

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารธุรกิจ ในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

นุชนาฏ จิตต์สอาด¹

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การปรับตัวเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารธุรกิจในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ข้อมูลของบริษัทมิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด หรือ MIT โดยการนำแนวทางการบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งประเมินด้วยเกณฑ์ 7 ด้านได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นลูกค้า (4) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นบุคลากร (6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และ (7) ผลลัพธ์

ผลการวิเคราะห์ พบว่า MIT มีการนำองค์กรที่ดี โดยผู้นำระดับสูงมีการชี้แจงและทำความเข้าใจแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทให้แก่บุคลากรและลูกค้าทราบอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม มีแผนการดำเนินงานและมีการกำกับดูแลให้บุคลากรปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด ภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคมในการรักษามาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่เข้มงวด บริษัทมีการจัดทำกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและการนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติอย่างจริงจัง มีการรับฟังความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง มีการประเมินผล การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และนำผลจากการวิเคราะห์นั้นมาปรับปรุงการปฏิบัติงานและขั้นตอน กระบวนการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งตามมาตรฐานคุณภาพ และการปรับปรุงภายในเพื่อลดขั้นตอนและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ทั้งนี้ บริษัทได้รับการรับรองมาตรฐานด้านความปลอดภัยและได้รับรางวัลในการดำเนินธุรกิจ ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า โดยมีการใช้บริการอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนาน นอกจากนี้ MIT ได้รับความไว้วางใจจากบุคลากรที่ทำงานร่วมกันมาเป็นระยะเวลายาวนาน ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เมื่อประกอบกับการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ทำให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อเนื่องแม้ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยไม่มีปัญหาเรื่องของการติดเชื้ในองค์กร รวมทั้งยังสามารถแข่งขันในตลาดได้ โดยมีผลประกอบการด้านการเงินที่ไม่ลดน้อยลง

คำสำคัญ: การปรับตัวเชิงกลยุทธ์; การบริหารธุรกิจ; โควิด-19

ประเภทบทความ: บทความวิชาการ

การอ้างอิง:

นุชนาฏ จิตต์สอาด. (2566). การปรับตัวเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารธุรกิจในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19. *วารสารดุชนิพนธ์ทางสังคมศาสตร์*, 13(1), 76-90.

¹ บริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด
 214 ถนนบางแวก แขวงบางไผ่ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร 10160, ประเทศไทย
 ผู้รับผิดชอบบทความ อีเมล: nuchanart@mit.in.th

Strategic Adaptation for Business Management During the Pandemic of COVID-19

Nuchanart Jitsard¹

Abstract

The purpose of this academic article is to study strategic adaptation for business management during the COVID-19 pandemic. Data was analyzed using data from the Miracle Company. International Technology Co., Ltd. or MIT by implementing management guidelines according to the criteria of the National Quality Award (TQA), assessed by 7 criteria: (1) Organizational Leadership (2) Strategic Planning (3) Customer Focus (4) Measurement Analysis and knowledge management, (5) people focus, (6) operations focus, and (7) results.

The results of the analysis revealed that during the pandemic of covid-19. MIT has a good leading in the company. The executive has explained and made a good understanding statement to all personnel and customers on their terms with the strict protocols under the social distancing and responsibilities due to covid-19 epidemic control measures. MIT has created business strategy and make an adaptation towards the pandemic of covid-19 and MIT opened up for customer suggestions. MIT has business performance appraisal and analysis to make an adaptation on every process and protocol continuously. All MIT personnel had a strong bond with the company. With the precise processing, clarity and accuracy created the efficiency of the operation. MIT has been certified and awarded on safety and business management and gained trusted from customers. Also gained trust from all personnel who fully contributed to the company. With the right understanding and directions, MIT can run business efficiently even during to the Covid-19 outbreak situation with no infection in the company. Also making a profit and still competing with other companies.

Keywords: Strategic Adaptation; Business Management; COVID-19

Type of Article: Academic Article

Cite this article as:

Jitsard, N. (2023). Strategic adaptation for business management during the pandemic of COVID-19. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 13(1), 76-90.

¹Miracle International Technology Co., Ltd.

214 Bang Waek Road, Bang Phai, Bang Khae, Bangkok 10160, Thailand

Corresponding Author Email: nuchanart@mit.in.th

บทนำ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ส่งผลให้พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่จากที่พักอาศัย (work from home) ซึ่งเป็นแนวทางที่บริษัทหลายประเทศทั่วโลกกำลังดำเนินการอยู่ และเกิดคำถามในประเทศไทยว่า “โรคติดต่อจะไม่ติดต่อถ้าเราไม่ติดต่อกัน” ด้วยเหตุนี้ จึงส่งผลกระทบต่อธุรกิจในด้านเศรษฐกิจและการเงิน อันเนื่องมาจากปัญหาในการเดินทาง การติดต่อสื่อสาร และการให้บริการระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจและลูกค้า หากธุรกิจนั้นไม่มีมาตรการหรือการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม อาจส่งผลให้ธุรกิจและบริการปิดตัวลงได้ แม้ว่าการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 จะส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในภาคธุรกิจที่ต้องเจอปัญหาเดียวกันก็คือ รายได้ลดลง ส่งผลให้ต้องมีการควบคุมต้นทุนอย่างหนัก ดังนั้นภาคธุรกิจต้องเข้าใจและปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยไม่ให้เกิดผลกระทบเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการธุรกิจ และสามารถดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เช่นเดิม

จากสถานการณ์ดังกล่าวในช่วงปี พ.ศ. 2563 พบว่า กลยุทธ์ที่องค์กรธุรกิจต่างๆ ใช้ฟื้นฟูธุรกิจให้ดำเนินได้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีผลกระทบจากวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19 ได้แก่ มีการมุ่งสู่ระบบออนไลน์และดิจิทัล ซึ่งทำให้รูปแบบการให้บริการ และการทำงานภายในองค์กรให้มีความสะดวกสบายหรือมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีการขยายตลาดภายในประเทศให้ได้มากที่สุด เพื่อให้บริษัทยังคงมีรายได้ไม่น้อยไปกว่าเดิม มีการเตรียมความพร้อมสำหรับทุกการเปลี่ยนแปลง โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจ มีการสื่อสารกับลูกค้าให้ชัดเจน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและคลายกังวลให้กับลูกค้า โดยแสดงให้เห็นถึงความตื่นตัวกับปัญหาที่เกิดขึ้น และใส่ใจในความปลอดภัยของลูกค้า

ที่สำคัญต้องมีการดูแลเอาใจใส่พนักงานเกี่ยวกับสวัสดิภาพ เพราะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็น มีการประกันสุขภาพ หรือออกมาตราการพิเศษ เพื่อให้พนักงานคลายกังวล และยังคงมีประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนมีการเตรียมแผนฟื้นฟูและมาตรการรองรับหลังเกิดวิกฤตการณ์ นอกเหนือจากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยเตรียมแผนรับมือกับอนาคต เพื่อให้ธุรกิจฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว พร้อมแข่งขันทางการตลาดเมื่อกลับเข้าสู่สภาวะปกติ ปัจจุบันมีองค์กรธุรกิจหลายแห่งได้นำหลักการและแนวคิดของ Total Quality Management (TQM) มาใช้ในการสร้างระบบบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญ ได้แก่ ทัศนคติของผู้บริหารที่มุ่งมั่นต้องการสร้างองค์กรให้สามารถแข่งขันได้ และพนักงานต้องตอบสนองต่อทิศทางความต้องการขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป มีการบริหารจัดการและประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม โดยใช้เกณฑ์ TQA รวมถึงการรับข้อมูลป้อนกลับ (feedback report) เพื่อมาปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล

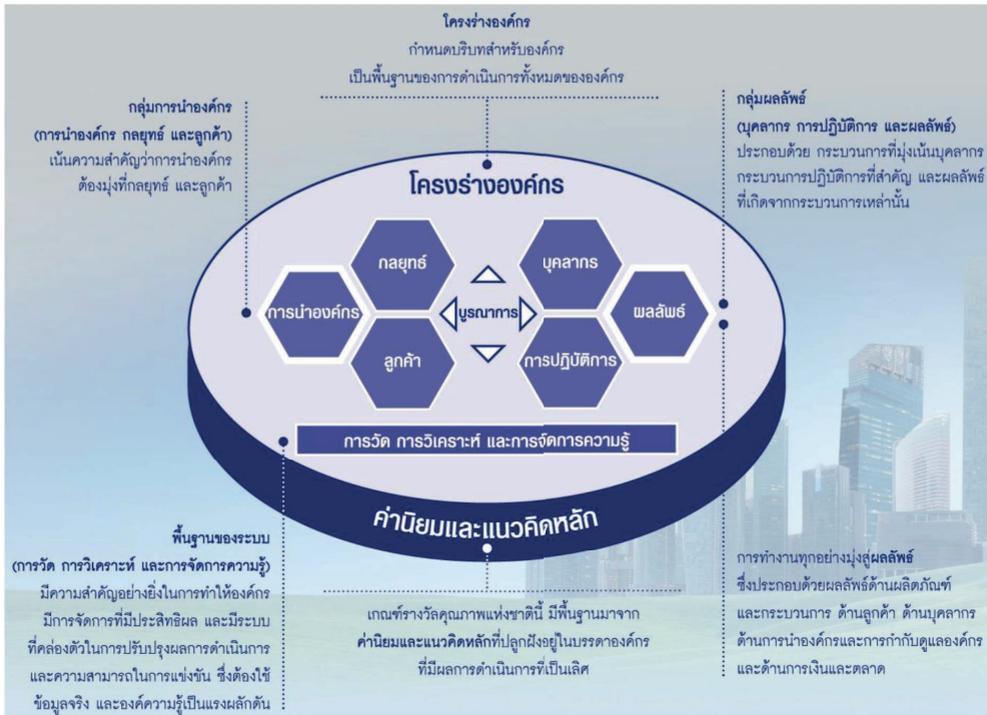
ดังนั้น เพื่อแก้ปัญหาในการดำเนินธุรกิจช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ให้องค์กรธุรกิจมีความเป็นเลิศด้านผลการดำเนินงานและมีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยจึงดำเนินการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการตามหลัก TQM และแนวปฏิบัติขององค์กรธุรกิจต่างๆ ที่ใช้เกณฑ์ TQA มาปรับประยุกต์ใช้ กับองค์กรธุรกิจเป้าหมาย ให้เกิดแนวปฏิบัติที่เหมาะสมในช่วงวิกฤตการณ์ เพื่อการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ โดยการปรับตัวเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ผลจากการศึกษาวิจัยนี้ ช่วยให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวิธีการ

ปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best Practice) และการนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ซึ่งนำความคิดในเชิงกลยุทธ์ และสร้างโอกาสในการเรียนรู้ต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

เจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) คือ การช่วยองค์กร พิจารณาตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อ คือ (1) องค์กรดำเนินการได้ด้อย่างที่ควรเป็นหรือไม่ (2) องค์กรรู้ได้อย่างไร (3) องค์กรควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร จากการทำทนายตนเองด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ องค์กรจะได้สำรวจตนเองว่า ได้สำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรแล้วหรือไม่ คำถามของเกณฑ์ครอบคลุม 7 ด้าน

ที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กร (แบ่งย่อยออกเป็นกระบวนการ 6 หมวดที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และผลลัพธ์ 1 หมวด) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดขององค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โดยมีโครงสร้างและกลไกการบูรณาการของระบบแนวคิดหลัก 7 หมวด ได้แก่ หมวดที่ 1 การนำองค์กร (leadership) หมวดที่ 2 กลยุทธ์ (strategy) หมวดที่ 3 ลูกค้า (customers) หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (measurement, analysis, and knowledge management) หมวดที่ 5 บุคลากร (workforce) หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ (operations) และหมวดที่ 7 ผลลัพธ์ (results) ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน (Thailand Quality Award, 2023) ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 โครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ และสภาวะการณ์เชิงกลยุทธ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีพื้นฐานมาจากค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ ซึ่งเป็นรากฐานสำหรับการบูรณาการผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดการปฏิบัติการภายใต้กรอบที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งจะสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ ข้อมูลป้อนกลับและความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ มุมมองเชิงระบบ (systems perspective) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (customer-focused excellence) การให้ความสำคัญกับบุคลากร (valuing people) การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (organizational learning and agility) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (focus on success) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (managing for innovation) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (management by fact) ความรับผิดชอบต่อสังคม (societal responsibility) จริยธรรมและโปร่งใส (ethics and transparency) และการส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (delivering value and results) (Thailand Productivity Institute, 2021; Wanichwasin, 2019)

องค์กรต้องหาวิธีการต่างๆ ที่ทำให้งานสำเร็จ โดยตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการตาม 4 มิติ คือ Booranaphan (2007)

1. การหาแนวทาง และประสิทธิผลของแนวทางที่สำคัญขององค์กร
2. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ โดยนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง
3. การเรียนรู้ โดยประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญขององค์กร มีการแบ่งปันภายในองค์กรให้ได้ องค์ความรู้ใหม่ๆ ได้นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม
4. การบูรณาการ ซึ่งกันและกันระหว่างกระบวนการและหน่วยงาน กระบวนการและการปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กร

องค์กรควรประเมินผลลัพธ์จาก 3 มุมมอง คือ มุมมองภายนอก (ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น) มุมมองภายใน (ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ) และมุมมองอนาคต (เพื่อให้องค์กรเรียนรู้และเติบโต) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กำหนดให้แสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญขององค์กร เนื่องจากองค์ประกอบของตัววัดเป็นสิ่งที่ทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับวัตถุประสงค์ต่างๆ ตลอดจนเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว โดยให้องค์กรประเมินผลลัพธ์ 4 มิติเหล่านี้

1. ระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสม
2. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์
3. การเปรียบเทียบผลการดำเนินการขององค์กรกับอดีต หรือเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสม (benchmark)
4. การบูรณาการและใช้ผลลัพธ์นั้นเพื่อการตัดสินใจ โดยพิจารณาถึงความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

