

THAILAND QUALITY AWARD 2019

กรณีศึกษา

Best Practices



รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2562 **Thailand Quality Award : TQA**

ธนาคารอาคารสงเคราะห์

กรณีศึกษา

Best Practices

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2562

Thailand Quality Award : TQA

ธนาคารอาคารสงเคราะห์

THAILAND
QUALITY
AWARD 2019



ตราสัญลักษณ์

สัญลักษณ์

ข้อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่
ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่อหน้าต่างทรงไทย

ความหมาย

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน
เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจน
ผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

องค์ประกอบ

ดาวฤกษ์

สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์
และการเป็นที่ยอมรับทั่วไป อันเป็นสิ่งพึงปรารถนา
ของทุกองค์กร

ข้อฟ้าสีทอง

สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนา
มาตรฐานคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

ช่อหน้าต่างทรงไทย

สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ



THAILAND
QUALITY
AWARD

เจตนารมณ์ ของ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ”

“

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลอันทรงเกียรติ
ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมาย
แสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กร
ที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก

”

เจตนารมณ์

1. เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
2. เพื่อประกาศเกียรติคุณให้แก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
3. เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
4. เพื่อแสดงให้เห็นนาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน

เริ่มจากการประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่า ระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการ ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

คำนำ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นกลไกในการขับเคลื่อนความสามารถของอุตสาหกรรมในภาพรวมของประเทศ เป็นเครื่องมือยกระดับการบริหารจัดการองค์กร ที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่มีความผันผวนสูง และสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถสร้างคุณค่าและเพิ่มผลิตภาพให้ทุกภาคส่วน ทั้งภาคอุตสาหกรรมการผลิต และการบริการ ภาครัฐวิสาหกิจที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ของการพัฒนาประเทศ และภาครัฐที่ทำหน้าที่สนับสนุนให้การดำเนินกิจกรรมในภาคเศรษฐกิจ ให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จึงเป็นเครื่องมือสร้างความเข้มแข็งให้ทุกภาคส่วน เพื่อเป็นรากฐานที่แข็งแกร่ง ในการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ

นับตั้งแต่การก่อตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในปี 2545 จนถึงปัจจุบัน มีองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จำนวน 6 องค์กร และองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 109 องค์กร ซึ่งในปี 2562 มีองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award ถึง 2 องค์กร ได้แก่ กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่มบริษัททรู และธนาคารอาคารสงเคราะห์ รางวัลเป็นเครื่องหมายที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีกระบวนการบริหารจัดการองค์กรที่มีความสมดุลครบทุกด้าน อยู่ในระดับสากล ได้แก่ การมีระบบการนำองค์กรที่เข้มแข็ง มีแผนกลยุทธ์ที่ตอบสนองธุรกิจได้ดี มีการดูแลลูกค้า และพนักงานเป็นอย่างดี ระบบงานมีประสิทธิภาพ มีผลการดำเนินงานที่ดีจากการดำเนินธุรกิจ และแผ่ความเข้มแข็ง และคุณภาพไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้ง ลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน ชุมชน และสังคม

กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่มบริษัททรู และ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับการยกระดับมาตรฐานการจัดการองค์กร เพื่อให้เทียบเท่ากับองค์กรในระดับสากล อีกทั้ง เป็นแรงบันดาลใจและต้นแบบให้องค์กรอื่นๆ ได้เรียนรู้บทเรียนแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร และนำไปประยุกต์ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศเช่นเดียวกัน

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และกระทรวงอุตสาหกรรม ขอขอบคุณ กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่มบริษัททรู และธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในความร่วมมืออย่างดียิ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อแบ่งปันประสบการณ์ความสำเร็จขององค์กรสู่สาธารณชน เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรจำนวนมากได้เริ่มนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กรในทุกภาคส่วน อันจะส่งผลต่อความเข้มแข็งในภาพรวมของเศรษฐกิจ สังคมชุมชน และสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศเพื่อมุ่งสู่ระดับสากล

ผศ.ดร.อริสสันต์ วายูภาพ

ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สารบัญ

คำนำ	6
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ	8
วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ	17
รู้จักองค์กร	17
วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ	22
- ระบบการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย	22
- การเรียนรู้ลูกค้าเพื่อสร้างความผูกพัน	30
- การสร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน	37
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	43



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เอื้อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ องค์กรมากมายใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อปรับปรุงและให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ยั่งยืน องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรต้นแบบระดับประเทศ องค์กรเหล่านี้ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศกับองค์กรต่างๆ และเป็นแรงบันดาลใจให้องค์กรอื่นๆ ปรับปรุงการปฏิบัติการและผลลัพธ์ของตนเอง ซึ่งส่งผลดีต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย

ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์มีเจตจำนงที่เรียบง่าย

เจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ การช่วยองค์กร ไม่ว่าขนาดใด หรืออยู่ในธุรกิจใด ตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อ ดังนี้

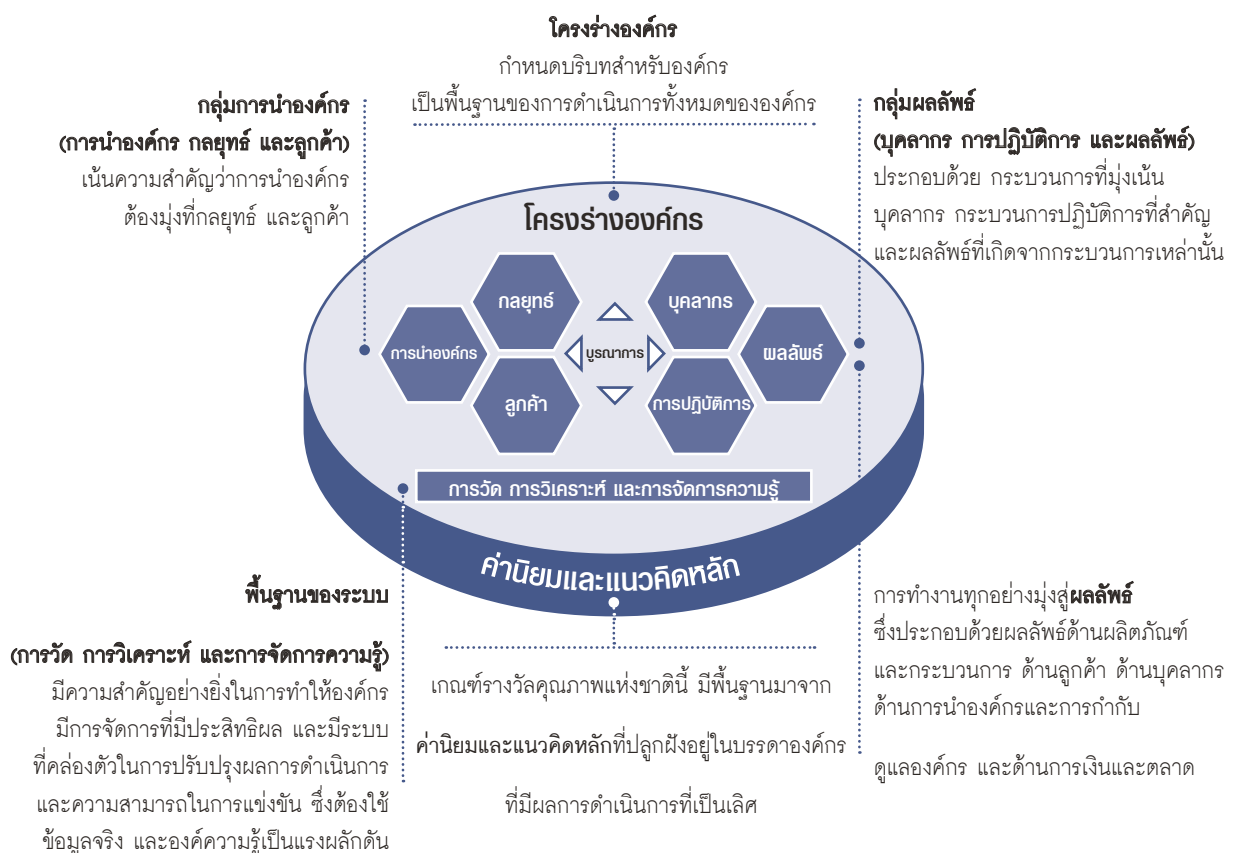
- 1) องค์กรดำเนินการได้ดีอย่างที่ควรเป็นหรือไม่
- 2) องค์กรรู้ได้อย่างไร
- 3) องค์กรควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร

จากการท้าทายตนเองด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ องค์กรจะได้สำรวจตนเองว่าได้สำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรแล้วหรือไม่ คำถามของเกณฑ์ครอบคลุม 7 ด้านที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กร (แบ่งย่อยออกเป็นกระบวนการ 6 หมวดที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และ ผลลัพธ์ 1 หมวด) ได้แก่

1. การนำองค์กร (Leadership)
2. กลยุทธ์ (Strategy)
3. ลูกค้า (Customers)
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
(Measurement, Analysis, and Knowledge Management)
5. บุคลากร (Workforce)
6. การปฏิบัติการ (Operations)
7. ผลลัพธ์ (Results)

เกณฑ์ส่งเสริมให้เกิดมุมมองเชิงระบบ

มุมมองเชิงระบบ หมายถึง การบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดขององค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างและกลไกการบูรณาการของระบบ ได้แก่ ค่านิยม และแนวคิดหลัก เกณฑ์ 7 หมวดที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และแนวทางการให้คะแนน



การมุ่งเน้นที่ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีพื้นฐานมาจาก ค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ ซึ่งเป็นรากฐานสำหรับการบูรณาการผลการดำเนินการที่สำคัญ และข้อกำหนดการปฏิบัติการภายใต้กรอบที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งจะสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ ข้อมูลป้อนกลับ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง



- มุมมองเชิงระบบ
(Systems perspective)



- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
(Visionary leadership)



- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
(Customer-focused excellence)



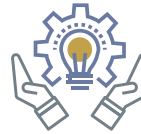
- การให้ความสำคัญกับบุคลากร
(Visionary leadership)



- การเรียนรู้ระดับองค์กรและ
ความคล่องตัว
(Organizational learning and agility)



- การมุ่งเน้นความสำเร็จ
(Focus on success)



- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
(Managing for innovation)



- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
(Management by fact)



- ความรับผิดชอบต่อสังคม
(Societal responsibility)



- จริยธรรมและความโปร่งใส
(Ethics and transparency)



- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์
(Delivering value and results)

การมุ่งเน้นกระบวนการ

กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรตรวจสอบและปรับปรุงกระบวนการตาม 4 มิติเหล่านี้



Approach แนวทาง

- วิธีการทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ
- ความมีประสิทธิภาพของแนวทางที่สำคัญขององค์กร



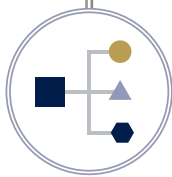
Deployment การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

- การนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง



Learning การเรียนรู้

- การประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญขององค์กร
- การแบ่งปันการปรับปรุงต่าง ๆ ภายในองค์กร
- การนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ไปสู่การสร้างนวัตกรรม



Integration การบูรณาการ

- ความสอดคล้องของแนวทางต่าง ๆ กับความจำเป็นขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- ตัววัดสารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่เสริมซึ่งกันและกันระหว่างกระบวนการและหน่วยงาน
- การประสานสอดคล้องกันของกระบวนการและการปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กรที่สำคัญ

การมุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ชี้นำให้องค์กรประเมินผลลัพธ์จาก 3 มุมมอง

- มุมมองภายนอก (ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นมององค์กรอย่างไร)
- มุมมองภายใน (การปฏิบัติการขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร)
- มุมมองอนาคต (องค์กรเรียนรู้และเติบโตหรือไม่)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กำหนดให้แสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญขององค์กร เนื่องจากองค์ประกอบของตัววัดเป็นสิ่งที่ทำให้มั่นใจว่า กลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ตลอดจนเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรประเมินผลลัพธ์ตาม 4 มิติเหล่านี้



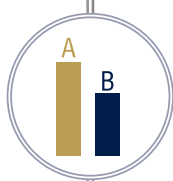
Levels ระดับ

- ระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสม



Trends แนวโน้ม

- ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น เหมือนเดิม หรือแย่ลง



Comparisons การเปรียบเทียบ

- ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบกับคู่แข่ง ระดับเทียบเคียง หรือผู้นำในธุรกิจ



Integration การบูรณาการ

- การติดตามดูผลลัพธ์ที่สำคัญกับองค์กร และพิจารณาถึงความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- การใช้ผลลัพธ์เพื่อการตัดสินใจ

การมุ่งเน้นความเกี่ยวเนื่องกัน

ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างเกณฑ์หมวดต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของมุมมองเชิงระบบในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ตัวอย่างความเกี่ยวเนื่องกัน เช่น

- ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
- ความจำเป็นของข้อมูลในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และในการปรับปรุงการปฏิบัติการ
- ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ความจำเป็นต้องมีข้อมูลความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดในการสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างแผนปฏิบัติการและการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในระบบงานขององค์กร

การมุ่งเน้นการปรับปรุง

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยให้องค์กรเข้าใจและตรวจประเมินว่าองค์กรได้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรในระดับใด องค์กรมีการถ่ายทอดกระบวนการไปสู่การปฏิบัติในระดับพัฒนาการใด ผลลัพธ์ขององค์กรดีในระดับใด องค์กรได้เรียนรู้และปรับปรุงหรือไม่และแนวทางขององค์กรตอบสนองความจำเป็นองค์กรได้ดีในระดับใด แนวทางการให้คะแนนแสดงให้เห็นถึงมิติของกระบวนการและผลลัพธ์ที่อธิบายข้างต้น

ในขณะที่องค์กรตอบคำถามตามเกณฑ์และประเมินผลการตอบของตนเองกับแนวทางการให้คะแนน องค์กรจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ทั้งภายในเกณฑ์แต่ละหมวดและระหว่างหมวด เมื่อองค์กรใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร จะเกิดการทำงานประสานกันระหว่างกระบวนการที่สำคัญและข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ ซึ่งจะนำไปสู่วงจรการปรับปรุง และเมื่อใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง องค์กรจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรมากขึ้น และจะสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่าง และสร้างนวัตกรรม

บทบาทของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีบทบาทในการสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน 3 ประการ คือ

- ช่วยปรับปรุงกระบวนการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์
- ช่วยกระตุ้นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ ผ่านงาน TQA Winner Conference และการเยี่ยมชมกิจการองค์กรที่ได้รับรางวัล
- เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการทำความเข้าใจและใช้ในการบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ชี้นำความคิดในเชิงกลยุทธ์และสร้างโอกาสในการเรียนรู้

ในประเทศไทย มีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันและผลลัพธ์ผ่านระบบการพัฒนาและประเมินองค์กรต่าง ๆ 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)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีเนื้อหาของข้อกำหนดและการประเมินที่เทียบเคียงได้กับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่าง ๆ ทั่วโลก เป็นที่ยอมรับว่าเป็นกรอบการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ การใช้เกณฑ์ดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อประโยชน์ของลูกค้า บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม ประเทศชาติ และองค์กร

ธนาคารอาคารสงเคราะห์



THAILAND
QUALITY
AWARD

วิสัยทัศน์ที่เป็นเลิศ

ด้วยพันธกิจในการ “ทำให้คนไทยมีบ้าน” ธนาคารอาคารสงเคราะห์จึงเป็นธนาคารที่มีความท้าทายในการบริหารจัดการมากกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ไม่ใช่เพียงการออกผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองลูกค้า แต่ต้องทำให้ลูกค้าที่ไม่มีศักยภาพในการขอสินเชื่อสามารถ “มีบ้าน” ได้เช่นเดียวกัน การยืนหยัดมาตลอดระยะเวลา 67 ปีจนมาถึงวันที่องค์กรได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศจากหลายรางวัลที่ได้รับ และเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจแรกที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2562 ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของความมุ่งมั่นร่วมกันระหว่างทีมผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในการเรียนรู้ ปรับปรุง พัฒนาสิ่งสมรรถนะที่เป็นเลิศร่วมกันใน 3 เรื่อง คือ 1. ระบบการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย 2. การเรียนรู้ลูกค้าเพื่อสร้างความผูกพัน และ 3. การสร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน

รู้จักองค์กร

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์เมื่อ พ.ศ. 2496 ตามเจตนารมณ์ “เพื่อช่วยเหลือทางการเงินให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยตามควรแก่สภาพ” โดยมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ภายใต้การกำกับดูแลโดยกระทรวงการคลัง นอกจากการดำเนินการตามพันธกิจ “ทำให้คนไทยมีบ้าน” มาตลอดระยะเวลา 67 ปี ธอส. ยังดำเนินธุรกิจการเงินการธนาคารครบวงจร เป็นกลไกสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำ และขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้มีความยั่งยืน ด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจากการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการมีบ้านส่งผลให้ ธอส. เป็นผู้นำอันดับหนึ่งในตลาดสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของประเทศ ติดต่อกันมาเป็นระยะเวลากว่า 10 ปี ด้วยสินทรัพย์รวมมากกว่า 1.2 ล้านล้านบาท และยังคงรักษาอัตราการเติบโตอย่างยั่งยืนจนถึงปัจจุบัน

ธอส. มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 4,768 คน (ข้อมูลปี พ.ศ. 2562) ซึ่งนับว่ามีจำนวนน้อยกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน อายุพนักงานโดยเฉลี่ย 39 ปี แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ระดับบริหารระดับปฏิบัติการ และลูกจ้างธนาคาร มีการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป 1,061 คน (22.25%) ระดับปริญญาตรี 3,520 คน (73.83%) และต่ำกว่าปริญญาตรี 187 คน (3.92%) มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร มีสาขาให้บริการลูกค้า 202 แห่ง กระจายไปตามภูมิภาคต่างๆ โครงสร้างองค์กรประกอบด้วย 42 ฝ่าย 1 สำนัก 7 ภาค และ 3 ศูนย์ ซึ่งสังกัด 7 กลุ่มงาน 21 สายงาน มีผู้ตรวจการธนาคาร และ 4 สายงาน (สายงานกลยุทธ์ สายงานบริหารทรัพยากรบุคคล สายงานสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร และสายงานบริหารความเสี่ยง) รวมถึงสำนักกรรมการผู้จัดการ ซึ่งขึ้นตรงต่อกรรมการผู้จัดการ

ผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน

ผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินของ ธอส. ประกอบด้วย

1. ผลิตภัณฑ์สินเชื่อ ประกอบด้วย Social Product สำหรับผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลาง ให้สามารถเข้าถึงระบบการเงินเพื่อที่อยู่อาศัย และ Business Product สำหรับผู้มีรายได้ปานกลางถึงสูง เพื่อเป็นทางเลือกที่ดีสำหรับกลุ่มผู้มีรายได้ปานกลางถึงสูง
2. ผลิตภัณฑ์เงินฝาก จำแนกตามวงเงินฝากของลูกค้า ประกอบด้วยเงินฝากน้อยกว่า 10 ล้านบาท (Size S) วงเงินฝากตั้งแต่ 10 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 1,000 ล้านบาท (Size M) และ วงเงินฝากตั้งแต่ 1,000 ล้านบาทขึ้นไป (Size L)

ลูกค้า

ธอส. แบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. กลุ่มลูกค้าสินเชื่อ ซึ่งประกอบไปด้วยกลุ่มลูกค้า Social ที่มีรายได้น้อยถึงปานกลาง ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ รวมถึงลูกค้าตามโครงการนโยบายภาครัฐ และกลุ่มลูกค้า Business สำหรับผู้มีรายได้ปานกลางถึงสูง
2. กลุ่มลูกค้าเงินฝาก จำแนกเป็น 3 กลุ่มย่อยตามวงเงินฝาก ได้แก่ Size S , M , L

ความท้าทายขององค์กร

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ ธอส. แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านธุรกิจและพันธกิจ ได้แก่ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความต้องการ / ความคาดหวังของลูกค้าที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีและบริการทางการเงินรูปแบบใหม่
2. ด้านปฏิบัติการ ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงด้านภัยคุกคามทาง Cyber เพื่อให้ Digital Service ของธนาคารมีความมั่นคงปลอดภัย ลูกค้ามีความเชื่อมั่น
3. ด้านบุคลากร ได้แก่ การสรรหา การจัดสรรอัตรากำลัง และการพัฒนาบุคลากรให้รองรับ Digital Service
4. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การส่งเสริมผู้มีรายได้น้อยให้สามารถเข้าถึงสินเชื่อในระบบเพื่อการมีที่อยู่อาศัย

รางวัลและความสำเร็จที่ได้รับ

ด้วยการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเข้มแข็งของทีมผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ ส่งผลให้ ธอส. ได้รับรางวัลและความสำเร็จดังต่อไปนี้

ปีที่ได้รับ	รางวัลและความสำเร็จ	องค์กรที่มอบรางวัล
2548	รัฐวิสาหกิจดีเด่นเป็นรัฐวิสาหกิจแห่งแรกและแห่งเดียวที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่นครบทั้ง 3 ประเภท ในปีเดียวกัน ได้แก่ รางวัลผลการดำเนินงานดีเด่น, รางวัลคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดีเด่น และรางวัลการบริหารจัดการองค์กรดีเด่น	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง
2549	รัฐวิสาหกิจดีเด่น ประจำปี 2549 โดยได้รับรางวัลคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดีเด่น และรางวัลผลการดำเนินงานดีเด่น 2 ปีติดต่อกัน	กระทรวงการคลัง
2550	รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่นต่อเนื่องเป็นปีที่ 3 รวมถึงได้รับรางวัล Best Practice Certificate, รางวัล The Best Marketing Campaign และรางวัล Boss of The Year 2007	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง
2559	รางวัลสำนักงานสีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Office) ระดับดีมาก	กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม
2560	คะแนน ITA อันดับ 1 ในกลุ่ม 54 หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ รางวัลชมเชยองค์กรโปร่งใส และรางวัลชมเชยแผนงานยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ด้านความพร้อมรับมือ)	สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ
2561	รัฐวิสาหกิจดีเด่น ประจำปี 2561 พร้อมกัน 3 รางวัลคือ รางวัลการบริหารจัดการองค์กรดีเด่น กลุ่มขนาดใหญ่ , รางวัลความร่วมมือเพื่อการพัฒนาดีเด่นด้านการยกระดับการบริหารจัดการองค์กร (โครงการพี่เลี้ยง) และรางวัลความร่วมมือเพื่อการพัฒนาด้านความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ประเภทเชิดชูเกียรติ (โครงการสร้างบ้านสร้างอาชีพ)	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง
	คะแนน ITA อันดับ 1 จากทั้งหมด 426 หน่วยงาน (ปีที่ 2 ติดต่อกัน)	สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ
	รางวัล Top Company Award ประเภท Digital Banking Service	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ร่วมกับนิตยสาร Business
	รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class)	สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม

ปีที่ได้รับ	รางวัลและความสำเร็จ	องค์กรที่มอบรางวัล
2562	รางวัล Top Company Award ประเภท Corporate Sustainability Award	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ร่วมกับนิตยสาร Business
	คะแนน ITA อันดับที่ 1 จาก 8,299 หน่วยงาน (ปีที่ 3 ติดต่อกัน)	สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ
	รางวัลชมเชย ประเภทรางวัลความร่วมมือเพื่อการพัฒนาดีเด่น ด้านการยกระดับการบริหารจัดการองค์กร	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง
	รางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยม ประจำปี 2562	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง
	รางวัลผู้นำองค์กรดีเด่น ประจำปี 2562	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง
	รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award)	สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ความสำเร็จของ ธอส. ในการสร้างองค์กรให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ได้รับความพึงพอใจจากลูกค้า และได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการจากองค์กรต่างๆ ในหลายด้าน มาจากวิธีปฏิบัติที่ผ่านการเรียนรู้ ปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่ช่วยสนับสนุนความสำเร็จของ ธอส. ประกอบด้วย

1. ระบบการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย
2. การเรียนรู้ลูกค้าเพื่อสร้างความผูกพัน
3. การสร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน

1. ระบบการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

แม้ว่าความสำเร็จขององค์กรจะมาจากการขับเคลื่อนของทุกส่วน แต่การที่จะทำให้การก้าวเดินขององค์กรเป็นไปอย่างสอดคล้องกันเป็นหนึ่งเดียว บทบาทสำคัญอยู่ที่ผู้บริหารที่จะมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างไรให้คนในองค์กรทุกระดับทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และความสามารถ ผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และเพื่อให้การนำองค์กรมีความยั่งยืน จึงต้องทำให้การนำองค์กรนั้นมีความเป็นระบบ ไม่ว่าผู้บริหารจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามวาระหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้บริหารที่เข้ามาดำรงตำแหน่งก็ต้องทำตามระบบที่วางไว้ เพื่อให้ความพยายามของทุกคนในองค์กรนำไปสู่ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง

ด้วยตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องนี้ผู้บริหาร ธอส. จึงได้พัฒนาระบบการนำองค์กรอย่างต่อเนื่องจากการแสวงหาความรู้ นำมาเรียนรู้ สู่การปฏิบัติ ลองผิด ลองถูก จนตกผลึกเป็นรูปแบบระบบการนำองค์กรของตนเองที่ได้มีการพิสูจน์ผลลัพธ์แล้วว่าสามารถนำไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ โดยระบบการนำองค์กรดังกล่าวคือ GHB SMART Leadership System (LDS)

