การประเมินแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร

โดย

นายณัฐ เลิศฤทธิ์

การค้นคว้านี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองการปกครอง)
สาขาวิชาการเมืองการปกครอง สำหรับนักบริหาร
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Ref. code: 25605903011194IHF

การประเมินแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร

โดย

นายณัฐ เลิศฤทธิ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองการปกครอง)
สาขาวิชาการเมืองการปกครอง สำหรับนักบริหาร
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Ref. code: 25605903011194IHF

ASSESSMENT OF THAILAND POST CO., LTD. BUSINESS CONTINUITY PLAN IN THE FLOOD AND CRISIS SITUATION IN BANGKOK

BY

MR. NAT LERTRITH

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF POLITICAL SCIENCE (POLITICS AND GOVERNMENTS)
PROGRAM IN POLITICS AND GOVERNMENTS FOR EXECUTIVE
FACULTY OF POLITICAL SCIENCE
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2017

COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

Ref. code: 25605903011194IHF

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายณัฐ เลิศฤทธิ์

เรื่อง

การประเมินแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด
ในภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองการปกครอง)

เมื่อ วันที่ 5 กรกฎาคม พ.ศ.2561

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ _____
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ เหลืองประภัสร์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ _____
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิดา กมลเวชช)

คณบดี _____
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การประเมินแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในภาวะประสบอุทกภัย และสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร
ชื่อผู้เขียน	นายณัฐ เลิศฤทธิ์
ชื่อปริญญา	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองการปกครอง)
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	การเมืองการปกครอง สำหรับนักบริหาร รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผศ.ดร.ทวิดา กมลเวชช
ปีการศึกษา	2560

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องการประเมินแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) ในภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ของ ปณท ที่มีการประกาศใช้งานแผนมาตั้งแต่ปี 2554 และปี 2560 แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท ได้ดำเนินการตามมาตรฐานระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ISO 22301 : 2012 ที่เป็นที่ยอมรับในการนำมาใช้งานในองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน โดยผู้ศึกษาได้เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในเพื่อลดผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจไปรษณีย์และโลจิสติกส์ของ ปณท ในอนาคตหากประสบภาวะอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร

โดยผู้ศึกษาได้นำเสนอข้อเสนอแนะไว้ 4 ประเด็น คือ ข้อเสนอแนะประเด็นที่ 1 ขยายการดำเนินการและขอใบรับรองการดำเนินงานระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ISO 22301 : 2012 เพื่อการันตีความเชื่อมั่นและการปฏิบัติที่ได้รับการรับรองที่เป็นมาตรฐานสากลที่จะทำให้ ปณท ได้รับการยอมรับในเรื่องการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดย ปณท ควรขอใบรับรองตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 เหมือนเช่นเดียวกับการขอใบรับรองมาตรฐาน ISO อื่นที่ ปณท มีการดำเนินการเช่นเดียวกัน และมีการวางแผนในการดำเนินการเป็นระยะตามความสำคัญของขอบเขตงานต่อเนื่องจนครอบคลุมไปยังหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั่วประเทศ

ข้อเสนอแนะประเด็นที่ 2 พิจารณาการดำเนินงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่สอดคล้องสัมพันธ์กับกิจกรรมและแผนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น แผนธุรกิจไปรษณีย์

Ref. code: 25605903011194IHF

การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางด้านไอที การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจประเมินของผู้ตรวจสอบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และความมั่นใจในการดำเนินธุรกิจของคู่ค้า เป็นต้น เพื่อลดความซ้ำซ้อนและมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันในอนาคตและมีกรอบการบริหารที่เป็นมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับในการตอบโจทย์ทางด้านธุรกิจและการประเมินผลรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะประเด็นที่ 3 พิจารณาการทดสอบและการประเมินผลให้เหมาะสมและใกล้เคียงกับภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นจริง การทดสอบแบบ Table Top เป็นการทดสอบที่สร้างความมั่นใจในระดับหนึ่ง ควรมีการทดสอบแบบ Simulation โดยจำลองสถานการณ์เสมือนจริงและใช้แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมาประยุกต์ใช้ หรือการทดสอบแบบ Full BCP Exercise ที่เป็นการทดสอบแบบเต็มรูปแบบและใกล้เคียงสถานการณ์จริงมากที่สุด

ข้อเสนอแนะประเด็นที่ 4 การมุ่งเน้นในกระบวนการบริหารอย่างต่อเนื่อง : Plan-Do-Check-Act เพื่อให้เป็นระบบงานที่ยั่งยืน ปณท ควรดำเนินการโดยยึดหลัก Plan-Do-Check-Act หรือ PDCA ที่เน้นการดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและช่วยให้ ปณท มีการบริหารแผนต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีความสมบูรณ์ มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลที่สามารถบริหารจนเกิดระบบงานที่ยั่งยืนในที่สุด

คำสำคัญ : แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ, ระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ, มาตรฐาน ISO 22301:2012, กระบวนการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง, Plan-Do-Check-Act, PDCA

Ref. code: 25605903011194IHF

Independent Study Title	ASSESSMENT OF THAILAND POST CO., LTD. BUSINESS CONTINUITY PLAN IN THE FLOOD AND CRISIS SITUATION IN BANGKOK
Author	Mr. Nat Lertrith
Degree	Master of Political Science (Politics and Governments)
Major Field/Faculty/University	Program in Politics and Governments for Executive Political Science Thammasat University
Independent Study Advisor	Assistant Professor Tavida Kamolvej. Ph.D.
Academic Years	2017

ABSTRACT

The purpose of the assessment of " Thailand Post (THP) of Business Continuity Plan in the flood and crisis situation in Bangkok" is to study Business Continuity Plan of Thailand Post occured in 2011 and 2017 which comply Business Continuity Management : BCM ; ISO 22301 : 2012 standard. It is accepted in various organization. The researcher has some suitable and effective suggestions to improve and develop for reducing and impacts of Postal and Logistics business (of Thailand Post) in the flood and crisis situation in Bangkok in the future.

There are 4 suggestions for this study, the frist sugesstion is extending standard of Business Continuity Management : BCM to get the trust certification in International Standardization and Organization; ISO 22301:2012 as same as Thailand Post do. Moreover it should plan about BCM by following up periodically the procedures according to the priority of scope of work and distribute it to related divisions nationwide.

The second suggestion is consideration of the other plans activities such as Thailand Post Business Plan, State Enterprise Performance Assessment, The measure

Ref. code: 25605903011194IHF

of IT Security, Risk Management, Internal Control, Internal Audit, e-Commerce Laws, Customer and Partners Trust and etc. that concern about Business Continuity Plan, It may help to reduce duplication of management and take relation with other activities in the some direction and scope of management.

The third suggestion is testing and evaluation in suitable and similary to real (flood and crisis) situation. The test of Table Top is confident in one level but it also should test of Simulation by testing in realistic simulation and Business Continuity Plan application. However, It should test of Full BCP Exercise in complete and similary to the real situation.

The last suggestion is focus on incident process management : Plan-Do-Check-Act to help Thailand Post to take continuously action in Business Continuity Plan, thus, it will present that Thailand Post has not only planning but it also has the measure to do as sustainable procedure. It may help Thailand Post to develop continuously and manage completly, effective, and effectiveness Business Continuty Plan in long term.

Keywords : Business Continuity Plan, Business Continuity Management, ISO 22301 : 2012 Standard, Continuity Management Procedure, Plan-Do-Check-Act, PDCA

Ref. code: 25605903011194IHF

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยค้นคว้าอิสระเรื่อง “การประเมินแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร” สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ต้องขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูงที่ท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิดา กมลเวชช อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ เหลืองประภัสร์ ที่ได้ให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทาง และปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการจัดทำงานวิจัยครั้งนี้จนเป็นงานที่สมบูรณ์และเป็นประโยชน์กับผู้ศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ได้มอบและถ่ายทอดความรู้ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษา ขอขอบพระคุณคุณอนุชิต ชื่นชมภู ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ที่ให้ความอนุเคราะห์การให้ข้อมูลและช่วยเหลือในเรื่องที่ดำเนินการเป็นอย่างดี รวมทั้งเพื่อนพี่น้อง MPE 25 ที่ร่วมศึกษามาด้วยกัน ตลอดถึงเจ้าหน้าที่ ในโครงการ MPE ที่เกี่ยวข้องด้วย

ท้ายสุดนี้ ขอขอบคุณผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลืออีกหลาย ๆ ท่านที่ไม่ได้กล่าวถึงในที่นี้ ขอบพระคุณคนในครอบครัวที่คอยสนับสนุนส่งเสริมและเป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา

นายณัฐ เลิศฤทธิ์

Ref. code: 25605903011194IHF

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 บทนำและความเป็นมา	1
1.2 ประเด็นปัญหา	5
1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	7
1.4 วิธีการศึกษา	7
1.5 ขอบเขตการศึกษา	8
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ	9
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภัยพิบัติ	11
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสภาวะวิกฤติ	16
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ	19
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับบริบทองค์กร	28
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	30
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน	32

Ref. code: 25605903011194IHF

2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุน 34
2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการ 35
2.9 แนวคิดเกี่ยวการประเมินสมรรถนะการดำเนินงาน 37
2.10 แนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุง 39
2.11 กรอบแนวคิดการศึกษา 43

บทที่ 3 แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท 44

3.1 ความเป็นมาระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท 44
3.2 นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท (Business Continuity Management Policy) 46
3.3 แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) 50
3.4 การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ปี 2560 55

บทที่ 4 ผลการศึกษาและการวิเคราะห์ 64

4.1 ผลการศึกษาการบริหารจัดการความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (BCM) ของ ปณท 64
4.2 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (BCM) ของ ปณท 73
4.3 ผลการศึกษาแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) ของ ปณท 77
4.4 ผลการวิเคราะห์แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) ของ ปณท 85

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ 90

5.1 สรุปผลการศึกษา 90
5.2 ข้อเสนอแนะ 94
5.3 ข้อเสนอต่อการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป 99

Ref. code: 25605903011194IHF

รายการอ้างอิง 100

ภาคผนวก 106

แบบสอบสัมภาษณ์ 107

ประวัติผู้เขียน 109

Ref. code: 25605903011194IHF

สารบัญตาราง

ตารางที่ หน้า

1.1 ความสามารถพิเศษกับภารกิจองค์กร 2

Ref. code: 25605903011194IHF

สารบัญภาพ

ภาพที่ หน้า

1.1 กรอบโครงสร้างการดำเนินการ BCM ของ ปณท 55

1.2 วัตถุประสงค์ แนวทาง และขอบเขตการทดสอบแผนฯ 93

Ref. code: 25605903011194IHF

บทที่ 1
บทนำ

1.1 บทนำและความเป็นมา

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2546 โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้น 100% เดิมกิจการไปรษณีย์ของไทยได้รับการจัดตั้งขึ้นในปี 2426 ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยเริ่มจากเป็นหน่วยงานราชการในสังกัดกรมไปรษณีย์ต่อมาได้เปลี่ยนเป็นกรมไปรษณีย์โทรเลขจนถึงต้นปี 2520 จึงได้มีการเปลี่ยนแปลงสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจในนามการสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ต่อมาในปี 2546 จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีลักษณะไร้พรมแดน (Globalization) มากขึ้นโดยเฉพาะในด้านการเปิดเสรีการค้าบริการ ส่งผลให้ต้องมีการแปลงสภาพกิจการไปรษณีย์อีกครั้งเป็นรูปบริษัทจำกัดเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดาเนินงานเชิงธุรกิจและศักยภาพในการแข่งขันให้สามารถหารายได้เลี้ยงตัวเองได้ในขณะที่ยังคงรับภาระในการให้บริการเชิงสังคมเพื่อประโยชน์แก่ประชาชนและประเทศชาติอย่างต่อเนื่อง

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด แปลงสภาพมาจากหน่วยงานธุรกิจด้านบริการไปรษณีย์ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) มีวัตถุประสงค์หลักในการแปลงสภาพเป็นบริษัทจำกัดเพื่อปฏิรูปกิจการไปรษณีย์ของประเทศให้สามารถดำเนินงานต่อเนื่องไปได้ด้วยตนเองในระยะยาวโดยไม่เป็นภาระของรัฐ รวมทั้ง สามารถรองรับการให้บริการไปรษณีย์ที่ตอบสนองความต้องการของธุรกิจในประเทศและให้บริการสื่อสารขั้นพื้นฐานในลักษณะเชิงสังคมแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายหลังจากการแปลงสภาพเป็น ปณท ได้มีการปรับเปลี่ยนการบริหารและการดำเนินการให้เป็นเชิงรุกมากขึ้น มีการแบ่งตลาดการให้บริการออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มธุรกิจสื่อสาร กลุ่มธุรกิจขนส่ง กลุ่มธุรกิจค้าปลีก และกลุ่มธุรกิจการเงิน โดยบริการด้านการจัดส่งเอกสารถึงผู้รับในประเทศซึ่งอยู่ในกลุ่มธุรกิจสื่อสารนั้นเป็นเพียงบริการเดียวที่ ปณท ยังคงได้รับอำนาจสิทธิ์ขาดในการให้บริการตาม พ.ร.บ. ไปรษณีย์ พ.ศ. 2477

วิสัยทัศน์ ปณท คือ “เป็นผู้นำในธุรกิจไปรษณีย์ และการให้บริการ Logistics ครบวงจรในอาเซียน” โดยมีภารกิจ/พันธกิจแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ให้บริการจัดส่งสินค้าและข่าวสารทั่วประเทศที่ประชาชนเข้าถึงได้อย่างสะดวก 2) พัฒนาให้ไทยเป็นศูนย์กลางธุรกิจไปรษณีย์และ

Ref. code: 25605903011194IHF

Logistics ของอาเซียน 3) ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีกำไรอย่างยั่งยืนและสนับสนุนการพัฒนาบริการลูกค้า

โดย ปณท มีความสามารถพิเศษ คือ 1) ความสามารถในการให้บริการไปรษณีย์ที่ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศด้วยเครือข่ายสถานที่ให้บริการมากกว่า 4,600 แห่ง ทั้งในพื้นที่กรุงเทพ/ปริมณฑล และภูมิภาค ไม่ว่าจะเป็นแหล่งชุมชน ย่านธุรกิจ หรือพื้นที่ชนบท 2) ความสามารถในการบริหารจัดการเส้นทางการขนส่งสิ่งของทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กไปสู่ปลายทางทุกภูมิภาคทั่วประเทศ ด้วยเครือข่ายการขนส่งทั้งทางบก ทางอากาศ และทางเรือ สำหรับที่ทำการที่อยู่บนเกาะต่าง ๆ ในภาคตะวันออกและภาคใต้ 3) ความสามารถในการนำจ่ายสิ่งของส่งทางไปรษณีย์ถึงปลายทางหรือที่อยู่ของผู้รับได้ทุกพื้นที่ ทุกครัวเรือน เนื่องจากพนักงานนำจ่ายมีความเชี่ยวชาญในพื้นที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน 4) ความสามารถพิเศษของ ปณท มีความสัมพันธ์กับภารกิจขององค์กร ดังนี้

ตารางที่ 1.1 ความสามารถพิเศษกับภารกิจองค์กร

ความสามารถพิเศษ	**ภารกิจขององค์กร**
1. เครื่อข่ายสาขาการให้บริการ (มากกว่า 4,500 แห่ง) คลอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ	- ให้บริการจัดส่งสินค้าและข่าวสารทั่วประเทศที่ประชาชนเข้าถึงได้อย่างสะดวก - ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีกำไรอย่างยั่งยืน และสนับสนุนการพัฒนาบริการของลูกค้า
2. การบริหารจัดการเส้นทางการขนส่งไปสู่ปลายทางทุกภูมิภาค โดยทางบก ทางอากาศ และทางเรือ	- พัฒนาให้ไทยเป็นศูนย์กลางธุรกิจไปรษณีย์และ Logistics ของอาเซียน - ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และกำไรอย่างยั่งยืน และสนับสนุนการพัฒนาบริการของลูกค้า
3. ความเชี่ยวชาญของพนักงานนำจ่ายที่สามารถนำจ่ายสิ่งของส่งทางไปรษณีย์ถึงปลายทาง/ที่อยู่ผู้รับทุกพื้นที่ ทุกครัวเรือน	- ให้บริการจัดส่งสินค้าและข่าวสารทั่วประเทศที่ประชาชนเข้าถึงได้อย่างสะดวก - ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีกำไรอย่างยั่งยืนและสนับสนุนการพัฒนาบริการของลูกค้า

ที่มา : ฝ่ายกลยุทธ์ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, รายงานการให้คำปรึกษา SEPA ปี 2559.

Ref. code: 25605903011194IHF

ปณท มีการแบ่งกลุ่มธุรกิจ และผลิตภัณฑ์/บริการหลักในการส่งมอบให้กับลูกค้า ออกเป็น 4 กลุ่มผลิตภัณฑ์/บริการ ประกอบด้วย 1) กลุ่มธุรกิจบริการสื่อสาร มีผลิตภัณฑ์/บริการหลัก ได้แก่ จดหมายในประเทศ จดหมายระหว่างประเทศ ไปรษณียภัณฑ์ลงทะเบียนในประเทศ และไปรษณียภัณฑ์ลงทะเบียนระหว่างประเทศ 2) กลุ่มธุรกิจบริการขนส่ง มีผลิตภัณฑ์/บริการหลัก ได้แก่ ไปรษณีย์ด่วนพิเศษในประเทศ ไปรษณีย์ด่วนพิเศษระหว่างประเทศ พัสดุไปรษณีย์ในประเทศ และขนส่งสิ่งของขนาดใหญ่ (Logispost) 3) กลุ่มบริการการเงิน มีผลิตภัณฑ์/บริการหลัก ได้แก่ ธนาณัติออนไลน์ และ Pay at Post 4) กลุ่มบริการค้าปลีก มีผลิตภัณฑ์/บริการหลัก ได้แก่ ตราไปรษณียากรเพื่อการสะสมและสิ่งสะสม สินค้าไปรษณีย์ (กล่อง/ซอง/วัสดุหุ้มห่อ) และสินค้าที่ ปณท รับเป็นตัวแทนจำหน่าย

สำหรับสินทรัพย์ ปณท มีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจไปรษณีย์ ประกอบด้วย 1) อาคารสถานที่ ได้แก่ สำนักงานใหญ่หลักสี่ ศูนย์ไปรษณีย์ 18 แห่ง อยู่ในเขตนครหลวง 4 แห่ง และภูมิภาค 14 แห่ง ศูนย์รับฝากไปรษณีย์จำนวนมาก 6 แห่ง สำนักงานไปรษณีย์ 14 แห่ง ที่ทำการไปรษณีย์ 1,228 แห่ง ที่ทำการไปรษณีย์อนุญาต 3,441 แห่ง เคาน์เตอร์บริการไปรษณีย์ 100 แห่ง ร้านไปรษณีย์ไทย 79 แห่ง คลังสินค้า 5 แห่ง และพิพิธภัณฑ์ตราไปรษณียากร 4 แห่ง 2) เทคโนโลยีที่สำคัญ ได้แก่ ระบบเคาน์เตอร์ไปรษณีย์อัตโนมัติ (CA POS) ระบบตรวจสอบและติดตามสิ่งของส่งทางไปรษณีย์ (Track & Trace) ระบบจำหน่ายสินค้าผ่านเว็บไซต์ (Post e-Mart) ระบบการวางแผนทรัพยากรขององค์กร (ERP) ระบบงานทรัพยากรบุคคล (HR) ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS/BI) ระบบศูนย์รับแจ้งปัญหา (Helpdesk) ระบบเครือข่ายออนไลน์ (Network Online) ระบบรักษาความปลอดภัยทางคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก และศูนย์คอมพิวเตอร์สำรองกรณีเกิดภัยพิบัติ (DRC)[1]

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อการรองรับสถานการณ์เมื่อต้องประสบภาวะภัยพิบัติ หรือสภาวะวิกฤต หรือสภาวะฉุกเฉินอื่น รวมทั้งการถือปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรี เรื่องการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต และการดำเนินการตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง กำหนดให้รัฐวิสาหกิจต้องตระหนักและเตรียมความพร้อมต่อสภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจสามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์

---

[1] ฝ่ายกลยุทธ์ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, “รายงานการให้คำปรึกษา SEPA ปี 2559,” ฝ่ายกลยุทธ์, http://intra.praisanee.com/csd/images/perfomanceAgreement/PerformanceReport 2559.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2561).

Ref. code: 25605903011194IHF

วิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จึงต้องพิจารณาบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจให้เหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารจัดการเหตุหยุดชะงักที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้ง พัฒนาขีดความสามารถของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้สามารถดำเนินกระบวนการทำงานสำคัญของบริษัทได้อย่างต่อเนื่อง และลดผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึง พนักงานและทรัพย์สินที่เกี่ยวข้อง[2]

จากการที่ประเทศไทยเผชิญกับสถานการณ์อุทกภัยรุนแรงในปี 2554 และสภาวะวิกฤตอันเนื่องจากเหตุการณ์ชุมนุมทางการเมืองในเขตกรุงเทพมหานครในปี 2556 พบว่าระบบและกลไกของรัฐหลายประการมีปัญหาไม่สามารถดำเนินภารกิจในสภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน เป็นไปโดยขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี สถานการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าวเป็นบทเรียนอันสำคัญที่ทุกส่วนราชการ และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ รวมทั้ง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ต้องนำมาปรับกระบวนการทำงานใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการบริการประชาชน เพื่อให้สามารถดำเนินงาน หรือให้บริการได้อย่างต่อเนื่องไม่สะดุดหยุดลงแม้ว่าจะประสบกับภัยพิบัติ หรือสภาวะวิกฤต หรือเหตุฉุกเฉินต่าง ๆ

ภัยพิบัติ หรือ สภาวะวิกฤต หรือเหตุฉุกเฉินต่าง ๆ หากเกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบให้หน่วยงานไม่สามารถดำเนินการหรือให้บริการได้ตามปกติ ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นที่หน่วยงานต้องจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) เพื่อเตรียมความพร้อมรับภัยพิบัติ หรือสภาวะวิกฤต หรือเหตุฉุกเฉินต่าง ๆ แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) เป็นกระบวนการที่บริษัทมีการเตรียมความพร้อมตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบริษัทจะยังคงดำเนินธุรกิจได้ สามารถสร้างรายได้ มีกระแสเงินสดไหลเข้ามาสู่บริษัทจากการดำเนินงานธุรกิจปกติ แม้ว่าบริษัทจะต้องเกิดการหยุดชะงักจากภัยพิบัติ ต่าง ๆ หรือระบบงานหยุดทำงาน หรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ที่บริษัทไม่สามารถคาดหมายได้ล่วงหน้า หรือไม่เคยเกิดขึ้นกับบริษัทมาก่อน

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีการนำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) มาใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2554 ในคราวที่ประสบปัญหาอุทกภัยที่รุนแรงในประเทศไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมทั้งจังหวัดในภาคกลางหลายจังหวัดเพื่อบริหารจัดการกับธุรกิจไปรษณีย์ที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถให้บริการแก่ผู้ใช้บริการและประชาชนทั่วไปได้ รวมทั้งในปี พ.ศ.2556 ในคราวที่ประสบกับสภาวะวิกฤต อันเนื่องมาจากเหตุการชุมนุมทางการเมือง

---

[2] ฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, *โครงการระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ* (กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2560), 7.

Ref. code: 25605903011194IHF

ในเขตกรุงเทพมหานครเช่นกัน โดยในปี 2560 ปณท ได้มีการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาดำเนินการจัดทำระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 ดังนั้น แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญสำหรับนำมาใช้บริหารธุรกิจในสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาวะประสบภัยพิบัติ หรือสภาวะวิกฤต หรือสภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้สามารถลดความเสี่ยงจากการหยุดชะงักทางธุรกิจสภาวการณ์ต่าง ๆ ที่ประสบ และลดผลกระทบต่อธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

1.2 ประเด็นปัญหา

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) มีการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) นำมาใช้ในองค์กรเพราะเป็นกระบวนการที่สำคัญที่มีบทบาทในการดำเนินงานที่จะช่วยให้ ปณท เตรียมความพร้อมและบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพเพื่อรับมือกับเหตุความเสี่ยงจากภัยพิบัติ หรือสภาวะวิกฤติ หรือเหตุฉุกเฉินต่าง ๆ ที่จะทำให้นำไปสู่ภาวการณ์หยุดชะงักทางธุรกิจของ ปณท แต่ทั้งนี้ การบริหารจัดการแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) จะต้องมีคุณภาพและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสม โดย ปณท มีการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ดังนี้

ปี 2554 : แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ลงวันที่ 30 กันยายน 2554 ช่วงเหตุการณ์สำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ มหาอุทกภัยปี 2554 ณ ในพื้นที่ภาคกลางและกรุงเทพมหานคร

ปี 2556 : แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ลงวันที่ 30 กันยายน 2556 ช่วงเหตุการณ์สำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ การชุมนุมและความไม่สงบทางการเมืองในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ปี 2560 : แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ลงวันที่ 26 สิงหาคม 2560 มีการดำเนินการจัดทำตามระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012

ปณท ได้มีการประเมินผลกระทบทางธุรกิจที่มีผลกระทบต่อความต่อเนื่องทางธุรกิจมาตั้งแต่ปี 2550 และวางแผนบริหารความต่อเนื่องเฉพาะในส่วนของงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จนเกิดเป็นแผนการรองรับเหตุภัยพิบัติระบบสารสนเทศ (IT Disaster Recovery Plan) และศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง (IT Disaster Recovery Center : IT DRC) รองรับระบบงานสำคัญ จำนวน 7 ระบบงาน ซึ่งแผนดังกล่าวได้มีการดำเนินการมาระยะหนึ่งแล้ว อย่างไรก็ตามเนื่องด้วยสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไป ปณท จึงตระหนักว่าควรจะมีการวิเคราะห์ประเมินผลกระทบ

Ref. code: 25605903011194IHF

ทางธุรกิจให้ครอบคลุมถึงระบบงาน/กิจกรรมสำคัญของ ปณท รวมถึงมีการดำเนินงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และครอบคลุมการดำเนินธุรกิจที่สำคัญของ ปณท อย่างครบถ้วน เนื่องด้วยแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ที่ดีและสามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสม จะต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบในการดำเนินธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA) อย่างครอบคลุมที่จะช่วยบริษัทในการตัดสินใจว่าส่วนใดของธุรกิจควรจะได้รับการพลิกฟื้นเป็นอันดับแรก ปัจจัยความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การทดลอง และทดสอบภาคปฏิบัติจริงกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งหมดพร้อมกันอย่างครบถ้วน เพื่อดูว่าสิ่งที่มีในแผนนั้นสามารถใช้ได้จริงครบถ้วนหรือไม่ รวมทั้งจุดอ่อนอื่นที่ต้องมีการปรับปรุง เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ สร้างความเชื่อมั่นได้ว่า เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นสามารถบริหารจัดการการดำเนินธุรกิจไปรษณีย์เป็นไปได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งลดผลกระทบต่าง ๆ หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้จริงอย่างเหมาะสม ซึ่งมีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจไปรษณีย์และโลจิสติกส์ของ ปณท เป็นอย่างยิ่งที่มีการแข่งขันทางธุรกิจที่ค่อนข้างสูงในปัจจุบัน

อีกทั้ง ปณท ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อการรองรับสถานการณ์เมื่อต้องประสบภาวะภัยพิบัติ หรือสภาวะวิกฤต หรือสภาวะฉุกเฉินอื่น รวมทั้ง ต้องปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรี ในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 เรื่อง การบริหารความพร้อมต่อภาวะวิกฤต ประกอบกับระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) กำหนดให้รัฐวิสากิจตระหนักและเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของ ปณท สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องแม้เกิดการหยุดชะงักเมื่อประสบภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ตลอดจนสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤตให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องพิจารณาบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจให้เหมาะสมเพื่อให้การบริหารจัดการเหตุหยุดชะงักที่อาจเกิดขึ้น และพัฒนาขีดความสามารถของ ปณท ให้สามารถดำเนินกระบวนการทำงานสำคัญของบริษัทได้อย่างต่อเนื่อง และลดผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึง พนักงานและทรัพย์สินที่เกี่ยวข้อง

Ref. code: 25605903011194IHF

1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.3.1 เพื่อประเมินแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในการรองรับการดำเนินในภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร

1.3.2 เพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในการรองรับการดำเนินในภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร ให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.4 วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การประเมินแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร” ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสำรวจเอกสาร (Document Research) ศึกษาระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์บุคคลในเชิงลึก (In-Depth Interview) เกี่ยวกับแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.4.1 ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) โดยผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ประกอบด้วย แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ปี 2554 ปี 2556 และปี 2560 หนังสือ ตำรา เอกสารวิชาการ บทความ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวทางนโยบายภาครัฐตามมติคณะรัฐมนตรีในการประชุม เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 เรื่อง การบริหารความพร้อมต่อภาวะวิกฤต และระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA)

1.4.2 การวิจัยภาคสนาม โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) ได้แก่ Project Manager ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง โดยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง มีประเด็นในการตั้งคำถามในการสัมภาษณ์ คือ แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในการรองรับการดำเนินงานในภาวะประสบภัยอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้ธุรกิจไปรษณีย์และโลจิสติกส์ไม่ได้รับผลกระทบหรือได้รับผลกระทบน้อยที่สุดหากเกิดภาวะอุทกภัยและสภาวะวิกฤต ทั้งนี้ เพื่อรักษาคุณภาพในการให้บริการและความพึงพอใจให้กับลูกค้า

Ref. code: 25605903011194IHF

1.5 ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ เป็นลักษณะการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อเสนอทางนโยบายการประเมินแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

1.5.1 ขอบเขตพื้นที่ ศึกษาการดำเนินงานของบริษัท ไปรษณีย์ จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบไปด้วย สถานที่สำคัญ คือ พื้นที่สำนักงานใหญ่บริเวณหลักสี่ สำนักงานไปรษณีย์นครหลวง ศูนย์ไปรษณีย์ ศูนย์รับฝากจำนวนมาก และที่ทำการไปรษณีย์ในเขตนครหลวง

1.5.2 ขอบเขตเนื้อหา มุ่งศึกษาพิจารณาถึงแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการดำเนินการในภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร โดยทำการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เอกสารงานวิจัย มาตรฐานการดำเนินงาน และสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำเสนอแนะข้อพิจารณามาวิเคราะห์เพื่อแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้สามารถนำไปใช้งานในภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานครได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

1.5.3 ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะจง (Purposive Selection) ประกอบด้วย ผู้บริหารและทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมจำนวนทั้งสิ้น 15 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารและทีมงานที่เกี่ยวข้องกับ BCM จำนวน 5 คน ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับ BCP จำนวน 5 คน และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับ BCP จำนวน 5 คน

1.5.4 ขอบเขตด้านเวลา การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาค้นคว้ากฎหมาย แนวคิดทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง และเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2560 ถึงเดือนพฤษภาคม 2561

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อนำผลการประเมินแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร มาพิจารณาเสนอแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้สามารถนำไปใช้งานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อลดผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจไปรษณีย์และโลจิสติกส์ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในอนาคต

Ref. code: 25605903011194IHF

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.7.1 การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ : Business Continuity Management (BCM) คือ องค์รวมของกระบวนการบริหารซึ่งชี้บ่งภัยคุกคามต่อองค์กรและผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินธุรกิจ และให้แนวทางในการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เพื่อการตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิผล

1.7.2 ระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ : Business Continuity Management System (BCMS) คือ ส่วนหนึ่งของระบบการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยการจัดทำ การนำไปปฏิบัติ การดำเนินการ การติดตาม การทบทวน รักษา และปรับปรุงให้เกิดความต่อเนื่องของธุรกิจ

1.7.3 เป้าหมายความต่อเนื่องทางธุรกิจ : Business Continuity Objective (BCO) คือ ระดับของการส่งมอบสินค้าหรือบริการขั้นต่ำที่องค์กรยอมรับได้ ที่ได้รับการกำหนดและใช้เป็นเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจในภาวะที่เกิดการหยุดชะงัก

1.7.4 กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ : Business Continuity Strategy (BCS) คือ แนวทางที่องค์กรเลือกใช้เพื่อฟื้นคืนสภาพ และสร้างความต่อเนื่องเมื่อเผชิญกับวินาศภัย หรืออุบัติภัยร้ายแรง หรือการหยุดชะงักของธุรกิจ

1.7.5 ช่วงเวลาการหยุดชะงักที่ยอมรับได้สูงสุด : Maximum Tolerable Period Disruption (MTPD) คือ ช่วงเวลาสูงสุดที่ธุรกิจหยุดชะงัก หากเกินกำหนดช่วงเวลานี้แล้วจะไม่สามารถทำให้ธุรกิจฟื้นคืนสู่สภาพปกติได้

1.7.6 กระบวนการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ : Business Impact Analysis (BIA) คือ กระบวนการการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมทางธุรกิจและผลกระทบทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้นจากการหยุดชะงักของกิจกรรมทางธุรกิจนั้น รวมถึงกิจกรรมเกี่ยวเนื่อง โดยผลของการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจจะถูกรวบรวมทั้งองค์กรเพื่อพิจารณาและคัดเลือกกิจกรรมทางธุรกิจที่สำคัญ ที่จำเป็นและต้องดำเนินการแม้ในสถานการณ์คับขัน

1.7.7 กิจกรรมหลัก : Critical Activities คือกิจกรรมที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้ส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สำคัญ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่สำคัญที่สุดตามระยะเวลาที่กำหนด

1.7.8 แนวทางการตัดสินใจประกาศภาวะวิกฤต : Trigger point คือ แนวทางการตัดสินใจประกาศภาวะวิกฤตซึ่งอ้างอิงถึงระดับการให้บริการขั้นต่ำ

Ref. code: 25605903011194IHF

1.7.9 ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ : Recovery Time Objective (RTO) คือ ระยะเวลาเป้าหมายที่ใช้ในการดำเนินการเพื่อให้ส่งมอบผลิตภัณฑ์ บริการ และกิจกรรมหรือกระบวนการกลับสู่ภาวะปกติหลังจากเกิดอุบัติการณ์

1.7.10 แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ : Business Continuity Plan (BCP) คือ เอกสารที่รวบรวมขั้นตอน และข้อมูลซึ่งทำให้องค์กรพร้อมที่จะนำไปใช้เมื่อเกิดอุบัติการณ์ เพื่อให้สามารถดำเนินการในกิจกรรม หรือกระบวนการหลักในระดับที่กำหนดไว้

1.7.11 ทรัพยากร : Resources คือ สิ่งจำเป็นสำหรับองค์เพื่อใช้ในบริหารจัดการและนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ทรัพยากรได้รวมถึง สินทรัพย์ บุคลากรและความสามารถบุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร/สถานที่สำหรับปฏิบัติงาน ข้อมูล และพัสดุ (ครอบคลุมทั้งรูปแบบเอกสาร และอิเลคทรอนิคส์ไฟล์)

1.7.12 Call Tree คือ การซ้อมการแจ้งเหตุฉุกเฉินให้กับสมาชิกทีมงานที่เกี่ยวข้องตามผังรายชื่อทางโทรศัพท์

1.7.13 Tabletop Testing คือ การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทุกหน่วยที่เกี่ยวข้อง โดยจำลองโจทย์สถานการณ์ขึ้นมา และลองนำแผน BCP มาพิจารณาว่าใช้ตอบโจทย์แต่ละขั้นตอนได้หรือไม่

1.7.14 Simulation คือ การทดสอบโดยจำลองสถานการณ์เสมือนจริง และลองใช้แผน BCP มาประยุกต์ใช้

1.7.15 Full BCP Exercise คือ การทดสอบเต็มรูปแบบและใกล้เคียงสถานการณ์จริงมากที่สุด

Ref. code: 25605903011194IHF

บทที่ 2
วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการประเมินแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินและเสนอแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในการรองรับการดำเนินงานในภาวะประสบภัยพิบัติ และสภาวะวิกฤตให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภัยพิบัติ
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสภาวะวิกฤต
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับบริบทองค์กร
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุน
2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการ
2.9 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะการดำเนินงาน
2.10 แนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภัยพิบัติ

จากการศึกษาความหมายของ “ภัยพิบัติ” UN International Strategy for Disaster Reduction : ISDR ได้ให้คำจำกัดความของภัยพิบัติไว้ว่า คือ สภาวะที่ระบบการทำงานของชุมชนหรือสังคมได้รับการกระทบกระเทือนอย่างรุนแรง ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดการสูญเสียชีวิต ทรัพย์สิน เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่เกินกำลังความสามารถของชุมชน หรือสังคมที่ได้รับผลกระทบนั้นจะจัดการได้โดยใช้ทรัพยากรของตนเองที่มีอยู่ และภัยพิบัติเป็นกระบวนการของความเสี่ยงซึ่งเป็นผลมาจากการรวมตัวกันของภัย สภาพความล่อแหลม และความสามารถหรือมาตรการที่ไม่เพียงพอที่จะลดผลด้านลบของความเสี่ยงนั้นได้

Ref. code: 25605903011194IHF

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ได้กำหนดนิยามของคำว่า “ภัยพิบัติและสถานการณ์ฉุกเฉิน” ไว้ว่า ภัยพิบัติ หมายถึง เหตุการณ์ที่อาจเกิดจากธรรมชาติ หรือเกิดจากการกระทำของมนุษย์ที่อาจเกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน หรือค่อย ๆ เกิด และมีผลกระทบต่อชุมชนหรือประเทศชาติ ภัยพิบัติอาจเป็นได้ทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เช่น โรคระบาด อุทกภัย หรือเป็นเหตุการณ์ที่มนุษย์กระทำขึ้น เช่น อัคคีภัย เป็นต้น ส่วนสถานการณ์ฉุกเฉิน หมายถึง สถานการณ์ทุกชนิดที่เป็นภัยต่อความมั่นคงของรัฐ ซึ่งกระทบกระเทือนต่อความสงบของประชาชน รวมไปถึงภัยธรรมชาติที่กระทบต่อสาธารณชน[1]

ในอดีตแนวทางในการบริหารจัดการด้านภัยพิบัติจะมุ่งเน้นในการปฏิบัติการแบบเชิงรับตามหลักการ “การบริหารจัดการภัยพิบัติ (Disaster Management: DM)” ซึ่งให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือรักษาชีวิต ให้การบรรเทาทุกข์ และเผชิญกับสถานการณ์ในภาวะวิกฤตเมื่อภัยได้เกิดขึ้นแล้ว รวมทั้ง การฟื้นฟูหลังเกิดภัย แต่จากความตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากภัยพิบัติ และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงจากภัยพิบัติที่มากขึ้น ทำให้ทั่วโลกให้การยอมรับร่วมกันว่า ผลกระทบจากภัยพิบัตินั้นสามารถบริหารจัดการได้โดยไม่ต้องรอให้เกิดเหตุการณ์ภัยพิบัติขึ้นก่อน และได้เริ่มให้ความสำคัญกับ “การบริหารจัดการความเสี่ยงจากภัยพิบัติ (Disaster Risk Management : DRM)” ซึ่งแนวทางการปฏิบัติที่มุ่งเน้นความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยง และการจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงจากภัยพิบัติอย่างเป็นระบบ ให้ความสำคัญกับกิจกรรมตั้งแต่ก่อนเกิดภัย ระหว่างเกิดภัย และภายหลังการเกิดภัยอย่างครบวงจร ได้แก่ การประเมินความเสี่ยงจากภัยพิบัติ (Disaster Risk Assessment) การป้องกันและลดผลกระทบ (Prevention & Mitigation) และการเตรียมความพร้อม (Preparedness) ก่อนเกิดภัย การเผชิญเหตุการณ์ฉุกเฉิน (Response) เมื่อเกิดภัยและการฟื้นฟู (Recovery) ภายหลังการเกิดภัย

การดำเนินงานแบบเชิงรุกในการบริหารจัดการความเสี่ยงจากภัยพิบัติ จะมุ่งเน้นในการลดปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงก่อนที่ภัยจะเกิดขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เพื่อให้รู้และเข้าใจถึงต้นเหตุของความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางมาตรการต่าง ๆ สำหรับจัดการกับต้นตอของความเสี่ยงให้หมดไป หรือให้ลดน้อยลงเท่าที่จะทำได้ เพื่อที่จะถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง หรือในกรณีที่ยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ให้สามารถเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับการเกิดภัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้การลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติจะ

---

[1] สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง, “แผนสำรองฉุกเฉิน,” สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, http://www.sepo.go.th/assets/document/file/1320633922_th_1311130429%203%20.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2560).

