศใช้แผนบริหารความต่อเนื่องของหน่วยงาน

(2) แจ้งเหตุฉุกเฉิน/วิกฤติ ตามกระบวนการ Call Tree ให้กับบุคลากรหลักและคณะบริหารความต่อเนื่องของหน่วยงาน เพื่อประชุม รับทราบ และประเมินความเสียหายและผลกระทบต่อการดำเนินงานและการให้บริการ และทรัพยากรสำคัญที่ต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่อง ดังนี้

- สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง
- วัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ
- เทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ
- บุคลากรหลัก
- คู่ค้า/ผู้ให้บริการที่สำคัญ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รวมทั้งการสรุปจำนวนและรายชื่อบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับบาดเจ็บ/เสียชีวิต



(3) พิจารณากระบวนการ/งานที่มีความเร่งด่วน และส่งผลกระทบอย่างสูงต่อการดำเนินงานหรือให้บริการของหน่วยงาน เพื่อให้มีการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่องและทรัพยากรที่ได้รับความเสียหายจนไม่สามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้

(4) รายงานความเสียหายและความคืบหน้าให้คณะกรรมการความต่อเนื่องขององค์กร และส่วนกลางให้ทราบและขออนุมัติดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

(5) แจ้งเหตุฉุกเฉิน/วิกฤติ ตามกระบวนการ Call Tree ให้กับบุคลากรของหน่วยงาน เพื่อรับทราบขั้นตอนในการปฏิบัติต่อไป

2) การตอบสนองต่อเหตุการณ์ในระยะแรก ภายใน 7 วัน

การตอบสนองในระยะต่อไป หลังจากการตอบสนองและบริหารจัดการต่อเหตุการณ์ภายใน 24 ชั่วโมงแล้ว เป็นการตอบสนองเพื่อให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง สำหรับกระบวนการ งานและกิจกรรมที่มีความสำคัญ เพื่อลดผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือการให้บริการของหน่วยงาน โดยการดำเนินการในระยะเวลา 7 วันนี้ จะให้ความสำคัญกับการสรรหาทรัพยากรหลักที่ได้รับผลกระทบ และดำเนินงานตามที่ได้รับอนุมัติในวันแรก โดยมีขั้นตอนหลักที่ต้องดำเนินการ ดังนี้



(1) ติดตามสถานะภาพการกอบกู้คืนมาของทรัพยากรที่ได้รับผลกระทบ และประเมินความจำเป็นและระยะเวลาที่ต้องใช้ในการกอบกู้คืน

(2) ติดตามการจัดหาทรัพยากรที่ได้รับผลกระทบและจำเป็นต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่อง ได้แก่ สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง วัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ เทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ บุคลากรหลัก และลูกค้า/ผู้ให้บริการที่สำคัญ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) กำหนดให้ฝ่ายงาน/ส่วนงาน เจ้าของกระบวนการสำคัญที่ได้รับผลกระทบกลับมาดำเนินงานและให้บริการ

(4) รายงานความคืบหน้าให้คณะกรรมการจัดการวิกฤตขององค์กรและส่วนกลาง ตามที่ได้กำหนดไว้

3) การตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินและกู้คืนกระบวนการปฏิบัติงาน ในระยะเวลาเกิน 7 วัน

การตอบสนองและบริหารจัดการต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินในระยะเวลา 1-7 วัน สามารถสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และความพร้อมของทรัพยากรที่สำคัญได้ระดับหนึ่ง ตามที่ระบุไว้ในแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น คณะบริหารความต่อเนื่องของหน่วยงานต้องพิจารณาการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ในระยะกลางถึงระยะยาว เพื่อกอบกู้กระบวนการปฏิบัติงานให้สามารถกลับมาดำเนินการได้ตามปกติ โดยมีแนวทางในการดำเนิน ดังนี้

(1) ติดตามสถานะภาพการกอบกู้คืนมาของทรัพยากรที่ได้รับผลกระทบ และประเมินระยะเวลาที่ต้องใช้ในการกลับมาดำเนินงานหรือให้บริการได้ตามปกติ

