



ธนาकारเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร



ปัจจุบันสถานการณ์โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเตรียมความพร้อม การปรับตัว และการพัฒนาปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยมีความท้าทายคือการยกระดับองค์กรเทียบเคียงมาตรฐานระดับสากล การนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาเป็นเครื่องมือในการประเมินตนเองขององค์กร (Check-up) ทำให้ ธ.ก.ส. มองเห็นจุดอ่อน จุดแข็งในการนำมากำหนดกรอบในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) อย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป



นายอภิรมย์ สุขประเสริฐ

ผู้จัดการ

ธนาकारเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร





ลักษณะองค์กร

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2509 เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์การเกษตร ในการประกอบอาชีพเกษตรกรรวม อาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรวม หรืออาชีพนอกภาคเกษตรกรรม อันจะเป็นการเพิ่มรายได้ พัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกร และครอบครัว ลดบทบาทของเงินกู้ธนาคาร และช่วยเหลือเกษตรกรรายย่อยให้เข้าถึงแหล่งเงินทุน ตลอดจนสามารถให้บริการด้านการเงินการธนาคารแก่บุคคลทั่วไปได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัยและทันสมัย โดยมีผลิตภัณฑ์หลัก คือ ผลิตภัณฑ์ด้านสินเชื่อ และผลิตภัณฑ์ด้านเงินฝาก มีช่องทางการให้บริการที่หลากหลายทั้ง Offline และ Online อาทิ สาขานาคร ที่ครอบคลุมทั่วประเทศ เครือข่ายทางการเงิน และ A-Mobile Application ควบคู่ไปกับการพัฒนาเกษตรกรให้มีศักยภาพในการประกอบอาชีพเกษตรกรรวมอย่างยั่งยืนและหลุดพ้นจากความยากจน โดยน้อมนำตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีชุมชนเป็นศูนย์กลางเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม รักษาอัตลักษณ์ทางสังคมและวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน ภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน มุ่งสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชนบท”

29

สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน

ธ.ก.ส. ได้กำหนดกรอบการดำเนินงานให้เป็นทิศทางเดียวกัน ที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลโดยใช้หลัก 3C ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งเน้นดูแลลูกค้าเชิงรุก (Customer Centric) การมุ่งพัฒนาศักยภาพชุมชนแบบบูรณาการ (Community Based) และการเพิ่มขีดความสามารถองค์กร (Competitiveness) โดยมีกลไกการขับเคลื่อนผ่านแนวทาง 3P คือ การปรับมโนทัศน์ (Paradigm) โดยสร้างจิตสำนึกการคำนึงถึงลูกค้า การมีธรรมาภิบาล และดำเนินงานอย่างยั่งยืน การปรับรูปแบบการบริหาร (Platform) ให้เกิดความยืดหยุ่นและเกิดการดำเนินงานข้ามสายงานในรูปแบบ Project Based และการปรับรูปแบบการทำงาน (Pattern) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่มุ่งสู่ความสำเร็จในการดำเนินงาน



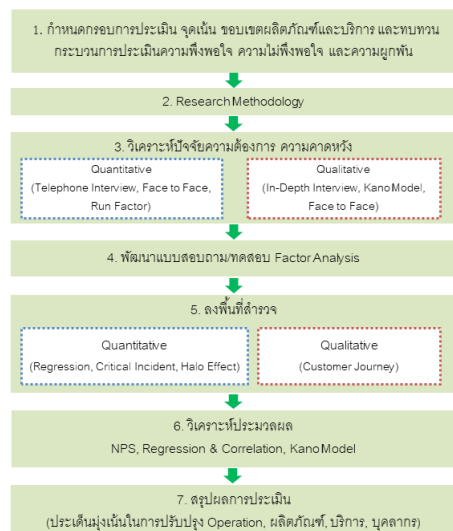
ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ

ธ.ก.ส. ดำเนินการตามวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชนบท พัฒนาการให้บริการและกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของธนาคาร ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยีทางการเงินที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruptive Financial Technology) เกษตรกรเข้าสู่วัยสูงอายุ ความผันผวนของราคาสินค้าเกษตร ความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศ รวมถึงนโยบายและกฎระเบียบของภาครัฐที่กำกับดูแล นำไปสู่การทบทวนยุทธศาสตร์เพื่อจัดการกับความท้าทายและใช้ประโยชน์จากความสำเร็จ เพื่อสร้างโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ อาทิ การพัฒนาทายาทเกษตรกรและ Smart Farmer การยกระดับสหกรณ์การเกษตร วิสาหกิจชุมชน และผู้ประกอบการเกษตรให้เป็นหัวขบวนในการพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร การพัฒนาส่งเสริมศักยภาพชุมชน/ ศูนย์การเรียนรู้ต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อยกระดับเป็นชุมชนอุดมสุข การพัฒนาช่องทางให้บริการ A-mobile การพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรในการเป็นเครือข่ายทางการเงิน เพื่อดำเนินธุรกรรมทางการเงินด้านการฝาก ถอน โอนเงิน รับชำระหนี้ และรับชำระค่าบริการ ทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินของธนาคารได้อย่างสะดวกครอบคลุมทุกพื้นที่ รวมทั้งการยกระดับพนักงานสู่การเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน/ การลงทุน และการพัฒนาที่ปรึกษาทางการเงินประจำสาขา (Smart Sales) ให้สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานแบบ Customer Centric ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และช่องทางให้บริการที่เหมาะสมกับรายกลุ่มลูกค้า

ลูกค้า

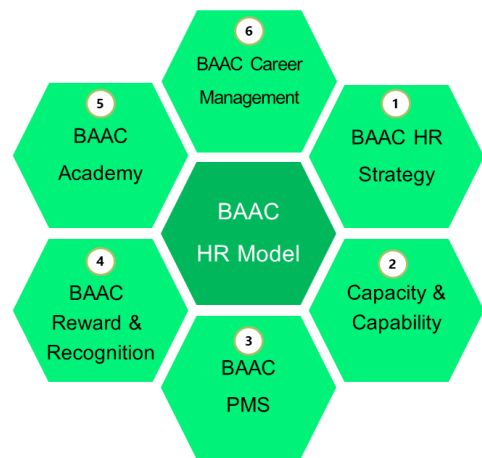
30

ลูกค้าเกษตรกรของ ธ.ก.ส. มีความหลากหลายแตกต่างกันทั้งด้านศักยภาพการสร้างรายได้ พื้นที่ทำการเกษตร และวัฒนธรรมประเพณี ดังนั้นการเข้าใจเกษตรกรในเชิงลึกจึงเป็นสิ่งที่ ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญ โดยเริ่มจากการรับฟังเสียงของลูกค้าที่หลากหลายช่องทาง อาทิ การศึกษาวิจัย Social Media และ Call Center พร้อมทั้งการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานของพนักงาน อาทิ พนักงานลงพื้นที่ประชุมร่วมกับเกษตรกร การตรวจเยี่ยมเกษตรกรที่ขึ้นทะเบียนเป็นลูกค้า ธ.ก.ส. ถึงบ้านและนาไร่ เพื่อทำความเข้าใจวิถีชีวิตเกษตรกรอย่างแท้จริง ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะถูกจัดเก็บในระบบ BAAC VOC นอกจากนี้ มีการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันลูกค้า โดยการหาปัจจัยความต้องการและความคาดหวังครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าในหลากหลายรูปแบบ อาทิ การทำ In-Depth Interview, Face-to-Face Interview ตามหลักการตลาด 7Ps และวิเคราะห์หาความต้องการและความคาดหวังตามแนวทาง Kano's Model แบ่งตามกลุ่มลูกค้า รวมถึงการลงพื้นที่สำรวจทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และทำการวิเคราะห์ประมวลผลระดับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจด้วยวิธี Regression และ Correlation ส่วนระดับความผูกพันใช้การวิเคราะห์ด้วย NPS ซึ่งสารสนเทศดังกล่าวคณะกรรมการนโยบายกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ Value Chain Financing ตลอดห่วงโซ่คุณค่าภาคการเกษตร



