

ถอดบทเรียนจากการประชุมวิชาการ (Quality Conference) ครั้งที่ 5/2556

เรื่อง "รับมือ...ภาวะฉุกเฉิน"

วันศุกร์ที่ 14 มิถุนายน 2556 เวลา 12.45 – 15.00 น.

ณ ห้องประชุมอภิตยาทรกิตติคุณ ตึกสยามินทร์ ชั้น 7

วิทยากรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ธีระ กลลดาเรืองไกร

นายสมลักษณ์ ปรณารม

นายภัทรพล กระบิล

น.ส.พรนภา กิจเจริญ

น.ส.มาริสา พิบูลศิริ

น.ส.สุมิตรา ลินซ์ศิริมานะ

รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช

สำนักงานผู้อำนวยการ โรงพยาบาลศิริราช

สำนักงานผู้อำนวยการ โรงพยาบาลศิริราช

สำนักงานผู้อำนวยการ โรงพยาบาลศิริราช

สำนักงานผู้อำนวยการ โรงพยาบาลศิริราช

พยาบาลหอผู้ป่วย ICU สลาด-สำอังก์

งานการพยาบาลศัลยศาสตร์และศัลยศาสตร์-
ออร์โธปิดิกส์ ฝ่ายการพยาบาล

พิธีกรดำเนินรายการ : นางสาวพิมพ์ภัค กฤตสัมพันธ์

การประชุมวิชาการ (Quality Conference) ครั้งที่ 5/2556 ได้รับเกียรติจาก
ศ.คลินิก นพ.โชคชัย เมธีไตรรัตน์ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช เป็นประธานในพิธีเปิดการประชุม
เรื่อง "รับมือ...ภาวะฉุกเฉิน"

ผศ.นพ.ธีระ กลลดาเรืองไกร รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช ผู้ดำเนินการอภิปรายกล่าว
แนะนำวิทยากร และนำเสนอการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหัวข้อเรื่อง “BCM (Business Continuity
Management)” หรือการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นแรก “ทำไมต้องมี BCM” เนื่องจาก ชีวิตมีความไม่แน่นอน ธรรมชาติไม่แน่นอน ความ
ประมาท ไม่พร้อม ไม่สามัคคี และไม่รู้จักตัวเอง โดยภาวะเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม แผ่นดินไหว
จลาจล โรคระบาด ระบบคอมพิวเตอร์ล่ม ไฟฟ้าดับ น้ำไม่ไหล สารเคมีรั่วไหล สารกัมมันตภาพรังสีรั่วไหล
 เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อเวลา เช่น ไฟไหม้ กระทบเป็นวัน จลาจล แผ่นดินไหว กระทบ
เป็นสัปดาห์ น้ำท่วม กระทบเป็นเดือน ดังนั้นเวลาจึงมีผลต่อการ “ตัดสินใจ” ตัวอย่างเช่น

- การเดินทางไปต่างประเทศ ต้องมีการเตรียมกระเป๋าเดินทาง ซึ่งการเดินทางในเวลาที่แตกต่างกัน จะมีการเตรียมการวางแผนการนำเสื้อผ้าเพื่อเดินทางไปแตกต่างกัน
- การเลือกช่วยชีวิตบุคคลที่กำลังจะจมน้ำ 2 คนก็ต้องมีการใช้เหตุผลในการตัดสินใจ เพื่อที่จะช่วยคนไม่ให้จมน้ำเพียงคนเดียว
- การเลือกทำเชือกป้องกันน้ำท่วมต้องมีการเลือกเฉพาะตึก
- ไฟกำลังจะดับคนไข้ในรถเต็มช่วยได้เพียงหน่วยเดียวระหว่างห้องจ่ายยากับห้องการเงิน
- วันเงินเดือนออก...ระบบคอมพิวเตอร์เสีย คนไข้ในรถเต็ม....เจ้าหน้าที่ร่อนหน้า ATM....ท่านซ่อมได้หน่วยเดียว ระหว่างห้องเวชระเบียน กับหน่วย HR (เงินเดือน)
- ระบบโภชนาการเสียหาย คนไข้รออาหาร.....ท่านเลือกซื้ออาหารจาก 10 ร้านหน้า รพ. หรือสั่งอาหารจากภัตตาคาร
- ผู้ป่วยกำลังจะเข้าห้องผ่าตัดด่วน ญาติรอถาม ภรรยาไม่ลูกกับแม่.....ท่านเลือก 1 บอกแม่ผู้ป่วย หรือบอกภรรยาผู้ป่วย