(2) ทรัพยากรที่ได้รับผลกระทบและเสียหายจนไม่สามารถนำกลับมาใช้งานได้อีก เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการความต่อเนื่องของหน่วยงานที่ต้องพิจารณาและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นมาใช้เพื่อดำเนินงานและให้บริการได้ตามปกติทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

- ด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงาน กรณีอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก ได้รับความเสียหายจนไม่สามารถเข้าไปปฏิบัติได้ ให้พิจารณาและสำรวจอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลักชั่วคราว ที่สามารถรองรับการปฏิบัติงานในสภาวะปกติของหน่วยงานได้ รวมทั้งพิจารณาการซ่อมแซมและ/หรือก่อสร้างอาคารขึ้นใหม่
- ด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ ดำเนินการซ่อมแซมหรือจัดซื้อจัดจ้างวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่ได้รับความเสียหาย
- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ ประสานงานกับหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการกู้คืนข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งการร้องขอเอกสารและข้อมูลสำคัญที่ได้รับความเสียหายจากหน่วยงานภายนอก
- ด้านบุคลากรหลัก สำรวจบุคลากรที่ได้รับผลกระทบและไม่สามารถกลับมาปฏิบัติงาน เพื่อสรรหาบุคลากรทดแทนชั่วคราว
- คู่ค้า/ผู้ให้บริการที่สำคัญ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการสรรหาคู่ค้า/ผู้ให้บริการรายใหม่ สำหรับสินค้าและ/หรือบริการสำคัญที่ได้รับผลกระทบ ทดแทนคู่ค้า/ผู้ให้บริการที่ไม่สามารถกลับมาดำเนินงานได้อีก

(3) รายงานความคืบหน้าให้คณะบริหารจัดการวิกฤตขององค์กรและส่วนกลาง ตามที่ได้มีการกำหนดไว้ทราบ

3.3.4 การรวบรวมข้อมูลและรายละเอียด

ข้อมูล รายละเอียด และแนวทางของการบริหารความต่อเนื่องที่ได้มีการระบุ วิเคราะห์ และจัดทำขึ้นตามแนวทางที่กล่าวมา จะรวบรวมไว้ในรูปแบบของแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบ 6 ส่วน ดังนี้

ตารางที่ 8 การรวบรวมข้อมูลรายละเอียดของแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบของแผน	แหล่งข้อมูล	หมายเหตุ
1. จัดตั้งทีมงาน (BCM Structure)	รูปที่ 5	โครงสร้างคณะบริหารความต่อเนื่อง พิจารณาจากโครงสร้างองค์กรของ หน่วยงานและสายการบังคับบัญชาของ หน่วยงาน
2. วิเคราะห์ความเสี่ยงและภัยคุกคาม และผลกระทบต่อทรัพยากรสำคัญ ในการดำเนินงานและการให้บริการ (Risk & Threat Assessment)	ตารางที่ 2	ผลจากการระบุความเสี่ยงและภัยคุกคาม และวิเคราะห์ผลกระทบต่อทรัพยากร สำคัญในการดำเนินงานหรือการให้บริการ ของหน่วยงานทั้ง 5 ด้าน ■ อาคาร/สถานที่ปฏิบัติงาน ■ เครื่องมือและอุปกรณ์ ■ ระบบงานเทคโนโลยี หรือระบบสารสนเทศ ■ บุคลากร ■ คู่ค้า/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



