

## การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในสภาวะวิกฤตช่วงสถานการณ์โควิด 2019 (COVID-19) ของโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช

### Business Continuity Management: The Navaminda Kasatriyadhiraj Royal Thai Air Force Academy during the COVID-19 Pandemic

พลอยบุษรา บุญญาพิทักษ์<sup>1\*</sup>

Ploybussara Bunyaphithak

(Received: March 9, 2023; Revised: June 9, 2023; Accepted: June 12, 2023)

#### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์ในการนำเสนอการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราชในภาวะวิกฤตช่วงสถานการณ์โควิด 2019 (COVID-19) โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมล่วงหน้าในการรับมือกับสภาวะวิกฤตเพื่อลดผลกระทบจากการหยุดชะงักในการดำเนินงานหรือการให้บริการในภาวะวิกฤตช่วงสถานการณ์โควิด 2019 ที่เกิดขึ้น โดยองค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์และแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ หากองค์กรไม่มีกระบวนการรองรับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการต่อผู้รับบริการ ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ การเงิน สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนชีวิตและทรัพย์สิน

ดังนั้นโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช และหน่วยงานขึ้นตรงของกองทัพอากาศต้องดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้เป็นปัจจุบัน โดยใช้แนวทางบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานสากล BS25999 ที่ได้รับการใช้อย่างแพร่หลาย มี 6 องค์ประกอบหลักประกอบด้วย 1) การบริหารโครงการจัดการความต่อเนื่อง 2) การศึกษาและทำความเข้าใจองค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง 4) การพัฒนาและเตรียมการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน 5) การทดสอบปรับปรุง และทบทวนแผน 6) การปลูกฝัง BCM ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นต้นแบบของการพัฒนาไปสู่มาตรฐาน ISO 22301 : 2012 โดยขอบเขตวิธีการบริหารจัดการและทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของแต่ละหน่วยงานขึ้นตรงของกองทัพอากาศ อาจแตกต่างกันไปตามขนาดประเภทภารกิจ และทรัพยากรที่ใช้งาน ผสมกับการนำระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) รวมทั้งระบบดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งเป็นจุดแข็งของกองทัพอากาศ

**คำสำคัญ:** การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ สภาวะวิกฤต โควิด 2019

<sup>1</sup> กองวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช กรุงเทพฯ 10220

Academic Faculty, Humanities and Social Sciences division, Navaminda Kasatriyadhiraj Royal Air Force Academy, Bangkok, 10220 Thailand.

\*Corresponding Author E-mail: aum\_ploy@hotmail.com

### Abstract

The purpose of this academic article is to present a model of Business Continuity Management (BCM), using a case study of the Navaminda Kasatriyadhiraj Royal Thai Air Force Academy during the COVID-19 pandemic. The content concerns advanced preparation for crisis situations to prevent paralysis in work and services during the pandemic. Organizations must identify BCM strategies and plans. The absence of BCM contingency plans may affect various aspects of the organization, such as services to clients, and may have economic, financial, social, communal, and environmental impact, as well as damage to life and property.

Therefore, the Navaminda Kasatriyadhiraj Royal Thai Air Force Academy and the organic units of the Royal Thai Air Force should review and update their plans by utilizing BCM concepts in accordance with the widely accepted BS25999 international standard. The standard has 6 main components: 1) BCM Program Management; 2) Study and understand the Organization; 3) Determine BCM strategy; 4) Develop and implement BCM crisis response; 5) Test, adjust, and review plans and strategies; and 6) Embed BCM in the organization's culture, which may lead to the fulfillment of the ISO 22301: 2012 standards. The scope of management methods and resources required for BCM for each organic unit of the Royal Thai Air Force may vary according to size, mission type, and active resources. E-services and digital systems should also be used in management, as these areas are already a strong point of the Royal Thai Air Force.

**Keywords:** Business Continuity Management, Crisis, COVID-19

### บทนำ

การดำเนินงานในปัจจุบันต้องเผชิญกับความเสี่ยงในภาวะวิกฤตช่วงสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่มีความรุนแรงและมีความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานบ่อยครั้ง สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ หรือภาคเอกชน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การให้บริการและการใช้ชีวิตประจำวันของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริการ ของภาครัฐ ที่ยังมีความจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ภาครัฐจึงต้องตระหนักถึงการปรับเปลี่ยน ปรับตัว เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในเชิงรุก เพื่อลดความเสี่ยงในการแพร่กระจายของเชื้อโรคต่าง ๆ ในอนาคตมากขึ้น เพื่อลดการหยุดชะงักขององค์กรและสามารถทำให้องค์กรยังดำเนินการกิจไปได้อย่างต่อเนื่อง

โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช (ร.ร.นวก.) เป็นหน่วยขึ้นตรงของกองทัพอากาศซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กรของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา การฝึกอบรม และการประเมินผลแก่นักเรียน นายเรืออากาศ (นกอ.) รวมทั้งสนับสนุนการผลิตบุคลากรด้านการบิน โดยมีผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศ นวมินทกษัตริยาธิราช (ผบ.ร.ร.นวก.) เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ โดยดำเนินการจัดการศึกษาภายใต้ปรัชญา

