



แผน BCM ต่าง หรือเหมือนกันอย่างไร กับแผนตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉิน

วชิรวิทย์ มธุรสสุวรรณ

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

E-mail: vachiravitchum@pttplc.com



นี้ จากกรณีเมื่อปลายปี 2554 ที่ประเทศไทยประสบกับน้ำท่วมครั้งใหญ่ทำให้ทุกสถานประกอบการได้รับผลกระทบ และได้รับความสูญเสียจำนวนมาก โดยระดับความรุนแรงของแต่ละสถานประกอบการก็แตกต่างกันออกไปบางแห่งถึงกับธุรกิจหยุดชะงัก ซึ่งแน่นอนในระหว่างเกิดเหตุการณ์น้ำท่วมครั้งใหญ่ที่ผ่านมาทุกสถานประกอบการต่างต้องแก้ไขปัญหาต่างๆ ทั้งในระหว่างเกิดเหตุการณ์ และหลังเกิดเหตุการณ์ ซึ่งแน่นอนรูปแบบและวิธีการจัดการในการแก้ไขปัญหาของสถานประกอบการก็จะแตกต่างกันออกไป โดยส่วนใหญ่จะเป็นการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์และเป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า จนเมื่อเหตุการณ์ผ่านไปในสภาวะปัจจุบัน สถานประกอบการเริ่มต้นตัวและหันมาให้ความสำคัญในการเตรียมการล่วงหน้าเพื่อรองรับกับเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น

มาอีก โดยเฉพาะเหตุภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม สึนามิ เป็นต้น โดยเป้าหมายของการเตรียมการดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อให้การดำเนินการธุรกิจของสถานประกอบการดำเนินการต่อไปได้ ซึ่งในปัจจุบันเราจะคุ้นกับคำว่า **BCM (Business Continuity Management)** นั่นเองและแน่นอนหลายท่านก็จะเริ่มมีข้อสงสัยว่า แล้วที่ผ่านมาที่สถานประกอบการมีการจัดทำแผนเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์เหตุฉุกเฉิน เช่น แผนการป้องกันระงับอัคคีภัย แผนกรณีเกิดสารเคมีรั่ว ถือเป็นการทำ BCM หรือไม่ หรือว่าแตกต่างกัน ในฉบับนี้มาทำความเข้าใจกันว่า การทำ **“แผน BCM เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรกับแผนการตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉิน”**

BCM คืออะไร ? เป็นคำย่อโดยคำเต็ม คือ Business Continuity Management แปลว่า การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยสถานประกอบการจะต้องสร้างและกำหนด รวมทั้งจัดเตรียมความพร้อม เพื่อตอบสนองและปกป้องไม่ให้ธุรกิจได้รับผลกระทบ เพื่อมิให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับผลกระทบ รวมทั้งรักษาชื่อเสียงของสถานประกอบการ โดยการจัดทำระบบ BCM นั้นจะต้องกำหนดสิ่งที่ต้องดำเนินการให้ครอบคลุมเพื่อจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งแน่นอนกิจกรรมการดำเนินงานในระบบ BCM ต้องมีหลายกิจกรรม ซึ่งก็แตกต่างกันไปตามลักษณะธุรกิจของสถานประกอบการนั้นๆ รวมทั้งขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วย เช่น หากสถานที่ทำงานเกิดน้ำท่วมเข้าไปปฏิบัติงานไม่ได้ สถานประกอบการจะต้องย้ายพนักงานไปปฏิบัติงานที่ไหน ซึ่งแน่นอนสถานประกอบการจะต้องเตรียมการไว้ล่วงหน้าก่อนเกิดเหตุการณ์ หรือจะขนส่งสินค้าไปให้ลูกค้าอย่างไร หรือในแง่การดูแลพนักงานในกรณีเกิด

