

## BCM เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน

“BCM จะเป็นเรื่องใกล้ตัวมากขึ้นเมื่อเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19”

**Business Continuity Management** เป็นเรื่องที่อยู่ในมาตรฐาน HA TQA MBNQA สำหรับมาตรฐาน HA อยู่ใน Part I -6.2 ข. (2) ที่กล่าวว่า “องค์กรมีการเตรียมความพร้อมของระบบงานและสถานที่ทำงานต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน โดยคำนึงถึงการป้องกัน การบริหารจัดการ ความต่อเนื่องของการให้บริการ”

**BCM** คือ การจัดการธุรกิจให้ต่อเนื่อง เนื่องจากในปัจจุบัน เหตุการณ์วิกฤตที่คาดไม่ถึง เป็นไปได้ตลอดเวลา ยกตัวอย่าง เช่น ภัยที่เกิดจากคน เช่น การก่อจลาจล การขู่วางระเบิด ไฟไหม้ หรือภัยที่เกิดจากธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม แผ่นดินไหว สึนามิ ดินถล่ม ก๊าซพิษรั่ว หรือ เชื้อโรคแพร่ระบาด เป็นต้น BCM จะทำให้องค์กรสามารถรับมือกับเหตุการณ์วิกฤตต่างๆ ได้อย่างมีระบบแบบแผน เป็นการลดความเสียหายให้น้อยลง หรือไม่มีความเสียหายเกิดขึ้นเลย อีกทั้งจะช่วยให้องค์กรมีรายได้ต่อเนื่องในขณะที่เกิดเหตุการณ์วิกฤตนั้นๆ

### ผลที่ได้รับก็คือ

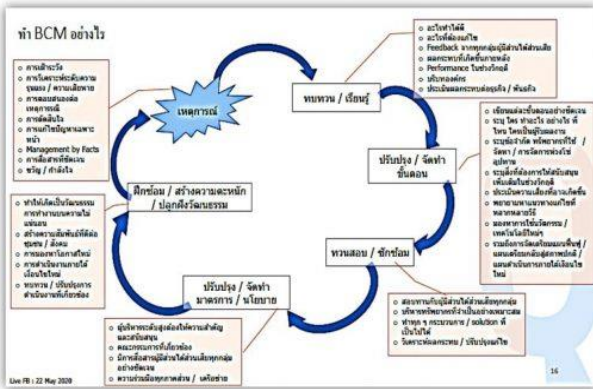
1. ธุรกิจไม่หยุดชะงัก มีรายได้อย่างต่อเนื่อง
2. ลูกค้าได้รับสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง
3. พนักงานได้ทำงานและมีรายได้อย่างต่อเนื่อง
4. สังคม องค์กรที่ทำ BCM ก็สามารภมีกำลัง มีร่างกาย แรงใจ และแรงทรัพย์ ในการเข้าไปช่วยเหลือ สัมคม บุคคล องค์กร ที่ประสบความเดือดร้อนได้

**BCM ตาม ISO 22301** หมายถึง กระบวนการบริหารโดยองค์กรวม ที่ระบุถึงภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร และผลกระทบ ของภัยอันตรายที่มีต่อการปฏิบัติการทางธุรกิจ รวมถึงให้แนวทางสำหรับการสร้างความยืดหยุ่นให้กับองค์กร สำหรับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพในการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมถึงชื่อเสียง ตราสินค้า และกิจกรรมที่สร้างคุณค่า ทั้งนี้การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ จะประกอบด้วยการจัดการสำหรับการฟื้นคืนสภาพ หรือความต่อเนื่องของกิจกรรมธุรกิจ เมื่อเกิดการหยุดชะงักทางธุรกิจ และการบริหารโปรแกรมโดยรวมผ่านการฝึกอบรม การฝึกซ้อม และการทบทวน เพื่อให้มั่นใจว่าแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจยังคงเป็นปัจจุบัน และทันสมัย

