กรณีศึกษา

Best Practices

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2562

Thailand Quality Award : TQA

THAILAND QUALITY AWARD 2019

กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่มบริษัททรู

กรณีศึกษา

Best Practices

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2562

Thailand Quality Award : TQA

กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่มบริษัททรู

THAILAND QUALITY AWARD 2019

ตราสัญลักษณ์

สัญลักษณ์

ช่อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่องหน้าต่างทรงไทย

ความหมาย

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจนผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

องค์ประกอบ

ดาวฤกษ์	สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์ และการเป็นที่ยอมรับทั่วไป อันเป็นสิ่งพึงปรารถนาของทุกองค์กร
ช่อฟ้าสีทอง	สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐานคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง
ช่องหน้าต่างทรงไทย	สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ

THAILAND
QUALITY
AWARD

เจตนารมณ์ ของ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ”

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลอันทรงเกียรติ
ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมาย
แสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กร
ที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก

เจตนารมณ์

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

ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน

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

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

คำนำ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นกลไกในการขับเคลื่อนความสามารถของอุตสาหกรรมในภาพรวมของประเทศ เป็นเครื่องมือยกระดับการบริหารจัดการองค์กร ที่สอดรับกับสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่มีความผันผวนสูง และสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถสร้างคุณค่าและเพิ่มผลิตภาพให้ทุกภาคส่วน ทั้งภาคอุตสาหกรรมการผลิต และการบริการ ภาครัฐวิสาหกิจที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ของการพัฒนาประเทศ และภาครัฐที่ทำหน้าที่สนับสนุนให้การดำเนินกิจกรรมในภาคเศรษฐกิจ ให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จึงเป็นเครื่องมือสร้างความเข้มแข็งให้ทุกภาคส่วน เพื่อเป็นรากฐานที่แข็งแรง ในการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ

นับตั้งแต่การก่อตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในปี 2545 จนถึงปัจจุบัน มีองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จำนวน 6 องค์กร และองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศจำนวน 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 เป็นแรงบันดาลใจและต้นแบบให้องค์กรอื่น ๆ ได้เรียนรู้บทเรียนแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรและนำไปประยุกต์ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศเช่นเดียวกัน

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

ผศ.ดร.อธิศานต์ วายุภาพ
ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

THAILAND QUALITY AWARD

สารบัญ

คำนำ	**6**
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ	**8**
วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ	**17**
รู้จักองค์กร	**17**
วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ	**21**
- การวางกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน	21
- การพัฒนาบุคลากรเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์	28
- การบริหารพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อความเป็นเลิศในการให้บริการ	35
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	**43**

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เอื้อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ องค์กรมากมายใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อปรับปรุงและให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ยั่งยืน องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรต้นแบบระดับประเทศ องค์กรเหล่านี้ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศกับองค์กรต่าง ๆ และเป็นแรงบันดาลใจให้องค์กรอื่น ๆ ปรับปรุงการปฏิบัติการและผลลัพธ์ของตนเอง ซึ่งส่งผลดีต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย

ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์มีเจตจำนงที่เรียบง่าย

เจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ การช่วยองค์กร ไม่ว่าขนาดใด หรืออยู่ในธุรกิจใด ตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อ ดังนี้

1) องค์กรดำเนินการได้ดีอย่างที่ควรเป็นหรือไม่

2) องค์กรรู้ได้อย่างไร

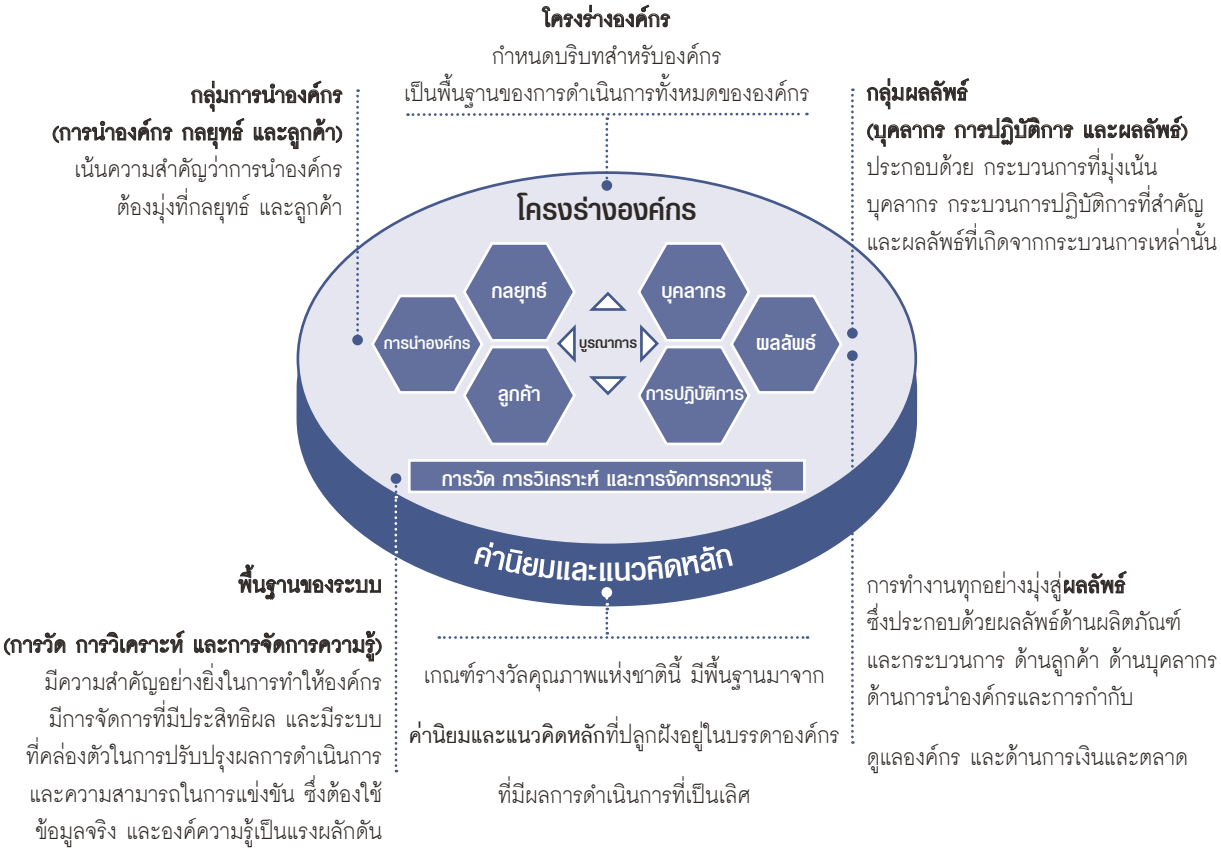
3) องค์กรควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร

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 11ประการ ซึ่งเป็นรากฐานสำหรับการบูรณาการผลการดำเนินการที่สำคัญ และข้อกำหนดการปฏิบัติการภายใต้กรอบที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งจะสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ ข้อมูลป้อนกลับ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

- มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective)

- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)

- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-focused excellence)

- การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Visionary leadership)

- การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational learning and agility)

- การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on success)

- การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for innovation)

- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact)

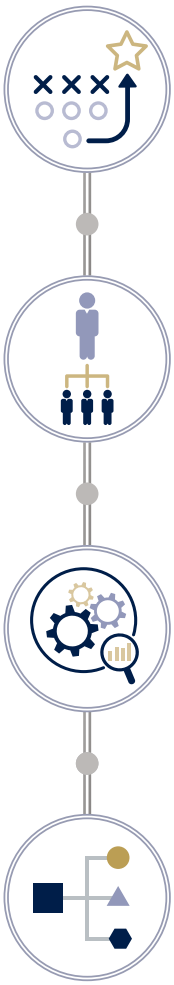
- ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal responsibility)

- จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency)

- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results)

การมุ่งเน้นกระบวนการ

กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการตาม 4 มิติเหล่านี้



Approach แนวทาง

- วิธีการทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ
- ความมีประสิทธิผลของแนวทางที่สำคัญขององค์กร

Deployment การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

- การนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

Learning การเรียนรู้

- การประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญขององค์กร
- การแบ่งปันการปรับปรุงต่าง ๆ ภายในองค์กร
- การนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ ไปสู่การสร้างนวัตกรรม

Integration การบูรณาการ

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

การมุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ชี้นำให้องค์กรประเมินผลลัพธ์จาก 3 มุมมอง

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

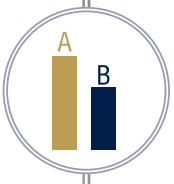
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กำหนดให้แสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญขององค์กร เนื่องจากองค์ประกอบของตัววัดเป็นสิ่งที่ทำให้มั่นใจว่า กลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ตลอดจนเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรประเมินผลลัพธ์ตาม 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

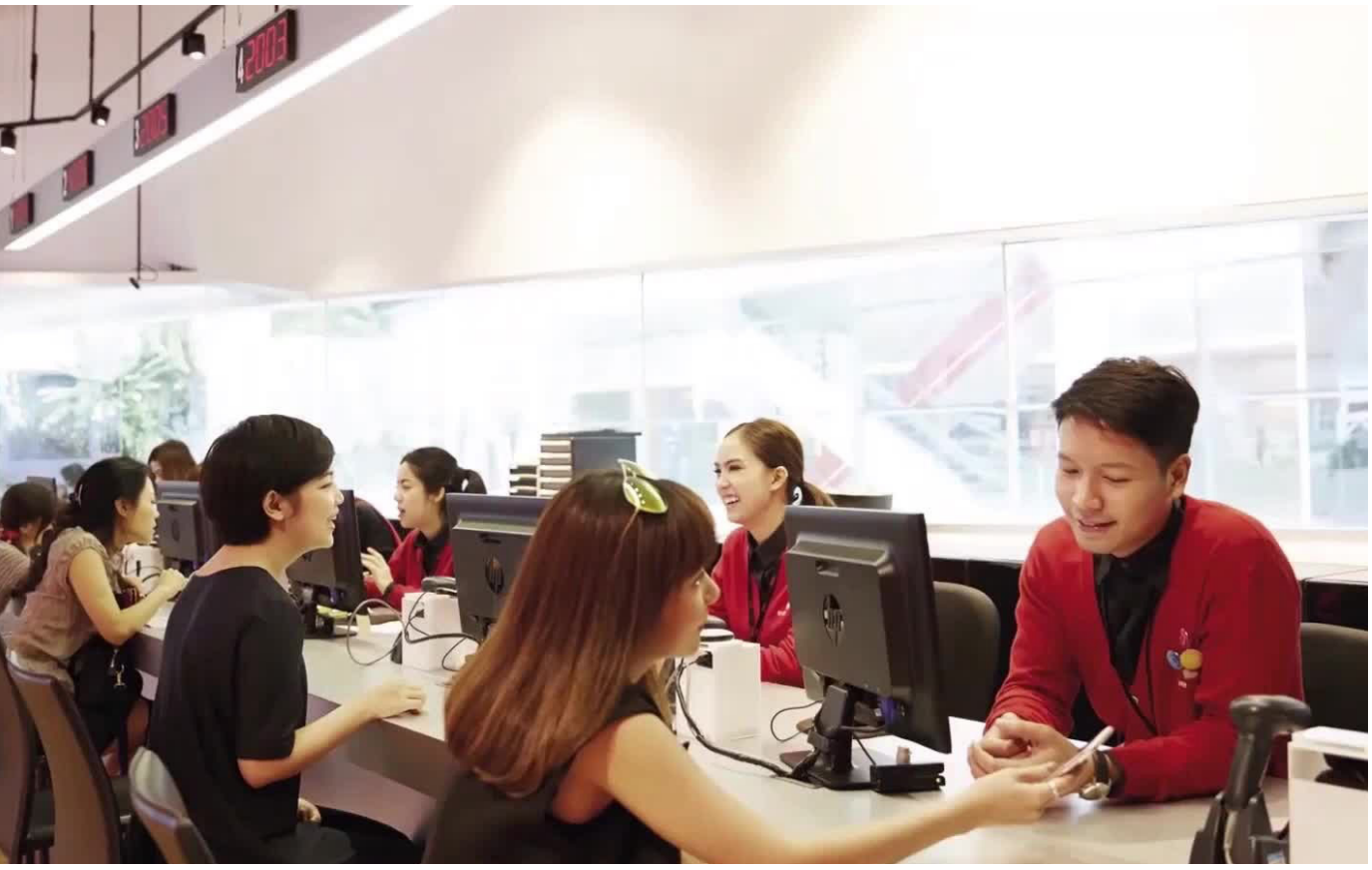
- ช่วยปรับปรุงกระบวนการ ขีดความสามารถ และผลลัพธ์
- ช่วยกระตุ้นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ ผ่านงาน TQA Winner Conference และการเยี่ยมชมกิจการองค์กรที่ได้รับรางวัล
- เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการทำความเข้าใจและใช้ในการบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ชี้นำความคิดในเชิงกลยุทธ์และสร้างโอกาสในการเรียนรู้