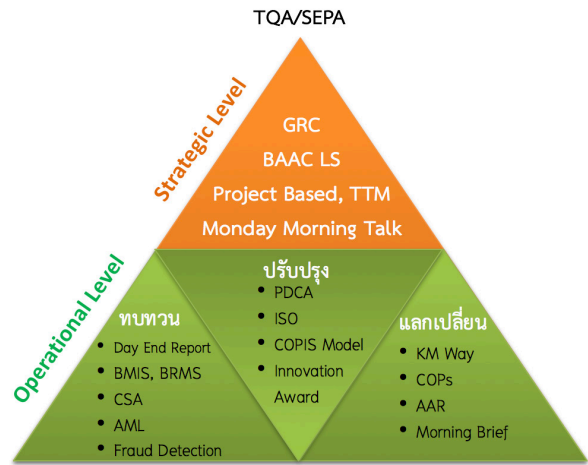
กระบวนการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความภักดีของลูกค้า ธ.ก.ส.

เริ่มตั้งแต่การผลิต การรวบรวม การแปรรูป และการตลาด เพื่อกำหนดผลิตภัณฑ์บริการตามแต่ละกลุ่มลูกค้า และการสนับสนุนช่องทางทำธุรกรรมที่ครอบคลุมทั้ง Offline และ Online อาทิ สาขา ธ.ก.ส. จำนวน 1,272 สาขา ที่ครอบคลุมทั่วประเทศ Banking Agents และบริการผ่าน A-Mobile Application อีกทั้งมีการสนับสนุนลูกค้าด้านการส่งเสริมความรู้และการพัฒนา ผ่านศูนย์เรียนรู้ชุมชนต้นแบบ ธ.ก.ส. จำนวน 7,929 แห่ง เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้การประกอบอาชีพการเกษตร โดยลูกค้าสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเอง หรือเรียนรู้จากปราชญ์ชาวบ้านของ ธ.ก.ส. ซึ่งเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้ภูมิปัญญาชาวบ้านและการทำการเกษตร นอกจากนี้ ด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ธ.ก.ส. ดำเนินการผ่านการสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มลูกค้าให้แข็งแรง อย่างเกื้อกูล แบ่งปัน และเป็นธรรม โดยการให้สินเชื่อควบคู่กับความรู้ อาทิ สินเชื่อรวมกลุ่มและสินเชื่อแบบกำกับแนะนำ เพื่อให้ลูกค้าดูแลซึ่งกันและกัน โดยมีพนักงานสินเชื่อติดตามตรวจสอบการใช้เงินกู้และให้ความรู้ทางการเงินอย่างใกล้ชิด รวมถึงสินเชื่อ SME เกษตร ที่สนับสนุนให้ลูกค้าที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้ปานกลางถึงสูงช่วยยกระดับศักยภาพของลูกค้าที่มีรายได้น้อยสำหรับการจัดการข้อร้องเรียนได้กำหนดเป็นคู่มือสำหรับสาขาและส่วนงานนำไปปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน พร้อมด้วยกำหนด SLA ในการจัดการข้อร้องเรียน ซึ่งพิจารณาตามระดับผลกระทบ และใช้สัญลักษณ์สีเขียว สีเหลือง และสีแดง แสดงสถานะของการดำเนินการ โดยมีระบบ BAAC VOC เป็นศูนย์กลางในการติดตามสถานการณ์ดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถจัดการข้อร้องเรียนได้อย่างทันท่วงที



