

มาตรฐาน ISO 22301: ปังจัยสู่ความสำเร็จ

นิภา วิริยะพิพัฒน์*

บทคัดย่อ

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาองค์กรหลายแห่งทั่วโลกได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤติหรือภัยพิบัติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงัก ก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจ ด้วยเหตุนี้ องค์กรในยุคโลกาภิวัตน์จึงจำเป็นต้องสร้างภูมิคุ้มกัน โดยนำมาตรฐาน ISO 22301 มาใช้เป็นเครื่องมือบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) เพื่อป้องกันการหยุดชะงักของธุรกิจ และสามารถจัดการภาวะวิกฤติให้กลับสู่สภาวะปกติได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเอกสารทางวิชาการ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และรวบรวมเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐาน ISO 22301 โดยเริ่มต้นอธิบายถึงแนวคิดของระบบ BCM ตามกรอบมาตรฐาน ISO 22301 และนำเสนอปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนมาตรฐาน ISO 22301 สู่ความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยบุคลากร 3 ฝ่าย เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนและผลักดันให้องค์กรสามารถจัดการระบบ BCM ตามกรอบมาตรฐาน ISO 22301 ได้อย่างสัมฤทธิ์ผล ทีมงาน BCM ต้องมีความรู้และความเข้าใจแนวคิดมาตรฐาน ISO 22301 สามารถเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนมาตรฐาน ISO 22301 สู่การปฏิบัติ และบุคลากรทุกระดับในองค์กรมีความตระหนักถึงความสำคัญ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผนงานอย่างต่อเนื่องจนพัฒนาไปสู่วัฒนธรรมองค์กร ส่วนในตอนท้ายของบทความวิชาการได้ยกตัวอย่างการทำให้ระบบ BCM ตามกรอบมาตรฐาน ISO 22301 ขององค์กรในประเทศไทย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่เริ่มต้นทำมาตรฐาน ISO 22301 ให้สามารถนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้และเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: มาตรฐาน ISO 22301 การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

* ผู้ประสานงานหลัก E-mail: nipa_wir@hotmail.com

ISO 22301: Key Success Factors

Nipa Wiriypipat^{1*}

Abstract

From the past, many organizations have been severe impacted to their business continuity from unexpected disruptions or disasters. Disruptions to the business can result in company damage and failure. Therefore, it is necessity for all organizations to establish and to apply a business continuity management (BCM) system based on ISO 22301 appropriate to its needs. It has been developed to protect against the likelihood of occurrence and recover from major incidents, resume critical business activities and speed up the return to normal operations. This article is aim to study on the academic documents, relevant literatures and to combine its knowledge about ISO 22301 with full explanation of BCM concept. Under the framework of ISO 22301, the process will be driven effectively to the success by 3 key factors starting from the executive management's encouragement with its own set of goal in gearing forward to the BCM system. With full knowledge and clear understanding, the BCM team will play a major role to ensure that a crisis management framework is consistent with best practice. All levels of staff members are fully aware of their role within the system and able to implement successfully with full co-operations and the opportunity to continuously improve company business culture. Lastly, a recognized benchmark of good practice in BCM operation by one organization in Thailand has been mentioned as an example herewith. It goes without any doubts that it will be useful for other organizations those who like to follow and apply into good practice in accordance with the ISO 22301 effectively.

Keywords: ISO 22301; Business Continuity Management (BCM)

¹ Assistant Professor, Faculty of Business Administration, The University of the Thai Chamber of Commerce

* Corresponding Author: nipa_wir@hotmail.com

บทนำ

การดำเนินธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ย่อมมีความเสี่ยงที่จะต้องเผชิญกับภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร อาทิ แผ่นดินไหว สึนามิ พายุ น้ำท่วม ไฟป่า ไฟฟ้าดับ โรคระบาด การก่อการร้าย วิศวกรรม จราจร การชุมนุมทางการเมือง และการจารกรรมข้อมูลทางการค้า รวมถึงความผิดพลาดในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น สินค้าไม่ปลอดภัยหรือปนเปื้อน หรือความบกพร่องในงานบริการ ดังเช่นการเกิดภาวะวิกฤติที่ส่งผลกระทบต่อประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ได้แก่ วิกฤติการณ์การเงินในเอเชียหรือวิกฤติต้มยำกุ้ง ในปี พ.ศ. 2540 เหตุวิาศกรรม 11 กันยายน พ.ศ. 2544 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ภัยธรรมชาติจากสึนามิในประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในปี พ.ศ. 2547 การเกิดโรคระบาดไข้หวัดนก ในปี พ.ศ. 2547 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ใช้ Facebook รั่วไหล ในปี พ.ศ. 2561 และการเรียกรถยนต์กลับคืน เนื่องจากความผิดพลาดด้านมาตรฐานความปลอดภัยของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ เป็นต้น รวมทั้งวิกฤติการณ์ภายในประเทศที่ส่งผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง เช่น ความวุ่นวายทางการเมืองระหว่างปี พ.ศ. 2547-2552 และปี พ.ศ. 2556-2557 และการเกิดอุทกภัยครั้งใหญ่ ในปี พ.ศ. 2554 ภาวะวิกฤติดังกล่าวส่งผลให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงัก ก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจหลายด้าน อาทิ ด้านการเงิน ทรัพย์สิน ชื่อเสียง และภาพลักษณ์ขององค์กร ทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่น ส่งผลกระทบต่อยอดขายสินค้า และอาจนำไปสู่การฟ้องร้องทางกฎหมาย ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมและดำเนินการเชิงรุก เพื่อรับมือกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจากการวิจัยเชิงสำรวจของ Mitroff and Alpaslan (2003) เรื่อง “การเตรียมความพร้อมด้านการจัดการภาวะวิกฤติขององค์กร” โดยสำรวจกลุ่มตัวอย่างจำนวน 500 องค์กร พบว่า ร้อยละ 75 ของกลุ่มตัวอย่างยังขาดเครื่องมือด้านการจัดการภาวะวิกฤติ ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างถึงร้อยละ 95 ไม่มีการเตรียมความพร้อมด้านการจัดการภาวะวิกฤติ ผลการสำรวจดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรส่วนใหญ่ยังขาดความตระหนักถึงภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น และไม่มีการเตรียมความพร้อม เพื่อรับมือกับวิกฤติการณ์ดังกล่าว