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

กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่มบริษัททรู



THAILAND QUALITY AWARD

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่มบริษัททรู

กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ (True Mobile - TM) เป็นหนึ่งในธุรกิจหลักของกลุ่มบริษัททรู ซึ่งมีวิธีปฏิบัติที่น่าเรียนรู้อย่างยิ่งสำหรับการดำเนินธุรกิจที่เผชิญความท้าทายตั้งแต่เริ่มต้น เนื่องจากมีสององค์กรขนาดใหญ่ครอบครองส่วนแบ่งตลาดมาอย่างยาวนานมากกว่า 12 ปี แต่ด้วยความมุ่งมั่นและความพยายามอย่างไม่ย่อท้อ รวมถึงการวางกลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากร และการร่วมมือกับพันธมิตร ที่ผ่านการเรียนรู้และพัฒนาจนเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและสามารถใช้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้าและสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทำให้ TM ก้าวขึ้นมาเป็นหนึ่งในองค์กรชั้นนำที่ทุกคนต่างให้การยอมรับ และเป็นองค์กรแห่งแรกในธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ซึ่งได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ในปี 2562

รู้จักองค์กร

TM เริ่มต้นดำเนินธุรกิจในปี 2545 ด้วยความมุ่งมั่นและปณิธานที่เชื่อว่า "ทุกคนมีสิทธิในการเข้าถึงเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร โทรคมนาคม ซึ่งไม่เพียงเป็นการเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ โอกาสในการเข้าถึงเทคโนโลยี และการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น แต่ยังช่วยผลักดันการเติบโตของสังคมและเศรษฐกิจดิจิทัล (Social & Digital Economy) ของประเทศ"

ธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ถือเป็นธุรกิจที่องค์กรรายใหม่ประสบความสำเร็จได้ยาก เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันที่สูงมาก อีกทั้งยังมีองค์กรขนาดใหญ่ที่ครองตลาดและฐานลูกค้าทั้งหมดอยู่ ดังนั้นตั้งแต่ก้าวแรกจนถึงปัจจุบัน สิ่งที่ TM ให้ความสำคัญคือการเป็น Game Changer ที่สร้างความแตกต่างและนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดในประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง เช่น การคิดค่าโทรศัพท์ตามจริงเป็นวินาที การนำเทคโนโลยี 3G และ 4G เข้ามา เป็นต้น เกือบ 20 ปีที่ผ่านมา TM ยังคงมุ่งมั่นในการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ร่วมกับพันธมิตรชั้นนำระดับโลก เพื่อให้มั่นใจว่า ลูกค้าจะได้รับประสบการณ์ในการใช้งานที่ดีที่สุด (Bestination)

TM มีกรรมการผู้จัดการใหญ่ (ร่วม) 2 ท่านเป็นผู้บริหารสูงสุดในการขับเคลื่อนองค์กร และกำหนดทิศทางการวางระบบและกลไกต่าง ๆ และมีบุคลากรกว่าหนึ่งหมื่นคนที่ร่วมขับเคลื่อนให้ TM บรรลุสู่เป้าหมาย โดยบุคลากรส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 30 - 50 ปี (ร้อยละ 59) รองลงมาคืออายุน้อยกว่า 30 ปี (ร้อยละ 36) และมีอายุ 50 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 5)

ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคลากร
(กระทรวง) ที่ให้ผู้บริหารมีส่วนร่วม
ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคลากร
เครือข่ายด้านการพัฒนาบุคลากร
ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคลากร
กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร
นโยบายการบริหารงานบุคคล
กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร
ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคลากร
ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคลากร
ยุทธศาสตร

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

วิสัยทัศน์

มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำโครงสร้างพื้นฐาน (ดิจิทัล) ที่เชื่อมโยงผู้คน องค์กร เศรษฐกิจ และสังคมอย่างทั่วถึง เพื่อสร้างคุณค่าต่อชีวิตอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

การสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่เชื่อมโยงครอบครัว ธุรกิจ และทุกคนในสังคม เพื่อให้ทุกคนสามารถแบ่งปัน มอบคุณค่าการมีกันและกัน พร้อมสร้างคุณค่าอันแท้จริงของชีวิต

ค่านิยม

Caring (เอาใจใส่)	ความรัก ความรู้สึกได้ถึงความทุกข์ สุขของผู้อื่น
Credible (เชื่อถือได้)	ความรับผิดชอบ มีวินัยต่อหน้าที่และเป็นที่ไว้วางใจ เชื่อถือได้ทั้งต่อหน้าที่และในฐานะบุคคลในสังคม
Creative (สร้างสรรค์)	ความรักในการเรียนรู้ เพื่อสร้างสรรค์คุณค่าใหม่ตลอดเวลา
Courageous (กล้าคิดกล้าทำ)	ความกล้าที่จะทำสิ่งที่ถูกที่ควร โดยเห็นแก่ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

สินค้าและบริการหลัก

TM ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ภายใต้แบรนด์ ทรูมูฟ เอช ประกอบด้วย

1. **บริการเสียง** (Voice Service) บริการด้านการโทร ทั้งการโทรในพื้นที่เดียวกัน การโทรต่างจังหวัด การโทรทางไกลต่างประเทศ และบริการโทรศัพท์ข้ามแดนระหว่างประเทศรวมถึงบริการเสริมต่าง ๆ เช่น การรับสายเรียกซ้อน การโอนสาย เป็นต้น
2. **บริการเชื่อมต่ออินเตอร์เน็ตผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่** (Data Service) บริการอินเตอร์เน็ต การเชื่อมต่ออินเตอร์เน็ตบนโทรศัพท์มือถือ ตลอดจนบริการเสริมอื่น ๆ เช่น Mobile Chat

โดยกลไกหลักในการส่งมอบสินค้าและบริการมี 2 ช่องทางที่สำคัญ ได้แก่

1. **ช่องทางของ TM** ได้แก่ Retail Shop พนักงานขายตรง พนักงานขายทางโทรศัพท์
2. **ช่องทางของเพื่อนคู่ค้า** ซึ่งเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายที่เปิดให้บริการทั้งในห้างสรรพสินค้าและร้านค้าของตนเอง ซึ่งปัจจุบันมีอยู่ราว 19,000 ช่องทาง

ลูกค้า

จากลักษณะการถือครองและพฤติกรรมการใช้งานที่แตกต่างกัน TM ได้แบ่งลูกค้าออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1. ลูกค้าบุคคล และ 2. ลูกค้าองค์กร โดยทั้ง 2 กลุ่มมีความต้องการที่เหมือนกัน คือ คุณภาพสัญญาณ, เสถียรภาพ และความพร้อมใช้งานของโครงข่าย แต่มีความคาดหวังแตกต่างกัน โดยลูกค้าบุคคลมุ่งเน้นที่ความคุ้มค่าและความสะดวก ในขณะที่ลูกค้าองค์กรมุ่งเน้นที่ความรวดเร็วในการส่งมอบบริการ

ความท้าทายขององค์กร

ความท้าทายที่ส่งผลต่อทิศทางการดำเนินการของ TM มี 2 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. Making Profitability and More Complex Customer Expectation การสร้างกำไรและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ทวีความซับซ้อนยิ่งขึ้น เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่ขยายตัวลดลง รวมถึงความต้องการสินค้าและบริการใหม่ด้าน Internet of Things
2. Rapidly Changing Market Dynamics การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพตลาดและผู้บริโภคที่ทำให้ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทั้งด้านการพัฒนาบุคลากรที่ต้องพร้อมสำหรับการเป็น Digital Organization ด้านการทำธุรกิจที่มุ่งเน้นความร่วมมือทางธุรกิจ และด้านการทำธุรกิจที่ยั่งยืนคำนึงถึงคุณค่าต่อสังคม

รางวัลและความสำเร็จที่ได้รับ

รางวัลด้านการนำองค์กร	• รางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจจากฟรอสต์แอนด์ซัลลิแวน ปี 2558 - 2561 • รางวัลสุดยอดผู้นำธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมระดับเอเชียแปซิฟิค ปี 2558 • รางวัลผู้ให้บริการโมบายล์ระดับเอเชียแปซิฟิก ปี 2559 - 2561 • รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2562 (TQA Winner) • Thailand Corporate Excellence Awards 2562 สาขาความเป็นเลิศด้านสินค้าและการบริการ • รางวัลผู้ให้บริการโทรคมนาคมแห่งปี ประจำภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ต่อเนื่อง 2 ปีซ้อน (ปี 2561 - 2562) และรางวัลผู้ให้บริการโมบายล์ดาต้าแห่งปี ประจำภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ต่อเนื่อง 3 ปีซ้อน (ปี 2560 - 2562) จากพิธีมอบรางวัล Asia-Pacific Best Practices Awards 2562 ณ ประเทศสิงคโปร์
รางวัลด้านความยั่งยืน	• อันดับ 1 DOW JONES SUSTAINABILITY INDICES ด้วยคะแนนสูงสุดระดับโลกของกลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสารโทรคมนาคม (Industry Leader) 3 ปีต่อเนื่อง และยังคงเป็นสมาชิกในกลุ่ม DJSI และ FTSE4GOOD 4 ปี ติดต่อกัน (2560 - 2563) • Asia Corporate Excellence & Sustainability Awards (ACES) 2562 ประเภทบริษัทที่มีการส่งเสริมการดูแลชุมชนยอดเยี่ยมแห่งเอเชีย (Top Community Care Companies in Asia) จาก MORS Group
รางวัลด้านลูกค้า	• Loyalty & Engagement Awards 2562 จากประเทศสิงคโปร์
รางวัลด้านการบริหารบุคลากร	• นายจ้างดีเด่นประจำประเทศไทย ต่อเนื่อง 2 ปีซ้อน (ปี 2562 - 2563) จากสถาบัน TOP EMPLOYERS INSTITUTE แห่งประเทศเนเธอร์แลนด์ จากงาน "TOP EMPLOYERS APAC" ณ ประเทศสิงคโปร์ • องค์กรดีเด่นที่น่าทำงานด้วยมากที่สุดในเอเชีย ปี 2563 (Best Companies to Work for in Asia 2020) จาก HR Asia
รางวัลด้านการปฏิบัติการ	• เครือข่าย 4G ที่ดีที่สุดในประเทศไทย 4 ปีซ้อนจาก nPerf (ปี 2559 - 2562) • เครือข่ายมือถือ ด้านบริการโมบายล์ดาต้า อันดับ 1 ในไทย nPerf ปี 2562 • BEST NETWORK PROVIDER จากงาน THAILAND TOP COMPANY AWARDS 2562 • รางวัลนวัตกรรมแห่งชาติ ด้านเศรษฐกิจ ประจำปี 2563 • รางวัลนวัตกรรมระดับโลกจากนานาชาติ เช่น เกาหลี, แคนาดา, รัสเซีย เป็นต้น ตั้งแต่ปี 2558 - ปัจจุบัน

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ความสำเร็จของ TM ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจนสามารถก้าวขึ้นมาเป็นหนึ่งในองค์กรชั้นนำที่ได้รับการยอมรับ มาจากการวางแผน การเรียนรู้พัฒนา และการมุ่งมั่นสู่สิ่งที่ดีที่สุดอยู่เสมอ จนทำให้ TM สามารถชนะความท้าทายและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของ TM ประกอบด้วย

1. การวางกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน
2. การพัฒนาบุคลากรเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์
3. การบริหารพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อความเป็นเลิศในการให้บริการ

1. การวางกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

การวัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ที่ดีพิจารณาได้จากการเติบโตขององค์กรที่ไม่ว่าจะเผชิญกับสภาพตลาดหรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ยังคงความสามารถในการแข่งขันไว้ได้ แม้ว่า TM เริ่มเข้าสู่ธุรกิจเทคโนโลยีการสื่อสารหลังคู่แข่งรายอื่น 12 ปี แต่ความสามารถของ TM ในการตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภคเป็นที่ประจักษ์เป็นอย่างดีจากการครองตลาดส่วนใหญ่ โดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริโภครุ่นใหม่ที่มี Life Style และพฤติกรรมการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ทั้งการนิยมใช้งานวิดีโอสตรีมมิ่ง การเชื่อมต่อข้อมูลและการทำธุรกรรมต่าง ๆ ทางอินเตอร์เน็ต ซึ่งการรับ-ส่งข้อมูลที่เพิ่มขึ้นของผู้บริโภคทำให้บริการประเภทข้อมูล (Data Service) ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างมาก และส่งผลต่อการแข่งขันของธุรกิจเทคโนโลยีการสื่อสาร

จากการศึกษาวิจัยพบว่า 4 ขั้นตอนสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ที่ทำให้ TM เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน ได้แก่

1.1 การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน
1.3 การกำหนดตัวชี้วัดสำคัญเพื่อให้การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์มีประสิทธิผล
1.4 การติดตามประเมินผลเพื่อให้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นไปตามเป้าหมาย