สิ่งต่างๆ เหล่านี้ส่งผลต่อการตัดสินใจทั้งสิ้น และเป็นความเสี่ยงที่เราสร้างขึ้น โดย BCM จะไม่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมด แต่จะเริ่มต้นที่ตัวเอง และค่อยๆ พัฒนาให้ใหญ่ขึ้นจนกระทั่งคนในองค์กรทั้งหมดเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง

ช่วงต่อมาเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับ “การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในโรงพยาบาล หน่วยงานและตนเอง”

โดยท่านแรกที่มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ **คุณพรนภา กิจเจริญ** สำนักงานผู้อำนวยการ โรงพยาบาลศิริราช กล่าวว่า ภัยคุกคามที่มีความเสี่ยงต่อ รพ.ศิริราช ได้แก่ อัคคีภัย ระบบไฟฟ้า แก๊สทางการแพทย์ ระบบ IT อุทกภัย การขาดแคลนบุคลากร และการถูกกลุ่มประท้วงปิดล้อมโรงพยาบาล เป็นต้น ซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น กิจกรรมหลักของโรงพยาบาลเมื่อเกิดภัยพิบัติต่างๆ แล้ว เราต้องมาพิจารณาว่าอะไรบ้างที่ต้องรอด สิ่งใดที่ยังต้องดำเนินการต่อไป ซึ่งเป็นการกำหนดกิจกรรมที่สำคัญ (business core service) ซึ่งการบริหารจัดการในสภาวะวิกฤต ประกอบด้วย

1. การป้องกันและลดผลกระทบ
2. การเตรียมพร้อมรับภัย
3. การจัดการในภาวะฉุกเฉิน
4. การจัดการหลังเกิดภัย

โดยจะต้องมีการเตรียมความพร้อมของทรัพยากร และมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการในสภาวะวิกฤต ตัวอย่างเช่น “ระบบไฟฟ้า”

1) การป้องกันและลดผลกระทบ ต้องมีการดำเนินการดังนี้

- ตรวจเช็คอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาวะพร้อมใช้งาน
- มีการซ่อมบำรุงโดยแก้ไขให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์พร้อมใช้งาน
- ศึกษาเส้นทาง ทางออกฉุกเฉินและต้องไม่มีสิ่งกีดขวางเส้นทาง
- ใช้เครื่องสำรองไฟฟ้าสำหรับเครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีความจำเป็น
- จัดเก็บข้อมูลไว้ที่ระบบอื่น เพื่อเป็นการสำรองข้อมูลที่สำคัญ

2) การเตรียมพร้อมรับภัย

- อุปกรณ์ จะต้องอยู่ในสถานะที่พร้อมใช้งาน
- เตรียมข้อมูล และความพร้อมสำหรับการใช้งานในภาวะฉุกเฉิน เช่น การติดต่อสื่อสาร
- แผนปฏิบัติงานในภาวะฉุกเฉิน

3) การจัดการในภาวะฉุกเฉิน

- การกำหนดหน่วยงานกลาง และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้รู้บทบาทหน้าที่ ประกอบด้วย ผู้บัญชาการเหตุการณ์ ชุดประสานงาน และชุดซ่อมบำรุง

4) การจัดการหลังเกิดภัย

- มีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา ตามลำดับชั้น
- รายงานความเสียหาย และผลกระทบต่อผู้บังคับบัญชา

สำหรับ “แผนผังการปฏิบัติ” ในกรณีเกิดภาวะฉุกเฉินไฟฟ้าขัดข้อง สามารถดำเนินการดังนี้