บุคลากร

ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญกับ “บุคลากร” เพราะเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ โดยได้กำหนดนโยบาย “เก่ง ดี มีสุขในการสร้างสรรค์ผลงาน” ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และขับเคลื่อนผ่าน BAAC HR Model ซึ่งมีการวิเคราะห์และประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ สมรรถนะหลัก ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และวางแผนการสรรหา ว่าจ้าง และเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางของธนาคาร โดยธนาคารมุ่งเน้นการกำหนดอัตรากำลังและขีดความสามารถด้าน Digital และการปรับบทบาทพนักงานจากการให้บริการไปเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ อาทิ ที่ปรึกษาทางการเงินด้านธุรกิจเกษตร และที่ปรึกษาทางการเงินประจำสาขา (Smart Sale) อีกทั้งมีการสรรหานักศึกษาฝึกงานที่มีศักยภาพสูงสมัครเข้าร่วมงานกับธนาคาร ผ่านโครงการ “BAAC Excellent Internship Program” และสรรหาผ่าน BAAC Active Pools ที่คัดกรองผู้สมัครที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ อาทิ กลุ่มตำแหน่งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และกลุ่มตำแหน่งด้านสินเชื่อขนาดใหญ่ มีการสัมภาษณ์ด้วยเทคนิค STAR และการทำ Personality Test เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีทัศนคติและพฤติกรรมสอดคล้องกับค่านิยม SPARK รวมทั้งการปรับโครงสร้างการบริหารงานแบบ Customer Centric เพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าและเน้นการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross Functional Team) โดยมอบหมายให้ผู้บริหารทำ Project Based เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด อีกทั้ง ธ.ก.ส. มีวิธีสร้างความผูกพันกับบุคลากร โดยการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีทั้งด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงาน พร้อมทั้งให้ความสำคัญด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ครอบคลุมความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่มและแตกต่างกันตามพื้นที่ปฏิบัติงาน มีการนำกระบวนการ PMS มาบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ระบบ KPI ถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่ระดับบุคลากรแต่ละระดับ รวมทั้งมีการยกย่องชมเชยบุคลากรและให้รางวัลจูงใจอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ยังพัฒนาบุคลากรและผู้นำตามหลัก 70:20:10 และมีหลักสูตรตามเส้นทางพัฒนาในระดับต่างๆ เพื่อดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มที่ รวมถึงมีการเตรียมความพร้อมผู้นำรองรับอนาคต (Talent Management) โดยเชื่อมโยงกับระบบ Succession Plan และพัฒนาตาม Talent Competency Model (TCM) ควบคู่กับการจัดทำระบบมืออาชีพเพื่อเพิ่มศักยภาพและรักษานักบุคลากรไว้ในสายอาชีพที่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ



การปฏิบัติการ

32 ธ.ก.ส. ออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานด้วยการวิเคราะห์ COPIIS Model โดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันผ่าน BAAC SQA, Branch Checklist, Day End Report, และ Morning Brief ซึ่งจากการติดตามผลการดำเนินงานนำไปสู่การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้แนวทาง PDCA, ISO, BAAC SQA และ Innovation Award นอกจากนี้ มีการพัฒนาระบบการเชื่อมโยงฐานข้อมูลภาคการเกษตรระดับประเทศของภาครัฐ (National Agriculture Data Pool) ที่สนับสนุนงานวิจัยเพื่อการดำเนินธุรกิจและรองรับนโยบายภาครัฐของธนาคาร การพัฒนา A-Mobile Application เพื่อให้บริการธุรกรรมทางการเงินและความรู้การเกษตร การนำระบบตรวจประเมินที่ดินด้วยสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) มาช่วยในการปฏิบัติงานและตรวจสอบที่ดินสำหรับเป็นหลักประกันการกู้เงิน นอกจากนี้ ได้คำนึงถึงการรักษาความมั่นคงความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลของลูกค้า โดยดำเนินการตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 พร้อมทั้งมีการนำแนวทางมาตรฐาน ISO 22301:2012 มาใช้จัดเตรียมแผนในการทำให้สถานที่ทำงานมีความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยคุกคาม รวมถึงมีการซักซ้อมทดสอบแผน BCP และแผนฟื้นฟูระบบงานที่สำคัญของธนาคาร (DRP) อย่างสม่ำเสมอ



ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
 2346 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม
 เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900