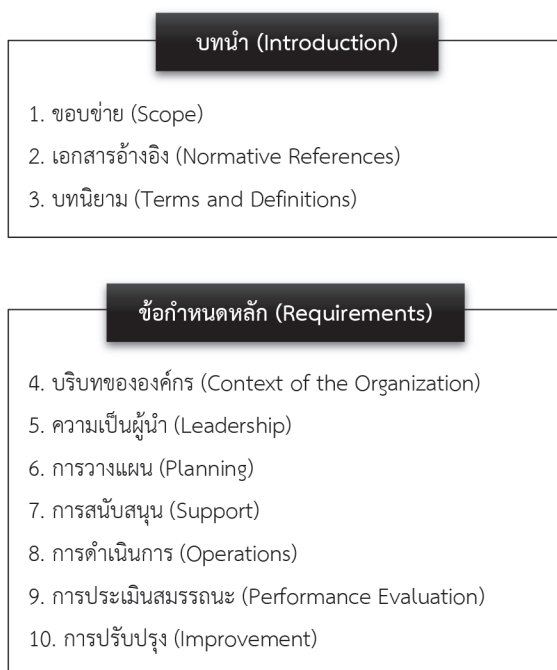
ด้วยเหตุนี้ องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization: ISO) จึงได้จัดทำมาตรฐาน ISO 22301 ขึ้นและประกาศใช้อย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2555 โดยระบุข้อกำหนดต่าง ๆ เพื่อเป็นกรอบมาตรฐานที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมความพร้อมล่วงหน้าและรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินที่ไม่คาดคิด บทความวิชาการนี้จึงมุ่งนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐาน ISO 22301 และปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนมาตรฐาน ISO 22301 สู่ความสำเร็จ เพื่อให้องค์กรป้องกันการหยุดชะงักและสามารถจัดการภาวะวิกฤติให้กลับสู่สภาวะปกติ พร้อมทั้งยกตัวอย่างการขับเคลื่อนมาตรฐาน ISO 22301 ขององค์กรในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการภาวะวิกฤติอย่างเป็นรูปธรรม

มาตรฐาน ISO 22301: แนวคิดระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) หมายถึง องค์กรรวมของกระบวนการบริหาร ซึ่งขั้บภัยคุกคามต่อองค์กรและผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินธุรกิจ และให้แนวทางในการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เพื่อการตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิภาพ (องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ, 2556, น.1) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรวางแผน เพื่อปกป้องและลดโอกาสของการเกิดอุบัติการณ์ที่จะทำให้เกิดการหยุดชะงัก สามารถเตรียมความพร้อมล่วงหน้าและรับมือกับอุบัติการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งฟื้นฟูให้กลับมา

ดำเนินการได้อย่างปกติ ซึ่งจะช่วยลดระดับความรุนแรงและความสูญเสียที่เกิดขึ้นได้

มาตรฐาน ISO 22301 ได้ระบุข้อกำหนดของระบบ BCM ไว้ 10 ข้อ (ภาพที่ 1) โดยข้อกำหนดที่ 1 ถึงข้อกำหนดที่ 3 จะเป็นบทนำทั่วไปเช่นเดียวกับมาตรฐานระบบบริหารจัดการอื่น ๆ ส่วนข้อกำหนดหลักของระบบ BCM จะเริ่มต้นตั้งแต่ข้อกำหนดที่ 4 ถึงข้อกำหนดที่ 10 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, 2556, น.5-6, 16-38; กิตติพงศ์ จิรวีสวงศ์, 2555, น.15)



ภาพที่ 1 ข้อกำหนดระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
ที่มา: Glen Bricker (2013)

1. ขอบข่าย (Scope) ระบุถึงข้อกำหนดทั่วไปเพื่อวางแผน จัดทำ นำไปปฏิบัติ ดำเนินการ เฝ้าระวัง ทบทวน รักษาไว้ และปรับปรุงระบบการจัดการที่เป็นเอกสารอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกำหนดขอบข่ายในการนำมาตรฐาน ISO 22301 ไปประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาดและทุกประเภท โดยองค์กรสามารถออกแบบระบบ BCM ให้เหมาะสมกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ กระบวนการจ้างงาน และโครงสร้างขององค์กร พร้อมทั้งกำหนดให้มาตรฐาน ISO 22301 นี้เป็นมาตรฐานสมัครใจ ซึ่งองค์กรสามารถขอรับรองจากหน่วยงานตรวจประเมินภายนอก (Third Party Certification) ได้

