

คู่มือกระบวนการจัดทำแผน บริหารความต่อเนื่อง

BUSINESS CONTINUITY PLAN : BCP

กรมยุทธการทหาร



คำนำ

กระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้กับกำลังพล (ฝสธ. และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน) ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ และที่ปฏิบัติงานอยู่รวมทั้งกำลังพลใน ยก.ทหาร ได้เรียนรู้กระบวนการและขั้นตอน การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) เพื่อให้กระบวนการจัดทำแผนมีประสิทธิภาพประสิทธิผลความถูกต้อง เชื่อถือได้ ตลอดจนการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ การปฏิบัติงานในด้านแผนต่างๆ

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การรวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องฉบับนี้ จะเกิดประโยชน์กับ ฝสธ. และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ และกำลังพลที่ปฏิบัติงานอยู่รวมทั้งกำลังพลในส่วนราชการ บก.ทท. และผู้อ่านทั่วไปที่มีความสนใจ หากมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะประการใดเพิ่มเติมอันเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป โดยสามารถแจ้งข้อเสนอแนะดังกล่าวได้ที่ สปก.ยก.ทหาร กองบัญชาการ กองทัพไทย จักขอบพระคุณยิ่ง

สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหาร

สารบัญ

หน้า

คำนำ.....	ก
บทที่ ๑ บทนำ.....	๑
หลักการและเหตุผล.....	๑
วัตถุประสงค์.....	๒
ขอบเขตการจัดทำ.....	๒
แผนที่ความรู้.....	๓
คำจำกัดความ.....	๖
กลุ่มเป้าหมาย.....	๖
บทที่ ๒ กระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง.....	๗
บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ.....	๗
หลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้อง.....	๑๒
บทที่ ๓ กระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง และการจัดการความรู้.....	๑๕
กระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP).....	๑๕
ขั้นตอนที่ ๑ ผู้บริหารกำหนดนโยบาย ขอบเขต กฎระเบียบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างวัฒนธรรม.....	๑๖
ขั้นตอนที่ ๒ การศึกษาตนเอง เพื่อให้สามารถระบุลักษณะของเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่ต้องมีการจัดทำแผน BCP.....	๒๓
ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดกลยุทธ์ในการกู้คืน ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินความเสี่ยง และวิเคราะห์ผลกระทบ.....	๓๐
ขั้นตอนที่ ๔ การเตรียมความพร้อม โดยการจัดทำแผนในการกู้คืนการดำเนินงานให้เข้าสู่ สภาวะปกติ พร้อมกับจัดทำเป็นลักษณะอักษร.....	๔๘
ขั้นตอนที่ ๕ การทดสอบ ทบทวน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	๕๒
บทที่ ๔ ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ.....	๕๖
ภาคผนวก.....	๕๗
ผนวก ก กระบวนการจัดการความรู้.....	๕๘
ผนวก ข แผนปฏิบัติงานการจัดการความรู้.....	๖๙
ผนวก ค สมาชิกกลุ่มกิจกรรมจัดการความรู้.....	๗๑

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๓.๑ ตัวอย่างตารางกลยุทธ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่อง	๕๔
ตารางที่ ๑ แผนปฏิบัติงานการจัดการความรู้	๗๐

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ ๑.๑ แผนที่ความรู้ สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหาร	๓
ภาพที่ ๑.๒ แผนที่ความรู้ ในส่วนกองยุทธการ สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหาร	๔
ภาพที่ ๑.๓ แผนที่ความรู้ ในส่วนกองปฏิบัติการพิเศษ สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหาร	๕
ภาพที่ ๑.๔ แผนที่ความรู้ ในส่วนกองปฏิบัติการทางทหารที่มีใช้สงคราม สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหาร	๖
ภาพที่ ๒.๑ แนวทางการปฏิบัติงานของกรมยุทธการทหาร	๘
ภาพที่ ๒.๒ แผนภาพโครงสร้างระบบงานของกรมยุทธการทหาร	๙
ภาพที่ ๒.๓ แผนภาพโครงสร้างระบบงานอำนวยการยุทธร่วมของ สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหาร	๑๐
ภาพที่ ๒.๔ โครงสร้างการจัดส่วนราชการ	๑๑
ภาพที่ ๒.๕ ตัวอย่างคู่มือการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตของ ก.พ.ร. และร่างแผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี บก.ทท.	๑๔
ภาพที่ ๓.๑ แผนภาพ K-Map กระบวนการสำคัญของแผนบริหารความต่อเนื่อง	๑๕
ภาพที่ ๓.๒ ตัวอย่างประกอบการอธิบายผู้บริหารกำหนดนโยบาย ขอบเขต ภาระเป็ยบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างวัฒนธรรม	๑๗
ภาพที่ ๓.๓ ตัวอย่างประกอบการอธิบายผู้บริหารกำหนดนโยบาย ขอบเขต ภาระเป็ยบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างวัฒนธรรม ((๑) การกำหนดโครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ของคณะบริหารความต่อเนื่อง)	๑๘
ภาพที่ ๓.๔ ตัวอย่างประกอบการอธิบายผู้บริหารกำหนดนโยบาย ขอบเขต ภาระเป็ยบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างวัฒนธรรมของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ ((๑) การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของคณะบริหารความต่อเนื่อง)	๑๙
ภาพที่ ๓.๕ ตัวอย่างประกอบการอธิบายผู้บริหารกำหนดนโยบาย ขอบเขต ภาระเป็ยบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างวัฒนธรรมของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ	๒๐
ภาพที่ ๓.๖ ตัวอย่างประกอบคำอธิบายผู้บริหารกำหนดนโยบาย ขอบเขต ภาระเป็ยบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะทำงานแผนบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤต (BCP Team) ของศูนย์สุขภาพจิตที่ ๕	๒๑
ภาพที่ ๓.๗ ตัวอย่างการศึกษาตนเอง เพื่อให้สามารถระบุลักษณะของเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงสำหรับการจัดทำแผนของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ	๒๕

- ภาพที่ ๓.๘ ตัวอย่างการศึกษาตนเอง เพื่อให้สามารถระบุลักษณะของเหตุการณ์หรือความเสี่ยง
สำหรับการจัดทำแผนของศูนย์อนามัยที่ ๕ ราชบุรี ๒๗
- ภาพที่ ๓.๑๓ ตัวอย่างตารางกระบวนการสำคัญและผลกระทบตามช่วงระยะเวลาของการ
หยุดชะงัก ๓๕
- ภาพที่ ๓.๑๔ ตัวอย่างการศึกษาตนเอง เพื่อให้สามารถระบุลักษณะของเหตุการณ์
หรือความเสี่ยงของสำนักงานปทุมธานีเพื่อสันติ ๓๖
- ภาพที่ ๓.๑๕ ตัวอย่างการศึกษาตนเอง เพื่อให้สามารถระบุลักษณะของเหตุการณ์
หรือความเสี่ยงของธุรกิจ SME ๓๗
- ภาพที่ ๓.๑๖ ตัวอย่างประกอบการอธิบายการกำหนดกลยุทธ์ในการกู้คืน ซึ่งต้องสอดคล้องกับ
การประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ผลกระทบ ๓๘

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

แผนบริหารความต่อเนื่อง หรือต่อไปนี้จะเรียกว่า “Business Continuity Plan (BCP)” จัดทำขึ้นเพื่อให้ “หน่วยงาน” สามารถนำไปใช้ในการตอบสนองและปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ ทั้งที่เกิดจากภัยธรรมชาติ อุบัติเหตุ หรือการมุ่งร้ายต่อองค์กร โดยไม่ให้อุปการะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินดังกล่าวส่งผลให้หน่วยงานต้องหยุดการปฏิบัติงานลง ดังนั้น การจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง จึงมีความจำเป็นและเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด และทำให้กระบวนการทำงานที่สำคัญ (Critical Business Process) สามารถดำเนินการต่อไปได้ และสามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างปกติ ซึ่งจะช่วยให้สามารถลดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อหน่วยงานได้ เช่น กรณีที่เกิดเหตุการณ์น้ำท่วมใหญ่พื้นที่กรุงเทพมหานคร และปริมณฑลได้รับผลกระทบอย่างหนัก หลายหน่วยงานที่ไม่มีแผนบริหารความต่อเนื่องรองรับ จึงทำให้ได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก และทำให้การปฏิบัติการกิจต้องหยุดชะงักลงทันที ทำให้เกิดความเสียหายในวงกว้าง ทั้งนี้ต้องใช้เวลาและทรัพยากรไปเป็นจำนวนมากในการกอบกู้สถานการณ์ให้คืนสู่ภาวะปกติ

กรมยุทธการทหาร เป็นหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกองทัพไทย มีหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยเฉพาะในด้านการอำนวยความสะดวก และการเตรียมความพร้อมของกองทัพไทย เพื่อการอำนวยความสะดวก การควบคุม สั่งการ การปฏิบัติการกิจของหน่วยให้มีศักยภาพและดำรงสภาพอยู่ได้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง กระทั่งในยามที่มีสภาวะวิกฤตเกิดขึ้น สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหาร (สปก.ยก.ทหาร) ในฐานะที่มีภารกิจรับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธการ ได้วิเคราะห์ถึงความจำเป็นที่หน่วยควรต้องมีแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) เพื่อให้หน่วยได้มีกระบวนการรองรับเมื่อมีสถานการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น ทั้งนี้ในปัจจุบันได้มีหน่วยงานของภาครัฐ ทั้งภายนอกและภายในกระทรวงกลาโหม ได้จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) เพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินต่างๆ ไว้แล้ว แต่หน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกองทัพไทย (นขต.บก.ทท.) ยังไม่มีแผนที่ชัดเจน (ยังไม่ได้จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP)) ไว้รองรับสถานการณ์ต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งที่หน่วยงานในกองบัญชาการกองทัพไทย จะได้รับบทเรียนจากสถานการณ์วิกฤติมาแล้วหลายเหตุการณ์ เช่น สถานการณ์น้ำท่วมใหญ่ สถานการณ์ถูกปิดล้อมจากฝูงชน และสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโควิด - 19 เป็นต้น ซึ่งในสถานการณ์ดังกล่าว หน่วยได้ดำเนินการแก้ไขสถานการณ์โดยใช้แผนเผชิญเหตุเป็นแนวทางในการปฏิบัติเป็นหลัก ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีคู่มือกระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) เพื่อเป็นการ

เตรียมความพร้อมในการรองรับสถานการณ์วิกฤตของหน่วย ในการบริหารทรัพยากรและกำหนดพื้นที่สำรองให้สามารถดำเนินการกิจได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีสถานการณ์วิกฤตเกิดขึ้น โดยภารกิจของหน่วยสามารถดำเนินการกิจได้อย่างราบรื่น ไม่หยุดชะงักและสามารถกลับมาดำเนินการปฏิบัติงานได้ตามปกติ ทั้งนี้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะฝ่ายอำนวยการของหน่วยนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) ได้อย่างมีมาตรฐาน ถูกต้อง และสามารถพัฒนาต่อยอดในการจัดทำแผนรองรับสถานการณ์อื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามวัตถุประสงค์

๑.๒ วัตถุประสงค์

๑.๒.๑ เพื่อกำหนดรูปแบบกระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) ตั้งแต่ขั้นตอนแรก จนถึงขั้นตอนสุดท้ายอย่างเป็นระบบเพื่อเป็นเกณฑ์พื้นฐาน สำหรับฝ่ายอำนวยการ และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของหน่วยนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

๑.๒.๒ เพื่อระบุขั้นตอนการดำเนินการ และองค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และสมบูรณ์

๑.๒.๓ เพื่ออธิบายขั้นตอนกระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง สำหรับฝ่ายอำนวยการ และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของหน่วย รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานของส่วนราชการใน บก.ทท. ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

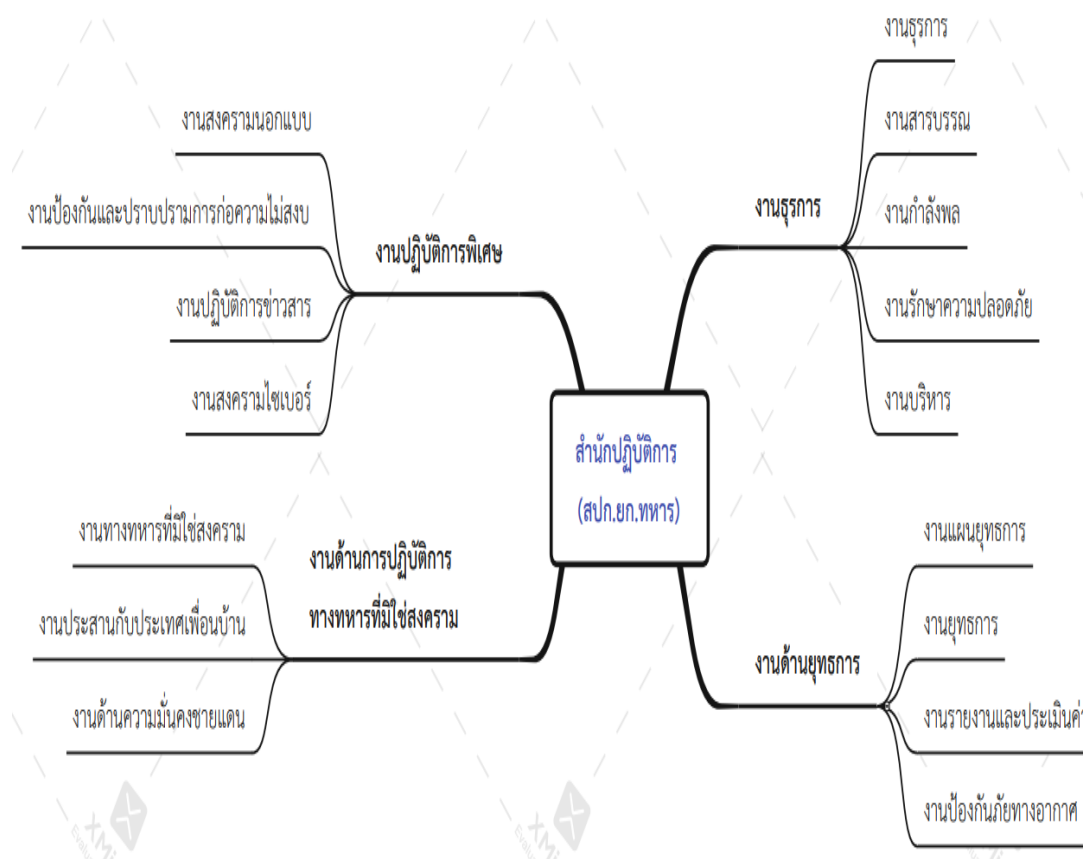
๑.๓ ขอบเขต

๑.๓.๑ คู่มือกระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) ฉบับนี้เป็นการศึกษารวบรวมรายละเอียดขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง รวมถึงข้อควรระมัดระวัง และเทคนิคต่างๆ ในกระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ สำหรับฝ่ายอำนวยการ และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของหน่วยใน บก.ทท. เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤต

๑.๓.๒ คู่มือฉบับนี้ เป็นกรอบแนวทางเบื้องต้นเท่านั้น ทั้งนี้หน่วยงานควรพิจารณำกรอบแนวทางไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ตอบสนองต่อเหตุการณ์และการกู้คืน กระบวนการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน

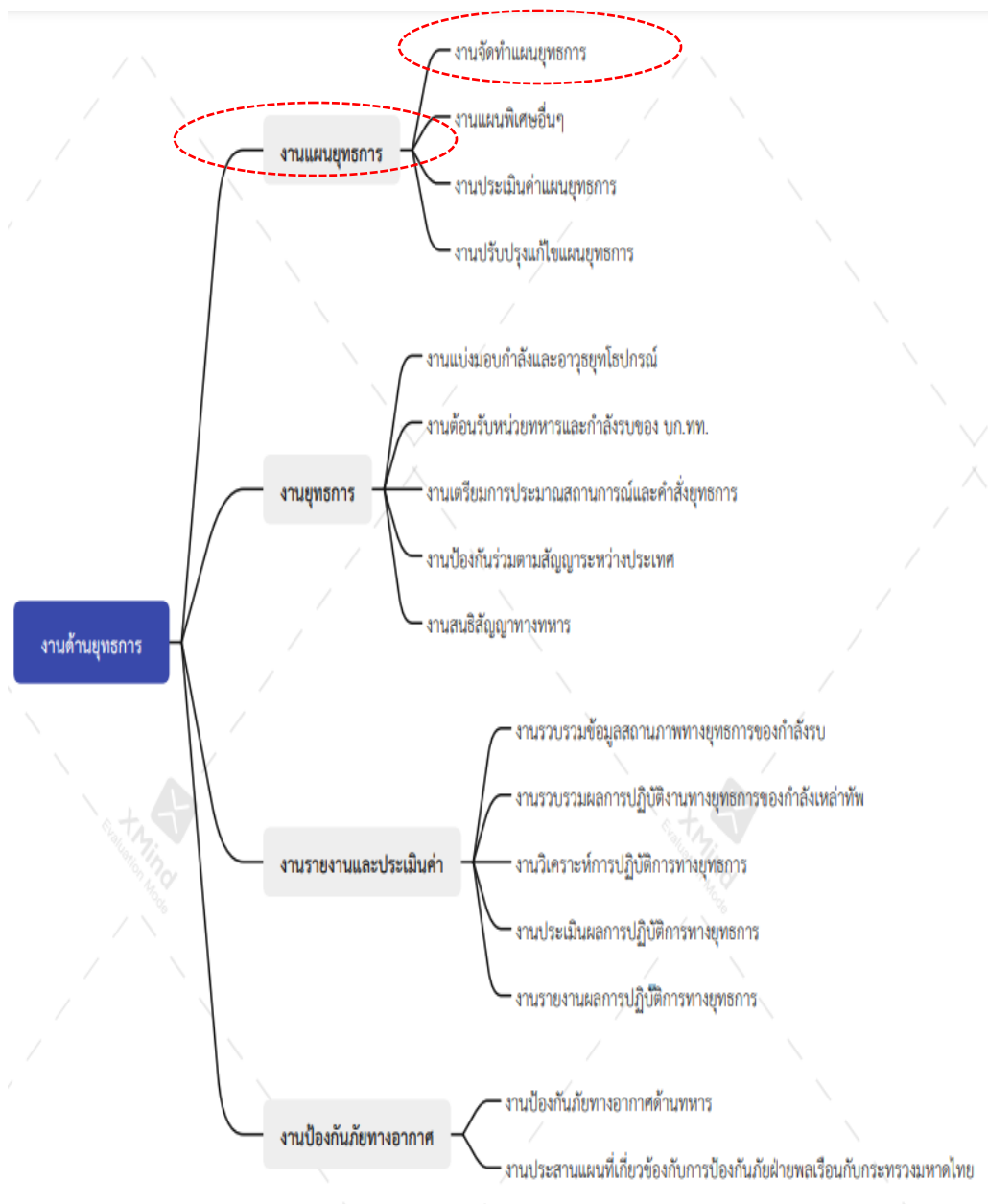
๑.๓.๓ การดำเนินการศึกษาการจัดการความรู้ฉบับนี้ เป็นการศึกษาในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖

๑.๔ แผนที่ความรู้สำนักปฏิบัติการ

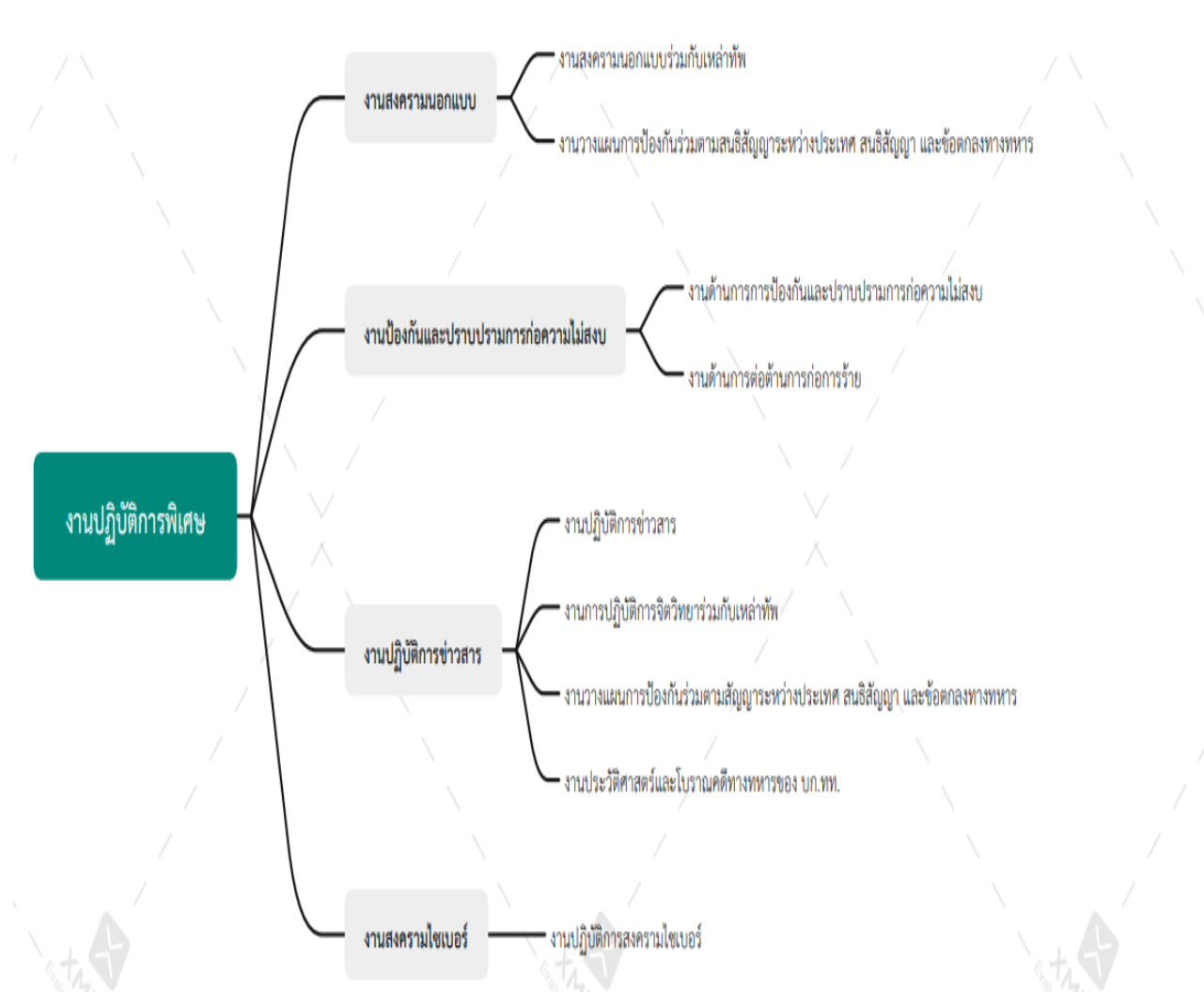


ภาพที่ ๑.๑ แผนที่ความรู้ K-map สปก.ยก.ทหาร

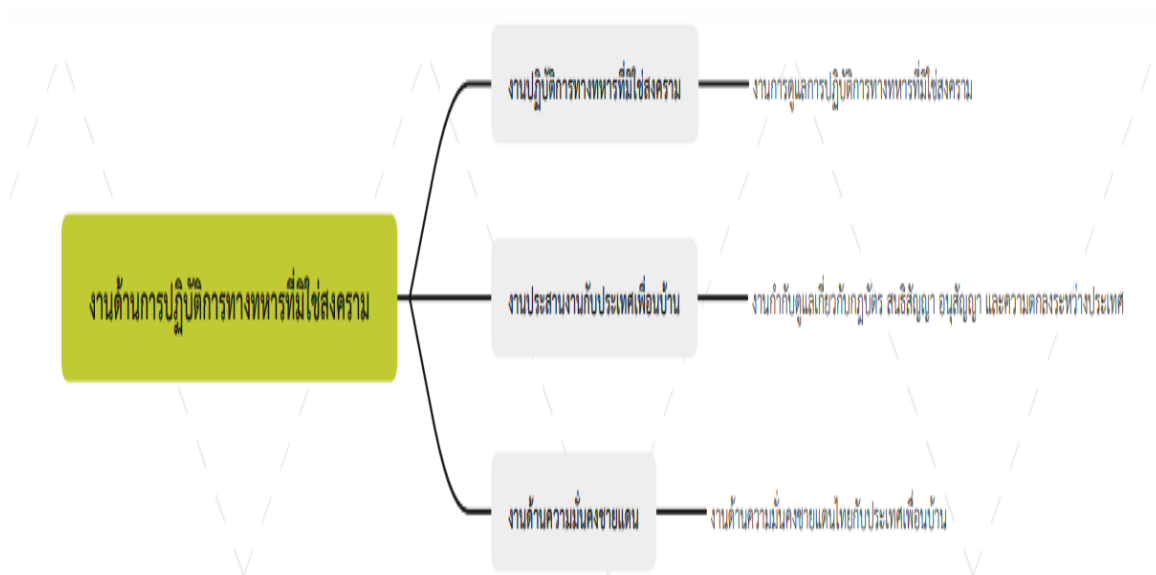
แผนที่ความรู้ ภาพที่ ๑.๑ สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหาร (สปก.ยก.ทหาร) มีงานที่ภารกิจหลัก ๓ งาน คือ งานด้านยุทธการ งานด้านปฏิบัติการพิเศษ และงานการปฏิบัติการทางทหารที่มีใช้สงคราม และภารกิจสนับสนุน ๑ งาน คือ งานด้านธุรการ ทั้งนี้ จะเป็นการนำเสนอในส่วนของภารกิจหลัก ๓ งาน ดังนี้



ภาพที่ ๑.๒ เป็นการแสดงให้เห็นถึงแผนที่ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านยุทธการ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของ สปก.ยก.ทหาร และภารกิจด้านนี้ได้แสดงให้เห็นว่า งานด้านยุทธการ เป็นงานที่มีลักษณะสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ แผนยุทธการ และแผนพิเศษอื่นๆ ตามที่ปรากฏตามภาพ



ภาพที่ ๑.๓ เป็นการแสดงให้เห็นถึงแผนที่ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านปฏิบัติการพิเศษ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของ สปก.ยก.ทหาร และภารกิจด้านนี้ได้แสดงให้เห็นว่า งานด้านการปฏิบัติการพิเศษ เป็นงานที่มีลักษณะสำคัญเกี่ยวข้องกับสงครามนอกแบบ การปราบปรามการก่อความไม่สงบ การปฏิบัติการข่าวสาร และงานสงครามไซเบอร์ ปรากฏตามภาพ



แผนภาพที่ ๑.๔ เป็นงานด้านการปฏิบัติทางพุทธที่มีใช้สงคราม เป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานปฏิบัติทางพุทธที่มีใช้สงคราม งานประสานงานกับประเทศเพื่อนบ้าน และงานด้านความมั่นคงชายแดน

จากแผนความรู้ที่กล่าวมา จึงเห็นได้ว่าการบริหารจัดการแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) ซึ่งเป็นงานที่มีความสอดคล้องกับภารกิจด้านยุทธการเป็นสำคัญ และเป็นที่มาของการจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ฉบับนี้

๑.๕ คำจำกัดความ

แผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Planning : BCP) หมายถึง แผนที่กำหนดแนวทางการดำเนินการของหน่วยงานเมื่อเกิดสภาวะวิกฤตหรือภัยต่างๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการทำงานของหน่วยงานหยุดชะงัก เพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะงานบริการภาครัฐที่สำคัญต่อประชาชน โดยสามารถใช้แบบฟอร์มเดิมที่หน่วยงานมีอยู่

กระบวนการจัดทำแผน หมายถึง ขั้นตอนในการปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ โดยมีรายละเอียดที่แสดงให้เห็นถึงระยะเวลาการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน รายละเอียดของงาน ผู้รับผิดชอบ แบบฟอร์มที่ใช้ (ถ้ามี) และเอกสารอ้างอิง รวมถึงส่วนที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติ

กำลังพล หมายถึง ฝ่ายอำนวยการ และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของหน่วย รวมถึงผู้ปฏิบัติงานของส่วนราชการใน บก.ทท.

