

## การบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน

: กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลศิระจรเข้ใหญ่

อำเภอบางเสาธง จังหวัดสมุทรปราการ

Continuity Management under Critical or Emergency Situations

: Case Study of Srisajorrakaeyai Subdistrict Administrative Organization,  
Bang Sao Thong District, Samutprakran Province

อังศิริ สโรบล\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการ ศึกษาปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งแนวทางในการพัฒนาการบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน ขององค์การบริหารส่วนตำบลศิระจรเข้ใหญ่ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการบริหาร มีการจัดหาสถานที่ปฏิบัติงานสำรองไว้ล่วงหน้าและมีการจัดหาอุปกรณ์ที่สำคัญให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ มีการจัดทำทะเบียนควบคุมอุปกรณ์ต่าง ๆ ติดตั้งระบบ Server ไว้ที่ส่วนกลาง ทำการบันทึกข้อมูลให้เป็นปัจจุบันมีความพร้อมต่อใช้งาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับทราบโดยทั่วกัน 2) ปัญหาและอุปสรรคที่พบ หน่วยงานมีพื้นที่ปฏิบัติงานหลักที่มีข้อจำกัดในการเดินทางมาติดติดต่อขอรับบริการและยังไม่มีสถานที่ปฏิบัติงานสำรองที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังขาดอุปกรณ์ที่มีความจำเป็น ข้อมูลที่ทำการบันทึกไม่เป็นปัจจุบัน บุคลากรในหน่วยงานไม่เพียงพอขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและบุคลากรที่มีอยู่ยังไม่สามารถทำงานทดแทนกันได้ และคู่ค้ำมีน้อยรายบางรายไม่ทราบรายละเอียดในแนวทางที่ชัดเจน 3) แนวทางในการพัฒนา ควรมีการเตรียมความพร้อมด้านอาคารสถานที่ให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอและสถานที่สำรองควรจัดทำบันทึกข้อตกลงไว้ล่วงหน้า รวมทั้งคอยตรวจสอบอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งาน ถ้าไม่เพียงพอควรจัดหาเพิ่ม ส่วนกลางจัดทำระบบ Server ไว้รองรับ และควรอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน ประชุมทุก ๆ เดือน เพื่อทบทวนและทำความเข้าใจการปฏิบัติงาน เผยแพร่ข่าวสารประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ :** การบริหารความต่อเนื่อง; การบริหารภายใต้สภาวะวิกฤต; องค์การบริหารส่วนตำบลศิระจรเข้ใหญ่

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องการบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน : กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลศิระจรเข้ใหญ่ อำเภอบางเสาธง จังหวัดสมุทรปราการ

\*\*นักศึกษาลูกสุตรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

ปัจจุบันสถานการณ์วิกฤตและเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้น มีทั้งที่มีสาเหตุมาจากการกระทำของมนุษย์หรือจากภัยธรรมชาติ เช่น อัคคีภัย อุทกภัย แผ่นดินไหว การชุมนุม ประทุษร้าย การจลาจล หรือ แม้แต่โรคระบาดร้ายแรง หรือเหตุการณ์ที่เกิดจากการมุ่งร้ายต่อองค์กร ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของคนทั่วโลก ในอดีตประเทศไทยเคยผ่านสถานการณ์อุทกภัยรุนแรง ในช่วงระหว่างเดือนกันยายน – เดือนธันวาคม 2554 ซึ่งในครั้งนั้นพบว่าระบบและกลไกของรัฐหลายประการในการดำเนินงานมีปัญหาโดยไม่สามารถดำเนินการกิจในสภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนเป็นไปอย่างขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการให้บริการประชาชนให้ได้รับความต่อเนื่องและเกิดประโยชน์สูงสุด เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ทุกส่วนราชการทั้งระดับกรม จังหวัด สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรมหาชน และรัฐวิสาหกิจดำเนินการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในภารกิจหลักหรืองานบริการที่สำคัญได้อย่างต่อเนื่อง แม้เกิดสภาวะวิกฤต โดยมีมติเห็นชอบกรอบแนวทางการดำเนินการเตรียมความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต 4 ขั้นตอน คือ 1.การสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับส่วนราชการ 2. การเตรียมความพร้อมของส่วนราชการในการจัดทำแผนรองรับการดำเนินการกิจการให้ บริการประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง (BUSINESS CONTINUITY PLAN : BCP) 3. การซักซ้อมแผนและนำไปปฏิบัติได้จริง 4. การส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนในสภาวะวิกฤต ซึ่งการบริหารจัดการองค์กรในสภาวะวิกฤต/เหตุการณ์ฉุกเฉิน/สถานการณ์ภัยพิบัติ โดยทั่วไปจะแบ่งวงจรการบริหารจัดการออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1.การป้องกันและลดผลกระทบ 2.การเตรียมพร้อมรับมือ 3.การจัดการในภาวะฉุกเฉิน 4.การจัดการหลังเกิดภัย

