

معرفی کتاب اصول مدیریت تداوم کسب و کار



یک ابتکار عمل استراتژیک برای تداوم بخشیدن به کسب و کارها در شرایط پر
تلاطم و ریسک امروزه

www.barayandbooks.ir

احسان سقایی

دانش آموخته DBA مدیریت کسب و کار و
مدیرعامل شرکت گلچین رسانه هوشمند

معرفی کتاب اصول مدیریت تداوم کسب و کار

راهنمایی کامل برای پیاده‌سازی ایزو ۲۲۳۰۱



اصول مدیریت تداوم کسب و کار

نویسندگان:

دکتر وی نینگ زچاریا وانگ، دکتر ژیانپینگ شی

مترجمان:

احسان سقایی، آیدا شفقت

ویراستار علمی:

دکتر مرتضی عمادزاده

ویراستار ادبی:

محسن ارژندی



کتابخانه

معرفی نویسندگان

❖ **دکتر وی نینگ زچاریا وانگ** عضو مؤسسه تداوم کسب‌وکار (MBCI) و دارای گواهی تداوم کسب‌وکار حرفه‌ای (CBCP)، یکی از متخصصان برجسته مؤسسه استاندارد بریتانیا (انگلستان) و انجمن علوم و اطلاعات آمریکا (ASIS/BSI)، که در تدوین استانداردهای سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار به ویژه BS25999، BCM.01 2010، ایزو ۲۲۳۰۱ و ایزو ۲۲۳۱۳ مشارکت داشته است. وی دارای تجربیات ارزنده‌ای در خصوص طراحی و اجرای سیستم‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار برای سازمان‌های مختلف می‌باشد. دکتر وانگ یکی از ممیزهای اصلی سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار و نویسنده چندین مقاله و کتاب در زمینه تداوم کسب‌وکار، ریسک و بازیابی از فاجعه می‌باشد.

❖ **دکتر ژیاپنینگ شی** یک مشاوره کسب‌وکار و سرمایه‌گذاری با بیش از ۲۰ سال تجربه کاری می‌باشد. وی در بخش‌های مختلف از قبیل خدمات مالی و مشاوره مدیریت، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت دارایی، مدیریت ریسک و تداوم کسب‌وکار فعالیت داشته است. ژیاپنینگ شی با سازمان Instrmax که ارائه‌دهنده خدمات بین‌المللی تداوم کسب‌وکار می‌باشد، همکاری دارد.

چرا کتاب اصول مدیریت تداوم کسب‌وکار

❖ کتاب حاضر، براساس **رویکردهای نویسنده و تجربیات شخصی او**، سعی دارد با ارائه جزئیات کامل و روایت مثال‌هایی از نمونه‌های واقعی این خلأ به‌وجودآمده را بپوشاند. این کتاب برای **همة افراد شاغل در حوزه تداوم کسب‌وکار مفید** است؛ چه برای آن‌هایی که تازه قدم در این راه گذاشته‌اند و چه برای آن‌هایی که تجربه کار کردن در حوزه تداوم کسب‌وکار را دارند و مسئولیتی را در رابطه با اجرای سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار در سازمانشان دارند.

❖ این کتاب به **مفاهیم اساسی و فعالیت‌های اصلی سازمان** در زمینه سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار می‌پردازد و بر همین اساس تحلیل می‌کند که چطور هر مرحله از این سیستم مدیریتی می‌تواند با مرحله دیگر مرتبط باشد. البته، در کنار این مباحث، **مسائل متنوع و تأثیرگذار** هر مرحله از چرخه حیات سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار نیز بررسی خواهند شد. و اما برای کسانی که در این حوزه فعالیت می‌کنند، طیف گسترده‌ای از موضوعات مرتبط و به‌هم‌پیوسته معرفی می‌شود تا **توانایی تحلیل چالش‌های سازمانی** را به دست آورند و درعین‌حال بتوانند دانش خود را افزایش دهند. **شناسایی تکنیک‌های اثبات‌شده و تجربی**، نقطه قوت اصلی این کتاب است که تناسب هرکدام از آن‌ها با نیازها و الزامات سازمان به مرور ارائه می‌شود.

چرا کتاب اصول مدیریت تداوم کسب و کار

❖ نویسنده این کتاب، جدیدترین، **مهم‌ترین و کامل‌ترین تئوری‌ها** و مفاهیم مدیریت تداوم کسب و کار را به نگارش درآورده است، همچنین، آن را براساس گواهینامه ایزو ۲۲۳۰۱ ساختاربندی کرده است.

❖ از ویژگی‌های منحصر به فرد این کتاب، **حق انتخابی است که به خوانندگان می‌دهد؛** تا هم کتاب را به‌طور کامل بخوانند - به‌منظور درک برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت تداوم کسب و کار - و هم اینکه به‌دلخواه و برحسب علاقه، فصل خاصی از مؤلفه‌های این سیستم و یا موضوعی را که به آن علاقه بسیاری دارند، انتخاب نمایند. مرور اجمالی هر فصل این کتاب، این امکان را فراهم می‌کند تا خوانندگان بتوانند موضوعی را که به آن علاقه‌مند است را انتخاب نمایند. درنهایت، با **ارائه یک چک‌لیست در انتهای هر فصل**، فعالیت‌های کلیدی تأثیرگذار به‌منظور استقرار مؤثر سیستم مدیریت تداوم کسب و کار برجسته می‌شوند.

چرا کتاب اصول مدیریت تداوم کسب و کار

❖ بحران را **نقصانی** می‌دانند که می‌تواند **کل سیستم** را از کار باز دارد و سازمان را با اشکالات عمده روبه‌رو کند. در شرایط کنونی کسب و کار، پیشرفت‌ها و تحولات جهانی باعث شده که فرایند تداوم کسب و کار **به‌عنوان یک ضرورت و نیاز در سازمان‌ها** مطرح شود. توانایی یک سازمان برای حفظ و استمرار فعالیت‌های محوری و حیاتی خود، پس از بروز یک حادثه، و سرعت بازایی و بازگشت به حالت عادی، می‌تواند به‌عنوان عاملی اساسی در موفقیت یا شکست آن سازمان و کسب مزیت رقابتی در جهان سراسر رقابت امروزی معرفی شود.

فصل اول: مبانی مدیریت تداوم کسب‌وکار

- ❖ در این فصل، تعریف رسمی مدیریت تداوم کسب‌وکار و مشخصات متمایز آن بیان خواهد شد.
- ❖ بر اصول و عملکردهای مدیریت تداوم کسب‌وکار در تنظیمات شرکتی تأکید می‌شود.
- ❖ کاربردهای مدیریتی تداوم کسب‌وکار در سازمان، از یک محدوده گسترده‌ای از استراتژی‌ها تا فعالیت‌های عملیاتی، توضیح داده خواهند شد.
- ❖ در پایان، چرخه حیات برنامه مدیریت تداوم کسب‌وکار و فرایندهای عمومی متناسب با صنعت شرح داده می‌شوند.

فصل دوم: سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار

- ❖ در این فصل، **سیستم مدیریت** توضیح داده می‌شود و سطوح مختلف کاربرد آن روشن می‌گردد.
- ❖ **ایزو ۲۲۳۰۱** سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار و **اجزای تشکیل‌دهنده** آن معرفی می‌گردد.
- ❖ **مؤلفه‌های کلیدی تشکیل‌دهنده** سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار و **کل ویژگی‌های** آن تشریح خواهد شد.
- ❖ در خصوص مفاهیم الگوی دمینگ (PDCA) (برنامه، اجراء، بررسی، اقدام اصلاحی) و چگونگی بهره‌گیری از آن در سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار بحث خواهد شد.
- ❖ و در پایان، **چرخه حیات** سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار و عناصر اصلی ایجادکننده قابلیت تداوم کسب‌وکار تشریح می‌شوند.

فصل سوم: موقعیت سازمان

- ❖ ابتدا مفاهیم اساسی سازمان و محیط گسترده آن تشریح خواهد شد.
- ❖ سپس مؤلفه‌های تجزیه و تحلیل موقعیت سازمان مورد بحث قرار گرفته و فعالیت‌های کلیدی سازمان تشریح می‌گردد.
- ❖ در ادامه، درباره دامنۀ کاربرد سیستم مدیریت تداوم کسب و کار و نحوه انجام فعالیت‌های این دامنه توضیحاتی ارائه خواهد شد.
- ❖ در پایان، پیامدهای ناشی از خدمات و عملکرد سازمان هنگام برون سپاری تشریح خواهند شد.

فصل چهارم: رهبری

- ❖ در این فصل، ضمن تأکید بر اهمیت **تعهد مدیریت**، بر مبحث **تأثیر مدیریت** در ایجاد سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار تأکید خواهد شد.
- ❖ سپس، نقش کلیدی **قهرمان تداوم کسب‌وکار** و مشخصات اصلی آنها شرح داده می‌شوند.
- ❖ **خطمشی تداوم کسب‌وکار** معرفی می‌شود و همچنین چگونگی **فرایند تدوین آن** و **نحوه مدیریت مجموعه** در سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار شرح داده می‌شود.
- ❖ در ادامه، برای پشتیبانی از **چارچوب توسعه خطمشی‌ها**، بر لزوم وجود یک **ساختار کلی نظارت بر تداوم کسب‌وکار** تأکید می‌شود.
- ❖ و در پایان، **محتوای خطمشی تداوم کسب‌وکار** تشریح و موارد جداگانه در سند نظارتی شرح داده می‌شوند.

فصل پنجم: برنامه‌ریزی

- ❖ ابتدا، دو رویکرد اصلی برای تاب‌آوری شرکت‌ها شرح داده شده و راهکارهای کلیدی کنترل ریسک‌ها بررسی می‌شوند.
- ❖ در ادامه، اهمیت اهداف در برنامه‌تداوم کسب‌وکار ذکر شده و سه شکل از اهداف که معمولاً در سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار استفاده می‌شوند، شرح داده می‌شوند.
- ❖ سپس، فرایند عمومی توسعه اهداف تداوم کسب‌وکار معرفی می‌شود.
- ❖ فهرستی از نمونه‌های اهداف و ویژگی‌های اندازه‌گیری ارائه می‌شود.
- ❖ در پایان، روند مدیریت پروژه جهت شروع سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار شرح داده می‌شود.

فصل ششم: پشتیبانی

- ❖ در ابتدا، **تخصیص منابع** در زمینه سیستم مدیریت تداوم کسب و کار ترسیم خواهد شد.
- ❖ سپس، با بحث درمورد **شیوه‌های حرفه‌ای متخصصان** مدیریت تداوم کسب و کار و بررسی مهارت‌های مورد-نیاز برای مدیریت سیستم مدیریت تداوم کسب و کار ادامه می‌یابد.
- ❖ در ادامه، **ارزشیابی عملکرد کارکنان** مدیریت تداوم کسب و کار معرفی می‌شود و **رویکردهای کلیدی** برای **ارزیابی شایستگی کارکنان** بررسی می‌شود.
- ❖ همچنین، ایجاد یک **برنامه آگاهی‌بخشی** از تداوم کسب و کار در سازمان توضیح داده می‌شود.
- ❖ **اصول ارتباطات** حین حادثه و چگونگی **تهیه پروتکل‌های ارتباطی داخلی و خارجی** مورد بحث قرار می‌گیرد.
- ❖ در پایان، **ویژگی‌های اساسی مدیریت اسناد** سیستم مدیریت تداوم کسب و کار پوشش داده می‌شود و **اصول توسعه** یک سیستم مدیریت اسناد مؤثر ذکر خواهد شد.