เหตุการณ์น้ำท่วมและพนักงานได้รับผลกระทบ เป็นต้น

ขั้นตอนการจัดทำ BCM มีขั้นตอนอะไรบ้าง ? ในการจัดทำระบบ BCM โดยทั่วไปที่เป็นที่ปฏิบัติกันทั่วไป จะมีขั้นตอนหรือลำดับการดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการการบริหารโครงการ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยกิจกรรมหลักๆ ที่ต้องจัดทำในขั้นตอนนี้คือการวางแผนการดำเนินงานโครงการ BCM, การฝึกอบรมให้ความรู้บุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการจัดทำระบบ BCM, การกำหนดนโยบายด้าน BCM, การจัดทำระบบเอกสารในระบบ BCM และระบบบันทึกต่างๆ ซึ่งในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่กำหนดเพื่อให้มั่นใจว่าจะมีหน่วยงานที่มาทำหน้าที่ในการบริหารจัดการโครงการเพื่อให้มีแผนการปฏิบัติการเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจและบุคลากรสามารถตอบสนองและปฏิบัติได้

ขั้นตอนที่ 2 คือ การประเมินความเสี่ยง เป็นการค้นหาข้อมูลของสถานประกอบการที่เกี่ยวข้องกับระบบ BCM โดยกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในขั้นตอนนี้ที่สำคัญ คือ การค้นหาเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจว่ามีอะไรบ้าง เกิดขึ้นจากกรณีใดได้บ้าง โดยจะต้องค้นหาให้ครอบคลุมทุกเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นได้ กิจกรรมต่อไปคือ การประเมินหาเหตุการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจมากที่สุด เสียมากที่สุด เสียหายมากที่สุด เพื่อที่สถานประกอบการจะได้ทราบว่าจะเตรียมการจัดการกับเหตุการณ์ใดก่อนหลัง ซึ่งคงจะต้องคำนึงถึงระดับของผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นสำคัญ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดแนวทางการจัดการกับเหตุการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารและทีมงานที่จัดทำ BCM จะต้องกำหนดรูปแบบและแนวทางที่ดีและมีประสิทธิภาพที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผน BCM ในขั้นตอนนี้มีกิจกรรมหลักๆ ที่ต้องดำเนินการคือ **การตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่จะทำให้เกิดธุรกิจหยุดชะงัก การบริหารจัดการกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามแผนตามทีมที่สถานประกอบการกำหนดขึ้นมาและการกำหนดแผนรองรับเพื่อไม่ให้ธุรกิจเกิดการหยุดชะงักนั่นเอง** ซึ่งขั้นตอนที่ 4 นี้มีความสำคัญมาก โดยรายละเอียดของขั้นตอนนี้จะแตกต่างกันไปแล้วแต่ลักษณะธุรกิจของสถานประกอบการและรูปแบบที่จะดำเนินการ (ส่วนรายละเอียดในแผน BCM จะมีอะไรบ้างนั้นคงต้องหาโอกาสในการแจ้งอีกครั้งหนึ่ง เนื่องจากรายละเอียดค่อนข้างมาก)

ขั้นตอนที่ 5 การฝึกอบรมและการฝึกซ้อมแผนใน BCM แน่นอนเมื่อมีการจัดทำแผนต่างๆ ใน BCM ครบถ้วนแล้วเพื่อให้มั่นใจว่าแผนที่กำหนดมีประสิทธิภาพมากแค่ไหน สถานประกอบการก็ต้องทำการฝึกอบรมให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้และฝึกซ้อมเพื่อจะได้นำข้อบกพร่องต่างๆ ไปปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น หรือให้มีข้อบกพร่องที่น้อยที่สุด **แน่นอนกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะทำให้ BCM**

