

- หัวข้อเรื่อง 1. การบริหารงานบุคคลด้าน ICT (Managing ICT Human Capital & Performance)
บรรยายโดย คุณภาณุ สังขะวร สำนักงาน ก.พ.
2. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management)
บรรยายโดย คุณอภิชัย พงษ์ไพธากุล ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
วันพุธที่ 21 มกราคม 2558 ณ ห้องประชุม Kamolmart ชั้น 6 โรงแรม เดอะสุโกศล กรุงเทพฯ

สรุปสาระสำคัญไว้ ดังนี้

๑. การบริหารงานบุคคลด้าน ICT (Managing ICT Human Capital & Performance)
ประกอบด้วย 3 หัวข้อหลัก ดังนี้

1.1 ภาพรวมข้อมูลกำลังคนภาครัฐ ในสายงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พิจารณาจาก หน่วยงาน จำนวนกำลังคน สายงาน ระดับ และการศึกษา ซึ่งปัจจุบันข้อมูลกำลังคนภาครัฐในสายงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศมีรายละเอียดดังนี้

- จำแนกตำแหน่งตามสายงาน ได้แก่ ตำแหน่งนักเทคโนโลยีสารสนเทศ 1 ราย เจ้าหน้าที่งานเครื่องคอมพิวเตอร์ 419 ราย นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 1,552 ราย รวมจำนวนคนในสายงานทั้งสิ้น 1,972 ราย

- ชื่อตำแหน่งในสายงานแยกตามระดับ ได้แก่ ระดับปฏิบัติการ จำนวน 448 ราย ระดับชำนาญการ 901 ราย ระดับชำนาญการพิเศษ 183 ราย ระดับเชี่ยวชาญ 19 ราย และระดับทรงคุณวุฒิ 1 ราย

- ระดับการศึกษาของตำแหน่งในสายงาน ได้แก่ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า 813 ราย ปริญญาโทหรือเทียบเท่า 724 ราย ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า 15 ราย

- จำแนกตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์แยกตามกระทรวง ได้แก่ สำนักงานรัฐมนตรี 84 ราย กระทรวงการคลัง 396 ราย กระทรวงต่างประเทศ 19 ราย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 9 ราย กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ 11 ราย กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 121 ราย กระทรวงคมนาคม 101 ราย กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 31 ราย กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 181 ราย กระทรวงพลังงาน 21 ราย กระทรวงพาณิชย์ 68 ราย กระทรวงมหาดไทย 185 ราย กระทรวงยุติธรรม 78 ราย กระทรวงแรงงาน 50 ราย กระทรวงวัฒนธรรม 23 ราย กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 21 ราย กระทรวงศึกษาธิการ 42 ราย กระทรวงสาธารณสุข 39 ราย กระทรวงอุตสาหกรรม 44 ราย ส่วนราชการไม่สังกัดสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง 28 ราย

- ตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์สังกัดหน่วยงานต่าง ๆ เฉพาะในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้แก่ กรมการข้าว 3 ราย กรมชลประทาน 16 ราย กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 10 ราย กรมประมง 8 ราย กรมปศุสัตว์ 4 ราย กรมพัฒนาที่ดิน 7 ราย กรมวิชาการเกษตร 10 ราย กรมส่งเสริมการเกษตร 11 ราย กรมส่งเสริมสหกรณ์ 11 ราย กรมหม่อนไหม 4 ราย สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม 14 ราย สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 7 ราย สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ 9 ราย สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร 9 ราย

1.2 ผลการศึกษาจัดทำมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งเพื่อรองรับบุคลากร ด้านคอมพิวเตอร์และสารสนเทศภาครัฐ โดยได้ทำการศึกษาจากแบบสำรวจจากสำนักงาน ก.พ. สรุปผลการตอบแบบสำรวจเพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เจอในสายงาน “นักวิชาการคอมพิวเตอร์” เรื่องลักษณะงานกับความรู้ ระบุว่า 34% ทำงานตรงตามที่ศึกษามา และ 66% บางส่วนของงานที่ตรงตามที่ศึกษามา และ ปัญหาจากการทำงาน ระบุว่าเกิดจากจำนวนอัตรากำลังไม่เพียงพอ ไม่สามารถรักษาคงในราชการได้เนื่องจากเงินเดือนไม่สามารถแข่งขันได้ ลักษณะงานไม่ตรงกับชื่อสายงาน ไม่สามารถดึงดูดคนเก่งมาทำงานในราชการได้ และ ไม่มีการพัฒนาในสายอาชีพที่เหมาะสม