๑.๖ กลุ่มเป้าหมาย

ฝ่ายอำนวยการ และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของหน่วย รวมถึงผู้ปฏิบัติงานของส่วนราชการใน บก.ทท.

บทที่ ๒

กระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP)

กระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) ฝ่ายอำนวยการ และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของหน่วย รวมถึงผู้ปฏิบัติงานของส่วนราชการใน บก.ทท. ควรศึกษากระบวนการที่สำคัญในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงขั้นตอน กระบวนการและผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติด้านการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง

๒.๑ บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ

สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหาร (สปก.ยก.ทหาร) เป็นส่วนราชการชั้นตรง กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย (ยก.ทหาร บก.ทท.) มีภารกิจหน้าที่ พิจารณาเสนอความเห็นนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติด้านยุทธการตามแผนทางทหาร กิจกรรมทหารต่างประเทศ กิจกรรมประวัติศาสตร์ และโบราณคดีทางทหาร ความมั่นคงชายแดน การปฏิบัติการทางทหาร ที่มีใช้สงคราม ตามที่ได้รับมอบ และการปฏิบัติการพิเศษ มีผู้อำนวยการสำนักปฏิบัติการเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

ความรับผิดชอบของ ยก.ทหาร และโครงสร้างการจัด บทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของ สปก.ยก.ทหาร ตามลำดับดังนี้

๒.๑.๑ บทบาทความรับผิดชอบ กรมยุทธการทหาร

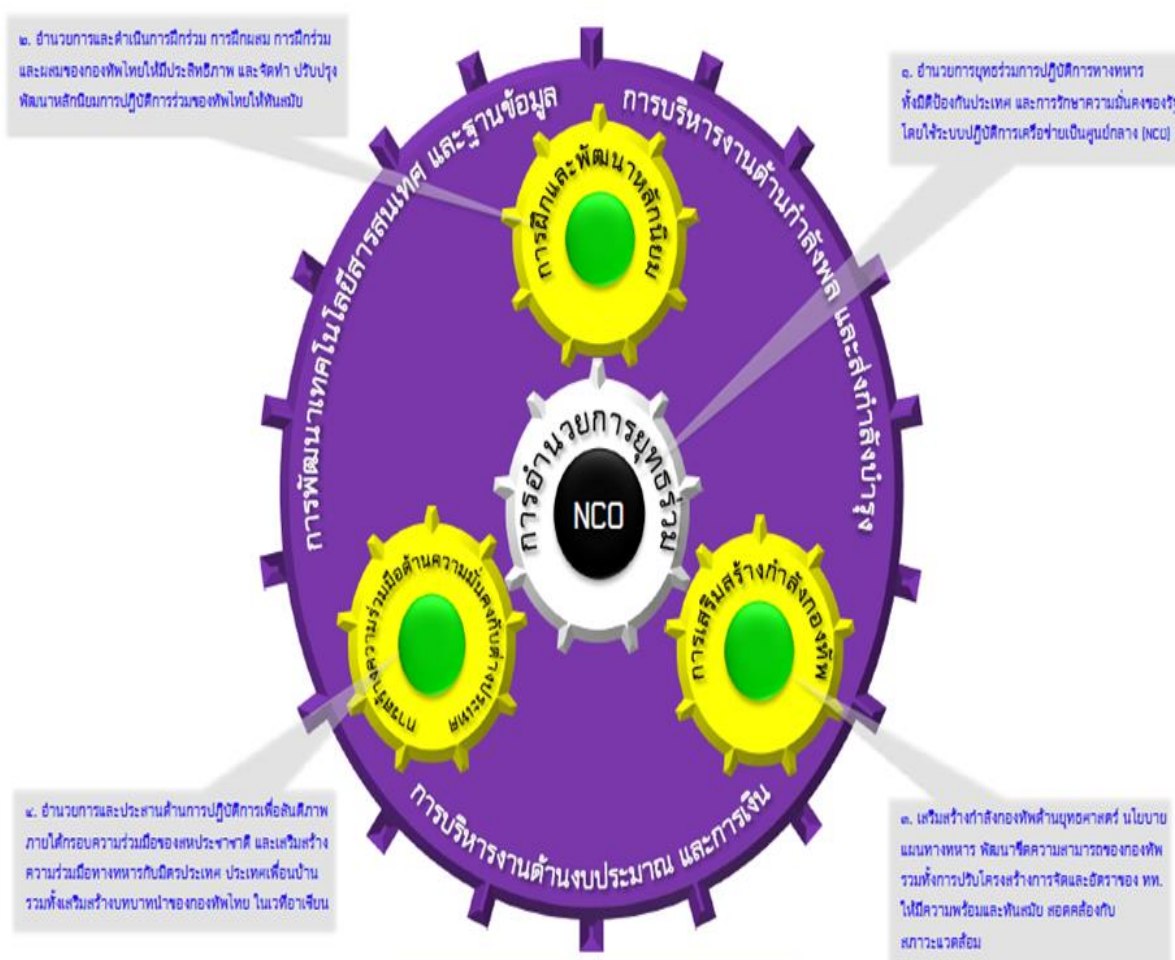
ยก.ทหาร มีภารกิจที่เป็นคุณค่าหลัก คือ การอำนวยการยุทธร่วมภายใต้ ๓ ภารกิจ ได้แก่ การสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับต่างประเทศ และการเสริมสร้างกำลังกองทัพ ประกอบกับแนวทางการปฏิบัติดังกล่าว ต้องมุ่งไปสู่ Roadmap ของ บก.ทท. รายละเอียดตามภาพ



ภาพที่ ๒.๑ แนวทางการปฏิบัติงานของกรมยุทธการทหาร

สำหรับ สปก.ยก.ทหาร เป็นหน่วยขึ้นตรงของ ยก.ทหาร ที่มีภารกิจหลักในการขับเคลื่อน ยก.ทหาร ให้สามารถตอบสนองภารกิจของ บก.ทท. ในด้านการเสริมสร้างกำลังกองทัพ รายละเอียดตามภาพ

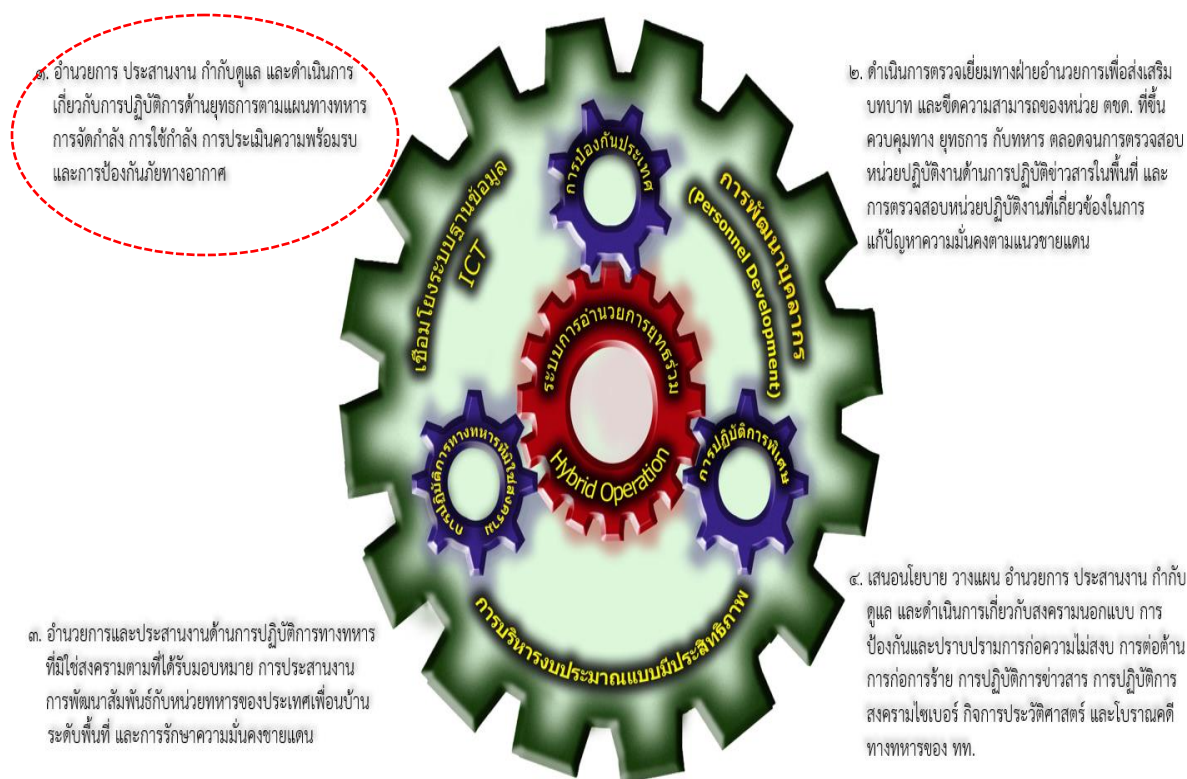
วิสัยทัศน์ : เป็นองค์กรหลักที่ทันสมัยในการอำนวยความสะดวกของกองทัพไทย เป็นที่เชื่อมั่นของเหล่าทัพ และเป็นที่ยอมรับของกองทัพมิตรประเทศ



ภาพที่ ๒.๒ แผนภาพโครงสร้างระบบงานของกรมยุทธการทหาร



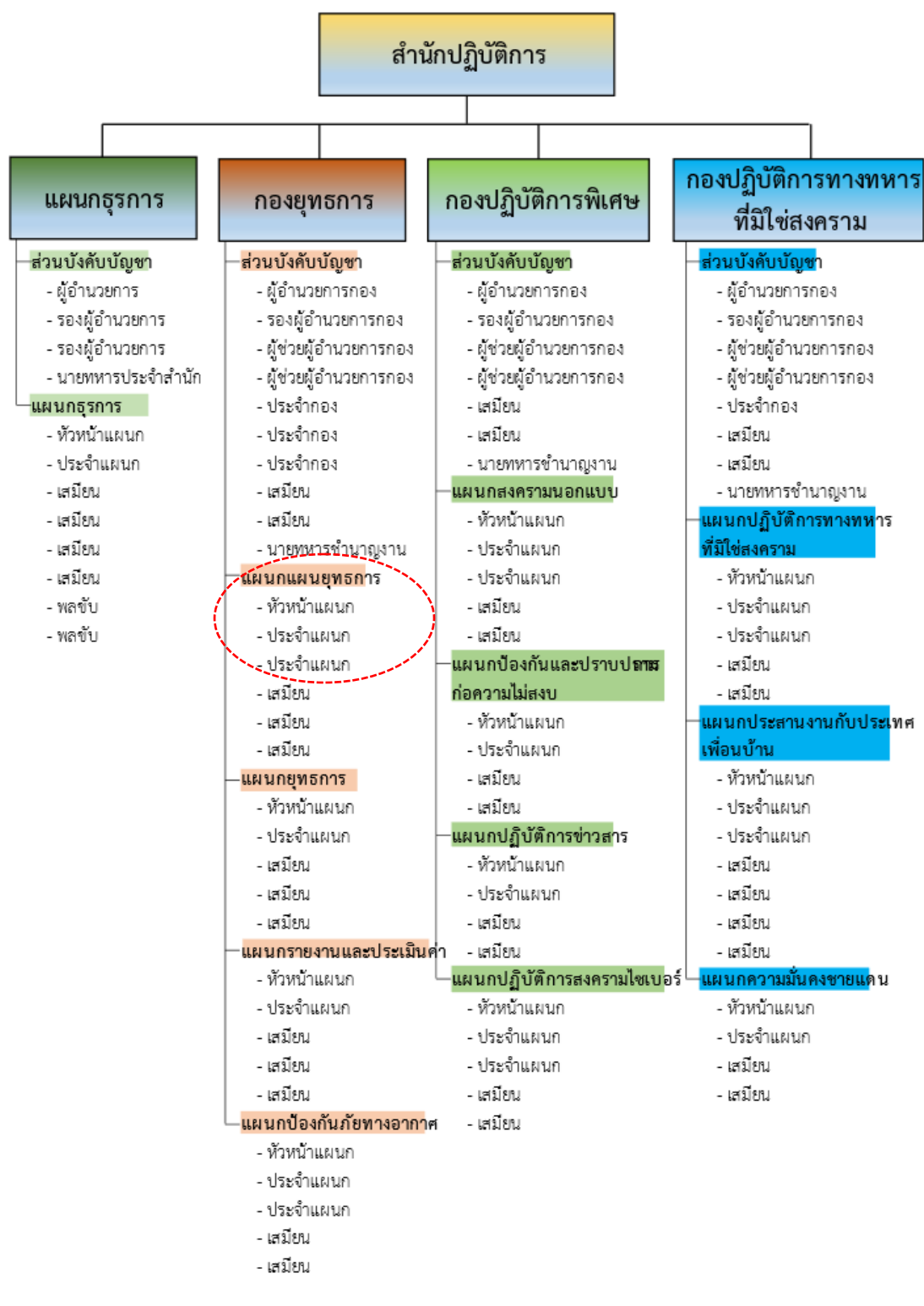
วิสัยทัศน์ เป็นองค์รณำของ ยก.ทหาร ในการควบคุมการใช้กำลังการปฏิบัติการร่วม



ภาพที่ ๒.๓ แผนภาพโครงสร้างระบบงานอำนาจการยุทธร่วม
ของสำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหาร

๒.๑.๒ โครงสร้างการจัดส่วนราชการ สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหาร

สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหาร เป็นหน่วยขึ้นตรงของ กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย มีการแบ่งส่วนราชการเป็นหน่วยขึ้นตรงของ สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ดังนี้



แผนภาพ ๒.๔ โครงสร้างการจัดส่วนราชการ

๒.๒ หลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

สถานการณ์วิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีสาเหตุมาจากมนุษย์หรือภัยธรรมชาติและเป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อีกทั้งมีความรุนแรงและก่อให้เกิดความเสียหายเป็นวงกว้าง เช่นเดียวกับสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ที่ระบาดเข้าสู่ประเทศไทยตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๖๓ เป็นต้นมา ซึ่งสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นต่อประชาชน และภาครัฐไม่สามารถดำเนินการกิจได้อย่างต่อเนื่อง จึงสะท้อนให้เห็นถึงระบบและกลไกของรัฐที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการกิจ การให้บริการประชาชนมีปัญหา ขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี ไม่สามารถดำเนินการกิจในสภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น สถานการณ์ดังกล่าวจึงเป็นบทเรียนอันสำคัญที่ทุกหน่วยงานของรัฐต้องนำมาพิจารณาเพื่อปรับกระบวนการทำงานใหม่ โดยเฉพาะภารกิจเรื่องความมั่นคง และการบริการประชาชน เพื่อให้มั่นใจว่าภารกิจหลักของราชการ หรืองานบริการประชาชนที่สำคัญสามารถดำเนินงานหรือให้บริการได้โดยไม่สะดุดหยุดลง แม้ว่าจะประสบกับวิกฤตการณ์หรือภัยพิบัติใด ๆ การไม่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤตของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหลายหน่วยงานต้องหยุดชะงักการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ประชาชนไม่สามารถขอรับบริการที่จำเป็นจากรัฐได้ ดังนั้น คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๓ จึงมีมติเห็นชอบในหลักการของมาตรการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารราชการและให้บริการประชาชนในสภาวะวิกฤต ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยกำหนดให้หน่วยงานของรัฐซึ่งประกอบด้วย หน่วยงานของรัฐทุกหน่วย พิจารณาดำเนินการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (Business Continuity Management : BCM) เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นแล้วยังคงปฏิบัติการกิจและการบริการประชาชนที่สำคัญได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต หมายถึง องค์รวมของกระบวนการบริหารที่บ่งชี้ภัยคุกคามต่อองค์กร และผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินงานและให้แนวทางในการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่นเพื่อการตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชื่อเสียง ภาพลักษณ์และกิจกรรม ที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิผล (มอก. ๒๒๓๐๑ - ๒๕๕๖)

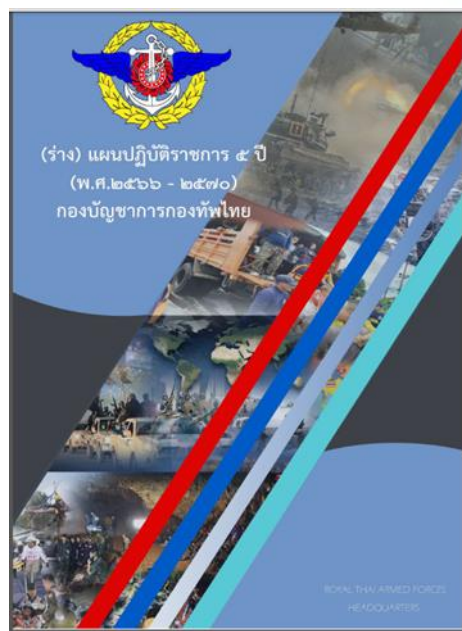
ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีข้างต้น และเป็นการเตรียมความพร้อมของ กรมยุทธการทหาร ให้มีแผนรองรับสถานการณ์วิกฤตต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถดำรงขีดความสามารถในการปฏิบัติการกิจสำคัญได้โดยไม่หยุดชะงักแม้จะประสบกับสภาวะวิกฤต จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการจัดทำแผนบริหารความพร้อม (Business Continuity Plan : BCP) เพื่อให้หน่วยงานสามารถรับมือกับสถานการณ์วิกฤตต่าง ๆ ได้ หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น และทำให้กระบวนการที่สำคัญ (Critical Business Process) สามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างปกติในระยะเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งหน่วยงานต่างๆ สามารถนำไปใช้ในการตอบสนองและปฏิบัติงานในเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ ได้

นอกจากนี้ แผนราชการ ๕ ปี กรมยุทธการทหาร พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ด้านที่ ๕ การเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือด้านความมั่นคงกับต่างประเทศ ประเด็นการพัฒนาที่ ๑๑ ด้านการรักษาความปลอดภัยที่ตั้งที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาแผนการบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Management) ในการพัฒนาบรรพชาชาวไทย ซึ่งในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ มาตรา ๑ ได้กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารราชการแนวใหม่ที่สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดให้เป็นประเด็นสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔๘ โดยให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ และพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากร พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร นอกจากนี้แผนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ (KM) ของกองบัญชาการกองทัพไทย (บก.ทท.) พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “สร้างสรรค์ผลงานการจัดการความรู้อย่างมีคุณภาพ เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน” มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ ทั้งในองค์กรและตัวบุคคลมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้กำลังพลทุกนายในองค์กรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของหน่วยได้อย่างเหมาะสม ตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการที่ส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งมีการติดตาม ขับเคลื่อน และประเมินผลงานการจัดการความรู้ของหน่วยและพัฒนาระบบสารสนเทศ (ICT) ที่มีประสิทธิภาพ” ดำเนินงานโดยการวิเคราะห์กิจกรรมสำคัญขององค์กร (Critical Function) การกำหนดนโยบายรักษาความต่อเนื่องจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) และการฝึกซ้อมเพื่อให้บรรลุภารกิจหลักดังกล่าว

สำหรับการจัดการความรู้ฉบับนี้ เป็นไปตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. และแผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) กองบัญชาการกองทัพไทย



ตัวอย่างคู่มือการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติของ ก.พ.ร.