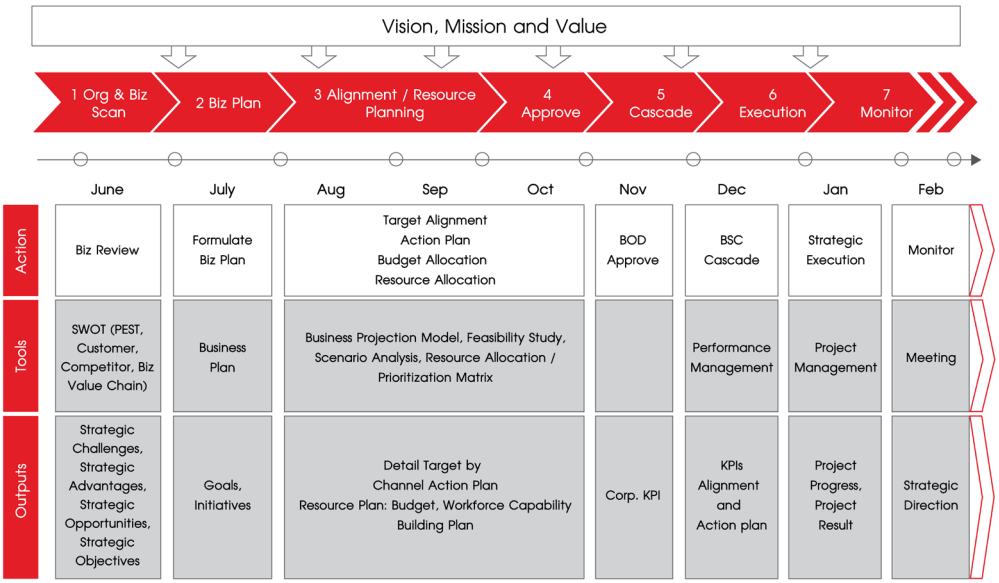
1.1 การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

จากกลยุทธ์ทางการตลาดเดิมที่มุ่งเรื่อง Market Penetration โดยใช้กลยุทธ์ด้านราคา (Price) และการสร้างความแตกต่าง (Differentiate) มาสู่การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ Disruptive Business และการคำนึงถึง Sustainability Development เพื่อการเป็น Game Changer ที่นำเสนอสิ่งใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้การวางกลยุทธ์จะต้องมีกระบวนการคิดที่เป็นระบบ รวมถึงความฉลาดในการเลือกใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่นำไปสู่ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งความสำเร็จของ TM ส่วนหนึ่งมาจากการวางกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพโดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบคือ True Mobile Corporate Planning หรือ TMPC

TMCP ได้ผ่านการเรียนรู้ ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนที่เป็นกระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) จากเครื่องมือเดิมที่เป็น Analog เริ่มมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น จากเดิมที่ใช้ SWOT เป็นเครื่องมือสำคัญ จนในปี 2557 เริ่มมีการใช้ Big Data Analysis ต่อมาในปี 2558 ใช้ระบบวิเคราะห์เสียงของลูกค้าบนโซเชียลมีเดีย (Social Monitoring Analysis: SMA) และในปี 2559 TMCP ได้เพิ่มขั้นตอนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุมการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงการติดตามและปรับปรุงผลการดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดมีความบูรณาการทั่วองค์กรจนถึงระดับบุคคล

ปัจจุบันการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศของ TM มุ่งหาข้อมูลที่เป็นจุดบอด (Blind Spot) และข้อมูล Market Disruption เพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง โดยข้อมูลที่รวบรวมได้จะถูกนำเข้าไปใช้ในช่วงวางแผนกลยุทธ์ประจำปี และการติดตามผลการดำเนินการ ทั้งแบบรายสัปดาห์ รายเดือน และรายไตรมาส เพื่อให้ TM สามารถตอสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีข้อมูลที่ทันสมัยสำหรับในการทำแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว ข้อมูลสารสนเทศที่ TM ใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนจะครอบคลุมปัจจัยภายใน ซึ่งได้แก่ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมถึงความสามารถขององค์กรในการนำแผนไปปฏิบัติ และปัจจัยภายนอก ซึ่งได้แก่ ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในอนาคตหรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก และการเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นด้านกฎระเบียบหรือข้อบังคับต่าง ๆ ที่อาจส่งผลต่อการทำธุรกิจ

Strategic Planning Process (SPP)



1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่สามารถกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จำเป็นต้องมีการประสานข้อมูลและสร้างความร่วมมือระหว่าง Business Unit (BU) รวมถึงการรวบรวมข้อมูล

และวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่ง TMCP ทำหน้าที่ประสานความร่วมมือผ่าน Data Analytics ของแต่ละ BU หลัก โดยทีม Data Analytics นี้เป็นทีมกลางที่ไม่ได้ขึ้นตรงกับ BU ใดโดยตรง ทำให้มีอิสระและยืดหยุ่นในการทำงานมีหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลสำคัญด้าน Performance และด้านอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการทำแผนกลยุทธ์

การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศสำหรับการวางแผนกลยุทธ์

ข้อมูลที่รวบรวม	วิธีการวิเคราะห์	ผู้รับผิดชอบ	สารสนเทศที่ได้
ปัจจัยภายใน (Internal Factor)			
ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์			
1. ผลการดำเนินงานตาม Balanced Scorecard และ Action Plan ปีที่ผ่านมา, จุดแข็ง จุดอ่อน และความเชี่ยวชาญของ Business Unit	เปรียบเทียบกับเป้าหมาย อดีต และคู่แข่ง SWOT Analysis	True Mobile Corporate Planning (TMCP)	Strategic Challenges, Strategic Advantage, Core Competency
2. Ecosystem, Value Chain	SWOT Analysis		
3. Auditing Information	Compliance Analysis	Internal Control	
4. Financial Plan	Financial Analysis and Forecasting	Finance	
ความสามารถขององค์กรในการนำแผนไปปฏิบัติ			
5. People, แนวโน้มตลาดแรงงานในธุรกิจ	Engagement Survey, Productivity, Capability Identify Gaps and Impacts	HR	Strategic Challenges, Strategic Advantage, Core Competency
6. การทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงานขององค์กร	Business Value Chain Analysis, Business Value Chain, Process, Performance	TMCP, หน่วยงานดูแลคุณภาพของ TM	
7. ผลการดำเนินงานตาม Balanced Scorecard และ Action Plan ปีที่ผ่านมา	เปรียบเทียบกับเป้าหมายอดีตและคู่แข่ง	TMCP	
8. Organization Sustainability Reports and Research	Performance Analysis และทบทวนปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของ TM (จุดบอด)	Sustainability & Innovation	
ปัจจัยภายนอก (External Factor)			
ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในอนาคตของ TM / การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก			
9. สภาวะตลาด ส่วนแบ่งตลาด และความสามารถในการแข่งขันของคู่แข่ง	Marketplace Analysis (จุดบอด), วิเคราะห์ความสำเร็จทางการตลาด	Commercial Department	Strategic Challenges, Strategic Opportunity, Intelligent Risk
10. สภาวะการแข่งขัน ความคล่องตัว และความสามารถในการตอบสนองและการปฏิบัติตามกลยุทธ์	เปรียบเทียบกับเป้าหมายอดีต และคู่แข่ง, การปรับตัวต่อแผนปฏิบัติการ และความสำเร็จของ Action Plan	TMCP, Commercial Department	
11. การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่สำคัญต่อสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสิ่งแวดล้อม	Business Value Chain Impact, SWOT & PEST Analysis (จุดบอด)	TMCP	
12. Technology Trend in Telco Industry, Competitor Technology and Megatrend	Cost Benefit Analysis, ประเมินความต้องการด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	Network Engineering and Operation, True Mobile Information Technology, Innovation	
13. Social and Consumer Behavior, Customer Insight and Feedback, Big Data	ศึกษาจากบทวิเคราะห์ต่าง ๆ, VOC Analysis, KANO Model	Commercial Department, Marketing Research	
14. Risk Management Report	วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อปฏิบัติการ, แผนฉุกเฉิน (จุดบอด)	Risk Team	
การเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้น ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ			
15. ข้อมูลด้านกฎหมาย และข้อบังคับต่าง ๆ ที่อาจส่งผลต่อการทำธุรกิจ จากหน่วยงานกำกับดูแล อาทิเช่น กสทช.	Strategic Implication: Opportunities, Threats Impact Analysis เพื่อหาผลกระทบที่อาจส่งผลต่อการทำธุรกิจ (จุดบอด)	Legal and Regulatory	Strategic Challenges, Strategic Opportunity

ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลคือ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว กระบวนการสำคัญที่ TM เลือกดำเนินการเองหรือมอบหมายให้ Outsource เพื่อกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ต่อไป โดยแผนปฏิบัติการจะแบ่งเป็น 2 ระดับคือ 1. ระดับ Business Plan หรือแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ โดยหน่วยงานธุรกิจดำเนินการร่วมกับ TMCP และ 2. ระดับ Key Action Plans หรือแผนปฏิบัติการที่เป็น Corporate Project ซึ่งได้มีการบูรณาการเข้ากับระบบการนำองค์กร (9C Leadership System) โดยทำงานในรูปแบบของ Cross-functional Team ผ่าน Corporate Project ในรูปแบบ (Strategic Project Leader Development: SPLD) ซึ่งมีการกำหนดคณะทำงานจากส่วนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ รวมถึงมีการกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาติดตามดำเนินการอย่างชัดเจน และมีผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการที่เป็นระดับ Senior Management โดย TMCP เป็นผู้รวบรวมแผนปฏิบัติการจากทุก BU และพิจารณาความสอดคล้องของแผนปฏิบัติการให้สอดประสานไปในทิศทางเดียวกัน

และเพื่อให้มั่นใจว่า แผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นจะประสบสำเร็จ TM มีการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อประเมินความเสี่ยงด้านทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งด้านงบประมาณ อัตรากำลัง ขีดความสามารถของบุคลากร และ IT Plan ที่ต้องการในแต่ละแผนกลยุทธ์ เพื่อจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการ ซึ่งพิจารณาจากความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) ของ TM โดย Finance เป็นผู้จัดทำแผนด้านความเสี่ยงทางการเงิน ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยที่จะเกิดขึ้นใน 24 เดือนล่วงหน้า สำหรับระดับแผนปฏิบัติการ TM มีการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อประเมินความเสี่ยงและวางแผนบริหารจัดการใน 8 กลุ่มสำคัญ ได้แก่ 1. Technology 2. Operation 3. Finance 4. Legal 5. Marketing/Customer/Supplier/Partner 6. People 7. Regulatory และ 8. Sustainability เพื่อใช้ในการวางแผนการจัดการจนถึงการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

1.3 การกำหนดตัวชี้วัดสำคัญเพื่อให้การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์มีประสิทธิผล

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ TM มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 เรื่อง และกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน 8 ด้าน ได้แก่ เพื่อรักษาความเป็นเลิศในธุรกิจปัจจุบัน (1. Best Network 2. Best Sales 3. Best Service) เตรียมองค์กรให้พร้อมรับ Disruptive Technology ในอนาคต (4. Disruptive Business 5. Cost Control and Productivity 6. Synergy) และสร้างให้ TM เป็นองค์กรที่ยั่งยืน (7. Digital Organization และ 8. Sustainability) และภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 8 ด้านมีการกำหนดแผนปฏิบัติการที่สำคัญ (Action Plan) ว่าจะต้องทำในเรื่องใดบ้าง พร้อมทั้งทำการคาดการณ์ว่าต้องใช้ระยะเวลานานเท่าไรในการบรรลุแต่ละเป้าหมายที่วางเอาไว้ สิ่งนี้เองเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การกำหนดตัวชี้วัดสำคัญของ TM มีความชัดเจน ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ค่า Benchmark การจัดหาทรัพยากรที่ต้องการหรือมีความจำเป็น ซึ่งรวมถึงแผนการสร้างและพัฒนาความสามารถของบุคลากร การสนับสนุน

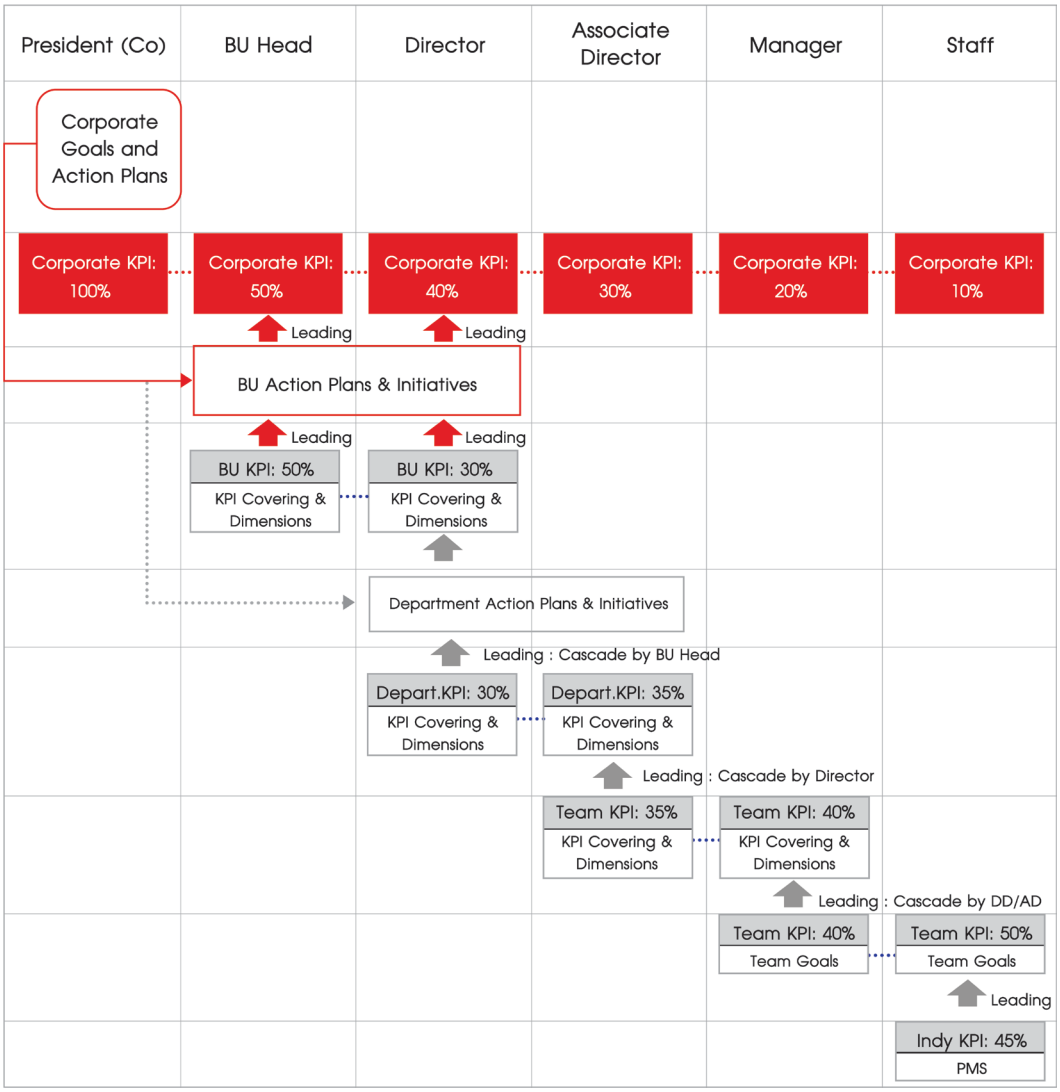
จากผู้บริหารระดับสูง ทำให้การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่ระดับต่าง ๆ ทำได้ทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