فصل هفتم: عملیات

- ❖ ابتدا ویژگی‌های اساسی درک سازمانی در خصوص سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار شرح داده می‌شود.
- ❖ سپس، مشخصات و مفاهیم کلیدی تحت تأثیر کسب‌وکارها و نحوه انجام فعالیت‌ها بیان می‌شود.
- ❖ درمورد خصوصیات و مفاهیم کلیدی ارزیابی ریسک و رویکردهای اصلی آن بحث می‌شود.
- ❖ به معرفی، انتخاب و توسعه استراتژی تداوم کسب‌وکار پرداخته و مراحل، رویکردها و منابع اصلی ایجاد استراتژی‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار مناسب را توضیح می‌دهد.
- ❖ در ادامه، چگونگی ایجاد قابلیت تداوم کسب‌وکار که شامل توسعه ساختارها و برنامه‌های مدیریت حادثه است، شرح داده می‌شوند.
- ❖ در پایان، سطوح مختلف اعتبارسنجی قابلیت تداوم کسب‌وکار سازمان برجسته می‌شود و نقش‌های اصلی در تیم برنامه‌ریزی مانور و برنامه تمرینی معرفی می‌شوند.

فصل هشتم: ارزیابی عملکرد

- ❖ در این فصل، ابتدا ویژگی‌های اساسی ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار توضیح داده شده و سپس دلایل اهمیت آن برجسته می‌شود.
- ❖ در ادامه، معیارهای ارزیابی عملکرد توصیف می‌شوند و سه رویکرد رایج ارزیابی اثربخشی سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار شرح داده می‌شوند.
- ❖ اصول اساسی ممیزی سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار مورد بحث قرار می‌گیرد.
- ❖ سرانجام، ماهیت و فرایند انجام بازیابی مدیریتی سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار بیان می‌شود.

فصل نهم: بهبود

- ❖ ابتدا ویژگی‌های اساسی سیستم کنترل سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار معرفی می‌شوند و دو نوع کنترل معرفی و درموردشان صحبت می‌شود.
- ❖ در ادامه، دربارهٔ انواع ناسازگاری‌هایی که معمولاً در سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار وجود دارد، بحث خواهد شد.
- ❖ سپس، عناصر اصلی، ویژگی‌ها و روند یک سیستم کنترل سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار مؤثر شرح داده خواهد شد.
- ❖ در پایان، مؤلفه‌های بهبود مستمر در افزایش اثربخشی سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار معرفی می‌شوند.

فصل دهم: نتیجه‌گیری

- ❖ ابتدا، انگیزه شرکت را برای استفاده از سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار بررسی و سپس کاربرد آن در سازمان توضیح داده می‌شود.
- ❖ در ادامه، درمورد **چالش‌های مدیریت** اجرای سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار بحث می‌کند.
- ❖ سرانجام، تعدادی از استراتژی‌ها برای غلبه بر موانع ایجاد سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار در سازمان معرفی می‌شوند.

تعریف مدیریت تداوم کسب و کار

❖ یک فرایند مدیریت جامع که تهدیدهای بالقوه یک سازمان و تأثیرات احتمالی آن را بر عملیات تجاری شناسایی می‌کند. به‌طور خلاصه، در صورت تحقق این تهدیدها، عواملی را که ممکن است باعث بروز آن شود بررسی کرده و در نتیجه یک مدل جهت ایجاد تاب‌آوری سازمانی با قابلیت واکنشی مؤثر ارائه می‌دهد که در آن از منافع ذی‌نفعان اصلی، که شامل شهرت، نام تجاری و فعالیت‌های ارزش‌آفرین است، محافظت می‌کند.

❖ این رشته مدیریتی از دو رویکرد و فعالیت مرتبط به هم که شامل «تحلیل» و «برنامه‌ریزی» است، تشکیل می‌شود.

اصول مدیریت تداوم کسب و کار

به منظور دستیابی مؤثرتر به پیاده‌سازی مدیریت تداوم کسب و کار در یک سازمان، لازم است به مفاهیم اساسی زیر توجه شود:

- ❖ تمرکز طولانی‌مدت Long-range Focus
- ❖ رهبری Leadership
- ❖ حاکمیت Governance
- ❖ عملکرد تجاری خوب Good business practice
- ❖ عملکرد چندرشته‌ای Multidisciplinary function
- ❖ ارتباطات Communication
- ❖ حفظ ارزش Value preservation
- ❖ سازگاری Adaptation

برخی از فعالیتهای اصلی سازمان که می‌توانند از مواهب مدیریت تداوم کسب‌وکار بهره‌مند شوند

❖ ارزیابی فرایند Process evaluation

❖ ارزیابی محصول/خدمات جدید New Product/Services assessment

❖ تخصیص منابع Resources allocation

❖ برنامه‌ریزی بلندمدت Long-range planning

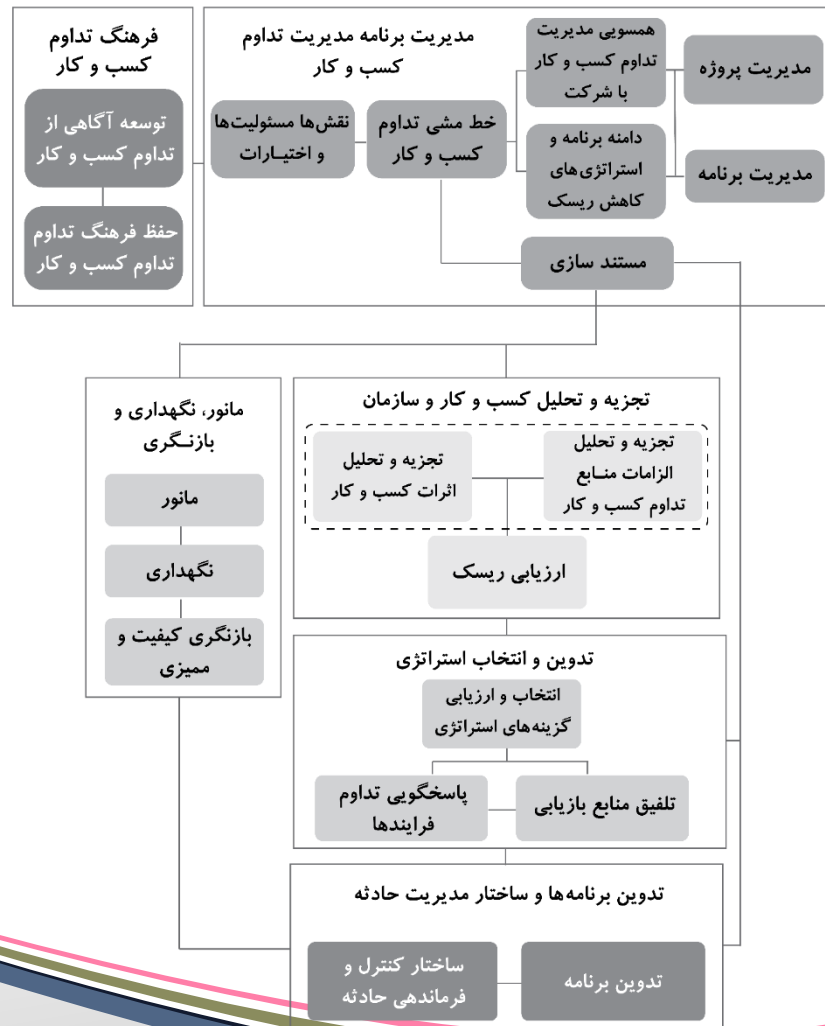
❖ محل دفتر کار Workplace location

❖ مدیریت ریسک شرکت Enterprise risk management

چرخه حیات BCM

این چرخه، به شش مؤلفه مرتبط تقسیم می‌شود:

- ❖ مدیریت برنامه تداوم کسب‌وکار
- ❖ تجزیه و تحلیل کسب‌وکار سازمانی
- ❖ تدوین و انتخاب استراتژی
- ❖ تدوین برنامه‌ها و ساختار مدیریت حوادث
- ❖ تمرین، نگهداری و بازبینی
- ❖ فرهنگ تداوم کسب‌وکار



سیستم مدیریت چیست

- ❖ به معنای گسترده‌تر، سیستم مدیریت، مجموعه‌ای یکپارچه از فرایندها و ابزارهایی است که سازمان برای **تدوین استراتژی‌هایش و تبدیل آن‌ها به اقدامات** از آن بهره برده و در ادامه با پایش و بهبود مؤثر قابلیت‌های مدیریتی از آن استفاده می‌کند. این سیستم یک رویکرد چرخه‌ای است که فعالیت‌های سازمان را ساده‌سازی می‌نماید.
- ❖ مزایای وجود سیستم مدیریت در بلندمدت برای سازمان‌ها شامل **تخصیص بهتر منابع، بهبود مدیریت ریسک و افزایش رضایت‌مندی مشتریان** است.
- ❖ اساساً سیستم‌های مدیریتی از **سطح هیئت‌مدیره** رهبری شوند.

سه سطح کارکرد سیستم مدیریت

سطح	هدف	فعالیت‌ها - ارزیابی
۱	توسعه آگاهی درباره موضوع	❖ معرفی مفاهیم استاندارد در فرایندهای مدیریتی ❖ انجام ارزیابی به صورت ممیزی‌های داخلی (به عنوان ممیزی‌های اولیه شناخته می‌شود)، که توسط سازمان برای بررسی مدیریت و سایر اهداف داخلی انجام می‌شود.
۲	ایجاد فرهنگ انطباق با استاندارد	❖ تدوین و ایجاد یک چارچوب مدیریتی در دست اقدام (براساس اصول مشخص شده استاندارد) ❖ ارزیابی توسط طرف‌های ذی‌نفع در سازمان -از قبیل مشتریان یا سازمان‌هایی که از طرف آنها معرفی می‌شوند. این ارزیابی را ممیزی تأمین‌کننده و یا ممیزی طرف دوم می‌نامند.
۳	دریافت گواهینامه سیستم مدیریت	❖ انجام سیاست‌گذاری، تعیین اهداف و مجموعه‌ای از فعالیت‌ها در فرایندهای مدیریت (براساس الزامات استاندارد) ❖ ارزیابی توسط سازمان‌های ممیزی غیروابسته یا ارائه‌دهنده گواهینامه؛ این ارزیابی را ممیزی شخص ثالث نیز می‌نامند.