ภาพที่ ๒.๕ ตัวอย่างคู่มือการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติของ ก.พ.ร.
และร่างแผนปฏิบัติการ ๕ ปี กองบัญชาการกองทัพไทย

บทที่ ๓

กระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง และการจัดการความรู้

สำหรับในบทนี้ จะเป็นการอธิบายกระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง และการจัดการความรู้ ดังนี้

๓.๑ กระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP)

จากหลักการและเหตุผลที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ ๒ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญที่ฝ่ายอำนวยการ และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของหน่วย รวมถึงผู้ปฏิบัติงานของส่วนราชการใน บก.ทท. ควรมีการศึกษา กระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) โดยการศึกษาข้อมูลตัวอย่างในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) จากสำนักงาน ก.พ.ร. และหน่วยงานอื่นๆ มาทำการวิเคราะห์ และหาข้อสรุป เพื่อให้ทราบถึง วิธีการรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาสู่ขั้นตอนในภาพรวมทั้งหมดของกระบวนการจัดทำแผนฯ ซึ่งองค์ประกอบแผนบริหารความต่อเนื่องสามารถแสดงภาพเป็น K-Map ได้ตามภาพที่ ๓.๑ และนำไปสู่การเขียนกระบวนการ ในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง รายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ ๓.๑ แผนภาพ K-Map กระบวนการสำคัญของแผนบริหารความต่อเนื่อง

จากแผนภาพที่ ๓.๑ สามารถแยกแต่ละส่วนได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ผู้บริหารกำหนดนโยบาย ขอบเขต ภาระเป็ยบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างวัฒนธรรม



ภาพที่ ๓.๑.๑ แผนภาพ K-Map กระบวนการแผนบริหารความต่อเนื่อง (ผู้บริหารกำหนดนโยบาย ขอบเขต ภาระเป็ยบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างวัฒนธรรม)

รายละเอียดขั้นตอนที่ ๑ ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย โดยระบุจุดประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน สามารถอธิบายประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย ได้แก่ จุดประสงค์ ขอบเขตการดำเนินการกิจ และผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำหน่วย ดังนี้

๑. จุดประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง เพื่อป้องกันการดำเนินการกิจไม่ให้เกิดเหตุหยุดชะงัก เมื่อเกิดภัยพิบัติหรืออุบัติภัยต่างๆ ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ดังนั้น ผู้บริหารควรจะต้องตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนว่าเหตุใด จำเป็นที่จะต้องมีการทำแผนบริหารความต่อเนื่อง มีเป้าหมายที่ชัดเจน ที่จะทำให้การดำเนินการกิจขององค์กรสามารถเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการเป็นลำดับแรก และเลือกกลยุทธ์เพื่อความต่อเนื่องทางการดำเนินการกิจของหน่วยได้ สิ่งที่สำคัญในการดำเนินการกิจของหน่วยเป็นอันดับแรก คือ การป้องกันบุคลากรในองค์กร รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร หรือที่เรียกว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร สิ่งที่สำคัญเป็นอันดับที่สอง คือ การป้องกันภารกิจให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้จนสำเร็จตามข้อผูกมัดที่มีต่อผู้บังคับบัญชา หรือตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายทำให้บรรลุเป้าหมายในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และความมั่นคงของประเทศ ช่วยให้กำลังพลสามารถปฏิบัติงานได้และมีคุณภาพชีวิตที่ดีเหมือนเดิม

๒. ขอบเขตการดำเนินการกิจ หน่วยควรจะมีการวางแผนว่าหน่วยงานไหนขององค์กรที่ควรให้ความสำคัญในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องเป็นลำดับแรก โดยอาจจะกำหนดหน่วยขึ้นตรงที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการกิจขององค์กรให้เริ่มดำเนินการก่อน เช่น กรมฝ่ายเสนาธิการ (กรม สธร.) ที่มีภารกิจหลักในการอำนวยความสะดวกให้กับผู้บังคับบัญชาระดับสูง หรือ กรมกิจการพิเศษ ซึ่งมีภารกิจในการสนับสนุนภารกิจหลักของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ซึ่งการวางแผนบริหารความต่อเนื่องขององค์กรขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรและสถานการณ์เฉพาะ แต่ต้องไม่ลืมที่จะรวมหน่วยงานหลักที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กรเข้าไปด้วย

๓. ผู้บังคับบัญชาของหน่วย (ผู้นำ) การจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง ควรจะมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ ในการบริหารความต่อเนื่องหรือหัวหน้าทีมเพื่อจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง เพื่อเสนอแนะกิจกรรม ตามแผนฯ ให้กับองค์กร หัวหน้าทีมจะต้องได้รับอำนาจด้านการบริหารให้สามารถดำเนินงานตามแผนบริหารความ

ต่อเนื่องได้ เนื่องจากการทำแผนฯ เป็นการดำเนินงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากกำลังพลทั้งองค์กร เพราะฉะนั้นผู้นำทีมควรจะเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจและเป็นที่เชื่อถือจากคนส่วนใหญ่ในองค์กร และต้องคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเพื่อเข้ามาร่วมทีม ถ้าองค์กรมีขนาดใหญ่จะต้องจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอสำหรับการดำเนินงานจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงงบประมาณที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรม ผู้บริหารองค์กรต้องแสดงให้เห็นชัดว่ามีพันธกิจผูกพันกับแผนบริหารความต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ดังตัวอย่างของสำนักงานเทศกาล ดังต่อไปนี้

แผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต หรือต่อไปนี้จะเรียกว่า “Business Continuity Plan (BCP)” จัดทำขึ้นเพื่อให้สำนักเทศกาลสามารถนำไปใช้ตอบสนองและปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน โดยสามารถดำเนินงาน และให้บริการประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง

หากสำนักเทศกาลไม่มีกระบวนการรองรับที่จะให้การทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องแล้ว อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในสำนักเทศกาล ดังนั้น การจัดทำแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้สำนักเทศกาลสามารถรับมือกับเหตุฉุกเฉินที่ไม่คาดคิด และทำให้กระบวนการที่สำคัญ (Critical Business Process) สามารถดำเนินการได้อย่างปกติ หรือเป็นไปตามระดับการให้บริการที่กำหนดไว้ ซึ่งจะช่วยลดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสำนักเทศกาลได้

วัตถุประสงค์ (Objectives) ของการจัดทำแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตฯ

๑. เพื่อให้สำนักเทศกาลใช้เป็นแนวทางในการบริหารความต่อเนื่อง
๒. เพื่อให้สำนักเทศกาลมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสภาวะวิกฤต และลดผลกระทบจากการหยุดชะงักในการทำงานหรือการให้บริการ
๓. เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๔. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของสำนักเทศกาล แม้สำนักเทศกาลต้องเผชิญกับเหตุการณ์ร้ายแรงและส่งผลกระทบจนทำให้การทำงานต้องหยุดชะงัก

สมมติฐานของแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตฯ (BCP Assumptions)

แผนฉบับนี้จัดทำขึ้นภายใต้สมมติฐาน ดังต่อไปนี้

๑. เหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาสำคัญต่าง ๆ แต่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อสถานที่ปฏิบัติงานสำรองที่ได้มีการจัดเตรียมไว้
๒. หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกรุงเทพมหานครดำเนินการสำรองระบบสารสนเทศต่าง ๆ โดยระบบสารสนเทศสำรอง มิได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ฉุกเฉินเหมือนกับระบบสารสนเทศหลัก
๓. “บุคลากร” ที่ถูกระบุในเอกสารฉบับนี้ หมายถึง ข้าราชการ และลูกจ้างทั้งหมดของสำนักเทศกาล

ขอบเขตของแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตฯ (Scope of BCP)

แผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตฯ (BCP) ฉบับนี้ ใช้รองรับสถานการณ์ กรณีเกิดสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินภายในสำนักเทศกาล ด้วยเหตุการณ์ต่อไปนี้

๑. เหตุการณ์อัคคีภัย
๒. เหตุการณ์อุทกภัย
๓. เหตุการณ์แผ่นดินไหวและอาคารถล่ม
๔. เหตุการณ์ชุมนุมประท้วง/จลาจล
๕. เหตุการณ์โรคระบาดต่อเนื่องร้ายแรง

ภาพ ๓.๒ ตัวอย่างประกอบการอธิบายผู้บริหารกำหนดนโยบาย ขอบเขต ภาระเป็ย

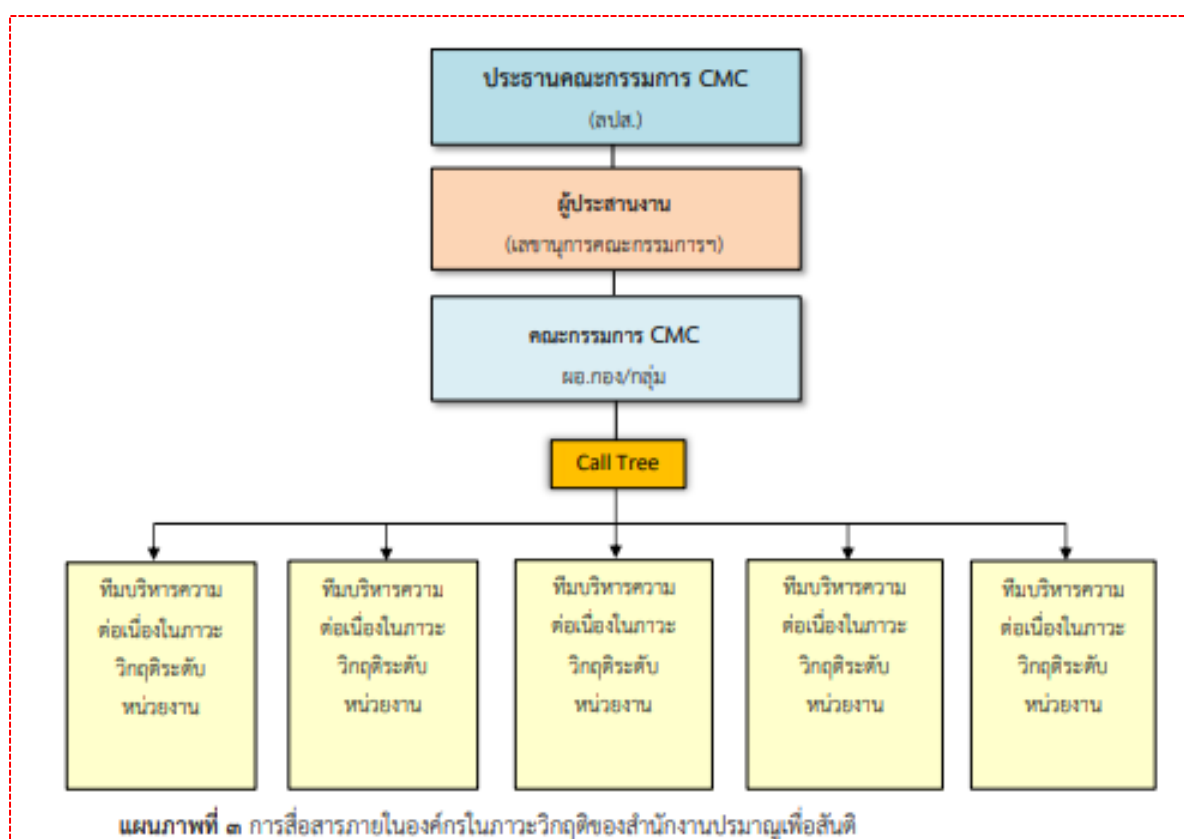
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างวัฒนธรรม

นอกจากนี้ขั้นตอนที่ ๑ ผู้บริหารกำหนดนโยบาย ขอบเขต ภาระเบี่ยง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างวัฒนธรรม มีองค์ประกอบที่สำคัญ ๒ องค์ประกอบ คือ

๑. การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการต่อเนื่อง
๒. สร้างความตระหนักให้บุคลากรในองค์กร

โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

๑. การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการต่อเนื่อง สามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ ตามตัวอย่างต่อไปนี้



ภาพ ๓.๓ ตัวอย่างประกอบการอธิบายผู้บริหารกำหนดนโยบาย ขอบเขต ภาระเบี่ยง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างวัฒนธรรม ((๑) การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการต่อเนื่อง)

๗.๑ คณะกรรมการบริหารจัดการภาวะวิกฤติ (Crisis Management Committee: CMC)

องค์ประกอบคณะกรรมการ

(๑) เลขานุการสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ	ประธานกรรมการ
(๒) รองเลขานุการสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ (คนที่ ๑)	รองประธานกรรมการ
(๓) รองเลขานุการสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ (คนที่ ๒)	รองประธานกรรมการ
(๔) ผู้อำนวยการกองตรวจสอบทางนิวเคลียร์และรังสี	กรรมการ
(๕) ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบและมาตรฐานกำกับดูแลความปลอดภัย	กรรมการ
(๖) ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน	กรรมการ
(๗) ผู้อำนวยการกองอนุญาตทางนิวเคลียร์และรังสี	กรรมการ
(๘) ผู้อำนวยการกลุ่มกฎหมาย	กรรมการ
(๙) ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน	กรรมการ
(๑๐) หัวหน้าศูนย์ปรมาณูเพื่อสันติภูมิภาค	กรรมการ
(๑๑) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	กรรมการและเลขานุการร่วม
(๑๒) เลขานุการกรม	กรรมการและเลขานุการร่วม
(๑๓) เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	ผู้ช่วยเลขานุการ
(๑๔) เจ้าหน้าที่กลุ่มการเจ้าหน้าที่	ผู้ช่วยเลขานุการ
(๑๕) เจ้าหน้าที่กลุ่มเผยแพร่และประชาสัมพันธ์	ผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการบริหารจัดการภาวะวิกฤติ (Crisis Management Committee: CMC) มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- (๑) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องในภาวะวิกฤติ
- (๒) มีอำนาจตัดสินใจสั่งการ แก้ไขเหตุการณ์ และประกาศใช้แผนบริหารความต่อเนื่องในภาวะวิกฤติ
- (๓) แต่งตั้งคณะทำงานย่อยเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม
- (๔) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่เลขานุการสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติมอบหมาย

ภาพ ๓.๔ ตัวอย่างประกอบการอธิบายผู้บริหารกำหนดนโยบาย ขอบเขต ภาวะเป็ยบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างวัฒนธรรมของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ ((๑) การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของคณะบริหารความต่อเนื่อง)

บทบาทหน้าที่ของ Call Tree (ตัวอย่างของ สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ)

กระบวนการ Call Tree จะเริ่มต้นที่ประธานคณะกรรมการฯ แจ้งให้ผู้ประสานงานทราบถึงเหตุการณ์ฉุกเฉิน เพื่อให้ผู้ประสานงานแจ้งให้คณะกรรมการฯ รับทราบเหตุการณ์ฉุกเฉินและการประกาศใช้แผนความต่อเนื่องในภาวะวิกฤติตามสายงานการบังคับบัญชาของแต่ละงาน จากนั้นทีมบริหารความต่อเนื่องมีหน้าที่แจ้งไปยังบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชา เพื่อรับทราบเหตุการณ์ฉุกเฉินและการประกาศใช้แผนความต่อเนื่องของหน่วยงานตามช่องทางติดต่อสื่อสารที่ได้รับรู้ในแผนความต่อเนื่อง

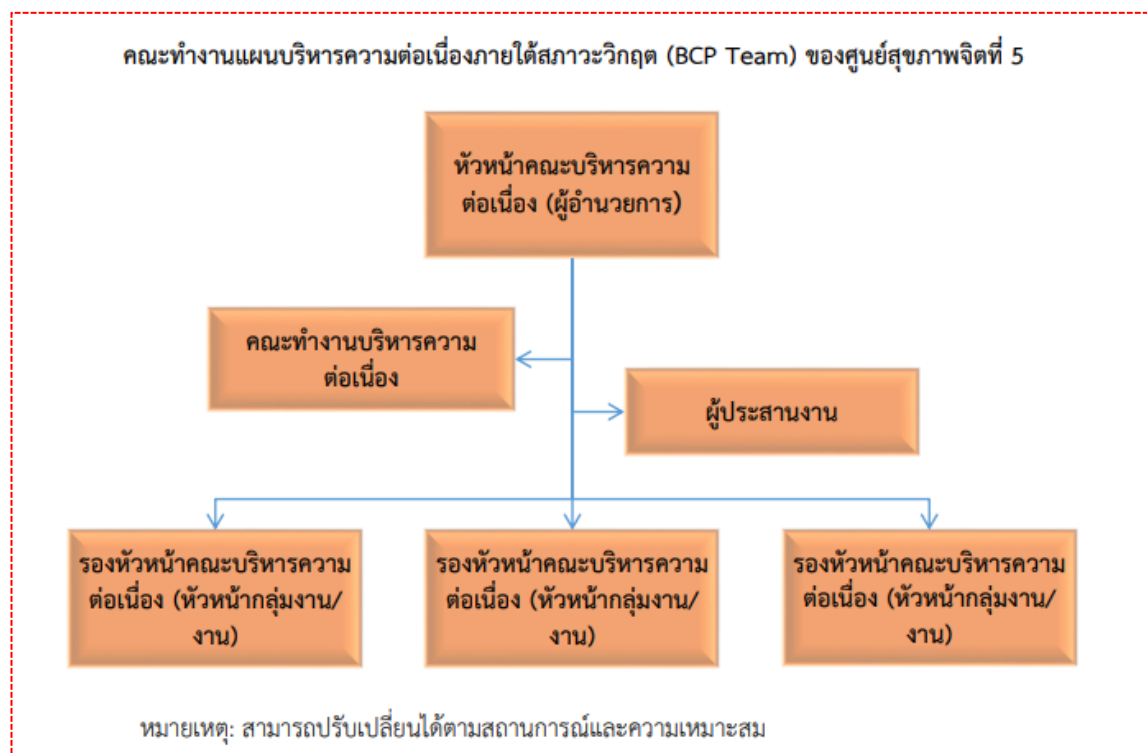
ในกรณีที่ไม่สามารถติดต่อคณะกรรมการฯ ได้ ให้ติดต่อไปยังทีมบริหารความต่อเนื่อง โดยพิจารณา:

- หากเหตุการณ์เกิดขึ้นในเวลาทำการ ให้ดำเนินการติดต่อบุคลากรหลักโดยติดต่อผ่านเบอร์โทรศัพท์ของหน่วยงานเป็นช่องทางแรก
- หากเหตุการณ์เกิดขึ้นนอกเวลาทำการหรือสถานที่ปฏิบัติงานหลักได้รับผลกระทบ ให้ดำเนินการติดต่อบุคลากรหลักโดยติดต่อผ่านเบอร์โทรศัพท์มือถือเป็นช่องทางแรก
- หากสามารถติดต่อบุคลากรหลักได้ ให้แจ้งข้อมูลแก่บุคลากรหลักของหน่วยงานทราบดังต่อไปนี้:
 - สรุปสถานการณ์ของเหตุการณ์ฉุกเฉินและการประกาศใช้แผนบริหารความต่อเนื่องฯ
 - เวลาและสถานที่สำหรับการนัดหมายคณะกรรมการฯ เพื่อประชุมเร่งด่วนของหน่วยงานสำหรับผู้บริหารของหน่วยงานและทีมบริหารความต่อเนื่อง
 - ปฏิบัติการตามขั้นตอนเพื่อบริหารความต่อเนื่องต่อไป เช่น สถานที่รวมพลในกรณีที่มีการย้ายสถานที่ทำการ หรือปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เป็น work from anywhere

ภายหลังจากได้รับการตอบรับจากบุคลากรหลักครบถ้วนตามผังการติดต่อ (Call Tree) คณะกรรมการฯ มีหน้าที่โทรกลับไปแจ้งยังประธานคณะกรรมการฯ เพื่อรวบรวมสรุปความพร้อมของหน่วยงานในการบริหารความต่อเนื่อง รวมทั้งความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ทั้งหมดในหน่วยงาน

คณะกรรมการฯ มีหน้าที่ในการปรับปรุงข้อมูลสำหรับการติดต่อให้เป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้กระบวนการติดต่อเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและสำเร็จลุล่วงภายในระยะเวลาที่

ภาพ ๓.๕ ตัวอย่างประกอบการอธิบายผู้บริหารกำหนดนโยบาย ขอบเขต กฎระเบียบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างวัฒนธรรมของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ



ภาพที่ ๓.๖ ตัวอย่างประกอบคำอธิบายผู้บริหารกำหนดนโยบาย ขอบเขต กฎระเบียบ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะทำงานบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤต
(BCP Team) ของศูนย์สุขภาพจิตที่ ๕

๒. สร้างความตระหนักให้กำลังพลในองค์กร

การสร้างความตระหนักให้กำลังพลในองค์กร นั้น จำเป็นต้องมีวิธีการแบบร่วมแรง ร่วมใจ กล่าวคือ เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น กอง/กลุ่มต่างๆ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน (Transform) จากการทำงานตามลำดับการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง (Top-Down Hierarchy) เป็นการทำงานแบบ “Agile” ซึ่งจะทำให้รูปแบบการทำงานมีความยืดหยุ่นและมีอิสระในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานในภาวะวิกฤตเกิดความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

(๒.๑) ให้ ผอ.กอง/กลุ่ม ประชุมหารือร่วมกับกำลังพลภายในหน่วยงานเกี่ยวกับภาวะวิกฤตที่หน่วยงานกำลังเผชิญ (Recognition) และประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับภารกิจของหน่วยงาน

(๒.๒) จัดลำดับความสำคัญของภารกิจ (Prioritization) โดยการประเมินผลกระทบของแต่ละกระบวนการงาน (Business Impact Analysis) โดยวิธีการกำหนดกระบวนการงานที่สำคัญของหน่วยงาน (Critical Business Process) ที่ต้องฟื้นฟูคืนสภาพการทำงานโดยเร็ว เพื่อให้เกิดการบริหารงานที่ต่อเนื่อง

(๒.๓) กำหนดเป้าหมายความสำเร็จระยะสั้นของกระบวนการงานที่สำคัญของหน่วยงานร่วมกันของกำลังพลในหน่วยงาน โดยพิจารณาจากระยะเวลาและความรุนแรงของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น และสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายความสำเร็จในภาวะวิกฤตของแต่ละกระบวนการงาน

(๒.๔) ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่น เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานในรูปแบบ “Agility” โดยการแบ่งทีมการทำงานออกเป็นทีมละ ไม่เกิน ๓ - ๕ คน เพื่อให้เกิดความสะดวกในการบริหารจัดการภายในทีม มีการสื่อสารกันภายในทีมอย่างต่อเนื่อง (Communicate) และทำให้กำลังพลมีส่วนร่วมในผลผลิตของกระบวนการที่สำคัญในภาวะวิกฤต ทั้งนี้ในการแบ่งทีมทำงานให้พิจารณาสมรรถนะของกำลังพลของแต่ละทีม ตลอดจนเครื่องมือ/อุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในภาวะวิกฤตให้เพียงพอกับการดำเนินงานของทีม (Mobilization)

(๒.๕) ให้ ผอ.กอง/กลุ่ม ถ่ายทอดค่าเป้าหมายความสำเร็จของกระบวนการที่สำคัญ (Cascading KPIs) ให้แต่ละทีม และสื่อสารค่าเป้าหมายความสำเร็จให้แต่ละทีมเข้าใจอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความชัดเจนเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติและให้หัวหน้าทีมแต่ละทีม ทำหน้าที่เป็น Scrum Master กล่าวคือ การบริหารจัดการให้งานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งจำเป็นต้องสื่อสารกันอย่างต่อเนื่อง

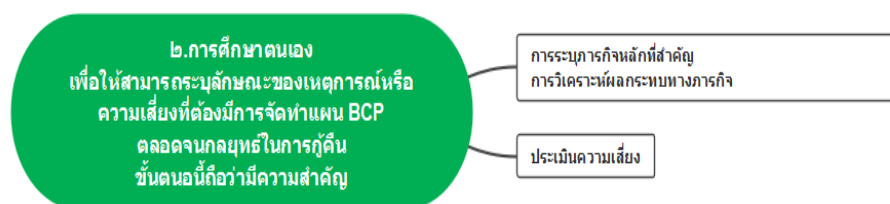
(๒.๖) กำลังพลภายในกอง/กลุ่ม ร่วมกันขับเคลื่อนเป้าหมายความสำเร็จของกระบวนการที่สำคัญ (Critical Business Process) ของหน่วยงาน โดยไม่ยึดติดกับหน้าที่ความรับผิดชอบของงานประจำก่อนเกิดภาวะวิกฤติ

(๒.๗) ให้ ผอ.กอง/กลุ่ม กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละทีมเป็นประจำ พร้อมทั้งรวบรวมปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management Committee: CMC) ในการกำหนดนโยบายและมาตรการในการแก้ไขปัญหาในภาพรวมขององค์กรต่อไป

(๒.๘) นำผลการปฏิบัติงาน ในภาวะวิกฤตมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน และให้น้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินงานในภาวะวิกฤตมากกว่างานประจำที่ได้รับมอบหมายที่ทำในภาวะปกติ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลในภาวะวิกฤต

(๒.๙) ปลุกฝังแผนบริหารความต่อเนื่องฯ ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Embedding BCP in the Organization Culture) การปลุกฝังวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องในภาวะวิกฤตเป็นสิ่งสำคัญในปัจจุบัน เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงการบริหารความต่อเนื่องของภารกิจเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอยู่ตลอดเวลา แม้ในภาวะวิกฤต และกำลังพลสามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงต่อภาวะวิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruptive Chang) ได้ตลอดเวลา การนำกลยุทธ์การทำงานแบบ “ลงแขก” ทำงาน มาใช้ปฏิบัติงานในภาวะวิกฤตเป็นรูปแบบการทำงาน แบบ “Agile” ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนการทำงานให้คล่องตัว รวดเร็ว และเห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งถือเป็นการส่งเสริม Learning Agility แก่กำลังพลภายในองค์กรให้สามารถเรียนรู้การปรับเปลี่ยนการทำงาน ให้เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น (Organizational Agility) และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruptive Chang) โดยเฉพาะการพลิกโฉมเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ ๒ การศึกษาตนเอง เพื่อให้สามารถระบุลักษณะของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่ต้องมีการจัดทำแผน BCP



ภาพที่ ๓.๑.๒ แผนภาพ K-Map กระบวนการแผนบริหารความต่อเนื่อง
(การศึกษาตนเอง เพื่อให้สามารถระบุลักษณะของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่ต้อง
มีการจัดทำแผน BCP)

รายละเอียดขั้นตอนที่ ๒ เกี่ยวกับการศึกษาตนเอง เพื่อให้สามารถระบุลักษณะของเหตุการณ์ หรือ ความเสี่ยงสำหรับการจัดทำแผน BCP ซึ่งขั้นนี้หากจะกล่าวให้เข้าใจได้ง่ายคือ การทำความเข้าใจภารกิจ ของ หน่วยงาน เนื่องจากการทำความเข้าใจองค์กรนั้น ถือเป็นขั้นตอนแรกในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง เพื่อให้ สามารถพิจารณาระบุ และศึกษาความสำคัญของกระบวนการ กิจกรรม และ/หรือทรัพยากร ที่หน่วยงานกำลังดำเนินการอยู่ อันเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่กำหนดไว้ของหน่วยงาน รวมถึงการเชื่อมโยงและความสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก องค์กร ทำให้ทราบและตระหนักถึงความเสี่ยงและภัยคุกคามที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและการให้บริการ ของหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรลดความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นได้ คือ ๑) ลดโอกาสของการดำเนินงานที่ต้องหยุดชะงัก ๒) ลดระยะเวลาในการตอบสนองและกอบกู้สถานการณ์ให้กลับสู่สภาวะปกติ และ ๓) จำกัดผลกระทบต่อองค์กร จากการหยุดชะงักการดำเนินงาน