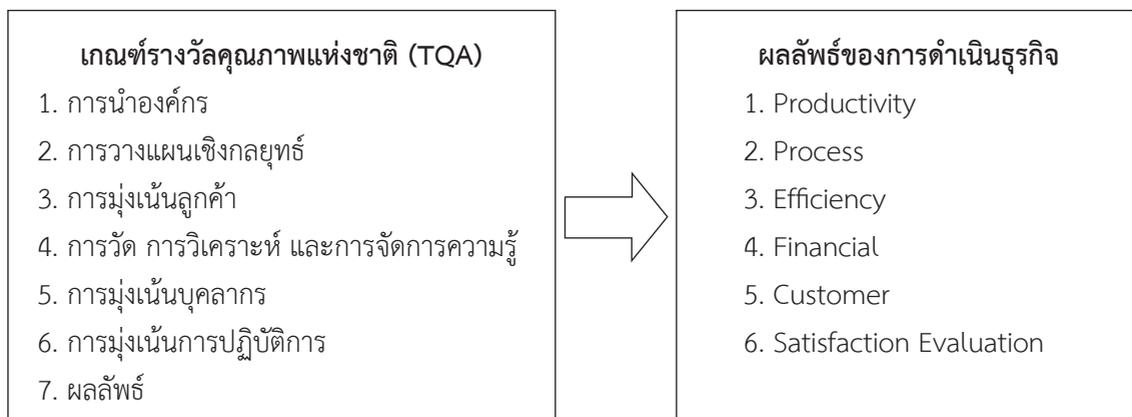
ในประเทศไทย มีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันและผลลัพธ์ผ่านระบบการพัฒนาและประเมินองค์กรต่างๆ ได้แก่ ระบบการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล (Hospital Accreditation--HA) ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal--SEPA) ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award--PMQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence--EdPEX) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA)

กรอบในการวิเคราะห์

การวิเคราะห์การปรับตัวเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารธุรกิจในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ได้ใช้ข้อมูลของบริษัทมิราเคิล อินเตอร์เนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด (Miracle International Technology Co., Ltd., 2023) ที่ให้บริการสอบเทียบเครื่องมือวัดและจำหน่ายเครื่องมือวัดทางด้านอุตสาหกรรมเป็นกรณีศึกษาในการทำความเข้าใจเรียนรู้องค์กร และตรวจประเมินระดับความสำเร็จขององค์กร ด้านกระบวนการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์ ระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยทำการเรียนรู้โครงสร้างองค์กร (organizational profile) แล้วทำการประเมินองค์กร การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งการหาแนวทางพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรใน

ประเด็นต่างๆ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ดังต่อไปนี้

- หมวดที่ 1 การนำองค์กร (leadership)
- หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategy)
- หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้า (customers)
- หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (measurement, analysis, and knowledge management)
- หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (workforce)
- หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (operations)
- หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ (results) โดยพิจารณาการบริหารผลลัพธ์ของการดำเนินธุรกิจ ช่วงปี พ.ศ. 2561-2563 ในประเด็นต่างๆ ดังนี้ (1) Productivity (2) Process (3) Efficiency (4) Financial (5) Customer และ (6) Satisfaction Evaluation



ภาพ 2 กรอบในการวิเคราะห์

ผลการวิเคราะห์

บริษัท มิราเคิล อินเตอร์เนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด หรือ MIT ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2545 และได้รับการรับรองความสามารถห้องปฏิบัติการสอบเทียบตามระบบมาตรฐาน มอก. 17025-2543 (ISO/

IEC17025:1999) จากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม (สมอ.) และได้มีการขอขยายขอบข่ายรับรองความสามารถอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2547 ได้การรับรองความสามารถในสาขาอุณหภูมิ (temperature) และสาขาอัตราการ

ไหลโดยใช้น้ำเป็นตัวกลาง (liquid flow meter) พร้อมทั้งได้มีการปรับเปลี่ยนระบบมาตรฐานจาก มอก. 17025-2543 (ISO/IEC17025:1999) เป็น มอก. 17025-2548 (ISO/IEC17025:2005) ปัจจุบัน MIT มีขอบข่ายให้บริการ 16 สาขาการวัด ได้แก่ เครื่องวัดอัตราการไหลของของเหลว โดยใช้น้ำเป็นตัวกลาง (liquid flow meter) เครื่องวัดอัตราการไหลโดยใช้อากาศหรือแก๊สไนโตรเจนเป็นตัวกลาง (air flow meter/gas flow meter) เครื่องวัดความเร็วลม (anemometer) เครื่องวัดอัตราการไหลของมวลความร้อน (insert/in-line thermal mass flow meter) เครื่องวัดอุณหภูมิ (temperature sensor/thermometer) ตู้ควบคุมอุณหภูมิ (temperature enclosure) เครื่องวัดความชื้นสัมพัทธ์ (relative humidity) เครื่องวัดความดัน สุญญากาศ และความดันบรรยากาศ (pressure vacuum and barometer) เครื่องชั่งน้ำหนัก และตม้มน้ำหนัก (balance and weight) เครื่องมือวัดความเป็นกรด-ด่าง และความนำไฟฟ้า (pH/conductivity) เครื่องวัดความหวาน เครื่องวัดความเค็ม (refractometer and salinometer) เครื่องวัดความหนาแน่น (density/hydrometer) เครื่องวัดปริมาตร (volumetric glassware/plastic ware) เครื่องวัดออกซิเจนในอากาศ และในของเหลว (oxygen meter/dissolved oxygen) เครื่องมือวัดทางมิติ (dimension) เครื่องมือวัดไฟฟ้าด้านความถี่ (electrical/frequency) บริษัทให้บริการสอบเทียบเครื่องมือวัดอุตสาหกรรมให้กับโรงงาน และธุรกิจการผลิตหลากหลายประเภททั่วประเทศ โดยมีสำนักงานสาขาสำหรับภาคใต้และภาคตะวันออก ให้บริการทั้งการสอบเทียบในห้องแลปปฏิบัติการ และการสอบเทียบที่ไซต์งาน โดยมีเจ้าหน้าที่เทคนิคพร้อมปฏิบัติการสอบเทียบที่มีเครื่องมือติดตั้งพร้อมสำหรับการให้บริการนอกสถานที่

การนำองค์กร (leadership)

ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ซึ่งเกิดอย่างฉับพลันและมีมาตรการที่เข้มงวดของภาครัฐ อันส่งผลกระทบต่อธุรกิจทุกขนาดทุกพื้นที่ เกิดการหยุดชะงักของกิจกรรมทางธุรกิจในวงกว้าง ซึ่ง MIT ก็ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน เพราะการให้บริการลูกค้าต้องเดินทางไปในหลากหลายพื้นที่ซึ่งต้องเข้าถึงพื้นที่ภายในของลูกค้า และมีความเสี่ยงทั้งต่อลูกค้าและพนักงานของ MIT สิ่งที่ผู้บริหารได้ดำเนินการเร่งด่วนเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ นอกเหนือจากมาตรการดูแลการแพร่ระบาดที่ต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัดแล้ว คือ การจัดตั้งคณะกรรมการร่วมจากหน่วยงานภายใน เพื่อติดตามและดูแลการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และกำหนดมาตรการที่จำเป็น การคัดกรองบุคคล ขั้นตอนกระบวนการในการลดความเสี่ยงจากการติดเชื้อ การจัดเตรียมอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น เครื่องมือวัดอุณหภูมิ การจัดทำอุปกรณ์ฉีดฆ่าเชื้อ การทำความสะอาดเครื่องมือที่นำเข้าแลปสอบเทียบ การทำความสะอาดห้องปฏิบัติการสอบเทียบ การให้พนักงานแถลงความเสี่ยงผ่านแบบสอบถามออนไลน์ และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า โดยจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อแสดงให้เห็นถึงมาตรการต่างๆ ที่ปฏิบัติ และแจ้งเป็นจดหมายแก่ลูกค้าเพื่อแสดงมาตรการต่างๆ ล่วงหน้า โดยคณะกรรมการได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่องตั้งแต่การระบาระลอกแรก และได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบเพิ่มเติม เมื่อมีการแพร่ระบาดระลอกสองปลายปี 2563 โดยมีการสร้างฐานข้อมูล เก็บข้อมูลอุณหภูมิก่อนเข้างาน จัดทำแผนที่ใหม่ไลน์ของพนักงานบริการทุกวันเพื่อส่งมอบเป็นรายงานเฉพาะบุคคลให้ลูกค้าทราบก่อนการเข้าบริการ

