



# ธนาคาร อาคารสงเคราะห์



ด้วยความเชื่อที่ว่า “Good Result comes from Good Process” ดังนั้น รอส. จึงได้นำเกณฑ์ TQA มาปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร ทำให้ธนาคารเกิดความเข้มแข็งและมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบในทุกระดับโดยมุ่งเน้นประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ หลังจากที่ รอส. ได้รับรางวัล TQA ครั้งนี้แล้ว สิ่งที่จะก้าวไปได้ว่าองค์กรจะยังคงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์กรที่มีความทัดเทียมระดับมาตรฐานโลกเพื่อให้ธนาคารสามารถเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน คือบุคลากรของธนาคาร ทั้งองค์กรกว่า 5,000 คน ต้องเข้าใจในบริบทขององค์กรเป็นอย่างดีว่าเราทุกคนมีหน้าที่ “ทำให้คนไทยมีบ้าน” ตามพันธกิจของธนาคาร และเดินหน้าไปสู่การเป็น “ธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการมีบ้าน” ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ของธนาคาร ร่วมกันต่อไป



นายฉัตรชัย ศรีไล  
กรรมการผู้จัดการ  
ธนาคารอาคารสงเคราะห์





## ลักษณะองค์กร

“บ้าน” ถือเป็นหนึ่งในสี่ปัจจัยพื้นฐานของคน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) จึงถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ. 2496 ด้วยเจตนารมณ์ “เพื่อช่วยเหลือทางการเงินให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยตามควรแก่สภาพ” ตลอดระยะเวลา 66 ปีที่ผ่านมา ธอส. มุ่งมั่นดำเนินงานตอบสนองต่อเจตนารมณ์เพื่อสร้างความสุขและความมั่นคงในชีวิต ด้วยการ “ทำให้คนไทยมีบ้าน” เป็นของตนเองมาแล้วกว่า 3.7 ล้านครอบครัว และยังคงยึดมั่นไม่เปลี่ยนแปลง ไม่เพียงสานฝันให้คนไทยมีบ้าน ธอส. ยังคงดำเนินธุรกิจการเงินการธนาคารอย่างเข้มแข็งครบวงจร เป็นกลไกสำคัญของรัฐบาลในการลดความเหลื่อมล้ำและช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้กับประเทศอย่างยั่งยืน ด้วยพันธกิจที่มุ่งมั่นเพื่อ “ทำให้คนไทยมีบ้าน” ธอส. ใช้ GHB Drive Engine เพื่อขับเคลื่อนองค์กรด้วยกลไก 3 ด้าน ได้แก่ 1) Social Solution 2) Business Solution 3) Management Solution ซึ่ง ธอส. ใช้เกณฑ์ TQA เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์การเป็น “ธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการมีบ้าน” และสร้างความแข็งแกร่งให้กับธนาคารโดยมีค่านิยมองค์กร คือ “GIVE” (Good Governance “ยึดมั่นธรรมาภิบาล”, Innovative Thoughts “สร้างสรรค์สิ่งใหม่”, Value Teamwork “ร่วมใจทำงาน”, Excellent Services “บริการเป็นเลิศ”)

19

## ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก

1) ผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย ประกอบด้วย Social Product สำหรับผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลางรวมถึงข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ และ Business Product สำหรับผู้มีรายได้ปานกลางถึงสูง 2) ผลิตภัณฑ์เงินฝาก จำแนกตามวงเงินฝากลูกค้า ประกอบด้วย วงเงินฝากน้อยกว่า 10 ล้านบาท (Size S) วงเงินฝากตั้งแต่ 10 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 1,000 ล้านบาท (Size M) และวงเงินฝากตั้งแต่ 1,000 ล้านบาทขึ้นไป (Size L) ผ่านกลไกการส่งมอบที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากรธนาคาร ตัวแทนธนาคาร และช่องทาง Digital



ธอส. มีจำนวนบุคลากร 4,903 คน มีศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก (DC) แยกออกจากอาคารสำนักงานใหญ่ ที่มีความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล EN1047-2 และมีศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง (DRC) เพื่อรองรับกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน รวมถึง ธอส. มุ่งพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานโดยปรับปรุงผลการดำเนินงานในทุกๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ คือ