องค์ประกอบของแผน	แหล่งข้อมูล	หมายเหตุ
3. วิเคราะห์กระบวนการสำคัญ (Critical Process) และทรัพยากรสำคัญที่ต้องใช้เพื่อการบริหารงานให้เกิดความต่อเนื่อง	ตารางที่ 4	กระบวนการสำคัญของหน่วยงาน และผลกระทบที่ได้รับจากความเสี่ยงและภัยคุกคามที่เกิดขึ้น ตามช่วงระยะเวลาของการหยุดชะงักการปฏิบัติงาน
4. วิเคราะห์ความต้องการด้านทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบริหารงานให้เกิดความต่อเนื่อง (Critical Resource Requirement)	ตารางที่ 5	ทรัพยากรสำคัญที่ใช้ในการดำเนินงานและให้บริการ รวบรวมจากกระบวนการและตามประเภทของทรัพยากรสำคัญ
5. จัดทำกลยุทธ์ความต่อเนื่อง (Business Continuity Strategy)	ตารางที่ 6	กลยุทธ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องที่ได้รับการปรับให้เหมาะสมกับหน่วยงานและนำไปปฏิบัติได้จริง
6. กำหนดแนวทางการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์และการกู้คืนกระบวนการในการปฏิบัติงาน ■ การตอบสนองต่อเหตุการณ์ทันที (ภายใน 24 ชั่วโมง) ■ การตอบสนองต่อเหตุการณ์ในระยะแรก (ภายใน 1-7 วัน) ■ การตอบสนองต่อเหตุการณ์และการกู้คืนกระบวนการปฏิบัติงานภายหลัง 7 วัน ■ การตอบสนองระยะยาว (มากกว่า 1 เดือน)	ภายใต้หัวข้อ 3.3.3 การกำหนดแนวทางการตอบสนองต่อเหตุการณ์และกอบกู้กระบวนการ	คู่มือฉบับนี้ เป็นเพียงแนวทางเบื้องต้น ดังนั้น ให้หน่วยงานพิจารณาแนวทางในการตอบสนองต่อเหตุการณ์และการกู้คืนกระบวนการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน
ภาคผนวก ก. รายชื่อเจ้าหน้าที่และข้อมูลเพื่อการติดต่อสื่อสาร ข. สรุปรายการและจำนวนทรัพยากรสำคัญ เพื่อใช้ในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ค. รายชื่อหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้อง	ฝ่ายงาน/ส่วนงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ตารางที่ 5 หน่วยงานราชการและผู้ที่เกี่ยวข้อง	ให้ระบุรายชื่อและหมายเลขโทรศัพท์ในการติดต่อ ทรัพยากรสำคัญที่ใช้ในการดำเนินงานและให้บริการ รวบรวมตามกระบวนการและประเภทของทรัพยากรสำคัญ ให้ระบุรายชื่อและหมายเลขโทรศัพท์ในการติดต่อของหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ที่เกี่ยวข้องให้รวมถึงลูกค้า กลุ่มประชาชน มูลนิธิ คู่ค้า และผู้ให้บริการ ที่สำคัญๆ



ภาคผนวก

แบบฟอร์มแนะนำสำหรับ การจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง



แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP)

BCP จัดทำขึ้น เพื่อให้ “หน่วยงาน” เตรียมความพร้อมองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการตอบสนอง และปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ทั้งที่เกิดจากภัยธรรมชาติ อุบัติเหตุ อุบัติการณ์ โรคระบาด หรือการมุ่งร้ายต่อองค์กร โดยไม่ให้สภาวะวิกฤติหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินดังกล่าวส่งผลให้ หน่วยงานต้องหยุดการดำเนินงาน หรือไม่สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

การที่หน่วยงานไม่มีกระบวนการรองรับให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานในด้านต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ การเงิน การให้บริการ สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม ชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน เป็นต้น ดังนั้น การจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ หน่วยงานสามารถรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด และทำให้กระบวนการที่สำคัญ (Critical Business Process) กลับมาดำเนินงานได้อย่างปกติในระดับการให้บริการที่กำหนดไว้ รวมทั้ง ลดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อหน่วยงานได้

วัตถุประสงค์ (Objectives) ของการจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

- เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความต่อเนื่อง
- เพื่อให้หน่วยงานมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสภาวะวิกฤติ และลดผลกระทบจากการหยุดชะงักในการดำเนินงานหรือการให้บริการ
- เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้
- เพื่อให้ประชาชน เจ้าหน้าที่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของ หน่วยงาน แม้หน่วยงานต้องเผชิญกับเหตุการณ์ร้ายแรงและส่งผลกระทบจนทำให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงัก
-
-

สมมติฐานของแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP Assumptions)

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นภายใต้สมมติฐาน ดังต่อไปนี้

- เหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาสำคัญต่าง ๆ แต่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อสถานที่ปฏิบัติงาน สำรองที่ได้มีการจัดเตรียมไว้
- หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศรับผิดชอบในการสำรองระบบสารสนเทศต่าง ๆ โดยระบบสารสนเทศสำรองมิได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ฉุกเฉินเหมือนกับระบบสารสนเทศหลัก
- “บุคลากร” ที่ถูกระบุในเอกสารฉบับนี้ หมายถึง เจ้าหน้าที่และพนักงานทั้งหมดของหน่วยงาน
-
-

ขอบเขตของแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Scope of BCP)

แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) ฉบับนี้ ใช้รองรับสถานการณ์ กรณีเกิดสภาวะวิกฤติหรือเหตุการณ์ ฉุกเฉินในพื้นที่สำนักงานของหน่วยงาน หรือภายในหน่วยงาน ด้วยเหตุการณ์ต่อไปนี้



- เหตุการณ์อุทกภัย
- เหตุการณ์อัคคีภัย
- เหตุการณ์ชุมนุมประท้วง/จลาจล
- เหตุการณ์โรคระบาด
-

การวิเคราะห์ทรัพยากรที่สำคัญ

สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินมีหลากหลายรูปแบบ ดังนั้น เพื่อให้หน่วยงานสามารถบริหารจัดการ การดำเนินงานขององค์กรให้มีความต่อเนื่อง การจัดหาทรัพยากรที่สำคัญจึงเป็นสิ่งจำเป็น และต้องระบุไว้ในแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการเตรียมการทรัพยากรที่สำคัญ จะพิจารณาจากผลกระทบใน 5 ด้าน ดังนี้

1. **ผลกระทบด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก** หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้สถานที่ปฏิบัติงานหลักได้รับความเสียหายหรือไม่สามารถใช้สถานที่ปฏิบัติงานหลักได้ และส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถเข้าไปปฏิบัติงานได้ชั่วคราวหรือระยะยาว ซึ่งรวมทั้งการที่ผู้รับบริการไม่สามารถเข้าถึงสถานที่ให้บริการของหน่วยงานด้วย
2. **ผลกระทบด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ/การจัดหาจัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ** หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถใช้งานวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ หรือไม่สามารถจัดหา/จัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญได้
3. **ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ** หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ระบบงานเทคโนโลยี หรือระบบสารสนเทศ หรือข้อมูลที่สำคัญไม่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ตามปกติ
4. **ผลกระทบด้านบุคลากรหลัก** หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้บุคลากรหลักไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ตามปกติ
5. **ผลกระทบด้านลูกค้า/ผู้ให้บริการที่สำคัญ** หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ลูกค้า/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่สามารถติดต่อหรือให้บริการหรือส่งมอบงานได้



สรุปเหตุการณ์สภาวะวิกฤตและผลกระทบจากเหตุการณ์ (ทำเครื่องหมาย ✓ ในด้านที่ได้รับผลกระทบ)

เหตุการณ์สภาวะวิกฤต		ผลกระทบ				
		ด้านอาคาร/ สถานที่ ปฏิบัติงานหลัก	ด้านวัสดุอุปกรณ์ ที่สำคัญ และการ จัดหา/จัดส่ง	ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและ ข้อมูลที่สำคัญ	ด้าน บุคลากร หลัก	ลูกค้า/ ผู้ให้บริการ/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1	เหตุการณ์อุทกภัย					
2	เหตุการณ์อัคคีภัย					
3	เหตุการณ์ชุมนุมประท้วง/ จลาจล					
4	เหตุการณ์โรคระบาด					
5						

แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) ฉบับนี้ ไม่รองรับการปฏิบัติงานในกรณีที่เหตุขัดข้องเกิดขึ้นจากการดำเนินงานปกติ และเหตุขัดข้องดังกล่าวไม่ส่งผลกระทบในระดับสูงต่อการดำเนินงานและการให้บริการของหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานยังสามารถจัดการหรือปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์ได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม โดยผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้บริหารของแต่ละกลุ่มงานและฝ่ายงานสามารถรับผิดชอบและดำเนินการได้ด้วยตนเอง

ทีมงานแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan Team)

เพื่อให้แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) ของฝ่ายบริหารทั่วไปสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จะต้องจัดตั้งทีมงานบริหารความต่อเนื่อง (BCP Team) ขึ้น โดย BCP Team ประกอบด้วย หัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง และทีมงานบริหารความต่อเนื่อง

