

ถอดบทเรียนการประชุมวิชาการประจำปี HA National Forum ครั้งที่ 21

เรื่อง "Hospital Disaster Management"

วันพฤหัสบดีที่ 18 มีนาคม 2564 เวลา 9.00 - 10.30 น.

การถ่ายทอดสดด้วยสัญญาณภาพ/เสียง ผ่านระบบ online network

#### วิทยากร

รศ. นพ.ธีระ กลลดาเรืองไกร

ผู้อำนวยการศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

ในอดีต หลาย ๆ องค์กรยังไม่ให้ความสำคัญ กับเรื่องการบริหารจัดการภัยพิบัติ จะมีแผนดำเนินการ ต่อเมื่อ มีเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น น้ำท่วมใหญ่ ซึ่งในปัจจุบัน ได้เกิดเหตุการณ์ที่นับเป็นภัยพิบัติใหญ่ทั่วโลก นั่น คือ โรคระบาดโคโรนาไวรัส การบริหารจัดการในครั้งนี้ นับเป็นเรื่องใหม่ที่ทุกคนไม่คาดคิด จึงเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาแนวปฏิบัติควบคู่กันไป

การทำแผนรับมือภัยพิบัตินั้น ประเด็นที่ควรดำเนินการคือ ต้องรู้ก่อนว่าอะไรคือภัยพิบัติ หรือวิกฤตที่ เกิดขึ้น ผู้บริหารระดับสูงต้องแจ้งให้ ผู้บริหารและบุคลากรทราบถึงความร้ายแรงของภัยพิบัติ หรือวิกฤตนั้น ๆ แนวทางที่ต้องการให้ทุกคน ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมมือกันดำเนินการโดยสามารถแบ่งระดับเหตุการณ์ วิกฤตเป็น 3 ส่วน คือ วิกฤตระดับองค์กร (น้ำท่วม จลาจล ไฟไหม้ แผ่นดินไหว) วิกฤตระดับหน่วยงาน (ไฟไหม้ ไฟดับ คอมพิวเตอร์ล่ม) และวิกฤต ส่วนบุคคล (โดนขโมย ของหาย อุบัติเหตุ)

สิ่งแรกที่บุคลากรในองค์กรต้องสนใจ และให้ความสำคัญคือ แผนฉุกเฉินขององค์กรมีอะไรบ้าง ซึ่ง แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ แผนที่ต้องดำเนินการเร่งด่วนในขณะนี้ (Incident management plan- IMP) และแผน ที่จะดำเนินการต่อเนื่อง (Business continuity management plan – BCP) โดยการดำเนินการจัดทำแผน เริ่มจาก มองว่า อะไรคือสิ่งคุกคามที่องค์กรหรือหน่วยงานกลัว ไฟไหม้ น้ำท่วม จลาจล โรคระบาด คอมพิวเตอร์ล่ม แผ่นดินไหว จากนั้นพิจารณาความรุนแรงในแต่ละสถานการณ์ อาทิ บริเวณพื้นที่ระดับความ กว้างของผลกระทบ (แคบ กว้าง) ระยะเวลา (สั้น ยาว)

**ตารางที่ 1** เปรียบเทียบความแตกต่างของแผน IMP และ BCP จากเหตุการณ์ต่าง ๆ

| เหตุการณ์                 | การดำเนินการ                                                             |                                                                            |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                           | แผน Incident management plan : IMP                                       | แผน Business continuity management plan : BCP                              |
| เหตุไฟไหม้                | ให้เวลาบริหารจัดการดับเพลิง 3 นาที โดยทีมกู้ภัย และทีมเคลื่อนย้ายผู้ป่วย | แผนการย้ายผู้ป่วยกลับหอผู้ป่วย หลังจากดับเพลิงได้แล้วในวันรุ่งขึ้น         |
| คอมพิวเตอร์ชอร์ต และดับไป | แก้ไขคอมพิวเตอร์                                                         | การจัดการระบบเวชระเบียน เพราะไม่สามารถเรียกดูข้อมูลได้หลังจากนี้ อีก 6 ชม. |
| น้ำป่าไหลหลาก             | การเคลื่อนย้ายสิ่งของขณะนั้น                                             | ต้องตรวจสอบความเสียหายและซ่อมบำรุงระบบไฟฟ้าใต้ดิน หลังจากเหตุการณ์คลี่คลาย |
| แผ่นดินไหวที่ เชียงใหม่   | ตรวจสอบอุบัติเหตุ ผู้ได้รับบาดเจ็บ                                       | ตรวจสอบรอยร้าวที่ตัวอาคาร ความเสี่ยงในการใช้งานบนอาคาร                     |

