

ธนาคารออมสิน



คุณชาติชาย พยุหนาวีชัย

ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน

สารจากผู้บริหารองค์กร

ธนาคารมีนโยบายในการยกระดับให้ธนาคารออมสิน “เป็นธนาคารที่ดีที่สุดของประเทศ (The best & bigger local bank in Thailand)” ดังนั้น ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมและยกระดับองค์กรให้มีความเป็นเลิศตามนโยบายดังกล่าวได้ จะต้องคำนึงถึง “ระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพในระดับที่เป็นมาตรฐานสากล” ทั้งในด้านกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Result) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ธนาคารเริ่มศึกษาและนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาใช้ตั้งแต่ปี 2558 ควบคู่ไปกับเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ซึ่งธนาคารได้ใช้ประโยชน์จากการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้ในการสร้างบรรยากาศในการแสวงหาโอกาสใหม่ทางธุรกิจ และพัฒนานวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆ โดยที่ผ่านมามีได้นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ และขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

ลักษณะองค์กร

ธนาคารออมสินเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ.2456 โดยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว เป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย แบ่งการบริหารสาขาเป็น 6 สายงาน โดยแบ่งเป็น 18 ภาค เพื่อบริหารสาขา 1,056 สาขา มีผลิตภัณฑ์และบริการ ได้แก่

1. ด้านเงินฝาก (เงินฝาก สลากออมสิน สงเคราะห์ชีวิตและครอบครัว)
2. ด้านสินเชื่อ (สินเชื่อเพื่อธุรกิจ สินเชื่อบุคคล และสินเชื่อเศรษฐกิจฐานราก)
3. ด้านบริการทางการเงิน (ผลิตภัณฑ์หลัก บริการทางการเงิน อิเล็กทรอนิกส์)

โดยบริการผ่านสาขา Internet/Mobile Banking, Self Service Mobile และรถ/เรือ/บริการนอกสถานที่

วิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม เพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และเสริมสร้างความสุขและอนาคตที่มั่นคงของประชาชน”
พันธกิจ ได้แก่

1. ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน
2. สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาประเทศ
3. ส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
4. ให้บริการทางการเงินครบวงจรที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน
5. เป็นธนาคารเพื่อสังคมสมรรถนะหลักที่สัมพันธ์กับพันธกิจคือ “การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย” และค่านิยม คือ SAVE (Social Responsibility, Allegiance, Virtue, Excellence)

บุคลากรมีจำนวน 20,983 คน แบ่งเป็นกลุ่มบริหารและกลุ่มปฏิบัติการ มีสัดส่วนบุคลากรสายงานกิจการสาขาต่อส่วนกลาง 77:23 มีปัจจัยความผูกพัน คือ

1. โอกาสในความก้าวหน้า
2. การยกย่องชมเชย/แรงจูงใจ
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม

มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพ ช้อนหมั้นไฟ และอบรมการดับเพลิง

มีอาคารสถานที่อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญมีศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก (DC) ที่มีความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล สามารถตอบสนองแบบ real time และให้บริการอย่างต่อเนื่องแบบ 24x7 (24 ชม. x7 วัน) มีศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง (DRC) เมื่อมีเหตุฉุกเฉิน สามารถรองรับธุรกรรมหลักที่สำคัญได้ร้อยละ100 มีการดำเนินการภายใต้กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่สำคัญ คือ

1. กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ
2. กฎระเบียบด้านการบริหารบุคลากร
3. กฎระเบียบเกี่ยวกับการบัญชีและการเงิน
4. กฎระเบียบเกี่ยวกับการพัสดุ และความปลอดภัยอาชีวอนามัย
5. มาตรฐานสากลและแนวปฏิบัติที่ดีที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ

มีการดำเนินการภายใต้กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่สำคัญ คือ

1. กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ
2. กฎระเบียบด้านการบริหารบุคลากร
3. กฎระเบียบเกี่ยวกับการบัญชีและการเงิน
4. กฎระเบียบเกี่ยวกับการพัสดุ และความปลอดภัยอาชีวอนามัย
5. มาตรฐานสากลและแนวปฏิบัติที่ดีที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ

มีการกำกับดูแลโดย “คณะกรรมการธนาคารออมสิน” คือ ประธานกรรมการ กรรมการไม่น้อยกว่า 6 คนแต่ไม่เกิน 13 คน และมีผู้อำนวยการธนาคารออมสินเป็นกรรมการ เลขาธิการ และเป็นผู้บริหารสูงสุด ดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี มีคณะกรรมการชุดย่อย เช่น คณะกรรมการบริหารตรวจสอบความเสี่ยง กิจการสัมพันธ์ประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาตอบแทนผู้อำนวยการกำกับดูแลการบริหาร กิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งรับการกำกับและตรวจสอบจาก ธปท. สคร. สตง. กสท.