- เริ่มต้น เกิดไฟฟ้าขัดข้อง
- ผู้ประสบเหตุไฟฟ้าขัดข้อง แจ้งชุดประสานงาน (โทร 9339)
- ประสานชุดซ่อมบำรุง กรณี แก้ไขได้
- บางกรณี อาจต้องประสานงาน ไปยังการไฟฟ้านครหลวง/บางกอกน้อย เพื่อเข้ามาแก้ไข
- หลังการแก้ไข ชุดประสานงานต้องมีการติดตามสถานการณ์ จนกระทั่งกลับสู่สภาวะปกติ
- รายงานสถานการณ์ผู้บัญชาการเหตุการณ์
- สิ้นสุด



ภาพที่ 1 : ตัวอย่างแผนผังกระบวนการแจ้งเหตุฉุกเฉิน Call Tree

ตัวอย่างปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เกี่ยวกับระบบไฟฟ้า โดยผู้รับผิดชอบในการแก้ปัญหา คือ งานซ่อมบำรุง

ปัญหาที่จะเกิดได้ เช่น ไฟฟ้าดับ สถานที่ถูกไฟไหม้เสียหาย คนขาดงานจากโรคระบาด ความเชื่อมโยง คือ **เมื่อไฟฟ้าดับ** นานแค่ไหนที่ผู้รับบริการทนรอได้ ใครเป็นคนดูแล **สถานที่ถูกไฟไหม้เสียหาย** จะย้ายไปที่ไหนมีแผนหรือไม่ ต้องมีพื้นที่ปฏิบัติงานขนาดเท่าไร เป็นต้น ถ้า **กรณีคนขาดงานจากโรคระบาด** นั้น เท่าไรถึงจะพอ และใครจะมาช่วยทำแทน

ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นข้อมูลให้ **ผู้บริหาร** สามารถตัดสินใจได้ว่า ต้องใช้เวลานานเท่าไร? ต้องใช้เงินเท่าไร? สามารถทำได้หรือไม่? รู้ได้นานแค่ไหน? และใครเป็นคนทำ?

จากนั้น **คุณสุมิตร สันธิ์ศิริมานะ** งานการพยาบาลศาสตร์และศาสตร์-ออร์โธปิดิกส์ กล่าวว่า ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ หรือองค์กรขนาดเล็ก ในทุกภาคส่วนทั้งอุตสาหกรรมและบริการ ทั้งภาครัฐและเอกชนโดยเฉพาะองค์กรที่อยู่ในธุรกิจที่มีสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงสูง เช่น ธุรกิจการเงิน ธนาคาร สินเชื่อ ประกัน โทรคมนาคม อสังหาริมทรัพย์ ขนส่ง โรงพยาบาล โรงแรมและบริการต่างๆ เป็นต้น

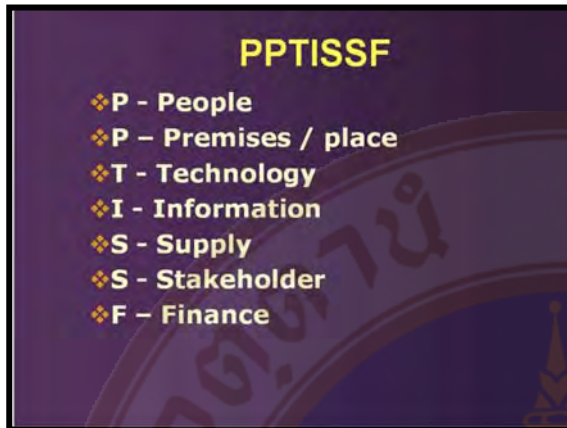
ตัวอย่าง BCM ที่พบในโรงพยาบาลศิริราชที่ผ่านมา ได้แก่ น้ำท่วม โรคระบาด กลุ่มผู้ประท้วงทางการเมือง ปัญหาระบบคอมพิวเตอร์ ไฟไหม้ ขาดออกซิเจน เป็นต้น เนื่องจากปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นที่ ICU เป็นส่วนใหญ่จึงมีการดำเนินการ BCM ที่ ICU ของโรงพยาบาล โดยการวางแผนรองรับปัญหาที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจาก

ตัวอย่างการวิเคราะห์การบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCM) ในหอผู้ป่วย ICU มีหน้าที่ 3 อย่าง คือ การวิเคราะห์ผู้ป่วย การดูแลผู้ป่วย และการ discharge ผู้ป่วย มีการนำกิจกรรมต่างๆ มาเรียบเรียงให้เกิดกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และผลกระทบที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การเงิน กฎหมาย ชื่อเสียง และผู้ป่วย (ภาพที่ 2)

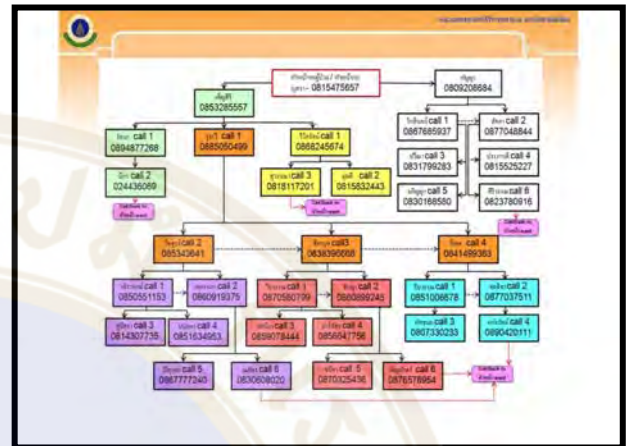
1	2	FORM1 : ตารางแผนการตอบสนองเหตุฉุกเฉิน (BIA)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540	541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	582	583	584	585	586	587	588	589	590	591	592	593	594	595	596	597	598	599	600	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	620	621	622	623	624	625	626	627	628	629	630	631	632	633	634	635	636	637	638	639	640	641	642	643	644	645	646	647	648	649	650	651	652	653	654	655	656	657	658	659	660	661	662	663	664	665	666	667	668	669	670	671	672	673	674	675	676	677	678	679	680	681	682	683	684	685	686	687	688	689	690	691	692	693	694	695	696	697	698	699	700	701	702	703	704	705	706	707	708	709	710	711	712	713	714	715	716	717	718	719	720	721	722	723	724	725	726	727	728	729	730	731	732	733	734	735	736	737	738	739	740	741	742	743	744	745	746	747	748	749	750	751	752	753	754	755	756	757	758	759	760	761	762	763	764	765	766	767	768	769	770	771	772	773	774	775	776	777	778	779	780	781	782	783	784	785	786	787	788	789	790	791	792	793	794	795	796	797	798	799	800	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816	817	818	819	820	821	822	823	824	825	826	827	828	829	830	831	832	833	834	835	836	837	838	839	840	841	842	843	844	845	846	847	848	849	850	851	852	853	854	855	856	857	858	859	860	861	862	863	864	865	866	867	868	869	870	871	872	873	874	875	876	877	878	879	880	881	882	883	884	885	886	887	888	889	890	891	892	893	894	895	896	897	898	899	900	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	912	913	914	915	916	917	918	919	920	921	922	923	924	925	926	927	928	929	930	931	932	933	934	935	936	937	938	939	940	941	942	943	944	945	946	947	948	949	950	951	952	953	954	955	956	957	958	959	960	961	962	963	964	965	966	967	968	969	970	971	972	973	974	975	976	977	978	979	980	981	982	983	984	985	986	987	988	989	990	991	992	993	994	995	996	997	998	999	1000	1001	1002	1003	1004	1005	1006	1007	1008	1009	1010	1011	1012	1013	1014	1015	1016	1017	1018	1019	1020	1021	1022	1023	1024	1025	1026	1027	1028	1029	1030	1031	1032	1033	1034	1035	1036	1037	1038	1039	1040	1041	1042	1043	1044	1045	1046	1047	1048	1049	1050	1051	1052	1053	1054	1055	1056	1057	1058	1059	1060	1061	1062	1063	1064	1065	1066	1067	1068	1069	1070	1071	1072	1073	1074	1075	1076	1077	1078	1079	1080	1081	1082	1083	1084	1085	1086	1087	1088	1089	1090	1091	1092	1093	1094	1095	1096	1097	1098	1099	1100	1101	1102	1103	1104	1105	1106	1107	1108	1109	1110	1111	1112	1113	1114	1115	1116	1117	1118	1119	1120	1121	1122	1123	1124	1125	1126	1127	1128	1129	1130	1131	1132	1133	1134	1135	1136	1137	1138	1139	1140	1141	1142	1143	1144	1145	1146	1147	1148	1149	1150	1151	1152	1153	1154	1155	1156	1157	1158	1159	1160	1161	1162	1163	1164	1165	1166	1167	1168	1169	1170	1171	1172	1173	1174	1175	1176	1177	1178	1179	1180	1181	1182	1183	1184	1185	1186	1187	1188	1189	1190	1191	1192	1193	1194	1195	1196	1197	1198	1199	1200	1201	1202	1203	1204	1205	1206	1207	1208	1209	1210	1211	1212	1213	1214	1215	1216	1217	1218	1219	1220	1221	1222	1223	1224	1225	1226	1227	1228	1229	1230	1231	1232	1233	1234	1235	1236	1237	1238	1239	1240	1241	1242	1243	1244	1245	1246	1247	1248	1249	1250	1251	1252	1253	1254	1255	1256	1257	1258	1259	1260	1261	1262	1263	1264	1265	1266	1267	1268	1269	1270	1271	1272	1273	1274	1275	1276	1277	1278	1279	1280	1281	1282	1283	1284	1285	1286	1287	1288	1289	1290	1291	1292	1293	1294	1295	1296	1297	1298	1299	1300	1301	1302	1303	1304	1305	1306	1307	1308	1309	1310	1311	1312	1313	1314	1315	1316	1317	1318	1319	1320	1321	1322	1323	1324	1325	1326	1327	1328	1329	1330	1331	1332	1333	1334	1335	1336	1337	1338	1339	1340	1341	1342	1343	1344	1345	1346	1347	1348	1349	1350	1351	1352	1353	1354	1355	1356	1357	1358	1359	1360	1361	1362	1363	1364	1365	1366	1367	1368	1369	1370	1371	1372	1373	1374	1375	1376	1377	1378	1379	1380	1381	1382	1383	1384	1385	1386	1387	1388	1389	1390	1391	1392	1393	1394	1395	1396	1397	1398	1399	1400	1401	1402	1403	1404	1405	1406	1407	1408	1409	1410	1411	1412	1413	1414	1415	1416	1417	1418	1419	1420	1421	1422	1423	1424	1425	1426	1427	1428	1429	1430	1431	1432	1433	1434	1435	1436	1437	1438	1439	1440	1441	1442	1443	1444	1445	1446	1447	1448	1449	1450	1451	1452	1453	1454	1455	1456	1457	1458	1459	1460	1461	1462	1463	1464	1465	1466	1467	1468	1469	1470	1471	1472	1473	1474	1475	1476	1477	1478	1479	1480	1481	1482	1483	1484	1485	1486	1487	1488	1489	1490	1491	1492	1493	1494	1495	1496</