ต่อมาช่วงปลายปี พ.ศ. 2562 ทั่วโลกต้องเผชิญกับสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ประเทศต่าง ๆ รวมถึงประเทศไทยได้ออกมาตรการอย่างเข้มงวดเพื่อยับยั้งการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทั้งห้ามการเดินทางเข้า-ออกประเทศของพลเมือง การปิดเมือง การกักตัว สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนทั้งเศรษฐกิจ สังคม และการใช้ชีวิตประจำวันของประชาชน รวมถึงการให้บริการของภาครัฐที่ยังมีความจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้เสนอคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2563 เรื่อง มาตรการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐ ในการบริหารราชการและให้บริการประชาชนในสภาวะวิกฤต (รองรับสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)) ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ภาครัฐสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างต่อเนื่องในสถานการณ์ดังกล่าว รวมทั้งให้หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) ให้เป็นปัจจุบัน โดยนำมาตราการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารราชการและให้บริการประชาชนในสภาวะวิกฤต (รองรับสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)) มาผนวกไว้ในแผนฯ ให้สามารถรองรับกรณีเกิดโรคระบาดต่อเนื่องเป็นระยะเวลาอันยาวนานได้ ทั้งนี้ให้มุ่งเน้นการนำระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์

(e-Service) รวมทั้งเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงานและให้บริการประชาชนด้วย และให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งจัดส่งแผนดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ปรับปรุงแล้วเสร็จให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลในพัฒนาแนวทางการยกระดับประสิทธิภาพการบริการภาครัฐต่อไป

จากสภาวะวิกฤตและเหตุการณ์ฉุกเฉินที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น อาจส่งผลกระทบต่อองค์การบริหารส่วนตำบลสี่ระชะจรเข้ใหญ่ในด้านต่างๆ เช่น การให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่นับเป็นภารกิจหลัก รวมทั้งยังกระทบในด้านเศรษฐกิจ สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม ชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ดังนั้น การบริหารความต่อเนื่องขององค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์การบริหารส่วนตำบลสี่ระชะจรเข้ใหญ่ สามารถรับมือกับสภาวะวิกฤตและเหตุการณ์ฉุกเฉินที่ไม่คาดคิด และทำให้กระบวนการที่สำคัญสามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างปกติในระดับการให้บริการที่กำหนดได้ในระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สามารถลดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น

จากความเป็นมาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยในฐานะบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลสี่ระชะจรเข้ใหญ่ มีความสนใจที่จะศึกษาวิธีการบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินขององค์การบริหารส่วนตำบลสี่ระชะจรเข้ใหญ่ ว่ามีกระบวนการอย่างไร มีปัญหาและผลกระทบจากการหยุดชะงักในการดำเนินงานหรือการให้บริการจากสภาวะวิกฤตในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคอันเนื่องมาจากการบริหารความต่อเนื่องขององค์การภายใต้สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน ขององค์การบริหารส่วนตำบลสี่ระชะจรเข้ใหญ่ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

1. กระบวนการการบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินขององค์การบริหารส่วนตำบลสี่ระชะจรเข้ใหญ่
2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานการบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินขององค์การบริหารส่วนตำบลสี่ระชะจรเข้ใหญ่
3. แนวทางในการพัฒนาการบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินขององค์การบริหารส่วนตำบลสี่ระชะจรเข้ใหญ่

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการวิจัย 2 วิธี ประกอบด้วย

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัยต่างๆ แผนการดำเนินงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน

2. การวิจัยสนาม (Field Research) โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประชากรของการวิจัยในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรเกี่ยวข้องในการดำเนินงานการบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินขององค์การบริหารส่วนตำบลศรีชะครเข้ใหญ่ ประกอบด้วยผู้อำนวยการกอง, หัวหน้าฝ่ายและข้าราชการส่วนท้องถิ่นทั้งสิ้นแต่ละส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลศรีชะครเข้ใหญ่

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้การวิจัย คือหัวหน้าส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลศรีชะครเข้ใหญ่ เป็นการกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา วิโรจน์ ก่อสกุล (2564, หน้า 46) เพื่อเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลศรีชะครเข้ใหญ่มีผู้อำนวยการกอง, หัวหน้าฝ่าย และข้าราชการส่วนท้องถิ่น จำนวน 9 คน โดยเลือกที่มีประชาชนมาติดต่อขอรับบริการจำนวนมาก และมีบทบาทสำคัญในการกำกับการให้บริการขององค์การ ถือได้ว่าเป็นแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ จำนวน 9 คน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ได้ใช้คำถามเดียวกัน และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนด วันนัดหมายสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถามแล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัย การบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

## ผลการวิจัยและการอภิปราย

### ผลการวิจัย

จากการวิจัยสามารถสรุปได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

กระบวนการการบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินขององค์การบริหารส่วนตำบลศรีชะครเข้ใหญ่