1.3 ข้อเสนอสำหรับจัดทำมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์และสารสนเทศภาครัฐ

1) **ข้อเสนอ Career Path** สรุปผลการสัมมนา คือ คงตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ไว้เขียนลักษณะงานให้ครอบคลุม จัดทำแนวทางประเมินวิชาชีพชัดเจน และให้ทบทวนแนวทางจ่ายค่าตอบแทนและแบ่งสายอาชีพ

2) **ข้อเสนอหลักสูตรการพัฒนาตามสายงาน** สรุปข้อเสนอในการสัมมนาได้ ดังนี้ คือ 1) กำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อน/โอน/ย้าย อย่างชัดเจน โดยหน่วยงานสามารถเลือกนำไปปฏิบัติได้ 2) ให้มีการรับสมัครข้าราชการเข้าสู่ระบบการพัฒนาตามหลักสูตรที่อ้างอิงตามมาตรฐานสากล 3) เพิ่มทางเลือกในการก้าวหน้าในสายอาชีพนักวิชาการคอมพิวเตอร์ถึงระดับเชี่ยวชาญ/ทรงคุณวุฒิและอำนวยการต้น/สูง และมอบหมายให้สำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จะเป็นหน่วยงานที่วางแผนและพัฒนาระบบการพัฒนา โดยวางแนวทางดังนี้ ระดับปฏิบัติการ-เชี่ยวชาญ ให้ผ่านการพัฒนาสมรรถนะหลัก ผ่านการประเมินและพัฒนาตามหลักสูตรอ้างอิงสากล ระดับเชี่ยวชาญทรงคุณวุฒิ ให้ผ่านการศึกษาดูงานภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ระดับอำนวยการ ให้ผ่านสมรรถนะทางการบริหาร หลักสูตรนักบริหารระดับกลาง และ ระดับ CIO จัดให้มีหลักสูตรที่ทำให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

ผลสรุปความรู้และทักษะสำหรับนักวิชาการคอมพิวเตอร์ มีข้อเสนอด้านความรู้และทักษะ ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน(Plan) 2) ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง (Build) 3) ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ (Operate) 4) ความรู้และทักษะของ IT Administration 5) ความรู้ ทักษะและสมรรถนะทั่วไปของนักวิชาการคอมพิวเตอร์ในภาคราชการพลเรือน

3) **ข้อเสนอหลักเกณฑ์ค่าตอบแทน** มีแนวคิดทั่วไปในการกำหนดจัดทำและหลักเกณฑ์ค่าตอบแทนดำเนินการเป็นขั้นตอน ขั้นแรก เข้าใจวิจัยศึกษา พันธกิจ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร จากนั้นจัดทำการศึกษาวิเคราะห์งานเพื่อให้เข้าใจภารกิจ ผลสัมฤทธิ์และคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งงานในองค์กร กำหนดขนาดของงาน (Establish Job Size) และโครงสร้างขั้นงาน ดำเนินการวิเคราะห์ค่าตอบแทนในปัจจุบันหรือการหาว่าปัจจุบันองค์กรมีการจ่ายอย่างไร เช่น การศึกษาวิเคราะห์การจ่ายค่าตอบแทนในองค์กรและความสามารถในการแข่งขันในตลาด (External Competitiveness Analysis) จัดทำข้อเสนอหลักเกณฑ์ค่าตอบแทนใหม่สุดท้าย คือ จัดทำการประมาณการผลกระทบและแนวทางในการนำไปใช้ (Implementation Plan)

๒. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM)
นโยบายการบริหารจัดการการสร้างความต่อเนื่องการให้บริการระบบสารสนเทศ

๒.๑ วัตถุประสงค์ของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ BCM เป็นหลักการการบริหารความเสี่ยงองค์กร ที่ต้องการลดความเสี่ยงคงเหลือขององค์กร (Residual Risk) ให้น้อยลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีมาตรการจัดการความเสี่ยง/การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ และมาตรการการตอบสนองต่อความเสี่ยง ประกอบด้วย 4T คือ