ภาพ GHB SMART Leadership System (LDS)



ซึ่งทำให้เกิดวิปัติในการนำองค์กรอย่างเป็นกระบวนการดังนี้

1.1 การสร้างความเข้าใจตรงกันในทิศทางขององค์กร

ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้น ปัจจัยที่สำคัญเป็นลำดับแรกก็คือการสร้างความเข้าใจให้คนในองค์กรเห็นเป้าหมาย และทิศทางที่จะก้าวเดินไปด้วยกัน การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ที่เป็นเพียงลายลักษณ์อักษร ไม่ได้สร้างความมั่นใจว่าคนในองค์กรจะเข้าใจตรงกันหรือจะปฏิบัติตามในหน้าที่แต่ละหน้าที่อย่างไรเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ในแนวคิดของผู้บริหารระดับสูงนั้น การสร้างความเข้าใจยังไม่เพียงพอ แต่ต้องมีการสื่อสารให้เข้าไปอีกระดับนั้นคือความเข้าใจถึงเหตุผลว่าทำไมต้องทำด้วย ดังนั้น หนึ่งในบทบาทของผู้บริหารระบุไว้ใน SMART Goals ของ LDS นั่นคือ A - Align & Execute สื่อสารเป้าหมายขององค์กร ซึ่ง ธอส. ได้กำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสาร เรียกว่า กลยุทธ์ 3C ประกอบด้วย Content เนื้อหาที่จะสื่อสารและการตัดสินใจสำคัญ Channel ช่องทางการสื่อสารทั้งที่เป็น Online และ Offline สุดท้ายคือรูปแบบในการสื่อสารทั้ง One - Way และ Two - Way Communication ที่ผู้บริหารระดับสูงกระตุ้นให้พนักงานกล้าพูดคุยและแสดงความคิดเห็น โดยมีการกำหนดช่องทางและเครื่องมือในแต่ละวัตถุประสงค์ดังนี้

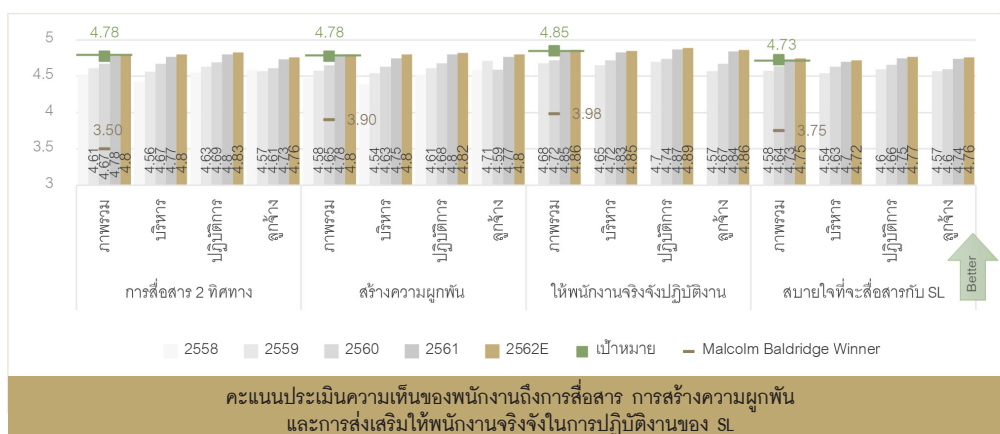
ตัวอย่างการสื่อสารภายในองค์กร

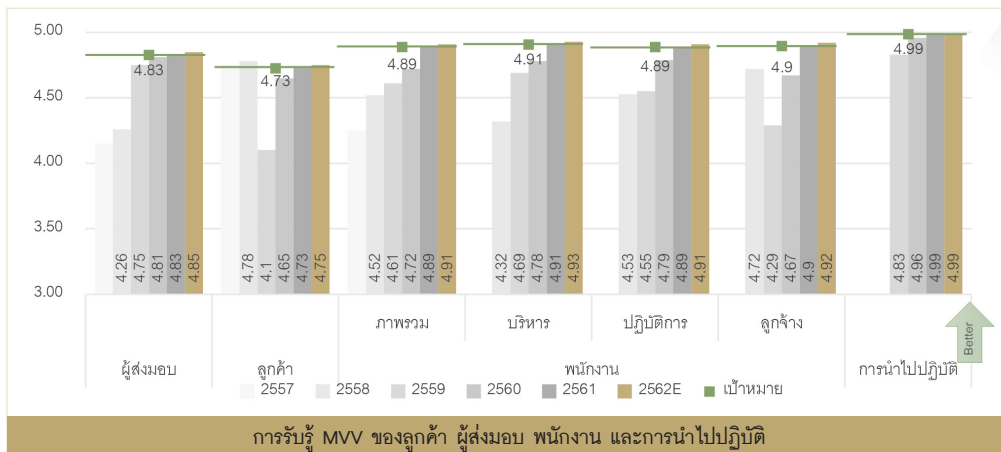
ช่องทาง/ เครื่องมือ	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	รูปแบบ	ความถี่
Management Symphony Meeting	ถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์ สู่การปฏิบัติงาน	พนักงานทุกระดับ ทั่วประเทศ	การประชุมและ ถ่ายทอดสดผ่าน Facebook Live	ทุกต้นปีในเดือน มกราคม
คู่มือ MVV Leadership Handbook	เพื่อการสื่อสารให้ เป็นแนวทางเดียวกัน ในการแปลงพันธกิจ วิสัยทัศน์ สู่การปฏิบัติ	ผู้บริหารระดับสูง	คู่มือ	เมื่อมี การแต่งตั้ง ผู้บริหารระดับสูง
Meeting with MD	สื่อสารการตัดสินใจ ที่สำคัญ และ แลกเปลี่ยน ความคิดเห็น เปิดโอกาสให้พูดคุย สอบถาม	พนักงานทุกระดับ ทั่วประเทศ	การประชุมและ ถ่ายทอดสดผ่าน Facebook Live	ทุกไตรมาส
Peak Load Day	รับทราบปัญหา ข้อเสนอแนะจาก ลูกค้าและพนักงาน ด้วยตนเอง	พนักงานทุกระดับ ทั่วประเทศ และ ลูกค้า	ผู้บริหารระดับสูง ลงพื้นที่สาขาและ ฝ่ายต่างๆ	2 ครั้ง/ปี/คน
MC Weekly	สื่อสารการดำเนินการ อย่างต่อเนื่อง	พนักงานทุกระดับ ทั่วประเทศ	รายการวิทยุภายใน/ คลิปวิดีโอ	ทุกครั้งที่ม ีโอกาส

ตัวอย่างการสื่อสารภายนอกองค์กร

ช่องทาง/ เครื่องมือ		วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	รูปแบบ	ความถี่
Strategic Meeting	Outsource Day	ถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และ รับฟังเสียง กำหนด SLA ให้สอดคล้อง กับทิศทาง การดำเนินงาน	Outsource เช่น บริษัทประเมิน ราคาหลักทรัพย์ บริษัทนิติกรรม สัญญา	จัดการประชุม ประเมินผล ต่อสัญญา และ มอบรางวัล Outsource Award	ปีละ 1 ครั้ง
	Developer Day	ถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และ รับฟังเสียงลูกค้า	ตัวแทน Developer	งานประชุม อย่างเป็นทางการ	ปีละ 1 ครั้ง
การสัมภาษณ์ โทรทัศน์ วิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์		สื่อสาร ผลการดำเนินงาน ผลิตภัณฑ์และ บริการใหม่ๆ	ลูกค้า, ประชาชน ทั่วไป, หน่วยงาน กำกับดูแล	งานแถลงข่าว / รายการวิทยุ โทรทัศน์	On going

และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการสื่อสารนั้นมีประสิทธิผล ผู้บริหารระดับสูงจะมีวิธีการติดตามผล ด้วยการทดสอบความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับอย่างสม่ำเสมอด้วยตนเอง เพื่อไม่ให้เกิดการถ่ายทอดที่ไม่ถูกต้องจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน จากการวางกลยุทธ์ในการสื่อสารดังกล่าว ทำให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีการรับรู้และทำให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน





1.2 การสร้างสภาพแวดล้อมในการขับเคลื่อนองค์กร

การสื่อสารเป้าหมายขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์ และมีเครื่องมือที่ได้รับการพัฒนาจากการเรียนรู้ในการติดตามประเมินผล จนทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพที่สามารถวัดได้ ยังไม่เพียงพอต่อการผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมาย การสร้างความพร้อมให้คนในองค์กรสำหรับการปฏิบัติงานทั้งด้านความรู้ ความสามารถ การสร้างความผูกพันให้คนในองค์กรทุ่มเทร่างกาย แรงใจ กำลังความคิดที่จะปฏิบัติงานเต็มความสามารถและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ๆ ที่จะทำให้องค์กรก้าวไปอย่างแข็งแกร่ง การจัดหาทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ให้อำนวยความสะดวกในการทำงาน รวมถึงการดูแลความปลอดภัยและสุขอนามัยของคนทำงาน ทั้งหมดนี้คือสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสร้างความพร้อมสำหรับการขับเคลื่อนไปอย่างราบรื่นจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ในระบบการนำองค์กรหรือ LDS ของ ธอส. ได้ระบุถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนใน 2 ประเด็นหลัก คือ การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรและการสร้างความผูกพัน

1.2.1 การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร

ในบทบาทของผู้บริหารระดับสูงได้ระบุถึงการสร้างบรรยากาศเพื่อความสำเร็จขององค์กรทั้งปัจจุบันและอนาคตในด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคลด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- ผลักดันให้นำความรู้ขององค์กร / Best Practice มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างโดย Share Best Practice ภายในและภายนอกองค์กร
- ใช้เครื่องมือ Smart Radar และ GHB - PRS ปรับปรุงผลการดำเนินการผ่านการทำ SIP/QC Story
- ส่งเสริม Knowledge Transfer ให้แก่พนักงานนำมาใช้ปฏิบัติงานและจัดทำ AAR ด้วยตนเอง

- ส่งเสริมและสนับสนุนให้ Expert มีส่วนร่วมในการตอบประเด็นปัญหาให้แก่สมาชิก CoPs และนำไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานผ่าน CoPs Line และระบบ KMS
- สนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้แบบ Action Learning ได้แก่ Coaching , On the job Training , E-Learning และ Class Room Learning โดยเน้นให้เกิดการเรียนรู้ที่ตอบสนอง SMART Goals ขององค์กร
- สนับสนุนให้พนักงานดำเนินโครงการ GHB System ด้วยตนเองซึ่งต่อยอดความสำเร็จจากโครงการเปลี่ยน New CBS Platform ซึ่งได้จัดเก็บเป็นองค์ความรู้ขององค์กร

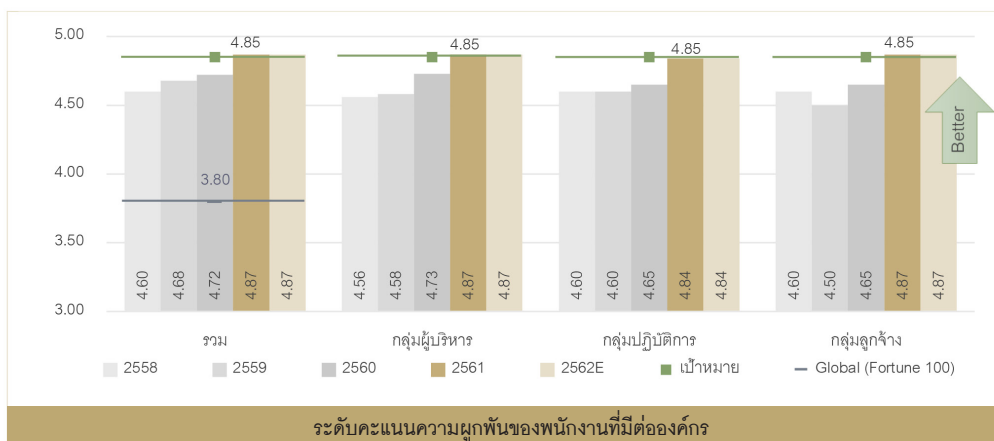
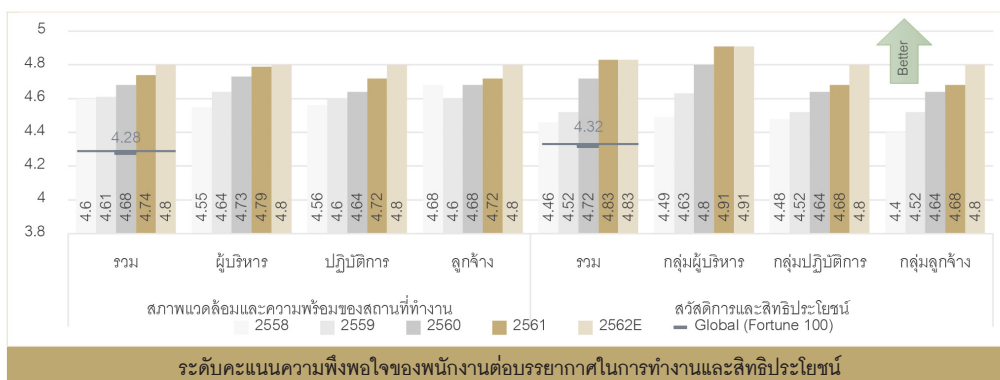
1.2.2 การสร้างความผูกพัน