ในการกำหนดแผนปฏิบัติการนั้น แต่ละ BU จะเรียนรู้และเข้าใจความต้องการของลูกค้า รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ หรือการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ด้วยการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบกับคู่เทียบที่เป็นองค์กรระดับโลก และค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ขององค์กรเหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อหา Gap ในการพัฒนาธุรกิจของ TM ที่สามารถสร้างประโยชน์ต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และเพื่อกำหนดทิศทางของธุรกิจในอนาคต ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะถูกใช้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการ ทำให้ทุก BU สามารถกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนสำหรับแผนปฏิบัติการ ซึ่งรวมถึงการกำหนด Partners และ Suppliers และตัวชี้วัดสำหรับใช้ประเมิน ตลอดจนแผนจัดสรรทรัพยากร (Resource Plan) ที่ครอบคลุมทั้งงบประมาณและอัตรากำลัง เพื่อให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรพร้อมและเพียงพอและถูกจัดสรรอย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดตัวชี้วัดสำคัญของแผนปฏิบัติการในระดับ Business Plan จะมีการประเมินด้านการเงินถึงผลลัพธ์ที่ได้ ทั้งรายได้ และต้นทุน ตามระยะเวลาของแผนระยะสั้นคือ 1 ปี และแผนระยะยาว 3 ปี รวมถึงการประเมินความเสี่ยง ซึ่งจะต้องมีการจัดทำแผนรับมือความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยจะมีส่วนงาน Enterprise Risk Management ทำงานประสานงานกับทุก BU และสำหรับแผนปฏิบัติการในระดับ Key Action Plan ซึ่งเป็นการนำบุคลากรที่มีศักยภาพมารวมกันเพื่อทำโครงการ SPLD โดยหัวข้อโครงการมาจากทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ต้องการจะก้าวไปในอนาคต โดยทุกโครงการจะมีการกำหนดตัวชี้วัดในแบบ Leading และ Lagging KPI ที่ชัดเจน และได้มอบหมายให้ Senior Management มาเป็น Project Sponsor เพื่อคอยให้คำแนะนำคำปรึกษาในการทำโครงการ ซึ่งโครงการ SPLD ที่ประสบความสำเร็จจะถูกนำไปต่อยอดใน Business Plan ของ BU ต่าง ๆ ต่อไป และเป็นกลไกในการเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการในระดับ Business Plan ของแต่ละ BU กับแผนปฏิบัติการเป็นในระดับ Key Action Plan

TMCP ได้กำหนดการตัวชี้วัดเป็น 2 ส่วน คือ Corporate KPI ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ TM และ Cascade ลงให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยจะมีการให้น้ำหนักแตกต่างกันตามตำแหน่งงาน ขณะที่ BU & Operation KPI จะแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ 1. BU KPI 2. Department KPI 3. Team KPI โดยจะ Cascade ลงถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการด้วย และ 4. Individual KPI ซึ่งแต่ละ BU จะมีการกำหนด Leading และ Lagging KPI ที่สนับสนุนความสำเร็จของ Corporate KPI เพื่อใช้ในการติดตามการดำเนินการและแผนกลยุทธ์

Action Plan & Goals Cascade Process: APGC

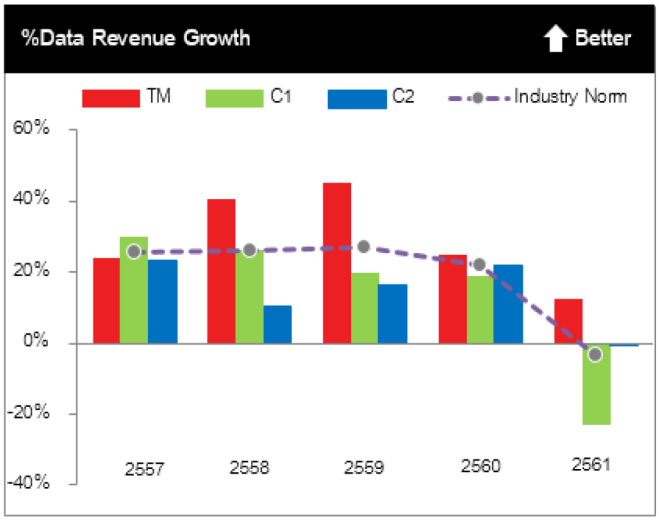


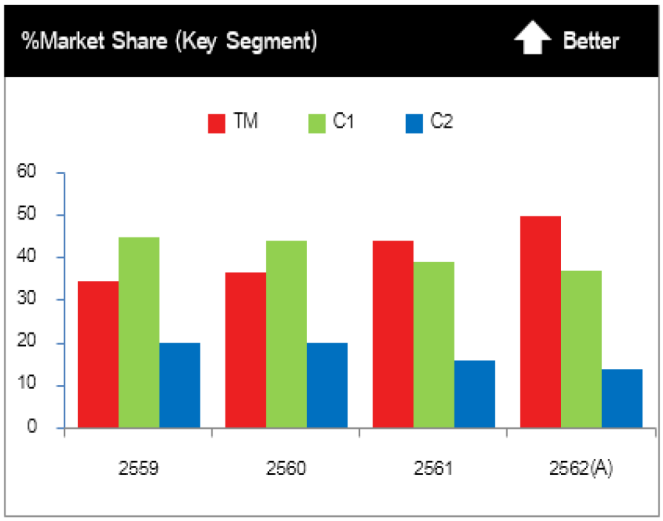
1.4 การติดตามประเมินผลเพื่อให้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นไปตามเป้าหมาย

กรรมการผู้จัดการใหญ่ (ร่วม) และ Senior Management มีการติดตามการดำเนินการของแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (Business Plan) โดยติดตามผลเป็นรายสัปดาห์ผ่าน Strategic Meeting Review กับ Project Owner และในกรณีฉุกเฉิน กรรมการผู้จัดการใหญ่ (ร่วม) Senior Management และ BU ที่เกี่ยวข้อง จะวิเคราะห์ผลกระทบเทียบกับแผนงานที่ทำอยู่เดิม เพื่อจัดทำแผนงานใหม่ นำเสนอต่อ MCOM ที่มีการประชุมทุกสัปดาห์ หลังจากได้รับความเห็นและการอนุมัติแล้ว จะต้องทบทวนแผนทรัพยากร รวมถึงการสื่อสารแผนใหม่ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทราบพร้อมลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว เพื่อติดตามผลการดำเนินการและรายงาน

ความคืบหน้าผ่าน MCOM ในสัปดาห์ถัดไป สำหรับการติดตามการดำเนินการของแผนปฏิบัติการที่เป็น Corporate Project ที่ดำเนินการผ่าน SPLD คณะทำงานจะนำเสนอความคืบหน้าของโครงการเป็นรายเดือน ให้กับ Project Sponsor หากพบว่า ไม่ได้ผลลัพธ์ตามตามเป้าหมาย จะมีการแนะนำให้ปรับเปลี่ยนแผนทันทีและติดตามความก้าวหน้าในเดือนถัดไป

ผลสำเร็จจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ TM ก้าวสู่การเป็นผู้นำทางการตลาด มีอัตราการเติบโตของรายได้จากบริการประเภทข้อมูล และสัดส่วนทางการตลาดของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายของ TM ครองอันดับหนึ่งในตลาด และสูงกว่าคู่แข่งขัน ในปี 2561 - 2562





2. การพัฒนาบุคลากรเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์

แม้องค์กรจะมีแนวทางการวางกลยุทธ์ที่ดีเพียงใดก็ตาม แต่หากขาดบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นและมีสมรรถนะในการขับเคลื่อน กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ก็ไม่อาจบรรลุผลสำเร็จได้ โดยเฉพาะการรักษาจุดแข็งของการเป็น Game Changer ที่ TM ใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น TM จึงให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในเรื่องการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในฐานะกุญแจสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จ และกำหนดให้การพัฒนาบุคลากรเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ Transform องค์กร

บุคลากรถือเป็นสินทรัพย์สำคัญของ TM ดังนั้น เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่บุคลากร HR จึงได้นำกลยุทธ์และข้อมูลสำคัญขององค์กรมาประกอบการออกแบบและวางแผนอย่างเป็นกระบวนการ เพื่อทำให้มั่นใจว่า ในขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การประเมิน การให้รางวัล การบริหารจนถึงการออกจากองค์กรมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งผลลัพธ์จากการมีเป้าหมายและทิศทางของการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน การดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ ตลอดจนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้วางแผนงานอย่างเป็นระบบ การรู้จักใช้จุดแข็งในด้านต่าง ๆ ของตนเองเข้ามาสนับสนุน การพัฒนาอย่างชาญฉลาด ทำให้ระบบการพัฒนาบุคลากรของ TM มีประสิทธิผลและสามารถตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว

จากการศึกษาวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญสามารถตอบสนองและขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร ประกอบด้วยวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

2.1 การกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองกลยุทธ์
2.2 กระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนกลยุทธ์
2.3 การสร้างสภาพแวดล้อมและแรงจูงใจในการพัฒนาบุคลากร
2.4 การสร้างความผูกพันเพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

2.1 การกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองกลยุทธ์

สิ่งที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรของ TM โดดเด่นจากองค์กรอื่น ๆ นั้นเริ่มต้นตั้งแต่มุมมองที่ TM มีต่อการพัฒนาบุคลากร ซึ่งไม่ได้ตั้งเป้าหมายเพียงเพื่อให้พร้อมรับมือกับสภาวการณ์ของธุรกิจในปัจจุบันดังเช่นองค์กรอื่น แต่เป้าหมายการพัฒนาบุคลากรของ TM คือเพื่อสร้างบุคลากรสำหรับอนาคต (Future Workforce) ที่พร้อมรับมือกับสถานการณ์ในการแข่งขันทางธุรกิจในอีก 5 ปีข้างหน้า

ด้วยการแข่งขันที่แตกต่างจากในอดีต ทั้งรูปแบบของการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของผู้บริโภค ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นอยู่ทุกนาที รวมถึงการก้าวเข้าสู่ Industry 4.0 กลายเป็นแรงผลักดันให้ธุรกิจทุกประเภทจำเป็นต้องปรับตัวเข้าสู่โลกยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการมาถึงของ Internet of Things ซึ่งจะส่งผลกระทบเป็นอย่างมากต่อธุรกิจ

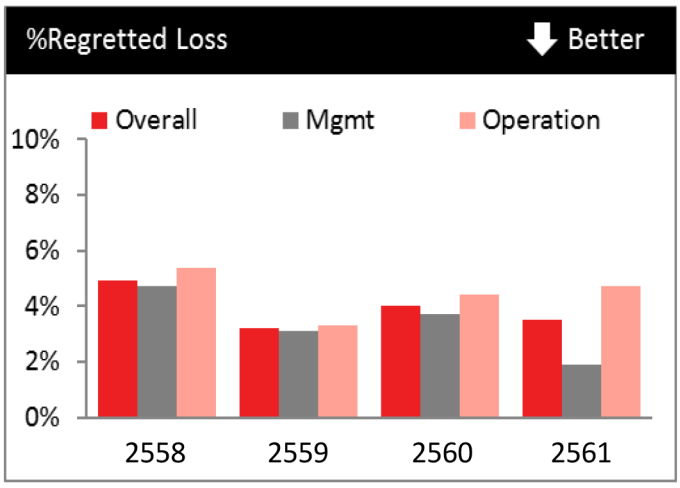
โทรศัพท์เคลื่อนที่ TM ซึ่งมองเห็นโอกาสสำคัญในการขยายตัวของการใช้อินเตอร์เน็ต ได้เริ่มต้นเตรียมความพร้อมองค์กรและบุคลากรตั้งแต่ปัจจุบันเพื่อชิงความได้เปรียบสำหรับการแข่งขันในอนาคตด้วยการ Transform ตนเองให้กลายเป็น Digital Organization และปรับรูปแบบการบริหารจัดการโครงสร้างให้เป็น Micro Organization เพื่อให้เกิด Modular Organization อีกทั้งยังกำหนดให้การพัฒนาบุคลากรเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่จะทำให้ TM สามารถตอบสนองต่อความท้าทายขององค์กรด้าน Rapidly Changing Market Dynamics ได้