2. เอกสารอ้างอิง (Normative References) ประกอบด้วยเอกสารที่นำไปปฏิบัติตามข้อกำหนดมาตรฐาน ISO 22301

3. บทนิยาม (Terms and Definitions) ประกอบด้วยความหมายของคำศัพท์สำคัญที่ใช้ในมาตรฐาน ISO 22301

4. บริบทขององค์กร (Context of the Organization) ระบุถึงกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร หน้าที่งาน ผลิตภัณฑ์ การบริการ หุ่นส่วน ห่วงโซ่อุปทาน ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย พันธกิจ เป้าประสงค์ขององค์กร ข้อกำหนดด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงหรือส่งผลให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรหยุดชะงัก เกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมทั้งกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม

5. ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรแสดงความมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนระบบ BCM และอำนวยความสะดวกให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของระบบ BCM ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร บูรณาการข้อกำหนดของระบบ BCM กับกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น สื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของระบบ BCM นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงจัดตั้งทีมงาน BCM พร้อมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อระบบ BCM อย่างชัดเจน เพื่อทำหน้าที่วางแผน จัดทำ นำไปปฏิบัติ ดำเนินการ เฝ้าระวัง ทบทวน และรักษาไว้อย่างต่อเนื่อง

6. การวางแผน (Planning) องค์กรต้องพิจารณาถึงประเด็นต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงหรือส่งผลให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรหยุดชะงัก รวมถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียและข้อกำหนดต่าง ๆ ที่ได้รับไว้ในข้อ 4 และนำมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วยวิธีดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ ทรัพยากรที่ต้องการ ระยะเวลาแล้วเสร็จ วิธีประเมินผลที่สามารถวัดได้ และการเฝ้าระวัง เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

7. การสนับสนุน (Support) องค์กรต้องพิจารณาและจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการจัดทำ การนำไปปฏิบัติ การรักษา และการปรับปรุงระบบ BCM ซึ่งประกอบด้วย ความตระหนักและความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยการฝึกอบรมเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความสามารถพื้นฐานและประสบการณ์ที่เหมาะสม การสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย ลูกจ้าง หุ่นส่วน ชุมชนท้องถิ่น และสื่อมวลชนต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีอุปกรณ์ และวิธีการสื่อสารอย่างเพียงพอ รวมถึงการจัดทำและควบคุมเอกสารสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพตามข้อกำหนดของระบบ BCM

8. การดำเนินการ (Operations) ประกอบด้วย

8.1 การควบคุมกระบวนการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

8.2 การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจและประเมินความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินถึงแนวโน้มของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง พร้อมทั้งกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

8.3 การกำหนดและเลือกกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อปกป้อง บรรเทา ฟื้นฟู และตอบสนองต่อการหยุดชะงัก

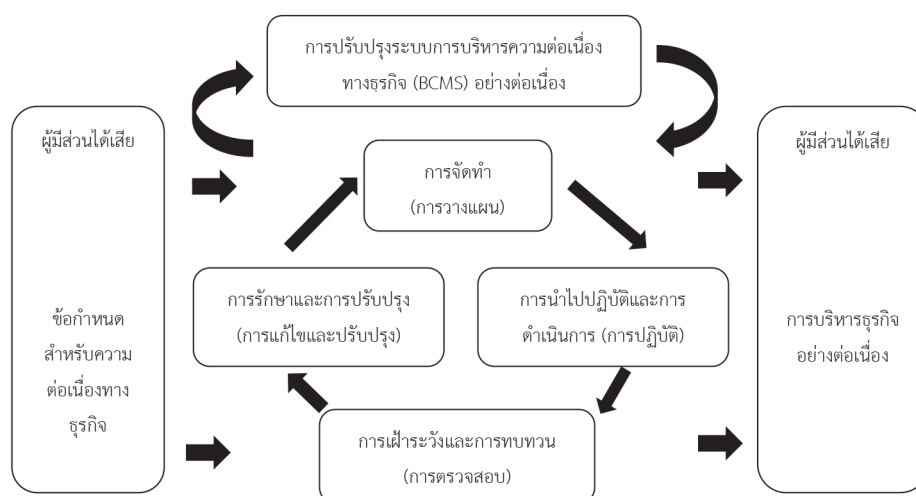
8.4 การจัดทำและนำขั้นตอนการดำเนินงาน BCM ไปปฏิบัติ โดยบุคลากรและทีมงานที่รับผิดชอบมีอำนาจหน้าที่ในการแจ้งเตือนต่อภาวะฉุกเฉิน การสื่อสารกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องและสื่อมวลชนเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน การสั่งการให้เริ่มตอบสนองต่ออุบัติการณ์ที่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก รวมถึงมาตรการฟื้นฟูภายหลังการเกิดอุบัติการณ์