ที่ว่า “ผลิตนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพอากาศ (ทอ.) ผู้เปรียบพร้อมด้วยความรู้ความสามารถด้านวิชาการ วิชาทหาร คุณลักษณะผู้นำทหาร และคุณธรรมจริยธรรม พร้อมทั้งสามารถพัฒนาตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงได้” และวิสัยทัศน์ที่ว่า “สถาบันหลักในการผลิตผู้นำและแหล่งองค์ความรู้ด้านการบินของชาติ”

ดังนั้นโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราชซึ่งเป็นหน่วยขึ้นตรงของกองทัพอากาศ จึงจำเป็นต้องนำหลักของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมาใช้ เพราะจะทำให้การให้บริการ คือ การจัดการเรียนการสอนให้กับ นนอ. มีความต่อเนื่องและรองรับสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของ รร.นบก. ได้ เพื่อความต่อเนื่องในการผลิตนายทหารสัญญาบัตรให้กับกองทัพอากาศต่อไป โดยการดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแนวทางบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้เป็นปัจจุบันตาม 6 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 1) การบริหารโครงการจัดการความต่อเนื่อง 2) การศึกษาและทำความเข้าใจองค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง 4) การพัฒนาและเตรียมการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน 5) การทดสอบปรับปรุง และทบทวนแผน 6) การปลูกฝัง BCM ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นไปตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการที่ได้จัดทำคู่มือการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตเพื่อรองรับการดำเนินการกิจให้บริหารประชาชนได้อย่างต่อเนื่องในสภาวะวิกฤตให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ได้มุ่งเน้นการนำระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) รวมทั้งเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงานและให้บริการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563) ซึ่งจะตรงกับยุทธศาสตร์ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในมิติไซเบอร์ (Cyber Domain) รวมทั้งการริเริ่มและวางรากฐานสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถในมิติอวกาศ (Space Domain) เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการในมิติทางอากาศ (Air Domain) และเตรียมความพร้อมในการป้องกันภัยคุกคามในมิติดังกล่าวทั้งในปัจจุบันและในอนาคตตามวิสัยทัศน์ “กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค” (One of the Best Air Forces in ASEAN) (กองทัพอากาศไทย, 2563)

### วัตถุประสงค์

เพื่อนำเสนอหลักการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมาปรับใช้ในการบริหารองค์กรในสภาวะวิกฤตช่วงสถานการณ์โควิด 2019 (COVID-19) ของโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช

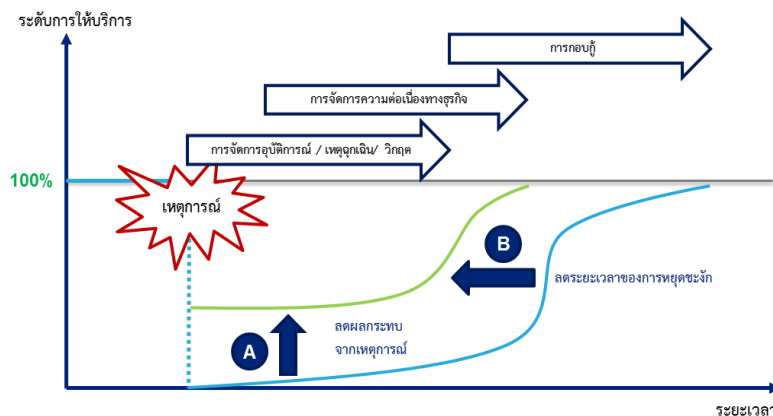
### การบริหารจัดการภัยพิบัติและสภาวะวิกฤติ

ในอดีตแนวทางในการบริหารจัดการด้านภัยพิบัติจะมุ่งเน้นในการปฏิบัติการแบบเชิงรับตามหลักการ “การบริหารจัดการภัยพิบัติ (Disaster Management: DM)” ซึ่งให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือรักษาชีวิตให้การบรรเทาทุกข์ และเผชิญกับสถานการณ์ในภาวะวิกฤตเมื่อภัยได้เกิดขึ้นแล้ว รวมทั้งการฟื้นฟูหลังเกิดภัย แต่จากความตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากภัยพิบัติและความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงจากภัยพิบัติที่มากขึ้น ทำให้ทั่วโลกให้การยอมรับร่วมกันว่า ผลกระทบจากภัยพิบัตินั้นสามารถบริหารจัดการได้โดยไม่ต้องรอให้เกิดเหตุการณ์ภัยพิบัติขึ้นก่อน และได้เริ่มให้ความสำคัญกับ “การบริหารจัดการความเสี่ยงจากภัยพิบัติ (Disaster Risk Management: DRM)” ซึ่งแนวทางการปฏิบัติที่มุ่งเน้นความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยง และการจัดการกับ

ปัจจัยความเสี่ยงจากภัยพิบัติอย่างเป็นระบบ ให้ความสำคัญกับกิจกรรมตั้งแต่ก่อนเกิดภัย ระหว่างเกิดภัย และภายหลังการเกิดภัยอย่างครบวงจร ได้แก่ การประเมินความเสี่ยงจากภัยพิบัติ (Disaster Risk Assessment) การป้องกันและลดผลกระทบ (Prevention & Mitigation) และการเตรียมความพร้อม (Preparedness) ก่อนเกิดภัย การเผชิญเหตุการณ์ฉุกเฉิน (Response) เมื่อเกิดภัยและการฟื้นฟู (Recovery) ภายหลังการเกิดภัย