Ref. code: 25605903011194IHF

สามารถดำเนินการได้ในทุกระยะของการบริหารจัดการความเสี่ยงจากภัยพิบัติ แต่ในการดำเนินการเชิงรุกก่อนเกิดภัยภัยพิบัติจะให้ความสำคัญเป็นกรณีพิเศษกับ “การป้องกันและลดผลกระทบ” ที่มุ่งเน้นในการขจัดผลกระทบจากเหตุการณ์ภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นกับบุคคล หรือทรัพย์สินให้หมดไปอย่างสิ้นเชิง หรือลดทอนลงผ่านมาตรการเชิงโครงสร้างและไม่ใช่เชิงโครงสร้าง เพื่อช่วยลดขนาดและผลกระทบจากภัยพิบัติ รวมทั้ง “การเตรียมความพร้อม” ในการเตรียมรับมือกับภัยที่อาจเกิดขึ้นเพื่อเพิ่มโอกาสในการรักษาชีวิตให้ปลอดภัยจากภัยได้มากขึ้น โดยกิจกรรมดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมด้านการพัฒนาอย่างไม่สามารถแยกออกจากกันได้ หากสามารถดำเนินการเชิงรุกในการป้องกันและลดผลกระทบ ตลอดจนการเตรียมความพร้อมอย่างมีระบบ จะสามารถช่วยลดความรุนแรงและความถี่ของภัยพิบัติ ช่วยลดความ ล่อแหลมและความเปราะบาง ตลอดจนช่วยเสริมสร้างศักยภาพได้มาก [2]

แนวทางการบริหารจัดการภัยพิบัติท้องถิ่น จะประกอบไปด้วย 3 กระบวนการ ดังนี้ (1) การดำเนินการก่อนเกิดภัยพิบัติ เป็นการดำเนินการเพื่อป้องกันและลดผลกระทบจากสาธารณภัย (Mitigation and Preparedness) เครื่องมือที่ใช้ คือ การให้ความรู้เรื่องภัยและการปฏิบัติตนด้วยการฝึกอบรมและสื่อชนิดต่าง ๆ การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละภัยและแต่ละพื้นที่ การจัดทำแบบจำลองสถานการณ์ การจัดทำแผนที่อพยพ การระบุพื้นที่ปลอดภัยและการจัดทำแผน การจัดการหลบภัย การฝึกซ้อมรูปแบบต่าง ๆ ในการอพยพ การเตือนภัย และการอพยพก่อนการเกิดภัย (2) การดำเนินการระหว่างเกิดภัยพิบัติ (Disaster and Emergency Response) เป็นการดำเนินการในสถานการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ โดยระดมทรัพยากรที่มีอยู่เข้าช่วยเหลือผู้ประสบภัย เครื่องมือที่ใช้ คือ การระบุหน่วยงานหลักและหน่วยประสานงาน การอพยพระหว่างสถานการณ์ การติดต่อสื่อสารด้วยช่องทางต่าง ๆ การเคลื่อนย้ายทรัพยากร การจัดทีมการให้ความช่วยเหลือ การจัดการ Logistics และการจัดการพื้นที่หลบภัย (3) การดำเนินการหลังจากภัยพิบัติผ่านพ้นไป (Recovery and Rehabilitation) เป็นการฟื้นฟูกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนและของรัฐให้กับคืนภาวะปกติ เครื่องมือที่ใช้ คือ การฟื้นฟูบูรณะทางกายภาพและจิตใจ การติดตามประเมินความเสียหาย การวางแผนการฟื้นฟูและการประเมินความเสี่ยงต่อเนื่อง และการสร้างชุมชนสามารถฟื้นคืนจากภัยพิบัติ

หลักการจัดการภัยพิบัติที่มีประสิทธิภาพ กรณีศักยภาพของหน่วยงานเดี่ยว (Single Unit) จะมีองค์ประกอบทางด้านเทคนิคและสังคม (Socio-Technical Component) ประกอบด้วย 3 มิติ ดังนี้

---

[2] กรมการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กระทรวงมหาดไทย, *การลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน* (กรุงเทพฯ : สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ, 2557), 19-20.

Ref. code: 25605903011194IHF

1. มิติทางด้านของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคนิค (Technical Infrastructure) คือ องค์ประกอบด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ สถานที่ การขนส่ง การอำนวยความสะดวก แหล่งทรัพยากร การสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ซึ่งล้วนแล้วแต่ต้องมีการจัดระบบสำรองของโครงสร้างเหล่านี้ไว้ด้วย อีกทั้งยังต้องพิจารณาถึงความสำคัญของการประเมินความเสี่ยง และการติดต่อสื่อสารที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการปฏิบัติการที่จะสนับสนุน การกำหนดคุณลักษณะของอาคาร และการสำรวจโครงสร้างเพราะองค์ประกอบเหล่านี้จะส่งผลต่อการบริหารจัดการในเชิงโครงสร้างทั้งสิ้น เนื่องจากเจ้าหน้าที่มีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เรื่องภัยและความเสี่ยงต่อภัยต่าง ๆ ของพื้นที่ รวมทั้งต้องรู้ว่าโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ อยู่ที่ไหน ใครเป็นผู้จัดสรร สถานที่ปลอดภัยอยู่ที่ตำแหน่งใด และโครงสร้างนั้น ๆ มีความพร้อมมากแค่ไหน

2. มิติทางด้านความยืดหยุ่นองค์การ (Organizational Flexibility) คือ ความสามารถที่ทำให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ฉุกเฉินนั้นมีทักษะในการปฏิบัติงานที่มากขึ้น และสามารถลดสภาพความซับซ้อนในสภาพแวดล้อมจากหน้าที่ และวิธีการทำงานที่แตกต่างระหว่างองค์กรที่มีส่วนร่วม การจะสร้างความยืดหยุ่นขององค์กรนั้นต้องมีการดูที่องค์ประกอบเชิงสถาบัน ได้แก่ กฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ด้วย เพราะเป็นข้อกำหนดและกำกับแนวทางในการทำงานขององค์กร ซึ่งหมายรวมถึงการเปิดช่องให้สามารถมีการปรับแนวทางการทำงาน หากมีสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและทำให้เกิดการสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ การเปิดโอกาสให้บุคคลหรือหน่วยงานสามารถเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงได้นี้เป็นคุณลักษณะของความยืดหยุ่นขององค์กร เช่นเดียวกันกับการประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูล การแลกเปลี่ยนทรัพยากร และการทำงานข้ามขอบเขตร่วมกัน ทั้งนี้ ยังรวมถึงการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะให้กับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเนื่องจากการที่ปัจเจกบุคคล หรือองค์กรได้รับการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ และเรียนรู้ความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานนั้นจะช่วยให้มีความสามารถในการเลือกใช้วิธีการและแนวทางต่าง ๆ ในการตอบสนองต่อสถานการณ์และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น ส่งผลให้คุณภาพของการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นและทำให้องค์กรมีโอกาสในการแก้ไขปัญหาที่มากและดีขึ้นด้วย

3. มิติทางด้านการเปิดกว้างทางวัฒนธรรม (Cultural Openness) คือ ความเต็มใจที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงการทำงาน การแก้ไขข้อผิดพลาด การเรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานและการแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ที่จะต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การยอมรับในการวิพากษ์ วิจารณ์และแก้ไข การมีค่านิยมและเป้าหมายร่วมกัน และความเต็มใจที่จะทำงานถือเป็นค่านิยมในระดับสูงของการปฏิบัติการและกระบวนการ ขั้นตอนในการดำเนินงานร่วมกันของหน่วยงานระดับ ท้องถิ่น จังหวัด และระดับชาติหรือส่วนกลาง และจากทุกภาคส่วนที่เผชิญหน้ากับ

Ref. code: 25605903011194IHF

ภัยต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันต่อเป้าหมายหลักในการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน [3]

โดยมีความสอดคล้องกับกระบวนการในจัดการภัยพิบัติ (Disaster Management) ที่มีวัฏจักรของภัยพิบัติ (Disaster Cycle) ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) กระบวนการก่อนเกิดภัยพิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนในการป้องกันและเตรียมการเพื่อความพร้อมในการเผชิญภัยพิบัติ 2) กระบวนการขณะเกิดภัยพิบัติ เป็นขั้นตอนในการเผชิญเหตุในการตอบโต้สถานการณ์ 3) กระบวนการหลังเกิดภัยพิบัติ เป็นขั้นตอนในการฟื้นฟู ช่วยเหลือ ซ่อมแซม[4] ส่วนองค์ประกอบที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรับมือภัยพิบัติ คือ การสร้างความตระหนักรู้ต่อการเตรียมความพร้อมรับมือภัยพิบัติทางธรรมชาติ เป็นแนวทางที่สำคัญที่ช่วยเตรียมความพร้อมบุคคล หรือประชาชนให้สามารถรับมือกับภัยพิบัติทางธรรมชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง คือ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับภยันตราย ทัศนคติต่อความเสี่ยง ประสบการณ์ที่ผ่านมาเกี่ยวกับสภาวะฉุกเฉิน ระยะเวลาในการสร้างความตระหนัก ความสามารถในการลดระดับเตรียมความพร้อมและตอบสนอง[5] สำหรับการป้องกันการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติสมัยใหม่ จะเป็นการวางแผนเพื่อเผชิญหน้ากับสถานการณ์ตั้งแต่ก่อนเกิดเหตุ ระหว่างเกิดเหตุ และหลังเกิดเหตุแล้วที่มีการดำเนินการต่อเนื่องจนครบกระบวนการ เรียกว่า “วงจรการจัดการสาธารณภัย” ประกอบด้วย การป้องกัน (Prevention) การบรรเทาผลกระทบ (Mitigation) การเตรียมพร้อม (Preparedness) การรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Emergency Response) การฟื้นฟูบูรณะ (Recovery) การพัฒนา (Development)[6]

---

[3] ทวิดา กมลเวช, *คู่มือจัดการภัยพิบัติท้องถิ่น* (กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า, 2554), 116-118.

[4] ชาญวิทย์ ชัยกันย์ และคณะ, “ความรับผิดของรัฐเกี่ยวกับการจัดการภัยพิบัติ : ศึกษาเปรียบเทียบกรณีญี่ปุ่นและไทย,” ศูนย์ประสานงานโครงการวิจัยเชิงนโยบายด้านสถาบันการเมืองและความสัมพันธ์กับต่างประเทศ, http://ccprthailand.com/publications/2014-11-07-05-28-07task=file&action=download&path=[DIR_PUBLICATIONS_FILE]/full-paper-chanwit.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2560)

[5] ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, “ความตระหนักรู้ต่อการเตรียมความพร้อมรับมือภัยพิบัติทางธรรมชาติ,” *วารสารนักบริหาร* 34, (2557) : 102-103

[6] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ , “การจัดการภัยพิบัติและฟื้นฟูบูรณะหลังการเกิดภัย : กรณีศึกษาประเทศไทยและประเทศอื่นๆ,” สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=2650 (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2560)

Ref. code: 25605903011194IHF

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภัยพิบัติ สรุปได้ว่า การบริหารจัดการภัยพิบัติประกอบไปด้วย 3 กระบวนการ คือ 1) การดำเนินการก่อนเกิดภัยพิบัติ ที่มุ่งเน้นแนวทางการดำเนินการเพื่อป้องกันและลดผลกระทบจากสาธารณภัย 2) การดำเนินการระหว่างเกิดภัยพิบัติที่มุ่งเน้นแนวทางในภาวะการณ์ฉุกเฉินเพื่อระดมทรัพยากรที่มีอยู่เข้าช่วยเหลือ และ 3) การดำเนินการหลังเกิดภัยพิบัติ ที่มุ่งเน้นแนวทางการดำเนินงานเพื่อฟื้นฟูกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับคืนสู่ภาวะปกติโดยเร็ว

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสภาวะวิกฤต

หลักการบริหารจัดการในสภาวะวิกฤติ สำหรับการปฏิบัติงานของหน่วยงานตอบสนองต่อสภาวการณ์วิกฤตหรือฉุกเฉินนั้น จะต้องมีหลักในการทำงาน ดังนี้

1. หลักความครบถ้วนสมบูรณ์ ทุกด้าน ทุกภัย ทุกผลกระทบ (Comprehensive) ซึ่งภายใต้หลักการนี้นั้น หน่วยงานจะต้องมีความรอบรู้และกว้างขวางในเนื้อหาของงานด้านภัยพิบัติ เพราะจะต้องคำนึงถึงบริบททั้งทางกายภาพพื้นที่ และความสามารถของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งต้องรู้จักผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ รู้จักชุมชน และความอ่อนไหวหรือจุดอ่อนด้านต่าง ๆ และที่สำคัญคือมีความตระหนักถึงภัยต่อเนื่องของภัยหลักที่สามารถเกิดขึ้นอันจะส่งผลกระทบในด้านต่าง ๆ แก่พื้นที่

2. หลักการคาดการณ์ล่วงหน้า (Progressive) เป็นหลักในการคิดที่สืบเนื่องต่อจากหลักความครบถ้วน เพราะในความรับผิดชอบของการเป็นผู้จัดการสถานการณ์นั้นต้องมีความสามารถในการคาดการณ์เหตุการณ์ว่าพื้นที่ของตนนั้นต้องเตรียมพร้อมอย่างไร มีมาตรการใดที่จะช่วยให้สามารถรับมือกับภัยพิบัติได้ดีขึ้น และรวมถึงการวางแนวทางของการช่วยให้ชุมชนฟื้นคืนจากภัยได้อย่างรวดเร็ว

3. หลักการขับเคลื่อนด้วยคำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Driven) เป็นหลักการที่สำคัญมากหลักการหนึ่งในการเริ่มต้น กระบวนการจัดการ เพราะแต่ละพื้นที่นั้นมีความแตกต่างในด้านกายภาพซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างแนบแน่นกับระดับของความเสี่ยงต่อภัยประเภทต่าง ๆ รวมถึงศักยภาพของพื้นที่ในการรับมือต่อภัยพิบัติ ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์และออกแบบมาตรการการรับมือนั้น จะต้องคำนึงถึงคุณลักษณะ ทรัพยากร และจุดอ่อนของชุมชนแต่ละชุมชน ที่อาจส่งผลให้ประสิทธิผลของมาตรการการจัดการกับความเสี่ยงต่อภัยนั้น ๆ ลดลงได้

4. หลักการบูรณาการทุกภาคส่วน (Integration) หลักการนี้เป็นหลักการพื้นฐานในการจัดการภัยพิบัติ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ที่มีขอบเขตอยู่ในพื้นที่ที่จำกัด หรือแม้แต่สถานการณ์ที่พื้นที่ขยายวงกว้างขึ้น นั่นคือการผู้ที่บัญชาการและหน่วยงานหลักในพื้นที่ต้องมีความสามารถในการระบุและรวบรวมหน่วยงานในพื้นที่ และนอกพื้นที่ในการจัดการให้สถานการณ์กลับเข้าสู่ภาวะปกติโดยเร็ว

Ref. code: 25605903011194IHF

เพราะนั่นหมายถึง การทราบถึงกำลังหลักและกองหนุน รวมทั้งทรัพยากร และยังหมายความรวมถึงการได้ความร่วมมือจากชุมชนและประชาชนหรือแม้แต่อาสาสมัครต่าง ๆ ที่สามารถเข้าสนับสนุนการปฏิบัติการ

5. หลักการประสานสอดคล้อง (Coordination) สืบเนื่องจากหลักการบูรณาการที่ต้องระบุและรวบรวมทรัพยากรต่าง ๆ ในการจัดการภัยพิบัติ หากแต่การรวบรวมหน่วยงานหรือบุคลากรจำนวนมากนั้นจะไม่มีประโยชน์แต่อย่างใด หากไม่มีการวางรูปแบบการประสานงานและความร่วมมือว่าหน่วยหลักจะปฏิบัติเนื้องานใด หน่วยสนับสนุนที่ระบุไว้จะปฏิบัติเนื้องานสนับสนุนใด และหากมีหน่วยงานเพิ่มเติมที่เพิ่งระบุได้จากสถานการณ์จะมอบหมายงานและการเชื่อมโยงอย่างไร

6. หลักความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ซึ่งหลักการนี้เป็นความพิเศษของการจัดการภัยพิบัติโดยเฉพาะที่ผู้บริหาร เหตุการณ์ต้องสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่กว้างขวาง และจริงใจระหว่างบุคคลและองค์การต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นสนับสนุนบรรยากาศการทำงานเป็นทีม สร้างฉันทามติ และส่งเสริมการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากในการจัดการภัยพิบัตินั้นเป็นการทำงานในภาวะที่มีการบีบคั้นของเวลา ความปลอดภัย และการรักษาชีวิตของผู้อื่น ซึ่งทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานในด้านนี้นั้น ต้องการระดับของความเชื่อมั่นต่อทีมที่ทำงานร่วมกันอย่างสูง ทั้งในด้านความสามารถ ความชำนาญงาน และการให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างทันท่วงที

7. หลักความเป็นมืออาชีพ (Professional) เป็นหลักการที่เป็นเสมือนหลักประกันของผู้ปฏิบัติงานจัดการภัยพิบัติว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง มีความตระหนักในศาสตร์และศิลป์ของการจัดการ ว่าต้องมีการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับภัยพิบัติและวิธีการในการทำงาน ต้องมีความเข้าใจและทักษะในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ และการใช้ระเบียบต่าง ๆ รวมถึงต้องมีการฝึกฝนตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง

8. หลักความยืดหยุ่น (Flexible) เป็นหลักการที่ต้องการกระตุ้นเตือนให้ผู้บริหารเหตุการณ์ตระหนักถึงความไม่แน่นอนของ สถานการณ์ที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นจึงต้องอาศัยแนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาท้าทายต่าง ๆ ซึ่งมักจะเกิดขึ้นหลังเหตุการณ์ภัยพิบัติ เนื่องจากแนวทางปฏิบัติซึ่งกำหนดไว้เดิม อาจไม่เพียงพอสำหรับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่การแสวงหา ความรู้ การฝึกฝน และการปรับปรุงตนเองตามหลักความเป็นมืออาชีพจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการคิดวิเคราะห์ และปรับตัวตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ [7]

---

[7] ทวิดา กมลเวช, *คู่มือจัดการภัยพิบัติท้องถิ่น* 112-116.

Ref. code: 25605903011194IHF

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 50 บัญญัติว่า “เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ในเชิงภารกิจของรัฐ ก.พ.ร. โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีอาจกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติการนอกเหนือจากที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกานี้ รวมทั้ง กำหนดมาตรการอื่นเพิ่มเติมจากที่บัญญัติไว้ในมาตรา 48 และมาตรา 49 ก็ได้” รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การมหาชน และรัฐวิสาหกิจ ตามมาตรา 52 และมาตรา 53 ดังนั้น อาศัยอานาจตามความในพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ก.พ.ร. จึงได้เสนอแนวทางการดำาเนินการเตรียมความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต และมาตรการที่เกี่ยวข้องต่อคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 และคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบกรอบแนวทางดังกล่าว ซึ่งกำหนดให้ทุกส่วนราชการทั้งระดับกรม จังหวัด สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การมหาชน และรัฐวิสาหกิจ ดำเนินการเพื่อสร้างความพร้อมให้แก่หน่วยงานเมื่ออยู่ในสภาวะวิกฤต ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับส่วนราชการ 2) การเตรียมความพร้อมของส่วนราชการ 3) การซักซ้อมแผนและนำไปปฏิบัติจริง 4) การส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน พร้อมทั้งมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานหลักดำเนินการเพื่อให้ระบบบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐสามารถตอบสนองต่อปัญหาและแก้ไขความไม่มีประสิทธิภาพของกลไกของรัฐในการให้บริการประชาชนได้อย่างต่อเนื่องไม่สะดุดหยุดลงเมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤต เพื่อให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี ดังกล่าวสำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำโครงการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตขึ้น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานของรัฐ มีการจัดทำแผนรองรับการดำเนินภารกิจการให้บริการประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง (Business continuity plan) ในสภาวะวิกฤต และสามารถนำไปปฏิบัติได้

สำหรับแนวคิดการบริหารความต่อเนื่องของหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานควรเน้นการควบคุม ดูแลและป้องกันทรัพยากรที่สำคัญต่อการดำเนินงานหรือให้บริการ เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดสำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยหากการควบคุมภายในที่มีอยู่ไม่สามารถควบคุมดูแลและป้องกันได้ทั้งหมด เมื่อเกิดอุบัติการณ์ขึ้นระดับการดำเนินงาน หรือให้บริการของหน่วยงานจะลดลง ดังนั้น บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐ คือต้องรีบดำเนินการให้ระดับการดำเนินงานหรือให้บริการกลับมาในระดับที่เหมือนภาวะปกติซึ่งจำเป็นต้องใช้เวลา ซึ่งอาจแยกได้เป็น ภายในช่วงระยะเวลาแรกจะเป็นช่วงของการตอบสนองต่ออุบัติการณ์ (Incident/ Emergency Management) อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่เหตุการณ์และความเสียหายขยายตัวไปในวงกว้าง การตอบสนองอาจจำเป็นต้องยกระดับเป็นการบริหารจัดการวิกฤต (Crisis Management) และภายหลังจากนั้น จะเป็นช่วงของการทำให้เกิดความต่อเนื่องของกระบวนการทางธุรกิจ (Continuity Management) เพื่อให้หน่วยงานสามารถกลับมาดำเนินงานได้ ซึ่งแยกเป็น 2 ระดับ 1) ดำเนินงานหรือให้บริการได้ในระดับที่

Ref. code: 25605903011194IHF

องค์กรยอมรับกับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดภายในระยะอันสั้น 2) กลับมาให้บริการได้ในระดับปกติตามระยะเวลาที่กำหนด ในช่วงการดำเนินการกอบกู้กระบวนการทางธุรกิจ (Recovery)

สภาวะวิกฤต หรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ หากเกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบให้หน่วยงานทำให้ไม่สามารถดำเนินงานหรือให้บริการได้ตามปกติ ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นที่หน่วยงานต้องจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan -BCP) เพื่อเตรียมพร้อมรับภัย ซึ่งการเตรียมความพร้อม จะให้ความสำคัญในกระบวนการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรและความรู้ความเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้อง ซึ่งวัตถุประสงค์ (Objectives) ของการจัดทำแผนความต่อเนื่องมีดังนี้ 1) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤต 2) เพื่อให้หน่วยงานมีการเตรียมความพร้อมล่วงหน้า ในการรับมือกับสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น 3) เพื่อลดผลกระทบจากการหยุดชะงักในการดำเนินงาน เช่น ผลกระทบด้านเศรษฐกิจการเงิน การให้บริการ สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน เป็นต้น และ 4) เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ [8]

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสภาวะวิกฤต สรุปได้ว่า ในการตอบสนองต่อสภาวการณ์วิกฤตหรือฉุกเฉินจะต้องมีการพิจารณาความครบถ้วนสมบูรณ์ของทุกด้าน ทุกภัย ทุกผลกระทบ ต้องมีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า การคำนึงถึงความเสี่ยง การบูรณาการทุกภาคส่วน การวางรูปแบบการประสานงานและความร่วมมือ การทำงานร่วมกันด้วยความเชื่อมั่น ความเป็นมืออาชีพในเรื่องเกี่ยวกับภัยพิบัติและวิธีการทำงาน และมีความยืดหยุ่นในการในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา โดยหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจได้มีมติคณะรัฐมนตรีให้ดำเนินการเพื่อสร้างความพร้อมให้แก่หน่วยงานเมื่ออยู่ในสภาวะวิกฤต โดยให้มีการจัดทำแผนรองรับการดำเนินภารกิจการให้บริการประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง (Business continuity plan) ในสภาวะวิกฤต และสามารถนำไปปฏิบัติได้

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ

จากการศึกษา พบว่า ความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) เนื่องจากการเกิดภัยพิบัติในแต่ละครั้งสร้างความเสียหายมหาศาลแก่ชีวิตและทรัพย์สิน นอกจากนั้นยังรวมถึงความเสียหายต่อภาคธุรกิจด้วย

---

[8] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ก.พ.ร., “คู่มือการบริหารจัดการความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติ,” สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, https://www.opdc.go.th/lite/book_bcmup.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2560)

Ref. code: 25605903011194IHF

ซึ่งบางธุรกิจสามารถผ่านช่วงวิกฤตนี้ไปได้ เนื่องจากมีแผนสำรองทางธุรกิจที่ดีและมีประสิทธิผลที่จะช่วยให้การบริหารธุรกิจมีความต่อเนื่องและสูญเสียน้อยเมื่อต้องประสบภาวะวิกฤติ โดยกระบวนการ BCM นั้นประกอบไปด้วย Business Continuity Plans : BCP หรือแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และ Incident Management Plans : IMP หรือแผนจัดการอุบัติการณ์ฉุกเฉิน[9] ซึ่งกระบวนการในการทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ สรุปได้ว่า มี 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบต่อธุรกิจ เพื่อกำหนดวิธีการดำเนินการในสถานการณ์ฉุกเฉินซึ่งแตกต่างจากสถานการณ์ปกติ 2) การกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหา ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ความเสี่ยง กำหนดขั้นตอนงานที่ฉุกเฉิน วิธีปฏิบัติและแผนฟื้นฟูหลังผ่านพ้นวิกฤต 3) การทดสอบและประเมินในสถานการณ์จำลองตามความเสี่ยงและดำเนินการตามแผนนั้น 4) การนำไปปฏิบัติหลังจากผ่านการทดสอบและประเมินแล้ว[10] โดยการวางแผนธุรกิจต่อเนื่องและแนวทางการปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับสรุปได้ว่า ประกอบไปด้วย 1) นโยบายที่จะต้องทำให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้โดยจะต้องทำให้เป็นนโยบายพื้นฐานให้ได้ 2) การจัดทำแผนต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อรับมือภัยพิบัติโดยจะต้องมีการตรวจสอบความเสี่ยงจากภัยพิบัติ การประเมินผลกระทบ การประมาณการระยะหยุดให้บริการและศักยภาพในการตอบสนอง รวมทั้งกำหนดได้ว่าสิ่งใดเป็นกิจการสำคัญที่จะต้องเลือกจัดลำดับความสำคัญบนพื้นฐานของการคำนวณเกี่ยวกับการหยุดชะงักของกิจการและความสามารถในการบูรณะฟื้นฟู[11]

สำหรับแนวทางปฏิบัติการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ พบว่าการวางแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) หรือ BCP และการจัดทำแนวปฏิบัติการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) หรือ BCM มีบทบาทบรรเทาความรุนแรงเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินซึ่งสนับสนุนการวางแผน เพื่อรับมือกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบให้การ

---

[9] กลุ่มธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน, “ความจำเป็นของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ,” กลุ่มธุรกิจพลังงาน, http://www.doeb.go.th/kmv2/news/Business_Continuity55.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2560)

[10] สำนักประสานด้านการต่างประเทศ สำนักงานส่งเสริมรัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดหย่อม, “การวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ,”สำนักงานส่งเสริมรัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดหย่อม, http://www.sme.go.th/.../บทความเดือนมีนาคม%20Business%20Continuity%20Plan.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2560)

[11] สภาบริหารจัดการภัยพิบัติกลาง คณะสอบสวนพิเศษด้านการปรับปรุงการบริหารจัดการภัยพิบัติ, “การลดผลกระทบจากภัยพิบัติและการปรับปรุงรับมือกับภัยพิบัติโดยบริษัทญี่ปุ่น,” Asian Disaster Ruduction Center (ADRC), http://www.adrc.asia/publications/psdrr/pdf/Guideline_Thai.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2560)

Ref. code: 25605903011194IHF

ดำเนินงานหยุดชะงักและองค์กรสามารถดำเนินงานอย่างต่อเนื่องหรือส่งผลกระทบจากเหตุการณ์ไม่คาดคิดน้อยที่สุด[12] ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการที่สำคัญ คือ 1) การกำหนดนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่จะต้องกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง 2) การระบุและประเมินความเสี่ยง ที่จะต้องมีการวิเคราะห์และประเมินผลกระทบต่อการหยุดชะงักการดำเนินงานที่สำคัญ และกำหนดเป้าหมายการเรียกคืนการดำเนินงาน 3) การจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง แผนการติดต่อสื่อสาร และการจัดฝึกอบรม 4) การติดตามและประเมินผล โดยการทดสอบและทบทวนแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

แนวทางการบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM) มีวงจรการบริหารความต่อเนื่อง (BCM Life Cycle) ที่สำคัญคือ 1) การบริหารโครงการจัดการความต่อเนื่องเป็นขั้นตอนการจัดทำกรอบนโยบาย โครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 2) การศึกษาและทำความเข้าใจองค์การ ผ่านการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจและการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง 3) การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง BCM ได้แก่ กลยุทธ์การกู้คืนการดำเนินงาน และการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมตามข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ 4) การพัฒนาและเตรียมการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน ประกอบไปด้วย Incident Management Plans (IMP), Emergency/Crisis Management Plan (CMP), Business Continuity Plans (BCP) และ Recovery Plans (RP) 5) การทดสอบ ปรับปรุงและทบทวนแผน ได้แก่ การซ้อมแจ้งเหตุฉุกเฉินให้กับสมาชิกทีมงาน การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทุกหน่วยที่เกี่ยวข้องโดยจำลองสถานการณ์ขึ้นมา การทดสอบโดยจำลองสถานการณ์เสมือนจริง และการทดสอบเต็มรูปแบบและใกล้เคียงสถานการณ์จริงมากที่สุด[13]

ปัจจุบันมีหลากหลายแนวทาง และมาตรฐานในการบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Management) โดยแนวทางที่ได้รับการใช้อย่างแพร่หลาย คือ BS25999 ซึ่งกำหนดให้มี 6 องค์ประกอบหลักเป็นวงจรการบริหารความต่อเนื่อง (BCM Life Cycle) ทั้งนี้ องค์กรหรือหน่วยงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ โดยขอบเขตวิธีการบริหารจัดการ และทรัพยากรที่ต้องใช้ใน BCM ของแต่ละองค์กรอาจแตกต่างกันไปตามขนาด ประเภทภารกิจ และทรัพยากรที่ใช้งาน ดังนี้

1. การบริหารโครงการจัดการความต่อเนื่อง (BCM Program Management) โครงการจัดการความต่อเนื่อง ถือว่าเป็นองค์ประกอบหลักและเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความต่อเนื่อง โดยเป็นขั้นตอนการจัดทำกรอบนโยบาย BCM โครงสร้าง BCM หน้าที่และความรับผิดชอบของ

---

[12] โกศล ดีศีลธรรม, “กลยุทธ์บริหารความเสี่ยงเพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ,” *Industrial Technology Review* 280, (2556) : 11-12.

[13] กิตติพงศ์ จิรวัสวงค์, “ISO 22301 มาตรฐานระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ.” *For Quality* 19, No.182, (2012) : 13-15.