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าทั้ง 2 แผน IMP และ BCP ควรดำเนินการวางแผนควบคู่กันไปรองรับทุกสถานการณ์ตั้งแต่เกิดเหตุ จนคลี่คลาย การดำเนินการจะเป็น work flow ของ 2 ทีม IMP และ BCP ที่ชัดเจน

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management – BCM) นั้น เพื่อให้ผู้ป่วย บุคลากร สิ่งแวดล้อม และองค์กร ปลอดภัย การทำ BCM ไม่ใช่การดำเนินธุรกิจในภาวะปกติ ไม่ใช่การทำประกันภัย และไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบทั้งหมด แต่เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัยจากภัยคุกคาม และลดผลกระทบเพื่อป้องกันความเสียหายจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้ได้มากที่สุด จะเห็นได้ว่า BCM นั้น จะมีการดำเนินการทำแผน 2 ส่วน คือ เมื่อการจัดทำแผน IMP จบลง หรือเหตุการณ์คลี่คลายแล้ว แต่แผน BCM ยังคงเป็นแผนดำเนินการต่อเนื่องหลังจากเหตุการณ์คลี่คลาย เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความมั่นใจ ปลอดภัยจากผลกระทบและความเสียหายที่ตามมาจากเหตุการณ์นั้น ๆ

แนวคิดของ BCM คือ ขณะที่ทุกคนทำงาน แล้วมีเหตุการณ์วิกฤตเกิดขึ้น การมีแผน BCM จะช่วยให้องค์กรยังคงดำเนินงานต่าง ๆ ได้ แต่อาจลดระดับการทำงานลง 50% หรือ 30% ตามสถานการณ์ขณะนั้น เช่น ในโรงพยาบาล ช่วงการระบาดของโควิด19 ลดการบริการผู้ป่วยนอกที่ walk in และ รับเฉพาะผู้ป่วยฉุกเฉินเท่านั้น ซึ่งมีกรอบระยะเวลาเป็นตัวกำหนด เช่น การกลับมาดำเนินการเหมือนเดิมในระยะเวลาที่กำหนด (Recovery Time Objective - RTO) กรอบเวลาสูงสุดที่ยอมรับได้ในการดำเนินการตามแผน BCM

ที่มีการหยุดชะงัก (Maximum Tolerable Period of Disruption - MTPoD) ระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้ในการฟื้นกลับมา (Minimum Acceptable Level – MAL)

การทำ BCM Roadmap นั้นมีความสำคัญมาก โดย BCM เกี่ยวข้องกับ HA คือ ในส่วนของภาพรวมการบริหารองค์กร ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ (I-2) และตอนที่ II ระบบงานสำคัญของโรงพยาบาล ตั้งแต่การบริหารความเสี่ยง ความปลอดภัย คุณภาพ สิ่งแวดล้อมในการดูแลผู้ป่วย การป้องกันและควบคุมการติดเชื้อ ระบบเวชระเบียน และระบบการจัดการด้านยา ทีมที่ดำเนินการจัดทำ BCM Roadmap ต้องให้ความสำคัญ 3 ส่วน คือ

1. ต้องรู้จักบริบทขององค์กร วิเคราะห์ผลกระทบต่อการให้บริการ (Business impact analysis – BIA) และมีการประเมินความเสี่ยง โดยการทำ BIA ต้องรู้ว่า การที่จะทำ BCM นั้น มีงานอะไรบ้างที่เป็นความเสี่ยงขณะนั้น งานอะไรที่ต้องสร้างความต่อเนื่อง ต้องกอบกู้ หรือฟื้นฟู เมื่อไรที่ต้องเริ่มงานนั้น ระยะเวลาสูงสุดที่งานหยุดชะงักได้ (MTPoD) ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูงาน (RTO) ระยะเวลาที่งานต้องฟื้นคืนสภาพ (MAL) สถานที่ที่จะไปรวมตัวกันทำงานนั้น และมีวิธีการ ขั้นตอนดำเนินการอย่างละเอียดเพื่อสร้างความต่อเนื่อง สุดท้ายต้องมีผู้รับผิดชอบชัดเจน