ผลการศึกษาพบว่าวิธีการบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน ขององค์การบริหารส่วนตำบลศรีษะจรเข้ใหญ่ ในด้านต่าง ๆ มีดังนี้

1) ด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

- ด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก เป็นอาคารสำนักงานที่ก่อสร้างขึ้นมาใหม่เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2564 เป็นอาคารขนาดใหญ่พื้นที่กว้างขวาง มีการแบ่งส่วนราชการแต่ละส่วนอย่างชัดเจน มีแผนการบริหารจัดการด้านอาคารโดยจัดพื้นที่ภายในอาคารและภายนอกให้มีความเหมาะสมเป็นระเบียบเรียบร้อย มีป้ายบอกสถานที่ตั้งของอาคารที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความสะดวกแก่ประชาชนที่มาติดต่อกับหน่วยงาน และมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละพื้นที่ในการดูแลรักษาอาคารให้ชัดเจน นอกจากนี้ยังมีการสำรวจตรวจสอบความแข็งแรงของอาคารสถานที่ ให้มีความพร้อมในการรับมือกับสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน และจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 พบว่ามีการจัดสถานที่ปฏิบัติงานให้มีการเว้นระยะห่างของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มาติดต่อราชการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและลดความเสี่ยงในการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โดยมีการทำความสะอาดสถานที่ปฏิบัติงานทั้งในภาคเช้าและภาคบ่ายด้วยน้ำยาฆ่าเชื้อโรคและมีการพ่นน้ำยาฆ่าเชื้อภายใน-ภายนอกอาคารอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

- ด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง มีการจัดหาสถานที่ปฏิบัติงานสำรองไว้ในกรณีที่ไม่สามารถเข้าทำงานในสถานที่ปฏิบัติงานหลักได้ ซึ่งเป็นพื้นที่ที่เหมาะสม ไม่แออัด สำหรับการปฏิบัติงานในสถานการณ์ฉุกเฉิน โดยอาจจะเป็นที่หรือทรัพย์สินของหน่วยงานราชการ หรือหากไม่มีหรือไม่สามารถใช้งานได้ ให้พิจารณาเช่าพื้นที่ของเอกชนเพื่อสามารถจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนได้ เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนในการเดินทางสัญจรไปมา หรือถ้าเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินกะทันหัน ไม่สามารถจัดหาพื้นที่ของเอกชนได้หรือไม่เหมาะสม อาจให้บุคลากรของหน่วยงานปฏิบัติงานที่บ้านแล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละสถานการณ์

2) ด้านวัสดุอุปกรณ์ จัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่มีความจำเป็น และมีการจัดทำบัญชีควบคุมวัสดุอุปกรณ์ พร้อมทั้งมีการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ดีดไฟฟ้า เครื่องถ่ายเอกสาร จัดเก็บที่ไหน สภาพความพร้อมการใช้งานเป็นอย่างไร โดยเก็บให้เป็นหมวดหมู่ แยกประเภทให้มีความชัดเจน เพื่อเวลาเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินได้นำมาใช้ได้ทันที ถ้าเรายังไม่สามารถจัดหาได้ทันในการนำไปปฏิบัติ อาจจะต้องขอยืมเครื่องมือและอุปกรณ์จากหน่วยงานราชการอื่น ๆ หรือภาคเอกชนมาใช้ก่อน

3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการติดตั้งระบบ Server แบบรวมศูนย์ที่ส่วนกลาง และให้เครื่อง Client (เครื่องลูก) สามารถเชื่อมโยงระบบเครือข่ายได้ เพื่อการทำงานจะได้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็ว และเจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้ทุกที่ที่ระบบเครือข่ายเข้าถึง ข้อมูลพื้นฐานของแต่ละส่วนงานมีการบันทึกข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน มีการป้องกันการเข้าถึงข้อมูลไว้ด้วย เพื่อให้การนำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และตรงกับงานมากที่สุด และมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการรองรับ เช่น Line Facebook โดยการสร้างกลุ่มเพื่อการติดต่อสื่อสาร สะดวกรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์

4) ด้านบุคลากร จัดทำแผนอัตรากำลังและสรรหาบุคลากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรมีการจัดทำโครงการอบรมบุคลากรอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อเป็นการสร้าง

ความเข้าใจให้บุคลากรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้มองวิกฤตให้เป็นโอกาส รวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนให้เกิดความชัดเจน บุคลากรของหน่วยงานสามารถทำงานแทนกันได้ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว พร้อมรับมือกับสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินที่จะเกิดขึ้น

5) ด้านลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ติดป้ายประชาสัมพันธ์ กระจายเสียงตามสาย หรือติดต่อผ่านแอปพลิเคชันต่าง ๆ ให้ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบข้อมูลที่เป็นจริงและมีประโยชน์อย่างเปิดเผยและชัดเจนถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในแนวทางวิธีการจัดการของหน่วยงานว่าจะดำเนินการอย่างไร และให้มีการพิจารณาคุณค่า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากกว่า 1 ราย เพื่อที่ถ้ารายใดรายหนึ่งไม่สามารถให้บริการเราได้ เราก็มีลูกค้าสำรองในการบริการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องมากที่สุด