8.5 การฝึกซ้อมและทดสอบขั้นตอนดำเนินงานของระบบ BCM บนพื้นฐานของสถานการณ์สมมติที่เหมาะสม เพื่อทบทวนและปรับปรุงระบบ BCM อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจัดทำรายงานสรุปผล ข้อเสนอแนะ และสิ่งที่ต้องปรับปรุงในครั้งต่อไป ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงจากอุบัติการณ์ที่ทำให้เกิดการหยุดชะงักให้เหลือน้อยที่สุด

9. การประเมินสมรรถนะ (Performance Evaluation) เริ่มต้นจากการเฝ้าระวัง การวัด การวิเคราะห์ และการประเมินผล โดยกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน มีการตรวจประเมินภายในองค์กรตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้ รวมถึงการทบทวนการบริหารงานของระบบ BCM เพื่อให้มั่นใจว่า การดำเนินงานของระบบ BCM ยังคงเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

10. การปรับปรุง (Improvement) ระบุถึงสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดของระบบ BCM พิจารณาถึงสาเหตุ แนวทางแก้ไข และประเมินผลที่ได้รับจากการแก้ไข พร้อมทั้งปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ระบบ BCM เกิดประสิทธิผล

พร้อมกันนี้ มาตรฐาน ISO 22301 ได้นำรูปแบบ PDCA (PDCA Model) มาประยุกต์ใช้กับระบบ BCM ดังภาพที่ 2 แสดงให้เห็นถึงระบบ BCM ที่มีปัจจัยนำเข้า (Input) จากผู้มีส่วนได้เสียและข้อกำหนดสำหรับความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยผ่านการดำเนินการและกระบวนการที่จำเป็น เพื่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นไปตามข้อกำหนดดังนี้ (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, 2556, น.3)



ภาพที่ 2 รูปแบบ PDCA ที่นำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการของระบบ BCM
ที่มา: สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (2556, น.3)

1. การวางแผน (Plan) จัดทำนโยบายความต่อเนื่องทางธุรกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การควบคุม กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องสำหรับการปรับปรุงความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อช่วยให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับนโยบายและวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร
2. การปฏิบัติ (Do) นำไปปฏิบัติและดำเนินการตามนโยบาย การควบคุม กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงานความต่อเนื่องทางธุรกิจ
3. การตรวจสอบ (Check) เฝ้าระวังและทบทวนสมรรถนะเทียบกับนโยบายและวัตถุประสงค์ รายงานผลลัพธ์ต่อฝ่ายบริหารเพื่อทบทวน และสั่งให้ดำเนินการเพื่อการฟื้นฟูและการปรับปรุง
4. การแก้ไขและปรับปรุง (Act) รักษาและปรับปรุงระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยทำการแก้ไขบนพื้นฐานของผลการตัดสินใจจากการบริหารงาน การทบทวนขอข่ายของระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ นโยบาย และวัตถุประสงค์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

มาตรฐาน ISO 22301: ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

องค์กรจะประสบความสำเร็จในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจตามกรอบมาตรฐาน ISO 22301 หรือไม่ ขึ้นอยู่กับ “คน” หรือบุคลากรในองค์กร เนื่องจาก “คน” เป็นผู้ดำเนินงานทุกขั้นตอนไปสู่เป้าหมาย เริ่มต้นจากการป้องกัน แก่ไข พ้นฟู และสร้างความเชื่อมั่นกลับคืนแก่องค์กร ดังนั้น ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนมาตรฐาน ISO 22301 สู่ความสำเร็จ จึงประกอบด้วยบุคลากร 3 ฝ่าย ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องแสดงออกอย่างชัดเจนถึงความมุ่งมั่นที่จะผลักดันไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการขับเคลื่อนมาตรฐาน ISO 22301 มีดังนี้

1.1 ผู้บริหารระดับสูงต้องประกาศเป็นภารกิจขององค์กร โดยกำหนดให้แนวคิดมาตรฐาน ISO 22301 เป็นส่วนหนึ่งในนโยบายขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ทิศทางการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้พนักงาน ผู้บริโภค และผู้มีส่วนได้เสียได้รับรู้ถึงเจตนารมณ์ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

1.2 ผู้บริหารระดับสูงมีคำสั่งแต่งตั้งทีมงาน BCM โดยระบุอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีการประกาศหรือเผยแพร่คำสั่งแต่งตั้งไปยังบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เกิดการรับรู้อย่างทั่วถึง และให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน BCM

1.3 ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้าน BCM เช่น ทรัพยากรบุคคล การเงิน เทคโนโลยี เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่าง ๆ

1.4 ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียให้ได้รับรู้ถึงความมุ่งมั่นตั้งใจขององค์กร โดยเริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูงลงมือทำเป็นตัวอย่าง เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะช่วยให้กลไกการดำเนินงาน BCM มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.5 ผู้บริหารระดับสูงติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงความใส่ใจอย่างจริงจังของผู้บริหารระดับสูง และมั่นใจได้ว่า การดำเนินงาน BCM เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