2. จัดทำกลยุทธ์เพื่อบริหารทรัพยากรด้านต่าง ๆ คน อาคารสถานที่ เทคโนโลยี ข้อมูลสารสนเทศ อุปกรณ์เครื่องมือ และผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวอย่างเช่น โรงพยาบาล ต้องการระบบ IT สาธารณูปโภคต่าง ๆ โดยในแต่ละหน่วยงานความต้องการอาจต่างกัน ทางทีมวางแผน ต้องจำแนกความต้องการออกมาให้ชัดเจน โดยวิเคราะห์จาก BIA โดยลำดับการเขียนแผนให้ดูจากหน่วยงานที่เป็นหัวใจหลักสำคัญขององค์กร คือ Phase1 ICU จากนั้นค่อยเขียนแผน Phase2 OR OPD IPD โดยวางแผนหน่วยงานสนับสนุนควบคู่กันไป เพราะเป็นหน่วยงานที่เชื่อมโยงกับหน่วยบริการทั้งหมด

3. จัดทำแผนดำเนินการ IMP และ BCP

ตัวอย่างการเขียนแผน IMP และ BCP (ภาพที่ 1) กรณีศึกษาไฟไหม้ เหตุเกิดวันจันทร์เวลา 9.00 น. แบ่งช่วงเวลาที่ทนรอได้ 3 ช่วง 5 นาที 15 นาที และ 1 ชั่วโมง โดยมีขั้นตอนที่กลุ่มลูกค้าเข้ารับบริการ ตั้งแต่ก่อนบริการ ระหว่างบริการ หลังบริการ โดยทุกช่วงเวลา ทุกกระบวนการต้องมีการจัดทำแผน จัดการทรัพยากรต่าง ๆ ดังนี้

1. People กำหนดจำนวนพยาบาล แพทย์ เหวเปิล
2. Place การเคลื่อนย้ายผู้ป่วย
3. Technology เครื่องมือที่จำเป็น
4. Information ข้อมูลผู้ป่วย
5. Supplier ยาฉีดยา น้ำเกลือ อาหาร

6. Stakeholder ผู้ที่ต้องแจ้งญาติผู้ป่วย
7. Financial เงินหรือค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้

โดยหลักในการเขียนแผนให้จัดทำเป็น work flow 1 แผ่น (ภาพที่ 2) ให้เห็นกระบวนการขั้นตอนที่สามารถปฏิบัติตามได้ทันทีเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน รวมถึงการจัดทำ check list (ภาพที่ 3) เพื่อตรวจสอบข้อมูลหรือทรัพยากรสำคัญ และพร้อมรายงานต่อผู้บริหาร

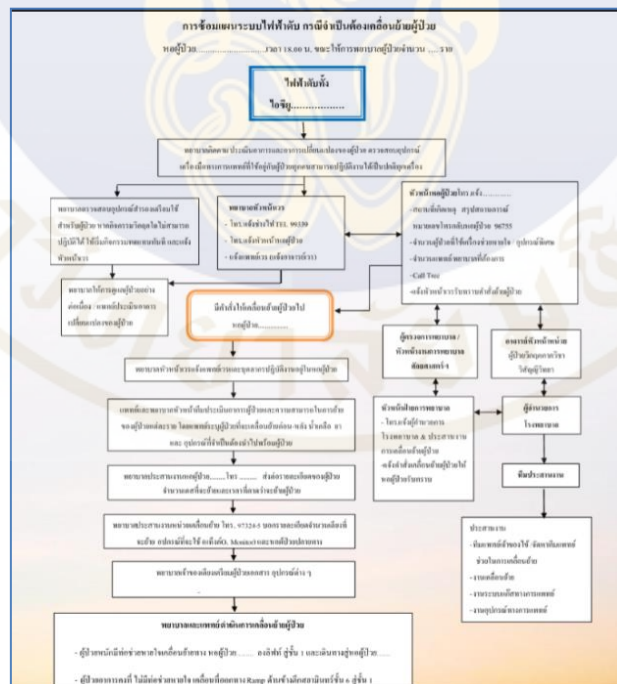
Enhancing **TRUST** in **Healthcare**

21<sup>st</sup> HA Forum

**แผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินและพัฒนาระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ IMP/BCP : ไฟไหม้**

| กลุ่มลูกค้า/กลุ่มผู้ขอรับบริการ | เหตุเกิดเวลา 09.00 น. (วันจันทร์-วันศุกร์) |                  |                  |
|---------------------------------|--------------------------------------------|------------------|------------------|
|                                 | ช่วงเวลาที่ทนได้                           | ช่วงเวลาที่ทนได้ | ช่วงเวลาที่ทนได้ |
|                                 | 5 นาที                                     | 15 นาที          | 1 ชั่วโมง        |
| 1. ก่อนรับบริการ                | J1                                         | K1               | L1               |
| 2. ระหว่างรับบริการ             | J2                                         | K2               | L2               |
| 3. หลังรับบริการ                | J3                                         | K3               | L3               |