นอกจากนี้ การเข้าใจองค์กรยังทำให้มั่นใจได้ว่าแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) สามารถ ตอบสนองต่อกระบวนการ กิจกรรม และ/หรือทรัพยากรของหน่วยงานตามลำดับความสำคัญและ ความเร่งด่วน ซึ่งขั้นตอนของการทำความเข้าใจภารกิจประกอบด้วย ๒ ขั้นตอนย่อย ได้แก่ ๑) การระบุภารกิจหลักที่สำคัญ และการวิเคราะห์ผลกระทบทางภารกิจ ๒) การประเมินความเสี่ยง

๑. การระบุภารกิจหลักที่สำคัญ และการวิเคราะห์ผลกระทบทางภารกิจ โดยดำเนินการดังนี้

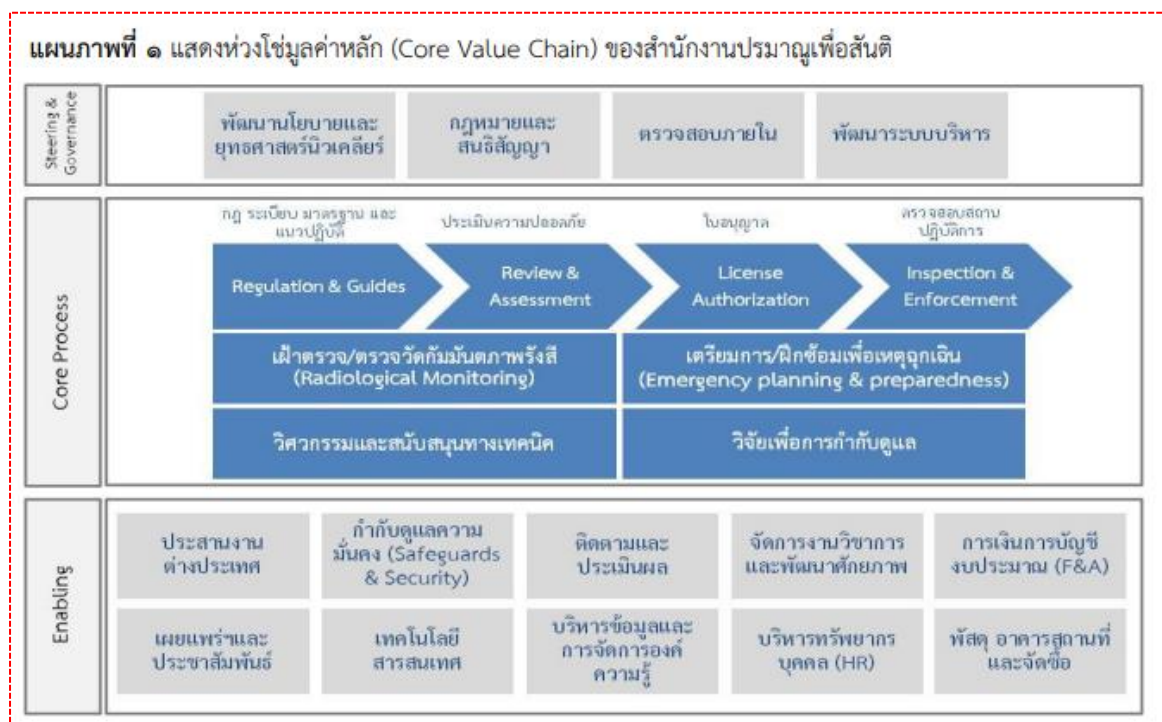
๑) นำโครงสร้างองค์กรและคำบรรยายลักษณะงาน (Functional Description) มาพิจารณากำหนดกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น คำบรรยายลักษณะงานของ ฝ่ายบริหารทั่วไป ประกอบด้วย ๑) ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณและงานธุรการทั่วไป ๒) ดำเนินการ เกี่ยวกับงานด้านการเงิน การบัญชี วัสดุ ครุภัณฑ์ การบริหารบุคคล งานติดต่อประสานงาน งานสถิติข้อมูล

และ ๓) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน งบประมาณ และเร่งรัดติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานของหน่วยงาน

๒) ศึกษาคำบรรยายลักษณะงาน (Functional Description) และกำหนดกิจกรรมหรือกระบวนการสำคัญ ๆ ลงในตาราง ตามภาพตัวอย่างตารางภาพที่ ๓.๓ ก.พ.ร. และ ตัวอย่างภาพที่ ๓.๗ ของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ ที่แสดงถึงห่วงโซ่คุณค่าหลัก ดังนี้

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

ตารางภาพที่ ๓.๓ ตัวอย่างตารางคำบรรยายลักษณะงาน และระบุกิจกรรมหรือกระบวนการสำคัญในการศึกษาตนเอง เพื่อให้สามารถระบุลักษณะของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่ต้องมีการจัดทำแผน BCP



ภาพ ๓.๗ ตัวอย่างการศึกษาตนเอง เพื่อให้สามารถระบุลักษณะของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงสำหรับการจัดทำแผนของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ

สำหรับภาพ ๓.๗ เป็นตัวอย่างการศึกษาตนเอง เพื่อให้สามารถระบุลักษณะของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงสำหรับการจัดทำแผนของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ จะเห็นได้ว่า มีการกำหนดกระบวนการที่สำคัญ (Critical Business Process) ของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติโดยจะพิจารณา จากผลกระทบต่อกระบวนการทำงานทั้งกระบวนการหลัก (Core Process) และกระบวนการสนับสนุน (Support Process) ที่อาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยและการให้บริการของหน่วยงาน รวมทั้งการขับเคลื่อนภารกิจที่สำคัญขององค์กร โดยหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ผลกระทบต่อกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ (Business Impact Analysis) โดยใช้เกณฑ์ในการกำหนดระดับผลกระทบ

อย่างไรก็ตามเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง โดยจะอธิบายเกี่ยวกับผลกระทบไปกล่าวไว้ในหัวข้อ ๒) การประเมินความเสี่ยง ดังนี้

๒. การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานต้องศึกษาและระบุความเสี่ยงภัยคุกคามที่มีโอกาสเกิดในพื้นที่ปฏิบัติงาน และส่งผลกระทบรุนแรงต่อองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมแจ้งให้ทุกหน่วยงานในองค์กรรับทราบ เพื่อตระหนักถึงความเสี่ยงและภัยคุกคาม รวมทั้งเข้าใจถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับการดำเนินงานและการให้บริการของหน่วยงาน โดยความเสี่ยงและภัยคุกคามอาจประกอบไปด้วยเหตุการณ์

ต่อไปนี้ เหตุการณ์อุทกภัย เหตุการณ์อัคคีภัย เหตุการณ์ชุมนุมประท้วง/จลาจล เหตุการณ์โรคระบาด และอื่นๆ โดยมีแนวทางในการประเมินความเสี่ยงดังนี้

๑) หน่วยงานต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบ ที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงและภัยคุกคาม จากเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยสามารถแบ่งประเภทของผลกระทบต่อทรัพยากรได้ ๕ ด้าน ดังนี้

(๑) ผลกระทบด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก : เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้สถานที่ปฏิบัติงานหลักของหน่วยงาน ได้รับความเสียหายและส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถเข้าไปปฏิบัติงานได้ ในช่วงระยะแรก หรือระยะกลาง หรือระยะยาว ซึ่งรวมถึงการที่ผู้รับบริการไม่สามารถเข้าถึงสถานที่ให้บริการของหน่วยงานด้วย

(๒) ผลกระทบด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ/การจัดหาจัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ: เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถใช้งานวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ หรือไม่สามารถจัดหา จัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

(๓) ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ : เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถใช้ระบบงานเทคโนโลยี หรือระบบสารสนเทศ หรือเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญในการปฏิบัติงานได้

(๔) ผลกระทบด้านบุคลากรหลัก : เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้บุคลากรหลักไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้

(๕) ผลกระทบด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ: เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้หน่วยงาน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สามารถที่จะให้บริการหรือส่งมอบงาน เพื่อให้หน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานได้

๒) นำผลวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงและภัยคุกคามไประบุไว้ในตาราง ในส่วนนี้จะมีการระบุภารกิจหลักที่สำคัญ การวิเคราะห์ผลกระทบทางภารกิจ และประเมินความเสี่ยง ซึ่งเป็นที่ทราบดีอยู่แล้วว่าจุดประสงค์ในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง คือการป้องกันความเสี่ยงที่จะเข้ามาคุกคามภารกิจหลักของหน่วยและการดำเนินงาน ซึ่งอาจจะเป็นภัยพิบัติทางธรรมชาติที่ทำให้ภารกิจหยุดชะงัก สิ่งแรกที่จะต้องให้ความสำคัญคือการดำเนินภารกิจของหน่วย จากกิจกรรมมากมายที่หน่วยกำลังดำเนินการ กิจกรรมอะไรบ้างที่ควรจะต้องจัดการ หากเกิดภาวะหยุดชะงักหรือภัยพิบัติ เพื่อให้ภารกิจของหน่วยกลับคืนสู่สภาพปกติ ทรัพยากรใดบ้างที่ต้องใช้ ในการกอบกู้สถานการณ์ สิ่งต่อมาคือต้องพิจารณาว่าอะไรคือความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นได้ทั้งภัยธรรมชาติ และอุบัติเหตุต่างๆ ที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานของหน่วย ซึ่งในขั้นตอนนี้ บางครั้งอาจเรียกว่าเป็นขั้นการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางในการสร้างความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนก่อนมีการจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนที่ได้จัดทำขึ้นสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เนื่องจากการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรขององค์กรในสภาวะวิกฤต ในบางกรณีจำเป็นต้องใช้งบประมาณ อาทิ การสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำรอง เพื่อให้สามารถสนับสนุนการทำงานในกรณีที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหลักไม่สามารถใช้งานได้ ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ หรือแนวทางในการสร้างความต่อเนื่อง จึงต้องผ่านการพิจารณาของผู้บริหารขององค์กร ซึ่งทรัพยากรที่ต้องเตรียมพร้อมมีอย่างน้อย ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านอาคาร/สถานที่

ปฏิบัติงานหลัก ด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ/ การจัดหาจัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ ข้อมูลที่สำคัญ ด้านบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังตัวอย่างของหลายหน่วยงานดังต่อไปนี้

5. การวิเคราะห์ทรัพยากรที่สำคัญ

สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินมีหลากหลายรูปแบบ ดังนั้น เพื่อให้ศูนย์อนามัยที่ 5 ราชบุรี สามารถบริหารจัดการการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีความต่อเนื่อง การจัดหาทรัพยากรที่สำคัญจึงเป็นสิ่งจำเป็น และต้องระบุไว้ในแผนดำเนินงานธุรกิจอย่างต่อเนื่องฯ ซึ่งการเตรียมการทรัพยากรที่สำคัญ จะพิจารณาจากผลกระทบใน 5 ด้าน ดังนี้

1. ผลกระทบด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้สถานที่ปฏิบัติงานหลักได้รับความเสียหายหรือไม่สามารถใช้สถานที่ปฏิบัติงานหลักได้ และส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถเข้าไปปฏิบัติงานได้ชั่วคราวหรือระยะยาว
2. ผลกระทบด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ/การจัดหาจัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถใช้งานวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญได้
3. ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ระบบงานเทคโนโลยี หรือระบบสารสนเทศ หรือข้อมูลที่สำคัญไม่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ตามปกติ
4. ผลกระทบด้านบุคลากรหลัก หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้บุคลากรหลักไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ตามปกติ
5. ผลกระทบด้านลูกค้า/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ลูกค้า/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่สามารถติดต่อหรือให้บริการหรือส่งมอบงานได้

ภาพ ๓.๘ ตัวอย่างการศึกษาตนเอง เพื่อให้สามารถระบุลักษณะของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงสำหรับการจัดทำแผนของศูนย์อนามัยที่ ๕ ราชบุรี

ภาพตัวอย่าง ๓.๘ ตัวอย่างการศึกษาตนเอง เพื่อให้สามารถระบุลักษณะของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงสำหรับการจัดทำแผนของศูนย์อนามัยที่ ๕ ราชบุรี จากการวิเคราะห์ภารกิจหรือทรัพยากรที่สำคัญดังกล่าวข้างต้นสามารถนำมาสู่การจัดทำเป็นตารางเพื่อวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับภารกิจหรือทรัพยากรในการดำเนินการกิจได้ ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

ระดับผลกระทบ	หลักเกณฑ์การพิจารณาระดับของผลกระทบ
สูงมาก	- เกิดความเสียหายต่อองค์กรเป็นจำนวนเงินในระดับสูงมาก - ส่งผลให้ขีดความสามารถในการดำเนินงานหรือให้บริการลดลงมากกว่า ร้อยละ ๕๐ - เกิดการสูญเสียชีวิตและ/หรือภัยคุกคามต่อสาธารณชน - ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความมั่นใจต่อองค์กรในระดับประเทศและนานาชาติ
สูง	- เกิดความเสียหายต่อองค์กรเป็นจำนวนเงินในระดับสูง - ส่งผลให้ขีดความสามารถในการดำเนินงานหรือให้บริการลดลงร้อยละ ๒๕ - ๕๐ - เกิดการบาดเจ็บต่อผู้รับบริการ/บุคคล/กลุ่มคน - ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความมั่นใจต่อองค์กรในระดับประเทศ
ปานกลาง	- เกิดความเสียหายต่อองค์กรเป็นจำนวนเงินในระดับปานกลาง - ส่งผลให้ขีดความสามารถในการดำเนินงานหรือให้บริการลดลงร้อยละ ๑๐ - ๒๕ - ต้องมีการรักษาพยาบาล - ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความมั่นใจต่อองค์กรในระดับท้องถิ่น
ต่ำ	- เกิดความเสียหายต่อองค์กรเป็นจำนวนเงินในระดับต่ำ - ส่งผลให้ขีดความสามารถในการดำเนินงานหรือให้บริการลดลงร้อยละ ๕ - ๑๐ - ต้องมีการรักษาพยาบาล - ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความมั่นใจต่อองค์กรในระดับท้องถิ่น

ภาพ ๓.๙ ตัวอย่างการศึกษาตนเอง เพื่อให้สามารถระบุลักษณะของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงสำหรับการจัดทำแผนของศูนย์อนามัยที่ ๕ ราชบุรี (ต่อ)

เหตุการณ์สภาวะวิกฤต		ผลกระทบ				
		ด้านอาคาร/ สถานที่ ปฏิบัติงาน หลัก	ด้านวัสดุอุปกรณ์ ที่สำคัญ และการ จัดหา/จัดส่ง	ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและ ข้อมูลที่สำคัญ	ด้าน บุคลากรหลัก	ลูกค้า/ ผู้ให้บริการ/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1	เหตุการณ์โรคระบาดต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓
2	เหตุการณ์อุทกภัย	✓	✓	✓	✓	✓
3	เหตุการณ์อัคคีภัย	✓	✓	✓	✓	✓
4	เหตุการณ์ชุมนุมประท้วง/ จลาจล	✓	✓	✓	✓	✓
5	เหตุการณ์ไฟฟ้าดับวงกว้าง	✓	✓	✓	✓	✓
6	เหตุการณ์ผลกระทบด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล	✓	✓	✓	✓	✓

แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องฯ (BCP) ฉบับนี้ ไม่รองรับการปฏิบัติงาน ในกรณีที่เหตุขัดข้องเกิดขึ้นจาก การดำเนินงานปกติ และเหตุขัดข้องดังกล่าวไม่ส่งผลกระทบในระดับสูงต่อการดำเนินงานและการให้บริการของ ศูนย์อนามัยที่ 5 ราชบุรี เนื่องจากหน่วยงานยังสามารถจัดการหรือปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์ได้ภายใน ระยะเวลาที่เหมาะสม โดยผู้อำนวยการหรือหัวหน้าของแต่ละฝ่ายสามารถรับผิดชอบและดำเนินการได้ด้วยตนเอง

ภาพ ๓.๑๐ ตัวอย่างการศึกษาตนเอง เพื่อให้สามารถระบุลักษณะของเหตุการณ์หรือ ความเสี่ยงสำหรับการจัดทำแผนของศูนย์อนามัยที่ ๕ ราชบุรี (ต่อ)

หรือตัวอย่างวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับภารกิจหรือทรัพยากรในการดำเนินภารกิจของธุรกิจ SME ความเสี่ยงที่ต้องมีการจัดทำแผน (BCP) ดังภาพตัวอย่างต่อไปนี้

แบบฟอร์ม 2-1 ตารางระดับผลกระทบ

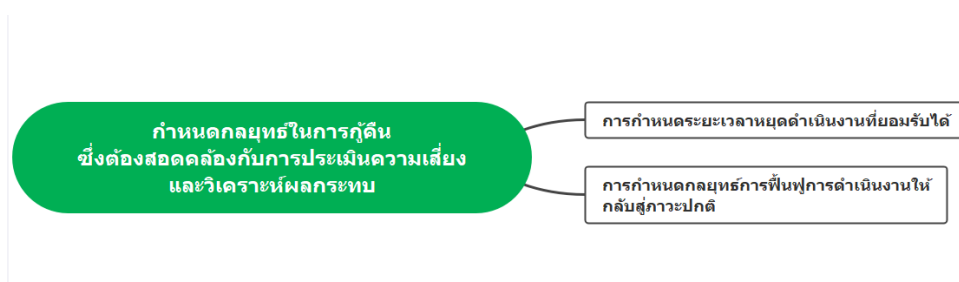
กิจกรรม/สินค้า/บริการ ที่แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ	ระดับผลกระทบ	
	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน
สินค้า / บริการ A	มาก: ปานกลาง : น้อย	มาก: ปานกลาง : น้อย
สินค้า / บริการ B	มาก: ปานกลาง : น้อย	มาก: ปานกลาง : น้อย
สินค้า / บริการ C	มาก: ปานกลาง : น้อย	มาก: ปานกลาง : น้อย
สินค้า / บริการ D	มาก: ปานกลาง : น้อย	มาก: ปานกลาง : น้อย
สินค้า / บริการ E	มาก: ปานกลาง : น้อย	มาก: ปานกลาง : น้อย

แบบฟอร์ม 2-2 ระดับของระยะเวลาสูงสุดที่สามารถทนรับต่อการหยุดชะงักได้

กิจกรรม/สินค้า/บริการ ที่แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ	ระยะเวลาสูงสุดที่สามารถทนรับต่อการหยุดชะงักได้ (MTPD)					ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจ (RTO)
สินค้า / บริการ A	~ 3 วัน	~ 1 สัปดาห์	~ 2 สัปดาห์	~ 1 เดือน	~ 2 เดือน	
สินค้า / บริการ B	~ 3 วัน	~ 1 สัปดาห์	~ 2 สัปดาห์	~ 1 เดือน	~ 2 เดือน	
สินค้า / บริการ C	~ 3 วัน	~ 1 สัปดาห์	~ 2 สัปดาห์	~ 1 เดือน	~ 2 เดือน	
	~ 3 วัน	~ 1 สัปดาห์	~ 2 สัปดาห์	~ 1 เดือน	~ 2 เดือน	
	~ 3 วัน	~ 1 สัปดาห์	~ 2 สัปดาห์	~ 1 เดือน	~ 2 เดือน	

ภาพ ๓.๑๑ ตัวอย่างการศึกษาตนเอง เพื่อให้สามารถระบุลักษณะของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงสำหรับธุรกิจ SME (ต่อ)

ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดกลยุทธ์ในการกู้คืน ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ผลกระทบ



ภาพที่ ๓.๑๒ แผนภาพ K-Map กระบวนการแผนบริหารความต่อเนื่อง
(การกำหนดกลยุทธ์ในการกู้คืน)

รายละเอียดตามภาพที่ ๓.๑๒ การกำหนดกลยุทธ์ในการกู้คืน ซึ่งต้องสอดคล้องกับการประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ผลกระทบ สำหรับขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนการบริหารความต่อเนื่องและกู้คืนการดำเนินงาน มีองค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ๒ องค์ประกอบ คือ

๑. การกำหนดระยะเวลาหยุดดำเนินงานที่ยอมรับได้
๒. การกำหนดกลยุทธ์การฟื้นฟูการดำเนินงานให้กลับสู่ภาวะปกติ

๑. การกำหนดระยะเวลาหยุดดำเนินงานที่ยอมรับได้ โดยแบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอนตามระยะเวลา ดังนี้

- ๑) การตอบสนองต่อเหตุการณ์ทันทีภายใน 24 ชั่วโมง
- ๒) การตอบสนองต่อเหตุการณ์ในระยะแรก ภายใน ๗ วัน
- ๓) การตอบสนองต่อเหตุการณ์และกู้คืนกระบวนการปฏิบัติงานในระยะเวลาเกิน ๗ วัน

มีรายละเอียดในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ ดังนี้

(๑) การตอบสนองต่อเหตุการณ์ทันทีภายใน ๒๔ ชั่วโมง เป็นการตอบสนองที่ให้ความสำคัญในการติดตาม สอบถาม ประเมินสถานการณ์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อทรัพยากรสำคัญในการดำเนินงาน หรือการให้บริการของหน่วยงาน ตลอดจนการติดต่อ สื่อสารกับบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้รับทราบข่าวสารและกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานในระยะต่อไป โดยมีขั้นตอนหลักประกอบด้วย

- ติดตาม สอบถาม และประเมินเหตุฉุกเฉิน/วิกฤติ กับหน่วยงานที่รับผิดชอบใน การบริหารจัดการตามแผนการจัดการอุบัติการณ์ (Incident Management Plan) ขององค์กร เพื่อประเมินความจำเป็นในการประกาศใช้แผนบริหารความต่อเนื่องของหน่วยงาน

- แจ้งเหตุฉุกเฉิน/วิกฤติ ตามกระบวนการ Call Tree ให้กับบุคลากรหลักและคณะบริหารความต่อเนื่องของหน่วยงาน เพื่อประชุมรับทราบ ประเมินความเสียหาย ผลกระทบต่อการดำเนินงาน การให้บริการ และทรัพยากรสำคัญที่ต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่อง ดังนี้

- สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง
- วัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ
- เทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ
- บุคลากรหลัก
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รวมทั้งการสรุปจำนวนและรายชื่อบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับบาดเจ็บ/เสียชีวิต

- พิจารณากระบวนการ/งานที่มีความเร่งด่วน และส่งผลกระทบอย่างสูงต่อ การดำเนินงานหรือให้บริการของหน่วยงาน เพื่อให้มีการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหาร ความต่อเนื่องและทรัพยากรที่ได้รับความเสียหายจนไม่สามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้

- รายงานความเสียหาย ความคืบหน้าให้คณะกรรมการความต่อเนื่องขององค์กร ส่วนกลางให้ทราบ และขออนุมัติดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

- แจ้งเหตุฉุกเฉิน/วิกฤต ตามกระบวนการ Call Tree ให้กับบุคลากรของหน่วยงาน เพื่อรับทราบขั้นตอนในการปฏิบัติต่อไป

(๒) การตอบสนองต่อเหตุการณ์ในระยะแรก ภายใน ๗ วัน การตอบสนองในระยะต่อไป ภายหลังการตอบสนอง และบริหารจัดการต่อเหตุการณ์ภายใน ๒๔ ชั่วโมงแล้ว เป็นการตอบสนอง เพื่อให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง สำหรับกระบวนการ งานและกิจกรรมที่มีความสำคัญ เพื่อลดผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือการให้บริการของหน่วยงาน โดยการดำเนินการในระยะเวลา ๗ วันนี้ จะให้ความสำคัญกับการสรรหาทรัพยากรหลักที่ได้รับผลกระทบ และดำเนินงานตามที่ได้รับอนุมัติในวันแรก โดยมีขั้นตอนหลักที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

- ติดตามสถานะภาพการกอบกู้คืนมาของทรัพยากรที่ได้รับผลกระทบ และประเมินความจำเป็น และระยะเวลาที่ต้องใช้ในการกอบกู้คืน

- ติดตามการจัดหาทรัพยากรที่ได้รับผลกระทบและจำเป็นต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่อง ได้แก่ สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง วัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ เทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ บุคลากรหลัก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- กำหนดให้ฝ่ายงาน/ส่วนงาน เจ้าของกระบวนการสำคัญที่ได้รับผลกระทบกลับมาดำเนินงาน และให้บริการ

- รายงานความคืบหน้าให้คณะกรรมการจัดการวิกฤตขององค์กรและส่วนกลาง ตามที่ได้กำหนดไว้