ในบทบาทของผู้บริหารระดับสูงซึ่งระบุไว้ในระบบการนำองค์กร LDS แสดงถึงการให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันอย่างชัดเจน คือ T-Team Engagement ขึ้นชมยินดีและยกระดับเป้าหมายให้ท้าทายยิ่งขึ้น รวมถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามค่านิยม GIVE+4 ซึ่งในข้อ V - คือ Value Teamwork ร่วมใจพัฒนา โดยผู้บริหารระดับสูงต้องผลักดันและเป็นแบบอย่างในการสร้างแรงจูงใจและการเสริมแรงทางบวกแก่ทีมงาน รวมทั้งส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นจริง การสร้างแรงจูงใจ ส่วนหนึ่งมาจากการขึ้นชมยินดีด้วยการให้รางวัลและยกย่องชมเชยอย่างเป็นระบบ ซึ่งทำให้พนักงานทุกระดับตระหนักว่าการทุ่มเทในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรนั้นหมายถึงความสำเร็จของตนเองเช่นกัน และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือทุกคนได้รับรู้ถึงคุณค่าของตนเองในองค์กรจากการยกย่องชมเชยที่ได้รับเป็นความผูกพันที่ทำให้ทุกคนพร้อมที่จะฝ่าฟันอุปสรรคไปถึงเป้าหมายด้วยกัน บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการให้รางวัลและยกย่องชมเชย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตาม SMART Goals ระบุไว้ตามภาพ

Goals	วัตถุประสงค์	Reward & Recognition	บทบาท SL
S	เสริมสร้างผลการดำเนินงานที่ดี	- President Award (Y) - เข็มวิมานเมฆ/เสื้อสามารถ (A), คำชมเชย (A)	- อนุมัติและตัดสินใจด้วยตนเอง - มอบรางวัล/ยกย่องชมเชยพนักงานด้วยตนเอง
M	- เสริมสร้างผลการดำเนินงานที่ดี - ให้ความสำคัญกับธุรกิจ/ลูกค้า	- President Award (Y) - Service Mind Star (M), - เข็มวิมานเมฆ/เสื้อสามารถ (A), คำชมเชย (A) - ลั่นรับทองคำสินค้าซื้อที่ชำระหนี้ช่องทางดิจิทัล (A)	- อนุมัติและตัดสินใจด้วยตนเอง - มอบรางวัล/ยกย่องชมเชยพนักงานด้วยตนเอง
A	สร้างความผูกพันให้พนักงาน	- พนักงานดีเด่นประจำปี (Y) - เข็มวิมานเมฆ (A), คำชมเชย (A)	- อนุมัติและตัดสินใจด้วยตนเอง - มอบรางวัล/ยกย่องชมเชยพนักงานด้วยตนเอง

Goals	วัตถุประสงค์	Reward & Recognition	บทบาท SL
R	ให้ความสำคัญกับลูกค้า และมุ่งเน้นนวัตกรรม	- Innovation Award (Y) - เข็มวิมานเมฆ (A), คำชมเชย (A) - Outsource Award (Y)	- อนุมัติและตัดสินใจด้วยตนเอง - มอบรางวัล/ยกย่องชมเชยพนักงาน รวมถึงบริษัท Outsource ด้วยตนเอง
T	เสริมสร้างความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน	- พนักงาน CG ดีเด่น (Y) - Risk Awareness Award (A), เข็มวิมานเมฆ (A), คำชมเชย (A)	- อนุมัติและตัดสินใจด้วยตนเอง - มอบรางวัล/ยกย่องชมเชยพนักงานด้วยตนเอง
ความถี่ : Y-ประจำปี / M-รายเดือน / A-เป็นประจำ			
ระบบการให้รางวัลและยกย่องชมเชย			

สำหรับการสร้างบรรยากาศในการทำงานและสิทธิประโยชน์นั้น เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งพบว่ามีระดับคะแนนความพึงพอใจสูงขึ้นทุกปี เช่นเดียวกับระดับความผูกพันต่อองค์กร

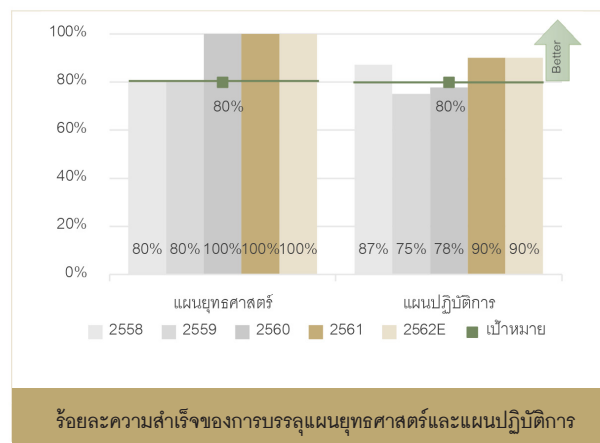


1.3 การกำกับติดตามการดำเนินการเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศนั้น ให้ความสำคัญของความสำเร็จอยู่ที่การกำกับติดตามของผู้บริหารระดับสูง เพราะในระหว่างการดำเนินการนั้นย่อมเกิดปัญหาอุปสรรคได้ตลอดเวลา การที่ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาให้คำชี้แนะ แก้ไขปัญหาผู้ปฏิบัติงาน นอกจากจะทำให้การทำงานราบรื่นแล้ว ยังสร้างขวัญและกำลังใจให้คนทำงานไปพร้อมกัน ระบบการนำองค์กรของ ธอส. ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในหน้าที่นี้อย่างชัดเจนของ LDS นั่นคือ R-Review Improve & Learn ติดตามและให้คำแนะนำ โดยใช้เครื่องมือ SMART Radar ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และติดตามผลการดำเนินงานที่สำคัญ ซึ่งเป็นนวัตกรรมขององค์กร ช่วยให้สามารถติดตามผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดได้ตลอดเวลาในระดับกลุ่มงานและสาขางาน จนถึงระดับส่วน/เขต/สาขา ทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็งมากขึ้น อีกเครื่องมือหนึ่งคือ GHB - PRS ระบบติดตามและทบทวนผลการดำเนินงาน รายเดือน/รายไตรมาสและจัดลำดับความสำคัญเพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการ สำหรับการดำเนินการที่สำคัญจะมีการติดตามทุก 2 สัปดาห์ หากพบว่าผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญจะมอบหมายให้ทำ Strategic Improvement Plan (SIP) แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (ระดับองค์กร) และ PDCA / QC Story (ระดับปฏิบัติการ)

ตัวอย่างเช่น การติดตามตัวชี้วัดสินเชื่อบริษัทใหม่ปี พ.ศ. 2560 ผ่านการประชุมผู้บริหารตอนเช้า (MM) พบว่าผลการดำเนินการช่วงไตรมาสแรกไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จึงมีการสั่งการให้ทำ SIP โดยบูรณาการในทุกกลุ่มงาน สาขางาน เพื่อกระตุ้นยอดสินเชื่อปล่อยใหม่ ครั้งแรกในเดือนเมษายน ซึ่งจากการรับฟังเสียงลูกค้าพบว่าหลักเกณฑ์การให้สินเชื่อของธนาคารไม่เอื้อต่อการแข่งขันในตลาด จึงได้ปรับปรุงหลักเกณฑ์การให้สินเชื่อเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ แต่ก็พบว่า SIP ดังกล่าวยังไม่สามารถกระตุ้นยอดสินเชื่อปล่อยใหม่ได้ดีเท่าที่ควร ในเดือนกรกฎาคม จึงได้จัดทำ SIP ครั้งที่ 2 ขึ้น โดยนำข้อมูลสารสนเทศของลูกค้าและตลาด (คู่แข่ง) มาวิเคราะห์เพื่อจัดทำ SIP รวมถึงหาโอกาสในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และการทำนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ เช่น Home for All ฟรีค่าธรรมเนียม 4 รายการ ส่งผลให้สิ้นปี พ.ศ. 2560 ธอส. มียอดสินเชื่อปล่อยใหม่ทั้งสิ้น 196,817 ล้านบาท จากเป้าหมาย 178,224 ล้านบาท

จากการที่ผู้บริหารระดับสูงมีการกำกับติดตามการดำเนินการอย่างเป็นระบบดังกล่าว ทำให้ ธอส. มีผลลัพธ์ด้านความสำเร็จในการบรรลุแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง



1.4 การสร้างความท้าทายเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ความยั่งยืนขององค์กรไม่ได้มาจากการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องเพียงอย่างเดียว เพราะสถานการณ์ต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ฯลฯ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และการแข่งขันทางธุรกิจก็ย่อมทวีความรุนแรงมากขึ้น ผู้นำจึงต้องทำให้คนในองค์กรพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ด้วยการเสริมสร้างสมรรถนะ ความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำพาองค์กรให้อยู่รอดได้อย่างแข็งแกร่ง

ในการนำองค์กร ออส. ตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างองค์กรไปสู่อนาคตที่ยั่งยืนด้วยการระดมบทบาทของผู้นำไว้ใน SMART Leadership System คือ M - Make Wise Strategies กำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทาย และ T - Team Engagement ชื่นชมยินดีและยกระดับเป้าหมายท้าทายยิ่งขึ้น โดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างตามค่านิยม GIVE+4 ซึ่งหนึ่งในค่านิยมที่สอดคล้องกับการสร้างความท้าทายดังกล่าวคือ I - Innovative Thoughts สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้นำปรับปรุงงานด้วยเทคโนโลยีนวัตกรรมและรับฟังความคิดเห็น รวมทั้งกำหนดนโยบายนวัตกรรม ด้วยการเป็น Project Sponsor / Leader ของโครงการ ซึ่งได้วางระบบการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นกระบวนการเรียกว่า Innovation Management Process

นอกจากนั้น เพื่อให้คนในองค์กรได้เห็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ได้ชัดเจนขึ้น ผู้บริหารระดับสูงจึงสนับสนุนให้คนในองค์กรค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์โดยประเมิน Intelligent Risk ของโครงการยุทธศาสตร์ เช่น โครงการ Payment Gateway ที่ผู้บริหารระดับสูงมุ่งมั่นให้เกิดนวัตกรรมเพื่อยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าในการรับบริการ ในระบบการนำองค์กร LDS กำหนดให้ตัวผู้บริหารระดับสูงเองทบทวนบทบาทในการนำองค์กรและยกระดับเป้าหมายของตนเองให้ท้าทายยิ่งขึ้นเช่นกัน ทำให้ในปี พ.ศ. 2561 ออส. ได้รับรางวัลพร้อมกัน 3 รางวัลคือ รางวัลการบริหารจัดการองค์กรดีเด่น กลุ่มขนาดใหญ่, รางวัลความร่วมมือเพื่อการพัฒนาดีเด่นด้านการยกระดับการบริหารจัดการองค์กร (โครงการพีเลียง) และรางวัลความร่วมมือเพื่อการพัฒนาด้านความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ประเภทเชิดชูเกียรติ (โครงการสร้างบ้านสร้างอาชีพ) รวมถึงรับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class) และต่อเนื่องในปี พ.ศ. 2562 ออส. ได้รับรางวัลจากกระทรวงการคลังอีก 3 รางวัล ได้แก่ รางวัลชมเชย ประเภทรางวัลความร่วมมือเพื่อการพัฒนาดีเด่น ด้านการยกระดับการบริหารจัดการองค์กร, รางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยม ประจำปี 2562, รางวัลผู้นำองค์กรดีเด่น ประจำปี 2562, นอกจากนี้ ยังได้รับรางวัลการประเมินด้านคุณธรรมและความโปร่งใสจาก ปปช. (ITA) เป็นอันดับที่ 1 ของประเทศ 3 ปี ติดต่อกัน (ปี 2560 - 2562) และในปีเดียวกันยังได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ซึ่งแสดงถึงการก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงด้วยความเป็นเลิศขององค์กรที่ได้รับการยอมรับ