มีการจำแนกลูกค้า คือ กลุ่มลูกค้าบุคคล ลูกค้าฐานราก และลูกค้าธุรกิจและหน่วยงานรัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ กระทรวง การคลัง และชุมชนที่สำคัญ คือ ธนาคารโรงเรียน และองค์การการเงินชุมชนผู้ส่งมอบ (Supplier) คือ บริษัทพัฒนาระบบงานสารสนเทศ บริษัทประเมินราคาหลักทรัพย์ บริษัทรับขนส่งเงินสด บริษัทเติมเงินเครื่อง ATM บริษัทฟ้องร้องดำเนินคดี บริษัทติดตามหนี้ บริษัทวิจัยตลาด บริษัทผลิตและวางสื่อฯ พันธมิตร (Partner) คือ ทิพยประกันภัย ผู้ให้ความร่วมมือ (Collaboration) คือ หน่วยงานตามข้อตกลงสินเชื่อ

สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีผู้เทียบ คือ ธนาคารกรุงเทพ กรุงไทย ไทยพาณิชย์ และกสิกรไทย และมีการเทียบเคียงกับ ธนาคารเฉพาะกิจ คือ ธกส. ธอส. Non-bank และกลุ่มธุรกิจ Fin-Tech มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ส่งผลต่อสถานการณ์การแข่งขัน คือ

1. ภาวะหนี้สินภาคครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้น
2. มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาล
3. การผลักดัน Digital Economy
4. พฤติกรรมการทำธุรกรรมการเงินผ่าน Internet Banking และ Mobile Banking มีอัตราการเติบโตสูง
5. การเข้ามาของ Fin-Tech

ความท้าทาย (Strategic Challenge) คือ การพัฒนานวัตกรรมทางการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบเทคโนโลยีให้พร้อมใช้ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การบริหารอัตราดอกเบี้ยและการพัฒนาบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมการสร้างวิสัยทางการเงินให้ประชาชนและการสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจฐานราก

ความได้เปรียบ (Strategic Advantage) คือ การขยายธุรกิจในกลุ่มลูกค้าฐานราก ทั้งสินเชื่อและบริการอิเล็กทรอนิกส์ ได้ครอบคลุมทั่วประเทศ การระดมเงินฝาก และการสนับสนุนเงินทุนแก่ภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ

มีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยใช้เกณฑ์คุณภาพ TQA, SEPA, วงจร PDCA, เครื่องมือคุณภาพต่างๆ และข้อมูลป้อนกลับจากหน่วยงานกำกับ เช่น ธปท. มาใช้ปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน

สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน

นโยบายคุณภาพและเป้าหมาย โดยปี 2558 GSB New Era เป็นธนาคารแห่งความสุข ความมั่นคง และอนาคตปี 2559 มีเป้าหมายรวมใจสู่ความเป็นเลิศ Collaboration for Excellence ปี 2560 มีเป้าหมายที่จะเป็นผู้นำนวัตกรรมทางการเงินและสังคมยุคใหม่ Leadership Financial and Social Innovations และปี 2561 เป็นธนาคารที่ดีที่สุดในประเทศ (The best & biggest local bank in Thailand)

ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ

Key Challenge ที่ธนาคารเผชิญ ได้แก่ Customer Change, Regulatory Change และ Technology Change



การนำองค์กร

ผู้นำระดับสูงบริหารผ่านระบบการนำองค์กร และใช้กลไกการถ่ายทอด VMV ไปสู่บุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตรที่สำคัญ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางการสื่อสาร เช่น มอบนโยบายผ่านการประชุมผู้บริหารทั่วประเทศ จากนั้นผู้บริหารถ่ายทอด VMV และนโยบายไปยังบุคลากรทุกคน มีการประเมินและทบทวนการถ่ายทอด/สื่อสาร VMV มีการจัดทำคู่มือค่านิยมองค์กร และกำหนดแผนงาน/กิจกรรมเสริมสร้างค่านิยมและมีผลการประเมินในแต่ละค่านิยม อยู่ในระดับมากกว่า 4.6 มีการส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามค่านิยม เช่น รางวัลผู้บริหารและหน่วยงานดีเด่น พร้อมเป็นผู้มอบรางวัลด้วยตนเอง มีการกำหนดตัวชี้วัด “การบริการด้วยใจ” ซึ่งทำให้ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) จาก ป.ป.ช. ถึงร้อยละ 91.94 สอดคล้องกับค่านิยม (A: Allegiance)เป็นนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประมวลจริยธรรม จรรยาบรรณให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติ และแต่ละปีให้บุคลากรทุกคนลงนามรับทราบในประมวลจริยธรรม และความขัดแย้งในผลประโยชน์ มีการประพฤติตนเป็นต้นแบบและปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมมีการสื่อสารให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติโดยปี 2559 ผู้บริหารระดับ ชส. ได้รับรางวัล “บุคคลต้นแบบ” ด้านความโปร่งใสในการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างขององค์กร จาก ป.ป.ช. และทุกปี มีการประเมินประสิทธิภาพของการส่งเสริมการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมเพื่อนำผลไปปรับปรุงการดำเนินงาน มีการสื่อสารด้วยตนเองและเปิดโอกาสให้มีการซักถาม/แสดงความคิดเห็น มีการทบทวนช่องทางและประสิทธิภาพการสื่อสาร โดยเพิ่มการลงพื้นที่พบปะบุคลากร/ลูกค้า/ชุมชน มีการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ มีการสร้างความรับรู้ความเข้าใจแก่ลูกค้าและประชาชนการสร้างความรู้ความผูกพันกับบุคลากรโดยมีระบบการให้รางวัลยกย่องชมเชย มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มและนำเสนอผลิตภัณฑ์บริการ และนวัตกรรมเช่น Mobile Banking “MyMo”, Digital Salakมีโครงสร้างการกำกับดูแลและกลไกการบริหารงาน มีการประเมินผลการดำเนินงานของผู้นำระดับสูง และคณะกรรมการธนาคารทุกปี มีนโยบายการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยจะต้องมีการประเมินผลกระทบของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ที่ครอบคลุมถึงความพร้อมของบุคลากร ระบบงาน ผลกระทบต่อสังคมและชุมชน สิ่งแวดล้อม การประเมินและวิธีการจัดการความเสี่ยง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารกิจการที่ดี เพื่อกำหนด/ทบทวนนโยบาย CG ประมวลจริยธรรม และคู่มือจรรยาบรรณคณะกรรมการ และบุคลากรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มทุกปี มีการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมตามที่กำหนดไว้ในพันธกิจ และความท้าทายโดยมีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เช่น โครงการธนาคารโรงเรียน และการอบรมการให้ความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) เพื่อให้สมาชิกองค์กรการเงินชุมชนและประชาชน มีความเข้มแข็งทางการเงินและมีวินัยการออม