การนำองค์กรภายใต้สภาวะการณ์ชะงักงันทางธุรกิจ ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง (Senior Leadership) และการบริหารจัดการอย่างรอบด้าน ซึ่งในบริบทนี้ ผู้บริหารได้มุ่งเน้นที่แผนปฏิบัติอย่าง

ต่อเนื่อง ทั้งต้องปฏิบัติตามมาตรการจากภาครัฐ สื่อสารภายในกับพนักงานเพื่อสร้างความตระหนักและลดความเสี่ยงส่วนบุคคล สร้างมาตรการเพิ่มเติมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและสื่อสารกับลูกค้า ซึ่งเป็นการดำเนินงานผ่านคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ สิ่งสำคัญที่ MIT ได้ดำเนินการเพิ่มเติมคือการบริหารจัดการองค์กรที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม (governance & social Responsibilities) คือ การริเริ่มโครงการ #MIT Save U ซึ่งเป็นโครงการในการให้บริการสอบเทียบเครื่องมือวัดอุณหภูมิหน้าผาก ทั้งในและนอกสถานที่ ให้กับหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ บริษัท ห้างร้านต่างๆ อันเป็นความจำเป็นและอยู่ในวิสัยที่ MIT ในฐานะผู้ให้บริการสอบเทียบเครื่องมือวัด สามารถดำเนินการได้ทั้งเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสร้างความรับรู้ถึงบริษัทในวงกว้างนอกเหนือจากลูกค้าผู้รับบริการ โดยโครงการยังคงดำเนินการและปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของมาตรการรับมือการระบาดของโรค ทั้งนี้ ผู้บริหารเล็งเห็นว่าการระบาดจะยังคงดำเนินอยู่เป็นระยะเวลานาน และองค์กรยังคงต้องพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategy)

ในการจัดการและดำเนินการขององค์กรในส่วนของ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ MIT ได้จัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร เรียกว่า MIT House ซึ่งเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายชีวิต และแผนปฏิบัติการ โดยในปี 2562 ได้ร่างแผนกลยุทธ์ระยะ 3-5 ปี และตั้งเป้าหมายชีวิตรายปี ซึ่งยังคงเป็นแผนในระยะเริ่มแรก กำหนดเพียงเป้าหมายหลัก การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ และการพัฒนาระบบงานภายในให้ตอบสนองต่อลูกค้าและการแข่งขัน ซึ่งเมื่อเกิดสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในปี 2563 ผู้บริหารและทีมบริหาร ต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนแผน

กลยุทธ์ที่เดิมมุ่งเน้นการขยายธุรกิจ ให้เป็นการเสริมความเข้มแข็งจากภายใน โดยการสร้างเกณฑ์ชีวิตทางธุรกิจที่ชัดเจน เช่น ยอดขาย การส่งมอบงาน การบริหารงบประมาณ และความพึงพอใจของลูกค้า โดยกำหนดเป็นเกณฑ์ชีวิตระดับองค์กร และหน่วยงาน ที่มีความสอดคล้องกัน และริเริ่มให้มีรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ชีวิตในระดับธุรกิจและหน่วยงานสำหรับทีมบริหาร ที่ภารกิจตามแผนกลยุทธ์ จะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามแผนกลยุทธ์รายปี มีเกณฑ์ความสำเร็จและระยะเวลาแล้วเสร็จที่ชัดเจน และติดตามผลอย่างสม่ำเสมอผ่านการประชุมทีมบริหาร และประชุมประจำเดือน ซึ่งผู้บริหารเล็งเห็นว่าการเสริมความแข็งแรงจากภายใน จะทำให้บริษัทสามารถควบคุมการบริหารงานภายในให้ตอบสนองต่อลูกค้าได้ดีขึ้น ลดต้นทุนจากการบริหาร สนับสนุนการสื่อสารผลงานภายในให้มีความชัดเจน วัตถุประสงค์ อันเป็นการเตรียมความพร้อมเมื่อธุรกิจโดยรวมฟื้นตัว อย่างไรก็ตาม การแพร่ระบาดของระลอกสองในปลายปี 2563 ทำให้ผู้บริหาร ต้องปรับแผนกลยุทธ์เพิ่มเติม โดยการสร้างช่องทางการขายใหม่ๆ รับและเข้าประมูลงานเทคนิคกับหน่วยงานราชการ เช่น สำนักงานกลาง ช้างตวงวัด และการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานสาธารณสุข เพื่อศึกษาและพัฒนาการสอบเทียบเครื่องมือทางการแพทย์ และสร้างช่องทางการเข้าถึงลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมนิคมต่างๆ โดยต่อยอดโครงการ #MIT Save U

ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ทำให้บริษัททราบถึงสถานะของกิจกรรมทางธุรกิจและสามารถผลักดันที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มีตัวเลขในการดำเนินการตามเกณฑ์ชีวิตต่างๆ ที่ชัดเจน ทำให้สามารถระบุปัญหา และดำเนินการแก้ไข โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถแก้ปัญหาจากข้อร้องเรียนลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และการสร้างเกณฑ์ชีวิตร่วมในระดับองค์กร ทำให้การสื่อสารและการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายใน

เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เข้าใจร่วมกัน และผลงานถือเป็นเป้าหมายร่วมของทุกหน่วยงาน ลดความขัดแย้งในเป้าหมาย

การมุ่งเน้นลูกค้า (customers)

การมุ่งเน้นลูกค้า ถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญของ MIT มาตลอด โดยบริษัทได้จัดทำการศึกษาวิจัยของลูกค้าย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพราะเป็นธุรกิจบริการที่ลูกค้าถือเป็นผู้สนับสนุนหลัก (key stakeholder) การสร้างความผูกพันระหว่างกิจการและลูกค้า (customer engagement) จึงจะช่วยสร้างธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน ผู้บริหารต้องการให้พนักงานพึงเสียลูกค้าเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดการภายใน ความเห็นย้อนกลับของลูกค้า (customer feedback) ช่วยสะท้อนปัญหาการจัดการขององค์กรที่ไม่มีอคติ และโปร่งใส บริษัทจึงได้ปรับปรุงระบบการจัดการข้อร้องเรียน จากเดิมที่รับเพียงผลการสำรวจ แต่ยังขาดระบบการเก็บข้อมูล และการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่างๆ ในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไข ปัญหาในการจัดการภายในจึงไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม เมื่อประสบกับวิกฤติการโควิดจึงได้กำหนดให้เป็นหนึ่งในแผนกิจกรรมที่จะต้องปรับปรุงทำให้เกิดการพัฒนากระบวนการจัดการข้อร้องเรียน (customer complaint) ซึ่งเป็นการทบทวนทั้งช่องทางการรับข้อร้องเรียน และการปรับกระบวนการในการรับและจัดการข้อร้องเรียน โดยพัฒนาซอฟต์แวร์ใน Platform ที่ทุกหน่วยงานสามารถเข้าถึง จัดทำฐานข้อมูล และการส่งต่อกิจกรรมเพื่อดำเนินการแก้ไขข้อร้องเรียน โดยมีเจ้าของงานหลักที่ชัดเจน (key custodian) เพื่อติดตามข้อร้องเรียนที่รับเข้าประสานงานแก้ไข และให้ข้อมูลสนับสนุนการปฏิบัติตามเกณฑ์ชี้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบได้อย่างชัดเจน ทำให้พนักงานที่เกี่ยวข้องยึดโยงผลการปฏิบัติงานของตนกับการให้บริการที่ดียิ่งขึ้นต่อลูกค้า นอกจากนี้

