

# BCP กับความเสี่ยงโรคระบาด และ

# COVID-19



พ.ศ.ดร.นัทธ ีลละวัฒน์

คณ.วิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
กลุ่มวิจัยระบบสารสนเทศการวัดการกัมมันต์และ  
ความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
<http://natt.leelawat.com>

un ความนี้ผู้เขียนอยากนำเสนอเรื่องราวของ “แผนบริหาร  
ความต่อเนื่องทางธุรกิจ” (BCP) ในมุมมองของ “ความ  
เสี่ยงโรคระบาดร้ายแรง” อย่างเช่น โรค COVID-19 จึงได้ติดต่อขอ  
สัมภาษณ์ ดร.โอโนะ ทะคะฮิโร, CBCI, AMBCI, ผู้เชี่ยวชาญด้าน  
มาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการแผนการบริหารความ  
ต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อให้ท่านผู้อ่านได้เห็นความสำคัญของแผน BCP  
ที่เกี่ยวข้องกับกรณีภัยโรคระบาดร้ายแรงกันครับ

## ดร.โอโนะ ทะคะฮิโร:

ปัจจุบัน ดร.โอโนะ ทะคะฮิโร เป็นผู้จัดการสำนักงานที่  
ปรึกษาด้านความเสี่ยงของบริษัท มิตซูบิชิ คอร์ปอเรชั่น อินชัวร์รันส์  
จำกัด ประเทศญี่ปุ่น และเป็นนักวิจัยแลกเปลี่ยนประจำศูนย์ลด  
ความเสี่ยงภัยพิบัติเอเชีย (ADRC) ประเทศญี่ปุ่นด้วย ดร.โอโนะ เป็น  
ผู้เชี่ยวชาญจากประเทศญี่ปุ่นด้านมาตรฐานระบบการบริหารความ  
ต่อเนื่องทางธุรกิจ ในกลุ่ม TC292 ‘Security and Resilience’ องค์การ  
มาตรฐานสากล (ISO)

ดร.โอโนะ สำเร็จการศึกษาด้านการจัดการวิศวกรรม และสถิติ  
ด้วยประสบการณ์ทำงานกว่า 20 ปีกับบริษัทประกัน โตเกียว มารีน  
และหน้าที่การงานปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษากับองค์กร  
ต่างๆ ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทาง  
ธุรกิจ ทำให้ ดร.โอโนะ มีความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดี นอกจากนี้  
นี้ ดร.โอโนะ ยังมีคุณวุฒิ ‘Certificate of Business Continuity Insti-  
tute’ (CBCI) และ ‘Associated Member of Business Continuity  
Institute’ (AMBCI) ด้วย



ดร.โอโนะ ทะคะฮิโร

## ความสำคัญของ BCP ในช่วงวิกฤตภัยโรค ระบาดร้ายแรง

มาเข้าเรื่องกันนะครับ เกริ่นนำด้วยการสอบถามตรงประเด็น  
ถึงความสำคัญของแผน ‘BCP’ กับสถานการณ์ภัยโรคระบาด และ  
โรคระบาดร้ายแรงกันครับ ดร.โอโนะ ตอบว่า “ตามคำแนะนำของ  
ISO22313 BCMS Guidance (ISO, 2012) ‘การดำเนินการต่อเนื่อง  
ทางธุรกิจ’ เป็นความสามารถขององค์กรที่สามารถดำเนินการจัดส่ง  
สินค้าหรือบริการได้ในระดับที่ยอมรับได้ หลังจากเกิดการหยุดชะงัก  
ในการปฏิบัติงาน การสร้าง ‘BCP’ จะทำให้องค์กรสามารถลดและ  
ควบคุมความเสี่ยงจากการหยุดชะงัก และปรับปรุงการดำเนินการความ  
ต่อเนื่องทางธุรกิจได้”



ดร.โอโนะ เสริมว่า “การดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถใช้ได้กับทั้งเหตุหยุดชะงักแบบฉับพลัน เช่น ภัยแผ่นดินไหว และเหตุหยุดชะงักที่กินระยะเวลานาน เช่น ภัยโรคระบาดร้ายแรง”

“มันเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจะต้องดำเนินกิจกรรมที่มีความสำคัญในระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้ การขาดทรัพยากรบุคคลจะทำให้เกิดการหยุดชะงักระยะยาว” โดยเฉพาะเมื่อเรามองในมุมมองความเสี่ยงภัยโรคระบาดด้วยแล้ว คงต้องให้ความสนใจในมุมมองของทรัพยากรภายในองค์กร โดยเฉพาะ ‘ทรัพยากรบุคคล’ เป็นหลัก ดร.โอโนะกล่าวว่า “ในกรณีของโรคระบาดร้ายแรงนั้น เพื่อให้เราหลีกเลี่ยงการแพร่กระจายของเชื้อโรคสู่ ‘ทรัพยากรบุคคล’ มันเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องลด หรือแบ่งแยกการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว และเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถนำส่งสินค้าและบริการ (ถึงมือลูกค้า) ได้”