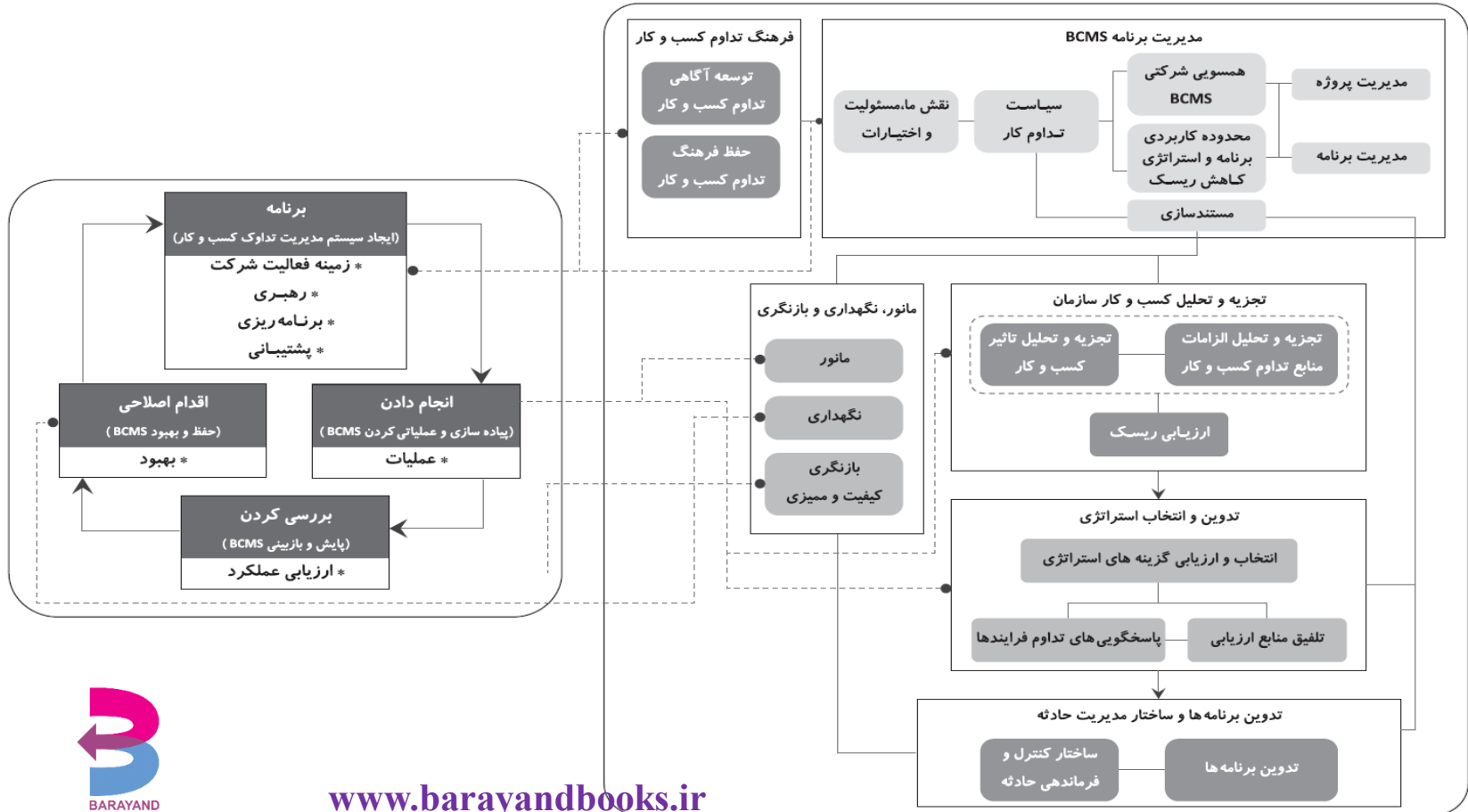
مؤلفه‌های کلیدی سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار

- ❖ خط‌مشی تداوم کسب‌وکار
- ❖ نقش‌ها و مسئولیت‌های تعریف‌شده
- ❖ فرایند مدیریت سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار
- ❖ مستندسازی
- ❖ سایر فرایندهای مرتبط با سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار

الگوی دمینگ PDCA



اجزای چرخه حیات BCMS



ارتباط بین سیستم‌های داخلی و خارجی



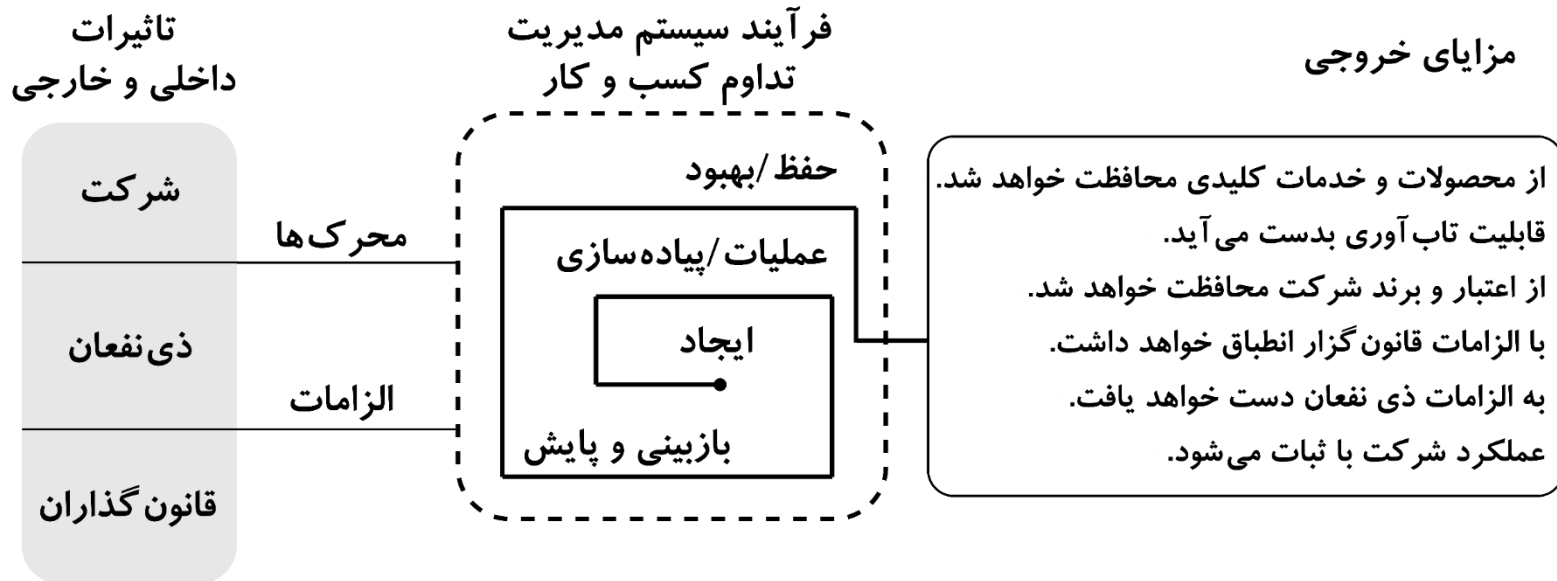
تجزیه و تحلیل موقعیت سازمان

مؤلفه‌ها	فعالیت‌ها	تکنیک‌ها/ابزارها
تجزیه و تحلیل شرکت	• اهداف بلندمدت، کوتاه مدت و خط‌مشی‌های شرکت • فرایندها و منابع	• بازبینی مستندات شرکت • ممیزی عملکردی • ممیزی فرایندها • تجزیه و تحلیل فرایند کسب و کار • چارت سازمانی • برنامه‌های استراتژیک کسب و کار • مصاحبه با افراد • ترسیم فرایندها • کارگاه آموزشی سطح بالا
ارزیابی تهدیدها و تاب‌آوری	• شناسایی تهدیدها و اثرات آن • ارزیابی آمادگی شرکت	• تجزیه و تحلیل PEST (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی) • تجزیه و تحلیل SWOT (نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) • بازبینی مستندات شرکت • تجزیه و تحلیل (اگر..... بشود، سپس.....) • تجزیه و تحلیل کمی • تجزیه و تحلیل سناریو محور • بررسی ریسک‌های ثبت شده • ارزیابی ریسک‌ها
تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان و قانون‌گذاران	• ذی‌نفعان • انطباق با قانون	• تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان • روند بازار • کارگاه آموزشی و سمینارها • انجمن‌ها • بررسی روزنامه‌ها، تابلوهای اعلانات و یادداشت‌ها

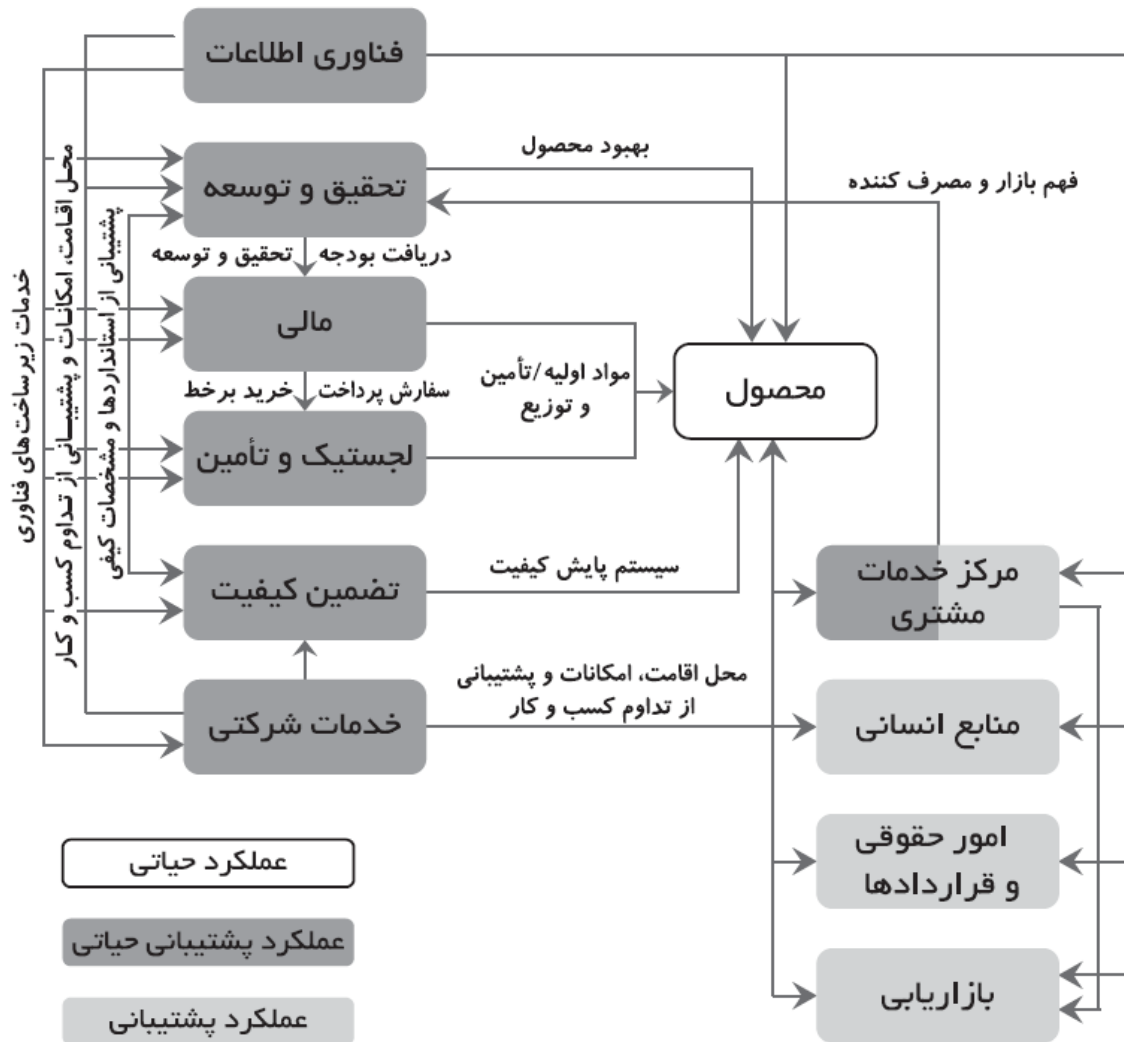
جدول ماتریس ذی‌نفعان

ذی‌نفعان	مشارکت با مدیریت تداوم کسب‌وکار				علاقه	کنترل	موقعیت	تأثیر در سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار
کارکنان	پشتیبانی مستمر آن‌ها، اجرای موفقیت‌آمیز سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار را تضمین می‌کند.				بالا (زیاد)	بالا (زیاد)	حامی	زیاد
مشتریان و ذی‌نفعان	الزامات افرادی که به محصولات و خدمات سازمان وابسته هستند و کسانی که علاقه به عملکرد شرکت دارند، باید در سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار لحاظ شود.				بالا (زیاد)	بالا (زیاد)	حامی	زیاد
دیگر سازمان‌ها								
رقبا	ممکن است لازم باشد، در طی یک حادثه، اقدامات تداوم کسب‌وکار متقابل ایجاد شود و در هر صنعت، درک نحوه پاسخگویی سیستمی به حوادث به‌دست آید.				کم	کم	مخالف/ حامی	متوسط – کم
تأمین‌کنندگان	بخش اساسی از سیستم تحویل را تشکیل می‌دهند. ارزیابی قابلیت تاب‌آوری دیگر سازمان‌ها و متحد شدن با تأمین‌کنندگان کلیدی مهم است و از اقدامات تداوم کسب‌وکار در سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار است.				متوسط	زیاد- متوسط	حامی	زیاد – متوسط
سازمان‌های مشتری	این الزامات شامل موضوعات قراردادی، نظارتی و مسائل کلیدی زنجیره تأمین است.				زیاد	زیاد	حامی	زیاد
رسانه‌ها و مطبوعات	ورودی اقدامات رسانه‌ها می‌تواند به استراتژی‌های ارتباطی شرایط بحران، تقویت مشارکت ذی‌نفعان و ایجاد حُسن شهرت کمک نماید.				کم	متوسط کم	خنثی	متوسط – کم
دولت	رهنمودهای تداوم کسب‌وکار ملی را معرفی می‌کند و از اهمیت آمادگی شرکت‌ها حمایت می‌کند.				زیاد	زیاد	حامی	زیاد

