



ธนาคารออมสิน



ธนาคารออมสิน เป็นสถาบันการเงินของรัฐ ดำเนินธุรกิจการเงินมา 108 ปี ปัจจุบันเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs) เพื่อดำเนินงานตามนโยบายรัฐ เพื่อการพัฒนา และส่งเสริมธุรกิจ ได้นำระบบการบริหารจัดการคุณภาพเข้าสู่เกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) มาเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน และในปี 2563 ธนาคารได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA Winner 2020) ซึ่งถือเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศเทียบชั้นมาตรฐานโลก จากความสำเร็จดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการของธนาคารมีความเป็นระบบ และมีการสื่อสารถ่ายทอดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการเป็นธนาคารเพื่อสังคม ผ่านกลไกการบริหารจัดการทั้งในระดับองค์กร กลุ่มและสายงาน ไปยังบุคลากรทุกระดับ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งในด้านการบริหารจัดการของผู้นำระดับสูง ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้าแต่ละกลุ่ม เทคโนโลยี บุคลากร รวมถึงผลลัพธ์ทางการเงิน การตลาด และความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

นายวิทย์ รัตนกร
ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน

ลักษณะองค์กร

ธนาคารออมสิน เป็นสถาบันการเงินของรัฐ ดำเนินธุรกิจการเงินมา 108 ปี ปัจจุบันเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs) เพื่อดำเนินงานตามนโยบายรัฐ เพื่อการพัฒนา และส่งเสริมธุรกิจ มีสถานะเป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง (กค.) และธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) โดยตั้งแต่ปี 2542 เป็นต้นมา ธนาคารออมสินสามารถนำส่งเงินเป็นรายได้เพื่อให้รัฐใช้ในการบริหารและพัฒนาประเทศ รวมแล้วกว่า 1.9 แสนล้านบาท โดยในปีงบประมาณ 2560-2563 ได้จัดส่งจำนวน 13,118; 17,309; 16,538 และ 18,000 ล้านบาท ตามลำดับ (ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจที่สามารถนำส่งเงินได้สูงอยู่ในลำดับ 1 ใน 5 มาตลอด) ที่ผ่านมารธนาคารเผชิญกับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันที่สำคัญ อาทิ การพัฒนาของเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมการเงินการธนาคาร เกิดเป็นรูปแบบการให้บริการใหม่ที่ตอบโจทย์ลูกค้าในยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม/รูปแบบการใช้ชีวิตของคนในยุคดิจิทัล ที่นิยมใช้อินเทอร์เน็ตและชำระเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะ Mobile Banking การปรับปรุงและพัฒนากฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ของหน่วยงานกำกับ เพื่อให้สอดคล้อง/ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมทางการเงินในยุคดิจิทัล และการยกระดับ Mobile Banking ร่วมกับพันธมิตรเพื่อคิดค้น/ พัฒนานวัตกรรมการเงินให้ทันต่อการแข่งขัน/ ครอบคลุมตาม Life Style แบบ Ecosystem รวมถึงการเผชิญกับความผันผวนทางเศรษฐกิจอันเนื่องมาจากสถานการณ์โรคระบาด COVID19 ที่ส่งผลกระทบต่อทุกอุตสาหกรรมทั้งในระดับประเทศและระดับโลก ทั้งนี้ ตั้งแต่ปี 2563 เป็นต้นมา