- 1) การวางรากฐานการปรับปรุงผลการดำเนินงานในมิติ Compliance, Risk Management และ Information Technology
- 2) การขยายผลองค์ความรู้เพื่อการต่อยอดและเติบโต (Growth) โดยใช้ 4Learn เพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้การแบ่งปันความรู้ การสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ (CoP) การทำ Knowledge Transfer เพื่อถ่ายทอดความรู้จากผู้รู้ไปยังผู้ที่ต้องการความรู้ และใช้ Benchmarking ในการวัดและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กร
- 3) เพิ่มประสิทธิผลและยกระดับมาตรฐานการทำงาน (Efficiency) โดยใช้ QC Story แก้ไขปัญหาและปรับปรุงคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น จากการส่งเสริมให้พนักงานใช้เครื่องมือปรับปรุงผลการดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้า และบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนด

สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน ด้วยทิศทางองค์กรที่ชัดเจนนำไปสู่การกำหนด 3 ภารกิจหลัก ปี 2562 คือ

- 1) Technology for Digital Services ยกระดับการบริการรูปแบบดิจิทัลด้วยเทคโนโลยี
- 2) Sustainability Portfolio ผลประกอบการในทุกด้านมีความมั่นคงและยั่งยืน
- 3) Strategic HRD&HRM&CG การบริหารและพัฒนาบุคลากร รวมถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดีด้วยกลยุทธ์

ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ การเปลี่ยนแปลงสำคัญที่ส่งผลต่อสถานการณ์การแข่งขันและโอกาสสร้างนวัตกรรม คือ

20

- 1) เทคโนโลยีทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงส่งผลให้พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนแปลงจากเดิมสู่การไม่ใช้เงินสดในการทำธุรกรรมทางการเงิน ประกอบกับนโยบายรัฐและยุทธศาสตร์ชาติที่ส่งเสริมสังคมไร้เงินสด ธนาคารจึงจัดทำโครงการ Payment Gateway เพื่อพัฒนาช่องทางรับชำระเงินกู้ในรูปแบบ Digital เช่น เครื่อง LRM และ GHB ALL Mobile Application เป็นต้น รวมถึงพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและปรับปรุงบริการให้รวดเร็วขึ้น
- 2) นโยบายที่อยู่อาศัยภาครัฐที่ต้องการให้ “คนไทยทุกคนมีที่อยู่อาศัยถ้วนทั่วและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในปี 2579” ซึ่งเอื้อต่อการดำเนินงานตามพันธกิจและขยายฐานลูกค้าสินเชื่อของธนาคาร ทำให้ ธอส. มีนวัตกรรมสินเชื่อและบริการใหม่ๆ







## การนำองค์กร

ผู้นำระดับสูงมุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จทั้งปัจจุบันและอนาคต โดยใช้ระบบการนำองค์กร หรือ GHB SMART Leadership System ซึ่งกำหนด/ทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม (MVV) ที่เหมาะสมกับทิศทางองค์กร พร้อมกำหนดเป้าหมายองค์กรในขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี และเพื่อให้ธนาคารเติบโตได้อย่างยั่งยืนและรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital Disruptive จึงได้วิเคราะห์ค่านิยมของธนาคารเพิ่มเติมเป็น GIVE+4 โดยเพิ่ม 4 พฤติกรรมมุ่งเน้น ได้แก่

21

- 1) ความเชี่ยวชาญในงาน (Professional)
- 2) ความมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จ (Achievement Oriented)
- 3) เร็วก่อน/ทันเวลา (Speed)
- 4) กล้าเปลี่ยนแปลง (En) courage to Change

และได้ถ่ายทอด MVV ทิศทาง และเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติผ่านการกำหนดกลยุทธ์และกระจายตัวชี้วัดลงถึงระดับบุคคล พร้อมสื่อสารไปยังบุคลากรทั่วประเทศ ผู้ส่งมอบและพันธมิตรสำคัญ โดยใช้ระบบการสื่อสารของผู้นำระดับสูงด้วยกลยุทธ์ 3C ได้แก่ 1.Content คือ สิ่งที่จะสื่อสารและการตัดสินใจสำคัญ 2.Channel คือ ช่องทางสื่อสาร Online/Offline ด้วย One-Way & Two-Way Communication และ 3.CEO เป็นแรงกระตุ้นสำคัญให้พนักงานกล้าพูดคุ้ยและแสดงความคิดเห็น โดยผู้นำระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สอบถาม เสนอแนะ และสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญผ่านการประชุม Meeting with 'MD' เป็นประจำทุกไตรมาส กระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างจริงจังให้บรรลุผลสำเร็จผ่าน SMART Radar และ Digital Dashboard ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงานพร้อมทั้งให้รางวัลและยกย่องชมเชยกับพนักงานที่มุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติ และใช้หลัก 3 lines of Defense เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ส่งผลให้ ธอส. ได้รับการประเมินด้านคุณธรรมและความโปร่งใสจาก ปปช. เป็นอันดับที่ 1 ของประเทศ 3 ปี ติดต่อกัน ธอส. ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสีงแวดล้อม ตามมาตรฐาน ISO14001 รวมถึงเน้นย้ำให้ Outsource ปฏิบัติตาม Code of Conduct ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ธอส. ดำเนินโครงการ Financial Literacy ในการให้ความรู้ทางการเงิน และสร้างความพร้อมสู่การมีบ้านเพื่อส่งเสริมการปล่อยสินเชื่อแก่ผู้มีรายได้น้อยและปานกลางให้มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง ด้วยการนำองค์กรที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลส่งผลให้ ธอส. เป็นผู้นำตลาดสินเชื่อที่อยู่อาศัยมาอย่างต่อเนื่อง