2. การเรียนรู้ลูกค้าเพื่อสร้างความผูกพัน

ด้วยพันธกิจ “ทำให้คนไทยมีบ้าน” และวิสัยทัศน์ “ธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการมีบ้าน” ธอส. จึงมีภารกิจที่ท้าทายกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพราะไม่ใช่เพียงการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเพื่อการแข่งขันในตลาด แต่ต้องทำให้ลูกค้ากลุ่มหนึ่งซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักมีศักยภาพเพียงพอที่จะ “มีบ้าน” ในขณะเดียวกันในฐานะรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้ระเบียบปฏิบัติของหน่วยงานที่กำกับดูแลคือกระทรวงการคลังก็ยิ่งทำให้การลงแข่งขันในตลาดทำได้ไม่เต็มที่ ดังนั้นการที่จะทำให้องค์กรเติบโตอย่างมั่นคง การสร้างความพึงพอใจนั้นยังไม่เพียงพอ แต่จะต้องก้าวไปถึงความผูกพันที่ทำให้ลูกค้าอยู่กับองค์กรได้ตลอดช่วงชีวิต และยังเป็นเสมือนตัวแทนที่บอกต่อไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่ ด้วยผลิตภัณฑ์ที่ตรงใจ และการบริการที่เปรียบเสมือนกัลยาณมิตร ที่ให้ความช่วยเหลือเอื้ออาทรในการก้าวเดินไปสู่จุดหมายนั้นคือการมีบ้าน

การเรียนรู้ลูกค้าเพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำคัญในการวางกลยุทธ์ ออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการเพื่อก้าวผ่านความพึงพอใจไปจนถึงสร้างความผูกพันจึงเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่ ธอส. มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนประสบความสำเร็จด้วยการดำเนินการอย่างเป็นระบบในทุกขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ

2.1 การวางกลยุทธ์ในการเรียนรู้ลูกค้าเพื่อเข้าใจความต้องการเชิงลึก

การเรียนรู้ความต้องการของลูกค้านั้น ธอส. ได้พัฒนาแนวทางการรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer - VOC) โดยไม่เพียงแต่การรับฟังความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ แต่ประเด็นหลักคือการถามถึงประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience) ปัญหาที่ลูกค้าพบ (Pain Point) ซึ่งเป็นการวางกลยุทธ์เพื่อทำความเข้าใจเชิงลึกในการนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าให้ได้มากที่สุด โดยกระบวนการเรียนรู้ลูกค้า นั้น ประกอบไปด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ

2.1.1 การออกแบบช่องทางรับฟังเสียงลูกค้าทั้งปัจจุบันและอนาคต

ธอส. ออกแบบช่องทางการรับฟังเสียงลูกค้าทั้งปัจจุบันและอนาคต อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการให้เหมาะสมกับลูกค้าในแต่ละกลุ่ม และครอบคลุมตลอดช่วงชีวิตของลูกค้า (Customer Life Cycle) โดยกำหนดกลุ่มลูกค้าออกเป็น กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน กลุ่มลูกค้าที่ไม่ใช้งาน กลุ่มลูกค้าใหม่ กลุ่มลูกค้าของคู่แข่ง แบ่งตามผลิตภัณฑ์คือสินเชื่อบ้านและเงินฝาก กำหนดผู้รับผิดชอบในการรับฟังเสียงลูกค้าในแต่ละกลุ่มและช่องทางการรับฟัง เช่น การทำวิจัยด้านการตลาด การจัดสัมมนา ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน ฯลฯ ซึ่งกำหนดประเด็นเชิงลึก ได้แก่ ความต้องการ ความคาดหวัง ปัจจัยความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ Pain Point รวมทั้งความผูกพัน ฯลฯ โดยมีคณะกรรมการบริหารความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (VOC Committee - VC) ทบทวนประสิทธิภาพช่องทางการรับฟังเสียงทุกปี พร้อมกำหนดช่องทางใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบัน

2.1.2 การสังเกตพฤติกรรมลูกค้า

นอกจากการรับฟังเสียงลูกค้าโดยผ่านช่องทางต่างๆ แล้ว ธอส. ยังกำหนดให้พนักงานสาขาซึ่งเป็นผู้ที่ให้บริการลูกค้าสังเกตพฤติกรรมของลูกค้าเมื่อเข้ามาใช้บริการ เช่น คำถามที่ลูกค้าถามถึงผลิตภัณฑ์ที่ทำให้ลูกค้าไม่สามารถยื่นกู้ เป็นต้น โดยข้อมูลจากพนักงานสาขาดังกล่าวจะนำไปเป็นข้อมูลป้อนกลับในการออกผลิตภัณฑ์และปรับปรุงการให้บริการต่อไป

2.1.3 การทำงานร่วมกับเครือข่ายเพื่อรับฟังเสียงลูกค้ากลุ่ม Social โดยตรง

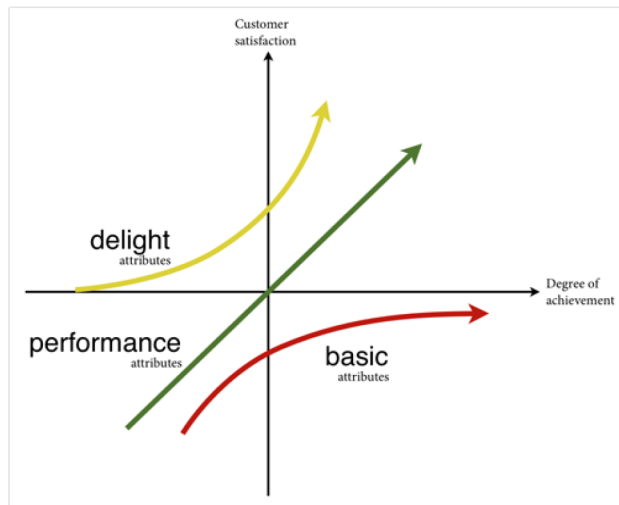
เนื่องจากภารกิจหลักในการทำให้ “คนไทยมีบ้าน” กลุ่มลูกค้าโดยตรงคือกลุ่มผู้มีรายได้น้อยหรือกลุ่ม Social ซึ่งส่วนหนึ่งยังไม่มีเครดิตทางการเงินที่จะทำการกู้ได้ การพัฒนาศักยภาพของลูกค้าในกลุ่มนี้เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้พันธกิจบรรลุความสำเร็จ และจากบทเรียนที่ผ่านมา ธอส. ยังพบว่าลูกค้ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีความต้องการมีบ้านอย่างแท้จริง หากทำให้มีความสามารถในการยื่นกู้ได้จำนวนหนี้เสียหรือ NPL มีเปอร์เซ็นต์ต่ำมาก เพราะพวกเขามีความพยายามในการรักษา “บ้าน” ไว้เป็นอย่างดีที่สุด เพื่อการเรียนรู้ลูกค้าในกลุ่มนี้เชิงลึก ธอส. จึงทำงานร่วมกับเครือข่ายที่มีภารกิจกับประชาชนกลุ่มผู้มีรายได้น้อยหรือผู้ด้อยโอกาส ได้แก่ การเคหะแห่งชาติและสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) เพื่อรับฟังเสียงโดยตรงและนำความต้องการมาปรับปรุงหลักเกณฑ์และผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้ากลุ่มนี้สามารถเข้าถึงได้

2.1.4 การใช้เครื่องมือ Social Monitoring เพื่อสืบหาข้อมูลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า

ประสบการณ์ในการเรียนรู้ลูกค้าที่ผ่านมา ธอส. ตระหนักว่าแม้จะกำหนดช่องทางรับฟังเสียงไว้หลากหลาย ครอบคลุมเพียงใดก็ยังไม่สามารถมั่นใจได้ว่าจะรับฟังเสียงลูกค้าได้ทั่วถึง โดยเฉพาะในปัจจุบันที่สื่อสังคมออนไลน์ หรือ Social Media เป็นช่องทางที่มีอิทธิพลสูง ลูกค้าหลายคนใช้ช่องทางนี้ในการส่งเสียงทั้งความพึงพอใจและไม่พึงพอใจไปสู่สาธารณะ ซึ่งหากเป็นข้อมูลในเชิงลบจะสร้างความเสียหายให้กับองค์กรได้ทันที และอาจไม่มีทางแก้ไข ดังนั้น ธอส. จึงกำหนดเครื่องมือที่เรียกว่า Social Monitoring สืบหาข้อมูลในสื่อสังคมออนไลน์ที่กล่าวถึง ธอส. ทั้งในทางที่ดีและไม่ดี เพื่อตอบสนองลูกค้าได้อย่างทันสถานการณ์

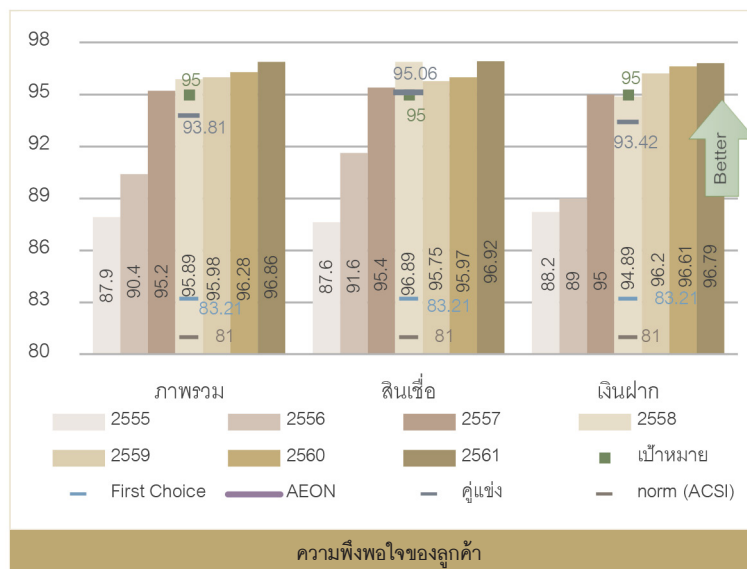
2.2 การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์

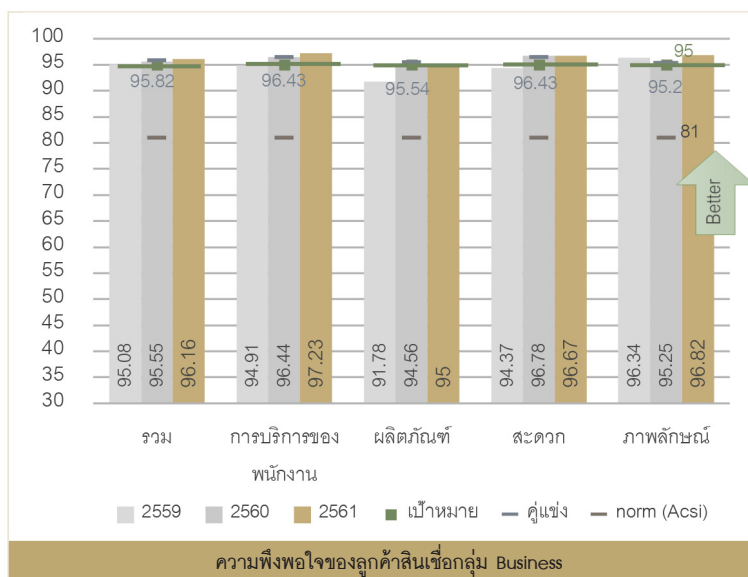
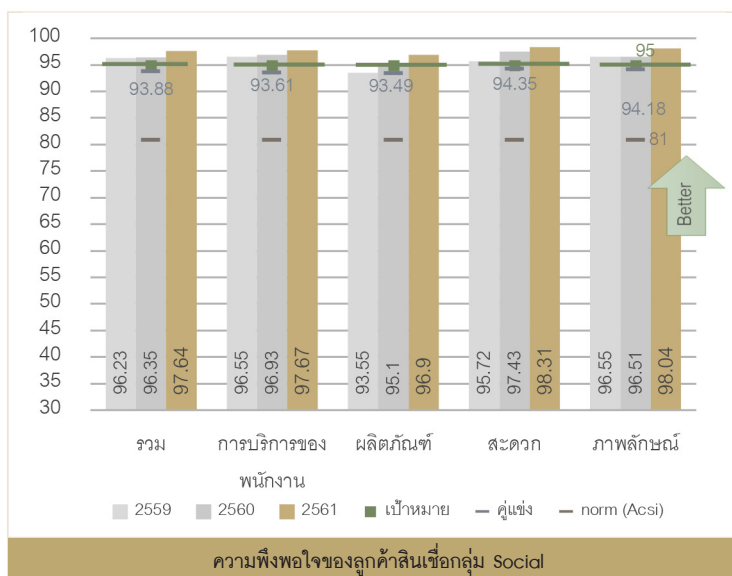
เมื่อได้ข้อมูลจากการรับฟังเสียงลูกค้าในหลากหลายช่องทาง ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ VC จะนำข้อมูลทั้งหมดมาจัดหมวดหมู่ตามกลุ่มลูกค้า และใช้เครื่องมือ KANO Analysis มาวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวัง รวมถึงจัดลำดับความสำคัญของลูกค้าแต่ละกลุ่มเพื่อตอบสนองให้ตรงตามความต้องการ โดยแบ่งออกเป็น 1. Basic Attribute ความสามารถตอบสนองได้ในระดับปกติ 2. Performance Attribute การเพิ่มแรงจูงใจให้ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการ และ 3. Delight Attribute การสร้างประสบการณ์ที่เหนือความคาดหวังให้กับลูกค้า