โดยทุกตำแหน่งจะต้องร่วมมือกันดูแล ติดตาม ปฏิบัติงาน และกู้คืนเหตุการณ์ฉุกเฉินในฝ่ายงานของตนเอง ให้สามารถบริหารความต่อเนื่องและกลับสู่สภาวะปกติได้โดยเร็ว ตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ของทีมงานบริหารความต่อเนื่อง (BCP Team) และในกรณีที่บุคลากรหลักไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้บุคลากรสำรองรับผิดชอบทำหน้าที่ในบทบาทของบุคลากรหลัก ปรากฏดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 รายชื่อบุคลากรและบทบาทของทีมงานบริหารความต่อเนื่อง (BCP Team)

บุคลากรหลัก		บทบาท	บุคลากรสำรอง	
ชื่อ	เบอร์โทรศัพท์		ชื่อ	เบอร์โทรศัพท์
นาย..... กลุ่มยุทธศาสตร์และ สารสนเทศ)	08-6...-....	หัวหน้าทีมงานบริหาร ความต่อเนื่อง	นางสาว..... (หัวหน้ากลุ่มงาน ธุรการ)	08-1...-....
นางสาว..... (หัวหน้ากลุ่มงานธุรการ)	08-1...-....	ทีมงานบริหารความ ต่อเนื่อง		08-X...-....
นาง (ฝ่ายการเงินและบัญชี)	08-X...-....			08-X...-....

กลยุทธ์ความต่อเนื่อง (Business Continuity Strategy)

กลยุทธ์ความต่อเนื่อง เป็นแนวทางในการจัดหาและบริหารจัดการทรัพยากรให้มีความพร้อมเมื่อเกิดสภาวะวิกฤต ซึ่งพิจารณาทรัพยากรใน 5 ด้าน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 กลยุทธ์ความต่อเนื่อง (Business Continuity Strategy)

ทรัพยากร		กลยุทธ์ความต่อเนื่อง
	อาคาร/ สถานที่ ปฏิบัติงานสำรอง	
	วัสดุอุปกรณ์ที่ สำคัญ / การจัดหา จัดส่งวัสดุอุปกรณ์ ที่สำคัญ	
	เทคโนโลยี สารสนเทศและ ข้อมูลที่สำคัญ	
	บุคลากรหลัก	
	ลูกค้า/ผู้ให้บริการที่ สำคัญ/ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	

ผลกระทบต่อกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ

การวิเคราะห์ผลกระทบต่อกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ (Business Impact Analysis) พบว่ากระบวนการทำงานที่ฝ่ายงานต้องให้ความสำคัญและกลับมาดำเนินงานหรือฟื้นคืนสภาพให้ได้ภายในระยะเวลาตามที่กำหนดปรากฏดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลกระทบต่อกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ (Business Impact Analysis)

กระบวนการหลัก	ระดับความเร่งด่วน (สูง/ปานกลาง/ต่ำ)	ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ				
		4 ชั่วโมง	1 วัน	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน
.....						
.....						
.....						

สำหรับกระบวนการอื่น ๆ ที่ประเมินแล้ว อาจไม่ได้รับผลกระทบในระดับสูงถึงสูงมาก หรือมีความยืดหยุ่นสามารถชะลอการดำเนินงานและการให้บริการได้ โดยให้ผู้บริหารของฝ่ายงานประเมินความจำเป็นและเหมาะสม ทั้งนี้ หากมีความจำเป็น ให้ปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความต่อเนื่องเช่นเดียวกับการกระบวนการหลัก

การวิเคราะห์เพื่อกำหนดความต้องการทรัพยากรที่สำคัญ

1) ด้านสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง (Working Space Requirement) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การระบุพื้นที่การปฏิบัติงานสำรอง

ประเภททรัพยากร	สถานที่ /ที่มา	4 ชั่วโมง	1 วัน	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน
พื้นที่สำหรับสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง						
พื้นที่สำหรับสถานที่ปฏิบัติงานใหม่ในกรณีจำเป็น						
ปฏิบัติงานที่บ้าน						
รวม						

2) ความต้องการด้านวัสดุอุปกรณ์ (Equipment & Supplies Requirement) ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การระบุจำนวนวัสดุอุปกรณ์

ประเภททรัพยากร	ที่มา	4 ชั่วโมง	1 วัน	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน



3) ความต้องการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูล (IT & Information Requirement)
 ตารางที่ 6 การระบุความต้องการด้านเทคโนโลยี

ประเภททรัพยากร	แหล่งข้อมูล	4 ชั่วโมง	1 วัน	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน

4) ความต้องการด้านบุคลากรสำหรับความต่อเนื่องเพื่อปฏิบัติงาน (Personnel Requirement)
 ตารางที่ 7 การระบุจำนวนบุคลากรหลักที่จำเป็น

ประเภททรัพยากร	4 ชั่วโมง	1 วัน	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน
จำนวนบุคลากรปฏิบัติงานที่ สำนักงาน /สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง					
จำนวนบุคลากรปฏิบัติงานที่บ้าน					
รวม					

5) ความต้องการด้านผู้ให้บริการที่สำคัญ (Service Requirement)
 ตารางที่ 8 การระบุจำนวนผู้ให้บริการที่ต้องติดต่อหรือขอรับบริการ

ฝ่ายงาน /กลุ่มงาน	4 ชั่วโมง	1 วัน	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน
รวม					

ขั้นตอนการบริหารความต่อเนื่องและกอบกู้กระบวนการ

วันที่ 1 การตอบสนองต่อเหตุการณ์ทันที (ภายใน 24 ชั่วโมง)

การปฏิบัติการใดๆ ให้บุคลากรของทุกกลุ่ม คำนึงถึงความปลอดภัยในชีวิตของตนเองและบุคลากรอื่น และปฏิบัติตามแนวทาง แผนเผชิญเหตุ และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดอย่างเคร่งครัด

ขั้นตอนและกิจกรรม	บทบาทความรับผิดชอบ	ดำเนินการแล้วเสร็จ
-		☐
-		
-		☐
-		
-		☐
-		☐
-		☐
-		☐
-		☐

วันที่ 2-7 การตอบสนองในระยะสั้น

การปฏิบัติการใดๆ ให้บุคลากรของทุกกลุ่ม คำนึงถึงความปลอดภัยในชีวิตของตนเองและบุคลากรอื่น และปฏิบัติตามแนวทาง แผนเผชิญเหตุ และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดอย่างเคร่งครัด

ขั้นตอนและกิจกรรม	บทบาทความรับผิดชอบ	ดำเนินการแล้วเสร็จ
-		☐
-		
-		☐
-		
-		☐
-		☐
-		☐
-		☐
-		☐



วันที่ 8 การตอบสนองระยะกลาง (1 สัปดาห์)

การปฏิบัติการใดๆ ให้บุคลากรของทุกกลุ่ม คำนึงถึงความปลอดภัยในชีวิตของตนเองและบุคลากรอื่น และปฏิบัติตามแนวทาง แผนเผชิญเหตุ และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดอย่างเคร่งครัด

ขั้นตอนและกิจกรรม	บทบาทความรับผิดชอบ	ดำเนินการแล้วเสร็จ
-		☐
-		
-		☐
-		
-		☐
-		☐
-		☐
-		☐
-		☐
-		

การตอบสนองระยะยาว (มากกว่า 1 เดือน)

การปฏิบัติการใดๆ ให้บุคลากรของทุกกลุ่ม คำนึงถึงความปลอดภัยในชีวิตของตนเองและบุคลากรอื่น และปฏิบัติตามแนวทาง แผนเผชิญเหตุ และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดอย่างเคร่งครัด

ขั้นตอนและกิจกรรม	บทบาทความรับผิดชอบ	ดำเนินการแล้วเสร็จ
-		☐
-		
-		☐
-		
-		☐
-		☐
-		☐
-		☐
-		☐
-		



กรณีหน่วยงานที่มีภารกิจที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง เป็นเรื่องที่มีชั้นความลับของข้อมูลหรือข้อมูลมีความอ่อนไหวที่หน่วยงานไม่อาจเผยแพร่ต่อสาธารณะ หรืออาจมีผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศ ได้จัดทำแผนรองรับภารกิจดังกล่าวไว้แล้ว และจัดเก็บไว้ที่หน่วยงาน โดยมีรายชื่อแผนที่จัดเก็บไว้ดังนี้

1.
2.
3.
4.
5.
6.