การดำเนินงานแบบเชิงรุกในการบริหารจัดการความเสี่ยงจากภัยพิบัติ จะมุ่งเน้นในการลดปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงก่อนที่จะภัยจะเกิดขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เพื่อให้รู้และเข้าใจถึงต้นเหตุของความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางมาตรการต่าง ๆ สำหรับจัดการกับต้นตอของความเสี่ยงให้หมดไปหรือให้ลดน้อยลงเท่าที่จะทำได้เพื่อที่จะถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง หรือในกรณีที่ยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ให้สามารถเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับการเกิดภัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้การลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติจะสามารถดำเนินการได้ในทุกระยะของการบริหารจัดการความเสี่ยงจากภัยพิบัติ แต่ในการดำเนินการเชิงรุกก่อนเกิดภัยพิบัติจะให้ความสำคัญเป็นกรณีพิเศษกับ “การป้องกันและลดผลกระทบ” ที่มุ่งเน้นในการขจัดผลกระทบจากเหตุการณ์ภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นกับบุคคล หรือทรัพย์สินให้หมดไป เพื่อช่วยลดขนาดและผลกระทบจากภัยพิบัติรวมทั้ง “การเตรียมความพร้อม” ในการเตรียมรับมือกับภัยที่อาจเกิดขึ้นเพื่อเพิ่มโอกาสในการรักษาชีวิตให้ปลอดภัยจากภัยได้มากขึ้น โดยกิจกรรมดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมด้านการพัฒนาอย่างไม่สามารถแยกออกจากกันได้ หากสามารถดำเนินการเชิงรุกในการป้องกันและลดผลกระทบ ตลอดจนการเตรียมความพร้อมอย่างมีระบบ จะสามารถช่วยลดความรุนแรงและความถี่ของภัยพิบัติช่วยลดความล่าช้าและความประมาท ตลอดจนช่วยเสริมสร้างศักยภาพได้มาก (กรมการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กระทรวงมหาดไทย, 2557) แนวคิดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ จะเน้นให้องค์กรควบคุมดูแลและป้องกันทรัพยากรที่สำคัญต่อการดำเนินงานหรือการให้บริการที่สร้างประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่หากเกิดอุบัติเหตุขึ้นแล้วการควบคุมภายในที่มีอยู่ไม่สามารถควบคุมดูแลและป้องกันได้ทั้งหมด จนส่งผลให้ระดับการดำเนินงานหรือให้บริการขององค์กรลดลง เมื่อนั้นองค์กร ต้องรีบดำเนินการให้ระดับการดำเนินงานหรือให้บริการกลับคืนมาในระดับที่เหมือนภาวะปกติดังภาพที่ 1

แนวคิดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจทาง



หมายเหตุ. จาก “คู่มือบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจต่อสภาวะวิกฤต” โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563, (<https://www.opdc.go.th/file/reader/MHx8NDk3Nnx8ZmlsZV91cGxvYWQ>).

จากภาพที่ 1 เส้นกราฟในระดับ 100 เปอร์เซนต์ แสดงถึงการดำเนินการหรือการให้บริการในสภาวะปกติแต่เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือสภาวะวิกฤตขึ้น ระดับการดำเนินการอาจเป็นไปตามเส้นกราฟสีฟ้าที่ลดลงมาอยู่ในระดับ 0 และค่อย ๆ ขยับขึ้นจนกลับสู่ระดับ 100 เปอร์เซนต์ เหมือนเดิม การทำ BCM เป็นการปรับเส้นกราฟให้เป็ดงเส้นสีเขียว โดยลดผลกระทบใน 2 ด้าน ได้แก่ การลดระดับของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (เช่น ปกติให้บริการได้วันละ 100 ราย เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินสามารถกลับมาให้บริการได้วันละ 30 ราย) และการลดระยะเวลาการหยุดชะงักให้สามารถกอบกู้การดำเนินการให้กลับเป็นปกติได้เร็วขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วงเวลา ดังนี้

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

2. ช่วงการจัดการความต่อเนื่อง เป็นช่วงการทำให้เกิดความต่อเนื่องของกระบวนการทางธุรกิจ (Continuity Management) เพื่อให้องค์กรสามารถกลับมาดำเนินงานได้

3. ช่วงการกอบกู้ เป็นช่วงการดำเนินงานและการให้บริการกลับสู่สภาวะปกติ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ

3.1 ระดับการดำเนินงานหรือการให้บริการที่องค์กรยอมรับได้กับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดภายในระยะอันสั้น

3.2 ระดับที่องค์กรกลับมาให้บริการได้ปกติตามระยะเวลาที่กำหนด ของการดำเนินการกอบกู้กระบวนการทางธุรกิจ (Recovery)

ดังนั้นแนวทางในการบริหารจัดการภัยพิบัติและสภาวะวิกฤตจึงประกอบไปด้วย 3 กระบวนการ คือ 1) การดำเนินการก่อนเกิดภัยพิบัติและสภาวะวิกฤตที่มุ่งเน้นแนวทางการดำเนินการเพื่อป้องกันและลดผลกระทบจากสาธารณภัย 2) การดำเนินการระหว่างเกิดภัยพิบัติที่มุ่งเน้นแนวทางในการวางแผนการฉุกเฉินเพื่อระดมทรัพยากรที่มีอยู่เข้าช่วยเหลือ และ 3) การดำเนินการหลังเกิดภัยพิบัติที่มุ่งเน้นแนวทางการดำเนินงานเพื่อฟื้นฟูกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับคืนสู่สภาวะปกติโดยเร็ว

### การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ปัจจุบัน มีหลากหลายแนวทางและมาตรฐานในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยแนวทางที่ได้รับการใช้อย่างแพร่หลาย คือ BS25999 และเป็นต้นแบบของการพัฒนาไปสู่มาตรฐาน ISO22301 ซึ่งกำหนดให้มี 6 องค์ประกอบหลักเป็นวงจรการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Life Cycle) ทั้งนี้ องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ โดยขอบเขตวิธีการบริหารจัดการและทรัพยากรที่ต้องใช้ใน BCM ของแต่ละ องค์กรอาจแตกต่างกันไปตามขนาด ประเภทภารกิจ และทรัพยากรที่ใช้งาน ดังนี้

1. การบริหารโครงการจัดการความต่อเนื่อง (BCM Programmed Management)

โครงการจัดการความต่อเนื่อง ถือว่าเป็นองค์ประกอบหลักและเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยเป็นขั้นตอนการจัดทำกรอบนโยบาย BCM โครงสร้าง BCM หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาถึงพนักงานระดับต่าง ๆ รวมถึงการจัดตั้งทีมงานด้าน

BCM การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของพนักงาน ขั้นตอนการปรับระดับของเหตุการณ์ (Incident Escalation Process) วิธีการบริหารโครงการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และการติดตามพร้อมทั้งรายงานความคืบหน้า

## 2. การศึกษาและทำความเข้าใจองค์กร (Understanding the Organization)

การเข้าใจองค์กรเป็นกระบวนการทำความเข้าใจกับองค์กร ซึ่งหมายถึงความรู้และเข้าใจในสภาพและการดำเนินงานขององค์กรว่าจะรับผลกระทบหรือความเสี่ยงอย่างไร ผ่านวิธีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis: BIA) และการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment: RA) เพื่อระบุความเร่งด่วนของกิจกรรมต่าง ๆ และระดับความสามารถที่ต้องการ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการจัดระดับความสำคัญของกระบวนการ การกำหนดแนวทาง และการกำหนดกลยุทธ์ในข้อต่อไป

### 2.1 วิธีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (BIA)

เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความสำคัญของกระบวนการผลิตสินค้า หรือการให้บริการในส่วนต่าง ๆ และระบุถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเมื่อเกิดการหยุดชะงักอันเนื่องมาจากภาวะวิกฤต ซึ่งในการดำเนินการนั้นต้องวิเคราะห์และกำหนดรายละเอียด ดังนี้

- กำหนดช่วงเวลาที่ยอมรับได้สูงสุดหากกระบวนการใด ๆ ขององค์กรหยุดชะงัก (Maximum Tolerable Downtime: MTD)

- กำหนดระดับของการดำเนินการที่ต่ำที่สุดเท่าที่สามารถทำได้หลังเกิดการหยุดชะงัก

- กำหนดระยะเวลาสูงสุดที่องค์กรยอมรับได้ในการกู้คืนระบบ ในกรณีที่กระบวนการใด ๆ ของธุรกิจเกิดการหยุดชะงัก (Recovery Time Objective: RTO) เช่น หากกำหนดค่า RTO เท่ากับ 1 วัน หมายถึง งานในส่วนนั้นต้องสามารถกู้ระบบให้สามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างน้อยในระดับที่ยอมรับได้ภายในระยะเวลา 1 วัน

- การกำหนดปริมาณข้อมูลที่สูญหายที่องค์กรยอมรับได้ในช่วงเวลาหนึ่งที่เกิดการหยุดชะงัก (Recovery Point Objective)

- ระยะเวลาที่ใช้ในการฟื้นฟูกระบวนการต่าง ๆ ให้กลับคืนมาสู่ภาวะปกติหลังเกิดการหยุดชะงักไป (Work Recovery Time: WRT)

- การกำหนดระดับความสำคัญในการฟื้นฟูของกระบวนการต่าง ๆ

- การประเมินเกี่ยวกับทรัพยากรที่ต้องใช้ในการฟื้นฟูในแต่ละกระบวนการดำเนินงาน

จากการที่ต้องวิเคราะห์และกำหนดนั้น ผู้รับผิดชอบกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ จะเป็นผู้กำหนดแต่ละส่วน แต่ต้องให้ผู้บริหารรวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบและยอมรับในสิ่งที่กำหนดไว้ (สลิลาทิพย์ ทิพย์ไกรสร, 2555)

### 2.2 การประเมินความเสี่ยง (RA)

ธุรกิจต้องมีการประเมินถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งภาวะวิกฤตนั้นมักจะเป็นสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและบ่อยครั้งที่มักเกิดขึ้นโดยฉับพลัน อาทิ ภัยจากธรรมชาติ ประกอบด้วย แผ่นดินไหว ภูเขาไฟระเบิด วาตภัย อุทกภัย เป็นต้น และเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นแล้ว

ก็มักจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ จนทำให้ธุรกิจนั้นเกิดการหยุดชะงักและเกิดความเสียหายได้ ดังนั้น หากประเมินแล้วว่า ความเสี่ยงเหล่านั้นหรือภาวะวิกฤตต่าง ๆ มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นก็จะได้วางแผนและเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ดังนั้น การวิเคราะห์ประเภทของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อธุรกิจ จึงถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ซึ่งการวิเคราะห์ประเภทของสภาวะวิกฤตที่มีโอกาสจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ซึ่งภาวะวิกฤตหรือภัยพิบัตินั้น สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท (Gibb & Steven, 2006) ได้แก่