กลยุทธ์

มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และนำสู่การปฏิบัติคือการจัดทำยุทธศาสตร์ และการถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ มีการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมโดยการระดมสมองเพื่อให้ได้โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunity) มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือ เช่น Quadrant Analysis, 4P's, SWOT Matrix, Marketing Positioning, Product Life Cycle, Financial Ratio, Statistics Analysis, Radar Chart เป็นต้น มีระบบงานที่พิจารณาจากวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งกระบวนการทำงาน คือ Management, Core และ Support Process มีการจัดทำ Strategic Objective ที่ตอบสนองต่อ SC/ SA/ CC และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างแผนระยะสั้น/ยาว Strategy Map และตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำกับติดตามมีการจัดทำแผนปฏิบัติการและงบประมาณประจำปี และระยะยาว (5ปี) มีการจัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ และนำหนักในแต่ละมิติ (ประโยชน์และความคุ้มค่า ความเป็นไปได้ การเตรียมความพร้อม และงบประมาณ) มีการสื่อสารถ่ายทอดการนำสู่การปฏิบัติพร้อม KPIs และนำสู่บุคลากรทุกระดับ โดยวิธีการบันทึกข้อตกลงประเมินผลและถ่ายทอดลงมาถึงบุคลากรรายบุคคลผ่านระบบ PMS สำหรับผู้ส่งมอบ พันธมิตรจะสื่อสาร ถ่ายทอดเป้าหมาย KPIs เพื่อนำไปปฏิบัติตามข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการกำกับติดตามผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบเป้าหมาย ค่าคาดการณ์และผลการดำเนินงานของคู่เทียบ รายงานผลต่อคณะกรรมการเป็นรายเดือน และคณะกรรมการบริหาร คกก. เป็นรายไตรมาส มีการจัดสรรงบประมาณตามกรอบวงเงินที่กำหนด โดยพิจารณาตามความสำคัญของแผนปฏิบัติการ มีการวัดผลการดำเนินการที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ มีกระบวนการสอบทานความสอดคล้องของตัวชี้วัดโดยใช้ BSC / EVM ในมิติ Leading-Lagging Indicators โดยใช้ KPIs Mapping มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัวชี้วัดที่สำคัญโดยเปรียบเทียบกับคู่เทียบ ซึ่งการคาดการณ์ของตัวชี้วัดด้านการเงินใช้ Financial Model ตัวชี้วัดด้านที่ไม่ใช่การเงิน โดยการวิเคราะห์และเปรียบเทียบผลดำเนินงานกับเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลา มีการกำกับ ติดตาม วิเคราะห์ และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการตามลำดับชั้น กรณีผลการดำเนินงานและค่าคาดการณ์ไม่ได้ตามเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญ โดย

1. กรณีปกติจะแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทบทวนและหาแนวทางแก้ไข
2. กรณีพิเศษ เช่น มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายใน/ภายนอกอย่างมีนัยสำคัญ จะจัดประชุมหน่วยงานเพื่อปรับเปลี่ยนหรือกำหนดแผนปฏิบัติการเพิ่มเติมและมอบหมายให้หน่วยงานหรือคณะทำงานชุดพิเศษนำไปปฏิบัติเร่งด่วน