### **ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานการบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินขององค์การบริหารส่วนตำบลศิระจรเข้ใหญ่**

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานการบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน ขององค์การบริหารส่วนตำบลศิระจรเข้ใหญ่ ในด้านต่าง ๆ มีดังนี้

1) ด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

- ด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก อาคารสำนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบลศิระจรเข้ใหญ่เป็นอาคารที่ทำการแห่งใหม่ประชาชนหรือผู้ที่มาติดต่อขอรับบริการอาจยังไม่ทราบ ทำให้เกิดความสับสนในการติดต่อขอรับบริการในด้านต่าง ๆ ประกอบกับอาคารสำนักงานแห่งใหม่อยู่ในซอยลึก การคมนาคมไม่สะดวกไม่มีรถโดยสารประจำทางผ่าน ถ้าไม่มีรถยนต์ส่วนตัวก็ทำให้การเดินทางมาติดต่อลำบาก

- ด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง องค์การบริหารส่วนตำบลศิระจรเข้ใหญ่ยังไม่มีสถานที่ปฏิบัติงานสำรองที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานที่ที่เตรียมไว้ก็เป็นอาคารของวัดจรเข้ใหญ่ซึ่งไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในการให้บริการกับประชาชน ทั้งนี้องค์ประกอบส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะที่มีความหลากหลายทั้งเชิงรุกและเชิงรับ จึงส่งผลให้การปฏิบัติงานในพื้นที่สำรองอาจไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานในกรณีเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน

2) ด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ องค์การบริหารส่วนตำบลศิระจรเข้ใหญ่ยังขาดวัสดุอุปกรณ์ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานสำรองได้อย่างเพียงพอ เช่น Notebook เนื่องจากติดขัดในเรื่องของงบประมาณและระเบียบพัสดุการจัดซื้อการจ้างภาครัฐ ในส่วนการจัดเก็บและการบำรุงรักษาให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอก็พบปัญหาว่า มีการจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์ไม่เป็นหมวดหมู่ไม่มีการบำรุงรักษาให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ ทำให้เกิดความล่าช้าในการนำมาปฏิบัติงานในยามเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน

3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูลที่สำคัญไม่สามารถนำมาใช้การปฏิบัติได้ทันที เนื่องจากการบันทึกข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน บางครั้งเกิดปัญหาการเชื่อมโยงระบบเครือข่าย สัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่ทำให้เกิดความล่าช้าในการส่งงานและการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ ทำให้เกิดความล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์ ใน

กรณีปฏิบัติงานในอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานสำรองไม่สามารถจัดหาและจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้เพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานในระบบสารสนเทศต่าง ๆ ได้

4) ด้านบุคลากร บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลศีรษะจรเข้ใหญ่มีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่มีภารกิจเพิ่มขึ้น ข้าราชการมีน้อยบุคลากรระดับสั่งการในสายงานมีไม่เพียงพอ ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน อีกทั้งบุคลากรมีความรู้ ความสามารถและมีทักษะในการปฏิบัติงานไม่เท่ากัน ด้วยขาดประสบการณ์ ความชำนาญ เฉพาะด้าน ซึ่งทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ ส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน

5) ด้านลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ประสานงานกับองค์การบริหารส่วนตำบลศีรษะจรเข้ใหญ่มีจำนวนน้อยราย ทำให้ไม่มีคู่แข่งทางการค้าในการสรรหาการบริการที่มีประสิทธิภาพให้กับหน่วยงานได้ และบางรายยังไม่ทราบแนวทางในการปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้น เนื่องจากขาดการประชุมชี้แจงและประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงสถานการณ์ฉุกเฉิน ทำให้ไม่สามารถให้บริการหรือส่งมอบงานได้ตามกำหนดเวลา

#### **แนวทางในการพัฒนาการบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินขององค์การบริหารส่วนตำบลศีรษะจรเข้ใหญ่**

ผลการศึกษาพบว่า แนวทางในการพัฒนาการบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน ขององค์การบริหารส่วนตำบลศีรษะจรเข้ใหญ่ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) ด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

- ด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก ควรมีการเตรียมความพร้อม โดยการสำรวจและตรวจสอบให้อาคารสถานที่ปฏิบัติงานมีความพร้อมอยู่เสมอ หากมีปัญหาคือความเสียหายใด ๆ เกิดขึ้น หากสามารถดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้ก็ต้องเร่งรีบดำเนินการแก้ไขทันที และให้มีการจัดสถานที่ที่มีความเหมาะสม เช่น ทางเข้า-ออก การจัดเก็บสิ่งของภายในอาคารสำนักงานให้เป็นระเบียบ ไม่กีดขวางทาง ให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีป้ายสัญลักษณ์ต่าง ๆ แสดงอย่างชัดเจน และควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้แผนการบริหารความต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติงานหากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน

- ด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง ควรจัดให้มีพื้นที่ปฏิบัติงานสำรองมากกว่า 1 แห่ง และควรมีการตรวจสอบสภาพอาคารสถานที่สำรองเป็นระยะพร้อมทั้งทำความสะอาดเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ กรณีเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินจะได้ใช้สถานที่ได้ทันที และให้มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงไว้ล่วงหน้าในการให้ความร่วมมือเพื่อใช้สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง

2) ด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ เตรียมความพร้อมโดยการสำรวจและตรวจสอบวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ ให้มีความพร้อมอยู่เสมอ หากมีปัญหาคือความเสียหายใด ๆ เกิดขึ้น หากสามารถดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้ ก็ต้องเร่งรีบดำเนินการแก้ไขทันที และควรมีการเก็บรักษาไว้ในที่ปลอดภัยสะดวกต่อการนำมาใช้งานได้ทันที หากมีวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้จัดหาเพิ่มเติมสำรองไว้อยู่เสมอ กรณีที่มีงบประมาณไม่เพียงพอควรมีการประสานงานกับหน่วยงานใกล้เคียงที่มีความพร้อมในด้านวัสดุอุปกรณ์ทำการขอยืมเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีการจัดทำระบบ Server ของหน่วยงานเพื่อให้ปฏิบัติงานนอกสถานที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความรวดเร็วในการติดต่องาน พร้อมทั้งวางแผนการปฏิบัติงานในระบบสารสนเทศต่าง ๆ รองรับสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจจำเป็นต้องปฏิบัติงานในพื้นที่สำรอง ระบบอินเทอร์เน็ตควรมีความเสถียรเพื่อให้การบันทึกข้อมูลเป็นปัจจุบันไม่เกิดการหยุดชะงัก ข้อมูลถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบรองรับการถูกนำมาใช้หากเกิดสภาวะวิกฤต และควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้นด้วย

4) ด้านบุคลากร จัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเพื่อเตรียมความพร้อมกรณีเกิดสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน เพื่อสามารถให้พนักงานปฏิบัติงานทดแทนกันได้ มีการประชุมแผนกทุก ๆ เดือนเพื่อทบทวนการปฏิบัติหน้าที่ ให้ความรู้ และทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของงานนั้นและมีเป้าหมายในการบรรลุผลสำเร็จของงานไปในแนวทางเดียวกัน และควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และควรกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อให้มีความพร้อมรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น

5) ด้านลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ของหน่วยงาน หรือข้อความกระจายเสียงให้ประชาชนรับทราบเป็นระยะเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ประชาชนหรือลูกค้าไว้ใจไม่เกิดความตื่นตระหนกกับเหตุการณ์นั้น ๆ ด้วย พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์หลักเกณฑ์และอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้สามารถเข้ามาแข่งขัน ทำให้หน่วยงานได้ประโยชน์สูงสุดอีกด้วย และควรให้ประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉิน เพื่อเป็นการแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินการบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤต

### อภิปรายผล

ข้อค้นพบกระบวนการบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน : กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลศิระจรเข้ใหญ่ สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มีว่าการบริหารบ้านเมืองที่ดีเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ ก่อสกุล (2563) ได้กล่าวในบางส่วนของ การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ว่า การทำงานเชิงรุก (Proactive) การทำงานที่มีการเตรียมการเตรียมความพร้อมที่ดี เพื่อรองรับเหตุการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต หรือป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้นในอดีต เพื่อหวังผลความเป็นเลิศในงานของตนเอง โดยที่ไม่จำเป็นต้องรอให้ผู้อื่นมาบอกว่าเราควรทำสิ่งใด หรือไม่ต้องรองจนกระทั่งเกิดความเสียหายขึ้นก่อน วิธีการทำงานแบบ Proactive หรือการทำงานแบบเชิงรุกนั้นมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในชีวิตการทำงานในปัจจุบัน ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงาน มีการวางแผนการบริหารจัดการด้านอาคารที่เป็นระบบและเป็นรูปธรรม สำรองตรวจสอบความแข็งแรงความพร้อมของอาคารสถานที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกแก่ประชาชนที่มาติดต่อขอรับบริการ และมีการจัดหาสถานที่ปฏิบัติงานไว้ในกรณีที่ไม่สามารถเข้าปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานหลักได้ โดยเป็นพื้นที่ที่มีความเหมาะสม กว้างขวาง สำหรับการปฏิบัติงานในสถานการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งอาจเป็นสถานที่หรือทรัพย์สินของหน่วยราชการด้วยกัน หรือหากไม่



สามารถจัดหาได้ทันอาจเข้าพื้นที่ของเอกชนเพื่อยังคงจัดบริการสาธารณะให้กับประชาชนโดยไม่หยุดชะงัก แต่ในกรณีที่ไม่สามารถจัดหาพื้นที่ของเอกชนได้หรือไม่เหมาะสม อาจให้บุคลากรของหน่วยงานปฏิบัติงานที่บ้านแล้วแต่ความเหมาะสมของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