تبدیل تأثیرات داخلی و خارجی به مزایای شرکت توسط BCMS



ارتباط و تعامل بین عملکردها



عملکرد حیاتی

عملکرد پشتیبانی حیاتی

عملکرد پشتیبانی

تعهد مدیریت ارشد

- ❖ یکی از چالش‌های عمده مدیریت در ایجاد سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار دستیابی به پشتیبانی هیئت‌مدیره است.
- ❖ این پروژه برای دریافت حمایت کافی نیاز به توجه تیم ارشد رهبری دارد.
- ❖ مدیریت عالی، شامل تیمی از افراد در بالاترین سطح مدیریت شرکت است که یک سازمان را هدایت و کنترل می‌کند. آن‌ها دارای اختیارات اجرایی خاصی هستند که توسط هیئت‌مدیره، مدیرعامل و سهام‌داران به آن‌ها واگذار شده است.
- ❖ در همین راستا، تعهد در سطح هیئت‌مدیره برای موفقیت یک پروژه مهم است.
- ❖ برای نظارت بر روند توسعه پروژه، تعیین یک «قهرمان تداوم کسب‌وکار» که به‌عنوان حامی پروژه نیز شناخته می‌شود، به‌صورت یک قاعده شرکتی تعریف می‌شود.

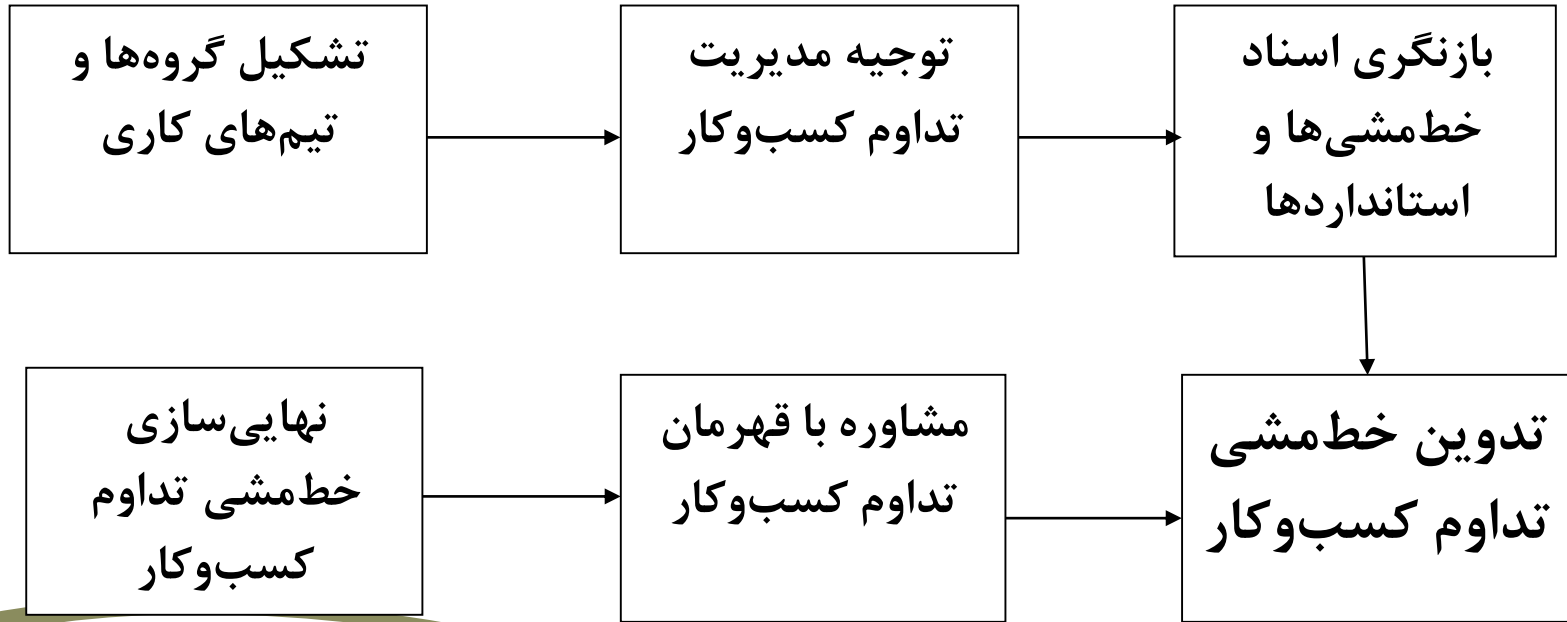
قهرمان تداوم کسب و کار

- ❖ برای اطمینان از **اجرای مؤثر سیستم** مدیریت تداوم کسب و کار، تعیین یک قهرمان تداوم کسب و کار که نقش او نظارت بر پروژه است، بسیار حیاتی است.
- ❖ باتوجه به نقش ویژه قهرمان تداوم کسب و کار در استقرار موفقیت آمیز سیستم و افزایش ارزش درک مدیریتی، **راهنمایی ها و رهنمودهایی** در جهت کمک به کارکنان لازم است.
- ❖ قهرمان تداوم کسب و کار به عنوان **یک عضو ارشد هیئت مدیره** در تدوین خط مشی ها و اهداف تداوم سازمان مشارکت دارد. این فرد باید از نظر سازمانی دارای **نفوذ کافی** باشد تا به تیم مدیریتی برای غلبه بر موانع سازمانی و توانایی ایجاد تعهد شرکتی برای دستیابی به اهداف تعیین شده در خط مشی تداوم کسب و کار کمک کند.
- ❖ مسئولیت ها و اختیارات یک قهرمان تداوم کسب و کار باید **متناسب با پیچیدگی های** پروژه باشد.

ویژگی‌های عمومی یک قهرمان تداوم کسب‌وکار

- ❖ نسبت به تداوم کسب‌وکار آگاهی داشته باشد.
- ❖ بر دانش شرکت مسلط باشد.
- ❖ در سازمان دارای نفوذ باشد.
- ❖ آشنایی با مدیریت منابع و بودجه داشته باشد.
- ❖ توانایی همسوسازی را در کسب‌وکار داشته باشد.

چارچوب تدوین خطمشی



ماتریس واگذاری مسئولیت - RACI

- ❖ **مسئول:** فردی که مسئولیت کامل انجام وظایف را بر عهده دارد. این فرد اختیار تام دارد که در حیطه کاری خود تصمیم‌گیری کند.
- ❖ **پاسخگو:** فردی که معمولاً از چهره‌های برجسته شرکت است و پاسخگوی کل پروژه معرفی می‌شود. این فرد از انجام کامل وظایف توسط دیگران مطمئن شده و آن را تأیید می‌نماید.
- ❖ **مشاوره:** فردی که اطلاعات مناسب را برای تصمیم‌گیری درمورد پروژه ارائه می‌کند.
- ❖ **ناظر:** فردی که بر وضعیت پروژه نظارت می‌کند. این فرد اصولاً علاقه زیادی به پروژه دارد.

رویکردهای تابآوری شرکت

رویکرد فرآیندمحور

این رویکرد از شش نوع استراتژی تشکیل شده است:

❖ اصلاح

❖ کاهش

❖ انتقال

❖ کنترل، کاهش یا از بین بردن خسارتها

❖ بیمه

❖ مدیریت تداوم کسب و کار

رویکرد مدیریت

❖ پیروی از قانون

❖ دفاع از شرکت

❖ ساختار شرکت

اهداف تداوم کسب و کار

- ❖ **مردم‌گرا:** در جهت شکل دادن به نگرش‌ها، رفتارها و مهارت‌های افراد یا گروه گسترده‌تری از کارکنان صورت می‌پذیرد و به ایجاد یک تغییر مثبت در رویکرد آن‌ها جهت دستیابی به اهداف تداوم کسب و کار کمک می‌کند.
- ❖ **عملکردگرا:** بر عملکرد سیستم مدیریت تداوم کسب و کار متمرکز است. این اهداف مطابق با بازبینی مدیریتی هستند که جهت بهبود مستمر در سیستم مدیریت تداوم کسب و کار طراحی شده‌اند.
- ❖ **فرایندگرا:** بر فعالیت‌های مدیریت تداوم کسب و کار تمرکز دارد که از دستیابی به اهداف عملکردگرا و مردم‌گرا حمایت می‌کند.

تدوین اهداف تداوم کسب و کار

- ❖ **بدون ابهام:** هدف باید مختصر و شفاف باشد. این بیانیه باید تا حد امکان واضح بیان شود تا به راحتی قابل درک باشد.
- ❖ **مرتبط:** باید منعکس کننده شرایط فعلی سازمان باشد و به رفع چالش های اصلی آن کمک کند. همچنین، باید با سیاست ها و استراتژی های کلیدی سازمان سازگار باشد.
- ❖ **قابل اجرا بودن:** هدف باید از طریق منابع موجود در شرکت قابل تحقق و دستیابی باشد. محدودیت های فعلی سازمان را در نظر بگیرد و بیش از حد بلندپروازانه نباشد.
- ❖ **قابل اندازه گیری:** باید قابل ارزیابی باشد، یعنی به راحتی اطلاعات مربوط به آن جمع آوری و مقایسه شود.
- ❖ **مبتنی بر زمان:** هدف باید در یک بازه زمانی مشخص قابل دستیابی باشد. این مقوله تضمین می کند که منابع شرکت، جهت دستیابی به نیازهای سیستم مدیریت تداوم کسب و کار، در یک مهلت مشخص شده تخصیص داده می شوند. همچنین، فرصتی را برای ارزیابی پیشرفت ها فراهم می کند.