1.6 ผู้บริหารระดับสูงกำหนดให้เป้าหมายด้าน BCM เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการประเมินผลงานประจำปี และสร้างแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรม BCM โดยการให้รางวัล เช่น การยกย่องหรือชมเชยบุคลากรหรือทีมงานที่สามารถบริหารจัดการ BCM ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.7 สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงต้องพิจารณา คือ การปลูกฝัง BCM ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงผลักดันให้ BCM เป็นแผนระยะยาว (Long-term Planning) ขององค์กร เพื่อให้พนักงานยึดถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นพฤติกรรมนิยมที่ปฏิบัติร่วมกันและเชื่อมโยงไปสู่วัฒนธรรมองค์กร

2. ทีมงาน BCM (BCM Team) ทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนมาตรฐาน ISO 22301 เนื่องจากเป็นผู้รับนโยบายด้าน BCM จากผู้บริหารระดับสูงมาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม บทบาทสำคัญของทีมงาน BCM มีดังนี้

2.1 ทีมงาน BCM จำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจในการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐาน ISO 22301 และสามารถเชื่อมโยงแนวคิดมาตรฐาน ISO 22301 ไปสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งมีคุณสมบัติเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ดี สามารถติดตามงานได้อย่างใกล้ชิด และผลักดันไปสู่การปฏิบัติได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ทีม BCM ควรประกอบด้วยบุคลากรจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ฝ่ายอาคารสถานที่เพื่อช่วยงานด้านระบบสาธารณูปโภคและโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ฝ่าย

พยาบาลเพื่อช่วยงานด้านการปฐมพยาบาลและการจัดลำดับความรุนแรงตามอาการของผู้ประสบเหตุ เจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรการเพื่อช่วยงานด้านระบบเอกสาร เจ้าหน้าที่ด้านประชาสัมพันธ์เพื่อช่วยงานด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กร หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินและบัญชีเพื่อช่วยงานด้านงบประมาณที่จำเป็น เป็นต้น

2.2 วิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis: BIA) จากสภาพปัญหาขององค์กร หรือสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นว่า องค์กรมีโอกาสได้รับผลกระทบทางธุรกิจในด้านใด เช่น น้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว สารเคมีรั่วไหล การจลาจล หรือการก่อวินาศกรรม และประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment: RA) ถึงระดับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ความเร่งด่วนในการป้องกันและแก้ไข การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจทำได้ 3 วิธีหลัก ๆ คือ (องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ, 2556, น.1-3)

2.2.1 Survey คือ การทำแบบสอบถาม ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลจำนวนมาก แต่อาจมีปัญหาด้านคุณภาพของข้อมูล หากการตอบคำถามไม่สมบูรณ์

2.2.2 Interview คือ การสัมภาษณ์ ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลที่ดี แต่ใช้เวลานาน

2.2.3 Focus Group คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งทำให้ได้คำตอบที่รวดเร็วและเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็น

2.3 กำหนดกลยุทธ์ BCM (BCM Strategy) เพื่อเสนอกระบวนการหรือมาตรการในการป้องกันและรับมือกับภาวะวิกฤติ โดยทีมงาน BCM นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจและผลการประเมินความเสี่ยงมากำหนดกลยุทธ์กู้คืน (Recovery Strategy) พร้อมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม มุ่งเน้นถึงกระบวนการที่จำเป็นต้องปฏิบัติ โดยระบุถึงบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ขั้นตอนดำเนินการและมาตรการต่าง ๆ ในการจัดการภาวะวิกฤติ วิธีการกอบกู้สถานการณ์ให้กลับสู่สภาวะปกติ ระยะเวลาดำเนินการ สถานที่ตั้งสำรองในกรณีเกิดภาวะวิกฤติ อุปกรณ์สื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้าถึงข้อมูลได้สะดวกและรวดเร็วในช่วงที่เกิดวิกฤติการณ์ เป็นต้น ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่จะจัดทำ 3 แผน ได้แก่ แผนจัดการภาวะฉุกเฉิน (Incident Management Plans: IMP) เพื่อจัดการและระงับเหตุฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น แผนบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plans: BCP) เพื่อจัดการต่อการหยุดชะงักและดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง และแผนกู้คืนธุรกิจ (Disaster Recovery Plans: DRP) เพื่อกอบกู้และฟื้นฟูธุรกิจภายหลังภาวะวิกฤติผ่านพ้นไป (องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ, 2556, น.1-4; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556, น.8)

2.4 ประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของระบบ BCM ตามกรอบมาตรฐาน ISO 22301 พร้อมทั้งประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอความร่วมมือในการปฏิบัติตามนโยบายด้าน BCM โดยทีมงาน BCM ควรชี้ให้เห็นว่า วิกฤติการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อทุกคนในองค์กร อาจเป็นเหตุให้เกิดอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งบุคลากรทุกระดับควรตระหนักและตื่นตัวที่จะจัดการภาวะวิกฤติร่วมกัน

2.5 ฝึกอบรมอย่างเป็นระบบให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ BCM ตามกรอบมาตรฐาน ISO 22301 และฝึกแผนปฏิบัติการ BCM โดยมุ่งเน้นการสร้างสถานการณ์จำลองในหน่วยงาน เพื่อสามารถนำไปใช้งานได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม พร้อมทั้งการสร้างจิตสำนึกด้าน BCM เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจในการรับมือต่อวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นร่วมกัน