ประสบความสำเร็จคือ การส่งเสริมให้ทุกๆ คนมีทัศนคติและจิตสำนึกที่ดีต่อ BCM นั่นเอง

ส่วนแผนตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉินคืออะไร ? คือ แผนที่กำหนดขึ้นมาหากเกิดเหตุฉุกเฉินขึ้นมาในสถานประกอบการ แล้วสถานประกอบการจะจัดการกับเหตุฉุกเฉินนั้นอย่างไร ซึ่งระดับของเหตุฉุกเฉินนั้นยังไม่ได้รุนแรงจนถึงขั้นทำให้ธุรกิจหยุดชะงัก เช่น เกิดไฟไหม้ที่คลังเก็บสารเคมี หรือเกิดสารเคมีรั่วไหลจากขบวนการผลิต เป็นต้น ซึ่งเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น สถานประกอบการจะจัดการกับเหตุฉุกเฉินนั้นอย่างไร มีขั้นตอนและลำดับอย่างไร โดยใคร ลักษณะนี้เรียกว่าแผนการตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉิน (โดยจะมุ่งเน้นการจัดการกับเหตุการณ์นั้นๆ เป็นหลัก หรือมีขอบเขตที่ชัดเจน) ซึ่งหากจะเปรียบเทียบกับแผน BCM แล้วระดับของผลกระทบแล้ว BCM จะมองผลกระทบที่กว้างกว่า ซึ่งแน่นอนการจัดการก็จะมากกว่าเพราะกิจกรรมหรือแผนย่อยต่างๆ จะมีมากกว่าแผนการตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉิน (ซึ่งการเกิดเหตุฉุกเฉินขึ้นอาจจะขยายลูกกลมจนอาจทำให้ธุรกิจหยุดชะงักจนต้องนำแผน BCM มาใช้ก็ได้)

ขั้นตอนของการจัดทำแผนการตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉินมีขั้นตอนอะไรบ้าง ? ในขั้นตอนการจัดทำแผนฉุกเฉิน จะเริ่มจาก **ขั้น**

ตอนที่ 1 การบ่งชี้เหตุฉุกเฉินที่จะเกิดขึ้นตามกิจกรรมการดำเนินงานหรือตามพื้นที่ต่างๆ **ขั้นตอนที่ 2** การจัดทำแผนการตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉิน โดยเนื้อหาและขั้นตอนจะมุ่งเน้นไปในการปฏิบัติในเรื่องหรือกิจกรรมที่จำเป็นและเกี่ยวข้อง **ขั้นตอนที่ 3** การฝึกอบรมและการฝึกซ้อม และ **ขั้นตอนที่ 4** คือ การทบทวนและปรับปรุงแผนให้ทันสมัย

จะเห็นได้ว่าขั้นตอนที่จะแตกต่างกันของ BCM และแผนตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉิน คือ การจัดทำแผนตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉินนั้นจะมุ่งเน้นให้มีการกำหนดแผนการตอบสนองในทุกๆ เหตุฉุกเฉินที่เกิดขึ้น แต่ BCM จะมีการประเมินผลกระทบกับเหตุการณ์ที่จะทำให้เกิดธุรกิจหยุดชะงัก เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนและมาตรการรองรับและอีกจุดหนึ่งคือ BCM จะมีการกำหนดรูปแบบ หรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมและดีที่สุด โดยต้องมองรอบด้าน และ BCM จะมองกิจกรรมการดำเนินงานที่ต้องมีการจัดเตรียมแผนครอบคลุมกว้างทั้งสถานประกอบการ แต่แผนการตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉินจะมีขอบเขตที่จำเป็นเป็นหลัก

สรุป ถึงแม้จะมีความแตกต่างกันบ้างแต่สิ่งที่สถานประกอบการจะต้องพิจารณา คือ หากเกิดเหตุฉุกเฉินใดๆ ขึ้นมาแล้วสถานประกอบการได้เตรียมการอะไรไว้รองรับแล้วบ้าง เพียงพอและเหมาะสมหรือไม่ บุคลากรทุกระดับทราบและปฏิบัติได้หรือไม่ เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่มากน้อยแค่ไหน ซึ่งส่วนนี้เป็นส่วนที่สำคัญมากกว่าความแตกต่างๆ ทั้งสองแผน หวังว่าเมื่ออ่านบทความนี้แล้วทุกสถานประกอบการจะเริ่มกลับมาทบทวนความพร้อมของสถานประกอบการของตนเองนะครับ 