อนึ่งข้อค้นพบยังสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) (กรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน, 2555) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้น มีปัจจัยประกอบ 3 อย่างตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ 1. คน (People) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด โดยหลักการของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้นต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและบทบาทหน้าที่ของบุคลากร รวมทั้งสายบังคับบัญชาให้ชัดเจน เพื่อให้การใช้อำนาจตัดสินใจและการสื่อสารในช่วงวิกฤตมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่าด้านบุคลากรมีการจัดทำแผนอัตรากำลังและสรรหาบุคลากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรมีการจัดทำโครงการอบรมบุคลากรอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้มองวิกฤตให้เป็นโอกาส รวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนให้เกิดความชัดเจน บุคลากรของหน่วยงานสามารถทำงานแทนกันได้ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว พร้อมรับกับสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินที่จะเกิดขึ้น เป็นไปตามแนวคิดดังกล่าวข้างต้น 2. สถานที่และอุปกรณ์ (Infrastructure) เป็นปัจจัยที่สำคัญในระดับรองลงมา โดยสถานที่ตั้งสำรองในกรณีวิกฤตนั้นไม่ควรอยู่ใกล้สถานที่หลัก เช่น ศูนย์บัญชาการมากเกินไป และต้องมีอุปกรณ์การสื่อสารและเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ดีเพื่อให้การเข้าถึงข้อมูลสะดวกและรวดเร็วในช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์รวมถึงต้องมีระบบการสำรองข้อมูลที่ดีด้วยโดยต้องจัดเก็บสำรองข้อมูลนอกสถานที่ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าในด้านวัสดุอุปกรณ์มีการจัดหาจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่มีความจำเป็น และมีการจัดทำบัญชีควบคุมวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน พร้อมทั้งมีการบำรุงรักษาให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ โดยเก็บให้เป็นหมวดหมู่ แยกประเภทให้มีความชัดเจน เพื่อเวลาเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินจะได้นำมาใช้ได้ทันที และในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการติดตั้งระบบ Server แบบรวมศูนย์ที่ส่วนกลาง และให้เครื่อง Client (เครื่องลูก) สามารถเชื่อมโยงระบบเครือข่ายได้ เพื่อการทำงานจะได้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็ว และเจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้ทุกที่ที่ระบบเครือข่ายเข้าถึง ข้อมูลพื้นฐานของแต่ละส่วนงานมีการบันทึกข้อมูลที่เป็ปัจจุบัน มีการป้องกันการเข้าถึงข้อมูลไว้ด้วย เพื่อให้การนำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และตรงกับงานมากที่สุด และมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการรองรับการทำงานเป็นไปตามแนวคิดดังกล่าวข้างต้น 3. แผน (Plans) เป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นลำดับสุดท้าย โดยการจัดทำแผนต้องคำนึงถึงแผนที่มุ่งเน้นกระบวนการที่จำเป็นต้องปฏิบัติ เข้าใจง่าย กระชับ กำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน และมีการประสานงานกับท้องถิ่น ภาครัฐ และหน่วยงานกำกับดูแล รวมทั้งต้องรวมแผนการเคลื่อนย้ายคนเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้วย โดยแผนต่าง ๆ เหล่านี้ต้องมีการทดสอบและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

ข้อค้นพบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานการบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินขององค์การบริหารส่วนตำบลศิระจรเข้ใหญ่ มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของของปรัชญา เฟ็งถมยา (2563) ซึ่งได้ศึกษา การนำนโยบายการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการไปปฏิบัติ ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กรณีศึกษา