การมุ่งสู่ Digital Organization ส่งผลให้ TM มีการปรับกระบวนการทำงานให้ลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเปลี่ยนแปลงแนวคิดและการทำงานของบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น พร้อมที่จะปรับตัวอย่างรวดเร็วในทุกสถานการณ์และกล้าที่จะทำในสิ่งที่แตกต่างจากเดิม โดยหน่วยงานแรกที่ปรับเปลี่ยน ก็คือ HR ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง จากเดิม HR มีบทบาทหน้าที่ไม่แตกต่างจากองค์กรส่วนใหญ่ที่จำกัดเพียงการเป็นผู้อยู่เบื้องหลัง ได้มีการพัฒนาบทบาทของตนเองอย่างต่อเนื่อง และได้รับการยอมรับให้เป็น Seamless Business Partner ที่สามารถก้าวเคียงข้างไปพร้อมกับองค์กร

HR เป็นผู้นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ว่า TM ต้องการผู้นำและ Talents แบบใดในอีก 5 ปีข้างหน้า ซึ่งในแต่ละปี หลังจากการจัดทำกลยุทธ์องค์กรเสร็จสิ้น HR จะทำงานร่วมกับ BU ต่าง ๆ ในการจัดทำแผนด้านบุคลากร ซึ่งครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่ม ทั้งพนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว และพนักงานสัญญาจ้าง และมีการกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Slate) โดยทุกตำแหน่งที่สำคัญของ TM จะมีผู้สืบทอด 3 ลำดับ ได้แก่

- ลำดับ 1 ผู้สืบทอดที่มีคุณสมบัติค่อนข้างตรงกับตำแหน่งและพร้อมทำงานในตำแหน่งนั้นได้ทันที
- ลำดับ 2 ผู้สืบทอดตำแหน่งที่พร้อมในอีก 1 - 2 ปี ต้องพัฒนาอีกเล็กน้อย
- ลำดับ 3 ผู้สืบทอดตำแหน่งที่พร้อมในอีก 2 ปีขึ้นไปต้องใช้เวลาในการพัฒนาความพร้อมอีกพอสมควร

กลุ่มผู้สืบทอดจะได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมเป็นผู้นำในอนาคต เพื่อให้มั่นใจว่ามีความพร้อมที่จะทดแทนในตำแหน่งที่กำหนดไว้ได้ โดย HR ทำการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งทุกครึ่งปี และกำหนด Regretted Loss เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตามผล



2.2 กระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

ด้วยมุมมองที่เห็นว่า บุคลากรคือสินทรัพย์ขององค์กร TM จึงให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาบุคลากร ซึ่งไม่ได้เริ่มการพัฒนาหลังจากที่รับบุคลากรเข้าทำงานกับองค์กร แต่ TM กลับทำงานเชิงรุกด้วยการเริ่มต้นกระบวนการพัฒนาตั้งแต่ก่อนรับเข้ามาเป็นบุคลากรใหม่ โดยฝึกฝนและพัฒนานักศึกษาชั้นปี 3 และปี 4 ผ่าน True Digital Academy ให้มีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมที่เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของ TM ทันทีเมื่อสำเร็จการศึกษา

สำหรับการคัดเลือกบุคลากรใหม่ TM ใช้ระบบดิจิทัลทั้งหมดในสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้สอดรับกับการมุ่งสู่ Digital Organization ทั้งการส่งใบสมัคร การสัมภาษณ์ ไปจนถึงการเซ็นสัญญาการทำงานผ่านระบบ I-Contract ที่ TM พัฒนาขึ้นมาโดยเฉพาะ ซึ่งคุณสมบัติที่สำคัญในการคัดเลือกคือ ศักยภาพและทักษะอนาคตที่เหมาะสมกับการเป็น Future Workforce ของ TM โดยพิจารณาจาก 1. ความสอดคล้องกับค่านิยม 4C 2. ผลการประเมินพฤติกรรมจาก Psytech ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สะท้อน Foundation of Behavior เช่น ค่านิยม ทัศนคติ จริยธรรม และความเชื่อ และ 3. ทักษะความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) ซึ่งในการสัมภาษณ์จะกำหนดให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นผู้สัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกเท่านั้น เนื่องจากคนเก่งจะเลือกคนเก่งด้วยกัน

หลังผ่านการสรรหาและคัดเลือก ในการทดลองงานจะมีการมอบหมาย Buddy ให้คอยดูแลเพื่อสร้างความคุ้นเคยและช่วยพัฒนาความสามารถให้แก่บุคลากรใหม่ และเมื่อผ่านการทดลองงานจะมีที่ปรึกษาอาชีพ (Career Counseling) คอยสนับสนุนและช่วยเหลือในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ที่สอดคล้องกับความสนใจของบุคลากรแต่ละคน โดยเฉพาะ ซึ่งในการพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากร TM ได้แบ่ง Competency ที่บุคลากรควรมี ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ Learn, Apply, Guide, Shape และ Lead และกำหนดเป้าหมายการพัฒนาของบุคลากรทุกคนให้สอดคล้องกับระดับสายงานและประเภทงานที่ตอบโจทย์ธุรกิจ

ขององค์กรในปีนั้น ๆ โดยทำการประเมินระดับการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคนก่อน จากนั้นจึงค่อยออกแบบการพัฒนาบุคลากร ซึ่งกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาของ TM มี 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. Training Need Analysis หน่วยงาน HR ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ วิเคราะห์ความจำเป็นในการอบรมโดยพิจารณาจากกลยุทธ์องค์กร สมรรถนะหลัก และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละปี

2. Design & Development Training Program โดย HR เป็นผู้ออกแบบหลักสูตรและรูปแบบการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทุกกลุ่ม โดยเฉพาะหลักสูตรที่สอดคล้องกับ Digital Organization โดยแบ่งออกเป็นหลักสูตรพื้นฐานสำหรับทุกคน อาทิ การสร้าง Data Champion ในทุกแผนก หรือหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรที่ลักษณะงานคล้ายกัน เพื่อให้สามารถบริหารหรือโยกย้ายคนได้ทันที ทั้งในกรณีที่คนขาดและคนเกิน เป็นต้น และหลักสูตรระดับสูงสำหรับการพัฒนาผู้นำในองค์กรผ่านโปรแกรมที่หลากหลายและมุ่งเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยโปรแกรมที่สำคัญได้แก่

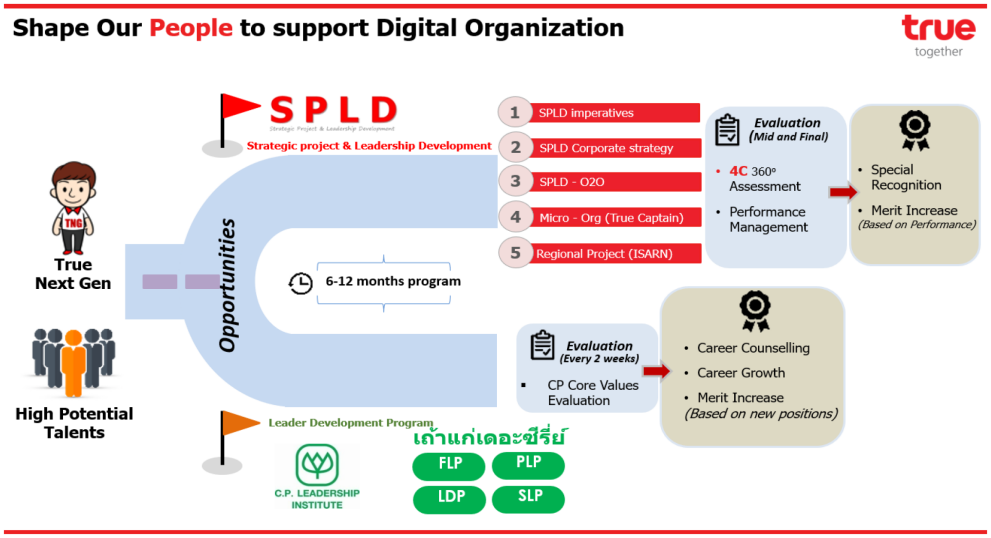
1) True Next Gen Future Leader Program เปิดโอกาสให้บุคลากรใหม่ที่เป็น Talent ทำงานหมุนเวียนในทุกหน่วยงานที่เป็น BU เป็นเวลา 18 เดือน เพื่อที่จะได้เข้าใจและเรียนรู้การปฏิบัติงานในโครงการที่สำคัญต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด รวมทั้งได้รับการสอนงานและเรียนรู้มุมมองจากผู้บริหารที่หลากหลาย

2) True Star Program **ให้บุคลากรระดับบริหาร** (Manager) ถึงระดับปฏิบัติการที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยม เข้าร่วมโครงการเพื่อพัฒนาความพร้อมที่จะเป็นผู้นำองค์กรต่อไป และบางส่วนจะเข้าร่วมโครงการผู้นำเพื่อการพัฒนาการศึกษาที่ยั่งยืน (CONNEXT ED) ซึ่ง TM ได้ร่วมกับองค์กรชั้นนำสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เพื่อร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการมอบโอกาสและยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยสู่รากฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

3) Strategic Project & Leadership Development (SPLD) ถือเป็นกลไกหลักของ TM ในการขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เข้าสู่ Digital Organization ด้วยการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบการปฏิบัติงานโครงการพิเศษขององค์กร เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจพร้อมสร้างผู้นำรุ่นใหม่ไปพร้อม ๆ กัน โดยคัดเลือกผู้แทนที่มีสมรรถนะสูงจากแต่ละหน่วยงานมาร่วมปรับปรุงและเรียนรู้กระบวนการทางธุรกิจแบบข้ามสายงาน ผ่านการทำโครงการเป็นระยะเวลา 6 เดือน และมีการวัดผลเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งผู้เข้าร่วมโครงการจะได้เรียนรู้จากผู้บริหารที่คอยให้คำแนะนำถึงโอกาสและการแก้ไขในประเด็นต่าง ๆ

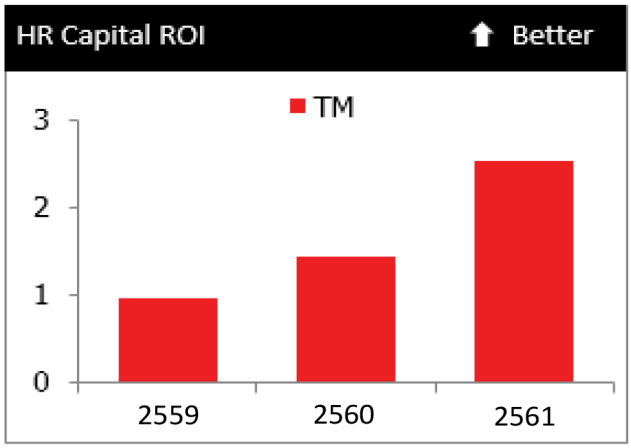
SPLD ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้รูปแบบการทำงานแบบ Modular Organization ซึ่งนอกจากการเรียนรู้การทำงานข้ามสายงานแล้ว ยังเป็นการดึงบุคลากรที่วัยแตกต่างกันมาทำงานด้วยกัน ทำให้บุคลากรทั้งสองกลุ่มสามารถปรับตัวเข้าหากันเพื่อลดช่องว่างระหว่างวัย และช่วยให้บุคลากรที่มีอายุงานนานได้เรียนรู้บทบาทใหม่ของตนเองสำหรับการเป็น Digital Organization ในฐานะผู้ให้คำชี้แนะอีกด้วย

4) **หลักสูตรพัฒนาเครือเจริญโภคภัณฑ์** (CPLI) เช่น Business Leader Program (BLP), CP Leader 4.0 Development Program (LDP), CP Future Leader Development Program และโครงการเถ้าแก่เดอะซีรี่ย์ ซึ่ง TM จะส่งบุคลากรไปทำโครงการร่วมกันกับผู้แทนจากองค์กรที่อยู่ในเครือเจริญโภคภัณฑ์เช่นเดียวกัน ผลการเข้าร่วมโครงการของบุคลากรจะถูกนำไปพิจารณาผลงานทั้งในแง่ของ Reward และ Career Progress โดย HR จะติดตามผลทุกเดือน และ MCOM จะประเมินความสำเร็จทุกปี



3. Training Course Delivery ศูนย์พัฒนาบุคลากรเป็นผู้จัดหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีความหลากหลายผ่านความร่วมมือระหว่าง BU แบบมุ่งผลลัพธ์ด้วยการปฏิบัติจริง นอกจากนี้ ยังมีหลักสูตร e-learning เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านแอพพลิเคชั่น True Connect ได้ตลอดเวลา ซึ่งรวมแล้ว TM มีหลักสูตรอบรมเกือบ 600 หลักสูตรต่อปี