Treat การจัดการความเสี่ยง พิจารณากำหนดมาตรการเพิ่มเติมในการลดความเสี่ยง เช่น ออกนโยบายหรือมาตรการใหม่ การจัดทำโครงการ

Transfer การถ่ายโอนความเสี่ยง พิจารณาถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดการความเสี่ยงร่วมกัน หรือถ่ายโอนไปยังหน่วยงานภายนอก เช่น การว่าจ้าง หรือการทำประกัน

Terminate การหยุดความเสี่ยง พิจารณายกเลิกกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเสี่ยง โดยการหยุดดำเนินการ หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินการใหม่ เป็นต้น

Take การยอมรับความเสี่ยง พิจารณายอมรับความเสี่ยงและดำเนินกิจกรรมที่มีความเสี่ยง โดยกำหนดให้มีการติดตามความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด

การเชื่อมโยง BCM สู่การบริหารความเสี่ยงองค์กร จะช่วยทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถใช้ผลจากการวัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงถึงสูงมากแต่มีโอกาสดำเนินการน้อยมาพิจารณาจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจต่อไป การบริหารความต่อเนื่องไม่ใช่การจัดการเกี่ยวกับภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยและความต้องการด้านกลยุทธ์เป็นสำคัญ โดยพิจารณาจำนวนภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้นจากมนุษย์ได้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ความคาดหวัง และความต้องการในแต่ละธุรกิจเป็นตัวขับเคลื่อนให้แต่ละองค์กรต้องมีการเตรียมตัวในการบริหารจัดการกับเหตุขัดข้องต่างๆ ที่เกิดขึ้น มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับแตกต่างกับขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับแต่ละองค์กร

BCM คือ องค์กรรวมของกระบวนการบริหารซึ่งบ่งชี้ภัยคุกคามต่อองค์กร และผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินธุรกิจ และให้แนวทางในการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชื่อเสียง ภาพลักษณ์และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิผล วัตถุประสงค์หลักคือ การวางแผนและเตรียมการรองรับเพื่อลดระดับผลกระทบและความเสียหายจากเหตุการณ์ให้น้อยที่สุด (Minimize Impact) และ ให้ธุรกิจกลับมาดำเนินการภายหลังภัยเหตุชะงักได้เร็วที่สุด มุมมองของผู้บริหารต่อการพัฒนา BCM ในองค์กร มีดังนี้

1) CEO/COO/CIO ต้องการให้ลดหรือหลีกเลี่ยงการสูญเสียรายได้ ปกป้องข้อมูลสำคัญ ความปลอดภัยต่อชีวิตของพนักงานและลูกค้า ปกป้องความเสียหายต่อทรัพย์สิน และปกป้องภาพลักษณ์องค์กร และมูลค่าของผู้ถือหุ้น

2) Risk Manager เพื่อเสริมสร้างความตระหนักต่อภัยคุกคามและการควบคุมภายใน กระตุ้นให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการสื่อสาร และการตัดสินใจในภาวะวิกฤต เพื่อให้บรรลุ

ความต้องการของลูกค้า และเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่ต้องถือปฏิบัติ พัฒนาความสามารถในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการเจรจาต่อรองสำหรับการจัดทำประกันความเสียหายของธุรกิจจากเหตุการณ์ภัยพิบัติ (Business Insurance)

3) Operation Manager เพิ่มความยืดหยุ่นในห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain resilience) ปกป้องกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ เพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินงานได้เร็วที่สุดภายใต้ต้นทุนการดำเนินการที่เหมาะสม และลดระดับผลกระทบและความเสียหายจากเหตุการณ์ให้น้อยที่สุด

พื้นฐานของความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีองค์ประกอบต่างๆ ที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน และเป็นสิ่งสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ประกอบด้วย ความคาดหวังทางธุรกิจ ความรับผิดชอบขององค์กร ความสามารถและความพร้อมของบุคลากร ความเชื่อมโยงที่แข็งแกร่งกับกระบวนการทางธุรกิจ กระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ITIL และ กระบวนการซัพพอร์ตที่มีประสิทธิภาพ