Ref. code: 25605903011194IHF

บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาถึงพนักงานระดับต่าง ๆ รวมถึงการจัดตั้งทีมงานด้าน BCM การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของพนักงาน ขั้นตอนการปรับระดับของเหตุการณ์ (Incident Escalation Process) วิธีการบริหารโครงการบริหารความต่อเนื่อง และการติดตามพร้อมทั้งรายงานความคืบหน้า

2. การศึกษาและทำความเข้าใจองค์กร (Understanding The Organization) การเข้าใจองค์กรเป็นกระบวนการทำความรู้จักกับองค์กรและหน่วยงาน ซึ่งหมายถึงความรู้และเข้าใจในสภาพและการดำเนินงานขององค์กรและหน่วยงานว่า จะรับผลกระทบหรือความเสี่ยงอย่างไรผ่านวิธีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis – BIA) และ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment - RA) เพื่อระบุความเร่งด่วนของกิจกรรมต่าง ๆ และระดับความสามารถที่ต้องการเพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการจัดระดับความสำคัญของกระบวนงาน การกำหนดแนวทาง และการกำหนดกลยุทธ์ในข้อต่อไป

3. การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง BCM (Determining BCM Strategy) การกำหนดแนวทางในการตอบสนองต่อการหยุดชะงักของการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์กู้คืนการดำเนินงาน (Recovery Strategy) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องจัดทำก่อนการพัฒนาและเตรียมการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน และการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมตามข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (BIA) ซึ่งประกอบด้วยเรื่องบุคลากร (People) สถานที่ปฏิบัติงาน (Premise) อุปกรณ์และเครื่องมือ (Equipment) เทคโนโลยี (Technology) ข้อมูล (Information) และผู้ผลิตสินค้าหรือผู้ให้บริการ (Suppliers)

4. การพัฒนาและเตรียมการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน (Developing and Implementing BCM Response) หลังจากที่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์เรียบร้อยแล้วจะต้องจัดทำแผนงานเตรียมตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน โดยให้เป็นไปตามกรอบยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ คือ 1) Incident Management Plans (IMP) เพื่อจัดการกับวิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้น 2) Emergency/ Crisis Management Plan (CMP) เพื่อจัดการกับวิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้น และผลกระทบขยายไปในวงกว้าง 3) Business Continuity Plans (BCP) เพื่อบริหารการดำเนินภารกิจอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งทำขั้นตอนงานที่ฉุกเฉินต่อภารกิจ และใช้ทรัพยากรหลักอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งเตรียมแผนรับสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบ 4) Recovery Plans (RP) หรือแผนกู้คืนภารกิจหลังภัยพิบัติผ่านพ้นไป

5. การทดสอบ ปรับปรุง และทบทวนแผน (Exercising Maintaining and Reviewing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญเนื่องจากเป็นกระบวนการที่ทำให้แน่ใจได้ว่า BCM ที่ได้จัดทำขึ้นสามารถใช้ได้จริง รวมทั้งเพื่อเตรียมความพร้อม ตลอดจนตรวจสอบความสามารถของบุคลากร และประสิทธิภาพของแผนในการตอบสนองต่อวิกฤติการณ์ โดยรูปแบบการทดสอบอาจมีตั้งแต่ระดับง่ายไปหายาก ดังนี้ 1) Call Tree คือ การซ้อมการแจ้งเหตุฉุกเฉินให้กับสมาชิกทีมงานที่เกี่ยวข้องตามผังรายชื่อทาง

Ref. code: 25605903011194IHF

โทรศัพท์ 2) Tabletop Testing คือ การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทุกหน่วยที่เกี่ยวข้อง โดยจำลองโจทย์สถานการณ์ขึ้นมา และลองนำแผน BCP มาพิจารณาว่าใช้ตอบโจทย์แต่ละขั้นตอนได้หรือไม่ 3) Simulation คือ การทดสอบโดยจำลองสถานการณ์เสมือนจริง และลองใช้แผน BCP มาประยุกต์ใช้ 4) Full BCP Exercise คือ การทดสอบเต็มรูปแบบและใกล้เคียงสถานการณ์จริงมากที่สุด

6. การปลูกฝัง BCM ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Embedding BCM in the Organization's Culture) เป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งในการทำให้ BCM ผสมกลมกลืนเข้าจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและจิตวิทยาที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้ซึมซาบและเข้าใจถึงความสำคัญของ BCM ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่ทุกคนพึงมีเพื่อให้ภารกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ในยามที่เกิดเหตุวิกฤต

นอกจากแนวทาง BS25999 ที่ได้กล่าวสรุปข้างต้น ยังมีมาตรฐาน ISO 22310 และ มอก.22310 ที่หน่วยงานสามารถพิจารณาและประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาความต่อเนื่องได้[14] ISO 22301:2012 เป็นมาตรฐานสากลใหม่ล่าสุด สำหรับการบริหารจัดการความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (BCMS) โดย International Organization for Standardization (ISO) ได้ประกาศเปิดตัวอย่างเป็นทางการมาตรฐาน ISO 22301 "Societal Security - Business Continuity Management Systems" เมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2555 กรอบแนวทางการบริหารจัดการ BCM ตามมาตรฐาน ISO 22301:2012 มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง 6 องค์ประกอบหลัก หรือเรียกว่าเป็นวงจรบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Policy and Programme Management)

1. การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Policy and Programme Management) หัวใจหรือองค์ประกอบหลักของการสร้างความต่อเนื่อง ก็คือ การจัดทำกรอบนโยบายและการบริหารจัดการโครงการ หรือการกำหนดโครงสร้างหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาถึงพนักงานระดับต่าง ๆ จัดตั้งทีมงานด้าน BCM กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของพนักงาน รวมถึงขั้นตอนการปรับระดับของเหตุการณ์ (Incident Escalation Process) วิธีบริหารโครงการ BCM และการติดตามความพร้อมทั้งรายงานความคืบหน้า

---

[14] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ก.พ.ร., "คู่มือการบริหารจัดการความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติ," สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. https://www.opdc.go.th/lite/book_bcmup.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2560)

Ref. code: 25605903011194IHF

2. การปลูกฝัง BCM ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Embedding BCM in The Organization's Culture) เป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งในการทำให้ BCM ผสมกลมกลืนเข้าจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและจิตวิทยาที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้ซึมซาบและเข้าใจถึงความสำคัญของ BCM ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่ทุกคนพึงมี เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ในยามที่เกิดเหตุวิกฤต

3. การเข้าใจองค์กร (Understanding The Organization) เป็นกระบวนการทำความรู้จักกับองค์กร ซึ่งหมายถึง ความรู้และเข้าใจสภาพขององค์กรว่าจะรับผลกระทบทางธุรกิจหรือความเสี่ยงได้เท่าใด ผ่านวิธีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis – BIA) และการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment – RA) เพื่อระบุความเร่งด่วนของกิจกรรมต่าง ๆ และระดับความสามารถที่ต้องการ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการจัดระดับความสำคัญของกระบวนงานและการกำหนดกลยุทธ์ในข้อต่อไป

4. การกำหนดกลยุทธ์ BCM (Determining BCM Strategy) คือ การกำหนดแนวทางในการตอบสนองต่อการหยุดชะงักของการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์กู้คืนการดำเนินงาน (Recovery Strategy) ซึ่งเป็นแผนที่ต้องจัดทำก่อนแผนฉุกเฉิน และกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมตามข้อมูลที่ได้จาก BIA โดยต้องกำหนดในเรื่อง บุคลากร (People) สถานที่ (Premise) เทคโนโลยี (Technology) ข้อมูล (Information) ผู้ผลิตสินค้าหรือผู้ให้บริการ (Supplier)

5. พัฒนา และจัดเตรียมวิธีการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน (Developing and Implementing a BCM Response) หลังจากที่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว ต้องจัดทำแผนงานเตรียมตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน โดยให้เป็นไปตามกรอบยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้โดยจัดทำแผน 3 แผนดังต่อไปนี้ 1) Incident Management Plans (IMP) เพื่อจัดการกับวิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้น 2) Business Continuity Plans (BCP) เพื่อบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งทำขั้นตอนงานที่ฉุกเฉินต่อธุรกิจ และใช้ทรัพยากรหลักอย่างเหมาะสมในจำนวนต่ำที่สุดพร้อมทั้งเตรียมแผนรับผลกระทบในสถานการณ์ที่แย่ที่สุด 3) Disaster Recovery Plans (DRP) หรือแผนกู้คืนธุรกิจหลังภัยพิบัติผ่านพ้นไป

6. ทดสอบ ปรับปรุง และทบทวนแผน (Exercising, Maintaining and Reviewing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญเนื่องจากเป็นกระบวนการที่ทำให้แน่ใจได้ว่า BCM ที่ได้จัดทำขึ้นสามารถใช้ได้จริง รวมทั้งเพื่อเตรียมความพร้อม ตลอดจนตรวจสอบความสามารถของบุคลากร และประสิทธิภาพของแผนในการตอบสนองต่อวิกฤติการณ์ โดยรูปแบบอาจมีตั้งแต่ระดับง่ายไปหายาก ดังนี้ 1) Call Tree คือ การซ้อมการแจ้งเหตุฉุกเฉินให้กับสมาชิกทีมงานที่เกี่ยวข้องตามผังรายชื่อทางโทรศัพท์ 2) Tabletop Testing คือ การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทุกหน่วยที่เกี่ยวข้อง โดยจำลอง

Ref. code: 25605903011194IHF

โจทย์ สถานการณ์ขึ้นมา และลองนำแผน BCP มาพิจารณาว่าใช้ตอบโจทย์แต่ละขั้นตอนได้หรือไม่ 3) Simulation คือ การทดสอบโดยจำลองสถานการณ์เสมือนจริง และลองใช้แผน BCP มาประยุกต์ใช้ 4) Full BCP Exercise คือ การทดสอบเต็มรูปแบบและใกล้เคียงสถานการณ์จริงมากที่สุด[15]

ISO 22301 : 2012 Societal Security – Business Continuity Management Systems มาตรฐานการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ เป็นการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity management) ที่บริหารจัดการแบบองค์รวม (Holistic Management) ในการชี้บ่งภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้น และผลกระทบจากภัยคุกคามดังกล่าวที่มีต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร และถ้าสิ่งนั้นเกิดขึ้นองค์กรต้องมีการจัดเตรียมกรอบการทำงาน ในการสร้างความยืดหยุ่นขององค์กรให้มีความสามารถในการตอบสนอง และปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ชื่อเสียง เครื่องหมายการค้า และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบการบริหารจัดการ (Management System) มาตรฐานฉบับนี้ประยุกต์ใช้รูปแบบ “Plan-Do-Check-Act” (PDCA) ในการวางแผนจัดทำ การนำไปปฏิบัติ การดำเนินการ การเฝ้าระวัง การทบทวน การคงรักษาไว้ และการปรับปรุงประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องของระบบการบริหารความต่อต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยแต่ละขั้นตอนครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ 1) Plan (Establish) จัดทำนโยบายความต่อเนื่องทางธุรกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การควบคุม กระบวนการ และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม 2) Do (Implement and operate) การนำไปปฏิบัติ และการดำเนินการตามนโยบายความต่อเนื่องทางธุรกิจ การ ควบคุม กระบวนการ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน 3) Check (Monitor and review) การเฝ้าระวัง และทบทวนผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับนโยบายความต่อเนื่องทางธุรกิจและวัตถุประสงค์ การรายงานผลการเฝ้าระวังต่อผู้บริหารเพื่อการทบทวน กำหนดและมอบหมายให้ดำเนินการเพื่อแก้ไขและปรับปรุง 4) Act (Maintain and improve) การคงรักษาไว้และปรับปรุงระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยการดำเนินการปฏิบัติการแก้ไขที่ขึ้นอยู่กับผลของการทบทวนฝ่ายบริหาร และการทบทวนขอบข่ายของระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และนโยบายความต่อเนื่องทางธุรกิจ และวัตถุประสงค์

---

[15] องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, “การบริหารจัดการความต่อเนื่อง (Business Continuity Management (BCM)),” องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ, http://www.thai-sciencemuseum.com/Portals/BCM/Document/ITBCM-2556.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2560)

Ref. code: 25605903011194IHF

ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการ ต้องให้ความสำคัญการบริหารจัดการเพื่อนำพาให้องค์กรมีความสามารถในการดำเนินการอย่างยั่งยืนต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและความไม่แน่นอนที่ไม่สามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างแม่นยำ การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรล้วนส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าขององค์กร เพราะฉะนั้นองค์กรมาตรฐานระหว่างประเทศ (International Organization for Standardization: ISO) จึงได้กำหนดและประกาศใช้มาตรฐานระบบการจัดการ ISO 22301 : 2012 (Business Continuity Management) เพื่อเป็นมาตรฐานให้องค์กรมีการบริหารจัดการแบบองค์รวม ซึ่งชี้บ่งภัยคุกคามต่อองค์กร และผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินธุรกิจ และเป็นกรอบการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิผล ซึ่งมาตรฐาน BCM นี้ สามารถใช้ได้กับทุกองค์กร ประเภท ทุกขนาดได้ และสามารถขอรับรองจากหน่วยงานตรวจประเมินภายนอก (Third Party Certification) ได้

ในมุมมองของมาตรฐาน ISO22301 : 2012 นี้ นอกจากการบริหารจัดการในสภาวะวิกฤต (Crisis Management) เพียงเพื่อป้องกันการหยุดชะงัก (Disruption) แล้ว องค์กรต้องพิจารณาถึงความไม่แน่นอน และความเสี่ยงจากภัยคุกคามต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้มีความสมบูรณ์ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถเกิดการบริหารความยั่งยืน (Sustainable Development) ขององค์กรได้อย่างแท้จริง โดยได้รับประโยชน์ดังนี้ 1) ปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการแบบองค์รวมได้อย่างมีประสิทธิผล เกิดความต่อเนื่องของกระบวนการบริหารจัดการ 2) พัฒนาบุคลากรและองค์กรให้มีความสามารถในการคาดการณ์ (Anticipate) ประเมิน (Access) เตรียมการ (Prepare) ป้องกัน (Prevent) ตอบสนอง (Response) และฟื้นฟู (Recovery) ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง 3) สร้างขีดความสามารถที่ทำให้องค์กรเกิดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ 4) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร

กรอบการบริหารจัดการความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญในปัจจุบันและเป็นไปตามมาตรฐานสากล จะประกอบไปด้วยสาระสำคัญ ได้แก่ 1) บริบทองค์กร (Context of Organization ที่จะต้องมีความเข้าใจองค์กรและบริบทขององค์กร โดยพิจารณาปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรตามความหวังไว้ต่อ BCMS การเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้เสีย และการกำหนดขอบเขตและขอบข่ายในการนำระบบ BCM ไปประยุกต์ใช้โดยต้องพิจารณาถึงองค์กร บริบทองค์กร และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่จะต้องกำหนดนโยบาย

Ref. code: 25605903011194IHF

วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร และการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 3) การวางแผน (Planning) เกี่ยวข้องกับการวางแผนปฏิบัติโดยพิจารณาถึงบริบท ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และความเสี่ยงและโอกาสเพื่อให้ระบบ BCM บรรลุผลลัพธ์ ป้องกันหรือลดผลกระทบที่ไม่ต้องการ และให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารวัตถุประสงค์และแผนงานความต่อเนื่องทางธุรกิจไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร 4) การสนับสนุน (Support) ที่เกี่ยวกับการจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นขององค์กรต่อระบบ BCM การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่รับผิดชอบและจัดให้มีการพัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน การสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรในด้านนโยบาย การมีส่วนร่วม บทบาทหน้าที่และสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อระบบ BCM การสื่อสารสำหรับภายในและภายนอกองค์กร และการจัดเก็บเอกสารตามข้อกำหนด การควบคุม และจัดทำเอกสารให้ทันสมัย 5) การดำเนินการ (Operation) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่ต้องมีการวางแผนและควบคุมการดำเนินงาน การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจและการประเมินความเสี่ยง การกำหนดกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างเหมาะสม โดยปกป้องกิจกรรมที่มีความสำคัญ สร้างเสถียรภาพ ความต่อเนื่อง การกลับมาดำเนินการใหม่ และการฟื้นฟูกิจกรรมที่มีความสำคัญและกิจกรรมที่เกี่ยวเนื่อง การจัดทำและขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจไปปฏิบัติ การฝึกซ้อมและการทดสอบการดำเนินงานความต่อเนื่องทางธุรกิจ 6) การประเมินสมรรถนะการดำเนินงาน (Performance Evaluation) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการการประเมินสมรรถนะ การเฝ้าระวัง การวัด การวิเคราะห์ และการประเมิน เพื่อให้มั่นใจถึงความถูกต้องของผลลัพธ์ และการจัดเก็บเอกสาร การตรวจประเมินภายในและการทบทวนการบริหารในระบบ BCM 7) การปรับปรุง (Improvement) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กรต้องปฏิบัติการแก้ไขเมื่อเกิดความไม่เป็นไปตามข้อกำหนด การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาระบบ BCM ที่เหมาะสม เพียงพอ และเกิดประสิทธิผล

สำหรับมาตรฐาน มอก./ISO 22301 ที่เป็นของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) ได้กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานมีหลักการดำเนินการเช่นเดียวกับมาตรฐาน ISO 22301 โดยในมุมมองของมาตรฐาน มอก./ISO 22301 นี้ นอกจากการบริหารจัดการในสภาวะวิกฤต (Crisis Management) เพียงเพื่อป้องกันการหยุดชะงัก (Disruption) แล้วองค์กรต้องพิจารณาถึงความไม่แน่นอน และความเสี่ยงจากภัยคุกคามต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้องค์กร

Ref. code: 25605903011194IHF

มีระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้มีความสมบูรณ์ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถเกิดการบริหารความยั่งยืน (Sustainable Development) ขององค์กรได้อย่างแท้จริง[16]

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ สรุปได้ว่า ปัจจุบันการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) มีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการเกิดภัยพิบัติสร้างความเสียหายมหาศาลแก่ชีวิตและทรัพย์สิน การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ นอกจากแนวทาง BS25999 แล้ว ยังมีมาตรฐาน ISO 22310 และ มอก.22310 ที่หน่วยงานสามารถพิจารณาและประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาความต่อเนื่องได้ เพื่อเป็นมาตรฐานให้องค์กรมีการบริหารจัดการแบบองค์รวม บ่งชี้ภัยคุกคามต่อองค์กร และผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินธุรกิจ และเป็นกรอบการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิผล ซึ่งมาตรฐาน BCM นี้ สามารถใช้ได้กับทุกองค์กร ประเภท ทุกขนาดโดยมีหัวข้อสำคัญ 7 หัวข้อ ได้แก่ 1) บริบทองค์กร (Context of Organization) 2) ความเป็นผู้นำ (Leadership) 3) การวางแผน (Planning) 4) การสนับสนุน (Support) 5) การดำเนินการ (Operation) 6) การประเมินสมรรถนะการดำเนินงาน (Performance Evaluation) และ 7) การปรับปรุง (Improvement)

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับบริบทองค์กร

จากการศึกษา พบว่า บริบทองค์กร (Context of Organization) หมายถึง สภาพแวดล้อมหลักภายในองค์กร เช่น กลยุทธ์ ลักษณะขององค์กร รวมทั้งความเกี่ยวข้องของแผนต่าง ๆ ต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กร เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยทางอ้อมหรือปัจจัยที่นอกเหนือจากการพัฒนาที่อาจจะมีส่วนผลักดันให้มีการพัฒนาให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ผลจากการศึกษาพบว่าบริบท

[16] สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ, “ISO 22301:2012 Societal Security – Business Continuity Management Systems มาตรฐานการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ,” สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ, http://intelligence.masci.or.th/upload/warningfile/69_2.ISO%2022301-2012.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2560).

Ref. code: 25605903011194IHF

องค์กรเกิดจาก 2 องค์ประกอบ คือ ผู้บริหารระดับสูงและกลยุทธ์องค์กร[17] บริบทองค์กรมีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรทุกวันนี้ที่ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องมีความเข้าใจ ที่ผ่านมาสิ่งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะมองข้ามไปในการบริหารจัดการองค์ก็คือคำว่า “บริบท” หรือ “Context” ขององค์กรนั่นเอง ซึ่งมีความสำคัญมาก แต่สิ่งที่น่าตกใจคือผู้บริหารหลายท่านไม่รู้จักบริบทขององค์กรตนเองอย่างแท้จริง คำถามเบื้องต้นของบริบทก็คือ เราคือใคร เราเกิดมาเพื่ออะไร เราเป็นองค์กรที่จะขายผลิตภัณฑ์หรือบริการอะไร ให้กับลูกค้ากลุ่มไหน ด้วยวิธีใด ความสามารถหลักหรือ Core Competency ของเราคืออะไร เป้าหมายของการทำธุรกิจคืออะไร ซึ่งมีหลายองค์กรนอกจากจะไม่เข้าใจบริบทตนเองแล้ว ยังมีการนำเครื่องมือการบริหารจัดการต่าง ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรยังไม่ชัดเจน เช่น 5ส, ISO, Lean, Six Sigma, TPM, TQM ฯลฯ ซึ่งทุกองค์กรนำมาใช้ได้แต่จะทำอย่างไรให้เกิดผลคุ้มค่าที่สุดต้องหันกลับมาดูบริบทตนเองว่าจะใช้อย่างไรให้เกิดผลด้วย “เสื้อผ้าสำเร็จรูป ไม่ใช่ว่าทุกคนจะใส่ได้สวย เพราะมันไม่ได้ตัดมาเพื่อเราโดยเฉพาะ”[18]

นอกจากนี้ บริบทองค์กร ยังรวมถึง ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปขององค์กรที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อระบบบริหารการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย 1) ผลิตภัณฑ์ขององค์กร ความสำคัญของผลิตภัณฑ์ต่อความสำเร็จขององค์กร กลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ 2) วิสัยทัศน์/พันธกิจ ความสามารถหลักและความเชื่อมโยงกับพันธกิจขององค์กร 3) โครงสร้างและการกำกับดูแลองค์กร ความสัมพันธ์กับองค์กรแม่หรือองค์กรในเครือ (ถ้ามี) กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร 4) ภาพรวมของบุคลากรขององค์กรมีการจำแนกประเภทบุคลากรหรือพนักงานออกเป็นกลุ่มและประเภท อย่างไร จำนวนบุคลากรที่ดำเนินการทำวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี 5) สินทรัพย์ขององค์กร อาคารสถานที่ สถานที่ตั้ง เทคโนโลยี

---

[17] ปณิธาน ผ่องแผ้ว, “ผลกระทบจากบริบทองค์และการพัฒนาบุคลากรต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์ กรณีศึกษา : บริษัท เกร๊ทเตอร์ฟาร์ม่า,” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554).

[18] สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม, “บริบทนั้นสำคัญไฉน,” สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, http://www.ftpi.or.th/2015/4991 (สืบค้นเมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2560).

Ref. code: 25605903011194IHF

และเครื่องมืออุปกรณ์ที่สำคัญ 6) ความท้าทายที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ ความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญซึ่งมีผลต่อสถานการณ์ขององค์กร โอกาส และความท้าทาย[19]

จากแนวคิดเกี่ยวกับบริบทองค์กร สรุปได้ว่า บริบทองค์กร หมายถึงข้อมูลพื้นฐานทั่วไป สภาพแวดล้อม ปัจจัยทั้งภายในภายนอกขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ความสามารถหลักขององค์กร บุคลากร สินทรัพย์ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และความสามารถในการแข่งขันที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องมีความเข้าใจอย่างแท้จริงเพื่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการศึกษา พบว่า การมีบทบาทภาวะผู้นำขององค์กร (Leadership) ซึ่งนอกจากจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถแล้วยังต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้ตามอันจะนำมาซึ่งความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลและสนับสนุนผู้อื่นให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และการที่ผู้นำจะสามารถนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายจะต้องมีความรู้และความสามารถในหลายมิติทั้งทางเทคนิค (technical skill) การเข้าใจผู้ร่วมงาน การมีศิลปะในการนำคน การทำงานเป็นกลุ่มคณะ (human skill) และเป็นผู้ที่มีวิธีคิดที่เป็นระบบ หรือมีความเก่งในด้านความคิด (conceptual skill) สามารถออกแบบระบบงาน กระบวนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับลักษณะงานและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

เมื่อเรารู้ว่าเหตุวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่อาจอุบัติขึ้นและเป็นเหตุการณ์ที่มีผลกระทบรุนแรงเป็นวงกว้าง ดังนั้น การป้องกันจึงแทบเป็นไปไม่ได้ สิ่งที่จะทำได้ คือ การบรรเทาความเสียหาย ลดความเสียหาย หรือฟื้นฟูเท่านั้น การจัดการกับเหตุวิกฤตต้องใช้ทรัพยากรมาก ใช้กำลังคนมากในการจัดการ ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันมิให้เหตุวิกฤตนั้นส่งผลกระทบถึงองค์กรของตนเอง แม้จะยากลำบากก็ต้องหาแนวทางป้องกันให้ได้ และต้องพยายามระบุขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น แล้วหาทางแก้ไขเยียวยาต่อไปถ้าลดทอนผลกระทบมิได้

---

[19] สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, “ข้อกำหนดระบบบริหารการวิจัย และพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม (2559),” สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยแห่งชาติ, https://www.nstda.or.th/rdp/images/stories/self003.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2561).

Ref. code: 25605903011194IHF

การจัดการกับเหตุวิกฤตต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่าย การจัดการภาวะวิกฤตจำเป็นต้องกล้าที่จะปฏิเสธวัฒนธรรมความคิดแบบเก่า กล้าที่จะไม่เดินตามขั้นตอนเดิมที่ถูกกำหนดขึ้นภายใต้สภาวะปกติ เป็นต้น ภาวะผู้นำมีหลายประเภท เช่น ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำเผด็จการ ผู้นำแบบบารมีอำนาจ ผู้นำตามสถานการณ์ ฯลฯ ผู้นำแต่ละประเภทถูกออกแบบมาเหมาะกับสภาพการณ์ที่ต่างกัน และส่วนใหญ่จะเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะกับสภาพการณ์ปกติ สถานการณ์ที่ไม่ปกติต้องอาศัยผู้นำที่กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจกล่าวคือ กล้าที่จะริเริ่มเปลี่ยนแปลง และสร้างความเข้าใจผู้ที่เกี่ยวข้อง เรียนรู้ข้อมูลกระบวนการที่คิดว่าดีที่สุด กำหนดแนวทางแผนงาน และเตรียมความพร้อมในการจัดการวิกฤต โดยมีการซักซ้อมแผนอยู่เป็นประจำ[20]

นอกจากนี้ ยังกล่าวถึงวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรชี้นำและกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรสื่อสารกับบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชน โดยการนำองค์กรให้ความสำคัญใน 3 เรื่อง คือ 1) บทบาทผู้บริหารขององค์กรในการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยมการสื่อสาร การสร้างคุณค่าและการทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมทั้งการทำให้เกิดการมุ่งเน้นขององค์กรในการปฏิบัติการต่าง ๆ ในการสร้างและรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน โดยต้องอาศัยการมุ่งเน้นอนาคตและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ทั้งในเรื่องการปรับปรุงและนวัตกรรม รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการ ตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนรู้ของบุคลากร 2) การกำกับดูแลตนเองที่ดี เป็นเรื่องของการจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุม และการตรวจสอบ การดำเนินการขององค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ซึ่งการดำเนินการให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลตนเองที่ดีมีประสิทธิผลจะมีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวมตลอดจนส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานองค์กร 3) การทบทวนผลการปฏิบัติงานมีขอบเขตครอบคลุมการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่ทบทวนว่าองค์กรทำได้ดีเพียงใดในปัจจุบัน แต่ยังพิจารณาว่าองค์กรจะดำเนินการได้ดีอย่างไรในอนาคตด้วยผลการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงและ การสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักขององค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัด ดังนั้น สิ่งสำคัญในการทบทวนโดย

---

[20] ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, “สร้างโอกาสการเป็นผู้นำในยามวิกฤต,” *Q Management* 141, (2552) : 093-095.

Ref. code: 25605903011194IHF

ผู้บริหารขององค์กร คือ การแปลงผลของการทบทวนไปสู่เรื่องที่ต้องดำเนินการและสามารถนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร[21]

จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้นำแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันในสถานการณ์ที่ไม่ปกติผู้นำต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ กล้าที่จะริเริ่มเปลี่ยนแปลง และสร้างความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เรียนรู้ข้อมูลกระบวนการที่คิดว่าดีที่สุด กำหนดแนวทางแผนงาน และเตรียมความพร้อมในการจัดการวิกฤตโดยมีการซักซ้อมแผนอยู่เป็นประจำ ผู้นำต้องมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายระยะสั้นระยะยาว การสร้างคุณค่าและความสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้ง มีการทบทวนการปฏิบัติงานและแปลงผลการทบทวนไปสู่เรื่องที่ต้องดำเนินการและสามารถนำไปปฏิบัติได้ของผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทั่วทั้งองค์กร

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน

จากการศึกษา พบว่า การวางแผน (Planning) คือ การหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานโดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ และมีเหตุผลเพื่อให้การดำเนินงานในอนาคตเป็นไปโดยเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพที่สุด เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการคิดและการตัดสินใจที่ละเอียดอ่อน และต้องกระทำให้เสร็จสิ้นก่อนจะมีการดำเนินกิจกรรม โดยการวางแผนมีความสำคัญ 1) ช่วยลดการสูญเสียจากการทำงานซ้ำซ้อน 2) ทำให้มีการกำหนดขอบเขตในการทำงานที่แน่นอนและมีนโยบายที่ชัดเจน 3) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเตรียมรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และความยุ่งยากที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงาน 4) การวางแผนเป็นเครื่องมือในการบริหารของผู้บริหารเพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประหยัดเวลาและทรัพยากร 5) การวางแผนจะช่วยให้เกิดการประสานสัมพันธ์ภายในองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและสามารถตรวจสอบความสำเร็จของเป้าหมายได้ชัดเจน

การจำแนกประเภทของการวางแผนตามระดับของการบริหารงานองค์กร สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนที่ถูกจัดทำขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กรแล้วประสานไปยังผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างทำให้การวางแผนกลยุทธ์มีลักษณะการบริหารแบบบนลงล่าง

---

[21] กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, “การนำองค์กร,” กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธ์พืช, http://www.dnp.go.th/Desystem/G3.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2561).

Ref. code: 25605903011194IHF

(Top-Dow Planning) ที่ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่สุด การวางแผนกลยุทธ์จะกล่าวถึงขอบเขตกว้าง ๆ ของการจัดกิจกรรมขององค์กร ซึ่งต้องครอบคลุมทรัพยากรทั้งหมดที่องค์กรมีอยู่ตลอดจนการพยากรณ์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป้าหมายของการวางแผนกลยุทธ์โดยทั่วไปจะมุ่งเน้นให้องค์กรเจริญเติบโตและดำรงอยู่ได้ในอนาคตกับการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร 2) การวางแผนยุทธวิธี (Tactical Planning) เป็นการวางแผนที่เกิดจากการกระทำร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางเพื่อให้องค์กรธุรกิจก้าวไปสู่ผลสำเร็จที่วางไว้ ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายยุทธวิธีและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธีจะมีลักษณะเฉพาะเจาะจงและเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำโดยหน่วยงานย่อยซึ่งอยู่ภายในองค์กร การวางแผนยุทธวิธีต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตกำหนดของแผนกลยุทธ์ แต่แผนยุทธวิธีจะทำหน้าที่ในการผสมผสานสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์ซึ่งถูกสร้างขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูงกับแผนปฏิบัติการซึ่งเป็นแผนระดับล่างและมักเป็นแผนระยะสั้นเข้าด้วยกันโดยเน้นให้ครอบคลุมในสิ่งที่มีความสำคัญทั้งหมด เช่น ค่าใช้จ่าย รายได้ เวลา และเครื่องมือเครื่องใช้ 3) การวางแผนปฏิบัติการ (Operational Plans) ใช้อธิบายเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กรในลักษณะที่เป็นหน้าที่เฉพาะของหน่วยงานหรือมีลักษณะที่เป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำวันต่อวัน การวางแผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับล่างที่จะต้องกระทำตามเป้าหมายปฏิบัติการ และให้สอดคล้องกับแผนยุทธวิธีและแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการจึงมีลักษณะการวางแผนระยะสั้น ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ผู้บริหารสามารถ ควบคุมได้[22]

ทั้งนี้ ในการดำเนินการตามขอบเขตของ BCM ข้อกำหนด 6 การวางแผน (Planning) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic objectives) และแนวทางของหลักการของ BCMS ในภาพรวม องค์กรต้องระบุว่ามีภัยคุกคามอะไรบ้างที่ส่งผลให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จในการจัดทำ BCMS รวมถึงการนำไปปฏิบัติและการรักษาระบบไว้ ซึ่งต้องมีความเข้าใจทั้งวัฒนธรรมภายในขององค์ก และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่จะเป็นภัยคุกคามต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือเป็นตัวขัดขวางการจัดทำระบบ BCM ให้มีประสิทธิผล องค์กรต้องกำหนด BC Objectives ที่สอดรับกับ BCM policy และวัดผลการดำเนินการได้ รวมถึงมีแผนการดำเนินงานหรือโครงการที่ชัดเจนที่ทำให้ผลการดำเนินงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ในการ

---

[22] ธรรญชนก ศรีทิพย์รัตน์, “ภาวะผู้นำ กระบวนการในการวางแผน การประสานงานและการดำเนินงาน ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานในองค์กร กรณีศึกษา : พนักงานบริษัท เทเลคอมในเขตกรุงเทพมหานคร,” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2557), 15-16.

Ref. code: 25605903011194IHF

กำหนดตัวชี้วัดของ BC Objective นั้นจะต้องกำหนดไม่น้อยกว่าระดับที่ต่ำสุดที่ผลิตภัณฑ์หรือบริการนี้ยังเป็นที่ยอมรับขององค์กร องค์กรต้องกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตาม BC Objectives ในแต่ละรายการ ช่วงเวลาที่ดำเนินการ ทรัพยากรที่ใช้ ผลลัพธ์ที่ได้ รวมถึงวิธีการประเมินที่ชัดเจน[23]

จากแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน สรุปได้ว่า การวางแผน คือ การหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานโดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ และมีเหตุผลเพื่อให้การดำเนินงานในอนาคตเป็นไปโดยเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพที่สุดเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการคิดและการตัดสินใจที่ละเอียดอ่อน และต้องกระทำให้เสร็จสิ้นก่อนจะมีการดำเนินกิจกรรม โดยจำแนกได้ 3 ประเภท คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การวางแผนยุทธวิธี 3) การวางแผนปฏิบัติการ ซึ่งการวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนจะทำให้ผลการดำเนินงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุน

จากการศึกษา พบว่า การสนับสนุน (Support) จากองค์กร หมายถึง ความเชื่อและการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับคุณค่าการยกย่องที่องค์กรได้มอบให้จากการทำงานของพนักงาน รวมไปถึงความใส่ใจในความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ทีมงานมีโอกาสที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นหากได้รับการสนับสนุนและสิ่งอำนวยความสะดวกจากองค์การ ซึ่งเป้าหมายของทีมงานต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร พนักงานจะตอบแทนการสนับสนุนจากองค์การด้วยการเพิ่มความพยายามในการทำงานก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี [24] การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร หมายถึง ความเชื่อหรือความคิดเห็นของพนักงานจากประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กรว่า

---

[23] บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), “มาตรฐานระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจกลุ่ม ปตท.,” บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), https://pttweb7.pttplc.com/pttbcm/upload/media/PTT%20Group%20BCM%20 Standard_2014_Read%20on%20PC.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2561).

[24] อภิลักษณ์ ธรรมวิมุตติ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, “บทบาทของการสนับสนุนจากองค์การที่มีผลต่ออิทธิพลระหว่างทรัพยากรทีมงาน และประสิทธิผลของการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง สำหรับการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง,” สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, https://journal.pim.ac.th/uploads/content/2017/12/o_1c2bp1li26631ptt1e351ii8r1a.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2561).

Ref. code: 25605903011194IHF

องค์กรให้คุณค่าให้การยอมรับและเห็นความสำคัญในการทุ่มเททำงาน มีความห่วงใย ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและมีความผูกพันต่อพนักงาน โดยการสนับสนุนการทำงานในด้านต่าง ๆ ผ่านนโยบาย บรรทัดฐาน กฎระเบียบ และตัวแทนขององค์กรเพื่อให้พนักงานมีความเป็นอยู่ในการทำงานที่ดี [25]

ทั้งนี้ ในการดำเนินการตามขอบเขตของ BCM ข้อกำหนดการสนับสนุน (Support) จะครอบคลุมการจัดทำ การนำ BCMS ไปปฏิบัติ และการรักษาระบบ BCM ให้มีความสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีปัจจัยต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินการขององค์กรอย่างเพียงพอ เช่น ทรัพยากรต่าง ๆ ความรู้ความสามารถและความตระหนักของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การสื่อสารองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดของการบริหารองค์กรต้องมีเอกสารขั้นตอนการดำเนินงานสำหรับการฟื้นฟู (Restore) และการทำให้กิจกรรมของการดำเนินธุรกิจกลับคืนสู่ภาวะจากการประยุกต์ใช้ตัววัดชั่วคราว (Temporary Measure) ที่เป็นที่ยอมรับเพื่อสนับสนุนให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้ตามปกติหลังจากเกิดอุบัติการณ์[26]

จากแนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุน สรุปได้ว่า การสนับสนุน คือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่องค์กรต้องช่วยสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยการสนับสนุนการทำงานในด้านต่าง ๆ ผ่านนโยบาย บรรทัดฐาน กฎระเบียบ เพื่อให้เป้าหมายเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร พนักงานจะตอบแทนการสนับสนุนจากองค์การด้วยการเพิ่มความพยายามในการทำงาน ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี

2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการ

จากการศึกษา พบว่า การดำเนินการ (Operation) กล่าวถึงบทบาทของการบริหารและการปฏิบัติการในฐานะที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจของ

---

[25] มุทิตา คงกระพันธ์, “การศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่,” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 15.

[26] บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), “มาตรฐานระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจกลุ่ม ปตท.,” บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), https://pttweb7.pttplc.com/pttbcm/upload/media/PTT%20Group%20BCM%20 Standard_2014_Read%20on%20PC.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2561).

Ref. code: 25605903011194IHF

องค์กร การออกแบบระบบปฏิบัติการ และส่วนสุดท้ายคือการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงาน เนื้อหาแต่ละส่วนอธิบายถึงความคิดรวบยอด ตัวแบบและเครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจอย่างสมเหตุผล พร้อมทั้งเสนอว่าเนื้อหาขององค์ความรู้ด้านการบริหารการปฏิบัติการสามารถแบ่งได้เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจระยะสั้นและระยะยาว เรื่องที่เป็นการตัดสินใจระยะสั้น เช่น การควบคุมระบบงาน การตัดสินใจเหล่านี้มักสัมพันธ์กับการประยุกต์ใช้เทคนิคและการวิเคราะห์เชิงปริมาณ แต่ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจระยะยาว เช่น การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยเสนอว่าผู้บริหารระดับสูงควรเอาใจใส่กับประเด็นด้านการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ส่วนผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางดูแลการตัดสินใจที่มีผลกับการปฏิบัติการในระยะสั้นและระยะกลาง กล่าวได้ว่าภาพรวมของความรู้ประกอบด้วยสาระ 3 หมวด ได้แก่ 1) การเข้าใจความสำคัญของการปฏิบัติการในการดำเนินธุรกิจ 2) การออกแบบระบบปฏิบัติการเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และ 3) การวางแผนและควบคุมการปฏิบัติการสำหรับการตัดสินใจในงานประจำวัน[27] การปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากจะมีการแบ่งระดับการปฏิบัติงานแล้วยังต้องมีการแบ่งสันปันส่วนงานที่จะต้องปฏิบัติออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ซึ่งมีหัวหน้าหน่วยหรือผู้นำหน่วยเป็นผู้รับผิดชอบงานตามลักษณะหน้าที่ของตนที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงานที่ต่างชนิด ต่างหน้าที่ ก็เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ หรือหน่วยงานนั้น ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีความสนใจ มีทักษะ มีความรู้ มีทัศนะ และมีบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนแตกต่างกันไป [28]

จากแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการ สรุปได้ว่า การดำเนินการ เกี่ยวข้องกับการบริหารและการตัดสินใจในระยะสั้นและระยะยาว โดยผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่มีผลกับการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ส่วนผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่มีผลกับการปฏิบัติการในระยะสั้นและระยะกลาง ซึ่งมีบทบาทหน้าที่จะแตกต่างกันในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้

---

[27] ดร.ศจี ศิริไกร, “ธุรกิจไทยกับการใช้ความรู้บริหารการปฏิบัติการ,” Thammasat Business Journal, http://www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba1 3 4 / Article/JBA1 3 4 Sajee.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2561).