เป็นปีที่ธนาคารออมสินประกาศเดินทางในการเป็นธนาคารเพื่อสังคมด้วยความมุ่งมั่นในการลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเป็นธรรมในสังคมเพื่อความสุขและโอกาสทางการเงินที่เป็นธรรมของคนไทย พร้อมยึดมั่นในวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างมุ่งมั่น ปัจจุบันธนาคารออมสิน มีสาขาคครอบคลุมทุกจังหวัด มีบุคลากรกว่า 22,104 คน และ จำนวน 1,061 สาขา ดำเนินธุรกรรมในการให้บริการลูกค้าที่มีความทันสมัยและครบวงจร เพื่อรองรับการให้บริการที่สอดคล้องความต้องการของลูกค้าและครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกอาชีพและทุกช่วงวัย มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินทั้งในด้านเงินฝาก สินเชื่อ และบริการทางการเงินที่หลากหลาย ธนาคารออมสินได้นำระบบการบริหารจัดการคุณภาพเข้าสู่เกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ควบคู่กับเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) โดยธนาคารได้จัดส่งรายงานผลการดำเนินการ (Application Report) เพื่อให้สำนักงาน OTQA ตรวจสอบประเมินองค์กรตั้งแต่วันที่ 2558 เป็นต้นมา มีการลงนามบันทึกข้อตกลงระหว่างธนาคารออมสินกับสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ในโครงการ Collaborative Assessment โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการคุณภาพองค์กรสู่ความเป็นเลิศ มาให้คำปรึกษาแนะนำ รวมถึงได้นำข้อสังเกตจากรายงานผลการดำเนินงานป้อนกลับ (Feedback Report) มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการหลักอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และใช้เครื่องมือการบริหารจัดการคุณภาพองค์กรที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลมาใช้ปรับปรุงและยกระดับการบริหารจัดการคุณภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง



ความสำเร็จในการบริหาร จัดการธนาคารสู่ความเป็นเลิศ เทียบชั้นมาตรฐานโลก (TQA WINNER 2020)

ในการนำเกณฑ์ TQA มาเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน ได้ช่วยให้ธนาคารสามารถสำรวจและประเมินตนเอง เพื่อค้นหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ครอบคลุมประเด็นที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กร ในด้านของบุคลากร ทำให้เกิดมุมมองเชิงระบบ มองภาพอนาคตและขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายภายใต้วิถีแห่งความเป็นธนาคารออมสิน (GSB Way) เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศการมีส่วนร่วม ขับเคลื่อนเพื่อมุ่งสู่องค์กรคุณภาพ ทั้งในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมความรู้ความสามารถ ส่งเสริมการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจ การส่งเสริมการมุ่งเน้นผลลัพธ์ และในด้านการเป็นองค์กรคุณภาพ ได้ช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและยกระดับผลการดำเนินงานเทียบชั้นในระดับมาตรฐานโลก และแสดงให้เห็นนาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

ทั้งนี้ ความสำเร็จในการนำเกณฑ์ TQA มาเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานของธนาคาร ซึ่งทำให้การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีแนวทางที่เป็นระบบ มีการแนวทางไปสู่การปฏิบัติผ่านกลไกการบริหารจัดการ เช่น การกำหนดเป้าหมายและตัววัด การสื่อสารและถ่ายทอดไปยังกลุ่มเป้าหมายที่มีความชัดเจน และการจัดกิจกรรมการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และในการดำเนินงานได้บูรณาการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้สำคัญทั้งในด้านการบริหารจัดการของผู้ในระดับสูง ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้าแต่ละกลุ่ม การเงิน การตลาด และบุคลากร โดยสรุปความสำเร็จในการบริหารจัดการธนาคารสู่ความเป็นเลิศเทียบชั้นมาตรฐานโลก ดังนี้

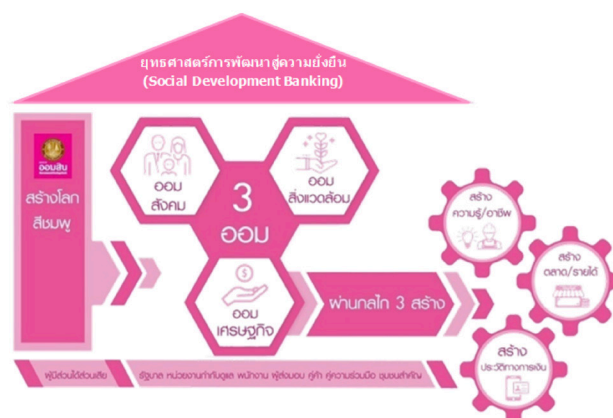
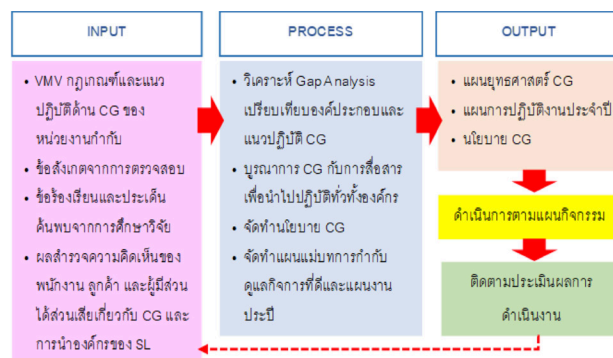
การนำองค์กร