ภาพจาก: <http://baymard.com/>

ข้อมูลจากการรับฟังเสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลังจากนำมาจัดกลุ่ม วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ นำมาสู่การปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์ “บ้านสานรัก” ที่กลุ่มลูกค้า Social ที่มีรายได้เท่าเดิม แต่ต้องการอยู่ได้สูงขึ้น ธอส. ใช้วิธีบริหารต้นทุนเพื่อตอบสนองให้ลูกค้ากลุ่มนี้สามารถ “มีบ้าน” ได้เพิ่มขึ้น ผลิตภัณฑ์ All Home สำหรับกลุ่ม Business ที่ไม่เพียงต้องการอัตราดอกเบี้ยต่ำ แต่ต้องการการผ่อนชำระที่มีระยะยาวขึ้น ในอัตราที่ไม่สูงมากนักเพราะเป็นกลุ่มที่เริ่มต้นทำงาน เป็นต้น การนำความต้องการของลูกค้ามาวิเคราะห์และตอบสนองได้อย่างตรงต่อความต้องการส่งผลให้ความพึงพอใจของลูกค้าทุกกลุ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง





2.3 การสร้างความผูกพันกับลูกค้าอย่างเป็นกระบวนการ

เพื่อให้การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าในแต่ละกลุ่มมีประสิทธิภาพสูงสุด ธอส. จึงกำหนดเป้าหมายย่อยในแต่ละกลุ่มลูกค้า (Target Segment) เรื่องการรับฟังเสียง ความต้องการของลูกค้า เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างการเติบโตให้กับองค์กร โดยทำแผนบูรณาการตลาดจากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานพบว่ากระบวนการ

ทางการตลาดนั้นมียุทธศาสตร์เข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นพนักงานในสาขา กลุ่มงานการตลาด กลุ่มงานสินเชื่อ ไปจนถึงการอนุมัติสินเชื่อ การประเมินราคาหลักทรัพย์ และการทำนิติกรรม ฯลฯ การบูรณาการงานทั้งหมดเข้าด้วยกันจะทำให้การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อให้การปฏิบัติการมีความสอดคล้องกัน ธอส. ยังได้กำหนดกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์ 6 ขั้นตอน คือ

2.3.1 Aware สื่อสารผลิตภัณฑ์ บริการ ภาพลักษณ์และพันธกิจเพื่อให้ธนาคารเป็นที่รู้จัก เพื่อดึงดูดลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ให้มาใช้บริการ จากการวิเคราะห์แนวโน้มตลาดและ Portfolio พบว่าผู้ขอสินเชื่อมีอายุน้อยลงกว่าในอดีต โดยอยู่ในช่วง Gen Y จึงใช้การสื่อสารผ่าน Social Media ให้มากขึ้นเพื่อเข้าถึงคนกลุ่มนี้ และกำหนด Key Message ให้เหมาะสมกับลูกค้าในแต่ละกลุ่ม โดยมีการทบทวนทุกเดือนเพื่อปรับปรุงให้ตรงใจลูกค้ามากขึ้น

2.3.2 Interest กระตุ้นความน่าสนใจของผลิตภัณฑ์และบริการผ่านสื่อต่างๆ ทั้ง Offline เช่น วิทยู โทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ และ Online เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และสร้างโอกาส การเป็นลูกค้าของธนาคาร ใช้ช่องทาง Social Media ช่วยในการสื่อสารให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย ด้วยกลยุทธ์ Segmentation & Personalization Marketing รวมถึงใช้ Influencer ในการดึงดูด ความสนใจจากลูกค้า ในปี พ.ศ. 2562 ได้จัดทำ Blog เพื่อสร้างให้เกิดความตระหนักรู้และ น่าสนใจด้วยการใช้กลยุทธ์ Content Marketing นำเสนอบทความที่เกี่ยวข้องกับการขอสินเชื่อ บ้านและการเงิน มีการประเมินผลการตอบรับที่มีต่อเนื้อหาที่นำเสนอเพื่อปรับปรุงในการนำเสนอ ครั้งต่อไป

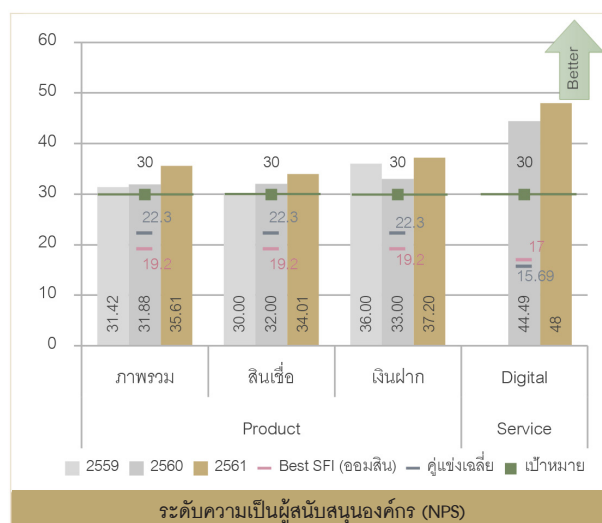
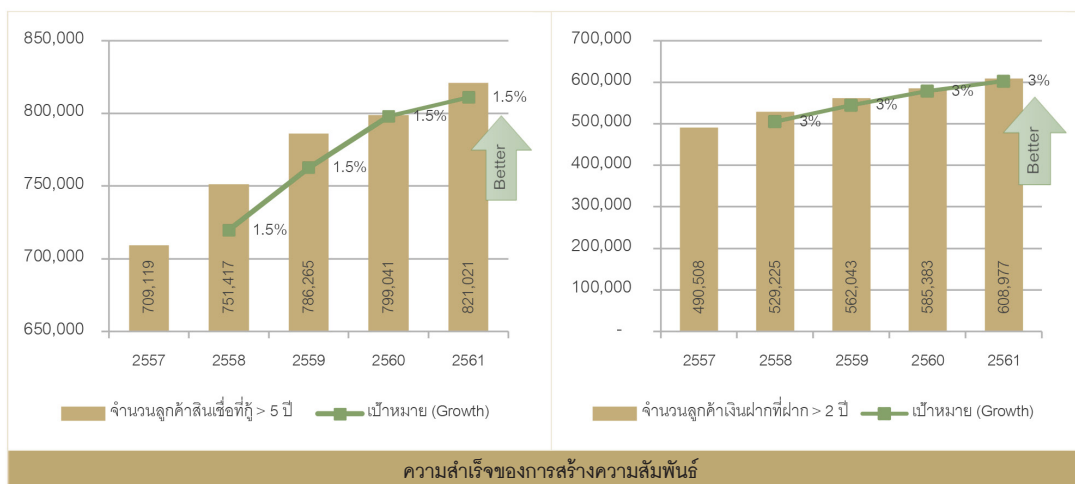
2.3.3 Acquire เป็นการหาลูกค้าใหม่ใช้กลยุทธ์การขายเชิงรุกที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย เช่น ออกพื้นที่ทำการตลาดกับหน่วยงานที่มีข้อตกลงกับ ธอส. เพื่ออธิบายรายละเอียด การขอสินเชื่อสวัสดิการ พร้อมตอบข้อซักถาม แนะนำผลิตภัณฑ์สินเชื่อ การเข้าร่วมใน งานมหกรรมทางการเงินต่างๆ รวมทั้งทำการขายเชิงรับด้วยการให้ลูกค้ายื่นความจำนง ขอสินเชื่อผ่านช่องทาง Digital ต่างๆ เช่น Line@Smart Welfare, IMB, Line@ ประจำสาขา รวมทั้งดึงดูดลูกค้าด้วยกลยุทธ์การบริการ โดยเพิ่มช่องทาง Digital Service เพื่อเจาะ กลุ่ม Gen Y และปรับปรุงการบริการในสาขาอย่างต่อเนื่องจาก Excellent Services ที่มีมาตรฐาน การให้บริการตั้งแต่การต้อนรับลูกค้าที่กำหนดขั้นตอน วิธีการพูด มาเป็น “Soul of Service” ให้การต้อนรับลูกค้าเป็นธรรมชาติมาจากความรู้สึกที่ลูกค้าสัมผัสได้ เป็นต้น

2.3.4 Satisfy ผ่านกลยุทธ์สร้างความพึงพอใจเพื่อรักษาลูกค้า ด้วยโครงการ GHB Reward สะสมคะแนนเพื่อแลกกับของรางวัลหรือลุ้นรับทอง และมอบสิทธิประโยชน์ที่หลากหลาย ครอบคลุมทุก Life Style สำหรับผู้ที่ถือบัตรชำระเงินกู้ และบัตร ATM พร้อมแจ้งสิทธิประโยชน์ ใหม่ๆ ผ่านช่องทาง Line@GHBank Plus และแจ้งเตือนกำหนดชำระหนี้เงินกู้ เพื่อป้องกันการ เกิด NPL

2.3.5 Loyalty Brand advocate จากการวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า ออส. พบว่าลูกค้าสินเชื่อที่กู้มาแล้วเกิน 5 ปี และลูกค้าเงินฝากที่มีการฝากต่อเนื่องเกิน 2 ปี เป็นลูกค้าที่มีความผูกพันกับธนาคาร จึงกำหนดกิจกรรมสานความสัมพันธ์ ออกเยี่ยมลูกค้าในเทศกาลต่างๆ รวมถึงเข้าพบผู้บริหาร/ผู้ประสานงานหน่วยงานสวัสดิการ/Developer เพื่อรักษาความสัมพันธ์

2.3.6 Leave เป็นขั้นตอนที่ ออส. พัฒนาขึ้นมาจากประสบการณ์การเรียนรู้ลูกค้า เพื่อดึงดูดลูกค้าสินเชื่อที่มีแนวโน้มจะจากไป (Re-out) และลูกค้าเงินฝากที่ไม่ได้ฝากต่อเนื่อง ด้วยการพูดคุยร่วมแก้ปัญหาเกี่ยวกับลูกค้า ยื่นข้อเสนอพิเศษ และจัดทำโครงการยินดีไม่มีหนี้กับลูกค้าที่ปิดบัญชีเงินกู้ปกติ เพื่อแสดงความยินดีในการมีบ้านอย่างสมบูรณ์ โดยคณะกรรมการ VOC ติดตามผลทุกไตรมาสเพื่อปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ด้วยการสร้างความผูกพันกับลูกค้าอย่างเป็นกระบวนการและมีการติดตาม ประเมินผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้จำนวนลูกค้าสินเชื่อและเงินฝากสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงระดับความเป็นผู้สนับสนุนองค์กร



2.4 การสร้างลูกค้าในอนาคตด้วยการเสริมสร้างความสามารถทางการเงิน

การที่ ธอส. จะบรรลุพันธกิจ “ทำให้คนไทยมีบ้าน” นั้น ไม่ใช่เพียงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้เท่านั้น เพราะคนไทยส่วนใหญ่ยังมีความยากจนไม่สามารถมีเครดิตทางการเงินที่จะขอสินเชื่อ มีอาชีพที่ไม่มั่นคง รายได้น้อย แต่ “การมีบ้าน” ก็เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่คนในสังคม ธอส. จึงใช้กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility - CSR) เป็นการเสริมสร้างศักยภาพให้กับประชาชนกลุ่มนี้ ซึ่งจะก้าวมาสู่การเป็นลูกค้าในอนาคต การส่งเสริมผู้มีรายได้น้อยให้สามารถเข้าถึงสินเชื่อในระบบเพื่อการมีที่อยู่อาศัยจึงเป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมของ ธอส. ด้วยเช่นกัน ดังนั้นในการเสริมสร้างความสามารถทางการเงินให้กับผู้มีรายได้น้อย ได้มีการดำเนินการดังต่อไปนี้คือ

2.4.1. สร้างความรู้ ความเข้าใจและสร้างวินัยทางการเงินเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การมีบ้าน

โดยผ่านโครงการ ธอส. โรงเรียนการเงิน รวบรวมข้อมูลผู้เข้าร่วมโครงการที่ประสงค์จะมีบ้าน แต่ไม่ผ่านเกณฑ์การให้สินเชื่อ จัดการฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจถึงหลักเกณฑ์การขอสินเชื่อเพื่อการมีบ้าน ตลอดจนด้วยการสร้างวินัยทางการเงินด้วยโครงการ Financial Literacy มุ่งเน้นให้ผู้เข้าร่วมโครงการมีเงินออมต่อเนื่องอย่างน้อย 3 เดือน ซึ่งมีผู้สนใจเข้าร่วมโครงการเกินเป้าหมายและยังส่งผลให้ NPL โครงการบ้านเอื้ออาทรของ กคช. มีจำนวนลดลง