(๓) การตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินและกู้คืนกระบวนการปฏิบัติงาน ในระยะเวลาเกิน 7 วัน การตอบสนองและบริหารจัดการต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินในระยะเวลา ๑ - ๗ วัน สามารถสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และความพร้อมของทรัพยากรที่สำคัญได้ระดับหนึ่ง ตามที่ระบุไว้ในแผนบริหารความต่อเนื่อง ดังนั้น คณะบริหารความต่อเนื่องของหน่วยงานต้องพิจารณาการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ ในระยะกลางถึงระยะยาว เพื่อกอบกู้กระบวนการปฏิบัติงานให้สามารถกลับมาดำเนินการได้ตามปกติ โดยมีแนวทางในการดำเนิน ดังนี้

- ติดตามสถานะภาพการกู้คืนมาของทรัพยากรที่ได้รับผลกระทบ และประเมินระยะเวลาที่ต้องใช้ในการกลับมาดำเนินงานหรือให้บริการได้ตามปกติ

- ทรัพยากรที่ได้รับผลกระทบและเสียหายจนไม่สามารถนำกลับมาใช้งานได้อีก เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการความต่อเนื่องของหน่วยงานที่ต้องพิจารณาและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นมาใช้เพื่อดำเนินงาน และให้บริการได้ตามปกติทั้ง ๕ ด้าน ดังนี้

- ด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงาน กรณีอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลักได้รับความเสียหาย จนไม่สามารถเข้าไปปฏิบัติได้ ให้พิจารณาและสำรวจอาคาร/ สถานที่ปฏิบัติงานหลักชั่วคราว ที่สามารถรองรับการปฏิบัติงานในสภาวะปกติของหน่วยงานได้ รวมทั้งพิจารณาการซ่อมแซมและ/หรือก่อสร้างอาคารขึ้นใหม่

๐ ด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ ดำเนินการซ่อมแซมหรือจัดซื้อจัดจ้างวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือที่ได้รับความเสียหาย

๐ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ ประสานงานกับหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศในการกู้คืนข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งการร้องขอเอกสาร และข้อมูลสำคัญที่ได้รับความเสียหายจากหน่วยงานภายนอก

๐ ด้านบุคลากรหลัก สำรวบุคลากรที่ได้รับผลกระทบและไม่สามารถกลับมาปฏิบัติงานเพื่อสรรหาบุคลากรทดแทนชั่วคราว

๐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการสรรหาทดแทนผู้ที่ได้รับผลกระทบที่ไม่สามารถกลับมาดำเนินงานได้อีก

- รายงานความคืบหน้าให้คณะกรรมการจัดการวิกฤตขององค์กรและส่วนกลาง ตามที่ได้มีการกำหนดไว้ให้ทราบ

(๔) การรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดข้อมูล รายละเอียด และแนวทางของการบริหารความต่อเนื่องที่ได้มีการระบุ วิเคราะห์ และจัดทำขึ้นตามแนวทางที่กล่าวมา จะรวบรวมไว้ในรูปแบบของแผนบริหารความต่อเนื่องซึ่งประกอบ ๖ ส่วน ดังนี้

องค์ประกอบของแผน	แหล่งข้อมูล	หมายเหตุ
๑. จัดตั้งทีมงาน	ภาพที่ ๓.๓ ,๓.๔, ๓.๕	โครงสร้างคณะกรรมการความต่อเนื่องพิจารณาจากโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานและสายการบังคับบัญชาของ หน่วยงาน
๒. วิเคราะห์ความเสี่ยงและภัยคุกคาม และผลกระทบต่อทรัพยากรสำคัญ ในการดำเนินงานและการให้บริการ (Risk & Threat Assessment)	ตารางภาพที่ ๓.๖, ๓.๘, ๓.๙, ๓.๑๐, ๓.๑๑	ผลจากการระบุความเสี่ยงและภัยคุกคาม และวิเคราะห์ผลกระทบต่อทรัพยากร สำคัญในการดำเนินงานหรือการให้บริการของหน่วยงานทั้ง ๕ ด้าน ▪ อาคาร/สถานที่ปฏิบัติงาน ▪ เครื่องมือและอุปกรณ์ ▪ ระบบงานเทคโนโลยี หรือระบบสารสนเทศ ▪ บุคลากร ▪ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๓. วิเคราะห์กระบวนการสำคัญ (Critical	ตารางภาพที่ ๓.๑๐	กระบวนการสำคัญของหน่วยงาน

องค์ประกอบของแผน	แหล่งข้อมูล	หมายเหตุ
Process) และทรัพยากร สำคัญที่ต้องใช้ เพื่อการบริหารงานให้ เกิดความต่อเนื่อง		และผลกระทบที่ได้รับจากความเสี่ยง และภัยคุกคามที่เกิดขึ้น ตามช่วง ระยะเวลาของการหยุดชะงักการ ปฏิบัติงาน
๔. วิเคราะห์ความต้องการด้านทรัพยากร ที่จำเป็นต่อการบริหารงานให้เกิดความ ต่อเนื่อง (Critical Resource Requirement)	ตารางภาพที่ ๓.๑๓ – ๓.๑๕	ทรัพยากรสำคัญที่ใช้ในการดำเนินงาน และ ให้บริการ รวบรวมจาก กระบวนการและ ตามประเภทของ ทรัพยากรสำคัญ
๕. จัดทำกลยุทธ์ความต่อเนื่อง (Business Continuity Strategy)	ตารางภาพที่ ๓.๘ – ๓.๙	กลยุทธ์และแนวทางในการบริหาร ความต่อเนื่อง ที่ได้รับการปรับให้ เหมาะสมกับหน่วยงาน และนำไป ปฏิบัติได้จริง
๖. กำหนดแนวทางการดำเนินการ เพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์และการกู้คืน กระบวนการในการปฏิบัติงาน ▪ การตอบสนองต่อเหตุการณ์ ทันที (ภายใน ๒๔ ชั่วโมง) ▪ การตอบสนองต่อเหตุการณ์ใน ระยะแรก (ภายใน ๑ – ๗ วัน) ▪ การตอบสนองต่อเหตุการณ์และ การกู้คืน กระบวนการปฏิบัติงาน ภายหลัง ๗ วัน ▪ การตอบสนองระยะยาว (มากกว่า ๑ เดือน)	ภายใต้หัวข้อ ๓) การกำหนดแนว ทางการตอบสนอง เหตุการณ์และกอบกู้ กระบวนการ	คู่มือฉบับนี้ เป็นเพียงแนวทาง เบื้องต้น ดังนั้น ให้หน่วยงานพิจารณา แนวทางใน การตอบสนองต่อ เหตุการณ์และการกู้คืน กระบวนการ ปฏิบัติงานตามความเหมาะสม และ สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน
ภาคผนวก ก. รายชื่อเจ้าหน้าที่และข้อมูลเพื่อ การ ติดต่อสื่อสาร ข.สรุปรายการและจำนวนทรัพยากร สำคัญ เพื่อใช้ในการดำเนินงานได้ อย่างต่อเนื่อง	ฝ่ายงาน/ส่วนงาน ทรัพยากรบุคคล ของ หน่วยงาน ตารางที่ ๕	ให้ระบุรายชื่อและหมายเลขโทรศัพท์ ใน การติดต่อ ทรัพยากรสำคัญที่ใช้ในการดำเนินงาน และ ให้บริการ รวบรวมตาม กระบวนการและ ประเภทของ

องค์ประกอบของแผน	แหล่งข้อมูล	หมายเหตุ
ค.รายชื่อหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง และ ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน่วยงานราชการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง	ทรัพยากรสำคัญ ให้ระบุรายชื่อและหมายเลขโทรศัพท์ ในการติดต่อของหน่วยงานราชการที่ เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้อง

ตัวอย่างตารางกระบวนการสำคัญและผลกระทบตามช่วงระยะเวลาของการหยุดชะงัก

กระบวนการ	ระดับ ผลกระทบ	ระยะเวลาของการหยุดชะงัก					
		0-2 ชั่วโมง	2-4 ชั่วโมง	1 วัน	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน
ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณ และงานธุรการทั่วไป	สูง		✓	✓	✓	✓	✓
ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านการเงิน การบัญชี วัสดุ ครุภัณฑ์ การบริหาร บุคคล งานติดต่อประสานงาน งาน สถิติข้อมูล	สูง			✓	✓	✓	✓
ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำ แผนงาน งบประมาณ และเร่งรัด ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน	ต่ำ						✓

ภาพที่ ๓.๑๓ ตัวอย่างตารางกระบวนการสำคัญและผลกระทบตามช่วงระยะเวลาของการ
หยุดชะงัก

๒. การกำหนดกลยุทธ์การฟื้นฟูการดำเนินงานให้กลับสู่ภาวะปกติ ได้กล่าวถึงกระบวนการงานสำคัญที่จำเป็นต้องมีการบริหารความต่อเนื่องในภาวะวิกฤติเป็นกระบวนการหลักขององค์กร (Core Function) ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยและการให้บริการของหน่วยงานซึ่งจำเป็นต้องฟื้นคืนสภาพการทำงานและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องโดยเร็วที่สุด ส่วนกระบวนการสนับสนุน (Support Function) เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานของกระบวนการหลักในภาวะวิกฤตสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปรากฏให้เห็นตัวอย่างของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ SME และสำนักเทคนิค ตามตารางภาพที่ ๓.๑๔ - ๓.๑๖ จากภาพตัวอย่างจะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่เป็นงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเลขานุการ ขณะที่กระบวนการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง

ที่ต้องสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจกับผู้รับบริการและบุคลากรภายนอกเกี่ยวกับการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานในภาวะวิกฤติ นอกจากนี้ กระบวนการติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการก็มีความสำคัญเช่นเดียวกันที่จะทำให้ ผู้บริหารสามารถกำกับติดตามผลการปฏิบัติราชการในภาวะวิกฤติ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงที สำหรับกระบวนการอื่นๆ ที่ประเมินแล้ว อาจไม่ได้รับผลกระทบในระดับสูงถึงสูงมาก หรือมีความยืดหยุ่นสามารถชะลอการดำเนินงาน และการให้บริการได้ โดยให้หัวหน้าส่วนราชการเป็นผู้ประเมินความจำเป็นและเหมาะสม ตามตารางภาพต่อไป

กระบวนการหลัก	ระดับผลกระทบ/ ความเร่งด่วน	ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ				
		๒ - ๔ ชั่วโมง	๑ - ๒ วัน	๑ สัปดาห์	๒ สัปดาห์	๑ เดือน
กระบวนการงานหลัก (Core Process)						
๑) กระบวนการออกใบอนุญาตทางนิวเคลียร์และรังสี (Licensing)	สูง		✓			
๒) กระบวนการตรวจสอบสถานประกอบการทางนิวเคลียร์และรังสี (Inspection)	สูง		✓			
๓) กระบวนการตอบสนองเหตุฉุกเฉินทางนิวเคลียร์และรังสี (Emergency Response)	สูง		✓			
๔) กระบวนการสอบเทียบเครื่องมือวัดรังสี (calibration)	สูง		✓			

ภาพ ๓.๑๔ ตัวอย่างการศึกษาตนเอง เพื่อให้สามารถระบุลักษณะของเหตุการณ์หรือความเสี่ยง
ของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ (ต่อ)

ความเสี่ยง		แผ่นดินไหว	ระยะเวลาที่คาดการณ์เพื่อการฟื้นฟู							มาตรการที่จำเป็น
ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น		๐๐๐	วัน	วัน (ดูตามกราฟ)						
ทรัพยากรที่จำเป็น		ระดับความเสียหาย		3 วัน	1 อาทิตย์	2 อาทิตย์	1 เดือน	2 เดือน	3 เดือน	
ทรัพยากรภายในองค์กร	อาคาร	๐๐๐	7 ds							๐
	อุปกรณ์และเครื่องจักร	๐๐๐	30 ds							๐
	สินค้าคงคลัง	๐๐๐	3 ds							
	บุคคล	๐๐๐	3 ds							
	ระบบไอที	๐๐๐	10 ds							๐
	เงินทุน	๐๐๐								
	(อื่นๆ)									
การบริการที่ขาดไม่ได้	ไฟฟ้า	๐๐๐	3 ds							
	แก๊ส/น้ำมัน	๐๐๐	30 ds							๐
	น้ำ	๐๐๐	15 ds							๐
	การติดต่อสื่อสาร	๐๐๐	10 ds							
	การจราจร ถนน	๐๐๐	8 ds							
	(อื่นๆ)									
คู่ค้าทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์ (Supplies)	ซัพพลายเออร์หลัก	๐๐๐	30 ds							๐
	ซัพพลายเออร์ ลำดับที่ 2 และ 3	๐๐๐	20 ds							๐
	ลูกค้า	๐๐๐	10 ds							๐
	(อื่นๆ)									


1)


4)


5)


6)


7)


8)

แบบฟอร์ม 4-2 ตัวอย่างการประเมินความเสียหายของทรัพยากร

ภาพ ๓.๑๕ ตัวอย่างการศึกษาตนเอง เพื่อให้สามารถระบุลักษณะของเหตุการณ์หรือความเสี่ยง
ของธุรกิจ SME (ต่อ)

จากการวิเคราะห์ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด พบว่ากระบวนการทำงานที่สำนักเทคนิคต้องให้ความสำคัญ และกลับมาดำเนินงานหรือฟื้นคืนสภาพให้ได้ภายในระยะเวลาตามที่กำหนด ปรากฏดังตารางที่ ๓

ตารางที่ ๓ ผลกระทบต่อกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ (Business Impact Analysis)

กระบวนการหลัก (ระบุตามคู่มือปฏิบัติงาน ของสำนักเทคนิค)	ระดับผลกระทบ/ ความเร่งด่วน (กรณีระบุ สูง/ปานกลาง/ต่ำ)	ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง (ระบุชื่อส่วนราชการ)	ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ					
			๔ ชั่วโมง	๑ วัน	๔ วัน	๑ สัปดาห์	๒ สัปดาห์	๑ เดือน
๑. งานสารบรรณ	สูง	ทุกส่วนราชการ		✓				
๒. งานการเงิน/บัญชี/พัสดุ/ ครุภัณฑ์	สูง	หลัก คือ สำนักงานเลขานุการ ร่วม คือ ทุกส่วนราชการ				✓		
๓. งานอาคารสถานที่	ปานกลาง	หลัก คือ สำนักงานเลขานุการ ร่วม คือ ทุกส่วนราชการ			✓			
๔. งานยานพาหนะ	สูง	หลัก คือ สำนักงานเลขานุการ ร่วม คือ ทุกส่วนราชการ			✓			
๕. งานประชาสัมพันธ์	สูง	สำนักงานเลขานุการ	✓					
๖. งานสื่อสาร	สูง	สำนักงานเลขานุการ		✓				
๘. งานด้านเทคโนโลยีและ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์	สูง	หลัก คือ กองนโยบายและ แผนงาน ร่วม คือ ทุกส่วนราชการ				✓		
๑๐. งานด้านการติดตาม ประเมินผล	สูง	ทุกส่วนราชการ					✓	
๑๑. งานภารกิจหลักของ ส่วนราชการ	สูง	ทุกส่วนราชการ					✓	

หมายเหตุ : ๑. หน่วยงานระดับสำนัก/ สำนักงานเขต จะต้องวิเคราะห์ผลกระทบต่อกระบวนการหลัก หรือ การให้บริการตามภารกิจหน่วยงาน ตามแบบฟอร์มที่กำหนด

๒. ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ หมายถึง ระยะเวลาหลังจากเกิดอุบัติการณ์ขึ้น

ภาพ ๓.๑๖ ตัวอย่างประกอบการอธิบายการกำหนดกลยุทธ์ในการกู้คืน ซึ่งต้องสอดคล้องกับ
การประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ผลกระทบ

อย่างไรก็ตามเพื่อให้เห็นภาพต่อเนื่อง ขอนำกลยุทธ์ความต่อเนื่อง สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ มาเป็นตัวอย่าง
เพื่อให้แนวทางในการปฏิบัติมากยิ่งขึ้น ดังนี้

ตัวอย่างการวิเคราะห์เพื่อกำหนดความต้องการด้านทรัพยากรเพื่อจัดทำกลยุทธ์ในการกู้คืน
ปรากฏตามภาพต่อไปนี้

ทรัพยากร	กลยุทธ์ความต่อเนื่อง
 อาคาร/ สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง	- กำหนดให้ใช้พื้นที่ปฏิบัติการสำรองในสำนักงานที่ไม่ได้รับผลกระทบ โดยมีการสำรวจความเหมาะสมของสถานที่ - กำหนดให้ใช้พื้นที่สำรอง เช่น พื้นที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งควรมีการสำรวจความเหมาะสมของสถานที่ ประสานงาน และการเตรียมความพร้อม - กำหนดให้ปฏิบัติงานที่บ้าน (Work at home) สำหรับภารกิจที่ไม่ได้รับผลกระทบหรือมีลักษณะงานที่สามารถปฏิบัติงานที่บ้านได้ โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัวและอินเทอร์เน็ตจากที่พักอาศัยของตน เข้าถึงระบบงานต่างๆ ภายในสำนักงาน - เข้าสถานที่ของเอกชนเป็นสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง - เหลื่อมเวลาการปฏิบัติราชการ
 วัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ / การจัดหาจัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ	- การจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์แบบพกพา (Notebook) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการใช้งาน พร้อมอุปกรณ์ที่สามารถเชื่อมต่อผ่านอินเทอร์เน็ตเข้าสู่ระบบงานได้ - กำหนดให้พิจารณาใช้คอมพิวเตอร์แบบพกพา (Laptop/ Notebook) ของเจ้าหน้าที่ได้เป็นการชั่วคราว หากมีความจำเป็นเร่งด่วนในช่วงระหว่างการจัดหาคอมพิวเตอร์สำรอง ทั้งนี้ ต้องได้รับอนุญาตจากประธานคณะกรรมการฯ - ใช้วัสดุอุปกรณ์ของสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์เครือข่ายสื่อสาร เครื่องพิมพ์ สแกนเนอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น หากอุปกรณ์ไม่เพียงพอให้จัดซื้อหรือเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สนับสนุนตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ - จัดเตรียมยานพาหนะเพื่อใช้ในการเดินทางและขนย้ายอุปกรณ์โดยสำรองยานพาหนะไว้ที่สถานที่ปฏิบัติงานสำรองหรือสถานที่อื่นที่เหมาะสม - จัดเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น UPS ติดตั้งระบบสำรองไฟฟ้า ติดตั้งเครื่องกำเนิดสำรองไฟฟ้า การสำรองข้อมูล และการกู้คืนระบบ

ทรัพยากร		กลยุทธ์ความต่อเนื่อง
	เทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ	- ดำเนินการเชื่อมต่อระบบอินเทอร์เน็ตและฐานข้อมูลที่สำคัญ - เคลื่อนย้าย Server ไปยังพื้นที่ปลอดภัย (กรณีที่สามารถทำได้) - กำหนดให้บุคลากรสำรองข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนเองในอุปกรณ์จัดเก็บข้อมูล เช่น Handy Drive หรือ External Harddisk เป็นต้น โดยสำรองข้อมูลเป็นประจำอย่างน้อยเดือนละ ๑ ครั้ง - เปิดระบบ VPN Work From Home - ให้บริการ ณ สถานที่ปฏิบัติงานสำรองหรือปฏิบัติงานที่บ้าน ผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบออนไลน์ได้ตามปกติ - พัฒนาระบบการให้บริการในรูปแบบ e-service เช่น ระบบการออกใบอนุญาตแบบอิเล็กทรอนิกส์ - พัฒนาระบบสำรองข้อมูล และให้มีกำหนดการสำรองข้อมูล (Back-up) ให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง
	บุคลากรหลัก	- กำหนดให้บุคลากรหลักปฏิบัติงาน ณ สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง โดยจะพิจารณาจัดสรรบุคลากรที่รับผิดชอบกระบวนการหลักที่สำคัญ จำเป็น หรือเร่งด่วนไปปฏิบัติงาน ณ สถานที่ปฏิบัติงานสำรองตามจำนวนที่สถานที่ปฏิบัติงานสำรองนั้นสามารถรองรับได้ - กำหนดให้ใช้บุคลากรสำรองทดแทนภายในสายงานหรือกลุ่มงานเดียวกัน - กำหนดให้ใช้บุคลากรนอกฝ่ายหรือกลุ่มงาน ในกรณีที่บุคลากรไม่เพียงพอหรือขาดแคลน - ย้ายระบบงาน Call Center ไปให้บริการ ณ สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง เพื่อตอบข้อซักถามและชี้แจงสถานะการให้บริการของหน่วยงาน
	ลูกค้า/ผู้ให้บริการที่สำคัญ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- กำหนดให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลที่สำคัญสำหรับการพิจารณาออกใบอนุญาตผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต - ประสานงานโดยใช้ระบบสื่อสารในรูปแบบต่างๆ โดยเน้นการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ และออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ Facebook e-mail Line@ เป็นต้น และเครือข่ายสื่อสารมวลชนต่างๆ - การใช้ไฟฟ้า สามารถใช้เครื่องกำเนิดไฟฟ้าแทนได้ โดยใช้น้ำมันเป็นเชื้อเพลิง ซึ่งมีการประสานกับบริษัท/ร้านค้าที่จำหน่ายเครื่อง
		- กำเนิดไฟฟ้า เพื่อขอเช่าและจัดส่งเครื่องกำเนิดไฟฟ้ามาให้นิยามฉุกเฉิน รวมถึงประสานการไฟฟ้านครหลวง (โทร. ๑๑๓๐) - การใช้น้ำประปา สามารถประสานงานบริษัท/ร้านค้าที่จำหน่ายน้ำเพื่อให้จัดส่งน้ำมาให้นิยามฉุกเฉิน รวมถึงการประสานนครหลวง (โทร. ๑๑๒๕) - กำหนดให้มีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตสำรองกับผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต

การวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรที่สำคัญ แบ่งเป็น ๓ ด้านคือ ด้านสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง
ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๑. ความต้องการด้านสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง

๑๓. การวิเคราะห์เพื่อกำหนดความต้องการทรัพยากรที่สำคัญ

๓) ด้านสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง (Working Space Requirement)

ตารางที่ ๗ การระบุพื้นที่การปฏิบัติงานสำรอง

ทรัพยากร	สถานที่/ที่มา	๒ - ๒๔ ชั่วโมง	๑ - ๒ วัน	๑ สัปดาห์	๒ สัปดาห์	๑ เดือน
พื้นที่สำหรับสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง	๑. อาคารสำนักงาน ดังนี้ - ห้องประชุมของหน่วยงาน - อาคารสำนักงานปลัดกระทรวง อว. ๒. เข้าสถานที่เอกชน (ตามความเหมาะสม) กรณีที่มีแนวโน้มเกินกว่า ๓ เดือน	-	อย่างน้อย ๑๐๐ ตร. ม.	อย่างน้อย ๑๐๐ ตร.ม.	อย่างน้อย ๑๐๐ ตร. ม.	อย่างน้อย ๑๐๐ ตร. ม.
ปฏิบัติงานที่บ้าน		-	/	/	/	/
รวม		-	อย่างน้อย ๑๐๐ ตร. ม.	อย่างน้อย ๑๐๐ ตร.ม.	อย่างน้อย ๑๐๐ ตร. ม.	อย่างน้อย ๑๐๐ ตร. ม.