## กลยุทธ์

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของธนาคาร มีการนำแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจมีผลกระทบต่อความยั่งยืนของธนาคาร เช่น แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Global Technology Trends) แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสู่ธนาคารดิจิทัล (Digital Banking Trends) เข้ามาวิเคราะห์ และกำหนดยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การ Transformation to Digital Service Banking ซึ่งได้นำไปบูรณาการเข้ากับการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตลอดจนออกแบบระบบงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ มีการนำเครื่องมือ Opportunity and Risk Analysis มาใช้ประเมิน Intelligent Risk จากความสูญเสียกรณีธนาคารไม่ใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ค้นพบ และได้ตอบสนองโอกาสเชิงกลยุทธ์โดยนวัตกรรมกระบวนการให้บริการทางการเงินใหม่ของธนาคาร คือ GHB ALL Mobile Application ซึ่งได้พัฒนา Feature ที่แตกต่างจากธนาคารคู่แข่งโดยมี Menu การใช้งานที่หลากหลาย เช่น ชำระหนี้เงินกู้ การติดตามสถานะเงินกู้ และการจองทรัพย์สินรอการขาย (NPA) เป็นต้น มีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยใช้เครื่องมือ GHB Holistic Plan ทำให้เกิด Cross Functional Initiative แบบข้ามกลุ่มงาน/สายงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนงานและตัวชี้วัด รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรมีความชัดเจนและเชื่อมโยงกัน สามารถรองรับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตาม Scenario Planning Process ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของธนาคารทั้งการบรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายตาม SMART Goals

22



## ลูกค้า

กว่า 66 ปี ที่ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ มุ่งมั่นช่วยเหลือทางการเงินให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยตามควรแก่สภาพ เพื่อสร้างความมั่นคง ลดความเหลื่อมล้ำในสังคมและสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ ด้วยการเรียนรู้ความต้องการของประชาชนที่ต้องการมีบ้านครอบคลุมทุก Customer Life Cycle โดยวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้าของธนาคารด้วย Portfolio Analysis จึงจำแนกลูกค้าโดยแบ่งลูกค้าสินเชื่อกออกเป็น กลุ่ม Social Solution (รายได้ไม่เกิน 25,000 บาทต่อเดือน) กลุ่ม Business Solution (รายได้ตั้งแต่ 25,000 บาท/เดือน ขึ้นไป) และแบ่งกลุ่มลูกค้าเงินฝากตามวงเงินฝาก