ภาพที่ 2 : การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (BIA) ของ ICU

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ BIA เป็นตัวกำหนดให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน (ภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 : สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ BIA



ภาพที่ 4 : ผัง Call tree ของหน่วย ICU

มีการกำหนดผัง Call tree เพื่อให้ทราบว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นสามารถติดต่อเจ้าหน้าที่ หรือแจ้งเหตุให้ทราบอย่างไร กับใคร และเป็นการกำหนดให้ทราบว่าใครจะต้องติดต่อใคร เมื่อมีคนออกจะต้องมีการทบทวนการเปลี่ยนแปลงทุกครั้ง

การที่จะทำให้ BCM ผสมกลมกลืนจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรนั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย ต้องใช้เวลา ที่จะทำให้นักงานทุกคนได้ซึมซาบและเข้าใจถึงความสำคัญของ BCM ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่ทุกคนพึงมีเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ในยามที่เกิดเหตุวิกฤต

คุณสมิตรา สิ้นศรีมานะ ได้สรุปปิดท้ายว่า การทำ BCM แล้วได้อะไร ประกอบด้วย ได้รู้จักตัวเอง / ที่ทำงาน ได้ทบทวนข้อมูล / ข้อมูลใหม่ มีการทำงานเป็นทีม ฝึกการวางแผนรับมือกับสิ่งที่ไม่คาดคิด ได้เพื่อนใหม่ๆ และเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนางานทำให้เกิดประโยชน์ต่อโรงพยาบาล