ช่วยให้ธนาคารกำหนดทิศทางการทำงานที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงเป็นแนวทางเดียวกันทั้งในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม มีการสื่อสารและถ่ายทอดแบ่งปันวิสัยทัศน์และระบบทิศทางของการนำองค์กรซึ่งจะช่วยทำให้มั่นใจถึงการกำกับดูแลองค์กรที่ดี โดยผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและปฏิบัติด้วยตนเองตามค่านิยม ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนจาก SAVE เป็น GSB Way รวมทั้งกำหนดให้มี 1) คู่มือค่านิยมองค์กร เพื่อให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน และแนวทางปฏิบัติตน 2) แผนงานส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามค่านิยม และ 3) ประเมินการปฏิบัติตามค่านิยม/นำผลประเมินมาจัดทำแผนเสริมสร้างค่านิยมอย่างต่อเนื่อง



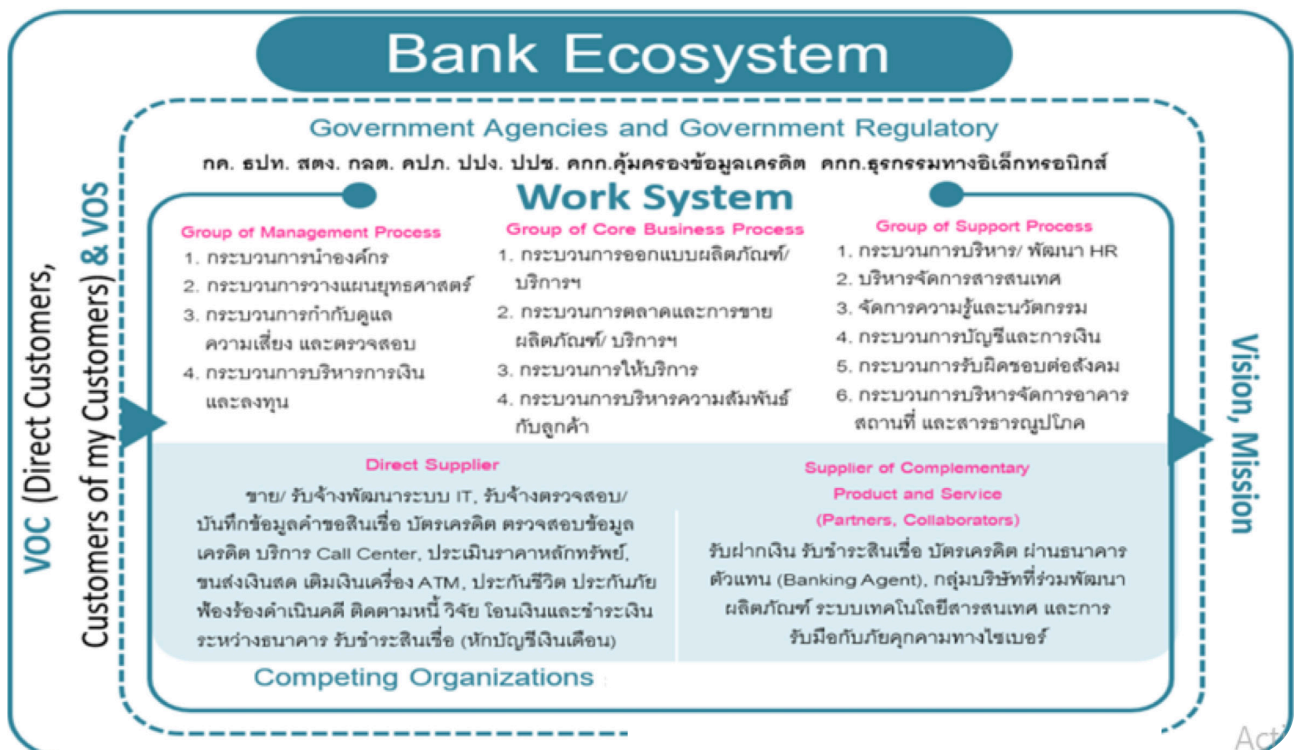
ธนาคารมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยมีคกก. CG และกลุ่มกก. รับผิดชอบผ่านกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG Process รวมถึงได้ปรับปรุงแผนแม่บท/ แผนปฏิบัติการด้าน CG ให้สอดคล้องกับพันธกิจ และมีการ “บริหารจัดการแบบมีอาชีพและมีธรรมาภิบาล” โดยกำหนดกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงที่ดี และเพิ่มกลไกถ่วงดุล/ ให้มีการควบคุมกำกับตรวจสอบ (3 Lines of Defense)