[28] ไพบูลย์ ตั้งใจ, “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามหลักอิทธิบาท ๔ : กรณีศึกษา บริษัท แอมพาส อินดัสตรี จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ,” มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, http://www.mcu.ac.th/ userfiles/file/library1/Thesis/138.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2561).

Ref. code: 25605903011194IHF

2.9 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะการดำเนินงาน

จากการศึกษา พบว่า การประเมินสมรรถนะการดำเนินงาน กล่าวถึง การประเมินเป็นกระบวนการของการทำให้เกิดความมั่นใจในการตัดสินใจด้วยการคัดเลือกข้อมูลที่เหมาะสม รวบรวมและวิเคราะห์เพื่อจัดทำรายงาน สรุปสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม[29] เป็นการพิจารณาคุณค่าของสิ่ง ๆ หนึ่งประกอบด้วย การจัดหาสารสนเทศเพื่อตัดสินคุณค่าของแผนงาน ผลผลิตกระบวนการหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือการพิจารณาศักยภาพของทางเลือกต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์[30] นอกจากนี้การประเมินยังรวมถึง การจัดเก็บข้อมูลที่ใช้ในการดำเนินงานตามโครงการในทุกรูปแบบและทุกขั้นตอน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลมาทำการวิเคราะห์และนำข้อมูลนั้นมาเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ และนำสารสนเทศที่ได้จากข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ[31] ซึ่งกระบวนการให้ได้มาซึ่งสารสนเทศเกี่ยวกับความก้าวหน้าของโครงการ และความสำเร็จของโครงการอันเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงคุณค่าของโครงการ กล่าวคือ เป็นเครื่องแสดงว่า โครงการได้ดำเนินไปแล้วได้ผลสมตามวัตถุประสงค์ของโครงการมากน้อยเพียงใด ตลอดจนใน อนาคตควรจะดำเนินการอย่างไร ซึ่งเป็นการพิจารณาคุณค่าโดยใช้ผลงานในอดีต และพิจารณาถึงศักยภาพและทางเลือกในการดำเนินงานในอนาคตต่อไปด้วย[32] จากความหมายที่กล่าวไปข้างต้น สรุปได้ว่าการประเมิน หมายถึงกระบวนการหรือขั้นตอนที่อาศัยสารสนเทศต่าง ๆ มาสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อดำเนินการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ที่วางเอาไว้

---

[29] Alkin, M. C., "Evaluation Theory Development," *Evaluation Comment 2* (1969) : 2-7.

[30] Worthen, B. R. and Sanders, J. R., *Education Evaluation : Alternative Approaches and Practical Guidelines.* (New York: Longman, 1987).

[31] สุวิมล ติรกานันท์, *การประเมินโครงการ : แนวทางสู่การปฏิบัติ*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), 2.

[32] สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, *รวมบทความทางการประเมินโครงการ (*กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 153-154.

Ref. code: 25605903011194IHF

สำหรับในส่วนของการประเมินผล หมายถึง การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินความก้าวหน้าของโครงการหรือแผนงานว่ามีการใช้ทรัพยากร/ปัจจัยต่าง ๆ อย่างไร มีการดำเนินงานเป็นไปตามแผน ตามขั้นตอน ตามกฎเกณฑ์และตามเวลาที่กำหนดหรือไม่ ตลอดจนมีผลงาน เป็นไปตามแผน วัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่ โดยพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิผล (Effectiveness) และผลกระทบ (Impact) ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานนั้นได้ผลคุ้มค่ากับต้นทุนหรือไม่ และมีแนวทางอื่นที่ดีกว่าที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใดเป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการผลิต/ผลงานที่ใช้ปัจจัยหรือต้นทุนการดำเนินงาน (Input) โดยเทียบกับผลผลิตหรือผลลัพธ์ (output) ของโครงการ/แผนงาน ด้านประสิทธิผล (Effectiveness) เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานได้ผลตามวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด มีเหตุผลอะไรที่ทำให้การปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว และด้านผลกระทบ (Impact) เพื่อให้ทราบว่าผลผลิตหรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้นั้น มีผลกระทบต่อการพัฒนาโดยส่วนรวมและกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ อย่างไร

ในทางปฏิบัติบางขั้นตอนของการประเมินผลจะประกอบด้วยการติดตามผลด้วย ซึ่งได้แบ่งการติดตามประเมินผลโดยจำแนกตามระยะเวลาเป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) การประเมินผลก่อนการปฏิบัติงานหรือก่อนเริ่มโครงการ (Ex-Ante Evaluation) เป็นการประเมินถึงสถานการณ์และสำรวจข้อเท็จจริง สมมติฐานความเป็นไปได้ในขั้นตอนการจัดเตรียมแผนงาน/ โครงการ เช่น การสำรวจความต้องการของประชาชน การตรวจสอบศักยภาพในการพัฒนาพื้นที่เป้าหมาย การประเมินต้นทุนประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการ (Cost-Benefit Analysis) ซึ่งเป็นเงื่อนไขและส่วนประกอบในการประเมินผลก่อนปฏิบัติงานหรือก่อนเริ่มโครงการ 2) การประเมินผลระหว่างดำเนินงาน (On-Going Evaluation) เป็นการติดตามและประเมินถึงความก้าวหน้าของโครงการในระยะเวลาที่กำลังดำเนินงานเพื่อเป็นการศึกษาว่ามีปัญหาอุปสรรคใดบ้างในการดำเนินงาน ทั้งจากปัจจัยภายนอกและภายในที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานตามโครงการและจะต้องแก้ไขอย่างไร ซึ่งถือเป็นขั้นตอนการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงโครงการ (Formative Evaluation) 3) การประเมินผลหลังการดำเนินงาน (Ex-Post Evaluation) เป็นการประเมินผลเพื่อรวมสรุป (Summative Evaluation) ว่าเมื่อได้ดำเนินโครงการจนสิ้นสุดแล้วได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นภายหลังจากจบโครงการอย่างไร

Ref. code: 25605903011194IHF

เป็นการวิเคราะห์ถึงประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ตลอดจนผลกระทบหรือผลข้างเคียงที่เกิดขึ้น ทั้งในทางบวกและทางลบ[33]

จากแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะการดำเนินงาน สรุปได้ว่า การประเมินมีกระบวนการหรือขั้นตอนที่อาศัยสารสนเทศต่าง ๆ มาสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อดำเนินการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ที่วางเอาไว้ มีการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อประเมินความก้าวหน้าของโครงการหรือแผนงาน ตลอดจนมีผลงานเป็นไปตามแผน วัตถุประสงค์ และเป้าหมายหรือไม่ โดยพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิผล (Effectiveness) และผลกระทบ (Impact)

2.10 แนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุง

จากการศึกษา พบว่า ทุก ๆ สิ่งทุก ๆ อย่างในองค์กรล้วนเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่เรียกว่ากระบวนการ ดังนั้น เมื่อต้องการปรับปรุงพัฒนาองค์กรจะต้องมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงกระบวนการ โดยวิธีวัดผลและควบคุมการปรับปรุงกระบวนการโดยทั่วไปจะมีอยู่ด้วยกัน 3 รูปแบบ คือ 1) วัดคุณภาพ (Quality) คือ การวัดกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับลักษณะคุณภาพ เช่น วัดจำนวนของเสีย วัดความแน่นอน วัดขนาด เป็นต้น 2) วัดเวลา (Time) คือ การวัดกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความเร็วในการตอบสนองการทำงาน ความเร็วในการให้บริการ เป็นต้น 3) วัดผลผลิต (Productivity) คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตจริงเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ตั้งเป้าไว้[34]

PDCA เป็นแนวคิดหนึ่งที่ไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงแค่การวางแผน แต่แนวคิดนี้เน้นให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบโดยมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวคิด PDCA ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกโดย Walter Shewhart ซึ่งถือเป็นผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรม และต่อมาวงจร PDCA ได้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายมากขึ้น เมื่อปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพอย่าง W.Edwards Deming ได้นำมาเผยแพร่ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ วงจรนี้จึงมีอีกชื่อหนึ่งว่า “Deming Cycle” วงจร PDCA หรือ Deming Cycle มักจะมี

---

[33] กลุ่มตรวจสอบภายใน กรมควบคุมโรค, กระทรวงสาธารณสุข, “การพัฒนากระบวนการติดตามผลการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี,” กรมควบคุมโรค, http://audit.ddc.moph.go.th/images/column_1455608246/บทที่%202.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2561).

[34] Evans, M. 2009. Process Improvement [Online]. Available: www.exinfm.com/training/pdffiles/course17.pdf [Accessed 1 May 2018].

Ref. code: 25605903011194IHF

การนำ PDCA เข้ามาประยุกต์ ใช้ทั้งการทำงานประจำและการปรับปรุงงาน โครงสร้างของ PDCA ประกอบด้วย 1) Plan คือ การวางแผน 2) DO คือ การปฏิบัติตามแผน 3) Check คือ การตรวจสอบ 4) Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม หรือการจัดทำมาตรฐานใหม่ ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการยกระดับคุณภาพ ทุกครั้งที่การดำเนินงานตามวงจร PDCA หมุนครบรอบก็จะเป็นแรงส่งสำหรับการดำเนินงานในรอบต่อไปและก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จากหลักการของวงจร PDCA หากพิจารณาเทียบกับหลายๆ เครื่องมือ หรือเทคนิคการปรับปรุงงานต่าง ๆ ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือด้านคุณภาพอย่าง QCC เครื่องมือที่ต้องใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติขั้นสูง อย่าง Six Sigma หรือแม้แต่เครื่องมือที่เน้นเรื่องของการจัดการความรู้อย่าง KM พบว่า ล้วนมีพื้นฐานของแนวคิด PDCA ทั้งสิ้น[35]

โดยแนวทางการปรับปรุงกระบวนการตามการดำเนินการ SEPA ประกอบด้วย การคัดเลือกกระบวนการ การวิเคราะห์ SIPOC การวางแผนและทบทวนสภาพปัจจุบัน การจัดทำ/ปรับปรุงมาตรฐาน การตรวจสอบผลการปรับปรุง และการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA (โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกการปรับปรุง อาทิเช่น 1) สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท 2)สร้างรายได้ให้แก่องค์กร 3) มีปัญหา/ข้อร้องเรียนมาก 4) มีความสูญเสียมาก 5) เป็นกระบวนการหลักของหน่วยงาน 6) มีขั้นตอนการทำงานมาก[36]

จากแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุง สรุปได้ว่า การปรับปรุงพัฒนาองค์กรจะต้องมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงกระบวนการ โดยวิธีวัดผลและควบคุมการปรับปรุงกระบวนการโดยทั่วไปจะมีอยู่ด้วยกัน 3 รูปแบบ คือ 1) วัดคุณภาพ (Quality 2) วัดเวลา (Time) 3) วัดผลผลิต (Productivity และมีเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ คือวงจร PDCA หรือ Deming Cycle ที่นำมาประยุกต์ใช้ทั้งการทำงานประจำและการปรับปรุงงาน ประกอบด้วย 1) Plan คือ การวางแผน 2) DO คือ การปฏิบัติตามแผน 3) Check คือ การตรวจสอบ 4) Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม หรือการจัดทำมาตรฐานใหม่ ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการยกระดับคุณภาพทุกครั้งที่การดำเนินงานตามวงจร PDCA หมุนครบรอบ ก็จะเป็นแรงส่งสำหรับการดำเนินงานในรอบต่อไปและก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

---

[35] สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, “PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง,” สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, http://www.ftpi.or.th/2015/2125 (สืบค้นเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2561).

[36] การทางพิเศษแห่งประเทศไทย, “การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement),” การทางพิเศษแห่งประเทศไทย, http://www.exat.co.th/upload/default/admin/2014/04/Process%20Improvement%20%E0%B8%81%E0%B8%97%E0%B8%9E%20handout-19OCT132014-04-29535fda2cb5389.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2561).

Ref. code: 25605903011194IHF

จากการรวบรวมข้อมูลและศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องในสภาวะประสบภัยพิบัติ หรือสภาวะวิกฤต หรือในสภาวะฉุกเฉิน หน่วยงานต่าง ๆ หรือองค์กรธุรกิจจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่จะต้องพิจารณาใน 3 ประเด็นที่สำคัญ คือ 1) การจัดการภัยพิบัติที่เกี่ยวข้อง ทั้งในช่วงก่อนเกิดภัยพิบัติ ระหว่างเกิดภัยพิบัติและภายหลังภัยพิบัติเกิดขึ้นแล้ว 2) การจัดการความเสี่ยงของธุรกิจในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้ธุรกิจได้รับผลกระทบต่อการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องน้อยที่สุดหรือไม่ได้รับผลกระทบใด ๆ เลย 3) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่จะต้องมีขั้นตอนและกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เมื่อเกิดเหตุภัยพิบัติขึ้นจะต้องมีแผนสำรอง ขั้นตอน และกระบวนการต่าง ๆ ที่จะมารองรับเพื่อให้หน่วยงานมีความพร้อมสูงสุดในการที่จะดำเนินธุรกิจต่อเนื่องไปได้ ไม่เกิดภาวะการหยุดชะงักที่นำมาซึ่งความเสียหายต่อธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแผนที่สำคัญสำหรับทุกธุรกิจเพื่อบริหารจัดการทั้งในเรื่องภัยพิบัติและความเสี่ยง คือ แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP)

การจัดแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) เป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนงาน เพื่อเตรียมความพร้อมให้หน่วยงานสามารถตอบสนองต่อสภาวะฉุกเฉินที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานต้องหยุดชะงัก หรือไม่สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง เช่น อุทกภัย อัคคีภัย การก่อการประท้วง การก่อการจลาจล การก่อวินาศกรรม เป็นต้น ถ้าหน่วยงานไม่มีกระบวนการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง อาจเกิดผลกระทบในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเศรษฐกิจการเงิน การให้บริการ สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม ตลอดจนชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน เป็นต้น การจัดทำแผนความต่อเนื่องต้องกำหนดไว้เป็นยุทธศาสตร์และได้รับการอนุมัติ ดังนั้น การจัดแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานมีความพร้อมและสามารถตอบสนองการปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางตามมาตรฐาน BS25999 มาตรฐาน ISO 22310 และ มอก. 22310 ที่หน่วยงานสามารถพิจารณาและประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาความต่อเนื่องได้

ISO 22301 : 2012 เป็นมาตรฐานสากลใหม่ล่าสุดสำหรับการบริหารจัดการความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจและองค์กรมีการบริหารจัดการแบบองค์รวม ซึ่งชี้บ่งภัยคุกคามต่อองค์กรและผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินธุรกิจ และเป็นกรอบการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิผล ซึ่งมาตรฐาน BCM นี้ สามารถใช้ได้กับทุกองค์กร ประเภท ทุกขนาดได้ และสามารถขอรับรองจากหน่วยงานตรวจประเมินภายนอก (Third Party Certification) ได้ ในมุมมองของมาตรฐาน ISO22301 : 2012 นี้ นอกจากการบริหารจัดการ

Ref. code: 25605903011194IHF

ในสภาวะวิกฤต (Crisis Management) เพียงเพื่อป้องกันการหยุดชะงัก (Disruption) แล้ว องค์กรต้องพิจารณาถึงความไม่แน่นอน และความเสี่ยงจากภัยคุกคามต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้มีความสมบูรณ์ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถเกิดการบริหารความยั่งยืน (Sustainable Development) ขององค์กรได้อย่างแท้จริง

กรอบการบริหารจัดการความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญในปัจจุบัน และเป็นไปตามมาตรฐานสากลประกอบด้วยหัวข้อสำคัญ 7 หัวข้อ ได้แก่ 1) บริบทองค์กร (Context of Organization) 2) ความเป็นผู้นำ (Leadership) 3) การวางแผน (Planning) 4) การสนับสนุน (Support) 5) การดำเนินการ (Operation) 6) การประเมินสมรรถนะการดำเนินงาน (Performance Evaluation) และ 7) การปรับปรุง (Improvement) โดยมีวงจร PDCA หรือ Deming Cycle ที่นำมาประยุกต์ใช้ประกอบด้วย 1) Plan คือ การวางแผน 2) DO คือ การปฏิบัติตามแผน 3) Check คือ การตรวจสอบ 4) Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสมหรือการจัดทำมาตรฐานใหม่ ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการยกระดับคุณภาพสำหรับการดำเนินงานในรอบต่อไปและก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ที่ดี และสามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบในการดำเนินธุรกิจที่จะช่วยบริษัทในการตัดสินใจว่าส่วนใดของธุรกิจควรจะได้รับการพลิกฟื้นเป็นอันดับแรก ปัจจัยความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การทดลอง และทดสอบภาคปฏิบัติจริงกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งหมดพร้อมกัน เพื่อดูว่าสิ่งที่มีในแผนนั้นสามารถใช้ได้จริงครบถ้วนหรือไม่ รวมทั้งจุดอ่อนอื่นที่ต้องมีการปรับปรุง เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ สร้างความเชื่อมั่นได้ว่า เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นสามารถบริหารจัดการการดำเนินธุรกิจไปรษณีย์เป็นไปได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งลดผลกระทบต่าง ๆ หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมต่อการดำเนินงานขององค์กร

Ref. code: 25605903011194IHF

2.11 กรอบแนวคิดในการศึกษา

Ref. code: 25605903011194IHF

บทที่ 3
แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท

จากการศึกษาเรื่องการประเมินแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) ในภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินและเสนอแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในการรองรับการดำเนินงานในภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและมีการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) มาใช้เพื่อให้กระบวนธุรกิจที่สำคัญของบริษัทสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องแม้ในยามที่เกิดเหตุฉุกเฉินหรือภัยพิบัติขึ้น หรือเพื่อลดระยะเวลาที่ไม่สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพภายหลังเหตุฉุกเฉินหรือภัยพิบัติดังกล่าว รวมทั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมายและมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีการจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ ดังนี้

3.1 ความเป็นมาระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท

ปี 2549 บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) ได้มีการจ้างบริษัทที่ปรึกษาเพื่อวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ ปณท โดย ปณท มีความต้องการให้ที่ปรึกษาดำเนินการศึกษาสภาพองค์กรของ ปณท และวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ ปณท ให้เป็นมาตรฐานสากลสอดคล้องรองรับกับแผนธุรกิจ และเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจทั้งในด้านการให้บริการและการบริหารจัดการ[1] โดยบริษัทที่ปรึกษาได้วิเคราะห์รูปแบบและนำเสนอวิธีการจัดหาการใช้บริการศูนย์คอมพิวเตอร์สำรองเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน/บริหารอย่างต่อเนื่อง และสถานที่ปฏิบัติงานสำรองในกรณีเกิดเหตุวินาศภัย (DRC) รวมทั้ง จัดทำคู่มือที่เกี่ยวข้องให้กับ ปณท อาทิเช่น คู่มือในการบริหาร

[1] ส่วนพัฒนาระบบและประมวลผล บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, *ข้อกำหนดทางวิชาการและเทคนิคการว่างจ้างที่ปรึกษาเพื่อวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท)* (กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2548), 2.

Ref. code: 25605903011194IHF

ความเสี่ยงด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ คู่มือการประเมินผลด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น[2]

ปี 2550 บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีการประเมินผลกระทบทางธุรกิจเฉพาะระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและแผนการรองรับเหตุภัยพิบัติระบบงานสารสนเทศ (IT Disaster Recovery Plan) รวมทั้ง จัดตั้งศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง (IT Disaster Recovery Center : IT DRC)[3]

ปี 2552 กระทรวงการคลังโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีการผลักดันเพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการที่ดีจึงผลักดันให้สร้างระบบบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ และมีการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเรื่อยมา โดยคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจและบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (TRIS) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาได้ร่วมกันพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผลมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นและเพื่อให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยรัฐวิสาหกิจจะต้องมีการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลการดำเนินงานได้ตามที่คาดหวังไว้ และในขณะเดียวกันก็เสริมสร้างศักยภาพสำหรับอนาคต โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ทั้งจากพนักงาน ผู้บริหาร และคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ การดำเนินการและหรือกระบวนการหลักซึ่งเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่ถูกนำมาประเมินผลนั้น ประกอบด้วย

1. บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
2. การบริหารความเสี่ยง
3. การควบคุมภายใน
4. การตรวจสอบภายใน
5. การบริหารจัดการสารสนเทศ
6. การบริหารทรัพยากรบุคคล

---

[2] ส่วนพัฒนาระบบและประมวลผล บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, *รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารโครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ครั้งที่ 3/2550* (กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2550), 4-5.

[3] ฝ่ายระบบการกำกับดูแลกิจการ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, “ความเป็นมาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ของ ปณท,” ฝ่ายระบบการกำกับดูแลกิจการ, http://intra.praisanee.com/ bcm/index.php (สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2560).

Ref. code: 25605903011194IHF

ในการประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการประเมินผลฝ่ายบริหารในการจัดการกับความเสี่ยงและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นทางด้านไอที โดยมีระบบการบริหารจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM) ของงานหลัก ๆ ทุกด้านที่ต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA) เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าธุรกิจมีปัญหาในสถานการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม เป็นต้น (ด้าน IT, IT related และ Non-IT จากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้)[4]

ปี 2553 บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้มีการจัดหาผู้ให้บริการศูนย์สำรองเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน/การบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจและเป็นที่ปฏิบัติงานสำรองในกรณีเกิดภัยพิบัติ และมีการประกาศใช้แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ในปี 2554 เป็นต้นมา

ปี 2560 บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้มีการว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 และแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) โดยมีการประกาศใช้งานเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2560

3.2 นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท (Business Continuity Management Policy)

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) มีการประกาศนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท (Business Continuity Management Policy) จำนวน 2 ฉบับ คือ

3.2.1 นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท ปี 2554

เพื่อให้กระบวนการธุรกิจที่สำคัญของ ปณท สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องแม้ในยามที่เกิดเหตุฉุกเฉิน หรือภัยพิบัติขึ้น หรือเพื่อลดระยะเวลาที่ไม่สามารถให้บริการได้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและลูกค้า หรือผู้ใช้บริการให้สามารถกลับเข้าสู่รูปแบบการดำเนินงานตามปกติได้อย่างมีประสิทธิภาพภายหลังเหตุฉุกเฉิน หรือภัยพิบัติดังกล่าว รวมทั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนด

---

[4] สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง, “เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร,” สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, http://www.sepo.go.th/assets/document/file/1338451817_pes1.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 14 มกราคม 2561).

Ref. code: 25605903011194IHF

ทางกฎหมายและมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ปณท.จึงได้กำหนดนโยบายของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจขึ้น ดังนี้

3.2.1.1 ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร คณะผู้บริหาร และหัวหน้าหน่วยงานต้องทำให้มั่นใจว่าแผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ครอบคลุมกระบวนการธุรกิจและบริการที่สำคัญขององค์กร ตลอดจนประเภทของเหตุฉุกเฉินหรือภัยพิบัติที่เกี่ยวข้อง จะได้รับการจัดทำ ปฏิบัติใช้ ทดสอบ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยพนักงานที่เกี่ยวข้อง

3.2.1.2 กระบวนการธุรกิจและบริการที่สำคัญขององค์กรต้องได้รับการระบุ วิเคราะห์ผลกระทบ และจัดลำดับความสำคัญ โดยกิจกรรมการวิเคราะห์ผลกระทบในการดำเนินธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA) และในกรณีที่สามารถกระทำได้ให้ดำเนินการแก้ไขความเสี่ยงและ/หรือสร้างกลยุทธ์ในการกู้กระบวนการธุรกิจเพื่อลดผลกระทบที่อาจมีต่อองค์กร

3.2.1.3 กระบวนการธุรกิจ และบริการที่สำคัญขององค์กร ต้องได้รับการระบุผู้รับผิดชอบในระดับส่วนงาน โดยหัวหน้าหน่วยงานต้องรับผิดชอบในการจัดทำแผน เพื่อให้กระบวนการธุรกิจและบริการที่สำคัญภายใต้ความรับผิดชอบของตนนั้น สามารถให้บริการต่อไปในระดับที่ยอมรับได้ในระหว่างที่เกิดเหตุฉุกเฉิน หรือภัยพิบัติขึ้น

3.2.1.4 หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมีหน้าที่ให้ความสนับสนุน และความร่วมมือในการจัดทำแผน เพื่อให้แผนมีความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจสามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.1.5 แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจต้องมีรายละเอียดในด้านการประกาศใช้แผนและผังการติดต่อสื่อสารในขณะที่เกิดเหตุฉุกเฉินหรือภัยพิบัติอย่างครบถ้วน

3.2.1.6 นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจตลอดจนเอกสารและกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต้องได้รับการทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้น คณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ปณท มีหน้าที่ในการตรวจทานผลการทบทวนแผนและให้ความสนับสนุนกิจกรรมการทบทวนแผน

3.2.1.7 แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจต้องได้รับการทดสอบอย่างน้อยปีละ1 ครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถกู้กระบวนการธุรกิจ หรือบริการที่สำคัญกลับคืนมาได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน และเพื่อปรับปรุงแผนให้มีความถูกต้อง มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การทบทวนและทดสอบแผนอาจดำเนินการไปในคราวเดียวกันได้

3.2.1.8 สัญญาต่าง ๆ ของผู้ให้บริการที่เกี่ยวข้องต้องได้รับการทบทวนและปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการด้านความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

Ref. code: 25605903011194IHF

3.2.1.9 ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานตระหนักและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน ตลอดจนขั้นตอนปฏิบัติที่ระบุไว้ในแผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

3.2.1.10 การบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจมีความสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กร ดังนั้น การปฏิบัติตามข้อกำหนดแห่งนโยบายนี้ถือว่ามีความสำคัญเทียบเท่ากับหน้าที่และพันธกิจอื่น ๆ ขององค์กร ผู้ตรวจสอบภายในมีหน้าที่ในการตรวจสอบความสอดคล้องในการปฏิบัติตามนโยบายนี้เป็นประจำทุกปี[5]

3.2.2 นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท ปี 2559

เพื่อให้ ปณท สามารถดำเนินการธุรกิจที่สำคัญได้อย่างต่อเนื่องและมีขีดความสามารถในการส่งมอบสินค้า/บริการให้กับลูกค้า ตลอดจนสามารถตอบสนองตอบภารกิจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับที่ยอมรับได้ ในขณะที่เกิดภาวะวิกฤตสามารถลดผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร พนักงาน รวมถึงทรัพย์สินของ ปณท โดยมุ่งหวังให้ ปณท สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง และบรรลุวิสัยทัศน์ของ ปณท ทั้งยังสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจของ ปณท ที่เปลี่ยนไปในการนี้จึงยกเลิกประกาศบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เรื่อง นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท (Business Continuity Management Policy) ประกาศ ณ วันที่ 26 ตุลาคม 2554 และกำหนดนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท (Business Continuity Management Policy) ใหม่ ดังต่อไปนี้

3.2.2.1 กำหนดให้มีการจัดทำระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและนำมาปฏิบัติในองค์กรตามกรอบมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขต วัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง กำหนดผู้รับผิดชอบ บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการจัดสรรทรัพยากรตามความจำเป็นสำหรับระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต

3.2.2.2 มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกรอบแนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อลดผลกระทบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักขององค์กรและรักษาชื่อเสียง ภาพลักษณ์ รวมถึงมุ่งเน้นการดำเนินการที่ไม่ขัดต่อกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย อันเนื่องมาจากการหยุดชะงักของกระบวนการ/กิจกรรมหลัก และกระบวนการ/กิจกรรมสนับสนุน ที่นำไปสู่การส่งมอบบริการหลักขององค์กร และเพื่อสอดคล้องกับข้อกำหนดกฎหมายต่าง ๆ ที่ควบคุมการดำเนินการทางธุรกิจของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

---

[5] ฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, *ประกาศบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เรื่อง นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท (Business Continuity Management Policy)* (กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2554), 1-2.

Ref. code: 25605903011194IHF

3.2.2.3 ผู้บริหารและพนักงานต้องตระหนักถึงความสำคัญด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจร่วมกัน ปลูกจิตสำนึก ส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้าน BCM

3.2.2.4 จัดทำและทบทวนผลการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญด้านผลิตภัณฑ์และการให้บริการ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เพื่อระบุกิจกรรมสำคัญ ผลกระทบ รวมถึงระยะเวลา และระดับการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้เมื่อธุรกิจหยุดชะงัก

3.2.2.5 จัดทำและทบทวนผลการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment : RA) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญด้านโครงสร้างองค์กร โดยระบุความเสี่ยง แนวโน้มที่เหตุการณ์อาจเกิดขึ้น ระดับของผลกระทบ และมาตรฐานในการลดความเสี่ยงเหล่านั้นให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

3.2.2.6 ทำการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Strategy : BCS) และโครงสร้างการตอบสนองต่ออุบัติการณ์และภาวิกฤตที่สามารถทำให้กิจกรรมสำคัญฟื้นคืนสภาพได้ภายในระยะเวลาเป้าหมาย โดยกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจต้องสัมพันธ์กับทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการทำงานที่สำคัญ

3.2.2.7 จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงาน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การประเมินสถานการณ์ และการประกาศใช้แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อการตอบสนองต่ออุบัติการณ์และภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถทำให้กิจกรรมหรือกระบวนการที่สำคัญฟื้นคืนกลับมาในระยะเวลาเป้าหมายในในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมทั้งควบคุมผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3.2.2.8 จัดเตรียมทรัพยากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่จำเป็นในการดำเนินการตามแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้เพียงพอ โดยต้องมั่นใจว่าทรัพยากรเหล่านี้พร้อมใช้งาน หรือไม่ได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น หรือมีการจัดเตรียมทรัพยากรสำรองให้เพียงพอหากมีแนวโน้มว่าทรัพยากรหลักอาจได้รับผลกระทบจากความเสี่ยง

3.2.2.9 ทบทวน ทดสอบ และฝึกซ้อมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในระดับองค์กรที่ครอบคลุมส่วนงานต่าง ๆ ให้ครบทุกส่วนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และฝึกซ้อมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในรูปแบบจำลองเหตุการณ์ (Simulation) ทุก ๆ 3 ปี

3.2.2.10 กำหนดผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเก็บแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และสถานที่ปฏิบัติงานหลักที่สามารถเรียกใช้แผนได้ทันที นอกจากนี้จะต้องมีการกำหนด

Ref. code: 25605903011194IHF

สถานที่จัดเก็บแผนสำรองนอกสถานที่ปฏิบัติงานหลัก ในกรณีที่สถานที่ปฏิบัติงานหลักเสียหายหรือไม่สามารถเข้าถึงได้ ทั้งนี้ เนื่องจากแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เป็นข้อมูลลับเฉพาะขององค์กร จึงไม่อนุญาตให้เผยแพร่ภายนอกองค์กรและต้องมีการกำหนดสิทธิ์ผู้ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้[6]

3.3 แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP)

แผนบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ของ ปณท มีรายละเอียดการดำเนินการที่เกี่ยวข้องและการประกาศใช้งาน ดังนี้

3.3.1 แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจปี 2554 (ฉบับที่ 1.0)

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ประกาศใช้แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ฉบับที่ 1.0 และเป็นการจัดทำเอกสารใหม่เป็นครั้งแรก เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2554 โดยต้องการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ส่วนที่ 2 การวัดแบบเกณฑ์ย่อย หัวข้อการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี ข้อ 1.4 มีระบบการจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM) ในงานหลักของ ปณท ทุกด้าน โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA) และส่วนที่ 2 การจัดแผนบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจของ ปณท (Business Continuity Plan : BCP) โดยแผน BCP ดังกล่าวเน้นในเรื่องการบริหารจัดการระบบไอทีที่เกี่ยวข้องกับศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง (Disaster Recovery Center : DRC) และแผนสำรองฉุกเฉิน (Disaster Recovery Plan : DRP)

3.3.1.1 ที่มาของแผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ของ ปณท ในปี 2554 ได้มีการประเมินความเสี่ยงและการกู้คืนระบบจากภัยพิบัติ โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA) เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการงานที่สำคัญ หรือผลกระทบจากการหยุดชะงักของธุรกรรมงานที่สำคัญนั้น ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถกำหนดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน และจัดสรรทรัพยากรในการเรียกคืนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง ปณท ได้กำหนดระบบงานที่สำคัญ จำนวน 7 ระบบ คือ 1) ไปรษณีย์ธนาณัติ : Money Order 2) ธนาณัติออนไลน์ : Electronic Money Order 3) ระบบ ERP : Enterprise

[6] เรื่องเดียวกัน, 1-2.

Ref. code: 25605903011194IHF

Resource Planning 4) ระบบ GL : General Ledger 5) ระบบ EMS : Exchange Messages Service 6) ระบบ HR : Human Resource 7) ระบบ Network System[7]

3.3.1.2 วัตถุประสงค์

(1) เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกระบวนการธุรกิจที่สำคัญ (Critical Business Process) และ/หรือให้บริการที่สำคัญ (Key Services) ต่อลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ แม้ในยามที่เกิดเหตุฉุกเฉินหรือภัยพิบัติขึ้น

(2) เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ขององค์กรในการรับมือและแก้ไขเหตุฉุกเฉิน หรือเหตุภัยพิบัติ ซึ่งก่อให้เกิดการหยุดนิ่งของกระบวนการธุรกิจ หรือการหยุดชะงักของบริการสำคัญต่าง ๆ (Critical Processes/Services) ขององค์กร

(3) เพื่อลดความเสียหายในด้านธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรอันเนื่องมาจากเหตุฉุกเฉิน หรือภัยพิบัติที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถกลับเข้าสู่รูปแบบการดำเนินงานตามปกติ (Normal Operation) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายหลังเกิดเหตุฉุกเฉินและภัยพิบัติขึ้น

(4) เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ผู้บริหาร และพนักงานที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ตลอดจนวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องในเวลาที่เกิดเหตุฉุกเฉิน หรือเกิดเหตุภัยพิบัติขึ้น

(5) เพื่อให้มั่นใจได้ว่า แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (BCP) ตลอดจนเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมีความถูกต้อง เหมาะสม และทันสมัยอยู่เสมอ

(6) เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมายตลอดจนมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.3.1.3 เอกสารอ้างอิงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการที่สำคัญ

(1) แผนการรองรับเหตุภัยพิบัติระบบงานสารสนเทศ (IT Disaster Recovery Plan)

(2) คู่มือการปฏิบัติเบื้องต้นเมื่อเกิดแผ่นดินไหว

(3) การเตรียมการเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสาธารณภัย กรณีพบวัตถุต้องสงสัยว่าเป็นวัตถุระเบิด

---

[7] ฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, *รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ปณท ครั้งที่ 1/2554* (กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2554), 2-4.

Ref. code: 25605903011194IHF

(4) วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการป้องกันและระงับอัคคีภัย สำหรับหน่วยงานภายในพื้นที่สำนักงานใหญ่ ปณท [8]

3.3.2 แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจปี 2556 (ฉบับที่ 2.0)

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ประกาศใช้แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ฉบับที่ 2.0 เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2556 โดยได้มีการปรับปรุงรายละเอียดจากแผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจปี 2554 (ฉบับที่ 1.0) ให้เป็นปัจจุบันและเพิ่มเติมแผนเผชิญเหตุอุทุกภัยในพื้นที่ ปณท หลักสี่ กรุงเทพฯ โดยมีหลักการและเหตุผล การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA) วัตถุประสงค์เช่นเดียวกับแผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจปี 2554 (ฉบับที่ 1.0) โดยมีเอกสารอ้างอิงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการที่สำคัญ ได้แก่

3.3.2.1 แผนการรองรับเหตุภัยพิบัติระบบงานสารสนเทศ (IT Disaster Recovery Plan)

3.3.2.2 คู่มือการปฏิบัติเบื้องต้นเมื่อเกิดแผ่นดินไหว

3.2.2.3 การเตรียมการเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสาธารณภัย กรณีพบวัตถุต้องสงสัยว่าเป็นวัตถุระเบิด

3.2.2.4 วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการป้องกันและระงับอัคคีภัย สำหรับหน่วยงานภายในพื้นที่สำนักงานใหญ่ ปณท

3.2.2.5 แผนเผชิญเหตุอุทกภัยในพื้นที่ ปณท หลักสี่ [9]

3.3.3 แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจปี 2557 (ฉบับที่ 2.1)

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ประกาศใช้แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ฉบับที่ 2.1 เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2557 โดยได้มีการปรับปรุงรายละเอียดแผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจปี 2556 (ฉบับที่ 2.0) ให้เป็นปัจจุบันและเพิ่มเติมแผนรองรับสาธารณภัยกรณีการชุมนุมประท้วงและก่อจลาจล โดยมีหลักการและเหตุผล การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact

---

[8] ฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, *แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ Business Continuity Plan Version 1.0* (กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2554), 4, 8, 15-17, 27.

[9] ฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, *แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ Business Continuity Plan Version 2.0* (กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2556), 4,8,15,37.