ถัดมา **คุณมารีสา พิบูลศิริ** สำนักงานผู้อำนวยการ โรงพยาบาลศิริราช กล่าวว่าส่วนหนึ่งที่สำคัญของการทำ BCM คือการสื่อสาร/ข้อมูล/ข่าวสาร/สถานการณ์ในสภาวะวิกฤต ภายในองค์กร และสู่ภายนอกองค์กร โดยการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อลดความตระหนกของบุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากกลุ่มเหล่านี้เป็นแหล่งข้อมูลซึ่งสื่อมวลชนมักเห็นว่ามีส่วนสำคัญยิ่งในการบอกเล่าแง่มุมต่างๆ เกี่ยวกับวิกฤตที่เกิดขึ้น และการสื่อสารภายนอกองค์กรนั้นมีความสำคัญมากเช่นกัน เนื่องจากการสื่อสารให้บุคคลภายนอกทราบว่าองค์กรมีการเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์วิกฤตอย่างไร

เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น องค์กรควรจะต้องรู้ว่าจำเป็นต้องติดต่อใครทั้งภายใน และภายนอก ประกอบด้วย

- ผังการติดต่อสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ (Call Tree)
- แผนการติดต่อสื่อสารในแผนระดับ Incident Management Plan : (IMP)

- สนองตอบต่อสถานการณ์ได้รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ และลดผลกระทบจากการหยุดให้บริการ

หลักการสำคัญของการทำแผนบริหารการสื่อสาร Call Tree

- บริหารจัดการผู้ที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงาน / องค์กร และภายนอกองค์กร รวมทั้งสื่อสารมวลชน ตั้งแต่ **การเริ่มต้น** ของสถานการณ์วิกฤติการณ์
- กระบวนการสื่อสารในสภาวะวิกฤติการณ์ จะต้องมีการ **กำหนด Line Commander** ที่ชัดเจน
- ควรระวัง **มิให้** การทำการสื่อสารมุ่ง**ความสำคัญกับสื่อมวลชนมากเกินไป**
- ต้องเป็นแผน **การสื่อสารในเชิงรุก** ภายใต้ประเด็นที่มีความสอดคล้อง และไปในทิศทางเดียวกันขององค์กร

ตัวอย่าง การพัฒนาระบบบริหารการสื่อสาร สำนักงานผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช

- วางแผน และจัดทำแผนปฏิบัติงานภารกิจพิเศษต่างๆ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานในสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือเมื่อเกิดสภาวะวิกฤติ
- ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในแผนงานให้เตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ
- มีการจัดทำผังการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ (Call Tree) ภายในสำนักงาน พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบหลัก และผู้รับผิดชอบรองในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ไม่เกิดการหยุดชะงักเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน สภาวะวิกฤติ

ขณะนี้สำนักงานผู้อำนวยการ อยู่ระหว่างการพัฒนาจัดทำแผนการสื่อสารกรณีระบบคอมพิวเตอร์ขัดข้อง (Disaster Recovery Plan) ซึ่งในการจัดทำแผนมีการดำเนินการทั้งแผน A และ แผน B เพื่อรองรับเวลาเกิดปัญหา



ภาพที่ 5 : แผนสื่อสาร Call Tree (แผน B) ภายในสำนักงานผู้อำนวยการ

สุดท้ายเมื่อมีการจัดทำแผนแล้วจะต้องมีการซักซ้อม เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเมื่อเกิดภาวะวิกฤต เช่น เบอร์โธศพท์ที่ไม่สามารถใช้งานได้ เป็นต้น

วิทยากรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ท่านต่อไป **คุณภัทรพล กระบิล** สำนักงานผู้อำนวยการ โรงพยาบาล ศิริราช กล่าวถึง BCM สำหรับ IT เนื่องจาก IT มีบทบาทสำหรับการทำงานในชีวิตประจำวัน ซึ่งการบริการ การทำงานที่มีการใช้ IT เช่น Register, Lab/X-ray, Cashier, Pharmacy, OR, Admit, Discharge เป็นต้น