4. Evaluate & Follow-up Result ผลการพัฒนาจะถูกรายงานไปยังผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ และข้อมูลป้อนกลับจากหน่วยงานและผู้เรียนจะถูกนำไปเชื่อมกับระบบ PMS ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละหลักสูตรต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์หลักขององค์กรและกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร และมีการวัดผลเป็น ROI ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร เช่น รายได้ที่เพิ่มขึ้นหรือค่าใช้จ่ายที่ลดลงได้ ผลการประเมินนี้จะถูกนำมาใช้ทบทวนหลักสูตรและกระบวนการอบรมทุกปีหรือทุกครั้งที่ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มั่นใจว่าการอบรมพัฒนาบุคลากรจะสอดรับกับกลยุทธ์หลักขององค์กรและแผนการเพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคลากร นอกจากนี้ TM ยังจัดให้มีการประเมินผลด้านการแสดงออกถึงค่านิยมองค์กร 4C แบบ 360 องศา เพื่อหา Hidden Strength และ Blind Spot ในการปิดช่องว่างและกำหนดประเด็นที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่ง Capital ROI ที่เพิ่มขึ้นตั้งแต่ ปี 2559 ได้สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาบุคลากรที่มีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง



2.3 การสร้างสภาพแวดล้อมและแรงจูงใจในการพัฒนาบุคลากร

TM ใช้วัฒนธรรมองค์กร 4C เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ด้วยการเสริมสร้างการสื่อสารให้เปิดกว้าง มีการนำค่านิยมมาแปลงเพื่อสื่อสารกับบุคลากร ทุกระดับ ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนเป็น Role Model และสื่อสารผ่าน Chairman Vision รวมถึงทุกเวทีสำคัญของ TM พร้อมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีแก่บุคลากรด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมมอบของขวัญปีใหม่แก่บุคลากรที่สะท้อนค่านิยม Caring หรือการจัดงาน True Innovation Awards ที่สะท้อนค่านิยม Creative การให้อำนาจในการทำงานและการตัดสินใจแก่บุคลากรที่สะท้อนค่านิยม Credible การกระตุ้นให้บุคลากรกล้านำเสนอสิ่งใหม่ กล้าแสดงความคิดเห็นที่สะท้อนค่านิยม Courageous รวมถึงโครงการต่าง ๆ เช่น Lean, Six Sigma, โครงการ SPLD และ True Star Award ซึ่งเป็นเครื่องมือให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้างและหล่อหลอมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นอย่างไม่หยุดยั้งที่จะสร้างผลงานที่ดีและเกิดความผูกพันกับองค์กร

นอกจากวัฒนธรรมองค์กร TM ยังได้พัฒนารูปแบบการทำงานใหม่จากเดิมที่เป็น Silo ต่างคนต่างทำงาน ให้เป็น Modular Organization ซึ่งเน้นการทำงานร่วมกันที่มีความยืดหยุ่นและสามารถนำจุดแข็งแต่ละด้านขององค์กรมาใช้ประโยชน์สูงสุด มีการทำงานและเชื่อมต่อข้อมูลร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารสามารถตรวจสอบข้อมูลได้แบบ real-time ผ่าน True Connect ซึ่งเป็น Online Platform ที่ TM พัฒนาขึ้น

TM ยังใช้การตั้ง KPI แบบ Stretch Goal ให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเชื่อมโยงกับระบบค่าตอบแทนเพื่อให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้เป็นเลิศ ซึ่งระบบค่าตอบแทนของ TM ได้ถูกออกแบบให้สอดรับกับนโยบาย High Performance Organization ผ่านแนวคิด Pay Per Performance บุคลากรทุกระดับทุกประเภทจะได้รับค่าตอบแทนทั้งเงินเดือนและเงินรางวัลตามความสามารถ TM ยังเชื่อมโยงกระบวนการพัฒนาบุคลากรเข้ากับความก้าวหน้าในการทำงาน รวมถึงการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและผู้นำเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นเป้าหมายของการพัฒนาตนเอง โดยผู้ที่ผ่านกระบวนการประเมินจะถือเป็น Talent ของ TM และได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมเป็นผู้นำในอนาคตต่อไป

THAILAND QUALITY AWARD

2.4 การสร้างความผูกพันเพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

การพัฒนาทักษะและความสามารถเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอที่จะจูงใจให้บุคลากรมีความทุ่มเทในการทำงานแก่องค์กร ดังนั้น เพื่อสะท้อนวัฒนธรรมองค์กรด้าน Caring และทำให้มั่นใจว่าบุคลากรของ TM จะทำงานอย่างมีความสุขและรู้สึกผูกพันต่อองค์กร TM จึงได้สร้างโครงการปลูกรักขึ้นมา โดยมีการดำเนินการและปรับปรุงพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจุบันโครงการปลูกรักประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1) **ปลูกรักสุขภาพดี** ให้ความรู้ด้านสุขภาพ ความเครียด สปา ฟิตเนส โยคะ Juzz Dance ชี่กง

2) **ปลูกธรรม** ให้ความรู้ด้านธรรมะ การทำงานอย่างมีความสุข การลาปฏิบัติธรรมโดยไม่ถือเป็นวันลา

3) **ปลูกความมั่งคั่ง** ให้ความรู้ด้านการจัดการหนี้ การออม การลงทุน

4) **ปลูกความผูกพัน** การมอบของขวัญ การช่วยเหลือเพื่อนบุคลากรที่เจ็บป่วยหรือประสบภัย กิจกรรมอาสา เช่น การบริจาคโลหิต

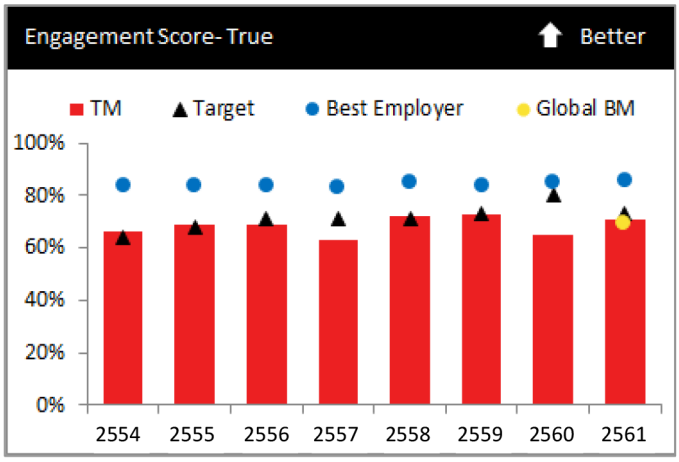
หลังจากการดำเนินการสร้างความผูกพันอย่างต่อเนื่องในแต่ละปี TM ได้มีการสำรวจความผูกพันและความต้องการของบุคลากร เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และจัดทำแผนการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบโจทย์ธุรกิจ โดยมีการปรับเปลี่ยนคำถามทุกปีจากผลการสำรวจที่ผ่านมาและแนวโน้มในตลาดและคู่เทียบต่าง ๆ เพื่อให้คำถามมีความทันสมัย โดยการกำหนดปัจจัยที่สำคัญต่อความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ 1. ผลการสำรวจความพึงพอใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่บุคลากรมีต่อองค์กร 2. ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่คิดว่าองค์กรควรปรับปรุงหรือพัฒนา และ 3. กลยุทธ์/นโยบายขององค์กร

โดยข้อมูลทั้งหมดจะถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยโมเดลทางสถิติเพื่อหาปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการเพิ่มความผูกพันของบุคลากร รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันและเปรียบเทียบผลกับองค์กรที่ได้รับรางวัล Best Employer เพื่อจัดลำดับความสำคัญสิ่งที่องค์กรต้องปรับปรุง และกำหนดเป็นแผนพัฒนาความผูกพันหลักประจำปีขององค์กร ซึ่งนอกจากการสำรวจความผูกพันอย่างเป็นทางการแล้ว TM ยังมีการประเมินความผูกพันแบบไม่เป็นทางการด้วยวิธีที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถติดตามสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างเท่าทันและปรับเปลี่ยนแนวทางการสร้างผูกพันได้อย่างทันท่วงที ดังนี้

- Team Mood ประเมินความรู้สึกรายวัน ผ่านทาง True HR Application ซึ่งผลจะถูกสรุปและนำเสนอให้ผู้บริหารทราบทั้งในระดับภาพรวมองค์กรและระดับหน่วยงาน
- HR Dashboard ข้อมูลสำคัญของบุคลากร เช่น อัตรากำลัง อัตราการลาออก เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามและประเมินความผูกพันและผลิตภาพของบุคลากรในแต่ละเดือน

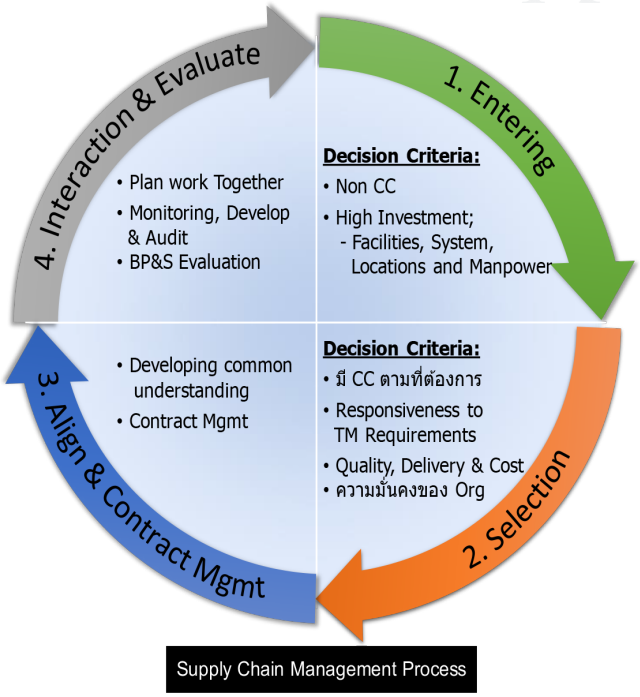
- Pulse Survey ประเมินความผูกพันของบุคลากรในช่วงกลางปี ซึ่ง HR ได้พัฒนา Forecast Model เพื่อคาดการณ์ผลความผูกพันในช่วงปลายปี และปรับปรุงแผนงานในครึ่งปีหลังเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายในการสร้างความผูกพันได้

นอกจากนี้ TM ยังมีการใช้ AI ในการคาดการณ์บุคลากรที่มีแนวโน้มที่จะลาออกเพื่อเข้าไปช่วยจัดการแก้ไขปัญหาก่อนที่บุคลากรจะลาออกจริง ซึ่งผลจากการทำงานเชิงรุกอย่างต่อเนื่องทำให้บุคลากรมีความผูกพันและมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกับ TM อย่างต่อเนื่อง โดยมีความผูกพันโดยรวมสูงเทียบเท่า Global BM ในปี 2561 และได้รับรางวัลระดับโลกอย่างรางวัล Top Employer Thailand หรือรางวัลนายจ้างดีเด่นประจำประเทศไทยต่อเนื่อง 2 ปีซ้อน ในปี 2562 - 2563 และรางวัลองค์กรดีเด่นที่น่าทำงานด้วยมากที่สุดในเอเชีย ในปี 2563



3. การบริหารพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อความเป็นเลิศในการให้บริการ

ด้วยความมุ่งมั่นที่จะสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า TM ได้วางระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน Supply Chain Management Process ที่มีความเป็นระบบและกำหนดบทบาทที่ชัดเจน สำหรับการดำเนินการร่วมกับพันธมิตรและผู้ส่งมอบระดับชั้นนำ เพื่อทำให้มั่นใจว่าการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนจะได้รับการจัดการโดยผู้ที่มีความเหมาะสมสูงสุด เพื่อไปสู่ความเป็นเลิศในการให้บริการ โดย TM แบ่งกระบวนการ Supply Chain Management Process ออกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบไปด้วย 1) Entering 2) Selection 3) Align and Contract Management และ 4) Interaction and Evaluation



เพื่อให้กระบวนการทำงานร่วมกันดังกล่าวมีประสิทธิภาพสูงสุด TM ได้แบ่งพันธมิตรและผู้ส่งมอบออกเป็น 3 กลุ่ม โดยกลุ่มช่วยผลิตมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาและการบรรลุเป้าหมายของ TM ไม่ว่าจะในแง่ของการสร้างโครงข่ายทั้ง 3G, 4G และ 5G การผลิตโทรศัพท์มือถือภายใต้แบรนด์ TM และการเรียนรู้แลกเปลี่ยนเทคโนโลยี ในขณะที่กลุ่มช่วยจัดเก็บสินค้าและกระจายสินค้า และกลุ่มช่วยขายและเก็บเงิน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจของ TM สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น ผ่านการจัดการคลังสินค้าและขนส่งที่มีประสิทธิภาพตลอดจนการขายและให้บริการตามมาตรฐานของ TM