2.6 ปัญหาสำคัญประการหนึ่งคือ การทดสอบ ปรับปรุง และทบทวนแผนสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าแผนปฏิบัติการ BCM สามารถใช้ได้ผลจริง ทีมงาน BCM จึงควรทดสอบความพร้อมและความสามารถของทีม BCM ว่าสามารถปฏิบัติตามแผนหรือไม่ บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือมากน้อยเพียงใด พร้อมทั้งรายงานสถานการณ์

และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง วิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย และนำมาเป็นข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อปรับปรุงและทบทวนแผนปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยรูปแบบการทดสอบอาจมีตั้งแต่ระดับง่ายไปหายาก ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556, น.8-9)

2.6.1 Call Tree คือ การซ่อมแจ้งเหตุฉุกเฉินให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องตามผังรายชื่อทางโทรศัพท์

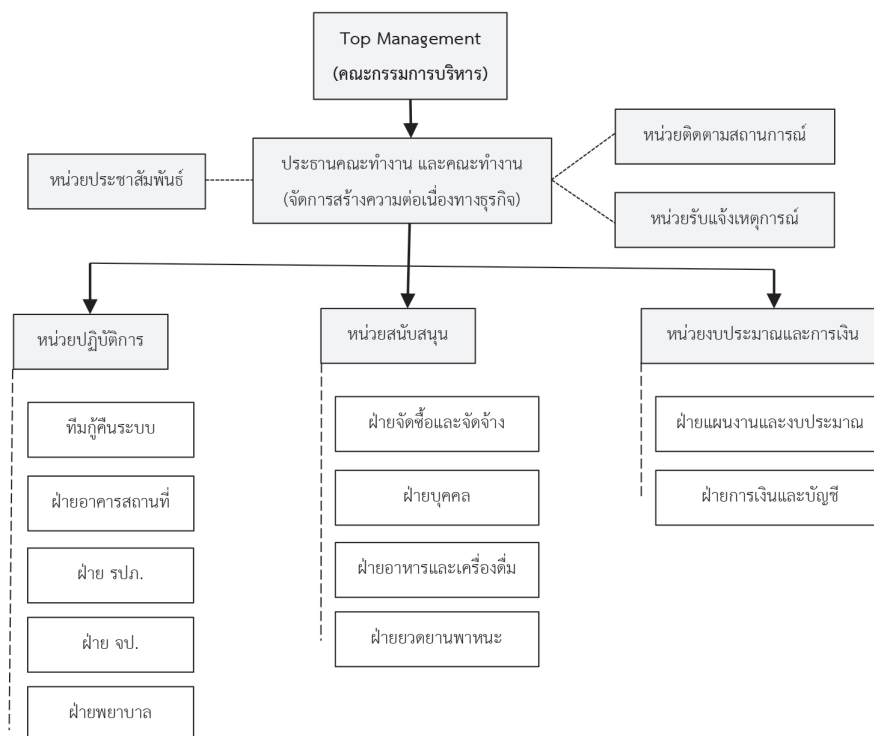
2.6.2 Tabletop Testing คือ การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดโจทย์วิกฤติการณ์ขึ้นมา และนำแผน BCP มาพิจารณาในแต่ละขั้นตอนว่า สามารถจัดการกับวิกฤติการณ์จากโจทย์ที่กำหนดขึ้นได้หรือไม่

2.6.3 Simulation คือ การจำลองสถานการณ์เสมือนจริง โดยทดลองนำแผน BCP มาประยุกต์ใช้

2.6.4 Full BCP Exercise คือ การทดสอบเต็มรูปแบบและใกล้เคียงสถานการณ์จริงมากที่สุด

3. บุคลากร (People) ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในนำมามาตรฐาน ISO 22301 มาใช้ในองค์กรคือ บุคลากรบางส่วนไม่ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ขาดจิตสำนึกที่จะร่วมกันป้องกันและแก้ไข ดังนั้นการนำมาตรฐาน ISO 22301 มาใช้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ จึงเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ไม่ใช่หน้าที่ของคนใดคนหนึ่ง บุคลากรจำเป็นต้องให้ความร่วมมือที่จะปฏิบัติตามแผน เพื่อให้ระบบ BCM สัมฤทธิ์ผล ซึ่งนอกจากจะช่วยยกระดับความรู้ในมาตรฐาน ISO 22301 แล้ว ยังกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์กิจกรรมหรือมาตรการด้าน BCM ช่วยให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของกิจกรรม จนพัฒนาเป็นจิตสำนึกการมีส่วนร่วมของบุคลากรสู่วัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณค่า

ในปัจจุบันองค์กรในประเทศไทยให้ความสนใจในการจัดทำระบบ BCM ตามกรอบมาตรฐาน ISO 22301 อย่างแพร่หลาย ยกตัวอย่างเช่น องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2556, น. 4-13) ได้จัดทำระบบ BCM ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อป้องกันและรับมือกับภัยพิบัติด้านระบบสารสนเทศ เช่น ระบบสารสนเทศเสียหาย ไม่สามารถทำงานได้ หรือระบบเครือข่ายล่ม โดยผู้บริหารระดับสูงของ อพวช. กำหนดนโยบายการสร้างความต่อเนื่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างชัดเจน และกำหนดโครงสร้างหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะทำงาน BCM อพวช. ซึ่งแบ่งกลุ่มงานเป็นหน่วยต่าง ๆ เช่น หน่วยติดตามสถานการณ์ หน่วยรับแจ้งเหตุการณ์ หน่วยประชาสัมพันธ์ หน่วยปฏิบัติการ หน่วยสนับสนุน หน่วยงบประมาณและการเงิน (ดังภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 โครงสร้างหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะทำงาน BCM อพวช.