Ref. code: 25605903011194IHF

Analysis : BIA) วัตถุประสงค์เช่นเดียวกับแผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ปี 2554 (ฉบับที่ 1.0) ปี 2556 (ฉบับที่ 2.0) โดยมีเอกสารอ้างอิงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการที่สำคัญ ได้แก่

3.3.3.1 แผนการรองรับเหตุภัยพิบัติระบบงานสารสนเทศ (IT Disaster Recovery Plan)

3.3.3.2 คู่มือการปฏิบัติเบื้องต้นเมื่อเกิดแผ่นดินไหว

3.3.3.3 การเตรียมการเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสาธารณภัย กรณีพบวัตถุต้องสงสัยว่าเป็นวัตถุระเบิด

3.3.3.4 วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการป้องกันและระงับอัคคีภัย สำหรับหน่วยงานภายในพื้นที่สำนักงานใหญ่ ปณท

3.3.3.5 แผนเผชิญเหตุอุทกภัยในพื้นที่ ปณท หลักสี่

3.3.3.6 แผนงานรองรับสาธารณภัยกรณีชุมนุมประท้วงและก่อจลาจล[10]

3.3.4 แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจปี 2557 (ฉบับที่ 2.2)

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ประกาศใช้แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ฉบับที่ 2.2 เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2557 โดยได้มีการปรับปรุงรายละเอียดแผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจปี 2557 (ฉบับที่ 2.1) ให้เป็นปัจจุบันและมีการปรับปรุงเพิ่มเติมข้อมูลการทดสอบ โดยมีหลักการและเหตุผล การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA) วัตถุประสงค์ เช่นเดียวกับแผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจปี 2554 (ฉบับที่ 1.0) ปี 2556 (ฉบับที่ 2.0) ปี 2557 (ฉบับที่ 2.1) โดยมีเอกสารอ้างอิงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการที่สำคัญ ได้แก่

3.3.4.1 แผนการรองรับเหตุภัยพิบัติระบบงานสารสนเทศ (IT Disaster Recovery Plan)

3.3.4.2 คู่มือการปฏิบัติเบื้องต้นเมื่อเกิดแผ่นดินไหว

3.3.4.3 การเตรียมการเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสาธารณภัย กรณีพบวัตถุต้องสงสัยว่าเป็นวัตถุระเบิด

3.3.4.4 วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการป้องกันและระงับอัคคีภัย สำหรับหน่วยงานภายในพื้นที่สำนักงานใหญ่ ปณท

---

[10] ฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, *แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ Business Continuity Plan Version 2.1* (กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2557), 4,8,15,19,37.

Ref. code: 25605903011194IHF

3.3.4.5 แผนเผชิญเหตุอุทกภัยในพื้นที่ ปณท หลักสี่

3.3.4.6 แผนงานรองรับสาธารณภัยกรณีชุมนุมประท้วงและก่อจลาจล[11]

3.3.5 แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจปี 2558 (ฉบับที่ 3.0)

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ประกาศใช้แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ฉบับที่ 3.0 เมื่อวันที่ 7 กันยายน 2558 โดยได้มีการปรับปรุงรายละเอียดแผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจปี 2557 (ฉบับที่ 2.2) ให้เป็นปัจจุบัน และการดำเนินการเพื่อให้รองรับมาตรฐานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ISO 27001 : 2013 โดยมีหลักการและเหตุผล การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA) วัตถุประสงค์เช่นเดียวกับแผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจปี 2554 (ฉบับที่ 1.0) ปี 2556 (ฉบับที่ 2.0) ปี 2557 (ฉบับที่ 2.1) ปี 2557 (ฉบับที่ 2.2) โดยมีเอกสารอ้างอิงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการที่สำคัญ ได้แก่

3.3.5.1 แผนการรองรับเหตุภัยพิบัติระบบงานสารสนเทศ (IT Disaster Recovery Plan)

3.3.5.2 คู่มือการปฏิบัติเบื้องต้นเมื่อเกิดแผ่นดินไหว

3.3.5.3 การเตรียมการเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสาธารณภัย กรณีพบวัตถุต้องสงสัยว่าเป็นวัตถุระเบิด

3.3.5.4 วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการป้องกันและระงับอัคคีภัย สำหรับหน่วยงานภายในพื้นที่สำนักงานใหญ่ ปณท

3.3.5.5 แผนเผชิญเหตุอุทกภัยในพื้นที่ ปณท หลักสี่

3.3.5.6 แผนงานรองรับสาธารณภัยกรณีชุมนุมประท้วงและก่อก่อจลาจล[12]

---

[11] ฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, *แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ Business Continuity Plan Version 2.2* (กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2557), 4,8,15,19,37.

[12] ฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, *แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ Business Continuity Plan Version 3.0* (กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2558), 4, 8, 15, 19, 37.

Ref. code: 25605903011194IHF

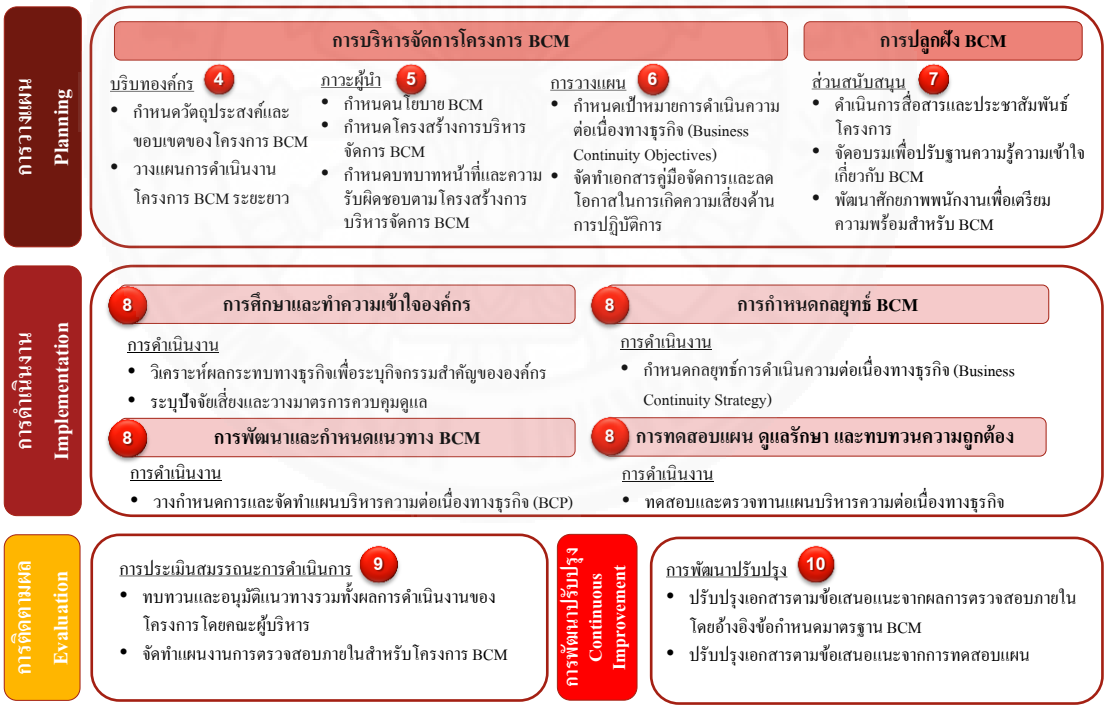
3.4 การบริหารความเนื่องทางธุรกิจปี 2560

ปี 2560 บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้ว่าจ้างที่ปรึกษาโครงการจัดทำระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 และมีการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ลงวันที่ 26 สิงหาคม 2560

3.4.1 การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ปณท ได้ดำเนินการจัดทำระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCMS) โดยอ้างอิงกรอบการทำงาน และแนวทางการปฏิบัติงานจากมาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ISO 23301 : 2012 และสอดคล้องกับลักษณะการบริหารงานของ ปณท โดยมีกรอบโครงสร้างของ BCM สำหรับ ปณท ดังภาพ

รูปภาพที่ 3.1 กรอบโครงสร้างการดำเนินการ BCM ของ ปณท



ที่มา : โครงการจัดทำระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012, 20 มีนาคม 2560, หน้า 22

Ref. code: 25605903011194IHF

3.4.1.1 ขั้นตอนการวางแผน (Planning) การจัดทำโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ระยะเวลาที่กำหนดต้องอาศัยการวางแผนและการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความร่วมมือจากทุกภาคในองค์กรและการดำเนินงานที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกันและเกิดความร่วมมือจากทุกภาคในองค์กร ซึ่งในขั้นตอนการวางแผนนี้ประกอบไปด้วยส่วนหลัก 2 ส่วนได้แก่ การบริหารจัดการโครงการ และการปลูกฝัง BCM โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) บริบทองค์กร : การกำหนดวัตถุประสงค์, ขอบเขต วางแผนการดำเนินงานโครงการ BCM ระยะยาว การทำความเข้าใจองค์กรและองค์ประกอบขององค์กร การทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร การทำความเข้าใจกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การกำหนดขอบข่ายระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

(2) ภาวะผู้นำ : การกำหนดกรอบการดำเนินงานในโครงการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ได้แก่ นโยบาย, โครงสร้างการบริหารจัดการ, บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารจัดการ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และโครงสร้างคณะทำงาน BCM (BCM Organization)

(3) การวางแผน : การกำหนดเป้าหมายการดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Objectives) การจัดทำเอกสารคู่มือจัดการและลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ การจัดการและลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และการกำหนดเป้าหมายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

(4) ส่วนสนับสนุน : ดำเนินการสื่อสารและประชาสัมพันธ์โครงการจัดอบรมเพื่อปรับฐานความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ BCM พัฒนาศักยภาพพนักงานเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับ BCM ได้แก่ การจัดเตรียมทรัพยากร การพัฒนาความสามารถของบุคลากร การสร้างความตระหนักให้กับบุคลากร การสื่อสาร และการจัดทำเอกสารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

3.4.1.2 ขั้นตอนการดำเนินงาน (Implementation) ในขั้นตอนการดำเนินงานนี้ประกอบไปด้วยส่วนหลัก 4 ส่วนได้แก่ การศึกษาและทำความเข้าใจองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ BCM การพัฒนาและกำหนดแนวทาง BCM และการทดสอบแผน ดูแลรักษา และทบทวนความถูกต้อง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

(1) การศึกษาและทำความเข้าใจองค์กร : ในการจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจแท้จริงคือกระบวนการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการจัดทำแผนดังกล่าวจำเป็นต้องศึกษาถึงระดับผลกระทบของกิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่องค์กรจะได้รับหากเกิดอุบัติการณ์ขึ้นและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อระบุกิจกรรมสำคัญขององค์ พร้อมทั้ง

Ref. code: 25605903011194IHF

ทำการศึกษาถึงความเสี่ยงที่เป็นไปได้เพื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและวางมาตรการควบคุมดูแลความเสี่ยงนั้น ได้แก่ การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA) และการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

(2) การกำหนดกลยุทธ์ BCM : การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจ เป็นการกำหนดแนวทาง/กลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่องของการดำเนินงานแนวทางในการจัดหาและบริหารจัดการทรัพยากรให้มีความพร้อมเมื่อเกิดสภาวะวิกฤต ซึ่งจะพิจารณาจากสถานภาพขององค์กรและทรัพยากรที่มีอยู่ และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้แผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร ได้แก่ การพิจารณาสินค้า/บริการ กลุ่มลูกค้า หรือพื้นที่ให้บริการที่สำคัญ การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับองค์กร (BCO/BCS) และกำหนดทรัพยากรเพื่อดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจ

(3) การพัฒนาและกำหนดแนวทาง BCM : วางกำหนดการและจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) โดยทาง ปณท จะจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกิจกรรมที่สำคัญซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องปฏิบัติตามแผนในขณะเกิดเหตุวิกฤต การพัฒนาและกำหนดแนวทาง BCM เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ปณท จะสามารถดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการหลักในระดับที่กำหนดไว้ได้อย่างต่อเนื่องและได้รับผลกระทบจากเหตุวิกฤตนั้นน้อยที่สุดหากเกิดเหตุการณ์วิกฤตขึ้น ได้แก่ การจัดทำ BCP Template การฝึกอบรม BCP และการจัดทำแผน IMP, BCP และ DRP

(4) การทดสอบแผน ดูแล และทบทวนความถูกต้อง : การทดสอบและปรับปรุงการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) โดยนำแผนที่กำหนดไว้มาทดลองใช้ เพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์ที่ถูกต้องและประสิทธิภาพของแผน พร้อม กำกับดูแล ประเมินผล และปรับปรุง ด้วยวิธีการทดสอบและทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อความมีเสถียรภาพและประสิทธิภาพของแผนงาน ได้แก่ กำหนดแนวทางและจัดทำเอกสารประกอบการทดสอบ IMP, BCP, DRP การดำเนินการทดสอบแผน IMP, BCP และ DRP และสรุปผลการทดสอบและดำเนินการปรับแก้แผน IMP, BCP และ DRP หลังการทดสอบ

3.4.1.3 ขั้นตอนการติดตามผล (Evaluation) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ จึงควรทำการประเมินความสามารถในการดำเนินงานโดยทบทวนและขออนุมัติแนวทางของผลการดำเนินงานโครงการจากคณะผู้บริหาร พร้อมทั้งจัดทำแผนงานการตรวจสอบภายในสำหรับโครงการ BCM เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่เสมอ ได้แก่ การตรวจสอบ การวิเคราะห์และประเมินผล การตรวจสอบภายใน และการทบทวนโดยผู้บริหาร

Ref. code: 25605903011194IHF

3.4.1.4 ขั้นตอนการพัฒนาปรับปรุง (Continuous Improvement) นำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่จัดทำไว้มาทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจากการทดสอบแผนและข้อเสนอแนะจากผลการตรวจสอบภายในโดยอ้างอิงข้อกำหนดมาตรฐาน BCM เพื่อให้แผนสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ได้แก่ การแก้ไขความไม่สอดคล้องกับข้อกำหนด และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง[13]

3.4.2 แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP)

แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) คือ เอกสารที่รวบรวมขั้นตอนและข้อมูลซึ่งทำให้องค์กรพร้อมที่จะนำไปใช้เมื่อเกิดภาวะ BCM เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมสำคัญทางธุรกิจได้ตามระดับที่กำหนดไว้ โดยวัตถุประสงค์ของแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีดังนี้ 1) มุ่งเน้นที่แนวทางการดำเนินงานเพื่อให้กระบวนการทางธุรกิจเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การพิจารณาประกาศภาวะ BCM ไปจนถึงการเตรียมความพร้อมเพื่อกลับเข้าสู่ภาวะปกติ 2) เตรียมความพร้อมทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจที่สำคัญ 3) เตรียมมาตรการรองรับสำหรับดำเนินกิจกรรมสำคัญ

3.4.2.1 วัตถุประสงค์

(1) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร ในการเตรียมการและตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉินที่เกิดขึ้น

(2) เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารในการประกาศภาวะวิกฤต

(3) เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของทีมงานต่าง ๆ ในโครงสร้างการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

(4) เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าใจถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานในภาวะวิกฤต

(5) เพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องในระดับที่กำหนดไว้ เพื่อลดความเสียหายด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร

(6) เพื่อเป็นแนวทางในการจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นเมื่อต้องปฏิบัติงานในภาวะวิกฤต

---

[13] ฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, *คู่มือบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCMS Manual) ฉบับที่ 1.0* (กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2560), 10-14, 25-100.

Ref. code: 25605903011194IHF

3.4.2.2 ขอบเขตการดำเนินการ แบ่งโครงสร้างการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเมื่อมีเหตุอุบัติการณ์แบ่งระยะการบริหารจัดการออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

(1) ระยะที่ 1 ช่วงเกิดเหตุอุบัติการณ์ เมื่อเหตุอุบัติการณ์ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน แต่เป็นเหตุการณ์ที่ (สามารถควบคุมได้และไม่ส่งผลกระทบรุนแรงต่อการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ

(2) ระยะที่ 2 ช่วงภาวะ BCM เมื่อเหตุอุบัติการณ์คาดว่าจะส่งผลกระทบรุนแรงกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทในระดับที่บริษัทได้กำหนดไว้ ตามแนวทางการประกาศภาวะ BCM

(3) ระยะที่ 3 ช่วงกลับสู่ภาวะปกติ ได้แก่ ช่วงหลังเกิดเหตุเมื่อบริษัทมีความพร้อมที่จะฟื้นฟูการปฏิบัติงานสู่การดำเนินงานในภาวะปกติ

โดยเอกสารที่เกี่ยวข้องในโครงสร้างการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ BCM สำหรับ ปณท ประกอบไปด้วยแผนงานสำคัญ 3 แผนงาน สำหรับการตอบสนองต่อสถานการณ์ สำหรับบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและสำหรับการดำเนินการกู้คืนระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

(1) แผนตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤต (Incident Management Plan : IMP)

(2) แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP)

- แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับองค์กร (BCP Master : BCP-M)
- แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับฝ่าย (BCP Department : BCP-D)

(3) แผนรองรับภัยพิบัติระบบงานสารสนเทศ (Disaster Recovery Plan : DRP)

3.4.2.3 การบริหารจัดการระดับองค์กรในภาวะ BCM แนวทางการตัดสินใจประกาศภาวะ BCM แบ่งออกเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านปฏิบัติการ 3 มุมมอง แยกตามประเภทบริการประกอบด้วย บริการไปรษณีย์ภัณฑ์และบริการขนส่งและโลจิสติกส์ บริการค้าปลีก และบริการการเงิน และมุมมองด้านการเข้าปฏิบัติงานที่พื้นที่สำนักงาน ซึ่งเป็นพื้นที่สำคัญที่อาจได้รับผลกระทบในภาวะ BCM

(1) บริการไปรษณียภัณฑ์และบริการขนส่งและโลจิสติกส์ แนวทางการตัดสินใจประกาศภาวะ BCM สำหรับบริการไปรษณียภัณฑ์และบริการขนส่งและโลจิสติกส์ จะพิจารณาจากจำนวนวันที่คาดการณ์ว่าการปฏิบัติงานที่ศูนย์ไปรษณีย์จะหยุดชะงัก 3 วันขึ้นไป

(2) บริการค้าปลีก แนวทางการตัดสินใจประกาศภาวะ BCM สำหรับบริการค้าปลีกพิจารณา จากระดับผลกระทบตามบริการค้าปลีกที่สำคัญ โดยบริการสำคัญของบริการค้าปลีกประกอบไปด้วย 2 บริการ ได้แก่ 1) บริการสินค้าไปรษณีย์ (กล่อง/ซอง) สินค้าช่องทาง e-commerce (เฉพาะบริการการจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทาง website ของ ปณท เท่านั้น) บริการสินค้าไปรษณีย์

Ref. code: 25605903011194IHF

(กล่อง/ซอง) มีเป้าหมายในการให้บริการหลัก คือเพื่อให้ ปณ. มีสินค้าไปรษณีย์พร้อมในการจำหน่ายให้กับลูกค้า แนวทางการตัดสินใจประกาศภาวะ BCM ยืดระยะเวลาคาดการณ์ระดับการหยุดชะงักที่มากกว่า 7 วันขึ้นไป และ 2) สินค้าช่องทาง e-commerce (เฉพาะบริการการจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทาง website ของ ปณท เท่านั้น) มีเป้าหมายในการให้บริการหลักคือดำเนินการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าที่ได้ดำเนินการชำระเงินผ่านช่องทางออนไลน์มาแล้ว แนวทางการตัดสินใจประกาศภาวะ BCM สำหรับสินค้าช่องทาง e-commerce ยืดระยะเวลาคาดการณ์ระดับการหยุดชะงักที่มากกว่า 3 วันขึ้นไป

(3) บริการการเงิน แบ่งมุมมองการพิจารณาประกาศภาวะ BCM จากระดับผลกระทบต่อบริการการเงินที่สำคัญ โดยบริการที่สำคัญของบริการการเงินประกอบไปด้วย 3 บริการ ได้แก่ บริการธนาณัติออนไลน์ บริการ Pay at Post และบริการ DPOST โดย 1) บริการธนาณัติออนไลน์มีเป้าหมายในการให้บริการหลัก คือ จะต้องดำเนินการนำส่งเงินให้กับผู้รับปลายทางกรณีที่ลูกค้า (ผู้ส่ง) ได้ดำเนินการฝากเงินผ่านช่องทางออนไลน์มาแล้ว โดยยืดระยะเวลาคาดการณ์ระดับการหยุดชะงักที่มากกว่า 3 วันขึ้นไป 2) บริการ Pay at Post มีเป้าหมายในการให้บริการหลัก คือ จะต้องดำเนินการนำส่งเงินให้กับคู่ค้ากรณีที่ลูกค้าได้ดำเนินการชำระบิลผ่านเคาน์เตอร์ ปณ. แล้ว ดังนั้นแนวทางการตัดสินใจประกาศภาวะ BCM สำหรับบริการ Pay at Post นั้น จะยืดระยะเวลาคาดการณ์ระดับการหยุดชะงักที่มากกว่า 3 วันขึ้นไป และ 3) บริการ DPOST จะพิจารณาจากข้อกำหนดระยะเวลาในการนำส่งเงินค่าสินค้าให้กับคู่ค้าหลังการส่งมอบสินค้าและได้รับการชำระเงินจากลูกค้า แนวทางการตัดสินใจประกาศภาวะ BCM สำหรับบริการ DPOST นันจะยืดระยะเวลาคาดการณ์ระดับการหยุดชะงักที่มากกว่า 3 วันขึ้นไป

(4) พื้นที่สำนักงาน มุมมองด้านพื้นที่สำนักงานจะพิจารณาจากจำนวนวันที่คาดว่าการปฏิบัติงาน ในพื้นที่หลักไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ 5 วันขึ้นไป ซึ่งพื้นที่แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) พื้นที่สำนักงานใหญ่ 2) พื้นที่สำนักงานไปรษณีย์นครหลวงและสำนักงานไปรษณีย์เขต 3) พื้นที่ที่ทำการไปรษณีย์ ทั้งนครหลวงและภูมิภาค (>30% ของจำนวนที่ทำการไปรษณีย์ในพื้นที่เดียวกัน)

3.4.2.4 เป้าหมายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCO) เป้าหมายการดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจของ ปณท เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจหากเกิดเหตุหยุดชะงัก คือ “ให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาคุณภาพบริการ และสร้างความเชื่อมั่นและรักษาความพึงพอใจของลูกค้า”

Ref. code: 25605903011194IHF

3.4.2.5 กลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCS) การกำหนดกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับองค์กรเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจในภาวะ BCM โดยได้กำหนดกลยุทธ์แบ่งเป็น 3 ช่วง ได้แก่ ก่อนเกิดเหตุ ระหว่างเกิดเหตุและหลังเกิดเหตุ

3.4.2.6 กิจกรรมสำคัญและแนวทางการแก้ไขเบื้องต้น ประกอบด้วย การสื่อสารในภาวะ BCM การบริหารจัดการรับฝาก ส่งต่อ นำจ่ายในภาวะ BCM การเตรียมสถานที่ปฏิบัติงานสำรองในภาวะ BCM การดูแลสวัสดิการ/สวัสดิภาพพนักงาน และการจัดซื้อในภาวะ BCM

3.4.2.7 ผังติดต่อสื่อสารระดับองค์กรในภาวะ BCM (Call Tree) ประกอบด้วยผังการติดต่อสื่อสารคณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ผังการติดต่อสื่อสารทีมงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และผังการติดต่อสื่อสารทีมสนับสนุนพิเศษ

3.4.2.8 ทรัพยากรที่จำเป็น ประกอบด้วย บุคลากร ได้แก่ ผู้ให้แนวทางการปฏิบัติงานและผู้ดำเนินงานสนับสนุน อาคารสถานที่และระบบอำนวยความสะดวก อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องจักร ข้อมูลและเอกสารสำคัญ ลูกค้าคู่ค้าและผู้ให้บริการที่เกี่ยวข้อง

3.4.2.9 ขั้นตอนการบริหารงานระดับองค์กรในภาวะ BCM แบ่งออกเป็น 5 ทีม ได้แก่ 1) การสื่อสารในภาวะ BCM 2) การบริหารจัดการรับฝาก ส่งต่อ นำจ่ายในภาวะ BCM 3) การเตรียมสถานที่ปฏิบัติงานสำรองในภาวะ BCM 4) การดูแลสวัสดิการ/สวัสดิภาพพนักงานในภาวะ BCM และ 5) การจัดซื้อในภาวะ BCM

3.4.2.10 การกลับสู่ภาวะปกติ ประกอบด้วย การกำหนดวันกลับสู่สภาวะปกติ การพิจารณากลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จำเป็นต้องทำการสื่อสารเพื่อแจ้งสถานการณ์ให้ทราบ การพิจารณาขอบข่ายของข้อมูลที่จะนำเสนอเพื่อให้ทีมสื่อสารองค์กรจัดทำร่างการสื่อสาร การพิจารณาแนวทางฟื้นฟูธุรกิจและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย การประเมินประสิทธิภาพและแนวทางการปรับปรุง BCM การแจ้งทีม IMT และทีมสนับสนุนพิเศษเพื่อวางแผนการโยกย้ายกลับสู่สถานที่ปฏิบัติงานหลัก และดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติและระเบียบของ ปณท การติดตามสถานะ การกลับสูสภาวะปกติ และรายงานความคืบหน้าต่อ BCM Committee และการรวบรวมข้อมูลผลกระทบจากฝ่ายต่าง ๆ และจัดทำสรุปรายงานเพื่อพัฒนาระบบ BCM

3.4.2.11 เอกสารอ้างอิงการดำเนินการ

(1) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) แผนตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤต (Incident Management Plan : IMP)

(2) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับองค์กร (Business Continuity Plan : BCP-M)

(3) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับฝ่าย (Business Continuity Plan : BCP-D)

(4) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) แผนรองรับภัยพิบัติระบบงานสารสนเทศ (Disaster Recovery Plan : DRP)

Ref. code: 25605903011194IHF

(5) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) หัวข้อ 7.1 การสื่อสารในภาวะ BCM

(6) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) หัวข้อ 7.2 การบริหารจัดการรับฝาก ส่งต่อ นำจ่ายในภาวะ BCM

(7) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) หัวข้อ 7.3 การเตรียมสถานที่ปฏิบัติงานสำรองในภาวะ BCM

(8) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) หัวข้อ 7.4 การดูแลสวัสดิการ/สวัสดิภาพพนักงานในภาวะ BCM

(9) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) หัวข้อ 7.5 การจัดซื้อในภาวะ BCM[14]

สรุปการดำเนินการเกี่ยวกับแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท เริ่มมีการนำมาใช้ก่อนในเรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยมีการว่าจ้างที่ปรึกษาวางระบบในปี 2549 เพื่อจัดหาใช้บริการศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง และสามารถจัดหาศูนย์คอมพิวเตอร์สำรองได้ในปี 2554 และเริ่มมีการประกาศใช้แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจฉบับแรกที่เน้นในเรื่องการแผนรองรับภัยพิบัติระบบงานสารสนเทศ (Disaster Recovery Plan : DRP) รวมทั้ง แก้ปัญหาเฉพาะกิจในบางเรื่องที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนเผชิญเหตุอุทกภัยในพื้นที่ ปณท หลักสี่ ในปี 2556 แผนรองรับสาธารณภัยกรณีการชุมนุมประท้วงจลาจลในปี 2557 และรองรับมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ISO 27001 : 2013 ในปี 2558 เป็นต้น

โดยในปี 2559-2560 ปณท ได้มีการว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 และได้มีการประกาศใช้ระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในปี 2560 เพื่อให้การดำเนินงานตามระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท สอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 มากยิ่งขึ้นและเพื่อให้ ปณท สามารถดำเนินการจัดทำระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจได้อย่างเป็นระบบ ครอบคลุมขั้นตอนการดำเนินงานตั้งแต่การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การทบทวนตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจทั้งในด้านการให้บริการและการบริหารจัดการ โดยเอกสารที่เกี่ยวข้องในโครงสร้างการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ BCM สำหรับ ปณท ประกอบไปด้วยแผนงานสำคัญ 3 แผนงาน สำหรับการตอบสนองต่อสถานการณ์ สำหรับบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและสำหรับการดำเนินการกู้คืนระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

---

[14] ฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, *แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับองค์กร (Business Continuity Plan -Master) ฉบับที่ 1.0* (กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2560), 7, 10, 16-19, 32-94.

Ref. code: 25605903011194IHF

(1) แผนตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤต (Incident Management Plan : IMP)

(2) แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP)

- แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับองค์กร (BCP Master หรือ BCP-M)
- แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับฝ่าย (BCP Department หรือ BCP-D)

(3) แผนรองรับภัยพิบัติระบบงานสารสนเทศ (Disaster Recovery Plan : DRP)

Ref. code: 25605903011194IHF

บทที่ 4
ผลการศึกษาและการวิเคราะห์

การศึกษาเรื่องการประเมินแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) ในภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรของ ปณท ที่เกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหารโครงการจัดทำระบบบริหารความต่อเปนื่องทางธุรกิจ (BCM) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ซึ่งผู้ศึกษามีกฎเกณฑ์ในการเลือกไม่เข้มงวดหรือยุ่งยากซับซ้อนมากเกินไปเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการศึกษา ทั้งการสัมภาษณ์โดยตรง และการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ โดยมีผลการศึกษาและการวิเคราะห์จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและสัมภาษณ์ ดังนี้

4.1 ผลการศึกษาการบริหารจัดการความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (BCM) ของ ปณท

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ของ ปณท ผู้ศึกษาพบว่า ปัจจุบัน ปณท ได้ดำเนินการจัดทำระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCMS) โดยอ้างอิงกรอบการทำงานและแนวทางการปฏิบัติงานจากมาตรฐานการบริหารความต่อเนื่อง ซึ่งเป็นมาตรฐานที่จัดทำขึ้นโดยกำหนดขอบเขตในการทำงานสอดคล้องกับมาตรฐานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ISO 22301 : 2012 และสอดคล้องกับลักษณะการบริหารงานของ ปณท ที่ครอบคลุมทั้งในภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตอื่น ๆ รวมทั้งเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 เรื่อง การบริหารความพร้อมต่อภาวะวิกฤตและระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจที่กำหนดให้รัฐวิสาหกิจตระหนักและเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน โดยการดำเนินการของ ปณท มีกรอบโครงสร้าง BCM และรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

4.1.1 บริบทองค์กร (Context of the Organization)

ผู้ศึกษา พบว่า ปณท ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของโครงการ BCM และการวางแผนการดำเนินการ BCM ระยะยาว ดังนี้ 1) การทำความเข้าใจองค์กรและองค์ประกอบขององค์กร ปณท ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละสายงานและฝ่ายในสังกัดที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบขอบเขตและหน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบไปด้วย 9 สายงาน และ 2 สำนัก รวมทั้งภาพรวมธุรกิจของ ปณท ที่แบ่งออกเป็น 5 ด้านหลัก ได้แก่ 1. บริการไปรษณียภัณฑ์ 2. บริการขนส่ง

Ref. code: 25605903011194IHF

และโลจิสติกส์ 3. บริการระหว่างประเทศ 4. ธุรกิจค้าปลีก และ 5. บริการการเงิน โดยอ้างอิงจากแผนธุรกิจไปรษณีย์ปี 2560 และโครงสร้างการดำเนินงานหน้าที่ความรับผิดชอบของ ปณท 2) การทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ปณท ได้มีการกำหนดเป้าหมายที่จะพัฒนาศักยภาพของ ปณท ให้สามารถเติบโตได้อย่างแข็งแกร่ง พัฒนาธุรกิจไปรษณีย์และบริการโลจิสติกส์ให้เป็นเครือข่ายที่มีคุณภาพ เพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจไปรษณีย์และการให้บริการโลจิสติกส์ครบวงจรในอาเซียน โดยได้มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพบริการเพื่อให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) แผนระยะสั้น และแผนระยะยาวรวมทั้ง การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรที่มีอยู่ 7 กลุ่ม คือ 1. ลูกค้า 2. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และกระทรวงการคลัง 3. ผู้ส่งมอบ 4. คู่ค้า 5. ตัวแทนไปรษณีย์ 6. พนักงาน/ลูกจ้าง และ 7.ประชาชน/สังคม โดย ปณท อ้างอิงจากรายงานผลการดำเนินตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจที่มีการประเมินผลเป็นประจำทุกปี 3) การทำความเข้าใจกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ปณท ได้มีการดำเนินการรวบรวมกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจที่ ปณท ต้องปฏิบัติตามและบ่งชี้ถึงรายละเอียดของกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง โดยรายการกฎหมายและข้อกำหนดเหล่านี้ได้รับการทบทวนปรับปรุงเมื่อองค์กรมีเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการดำเนินงานหรือมีโครงการที่เกิดขึ้นใหม่ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงรายละเอียดของกฎหมายและหรือข้อกำหนดเหล่านั้น โดยมีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายและข้อกำหนดเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยทุก 1 ปี โดยอ้างอิงจากรายงานผลการดำเนินตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจที่ได้มีการดำเนินการอยู่ 4) การกำหนดขอบข่ายระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ ปณท ประกาศใช้ครอบคลุมการปฏิบัติงานของ 9 สายงาน 2 สำนัก ตามโครงสร้างการดำเนินงานของ ปณท โดยที่หน่วยงานที่เหลือภายใต้สังกัดนครหลวง/ภูมิภาคมีการทบทวนผลการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ และปรับใช้แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยมีสำนักงานพื้นที่ ศูนย์ไปรษณีย์ และที่ทำการบางแห่งเป็นตัวแทนในการวางระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของหน่วยงานที่เหลือภายใต้สังกัดนครหลวง/ภูมิภาค ซึ่งในอนาคตจะนำมาปรับใช้ให้ครอบคลุมทุกสำนักงาน/ปฏิบัติการพื้นที่ของ ปณท 5) ระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ปณท ได้กำหนดขั้นตอนการรายงานอุบัติการณ์ไปจนถึงการประกาศเข้าสู่ภาวะ BCM การดำเนินงานภายใต้ภาวะ BCM ไปจนถึงการกลับสู่ภาวะปกติ แบ่งระยะการบริหารจัดการออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1. ช่วงเกิดเหตุอุบัติการณ์ เมื่อเหตุอุบัติการณ์ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน แต่เป็นเหตุการณ์ที่สามารถควบคุมได้และไม่ส่งผลกระทบรุนแรงต่อการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ 2. ช่วงภาวะ BCM เมื่อเหตุอุบัติการณ์คาดว่าจะส่งผลกระทบรุนแรงกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทในระดับที่บริษัทได้กำหนดไว้ ตามแนวทางการประกาศภาวะ BCM 3. ช่วงกลับสู่ภาวะปกติ ได้แก่ช่วงหลังเกิดเหตุเมื่อ

Ref. code: 25605903011194IHF

ปณท มีความพร้อมที่จะฟื้นฟูการปฏิบัติงานสู่การดำเนินงานในภาวะปกติ ปณท มี 3 แผนงานที่สำคัญ สำหรับการตอบสนองต่อสถานการณ์บริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และสำหรับการดำเนินการกู้คืนระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1. แผนตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤต (Incident Management Plan : IMP) 2. แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) 3. แผนรองรับภัยพิบัติระบบงานสารสนเทศ (Disaster Recovery Plan : DRP)

4.1.2 ภาวะผู้นำ (Leadership)

ผู้ศึกษาพบว่า ปณท มีการกำหนดนโยบาย BCM การกำหนดโครงสร้างการจัดการ BCM และการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารจัดการ BCM ใน 3 หัวข้อ คือ 1) ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารของ ปณท ได้มีการสนับสนุนการดำเนินงานจัดทำระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1. ดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ 2. ดำเนินการอนุมัติและประกาศนโยบายการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจของ ปณท 3. พิจารณาอนุมัติ ตัดสินใจ ให้ความเห็น ทบทวน และยืนยันข้อมูล ในขั้นตอนต่างๆ ระหว่างจัดทำระบบ BCM 4. เข้าร่วมการฝึกซ้อมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ 5. เข้าร่วมประชุมเพื่อรับทราบความคืบหน้า มอบหมายงานพร้อมทั้งให้แนวทางการดำเนินงานกับคณะทำงาน BCM 2) นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ พบว่า ปณท ได้จัดทำนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ ปณท สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง และบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของ ปณท โดยมีการทบทวนเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในทุก 1 ปี 3) โครงสร้างคณะทำงาน BCM (BCM Organization) พบว่า ปณท ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อบริหารและจัดทำระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อให้การจัดทำระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย 1. คณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Committee) 2. ทีมบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Core Team) 3. ทีมสนับสนุนพิเศษ (Special Emergency Support Team) 4. ผู้นำการกู้คืนกิจกรรม (Business Recovery Team) 5. บุคลากรหลัก (Critical Persons)

4.1.3 การวางแผน (Planning)

ผู้ศึกษาพบว่า ปณท ได้มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Objectives : BCO) และการจัดทำเอกสารคู่มือจัดการและลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นที่เกี่ยวข้อง 3 ประเด็น คือ 1) การกำหนดเป้าหมายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ปณท ได้มีการกำหนดระดับการปฏิบัติงานในช่วงภาวะ BCM โดยจะเป็นแนวทางในการดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อให้ ปณท สามารถดำเนิน

Ref. code: 25605903011194IHF

กระบวนการสำคัญทางธุรกิจในภาวะวิกฤตได้ ซึ่งเป้าหมายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท คือ “ให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาคุณภาพบริการ สร้างความเชื่อมั่นและรักษาความพึงพอใจของลูกค้า” 2) การจัดการและลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง ปณท มีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (BIA) และการประเมินความเสี่ยง (RA) โดยจะมีการทบทวนทุก ๆ 1 ปี เพื่อให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้ง ยังเป็นการทบทวนเพื่อให้สามารถจัดทำมาตรการควบคุมเพื่อเตรียมพร้อมป้องกัน ควบคุม และลดความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.1.4 การสนับสนุน (Support)