แล้วจะทำได้อย่างไรกันนะ “นอกเหนือจากการรับมือสิ่งที่เกิดขึ้น หลังการเกิดโรคระบาดแล้ว การควบคุมการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ยังจะทำให้สามารถดำเนินงาน และหลีกเลี่ยงการเพิ่มขึ้นของระดับผลกระทบที่ไม่สามารถยอมรับได้ได้อีกด้วย” และนั่นก็คือความสำคัญของ ‘BCP’ เพราะ “เมื่อมี ‘BCP’ องค์กรจะมีความมั่นใจในการจัดการกับผลกระทบจากการหยุดชะงักได้” ดร.โอโนะ กล่าว

### ภัยโรคระบาด vs. ภัยอื่นๆ

ดร.โอโนะ เล่าให้ฟังว่า “ในประเทศญี่ปุ่น การจัดทำแผน ‘BCP’ สำหรับรองรับความเสี่ยงภัยธรรมชาติ มีความแพร่หลายในบริษัทต่างๆ อยู่แล้ว อย่างไรก็ตามมันมีความแตกต่างจาก ‘BCP’ ที่ครอบคลุมความเสี่ยงโรคระบาดร้ายแรงในหลายแง่มุม” เอ๊ะ.. แล้วมันแตกต่างในมุมไหนบ้างหรือ? ดร.โอโนะ ตอบว่า “ในสถานการณ์ภัยพิบัติธรรมชาติ เช่น แผ่นดินไหว ผลกระทบจะส่งผลในพื้นที่ที่เกิดเหตุการณ์ การดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจ จึงอาจจะทำได้ในพื้นที่เลือกอื่นๆ แตกต่างจากโรคระบาดที่สามารถแพร่กระจายไปได้ทั่วโลก จนทำให้เป็นการยากที่จะเลือกพื้นที่ตั้งฐานการดำเนินงาน”

สำหรับความแตกต่างด้านระยะเวลา ดร.โอโนะ บอกว่า “ระยะเวลาของเหตุการณ์แผ่นดินไหวจะเป็นระยะสั้น หลังจากเกิดเหตุการณ์ก็สามารถดำเนินกิจกรรมทดแทน หรือกิจกรรมฟื้นฟูได้ในขณะที่ภัยโรคระบาดจะกินระยะเวลายาวนานหลายเดือน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องพิจารณากระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระยะยาวแทน [ระยะสั้น]”

สำหรับความแตกต่างด้านผลกระทบกับทรัพยากร ดร.โอโนะ อธิบายว่า “การพัฒนาแผน ‘BCP’ มีหลายขั้นตอนในการระบุทรัพยากรที่จำเป็นใดบ้างที่มีโอกาสจะขาดแคลน และจำเป็นต้องออกแบบตัวมาตรการ ในกรณีของภัยอื่นๆ ด้วย โดยทั่วไปทรัพยากร เช่น อาคาร และอุปกรณ์ อาจจะได้รับความเสี่ยง และความเสี่ยงภัยก็จะมีความแตกต่างกันไปตามประเภทของภัยแต่ละ

อย่าง ส่วนในกรณีภัยโรคระบาดนั้น ความเสี่ยงส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่ ‘ทรัพยากรบุคคล พนักงานขององค์กร’ เป็นหลัก”

### แนวทางการพัฒนามาตรการในแผน ‘BCP’ สำหรับความเสี่ยงโรคระบาด

แล้วแนวทางการปฏิบัติตามหลัก ‘BCP’ ขององค์กรควรจะทำอย่างไรกัน? ดร.โอโนะ ตอบว่า “ความเสี่ยงจากการติดเชื้อสามารถลดลงได้ หากมีการหลีกเลี่ยงการสัมผัส ดังนั้น จุดสำคัญคือ ‘การไม่ข้ามเส้นของการทำงาน’ [การทำงานที่ลดการมีปฏิสัมพันธ์ทางตรง กับเพื่อนร่วมงาน] (動線を交差させない) และ ‘การออกไปทำงานให้น้อยที่สุด แต่ก็ยังดำเนินการทำงานต่อไป’ [การทำงานทางไกล]” ท่านเสริมว่า “มาตรการคือ การค่อยๆ ลดการดำเนินงานลงเท่าที่จะเป็นไปได้ และดำเนินความต่อเนื่องของงานที่สำคัญในระยะยาว พร้อมกันนี้ต้องคำนึงถึงการกลับมาดำเนินงานอื่นๆ ในขณะที่มีการเฝ้าระวังสถานะของการติดเชื้ออยู่เสมอ”