ที่มา: องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ (2556, น.4-13)

ผู้บริหารระดับสูงของ อพวช. แต่งตั้งคณะทำงาน BCM ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรในส่วนงานและฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ส่วนการพัฒนาระบบเครือข่ายสื่อสาร ส่วนการพัฒนาโปรแกรมระบบสารสนเทศ ส่วนการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ ส่วนการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายจัดซื้อและจัดจ้าง ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายงบประมาณและการเงิน เป็นต้น โดยคณะทำงาน BCM ของ อพวช. มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจนกระทั่งภาวะวิกฤตสิ้นสุดลง ได้แก่

1. สำรวจและประเมินความเสียหายของฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ระบบเครือข่าย และข้อมูลที่จำเป็นต้องแก้ไขหรือกู้คืน พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการแก้ไข

2. กำหนดกลยุทธ์กู้คืนระบบ ในกรณีที่ระบบสารสนเทศเกิดความเสียหาย โดย อพวช. ได้เตรียมสถานที่ตั้งสำรองในการกู้คืนระบบไว้ 2 แห่ง คือ บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พร้อมทั้งจัดทำแผนกู้คืนระบบ ซึ่งแบ่งตามสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น 5 แผน คือ (ดังตารางที่ 1) (องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ, 2556, น.4-13)

- 2.1 แผนการใช้ระบบสำรองกรณีระบบหลักไม่สามารถใช้งานได้
- 2.2 แผนการปฏิบัติงานจากระยะไกลนอกสำนักงาน
- 2.3 แผนการแก้ไขระบบหลักที่เกิดการหยุดชะงัก
- 2.4 แผนการแก้ไขระบบเครือข่าย
- 2.5 แผนการแก้ไขระบบไฟฟ้าขัดข้อง

ตารางที่ 1 ตัวอย่างแผนกู้คืนระบบของ อพวช.

กรณี	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	ระดับความรุนแรง	แผนกู้คืนระบบ
1	ไฟไหม้ แผ่นดินไหว ดึกถล่ม การก่อวินาศกรรม ซึ่งทำให้ระบบหลักไม่สามารถให้บริการได้	ระดับ 2 หรือ 3 โดยขึ้นอยู่กับระดับความรุนแรงที่เกิดขึ้น	• แผนการใช้ระบบสำรองกรณีระบบหลักไม่สามารถใช้งานได้ • แผนการปฏิบัติงานจากระยะไกลนอกสำนักงาน
2	น้ำท่วมขังต่อเนื่องที่ไซต์หลัก และระบบไฟฟ้าและเครือข่ายไม่สามารถใช้งานได้	ระดับ 2 หรือ 3 โดยขึ้นอยู่กับระดับความรุนแรงที่เกิดขึ้น	• แผนการใช้ระบบสำรองกรณีระบบหลักไม่สามารถใช้งานได้ • แผนการปฏิบัติงานจากระยะไกลนอกสำนักงาน
3	น้ำท่วมขังต่อเนื่องที่ไซต์หลัก แต่ระบบไฟฟ้าและเครือข่ายยังสามารถใช้งานได้	ระดับ 2 หรือ 3 โดยขึ้นอยู่กับระดับความรุนแรงที่เกิดขึ้น	• แผนการปฏิบัติงานจากระยะไกลนอกสำนักงาน
4	ระบบซอฟต์แวร์ อุปกรณ์ หรือข้อมูลเกิดความเสียหาย	ระดับ 2	• แผนการแก้ไขระบบหลักที่เกิดการหยุดชะงัก • แผนการแก้ไขระบบเครือข่าย
5	ไฟฟ้าดับต่อเนื่องยาวนาน ซึ่งทำให้ระบบหลักไม่สามารถให้บริการได้	ระดับ 2	• แผนการแก้ไขระบบไฟฟ้าขัดข้อง • แผนการใช้ระบบสำรองกรณีระบบหลักไม่สามารถใช้งานได้ • แผนการปฏิบัติงานจากระยะไกลนอกสำนักงาน

ที่มา: ปรับปรุงจากองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ (2556, น.4-13)

3. บริหารจัดการ ประสานงาน และสั่งการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น ประสานงานกับฝ่ายอาคารและสถานที่ เพื่อตรวจสอบระบบไฟฟ้า ระบบโทรศัพท์ ระบบปรับอากาศ และระบบรักษาความปลอดภัย ประสานงานกับฝ่ายจัดซื้อและจัดจ้าง เพื่อจัดหาฮาร์ดแวร์หรือซอฟต์แวร์ตามที่ต้องการ ประสานงานกับฝ่ายงบประมาณและการเงิน เพื่อเสนอแผนงบประมาณสำหรับค่าใช้จ่ายฉุกเฉินในการกู้คืนระบบ และประสานงานกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือแถลงข่าวเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นให้พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ เป็นต้น