مراحل تدوین اهداف تداوم کسب و کار

- ❖ بازبینی بیانیه مأموریت و چشم انداز شرکت
- ❖ جمع آوری اطلاعات شرکت
- ❖ تعریف و بازنگری مسائلی که باید برطرف شوند
- ❖ تجزیه و تحلیل شکافها
- ❖ تدوین اهداف تداوم کسب و کار
- ❖ تعریف عوامل اندازه گیری برای ارزیابی

اهداف تداوم کسب‌وکار و ویژگی‌های اندازه‌گیری آن

اهداف تداوم کسب‌وکار	اندازه‌گیری‌ها / مقیاس‌ها
پشتیبانی • به‌دست‌آوردن تعهد مدیریت نسبت به سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار • جهت تدوین خط‌مشی رسمی تداوم کسب‌وکار، رهنمودهایی را به‌طور شفاف برای پیاده‌سازی قابلیت تداوم کسب‌وکار تعریف می‌کند.	• در جلسات منظم مدیریت اجرایی، مبحث مدیریت تداوم کسب‌وکار باید بخشی از دستور جلسه باشد. • بودجهٔ سالیانه به سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار اختصاص یابد. • تداوم کسب‌وکار در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک گنجانده شود. • یکی از اعضای تیم ارشد رهبری به‌عنوان قهرمان تداوم کسب‌وکار منصوب شود. • خط‌مشی تداوم کسب‌وکار شامل چارچوب پیاده‌سازی سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار است که توسط رئیس اجرایی یا معادل آن تأیید می‌شود. • بیانیهٔ مأموریت و اهداف به‌طور واضح در سیاست تداوم کسب‌وکار تعریف و مستند شوند.
فرهنگ - برای افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌های اعضای تیم مدیریت تداوم کسب‌وکار	• تعداد ساعات آموزشی و کلاس‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار که هر فرد از اعضای تیم در سال شرکت کرده است. • گواهینامه‌های حرفه‌ای اعضای تیم. • دستیابی به اهداف صلاحیت تداوم کسب‌وکار که در گزارش‌های ارزیابی کارکنان مشخص شده است.
فرایند: تجزیه‌وتحلیل تأثیر کسب‌وکار - تعریف تأثیرات کسب‌وکار بر محصولات و خدمات حیاتی	• جزئیات مستندات گزارش تجزیه‌وتحلیل تأثیر کسب‌وکار از فرایند شناسایی و مستندسازی محصولات و خدمات حیاتی • تشریح هر کدام از محصولات و خدمات با جزئیات اهداف زمان‌بازایی، منابع و حداقل سطح عملکرد
فرایند: ارزیابی تهدیدها/ریسک‌ها - جهت شناسایی و ارزیابی تهدیدهایی که برای عملکردهای حیاتی وجود دارد. - جهت تدوین برنامهٔ اجرایی که تهدیدهای شناسایی‌شدهٔ عملکردهای کلیدی کسب‌وکار را برطرف نماید.	• گزارش ارزیابی ریسک که شامل جزئیاتی از آسیب‌پذیری و قرار گرفتن عملیات کلیدی در معرض تهدیدهای خاص و ریسک‌های شدید است. • مستندکردن استراتژی‌های مدیریت ریسک به‌طور واضح در برنامه و خط‌مشی مدیریت ریسک.

اهداف تداوم کسب‌وکار و ویژگی‌های اندازه‌گیری آن

اهداف تداوم کسب‌وکار	مقیاس - اقدامات
فرایند: ساختار پاسخگویی به حادثه جهت ایجاد ساختار مدیریت حادثه که قادر به پاسخگویی مناسب و بازپایی از یک فاجعه است.	- خط‌مشی تداوم کسب‌وکار، ساختار پاسخگویی به حادثه و الزامات آن را از منظر فرایندها و رویه‌ها مشخص می‌کند. - مانور که به مشارکت همه اعضای ساختار مدیریت حادثه نیاز دارد و تضمین می‌کند که تلاش جمعی می‌تواند حادثه را کنترل و مهار نماید. - پروتکل‌ها در ساختار مدیریت حادثه برای برقراری ارتباط با ذی‌نفعان اصلی ایجاد شده است.
برنامه‌ها جهت تدوین برنامه تداوم کسب‌وکار که پاسخ مؤثری را برای محافظت از تداوم محصولات و خدمات حیاتی ارائه می‌کند.	- مجموعه روش‌های کاملاً مستند برای پرداختن به موضوعات کلیدی، که از پاسخ اولیه به حادثه تا از-سرگرفتن عملیات عادی کسب‌وکار را شامل می‌شود. - روش‌های معتبر که توسط مانورها (تمرین) به‌دست آمده است.
مانور (تمرین) جهت ارزیابی اعضای تیم مدیریت تداوم کسب‌وکار در خصوص میزان شناخت آن‌ها به نقش‌ها و مسئولیت‌هایشان در این خصوص.	- مشاهده در حین مانور (تمرین) - ارائه یک گزارش تجزیه و تحلیل پس از مانور برای جستجوی بازخورد اعضا درخصوص چالش‌هایی که با آن‌ها روبه‌رو شده‌اند. - مقایسه نتایج مانورها با یکدیگر
نگهداری جهت اطمینان از اینکه قابلیت تداوم کسب‌وکار شرکتی به-طور مؤثر و به‌روز حفظ شده است و الزامات سازمانی را پوشش می‌دهد.	- به‌روزرسانی اسناد مدیریت تداوم کسب‌وکار براساس تغییرات شرکت - خط‌مشی تداوم کسب‌وکار، استراتژی‌ها و برنامه‌های تداوم کسب‌وکار همچنان با استراتژی‌ها، اولویت-ها و اهداف بلندمدت مدیریتی مرتبط هستند. - گزارش مانورها به‌عنوان شواهدی مستند از مدیریت پیشگیرانه قابلیت تداوم کسب‌وکار شرکتی هستند.

ساختار تداوم کسب و کار

دفتر گروه

کمیته راهبردی مدیریت تداوم کسب و کار

تیم مرکزی مدیریت تداوم کسب و کار

مدیر تداوم کسب و کار (هم تراز آن).

تیم مدیریت تداوم کسب و کار محلی

مدیر املاک و مستغلات شرکتی، فناوری
اطلاعات، منابع انسانی و بخش های کلیدی
سازمان

محل ۱

مدیر تداوم کسب و کار (هم تراز آن).

تیم مدیریت تداوم کسب و کار محلی

مدیر املاک و مستغلات شرکتی، فناوری
اطلاعات، منابع انسانی و بخش های کلیدی
سازمان

محل ۲

مدیر تداوم کسب و کار (هم تراز آن).

تیم مدیریت تداوم کسب و کار محلی

مدیر املاک و مستغلات شرکتی، فناوری
اطلاعات، منابع انسانی و بخش های کلیدی
سازمان

محل ۳

عوامل مهم موفقیت پروژه BCMS

- ❖ تأیید پروژه توسط عالی‌ترین مدیر سازمان؛
- ❖ تعهد کارکنان و همکاری آنان در طول پروژه؛
- ❖ تعریف شفاف برنامه‌ها به همراه مشخص کردن نقش‌ها و مسئولیت‌ها؛
- ❖ تعریف دامنه کاربرد و تمرکز پروژه؛
- ❖ توانمندسازی تیم پروژه؛
- ❖ ارتباطات مؤثر؛
- ❖ فرایند مدیریت مؤثر پروژه؛
- ❖ ساختار مدیریت مسائل رسمی.

ریسک‌های مشترک برای پروژه BCMS

- ❖ شایستگی تیم مدیریت تداوم کسب‌وکار
- ❖ حمایت مدیریت اجرایی از پروژه سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار
- ❖ سازمان با چند محل کار یا چند کارکرد
- ❖ فعالیت‌های سازمانی
- ❖ مهلت‌های غیرواقعی

شیوه‌های حرفه‌ای متخصصان BCMS

ده شیوه حرفه‌ای مؤسسه بازیابی فاجعه

شش شیوه حرفه‌ای مؤسسه تداوم کسب‌وکار

(۱) مدیریت و شروع برنامه

(۲) ارزیابی و کنترل ریسک

(۳) تجزیه و تحلیل اثرات کسب‌وکار

(۴) استراتژی‌های تداوم کسب‌وکار

(۵) واکنش و عملیات اضطراری

(۶) پیاده‌سازی برنامه و مستندسازی

(۷) برنامه‌های آموزشی و افزایش آگاهی

(۸) مانور، ممیزی و نگهداری از برنامه تداوم

کسب‌وکار

(۹) ارتباطات بحران

(۱۰) هماهنگی با مؤسسات خارجی

شیوه‌های مدیریتی:

۱. مدیریت برنامه و خط‌مشی

۲. نهادینه کردن تداوم کسب‌وکار

شیوه‌های فنی:

۱. تجزیه و تحلیل

۲. طراحی

۳. پیاده‌سازی

۴. اعتبارسنجی



ارتباط بین مهارت‌های مدیریتی و شیوه‌های حرفه‌ای

مدیریت
۱۰ شیوه حرفه‌ای موسسه بازیابی فاجعه

رهبری
۶ شیوه حرفه‌ای موسسه تداوم کسب و کار

شیوه‌های مدیریتی

مدیریت برنامه و خط مشی

۱- مدیریت و شروع برنامه

نهادینه کردن تداوم کسب و کار

۷- برنامه‌های آموزشی و آگاهی بخشی

تجزیه و تحلیل‌ها

شیوه‌های فنی

تجزیه و تحلیل

۲- کنترل و ارزیابی ریسک

۳- تجزیه و تحلیل اثرات کسب و کار

طراحی

۴- استراتژی‌های تداوم کسب و کار

همانگی

پیاده‌سازی

۵- واکنش و عملیات اضطراری

۶- پیاده‌سازی برنامه و مستندسازی

۹- ارتباطات بحران

۱۰- همانگی با موسسات خارجی

اعتبارسنجی

۸- مانور، ممیزی و نگهداری برنامه مدیریت تداوم کسب و کار

رویکردهای ارزیابی عملکرد



❖ روش مقیاس رتبه‌بندی/چک‌لیست

❖ روش اسمارت

شاخص‌های کلیدی عملکرد براساس پنج حوزه اصلی

❖ **مهارت‌های اصلی:** توانایی برنامه‌ریزی و مدیریت فعالیت‌های تداوم کسب‌وکار؛

❖ **تخصص فنی:** دانش مدیریت تداوم کسب‌وکار و روش آن؛

❖ **توسعه فرایندها:** توانایی تدوین و پیاده‌سازی فعالیت‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار براساس خط‌مشی تداوم کسب‌وکار؛

❖ **ارتباطات:** توانایی ارتباط با ذی‌نفعان داخلی و خارجی در محدوده فعالیت‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار؛

❖ **مدیریت دانش:** آگاهی درباره مدیریت اسناد تداوم کسب‌وکار و چرخه حیات اسناد.

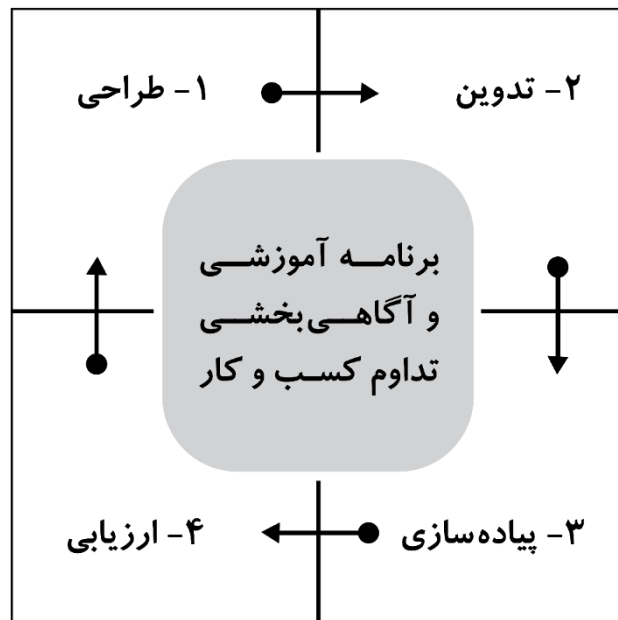
توسعه مستمر

- ❖ توسعه مستمر صلاحیت کارکنان یکی از مهم‌ترین عوامل در حفظ یکپارچگی سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار است.
- ❖ توسعه مستمر، فاصله بین سطح واقعی عملکرد را با انتظارات مطلوب تعریف‌شده در ارزیابی عملکرد کم می‌کند.
- ❖ آموزش و توسعه را نمی‌توان جدا از یکدیگر دانست. هیچکدام به‌تنهایی برای افزایش تخصص مدیریت تداوم کسب‌وکار کافی نیستند.