“ถึงกระนั้น ก็ยังมีหลายงานที่ไม่สามารถจะทำได้ ถ้าไม่ได้เข้ามาทำงาน ณ ที่ทำงาน ดังนั้น สิ่งที่สำคัญคือ ‘การลดปริมาณการดำเนินงาน’ และ ‘การสร้างแผนเพื่อดำเนินความต่อเนื่องเฉพาะกิจกรรมที่สำคัญ’ เพื่อลดการติดเชื้อระหว่างบุคลากร [ขององค์กร]” โดยเมื่อมองลงรายละเอียดแล้ว “แต่ละองค์กร และแต่ละแผนกจำเป็นต้องประเมิน และแบ่งบุคลากรเป็น ‘กลุ่มทีม และบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานในระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้’ และ ‘กลุ่มทีม และบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานในภาวะปกติ’ และมีการปรับเปลี่ยนสถานะ อัตราการเข้างานของพนักงาน มันสำคัญที่จะต้องกำหนด ‘นโยบายความต่อเนื่อง’, ‘แผนการเลื่อนเวลาการทำงาน’, ‘การประเมินสถานการณ์โรคระบาด’ และ ‘ข้อกำหนดการประกาศเริ่มใช้แผน BCP’ ขององค์กร”

นอกจากนี้ในมุมมองทั่วไป ดร.โอโนะ ได้แนะนำว่า “มันดูเหมือนว่ามาตรการป้องกันการติดเชื้อจะมีประสิทธิภาพ เมื่อมีการดำเนิน







กิจกรรมหลักซึ่งประกอบไปด้วย ‘การปิดโรงเรียน สถานศึกษา’ (学校の閉鎖), ‘การงดเว้นการจัดงาน และการชุมนุม’ (イベントや集会の自粛), ‘การเหลื่อมเวลาการทำงาน’ (時差出勤の導入), และการแนะนำให้ ‘ทำงานทางไกล’ (テレワーク) [การทำงานจากบ้าน] สิ่งเหล่านี้จะช่วยหลีกเลี่ยงการเกิดการระบาดใหญ่ได้”

### บทสรุป-คำแนะนำ

ดร.โอโนะ ได้ทิ้งท้ายให้คำแนะนำว่า “ในช่วงวิกฤตโรค COVID-19 นี้ หลายบริษัทได้ริเริ่ม ‘การเหลื่อมเวลาการทำงาน’ และ ‘การทำงานทางไกล’ แม้ว่าหลายบริษัทอาจจะไม่ได้มีความพร้อมของสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอ สำหรับการทำงานทางไกล แต่ด้วยการบริการจากหลายบริษัทไอทีที่ได้ริเริ่มให้บริการออนไลน์ระบบต่างๆ เพื่อให้การทำงานจากบ้านทำได้ง่ายขึ้น โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย จึงทำให้การทำงานทางไกลเป็นมาตรการที่ถูกใช้ในหลายองค์กร” โดย “หลายบริษัทที่มีประสบการณ์การทำงานทางไกลมาก่อน จะสามารถเข้าใจเรื่องการแบ่ง ‘กลุ่มงานที่สำคัญ’ และ ‘กลุ่มงานที่ไม่สำคัญ’ ในภาวะวิกฤตได้ชัดเจนในแต่ละระดับขององค์กร สิ่งนี้แหละที่เราเรียกว่า ‘การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ’ (事業影響度分析; BIA) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการสร้างแผน ‘BCP’ ที่ช่วยวิเคราะห์ลำดับความสำคัญโดย ‘ความเร่งด่วน’ และ ‘ความสำคัญ’ รวมทั้ง ‘เส้นตาย’ ของกิจกรรม และงานต่างๆ มันจะช่วยให้การระบุกิจกรรมที่สำคัญและ ‘Recovery Time Objective’ (RTO)” ขององค์กรได้

ดร.โอโนะ กล่าวไว้ว่า “ผมหวังว่ากรณีโรคระบาดร้ายแรงนี้จะเป็น ‘โอกาสที่ดี’ สำหรับทุกองค์กรในการปรับปรุงแผน ‘BCP’ สำหรับอนาคตต่อไป” เช่นเดียวกับผู้เชี่ยวชาญซึ่งหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจากนี้ไป ‘ความเสี่ยงโรคระบาด’ จะถูกระงับอยู่ในแผน ‘BCP’ ของทุกองค์กร เพราะเราไม่รู้ว่า จากนี้ไปจะมีเหตุการณ์เช่นนี้อีกหรือไม่

ขอขอบคุณโครงการ Science and Technology Research Partnership for Sustainable Development (SATREPS) หัวข้อ ‘Regional Resilience Enhancement through Establishment of Area-BCM at Industry Complexes in Thailand’ โดยความร่วมมือระหว่าง Japan Science and Technology Agency (JST, JPMJSA1708) และ Japan International Cooperation Agency (JICA) รวมทั้งขอขอบคุณ ดร.โอโนะ ทะคะฮิโระ ที่มาแชร์ความรู้ มุมมอง และคำแนะนำครับ 

### อ้างอิง

International Organization for Standardization. (2012). *Societal security – Business continuity management systems – Guidance*. (ISO Standard No. 22313:2012(E)).