

สรุปการประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ครั้งที่ 20
เรื่อง “การบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต”
วันอังคารที่ 25 กันยายน 2555 เวลา 08.30-14.00 น.
ณ ห้องประชุมจตุรทิศ ชั้น 3 โรงแรมโกลเด้น ทิวลิป ซอฟเฟอริน กรุงเทพมหานคร

สำนักงาน ก.พ.ร. จัดการประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ครั้งที่ 20 เรื่อง “การบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต” ในวันอังคารที่ 25 กันยายน 2555 เวลา 08.30 - 14.00 น. ณ ห้องจตุรทิศ ชั้น 3 โรงแรมโกลเด้น ทิวลิป ซอฟเฟอริน กรุงเทพมหานคร โดยเชิญวิทยากร คือ คุณอภิชัย พงษ์ไพธากุล และคุณวีระพงษ์ กฤษดาวัตน์ จากบริษัท ดีลรอยท์ ทัช โฮมเทล ไชยศ จำกัด และคุณสุริยะ ปริบูรณ์ จากบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นวิทยากรผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจอย่างต่อเนื่องในสภาวะวิกฤต (Business Continuity Management : BCM) สำหรับการจัดประชุม ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้แจงกรอบแนวทางการดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 เรื่อง การบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต และสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต พร้อมกับนำเสนอกรณีตัวอย่างให้ส่วนราชการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิด กระบวนการทำงานและประสบการณ์ ภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการธุรกิจอย่างต่อเนื่องในสภาวะวิกฤต

นางอารีย์พันธ์ เจริญสุข ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบราชการ กล่าวต้อนรับ และชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประชุมสัมมนาว่า สำนักงาน ก.พ.ร. จัดให้มีการประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ขึ้นอย่างต่อเนื่องติดต่อกันมาเป็นปีที่ 5 เพื่อส่งเสริมและสร้างโอกาสของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระหว่างกันของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และเป็นการดำเนินการที่สอดคล้องตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 ที่บัญญัติไว้ถึงการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ โดยกำหนดให้ส่วนราชการต้องพัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

สำหรับสำนักงาน ก.พ.ร. “การบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต” เป็นการดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ซึ่งดิฉันจะขอกล่าวถึงที่มาของมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว จากเหตุการณ์มหาอุทกภัยที่ผ่านมาในปี พ.ศ. 2554 ได้สะท้อนความจริงหลายประการ อย่างหนึ่งที่เราต้องยอมรับร่วมกัน คือ ระบบและกลไกของรัฐไม่สามารถดำเนินการกิจการหน้าที่ในสภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องปรับกระบวนการใหม่ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า “ภารกิจสำคัญในการบริการประชาชนของทางราชการสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ไม่สะดุดหยุดลงแม้ว่าจะประสบกับวิกฤตการณ์หรือภัยพิบัติต่าง ๆ”

ย้อนกลับมาในส่วนราชการต่าง ๆ ส่วนราชการมีแผนสำรองฉุกเฉินในหมวด 6 PM4 ของ PMQA หลายท่านยังคงจำได้ดีว่า มีการทำแผนสำรองฉุกเฉินที่เราถือว่าเป็น Approach มีการปฏิบัติตามแผน หรือ Deployment มีการแลกเปลี่ยนทบทวนแผน หรือ Learning และส่วนราชการต้องอธิบายให้ได้ว่าแผนดังกล่าวจะช่วยให้การทำงานมีความต่อเนื่อง เพื่อสะท้อนให้เห็นถึง Integration

แต่ปัญหาในทางปฏิบัติที่เกิดขึ้น คือ พอเกิดสถานการณ์จริงการดำเนินการต่าง ๆ จะใช้ประสบการณ์ของแต่ละคน ความเป็นระบบหายไป ความโกลาหลก็เกิดขึ้น

จากมติคณะรัฐมนตรีวันที่ 24 เมษายน 2555 กำหนดให้ทุกส่วนราชการทั้งกรม จังหวัด สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรมหาชน และรัฐวิสาหกิจ ดำเนินการเพื่อสร้างความพร้อมในสภาวะวิกฤตอยู่ 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับส่วนราชการ เป็นหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่จะต้องจัดประชุมเชิงปฏิบัติการโดยการจัดเวทีปัญญาสัมมนาว่าในวันนี้ พร้อมทั้งการจัดทำ e-learning

ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมความพร้อมของส่วนราชการ คือ ส่วนราชการต้องมีการทบทวนแผนเพื่อมาปรับให้มีความครอบคลุมยิ่งขึ้นให้กลายเป็น “แผนบริหารองค์การอย่างต่อเนื่องในสภาวะวิกฤต (Business Continuity Plan) ในแผนก็จะมีกล่าวถึงความพร้อมใน 4 มาตรการ คือ เรื่องคน ข้อมูล สถานที่ และงบประมาณ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับบริษัท ดีลอยท์ ทูช ไร้มทูลู ไชยยศ จำกัด จะจัดทำคู่มือการบริหารองค์การในสภาวะวิกฤต เพื่อให้ส่วนราชการนำไปใช้ ซึ่งจะแล้วเสร็จในเดือน พฤศจิกายน 2555 โดยขณะนี้กำลังอยู่ระหว่างดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 3 การซักซ้อมแผนและนำไปปฏิบัติจริง หลังจากที่ส่วนราชการจัดทำแผนบริหารองค์การอย่างต่อเนื่องในสภาวะวิกฤตแล้ว ก็ต้องมีการซักซ้อมแผน เช่น มีการทดสอบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน โดยการติดตามประเมินผล ทบทวน ปรับปรุง และสื่อสารสร้างความเข้าใจ

ทั้งนี้ งบประมาณในส่วนของการสร้างความรู้ความเข้าใจให้ส่วนราชการให้ผนวกรวมเข้ากับแผนการฝึกอบรมของส่วนราชการที่ดำเนินการอยู่แล้ว ในส่วนการนำไปสู่การปฏิบัติ เช่น จัดหาสถานที่สำรอง วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น เป็นต้น ให้ส่วนราชการเลียดจ่ายจากงบดำเนินการปกติ

“การบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตในภาคราชการ : การพัฒนาแผนความต่อเนื่องในการดำเนินการ”

โดย คุณอภิชัย พงษ์ไพเราะกุล และคุณวิระพงษ์ กฤษดาวัฒน์ บริษัท ดีลอยท์ ทูช ไร้มทูลู ไชยยศ จำกัด

การบริหารความต่อเนื่องมีความสำคัญอย่างไร หากเกิดสภาวะวิกฤตหน่วยงานจะเตรียมการอย่างไร เมื่อเกิดสภาวะวิกฤตมักจะเรียกว่า “ภัยคุกคาม” ซึ่งในปัจจุบันความรุนแรงและผลกระทบนั้นวันจะมีเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในประเทศอังกฤษพบวิกฤตส่วนท้องถิ่น แต่สำหรับการสัมมนานี้ ขอยกตัวอย่างกรณีศึกษาการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตของประเทศญี่ปุ่นจากเหตุการณ์แผ่นดินไหวและสึนามิในเดือนมีนาคม ปี พ.ศ. 2554 (3/11 : The Great Tsunami hit Japan) โดยมีประเด็นน่าสนใจดังนี้

- การเกิดสภาวะวิกฤตการรั่วไหลของปฏิกรณ์นิวเคลียร์และพื้นที่ของการเกิดแผ่นดินไหว ทำให้เกิดความเสียหายและผลกระทบของเหตุการณ์ในวงกว้าง และเมื่อพิจารณาเรื่องความต่อเนื่อง การกอบกู้ให้กลับมาปกติต้องใช้เวลา แต่การให้บริการโดยเฉพาะภาครัฐต้องมีความต่อเนื่อง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีกลไกขับเคลื่อนสู่สภาวะปกติที่ต้องดำเนินการให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ สำหรับประเทศไทยเองต้องเตรียมความพร้อมอย่างไรเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