ยังทำให้บริษัทสามารถปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจภายใน ที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อการให้บริการ โดยนำปัญหามาหารือร่วมในการประชุมทีมบริหาร และการประชุมประจำเดือน ซึ่งทำให้แต่ละหน่วยงานต้องร่วมกันปรับปรุงกระบวนการทำงาน และลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและไม่สร้างมูลค่า ทำให้การส่งมอบงานให้กับลูกค้าทำได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น สนับสนุนการลดระยะเวลาการส่งมอบจากเดิมที่ไม่สามารถกำหนดได้ชัดเจน จนกำหนดระยะเวลาได้อย่างชัดเจน สามารถแข่งขันได้กับภายนอก ในการสร้างการบริการที่สามารถแข่งขันได้ แม้ในช่วงการแพร่ระบาดของโรค ทำให้บริษัทไม่สามารถจัดสัมมนาตามมาตรฐานวิทยาดังเช่นที่ทำมาอย่างสม่ำเสมอทุกปี ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์โดยเสนอการประชุมเฉพาะหัวข้อที่ลูกค้าสนใจเฉพาะรายผ่านทางช่องทางการประชุมออนไลน์ และ/หรือจัดสัมมนาระยะเวลาสั้นๆ ที่สถานที่ของลูกค้าเฉพาะราย เมื่อสถานการณ์ระบาดเบาบางลง ซึ่งเป็นมาตรการสนับสนุนเมื่อบริษัทได้ส่งพนักงานไปทำโครงการ #MIT Save U ทำให้บริษัทได้รับข้อมูลติดต่อลูกค้าใหม่ๆ และยังคงรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าดั้งเดิมและขณะเดียวกันก็สามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ารายใหม่ได้

อีกหนึ่งกลยุทธ์ที่ถือเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน บริษัทได้พัฒนาและปรับปรุงระบบให้บริการข้อมูล MIT iPlus ซึ่งเป็นการให้บริการเก็บและเรียกข้อมูลออนไลน์สำหรับลูกค้า ผู้รับบริการ เพื่อให้การสอบเทียบเครื่องมือวัดมีความสะดวก รวดเร็ว เที่ยงตรงและถูกต้อง โดยแอปพลิเคชันดังกล่าว ประกอบด้วย

1. ระบบ E-File Database ใช้ในการสืบค้นเอกสาร Certificate และ Graph ประเมินผลการสอบเทียบ เพื่อรองรับการตรวจประเมินจาก Auditor ในระบบ Online ย้อนหลัง 5 ปี
2. ระบบ Paperless เป็นการใช้โปรแกรมในการ

สั่งงาน และบันทึกผล พร้อมถ่ายภาพขณะสอบเทียบ
สรุปผลส่ง Email ให้ลูกค้าทันที รวดเร็ว และถูกต้อง

3. ระบบ Email Alert เป็นระบบการแจ้งเตือน
สอบเทียบครั้งถัดไปผ่าน Email ของผู้ใช้บริการ

4. ระบบ Tracking Search เป็นระบบค้นหา
สถานะเครื่องมือ และค้นหาประวัติงานสอบเทียบได้
สะดวกรวดเร็ว

การมีแอปพลิเคชัน MIT iPlus จึงทำให้ลูกค้า
สามารถใช้บริการได้สะดวกผ่านช่องทางออนไลน์ ทั้ง
การสแกน QR Code ที่เครื่องมือเพื่อเข้าถึงฐานข้อมูล
การบริการได้ตลอดเวลา สามารถใช้สนับสนุนการ
รับบริการ audit ของธุรกิจลูกค้า ลดความกังวลเรื่อง
กำหนดการสอบเทียบ และสามารถติดตามความ
คืบหน้าของงานได้ด้วยตนเองซึ่งถือเป็นจุดเด่นที่ทำให้
ลูกค้าพึงพอใจในบริการ ซึ่งเหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (measurement, analysis, and knowledge management)

เพื่อให้การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร
มีความชัดเจน บริษัทได้กำหนดเป้าหมายธุรกิจ โดย
พิจารณาร่วมกับทีมบริหาร สร้างเกณฑ์ชี้วัดจากการเก็บ
รวบรวมข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี ทั้งตัวเลขด้านการเงิน ด้าน
การปฏิบัติงาน และลูกค้า เพื่อให้เกณฑ์ชี้วัดมีความ
เหมาะสมและเห็นแนวโน้มเปรียบเทียบ ซึ่งการกำหนด
เกณฑ์ชี้วัดตาม MIT House จากปี 2562 จนถึงปี 2563
ที่มีการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 มีการปรับเปลี่ยน
ที่สำคัญคือ จากเดิมที่เป็นการกำหนดเกณฑ์ความสำเร็จ
ตามหน่วยงาน เป็นเกณฑ์ที่ต้องอาศัยความร่วมมือของ
ทุกคนในองค์กร โดยจัดให้มีเกณฑ์ชี้วัด เป็นระดับ
องค์กร ที่ผู้จัดการและหัวหน้างานต้องมีส่วนร่วม
รับผิดชอบ ได้แก่ ยอดขาย การส่งมอบงาน การบริหาร
งบประมาณ และความพึงพอใจของลูกค้า และระดับ
หน่วยงาน ที่หัวหน้าหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์

ชี้วัด ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์หลัก เพื่อวัดและ
ประเมินผลงานรายบุคคล ซึ่งนอกจากการประเมินใน
ส่วนของผลงานแล้ว ยังได้กำหนดให้มีการนำแบบแผน
พฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กร 6 ข้อ (MIT 2+ core
values) โดยวัฒนธรรมองค์กรของ MIT ประกอบด้วย
M-Service Mind, M-Morality, I-Information
Technology, I-Integrity, T-Time, T-Team ซึ่งคือ
2M 2T และ 2I จึงเป็นที่มาของ MIT 2+ มาเพื่อวัดและ
ประเมินพฤติกรรมของพนักงานทุกระดับ เพื่อปลูกฝัง
พฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นเป็นรูปธรรม
ผ่านเกณฑ์ประเมินแต่ละข้อ รวมถึงกำหนดให้มีการ
ประเมินผลงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างเป็นทางการ 2 ครั้งต่อปี ในขณะที่ระดับหัวหน้างานและ
ผู้จัดการ จะต้องนำเสนอผลงานและติดตามความ
คืบหน้าอย่างสม่ำเสมอผ่านการประชุมทุกเดือน เพื่อ
ประเมินผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์ชี้วัดที่ได้มีการตั้งไว้
ล่วงหน้าตามแผนกลยุทธ์ และสรุปผลปลายปีอีกครั้ง
ตามรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในปี 2564
ซึ่งสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคยังไม่เบาบางลง
กระทบต่อรายรับของบริษัทซึ่งหดหายไปจากการจำกัด
การเดินทางไปในพื้นที่เสี่ยงตามมาตรการของรัฐ บริษัท
ได้ปรับกลยุทธ์เพิ่มเติม โดยการสร้างและพัฒนาช่อง
ทางการขายใหม่ๆ ทั้งจากหน่วยงานราชการ เช่น
สำนักงานกลางช่วงตวงวัด และการสร้างความร่วมมือใน
การให้บริการสอบเทียบขยายใหม่ๆ เช่น เครื่องมือ
แพทย์ เพื่อหารายได้เข้ามาทดแทน สามารถใช้
ทรัพยากรบุคคลและเครื่องมือให้เกิดประโยชน์ ทั้ง
เป็นการเตรียมพร้อมสำหรับโอกาสเติบโตในอนาคต