4. ติดตามความคืบหน้าของสถานการณ์การกู้คืนระบบอย่างต่อเนื่อง และจัดทำรายงานสรุปสถานการณ์ (After Action Report) ให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบภายหลังภาวะวิกฤติสิ้นสุดลง

5. ฝึกอบรมพนักงาน อพวช. ปีละ 1 ครั้ง เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการนำแผนมาใช้ยามฉุกเฉิน พร้อมทั้งทำการทดสอบแผนปีละ 1 ครั้ง เพื่อปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ผลจริง

6. ผู้บริหารระดับสูงและคณะทำงาน BCM ของ อพวช. ปลูกฝังให้การจัดทำระบบ BCM เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร โดยสื่อสารให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญถึงปัญหาที่ต้องร่วมกันแก้ไขและให้ความร่วมมือที่จะปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นค่านิยมและพัฒนาเป็นจิตสำนึกการมีส่วนร่วม เพื่อให้ระบบ BCM ตามกรอบมาตรฐาน ISO 22301 ขององค์กรสัมฤทธิ์ผล

สรุปและข้อเสนอแนะ

มาตรฐาน ISO 22301 เป็นเครื่องมือระดับสากลด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) ที่ช่วยให้องค์กรสามารถจัดการต่อภาวะวิกฤติครอบคลุม 3 ด้านคือ การเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤติ การก่อกำจัดภาวะวิกฤติ และการฟื้นฟูหลังเกิดภาวะวิกฤติ มาตรฐาน ISO 22301 จึงเปรียบเสมือนเป็นภูมิคุ้มกันที่ช่วยป้องกันการเกิดอุบัติเหตุการดำเนินงานที่จะทำให้ธุรกิจหยุดชะงัก ช่วยลดระดับความสูญเสียที่เกิดขึ้น และช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนมาตรฐาน ISO 22301 สู่ความสำเร็จขึ้นอยู่กับบุคลากร 3 ฝ่าย โดยเริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนและผลักดันให้องค์กรสามารถจัดการระบบ BCM ตามมาตรฐาน ISO 22301 ได้อย่างสัมฤทธิ์ผล ทีมงาน BCM ต้องมีความรู้และความเข้าใจแนวคิดมาตรฐาน ISO 22301 สามารถเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนมาตรฐาน ISO 22301 สู่การปฏิบัติ และบุคลากรทุกระดับในองค์กรมีความตระหนักถึงความสำคัญ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผนงานอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาไปสู่วัฒนธรรมองค์กร

อย่างไรก็ตาม ประเด็นสำคัญซึ่งเป็นจุดอ่อนที่องค์กรส่วนใหญ่ในประเทศไทยมักละเลยและควรตระหนักถึงความสำคัญอย่างจริงจังในการจัดการภาวะวิกฤติ คือ

1. การสร้างแผนรับมือกับภาวะวิกฤติไว้ล่วงหน้าในทุกวิกฤติการณ์ เนื่องจากการเตรียมความพร้อม คือ การป้องกันการเกิดภาวะวิกฤติ ซึ่งมักพบว่า องค์กรส่วนใหญ่จะรอให้เหตุการณ์เกิดขึ้นก่อนแล้วจึงคิดหาแนวทางแก้ไข
2. การจัดการสื่อสารในระหว่างเกิดภาวะวิกฤติได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง และรวดเร็ว เพื่อป้องกันความสับสนในการสื่อสาร ผู้รับผิดชอบได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง สามารถดำเนินการตามขั้นตอนของแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้อง สื่อ และสังคมได้อย่างทั่วถึง
3. การซักซ้อมและทดสอบแผนการจัดการภาวะวิกฤติกับผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากองค์กรบางแห่งมีแผนการป้องกันภาวะวิกฤติ แต่ไม่ให้ความสำคัญในการซักซ้อม ขาดการทบทวนแผน ซึ่งอาจนำไปสู่การดำเนินงานผิดพลาดเมื่อวิกฤติการณ์จริงเกิดขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กิตติพงศ์ จิรวาสงค์. (2555). *ISO 22301 มาตรฐานระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ตอนที่ 1*. สืบค้นเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2561, จาก http://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/qm182_p013-15.pdf.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *คู่มือการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติ*. สืบค้นเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2561, จาก https://www.opdc.go.th/lite/book_bcmupdate.doc.
- สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม. (2556). *มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ*. สืบค้นเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2561, จาก <http://www.cpcsd.com/LinkClick.aspx?fileticket=SxwNWk2xr3k%3D&tabid=469>.
- องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ, กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2556). *การบริหารจัดการความต่อเนื่อง (Business Continuity Management (BCM) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2556)*. สืบค้นเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2561, จาก <http://www.thai-science-museum.com/Portals/BCM/Document/ITBCM-2556.pdf>.

- Bricker, Glen. (2013). *Internal Audit – Protecting Your Investment in ISO 22301*. Accessed February 23, 2018. Available from: <http://perspectives.avalution.com/2013/internal-audit-protecting-your-investment-in-iso-22301/>.
- Mitroff, Ian I. and Alpaslan, Murat C. (2003). *Preparing for Evil*. Accessed February 23, 2018. Available from: <https://hbr.org/2003/04/preparing-for-evil>.