ลูกค้า

การรับฟังเสียงของลูกค้าผ่าน 11 ช่องทาง มีการนำระบบ “ZANROO” ช่วยติดตามเสียงลูกค้าจากสื่อออนไลน์ มีคณะกรรมการเฝ้าระวัง วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง และมีคณะทำงานพิจารณาเสียงของลูกค้า มีการจำแนกสารสนเทศออกเป็น 4 ประเภท คือ ชมเชย เสนอแนะ ขอความอนุเคราะห์/สอบถาม และร้องเรียน ซึ่งจะถูกบันทึกเข้าสู่ “ระบบ Voice of Customer and Complaint Tracking : VOCC” เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนออกแบบ/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ วางแผนพัฒนาบุคลากร จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า รวมถึงปรับปรุงกระบวนการ มีการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า โดยใช้ Third Party โดยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและปริมาณ มีวิธีการในการกำหนดผลิตภัณฑ์/บริการโดยเพิ่มองค์ความรู้ที่ได้จากโครงการ GSB Young Talent & Star, Marketing Workshop, Leadership Digital Transformation Banking และข้อมูลสำรวจเชิงลึกและผลงานวิจัย เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์/บริการ หรือนำเสนอ ผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ มีช่องทางการสืบค้นและรับการสนับสนุน คือผ่านบุคลากรและผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ มีการปรับปรุงช่องทางการสืบค้น/การทำธุรกรรมเพื่อให้ลูกค้าผูกพัน โดยเพิ่มพันธมิตรบริการชำระเงินผ่าน MyMo มีการพัฒนา Application : Virtual School Bank by GSB เพื่ออำนวยความสะดวกเพิ่มช่องทางการชำระเงินค่าสินค้าและบริการผ่าน EDC และ GSB-Payment Gateway พัฒนา Website WWW.GSBGEN.COM เพื่อการเรียนรู้และเพิ่มทักษะให้แก่เด็กและเยาวชน ขยายสาขาในห้างสรรพสินค้าไฮเปอร์มาร์เก็ต และไลฟ์สไตล์มอลล์ และส่ง SMS แจ้งวันครบอายุของผลิตภัณฑ์/บริการ และมีการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยนำสารสนเทศที่ได้และข้อมูลป้อนกลับจากการจัดกิจกรรมกับลูกค้าและ Best Practice มาจัดทำแผน/กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า มีการจัดการข้อร้องเรียนผ่านช่องทางหลัก ได้แก่ พนักงานสาขา Call Center จดหมาย e-Mail Social Media และหน่วยงานภายนอก มีการทบทวนและกำหนดระดับความรุนแรงของข้อร้องเรียน โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาและการถ่วงน้ำหนัก กำหนดระยะเวลาในการแก้ไขเรื่อง ร้องเรียน (SLA) และเป็นตัวชี้วัดการติดตามผลการดำเนินงานและติดตามความคืบหน้าด้วยระบบ Early Warning มีการรวบรวมข้อร้องเรียน วิเคราะห์แก้ไขปัญหา โดยจัดทำเป็นองค์ความรู้เผยแพร่บนเว็บไซต์หน่วยงาน และระบบฐานข้อมูล Call Center มีการพัฒนา Application M Search สำหรับค้นหาระเบียบคำสั่งเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ การอบรมให้ความรู้ การเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์หลักสูตร “ความรู้เกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์” และ GSB Sale Kit ซึ่งส่งผลให้ข้อร้องเรียนลดลง ร้อยละ 24

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

มีการถ่ายทอดตัววัดตามลำดับขั้นจนถึงระดับบุคคล มีการรวบรวมข้อมูลตัววัดผลการดำเนินการ หากเป็นด้านการเงินจะผ่านระบบ Cognos, ERP-FIS ตัววัดที่ไม่ใช่การเงินจะผ่านระบบ Data Warehouse มีการคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ โดยข้อมูลสารสนเทศจะถูกนำมากำหนดค่าเป้าหมายของตัววัดเพื่อกระตุ้นการพัฒนาองค์กร ตัดสินใจและหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศของลูกค้าและตลาดจากความต้องการ/ความต้องการ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน ข้อร้องเรียน และ ข้อมูลทางการตลาด รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศของคู่แข่ง/องค์กรอื่น ผลกระทบจาก Fin Tech เป็นข้อมูลป้อนเข้าเพื่อใช้จัดทำแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัด มีการติดตาม รวบรวม และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าตามตัววัดสำคัญ อาทิ ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มจากผลิตภัณฑ์/บริการที่ได้รับการพัฒนาปรับปรุง ความพึงพอใจที่มีต่อคุณภาพการให้บริการ ทั้งนี้ในระหว่างปีจะมีการติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตาม Risk Map และบริหารความเสี่ยงผ่านระบบรายงาน การบริหาร ความเสี่ยงตาม Risk Appetite และ Risk Tolerance มีการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการโดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ด้านการประเมินผล มีการกำหนดแนวทางและจัดลำดับความสำคัญในการแก้ไขปัญหา และถ่ายทอดไปยังหน่วยงานเพื่อนำไปปฏิบัติ มีการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยมีการประชุมติดตามผลเป็นรายเดือนเพื่อเทียบกับเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ปัจจัยลบและบวกที่กระทบผลดำเนินงาน เพื่อปรับแผนและเร่งรัดผลดำเนินงาน มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานโดยใช้การทบทวนการดำเนินงาน และดูจากการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีของปัจจัยภายในและภายนอก เทียบกับค่าคาดการณ์เพื่อใช้ปรับค่าคาดการณ์และแผนปฏิบัติการ/ทำงาน มีกระบวนการจัดการความรู้ และมีการรวบรวม และถ่ายทอดองค์ความรู้ของบุคลากร และชุมชน โดยมีคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้เป็นผู้รับผิดชอบหลัก และมีคณะทำงานบริหารจัดการความรู้ (KM Core) ร่วมกับคณะทำงานจัดการความรู้ของสายงาน (KM Teams) มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงองค์ความรู้ คือระบบ KMS สำหรับจัดเก็บและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และ LMS สำหรับการยกระดับความรู้ผ่านสื่อ e-learning สำหรับข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้นำมามาตรฐานสากลและแนวปฏิบัติโดย