2.4.2 สร้างอาชีพเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตไปพร้อมกับการสร้างวินัยทางการเงิน

ด้วยโครงการ “หนึ่งอาชีพ หนึ่งชุมชนเพื่อความยั่งยืน” โดยการคัดเลือกชุมชนเป้าหมายจากปัจจัยด้านภูมิศาสตร์และความด้อยโอกาสในโครงสร้างพื้นฐาน ใช้สมรรถนะหลักขององค์กรเข้าไปทำงานร่วมกับชุมชน สร้างอาชีพ รายได้ควบคู่ไปกับการสร้างวินัยทางการเงินด้วยการให้ความรู้ด้านการออม การทำบัญชีครัวเรือน ส่งผลให้มีอัตราการออมเพิ่มขึ้น

จากการดำเนินการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง ทำให้เห็นถึงผู้เข้าร่วมโครงการ ธอส. โรงเรียนการเงิน รายได้เฉลี่ยของชุมชนที่อยู่ในโครงการสูงขึ้น ซึ่งสร้างโอกาสให้ลูกค้าในอนาคตที่มีศักยภาพเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	2558	2559	2560	2561	2562
จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ ธอส. โรงเรียนการเงิน	22,000	-	15,793	20,783	37,538	39,000
พัฒนาความรู้ด้านการเงินกับประชาชนผู้มีรายได้น้อย Financial Literacy (ต่อยอดจากโครงการ ธอส. โรงเรียนการเงิน โดยผู้เข้าอบรมออมเงินต่อเนื่องอย่างน้อย 3 เดือน)	10,000	-	-	-	17,928	19,000
จำนวนบ้านที่ ธอส. สร้าง/ซ่อมแซมให้แก่ผู้ด้อยโอกาสและไร้ที่อยู่อาศัย	400	149	376	411	491	450

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	2558	2559	2560	2561	2562
จำนวนรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ของสมาชิก ในชุมชนสำคัญ “ชุมชนบ้านสามเรือน” (บาท)	เพิ่ม ปีละ 6%	-	17,800	19,800	22,000	24,400
จำนวนรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ของสมาชิก ในชุมชนสำคัญ “ชุมชนวังกัฟง” (บาท)	เพิ่ม ปีละ 6%	-	-	18,900	20,100	21,500
จำนวนชุมชนที่ได้รับการสนับสนุน กิจกรรม CSR ของ ธอส.	220	156	217	278	339	350
จำนวนชั่วโมงที่พนักงานมีจิตสาธารณะ ได้ทำ CSR เพื่อช่วยเหลือสังคม	20,000	-	-	34,200	22,591	23,000
ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชน						

3. การสร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน

ธอส. ให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมโดยกำหนดเป็นหนึ่งใน SMART Goals คือ % Innovation Value มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรมเรียกว่า GHB Innovation Management Process และได้กำหนดบทบาทผู้บริหารในการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรทั้งในการปฏิบัติเป็นแบบอย่างในคำนิยม GIVE+4 คือ I - Innovative Thoughts สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำในการปรับปรุงงานด้วยเทคโนโลยีนวัตกรรมและรับฟังความเห็น รวมทั้งกำหนดนโยบายนวัตกรรมและเป็น Project Sponsor / Leader โครงการนวัตกรรม

ตัวอย่างนวัตกรรมที่สร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจของ ธอส. ที่โดดเด่นมีทั้งที่เป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ ได้แก่ การใช้ Digital Dashboard เพื่อติดตามกระบวนการขอสินเชื่อของลูกค้าให้มีความรวดเร็วมากขึ้น เพราะลูกค้าได้สะท้อน Pain Point ในเรื่องการขอสินเชื่อว่ามีการอนุมัติล่าช้า ธอส. จึงได้นำ Digital Dashboard เข้ามาช่วยติดตามในทุกขั้นตอนของกระบวนการสินเชื่อตั้งแต่การยื่นขอสินเชื่อ จนกระทั่งการชำระหนี้เงินกู้ และการประណอมหนี้ทั้งขั้นตอนภายในของ ธอส. เอง และในส่วนที่ส่งไปให้บริษัทประเมินสินทรัพย์ซึ่งเป็น Supplier นวัตกรรมนี้เป็นการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามายกระดับประสิทธิภาพในขั้นตอนการทำงาน ส่งผลให้อนุมัติสินเชื่อเพิ่มมากขึ้นจาก 700 ล้าน เป็น 1,000 ล้าน จนกระทั่งถึง 1,800 ล้านใน 1 วัน จนปัจจุบันเป็นระดับ Overnight Approve คือเมื่อรับเรื่องเข้ามา สามารถอนุมัติได้ทันทีภายในวันรุ่งขึ้น

อีกหนึ่งตัวอย่างนวัตกรรมของ ธอส. คือ โปรแกรมหาราคากลางจากระบบฐานข้อมูลประเมินราคาหลักประกันเพื่อการตั้งสำรองหนี้ (Provision Program for GHBank) ซึ่งเป็นระบบฐานข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์เพื่อการประเมินราคา (Geographic Information System - GIS) เริ่มดำเนินการเมื่อปี พ.ศ. 2547 ปัจจุบันมีแผนที่และข้อมูลจำนวนมากกว่า 2,000,000 ข้อมูล โดยมีการป้อน

ข้อมูลใหม่ทุกวัน จนกระทั่งสะสมข้อมูลจำนวนมากพอที่จะสามารถนำไปจัดทำราคากลางได้ ซึ่งระบบ GIS ช่วยให้ธนาคารลดต้นทุนได้ถึง 1,280 ล้านบาท/ปี ธอส. ได้นำโปรแกรมดังกล่าวไปจดสิทธิบัตรในการหาราคากลางและได้รับรางวัลชมเชย SOE Award เมื่อปี พ.ศ. 2560

ความสำเร็จของการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กรของ ธอส. มาจากการบริหารจัดการกระบวนการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบดังนี้

3.1 การกำหนดนโยบายและการดำเนินการเพื่อสร้างนวัตกรรม

ความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมของ ธอส. มาจากการดำเนินการอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน เพื่อตอบสนองเป้าหมายในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืน ดังนั้นในขั้นตอนแรกของ GHB Innovation Management Process จึงเป็นการกำหนดนโยบายจัดการนวัตกรรมโดยคณะกรรมการธนาคาร (Board of Director - BOD) ผ่านกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม โดยฝ่ายวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ รวบรวมข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในรอบปี ตามกรอบ STEEP Model เป็นข้อมูลในการประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อวิเคราะห์หาโอกาสเชิงกลยุทธ์และความเป็นไปได้ และประเมิน Intelligent Risk เพื่อนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการทำงาน แนวคิดทางธุรกิจ (Business Model) และมีการกำหนดมูลค่านวัตกรรมในแต่ละปี ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น ในปี พ.ศ. 2561 กำหนดมูลค่านวัตกรรมคิดเป็นร้อยละ 3 ของกำไรสุทธิ หรือมูลค่า 360 ล้านบาท และนำ “นโยบายการไม่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรอื่น” บรรจุในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรม และจรรยาบรรณ เพื่อให้พนักงานรับทราบและถือปฏิบัติ รวมทั้งกำหนด Innovation Agenda เช่น เรื่อง Digital Service รวมถึงโอกาสที่เกิดขึ้นจากพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2562 เพื่อให้เกิดการพัฒนาวัตกรรมการและปรับปรุงการให้บริการ ตอบโจทย์ลูกค้าได้มากขึ้น

3.2 การสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นกระบวนการเพื่อตอบสนองกลยุทธ์

จากข้อ 3.1 ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 1 ของการสร้างนวัตกรรม ด้วยการกำหนดนโยบายจัดการนวัตกรรม กำหนดกลยุทธ์และมูลค่านวัตกรรม ขั้นตอนต่อไปใน GHB Innovation Management Process นำมาสู่การปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 2 Idea Generation การรวบรวมแนวคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนานวัตกรรม ด้วยการรวบรวมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ภายในธนาคาร เพื่อนำมาพัฒนาเป็นนวัตกรรมขององค์กร โดยมีที่มาของแนวคิดจาก

1. ยุทธศาสตร์ / นโยบาย / พันธกิจ / วิสัยทัศน์
2. ผลการดำเนินงาน / การปรับปรุงกระบวนการงาน / การจัดทำ QC Story ถือเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดแนวความคิดสร้างสรรค์ในระดับฝ่าย/สำนัก/ภาค/ศูนย์ ซึ่งพนักงานสามารถพัฒนาแนวความคิดดังกล่าวให้เกิดเป็นนวัตกรรมขององค์กรได้ตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรม

3. การอบรมต่างๆ ที่ธนาคารมีการจัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานในทุกระดับเป็นประจำ ซึ่งการอบรมดังกล่าวถือเป็นการต่อยอดแนวความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ที่สามารถพัฒนาเป็นนวัตกรรมขององค์กรได้

4. การประกวด GHB Innovation Award ซึ่งเป็นกิจกรรมส่งเสริม และกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานเป็นประจำทุกปี โดยแนวความคิดที่ได้รับรางวัลชนะเลิศ จะมีการนำมาเข้าสู่กระบวนการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 3 Prototype พัฒนาเป็นนวัตกรรมต้นแบบ ซึ่งมีการศึกษาและทดสอบความเป็นไปได้ในการนำมาพัฒนาเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทางด้านธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 4 Commercialization การนำนวัตกรรมต้นแบบที่ได้จากการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์มาใช้งาน เพื่อก่อให้เกิดรายได้

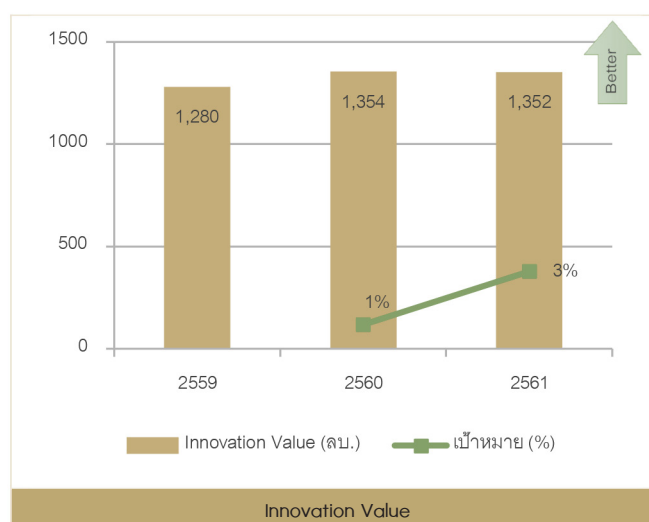
ขั้นตอนที่ 5 Monitor and Evaluation การติดตามและประเมินมูลค่าผลลัพธ์ต่อองค์กร โดยคณะกรรมการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทบทวนค่าเป้าหมาย Innovation Value ที่กำหนดไว้

ตัวอย่างโครงการนวัตกรรม โครงการราคากลางจากระบบฐานข้อมูลประเมินราคาหลักประกันเพื่อการตั้งสำรองหนี้ (Provision Program for GHBank) ได้รับรางวัลชมเชยระดับองค์กรประเภทรางวัลนวัตกรรมดีเด่น รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2560

ขั้นตอน	การดำเนินการ
Idea Generation	จากหลักเกณฑ์การกันสำรองหนี้ ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้มีการประเมินราคาหลักประกันที่มีวันที่ประเมินเกิน 3 ปีประกอบการจัดทำงบการเงิน ซึ่งธนาคารต้องส่งประเมินราคาหลักประกันเพื่อการตั้งสำรองหนี้ตามเกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทย ประมาณ 800,000 ราย โดยมีค่าใช้จ่ายในการประเมินรายละ 1,600 บาท ซึ่งธนาคารจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการประเมินเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น ประมาณ 1,280 ล้านบาท โดยธนาคารปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย เนื่องจากธนาคารมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์เพื่อการประเมินราคา (Geographic Information System : GIS) ซึ่งใช้ในการสนับสนุนงานด้านการประเมินราคา และมีการนำเข้าข้อมูลในระบบฐานข้อมูล GIS เป็นประจำทุกวัน ดังนั้น จึงมีแนวคิดที่จะแก้ไขปัญหาการส่งประเมินเพื่อการกันสำรองหนี้ ในประเด็น (1) ระยะเวลาในการส่งประเมิน (2) ค่าใช้จ่ายในการประเมิน โดยจัดทำโมเดลราคากลางด้วยการกำหนดปัจจัยในการคำนวณราคาประเมิน และใช้ในการคำนวณเงินสำรองฯ จากนั้นจึงส่งประเมินหลักประกันที่ประเมินเกิน 3 ปี ในภายหลังต่อไป