**BCM** ทำให้มั่นใจว่าเมื่อมีเหตุการณ์ไม่ปกติแล้ว ทรัพยากรสามารถดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่ง ทรัพยากร ถ้าจัดทำและนำมาใช้ประโยชน์ จะทำให้เกิดความมั่นใจทั้งเจ้าหน้าที่ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**BCM** สัมพันธ์กับ Risk Management ทรัพยากรใหญ่มีระบบบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน HA ใน Part II เมื่อมีระบบบริหารความเสี่ยงแล้ว ถ้ามี BCM ร่วมด้วย จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจมีการทำงานเป็นระบบ มีการเตรียมความพร้อมจะสามารถวางแผนเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการต่อเนื่องได้ รวมทั้งมีขวัญกำลังใจ เชื่อมั่นในองค์กรได้

# Business Continuity Management, BCM เพื่อความอยู่รอดขององค์กรอย่างยั่งยืน



- BCM เริ่มทำได้จากการเรียนรู้จากข้อดี / ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจริงจากเหตุการณ์ต่าง ๆ
- พยายามหา scenario ให้ได้มากที่สุด
- สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายความร่วมมือทุกภาคส่วน และชุมชน
- มีข้อมูล สารสนเทศ ต้องพร้อมใช้งาน เสมอ นำเชื่อถือ นำไปใช้ในการตัดสินใจได้
- สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในทุกสถานการณ์วิกฤต มีเทคนิคการสื่อสารที่ดี
- ซักซ้อม และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ต้องมีความตระหนัก และมีวัฒนธรรมองค์กรในการเรียนรู้และปรับปรุง
- ค้นหาโอกาสใหม่ ๆ ในวิกฤตให้เจอเพื่อนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ การทำงานใหม่ๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้องค์กรอย่างต่อเนื่อง

**BCM หมายถึง** กระบวนการบริหารโดยองค์กรวม ที่ระบุถึงภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร และผลกระทบของภัยอันตรายที่มีต่อการปฏิบัติการทางธุรกิจ รวมถึงให้แนวทางสำหรับการสร้างความยืดหยุ่นให้กับองค์กร สำหรับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพในการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมถึงชื่อเสียง ทรัพย์สิน และกิจกรรมที่สร้างคุณค่า

ติดตามรายละเอียดได้ที่ <https://www.facebook.com/HATHAILANDfanpage/videos/558613431523594/>

เคล็ดลับงานคุณภาพ 200505



## Business Continuity Management

การวางระบบงานในการ response เพื่อการรับมือ ทุกระยะของวิกฤต ตั้งแต่ ก่อนเกิดวิกฤต ระหว่างเกิดวิกฤต ระยะที่วิกฤตผ่อนคลายได้อย่างไร (recovery) ตัวอย่างในประเทศไทยได้ทุกวัน มีการจับสัญญาณของ COVID-19 ได้ ตัวอย่างการผลิตหน้ากากอนามัยที่หยุดการส่งออกทั่วโลก ทำให้ได้ทุกวันมี mask ใช้ในประเทศ นั้นหมายถึงกระบวนการของ BCM ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของกระบวนการรวมด้วย

ดังนั้นการเตรียมการที่ดี รพ.ต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอ พร้อมใช้ ในการวางแผน ถ้าสามารถมีระบบทั้งประเทศในการรองรับได้จะทำให้มีการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ข้อมูลความต้องการของทรัพยากร และแหล่งของทรัพยากรที่มีในประเทศเป็นต้น BCM ในภาวะวิกฤต จะมีโอกาสใหม่ๆ เกิดขึ้นสำหรับธุรกิจใหม่ๆ การจับมือกันของธุรกิจที่ช่วยส่งเสริมกัน เช่นระหว่างโรงพยาบาลกับโรงแรมในการกักตัว เป็นต้น