2.2.1 สภาวะวิกฤตอันเนื่องมาจากการกระทำของมนุษย์ (Man-made Disaster) หมายถึง สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ เช่น ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง การจลาจล สงคราม การก่อการร้าย รวมถึงในเรื่องความขัดแย้งของเชื้อชาติ ศาสนา เป็นต้น

2.2.2 สภาวะวิกฤตอันเนื่องมาจากภัยธรรมชาติ (Natural Disaster) หมายถึง สถานการณ์ที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ โดยอาจจะเกิดมาจากความเปลี่ยนแปลงทางสภาพอากาศ ภูมิประเทศ เช่น ภัยธรรมชาติหรือโรคระบาดต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดความเสียหายอย่างมากต่อการดำเนินงาน

จากการที่ต้องประเมินความเสี่ยงจะเห็นได้ว่า องค์กรจะมีประเภทของความเสี่ยงและผลกระทบ จากความเสี่ยงที่แตกต่างกัน องค์กรจึงต้องมีการประเมินความเสี่ยงที่สำคัญที่อาจทำให้เกิดการหยุดชะงัก ในการดำเนินงาน

### 3. การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง BCM (Determining BCM strategy)

การกำหนดแนวทางในการตอบสนองต่อการหยุดชะงักของการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์ กู้คืนการดำเนินงาน (Recovery Strategy) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องจัดทำก่อนการพัฒนาและเตรียมการตอบสนอง ต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน และการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม ตามข้อมูลที่ได้ จากการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (BIA) ซึ่งประกอบด้วยเรื่อง บุคลากร (People) สถานที่ปฏิบัติงาน (Premise) อุปกรณ์และเครื่องมือ (Equipment) เทคโนโลยี (Technology) ข้อมูล (Information) และผู้ผลิต สินค้าหรือผู้ให้บริการ (Suppliers)

### 4. การพัฒนาและเตรียมการกับเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน (Developing and Implementing BCM Response)

หลังจากที่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว จะต้องจัดทำแผนงานเตรียมตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน โดยให้เป็นไปตามกรอบยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ดังต่อไปนี้

- Incident Management Plans (IMP) เพื่อจัดการกับวิกฤตฉุกเฉินที่เกิดขึ้น
- Emergency/ Crisis Management Plan (CMP) เพื่อจัดการกับวิกฤตฉุกเฉินที่เกิดขึ้น และผลกระทบต่าง ๆ
- Business Continuity Plans (BCP) เพื่อบริหารการดำเนินภารกิจอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งทำขั้นตอนงานที่ฉุกเฉินต่อภารกิจและใช้ทรัพยากรหลักอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งเตรียมแผนรับสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบ
- Recovery Plans (RP) หรือแผนกู้คืนภารกิจหลังภัยพิบัติผ่านพ้นไป

### 5. การทดสอบ ปรับปรุง และทบทวนแผน (Exercising Maintaining and Reviewing)

เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ทำให้แน่ใจได้ว่า BCM ที่ได้จัดทำขึ้นสามารถใช้ได้จริงรวมทั้งเพื่อเตรียมความพร้อม ตลอดจนตรวจสอบความสามารถของบุคลากร และประสิทธิภาพของแผนในการตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ โดยรูปแบบการทดสอบอาจมีตั้งแต่ระดับง่ายไปหายาก ดังนี้

- Call Tree คือ การซ้อมการแจ้งเหตุฉุกเฉินให้กับสมาชิกทีมงานที่เกี่ยวข้องตามผังรายชื่อทางโทรศัพท์
- Tabletop Testing คือ การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทุกหน่วยที่เกี่ยวข้อง โดยจำลองโจทย์สถานการณ์ขึ้นมา และลองนำแผน BCP มาพิจารณาว่า ใช้ตอบโจทย์แต่ละขั้นตอนได้หรือไม่
- Simulation คือ การทดสอบโดยจำลองสถานการณ์เสมือนจริง และลองใช้แผน BCP มาประยุกต์ใช้
- Full BCP Exercise คือ การทดสอบเต็มรูปแบบและใกล้เคียงสถานการณ์จริงมากที่สุด

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

เป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งในการทำให้ BCM ผสมกลมกลืนเข้าจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและจิตวิทยาที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้ซึมซาบและเข้าใจถึงความสำคัญของ BCM ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่ทุกคนพึงมี เพื่อให้ภารกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ในยามที่เกิดเหตุวิกฤต