- กลไกการบริหารจัดการ : ประเทศญี่ปุ่นถือว่ามีความพร้อมในอันดับต้น ๆ ต่อการตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้ดีเนื่องจากการเตรียมการมาอย่างต่อเนื่อง รัฐบาลญี่ปุ่นได้มีการออกกฎหมายและปรับปรุงกฎหมายเพื่อรองรับมาตรฐานการเตรียมความพร้อมเพื่อป้องกัน และรับมือกับภัยพิบัติได้แก่ กฎหมายเกี่ยวกับภัยพิบัติ กฎหมายเกี่ยวกับแผ่นดินไหว และกฎหมายเพื่อป้องกันอุบัติเหตุจากนิวเคลียร์ รวมทั้งรัฐบาลญี่ปุ่นยังได้มีการประสานงานหลังเกิดภัย โดยส่งเสริมให้ภาคเอกชน องค์กรต่าง ๆ และประชาชนทั่วไปเผชิญภัยพิบัติด้วยหลักความรับผิดชอบ สามารถพึ่งตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ผลกระทบจากเหตุการณ์เกิดความเสียหาย 122,000 – 235,000 ล้านเหรียญสหรัฐ รวมทั้งเกิดความเสียหายในหลายด้าน เช่น การขนส่ง การคมนาคม การโทรคมนาคม การผลิตและจำหน่ายเงินตรา การอุตสาหกรรม และการลงทุน เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของประเทศญี่ปุ่นเตรียมการได้ดี สามารถให้บริการในระดับหนึ่งได้ต่อเนื่องและรวดเร็ว เช่น การรถไฟสามารถเปิดให้บริการได้ใน 1 วันต่อมา สนามบินสามารถย้ายสถานที่ให้บริการ โทรคมนาคมสามารถให้บริการไร้สาย (Wi-Fi) และระบบไฟฟ้าที่ต้องมีการแบ่งปันและสลับวันและพื้นที่การใช้ไฟฟ้า เพื่อให้งานสามารถดำเนินการต่อไปได้ เป็นต้น

จากกรณีตัวอย่างของประเทศญี่ปุ่นซึ่งมีการเตรียมความพร้อมได้ดีและมีความต่อเนื่องในการดำเนินการการให้บริการทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และความเข้าใจที่ท้องถิ่นแต่ละประเทศเผชิญอยู่ เราสามารถเตรียมความพร้อมอะไรได้บ้าง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์แล้วทุกคนที่เกี่ยวข้องรับทราบบทบาทภารกิจในการรับมือได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องดำเนินการในเรื่องการพัฒนาแผนความต่อเนื่องในการดำเนินการ โดยมีแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

- กรอบที่ใช้ในการดำเนินการคือ Business Continuity Management หรือ BCM ตามมาตรฐาน BS25999-2 : 2007 ซึ่งสอดคล้องกับ ISO22301 : 2012

- ความหมายของ BCM คือ “องค์รวมของกระบวนการบริหารซึ่งซึ่งภัยคุกคามต่อองค์กร และผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินธุรกิจ และแนวทางในการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เพื่อการตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิภาพ” ทั้งนี้ จากนิยามดังกล่าวมีส่วนที่สำคัญ คือ 1) คำนงานบริการที่มีความสำคัญที่ต้องให้บริการต่อเนื่อง เช่น งานทะเบียนราษฎร เป็นต้น 2) ผลกระทบมีอะไรบ้าง รวมถึงเรื่องชื่อเสียง ภาพลักษณ์ ลักษณะการเงิน และความปลอดภัย 3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีใครที่เกี่ยวข้องบ้าง เช่น ประชาชน และหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องประสานงาน เป็นต้น

- วัตถุประสงค์หลักของ BCM คือ การกำหนดผลกระทบต่อองค์กรน้อยที่สุด และเพื่อให้องค์กรกลับมาดำเนินธุรกิจหลักภายหลังการหยุดชะงักได้เร็วที่สุด

- BCM ตามมาตรฐานสากล BS25999 มี 6 องค์ประกอบ คือ

1. เข้าใจบทบาทขององค์กรว่าปัจจุบันมีรูปแบบการดำเนินการอย่างไร โครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างไร มีกระบวนการทำงานอะไรบ้างที่มีความสำคัญต่อการให้บริการลูกค้า (เช่น งานด้านทะเบียนราษฎร งานด้านป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานด้านขนส่งหรือจราจร งานด้านการคลัง งานด้านสาธารณสุข งานด้านพลังงาน และงานด้านประชาสัมพันธ์) และมีใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้ามาเกี่ยวข้องในแต่ละงาน โดยองค์กรต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจ การประเมินความเสี่ยง และการกำหนดทางเลือก