สำหรับภัยคุกคามที่ทำให้ระบบ IT ทำงานไม่ได้ เช่น อัคคีภัย น้ำท่วม ไฟฟ้าดับ hacker ไวรัสในระบบ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ดังนั้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินขึ้นบริการอะไรต้องรอด และต้องดำเนินการก่อน ในความเป็นจริงไม่สามารถเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ เนื่องจากงานแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์กันหมดตั้งแต่ต้นน้ำ ถึงปลายน้ำ

Business Continuity Management : BCM แบ่งเป็น Business Continuity Plan : BCP (non - IT) เช่น ICU การสื่อสาร โฆษณาการ เป็นต้น และ Disaster Recovery Plan : DRP (IT – DRP)

การวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA)

1. ประเมินทรัพยากรที่จำเป็น 6 ด้าน

- 1) People
- 2) Premises
- 3) Technology (IT และ Non IT)
- 4) Information
- 5) Supply
- 6) Stake holder

2. ประเมินงบประมาณที่ต้องสำรองไว้

จากการทำงานที่มีต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำนั้น จึงต้องมีเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ BIA (ภาพที่ 6) คือ Mapping Matrix & MARIO ว่างานมีความสำคัญแค่ไหน เกี่ยวกับใครบ้างในกระบวนการทำงานทั้งหมด ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง และเวลาเท่าไร เพื่อนำมาหากระบวนการในการทำงาน

เมื่อทราบว่าต้องทำอะไรบ้างจะต้องดำเนินการวางแผนล่วงหน้าว่าต้องทำอะไรบ้าง มีขั้นตอนดังนี้

- ทรัพยากร พอเพียงกับการใช้งาน การขยายตัว และทนทานสูง
- นโยบายการใช้งาน
- โครงสร้างพื้นฐานด้านความปลอดภัยในการควบคุมปัญหา
- แผนรับมือเหตุการณ์ (Incident Response Plan)
- การทำ Security Assessment เพื่อปิดช่องโหว่

- บริหารความเสี่ยง
- พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ
- ทำ Preventive Control ต่างๆ

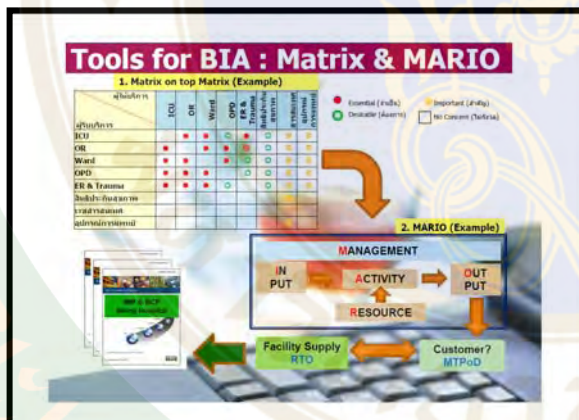
สำหรับการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาที่ระบบที่เกิดขึ้น ทำได้โดย

- Response ตอบสนองโต้ตอบปัญหานั้นๆ
- Monitor เฝ้าระวังติดตามปัญหานั้นและแก้ไข
- Incident Response Plan การนำแผนมาใช้
- Access Control การควบคุมการเข้าถึงการใช้งาน

กลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่องของธุรกิจ ด้าน IT ประกอบด้วย

1. Hot Sites คือการสร้างระบบสำรองที่เหมือนกับระบบหลัก พร้อมทำงานแทนได้ทันที
2. Warm Sites จะเหมือนกับ hot site แต่มีการใช้งานเพียงบางแอปพลิเคชันเท่านั้น
3. Cold Sites มีบริการพื้นฐานที่พร้อมใช้งานไม่มาก และมีทรัพยากรจำกัด

กระบวนการ BCM มีการดำเนินการคือ ต้องเข้าใจตนเอง จัดทำกลยุทธ์ และจัดทำแผน (ดังภาพที่ 7)