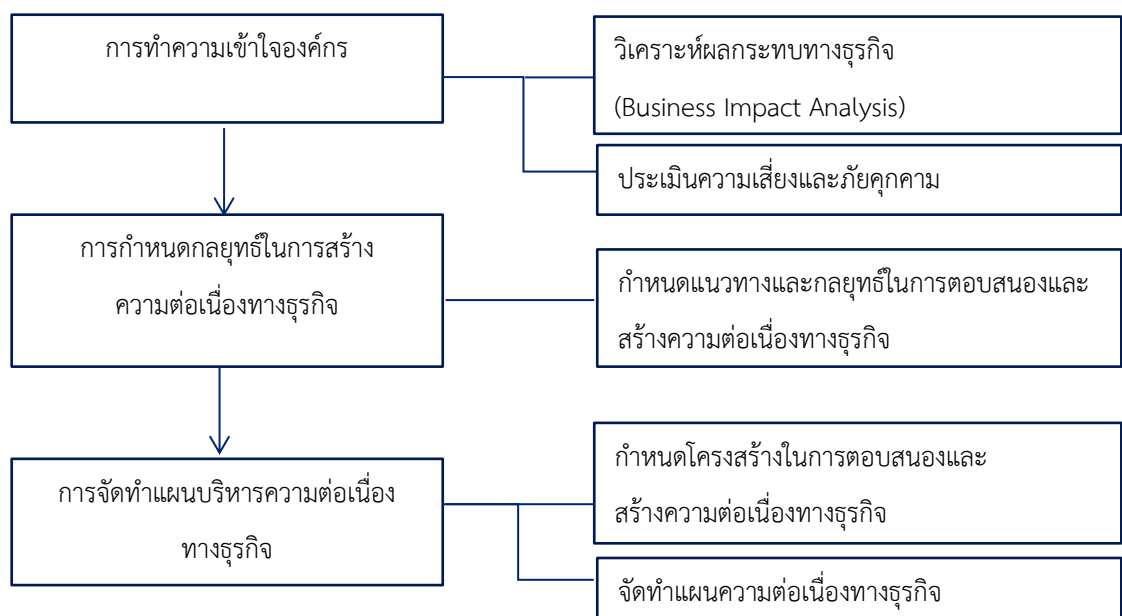
ปัจจุบันการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการเกิดภัยพิบัติสร้างความเสียหายมหาศาลแก่ชีวิตและทรัพย์สิน การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ นอกจากแนวทาง BS25999 แล้ว ยังมีมาตรฐาน ISO 22301 และ มอก.22301 ที่องค์กรสามารถพิจารณาและประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาความต่อเนื่องได้ เพื่อเป็นมาตรฐานให้องค์กรมีการบริหารจัดการแบบองค์รวม บ่งชี้ภัยคุกคามต่อองค์กร และผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินงาน และเป็นกรอบการสร้างขีดความสามารถในการตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิผล ซึ่ง ISO 22301 : 2012 Societal Security – Business Continuity Management Systems เป็นมาตรฐานการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่บริหารจัดการแบบองค์รวม (Holistic Management) ในการบ่งชี้ภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบจากภัยคุกคามดังกล่าวที่มีต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร และถ้าสิ่งนั้นเกิดขึ้นองค์กรต้องมีการจัดเตรียมกรอบการทำงานในการสร้างความยืดหยุ่นขององค์กรให้มีความสามารถในการตอบสนอง และปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ชื่อเสียง เครื่องหมายการค้า และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบการบริหารจัดการ (Management System) มาตรฐานฉบับนี้ประยุกต์ใช้รูปแบบ “Plan-Do-Check-Act” (PDCA) ในการวางแผนจัดทำ การนำไปปฏิบัติดำเนินการ การเฝ้าระวัง การทบทวน การรักษาไว้ และการปรับปรุงประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องของระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยแต่ละขั้นตอนครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ 1) Plan (Establish) จัดทำนโยบายความต่อเนื่องทางธุรกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การควบคุม กระบวนการ และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม 2) Do

(Implement and operate) การนำไปปฏิบัติ และการดำเนินการตามนโยบายความต่อเนื่องทางธุรกิจ การควบคุม กระบวนการ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน 3) Check (Monitor and review) การเฝ้าระวัง และ ทบทวนผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับนโยบายความต่อเนื่องทางธุรกิจและวัตถุประสงค์ การรายงานผล การเฝ้าระวังต่อผู้บริหารเพื่อการทบทวน กำหนดและมอบหมายให้ดำเนินการเพื่อแก้ไขและปรับปรุง 4) Act (Maintain and improve) การคงรักษาไว้และปรับปรุงระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยการ ดำเนินการปฏิบัติการแก้ไขที่ขึ้นอยู่กับการทบทวนฝ่ายบริหาร และการทบทวนขอบข่ายของระบบ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และนโยบายความต่อเนื่องทางธุรกิจและวัตถุประสงค์ (Cliff, 2017)

## แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

### ภาพที่ 2

โครงสร้างของแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ



หมายเหตุ. จาก “คู่มือบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจต่อสภาวะวิกฤต” โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563, (<https://www.opdc.go.th/file/reader/MHx8NDk3Nnx8ZmlsZV91cGxvYWQ>).

แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) คือ แผนการปฏิบัติงานที่ทำให้ องค์กรดำเนินต่อไปได้แม้จะเกิดการหยุดชะงักก็ตาม โดยจะต้องกำหนดรายละเอียดผู้รับผิดชอบเป็นรายบุคคล กระบวนการในการดำเนินงานรวมถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ ซึ่งมีแนวทางในการจัดทำแผนดำเนินธุรกิจ ต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงานและการให้บริการขององค์กร การบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต สามารถแบ่งโครงสร้างที่สำคัญออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก และ 5 ขั้นตอนย่อย ดังภาพที่ 2

## แนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราชในสภาวะวิกฤตช่วงสถานการณ์โควิด 2019 (COVID-19)

ในอดีตวิกฤติโรคระบาดอาจไม่ได้เป็นหนึ่งในภัยคุกคามที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการดำเนินงาน แต่ทว่าภาวะวิกฤตช่วงสถานการณ์โควิด 2019 (COVID-19) ที่มีความรุนแรงมากขึ้นเริ่มส่งผลทำให้องค์กรไม่สามารถจะดำเนินงานในรูปแบบปกติได้ หรือส่งผลทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ดังนั้นในสถานการณ์การระบาดของขณะนี้การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) โดยการจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) ควรต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน โดยแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบริหารโครงการจัดการความต่อเนื่อง (BCM Programmed Management) ของ รร.นกก. ดำเนินการโดย ผบ.รร.นกก. กำหนดนโยบายในด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน โดยวิเคราะห์ผลกระทบและการประเมินความเสี่ยงของสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 พร้อมทั้งการกำหนดหน้าที่งานหรือกระบวนการดำเนินงานที่สำคัญ คือ การจัดการเรียนการสอนให้กับ นนอ. ที่อาจหยุดชะงักอันเนื่องมาจากสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ที่ต้องเฝ้าระวังและหาทางรับมือเป็นลำดับต้น ๆ และพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น ได้แก่ อาจารย์ผู้สอน นักเรียน เครื่องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และอุปกรณ์การเรียนการสอนต่าง ๆ เพื่อให้ดำเนินงานต่อไปได้อย่างไม่ติดขัด ที่สำคัญ รร.นกก. ได้หาช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเริ่มใช้แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยในกรณีการแพร่ระบาดของ COVID-19 แนะนำให้ยึดประกาศจากรัฐบาลหรือจำนวนผู้ป่วยเป็นตัววัดสถานการณ์ว่า ควรเริ่มใช้แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจเมื่อใด

2. การศึกษาและทำความเข้าใจองค์กร (Understanding the Organization) ของ รร.นกก. ซึ่งจากการประเมินผลกระทบทางธุรกิจและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เห็นได้ชัดในวิกฤติการระบาดของ COVID-19 คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับสถานะวิกฤตอันเนื่องมาจากภัยธรรมชาติ (Natural Disaster) การระบาดของ COVID-19 ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรที่สำคัญ ทั้งอาจารย์ผู้สอนและ นนอ. ที่ไม่สามารถเข้ารับการเรียนการสอนได้ ส่งผลให้การดำเนินงานหยุดชะงักและเกิดความไม่ต่อเนื่อง อาจนำมาซึ่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือขององค์กรในด้านคุณภาพการศึกษาและคุณภาพนักเรียนในอนาคต เนื่องจากการสูญเสียโอกาสในการถ่ายทอดความรู้ให้กับ นนอ. และผู้รับบริการทางด้านวิชาการต่าง ๆ และที่จะขาดไม่ได้ คือ รร.นกก. ต้องกำหนดระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพเป็นปกติภายในระยะเวลาที่กำหนดด้วย (Recovery Time Objective: RTO) โดยอย่างช้า คือ ต้องทำการเรียนการสอนได้ภายในระยะเวลา 1 วัน

3. การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง BCM (Determining BCM strategy) ของ รร.นกก. ดำเนินการโดย ผบ.รร.นกก. กำหนดนโยบายในด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยมุ่งเป้าไปที่การจัดการเรียนการสอนของ นนอ. เป็นหลัก ซึ่งในการเรียนการสอนนั้นมีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติของหลักวิชาการและการฝึกวิชาทหาร ในกรณีเกิดการระบาดของ COVID-19 ต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์ หากมีการระบาดเกิดขึ้นต้องงดการฝึกทางปฏิบัติของหลักวิชาการและการฝึกวิชาทหารเนื่องจากลดการใกล้ชิดระหว่างบุคคลและหันมาสอนภาคทฤษฎีแบบออนไลน์แทน และมีการจัดวัคซีนป้องกัน

การระบาดของ COVID-19 ให้กับบุคลากรทุกคนใน รร.นกก. และมีมาตรการเฝ้าระวัง คือ การสวมหน้ากากอนามัยเมื่ออยู่ร่วมกันในที่สาธารณะ งดการปล่อยนักเรียนกลับบ้าน พร้อมกับการจัดเตรียมระบบอินเทอร์เน็ต อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ จอภาพ และห้องในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งมีการเว้นระยะห่างอย่างเหมาะสม โดยหน้าที่ผู้รับผิดชอบดูแลหลัก คือ กองการศึกษา กรมนักเรียนรักษาพระองค์ และกองวิชาทหาร โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช

4. การพัฒนาและเตรียมการกับเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน (Developing and Implementing BCM Response) ของ รร.นกก. ต้องจัดทำมาตรการและแนวทางการรับมือที่สามารถปฏิบัติได้จริง โดยประสานความร่วมมือกันระหว่างผู้รับผิดชอบดูแลหลัก คือ กองการศึกษา กรมนักเรียนรักษาพระองค์ และกองวิชาทหาร โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช เพื่อกำหนดมาตรการหรือวิธีสำรองในการจัดการเรียนการสอน ต้องคำนึงถึงการนำไปใช้ได้จริง มีความเหมาะสมกับองค์กร เช่น การปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถทำงานจากที่บ้านทำได้จริงหรือไม่ เครื่องมือหรือเทคโนโลยีขององค์กรสามารถรองรับการทำงานของบุคลากรหรือไม่ ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่พร้อมต่อบุคลากรหรือไม่ ฉะนั้นก่อนที่องค์กรจะเริ่มมาตรการทำงานที่บ้าน (Work from Home) องค์กรควรทำการประเมินความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนการทำงานอย่างเพียงพอ ซึ่ง “ในภาวะวิกฤติช่วงสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ทำให้องค์กรต้องปรับตัวเข้าสู่การผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าไปในทุกองค์ขององค์กรอย่างเต็มรูปแบบ (Digital Transformation)” ไปโดยปริยาย ซึ่งตรงกับแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในมิติไซเบอร์ (Cyber Domain) ของกองทัพอากาศ