2. เข้าใจภัยพิบัติหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละวัน เช่น ภัยแล้ง สึนามิ โรคระบาด ไฟป่า น้ำท่วม รวมถึงภัยที่เกิดจากมนุษย์ เช่น การจู่โจมทางคอมพิวเตอร์ การก่อการร้าย การจราจล ไฟดับวงกว้าง เป็นต้น ซึ่งแต่ละพื้นที่มีโอกาสในการเกิดภัยต่าง ๆ แตกต่างกันไป ทั้งนี้ องค์กรไม่จำเป็นต้องทำทุกภัย และเมื่อเกิดเหตุการณ์ภัยคุกคามขึ้นแล้วมีผลกระทบทำให้ทำงานขององค์กรหยุดชะงัก เช่น การเงิน ชื่อเสียง และผลกระทบต่าง ๆ ที่ไม่สามารถเปิดเผยได้ เป็นต้น และหากเกิดเหตุการณ์แล้วสามารถยอมรับได้ขนาดไหน

3. กำหนดแนวทางหรือจัดทำแผนเผชิญเหตุหรือแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยในการวางแผนระบบ BCM (BCM Program Management) ต้องมีการกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ นโยบาย BCM การจัดสรรทรัพยากร และความสามารถของบุคลากร ซึ่งต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีความสำคัญในแต่ละภัย ได้แก่ 1) สถานที่ปฏิบัติงาน 2) อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก 3) ข้อมูลสำคัญ 4) บุคลากร 5) เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 6) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากนั้นวิเคราะห์ผลกระทบต่อทรัพยากรแต่ละด้าน และกำหนดแนวทางการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

4. ชักซ้อมแผนหากเกิดเหตุแล้วแผนดังกล่าวสามารถนำมาใช้ได้จริงหรือไม่

5. ทบทวนทุกครั้งที่มีการปรับเปลี่ยนแผน โดยเฉพาะบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของโครงสร้างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้มีการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

6. ปลุกฝังแนวคิดเข้าไปในวัฒนธรรมองค์กร หรือแนวทางการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร เพื่อให้เข้าใจบทบาทตัวเองในสภาวะวิกฤต

● ตัวอย่างการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงาน กรณีไฟไหม้ศาลากลางจังหวัดมีแนวทาง ดังนี้

ผลกระทบ	แนวทางการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงาน
อาคารที่ทำการเสียหาย	- ย้ายไปปฏิบัติงาน ณ สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง - ปฏิบัติงานจากที่บ้าน - ปฏิบัติงาน ณ หน่วยงานส่วนกลาง - หยุดทำงานชั่วคราว
บุคลากรหลักได้รับบาดเจ็บ	- สรรหาบุคลากรจากหน่วยงานอื่นมาปฏิบัติงานแทนชั่วคราว - มอบหมายเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานส่วนกลางมาปฏิบัติงานแทนชั่วคราว - จ้างบุคลากรภายนอกมาปฏิบัติงานแทนชั่วคราว
เครื่องมือข่ายเสียหาย	- ใช้ระบบสารสนเทศ ณ ศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง - ปฏิบัติงานมือ (Manual) ชั่วคราว
ข้อมูลและเอกสารสำคัญเสียหาย	- ใช้สำเนาเอกสารที่มี - ใช้ชุดข้อมูลสำรองที่จัดเก็บไว้
อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเสียหาย	- จัดซื้ออุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกมาใช้ทดแทน - ยืมอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกจากหน่วยงานอื่น
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	- ให้ประชาชนไปใช้บริการในพื้นที่ใกล้เคียง เช่น สำนักงานอำเภอ