กลุ่มพันธมิตรและผู้ส่งมอบที่สำคัญ

กลุ่มพันธมิตรและผู้ส่งมอบ	ความสำคัญต่อระบบงาน	ข้อกำหนดสำคัญ	กลไกการสื่อสาร/ ทำงานร่วมกัน
1. กลุ่มช่วยผลิต	จำหน่ายอุปกรณ์ เทคโนโลยีโครงข่าย รวมทั้งการติดตั้งและการบริการ, IoT และ M2M	• คุณภาพของอุปกรณ์และโครงข่าย • การส่งมอบที่ตรงเวลา	• Monthly Report & Review Meeting • Quarterly Meeting • Annual Conference
2. กลุ่มช่วยจัดเก็บและกระจายสินค้า	บริหารคลังสินค้า	• การบริหารคลังสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	• Daily Operation Meeting • Monthly Report & Review Meeting
3. กลุ่มช่วยขายและเก็บเงิน	จำหน่ายสินค้าและรับชำระค่าบริการ	• ยอดขาย และคุณภาพในการให้บริการ	• Training, Weekly Site Visit by AO • Monthly Performance Review, Monthly Site Visit by SGMD

การบริหารจัดการพันธมิตรและผู้ส่งมอบของ TM นั้น ไม่เพียงแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ TM สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แต่ยังทำให้ความพึงพอใจของพันธมิตรสูงขึ้น ส่งผลให้การดำเนินงานของ TM ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการนำ TM และพันธมิตรและผู้ส่งมอบทุกกลุ่มไปสู่ความสำเร็จในการมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า

จากการศึกษาวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารพันธมิตรทางธุรกิจที่ทำให้สามารถสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

3.1 การกำหนดแนวทางการเลือกพันธมิตรเพื่อตอบกลยุทธ์ขององค์กร

3.2 การดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรเสมือนว่าเป็นครอบครัวเดียวกัน

3.3 การพัฒนาพันธมิตรเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

3.1 การกำหนดแนวทางการเลือกพันธมิตรเพื่อตอบกลยุทธ์ขององค์กร

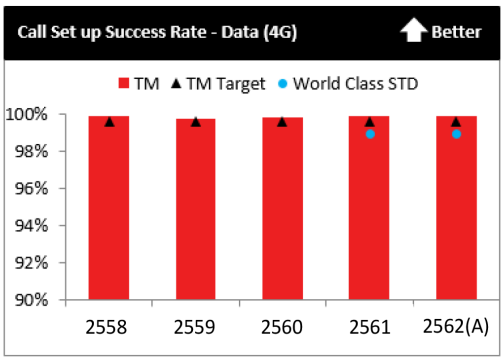
ด้วยการเปลี่ยนแปลงรอบด้านอย่างรวดเร็วทั้งจากภายในและภายนอก กลยุทธ์ของ TM ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการนำองค์กรไปถึงเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ซึ่งนอกจากความมุ่งมั่นในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์แล้ว ความคล่องตัวของกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉมยังเป็นอีก 3 ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่ง TM ได้แสวงหาพันธมิตรที่ดีที่สุดจากทั้ง 3 กลุ่ม ประกอบไปด้วย กลุ่มช่วยผลิต กลุ่มช่วยจัดเก็บสินค้าและกระจายสินค้า และกลุ่มช่วยขายและเก็บเงิน เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการปฏิบัติการให้สามารถตอบสนองต่อแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงเรียนรู้เทคโนโลยีจากพันธมิตร ซึ่งต่อมาได้ส่งผลให้ TM กลายเป็นผู้นำที่มีศักยภาพระดับแนวหน้าที่สอดคล้องต่อกลยุทธ์ Best Network, Best Sales และ Best Service

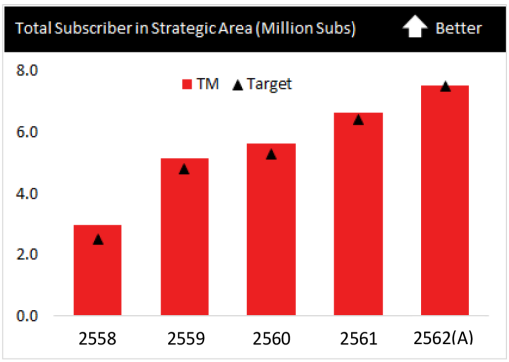
เพื่อให้การคัดเลือกพันธมิตรสามารถยกระดับผลดำเนินการของ TM ได้ตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ในขั้นตอนที่ 1 ของกระบวนการ Supply Chain Management Process หรือ Entering TM จะพิจารณาว่างานส่วนใดที่ควรดำเนินการเองหรือควรให้พันธมิตรเป็นผู้รับผิดชอบ ผ่านการทบทวนความสำคัญเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักของ TM และสมรรถนะหลักของพันธมิตรเป็นประจำทุกปี โดยการพิจารณาดังกล่าวจะแยกพิจารณาเป็น กระบวนการหลักที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้าโดยตรง และกระบวนการสนับสนุนที่ส่งเสริม กระบวนการหลัก ซึ่งต่อมาได้กลายเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้ TM สามารถพิจารณาความจำเป็นและความเหมาะสมในการหาพันธมิตรได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น กระบวนการหลักในแง่การพัฒนาสินค้าและการพาณิชย์ TM จะพิจารณาพันธมิตรที่สามารถตอบสนองกลยุทธ์การขยายฐานลูกค้า เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้สำเร็จ เช่น การร่วมมือกับค่ายเกม และการเลือกใช้ Influencer ที่มีความเหมาะสมต่อกลุ่มเป้าหมาย

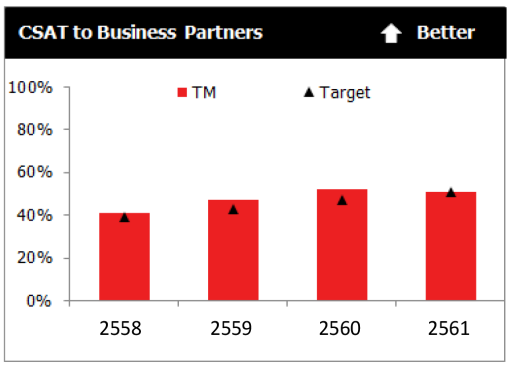
หลังจากการพิจารณาแนวทางที่ชัดเจนแล้ว ในขั้นที่ 2 Selection TM จะดำเนินการคัดเลือกพันธมิตรอย่างละเอียดเพื่อให้ TM ได้ร่วมงานกับผู้ที่มีศักยภาพสูงสุด ด้วยพิจารณาพันธมิตรทั้งในแง่สมรรถนะหลัก ความสามารถในการตอบสนองความต้องการ คุณภาพสินค้าและบริการ ความรวดเร็ว

ในการส่งมอบ ราคาและความมั่นคงขององค์กร รวมถึงความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ TM ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญของกระบวนการคัดเลือกนี้ เช่น TM ได้เลือก Huawei และ ZTE ซึ่งมีความสามารถด้านเทคโนโลยีระดับโลกเป็นพันธมิตรกลุ่มช่วยผลิต เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคโนโลยีที่มีความสำคัญต่อการยกระดับโครงข่ายให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการเลือกพันธมิตรที่มีสมรรถนะหลักตรงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ได้ช่วยยกระดับความสามารถของ TM จนได้รับรางวัลเครือข่าย 4G ที่ดีที่สุดในไทย จาก nPerf ตั้งแต่ปี 2559 ถึงปัจจุบัน

ความชาญฉลาดในการคัดเลือกพันธมิตรที่มีศักยภาพเอื้อต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทำให้ TM ประสบความสำเร็จเป็นอย่างยิ่งในการยกระดับผลการดำเนินการที่สอดคล้องต่อกลยุทธ์ Best Network, Best Sales และ Best Service โดยพันธมิตรมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากในการยกระดับคุณภาพสัญญาณ ส่งผลให้มีผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนสูงกว่าค่ามาตรฐานโลก เช่น Call Set Up Success Rate ซึ่งนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายด้าน Best Network นอกจากนี้ กลุ่มพันธมิตรยังได้กลายเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนแบ่งตลาดในกลุ่มเป้าหมายสูงขึ้นทุกปีต่อเนื่องและสูงกว่าคู่แข่งสำคัญ รวมถึงมียอดผู้ใช้งานในภูมิภาคเป้าหมายสูงขึ้นทุกปีอย่างชัดเจนและต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2559 ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนำ TM มาสู่ความเป็นเลิศในแง่ Best Sales และพันธมิตรที่มีประสิทธิภาพในการให้บริการในระดับสูง สามารถสนับสนุน TM ยกระดับความพึงพอใจลูกค้าที่มีต่อพันธมิตรให้สูงขึ้นทุกปี และสูงกว่าค่าเป้าหมายต่อเนื่องติดต่อกันกว่า 3 ปี จนเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ TM สามารถบรรลุเป้าหมายด้าน Best Service







3.2 การดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรเสมือนว่าเป็นครอบครัวเดียวกัน

การสื่อสารที่เป็นระบบระหว่าง TM และพันธมิตรทั้งก่อนและหลังการทำสัญญา เป็นสิ่งที่ช่วยขับเคลื่อนการทำงานของทั้งสองฝ่ายให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งนอกจากการกำหนดแนวทางในการดำเนินการ การวางแผนการทำงาน และการประชุมร่วมกันเป็นประจำส่งผลให้ทั้งสองฝ่ายมีความคล่องตัว ความเข้าใจที่ตรงกัน และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันแล้ว การดำเนินการร่วมกันตลอดทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการติดตามผล การตรวจสอบ และการประเมินผล ยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผลดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างสมบูรณ์

การกำหนดแนวทางในการดำเนินการร่วมกันกับพันธมิตร เป็นขั้นตอนที่ 3 Align and Contract Management ในกระบวนการ Supply Chain Management Process เมื่อคัดเลือกพันธมิตรและผู้ส่งมอบที่ดีที่สุดสำหรับแต่ละกลุ่มแล้ว TM จะดำเนินการเชิงรุกในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเงื่อนไขในการทำธุรกิจ ข้อบังคับ ข้อกฎหมาย ตลอดจนข้อกำหนดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ก่อนการทำสัญญาร่วมกัน ซึ่งนอกจากกระบวนดังกล่าวจะเป็นจุดเริ่มต้นของการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันแล้ว ยังทำให้ทั้งสองฝ่ายได้เตรียมความพร้อมในการดำเนินงานภายใต้ความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการป้องกันความขัดแย้งหรือปัญหาที่อาจตามมาในภายหลัง

ภายหลังการทำสัญญา ไม่เพียงแต่พันธมิตรทุกกลุ่มจะยังคงได้รับการสื่อสารในหลากหลายรูปแบบและต่อเนื่องเท่านั้น แต่ทั้ง TM และพันธมิตรยังมีการดำเนินการร่วมกันผ่านระบบติดตามการตรวจสอบ และการประเมินผลอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องภายใต้แนวคิดของ TM ที่ "ต้องการดูแลพันธมิตรและผู้ส่งมอบให้เสมือนว่าเป็นครอบครัวเดียวกัน" โดยการสื่อสารและการดำเนินการร่วมกันดังกล่าวเป็นขั้นตอนที่ 4 Interaction and Evaluation ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กระบวนการ ดังนี้

1) Plan Work Together

กระบวนการแรกเป็นการมุ่งเน้นการสื่อสารเพื่อวางแผนการทำงานร่วมกัน ทิศทางองค์กรและนโยบายธุรกิจ และถ่ายทอดความเป็นเลิศของ TM โดย TM และพันธมิตรมีการประชุมเพื่อวางแผนร่วมกันทั้งด้านการผลิต บริการ จัดเตรียมทรัพยากร เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี โดยช่องทางในการสื่อสารที่สำคัญ เช่น การเยี่ยมพันธมิตรและผู้ส่งมอบโดยผู้บริหารระดับสูงของ TM การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยหรือแพลตฟอร์มต่าง ๆ การจัดกิจกรรมประจำปี True Dealer Conference ระหว่าง TM และพันธมิตรทั่วประเทศ การจัดประชุมรายเดือน ไตรมาส และรายปี และการทำ Performance Review ร่วมกัน โดย TM จะนำข้อคิดเห็นที่ได้รับจากการสื่อสารในแต่ละครั้งมาปรับปรุง เพื่อช่วยให้พันธมิตรทุกกลุ่มสามารถยกระดับผลดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมายอย่างแท้จริง

2) Monitoring, Develop and Audit Performance

TM ให้ความสำคัญในการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของพันธมิตรและผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อทำให้มั่นใจว่าพันธมิตรและผู้ส่งมอบทุกกลุ่มมีคุณภาพและความสามารถตามมาตรฐานในระดับที่ TM ต้องการ ยกตัวอย่างเช่น การจัดทำ Quality System Audit โดยทีม Supplier Quality Engineering สำหรับพันธมิตรกลุ่มช่วยผลิต การติดตามผลในเรื่องความรู้และคุณภาพการให้บริการของบุคลากร และการตกแต่งร้านตามมาตรฐานที่กำหนดสำหรับพันธมิตรกลุ่มช่วยขาย

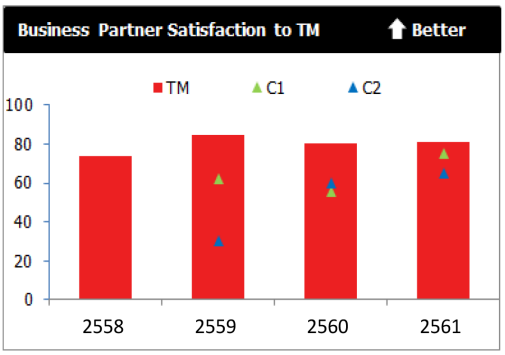
3) Business Partners and Suppliers Evaluation