ธนาคารให้ความสำคัญกับการสื่อสารและรับฟังข้อมูลป้อนกลับของลูกค้า โดยสังเกตจากสิ่งที่ลูกค้าถามถึงเป็นประจำ หรือ เจาะใจของผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลให้ลูกค้าไม่สามารถยื่นกู้ได้ นำไปสู่การเปลี่ยนการคำนวณสัดส่วนภาระหนี้ต่อรายได้ (DSR) ในกลุ่ม Social Solution เพื่อให้ผู้มีรายได้น้อยมีโอกาสได้รับวงเงินกู้ในระดับที่เหมาะสมมากขึ้น รวมถึงการทำงานร่วมกับการเคหะแห่งชาติ และสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน จึงได้สารสนเทศที่นำไปตอบสนองความต้องการให้ผู้มีรายได้น้อยสามารถมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง โดยกำหนด Theme ผลิตภัณฑ์ ของกลุ่ม Social Solution คือ “มีบ้าน ผ่อนสบาย” โดยเน้นเงินงวดที่ต่ำ ผ่อนเงินงวดคงที่นาน สำหรับ Theme ผลิตภัณฑ์ลูกค้ากลุ่ม Business Solution คือ “จ่ายน้อย กู้สะดวก” โดยเน้นอัตราดอกเบี้ยที่แข่งขันได้ วงเงินกู้สูง กู้สะดวก เป็นต้น และยังมีกระบวนความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าจากการใช้บริการ 4 ด้าน คือ พนักงานและคุณภาพการให้บริการ, ผลิตภัณฑ์, ความสะดวกรวดเร็ว/สถานที่ และด้านภาพลักษณ์ นอกจากนี้ยังนำสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่งมาเปรียบเทียบวิเคราะห์หาสาเหตุ (Root Cause Analysis) เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข เช่น “โครงการ Soul Of Service” เพื่อยกระดับการให้บริการของพนักงานที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า การหารือกับธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อบรรเทาผลกระทบจากมาตรการ Macroprudential และการเพิ่ม Feature ของ GHB All Mobile Application ให้สะดวกและตรงตามความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

นอกจากนี้ยังใช้ช่องทาง Social Media ของธนาคารสื่อสารกับลูกค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์ รวมถึงใช้ Social Monitoring มาช่วยในการจัดการข้อร้องเรียน ซึ่งได้กำหนด SLA ในการตอบรับเรื่องร้องเรียนแต่ละประเภท เพื่อให้สามารถแก้ไขข้อร้องเรียนได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผลด้วยจุดมุ่งหมายในการส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดให้ลูกค้า รวมถึงเต็มใจช่วยเหลืออย่างสุดความสามารถเพื่อ “ทำให้คนไทยมีบ้าน”





## การวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้



24

ธอส. ถ่ายทอดตัวชี้วัดตาม GHB-Strategic Deployment & Monitoring จากระดับองค์กรถึงระดับบุคคลรวมทั้งผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ มีการคัดเลือกข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและนำเข้าสู่ระบบ SMART Radar เพื่อกำหนดค่าคาดการณ์ ตั้งค่าเป้าหมายระดับองค์กร และประเมินผลการดำเนินงานเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม ใช้ข้อมูลจากเสียงของลูกค้าและตลาดเพื่อกำหนดตัวชี้วัดด้านลูกค้าและตลาด โดยมุ่งเน้นการตอบสนองยุทธศาสตร์ ส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายทางการตลาดและตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งนำข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์และข้อร้องเรียนมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลตลาดและคู่แข่งทำให้ทราบความต้องการความคาดหวังของลูกค้าเพื่อนำมาออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ มีการติดตามผลการดำเนินงานแบบ Real Time ด้วย Digital Dashboard หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุโดยนำไปจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงตามความรุนแรงของผลกระทบและความจำเป็นเร่งด่วน เพื่อนำไปจัดทำ SIP (Strategic Improvement Plan) หรือทำนวัตกรรมผลิตภัณฑ์บริการและกระบวนการใหม่ แต่หากพบว่าดีกว่าเป้าหมายจะนำเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้ บันทึกเป็นวิถึปฏิบัติที่เป็นเลิศของธนาคาร ธอส. มีกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับสมรรถนะหลักขององค์กรและตอบสนองลูกค้า ทั้งยังใช้องค์ความรู้สนับสนุนให้เกิดการสร้างนวัตกรรม และกระบวนการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในชีวิตการทำงานขององค์กรผ่านเครื่องมือต่างๆ เช่น CoP, AAR, QC Story, Show&Share และเผยแพร่ความรู้สู่พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารด้วยระบบ KMS, GHB SMART Radio, การจัดเวทีระดับกลุ่มงาน และ Website เป็นต้น

นอกจากนี้ ธนาคารนำองค์ความรู้จากการเปลี่ยน New Platform ระบบธุรกิจหลักของธนาคารในอดีตมาบริหารจัดการโครงการ GHB System ด้วยบุคลากรของธนาคารโดยไม่ได้จ้างที่ปรึกษาการบริหารจัดการโครงการ จนสามารถนำระบบมาใช้อย่างเป็นทางการได้สำเร็จตามแผนที่วางไว้แบบไร้รอยต่อโดยไม่พบปัญหาต้องหยุดใช้งานและสร้างความมั่นใจได้ว่าระบบใหม่ของธนาคารมีความพร้อมใช้งาน รองรับการเติบโตของธนาคารในอนาคต อีกทั้งมีกระบวนการตรวจสอบและควบคุมด้านคุณภาพและความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งได้นำเทคโนโลยีที่สำคัญมาใช้ เช่น Check Digit Algorithm , Smart Card, Barcode, File Transfer System และ QR Code เป็นต้น รวมถึงได้นำมาตรฐานสากล เช่น ISO/IEC 27001 มาบริหารจัดการความปลอดภัยของข้อมูล เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศของธนาคารที่สำคัญมีความปลอดภัยและเป็นความลับ ถูกต้อง แม่นยำ และเชื่อถือได้ทั้งบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร รวมทั้งลูกค้า