- สิ่งสำคัญที่ส่วนราชการต้องรู้ในการดำเนินงานเพื่อให้บริการอย่างต่อเนื่อง คือ
 1. อะไรคือบริการหลักที่มีความสำคัญ ซึ่งหากเกิดการหยุดชะงักจากเหตุการณ์จะเกิดผลกระทบและความเสียหายเป็นอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์กร และจำเป็นต้องดำเนินการตามแผนเพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินงานหรือให้บริการได้เร็วที่สุด
 2. กิจกรรม หรือกระบวนการที่ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถกลับมาดำเนินงานให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง
 3. อะไรคือทรัพยากรหลักที่จำเป็นต้องใช้ในสภาวะวิกฤต
- เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่าแผนเผชิญเหตุ และแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถนำไปใช้ได้จริง จึงจำเป็นต้องมีการดำเนินการฝึกซ้อม ทบทวน และทำแผนให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ โดยอาจมีการซ้อมแห่งสมมุติเหตุการณ์ในห้องประชุม และซ้อมใหญ่ ทั้งนี้ กรอบระยะเวลาในการซ้อมแต่ละเรื่องเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
- สิ่งสำคัญอีกเรื่องหนึ่งคือ การปลูกฝังแนวคิดเข้าไปในวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนต้องตระหนักและเข้าใจ เพื่อให้มีความพร้อมในบทบาทขององค์กรและตนเองเมื่อเกิดสภาวะวิกฤต

“เอสซีจี โมเดล : ถอดบทเรียนกลยุทธ์ฝ่าวิกฤตมหาอุทกภัย”

โดย คุณสุริยะ ปรีชญณะ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ในสมัยที่ประเทศอังกฤษล่าอาณานิคมมีการค้นพบ Black Swan จากที่เคยรู้แต่ White Swan ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นและทำให้เกิดผลกระทบตามมา จึงได้เกิดทฤษฎี Black Swan Theory ขึ้น แต่ในปัจจุบันอาจเรียกว่าเป็น Grey Swan เนื่องจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้เกิดบ่อยขึ้น ซึ่งตัวอย่างภัยต่าง ๆ แบ่งเป็นภัยธรรมชาติ ได้แก่ แผ่นดินไหว สึนามิ พายุ น้ำท่วม โรคระบาด เป็นต้น และภัยจากมนุษย์ เช่น จราจร ก่อการร้าย ระเบิด และอุบัติเหตุสำคัญโดยล่าสุดคือที่โรงกลั่นน้ำมันบางจาก เป็นต้น สำหรับประเด็นสำคัญเกี่ยวกับ BCM ที่ SCG ดำเนินการมีดังนี้

- ดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องตามกรอบ BS25999 : 2007 ซึ่งถือว่ามิวัตุประสงค์ที่ใกล้เคียงกับ Quality Management ของ ISO14000-18000 โดยต้องค้นหาว่าอะไรคือสินค้าและบริการที่สำคัญ ไม่จำเป็นต้องนำมาทำทุกตัว เช่น SCG มองว่าจุดวิกฤต คือ ลูกค้าย ดังนั้น งานที่สำคัญคือเรื่องงานด้านการส่งออกและงานด้านการเงิน หรือหากเป็นโรงพยาบาล งานที่สำคัญคือในส่วน of ไอ.ซี.ยู.

- โครงสร้าง SCG BCM Governance Structure แบ่งจาก Top ไป Down คือ Crisis Management Committee (ทำหน้าที่สั่งการ), BU Management Team, Local Management Team (แต่ละระดับโรงงานต้องมีทีมดูแลตนเอง) และระดับล่างแบ่งเป็น 2 ทีมสนับสนุน คือ Emergency Response Team และ Business Continuity Team

- เมื่อเกิดเหตุการณ์จะสามารถแบ่งเป็น 3 ช่วง คือ 1) Emergency Response (ER) เป็นเรื่องที่ทำให้ความสำคัญก่อน เพื่อปกป้องชีวิตและทรัพย์สินโดยเขียนตามภัยคุกคาม (General base) ประเมินความเสี่ยง เวลาเกิดขึ้นจริงก็ต้องเอามาประยุกต์ให้ย่อยรัด ที่ผ่านมามีบางจากทำได้ดีมากในเรื่องนี้ และเรื่องแผนบริหารความเสี่ยง 2) Crisis Management (CM) เป็นเรื่องที่ทำเพื่อปกป้องชื่อเสียง แสดงความรับผิดชอบเพื่อให้สังคมให้อภัย หากทำได้ดีจะสามารถสร้าง Value Brand ได้ โดยเขียนตาม

ผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งต้องวิเคราะห์แผนที่ได้รับผลกระทบ เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า และญาติของบุคลากร เป็นต้น 3) Business Continuity (BC) เป็นส่วนที่รวมถึงการกู้คืนให้กลับสู่สภาพที่สามารถให้บริการได้ โดยทำแผน Operation ในช่วงวิกฤต

- SCG ได้นำเรื่อง BCM มาทำและหลังจากทำเสร็จก็ได้ใช้ช่วงวิกฤตน้ำท่วมที่เกิดขึ้นได้ทันที โดย SCG เตรียมความพร้อมในแต่ละช่วง ดังนี้ 1) ช่วง Alert ผู้บริหารให้ย้ายสถานที่ทำงานก่อนล่วงหน้าดีกว่าท่วมแล้วค่อยย้าย และให้มีการติดตามเพื่อเตรียมความพร้อม โดยในการเกิด crisis จะเอาฟังก์ชันหลักที่เกี่ยวข้อง (Core Team) มาช่วย โดยดึงมาจากทีม ER เช่น HR และ IT ซึ่งมีการประชุมทุกวันเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานในแต่ละพื้นที่สามารถทำงานได้ 2) ช่วง Invocation เป็นช่วงที่น้ำท่วมแล้ว SCG ได้เข้าช่วยเหลือพนักงานที่พังกอยู่ในพื้นที่น้ำท่วม 3) ช่วง Invocation & Recovery เป็นช่วงที่ปิดโรงงาน (SCG มีโรงงานที่นิคมบางปะอิน และนวนคร) และย้ายไปที่ปฏิบัติงานสำรอง และ 4) Recovery & Closed out เป็นช่วงที่มั่นใจแล้วว่าน้ำไม่ท่วมจึงค่อยเปิดสำนักงาน

- SCG ได้จัดตั้ง Team Group ทำหน้าที่ให้ข้อมูล สร้างเครือข่าย และส่งคนมาช่วยที่ Call Center มีทีมไปช่วยเหลือพนักงานและครอบครัวที่บ้านซึ่งได้รับน้ำท่วม มีการร่วมทีมจากพนักงานในบริษัทเกิดเป็นจิตอาสาเข้าช่วยชุมชน นอกจากนี้ ยังมีเรื่องการย้ายโกดังไปสถานที่สำรอง การจัดหา Supplier สำรอง เพื่อให้มั่นใจว่ามีวัตถุดิบใช้

- สิ่งสำคัญ คือ ข้อมูลที่ถูกต้อง และมีการติดตามประเมินสถานการณ์ตลอดเวลา

- สิ่งที่ควรระวัง คือ เรื่องการตื่นตระหนก ทั้งนี้ ภาครัฐต้องทำหน้าที่ให้ข้อมูลที่ชัดเจน

ถูกต้องแก่ประชาชน

แม้ว่าในการเตรียมความพร้อมของ SCG ที่ดำเนินการไปแล้ว ปรากฏว่าน้ำไม่ได้เข้าท่วมบริษัท แต่ผู้บริหาร คือ คุณกานต์ ตระกูลฮุน กรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี ได้กล่าวแก่พนักงานว่า “การที่ทำแล้วน้ำไม่ท่วม ดีกว่าท่วมแล้วไม่ทำ” นอกจากนี้ท่านยังมีวิสัยทัศน์ว่า

“...เราได้ตัดสินใจตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ ตามหลักการของ Risk Management เราต้องมองและประเมินสถานการณ์แบบ Worst Case ไว้ก่อน
ความปลอดภัยของพนักงานมาเป็นลำดับแรก
ที่สำคัญต้องตั้งมั่นในความไม่ประมาท ซึ่งหากเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ในอนาคต
เราก็จะดำเนินการตามแนวทางเช่นเดียวกันนี้...”

อรุณณี สุนทรช บันทึกร
กลินจันทร์ เขียวเจริญ ตรวจ