ภาพที่ 1 แผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน IMP/BCP กรณีศึกษาไฟไหม้



ภาพที่ 2 ตัวอย่าง work flow การซ้อมแผนระบบไฟฟ้าดับ เมื่อต้องมีการเคลื่อนย้ายผู้ป่วย



มหาวิทยาลัยมหิดล  
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

The Faculty of Medicine Siriraj Hospital Knowledge Management

Link - Share - Learn

**ตัวอย่างเอกสาร Checklistwar room สำหรับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร**

**ตัวอย่างที่ 1** เอกสาร checklistwar room สำหรับ CEO ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

1. องค์ประกอบของผู้เข้าร่วมประชุม (Chiefwar room)

|                                    | Name/contact(1) | Name/contact(2) | Name/contact(3) |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| COO (Chief of Operation)           |                 |                 |                 |
| CFO (Chief of Financial Operation) |                 |                 |                 |
| CIO (Chief of IT Operation)        |                 |                 |                 |

2. สถานการณ์ที่เกิดขึ้น

สถานการณ์เกิด.....

|                  | ทั้งองค์กร     | บางส่วน <50%                           | เฉพาะที่ <25%     |
|------------------|----------------|----------------------------------------|-------------------|
| ขอบเขตพื้นที่    |                |                                        |                   |
|                  | น้อยกว่า 1 วัน | มากกว่า 1 วัน แต่ไม่เกินกว่า 1 สัปดาห์ | มากกว่า 1 สัปดาห์ |
| ระยะเวลาที่กระทบ |                |                                        |                   |

3. การประเมินของหน่วยงาน

| หน่วยงานที่กระทบ | กระทบบุคลากร | กระทบสถานที่ | กระทบกระบวนการทำงาน |
|------------------|--------------|--------------|---------------------|
| 1.               |              |              |                     |
| 2.               |              |              |                     |

4. แผนที่จะนำมาใช้

| หน่วยงานที่กระทบ | แผนจัดการบุคลากร |       | แผนจัดการสถานที่ |       | ระบบสนับสนุน |
|------------------|------------------|-------|------------------|-------|--------------|
|                  | บุคลากรหลัก      | สำรอง | สถานที่หลัก      | สำรอง |              |
| 1.               |                  |       |                  |       |              |

ภาพที่ 3 ตัวอย่าง Check list สำคัญ ในการรายงานสถานการณ์กับผู้บริหาร

จะเห็นได้ว่าการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ หรือ BCM มีความสำคัญกับทุกองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใหญ่หรือเล็ก BCM เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ช่วยทำให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัยจากภัยคุกคาม ป้องกันความเสียหาย และลดผลกระทบจากเหตุการณ์ฉุกเฉิน หรือวิกฤตต่าง ๆ โดยมีแผนดำเนินการ 2 ส่วนสำคัญคือ แผนจัดการเหตุการณ์ฉุกเฉิน หรือ IMP และแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ หรือ BCP เมื่อองค์กรมีการจัดทำแผน และสื่อสารให้บุคลากรทราบแนวทางปฏิบัติชัดเจน เชื่อว่าองค์กรนั้น ๆ จะสามารถบริหารจัดการเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน หรือภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิทยากร



รศ. นพ.ธีระ กลลดาเรืองไกร  
ผู้อำนวยการศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก  
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล



ผู้บันทึกบทเรียน

นางสาวปารวี สยัดพานิช

ผู้ตรวจทานบทเรียน

นายเอกกนก      พนาดำรง

**Siriraj KM**

**Link – Share – Learn**

งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล  
 ตึกอำนวยการ ชั้น 1 เลขที่ 2 ถนนวังหลัง แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700  
 โทร. 0 2419 9009 หรือ 0 2419 9750

Email : sirirajkm@gmail.com



@Sirirajkm