ในการสร้างระบบการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และ
ปรับปรุงผลการดำเนินการตาม MIT House นอกจาก
ระบบการประเมินผลงานที่ชัดเจนแล้ว อีกหนึ่งองค์
ประกอบที่สำคัญคือ การจัดการข้อมูลสารสนเทศให้มี
พร้อมและครอบคลุมทุกเกณฑ์ชี้วัด เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์
ของแต่ละกิจกรรม สามารถวัดได้จากข้อมูลจริงซึ่งมีการ

บันทึกไว้เป็นฐานข้อมูล โดยบริษัทได้พัฒนาระบบสารสนเทศภายในองค์กรโดยใช้ Web Based Platform ในการนำเข้าสู่ข้อมูลการปฏิบัติงาน ซึ่งเดิมเป็นการเก็บแบบ Manual ในเครื่องคอมพิวเตอร์ หรือ Share Drive ให้เป็นรูปแบบ Web Based Application บนฐานข้อมูล Platform เดียวกัน ได้แก่ การจัดทำระบบข้อมูลงบกำไรขาดทุน การพัฒนาระบบงานจัดซื้อออนไลน์ ระบบ HR Online ระบบบันทึกเวลา OT ระบบซ่อมบำรุง ระบบการจอร์จ ระบบจัดซื้อ และระบบจัดการข้อร้องเรียน ทั้งนี้ ทุกโครงการพัฒนาระบบ จะถือเป็นหนึ่งในแผนงานของแต่ละหน่วยงาน มีผู้รับผิดชอบพัฒนาระบบงานที่ชัดเจน กระจายกันไป เพื่อให้เกิดการทำงานข้ามหน่วยงาน สร้างความเข้าใจและเชื่อมโยงกระบวนการทางธุรกิจเข้าด้วยกัน

ผลสำเร็จจากการดำเนินกิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ และการปรับเปลี่ยนแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางธุรกิจและสภาพตลาด ทำให้บริษัทเห็นถึงพัฒนาการของแผนงาน อันเป็นที่มาของการพัฒนาเกณฑ์ชี้วัดอย่างต่อเนื่องในปี 2564 เช่น การพัฒนาเกณฑ์วัดผลความพึงพอใจลูกค้า ให้มีการแยกลูกค้าเดิมกับลูกค้าใหม่ หรือการผลักดันการสร้างลูกค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในพื้นที่หนึ่ง นำเป็นโมเดลในการสร้างในพื้นที่อื่น การปรับหลักเกณฑ์วัดผลความพึงพอใจหลังการแก้ไขข้อร้องเรียนให้สูงขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้บริษัทได้เห็นถึงจุดที่ต้องปรับปรุงแม้เดิมจะเป็นจุดแข็งของบริษัท ได้แก่ ความรู้ความสามารถของพนักงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากความรู้ความสามารถติดอยู่กับบุคคลซึ่งมีอายุงานสูง ซึ่งหมายถึงมีต้นทุนสูงต่อหน่วยเมื่อให้บริการทำให้เสียเปรียบในการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งทางธุรกิจ ดังนั้น บริษัทจึงได้ใช้โอกาสในช่วงเกิดวิกฤตการณ์โควิด-19 กำหนดแผนพัฒนาทักษะตามสายอาชีพ โดยพิจารณาจากขอบข่ายการให้บริการในพารามิเตอร์ต่างๆ และการประเมิน

ความสามารถของพนักงานตามขอบข่าย เพื่อวัดระดับทักษะและจัดกลุ่ม ทั้งจากความรู้ทางเทคนิค ประสบการณ์ให้บริการ และอายุงาน เพื่อสร้างหลักสูตรการพัฒนาทักษะตามสายอาชีพ เป็นการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ อันเป็นข้อได้เปรียบของ MIT ให้เกิดขึ้นและคงอยู่ และนำไปพัฒนาพนักงานใหม่ที่จะเข้ามาในองค์กรในอนาคต

การมุ่งเน้นบุคลากร (workforce)

การบริหารบุคลากรของ MIT ได้มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แม้ก่อนสถานการณ์โควิด โดยบริษัทได้ทำการปรับปรุงทบทวนข้อบังคับการทำงาน และระเบียบสวัสดิการ ให้มีความทันสมัยและเป็นไปตามกฎหมายแรงงาน สร้างความชัดเจนโปร่งใสทั้งนโยบายและแนวปฏิบัติ โดยการจัดทำเอกสารข้อบังคับ และระเบียบสวัสดิการ รวมถึงประกาศสื่อสารภายในองค์กรต่างๆ เผยแพร่ในระบบสารสนเทศภายในองค์กร (HR intranet) และสร้างการเข้าถึงระบบข้อมูลบุคคลสำหรับพนักงานออนไลน์ สามารถทำธุรกรรมส่วนบุคคล เช่น การลา การขออนุมัติการทำงานล่วงเวลา การเลื่อน/เปลี่ยนวันหยุด เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงานในการติดต่อด้านงานบุคคล ในการปฏิบัติงาน บริษัทได้จัดให้มีเครื่องมือมาตรฐาน และอุปกรณ์ความปลอดภัยส่วนบุคคล อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในการบริการ อุปกรณ์สื่อสาร เครื่องมือช่าง และรถปฏิบัติการเคลื่อนที่ ให้พนักงานมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และเสริมเครื่องมือมาตรฐานใหม่ๆ ตามการขยายขอบข่ายการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ

ด้านนโยบายด้านบุคลากร บริษัทได้จัดทำโครงสร้างเงินเดือนที่ได้จากการสำรวจค่าจ้างในอุตสาหกรรมและได้จัดทำโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน สร้างคำบรรยายลักษณะงาน (job description) ครอบคลุมตำแหน่งงานตั้งแต่ปี 2562 พร้อมปรับปรุงให้