1. การวางแผนกลยุทธ์ IT ใช้แนวปฏิบัติ COBIT5
2. การออกแบบและพัฒนาระบบงาน IT ตามมาตรฐาน CMMI
3. การบริหารโครงการตามแนวทาง PMBOK
4. การให้บริการ IT ใช้แนวทาง ITIL
5. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศทั้งด้านกายภาพและตรรกะใช้ ISO/IEC 27001

ในด้านคุณภาพและความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ มีการใช้ Barcode, Dropdown list, โปรแกรมเชื่อมโยง (Interface) มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนจัดเก็บ และสอบทานข้อมูลสารสนเทศหลังการประมวลผลโดยเจ้าของข้อมูลทุกครั้ง และผู้สอบทาน โดยผู้ตรวจสอบภายในและ ภายนอก. ในทุกระบบงานที่สำคัญ ในด้านความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศดำเนินการตามหลัก Evaluate Direct Monitor มีการดูแลด้านความพร้อมของระบบงานแนวปฏิบัติที่ดี (TIL) สำหรับข้อมูลสารสนเทศที่ไม่ได้อยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการจัดการคุณภาพ ความปลอดภัย และความพร้อมใช้งานตามนโยบายความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศและวิธีปฏิบัติงานสารบรรณ มีการกำหนดให้ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่จะนำมาใช้ต้องมีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยใช้งานง่าย มีการบำรุงรักษาฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทั้งเชิงป้องกัน แก้ไข และการกำหนดอายุ หากใช้งานเกินกว่า 5 ปี ก็จะจัดหาฮาร์ดแวร์ใหม่ให้มีประสิทธิภาพ ในด้านความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน มีข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญใน DC และ DRC มีระบบเครือข่ายความเร็วสูงเพื่อทำสำเนาข้อมูลเพื่อให้บริการลูกค้าได้แบบ Real time และกำหนดเวลาผู้คืนที่ยอมรับได้ (RTO) ที่มีประสิทธิภาพ 100% และมีความปลอดภัยตามมาตรฐาน ISO/IEC27001