ส่วนมาตรฐานเออีโอ กรมศุลกากร ผลการวิจัยสรุปว่า ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการ คือ 1.ความไม่เพียงพอของทรัพยากร เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ใช้อาจไม่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป เช่น ไม่มีคอมพิวเตอร์ส่วนตัว หรือสัญญาณอินเทอร์เน็ตช้า 2. การติดต่อสื่อสารการทำงานแบบไม่ได้พบหน้ากัน ไม่ว่าจะเป็นระหว่าง ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา หรือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ต้องพบประชาชน หรือผู้ประกอบการ อาจก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารได้ หรือไม่ได้รับความสะดวกเท่าที่ควร การติดต่อกัน ผ่านโทรศัพท์ อีเมล หรือไลน์แอปพลิเคชัน อาจไม่สามารถอธิบายรายละเอียดให้ครบสมบูรณ์ได้ 3.ปัญหารูปแบบการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาต้องมีการกำหนด แนวทางปฏิบัติให้ชัดเจน ครอบคลุมในการปฏิบัติงาน หากมีการปรับเปลี่ยนแนวทางบ่อยครั้งก็อาจสร้าง ความสับสนในการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำรายงาน การปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งจากการศึกษาพบว่าในด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ องค์การบริหารส่วนตำบล ตีระชะจรเข้ใหญ่ยังขาดวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานสำรองได้อย่างเพียงพอ เช่น Notebook เนื่องจากติดขัดในเรื่องของงบประมาณและระเบียบพัสดุการจัดซื้อการจัดจ้างภาครัฐ ในส่วนการจัดเก็บและการบำรุงรักษาให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอก็พบปัญหาว่า มีการจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์ไม่เป็นหมวดหมู่ไม่มีการบำรุงรักษาให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ ทำให้เกิดความล่าช้าในการนำมาปฏิบัติงานในยามเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูลที่สำคัญไม่สามารถนำมาใช้การปฏิบัติได้ทันที เนื่องจากการบันทึกข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน บางครั้งเกิดปัญหาการเชื่อมโยงระบบเครือข่าย สัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่ดีทำให้เกิดความล่าช้าในการส่งงานและการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ ทำให้เกิดความล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์ ในกรณีปฏิบัติงานในอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานสำรองไม่สามารถจัดหาและจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้เพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานในระบบสารสนเทศต่าง ๆ ได้ ด้านบุคลากร บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลตีระชะจรเข้ใหญ่มีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่มีภารกิจเพิ่มขึ้น ข้าราชการมีน้อยบุคลากรระดับสั่งการในสายงานมีไม่เพียงพอ ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน อีกทั้งบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการปฏิบัติงานไม่เท่ากัน ด้วยขาดประสบการณ์ ความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งจากการศึกษาที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยที่ได้อ้างถึง

ข้อค้นพบแนวทางในการพัฒนาการบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน ขององค์การบริหารส่วนตำบลตีระชะจรเข้ใหญ่ ซึ่งได้สอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ ก่อสกุล (2563) ได้กล่าวในบางส่วนของ การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ว่า องค์การที่ไม่มีขอบเขต (Boundary less) เป็นองค์การที่ไม่มีการกำหนดรูปแบบทั้งแนวตั้งและแนวนอน และไม่มีอุปสรรคภายนอกที่เป็นปัญหาขององค์การกับลูกค้าและประชาชน องค์การที่ไม่มีขอบเขตจึงไม่มีการกำหนดโครงสร้างในการทำงาน อยู่บ้านก็ทำงานได้ ไม่มีการกำหนดฝ่ายหรือแผนก มีเพียงช่วงบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีทีมงานที่กระชับและได้รับอำนาจตัดสินใจสูง และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดกลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤตสำหรับผู้นำองค์กรของ อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์ (2552) กล่าวว่า ในขั้นตอนการป้องกันการเกิดภาวะวิกฤต ส่วนใหญ่ขององค์กรมักมีแผนการรับภาวะวิกฤต แต่มักไม่มีการสื่อสารหรือซักซ้อมอย่างชัดเจน ฉะนั้น พนักงานจึงไม่สามารถเข้าใจและดำเนินการตามได้เพราะไม่มีคู่มือการบริหารภาวะวิกฤต ดังนั้น ในขั้นตอนการป้องกันต้องมีการจัดทำ

แผนอย่างต่อเนื่องและมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปทุกปี ทั้งนี้ ต้องมีการทดสอบแผนที่จัดทำขึ้น ด้วยการมีการประชุมซักซ้อมของผู้เกี่ยวข้องอยู่เสมอ เพื่อเตรียมความพร้อมเป็นประจำ จากการศึกษาพบว่าในด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงาน ควรมีการเตรียมความพร้อม โดยการสำรวจและตรวจสอบให้อาคารสถานที่ปฏิบัติงานมีความพร้อมอยู่เสมอ หากมีปัญหาหรือความเสียหายใด ๆ เกิดขึ้น หากสามารถดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้ก็ต้องเร่งรีบดำเนินการแก้ไขในทันที และควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้แผนการบริหารความต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติงาน หากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน ส่วนด้านสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง ควรจัดให้มีพื้นที่ปฏิบัติงานสำรองมากกว่า 1 แห่ง และควรมีการตรวจสอบสภาพอาคารสถานที่สำรองเป็นระยะพร้อมทั้งทำความสะอาดเป็นประจำ อย่างสม่ำเสมอ กรณีเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินจะได้ใช้สถานที่ได้ทันที ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีการจัดทำระบบ Server ของหน่วยงานเพื่อให้ปฏิบัติงานนอกสถานที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความรวดเร็วในการติดต่องาน พร้อมทั้งวางแผนการปฏิบัติงานในระบบสารสนเทศต่าง ๆ รองรับสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจจำเป็นต้องปฏิบัติงานในพื้นที่สำรอง ระบบอินเทอร์เน็ตควรมีความเสถียรเพื่อให้การบันทึกข้อมูลเป็นปัจจุบันไม่เกิดการหยุดชะงัก ข้อมูลถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบรองรับการถูกนำมาใช้หากเกิดภาวะวิกฤต ด้านบุคลากร จัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเพื่อเตรียมความพร้อมกรณีเกิดภาวะวิกฤต หรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน เพื่อสามารถให้พนักงานปฏิบัติงานทดแทนกันได้ มีการประชุมแผนกทุก ๆ เดือน เพื่อทบทวนการปฏิบัติหน้าที่ ให้ความรู้ และทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของงานนั้นและมีเป้าหมายในการบรรลุผลสำเร็จของงานไปในแนวทางเดียวกัน และควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และควรกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อให้มีความพร้อมรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น ด้านลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ของหน่วยงาน หรือข้อความกระจายเสียงให้ประชาชนรับทราบเป็นระยะเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ประชาชนหรือลูกค้าไว้ใจไม่เกิดความตื่นตระหนกกับเหตุการณ์นั้น ๆ ด้วย พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์หลักเกณฑ์และอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้สามารถเข้ามาแข่งขัน ทำให้หน่วยงานได้ประโยชน์สูงสุดอีกด้วย และควรให้ประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉิน เพื่อเป็นการแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินการบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤต ซึ่งจากการศึกษาที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดที่ได้อ้างถึง