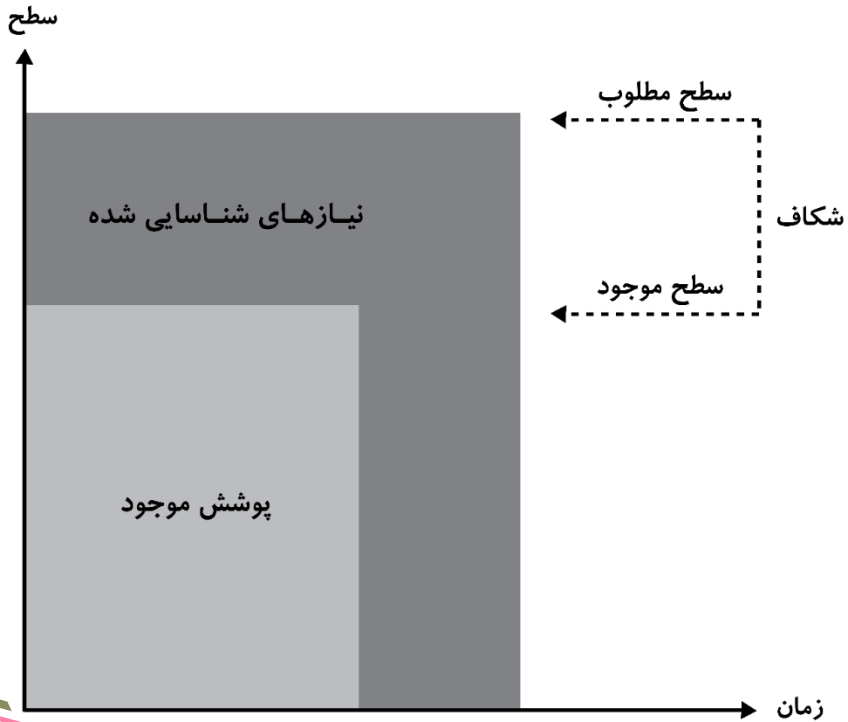
زمینه‌های اصلی آموزش و توسعه

- ❖ **فعالیت‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار:** این موضوع به مهارت‌های خاص در انجام فعالیت‌ها از قبیل تجزیه و تحلیل تأثیر کسب‌وکار و ارزیابی ریسک، تدوین و انتخاب استراتژی‌ها، تدوین برنامه‌ها و مدیریت برنامه/پروژه می‌پردازد.
- ❖ **مدیریت سازمانی:** اصولاً بر مهارت‌های سازمانی از قبیل تئوری‌های رهبری، شیوه‌های مدیریت و رفتار سازمانی متمرکز است.
- ❖ **مدیریت تغییر:** این مقوله به مهارت در شناسایی محرک‌های تغییر شرکت‌ها و اجرای تکنیک‌های مدیریتی تغییر اشاره دارد.
- ❖ **بهینه‌سازی فرایند:** به مهارت در ارزیابی و بهبود فعالیت‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار، مانند ارزیابی عملکرد، ممیزی و مطالعه معیارها اشاره دارد.
- ❖ **مانور و آزمایش:** این موضوع به مهارت‌های مربوط به اعتبارسنجی تنظیمات مدیریت تداوم کسب‌وکار مثل برنامه‌ریزی و تسهیل سطوح مختلف مانور، یادداشت برداری و ثبت سوابق بعد از مانور اشاره می‌کند.

چرخه حیات برنامه آگاهی بخشی و آموزش تداوم کسب و کار



تجزیه و تحلیل شکاف نیازهای آموزشی و آگاهی بخشی BCM



روش‌های ارائه برنامه برای فعالیت‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی

روش‌های ارائه (فعالیت‌های آگاهی‌بخشی) روش‌های ارائه (فعالیت‌های آموزشی)

- پوستر
- ایمیل به کل پرسنل سازمان
- روزنامه‌ها
- نشست‌های تحت وب
- هدایای رایگانی که حاوی پیام‌های کلیدی هستند.
- نام‌گذاری روز مدیریت تداوم کسب‌وکار
- جزوات آموزشی
- برگزاری جلسات آموزشی به رهبری مربی
- آموزش‌های تحت وب (مجازی)
- آموزش‌های ویدئویی
- بسته‌های آموزشی شخصی‌سازی شده (غیرمجازی)
- راهنمایی

اصول مدیریت مستندات

- ❖ کنترل اسناد
- ❖ کنترل نسخ
- ❖ مسئولیت‌ها و نقش‌ها
- ❖ ذخیره‌سازی و توزیع

مفاهیم تجزیه و تحلیل تأثیر کسب و کار

اصطلاحات	تشریح
محصولات و خدمات حیاتی	❖ خروجی سازمان که مطابق با مهم‌ترین اهداف و تعهدات آن است.
عملکرد حیاتی	❖ شامل یک فعالیت سازمان‌یافته و فرایندهای آن است که منجر به تحویل محصولات و خدمات حیاتی سازمان می‌گردد تا سازمان بتواند اهداف و تعهدات خود را انجام دهد. غالباً از عنصر تأثیر در طول زمان برای واجدالشرایط بودن این اصطلاح استفاده می‌شود.
زمان	❖ حداکثر دوره تحمل اختلال: حداکثر مدتی که سازمان می‌تواند بدون عملکرد حیاتی فعالیت کند و پس از آن تأثیر غیرقابل قبول خواهد بود. ❖ زمان بازیابی هدف: جدول زمانی مشخص شده که در آن عملکرد حیاتی باید بازیابی شود. توجه به این نکته مهم است که حداکثر دوره تحمل اختلال باید قبل از زمان بازیابی هدف ایجاد شود. همچنین زمان بازیابی هدف باید کوتاه‌تر از حداکثر دوره تحمل اختلال باشد. ❖ نقطه بازیابی هدف: زمان مشخص شده برای شروع فعالیت‌های کلیدی پس از حادثه، که در آن فعالیت‌های کلیدی باید بازیابی شوند. به‌طورکلی، این زمان خاص قبل از وقوع یک حادثه در نظر گرفته می‌شود، مانند زمانی که مطمئن‌ترین اطلاعات قبل از وقوع، در دسترس بوده است.
تأثیرات	❖ ضررهای واردشده به سازمان. این امر معمولاً به سه صورت ضربه‌های عملیاتی، مالی و غیر-مالی وجود دارد (به جدول ۶-۷ مراجعه کنید).
منابع	❖ تجزیه و تحلیل نیازهای منابع تداوم کسب و کار: حداقل سطح منابع موردنیاز برای تأمین سطح تداوم کسب و کار یک فعالیت حیاتی. ❖ سطح تداوم کسب و کار: حداقل تعریف‌شده میزان تولید مستمر محصول یا خدمات به‌منظور تحقق اهداف و تعهدات سازمان است.

انواع تأثیرات

تأثیرات عملیاتی

- ❖ از دست دادن نیروی انسانی (با مهارت و با دانش کلیدی)
- ❖ از دست دادن دارایی‌ها
- ❖ از دست دادن بهره‌وری
- ❖ اضافه کاری
- ❖ جایگزینی کارخانه و تجهیزات
- ❖ تأثیر جانبی بر سایت پشتیبان (منابع و ظرفیت عملیاتی)
- ❖ تدارکات منابع خارجی

تأثیرات مالی

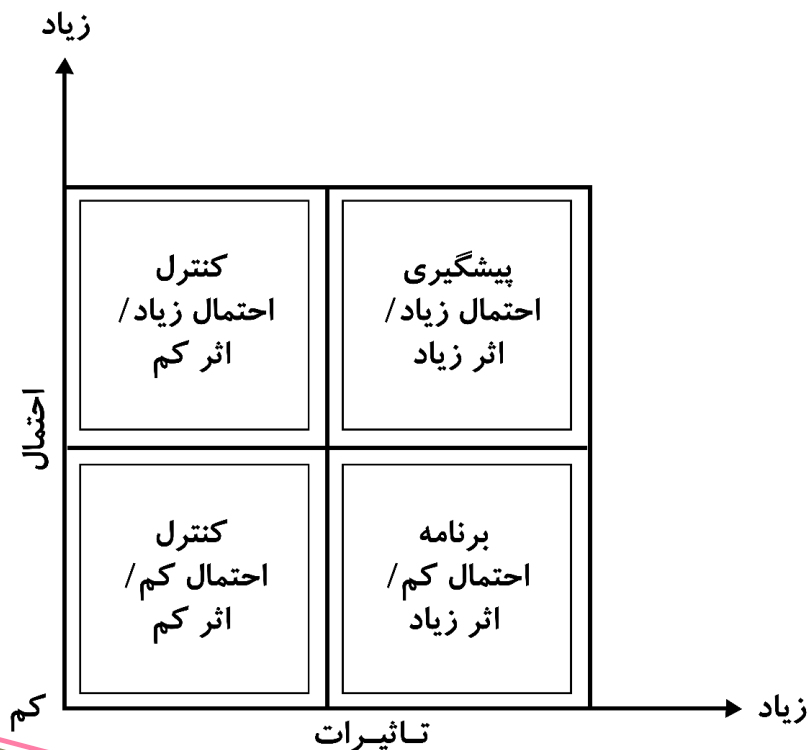
- ❖ از دست دادن درآمد
- ❖ پیگرد قانونی تخلفات و مجازات‌های مالی
- ❖ اختلافات پرهزینه‌ای که به‌طور رضایت‌بخشی قابل حل نیستند و می‌توانند به اعتبار و شهرت سازمان آسیب بزنند.
- ❖ ناتوانی در تأمین فرصت‌های آینده به دلیل آسیب دیدگی شهرت

تأثیرات غیرمالی

- ❖ آسیب شدید به شهرت شرکت در بازار
- ❖ از دست دادن اعتماد مشتریان
- ❖ از دست رفتن رقابت‌پذیری در کسب و کار
- ❖ از دست رفتن روحیه کارکنان



احتمال/تأثیر ریسک و برنامه تاب‌آوری



هدف از نظارت و بازبینی

- ❖ اعتبارسنجی فرضیات برنامه‌ریزی برای مدیریت ریسک
- ❖ آیا واکنش‌های کاهش‌دهنده ریسک به نحوی که برنامه‌ریزی شده‌اند، اجرا می‌شوند یا خیر؟
- ❖ رعایت فرایندها و دستورالعمل‌های اجرایی
- ❖ اثربخشی واکنش‌های کاهش‌دهنده ریسک از طریق ارزیابی، آزمایش مستقل و یا براساس واکنش‌های موجود نیاز به بهبود دارد.
- ❖ تغییر در ریسک‌ها و مواجه شدن با آن‌ها، اگر نیاز به واکنش جدیدی باشد.
- ❖ زمینه‌های بهبود فرایندهای ارزیابی ریسک