๒ ความต้องการด้านวัสดุอุปกรณ์

๒) ความต้องการด้านวัสดุอุปกรณ์ (Equipment & Supplies Requirement)

ตารางที่ ๘ การระบุจำนวนวัสดุอุปกรณ์

ทรัพยากร	ที่มา	๒ - ๒๔ ชั่วโมง	๑ - ๒ วัน	๑ สัปดาห์	๒ สัปดาห์	๑ เดือน
๑. คอมพิวเตอร์สำรองชนิดพกพา	๑. สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ ๒. เครื่องสำรองของหน่วยงานในสังกัด ๓. ขอบุคลากร ๔. ผ่านกระบวนการจัดซื้อตามความจำเป็นและเหมาะสม	-	๑๗ เครื่อง	๑๗ เครื่อง	๑๗ เครื่อง	๑๗ เครื่อง
๒. เครื่องพิมพ์เอกสาร พร้อมสำเนาในตัว	๑. สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ ๒. หน่วยงานในสังกัด	-	๖ เครื่อง	๖ เครื่อง	๖ เครื่อง	๖ เครื่อง

๒ ความต้องการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๓) ความต้องการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูล (IT & Information Requirement)

ตารางที่ ๙ การระบุความต้องการด้านเทคโนโลยี

ทรัพยากร	แหล่งข้อมูล/ที่มา	๒ - ๒๔ ชั่วโมง	๑ - ๒ วัน	๑ สัปดาห์	๒ สัปดาห์	๑ เดือน
๑. ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (edoc.oap.go.th)	Server ที่กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ (กทส.) สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ และ	/				
๒. ระบบ Internet และระบบ Intranet		/				
๓. ระบบสืบค้นครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์แบบออนไลน์ (hw.oap.go.th)			/			
๔. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารบุคคล		/				
๕. ระบบงานสนับสนุนอื่น ๆ			/			

แผนบริหารความต่อเนื่องในภาวะวิกฤติของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ

Page 23

ทรัพยากร	แหล่งข้อมูล/ที่มา	๒ - ๒๔ ชั่วโมง	๑ - ๒ วัน	๑ สัปดาห์	๒ สัปดาห์	๑ เดือน
๖. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสำนักงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ระบบจัดเก็บเอกสาร	ระบบสำรองข้อมูลภายนอกองค์กร เช่น ระบบคลาวด์ภาครัฐ	/				
๗. ระบบเว็บไซต์สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ (www.oap.go.th)		/				
๘. ระบบการออกใบอนุญาตแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-license)		/				
๙. ระบบการยื่นขอใบอนุญาตครอบครองเครื่องกำเนิดรังสี		/				
๑๐. ระบบรับรองมาตรฐานและขึ้นทะเบียนเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยทางรังสี		/				
๑๑. โปรแกรม Microsoft office (กรณีระบบใบอนุญาตทางนิวเคลียร์และรังสี ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้)		/				
๑๒. ระบบจองคิวการสอบเทียบมาตรฐานเครื่องวัดรังสีออนไลน์		/				

ลำดับต่อไปนี้ คือ ขั้นตอนของการบริหารความต่อเนื่อง โดยขอตัวอย่างของ สำนักปรมาณูแห่งชาติ มาแสดงให้เห็น ซึ่งมีการแบ่งระยะของการตอบสนองต่อเหตุการณ์ ดังนี้

การตอบสนองต่อเหตุการณ์ทันที (ภายใน ๒๔ ชั่วโมง)

วันที่ ๓ การตอบสนองต่อเหตุการณ์ทันที (ภายใน ๒๔ ชั่วโมง)		
ในการปฏิบัติการใดๆ ให้บุคลากรคำนึงถึงความปลอดภัยในชีวิตของตนเองและบุคลากรอื่นๆ และปฏิบัติตามแนวทางและแผนเผชิญเหตุและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่หน่วยงานตนเองและสำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย จังหวัดกำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด		
ขั้นตอนและกิจกรรม	บทบาทความรับผิดชอบ	ดำเนินการแล้วเสร็จ
- แจ้งเหตุฉุกเฉิน/วิกฤติ ตามกระบวนการ Call Tree ให้กับบุคลากรในฝ่ายฯ ทราบ <u>ภายหลังได้รับคำสั่งจากประธานคณะกรรมการฯ</u>	คณะกรรมการฯ และหัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- จัดประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อประเมินความเสียหาย ผลกระทบต่อการดำเนินงาน การให้บริการ และทรัพยากรสำคัญที่ต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่อง	เลขานุการคณะกรรมการฯ คณะกรรมการฯ และทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- ทบทวนกระบวนการที่มีความเร่งด่วน หรือส่งผลกระทบอย่างสูง (หากไม่ดำเนินการ) ดังนั้น จำเป็นต้องดำเนินงานหรือปฏิบัติด้วยมือ (Manual Processing)		
- ระบุและสรุปรายชื่อบุคลากรในฝ่ายฯ ที่ได้รับบาดเจ็บหรือเสียชีวิต	หัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- รายงานประธานคณะกรรมการฯ ทราบ โดยครอบคลุมประเด็นดังนี้ - จำนวนและรายชื่อบุคลากรที่ได้รับบาดเจ็บ/เสียชีวิต - ความเสียหายและผลกระทบต่อการดำเนินงานและการให้บริการ - ทรัพยากรสำคัญที่ต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่อง - กระบวนการที่มีความเร่งด่วนและส่งผลกระทบอย่างสูงหากไม่ดำเนินการ และจำเป็นต้องดำเนินงานหรือปฏิบัติงานด้วยมือ (Manual Processing)	เลขานุการคณะกรรมการฯ คณะกรรมการฯ และหัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- สื่อสารและรายงานสถานการณ์แก่บุคลากรในฝ่ายฯ ให้ทราบ <u>ตามเนื้อหาและข้อความที่ได้รับการพิจารณาและเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ</u> แล้ว	คณะกรรมการฯ และหัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- ประเมินและระบุกระบวนการหลัก และงานเร่งด่วน ที่จำเป็นต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จ ภายใน ๑ - ๕ วัน ข้างหน้า	หัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- ประเมินศักยภาพและความสามารถของหน่วยงานในการดำเนินงานเร่งด่วนข้างต้น ภายใต้ข้อจำกัดและสภาวะวิกฤติ พร้อมระบุทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่องตามแผนการจัดหาทรัพยากร	หัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- รายงานความคืบหน้าให้แก่ประธานคณะกรรมการฯ ทราบ <u>พร้อมขออนุมัติการดำเนินงานหรือปฏิบัติงาน ด้วยมือ (Manual</u>	คณะกรรมการฯ	☐

การตอบสนองต่อเหตุการณ์ทันที (ภายใน ๒๔ ชั่วโมง) (ต่อ)

ขั้นตอนและกิจกรรม	บทบาทความรับผิดชอบ	ดำเนินการแล้วเสร็จ
<u>Processing) สำหรับกระบวนการที่มีความเร่งด่วนและส่งผลกระทบอย่างสูงหากไม่ดำเนินการ</u>	และหัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	
- ติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่อง ได้แก่ • สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง • วัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ • เทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ • บุคลากรหลัก • ผู้รับบริการ/ลูกค้า/ผู้ให้บริการที่สำคัญ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ทีมงานบริหารความต่อเนื่อง/หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น	☐
- พิจารณาดำเนินการหรือปฏิบัติงานด้วยมือ (Manual) เฉพาะงานเร่งด่วน หากไม่ดำเนินการจะส่งผลกระทบอย่างสูงและไม่สามารถรอดได้ ทั้งนี้ ต้องได้รับการอนุมัติ	คณะกรรมการฯ และหัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- ระบุหน่วยงานที่เป็นลูกค้า/ผู้ให้บริการสำหรับงานเร่งด่วน เพื่อแจ้งสถานการณ์และแนวทางในการบริหารงานให้มีความต่อเนื่องตามความเห็นของคณะกรรมการฯ	หัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- บันทึก (Log Book) และทบทวนกิจกรรมและงานต่างๆ ที่ทีมงานบริหารความต่อเนื่องต้องดำเนินการ (พร้อมระบุรายละเอียดผู้ดำเนินการ และเวลา) อย่างสม่ำเสมอ	ทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- แจ้งสรุปสถานการณ์และขั้นตอนการดำเนินการสำหรับในวันถัดไปให้กับบุคลากรหลักในฝ่ายฯ เพื่อรับทราบและดำเนินการ อาทิ แจ้งวัน เวลา และสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง	หัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- รายงานความคืบหน้าให้แก่ประธานคณะกรรมการฯ อย่างสม่ำเสมอหรือตามที่ได้กำหนดไว้	คณะกรรมการฯ และหัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐

การตอบสนองต่อเหตุการณ์ในระยะสั้น (ภายใน ๗ วัน)

วันที่ ๒-๗ การตอบสนองต่อเหตุการณ์ในระยะสั้น (ภายใน ๗ วัน)

ในการปฏิบัติการใดๆ ให้บุคลากรคำนึงถึงความปลอดภัยในชีวิตของตนเองและบุคลากรอื่นๆ และปฏิบัติตามแนวทางและแผนเผชิญเหตุและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่หน่วยงานตนเองและสำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจังหวัดกำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด

ขั้นตอนและกิจกรรม	บทบาทความรับผิดชอบ	ดำเนินการแล้วเสร็จ
- ติดตามสถานการณ์การกอบกู้คืนมาของทรัพยากรที่ได้รับผลกระทบ และประเมินความจำเป็นและระยะเวลาที่ต้องใช้ในการกอบกู้คืน	ประธาน/คณะกรรมการฯ	☐
- ตรวจสอบความพร้อมและข้อจำกัดในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่อง ได้แก่ • สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง	คณะกรรมการฯ ตรวจสอบกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง • ด้านสถานที่ฯ	☐

• วัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ • เทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ • บุคลากรหลัก • ผู้รับบริการ/ลูกค้า/ผู้ให้บริการที่สำคัญ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• ด้านวัสดุอุปกรณ์ฯ • ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศฯ • ด้านบุคลากร • ด้านลูกค้าของแต่ละงานบริการ	
- รายงานประธานคณะกรรมการฯ เกี่ยวกับความพร้อม ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะ ในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่อง	คณะกรรมการฯ	☐
- ประสานงานและดำเนินการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่อง ได้แก่ • สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง • วัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ • เทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ • บุคลากรหลัก • ผู้รับบริการ/ลูกค้า/ผู้ให้บริการที่สำคัญ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	คณะกรรมการฯ / หัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง และหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น	☐
- ดำเนินการกอบกู้และจัดหาข้อมูลและรายงานต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานและให้บริการ	หัวหน้า/ทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- ดำเนินงานและให้บริการภายใต้ทรัพยากรที่จัดหาเพื่อบริหารความต่อเนื่อง	ทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- แจ้งสถานการณ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องแก่หน่วยงานลูกค้า/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ที่ได้รับผลกระทบ	หัวหน้า/ทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- บันทึก (Log Book) และทบทวนกิจกรรมและงานต่างๆ ที่ทีมงานบริหารความต่อเนื่องดำเนินการ (พร้อมระบุรายละเอียดผู้ดำเนินการ และเวลา) อย่างสม่ำเสมอ	ทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- แจ้งสรุปสถานการณ์และขั้นตอนการดำเนินการต่อไปสำหรับในวันถัดไป ให้กับบุคลากรในฝ่ายฯ ทราบ	หัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- รายงานความคืบหน้าให้แก่ประธานคณะกรรมการฯ ตามเวลาที่กำหนดไว้	คณะกรรมการฯ และหัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐

การตอบสนองต่อเหตุการณ์ในระยะกลาง (๑ สัปดาห์ขึ้นไป)

วันที่ ๔ การตอบสนองต่อเหตุการณ์ในระยะกลาง (๑ สัปดาห์ขึ้นไป)

ในการปฏิบัติการใดๆ ให้บุคลากรคำนึงถึงความปลอดภัยในชีวิตของตนเองและบุคลากรอื่นๆ และปฏิบัติตามแนวทางและแผนเผชิญเหตุและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่หน่วยงานตนเองและสำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย จังหวัดกำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด

ขั้นตอนและกิจกรรม	บทบาทความรับผิดชอบ	ดำเนินการแล้วเสร็จ
- ติดตามสถานะการกอบกู้คืนมาของทรัพยากรที่ได้รับผลกระทบและประเมินความจำเป็นและระยะเวลาที่ต้องใช้ในการกอบกู้คืน	ประธาน/คณะกรรมการฯ	☐
- ระบุนโยบายที่จำเป็นต้องใช้ เพื่อดำเนินงานและให้บริการตามปกติ	คณะกรรมการฯ และหัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- รายงานประธานคณะกรรมการฯ ทราบเกี่ยวกับสถานะการกอบกู้คืนมาของทรัพยากรที่ได้รับผลกระทบและทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อดำเนินงานและให้บริการตามปกติ	คณะกรรมการฯ และหัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- ประสานงานและดำเนินการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่อง ได้แก่ • สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง • วัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ • เทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ • บุคลากรหลัก • ผู้รับบริการ/ลูกค้า/ผู้ให้บริการที่สำคัญ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	คณะกรรมการฯ / หัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง และหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น	☐
- แจ้งสรุปสถานการณ์และการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรต่างๆ ให้กับบุคลากรในฝ่ายฯ ทราบ เพื่อดำเนินงานและให้บริการตามปกติ	หัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- บันทึก (Log Book) และทบทวนกิจกรรมและงานต่างๆ ที่ทีมงานบริหารความต่อเนื่องต้องดำเนินการ (พร้อมระบุรายละเอียด ผู้ดำเนินการ และเวลา) อย่างสม่ำเสมอ	ทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- รายงานความคืบหน้าให้แก่ประธานคณะกรรมการฯ ตามเวลาที่กำหนดไว้	คณะกรรมการฯ และหัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐

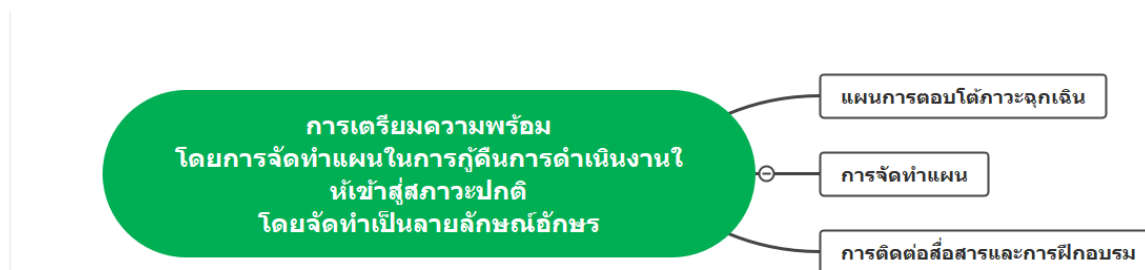
การตอบสนองต่อเหตุการณ์ในระยะยาว (มากกว่า ๑ เดือน)

การตอบสนองต่อเหตุการณ์ในระยะยาว (มากกว่า ๑ เดือน)

ในการปฏิบัติการใดๆ ให้บุคลากรคำนึงถึงความปลอดภัยในชีวิตของตนเองและบุคลากรอื่นๆ และปฏิบัติตามแนวทางและแผนเผชิญเหตุและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่หน่วยงานตนเองและสำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย จังหวัดกำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด

ขั้นตอนและกิจกรรม	บทบาทความรับผิดชอบ	ดำเนินการแล้วเสร็จ
- ติดตามข้อมูลข่าวสารของสถานการณ์ฉุกเฉินจากภัยพิบัติต่างๆ อยู่เสมอ เพื่อทบทวน/ปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงานและการให้บริการตามความเหมาะสม	คณะกรรมการฯ และหัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- ติดตามสถานะการกอบกู้คืนมาของทรัพยากรที่ได้รับผลกระทบและประเมินความจำเป็นและระยะเวลาที่ต้องใช้ในการกอบกู้คืน	ประธาน/คณะกรรมการฯ	☐
- ระบุนโยบายที่จำเป็นต้องใช้เพิ่มเติม เพื่อดำเนินงานและให้บริการในระยะยาว	คณะกรรมการฯ และหัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- รายงานประธานคณะกรรมการฯ ทราบเกี่ยวกับสถานะการกอบกู้คืนมาของทรัพยากรที่ได้รับผลกระทบและทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพิ่มเติม เพื่อดำเนินงานและให้บริการในระยะยาว	คณะกรรมการฯ และหัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- ประสานงานและดำเนินการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่อง ได้แก่ • สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง • วัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ • เทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ • บุคลากรหลัก • ผู้รับบริการ/ลูกค้า/ผู้ให้บริการที่สำคัญ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	คณะกรรมการฯ / หัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง และหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการทรัพยากรที่จำเป็น	☐
- แจ้งสรุปสถานการณ์และจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพิ่มเติมให้กับบุคลากรในฝ่ายฯ เพื่อให้สามารถดำเนินงานและให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง	หัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- บันทึก (Log Book) และทบทวนกิจกรรมและงานต่างๆ ที่ทีมงานบริหารความต่อเนื่องต้องดำเนินการ (พร้อมระบุรายละเอียด ผู้ดำเนินการ และเวลา) อย่างสม่ำเสมอ	ทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐
- รายงานความคืบหน้าให้แก่ประธานคณะกรรมการฯ ตามเวลาที่ได้กำหนดไว้	คณะกรรมการฯ และหัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง	☐

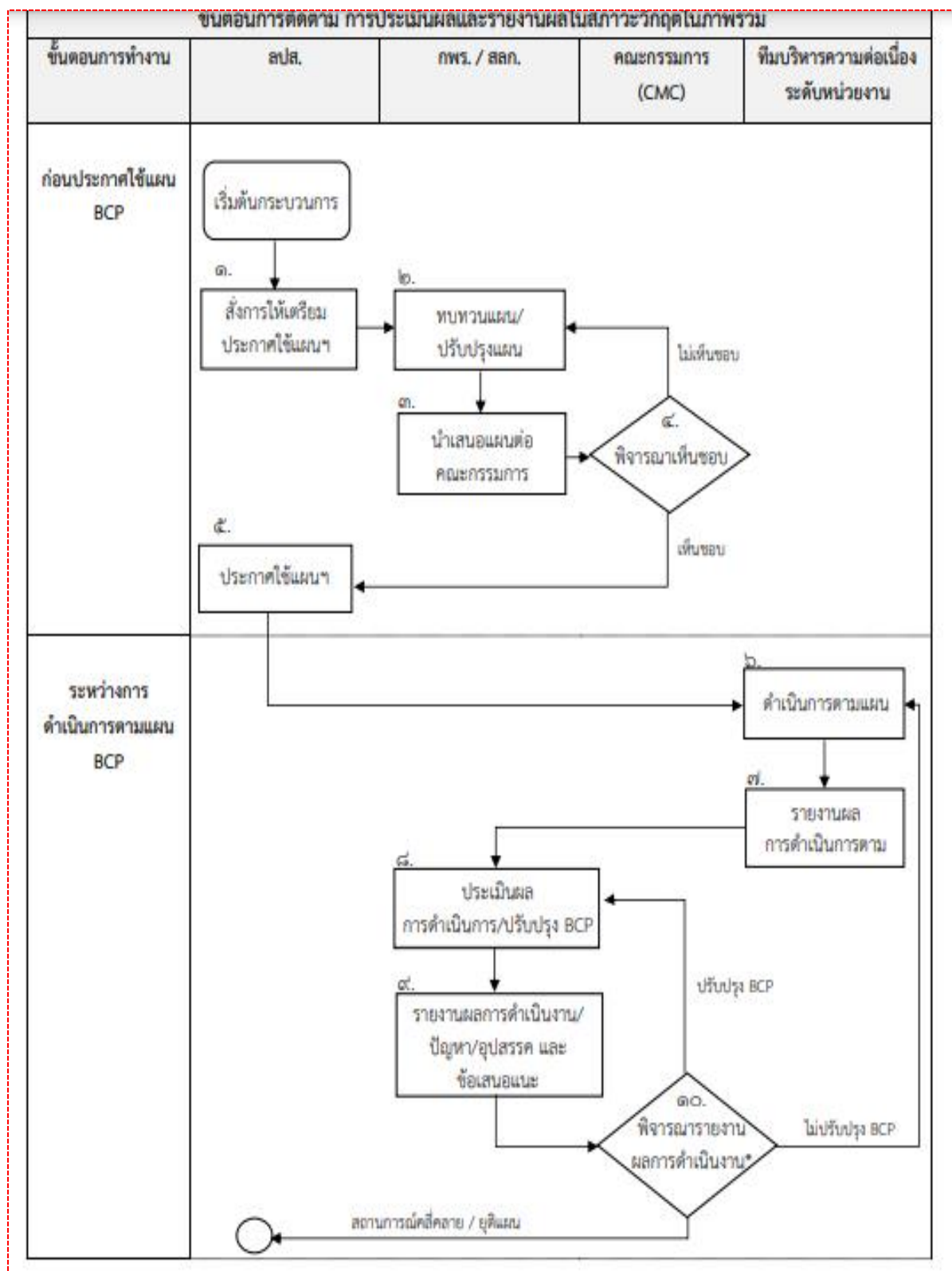
ขั้นตอนที่ ๔ การเตรียมความพร้อม โดยการจัดทำแผนในการกู้คืนการดำเนินงานให้เข้าสู่สภาวะปกติ พร้อมกับจัดทำเป็นลักษณะอักษร

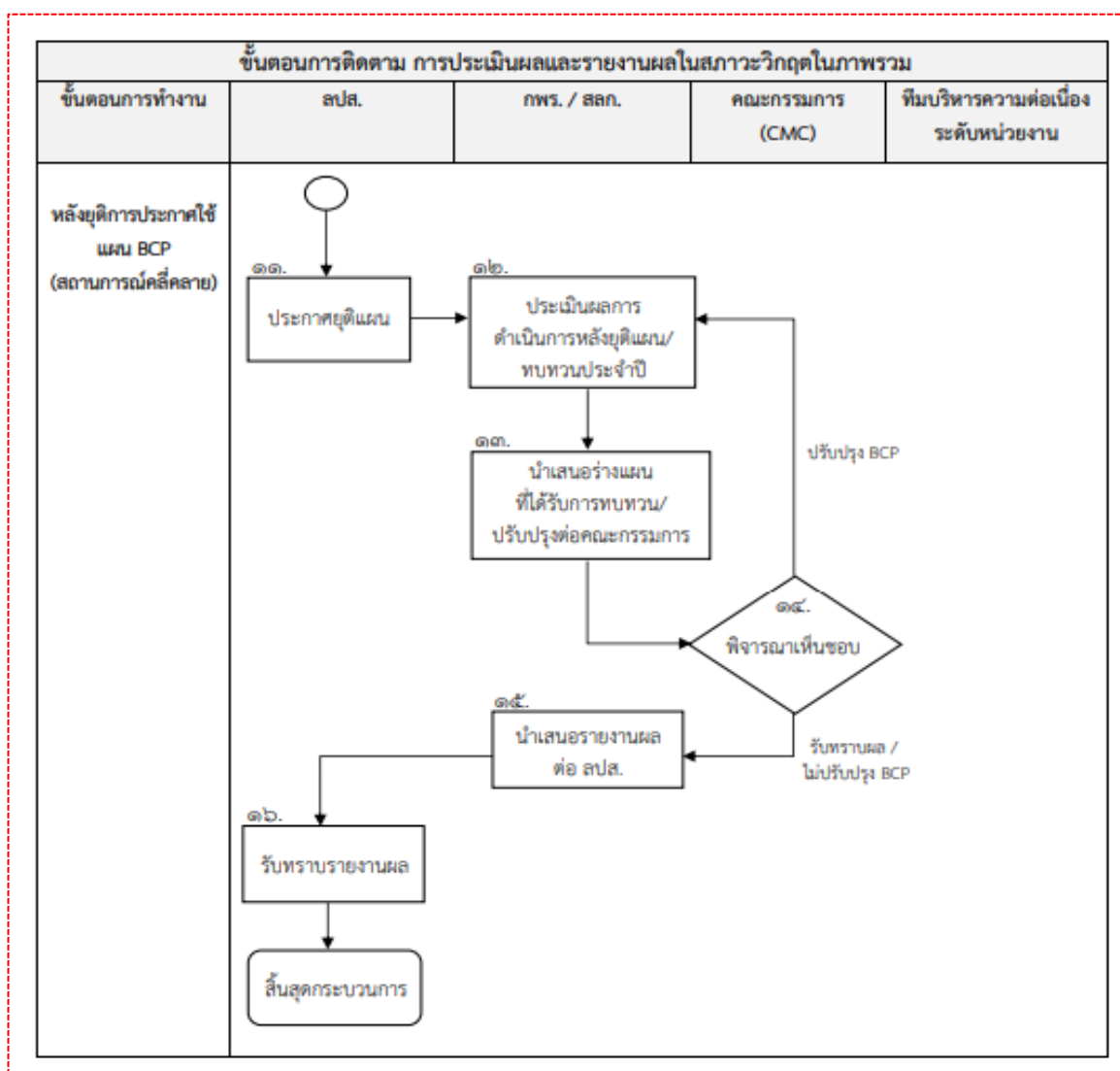


ภาพที่ ๓.๑.๔ แผนภาพ K-Map กระบวนการแผนบริหารความต่อเนื่อง (การเตรียมความพร้อม)

รายละเอียดตามขั้นตอนที่ ๔ ภาพที่ ๓.๑.๔ กระบวนการแผนบริหารความต่อเนื่อง (การเตรียมความพร้อม) ประกอบด้วยการมีแผนตอบโต้ภาวะฉุกเฉิน การจัดทำแผน การติดต่อสื่อสารและการอบรม

สำหรับขั้นที่ ๔ เป็นการเตรียมความพร้อม โดยการจัดทำแผนในการกู้คืนการดำเนินงานให้เข้าสู่สภาวะปกติ พร้อมกับจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรนั้น มีองค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ๓ ประการ คือ ๑) แผนการตอบโต้ภาวะฉุกเฉิน ๒) การจัดทำแผน ๓) การติดต่อสื่อสารและการฝึกอบรม ซึ่งทั้ง ๓ องค์ประกอบ ดังกล่าว สามารถแสดงวิธีการที่ให้เห็นภาพเชื่อมโยงต่อกัน และมีวิธีการดำเนินการหลายวิธี ซึ่งได้นำตัวอย่างของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ มาแสดงเพื่อให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนี้





คำอธิบายการเตรียมความพร้อมของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ ตามภาพ แบ่งการปฏิบัติออกเป็น ๓ ระยะ ดังนี้

ตัวอย่างคำอธิบายระยะที่ ๑

ระยะที่ ๑ ก่อนการประกาศใช้แผน BCP ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๑) เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ลปส. มีคำสั่งให้มีการจัดเตรียมการประกาศใช้แผนบริหารความต่อเนื่อง ในภาวะวิกฤต(BCP)