๒.๒ แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

การวางแผนระบบ BCM คำนึงถึงการกำหนดโครงสร้างหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การเข้าใจบทบาทหน้าที่บุคลากรทุกคนและความรับผิดชอบในภาวะปกติ และภาวะวิกฤติ การเข้าใจความสำคัญของงานบริการ และงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกระบวนการปฏิบัติงาน และ/หรืองานบริการที่มีความสำคัญได้

ดังนั้น สิ่งสำคัญอันดับแรกคือทำความเข้าใจองค์กร (Understanding the Organization) โดยการวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจ การประเมินความเสี่ยง และการกำหนดทางเลือก โดยพิจารณาจาก อะไรคือบริการหลักที่สำคัญ ซึ่งหากเกิดการหยุดชะงักจากเหตุการณ์จะเกิดผลกระทบและความเสียหายเป็นอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์กร และจำเป็นต้องดำเนินการตามแผนเพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินงานให้บริการได้เร็วที่สุด วิเคราะห์กิจกรรมหรือกระบวนการที่ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถกลับมาดำเนินงานให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง พิจารณาทรัพยากรหลักที่จำเป็นต้องใช้ในภาวะวิกฤติ

BCM Timeline คือ ช่วงระยะเวลาในการดำเนินการเผชิญเหตุ (Emergency responses) และการบริหารจัดการในภาวะวิกฤติ (Crisis Management) เริ่มต้นที่เวลา “0” มีการใช้แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plans) และแผนกู้ระบบ (IT Disaster Recovery Plan) ในช่วงระยะเวลาการฟื้นฟู (Recovery Period) จนกระทั่งสามารถกู้คืนกิจกรรม หรือกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญได้ (Restoration Period)

การจัดทำแผน BCM และแนวทางปฏิบัติ (Developing and Implementing BCM response) โดยต้องกำหนดโครงสร้างการตอบสนองต่ออุบัติการณ์ กำหนดหน้าที่ผู้รับผิดชอบในแต่ละด้าน ผู้สั่งการ (Board of Governor) ผู้ประสานงานและดำเนินการ BCM แผนจัดการอุบัติการณ์ (incident Management Plan) ซึ่งเป็นแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยปกติจะครอบคลุมถึงบุคลากรหลัก ทรัพยากร การบริการ และการปฏิบัติการที่จำเป็นในการนำกระบวนการจัดการอุบัติการณ์ไปปฏิบัติ และแผนความต่อเนื่องทาง

ธุรกิจ (Business Continuity Plan) เอกสารที่รวบรวมขั้นตอนและข้อมูลซึ่งทำให้องค์กรพร้อมที่จะนำไปใช้เมื่อเกิดอุบัติเหตุ เพื่อให้สามารถดำเนินการในกิจกรรม หรือกระบวนการหลักในระดับที่กำหนดไว้

การซักซ้อม การรักษา และการทบทวนการจัดเตรียมการเกี่ยวกับ BCM ถือเป็นสิ่งสำคัญมาก โดยต้องมีการดำเนินการฝึกซ้อม ทบทวนและทำให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบ BCM ที่จัดเตรียมไว้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ และเป็นการประเมินความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูลในแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้เกิดความมั่นใจว่าหน่วยงานสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตลอดจนกอบกู้ทรัพยากรและกระบวนการทำงานต่าง ๆ และกลับสู่ภาวะการดำเนินธุรกิจตามปกติได้ภายในระยะเวลาและเงื่อนไขที่กำหนด เพื่อทดสอบและยืนยันสิ่งที่ได้มีการเตรียมการไว้สามารถให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และนำผลลัพธ์ที่ได้จากการทดสอบไปปรับปรุงแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กร คือ การมีส่วนร่วมหรือการให้คำมั่นสัญญาของผู้บริหาร (Top-Down) ความร่วมมือของพนักงานที่เกี่ยวข้อง การกำหนดขอบเขตและความต้องการที่ชัดเจน การสื่อสารที่มีประสิทธิผล การกำหนดความเป็นเจ้าของแผน สื่อถึงการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความตระหนักของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจภายในองค์กร