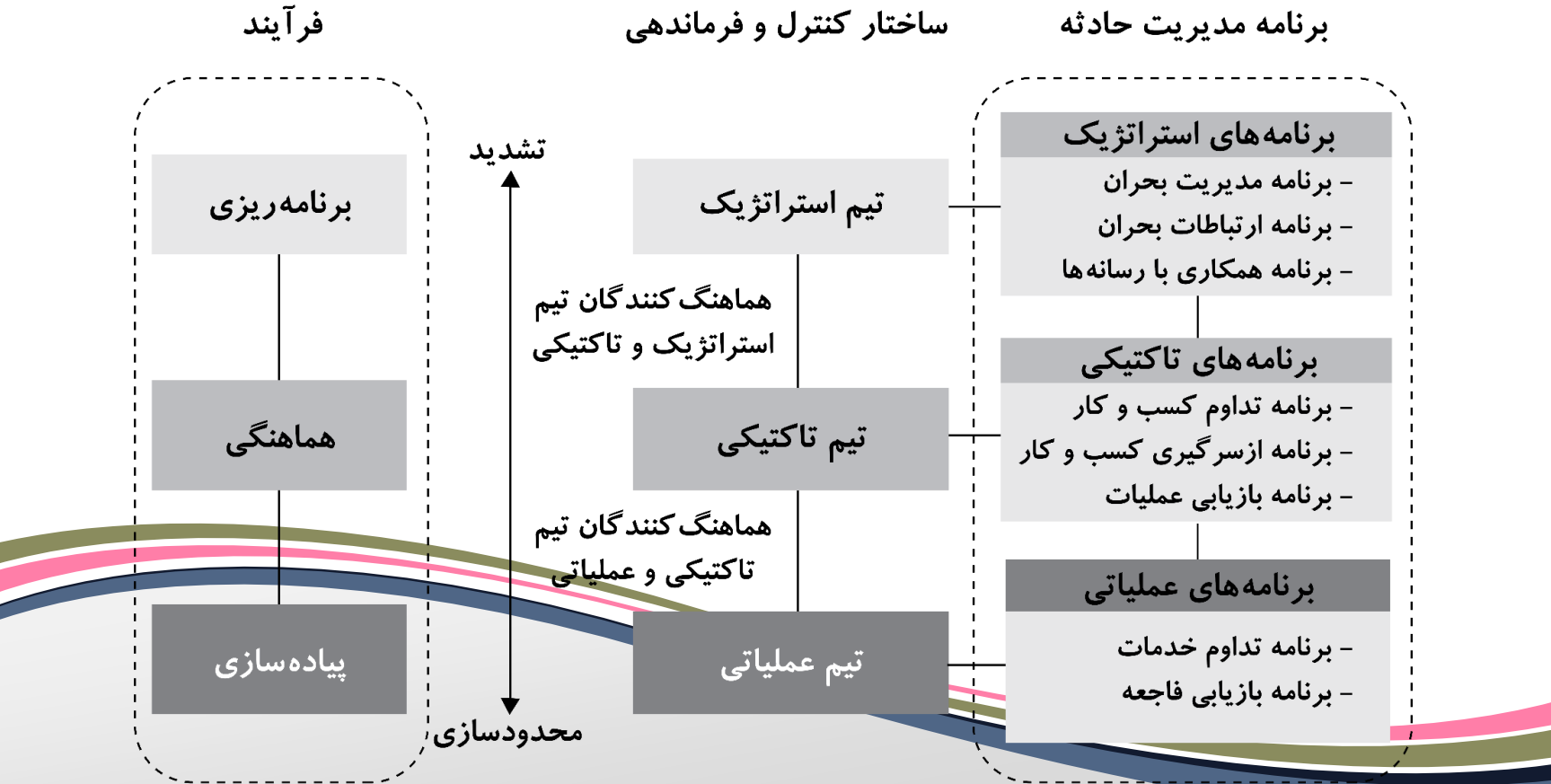
تدوین و انتخاب استراتژی

- ❖ ارزیابی و انتخاب گزینه‌های استراتژی
- ❖ واکنش‌های تداوم فرایندها
- ❖ ادغام منابع بازیابی
- ❖ انتخاب استراتژی و گزارش تدوین آن

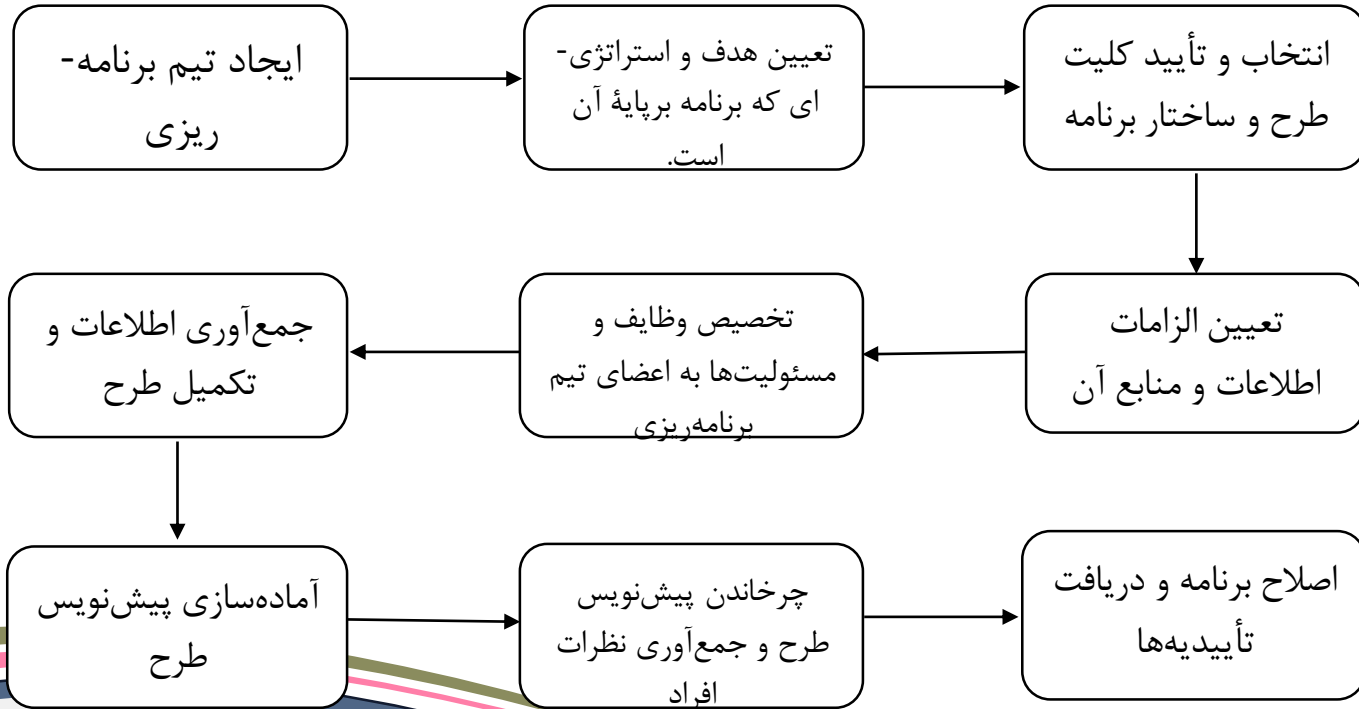
ساختار مدیریت حادثه

- ❖ ساختار مدیریت حادثه، روشی برای **فرماندهی، کنترل و هماهنگی** فعالیت‌های بازیابی تیم‌های درون سازمان است. تیم‌ها در راستای اهداف مشترک مهار حادثه (محافظت از جان افراد، دارایی شرکت‌ها و محیط کار) عمل می‌کنند.
- ❖ ساختار مدیریت حادثه شامل سه نوع تیم: «استراتژیک»، «تاکتیکی» و «عملیاتی» است که روی سطوح مختلف فعالیت‌های مدیریتی تمرکز دارند.