5. การทดสอบ ปรับปรุง และทบทวนแผน (Exercising Maintaining and Reviewing) ของ รร.นกก. ต้องจำลองสถานการณ์การเรียนการสอนแบบออนไลน์ ทดลองระบบ การจัดสถานที่ และระบบการสื่อสารต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และแผนที่วางไว้

6. การปลูกฝัง BCM ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Embedding BCM in the Organization's Culture) ของ รร.นกก. ต้องสื่อสารมาตรการและแนวทางการรับมือไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและบุคลากรอย่างทั่วถึงเป็นอีกหนึ่งหัวใจหลัก เพราะหากไม่ได้รับการสื่อสารที่เหมาะสมและทั่วถึงเกี่ยวกับมาตรการที่วางไว้ อาจก่อให้เกิดความวุ่นวายหรือคลั่งไถ้ที่มาจากความเข้าใจผิดว่า องค์กรไม่ได้เห็นค่าหรือความสำคัญของชีวิตและความปลอดภัยของบุคลากร ทำให้บุคลากรอาจหมดศรัทธาในองค์กรได้ จนเกิดผลเสียในระยะยาวต่อองค์กร หากองค์กรสามารถสื่อสารมาตรการรับมือสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ชัดเจน และทันการจะทำให้องค์กรสามารถก้าวข้ามวิกฤตไปได้ เนื่องจากบุคลากรรู้สึกสบายใจและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามในทุกขั้นตอนที่ระบุไว้ในแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ

## บทสรุป

สำหรับทัศนะของผู้เขียนเชื่อว่า การสนับสนุนส่งเสริมมาตรการการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในสภาวะวิกฤต (Business Continuity Management: BCM) โดยมีการจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) จะเป็นหนทางหนึ่งที่ทำให้องค์กรสามารถผ่านพ้นสภาวะวิกฤตช่วง

สถานการณ์โควิด 2019 (COVID-19) ในครั้งนี้ไปได้อันเนื่องมาจากการหยุดชะงักการดำเนินงานมากกว่าองค์กรที่ไม่มีแผนงานนี้ ดังนั้น มาตรการเตรียมความพร้อมในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ รร.นกก. และหน่วยขึ้นตรงของกองทัพอากาศทุกหน่วยในสภาวะวิกฤตช่วงสถานการณ์โควิด 2019 ต้องใช้แนวทางบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจซึ่งเป็นไปตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการที่ได้จัดทำคู่มือบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจต่อสภาวะวิกฤต เพื่อรองรับการดำเนินการกิจการให้บริการได้อย่างต่อเนื่องในสภาวะวิกฤตให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้เป็นปัจจุบัน โดยใช้แนวทางบริหารความต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานสากล BS25999 ที่ได้รับการใช้อย่างแพร่หลาย มี 6 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 1) การบริหารโครงการจัดการความต่อเนื่อง 2) การศึกษาและทำความเข้าใจองค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง 4) การพัฒนาและเตรียมการกับเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน 5) การทดสอบ ปรับปรุง และทบทวนแผน และ 6) การปลูกฝัง BCM ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นต้นแบบของการพัฒนาไปสู่มาตรฐาน ISO 22301 : 2012 เพื่อการันตีความเชื่อมั่นและการปฏิบัติที่ได้รับการรับรองที่เป็นมาตรฐานสากล (ณัฐ เลิศฤทธิ์, 2560) ที่จะทำให้ รร.นกก. ได้รับการยอมรับในเรื่องการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งขยายขอบเขตจนครอบคลุมไปยังองค์กรอื่นทั่วทั้งกองทัพอากาศ

#### เอกสารอ้างอิง

- กรมการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กระทรวงมหาดไทย. (2557). *การลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด.
- กองทัพอากาศไทย. (2563). ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2563. [https://www.rtaf.mi.th/Th/Documents/Publication/RTAF%20Strategy\\_Final\\_04122563.pdf](https://www.rtaf.mi.th/Th/Documents/Publication/RTAF%20Strategy_Final_04122563.pdf)
- ณัฐ เลิศฤทธิ์. (2560). *การประเมินแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในภาวะประสบอุทกภัยและสภาวะวิกฤตในเขตกรุงเทพมหานคร* [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาการจัดการ]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สลิลทิพย์ ทิพย์ไกรสร. (2555). การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจทางธุรกิจ...ทางรอดของธุรกิจภาวะวิกฤติ. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 4(1), 68-77.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2563). *คู่มือการบริหารจัดการความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต*. <https://www.opdc.go.th/file/reader/MHx8NDk3Nnx8ZmlsZV91cGxvYWQ>
- Cliff, F. (2017). Business continuity and disaster management within the public service in relation to a national development plan. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 11(3), 243-255.
- Gibb, F. & Steven, B. (2006). A Framework for business continuity management. *International Journal of Information Management*, 26, 128-141.