บุคลากร

ในด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร มีการจัดทำแผนอัตรากำลัง 5 ปี แผนสรรหา แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) โดยใช้ Competency Gap มีการจัดทำ Human Landscape ของกลุ่มงานต่างๆ ในด้านบุคลากรใหม่มีการสรรหาเพื่อรับสมัคร ณ มหาวิทยาลัยชั้นนำ มีการใช้เครื่องมือ Personality Test มีการรับบุคลากรโดยไม่จำกัดเพศ เชื้อชาติ ศาสนา และผู้พิการ เปิดโอกาสให้ผู้สมัครในแต่ละท้องถิ่นระดับสถานที่ปฏิบัติงานได้ มีการสรรหาผู้บริหารระดับสูงโดยใช้ข้อมูลจาก HR Source ในการรักษามูลค่าบุคลากรใหม่ มีการวางระบบ New Entry Academy ให้มีความรู้เข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรและการปฏิบัติงาน ผ่านการปฐมนิเทศ ระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน มีการสร้างแรงจูงใจผ่านโครงการ Young Talent มีการสร้างผู้ดำเนินแบบจากพนักงานใหม่ที่เป็นประธานและเลขาของผู้เข้ารับการปฐมนิเทศ มีการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ระบบงานที่มุ่งเน้น Customer Centric และการจำแนกตามกลุ่มลูกค้า มีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากร ตามนโยบายที่มุ่งเน้น Customer Centric, Digital Transformation มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน และการบริหารงาน ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยการแต่งตั้ง คปอ. ประจำส่วนกลางและ 18 ภาค จัดทำคู่มือการรักษาความปลอดภัย มีการกำหนดตัวชี้วัด ให้มีความเหมาะสมในแต่ละพื้นที่ มีการนำมาตรฐาน OHSAS 18001 มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อยกระดับมาตรฐานความปลอดภัย มีการจัดสวัสดิการ บริการ และสิทธิประโยชน์ โดยนำผลสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของร้อยละ 10 มาวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุง เช่น ค่ารับรองและค่าโทรศัพท์เคลื่อนที่ประจำตำแหน่ง ตามขนาด (S, M, L, XL) ของเขตและสาขา มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงกับโรงพยาบาลรัฐ 1 จังหวัด 1 โรงพยาบาล เพื่อให้เรียกเก็บค่ารักษาพยาบาลได้จากหน่วยงานต้นสังกัด และให้บุคลากรสามารถเดินทางไปปฏิบัติงานได้ตามความสะดวกได้ด้วยสายการบินชั้นประหยัด ในด้านความผูกพันของบุคลากรมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรผ่านค่านิยมองค์กร เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่เปิดเผยและสื่อสารสองทาง โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นผ่านการจัด Morning Talk การสร้างบรรยากาศในการประชุม การรับฟังทาง Intranet มีการให้รางวัลยกย่องชมเชย เช่น นักบริหารจัดการสายงานกิจการสาขาดีเด่น หน่วยงานดีเด่น จากโครงการ GSB Award โดยใช้ผลสำรวจการประเมินการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและผลการตรวจสอบ โดยวิธี Mystery Shopping รางวัลสาขาต้นแบบการให้บริการดีเด่น (Smart Branch) รางวัลจริยธรรม และจรรยาบรรณดีเด่น รางวัล Star of the Month สำหรับบุคลากรที่ได้รับการชมเชยจากลูกค้า มีการใช้ Factor Analysis เพื่อสกัดและหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจหรือความผูกพันด้วยวิธี Stepwise-Regression Analysis มีการพัฒนา GSB Engagement Model ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม มีการจัดทำ In depth Interview (ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป) และ Focus Group (ผู้บริหารระดับกลางลงมา) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของแต่ละกลุ่มบุคลากรอย่างแท้จริง ในด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน มีการนำระบบ PMS มาใช้ในรูปแบบผสมผสานระหว่าง KPIs และ Competency ในด้านการพัฒนาศักยภาพและผู้นำ ได้ปรับสัดส่วนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพ ระหว่าง Non training (ร้อยละ 70) และ 2. Training (ร้อยละ 30) มีการนำผล GAP ไปจัดทำเป็นแผน IDP มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่จะเกื้อหนุนอายุของกลุ่มผู้นำและผู้บริหารระดับสูง รวมถึงกำหนดให้ผู้จัดการสาขา ปฏิบัติหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการสอนงาน เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ มีการส่งเสริมให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงานตามที่หน่วยงานภายนอกที่กำกับการปฏิบัติงานของธนาคารกำหนด เช่น ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายฟอกเงินฯ การจัดอบรมหลักสูตร Single License และทดสอบใบอนุญาตเพื่อทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการเงิน การจัดฝึกอบรมและจัดทำคู่มือเรื่องจริยธรรมและจรรยาบรรณให้พนักงาน ในด้านการประเมินประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา ใช้แนวทางการประเมินฯ ของ Kirk Patrick ในด้านการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ มีการจัดทำ Career Path ในทุกตำแหน่ง โดยกำหนดกลุ่ม Job family กลุ่มอาชีพตาม Sub Job Family มีการจัดทำผัง Career Chart ที่แสดงถึงการเติบโตตามแนวดิ่งและแนวนอน ในด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง มีการคัดเลือกในรูปคณะกรรมการ มีแผนการพัฒนา และมีการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์