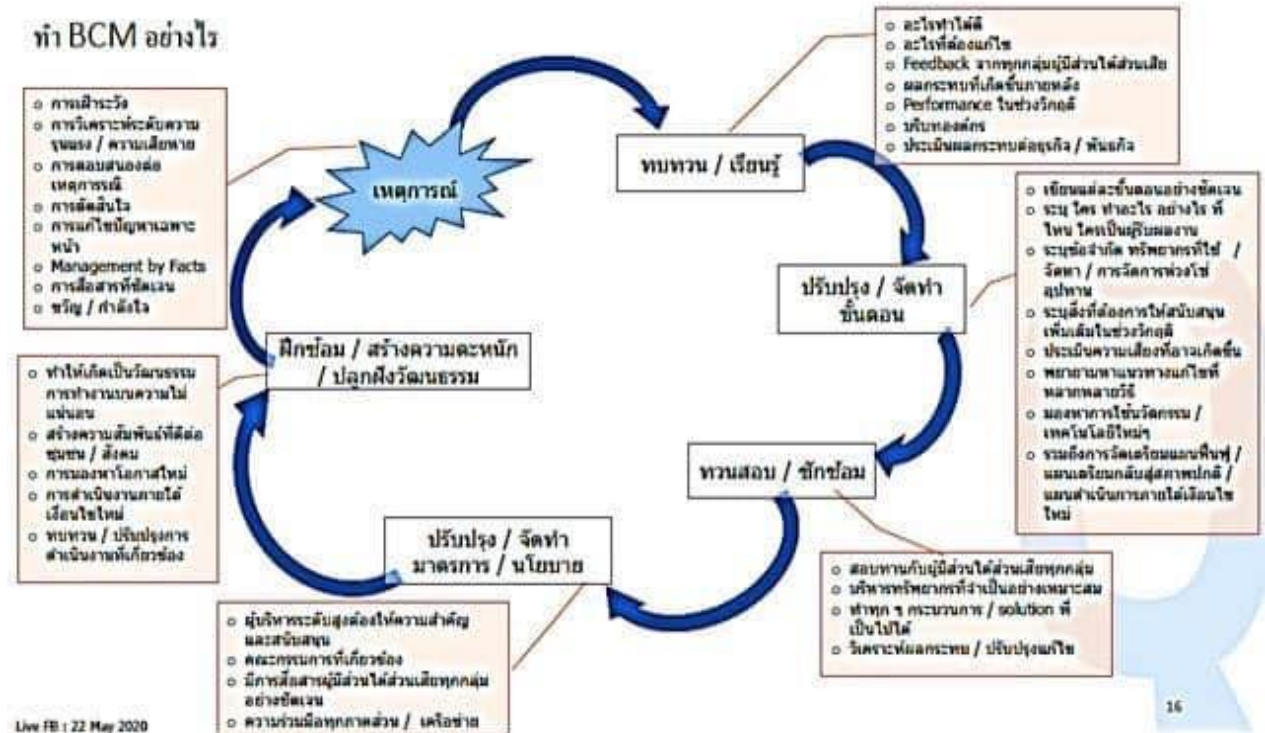
เมื่อเกิด Business un usual (ไม่สามารถดำเนินการได้ตามปกติ) องค์กรต้องเตรียมความพร้อม ซึ่งในมาตรฐาน HA จะมีแนวทางไว้ เพื่อบริหารจัดการความต่อเนื่องในการดูแลผู้ป่วย และการกลับสู่สภาพเดิมให้เร็วที่สุด มีแผนป้องกันผลกระทบที่จะเกิดต่อ Operation ดังนั้นแผน BCP (Business Continuity Plan) ต้องระบุชัดเจนว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร ซึ่งนอกจากจะมีแผนแล้วต้องมีการซักซ้อมแผนร่วมด้วย

การบริหารจัดการให้ทรัพยากรที่มีเพียงพอ ทั้ง คน เงิน ของ รวมทั้ง Partner และ Supplier ในภาวะที่ไม่ปกติ องค์กรต้องพึ่งพา Partner และ Supplier มากกว่าปกติ ดังนั้นสัมพันธภาพที่ดีขององค์กรและเครือข่ายมีความสำคัญมาก ตัวอย่างบริษัทผลิตสาหร่ายที่ญี่ปุ่นเมื่อเกิดสถานการณ์ที่ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ แต่ได้รับความช่วยเหลือจาก supplier สามารถทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้