ساختار مدیریت حادثه



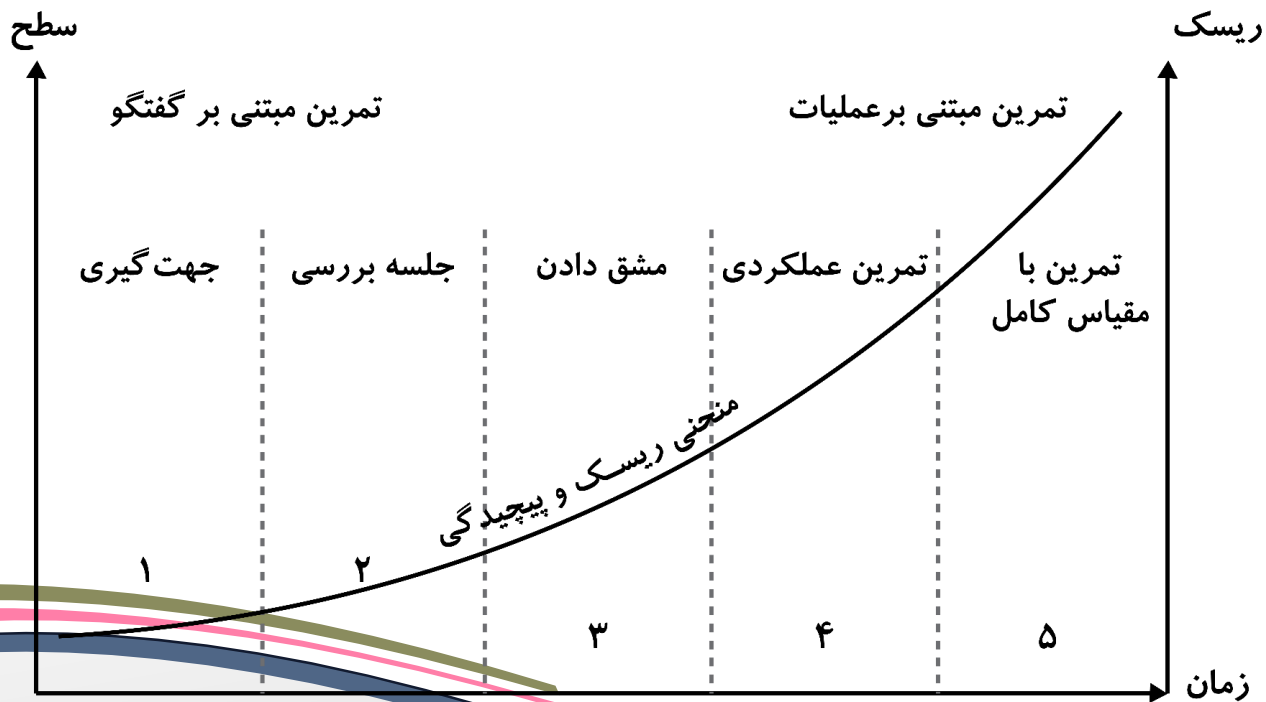
فرایند تدوین یک برنامه



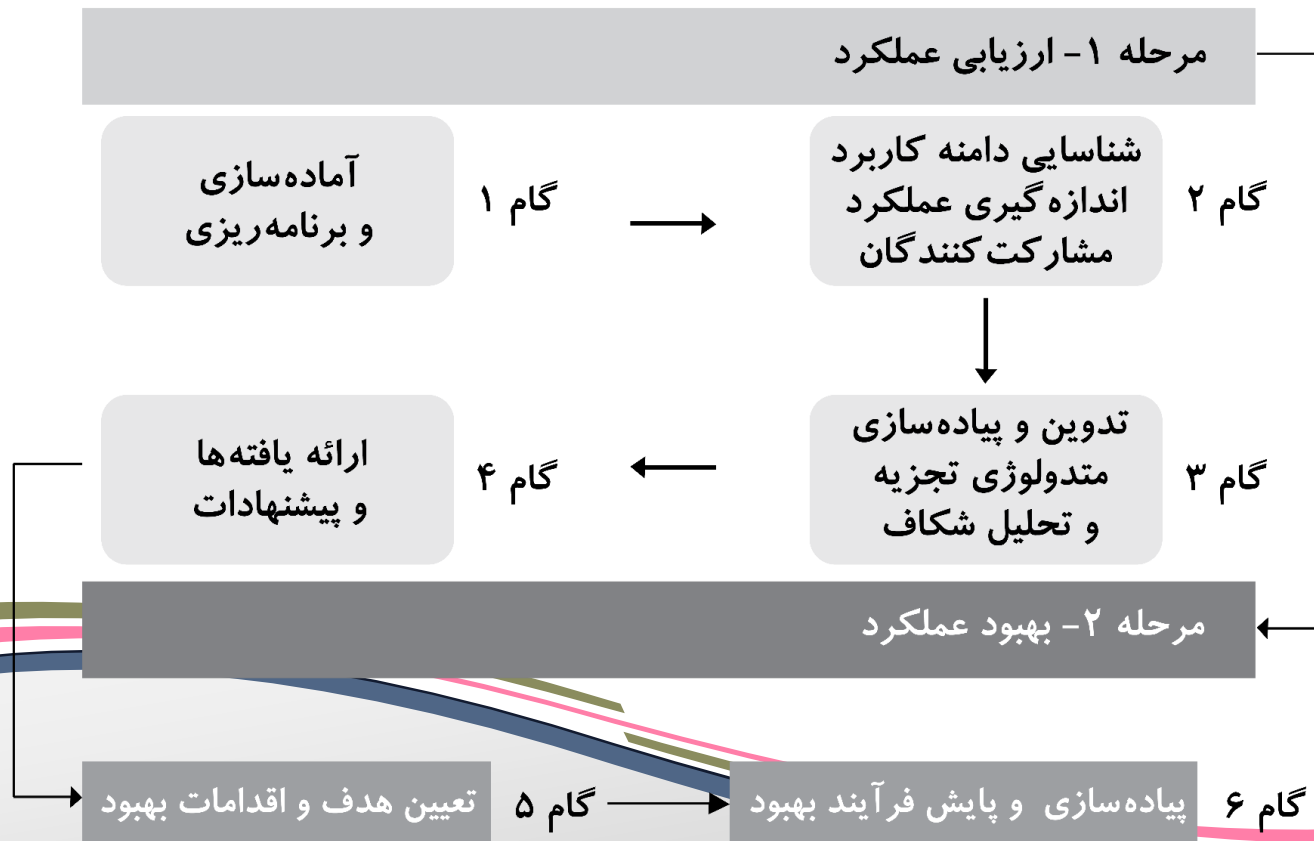
الزامات تدوین تمرین

- ❖ **مهارت‌ها:** نحوه برقراری ارتباط و مهارت‌های تصمیم‌گیری چگونه است؟ آیا افراد منصوب- شده با مسئولیت‌های خود آشنا هستند؟ آیا آن‌ها برای انجام وظایف موجود از اقدامات اصلی موردنیاز در برنامه آگاهی دارند؟
- ❖ **فنی:** آیا تجهیزات، سیستم‌ها و زیرساخت‌ها طبق مشخصات فنی مورد تأیید کار می‌کنند؟
- ❖ **دستورالعمل‌ها:** آیا دستورالعمل‌های انجام اقدامات منجر به نتایج مطلوب می‌شوند؟ آیا برای اعضای تیم قابل درک هستند؟
- ❖ **لجستیک:** آیا منابع و تأمین‌کنندگان اصلی همان‌طور که در برنامه ذکر شده در دسترس هستند؟ آیا جزئیات مربوط به منابع، تجهیزات و موجودی کالا دقیق است؟ آیا آن‌ها از استراتژی‌ها و اقدامات مدیریت تداوم کسب‌وکار پشتیبانی می‌کنند؟
- ❖ **جدول زمانی:** آیا بازه‌های زمانی بازیابی واقع‌بینانه هستند؟ آیا وابستگی‌ها در بازه‌های زمانی بازیابی در نظر گرفته می‌شوند؟

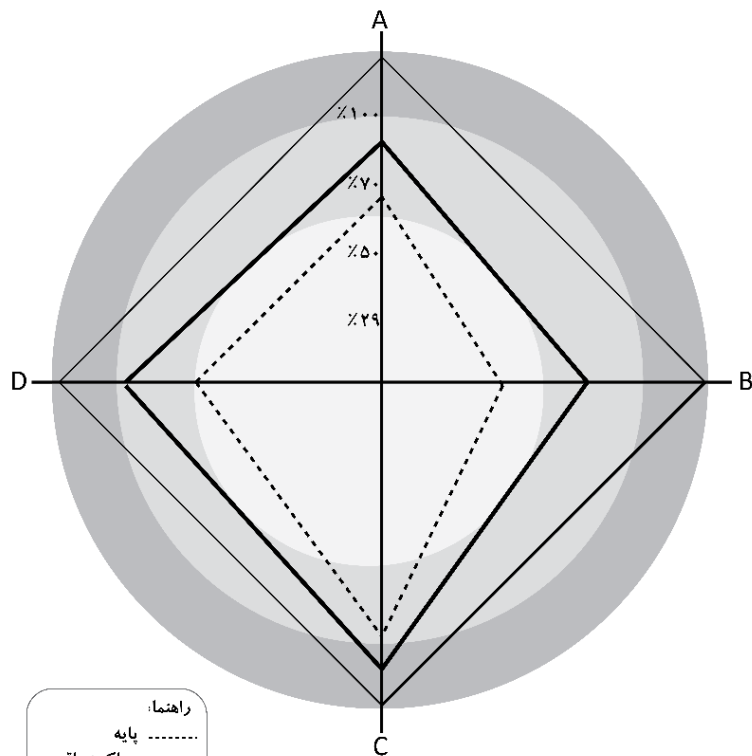
پنج سطح تمرین



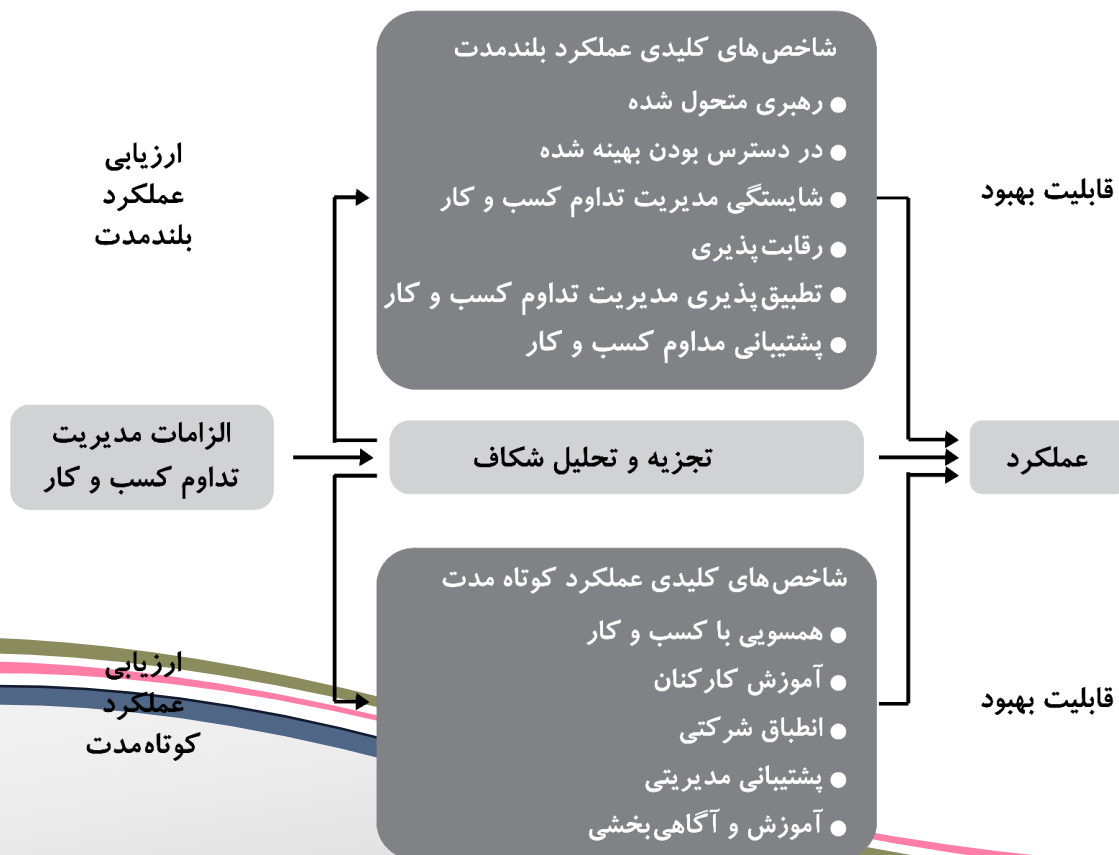
فرایند ارزیابی مقایسه‌ای مدیریت تداوم کسب‌وکار



عملکرد سیستم مدیریت تداوم کسب و کار



مدل تجزیه و تحلیل شکاف

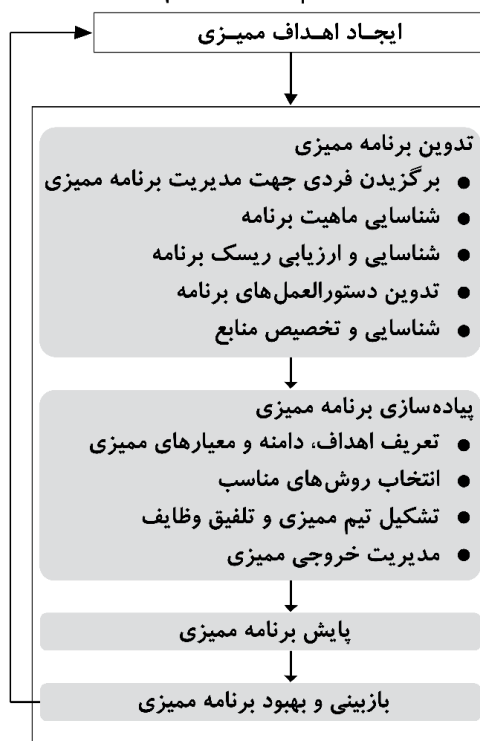


وظایف اصلی تجزیه و تحلیل شکاف

- ❖ درک درستی از تفاوت بین عملکرد فعلی و الزامات تعریف شده؛
- ❖ ایجاد ارزیابی موانع لازم برای رفع مشکل؛
- ❖ تهیه یک برنامه عملی برای کاهش شکاف بین وضعیت فعلی و الزامات تعریف شده الزامی است.

فرآیند و برنامه ممیزی سیستم مدیریت تداوم کسب و کار

برنامه ممیزی سیستم مدیریت تداوم کسب و کار



فرآیند ممیزی سیستم مدیریت تداوم کسب و کار



مفاهیم اصلی بهبود مستمر مؤثر

- ❖ اطمینان کامل از تعهد تیم مدیریت اجرایی
- ❖ تعیین اهداف واقع‌بینانه برای بهبود
- ❖ اطمینان از اینکه همه کارمندان در سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار نقش و سهم خود را در روند بهبود مستمر درک کرده‌اند.
- ❖ اندازه‌گیری و ارزیابی پیشرفت براساس شاخص‌های کلیدی عملکرد و معیارهای مقایسه
- ❖ اتخاذ بهروش‌ها و استانداردهای مدیریت تداوم کسب‌وکار شناسایی‌شده
- ❖ تعیین اولویت‌های بهبود
- ❖ ارتقای ارتباطات خوب در سراسر سازمان
- ❖ استفاده از دانش و مهارت کارکنان در فرایند بهبود مستمر
- ❖ توسعه و آموزش کارکنان برای مدیریت بهبود مستمر
- ❖ اتخاذ رویکرد مرحله‌ای برای بهبود مستمر

چالش‌های مدیریت

- ❖ نبود تعهد اجرایی
- ❖ فقدان دانش، مهارت و تجربه لازم
- ❖ نبود حمایت مالی
- ❖ نبود آگاهی

نتیجه‌گیری

هیچ قابلیت تداوم کسب‌وکار بدون **دانش** و **مهارت** کارکنانی که مسئولیت مدیریت فرایند سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار را دارند، نمی‌تواند مؤثر باشد. **سطح شایستگی** آن‌ها نحوه تصویب و اجرای مدیریت تداوم کسب‌وکار را در سازمان شکل می‌دهد.

شاید مؤثرترین سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار سیستمی باشد که به‌طور مستمر با **نیازهای بلندمدت** سازمان **سازگار** و **مرتبط** است.

احسان سقایی

دانش آموخته DBA مدیریت کسب و کار و
مدیرعامل شرکت گلچین رسانه هوشمند

□ Personal Contact :

□ Telegram: @Ehsansaghaei

□ Twitter : @EhsanSaghaei

□ LinkedIn : Ehsan Saghaei

□ Email: ehsansaghaei@gmail.com