ทุกตำแหน่งงานมีการกำหนดเกณฑ์ชัดเจน ซึ่งจะถูกทำให้เป็นปัจจุบันเสมอเมื่อเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ทั้งนี้เป็นไปตามมาตรฐานระบบคุณภาพที่สนับสนุนให้ทุกตำแหน่งงานต้องบูรณาการกิจกรรมการให้บริการลูกค้าสำหรับการสรรหาและคัดเลือกจะเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างฝ่ายบุคคลและหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อประเมินและลงความเห็นร่วมกันในการจ้าง มีรูปแบบการประเมินทดลองงาน การทำ OJT (On the Job Training) ที่ชัดเจนตามระบบคุณภาพ การจัดเตรียมอุปกรณ์ลดความเสี่ยง เช่น หน้ากากอนามัย น้ำยาฆ่าเชื้อ น้ำยาพ่นฆ่าเชื้อโรคเครื่องมือและเครื่องแบบ รวมไปถึงการสำรวจออนไลน์ล่วงหน้าก่อนเข้าทำงาน การวัดอุณหภูมิทุกวัน เพื่อจัดทำรายงานส่งลูกค้า บริษัทได้ถือโอกาสในการปรับปรุงให้พนักงานในระดับปฏิบัติการทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ 2 ครั้ง คือ กลางปีและปลายปี เพื่อให้ผลงานมีความสม่ำเสมอ และได้นำเอาวิวัฒนาการของ MIT 2+ มาเป็นแบบแผนในการประเมินพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งจะสะท้อนค่านิยมของบุคคลและองค์กรให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยสร้างรูปแบบการเทียบวัดผลการปฏิบัติงานในองค์กร ให้หัวหน้างานนำเสนอ และรับข้อมูลย้อนกลับในรูปแบบคณะกรรมการวัดผลการปฏิบัติงาน ให้หัวหน้างานได้รับทราบความเห็น และสร้างบรรทัดฐานในการประเมินผลที่อยู่บนบรรทัดฐานเดียวกัน และเชื่อมโยงไปสู่การบริหารค่าตอบแทนที่ชัดเจน ซึ่งนอกเหนือจากเงินเดือน เบี้ยเลี้ยงต่างๆ ค่าคอมมิชชั่น รายเดือน รายไตรมาส และเงินรางวัลประจำปีแล้ว บริษัทยังได้พิจารณาเลื่อนการมีผลบังคับใช้การอนุมัติค่าตอบแทนประจำปี 2564 ให้เร็วขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้ผลงานเป็นของปีปฏิทินที่ชัดเจนสำหรับแผนงานในระยะต่อไป คือ เมื่อบริษัทได้จัดทำโครงการแผนพัฒนาทักษะสายอาชีพแล้วเสร็จ จะได้นำการปฏิบัติตามแผนพัฒนา ซึ่งคือการเข้าอบรมตามหลักสูตรแผนพัฒนาทักษะที่กำหนด มาเป็นเกณฑ์

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานสามารถเห็นการเติบโตทางสายอาชีพที่ชัดเจน และสร้างแนวทางการพัฒนาทักษะที่กำหนดได้ด้วยตนเอง ผลจากการปรับปรุงระบบงานบริหารบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน ข้อร้องเรียนจากสภาพแวดล้อมในการทำงานและความไม่ชัดเจนในสวัสดิการลดลงจากปีก่อนหน้า อัตราการหมุนเวียนพนักงานในสายเทคนิคอยู่ในอัตราที่ต่ำ (turnover rate) พนักงานมีอายุงานสูง ประสิทธิภาพสูง ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถสร้างระบบความรู้ (Knowledge Management-KM) ขึ้นในองค์กรได้

การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (operations)

MIT ได้รับการรับรองมาตรฐานห้องปฏิบัติการ สอดเทียบตามระบบมาตรฐาน มอก. 17025-2548 (ISO/IEC17025:2005) ซึ่งเป็นข้อกำหนดว่าด้วยความสามารถห้องปฏิบัติการ ผ่านข้อกำหนดด้านการบริหารงานคุณภาพและข้อกำหนดด้านวิชาการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าห้องปฏิบัติการของ MIT มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ โดยบริษัทได้พัฒนาและขยายขอบข่ายการขอรับรองคุณภาพอย่างต่อเนื่องทุกปี แม้เกิดวิกฤติการณ์การแพร่กระจายโรคโควิด-19 เพื่อให้การบริการมีความหลากหลาย ครอบคลุมความต้องการของลูกค้า ซึ่งบริษัทได้รับการรับรองตามมาตรฐานคุณภาพในพารามิเตอร์ใหม่ๆ ก่อนผู้ให้บริการรายอื่น รวมทั้งมีขีดความสามารถของเครื่องมือในพิสัยที่สูงกว่า (service range) ด้วยข้อได้เปรียบของบุคลากรที่มีความสามารถทางวิชาการ และวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ในการสร้างรูปแบบการบริการใหม่ๆ เช่น การส่งรายงานปฏิบัติงานและรับรองบนแท็บเล็ต การติดสติ๊กเกอร์ QR Code บนเครื่องมือที่ได้รับการสอบเทียบ เพื่อให้สามารถสแกนตรวจสอบเข้าไปในระบบ MIT iPlus เพื่อดูรายละเอียดทางเทคนิค และ Certificate

รับรองการสอบเทียบ อำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ในการตรวจสอบ ซึ่งในปัจจุบันถือเป็นรายการที่ทำให้ บริการข้อมูลครบวงจร ส่งผลให้บริษัทมีโอกาส ให้บริการลูกค้ารายเดิมอย่างต่อเนื่อง เพราะมีการ เก็บประวัติและระบบเตือนกำหนดการสอบเทียบ เครื่องมือวัด

อย่างไรก็ตาม ด้วยการให้บริการเต็มรูปแบบทำให้ มีต้นทุนการดำเนินการค่อนข้างสูง เมื่อเทียบกับผู้ให้ บริการรายอื่นๆ ทำให้บริษัทต้องพิจารณาทบทวนและ ปรับปรุงระบบงาน เพื่อลดขั้นตอนกระบวนการ โดย ยังคงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการนี้ ต้องอาศัยการหารือร่วมระหว่างหน่วยงาน และต้อง วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าตามฐานข้อมูลการให้บริการที่มี อยู่ เพื่อเสนอรูปแบบการให้บริการที่สอดคล้องและ เหมาะสมตามความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีลูกค้า 20% ที่ สามารถสร้างรายได้ให้กับบริษัทถึง 80% ตามกฎ 80/20 ของพาเรโต ทำให้บริษัทได้วางแผนกลยุทธ์ ลูกค้าใหม่ เพื่อปรับต้นทุนให้เหมาะสมกับบริการ นอกจากนี้ตามแผนกลยุทธ์การสร้างช่องทางการขาย ใหม่ หรือการสร้างความร่วมมือกับลูกค้าราชการ ทำให้ บริษัทได้มีโอกาสในการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการ ให้บริการแบบอื่นๆ ที่สามารถนำมาปรับรูปแบบการให้ บริการได้ เช่น การลดขั้นตอนตาม Calibration Procedure แต่สร้างเป็น Work Instruction แทน ทั้งนี้ เนื่องจากความต้องการในการรับรองมาตรฐานคุณภาพ แตกต่างกัน การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบเพื่อนำมา ปรับปรุงระบบงานเป็นโอกาสภายใต้วิกฤติการณ์แพร่ ระบาดของโรค ซึ่งสามารถช่วยสร้างโอกาสในการ พัฒนาศักยภาพลูกค้ารายใหม่ๆ ได้

ผลลัพธ์ (results)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ที่ใช้เป็น กรอบในการพิจารณาการบริหารองค์กร MIT ในภาวะ

แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 มีผลลัพธ์ทางธุรกิจ ดังนี้

1. ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

1.1 MIT มีการการเติบโตและขยายครอบคลุม การให้บริการไปสู่ภาคใต้ และภาคตะวันออก

1.2 การได้รับมาตรฐานห้องปฏิบัติการ ISO/ IEC 17025 (TISI) และ ANSI National Accreditation Board (ANAB) จากประเทศสหรัฐอเมริกา

2. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

2.1 ช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ ผ่าน โครงการ #MIT Save U ทำให้ได้รับข้อมูลติดต่อลูกค้า ใหม่ๆ และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าดั้งเดิม

2.2 MIT ได้รับกล่าวถึงในวงกว้าง จากโครงการ เพื่อสังคม ส่งเสริมให้มีภาพลักษณ์ที่ดีในมุมมองของ ลูกค้า และเป็นที่รู้จักของลูกค้ารายใหม่