ผู้ศึกษาพบว่า ปณท ได้มีการดำเนินการและประชาสัมพันธ์โครงการ การจัดอบรมเพื่อปรับปรุงฐานความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ BCM และการพัฒนาศักยภาพพนักงานเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับ BCM ใน 5 ประเด็น คือ 1) การจัดเตรียมทรัพยากร ปณท ได้มีการกำหนดทรัพยากรที่สำคัญในการปฏิบัติงานของ ปณท ประกอบด้วยทรัพยากร 6 ด้าน คือ 1. บุคลากร 2. อาคาร สถานที่และระบบอำนวยความสะดวก 3. อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร 4. ข้อมูลและเอกสารสำคัญ 5. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 6. ลูกค้า คู่ค้า และผู้ให้บริการที่เกี่ยวข้อง ในการกู้คืนทรัพยากรสำคัญดังกล่าว ปณท ระบุรายการทรัพยากรและกลยุทธ์การจัดเตรียมไว้ในแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับฝ่าย (BCP-D) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานในภาวะวิกฤตได้ และได้รวบรวมรายการและจำนวนของทรัพยากรส่วนกลางเพื่อเตรียมการสนับสนุนเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤต โดยอ้างอิงแนวทางการปฏิบัติงานในแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับองค์กร นอกจากนี้เพื่อความต่อเนื่องในการใช้งานระบบที่สำคัญ ปณท ได้จัดทำแผนการกู้คืนระบบในสถานการณ์ฉุกเฉิน (DRP) ในการจัดการและกู้คืนระบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในช่วงภาวะวิกฤต 2) การพัฒนาความสามารถของบุคลากร ปณท ได้มีการสร้างความตระหนักด้านระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับผู้บริหารและบุคลากร ปณท ได้ดำเนินการจัดฝึกอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติงาน และสร้างโอกาสในการปฏิบัติงานจริงโดยได้ให้พนักงานมีส่วนร่วม ส่งเสริม สนับสนุน ผลักดัน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่กำหนดไว้ โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การแบ่งกลุ่มบุคลากร ขั้นที่ 2 การกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องพัฒนา และขั้นที่ 3 การฝึกอบรมและสร้างความตระหนักให้บุคลากร 3) การสร้างความตระหนักให้กับบุคลากร ปณท ได้มีการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยใช้วิธีการสื่อสาร 4 ช่องทาง คือ 1. วารสาร เพื่อสื่อสารข้อมูลสำคัญและกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของโครงการผ่านการอ่าน 2. BCM Web Portal เพื่อสื่อสารรายละเอียดของขั้นตอนการ

Ref. code: 25605903011194IHF

จัดทำโครงการพร้อมติดตามความคืบหน้าและกิจกรรมได้อย่างตลอด 3. BCM Poster เพื่อสร้างการรับรู้อย่างกว้างขวางและสร้างการเป็นส่วนหนึ่งของโครงการโดยการเล่นเกมส์เพื่อสร้างความน่าสนใจ 4. เสียงตามสาย เพื่อสื่อสารจากผู้บริหารถึงพนักงาน สร้างความน่าเชื่อถือและการตระหนักถึงความสำคัญของโครงการ 4) การสื่อสาร ปณท ได้จัดทำแผนงานกำหนดแนวทางการสื่อสารทั้งในภาวะปกติและในภาวะวิกฤต ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ปณท โดยได้เชื่อมโยงเข้ากับแผนสื่อสารองค์กรของสำนักงานใหญ่ ทั้งนี้ ขั้นตอนการสื่อสารในภาวะ BCM ทั้งภายในและภายนอกองค์กรทีมสนับสนุนด้านการสื่อสารได้จัดทำแผนระบุช่องทางการสื่อสารและจัดทำร่างข้อความที่จะนำมาปรับใช้บันทึกและรวบรวมไว้เป็นเอกสารควบคุม โดยอ้างอิงได้จากแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับองค์กร 5) การจัดทำเอกสารและข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ปณท ได้มีการจัดทำระบบในการจัดเก็บเอกสารโดยอิงรูปแบบใช้เอกสารจากโครงการระบบบริหารความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลตามมาตรฐาน ISO 27001 เอกสารของระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท ถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการควบคุมเอกสาร ระเบียบปฏิบัติมีการกำหนดประเภทเอกสารและการเข้าถึงเอกสารแต่ละประเภท รวมทั้งการกำหนดผู้ควบคุมเอกสาร ผู้ทบทวนเอกสารและผู้อนุมัติเอกสาร ซึ่งมีกระบวนการและขั้นตอนในการแก้ไขเอกสารอย่างเป็นระบบ และใช้ระบบ Document Management โดยการแยกเอกสารออกเป็น 6 ประเภท คือ 1. นโยบาย (Policy : PL) เอกสารบ่งบอกถึงจุดหมายและนโยบาย 2. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure :P) เอกสารที่อธิบายถึงลำดับขั้นนตอนในการปฏิบัติงาน 3. ขั้นตอนการดำเนินงาน (Work Instruction : WI) เอกสารที่อธิบายรายละเอียดของการปฏิบัติงาน 4. แบบฟอร์ม (Form : FM) เอกสารที่ใช้บันทึกข้อมูลที่เกิดจากการปฏิบัติงานต่าง ๆ และ 5. เอกสารสนับสนุน/อื่นๆ (External : EXT) เอกสารสนับสนุนต่าง ๆ

4.1.5 การดำเนินการ (Operation)

ผู้ศึกษาพบว่า ปณท ได้มีการดำเนินการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจเพื่อระบุกิจกรรมสำคัญขององค์กร การระบุปัจจัยเสี่ยงและการวางมาตรการควบคุมดูแล การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Strategy BCS) การวางกำหนดการและจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) การทดสอบและตรวจทานแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยสรุปรายละเอียดได้ 5 ประเด็น ดังนี้ 1) การวางแผนดำเนินการและการควบคุมการปฏิบัติงาน (Operational Planning and Control) ปณท ได้มีการวางแผนการดำเนินงานโดยมีผู้รับผิดชอบตามที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหาร และมีคณะ BCM Committee, BCM Core Team ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการประสานงานหลักและช่วยเหลือหน่วยงานต่าง ๆ โดยอ้างอิงตามโครงสร้างคณะทำงาน BCM 2) การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ และการประเมินความเสี่ยง (Business Impact Analysis and Risk Assessment) ปณท ได้มีการการวิเคราะห์ผลกระทบทาง

Ref. code: 25605903011194IHF

ธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA) โดยมีกระบวนการทำความเข้าใจลักษณะการดำเนินธุรกิจและกระบวนการธุรกิจที่สำคัญ การบ่งชี้ผลิตภัณฑ์และบริการหลักการระบุกลุ่มลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ปณท รวมถึงการประเมินผลกระทบด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อการดำเนินธุรกิจของ ปณท เกิดการหยุดชะงักทางธุรกิจ เพื่อนำผลของการวิเคราะห์ไปช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการและกิจกรรมทางธุรกิจที่ ปณท จะต้องทำการกู้คืนและฟื้นฟูอย่างเร่งด่วนในภาวะวิกฤต และลดระยะเวลาหรือผลกระทบ รวมทั้งป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอย่างรุนแรงต่อ ปณท นอกจากการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจแล้วยังได้มีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของกิจกรรม (Cross Function Analysis) เพื่อให้ทราบถึงความเชื่อมโยงของกิจกรรมสำคัญทั้งภายในและภายนอก ปณท เพื่อสร้างความมั่นใจในแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจว่าได้ครอบคลุมถึงกิจกรรมที่สำคัญทั้งหมด และมีการประเมินระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพกิจกรรมที่สอดคล้องกันระหว่างกิจกรรมสำคัญที่มีการเชื่อมต่อกันภายในและภายนอก ปณท นอกจากนี้ มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินทั้งที่มีผลกระทบที่มีมูลค่าทางการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่มูลค่าทางการเงิน โดยพัฒนามาจากเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของ ปณท ควบรวมกับเกณฑ์ตามมาตรฐาน BCM ประกอบด้วยผลกระทบ 6 ด้าน คือ ผลกระทบด้านการเงิน ผลกระทบด้านชื่อเสียงองค์กร ผลกระทบด้านลูกค้า/คู่ค้า ผลกระทบด้านบุคลากร ผลกระทบด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และผลกระทบด้านการหยุดชะงักทางธุรกิจ โดยมีผลกระทบแต่ละด้านที่แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ปณท ได้มีการดำเนินการประเมินโอกาสเกิดและระดับผลกระทบของความเสี่ยงต่อภัยคุกคาม ปณท โดยได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเก็บข้อมูลในแบบฟอร์มประเมินความเสี่ยงร่วมกับตัวแทนจากฝ่ายต่าง ๆ และพิจารณาถึงมาตรการควบคุมและตอบสนองที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน เพื่อให้ผลการประเมินสะท้อนถึงโอกาสและผลกระทบที่ใกล้เคียงกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมากที่สุด เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ 1. โอกาสในการเกิดภัยคุกคาม (Likelihood) เกณฑ์การพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ได้พิจารณาอ้างอิงจากเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวเป็นเกณฑ์ขนาด 4x4 ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับผังจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Matrix) ของ ปณท ปัจจุบัน ซึ่งมีขนาด 5x5 จึงได้ปรับเกณฑ์เล็กน้อยเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกัน โดยปรับพิจารณาเพิ่มเกณฑ์ระดับ 2 หรือผลกระทบระดับต่ำ และปรับลดเกณฑ์ระดับ 1 เป็นผลกระทบระดับต่ำมาก 2. ระดับผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ปณท ใช้เกณฑ์การประเมินที่ครอบคลุมทั้งผลกระทบที่มีมูลค่าทางการเงิน (Financial Impact) และผลกระทบที่ไม่ใช่มูลค่าทางการเงิน (Non-Financial Impact) ซึ่งเกณฑ์การประเมินประกอบด้วยผลกระทบ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านชื่อเสียงองค์กร ด้านลูกค้า คู่ค้า

Ref. code: 25605903011194IHF

ด้านพนักงาน ด้านกฎหมายข้อบังคับ และด้านการหยุดชะงักของธุรกิจ 3) กลยุทธ์การดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Strategy) : ปณท ได้มีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวทางในการจัดการต่อเหตุหยุดชะงักที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงและภัยคุกคามและส่งผลกระทบให้ ปณท ไม่สามารถดำเนินกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญได้ เช่น ไม่สามารถส่งมอบไปรษณียภัณฑ์ได้ เป็นต้น ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายการดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจจะพิจารณาถึงสินค้าหรือบริการ รวมถึงกลุ่มลูกค้าสำคัญของ ปณท เพื่อวิเคราะห์และกำหนดแนวทางการตัดสินใจประกาศภาวะ BCM รวมถึงเป้าหมายการดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจ สำหรับผลิตภัณฑ์และบริการสำคัญที่จะต้องส่งมอบในภาวะวิกฤตเพื่อป้องกันผลกระทบที่มีระดับความรุนแรงมากต่อกลุ่มลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกจากการกำหนดเป้าหมายการดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจแล้ว สิ่งสำคัญในขั้นตอนการทำงานนี้คือการวิเคราะห์แนวทางและกลยุทธ์ในการดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อให้ ปณท สามารถดำเนินกระบวนการสำคัญทางธุรกิจในภาวะวิกฤตได้ โดยลดระยะเวลาของการหยุดชะงักให้สั้นลง หรือ จำกัดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญ ทั้งนี้ การวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ปณท ได้มีการดำเนินการโดยใช้ BCO/BCS Template ในการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ 4) การจัดทำขั้นตอนการดำเนินงานและนำไปปฏิบัติ (Establish and Implement Business Continuity Procedures) ปณท ได้มีการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อรวบรวมขั้นตอนและข้อมูลเพื่อให้ ปณท มีความพร้อมที่จะนำไปใช้เมื่อเกิดอุบัติการณ์ขึ้น โดยมีการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญจากการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ ผลการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis – BIA) ผลการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป้าหมายการกู้คืนธุรกิจและกลยุทธ์การกู้คืนธุรกิจ (Business Recovery Objective & Business Recovery Strategy – BCO & BCS) และสรุปรายการทรัพยากรที่สำคัญ รวมทั้ง มีการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ สามารถใช้งานได้ และตรงตามข้อกำหนดตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 ซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นที่เกี่ยวข้อง 3 ประเด็น คือ 1. การจัดทำ BCP Template และการฝึกอบรม BCP 2. การจัดทำแผน BCP, IMP และ DRP 3. การทดสอบแผน BCP, IMP, DRP และสรุปผลการทดสอบ 5) การฝึกซ้อมและทดสอบ (Exercising and Testing) ปณท ได้จัดให้มีการฝึกซ้อมและทดสอบแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ได้จัดทำไว้ เพื่อสร้างความตระหนักและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าแผนฯที่ได้จัดทำไว้มีความครบถ้วน และเหมาะสมสำหรับการใช้งาน และเพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงเพิ่มเติม โดย ปณท ได้มีการจำลองสถานการณ์ที่จะส่งผลกระทบให้เกิดการหยุดชะงักทางธุรกิจและจะต้องผลให้มีการ

Ref. code: 25605903011194IHF

ประกาศใช้แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจครบทุกแผน (IMP, BCP-M, BCP-D, DRP) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมทดสอบเกิดความเข้าใจและสามารถใช้แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจได้อย่างถูกต้อง รวมถึงนำเอาข้อบกพร่องที่พบมาใช้พัฒนาแผนให้ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น โดยรูปแบบการทดสอบนั้นมีความแตกต่างกันตามความยากง่ายและความสมจริงของสถานการณ์สมมติที่นำมาใช้ในการทดสอบ การทดสอบแผนของ ปณท ใช้การทดสอบแบบ Table top มุ่งเน้นการทดสอบความเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของทีมต่าง ๆ ในโครงสร้างการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ การสื่อสารและการประสานงานภายในและภายนอก และความครบถ้วนของเนื้อหาและข้อมูลสำคัญ เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการนำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ได้ออกแบบและจัดทำขึ้นไปใช้ปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุการณ์ภาวะ BCM ในการทดสอบมีการแบ่งกลุ่มออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ 1. การทดสอบแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับองค์กร ปณท มุ่งเน้นทดสอบเนื้อหาของแผนตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤต (IMP) แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับองค์กร (BCP-M) และแผนรองรับภัยพิบัติระบบงานสารสนเทศ (DRP) ครอบคลุมขั้นตอนการประสานงานระหว่างทีม IMT, BCM Core Team และ IT DR การรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล การพิจารณาประกาศภาวะ BCM การดำเนินการของทีมสนับสนุนพิเศษภายใต้ภาวะ BCM และการกลับสู่ภาวะปกติ 2. การทดสอบแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับฝ่าย ปณท มุ่งเน้นทดสอบแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับฝ่าย (BCP-D) ครอบคลุมขั้นตอนการประสานงานระหว่างผู้นำการกู้คืนกิจกรรมและบุคลากรหลัก การดำเนินการ Call Tree การตรวจสอบความสอดคล้องของ กลยุทธ์และระยะเวลาเป้าหมายในการกู้คืนกิจกรรมสำคัญ การตรวจสอบทรัพยากร และการดำเนินงานกิจกรรมสำคัญ

4.1.6 การประเมินสมรรถนะการดำเนินการ (Performance Evaluation)

ผู้ศึกษาพบว่า ปณท ได้มีการประเมินสมรรถนะการดำเนินการที่เกี่ยวข้องใน 3 ประเด็น ดังนี้ 1) การตรวจสอบ การวิเคราะห์ และการประเมินผล ปณท ได้ดำเนินการตรวจสอบวิเคราะห์ และประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานของ ISO 22301 : 2012 โดยมีการวัดผลในด้านต่าง ๆ 7 ด้าน ซึ่งผลการประเมินสมรรถนะ ปณท ได้คะแนน 625 คะแนน จากคะแนน 700 คะแนน 2) การตรวจสอบภายใน ปณท ได้จัดทำขั้นตอนและกระบวนการตรวจประเมินภายในเป็นเอกสารควบคุมของสายงานซึ่งครอบคลุมกระบวนการตรวจประเมินภายใน ซึ่งมีการตรวจประเมินภายในปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจสอดคล้องตามมาตรฐานสากลสำหรับการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน (IPPF: International Professional Practices framework) และเป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 และเพื่อให้มีการดำเนินการแก้ไขความไม่สอดคล้องกับข้อกำหนด การทวนสอบผลการดำเนินงาน รวมถึงการปรับปรุงระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องให้บรรลุผลตามนโยบายบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท

Ref. code: 25605903011194IHF

ในการดำเนินการตรวจประเมินภายในขั้นตอนการตรวจประเมินภายในควรสอดคล้องกับขั้นตอนการตรวจสอบภายในของ ปณท 3) การทบทวนโดยผู้บริหาร ปณท ได้มีการดำเนินการเพื่อเกิดให้มั่นใจว่าระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท มีการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ผ่านการทวนสอบจากผู้บริหาร ซึ่ง ปณท จัดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Committee) ปีละ 1 ครั้งหรือตามกำหนดการประชุมวาระพิเศษอื่น ๆ ที่จัดขึ้นโดยคณะทำงานคณะทำงาน BCM ซึ่งจะครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ 1. การรายงานสถานะการดำเนินงานในช่วงต่าง ๆ 2. การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยยะสำคัญขององค์กร 3. การรายงานผลการดำเนินงานระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ปณท 4. การทบทวนและปรับปรุงระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท

4.1.7 การปรับปรุง (Improvement)

ผู้ศึกษาพบว่า ปณท ได้มีดำเนินการในแต่ละประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงดังนี้ 1) การแก้ไขความไม่สอดคล้องกับข้อกำหนด ปณท มีการประเมินผลการดำเนินงานระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจโดยการตรวจประเมินภายใน (Internal Audit) และการตรวจประเมินโดยผู้ตรวจประเมินภายนอก (External Audit) เพื่อให้ระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดย ปณท ได้มีการนำผลของการตรวจประเมินดังกล่าวไปดำเนินการ ดังนี้ 1. วิเคราะห์หาสาเหตุของข้อบกพร่อง/ความไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดและแนวทางแก้ไข 2. ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง/ความไม่สอดคล้องกับข้อกำหนด และระบุวิธีป้องกันตามระยะเวลาที่กำหนด หากแก้ไขไม่ได้ ให้นำเข้าที่ประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางและแก้ไขต่อไป 3. จัดทำเอกสารหรือบันทึกต่าง ๆ ในการแก้ไขข้อบกพร่อง/ความไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดเรื่องการควบคุมเอกสารและการควบคุมบันทึก 4. จัดทำโครงการหรือแผนงานและกำหนดระยะเวลาเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง/ความไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดในลักษณะถาวรหรือลดการเกิดข้อบกพร่อง/ความไม่สอดคล้องกับข้อกำหนด 5. ศึกษาแนวทางป้องกัน พิจารณาผลจากการแก้ไขข้อบกพร่อง/ความไม่สอดคล้องที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางป้องกันการเกิดซ้ำ 2) การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในการดำเนินงานของ ปณท คณะทำงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ได้มีการรายงานปัญหาความบกพร่อง ความไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดต่าง ๆ การดำเนินการแก้ไขปรับปรุง และผลการดำเนินงานในที่ประชุมสายงานหรือการประชุมในวาระอื่น ๆ ตามที่จำเป็นเพื่อให้ผู้บริหารให้แนวทางการแก้ไขปรับปรุงระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ มอบหมายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สั่งการ/อนุมัติและรับทราบผลการดำเนินงาน นอกจากนี้คณะทำงานอาจขอความสนับสนุนจากผู้บริหารในเรื่องต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารความต่อเนื่องของ ปณท

Ref. code: 25605903011194IHF

4.2 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (BCM) ของ ปณท

4.2.1 บริบทองค์กร (Context of the Organization)

ผู้ศึกษาวิเคราะห์แล้วเห็นว่า ปณท มีการดำเนินการตามแนวทางที่เป็นมาตรฐานสากลที่หน่วยงานต่าง ๆ นำมาใช้บริหารองค์กรโดยรวม และมีการพิจารณาแผนงานโครงการ ระเบียบข้อบังคับ ข้อปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนธุรกิจไปรษณีย์ ระบบประเมินคุณภาพหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น ที่เกี่ยวเนื่องและสัมพันธ์กัน และมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่เป็นไปตามโครงสร้างองค์กรที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้ง การพิจารณานำเครื่องมือมาใช้บริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เหมาะสม คือ การนำมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 มาเป็นกรอบในการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) ของ ปณท สอดคล้องกับหลักการแนวคิดการบริหารจัดการภัยพิบัติที่มีประสิทธิภาพที่มีแบ่งระยะการดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ การดำเนินการก่อนเกิดภัยพิบัติ การดำเนินการระหว่างการเกิดภัย และการดำเนินการหลังภัยพิบัติ และแนวคิดบริบทองค์กรที่ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องมีความเข้าใจสภาพแวดล้อมหลักขององค์กร ความสามารถหลัก เป้าหมายของการทำธุรกิจ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์และการนำเครื่องมือบริหารจัดการต่าง ๆ มาใช้มีความชัดเจน รวมถึง ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปขององค์กรที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างองค์กร สินทรัพย์ ความท้าทายทางธุรกิจ ซึ่งผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจบริบทองค์กรของ ปณท อย่างแท้จริงและนำเครื่องมือมาใช้ในการบริหารจัดการแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างเหมาะสม

4.2.2 ภาวะผู้นำ (Leadership)

ผู้ศึกษาวิเคราะห์แล้วเห็นว่า ปณท มีการประกาศนโยบาย การแต่งตั้งคณะทำงานและทีมงานจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง มีการวางแผน มีการอนุมัติการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) และมีการสนับสนุนการดำเนินงานด้านแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) ที่ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการนำมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 มาใช้งานอย่างครอบคลุมทั้งองค์กร รวมทั้ง มีส่วนเกี่ยวข้องสนับสนุนส่งเสริม และดำเนินการการประเมินและการทดสอบ ซึ่งสอดคล้องสัมพันธ์กับแนวคิดการบริหารจัดการภัยพิบัติทางด้านการเปิดกว้างทางวัฒนธรรมที่ผู้บริหารมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงการทำงาน การเรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ ในการที่จะทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันต่อเป้าหมายหลักในการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และการสร้างความตระหนักรู้ต่อการเตรียมความพร้อมรับมือภัยพิบัติทางธรรมชาติซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญให้สามารถรับมือภัยพิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และแนวคิดการบริหารจัดการสภาวะวิกฤตที่

Ref. code: 25605903011194IHF

มติคณะรัฐมนตรีมีแนวทางให้ให้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจต้องดำเนินการเตรียมความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตโดยให้มีการจัดทำแผนแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) และแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจที่กำหนดให้ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผู้นำในสถานการณ์ไม่ปกติจะต้องเรียนรู้กระบวนการที่ดีที่สุด กำหนดแนวทางแผนงาน และเตรียมความพร้อมในการจัดการวิกฤต ซึ่งก็คือแนวทางในการดำเนินการตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 ที่เป็นแนวทางที่ดีที่สุดในปัจจุบัน

4.2.3 การวางแผน (Planning)

ผู้ศึกษาวิเคราะห์แล้วเห็นว่าการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ปณท มีการดำเนินงานมาตั้งแต่ปี 2554 และมีการกำหนดเป้าหมาย คือ ให้บริการได้อย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาคุณภาพบริการ สร้างความเชื่อมั่น และรักษาความพึงพอใจของลูกค้า รวมทั้ง มีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (BIA) และประเมินความเสี่ยงมาตั้งแต่ปี 2550 ที่มีการดำเนินงานเฉพาะด้านระบบไอทีโดยมีแผนการรองรับเหตุภัยพิบัติระบบสารสนเทศ (IT Disaster Recovery Plan) และศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง (IT Disaster Recovery Center) ซึ่งมีการประกาศนโยบาย การทบทวนการวิเคราะห์ BIA การประเมินความเสี่ยง และทบทวนแผนที่เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกปีตามการประเมินผลระบบรัฐวิสาหกิจ จนมาถึงการดำเนินการในปัจจุบันที่มีการวางแผนนำระบบมาตรฐาน ISO 22301 : มาใช้งาน ซึ่งสอดคล้องสัมพันธ์กับแนวคิดการจัดการภัยพิบัติที่จะต้องมีการวางแผนกับการจัดการกับภัยพิบัติอย่างครบวงจรและดำเนินงานเชิงรุกในการบริหารจัดการความเสี่ยงจากภัยพิบัติเพื่อเป็นการป้องกันและลดผลกระทบ และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสภาวะวิกฤตที่คณะรัฐมนตรีมีมติให้มีการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) เพื่อรองรับการดำเนินงานและการให้บริการในสภาวะวิกฤต และแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนที่กำหนดให้หาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานในอนาคตเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งก็คือการดำเนินงานตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 ที่ ปณท มีการนำมา ใช้ดำเนินงานในปัจจุบัน

4.2.4 การสนับสนุน (Support)

ผู้ศึกษาวิเคราะห์แล้วเห็นว่า ปณท มีการสนับสนุนในการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมาตั้งแต่ปี 2554 และปัจจุบันก็ได้มีการสนับสนุนให้นำมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 มาใช้ในการดำเนินบริหารจัดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อลดผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจไปรษณีย์ของ ปณท ซึ่งมีการสนับสนุนให้มีการดำเนินการครอบคลุมทั้งองค์กร มีการประกาศนโยบายบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในปี 2554 และปี 2559 มีการจัดเตรียมทรัพยากรในส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งเรื่องบุคลากร อาคาร สถานที่ เครื่องมือ ข้อมูล ระบบเทคโนโลยี และ

Ref. code: 25605903011194IHF

ผู้ให้บริการ ลูกค้า คู่ค้าที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสร้างความตระหนักให้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน และการจัดทำเอกสารและข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ โดยอ้างอิงรูปแบบจากมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยทางด้านไอที ISO 27001 : 2013 มาใช้ มีการทบทวนการปฏิบัติตามมาตรฐานที่นำมาใช้ในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นประจำเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดกับ ปณท อย่างยั่งยืนหากต้องประสบกับสภาวะวิกฤตหรือสภาวะฉุกเฉิน ซึ่งสอดคล้องและสัมพันธ์กับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสภาวะวิกฤตที่การดำเนินการเพื่อให้หน่วยงานมีความพร้อมในสภาวะวิกฤตขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง คือการส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน และแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ เกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญที่ คือ การกำหนดนโยบายบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่จะต้องกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงด้วย

4.2.5 การดำเนินการ (Operation)

ผู้ศึกษาวิเคราะห์แล้วเห็นว่า ปณท มีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เป็นกระบวนการตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 ครอบคลุมทั้งองค์กรอย่างครบวงจร ทั้งการวางแผนควบคุมการปฏิบัติงานที่มี BCM Committee และ BCM Core Team การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ การประเมินความเสี่ยง การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ การจัดทำขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ การฝึกซ้อมและทดสอบแผนต่าง ๆ ซึ่งกระบวนการข้างต้นเป็นไปในลักษณะวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Action) ที่มีวงรอบการดำเนินการและพัฒนาอย่างต่อเนื่องทำให้มีการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาให้มีการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตลอด และทำให้แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) ที่เกี่ยวกับการเผชิญเหตุอุทกภัยและสภาวะวิกฤติได้รับการทบทวนความเหมาะสมและการปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเหมาะสมกับสถานการณ์ที่อาจจะต้องประสบในอนาคต ซึ่งสอดคล้องสัมพันธ์กับแนวคิดการบริหารจัดการภัยพิบัติที่การบริหารจัดการความเสี่ยงจากภัยพิบัติ (Disaster Risk Management : DRM) เป็นการปฏิบัติมุ่งเน้นความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงและการจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงจากภัยพิบัติอย่างเป็นระบบ ให้ความสำคัญกับกิจกรรมตั้งแต่ก่อนเกิดภัย ระหว่างเกิดภัยและหลังจากเกิดภัยอย่างครบวงจร และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ระบุว่ามาตรฐาน ISO 22301 : 2012 มีการประยุกต์ใช้รูปแบบ “Plan-Do-Check-Act” (PDCA) ในการวางแผนการจัดทำ การนำไปปฏิบัติ การดำเนินการ การเฝ้าระวัง การทบทวน การคงรักษาไว้และการปรับปรุงประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องของระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงที่ว่า PDCA เป็นแนวคิดหนึ่งที่ไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงแค่การวางแผนแต่แนวคิดนี้เน้นการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Ref. code: 25605903011194IHF

4.2.6 การประเมินสมรรถนะการดำเนินการ (Performance Evaluation)

ผู้ศึกษาวิเคราะห์แล้วเห็นว่า ปณท มีการประเมินสถานะในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ใน 7 ด้าน โดยมี 2 ด้านที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ได้คะแนน 75 และ 50 คะแนนคือ ด้านการประเมินสมรรถนะการดำเนินการและด้านการปรับปรุงตามลำดับ ซึ่งใน 2 ด้านนี้ควรจะต้องมีการทบทวนหรือมีกระบวนการดำเนินการเพื่อให้การประเมินมีคะแนนที่เพิ่มขึ้นในปีต่อไป สำหรับในการประเมินส่วนอื่น ปณท ได้มีการตรวจประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายในที่เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพการตรวจสอบภายในที่ได้มีการดำเนินการเป็นประจำทุกปีในการตรวจสอบมาตรฐานต่าง ๆ ที่ ปณท มีการนำมาประยุกต์ใช้ เช่น มาตรฐานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางด้านไอที ISO 27001 : 2013 และการทบทวนโดยผู้บริหารที่ต้องมีการรายงานผลปีละ 1 ครั้ง ซึ่งมีความสอดคล้องสัมพันธ์กับแนวคิดการจัดการความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ที่ระบุว่ากระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งที่จะต้องดำเนินการ คือ การติดตามประเมินผลโดยการทดสอบและทบทวนแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และการทดสอบ ปรับปรุงและทบทวนแผนที่ทำให้แน่ใจได้ว่า BCM ที่ได้จัดทำขึ้นสามารถใช้ได้จริง รวมทั้งเพื่อเตรียมความพร้อม ตลอดจนตรวจสอบความสามารถของบุคลากร และประสิทธิภาพของแผนในการตอบสนองต่อสภาวะวิกฤติการณ์ในการทดสอบในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ Call Tree, Tabletop Testing, Simulation และ Full BCP Exercise โดยการดำเนินการของ ปณท ตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 เพิ่งมีการทดสอบเป็นครั้งแรกและผลการทดสอบ ปณท ได้มุ่งเน้นตรวจสอบประสิทธิภาพของระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ดังต่อไปนี้ ข้อกำหนดที่ 4 บริบทองค์กร หัวข้อการมุ่งเน้นระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ข้อกำหนดที่ 5 ภาวะผู้นำ หัวข้อบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ข้อกำหนดที่ 6 การวางแผน หัวข้อการกำหนดเป้าหมายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ข้อกำหนดที่ 7 การสนับสนุน หัวข้อการพัฒนาความสามารถของบุคลากร การสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรและการจัดทำเอกสารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ และข้อกำหนดที่ 8 การดำเนินการ หัวข้อการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงาน และการจัดทำขั้นตอนการดำเนินงานและนำไปปฏิบัติ ซึ่งในการทดสอบของ ปณท ครั้งต่อไป ปณท ควรมีการมุ่งเน้นเพิ่มเติมภายใต้ข้อกำหนดที่ 7 การสนับสนุน หัวข้อการจัดเตรียมทรัพยากรและการสื่อสาร และข้อกำหนดที่ 8 การดำเนินการ หัวข้อกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในการทดสอบ เพื่อให้มีคะแนนผลการประเมินที่ดียิ่งขึ้นและการแก้ไขความไม่สอดคล้องกับข้อกำหนด รวมทั้ง ปรับปรุงเพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต

4.2.7 การปรับปรุง (Improvement)

ผู้ศึกษาวิเคราะห์แล้วเห็นว่า ปณท มีการตรวจประเมินผลการดำเนินการทั้งจากผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Audit) และการตรวจประเมินโดยผู้ตรวจสอบประเมินภายนอก

Ref. code: 25605903011194IHF

(External Audit) เพื่อให้ได้รับการปรับปรุงการกระบวนการที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง และการดำเนินการตามมาตฐานกระบวนการตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 ครอบคลุมทั้งองค์กรอย่างครบวงจรในลักษณะวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) ที่มีวงรอบการดำเนินการและพัฒนาอย่างต่อเนื่องทำให้มีการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาให้มีการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตลอด และทำให้แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) ที่เกี่ยวกับการเผชิญเหตุอุทกภัยและสภาวะวิกฤติได้รับการทบทวนความเหมาะสมและการปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่อาจจะต้องประสบในอนาคต ซึ่งสอดคล้องสัมพันธ์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ระบุว่ามาตรฐาน ISO 22301 : 2012 มีการประยุกต์ใช้รูปแบบ “Plan-Do-Check-Act” (PDCA) ในการวางแผนการจัดทำ การนำไปปฏิบัติ การดำเนินการ การเฝ้าระวัง การทบทวน การคงรักษาไว้ และการปรับปรุงประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องของระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงที่ว่า PDCA เป็นแนวคิดหนึ่งที่ไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงแค่การวางแผน แต่แนวคิดนี้เน้นการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังสอดคล้องกับภาวะผู้นำ (Leadership) ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่จะต้องกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร และการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพที่ดีขึ้นในการดำเนินงาน

4.3 ผลการศึกษาแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) ของ ปณท

ผู้ศึกษาได้มีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโครงการและทีมงานหลักในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดทำระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Planning : BCP) ของ ปณท โดยได้สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องตามข้างต้นรวม 15 คน สามารถสรุปผลการประเมินแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) ของ ปณท ในสภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร ในประเด็นต่าง ๆ ได้ ดังนี้

4.3.1 การระบุความเสี่ยงและภัยคุกคาม (Identify : Risk Assessment)

ผู้ศึกษาพบว่า ผู้บริหารและทีมงานหลักโครงการ BCM ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ BCP ทั้ง 15 ท่าน มีมุมมองการวิเคราะห์การระบุความเสี่ยงและภัยคุกคาม (Risk Assessment : RA) ที่มีต่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจของ ปณท ในสภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานครไม่ต่างกันมาก โดยเห็นว่าการประเมินความ

Ref. code: 25605903011194IHF

เสี่ยงที่สำคัญมีความเหมาะสมและครบถ้วน ซึ่งได้มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย พร้อมจัดทำเอกสารคู่มือจัดการเพื่อลดความเสี่ยงด้านต่าง ๆ อาทิเช่น กรณีศูนย์ไปรษณีย์บางแห่งไม่สามารถให้บริการได้ก็จะต้องทำให้ศูนย์ไปรษณีย์ที่เหลือทำงานเป็นเครือข่ายได้ สามารถกระจายสิ่งของส่งทางไปรษณีย์เป็นศูนย์สำรองซึ่งกันและกันทั่วประเทศได้ เป็นต้น ส่วนความเสี่ยงในกรณีเกิดเหตุวิกฤตต่าง ๆ เช่น อุทกภัย จราจล ไฟไหม้ ไฟฟ้าดับ ได้มีการประเมินความเสี่ยงและเตรียมความพร้อมโดยมีแผนตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤต (IMP) รองรับไว้แล้วโดยจะมีการระบุกิจกรรมในเหตุที่ ปณท ได้ประเมินแล้วมีความเสี่ยงจากทั้งประสบการณ์ในอดีต รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ โดยผู้บริหารจัดการโครงการ BCM ได้ให้ประเด็นสาระสำคัญ ดังนี้

> .....ขั้นตอนการเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องมีการดำเนินการในแบบ Bottom Up การจัด Workshop ร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้เกิดความเข้าใจที่ถ่องแท้ รวมถึงคณะทำงานได้มีการศึกษากระบวนการทำงานเพื่อประเมินจุดเสี่ยงและ Single Point of Failure ที่มีเพื่อเปรียบเทียบกับ Task List ที่ผู้ปฏิบัติงานได้กำหนดมา ข้อมูลเหล่านี้เป็นข้อมูลเพื่อการประเมินความเสี่ยงในระบบงานที่มีผลต่อการหยุดชะงักของระบบงานให้เป็นลักษณะ Value Chain ที่เชื่อมโยงกิจกรรมทางธุรกิจของ ปณท ที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องทางธุรกิจได้ .....[1]

สำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนิน BCP ได้ให้ความเห็นที่เป็นไปในทางเดียวกัน ดังนี้

> .....ปณท ได้มีการวิเคราะห์ กิจกรรม ความสำคัญ ระดับผลกระทบต่าง ๆ พร้อมผ ทั้งได้จัดทำแผนตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤต (IMP) ได้แก่ แผนรองรับการจลาจล และชุมนุมประท้วง แผนป้องกันและระงับอัคคีภัย แผนเตรียมการรองรับการก่อการร้ายและวัตถุระเบิด และแผนรองรับเหตุอุทกภัย เพื่อเตรียมความพร้อม ป้องกันและลดผลกระทบที่กรณีมีเหตุการณ์เกิดขึ้น.....[2]

---

[1] อนุชิต ชื่นชมภู, สัมภาษณ์โดย ณัฐ เลิศฤทธิ์, บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 4 พฤษภาคม 2561.

[2] ขจิต การเดช และทรงชัย ศักดิ์สมานชัย, สัมภาษณ์โดย ณัฐ เลิศฤทธิ์, บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 7 พฤษภาคม 2561.