## บุคลากร

บุคลากรเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เป็น “ธนาคารที่ดีที่สุด สำหรับการมีบ้าน” และจากสภาพแวดล้อมในธุรกิจธนาคารซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธนาคารจึงให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารบุคลากร ด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์กับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดให้ “การเป็นองค์กรที่คนอยากเข้าทำงาน 10 อันดับแรกของรัฐวิสาหกิจ” เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายองค์กร (SMART Goals) และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นการเพิ่มทักษะและพัฒนาบุคลากรด้าน Digital Literacy เพื่อรองรับ Digital Service Banking มีการปรับโครงสร้างองค์กรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงในด้าน Digitization เพื่อบริหารจัดการด้าน IT Infrastructure และ IT Service ให้มีประสิทธิภาพ ปรับรูปแบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยใช้ประโยชน์จากช่องทาง Digital ต่างๆ เช่น Website และ Social Media เป็นต้น และนำ Competency Based Interview มาใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อคัดสรรให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพเข้ามาร่วมงานกับธนาคาร มีการดำเนินการตามมาตรฐาน OHSAS18001 เพื่อให้สภาพแวดล้อมในการทำงานมีสวัสดิภาพ มีการดูแลสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของพนักงานให้ทัดเทียมกับอุตสาหกรรม และดำเนินการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นส่งเสริมค่านิยม “GIVE+4” ผ่าน 3 กลยุทธ์หลัก คือ 1) สร้างความตระหนักและการรับรู้ 2) สร้างสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามค่านิยมที่พึงประสงค์ 3) กระตุ้นและส่งเสริมการสร้างบรรยากาศให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานตามค่านิยม GIVE+4 รวมถึงมีกระบวนการสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรซึ่งครอบคลุมถึงระบบการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ และการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เพื่อช่วยยกระดับความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสินเชื่อที่อยู่อาศัยรายย่อย ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงจากการแข่งขันเรื่องเทคโนโลยีทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society)



## การปฏิบัติการ

มีกระบวนการออกแบบและนวัตกรรมระบบงานโดยรวมอย่างเป็นระบบโดยมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือตาม SMART Goals และได้นำไปจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญพร้อมกำหนดตัววัด Leading indicators และ Lagging indicators ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดระบบงานและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มีทิศทางมุ่งสู่ Digital Service Banking ซึ่งมีการติดตามการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานที่สำคัญต่างๆ ตาม GHB Performance Review System และใช้ระบบ SMART Radar และ Digital Dashboard ในการติดตามแบบ Online Monitoring เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงาน และผลการดำเนินการให้ดีขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้แต่ละฝ่ายงานปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้น Digitized Process เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธนาคาร ตลอดจนมีวิธีการที่เป็นระบบในการจัดการนวัตกรรมผ่าน GHB Innovation Management Process ทำให้ได้โครงการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์หลายเรื่อง เช่น การให้บริการทางการเงินผ่าน GHB ALL Mobile Application โครงการบ้านอยู่ดี โดยปล่อยสินเชื่อกับลูกค้าที่สร้างบ้านกับ SCG เป็นต้น ธนาคารใช้กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) อย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกัน (Knowledge Sharing) และมีการมอบรางวัล Outsource Award เพื่อยกย่องชมเชย ซึ่งนำไปสู่การยกระดับผลการดำเนินงานของธนาคาร และความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงมีกระบวนการควบคุมต้นทุนโดยใช้ GHB Cost Management Framework ซึ่งกำหนดโครงสร้างการบริหารต้นทุนตามแนวทาง PAF Model ส่งผลให้อัตราส่วน Cost to Income ของ ธอส. ดีกว่าธนาคารคู่แข่ง ในด้านการเตรียมความพร้อมเพื่อความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน มีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact analysis : BIA) เพื่อนำไปจัดทำแผน BCP พร้อมทั้งทดสอบแผนเป็นประจำทุกปี