การปฏิบัติการ

มีการติดตามผลการใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ และประสิทธิภาพของกระบวนการผ่านตัววัดต่างๆ และนำผลวิเคราะห์ Customer Journey Map มาทบทวน มีการออกผลิตภัณฑ์บัตรสินเชื่อ Prima card, People card, GSB PromptPay และ MyMoMyCard ที่ให้บริการถอนเงินสดที่ตู้ ATM ด้วยมือถือโดยไม่ต้องใช้บัตร มีการติดตามตัววัด Leading & Lagging และ PDCA และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานประจำวันของสาขา ในด้านกระบวนการสนับสนุน มีการพิจารณากระบวนการที่จำเป็นที่สนับสนุนกระบวนการหลัก ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีการทบทวนข้อกำหนดด้านการตลาดตามรอบเวลา/ปีละ 1 ครั้ง มีการนำเทคโนโลยีทางการเงิน มาเป็นปัจจัยในการเสริมสร้างสมรรถนะหลัก และเชื่อมโยงกับองค์ความรู้ในการคำนวณต้นทุนของผลิตภัณฑ์เพื่อกำหนดผลตอบแทน เช่น มีการออกแบบบัตร People Card และ Prima Card และพัฒนากระบวนการให้สินเชื่อรายย่อยเพื่อรองรับผลิตภัณฑ์บัตร พัฒนาระบบงาน Virtual School Bank เพื่อส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน ในด้านการจัดการนวัตกรรมใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่ Thailand 4.0, Fin-Tech โดยมีนโยบาย Synergy กับ IT Vender ในการ share Revenue กับ Fin-Tech ทำให้เกิดนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ต่างๆ มีการนำผลงานจากโครงการ GSB Young Talent ไปพัฒนาเป็นนวัตกรรม ในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ มีการนำเครื่องมือคุณภาพมาใช้ควบคุมรอบเวลา ผลผลิตภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการ ลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ เช่น การนำเครื่อง Self-Service มาทดแทนบริการเคาน์เตอร์ ปรับปรุงระบบงาน DCMS เพื่อออกรายงานหนี้ค้างชำระและส่งข้อมูลให้ผู้รับผิดชอบได้เร็วขึ้น เป็นต้น ในด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานมีการกำหนดนโยบายการใช้บริการจาก Outsource เช่น ประเมินราคาการติดตามหนี้ ขนส่งเงิน ในด้านการเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน ใช้มาตรฐาน ISO 22301 มีการประเมินระดับความเสี่ยงตามลักษณะภูมิศาสตร์ การประเมินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (BIA) และจัดลำดับธุรกรรมงานที่สำคัญ มีแผน BCP มีการทบทวนและทดสอบแผนวิเคราะห์ BIA ต่อธุรกรรมที่สำคัญ

ผลลัพธ์

ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า ในช่วงปี 2556-2559 ด้านเงินฝากมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่อง มีการให้บริการผ่าน Internet Banking / Mobile Banking โดยมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง มีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เกินกว่าเป้าหมาย ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนการให้สินเชื่อ และมีการเพิ่มเป้าหมาย เพื่อมุ่งเน้นวัฒนธรรม Customer Centric ทำให้ระยะเวลาในการให้บริการสินเชื่อมีแนวโน้มดีขึ้นต่อเนื่อง มีการให้บริการทางการเงินอิเล็กทรอนิกส์ได้ตามเวลาที่กำหนด ร้อยละ 100 และไม่พบความผิดพลาดของข้อมูลบัญชี การเงิน กฎหมาย และประสิทธิภาพของการจัดการข้อร้องเรียนจากลูกค้า มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ผลลัพธ์ด้านการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ใช้เวลาในการกู้คืนระบบ (RTO) ภายในเวลาที่ ๑๒ ชม. กำหนด ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง โดยกลุ่มลูกค้าฐานราก มีความพึงพอใจมากที่สุด กลุ่มลูกค้าบุคคลและกลุ่มลูกค้าธุรกิจ และหน่วยงานรัฐ มีแนวโน้มและระดับความพึงพอใจเพิ่มขึ้น ความผูกพันของลูกค้าธนาคารจำแนกตามกลุ่มลูกค้า มีความผูกพัน และความภักดีมากกว่าคู่แข่งในทุกกลุ่มลูกค้า และในภาพรวมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ผลประเมินมีแนวโน้มที่ดีต่อเนื่องถึงร้อยละ 84.62 เป็นผลจากแผนการพัฒนาศักยภาพ ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน ความพึงพอใจด้านสวัสดิการบริการและสิทธิประโยชน์มีแนวโน้มดีขึ้น ผลลัพธ์ด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน มีการสำรวจความผูกพันบุคลากรต่อเนื่องในภาพรวมพบว่ามีความผูกพันเพิ่มขึ้นตามลำดับ ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพ กำหนดให้บุคลากรทุกระดับตำแหน่ง ต้องผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการเตรียมความพร้อมบุคลากร รองรับการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายธนาคาร ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงของบุคลากรและลูกค้า มีการรับรู้ VMV ของบุคลากรและลูกค้า พบว่าช่วง 3 ปีที่ผ่านมา บุคลากรมีการรับรู้เพิ่มขึ้น ผ่านการสำรวจความคิดเห็นต่อบทบาทและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารกลุ่มอำนวยการ ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อลูกค้าในการกำกับดูแลองค์กรมีการสอบทานงบการเงินจากภายใน (คณะกรรมการตรวจสอบ) และภายนอก (สตง.) มีการติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญตามบันทึกข้อตกลงประเมินผล โดยมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์โดยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ผลลัพธ์ด้านการเงินที่สำคัญในภาพรวมมีแนวโน้มเติบโตขึ้นทุกปี ผลกำไรทางเศรษฐกิจ (EP) สูงกว่าเป้าหมายต่อเนื่อง ผลลัพธ์ด้านตลาดมีส่วนแบ่งตลาด