ขั้นตอน	การดำเนินการ
Prototype	ธนาคารได้มีการปรับปรุงกระบวนการจัดทำราคากลาง ด้วยการส่งประเมิน Back Testing เพื่อทดสอบความแม่นยำของโมเดลราคากลางที่ได้และหาค่า Mean Difference Value เพื่อใช้ในการปรับลดราคากลาง และได้ขอความเห็นชอบจากกระทรวงการคลังได้ทำการปรับปรุงและทดสอบกระบวนการจัดทำราคากลางได้แม่นยำ และมีเสถียรภาพ จากนั้นได้ขอความเห็นชอบจากธนาคารแห่งประเทศไทย ในการใช้โปรแกรมหาราคากลางจากระบบฐานข้อมูลประเมินราคาหลักประกันเพื่อการตั้งสำรองหนี้
Commercialization	เมื่อได้ปรับปรุงและทดสอบกระบวนการจัดทำราคากลางได้แม่นยำและมีเสถียรภาพแล้ว ธนาคารได้จัดลิขสิทธิ์ “โปรแกรมหาราคากลางจากระบบฐานข้อมูลการประเมินราคาหลักประกันเพื่อการสำรองหนี้ (Provision Program for GHBank)” เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2560 ปัจจุบันธนาคารได้ใช้โปรแกรมหาราคากลางจากระบบฐานข้อมูลการประเมินราคาหลักประกันเพื่อใช้ในการสำรองหนี้ โดยมีจำนวนหลักประกันที่มีวันที่ประเมินเกิน 3 ปี ณ ธันวาคม 2561 อยู่ที่ 809,474 ราย ซึ่งหากจะต้องส่งประเมินหลักประกันกลุ่มนี้ทั้งหมด ธนาคารประหยัดค่าใช้จ่ายในการประเมินรายละ 1,600 บาท คิดเป็นเงินทั้งสิ้น 1,295,158,400 บาท ทั้งนี้ ธนาคารมีการส่งประเมินหลักประกันที่มีวันที่ประเมินเกิน 3 ปี เป็นประจำทุกเดือน และมีการจัดทำทดสอบความแม่นยำของราคากลาง (Back Testing) อย่างสม่ำเสมอ

จากการดำเนินการด้านการสร้างนวัตกรรมอย่างมีทิศทางและกระบวนการทำให้เป้าหมาย Innovation Value สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง



3.3 การสร้างสภาพแวดล้อมองค์กรมุ่งสู่นวัตกรรม

ความสำเร็จของการขับเคลื่อนนวัตกรรมของ ธอส. ไม่ได้มาจากการดำเนินการอย่างมีทิศทางและกระบวนการเท่านั้น อีกด้านหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมองค์กรมุ่งสู่นวัตกรรมด้วยการปลูกฝังค่านิยม การเป็นแบบอย่าง การพัฒนาองค์ความรู้ การสร้างแรงจูงใจ และการยกย่องชมเชย ซึ่งทำให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญของการสร้างนวัตกรรม ซึ่งในการสร้างสภาพแวดล้อมองค์กรมุ่งสู่นวัตกรรมมีการดำเนินการดังนี้

3.3.1 การปลูกฝังค่านิยม

นวัตกรรมเป็นหนึ่งในค่านิยม GIVE+4 ของธอส. จึงได้มีการกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังในวัฒนธรรมการทำงานที่มี Innovative Thoughts ตามค่านิยม เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ และนวัตกรรมประกอบด้วย

- กล้าแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและในที่ประชุม
- คิดนอกกรอบ แสวงหาความรู้ และรู้จักนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้แก้ปัญหาในการทำงาน หรือพัฒนางานให้ดีขึ้น

ซึ่งเครื่องมือหรือกระบวนการที่ใช้ส่งเสริมพฤติกรรมในด้านนี้คือ การทำโครงการนวัตกรรม การจัดกิจกรรม KM-Inno Day และกิจกรรม QC Story เป็นต้น

3.3.2 การเป็นแบบอย่างของผู้บริหารระดับสูง

ธอส. ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างตามค่านิยม Innovative Thoughts ด้วยการให้เป็นผู้นำปรับปรุงงานด้วยเทคโนโลยีนวัตกรรม และรับฟังความคิดเห็น บทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการกำหนดนโยบายนวัตกรรม และเป็น Project Sponsor/ Leader ของโครงการนวัตกรรม เนื่องจาก ธอส. มีการกำหนดเป้าหมาย Innovation Value ในแต่ละปี ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย

3.3.3 การพัฒนาองค์ความรู้

ธอส. มีรูปแบบระบบการพัฒนาบุคลากรและผู้นำในแต่ละระดับเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กร รูปแบบการเรียนรู้จะมีความแตกต่างกันจากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่ ทิศทางธุรกิจ แผนยุทธศาสตร์ Competency Gap ฯลฯ โดยมีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในห้องเรียน การ Coaching การดูงานนอกสถานที่ On the Job Training ซึ่งมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากระดับความสามารถของบุคลากรต่องานที่รับผิดชอบและผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งการพัฒนาองค์ความรู้ในบุคลากรทุกระดับนี้เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนในองค์กรมีแนวทางในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และนวัตกรรม

3.3.4 การสร้างแรงจูงใจและยกย่องชมเชย

ธอส. กำหนดระบบการให้รางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของ SMART Goals ไว้อย่างชัดเจน ในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้าและมุ่งเน้นนวัตกรรม ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้อนุมัติ ตัดสิน และมอบรางวัลด้วยตนเอง ซึ่งประกอบด้วย รางวัล Innovation Award และการมอบเข็มวิมานเมฆ

ผลสำเร็จของกระบวนการสร้างนวัตกรรมและการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ที่นำไปสู่ความยั่งยืน เห็นได้จากผลลัพธ์ที่มาจากโครงการต่างๆ ซึ่งทำให้ ธอส. เป็นองค์กรที่มีต้นทุนดำเนินการต่ำกว่าเมื่อเทียบกับธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน

โครงการ/แผนงาน	ที่มา	ผลลัพธ์
GIS	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการประเมินราคาฯ เพิ่มขึ้น*	ลดค่าใช้จ่ายได้ 1,280 ล้านบาท/ปี
LRM	ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานมีแนวโน้ม เพิ่มขึ้น*	ลดค่าใช้จ่ายได้ 50 ล้านบาท/ปี
GHB ALL	ค่าใช้จ่ายทำธุรกรรมที่เคาน์เตอร์	ลดต้นทุนต่อธุรกรรมได้ 26.06 บาท รวมทั้งสิ้นประหยัดค่าใช้จ่ายได้ ประมาณ 80 ล้านบาท
Smart Receipt	ค่าใช้จ่ายการพิมพ์ใบเสร็จให้ลูกค้า เพิ่มขึ้น *	ลดค่าใช้จ่ายได้ 38.4 ล้านบาท/ปี
รับรองดอกเบี้ย Online	ค่าใช้จ่ายการพิมพ์ใบรับรองฯ ให้ลูกค้า เพิ่มขึ้น *	ลดค่าใช้จ่ายได้ 2 ล้านบาท/ปี
หมายเหตุ * ความสมดุลระหว่างความต้องการลดต้นทุนกับความต้องการของลูกค้า		
ตัวอย่างโครงการลดต้นทุนโดยรวมของกระบวนการทำงาน		

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

ผู้บริหารระดับสูงของ ธอส. ให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลจริงในการบริหารจัดการองค์กรในทุกมิติ รวมทั้งการให้คนในองค์กรใช้ข้อมูลจริงในการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน เริ่มจากการสื่อสารที่มุ่งเน้นความเข้าใจ เปิดโอกาสให้ซักถามข้อสงสัย ผู้บริหารระดับสูงจะไปตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงานเพื่อประเมินความถูกต้องในการสื่อสารตามสายงาน มีการใช้ Dashboard ที่ทำให้เห็นข้อมูลจริงในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง ทำให้ทุกคนได้เห็นข้อมูลเท่ากัน สามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างทันที่ การมองปัญหาเป็นโอกาสในการปรับปรุง เช่น การวัดความไม่พึงพอใจที่นำมาสู่การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ การลงพื้นที่ไปดูกลุ่มลูกค้าเปราะบาง เพื่อพิสูจน์ความสามารถและหาแนวทางในการสร้างความเข้มแข็ง การบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายประการที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ เช่น การปรับพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่เข้าใจยาก มาสู่ภาษาให้สั้นกระชับเพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน รวมถึงมุ่งเน้นเจตนารมณ์การก่อตั้ง ธอส. การปรับการวางแผนดำเนินการหรือ Action Plan มาใช้ Milestone เป็นต้น

2. การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)

การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัวเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของ ธอส. อีกประการหนึ่ง ที่เห็นได้อย่างชัดเจน จากการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการเพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ โดยคนในองค์กรตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูงมาถึงบุคลากรทุกระดับแสดงให้เห็นถึงความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบจากการเรียนรู้ ทำความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องนี้เพราะหากปฏิบัติงานด้วยความไม่เข้าใจ ก็เกิดความผิดพลาดได้ ดังคำกล่าวที่เขียนไว้ที่ Self-learning Center ว่า “จุดเริ่มต้นของความไม่เข้าใจคือคุณหลอกตัวเองหรือเปล่าว่าเข้าใจ” การเรียนรู้ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการที่ผู้บริหารเห็นว่าพนักงานทำงานหนักแต่ไม่ได้ผลลัพธ์อย่างที่ควรจะเป็น จึงนำมาสู่การปรับเปลี่ยนระบบการนำองค์กรเพื่อให้ทุกส่วนงานไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน หาแนวทางการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการสร้างนวัตกรรม ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นชัดเจนถึงความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของบุคลากรก็คือ การใช้ Dashboard ในการกระจายงานจากคนที่มียานอยู่ในมือมากไปให้คนที่มียานในมือน้อย ทำให้กระบวนการอนุมัติสินเชื่อรวดเร็วยิ่งขึ้น จนสามารถอนุมัติได้ภายในวันรุ่งขึ้นเมื่อมีการขอสินเชื่อ (Overnight Approve)

3. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)

ผู้บริหารระดับสูงของ ธอส. แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จขององค์กรด้วยการใช้ผลลัพธ์ในการดำเนินการมาเป็นชนวนในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และกล้าที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายในหลายประการเมื่อเห็นว่าการดำเนินการไม่ได้สร้างผลลัพธ์แห่งความสำเร็จได้จริง เช่น

การเลิกทำ Action Plan มาสู่การใช้ Milestone ทำให้เกิดความสำเร็จเล็กๆ จากโครงการต่างๆ ที่มีความล่าช้าไปถึง 98% ได้ตามแผนทั้งหมด ดังนั้น ในระบบการนำองค์กร GHB SMART Leadership System (LDS) จึงกำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารไว้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะการเป็นแบบอย่างในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่เพียงการสั่งการ แต่ผู้บริหารของ รอส. จะลงมาร่วมในการปฏิบัติด้วยตนเอง รวมถึงการเป็นโค้ช วิทยากรเพื่อให้รู้จริงในสิ่งที่ทำ



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ขอขอบพระคุณในความร่วมมือในการให้ข้อมูลเป็นอย่างดีจาก
ผู้บริหารของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ดังรายนามต่อไปนี้

- | | | |
|-----------------|--------------|--|
| 1. คุณฉัตรชัย | ศิริไล | กรรมการผู้จัดการ |
| 2. คุณวิทยา | แสนภักดี | รองกรรมการผู้จัดการ
กลุ่มงานการตลาด |
| 3. คุณสมจิตต์ | รณทอง | รองกรรมการผู้จัดการ
กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ |
| 4. คุณทวนทอง | ตรีภาพ | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ
สายงานการตลาดและพัฒนาธุรกิจ 1 |
| 5. คุณสมบัติ | ทวิผลจรรยา | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ
สายงานบริหารทรัพยากรบุคคล |
| 6. คุณณรงค์พล | ประภาณรินทร์ | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ
สายงานกลยุทธ์ |
| 7. คุณภาณี | มโนสันต์ | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ
สายงานกิจการนโยบายและภาครัฐ |
| 8. คุณกัญจnika | ศิริตันตรัย | ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจเงินฝาก |
| 9. คุณหทัยทิพย์ | เหลือธนพลกุล | ผู้อำนวยการฝ่ายวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ |
| 10. คุณมนต์ชัย | ธีระวรกุล | ผู้อำนวยการฝ่ายประเมินราคาหลักทรัพย์ |
| 11. คุณเสน่ห์ | ข้าสง่า | ผู้อำนวยการฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อรายย่อย |

สัมภาษณ์ ณ วันที่ 16 เมษายน 2563



**สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
สถาบันเพิ่มผลิตแห่งชาติ**

ชั้น 12-14 อาคารยาคุสท์ 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 | www.tqa.or.th | Facebook : TQALive