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1.1) องค์การบริหารส่วนตำบลศิระจรเข้ใหญ่ ควรมีการประเมินผลแผนการบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตและเหตุการณ์ฉุกเฉินที่ได้จัดทำไปแล้วทุกปี โดยประเมินทั้งในด้านอาคารสถานที่ปฏิบัติงาน ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านบุคลากร และด้านลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ทราบข้อมูลเชิงประจักษ์ว่าผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการในส่วนราชการแต่ละส่วนบรรลุตามประสงค์หรือไม่ แล้วนำผลการประเมินดังกล่าวแจ้งประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ เพื่อให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางในการบริหารความต่อเนื่อง

ภายใต้สภาวะวิกฤตและเหตุการณ์ฉุกเฉิน ว่าควรจะดำเนินการต่อไปตามแนวทางเดิม หรือควรมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลง เพื่อที่ในการจัดทำแผนครั้งต่อไปจะได้แก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น และตอบสนองความต้องการของประชาชน

1.2) องค์การบริหารส่วนตำบลศีร์ษะจรเข้ใหญ่ ควรมีการสรรหาบุคลากรในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ เพราะในการบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตและเหตุการณ์ฉุกเฉินนั้น คนถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนแผน นอกจากนี้ควรมีการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1) ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อเป็นการสำรวจความคิดเห็นของคู่ค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ให้บริการกับหน่วยงาน ผู้ที่มาติดต่อขอรับบริการไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประชาชนที่ได้รับผลกระทบต่อการเกิดสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน ว่ามีความคิดเห็นต่อกระบวนการในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องภายใต้สภาวะวิกฤตและเหตุการณ์ฉุกเฉินขององค์การบริหารส่วนตำบลศีร์ษะจรเข้ใหญ่ อำเภอบางเสาธง จังหวัดสมุทรปราการอย่างไร

2.2) จากประสบการณ์การทำวิจัยในครั้งนี้ โดยเฉพาะการลงพื้นที่เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยได้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลศีร์ษะจรเข้ใหญ่ ในการประสานงานเพื่อขอข้อมูลกับหัวหน้าส่วนราชการและข้าราชการส่วนท้องถิ่น มีความสะดวก รวดเร็ว และมีความปลอดภัย เหมาะสมกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ดังนั้น จึงขอแนะนำว่า การวิจัยในลักษณะนี้ ควรมีการประสานงานนัดหมาย พร้อมทั้งทำความเข้าใจในประเด็นคำถามต่าง ๆ ก่อน เพื่อที่จะให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์และระยะเวลาในการสัมภาษณ์ที่เหมาะสม

## เอกสารอ้างอิง

กระทรวงพลังงาน.กลุ่มธุรกิจพลังงาน. (2555) *การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)*

คณะรัฐมนตรี.(2555).*การบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต*.(มติคณะรัฐมนตรีลงวันที่ 24 เมษายน 2555).กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

- ปรัชญา เพ็งถมยา.(2562).การนำนโยบายการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการไปปฏิบัติ  
ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19).การ  
ค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546,  
ตุลาคม 9). ราชกิจจานุเบกษา, 120(100ก), 15
- วิโรจน์ ก่อสกุล (2563). เอกสารประกอบคำบรรยายกระบวนการวิชาการและนวัตกรรมในองค์การ  
(*Organization and the Innovation*).กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง,  
โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
- วิโรจน์ ก่อสกุล (2564). เอกสารประกอบคำบรรยายกระบวนการระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์  
(*Research Methodology in Public Administration*).กรุงเทพมหานคร:  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง,โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
- อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์. (2552).กลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤตสำหรับผู้นำองค์กร.วารสาร  
บริหารธุรกิจ, 32 (ฉบับที่ 122), 10-12.