๒) กพร. และ สสภ. ร่วมกันประเมินระดับความรุนแรงและผลกระทบของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น และดำเนินการ ทบทวนแผน BCP ให้สอดคล้องกับภาวะวิกฤตและบริบทขององค์กรในปัจจุบัน หากประเมินและทบทวนแล้วเห็นว่า ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นสามารถใช้แผน BCP เดิมในการบริหารความต่อเนื่องได้ ให้เสนอ ลปส. ประกาศใช้ทันที แต่ถ้าหากแผน BCP ฉบับปัจจุบันไม่สอดคล้องกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ให้เสนอคณะกรรมการ เพื่อปรับปรุงแก้ไขแผน BCP โดยเร็ว

๓) กพร. และ สสภ. ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการฯ จัดประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการภาวะวิกฤต เพื่อนำเสนอแผน BCP ต่อคณะกรรมการฯ พิจารณาเห็นชอบและประกาศใช้แผนต่อไป

๔) กรณีคณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบแผน BCP ให้ฝ่ายเลขานุการฯ นำเสนอ ลปส. เพื่อประกาศใช้ต่อไป หากคณะกรรมการมีมติให้ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ให้ฝ่ายเลขานุการดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว และนำเสนอแผน BCP ให้ คณะกรรมการเห็นชอบอีกครั้ง

๕) ลปส. ประกาศใช้แผน BCP ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ

ตัวอย่างคำอธิบายระยะที่ ๒

ระยะที่ ๒ ระหว่างการดำเนินการตามแผน BCP ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๖) ทีมบริหารความต่อเนื่องระดับหน่วยงาน ดำเนินการตามแผน BCP ที่วางไว้

๗) ทีมบริหารความต่อเนื่องระดับหน่วยงาน รายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ มายัง สสภ. ทุก ๑ เดือน

๘) สสภ. และ กพร. ประเมินผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายการปฏิบัติงาน รวมทั้งรายงานปัญหา และอุปสรรคจากการดำเนินงาน ต่อคณะกรรมการฯ หากพบว่ามีเจตจำนงจำเป็นต้องปรับปรุงแผน BCP หรือมี ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ให้เสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาด้วย

๙) สสภ. และ กพร. ในฐานะฝ่ายเลขานุการฯ รายงานผลการดำเนินงานพร้อมข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการฯ พิจารณา

๑๐) คณะกรรมการพิจารณาผลการปฏิบัติงานและข้อเสนอแนะของฝ่ายเลขานุการฯ กรณีต้องมีการปรับปรุง แก้ไขแผน BCP ให้ฝ่ายเลขานุการปรับปรุงแก้ไขโดยเร็วและนำเสนอคณะกรรมการฯ พิจารณาเห็นชอบอีกครั้ง กรณีคณะกรรมการไม่มีมติให้ปรับปรุงแผน BCP ให้ทีมบริหารความต่อเนื่องระดับหน่วยงาน ดำเนินการตามแผน BCP ต่อไป ทั้งนี้ ในกรณีที่สถานการณ์คลี่คลายลง ให้คณะกรรมการพิจารณาเสนอให้ยุติการประกาศใช้แผน BCP ต่อ ลปส. เพื่อยุติการใช้แผน BCP และกลับมาดำเนินงานตามสภาวะปกติ

ตัวอย่างคำอธิบายระยะที่ ๓

ระยะที่ ๓ หลังยุติการประกาศใช้แผน BCP ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

- ๑๑) ลปส. ประกาศยุติการใช้แผน BCP เนื่องจากสถานการณ์ได้คลี่คลายลง
- ๑๒) กพร. และ สสภ. ในฐานะฝ่ายเลขานุการฯ ประเมินผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแผน และสรุปบทเรียนจากการดำเนินงานในภาวะวิกฤติ และวางแนวทางการปรับปรุง BCP ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ๑๓) ฝ่ายเลขานุการฯ จัดทำรายงานผล หรือร่างแผน BCP ที่ได้รับการปรับปรุง (ถ้ามี) เสนอต่อคณะกรรมการฯ เห็นชอบ
- ๑๔) คณะกรรมการฯ พิจารณาผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน BCP หรือร่างแผน BCP ที่ได้รับการปรับปรุง กรณีคณะกรรมการฯ มีมติให้ปรับปรุงแผน BCP ให้ฝ่ายเลขานุการปรับปรุงแก้ไขโดยเร็วและนำเสนอ คณะกรรมการเห็นชอบอีกครั้ง
- ๑๕) ฝ่ายเลขานุการนำเสนอรายงานผลการดำเนินการหลังยุติการใช้แผน BCP หรือรายงานการทบทวนแผน BCP และร่างแผน BCP ที่ได้รับการปรับปรุง (ถ้ามี) เสนอต่อ ลปส. รับทราบผล
- ๑๖) ลปส. รับทราบรายงานผล/ร่างแผน BCP ที่ได้รับการปรับปรุง

ขั้นตอนที่ ๕ การทดสอบ ทบทวน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ ๓.๑.๕ แผนภาพ K-Map กระบวนการแผนบริหารความต่อเนื่อง
(การทดสอบ ทบทวน และปรับปรุง)

สำหรับขั้นที่ ๕ การทดสอบ ทบทวน และปรับปรุง เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ทำให้แน่ใจได้ว่า BCP ที่ได้จัดทำขึ้นสามารถใช้ได้จริง รวมทั้งเพื่อเตรียมความพร้อม ตลอดจนตรวจสอบความสามารถของบุคลากร และประสิทธิภาพของแผนในการตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ โดยรูปแบบการทดสอบอาจมีตั้งแต่ระดับง่าย ไปหายาก ดังนี้

- Call Tree คือ การซ้อมการแจ้งเหตุฉุกเฉินให้กับสมาชิกทีมงานที่เกี่ยวข้องตามผังรายชื่อทางโทรศัพท์หรือช่องทางอื่นๆ ที่สามารถติดต่อและยืนยันการรับแจ้งเหตุได้อย่างทันท่วงที

- Tabletop Testing คือ การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทุกหน่วยที่เกี่ยวข้อง โดยจำลองโจทก์สถานการณ์ขึ้นมา และทดลองนำแผน BCP มาพิจารณาว่า ใช้ตอบ โจทก์แต่ละขั้นตอนได้หรือไม่ ในขั้นนี้อาจจะนำรูปแบบการฝึก CPX หรือที่เรียกว่าการฝึกฝ่ายอำนวยการ มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรได้

- Simulation คือ การทดสอบโดยจำลองสถานการณ์เสมือนจริง และทดลองนำแผน BCP มาประยุกต์ใช้

- Full BCP Exercise คือ การทดสอบเต็มรูปแบบและใกล้เคียงสถานการณ์จริงมากที่สุด ซึ่งจะเป็นการนำขั้นตอนการฝึกทางทหารมาใช้ ตั้งแต่ขั้นวางแผนการฝึก ขั้นการฝึกฝ่ายอำนวยการ การฝึกภาคสนาม และนำผลการฝึกมาสู่การแถลงผลหรือที่เรียกว่า AAR

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

ตารางภาพที่ ๓.๑ ตัวอย่างตารางกลยุทธ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่อง

ตัวอย่าง กลยุทธ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องของหน่วยงานราชการระดับจังหวัด

ทรัพยากรสำคัญ	กลยุทธ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่อง
อาคาร/สถานที่ปฏิบัติงาน	กำหนดให้ใช้พื้นที่ปฏิบัติงานสำรองภายในศาลากลางจังหวัด โดยมี การสำรวจความเหมาะสมของสถานที่ ประสานงาน และการเตรียม ความพร้อม กับหน่วยงานเจ้าของพื้นที่
เครื่องมือและอุปกรณ์	- กำหนดให้มีการจัดหาคอมพิวเตอร์สำรองที่มีคุณลักษณะ เหมาะสมกับการใช้งาน พร้อมอุปกรณ์ที่สามารถเชื่อมโยงต่อ ผ่านอินเทอร์เน็ตเข้าสู่ระบบเทคโนโลยีของส่วนกลางและ กรมบัญชีกลางได้ - กำหนดให้ใช้คอมพิวเตอร์แบบพกพา (Laptop/ Notebook) ของเจ้าหน้าที่ได้เป็นการชั่วคราว หากมีความจำเป็นเร่งด่วน ในช่วงระหว่างการจัดหาคอมพิวเตอร์สำรอง <u>ทั้งนี้ ต้องได้รับ อนุญาตจากหัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่องในการกู้คืน</u>
ระบบงานเทคโนโลยี หรือ ระบบสารสนเทศ	ระบบการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่มีความสำคัญ มีลักษณะแบบรวมศูนย์และเชื่อมโยงระบบเครือข่ายต่อผ่าน อินเทอร์เน็ตกับส่วนกลาง ทำให้หน่วยงานไม่มีระบบคอมพิวเตอร์ สำรองของตนเอง <u>ดังนั้น การกู้คืนสถานการณ์อาจต้องรองจนกว่า ระบบการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศของส่วนกลางจะกลับคืน ให้สามารถใช้งานได้</u>
บุคลากร	- กำหนดให้ใช้บุคลากรสำรองทดแทนภายในฝ่ายงานหรือกลุ่มงาน เดียวกัน - กำหนดให้ใช้บุคลากรนอกฝ่ายงานหรือกลุ่มงาน ในกรณีที่ บุคลากรไม่เพียงพอหรือขาดแคลน
คู่ค้า/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	- หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศของจังหวัด กำหนดผู้ให้บริการ เชื่อมโยงระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 2 ราย คือ ทีโอที และ CAT หากผู้ให้บริการหลักไม่สามารถให้บริการได้ ระบบเชื่อมโยงจะ ปรับเปลี่ยนไปใช้ระบบของผู้ให้บริการสำรองแทน - กำหนดให้ใช้อุปกรณ์เชื่อมโยงระบบการบริหารเทคโนโลยี สารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญของหน่วยงานกลางผ่านเครือข่าย อินเทอร์เน็ตของเอกชน ในกรณี ที่ผู้ให้บริการเชื่อมโยงระบบ เครือข่ายอินเทอร์เน็ตของจังหวัด ทั้ง 2 ราย ไม่สามารถให้บริการ ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

ตารางภาพที่ ๓.๑ ตัวอย่างตารางกลยุทธ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่อง (ต่อ)

บทที่ ๔

ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) ที่ผ่านมา จะพบประเด็นที่น่าสนใจ และต้องพึงระวังดังนี้

๑. ควรมีการกำหนดระยะเวลาในการจัดทำแผนฯ ที่ดี เพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อขั้นตอนในการดำเนินการส่วนอื่นๆ โดยเฉพาะในขั้นตอนสำคัญ ในการจัดทำข้อมูลและเสนอข้อมูลต่อคณะกรรมการบริหารความต่อเนื่อง ซึ่งในขั้นนี้ การเตรียมการก่อนการประชุมฯ จะต้องประสานการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้ทุกส่วนราชการที่เกี่ยวข้องได้เตรียมข้อมูลมาให้เพียงพอ และกำหนดผู้ที่เข้าร่วมประชุมฯ ที่มีอำนาจตกลงใจ เพื่อให้การดำเนินการในการจัดทำร่างแผน BCP มีความครบถ้วนสมบูรณ์ ต่อไป หากไม่วางแผนหรือให้รายละเอียดกับหน่วยงานที่จะต้องเข้าร่วมประชุมและให้ข้อมูลในการประชุมฯ จะก่อให้เกิดความล่าช้า และเสียเวลาในการจัดทำร่าง แผนฯ รวมทั้งทำให้ร่างแผนฯ ไม่สามารถนำไปใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์

๒. การรวบรวมข้อมูลในการจัดทำกระบวนการฯ ทุกขั้นตอน ควรอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง เพื่อมิให้การวางแผนการปฏิบัติเกิดความผิดพลาด และควรมีแผนบริหารความเสี่ยงรองรับไว้ด้วย

๓. ควรมีการถอดบทเรียน ข้อขัดข้อง และข้อเสนอแนะสำหรับกระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องไว้ด้วย

๔. การกำหนดพื้นที่สำรอง ควรมีการสำรวจพื้นที่จริง และนำมาจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เห็นภาพของพื้นที่ใกล้เคียงกัน

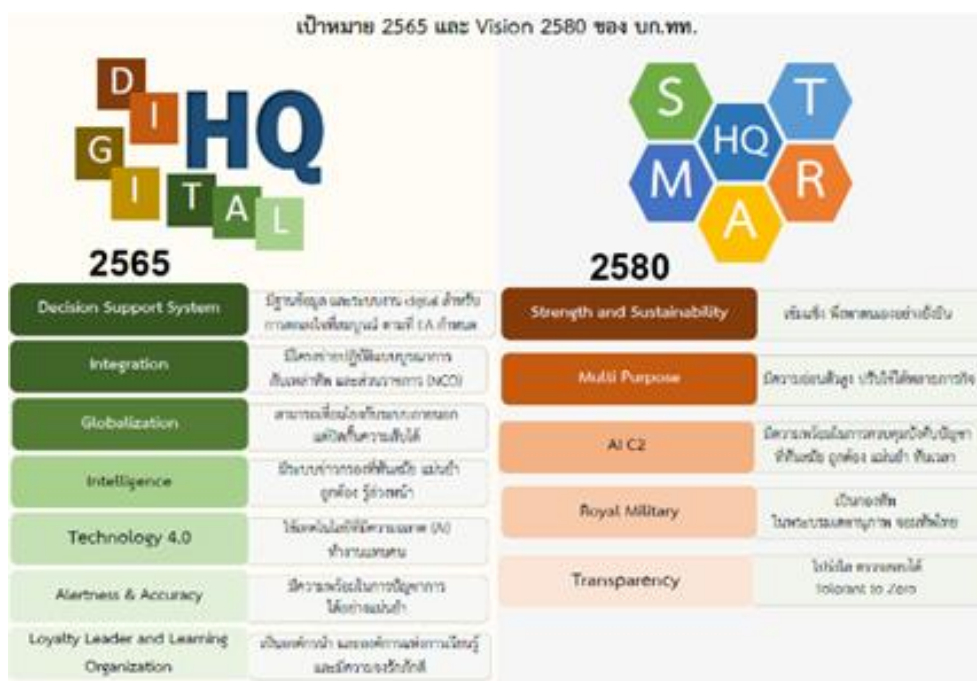
ภาคผนวก

ผนวก ก

กระบวนการจัดการจัดการความรู้ ในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง ๗ ขั้นตอน
และแผนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการจัดการความรู้ ในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง

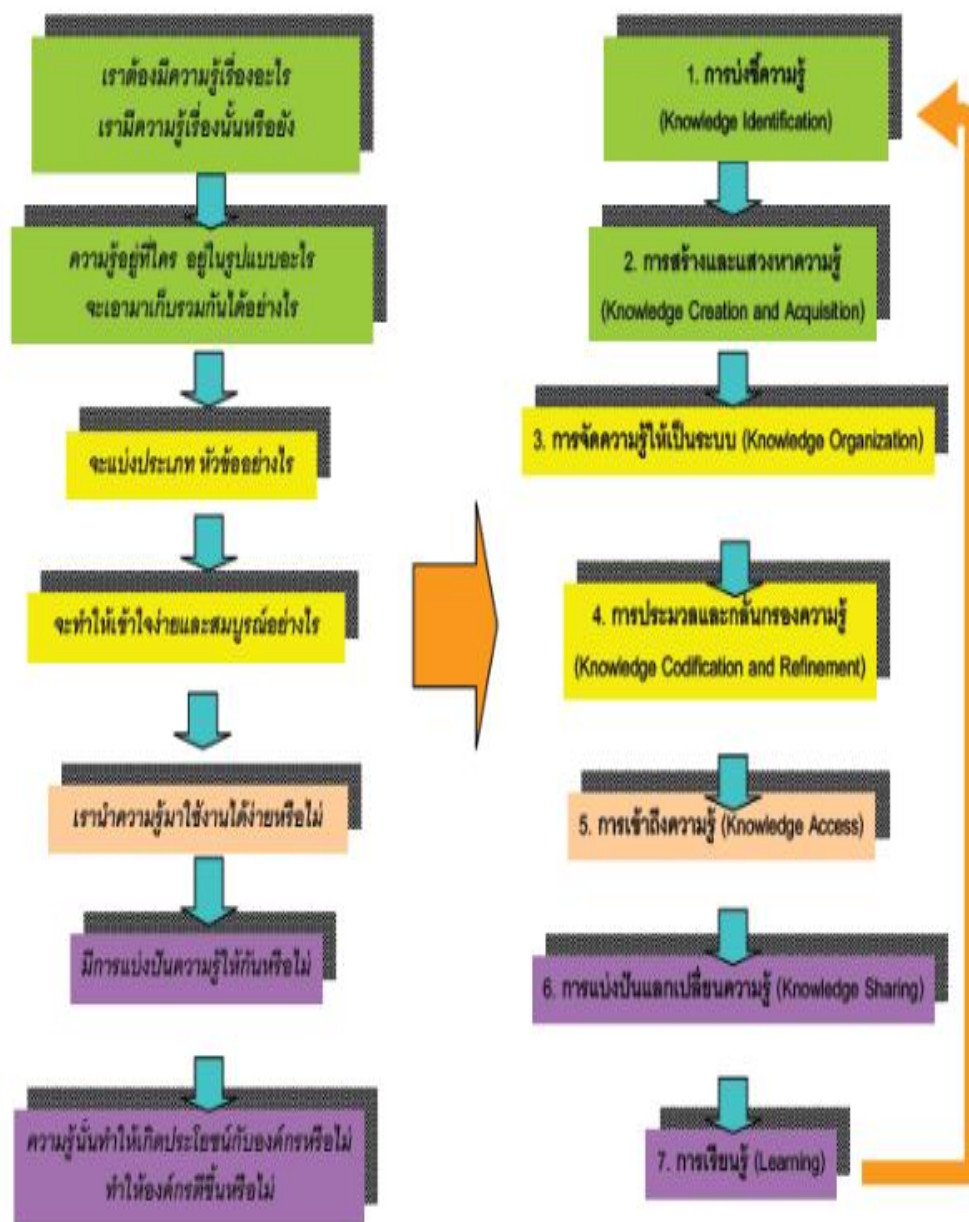
กระบวนการในที่นี่คือการระบุขั้นตอนที่สำคัญในการทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) ภายใต้ความรับผิดชอบของ สปก.ยก.ทหาร มีภารกิจเกี่ยวกับระบบอำนวยการยุทธร่วม ซึ่งประกอบด้วย ๓ ด้าน คือ การป้องกันประเทศ การปฏิบัติการทางทหารที่มีใช้สงคราม และการปฏิบัติการพิเศษ ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ ๑ เกี่ยวกับการขับเคลื่อนกระบวนการหลักที่เป็นคุณค่าสำคัญของ ยก.ทหาร คือ การเสริมสร้างกำลังกองทัพ รวมถึงการเตรียมความพร้อมในสถานการณ์ต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย หรือนโยบายของผู้บังคับบัญชาที่กำหนดไว้ การนำกระบวนการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการของหน่วย และ Roadmap ของ บก.ทท. และภารกิจหลักของหน่วย (ยก.ทหาร) รายละเอียด



ตามแผนภาพต่อไปนี้

กระบวนการจัดการความรู้ครั้งนี้ เป็นการนำตัวแบบ Tuna Model (Thai-UNAids Model) ซึ่งมีตัวแปรที่สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ ๓ ตัว ได้แก่ Knowledge Vision (การระบุความรู้ การแสวงหาความรู้) Knowledge Sharing (การแบ่งปันความรู้) และ Knowledge Assets (การเก็บรักษาความรู้) ส่วนตัวแบบต่อไป คือ The Knowledge Management Process Model โดยมีตัวแปรที่สำคัญคือ การสร้างความรู้ (Knowledge Creation & Sensing) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing & Dissemination)

อย่างไรก็ตามกระบวนการจัดการความรู้หลักทั้ง ๓ ตามตัวแบบ Tuna Model สามารถแปลงนำไปสู่การปฏิบัติในการจัดการความรู้ออกเป็น ๗ ขั้นตอน ซึ่งสามารถอธิบายความเป็นมา หรือวิธีการคิด วิเคราะห์ ประสานงานตามแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพ : กระบวนการจัดการความรู้ ๗ ขั้นตอน

๓.๒ การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ครั้งนี้ เป็นการนำตัวแบบ Tuna Model (Thai - UNAids Model) ซึ่งมีตัวแปรที่สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ ๓ ตัว ได้แก่ Knowledge Vision (การระบุนความรู้ การแสวงหาความรู้) Knowledge Sharing (การแบ่งปันความรู้) และ Knowledge Assets (การเก็บรักษาความรู้) ส่วนตัวแบบต่อไปคือ The Knowledge Management Process Model โดยมีตัวแปรที่สำคัญคือ การสร้างความรู้ (Knowledge Creation & Sensing) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing & Dissemination)

อย่างไรก็ตามกระบวนการจัดการความรู้หลักทั้ง ๓ ตามตัวแบบ Tuna Model สามารถแปลงนำไปสู่การปฏิบัติในการจัดการความรู้ออกเป็น ๗ ขั้นตอน ภายใต้กรอบการจัดการความรู้ที่กำหนด ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ กระบวนการบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) มีการดำเนินการที่สำคัญ ตั้งประเด็นคำถามในการศึกษาว่า เรามีความรู้เรื่องอะไร เรามีความรู้หรือยัง เพื่อนำไปสู่การหาคำตอบ ดังนี้

๑. มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ โดย ผอ.สปก.ยก.ทหาร หลังจากได้มอบหมายให้รับผิดชอบการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) จาก จก.ยก.ทหาร เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการในการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม ในรูปแบบคณะทำงาน

๒. มีการวิเคราะห์ภารกิจ และทำการศึกษาข้อบ่งชี้ของหน่วย โดยคณะทำงานจัดการความรู้ของ สปก.ยก.ทหาร ได้ร่วมกันศึกษา และวิเคราะห์สถานการณ์ และภารกิจของ สปก.ยก.ทหาร จากนั้นนำมาแสดงข้อบ่งชี้ว่า หน่วยมีภารกิจและความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำแผน BCP อย่างไร จากนั้นจึงนำเสนอภาพ K-map ออกมาให้เห็นความเชื่อมโยงอย่างชัดเจนถึงภารกิจ หรืองานที่สำคัญ เมื่อทราบถึงความเชื่อมโยงเกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแล้ว

๓. มีการศึกษาการบ่งชี้ความรู้ในกระบวนการจัดทำแผน BCP ซึ่งในขั้นนี้ คณะทำงานฯ ได้ทำการค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำแผน BCP เนื่องจากคณะทำงานได้ทำการวิเคราะห์ว่า ยก.ทหาร มีความรู้เรื่องการจัดทำแผน BCP หรือไม่ ปรากฏว่า หน่วยไม่มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผน BCP มาก่อนเลย ดังนั้น คณะทำงานฯ จึงทำการศึกษาหาความรู้จากแหล่งต่างๆ เพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน และกำหนดเป้าหมายในการจัดทำกระบวนการจัดทำแผน BCP ให้เกิดความชัดเจน โดยคณะทำงานฯ ได้จัดการประชุมและร่วมกันหาข้อมูลเกี่ยวกับแผน BCP ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่มีอยู่ในเอกสาร ตำรา และ internet ต่างๆ ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการและรูปแบบการจัดทำแผน BCP ของหน่วยงานต่างๆ เช่น ก.พ.ร. กองทัพเรือ และอีกหลายหน่วยงาน มาทำการศึกษา รูปแบบ และวิธีการในการจัดทำแผน BCP พร้อมกับคัดเลือกตัวอย่างปรับใช้ให้ สำหรับการนำเสนอกระบวนการสำคัญในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) เพื่อให้หน่วยงานนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินภารกิจของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ ๒ การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เมื่อคณะทำงานจัดการความรู้ ได้ทำการศึกษาและกำหนดข้อบ่งชี้เรียบร้อยแล้ว ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จากนั้นก็นำข้อบ่งชี้ที่

ได้ มาดำเนินการ ตั้งคำถามว่า ความรู้อยู่ที่ใคร ในรูปแบบอะไร และจะเก็บรวบรวมได้อย่างไรบ้าง เพื่อนำไปสู่การหาคำตอบ ดังนี้

๑. การค้นหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ตามที่กล่าวไว้แล้วในขั้นตอนที่ ๑ คณะทำงานฯ ได้รวบรวมข้อมูลมาทำการศึกษาร่วมกันในคณะทำงานฯ เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างและองค์ประกอบของกระบวนการจัดทำแผน BCP ของแต่ละหน่วยงาน

๒. นำข้อมูลที่ได้มาสรุป และสร้างโครงร่างกระบวนการจัดทำแผน BCP ให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วย

๓. นำโครงร่างของกระบวนการจัดทำแผนมาปรึกษากับผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีประสบการณ์ในการจัดทำแผน และเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานการณ์ในขณะที่เกิดวิกฤติการณ์สำคัญหลายเหตุการณ์ตั้งแต่ พ.ศ.๒๕๕๔ จนถึงปัจจุบัน