## ขั้นตอนของการทำ BCM

- 1) **ต้องประเมินตามบริบท** สถานที่ตั้ง ปัญหา ต้องสร้าง Scenario ขึ้นมาหลายๆ ฉาก รพ.ต้องวิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ รพ.มีอะไรบ้าง ซึ่งอาจจะเกิดหรือไม่เกิดก็ได้ ทีมงานต้องมีการ Priority แต่ละสถานการณ์ด้วย
- 2) **วางแผนการใช้ทรัพยากร** ของแต่ละสถานการณ์ให้ชัดเจน ทั้งจำนวนคน ศักยภาพคน ข้อมูล อุปกรณ์ที่จำเป็น และ Supply chain ต่างๆ
- 3) **ทีม Recovery เมื่อเกิดสถานการณ์** การวางแผนแตกต่างกันตามความรุนแรงของสถานการณ์ ไฟไหม้กับโรคระบาดจะไม่เหมือนกัน
- 4) **การทดสอบสถานการณ์** ซ้อมสถานการณ์
- 5) **การวางแผนฟื้นฟู** หลังวิกฤต
- 6) **การทบทวนเพื่อเรียนรู้กระบวนการ BCM** รับ feedback จากผู้ช่วย ลูกค้า กลุ่มต่างๆ นำมาวิเคราะห์อีกครึ่งหนึ่ง เปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์กร ว่าอะไรที่ทำได้ดีขึ้น อะไรที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ประเมินผลกระทบต่อพันธกิจขององค์กร

**ระยะเวลาของการทบทวนแผน** ควรให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของ STEEP(Social Technology Economic Environment Policy) ในการวิเคราะห์องค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ทบทวนไปพร้อมๆ กัน ทั้งมาตรฐาน HA ในบทที่ 1-2, 1-4 ,1-5, 1-6, 1-3 ดังนั้นหลังวิกฤตจะเกิด PDCA ทั้งระบบที่มีการเปลี่ยนแปลง ระบบบริหารความเสี่ยง และ PDCA วงใหญ่ของการนำมาตรฐานไปปฏิบัติด้วย



## สรุปประเด็นสำคัญในการจัดทำ BCM

- ✘ BCM เริ่มทำได้เลย จากการเรียนรู้จากข้อดี / ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจริงจากเหตุการณ์ต่างๆ
- ✘ พยายามหา scenario ให้ได้มากที่สุด
- ✘ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายความร่วมมือทุกภาคส่วน และชุมชน
- ✘ ข้อมูล สารสนเทศ ต้องพร้อมใช้งานเสมอ นำเชื่อถือ นำไปใช้ในการตัดสินใจได้
- ✘ สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในทุกสถานการณ์วิกฤต มีเทคนิคการสื่อสารที่ดี
- ✘ ซักซ้อม และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ✘ ต้องมีความตระหนัก และมีวัฒนธรรมองค์กรในการเรียนรู้และปรับปรุง
- ✘ ค้นหาโอกาสใหม่ ๆ ในวิกฤติให้เจอเพื่อนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ การทำงานใหม่ๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้องค์กรอย่างต่อเนื่อง

Reference; <https://www.qualitythestory.com/business-continuity-management/>

ศึกษาเพิ่มเติมได้ที่;

[http://ir.rmutsv.ac.th/sites/ir.rmutsv.ac.th/files/file/BCM/Manual\\_BCM\\_2020\\_v7%282%29.pdf](http://ir.rmutsv.ac.th/sites/ir.rmutsv.ac.th/files/file/BCM/Manual_BCM_2020_v7%282%29.pdf)



รวบรวมและเรียบเรียงโดย  
พัทธนันท์ คงชุม  
งานพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล  
ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