ภาพที่ 6 : เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ BIA



ภาพที่ 7 : กระบวนการ BCM

ซึ่ง หัวใจของการทำ BCM ประกอบด้วย

1. เมื่อเกิดวิกฤตอะไรต้องรอด โดยวิธี Business Impact Analysis
2. ต้องใช้ทรัพยากรอะไร โดยวิธี Continuity Requirement Analysis / RA
3. ต้องเตรียมการอย่างไร โดยวิธี BCP / IMP
4. BCP / IMP โดยวิธี BCM Exercising

ซึ่งปัจจุบัน มีการจัดทำ “แผนปฏิบัติการ กรณีระบบคอมพิวเตอร์ขัดข้อง” แต่ยังคงอยู่ในระหว่างตรวจสอบความถูกต้อง

ตัวอย่าง การดำเนินงานของห้องยา ฝ่ายเภสัชกรรม เมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤตระบบจัดเก็บชำดข้องจะมีกระบวนการอย่างไร จากขั้นตอนการดำเนินงานของห้องยา (ภาพที่ 8) และเมื่อเกิดเหตุจะต้องแก้ไขอย่างไร (ภาพที่ 9)



ภาพที่ 9 : การแก้ไขเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤต

ดังนั้นเมื่อมีการจัดทำแผน BCM ขึ้นมาต้องมีการสื่อสารกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง จึงจะเกิดประโยชน์ขึ้น

ผศ.นพ.ธีระ กลลดาเรืองไกร รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช ได้กล่าวสรุปถึงกระบวนการ BCM (Business Continuity Management) ”หรือการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง

- P – People คือ การทราบว่ามีจำนวนคนที่เกี่ยวข้องมีกี่คน มีการแชร์ความรู้ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนในหน่วยงานรับทราบตรงกัน
- P – Premises / Place คือ เมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤตจะย้ายไปที่ไหนเพื่อเป็นพื้นที่สำรอง และต้องทราบขนาดว่าพื้นที่มีขนาดเท่าไร
- T – Technology คือ การมีระบบไฟสำรองเมื่อเกิดเหตุไฟดับ หรือขัดข้อง
- I – Information คือ การมีระบบสำรองข้อมูล (Back up) ในระบบ IT
- S – Supply คือ Supplier คือใคร
- S – Stakeholder คือ ผู้รับบริการคือใคร (ผู้ป่วย ญาติผู้ป่วย สื่อมวลชน เป็นต้น)
- F – Finance คือ การมีเงินสำรองใช้เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน

ดังนั้นจึงควรนำหลัก PPTISSF มาใช้ในการวางแผนการดำเนินชีวิตซึ่งทำให้สามารถดำเนินชีวิตได้บนความไม่ประมาท

ช่วงสุดท้าย **รศ.นพ. เชิดชัย นพณิจำรัสเลิศ** รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช/ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ กล่าวสรุปและปิดการประชุมวิชาการ Quality Conference ครั้งที่ 5/2556 ว่า “ทุกท่านที่เข้าร่วมประชุมในวันนี้จะได้รับความรู้เรื่อง BCM ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในระดับคณะฯ และเป็นส่วนประกอบหนึ่งในการทำ TQC หมวด 6.1 ค เรื่องความพร้อมเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน และความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งทุกท่านสามารถนำหลักการนี้ไปปรับใช้ในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี”

ผู้บันทึก และถอดบทเรียน

นายเอกกนก พนาดำรง

ผู้ตรวจสอบบทเรียน

นางสาวสมใจ เนียมหอม

วิทยากรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้



ผศ.นพ. ชีระ กลลดาเรืองไกร
รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช



นายสมลักษณ์ ปรณารม
สำนักงานผู้อำนวยการ โรงพยาบาลศิริราช



นายภัทรพล กระบิล
สำนักงานผู้อำนวยการ โรงพยาบาลศิริราช



น.ส.พรนภา กิจเจริญ
สำนักงานผู้อำนวยการ โรงพยาบาลศิริราช



น.ส.มารีสา พิบูลศิริ
สำนักงานผู้อำนวยการ โรงพยาบาลศิริราช



น.ส.สุมิตรา สิ้นศิริมานะ
พยาบาลหอผู้ป่วย ICU สลาด-สำอองค์
งานการพยาบาลศัลยศาสตร์และศัลยศาสตร์-ออร์โธปิดิกส์
ฝ่ายการพยาบาล