๔. หลังจากที้นำโครงร่างกระบวนการจัดทำแผนฯ เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ก็มีการปรับแก้ไขข้อมูลต่างๆ ตามคำแนะนำ จึงได้โครงร่างกระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง ที่แบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอนหลัก และ ๕ ขั้นตอนย่อย และได้แสดงออกมาเป็น K-map ของกระบวนการหลักในการจัดทำแผน BCP รายละเอียดปรากฏในบทที่ ๒

๕. มีการประสานขอข้อมูลการถอดบทเรียนจากการศึกษากรณีการแก้ไขสถานการณ์โควิด ๑๙ ที่ บก.ทท. ได้มีการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินด้านความมั่นคง (ศปม.) โดยมี ผบ.ทสส. เป็นหัวหน้าศูนย์ฯ ตามคำสั่ง นรม. มาเป็นแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างการจัดและภารกิจ การแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินด้านการบูรณาการการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างพลเรือน ตำรวจ และทหาร การจัดศูนย์ประสานงาน การสนับสนุน และการแบ่งมอบบทบาทหน้าที่ตามกลุ่มงาน

๖. การศึกษาบทเรียนจากเหตุการณ์น้ำท่วมในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา เมื่อปี พ.ศ.๒๕๕๔ เกี่ยวกับการย้ายที่ตั้งสำรอง และบทเรียนจากกรณีการถูกปิดล้อมจากฝูงชนที่มีความเห็นต่างทางการเมือง เมื่อปี ๒๕๕๘ กรณีการย้ายที่ตั้งสำรองบางส่วน เป็นการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้จัดทำคำสั่งศูนย์ปฏิบัติการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินด้านความมั่นคง (ศปม.) และการจัดทำแผนการปฏิบัติต่างๆ ได้แก่ พล.ต. จักรพงษ์ จันทรพิทักษ์ รอง จก.ยก.ทหาร ซึ่งในส่วนนี้จะเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับภารกิจ การจัด และการปฏิบัติ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤติ รวมถึงการสัมภาษณ์ พ.อ. อภิวิศน์ สุธรรมวรโรจน์ รอง ผอ.สปก.ยก.ทหาร และ ผสธ. ที่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผน BCP ของ ทร. คือ น.อ. วีรชน สมเพชร ร.น. ซึ่งปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผช.ผอ.กยก.สปก.ยก.ทหาร ปฏิบัติหน้าที่ที่กมส.สปก.ยก.ทหาร หลังจากที่ได้ศึกษาข้อมูลจากแหล่งความรู้ต่างๆ แล้ว จึงนำมาทำการถอดบทเรียน เพื่อเลือกตัวอย่างที่ดีที่สุดมาใช้ในกระบวนการจัดทำแผน

ขั้นที่ ๓ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) ขั้นนี้คำถามคือ จะแบ่งประเภทหัวข้ออย่างไรบ้าง ซึ่งคณะทำงานฯ นำโครงร่างกระบวนการจัดทำแผน BCP โดยการแบ่งกระบวนการทำงานให้เกิด

ความเข้าใจง่าย เมื่อคณะทำงานจัดการความรู้ฯ ได้เข้าใจถึงแนวทางในการจัดทำแผน BCP และองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดทำแผนฯ แล้ว จึงได้มีดำเนินการ ดังนี้

๑. การออกแบบกระบวนการในการจัดทำแผนฯ อย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอนตามกระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง พร้อมกับยกตัวอย่างประกอบให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น และสามารถนำไปใช้ได้จริง ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก คณะกรรมการจัดการความรู้ฯ ต้องหาข้อมูลอย่างละเอียด เพื่อให้ทราบว่าแผนบริหารความต่อเนื่องมีองค์ประกอบที่สำคัญอย่างไรบ้าง

๒. นำขั้นตอนดังกล่าวมากำหนดกระบวนการจัดทำแผน ซึ่งแหล่งที่มาจากการศึกษาครั้งนี้ได้ทั้งจากการสืบค้นทางเอกสาร ตำรา และการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลักหลายท่าน จนตกผลึกทางความคิด เมื่อมาจัดวางอย่างเป็นระบบ ตามกระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) จากกระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องในขั้น คณะทำงานจัดการความรู้ฯ ได้มีการประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) ซึ่งอยู่ในขั้นที่ ๔ ของการจัดการความรู้ ๗ ขั้น

ขั้นที่ ๔ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) ขั้นนี้เป็น การตั้งคำถามเกี่ยวกับการทำให้เข้าใจง่าย และสมบูรณ์อย่างไรได้บ้าง ซึ่งการประมวลความรู้เป็นขั้นตอนที่สำคัญ อีกขั้นตอนหนึ่งเพื่อยืนยันว่าข้อมูลและกระบวนการที่คณะทำงานจัดการความรู้ฯ ได้สรุปออกมาถูกต้องหรือไม่ซึ่งพบว่าขั้นตอนนี้มีบางส่วนจะต้องปรับและลงรายละเอียดให้มากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วย และทำให้เกิดความเข้าใจกระบวนการอย่างง่าย เมื่อผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ก็สามารถปฏิบัติได้ตามคู่มือ ได้แก่

๑. โครงสร้างของคณะกรรมการบริหารความต่อเนื่อง ควรแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ คือ ระดับบริหาร ระดับปฏิบัติ และระดับสนับสนุน เพื่อให้ทุกหน่วยได้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง

๒. การกำหนดทีม Call Team ที่ระบุในแผนควรนำกำหนดอย่างไร โดยนำรูปแบบของการทำงานในศูนย์บัญชาการทางทหารมาเป็นแนวทาง

๓. การกำหนดพื้นที่สำรอง เดิมกำหนดสมมติฐานไว้กรณีภัยพิบัติเกิดขึ้นในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ทั้งหมด และจากได้มีการประมวลกลั่นกรองความรู้ก็ได้ทราบว่าควรตั้งสมมติฐานกรณีภัยที่เกิดขึ้นมีวงจำกัด ซึ่งทำให้ต้องกลับมาทบทวนและกำหนดพื้นที่สำรองเพิ่มเติม สิ่งที่ได้จากกระบวนการนี้ คือ

๓.๑ การปรับปรุงรูปแบบเนื้อหาเอกสาร หรือองค์ความรู้ให้สมบูรณ์และมีมาตรฐาน

๓.๒ สังเคราะห์ ทบทวน ความถูกต้องเหมาะสมของชุดความรู้ที่มีอยู่

๓.๓ กลั่นกรอง ตรวจสอบ ปรับแก้ ยกเลิก หรือสร้างชุดความรู้ใหม่ให้มีความทันสมัย โดยการประชุมหารือกันภายใน และขอสนับสนุนข้อมูลความรู้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๓.๔ จัดทำกระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง ตามรูปแบบมาตรฐาน ของคู่มือการจัดการความรู้

๓.๕ นำเข้าเสนอต่อที่ประชุมคณะทำงาน และคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหาร ความรู้หน่วยเพื่อ
ร่วมตรวจสอบความถูกต้องของโครงร่างคู่มือฯ

๓.๖ จัดทำต้นฉบับคู่มือในรูปแบบสื่อ

 จากตัวอย่างเอกสารและ สื่อบน Website	 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	 สัมภาษณ์และแลกเปลี่ยนข้อมูล ในการจัดทำแผนบริหาร ความต่อเนื่อง BCP
 ประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยใน บก.ทท.	 นำข้อมูลที่ได้มาสรุป เพื่อจัดระบบความรู้	 ทำความเข้าใจและแลกเปลี่ยน ความรู้

ภาพที่ ๕.๕ รวมภาพกิจกรรมการประมวลความรู้และการกลั่นกรองความรู้

ขั้นที่ ๕ การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการระบุถึง จะทำอย่างไรให้คู่มือกระบวนการ
จัดทำแผน BCP นำไปสู่การใช้งานได้ง่าย สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งคณะทำงานกำหนดวิธีการในการจัดเก็บข้อมูล
ความรู้ และกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี ๒ ลักษณะคือ

ลักษณะที่ ๑ คณะทำงานจัดการความรู้ มีการลงพื้นที่ และประชุมร่วมกับหน่วยงานภายใน บก.ทท. เพื่อเป็นการสื่อสาร และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเลือกพื้นที่ และแนวโน้มของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

ลักษณะที่ ๒ กำลังพลทุกระดับสามารถเลือกวิธีการเข้าถึงความรู้ได้ ๒ รูปแบบ คือ แบบ “Push” (การป้อนความรู้) คือ การส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบ เกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับคู่มือกระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ที่มีหน้าที่ในการจัดแผนได้มีความรู้ และเข้าใจกระบวนการเพื่อนำไปปรับใช้ และแบบ “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือการที่รับผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

ดังนั้นหลักการของกระบวนการในขั้นนี้คือ กลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผน BCP ได้ง่าย ด้วยการศึกษาคู่มือเอง หรือคณะทำงานฯ ได้มีการส่งข้อมูลให้กำลังพลในหน่วยได้รับทราบ และสามารถนำไปศึกษาได้

ขั้นที่ ๖ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Access) เป็นขั้นที่มีการแบ่งปันความรู้ให้กันด้วยวิธีการดำเนินการดังนี้

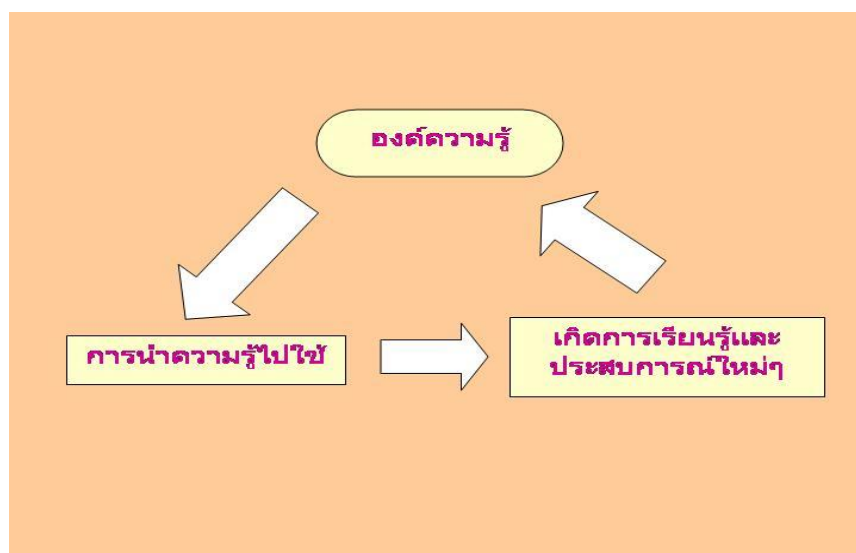
๖.๑ มีการแบ่งปันความรู้ประเภท Explicit โดยการจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วย Line และ Website ของหน่วยสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น

๖.๒ มีการแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit ใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามสะดวก วิธีการหลักๆ ได้แก่ ทีมข้ามสายงาน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ Community of Practice หรือ CoP ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

ขั้นที่ ๗ การเรียนรู้ (Knowledge Access) ในขั้นนี้มีวิธีการดำเนินการหลายวิธี เช่น การเผยแพร่คู่มือฯ ฉบับสื่อวิทัศน์ ทางเว็บไซต์หรือสื่อออนไลน์อื่นๆ การจัดการอบรมเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน การติดตามผลการใช้งาน คู่มือฯ ฉบับสื่อวิทัศน์ จาก นขต.ยก.ทหาร นขต.บก.ทท. และส่วนราชการที่สนใจอื่นๆ รวมถึงการเตรียมพร้อมสำหรับการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขคู่มือฯ ครั้งต่อไปหากมีการ เพิ่ม ขยาย ปรับปรุง หรือทบทวนภารกิจขององค์ความรู้ที่จัดทำ

โดยวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการเรียนรู้คือ การจัดรูปเล่มความรู้ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผน ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำแผนกรณีใดๆ สามารถนำไปศึกษา เพื่อปรับใช้ให้เกิดการเรียนรู้ในการทำงานด้านแผน ซึ่งประโยชน์ของการเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาละปรับปรุงหน่วย ทั้งนี้ คณะทำงานจัดการความรู้ยังจัดการอบรมถ่ายทอดความรู้ให้กำลังพลในหน่วยได้ทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ของหน่วยที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ สำหรับกระบวนการจัดการความรู้นี้ มีการจัดทำเป็น “วงจรการเรียนรู้” โดยวงจรความรู้ เริ่มจากองค์ความรู้ แล้วไปสู่ การนำความรู้ไปใช้

เมื่อนำความรู้ไปใช้แล้วก็จะทำให้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งจะหมุนวนกลับไปเป็น องค์ความรู้
อีกครั้งหนึ่ง



ภาพที่ ๕.๖ วงจรความรู้
ภาพการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ



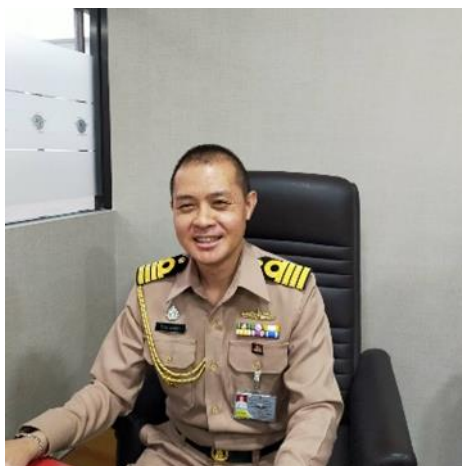
ภาพที่ ๕.๗ สัมภาษณ์ และขอแนวทางการจัดทำกระบวนการจัดทำแผนฯ
จาก พล.ต. จักรพงษ์ จันทรพิ่งเพ็ญ รอง จก.ยก.ทหาร



ภาพที่ ๕.๘ สัมภาษณ์ และขอแนวทางการจัดทำกระบวนการจัดทำแผนฯ

พ.อ. อภิวิศน์ สุธรรมวรโรจน์

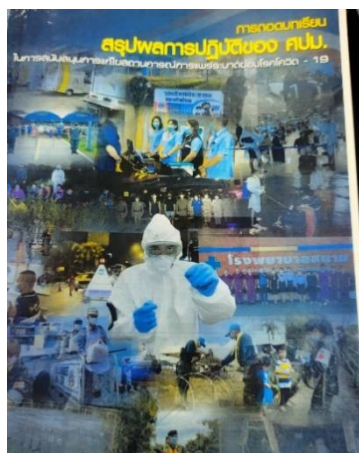
รอง ผอ.สปก.ยก.ทหาร



ภาพที่ ๕.๙ สัมภาษณ์ และขอแนวทางการจัดทำกระบวนการจัดทำแผนฯ ของ ทร.

น.อ. วีรชน สมเพชร ร.น.

ผช.ผอ.กยก.สปก.ยก.ทหาร ปฏิบัติหน้าที่ กมส.สปก.ยก.ทหาร



ภาพที่ ๕.๑๐ เอกสารประกอบการศึกษา ถอดบทเรียน ผลการปฏิบัติ สปบ.



ภาพที่ ๕.๑๑ การประชุมหารือกระบวนการจัดทำแผน BCP กับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

แผนการจัดการความรู้ ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖
ส่วนราชการ สปก.ยก.ทหาร

ชื่อองค์ความรู้ที่จะจัดทำ : กระบวนการจัดทำแผน BCP

ประเด็นยุทธศาสตร์ /กลุ่มงาน : การรักษาความปลอดภัยที่ตั้ง

เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้ : เพื่อพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่อง ในการดำเนินงาน โดยการวิเคราะห์กิจกรรมสำคัญของ บก.ทท. กำหนดนโยบายการบริหารความต่อเนื่อง จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง เตรียมการฝึก

ผลสัมฤทธิ์ขององค์ความรู้ : คู่มือกระบวนการจัดทำแผน BCP

ตัวชี้วัด : จำนวนเล่มคู่มือที่ดำเนินการได้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ ผลผลิต : อย่างน้อย ๑ เล่ม

องค์ความรู้ที่จำเป็น: ๑. ระเบียบกองบัญชาการกองทัพไทย ว่าด้วยหนังสือราชการ พ.ศ.๒๕๕๑

๒. คู่มือการจัดทำหนังสือราชการกองบัญชาการกองทัพไทย

๓. ตัวอย่างการจัดทำแผน BCP ของหน่วยงานอื่น

๔. ข้อคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้แทนจากส่วนราชการต่างๆ

ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรองและค่าเป้าหมาย: ๑. มีคู่มือการจัดการความรู้ “กระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง BCP”

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	หมายเหตุ
๑.	การบ่งชี้ความรู้ ๑.๑ เลือกประเด็นที่จะดำเนินการ ๑.๒ ระบุขอบข่ายงาน ๑.๓ มอบหมายความรับผิดชอบ	ภายใน ก.พ.๖๖	ร้อยละของ จำนวนสมาชิก KM Team	- มีประเด็นที่ จัดทำจัดการ เรียนรู้ - มีคำสั่งกำหนด ผู้รับผิดชอบ	๑. KM Team ๒. जनท. ผู้เกี่ยวข้องในการ ประชุมฯ	๑. KM Team ๒. जनท. ผู้เกี่ยวข้องในการ ประชุมฯ		

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	หมายเหตุ
๒.	การสร้างและแสวงหาความรู้ ๒.๑ ระเบียบกองบัญชาการกองทัพไทย ว่าด้วยหนังสือราชการ พ.ศ.๒๕๕๑ ๒.๒ คู่มือการจัดทำหนังสือราชการ กองบัญชาการกองทัพไทย ๒.๓ ตัวอย่างการจัดทำแผน BCP ของหน่วยงานอื่น ๒.๔ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ๒.๕ ข้อคิดเห็นจากส่วนราชการ ต่างๆ	ภายใน มี.ค.๖๖	จำนวนองค์ ความรู้ที่ รวบรวมได้	๔ เรื่อง	๑. KM Team ๒. জন. ผู้เกี่ยวข้องในการ ประชุมฯ	๑ KM Team ๒. জন. ผู้เกี่ยวข้องในการ ประชุมฯ	ความรู้ที่ได้ จากองค์ ความรู้ ๔ เรื่อง	
๓.	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ แบ่งหัวข้อความรู้ในรูปแบบขั้นตอน การปฏิบัติงาน ๓.๑ ขั้นตอนการก่อนการประชุม ๓.๒ ขั้นตอนการดำเนินการ ๓.๓ ขั้นตอนการดำเนินการหลังจากการ ประชุม	ภายใน เม.ย.๖๖	มีขั้นตอน ปฏิบัติงาน ครบถ้วน	จนท.เกี่ยวข้อง องค์ความรู้	จนท.เกี่ยวข้อง องค์ความรู้	KM Team นชต.สปก.ยก. ทหาร	- ขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน	
๔.	การประมวลและกลั่นกรองความรู้ - จัดทำคู่มือการจัดการประชุม	ภายใน เม.ย.๖๖	จำนวนความรู้ ๓ หัวข้อ	๓ หัวข้อ	KM Team สปก.ยก.ทหาร	KM Team สปก.ยก.ทหาร	- ฐานข้อมูล - ขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน	

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	หมายเหตุ
๕.	การเข้าถึงความรู้ ๕.๑ จัดทำคู่มือและสำเนาแจกจ่ายผู้เกี่ยวข้อง ๕.๒ การเผยแพร่ความรู้ผ่านเว็บไซต์ KM กอง	ภายใน พ.ค.๖๖ ภายใน มิ.ย.๖๖	จำนวนคู่มือที่แจกจ่ายผู้เกี่ยวข้อง จำนวนช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูล	KM Team สปก.ยก.ทหาร - สปก.ยก.ทหาร - ยก.ทหาร	KM Team สปก.ยก.ทหาร ผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจ	KM Team สปก.ยก.ทหาร สปก.ยก.ทหาร	คู่มือ เว็บไซต์ KM	
๖.	การแลกเปลี่ยนความรู้ ๖.๑ จัดทำคู่มือกระบวนการจัดทำแผน BCP ๖.๒ การสับเปลี่ยนงาน	ภายใน มิ.ย.๖๖	จัดทำ ๑ เล่ม ทุกครั้งที่มอบหมายงานให้กำลังพล	จนท.เกี่ยวข้องและผู้สนใจ สามารถทดแทนการทำงานได้	จนท.ที่เกี่ยวข้อง	จนท.ที่เกี่ยวข้อง	คู่มือจัดการ สัมมนา	
๗.	การเรียนรู้ ๗.๑ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจขั้นตอนการดำเนินการจัดสัมมนา สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง รวมทั้งนำไปถ่ายทอดองค์ความรู้และเรียนรู้ร่วมกันได้ ๗.๒ การยกย่องชมเชย ๗.๓ คู่มือการปฏิบัติงานที่ได้จากการจัดการความรู้ของ สปก.ยก.ทหาร	ภายใน มิ.ย.๖๖ ภายใน มิ.ย.๖๖ ภายใน มิ.ย.๖๖	ร้อยละความพึงพอใจของผู้นำคู่มือไปใช้ในการปฏิบัติงาน ร้อยละของผู้เข้าร่วมกิจกรรมในขั้นตอนที่ ๗.๑ จำนวนคู่มือฯ	ร้อยละ ๗๕ ร้อยละ ๑๐ ๑ องค์ความรู้	สปก.ยก.ทหารและผู้เกี่ยวข้องในการสัมมนา KM Team สปก. ยก.ทหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้/ความรู้	KM Team สปก.ยก.ทหาร KM Team สปก. ยก.ทหาร KM Team สปก.ยก.ทหาร	การประเมินผล คู่มือ	

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	หมายเหตุ
ผู้จัดทำ : พ.อ.หญิง สิริกร ฉัตรภูติ (สิริกร ฉัตรภูติ) ตำแหน่ง ผช.ผอ.ยก.สปก.ยก.ทหาร/สมาชิกกลุ่มและเลขานุการ กลุ่มจัดการความรู้ สปก.ยก.ทหาร					ผู้ให้ความเห็นชอบ : พล.ต. กรรณ บุญชัย (กรรณ บุญชัย) ตำแหน่ง ผอ.สปก.ยก.ทหาร/ประธานกลุ่มการจัดการความรู้ สปก.ยก.ทหาร			

ผนวก ข

แผนปฏิบัติงานการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖
เรื่อง กระบวนการจัดทำแผน BCP
ส่วนราชการ สปก.ยก.ทหาร

แผนปฏิบัติงานการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖

เรื่อง กระบวนการจัดทำแผน BCP

ส่วนราชการ สปก.ยก.ทหาร

เดือน หัวข้อ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.
๑. การบ่งชี้ความรู้		↔						
๒. การสร้างและแสวงหาความรู้			↔					
๓. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ				↔				
๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้				↔				
๕. การเข้าถึงความรู้					↔			
๖. การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้						↔		
๗. การเรียนรู้						↔		

ผนวก ค

สมาชิกกลุ่มกิจกรรมจัดการความรู้
สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหาร

สมาชิกกลุ่มกิจกรรมจัดการความรู้
สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหาร

ชื่อหน่วยงาน	สปก.ยก.ทหาร
ประเด็นยุทธศาสตร์/ภารกิจหลัก	การอำนวยความสะดวกยุทธวิธีร่วม
ที่ปรึกษากลุ่ม	พล.ต.กรรณ บุญชัย ตำแหน่ง ผอ.สปก.ยก.ทหาร ประสบการณ์ด้านการจัดทำแผน

สมาชิกกลุ่มลำดับ	รูป	ยศ ชื่อ นามสกุล / ตำแหน่ง	ความรับผิดชอบ
๑		พ.อ.หญิง สิริกร นัทรภูติ ผช.ผอ.ยกย.สปก.ยก.ทหาร ช่วยราชการ กมส.สปก.ยก.ทหาร	เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการจัดทำตัวชี้วัดตามกรอบการประเมิน และการจัดการความรู้ของหน่วย
๒		พ.อ. วิสูตร เอี่ยมอ่วม ผช.ผอ.กมส.สปก.ยก.ทหาร	เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการจัดทำตัวชี้วัดตามกรอบการประเมิน และการจัดการความรู้ของหน่วย
๓		พ.อ. ธนพล คู่เกษมกิจ ผช.ผอ.กองค.ศสภ.ยก.ทหาร ช่วยราชการ ยกย.สปก.ยก.ทหาร	เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการจัดทำตัวชี้วัดตามกรอบการประเมิน และการจัดการความรู้ของหน่วย
๔		น.ท.หญิง กนกลักษณ์ อยู่คง หน.ปฏิบัติการสงครามไซเบอร์ กปช.สปก.ยก.ทหาร	เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการจัดทำตัวชี้วัดตามกรอบการประเมิน และการจัดการความรู้ของหน่วย
๕		ร.อ.หญิง นงนุช ปันรัมย์ รรท.หน.ปฏิบัติการทางทหารที่มีใช้ สงคราม กมส.สปก.ยก.ทหาร	เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการจัดทำตัวชี้วัดตามกรอบการประเมิน และการจัดการความรู้ของหน่วย