เพิ่มกระบวนการแจ้งเบาะแสภายในองค์กร และเพิ่มเติมข้อกำหนดเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลด้านธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุนให้กลไกตลาดมีส่วนช่วยในการกำกับดูแลมากขึ้น สำหรับในการคำนึงถึงความผาสุก/ผลประโยชน์ของสังคม นอกจากจะมีมูลนิธิอมสินเพื่อสังคมแล้ว ยังเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันด้วย โดยมียุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสู่ความยั่งยืน (Social Development Banking) ตามแนวทาง Sustainable Development Goals (SDGs) ของสหประชาชาติ โดยกำหนดเป้าหมายการพัฒนา “สังคม 2020” เพื่อขับเคลื่อนสังคมไทย และธนาคารได้นำกรอบดังกล่าว รวมถึงแนวปฏิบัติตามมาตรฐานว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000 และ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มากำหนดกรอบการดำเนินงานภายใต้แนวคิด “อมสินสร้างโลกสีเขียว” ซึ่งครอบคลุมผลกระทบ 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยหลัก 3 ออม นอกจากนั้นยังมีการลงนามรับใน “หลักการธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม” เข้าร่วมเป็นสมาชิกโครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติว่าด้วยข้อริเริ่มทางการเงิน หรือ UNEP Financial Initiative (UNEP FI) ซึ่งถือเป็นสถาบันการเงินแห่งแรกของไทยที่เข้าร่วมสนับสนุนหลักการดังกล่าว ซึ่งมีความสอดคล้องกับการวางเป้าหมายที่จะมุ่งสู่การเป็นธนาคารเพื่อสังคม หรือ Social Bank อย่างเต็มรูปแบบ และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goal — SDG) ใน 2 ด้านหลักคือ ลดความยากจน และลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกแก่สังคม ตามแนวคิด “Making POSITIVE Impact on Society” โดยดูแลลูกค้าและประชาชน 3 กลุ่มหลัก คือ ผู้มีรายได้น้อย ผู้ประกอบการรายย่อย (พ่อค้าแม่ค้า) และองค์กรชุมชน



กลยุทธ์

ช่วยให้ธนาคารเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตที่สอดคล้องนโยบาย และทิศทางการดำเนินงานผ่านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีการค้นหา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธนาคารและโอกาสเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนดำเนินงานระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมสมองในหลายระดับ โดยนำประเด็นการเปลี่ยนแปลง ความสามารถทางการแข่งขัน หรือ Key Change และปัจจัยที่มี อิทธิพลโดยใช้ TOWS Matrix เพื่อค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunity: SOP) โดยวิเคราะห์ประเมินผลได้ผลเสีย/ ความคุ้มค่า กับความเสี่ยงอย่างรอบด้าน และมีการทบทวน/ กำหนดระบบงาน ในขั้นตอนย่อยที่ 2.3 ตามแผนภาพที่ 2.1-1 โดยคำนึงถึง CC, SC, SA, SOP และผลิตภัณฑ์/กลุ่มลูกค้า ความคุ้มค่า ความรวดเร็วของการ ดำเนินการ โดยมีระบบงานของธนาคาร (Work System) และ Ecosystem คือ กระบวนการที่ดำเนินการเอง/ดำเนินการโดยบุคคล ภายนอก (Outsource หรือกลุ่ม Supply Network ที่รวมทั้ง Supplier, Partners และ Collaborators) ตาม Outsourcing Policy ที่กำหนดโดย Board





มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สำคัญ (Action Plan) ทั้งระยะสั้นและยาวที่มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ผ่านการประชุมผู้บริหารระดับกลุ่มงานและทุกหน่วยงาน รวมทั้งจัดประชุมบูรณาการแผนปฏิบัติการกับหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และบูรณาการภาพรวมอีกครั้ง เพื่อนำเสนอคณะกรรมการกลั่นกรองแผนงานและงบประมาณ คณะจัดการคณะกรรมการ Board และกระทรวงการคลัง หลังจากนั้นได้มีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ โดยผู้นำระดับสูงได้สื่อสารผ่านการประชุมผู้จัดการสาขาและผู้บริหารทั่วประเทศ

เพื่อเน้นย้ำความเข้าใจในเป้าหมายธุรกิจพร้อมทั้งถ่ายทอดให้ทุกหน่วยงานนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติจริง และนำเป้าหมายของแผนปฏิบัติการที่สำคัญไปกำหนดเป็น KPIs ของหน่วยงานและพนักงานรายบุคคล และกำกับติดตามผ่านระบบ PMS นอกจากนี้ ในระหว่างปี ได้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ โดย 1) สถานการณ์ปกติ หาก AP มีผลการดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมาย หรือแนวโน้มที่จะไม่บรรลุ 2) สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยน โดยร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาผลกระทบ/ มาตรการและทรัพยากรที่ต้องสนับสนุน เพื่อปรับเปลี่ยน/ เพิ่มแผนปฏิบัติการทันที



ลูกค้า

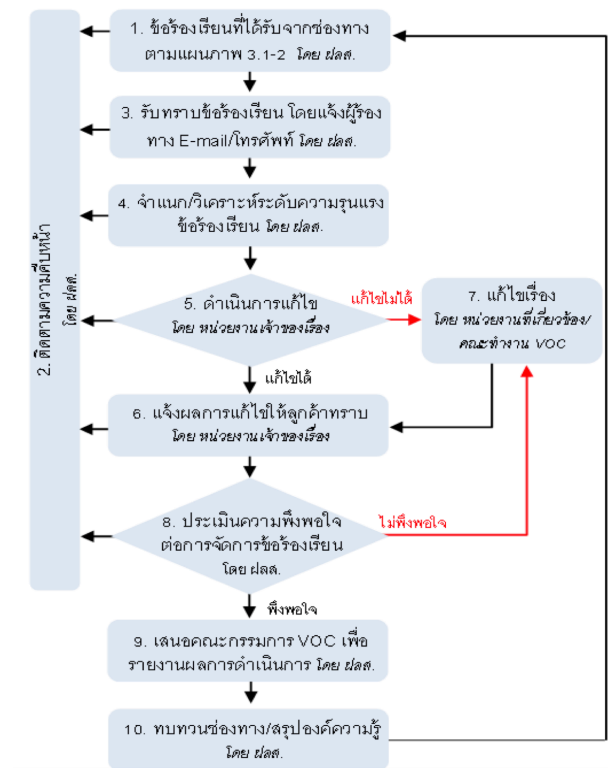
ช่วยให้ธนาคารสามารถประเมินความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเพื่อนำไปออกแบบนวัตกรรมทางการเงินและกระบวนการที่สามารถ สร้างความพึงพอใจ และสร้างความผูกพันลูกค้าได้ โดยมี คณะกรรมการ VOC รับผิดชอบ “กระบวนการรับฟังเสียงลูกค้าและการนำไปใช้ประโยชน์” โดยรับฟังเชิงรุก ได้แก่ สํารวจความพึงพอใจ/ คิดเห็น ลงพื้นที่ เชิงรับ รับเสียงลูกค้าแบบ Online/ Offline ผ่านช่องทางที่แตกต่างกันตามพฤติกรรมลูกค้า และครอบคลุมตลอดวงจรชีวิตการเป็นลูกค้า ทั้งลูกค้าอนาคต/ ลูกค้าคู่แข่ง / ลูกค้าปัจจุบัน และอดีตลูกค้า มีการจัดทำคู่มือ/ วิธีปฏิบัติในการรับฟังเพื่อเป็นแนวทางที่เป็นมาตรฐานทั้งองค์กร ข้อมูลจากทุกช่องทางจะถูกบันทึกเข้าระบบ VOCC โดยจำแนกเสียงเป็น 1) ชมเชย 2) เสนอแนะ 3) ขอบความอนุเคราะห์/ สอบถาม 4) ร้องเรียน รวมทั้งจำแนกเนื้อหาตาม Marketing Mix (7Ps)