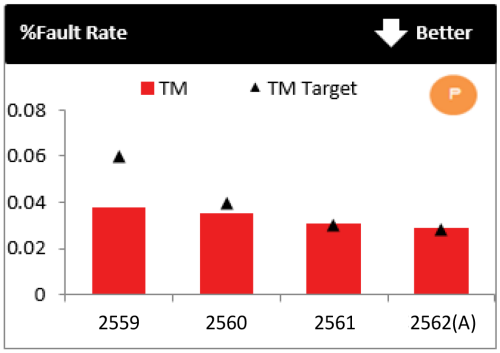
TM ได้พัฒนากระบวนการประเมินพันธมิตรทุกกลุ่มอย่างต่อเนื่องและดำเนินการอย่างจริงจังจนกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้พันธมิตรทุกกลุ่มต้องรักษามาตรฐานตนเองอยู่เสมอ เช่น พันธมิตร กลุ่มช่วยผลิตจะถูกจำแนกออกเป็น 4 ระดับ (A - D) ผ่านการประเมินด้านราคา คุณภาพ การบริการ และการส่งมอบตามเวลา หากพันธมิตรรายใดถูกประเมินว่าอยู่ใน 2 ลำดับสุดท้าย TM จะส่งรายงานป้อนกลับเพื่อกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุง หรือหากพันธมิตรรายใดมีผลการดำเนินการอยู่ในระดับ C ติดต่อกัน 2 ครั้ง TM จะลดปริมาณการสั่งซื้อ และหากอยู่ในระดับ D ติดต่อกัน 2 ครั้ง TM จะยุติการเป็นพันธมิตร

การดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรเสมือนว่าเป็นครอบครัวเดียวกันก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความช่วยเหลือที่สอดคล้องต่อความต้องการ และการบรรลุเป้าหมายของทั้งสองฝ่ายร่วมกัน ส่งผลให้ความพึงพอใจของพันธมิตรที่มีต่อ TM มีระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและสามารถชนะคู่แข่งสำคัญได้ตั้งแต่ปี 2559 นอกจากนี้ การติดตามและการประเมินผลที่เป็นระบบยังทำให้ผลดำเนินการของ TM เป็นไปตามเป้าหมายและดีขึ้นในทุกขั้นตอนของกระบวนการ เช่น อัตราการล้มเหลวของโครงข่าย (% Fault Rate) ในปี 2562 ลดลง จนเหลือเพียงร้อยละ 0.02 เท่านั้น ซึ่งต่ำกว่าค่าอุตสาหกรรมที่มีเป้าหมายอยู่ที่ร้อยละ 2.00

ช่องทางการสื่อสารและสร้างความผูกพัน (Communicate Channel)

Y=Yearly Q=Quarterly M=Monthly W=Weekly D=Daily A=Always				การสื่อสาร	
การสื่อสารกับ Business Partner & Supplier	วิธีการ	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ	2Ways	1Way
• นโยบายทางธุรกิจ, Goals, KPIs ที่สำคัญ	• True Dealer Conference	Y	RGMs	x	
• ติดตามผลการดำเนินงานต่าง ๆ	• Monthly Performance Review	M	RGMs	x	
• รับฟังประเด็นปัญหาเพื่อแก้ไข	• Quarterly Meeting	Q	RGMs	x	
• การให้รางวัล/ชมเชย/แรงจูงใจ	• Annual Performance Review	A	RGMs	x	



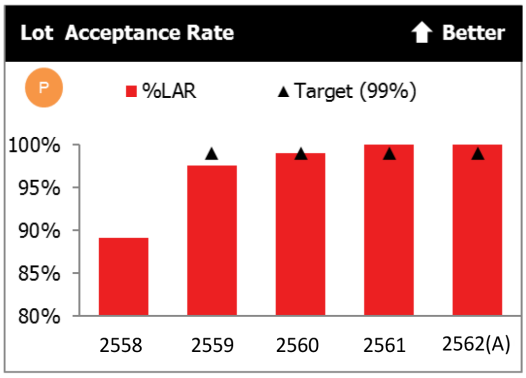


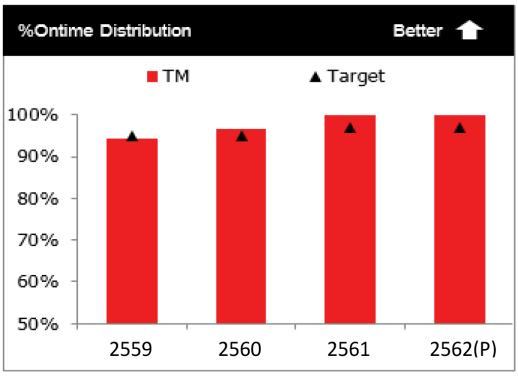
3.3 การพัฒนาพันธมิตรเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

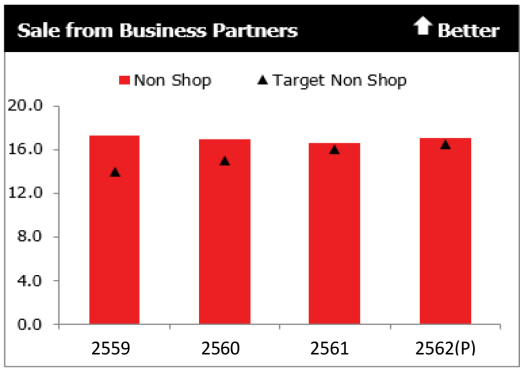
นอกจากการดำเนินการร่วมกันที่มีการวางแผน ระบบติดตาม และการตรวจประเมินที่ดีแล้ว การพัฒนาพันธมิตรเพื่อสร้างความเป็นเลิศให้ทั้ง TM และพันธมิตรเองนั้น ยังเป็นกระบวนการที่ TM ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก การพัฒนาพันธมิตรของ TM มุ่งเน้นที่การจัดการกับผลกระทบเชิงลบที่มีโอกาสเกิดขึ้นจากพันธมิตร ทั้งเพื่อป้องกันปัญหาเดิมไม่ให้เกิดซ้ำ รักษาคุณภาพสินค้า และสร้างความปลอดภัยให้แก่ผู้บริโภค ซึ่งการกระตุ้นและขับเคลื่อนให้พันธมิตรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องกลายเป็นความสำเร็จร่วมกันในการทำให้ลูกค้าได้รับสิ่งที่ดีที่สุดจากสินค้าและบริการของ TM

จากความพยายามในการป้องกันปัญหา รักษาคุณภาพ และสร้างความปลอดภัยที่นำไปสู่การพัฒนาพันธมิตร TM ประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรโทรคมนาคมแห่งแรกที่ผลิตโทรศัพท์มือถือภายใต้แบรนด์ตนเอง โดยในการผลิตโทรศัพท์มือถือดังกล่าว TM ได้ติดตาม ตรวจประเมิน และร่วมกันพัฒนากับพันธมิตรในตลอดทุกขั้นตอน โดยมีหน่วยงาน Supplier Quality Engineering ซึ่งถูกตั้งขึ้นมาในปี 2556 คอยตรวจประเมินคุณภาพของโทรศัพท์มือถือที่ผลิตออกมาให้มีมาตรฐานตามที่วางเอาไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณภาพของการผลิตแบตเตอรี่ซึ่งเป็นหนึ่งในหัวใจสำคัญของการผลิตโทรศัพท์มือถือที่ต้องการความปลอดภัยสูงที่สุด จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด พันธมิตรรายนี้ได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพตนเองจนกลายเป็นผู้ผลิตโทรศัพท์มือถือในระดับ Top 2 ของสาธารณรัฐประชาชนจีน และเป็นหนึ่งในผู้ผลิตโทรศัพท์มือถือให้แก่องค์กรชั้นนำของโลกอย่าง Apple ความสำเร็จของพันธมิตรรายนี้สะท้อนให้เห็นว่า กระบวนการ Supply Chain Management Process ของ TM ไม่เพียงแต่มุ่งมั่นที่จะยกระดับผลการดำเนินงานของตนเองที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และความพึงพอใจของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังมุ่งมั่นที่จะร่วมมือกับพันธมิตรในการพัฒนาไปด้วยกันในทุกขั้นตอน เพื่อให้ TM พันธมิตรทุกราย และลูกค้าได้รับสิ่งที่ดีที่สุดไปพร้อมกัน

การพัฒนาพันธมิตรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พันธมิตรทุกกลุ่มมีผลดำเนินการที่บรรลุตามเป้าหมาย TM และดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยกลุ่มช่วยผลิตได้พยายามปรับปรุงตนเองตามระบบของ TM จนมีผลลัพธ์ในเรื่องการตรวจรับคุณภาพสินค้า (Lot Acceptance Rate) ดีกว่าค่าเป้าหมายอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2560 และกลุ่มช่วยจัดเก็บและกระจายสินค้ามีอัตราการกระจายสินค้าที่ตรงเวลา (% Ontime Distribution) ในระดับที่ดีและสูงกว่าค่าเป้าหมายตั้งแต่ปี 2559 ขณะที่กลุ่มช่วยขายได้พัฒนาความรู้และความสามารถจนมียอดขายสูงกว่าค่าเป้าหมายอย่างต่อเนื่องเช่นกัน







ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของ TM ทั้ง 3 เรื่อง ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากร และการบริหารพันธมิตร เป็นผลมาจากแนวคิดที่สำคัญ 3 ประการที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. การมุ่งเน้นอนาคต

การขับเคลื่อนองค์กรของ TM มีทิศทางที่ชัดเจนในการสร้างองค์กรสู่อนาคต นับตั้งแต่การเข้ามาในธุรกิจเป็นลำดับที่ 3 เพื่อก้าวขึ้นสู่ผู้นำธุรกิจในลำดับที่ 1 ด้วยการวางกลยุทธ์ในการเป็น Game Changer เพื่อเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง TM มีการดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการในทุกส่วนขององค์กรเพื่อก้าวไปสู่อนาคตอย่างเข้มแข็ง รวมถึงการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ Disruptive Business ด้วยการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมุ่งไปสู่อนาคตที่ตั้งเป้าหมายไว้ จนทำให้ TM ก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำของธุรกิจในปัจจุบัน

2. การบริหารโดยใช้ข้อมูลจริง

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของ TM ทั้ง 3 เรื่องสะท้อนให้เห็นการให้ความสำคัญต่อการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในทุกกระบวนการทำงาน ตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับบุคลากร ด้วยความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเป้าหมายขององค์กร TM ได้พัฒนากระบวนการในการรวบรวมวัดและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างชาญฉลาดและมีทิศทาง ตั้งแต่การเลือกใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันจนถึงการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญของบุคลากรและพันธมิตรอย่างเป็นระบบ ทำให้ข้อมูลของ TM มีความเชื่อมโยงระหว่างกันและสามารถนำมาใช้ในเวลาที่ต้องการ ส่งผลให้ TM สามารถวางกลยุทธ์และปรับเปลี่ยนแผนการทำงานได้ทันทีตามสภาพธุรกิจและสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว จนนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในระยะยาว

3. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การบรรลุความสำเร็จในการถ่ายทอดกลยุทธ์ของ TM เกิดจากการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน มีการระบุถึงสิ่งที่ดำเนินการอย่างชัดเจนและเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่ผลลัพธ์เดียวกัน รวมถึงการสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรและการพัฒนาความสามารถของบุคลากรยังสะท้อนให้เห็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ของ TM เช่น โครงการ SPLD ที่ผู้บริหารมีการติดตามผลอย่างใกล้ชิดและให้คำแนะนำตลอดเวลา

นอกจากนี้ ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ของ TM ในทุกด้าน ไม่เพียงเพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จของการเป็น Be the Best ทั้งในเรื่อง Best Network, Best Sales และ Best Services เท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญต่อการสร้างคุณค่าแก่บุคลากร พันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่ม การดำเนินการด้วยแนวคิดนี้จึงทำให้ TM ประสบความสำเร็จเป็นผู้นำของธุรกิจและก้าวไปสู่อนาคตอย่างแข็งแกร่ง

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ขอขอบพระคุณในความร่วมมือในการให้ข้อมูลเป็นอย่างดีจากผู้บริหารของกลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ ในกลุ่มบริษัททรู ดังรายนามต่อไปนี้

1. คุณศรินทร์รา วงศ์ศุภลักษณ์	หัวหน้าคณะผู้บริหารกลุ่ม ด้านทรัพยากรบุคคล
2. คุณสุวิชา ภรณวลัย	หัวหน้าคณะผู้บริหาร ด้านประกันคุณภาพ
3. ดร. ธีระพล ถนอมศักดิ์ยุทธ	หัวหน้าคณะผู้บริหาร ด้านนวัตกรรมและความยั่งยืน
4. คุณมารยาท เดรเยอร์	รองผู้อำนวยการ Group Quality Assurance
5. คุณกรรณิการ์ ศิลาเลิศรักษา	Specialist สายงาน Quality Assurance

เก็บข้อมูล ณ วันที่ 21 กรกฎาคม และ 5 สิงหาคม 2563

THAILAND QUALITY AWARD

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
สถาบันเพิ่มผลิตแห่งชาติ

ชั้น 12-14 อาคารยาคูลท์ 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 I www.tqa.or.th I Facebook : TQAlive