Ref. code: 25605903011194IHF

โดยการผลการพิจารณาข้อสรุปการระบุความเสี่ยงและภัยคุกคามที่ได้ ปณท ได้นำไปวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (BIA) และการกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยได้จัดทำ Workshop การพัฒนาแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับฝ่าย และระดับองค์กร เพื่อให้ได้ข้อสรุปเชิงกลยุทธ์ และจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ซึ่งมีแนวทางการกู้คืนที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและผู้ใช้บริการน้อยที่สุด

4.3.2 การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Analyze : Business Impact Analysis)

ผู้ศึกษาพบว่า ผู้บริหารและทีมงานหลักโครงการ BCM ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ BCP ทั้ง 15 ท่าน มีมุมมองการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA) ที่มีต่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจของ ปณท ในสภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานครไม่ต่างกัน โดยเห็นว่าศูนย์ไปรษณีย์เป็นศูนย์กลาง (Hub) ในการรวบรวมสิ่งของที่ฝากส่งในเส้นทางไปรษณีย์ และการคัดแยกเพื่อส่งต่อสิ่งของกระจายสู่ปลายทางตามเส้นทางอย่างถูกต้อง หากศูนย์ไปรษณีย์ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการเส้นทางการส่งสิ่งของ โดยเฉพาะศูนย์ไปรษณีย์หลักสี่และศูนย์ EMS เป็นศูนย์กลางในการกระจายสิ่งของระหว่างภูมิภาคที่สำคัญ ดังนั้น การปฏิบัติงานที่มีเหตุให้ต้องหยุดชะงัก จึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการที่สำคัญของ ปณท และสินค้าไปรษณีย์โดยเฉพาะกล่องซอง เป็นส่วนหนึ่งของระบบการให้บริการไปรษณีย์ ซึ่งลูกค้าจำนวนมากมีความนิยมในสินค้าไปรษณีย์มากกว่าการจัดซื้อมาเองจากภายนอก รวมถึงคุณภาพของสินค้าเป็นที่ยอมรับ ดังนั้นจึงต้องมีการบริหารจัดการให้ไปรษณีย์สาขาให้มีสินค้าเพื่อจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการวางแผนหากมีเหตุวิกฤติเพื่อไม่ให้มีผลกระทบ และกรณีการไม่สามารถปฏิบัติงานได้ในพื้นที่สำนักงานใหญ่ ปณท หลักสี่ ที่มีผลกระทบมากกว่า 5 วัน ปณท ได้มีการประเมินผลกระทบต่อธุรกิจหากการปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ มีการหยุดชะงัก ซึ่งได้รวบรวมข้อมูลจากทุกหน่วยงาน รวมถึงการพิจารณาสัญญาต่าง ๆ ที่มีต่อคู่ค้าทางธุรกิจแล้ว พบว่าจะเกิดปัญหาอุปสรรคร้ายแรงหากไม่ได้รับการบริหารจัดการให้สามารถกลับมาปฏิบัติงานได้หลังจากหยุดชะงักไปจากเหตุไม่คาดฝันเกินกว่า 5 วัน โดยผู้บริหารจัดการโครงการ BCM ได้ให้ประเด็นสาระสำคัญ ดังนี้

> ..... ขั้นตอนการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจของ ปณท ได้มีการประเมินความเสี่ยงและประเมินผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดกลยุทธ์การดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อเป็นแนวทาง และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเมื่อเกิดสภาวะวิกฤติ ซึ่งมีการรวบรวมความต้องการจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง และการจัด BIA Workshop ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ข้อสรุปด้านผลกระทบทางธุรกิจและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง จากนั้นได้มีการทำการวิเคราะห์ผลที่ได้แบบ Cross Function

Ref. code: 25605903011194IHF

> เพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหมด หลังจากนั้นได้มีการจัดประชุมกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อสรุปให้เป็นข้อกำหนดที่ใช้ในการจัดทำแผนเตรียมความพร้อมต่อไป.....[3]

สำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนิน BCP ได้ให้ความเห็นที่เป็นไปในทางเดียวกัน คือ

> .....การประเมินผลกระทบต่อธุรกิจ ปณท มีแนวทางในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายในและภายนอกเพื่อสร้างความเข้าใจและจัดเตรียมแผนรองรับในช่วงระยะเวลาดังกล่าว ซึ่งเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้ โดยได้มีการค้นหาและระบุกิจกรรมที่สำคัญ รวมทั้งวิเคราะห์ และประเมินผลกระทบ ความเสียหายที่เกิดขึ้นทั้งในระสั้นและระยะยาวแล้ว และมีการวิเคราะห์และได้ข้อสรุปร่วมกัน จึงเห็นว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หากเกิดสถานการณ์ดังกล่าวขึ้น.....[4]

โดยการผลการพิจารณาข้อสรุปด้าน BIA และ RA ที่ได้ ปณท ได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยได้จัดทำ Workshop การพัฒนาแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับฝ่าย และระดับองค์กร เพื่อให้ได้ข้อสรุปเชิงกลยุทธ์ และจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ คือ แผนตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤต (IMP) แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับองค์กร (BCP-M) แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับฝ่าย (BCP-D) และแผนรองรับเหตุภัยพิบัติระบบงานสารสนเทศ (DRP)

4.3.3 กลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง (Design : Strategy Selection)

ผู้ศึกษาพบว่า ผู้บริหารและทีมงานหลักโครงการ BCM ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ BCP ทั้ง 15 ท่าน มีความเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง (Design : Strategy Selection) ที่มีต่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจของ ปณท ในสภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร โดยเห็นว่ามีการพิจารณาสินค้า/บริการ กลุ่มลูกค้าและพื้นที่การให้บริการที่สำคัญโดยมีวัตถุประสงค์ที่บ่งชี้และทำความเข้าใจผลิตภัณฑ์/บริการหลักที่ ปณท จำเป็นต้องส่งมอบในภาวะวิกฤต รวมถึง การทำความเข้าใจเป้าหมายการดำเนินธุรกิจของ ปณท ทั้งในสภาวะปกติและสภาวะวิกฤตเพื่อนำมาสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม รวมถึง การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ปณท

---

[3] อนุชิต ชื่นชมภู, สัมภาษณ์โดย ณัฐ เลิศฤทธิ์, บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 4 พฤษภาคม 2561.

[4] สุขสันต์ ศรีนาค และทรงชัย ศักดิ์สมานชัย, สัมภาษณ์โดย ณัฐ เลิศฤทธิ์, บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 7 พฤษภาคม 2561.

Ref. code: 25605903011194IHF

มาประกอบกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง (Business Continuity Strategy : BCS) โดยนำมาจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องระดับฝ่าย และแผนตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤต รวมถึงแผนรองรับเหตุภัยพิบัติระบบงานสารสนเทศ ที่ตอบสนองกับ Business Interruption ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งมีแนวทางการกู้คืนที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและผู้ใช้บริการน้อยที่สุด โดยผู้บริหารท่านหนึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน BCP ได้ให้ประเด็นสาระสำคัญดังนี้

> ..... ปณท ได้มีการออกแบบโครงสร้างพื้นฐาน และระบบงานในทุกมิติ ให้มีความเสี่ยงด้านการหยุดชะงักทางธุรกิจซึ่งเกิดจาก Single Point of Failure โดยระดับพนักงาน ได้มีการดำเนินการให้มีการทำงานแทนกันได้ รวมถึงมีระบบ Job Rotation เพื่อให้ลดความเสี่ยงด้านบุคลากร ด้านระบบงาน ได้มีการกำหนดสถานที่ปฏิบัติงานทดแทน/สำรอง ตั้งแต่ระดับที่ทำการไปรษณีย์ ศูนย์ไปรษณีย์ สำนักงานไปรษณีย์ ทั้งนี้ สำหรับระบบงานที่สำนักงานใหญ่ ได้มีการเช่าศูนย์คอมพิวเตอร์สำรองและสถานที่ปฏิบัติงานในภาวะฉุกเฉิน และ ปณท ได้มีการกำหนดระดับการให้บริการ SLA ทั้งกับลูกค้าในกรณีสิ่งของฝากส่งที่มีหลักฐาน กับคู่ค้าทางธุรกิจ รวมถึง ผู้ขายสินค้า/บริการกับ ปณท เพื่อเป็นข้อกำหนดด้านมาตรฐานการให้บริการกับ Stake Holder ทุกภาคส่วน และใช้เป็นส่วนสำคัญในการประเมิน BIA/RA ที่สอดคล้องกับระบบงานสำคัญ อย่างเหมาะสมด้วย.....[5]

สำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน BCP ได้ให้ความเห็นที่เป็นไปในทางเดียวกัน คือ

> ..... Infrastructure ขององค์กรสามารถรองรับการให้บริการ ป้องกัน และลดผลกระทบจากกรณีเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ โดยมีการกำหนดระบบการให้บริการและระบบงานต่าง ๆ ตามที่ได้มีการวิเคราะห์ผลกระทบของระบบงานแต่ละระบบ เช่น ระบบงานที่มีความสำคัญมากจำเป็นต้องกำหนดระดับการให้บริการที่จะสามารถใช้งานได้ทันที หรือหยุดชะงักน้อยที่สุด และมีระบบงานที่ทำงานทดแทนหากระบบงานไม่สามารถทำงานได้.....[6]

---

[5] ขจิต การเดช, สัมภาษณ์โดย ณัฐ เลิศฤทธิ์, บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 7 พฤษภาคม 2561.

[6] สุขสันต์ ศรีนาค และทรงชัย ศักดิ์สมานชัย, สัมภาษณ์โดย ณัฐ เลิศฤทธิ์, บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 7 พฤษภาคม 2561.

Ref. code: 25605903011194IHF

โดยมีผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน BCP ท่านหนึ่ง ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์สร้างความต่อเนื่องหนึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

> ..... องค์กรได้มีการกำหนดผู้ใช้งานที่ไม่สามารถเดินทางเข้ามาปฏิบัติงาน ณ พื้นที่ปฏิบัติงานสำนักงานใหญ่ ในเหตุการณ์ภัยพิบัติต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานจากที่บ้านได้ โดยได้มีการจัดเตรียมระบบงานเพื่อให้ผู้ใช้งาน (Key User) สามารถปฏิบัติงานจากบ้าน โดยเข้าถึงระบบงานต่างๆ ของ ปณท อย่างปลอดภัย ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยลักษณะการทำงานจะใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่บ้านได้เสมือนกับได้มาทำงาน ณ ที่ตั้งของผู้ใช้งานแต่ละคน ซึ่งทำให้หากเกิดเหตุการณ์ไม่ปกติ พนักงานบางส่วนยังสามารถปฏิบัติงานที่บ้านได้.....[7]

โดยการผลการพิจารณาข้อสรุปกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่องที่ได้ สอดคล้องกับกลยุทธ์ ปณท คือ มีแนวทางการกู้คืนที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและผู้ใช้บริการน้อยที่สุด ทั้งสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง และศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง รวมทั้ง วิธีการอื่นที่เหมาะสมกับธุรกิจไปรษณีย์ในการรับฝาก ส่งต่อ และนำจ่าย โดยหน่วยงานไปรษณีย์อื่นของ ปณท ที่สามารถดำเนินการแทนหน่วยงานที่ประสบปัญหาได้

4.3.4 การนำแผนไปปฏิบัติใช้งาน (Execute : Plan Development and Execution)

ผู้ศึกษาพบว่า ผู้บริหารและทีมงานหลักโครงการ BCM ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ BCP ทั้ง 15 ท่าน มีมุมมองการนำแผนไปปฏิบัติใช้งาน (Execute : Plan Development and Execution) ที่มีต่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจของ ปณท ในสภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร โดยเห็นว่า ปณท ได้มีการสร้างความมั่นใจว่าแผนบริหารความต่อเนื่องที่ได้จัดทำขึ้น สามารถใช้งานได้มีความถูกต้องกับกระบวนการของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีการจัดการอบรมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้มีการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจจะมีการระบุกิจกรรมที่สำคัญและกลยุทธ์ในการกู้คืน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีการฝึกซ้อมและทดสอบการปฏิบัติตามแผนที่ดำเนินการครบถ้วนทุกแผนงานที่ ปณท ได้กำหนดไว้

ทั้งนี้ ผู้บริหารด้านไอทีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ BCP ท่านหนึ่ง ได้กล่าวถึง กรณีเกิดเหตุภัยพิบัติ ณ ศูนย์คอมพิวเตอร์หลักที่สำนักงานใหญ่ ปณท หลักสี่ ว่าการดำเนินการตาม

---

[7] ดวงฤทัย ไข่เพ็ชร, สัมภาษณ์โดย ณัฐ เลิศฤทธิ์, บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 9 พฤษภาคม 2561.

Ref. code: 25605903011194IHF

IT DRP เป็นการดำเนินการเพื่อการฟื้นฟูระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และจะต้องมีการสั่งการให้ดำเนินการหลังจากได้มีการประเมินจากผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้านแล้ว ว่าศูนย์คอมพิวเตอร์หลักมีเหตุวิกฤติ ไม่สามารถซ่อมแซม หรือกู้กลับคืนได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการให้บริการ โดยแผน IT DRP เกิดจากการประเมินระบบงานที่สำคัญ และมีการจัดเตรียมระบบงานที่สำคัญไว้ ณ ศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง (DRC) แม้ว่าประสิทธิภาพจะไม่เทียบเท่าศูนย์คอมพิวเตอร์หลักแต่ก็เพียงพอให้หน่วยงานสาขา รวมถึงระบบงาน ณ ส่วนกลางสามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องไม่ส่งผลต่อกิจกรรมหลักของ ปณท แต่อย่างใด โดยผู้บริหารจัดการโครงการ BCM ได้ให้ประเด็นสาระสำคัญ ดังนี้

> ..... จากแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ได้วางไว้ จะมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริการที่ได้มีการวิเคราะห์ BIA และ RA ซึ่งแผนดังกล่าวได้ผ่านการพิจารณาและมีการทดสอบแผนเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการในภาวะฉุกเฉิน จะไม่ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านคุณภาพการให้บริการของ ปณท ได้ .....[8]

สำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน BCP ได้ให้ความเห็นที่เป็นไปในทางเดียวกัน คือ

> ..... ปณท ได้กำหนดให้มีแผนการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง กิจกรรม และความสำคัญของการดำเนินงานตามแผนบริหารต่อเนื่องทางธุรกิจที่ได้มีการจัดทำไว้ โดยกำหนดให้มีการทดสอบและประเมินผลของแผนงานต่าง ๆ ทุกปี .....[9]

ซึ่งการดำเนินตามแผนบริหารต่อเนื่องทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความมั่นใจว่าหากเกิดเหตุการณ์ขึ้น ปณท จะมีความพร้อมในการจัดการกับเหตการณ์อย่างเหมาะสมโดยกระบวนการหลักยังคงสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดรายละเอียด วิธีการ และขั้นตอนที่จะใช้ในการจัดการกับเหตุการณ์ เพื่อรักษากระบวนการ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่สำคัญสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องในระดับที่กำหนดไว้ได้เมื่อมีเหตุที่ทำให้ธุรกิจหยุดชะงัก

---

[8] อนุชิต ชื่นชมภู, สัมภาษณ์โดย ณัฐ เลิศฤทธิ์, บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 4 พฤษภาคม 2561.

[9] ณรงศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา และตุลย์ ศรีวิจิตร, สัมภาษณ์โดย ณัฐ เลิศฤทธิ์, บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 8 พฤษภาคม 2561.

Ref. code: 25605903011194IHF

4.3.5 การทดสอบและประเมินผล (Measure : Plan Testing)

ผู้ศึกษาพบว่า ผู้บริหารและทีมงานหลักโครงการ BCM ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ BCP ทั้ง 15 ท่าน มีมุมมองการทดสอบและประเมินผล (Measure : Plan Testing) ที่มีต่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจของ ปณท ในสภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร โดยเห็นว่า ปณท มีการทดสอบแผนโดยใช้สถานการณ์สมมติครอบคลุมผลกระทบให้สถานที่ปฏิบัติงานหลักไม่สามารถปฏิบัติงานได้ (ครอบคลุมบริเวณสำนักงานใหญ่ ศูนย์ไปรษณีย์ EMS สำนักงานไปรษณีย์นครหลวงเหนือ และบริเวณพื้นศูนย์ไปรษณีย์ศรีราชา) โดยมีการทดสอบแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) การทดสอบแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับองค์กร มุ่งเน้นทดสอบเนื้อหาของแผนตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤต (IMP) แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับองค์กร (BCP-M) และแผนรองรับภัยพิบัติระบบงานสารสนเทศ (DRP) ครอบคลุมขั้นตอนการประสานงานระหว่างทีม IMT, BCM Core Team และ IT DR การรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล การพิจารณาประกาศภาวะ BCM การดำเนินการของทีมสนับสนุนพิเศษภายใต้ภาวะ BCM และการกลับสู่ภาวะปกติ 2) การทดสอบแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับฝ่าย มุ่งเน้นทดสอบแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับฝ่าย (BCP-D) ครอบคลุมขั้นตอนการประสานงานระหว่างผู้นำการกู้คืนกิจกรรมและบุคลากรหลัก การดำเนินการ Call Tree การตรวจสอบความสอดคล้องของ กลยุทธ์และระยะเวลาเป้าหมายในการกู้คืนกิจกรรมสำคัญ การตรวจสอบทรัพยากร และการดำเนินงานกิจกรรมสำคัญ โดยการทดสอบแผน ปณท ได้กำหนดทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีการทบทวนแผนอย่างน้อยปีละครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติตามแผนงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานสามารถกลับมาดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หากเกิดเหตุการณ์ขึ้น โดยผู้บริหารจัดการโครงการ BCM ได้ให้ประเด็นสาระสำคัญ ดังนี้

> ..... ในการดำเนินการรอบปี 2560 ปณท ได้มีการทดสอบแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจแบบ Table Top ซึ่งได้กำหนด Scenario ที่ครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหมดของ ปณท เป็นที่เรียบร้อยแล้ว .....[10]

สำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน BCP ได้ให้ความเห็นที่เป็นไปในทางเดียวกัน คือ

---

[10] อนุชิต ชื่นชมภู, สัมภาษณ์โดย ณัฐ เลิศฤทธิ์, บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 4 พฤษภาคม 2561.

Ref. code: 25605903011194IHF

> ..... ปณท จะต้องมีการทดสอบและทบทวนแผนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ตามที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด เพื่อนำผลจากการดำเนินการมาปรับปรุงเอกสาร ขั้นตอนวิธีปฏิบัติ ตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการทดสอบแผนต่าง ๆ และจะต้องมีการตรวจประเมินตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 เพื่อนำผลที่ได้จากการตรวจสอบมาปรับแผน BCP ให้มีความสมบูรณ์และเหมาะสมยิ่งขึ้น .....[11]

ทั้งนี้ ปณท ได้มีการวางแผนเพื่อให้ระบบงานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมีการดำเนินการที่ครอบคลุมทุกสาขาทั่วประเทศ และอยู่ระหว่างการเตรียมความพร้อมเพื่อรับการตรวจประเมินเพื่อรับรองมาตรฐาน ISO22301 ต่อไป

4.4 ผลการวิเคราะห์แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) ของ ปณท

4.4.1 การระบุความเสี่ยงและภัยคุกคาม (Identify : Risk Assessment)

ผู้ศึกษาวิเคราะห์แล้วเห็นว่า กิจกรรมการระบุความเสี่ยงและภัยคุกคาม ปณท มีการบริหารจัดการความเสี่ยงมานับตั้งแต่ปี 2552 โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยงในขณะนั้น ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารจัดการขององค์กร ที่มีการประเมินผลของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจโดยกระทรวงการคลังด้วย ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะใช้การดำเนินการตามมาตรฐาน COSO สำหรับกิจกรรมระบุความเสี่ยงและภัยคุกคามในปัจจุบัน ปณท ได้มีการดำเนินการตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 ซึ่งจากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินงานของ ปณท จะมี 4 ขั้นตอน คือ 1) การระบุประเภทภัยคุกคาม 2) การประเมินโอกาสและระดับผลกระทบของความเสี่ยง 3) การจัดลำดับความเสี่ยง และ 4) การลดความเสี่ยงเพิ่มเติม ซึ่ง ปณท จะมีการรวบรวมภัยคุกคามจากแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ อาทิเช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กระทรวงมหาดไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และ Logisticdigest.com เป็นต้น มีการคัดกรองภัยคุกคามที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของ ปณท การตัดภัยคุกคามที่ไม่ใช่ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และการจัดกลุ่มตามทรัพยากรที่เกี่ยวข้องเพื่อคัดเลือกภัยคุกคามที่เหมาะสม เพื่อมาประเมินโอกาสเกิดและ

---

[11] วรวิทย์ สุขสาสนี และพรรณทอง วนแสงสกุล, สัมภาษณ์โดย ณัฐ เลิศฤทธิ์, บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด, 9 พฤษภาคม 2561.

Ref. code: 25605903011194IHF

ผลกระทบของความเสี่ยงก่อนนำมาจัดความเสี่ยง สำหรับความเสี่ยงที่อยู่ในเกณฑ์ที่ไม่สามารถยอมรับได้จะมีการจัดการเพื่อลดความเสี่ยงนี้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการดำเนินการของ ปณท มีกระบวนการดำเนินการและวิเคราะห์ข้อมูลตามกระบวนการที่เหมาะสมและมีการทบทวนเป็นประจำทุกปีตามกระบวนการ Plan-Do-Check-Act (PDCA) โดยการดำเนินการประเมินความเสี่ยงจากการศึกษาข้อมูล ปณท จะดำเนินการโดยมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเก็บข้อมูลในแบบฟอร์มประเมินความเสี่ยงจากฝ่ายต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงการควบคุมและตอบสนองที่มีอยู่แล้วในปัจจุบันเพื่อให้ผลการประเมินสะท้อนถึงโอกาสและผลกระทบที่ใกล้เคียงกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมากที่สุด

4.4.2 การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Analyze : Business Impact Analysis)

ผู้ศึกษาวิเคราะห์แล้วเห็นว่า ปณท ได้มีการการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA) โดยในปี 2560 มีการดำเนินการตามกระบวนการตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 ที่ ปณท นำมาใช้เป็นปีแรกในการดำเนินการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งจะมีกระบวนการทำความเข้าใจลักษณะการดำเนินธุรกิจและกระบวนการธุรกิจที่สำคัญ บ่งชี้ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก ระบุกลุ่มลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ปณท รวมถึงการประเมินผลกระทบด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อการดำเนินธุรกิจของ ปณท เกิดการหยุดชะงักทางธุรกิจ เพื่อนำผลของการวิเคราะห์ไปช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการและกิจกรรมทางธุรกิจที่ ปณท จะต้องทำการกู้คืนและฟื้นฟูอย่างเร่งด่วนในภาวะวิกฤต และลดระยะเวลาหรือผลกระทบ รวมทั้งป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอย่างรุนแรงต่อ ปณท นอกจากการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจแล้ว เพื่อให้การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท มีประสิทธิภาพ ได้มีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของกิจกรรม (Cross Function Analysis) เพื่อให้ทราบถึงความเชื่อมโยงของกิจกรรมสำคัญทั้งภายในและภายนอก ปณท เพื่อสร้างความมั่นใจในแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจว่าได้ครอบคลุมถึงกิจกรรมที่สำคัญทั้งหมด และมีการประเมินระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพกิจกรรมที่สอดคล้องกันระหว่างกิจกรรมสำคัญที่มีการเชื่อมต่อกันภายในและภายนอก ปณท มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินทั้งที่มีผลกระทบที่มีมูลค่าทางการเงิน และผลกระทบที่ไม่ใช่มูลค่าทางการเงิน โดยพัฒนามาจากเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของ ปณท ควบรวมกับเกณฑ์ตามมาตรฐาน BCM ประกอบด้วยผลกระทบ 6 ด้าน คือ 1) ผลกระทบด้านการเงิน 2) ผลกระทบด้านชื่อเสียงองค์กร 3) ผลกระทบด้านลูกค้า/คู่ค้า 4) ผลกระทบด้านบุคลากร 5) ผลกระทบด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และ 6) ผลกระทบด้านการหยุดชะงักทางธุรกิจ โดยมีผลกระทบแต่ละด้านที่แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

Ref. code: 25605903011194IHF

จากการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจจะมีกิจกรรมทั้งหมด 695 กิจกรรม โดยมีกิจกรรมที่มีระดับความสำคัญทางธุรกิจที่มี RTO น้อยกว่าหรือเท่ากับ 7 วัน จำนวน 146 กิจกรรม และมีกิจกรรมที่มีระดับความสำคัญทางธุรกิจที่มี RTO มากว่าหรือเท่ากับ 7 วันแต่ไม่เกิน 14 วัน จำนวน 191 กิจกรรม โดยกิจกรรมที่มีระดับความสำคัญทางธุรกิจที่มี RTO น้อยกว่าหรือเท่ากับ 7 วัน จะมีการนำมาจัดทำแผนเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับกิจกรรมในสภาวะวิกฤต และกิจกรรมที่มีระดับความสำคัญทางธุรกิจที่มี RTO มากว่าหรือเท่ากับ 7 วันแต่ไม่เกิน 14 วัน จะนำมาบรรจุไว้ใน Master Plan เตรียมดำเนินการเป็นลำดับต่อไป ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่า ปณท มีการดำเนินการที่เป็นกระบวนการและครอบคลุมทั้งองค์กรโดยรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ และหน่วยงานของ ปณท เพื่อนำกิจกรรมที่มีผลกระทบมาดำเนินการต่อไป รวมทั้ง มีการทบทวนในทุกปีเพื่อให้การดำเนินงานมีความเหมาะสมกับความเสี่ยงที่เป็นภัยคุกคามที่มีผลกระทบในสภาวิกฤตต่าง ๆ รวมทั้งภาวะอุทกภัยในพื้นที่ต่าง ๆ

4.4.3 กลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง (Design : Strategy Selection)

ผู้ศึกษาวิเคราะห์แล้วเห็นว่า ปณท มีการวิเคราะห์สินค้า บริการ กลุ่มลูกค้า หรือพื้นที่ให้บริการที่สำคัญขององค์กร โดย ปณท กำหนดกลยุทธ์การดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกิจกรรมทางธุรกิจ และระดับกิจกรรมทรัพยากร และกำหนดทรัพยากรเพื่อดำเนินการความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยมีการแบ่งกลุ่มทรัพยากรที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงานในภาวะวิกฤต ประกอบด้วย บุคลากร สถานที่ อุปกรณ์/เครื่องจักร ข้อมูลเอกสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทส และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดย ปณท มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินการต่อเนื่องทางธุรกิจ คือ “ให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาคุณภาพบริการ สร้างความเชื่อมั่นและรักษาความพึงพอใจของลูกค้า” และกำหนดกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องระดับองค์กรทั้งก่อนเกิดเหตุ ระหว่างเกิดเหตุ และหลังเกิดเหตุ เช่น การเตรียมสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง การแก้ไขปัญหาด้วนสถานที่ปฏิบัติงาน ด้านเส้นทางขนส่ง ด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้ศึกษาพิจารณาแล้วเห็นว่ามีการวิเคราะห์ที่มีหัวข้อครอบคลุมสินค้า บริการ กลุ่มลูกค้า และพื้นที่ให้บริการที่สำคัญขององค์กร ซึ่งมีความแตกต่างจากการดำเนินการในปีที่ผ่านมานับตั้งแต่ปี 2552 ที่มีขอบเขตเฉพาะในสำนักงานใหญ่เท่านั้นและมีการดำเนินการที่เน้นไปในเรื่องแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสำคัญ

4.4.4 การนำแผนไปปฏิบัติใช้งาน (Execute : Plan Development and Execution)

ผู้ศึกษาวิเคราะห์แล้วเห็นว่า ปณท ได้มีการสร้างความมั่นใจว่าแผนบริหารความต่อเนื่องที่ได้จัดทำขึ้นสามารถใช้งานได้และมีความถูกต้องกับกระบวนการของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยมีการจัดอบรมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

Ref. code: 25605903011194IHF

ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้มีการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจจะมีการระบุกิจกรรมที่สำคัญและกลยุทธ์ในการกู้คืนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง และมีการฝึกซ้อมและทดสอบการปฏิบัติตามแผนที่ดำเนินการครบถ้วนทุกแผนงานที่ ปณท ได้กำหนดไว้ โดยในกรณีภาวะประสบอุทกภัยจะมีแผนการดำเนินการที่เกี่ยวข้องที่ ปณท ได้ระบุไว้ประกอบด้วยแผนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยและแผนปฏิบัติงานรองรับการเผชิญเหตุอุทกภัยในพื้นที่ ปณท หลักสี่และในภูมิภาคตามความเหมาะสม รวมทั้งในกรณีสภาวะวิกฤต เช่น การถูกปิดล้อมสถานที่เนื่องจากเหตุการณ์จลาจร ก็จะมีแผนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นมาตรการรองรับและควบคุม ได้แก่ แผนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ปณท แบบสำรวจผลกระทบจากภัยพิบัติ แผนการรองรับเหตุชุมนุมประท้วงและจลาจล และ Call Tree ในการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น จะเห็นได้ว่า ปณท ได้มีการกำหนดมาตรการรองรับเพื่อสร้างความมั่นใจในแต่ละสถานการณ์ไว้มีความคลอบคลุมตามกลุ่มทรัพยากรที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงานในภาวะวิกฤต ประกอบด้วย บุคลากร สถานที่ อุปกรณ์/เครื่องจักร ข้อมูลเอกสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทส และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้ว

4.4.5 การทดสอบและประเมินผล (Measure : Plan Testing)

ผู้ศึกษาวิเคราะห์แล้วเห็นว่า ปณท มีการทดสอบแผนโดยใช้สถานการณ์สมมติครอบคลุมผลกระทบให้สถานที่ปฏิบัติงานหลักไม่สามารถปฏิบัติงานได้ (ครอบคลุมบริเวณสำนักงานใหญ่ ศูนย์ไปรษณีย์ EMS สำนักงานไปรษณีย์นครหลวงเหนือ และบริเวณพื้นศูนย์ไปรษณีย์ศรีราชา) โดยมีการทดสอบแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) การทดสอบแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับองค์กร มุ่งเน้นทดสอบเนื้อหาของแผนตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤต (IMP) แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับองค์กร (BCP-M) และแผนรองรับภัยพิบัติระบบงานสารสนเทศ (DRP) ครอบคลุมขั้นตอนการประสานงานระหว่างทีม IMT, BCM Core Team และ IT DR การรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล การพิจารณาประกาศภาวะ BCM การดำเนินการของทีมสนับสนุนพิเศษภายใต้ภาวะ BCM และการกลับสู่ภาวะปกติ 2) การทดสอบแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับฝ่าย มุ่งเน้นทดสอบแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับฝ่าย (BCP-D) ครอบคลุมขั้นตอนการประสานงานระหว่างผู้นำการกู้คืนกิจกรรมและบุคลากรหลัก การดำเนินการ Call Tree การตรวจสอบความสอดคล้องของกลยุทธ์และระยะเวลาเป้าหมายในการกู้คืนกิจกรรมสำคัญ การตรวจสอบทรัพยากร และการดำเนินงานกิจกรรมสำคัญ

โดยการทดสอบและประเมินผลที่ผ่านมา ผู้ศึกษาเห็นกว่าการทดสอบแบบ Table Top ยังไม่เหมาะสมกับการทดสอบเพื่อสร้างความมั่นใจในกรณีเกิดภาวะอุทกภัย หรือสภาวะวิกฤตขึ้นจริงได้ เนื่องจากการทดสอบแบบ Table Top เป็นการทดสอบแบบการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยจำลองโจทย์สถานการณ์ขึ้นมาและลองนำแผน BCP มา

Ref. code: 25605903011194IHF

พิจารณาว่าใช้ตอบโจทย์แต่ละขั้นตอนได้หรือไม่ ซึ่งควรมีการทดสอบในรูปแบบอื่น ๆ ให้มีความใกล้เคียงการนำไปใช้จริงให้มากที่สุดจะมีความเหมาะสมกว่า เช่น การ Simulation โดยจำลองสถานการณ์เสมือนจริงและลองใช้แผน BCP มาประยุกต์ใช้ หรือ การทดสอบแบบ Full BCP Exercise ที่เป็นการทดสอบแบบเต็มรูปแบบและใกล้เคียงสถานการณ์จริงมากที่สุด เหมือนเช่นกรณีที่ ปณท ปฏิบัติที่ผ่านมาในการทดสอบศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง (DRC) ที่มีการจำลองสถานการณ์ให้เหมือนกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นจริงในสถานการณ์ต่าง ๆ ณ สำนักงานใหญ่ ปณท หลักสี่

Ref. code: 25605903011194IHF

บทที่ 5
สรุปผลการการศึกษาและข้อเสนอแนะ

จากการประเมินแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) ในภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 2 ข้อ คือ

1. เพื่อประเมินแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในการรองรับการดำเนินงานในภาวะประสบภัยอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร

2. เพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในการรองรับการดำเนินงานในภาวะประสบภัยอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร ให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ด้วยการสำรวจเอกสาร (Document Research) โดยศึกษาระเบียบ ข้อบังคับ แผนงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถสรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรง จำนวน 15 คน มีรายละเอียดผลการศึกษาสรุปได้ ดังนี้

5.1.1 แนวทางการดำเนินงานการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ปณท

ปณท ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องเตรียมความพร้อมที่จะรับสถานการณ์เมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งต้องปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรี ในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 เรื่อง การบริหารความพร้อมต่อภาวะวิกฤต ประกอบกับระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสากิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) กำหนดให้รัฐวิสากิจตระหนักและเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของ ปณท สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องแม้เกิดการหยุดชะงักเมื่อประสบภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ตลอดจนสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤตให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ปัจจุบันคู่ค้า/ ลูกค้ารายใหญ่ของ ปณท

Ref. code: 25605903011194IHF

มีความต้องการและให้ความสำคัญกับระบบการให้บริการที่จะต้องมีแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจหรือแผนตอบสนองสถานการณ์ฉุกเฉิน

ปณท ได้มีการประเมินผลกระทบทางธุรกิจตั้งแต่ปี 2550 และวางแผนบริหารความต่อเนื่องเฉพาะในส่วนของงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจนเกิดเป็นแผนการรองรับเหตุภัยพิบัติระบบสารสนเทศ (IT Disaster Recovery Plan) และศูนย์คอมพิวเตอร์สารอง (IT Disaster Recovery Center : IT DRC) รองรับระบบงานสำคัญจานวน 7 ระบบงาน ซึ่งแผนดังกล่าวได้มีการดำเนินการมาระยะหนึ่งแล้ว อย่างไรก็ตามเนื่องด้วยสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไป ปณท จึง ตระหนักว่าควรจะมีการวิเคราะห์ประเมินผลกระทบทางธุรกิจให้ครอบคลุมถึงระบบงาน/กิจกรรมสำาคัญของ ปณท รวมถึงมีการดำเนินงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นให้และครอบคลุมการดำเนินธุรกิจที่สำคัญของ ปณท อย่างครบถ้วน

ปณท ได้เริ่มมีการจัดทำและมีการประกาศนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท (Business Continuity Management Policy) ในปี 2554 และปี 2559 และประกาศใช้ใช้แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ตั้งแต่ปี 2554 เป็นต้นมา จนถึงแผนฉบับปัจจุบันที่มีการใช้อยู่ คือ แผนบริหาความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับองค์กร ปี 2560 ที่ดำเนินการตามมาตรฐานระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ISO 22301 : 2012

5.1.2 แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท

ปี 2560 ปณท ได้มีการว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCP) ตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 และมีการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) และประกาศใช้งานเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2560 ประกอบไปด้วยแผนงานสำคัญ 3 แผนงาน สำหรับการตอบสนองต่อสถานการณ์ สำหรับบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และสำหรับการดำเนินการกู้คืนระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) แผนตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤต (Incident Management Plan : IMP) 2) แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ประกอบด้วยแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับองค์กร (BCP Master หรือ BCP-M) และแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับฝ่าย (BCP Department หรือ BCP-D) 3) แผนรองรับภัยพิบัติระบบงานสารสนเทศ (Disaster Recovery Plan : DRP) โดย ปณท ได้มีการประเมินความเสี่ยงและภัยคุกคาม (RA) และนำผลไปวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (BIA) ซึ่งรวบรวมความต้องการจากผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทั้งหมด รวมทั้งมีการจัดทำ Workshop ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ข้อสรุปที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงและผลกระทบทางธุรกิจ จากนั้นได้มีการวิเคราะห์ผลแบบ Cross Function เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง

Ref. code: 25605903011194IHF

กับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหมด รวมทั้งมีการจัดประชุมผู้บริหารระดับสูงเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยมีการพัฒนาแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในระดับองค์กรและระดับฝ่าย เพื่อให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ ปณท ที่กำหนดไว้ คือ มีแนวทางการกู้คืนที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและผู้ใช้บริการน้อยที่สุด