ได้แก่ 1.Product (ผลิตภัณฑ์และบริการ) 2.Price (อัตราดอกเบี้ย) 3.Place (ช่องทางให้บริการ) 4.Promotion (ประชาสัมพันธ์/กิจกรรมส่งเสริมการขาย) 5.People (คุณภาพบริการ) 6.Process (กระบวนการบริการ) 7. Physical Evidence (สาขา) และยังได้จำแนกลูกค้าเป็น 3 กลุ่ม 15 กลุ่มย่อย ณ ปัจจุบันซึ่งมี 20.8 ล้านคน ได้แก่ 1) กลุ่มลูกค้าบุคคล (37.8%) (นักเรียน นักศึกษา/วัยเริ่มทำงาน/รายได้ปานกลาง/ สินทรัพย์สูง/เกษียณอายุ) 2) กลุ่มลูกค้าฐานรากฯ (61.8%) (รายได้ต่ำ/ อาชีพอิสระรายย่อย/ องค์กรวิสาหกิจชุมชนและกลุ่มออมทรัพย์/ บุคลากรภาครัฐ/ ลูกหนี้พัฒนากลุ่มอาชีพ/ ผู้เริ่มประกอบธุรกิจรายย่อย) 3) กลุ่มลูกค้าธุรกิจ (0.4%)(SMEs/ องค์กรเอกชนขนาดใหญ่/ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสหกรณ์ออมทรัพย์/ หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ)



มีการแต่งตั้ง Segment Monitoring Committee เพื่อกำหนดเป้าหมายทางการตลาด ตลอดจนบูรณาการร่วมกันระหว่าง Segment Manager ทั้ง 3 กลุ่มลูกค้า เพื่อเรียนรู้/ แบ่งปันข้อมูล/ กลยุทธ์ในการเข้าถึงลูกค้า รวมถึงกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการ/ ความคาดหวังที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มลูกค้า เพื่อมุ่งเน้นการยกระดับความสัมพันธ์ลูกค้าและไม่ใช้ลูกค้าธนาคาร ซึ่งครอบคลุมวงจรชีวิตจากผู้ที่ไม่เคยเป็นลูกค้าจนกลายเป็นลูกค้าที่มีความภักดีพร้อมจะสนับสนุนธนาคาร โดยผ่านกลยุทธ์แต่ละระดับที่แตกต่างกัน มีการนำเสนอสารสนเทศของลูกค้า ข้อมูลป้อนกลับจากการจัดกิจกรรมกับลูกค้า รวมทั้ง Best Practice มากำหนดแนวทางการยกระดับความสัมพันธ์ผ่านแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการ/ ความคาดหวังที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มลูกค้า เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และจากสถานการณ์ COVID พบว่าลูกค้ารายย่อยและ SMEs ประสบปัญหาขาดสภาพคล่อง ถูกเลิกจ้าง หรือรายได้ลดลง ธนาคารจึงออกมาตรการพักชำระหนี้แบบอัตโนมัติถึง 6 เดือนโดยไม่ต้องยื่นความประสงค์ ซึ่งเป็นธนาคารแรกที่ทำดำเนินการและเป็น