## ผลลัพธ์

จากความเชื่อที่ว่า “Good Result comes from Good Process” ส่งผลให้ ธอส. สามารถรักษาความเป็นผู้นำสินเชื่อที่อยู่อาศัยติดต่อกันมากกว่า 10 ปี ด้วยสินทรัพย์รวมกว่า 1.2 ล้านล้านบาท และยังคงรักษาอัตราการเติบโตอย่างยั่งยืน สะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานของธนาคารบรรลุตามพันธกิจ “ทำให้คนไทยมีบ้าน” รวมถึง ธอส. สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ ความสะดวก สะท้อนให้เห็นจากความพึงพอใจของลูกค้าทั้งด้านสินเชื่อและเงินฝากมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นและดีกว่าเป้าหมาย ส่งผลให้จำนวนสินเชื่อที่อยู่อาศัยปล่อยใหม่เติบโตอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกับผลตอบรับจากนวัตกรรมทำให้บริการทางการเงินทั้งเครื่องรับชำระเงินกู้อัตโนมัติ (LRM) และ GHB ALL Mobile Application ที่มีจำนวน Transaction ผ่านช่องทาง Digital ที่เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดและดีกว่าเป้าหมาย ด้านความผูกพันกับลูกค้า (Net Promoter Score) ก็มีแนวโน้มที่ดีและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงจากการที่ลูกค้าเชื่อมั่น ธอส. และยังคงเป็นอันดับที่ 1 ในใจลูกค้าอย่างต่อเนื่องในฐานะสถาบันการเงินที่สนับสนุนสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย เป็นผลมาจากการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การขับเคลื่อนองค์กรเกิดประสิทธิผล อีกทั้งยังตระหนักและให้ความสำคัญกับการกำหนดยุทธศาสตร์ตามแนวปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และธนาคารแห่งประเทศไทย จึงทำให้ ธอส. ได้รับการประเมินด้านคุณธรรมและความโปร่งใสจาก ปปช. เป็นอันดับที่ 1 ของประเทศ 3 ปี ติดต่อกัน (ปี 2560 – 2562) โดยไม่พบการทุจริตและการถูกดำเนินคดีจาก พรบ.ฟอกเงิน/พรบ.การประกอบธุรกิจข้อมูลเครดิต พ.ศ.2545 รวมถึงไม่พบเหตุการณ์ละเมิดจริยธรรมต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากการมุ่งสู่ Digital Service Banking ธนาคารได้จัดทำแผน การพัฒนาศักยภาพพนักงาน ซึ่งครอบคลุมทั้งในเรื่องการเสริมสร้างสมรรถนะหลักขององค์กรและด้าน Digital Literacy ทำให้มีพนักงานเติบโตก้าวหน้าและได้รับการพิจารณาเลื่อนระดับ เห็นได้จากอัตราส่วน Career Path Ratio ที่เพิ่มสูงขึ้นและดีกว่าเป้าหมายมาก อีกทั้งยังมุ่งเน้นสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานสะท้อนให้เห็นจากผลลัพธ์ ความพึงพอใจต่อการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพและความพึงพอใจต่อบรรยากาศในการทำงานและสิทธิประโยชน์เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังส่งผลให้ระดับคะแนนความผูกพันของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นทุกปีและดีกว่าค่ามาตรฐานในระดับโลก ซึ่งส่งผลต่อเนื่องไปยังผลลัพธ์ทางธุรกิจของธนาคารด้วยยอดสินเชื่อ Outstanding ต่อจำนวนพนักงาน ที่เพิ่มสูงขึ้นและเหนือกว่าธนาคารพาณิชย์ทุกแห่ง สำหรับในด้านความน่าเชื่อถือด้านความปลอดภัยของข้อมูลไม่พบว่ามีระบบการทำธุรกรรมของธนาคารถูกบุกรุกจากภายนอกและไม่พบเหตุการณ์ข้อมูลลูกค้ารั่วไหลที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อภาพลักษณ์ขององค์กร จากผลลัพธ์ที่ดีและมีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง เป็นการตอกย้ำถึงการเป็น “ธนาคารที่ดีที่สุด สำหรับการมีบ้าน” ของธนาคารอาคารสงเคราะห์

ธนาคารอาคารสงเคราะห์

สำนักงานใหญ่ 63 ถนนพระราม 9  
เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310