5.1.3 การประเมินแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท

ปณท ได้มีการทดสอบและประเมินแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจโดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) การทดสอบแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับองค์กร มุ่งเน้นทดสอบเนื้อหาของแผนตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤต (IMP) แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับองค์กร (BCP-M) และแผนรองรับภัยพิบัติระบบงานสารสนเทศ (DRP) ครอบคลุมขั้นตอนการประสานงานระหว่างทีม IMT, BCM Core Team และ IT DR การรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล การพิจารณาประกาศภาวะ BCM การดำเนินการของทีมสนับสนุนพิเศษภายใต้ภาวะ BCM และการกลับสู่ภาวะปกติ 2) การทดสอบแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับฝ่าย มุ่งเน้นทดสอบแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับฝ่าย (BCP-D) ครอบคลุมขั้นตอนการประสานงานระหว่างผู้นำการกู้คืนกิจกรรมและบุคลากรหลัก การดำเนินการ Call Tree การตรวจสอบความสอดคล้องของ กลยุทธ์และระยะเวลาเป้าหมายในการกู้คืนกิจกรรมสำคัญ การตรวจสอบทรัพยากร และการดำเนินงานกิจกรรมสำคัญ โดยการทดสอบแผน ปณท ได้กำหนดทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีการทบทวนแผนอย่างน้อยปีละครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติตามแผนงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานสามารถกลับมาดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หากเกิดเหตุการณ์ขึ้น

นอกจากนี้ การทดสอบดังกล่าว ปณท ได้กำหนดสถานการณ์สมมติที่ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดของ ปณท และดำเนินการทดสอบในรอบปี 2560 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว และได้มีการประมวลข้อผิดพลาดและสิ่งที่ควรปรับปรุงเพิ่มเติมในการทบทวนแผนต่อเนื่องทางธุรกิจในรอบถัดไป ซึ่งได้มีการกำหนดให้มีการทดสอบและทบทวนแผนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานตามแผนด้วย และอยู่ระหว่างการเตรียมความพร้อมเพื่อรับการตรวจประเมินเพื่อรับรองมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 ในครั้งต่อไป

สรุป ปณท ได้มีการดำเนินการจัดทำระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCMS) โดยอ้างอิงกรอบการทำงานและแนวทางปฏิบัติงานจากมาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ISO 22301 : 2012 ดังภาพ

Ref. code: 25605903011194IHF

รูปภาพที่ 5.1 วัตถุประสงค์ แนวทาง และขอบเขตการทดสอบแผนฯ

ที่มา : โครงการจัดทำระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012, 23 มิถุนายน 2560, หน้า 92

ในการทดสอบแผนงานในระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นครั้งแรก ปณท ได้มุ่งเน้นตรวจสอบประสิทธิภาพของระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ดังต่อไปนี้

1. ข้อกำหนดที่ 4 บริบทองค์กร – มุ่งเน้นระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
2. ข้อกำหนดที่ 5 ภาวะผู้นำ – บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. ข้อกำหนดที่ 6 การวางแผน – การกำหนดเป้าหมายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
4. ข้อกำหนดที่ 7 การสนับสนุน – การพัฒนาความสามารถของบุคลากร การสร้างความตระหนักให้กับบุคลากร และการจัดทำเอกสารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ
5. ข้อกำหนดที่ 8 การดำเนินการ – การวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานและการจัดทำขั้นตอนการดำเนินงานและนำไปปฏิบัติ

ในการทดสอบของ ปณท ครั้งต่อไปยังคงมุ่งเน้นข้อกำหนดเดิมตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 โดยมีการมุ่งเน้นเพิ่มเติมภายใต้ข้อกำหนดที่ 7 การสนับสนุน หัวข้อการจัดเตรียมทรัพยากรและการสื่อสาร และข้อกำหนดที่ 8 การดำเนินการ หัวข้อกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในการทดสอบ เพื่อให้มีคะแนนผลการประเมินที่ดียิ่งขึ้นและการแก้ไขความไม่สอดคล้องกับข้อกำหนด รวมทั้ง ปรับปรุงเพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต

Ref. code: 25605903011194IHF

5.2 ข้อเสนอแนะ

จากการประเมินแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) ในภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยพิจารณาจากข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องที่ได้รวบรวมและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องแล้ว เห็นว่าการดำเนินงานของ ปณท มีการดำเนินการด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เป็นระบบและอิงกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง คือ ISO 22301 : 2012 ที่เป็นที่ยอมรับในการนำมาใช้กับองค์กรต่าง ๆ จึงเห็นว่าการดำเนินการส่วนใหญ่ของ ปณท มีระบบที่มีความน่าเชื่อถือและลดความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดกับองค์กรเมื่อเกิดภาวะภัยพิบัติได้ แต่ทั้งนี้ เพื่อให้การนำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

5.2.1 ขยายการดำเนินการและขอใบรับรองการดำเนินการระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ตามมาตรฐาน ISO 22301

จากการประเมินแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) ในภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร จะเห็นได้ว่า ปณท ได้เริ่มมีการจัดทำและมีการประกาศนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท (Business Continuity Management Policy) ในปี 2554 และปี 2559 และประกาศใช้ใช้แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ตั้งแต่ปี 2554 เป็นต้นมา จนถึงแผนฉบับปัจจุบันที่มีการใช้อยู่ คือ แผนบริหาความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับองค์กร ปี 2560 ที่ดำเนินการตามมาตรฐานระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ISO 22301 : 2012 ปณท มีการนำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) มาใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2554 ในคราวที่ประสบปัญหาอุทกภัยที่รุนแรงในประเทศไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมทั้งจังหวัดในภาคกลางหลายจังหวัด เพื่อบริหารจัดการกับธุรกิจไปรษณีย์ที่เกี่ยวข้องให้สามารถให้บริการแก่ผู้ใช้บริการและประชาชนทั่วไปได้ รวมทั้ง ในปี พ.ศ.2556 ในคราวที่ประสบกับสภาวะวิกฤตอันเนื่องมาจากเหตุการชุมนุมทางการเมืองในเขตกรุงเทพมหานครเช่นกันแต่ก็เป็นแผนที่ยังไม่ครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยในปี 2560 ปณท ได้มีการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาดำเนินการจัดทำระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 เพื่อให้การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท มีแนวทางการกู้คืนที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและผู้ใช้บริการน้อยที่สุด ดังนั้น แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business

Ref. code: 25605903011194IHF

Continuity Plan : BCP) จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญสำหรับนำมาใช้บริหารธุรกิจในสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาวะประสบภัยพิบัติ หรือสภาวะวิกฤต หรือสภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้สามารถลดความเสี่ยงจากการหยุดชะงักทางธุรกิจสภาวการณ์ต่าง ๆ ที่ประสบ และลดผลกระทบต่อธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การดำเนินการด้านระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ของ ปณท ได้มีการดำเนินการโดยเริ่มมาจากความต้องการของผู้ประเมินองค์กรรัฐวิสาหกิจ ซึ่งได้มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องมาเป็นลำดับ เริ่มจากการจัดทำระบบงานที่มีเสถียรภาพสูง (On-Site High Availability) และการจัดทำแผนกู้คืนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT DRP) เพื่อรองรับการตรวจประเมินหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ รวมถึงสอดคล้องกับการได้รับรองมาตรฐานด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO 27001) จากนั้น ปณท ได้ประเมินแล้วพบว่าระบบการเผชิญเหตุที่สำคัญแม้ว่าจะมีการจัดทำแผนย่อย ๆ และประกาศให้แต่ละหน่วยงานมีกระบวนการบ้างแล้ว แต่ก็ยังไม่เพียงพอ และไม่สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่า การดำเนินการดังกล่าวจะสามารถสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจของ ปณท ได้ ตามที่ได้มีพันธสัญญาต่าง ๆ รวมถึง SLA ที่ได้ประกาศไว้ จึงได้มีการพิจารณาจัดจ้างบริษัทฯ ที่ปรึกษาเข้าวางระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจตามมาตรฐาน ISO22301 เพื่อให้ ปณท สร้างความมั่นใจ และความเชื่อมั่นแก่บุคลากร ปณท และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ว่า ปณท มีมาตรฐานการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่สอดคล้องตามมาตรฐานโลก และพร้อมที่จะพัฒนาให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปตามกระบวนการ Continuous Improvement ซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์และความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจของ ปณท ต่อไป

ซึ่งการดำเนินการของ ปณท ที่ผ่านมา ผู้วิจัยเห็นว่า ปณท ได้มีความตระหนักเพิ่มมากขึ้นหลังจากที่เคยประสบสภาวะอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร รวมทั้ง การสร้างความเชื่อมั่นและมั่นใจให้กับคู่ค้าและผู้ใช้บริการ ปณท จึงได้มีการดำเนินการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยพิจารณานำมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง คือ ISO 22301 : 2012 มาใช้เพื่อสร้างความมั่นใจและเชื่อมั่นว่า ปณท มีมาตรฐานการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินการตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 ในปี 2560 ปณท ยังดำเนินการในลักษณะการอ้างอิงกรอบมาตรฐานดังกล่าว แต่ยังไม่ได้มีการสอบเพื่อขอใบรับรองตามมาตรฐานดังกล่าว ซึ่งจะเป็นสิ่งการันตีความเชื่อมั่นและการปฏิบัติที่ได้รับการรองรับที่เป็นมาตรฐานสากลที่จะทำให้ ปณท ได้รับการยอมรับในเรื่องการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าในปี 2561 – 2562 ปณท ควรมีการขอใบรับรองตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 เหมือนเช่นดำเนินการขอใบรับรองกับการดำเนินงานอื่น ๆ ที่ ปณท ได้รับรองการดำเนินงานตามมาตรฐานสากล ได้แก่ มาตรฐานการรักษา

Ref. code: 25605903011194IHF

ความมั่นคงปลอดภัยทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ISO 27001 : 2013 มาตรฐานคุณภาพบริการไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS) ISO 9001 และมาตรฐานระบบบริหารการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ที่ ปณท ได้มีการดำเนินการแล้ว โดยมีการวางแผนในการดำเนินการเป็นระยะตามความสำคัญของขอบเขตงาน เช่น เริ่มจากขอบเขตงาน ณ สำนักงานใหญ่ ปณท หลักสี่ ก่อนจะขยายขอบเขตให้ครอบคลุมไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีความสำคัญในลำดับรองลงไปจนครอบคลุมหน่วยงานทั่วประเทศ และสิ่งสำคัญที่สุด คือ ปณท จะต้องสร้างความตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญของการดำเนินงานตามแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท โดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจนและดำเนินการต่อเนื่อง พร้อมตรวจประเมินหาข้อปรับปรุง และนำมาแก้ไขต่อไปเพื่อให้สามารถลดผลกระทบและเป็นการเตรียมความพร้อมที่สามารถใช้ได้อย่างสมบูรณ์หากเกิดสถานการณ์ขึ้นจริง

5.2.2 พิจารณาการดำเนินการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่สอดคล้องสัมพันธ์กับกิจกรรมและแผนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

จากการประเมินแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท จะเห็นได้ว่ามีขั้นตอนและกระบวนการที่สอดคล้องและสัมพันธ์กับการดำเนินงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมากมาย อาทิ เช่น แผนธุรกิจไปรษณีย์ การประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางด้านไอที ตามมาตรฐาน ISO 27001 : 2013 การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจประเมินของผู้ตรวจสอบภายใน กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึง ความต้องความมั่นใจในการดำเนินธุรกิจของคู่ค้า เป็นต้น ซึ่งหากการดำเนินการบริหารความต่อเนื่องธุรกิจสามารถลดความซ้ำซ้อนและมีความสอดคล้องสัมพันธ์กับการดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ ปณท ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันก็จะสามารถตอบโจทย์ธุรกิจและการปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องได้ในคราวเดียวกัน ซึ่งจะทำให้ ปณท มีทิศทางและกรอบการบริหารที่เป็นมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับในการดำเนินธุรกิจและตอบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจในหัวข้อที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป รวมทั้งดำเนินการครอบคลุมกระบวนการทั้งหมดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในอนาคต ทั้งนี้ การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท ปัจจุบันในการดำเนินการจะมีการอ้างอิงในส่วนที่เกี่ยวข้องและมีการผสานทิศทางกับการดำเนินการที่มีอยู่เพื่อให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันในบางส่วนมากยิ่งขึ้นแล้ว

5.2.3 พิจารณาการทดสอบและประเมินผล (Measure : Plan Testing) ให้เหมาะสมและใกล้เคียงกับภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้น

จากการประเมินแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท จะเห็นได้ว่ามีการทดสอบและประเมินผลที่ผ่านมาเป็นการทดสอบแบบ Table Top ซึ่งสร้างความมั่นใจในการ

Ref. code: 25605903011194IHF

ดำเนินงานในกรณีที่เกิดสถานการณ์ได้ในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ เนื่องจากการทดสอบแบบ Table Top เป็นการทดสอบแบบการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยจำลองโจทย์สถานการณ์ขึ้นมา และลองนำแผน BCP มาพิจารณาว่าใช้ตอบโจทย์แต่ละขั้นตอนได้หรือไม่ ซึ่งควรมีการทดสอบในรูปแบบอื่น ๆ ให้มีความใกล้เคียงการนำไปใช้จริงให้มากที่สุดจะมีความเหมาะสมกว่า เช่น การ Simulation โดยจำลองสถานการณ์เสมือนจริงและลองใช้แผน BCP มาประยุกต์ใช้ หรือการทดสอบแบบ Full BCP Exercise ที่เป็นการทดสอบแบบเต็มรูปแบบและใกล้เคียงสถานการณ์จริงมากที่สุดเหมือนเช่นกรณีที่ ปณท ปฏิบัติที่ผ่านมาในการทดสอบศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง (DRC) ตามแผนรองรับภัยพิบัติระบบงานสารสนเทศ (Disaster Recovery Plan : DRP) ที่มีการจำลองสถานการณ์ให้เหมือนกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นจริงในสถานการณ์ต่าง ๆ ณ สำนักงานใหญ่ ปณท หลักสี่ ที่มีการดำเนินการเป็นประจำปีละ 2 ครั้งเพื่อทดสอบการดำเนินการตามแผน BCP ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบไอที (DRP) ซึ่งจะมีการทดสอบทั้งในระดับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง มีการเข้ามาสังเกตการณ์จากผู้ตรวจสอบภายใน และหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเพื่อประเมินแผนรองรับภัยพิบัติระบบงานสารสนเทศ (Disaster Recovery Plan : DRP) ของ ปณท รวมทั้ง การตรวจประเมินจากผู้ตรวจสอบภายนอกในการขอใบรับรองหรือต่ออายุใบรับรองตามมาตรฐาน ISO 27001 : 2013

5.2.4 การมุ่งเน้นในกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง : Plan-Do-Check-Act เพื่อให้มีการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ยั่งยืน

กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสำหรับระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ปณท เพื่อให้เป็นระบบงานที่ยั่งยืน ปณท ได้มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานตามระบบการประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) โดยกำหนดให้มีการทบทวนกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ตามแนวทางการวางกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือมีการใช้งาน A-D-L-I ในการกำหนดและทบทวนกระบวนการทำงาน A - Approach หมายถึง วิธีการหรือแนวปฏิบัติที่เป็นระบบ (Systematic Approach) ที่มีการกำหนดและใช้แนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจตามมาตรฐาน ISO 22301 เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นระบบและมีการกำหนดขอบเขตการจัดทำระบบที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จในการดำเนินการได้ D - Deploy หมายถึง การปฏิบัติที่มีความทั่วถึงทั้งองค์กรและทุกระดับ โดยในช่วงปีแรกได้กำหนดขอบเขตจัดทำระบบในการดำเนินงานของฝ่ายงานและศูนย์ไปรษณีย์เขตที่ตั้งของสำนักงานใหญ่ รวมถึงสำนักงานไปรษณีย์ และสำนักงานภูมิภาคเขต 2 รวมไปถึงไปรษณีย์จังหวัดชลบุรี และศูนย์ไปรษณีย์ศรีราชา L – Learning หมายถึง มีวงจรการพัฒนา (P-D-C-A หรือ Plan-Do-Check-Act) ให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing) ปณท ได้

Ref. code: 25605903011194IHF

มีการทดสอบระบบตามแนวทางและการนำไปปฏิบัติอย่างเต็มระบบ เพื่อให้ทราบผลตามตัวชี้วัดที่ได้ตั้งขึ้น โดยต้องนำกลับมาทบทวนกับแนวทางปฏิบัติและผลการดำเนินงานว่าจะต้องมีโอกาสในการปรับปรุงอย่างไร (Opportunity For Improvement : OFI) ทั้งในส่วนการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นและเป็นระบบมากขึ้น รวมถึงการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นและนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปสร้างเป็นฐานข้อมูลความรู้เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการป้องกันการเกิดข้อบกพร่องซ้ำ ๆ ในการพัฒนากระบวนการอื่น ๆ ต่อไป I – Integration หมายถึง มีความสอดคล้องของแผนกระบวนการทบทวนว่ากระบวนการทำงานที่สร้างขึ้น รวมถึงผลลัพธ์ที่ได้นั้นได้มีผลเชิงบวกต่อธุรกิจ และตอบสนองต่อความต้องการ เป้าหมาย ของธุรกิจ รวมไปถึงสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และคุณค่า (Value) ที่องค์กรกำหนดขึ้น โดยกระบวนการ ADLI และ PDCA สำหรับระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ จะมีการทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานดังกล่าว

การดำเนินงานของ ปณท ที่ผู้บริหารมุ่งเน้นและมุ่งมั่นการดำเนินงานตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 นอกจากสามารถบริหารจัดการในสภาวะวิกฤต (Crisis Management) เพื่อป้องกันการหยุดชะงัก (Disruption) แล้ว ปณท ยังสามารถพิจารณาถึงความไม่แน่นอนและความเสี่ยงจากภัยคุกคามต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้ ปณท มีระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีความสมบูรณ์ มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลที่สามารถบริหารจนเกิดความยั่งยืน (Sustainable Development) กับองค์กรได้อย่างแท้จริง ทำให้การปฏิบัติงานของ ปณท มีขอบเขตครอบคลุมการดำเนินการในด้านต่าง ๆ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งกระบวนการที่สำคัญที่จะช่วยให้ ปณท มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบงานที่ยั่งยืน คือ การดำเนินการโดยยึดหลัก Plan-Do-Check-Act หรือ PDCA ซึ่งไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงแค่การวางแผนแต่เน้นให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบโดยมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง PDCA จะเป็นกระบวนการที่จะมีส่วนช่วยให้ ปณท มีการวางแผนจัดทำ การนำไปปฏิบัติ การดำเนินการ การเฝ้าระวัง การทบทวน การคงรักษาไว้ และการปรับปรุงประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ

ระบบการบริหารความต่อต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยแต่ละขั้นตอนครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ 1) Plan (Establish) จัดทำนโยบายความต่อเนื่องทางธุรกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การควบคุม กระบวนการ และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม 2) Do (Implement and operate) การนำไปปฏิบัติ และการดำเนินการตามนโยบายความต่อเนื่องทางธุรกิจ การ ควบคุมกระบวนการ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน 3) Check (Monitor and review) การเฝ้าระวัง และทบทวนผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับนโยบายความต่อเนื่องทางธุรกิจและวัตถุประสงค์ การรายงานผลการเฝ้าระวังต่อผู้บริหารเพื่อการทบทวน กำหนดและมอบหมายให้ดำเนินการเพื่อแก้ไข

Ref. code: 25605903011194IHF

และปรับปรุง 4) Act (Maintain and improve) การคงรักษาไว้ และปรับปรุงระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยการดำเนินการปฏิบัติการแก้ไขที่ขึ้นอยู่กับผลของการทบทวนฝ่ายบริหาร และการทบทวนขอบข่ายของระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และนโยบายความต่อเนื่องทางธุรกิจ และวัตถุประสงค์

PDCA เป็นเทคนิคและเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ ปณท ควรส่งเสริมให้มีการใช้อย่างต่อเนื่องเป็นประจำเพื่อการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพิ่มมากยิ่งขึ้นในการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการยกระดับคุณภาพ ทุกครั้งที่การดำเนินงานตามวงจร PDCA หมุนครบรอบ ก็จะเป็นแรงส่งสำหรับการดำเนินงานในรอบต่อไป และก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง PDCA เป็นแนวคิดที่เน้นการดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต

5.3 ข้อเสนอต่อการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

5.3.1 การวิจัยครั้งต่อไปควรจะมีการศึกษาในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ของ ปณท หลังจากมีการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติ โดยการวัดผลการดำเนินการทดสอบแผนที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานว่ามีเปอร์เซ็นความสำเร็จและการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ถูกต้องมากน้อยเพียงใด

5.3.2 ในการวิจัยครั้งนี้เป็นศึกษาในเชิงข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ส่วนในการศึกษาลำดับต่อไปควรจะมีการวิจัยเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคในเรื่องการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2012 ของ ปณท อาทิเช่น ขั้นตอน การสร้างความตระหนัก การอบรมให้ความรู้ การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การทบทวนและประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก เป็นต้น เพื่อเป็นการพัฒนาและปรับปรุงแผนงานให้มีความต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้นเพื่อนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือภาวะวิกฤตหรือเกิดภัยพิบัติขึ้นจริง

5.3.3 ในส่วนของการวิจัยในเชิงคุณภาพครั้งต่อไป หลังจากที่ได้มีการดำเนินการแก้ไขตามข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ควรจะเพิ่มจำนวนของกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้นทั้งในส่วนของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของทุกหน่วยงาน ณ สำนักงานใหญ่หลักสี่ ศูนย์ไปรษณีย์ ศูนย์รับฝากไปรษณีย์จำนวนมาก และที่ทำการไปรษณีย์ต่าง ๆ ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร เพื่อนำข้อมูลมาประเมินและวิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติตามแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Paln : BCP) ที่เกี่ยวข้องให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

Ref. code: 25605903011194IHF

รายการอ้างอิง

หนังสือ

กรมการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กระทรวงมหาดไทย. *การลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน.* กรุงเทพฯ : สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ, 2557.

ทวิดา กมลเวช. *คู่มือจัดการภัยพิบัติท้องถิ่น.* กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า, 2554.

สุวิมล ติรกานันท์. *การประเมินโครงการ : แนวทางสู่การปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. *รวมบทความทางการประเมินโครงการ.* กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

วารสาร

โกศล ดีศีลธรรม. “กลยุทธ์บริหารความเสี่ยงเพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ.” *Industrial Technology Review,* 280 (2556) : 11-12.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. “ความตระหนักรู้ต่อการเตรียมความพร้อมรับมือภัยพิบัติทางธรรมชาติ.” *วารสารนักบริหาร,* 34 (2557) : 102-103

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. “สร้างโอกาสการเป็นผู้นำในยามวิกฤต.” *Q Management* 141, (2552) : 093-095.

เอกสารอื่น ๆ

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. *โครงการระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2560.

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. *ประกาศบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เรื่อง นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท (Business Continuity Management Policy).* กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2554.

Ref. code: 25605903011194IHF

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. *ประกาศบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เรื่องนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ปณท (Business Continuity Management Policy).* กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2559.

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. *รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ปณท ครั้งที่ 1/2554.* กรุงเทพฯ: บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2554.

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. *แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ Business Continuity Plan Version 1.0*. กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2554.

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. *แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ Business Continuity Plan Version 2.0.* กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2556.

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. *แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ Business Continuity Plan Version 2.1.* กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2557.

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. *แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ Business Continuity Plan Version 2.2*. กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2557.

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. *แผนความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ Business Continuity Plan Version 3.0.* กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2558.

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. *คู่มือบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCMS Manual) ฉบับที่ 1.0.* กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2560.

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด *แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ระดับองค์กร (Business Continuity Plan-Master) ฉบับที่ 1.0*. กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2560.

ส่วนพัฒนาระบบและประมวลผล บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. *ข้อกำหนดทางวิชาการและเทคนิคการว่างจ้างที่ปรึกษาเพื่อวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท).* กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2548.

ส่วนพัฒนาระบบและประมวลผล บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. *รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารโครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ครั้งที่ 3/2550*. กรุงเทพฯ : บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2550.

Ref. code: 25605903011194IHF

Article

Alkin. M. C. 1969. Evaluation Theory Development. Evaluation Comment. 2: 2-7.

Worthen. B. R. and Sanders. J. R. 1987. Education Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines. New York: Longman.

วิทยานิพนธ์

ธรรญชนก ศรีทิพย์รัตน์. “ภาวะผู้นำ กระบวนการในการวางแผน การประสานงานและการดำเนินงานที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานในองค์กร กรณีศึกษา : พนักงานบริษัท เทเลคอม ในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2557.

ปณิธาน ผ่องแผ้ว. “ผลกระทบจากบริบทองค์และการพัฒนาบุคลากรต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์ กรณีศึกษา : บริษัท เกร๊ทเตอร์ฟาร์ม่า.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554.

มุทิตา คงกระพันธ์. “การศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

สื่ออิเลคทรอนิกส์

การทางพิเศษแห่งประเทศไทย. “การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement).”การทางพิเศษแห่งประเทศไทย. http://www.exat.co.th/upload/default/admin/2014/04/Process%20Improvement%20%E0%B8%81%E0%B8%97%E0%B8%9E%20handout19OCT132014-04-29535fda2cb5389.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2561).

กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. “การนำองค์กร.” กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธ์พืช. http://www.dnp.go.th/Desystem/G3.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2561).

Ref. code: 25605903011194IHF

กลุ่มตรวจสอบภายใน กรมควบคุมโรค, กระทรวงสาธารณสุข, “การพัฒนากระบวนการติดตามผลการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี,” กรมควบคุมโรค, http://audit.ddc.moph.go.th/images/column_1455608246/บทที่%202.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2561).

กลุ่มธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน. “ความจำเป็นของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ.” กลุ่มธุรกิจพลังงาน. http://www.doeb.go.th/kmv2/news/Business_Continuity55.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2560)

ชาญวิทย์ ชัยกันย์ และคณะ. “ความรับผิดของรัฐเกี่ยวกับการจัดการภัยพิบัติ : ศึกษาเปรียบเทียบกรณีญี่ปุ่นและไทย.” ศูนย์ประสานงานโครงการวิจัยเชิงนยายด้านสถาบันการเมืองและความสัมพันธ์กับต่างประเทศ. http://ccprthailand.com/publications/2014-11-07-05-28-07task=file&action=download&path=[DIR_PUBLICATIONS_FILE]/full-paper-chanwit.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2560)

ดร.ศจี ศิริไกร. “ธุรกิจไทยกับการใช้ความรู้บริหารการปฏิบัติการ,” Thammasat Business Journal. http://www.jba.tbs.tu.ac.th/file/jba134/Article/JBA134Sajee.pdf (สืบค้น เมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2561).

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). “มาตรฐานระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจกลุ่ม ปตท..” บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). https://pttweb7.pttplc.com/pttbcm/upload/media/PTT%20Group%20BCM%20Standard_2014_Read%20on%20PC.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2561).

ฝ่ายกลยุทธ์บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. “รายงานการให้คำปรึกษา SEPA ปี 2559.” ฝ่ายกลยุทธ์. http://intra.praisanee.com/csd/images/perfomanceAgreement/PerformanceReport 2559.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2561).

ฝ่ายระบบการกำกับดูแลกิจการ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. “ความเป็นมาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ของ ปณท.” ฝ่ายระบบการกำกับดูแลกิจการ. http://intra.praisanee.com/ bcm/index.php (สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2560).

ไพบูลย์ ตั้งใจ. “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามหลักอิทธิบาท ๔ : กรณีศึกษา บริษัท แอมพาส อินดัสตรี จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ.” มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. http://www.mcu.ac.th/ userfiles/file/library1/Thesis/138.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2561).

Ref. code: 25605903011194IHF

สภาบริหารจัดการภัยพิบัติกลาง คณะสอบสวนพิเศษด้านการปรับปรุงการบริหารจัดการภัยพิบัติ. “การลดผลกระทบจากภัยพิบัติและการปรับปรุงรับมือกับภัยพิบัติโดยบริษัทญี่ปุ่น.” Asian Disaster Ruduction Center (ADRC), http://www.adrc.asia/publications/psdrr/pdf/ Guideline_Thai.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2560)

สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ. “ISO 22301:2012 Societal Security – Business Continuity Management Systems มาตรฐานการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ.” สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ. http://intelligence.masci.or.th/upload/warningfile/69_2.ISO%2022301-2012.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2560).

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม. “บริบทนั้นสำคัญไฉน.” สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. http://www.ftpi.or.th/2015/4991 (สืบค้นเมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2560).

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. “PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.” สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. http://www.ftpi.or.th/2015/2125 (สืบค้นเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2561).

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง. “แผนสำรองฉุกเฉิน.” สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. http://www.sepo.go.th/assets/document/file/1320633922_th_1311130429%203%20.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2560).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ก.พ.ร.. “คู่มือการบริหารจัดการความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติ.” สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. https://www.opdc.go.th/lite/book_bcmup.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2560)

สำนักประสานด้านการต่างประเทศ สำนักงานส่งเสริมรัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดหย่อม. “การวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ.”สำนักงานส่งเสริมรัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดหย่อม. http://www.sme.go.th/.../บทความเดือนมีนาคม%20Business%20Continuity%20Plan.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2560)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง. “เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร.” สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. http://www.sepo.go.th/assets/document/file/1338451817_pes1.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 14 มกราคม 2561).

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. “ข้อกำหนดระบบบริหารการวิจัย และพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม (2559).” สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยแห่งชาติ. https://www.nstda.or.th/rdp/images/stories/self003.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2561).

Ref. code: 25605903011194IHF

อภิลักษณ์ ธรรมวิมุตติ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. “บทบาทของการสนับสนุนจากองค์การที่มีผลต่ออิทธิพลระหว่างทรัพยากรทีมงาน และประสิทธิผลของการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง สำหรับการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.” สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์. https://journal.pim.ac.th/uploads/content/2017/12/o_1c2bp1li26631ptt1e351ii8r1a.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2561).

องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. “การบริหารจัดการความต่อเนื่อง (Business Continuity Management (BCM)).” องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ. http://www.thai-sciencemuseum.com/Portals/BCM/Document/ITBCM-2556.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2560)

Electronic Media

Evans, M. 2009. Process Improvement [Online]. Available: http://www.exinfm.com/training/pdffiles/course17.pdf [Accessed 1 May 2018].

สัมภาษณ์

ขจิต การเดช. สัมภาษณ์โดย ณัฐ เลิศฤทธิ์, บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 5 พฤษภาคม 2561.

ขจิต การเดช และทรงชัย ศักดิ์สมานชัย. สัมภาษณ์โดย ณัฐ เลิศฤทธิ์, บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 7 พฤษภาคม 2561.

ณรงศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา และตุลย์ ศรีวิจิตร. สัมภาษณ์โดย ณัฐ เลิศฤทธิ์, บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 8 พฤษภาคม 2561.

ดวงฤทัย ไข่เพ็ชร. สัมภาษณ์โดย ณัฐ เลิศฤทธิ์, บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 9 พฤษภาคม 2561.

วรวิทย์ สุขสาสนี และพรรณทอง วนแสงสกุล. สัมภาษณ์โดย ณัฐ เลิศฤทธิ์, บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 9 พฤษภาคม 2561.

สุขสันต์ ศรีนาค และทรงชัย ศักดิ์สมานชัย. สัมภาษณ์โดย ณัฐ เลิศฤทธิ์, บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 7 พฤษภาคม 2561.

อนุชิต ชื่นชมภู. สัมภาษณ์โดย ณัฐ เลิศฤทธิ์, บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 4 พฤษภาคม 2561.

Ref. code: 25605903011194IHF

ภาคผนวก

Ref. code: 25605903011194IHF

แบบสอบถามแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ปณท
(Business Continuity Plan : BCP)

(เน้นการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในภาวะประสบอุทกภัย และเหตุการณ์จลาจล ในบริเวณพื้นที่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สำนักงานใหญ่ หลักสี่ กรุงเทพมหานคร)

คำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1. จากแนวทางการตัดสินใจในสภาะวิกฤตที่ได้มีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (BIA) การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCO/BCS) ในพื้นที่ ปณท หลักสี่ ท่านมีความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ อย่างไร ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

   1.1 จำนวนวันที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ที่ศูนย์ไปรษณีย์
   ผลกระทบ 1 ศูนย์หากคาดว่าหยุดชะงัก 3 วันขึ้นไป
   กรณี : ศูนย์ไปรษณีย์หลักสี่ และศูนย์ EMS
   - การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง.....
   - การประเมินผลกระทบต่อธุรกิจ .....
   - การเตรียมความพร้อมที่เกี่ยวข้อง .....
   - การดำเนินตามแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง.....
   - การปรับปรุงและประเมินประสิทธิภาพของแผนที่เกี่ยวข้อง .....

   1.2 การหยุดชะงักของบริการค้าปลีกที่สำคัญ --> หากคาดว่าจะหยุดชะงักมากกว่า 7 วัน
   กรณีหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบสินค้าไปรษณีย์ (กล่อง/ซอง) ณ สำนักงานใหญ่ หลักสี่
   - การประเมินความเสี่ยงเกี่ยวที่ข้อง.....
   - การประเมินผลกระทบต่อธุรกิจ .....
   - การเตรียมความพร้อมที่เกี่ยวข้อง .....
   - การดำเนินตามแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง.....
   - การปรับปรุงและประเมินประสิทธิภาพของแผนที่เกี่ยวข้อง .....

   1.3 จำนวนวันที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามพื้นที่ --> คาดการณ์ผลกระทบ 5 วัน
   กรณีพื้นที่สำนักงานใหญ่ ปณท หลักสี่
   - การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง.....
   - การประเมินผลกระทบต่อธุรกิจ .....
   - การเตรียมความพร้อมที่เกี่ยวข้อง .....
   - การดำเนินตามแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง.....
   - การปรับปรุงและประเมินประสิทธิภาพของแผนที่เกี่ยวข้อง .....

Ref. code: 25605903011194IHF

2. เป้าหมายการดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCO) :
"ให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาคุณภาพบริการ สร้างความเชื่อมั่นและรักษาความพึงพอใจของลูกค้า" โดยมีกลยุทธ์การดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจระดับองค์กร (BCS) : ในช่วงก่อนเกิดเหตุ ระหว่างเหตุเกิดเหตุ และหลังเกิดเหตุ ท่านคิดว่ามีเหมาะสม หรือไม่ อย่างไร ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ก่อนเกิดเหตุ

2.1.1 การออกแบบ Infrastructure และกำหนดระดับการให้บริการ.....

2.1.2 การเตรียมสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง .....

2.1.3 การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานจากที่บ้านได้ .....

2.1.4 การเตรียมแผนสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉินล่วงหน้า .....

2.2 ระหว่างเกิดเหตุ

2.2.1 การช่วยเหลือพนักงานและลูกค้าที่ได้รับผลกระทบ.....

2.2.2 สื่อสารและร่วมแก้ปัญหากับผู้เกี่ยวข้อง .....

2.2.3 แก้ไขปัญหาเพื่อดำเนินกิจกรรมสำคัญทางธุรกิจ (กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน) ตามเป้าหมาย RTO .....

2.3 หลังเกิดเหตุ

2.3.1 การฟื้นฟูกิจกรรมทางธุรกิจเพื่อกลับสู่ภาวะปกติ .....

2.3.2 การฟื้นฟูความเชื่อมั่นของพนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย .....

2.3.3 การประเมินประสิทธิภาพ และการปรับปรุงพัฒนาระบบ BCM.....

3. แผนตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤต (IMP) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผน ดังนี้

3.1 แผนรองรับการจลาจลและชุมนุมประท้วง.....

32 แผนป้องกันและระงับอัคคีภัย.....

3.3 แผนเตรียมการรองรับการก่อการร้ายและวัตถุระเบิด .....

3.4 แผนรองรับเหตุอุทกภัย .....

4. แผนการรองรับเหตุภัยพิบัติระบบงานสารสนเทศ (IT Disaster Recovery Plan)
กรณีเกิดเหตุภัยพิบัติ ณ ศูนย์คอมพิวเตอร์หลักที่สำนักงานใหญ่ ปณท หลักสี่ แล้วมีการเปิดใช้งานศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง (DRC) ท่านเห็นว่ามีความเหมาะสม หรือไม่ อย่างไร

.....

5. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ (ถ้ามี) .....

.....

Ref. code: 25605903011194IHF

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายณัฐ เลิศฤทธิ์
วันเดือนปีเกิด	18 มิถุนายน พ.ศ. 2512
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สำนักงานใหญ่
ประสบการณ์ทำงาน	ปี พ.ศ. 2561 : ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ระดับ 9 ฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศ ปี พ.ศ. 2552 : ผู้ชำนาญการ ระดับ 8 รักษาการผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายระดับ 9 ฝ่ายปฏิบัติการคอมพิวเตอร์และเครือข่าย ปี พ.ศ. 2549 : หัวหน้าแผนก ระดับ 8 ส่วนข้อมูลสารสนเทศ ปี พ.ศ. 2546 : พนักงานไปรษณีย์ ระดับ 7 รักษาการหัวหน้าแผนก ระดับ 8 ส่วนสถิติและข้อมูลสารสนเทศ ปี พ.ศ. 2542 : พนักงานไปรษณีย์ ระดับ 6 กองแผนงานและพัฒนาไปรษณีย์ ปี พ.ศ. 2537 : พนักงานไปรษณีย์ ระดับ 4 กองแผนงานและพัฒนาไปรษณีย์ ปี พ.ศ. 2533 : นายไปรษณีย์โทรเลข ระดับ 2 กองสื่อสารไปรษณีย์

Ref. code: 25605903011194IHF