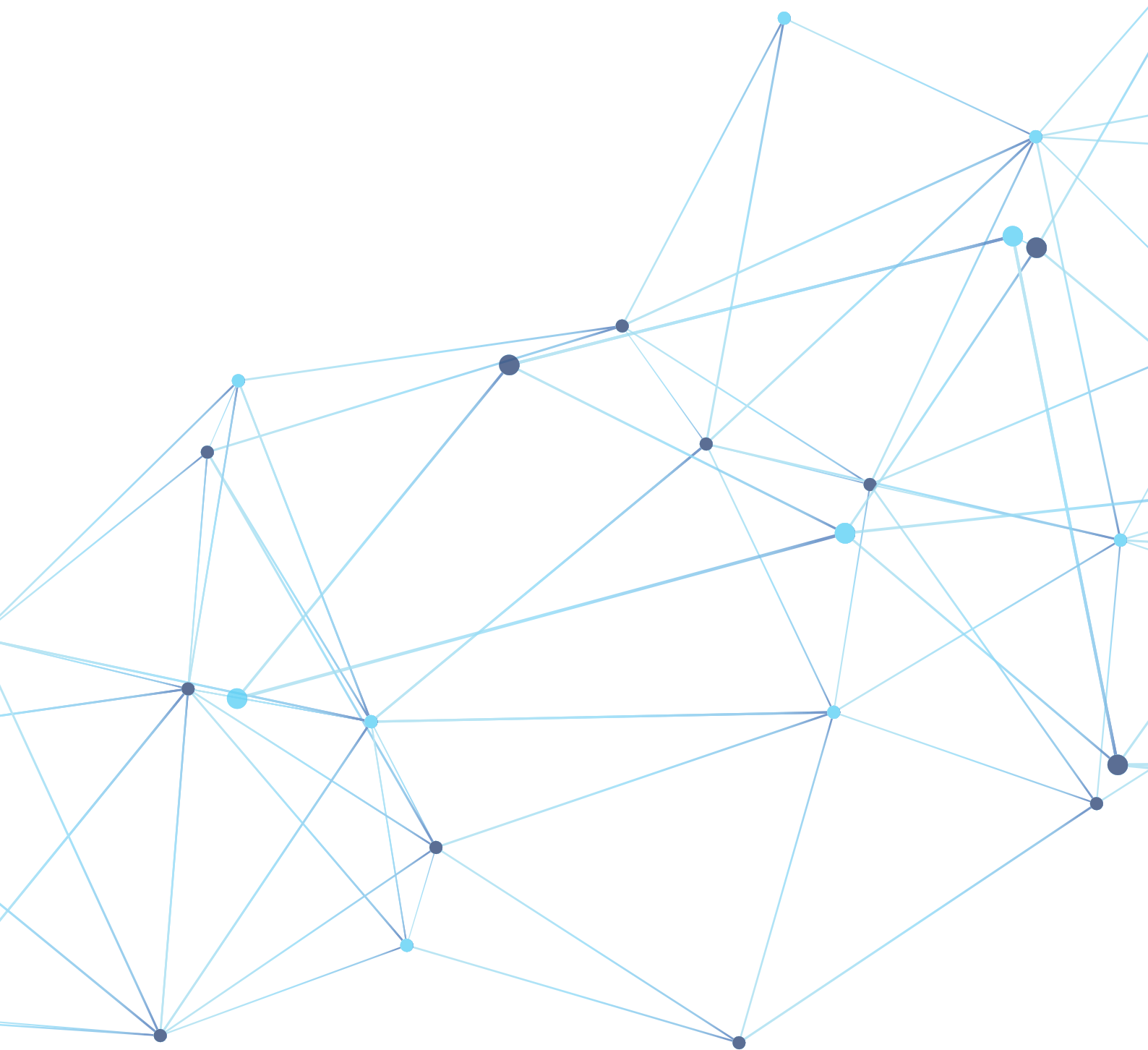
1. เงินฝาก อันดับ 1 ที่ร้อยละ 15.84 ในปี 2559 และเพิ่มขึ้นต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2557
2. สินเชื่อ อันดับ 5 ที่ร้อยละ 13.10 มีการจำแนก ตามชนิดของสินเชื่อ
3. บัตรอิเล็กทรอนิกส์ อันดับ 5 ที่ร้อยละ 8.13 เพิ่มขึ้นจากปี 2558 จากการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายต่อเนื่อง
4. เครื่อง ATM อันดับ 5 ที่ร้อยละ 10.34 มีส่วนแบ่งตลาดจำนวนเครื่อง ATM เพิ่มขึ้นต่อเนื่องทุกปี
5. รายได้ค่าธรรมเนียมและ บริการมีส่วนแบ่งร้อยละ 2.95
6. จำนวนบัญชีสะสมที่ใช้บริการผ่าน Mobile Banking และ Internet Banking มีส่วนแบ่งตลาดที่ร้อยละ 3.0



ธนาคารออมสิน

ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่
470 ถ.พหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท
กรุงเทพ 10400
โทรศัพท์ 02-299-8000
โทรสาร 02-270-1842
www.gsb.or.th





สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ชั้น 15 อาคารयाकुล์ เลขที่ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630-634 สายตรง 0-2619-8086 โทรสาร 0-2619-8085

e-mail: tqa@ftpi.or.th website: www.tqa.or.th