3. ด้านการเงินและการตลาด

3.1 MIT ยังต้องเตรียมแผนรองรับในการ ดำเนินการด้านการเงิน และการบริหารสภาพคล่องด้าน การเงินได้ดีขึ้น

3.2 MIT สามารถขยายเพิ่มสาขาการวัด และ รุกกลุ่ม SME และอุตสาหกรรมระดับ ASEN และพัฒนา ขอบข่ายใหม่เช่นการแพทย์

3.3 ยอดขายจากลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น

4. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

4.1 พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร ทำให้ อัตราการหมุนเวียนพนักงานในสายเทคนิคอยู่ในอัตรา ที่ต่ำ (Turnover rate)

4.2 ปรับปรุงระบบงาน HR ให้พนักงานเข้าถึง ได้แบบออนไลน์

4.3 พนักงานมีความเชี่ยวชาญและการพัฒนา ความเป็นมืออาชีพสูง

4.4 พนักงานมีสุขภาพดี ช่วงการระบาดของ โรคโควิด-19 ไม่มีพนักงานติดเชื้อ

5. ด้านประสิทธิผลกระบวนการ

5.1 MIT สามารถพัฒนาซอฟต์แวร์และ Platform เพื่อรองรับการพัฒนาทางเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างดี

5.2 MIT กำลังจัดทำระบบ E-Learning ให้บริการลูกค้า ก็จะสามารถแปลงความรู้ไปเพิ่มให้ลูกค้าได้โดยตรง

5.3 พัฒนาระบบ CRM เพื่อให้บริการลูกค้าอย่างเป็นระบบ

6. ด้านการนำองค์กร

6.1 ยอดขายในช่วงสถานการณ์โควิด-19 มีอัตราการเพิ่มยอดขายเติบโตอยู่ที่ 3-5%

6.2 มีความชัดเจนในการวัดและติดตามเป้าหมาย มีผลสัมฤทธิ์ตามกลยุทธ์

6.3 MIT มีผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาล มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ วัดและประเมินบุคลากรตามวัฒนธรรมองค์กร 6 ข้อ (MIT 2+ core values)

บทสรุป

ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 MIT มีการดำเนินการตอบสนองได้ในระดับดี ทั้งนี้ จากวิสัยทัศน์และการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง ที่การกำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์สามารถปรับเปลี่ยนได้เร็วตามสถานการณ์ และมีการสื่อสารทำความเข้าใจในแผนและมาตรการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งกับบุคลากรและลูกค้าอย่างชัดเจน มีแผนงานและรูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และมีการกำกับดูแลให้บุคลากรปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด ภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคม ทำให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ได้รับการประเมินตามสถานการณ์ ร่วมกับทีมบริหารและสื่อสารต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว ทำให้บริษัทสามารถประเมินผลการตอบสนองทางธุรกิจในช่วงวิกฤติ และเห็นโอกาสในการพัฒนาเสริม

ความแข็งแกร่งภายใน ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในองค์กร อันได้แก่ การขยายขอบข่ายการให้บริการโดยขอรับรองจากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม เพื่อให้ครอบคลุมการบริการที่ลูกค้าต้องการ การสร้างระบบสารสนเทศเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งภายในและการให้บริการลูกค้า การพัฒนาแอปพลิเคชัน MIT iPlus เพื่อสร้างความแตกต่างทางธุรกิจ สนับสนุนงานฐานข้อมูลลูกค้าครบวงจร รวมถึงการริเริ่มโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เช่น โครงการ # MIT Save U ซึ่งนอกจากจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแล้ว ยังเป็นโอกาสในการเข้าถึงลูกค้ารายใหม่ๆ อีกด้วย

ผลจากการมีแผนงานที่ชัดเจน ทำให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่ได้รับผลกระทบบุคลากรไม่มีปัญหาติดขัดในองค์กร โดยมีการทำประกันโควิดให้กับพนักงาน เมื่อประกอบกับการพัฒนาระบบงานทรัพยากรบุคคล สวัสดิการ และการสนับสนุนอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย พนักงานจึงมีความผูกพันและปฏิบัติงานกับองค์กรโดยมีอัตราการหมุนเวียนพนักงานต่ำ (Turnover) บริษัทจึงมีบุคลากรที่มีความสามารถ ลูกค้าใช้บริการต่อเนื่องยาวนาน รวมทั้งมีการแนะนำต่อให้กับบริษัทคู่ค้าของลูกค้าด้วย ได้รับความเชื่อมั่นจากลูกค้าเป็นอย่างดี และมีผลประกอบการด้านการเงินที่ไม่ลดน้อยลง

ข้อเสนอแนะ

1. ในการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนอย่างมากในการขับเคลื่อน สนับสนุนและสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับ ทั้งเหตุความจำเป็นและการปรับตัว รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร กระตุ้นและเข้าประชุมกับทีมงานเพื่อรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น ร่วมคิดหาวิธีการพร้อมทั้งให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นนำให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญและปฏิบัติตามอย่างเป็นธรรมชาติ

2. แผนยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญของการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญให้ทีมมีส่วนร่วมในการทำแผนยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และมีความเหมาะสมกับค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร

3. ผู้บริหารควรมีการวางกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นระยะกลาง และระยะยาว โดยมีแผนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องและยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อสถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป มีการติดตามความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น และมีกรรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ

4. การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม โดยสนับสนุนการทำงานของทุกทีม มีการยกย่องชมเชยอย่างเป็นรูปธรรม การให้รางวัลเป็นทีมแทนการให้รางวัลเป็นรายบุคคล การทำงานเป็นทีมควรให้ในแต่ละทีมประกอบด้วยคนหลายๆ รุ่น เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง

5. การให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมใน

การแสดงความคิดเห็น การสนับสนุนวิธีการคิด วิธีการทำงานอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการ เพื่อเกื้อหนุนระบบการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานลง

6. การให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยการให้โอกาสในการศึกษา การดูงาน และการฝึกอบรมแก่บุคลากรทุกคนตามความสนใจและความเหมาะสม

7. การสนับสนุนให้มีหน่วยงานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีหน้าที่ในการศึกษาและนำเสนอรูปแบบและเครื่องมือสารสนเทศใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานข้ามสายงานและเชื่อมโยงการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การศึกษาความต้องการและความพึงพอใจในการรับบริการจาก MIT ของลูกค้า และนำข้อเสนอแนะที่ได้รับจากลูกค้ามาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการศึกษาความต้องการสินค้าหรือบริการเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ เพื่อให้สามารถขยายขอบเขตของการดำเนินการทางธุรกิจต่อไป

References

- Booranaphan, W. (2007). *A study of human resource success factor from national quality award recipient: Malcolm Baldrige National Quality Award and Thailand Quality Award*. Master's Independent Study of Science, Thammasat University. [In Thai]
- Miracle International Technology Co., Ltd. (2023). *MIT Calibration Scope*. Retrieved from <http://www.mit.in.th> [In Thai]
- Thailand Productivity Institute. (2021). *TQA criteria for performance excellence framework 2022-2023*. Author. [In Thai]
- Thailand Quality Award. (2023). *Criteria for the national quality award for operational excellence*. Retrieved from <https://www.tqa.or.th/th/tqa-criteria> [In Thai]
- Wanichwasin, S. (2019). Moving toward high performance organization of the office of NBTC through Thailand Quality Award: TQA. *NBTC Journal*, 3(3), 194-217. [In Thai]