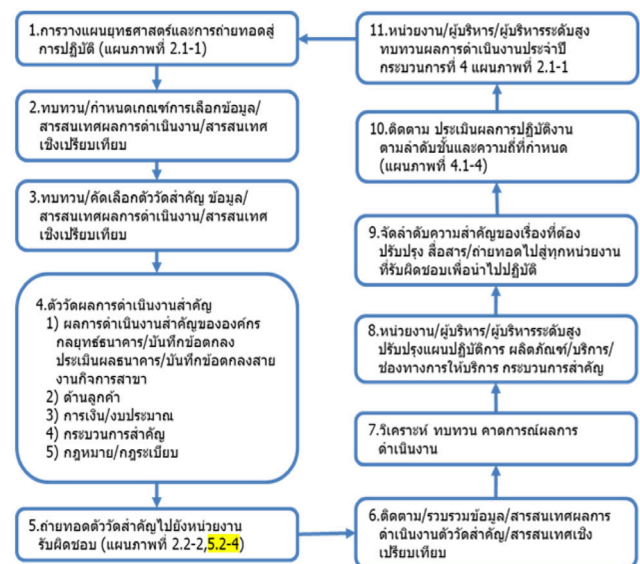
แบบอย่างให้ธนาคารอื่นปฏิบัติตาม นอกจากนี้ ยังออกสินเชื่อฉุกเฉินที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำเป็นพิเศษให้กับประชาชนที่ประกอบอาชีพอิสระ (วงเงินกู้ 10,000 บาท) และมีรายได้ประจำ (วงเงินกู้ 50,000 บาท) ได้ผ่อนปรนเงื่อนไขโดยไม่ต้องมีผู้ค้ำประกันและปลอดชำระหนี้ 6 เดือน โดยปรับปรุงกระบวนการให้สินเชื่อทั้ง 2 ประเภท ตั้งแต่ขั้นตอนการยื่นขอสินเชื่อผ่านช่องทาง Online เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ทั้งการตรวจสอบคุณสมบัติและนัดหมายผ่าน SMS ลูกค้า ทั้งนี้ ลูกค้าที่คุณสมบัติและหลักฐานครบถ้วน สามารถอนุมัติได้ภายใน 1 วันทำการ ในเรื่องการจัดการการร้องเรียน ได้ดำเนินการผ่านกระบวนการจัดการกับข้อร้องเรียน ซึ่งดำเนินการตามมาตรฐาน ISO10002 โดยมีผู้รับผิดชอบทุกช่องทางของการรับฟัง VOC และมีคู่มือเป็นแนวทางที่เป็นมาตรฐานทั่วทั้งองค์กร ทำให้สามารถจำแนกประเภทเรื่องร้องเรียนได้อย่างถูกต้อง มีการนำตัวชี้วัดประสิทธิผลของกระบวนการ ได้แก่ ร้อยละของเรื่องร้องเรียนที่จัดการได้ตาม SLA และความพึงพอใจของผู้ร้องเรียน ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาดูงานองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี พฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบัน รวมทั้งกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง



การวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้

ธนาคารกำหนดตัววัด วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ผ่านกระบวนการวัด วิเคราะห์ ทบทวนผลการดำเนินการในภาพรวมขององค์กร ประกอบด้วย 11 ขั้นตอน มีการวิเคราะห์และใช้ข้อมูล/สารสนเทศที่เชื่อถือได้จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือทางสถิติสมัยใหม่ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ นอกจากนี้ ได้มีการบริหารจัดการคุณภาพข้อมูลสารสนเทศ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้พร้อมใช้และเชื่อถือได้เพื่อให้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ได้แก่ 1) การเพิ่มบริการพร้อมข้อมูลใน MyMo ให้ตอบใจหย้คนรุ่นใหม่และส่งเสริม 1 Bank : 1 Mobile App. เช่น Digital Salak, My Fund, My Life, GSB Credit Card 2) ขยาย Digital Branch โดยใช้ SUMO และ VTM ให้บริการนอกสถานที่/นอกเวลาทำการได้เทียบเท่าบริการในสาขาปกติ 3) แอปพลิเคชันที่ให้บริการผ่านเว็บไซต์ www.gsb.or.th ใช้ Cloud Computing ช่วยรองรับงานที่มีปริมาณการใช้ข้อมูลสูง เช่น ระบบตรวจรางวัลสลาก ระบบลงทะเบียนมาตรการช่วยเหลือลูกค้า 4) ใช้บัตรประชาชนที่มี Chip เปิดบัญชีใหม่ลดการกรอกข้อมูลในใบคำขอเปิดบัญชี 5) ใช้ AI ช่วยบริการข้อมูลแก่ลูกค้าผ่าน Line @GSB Now ทำให้ลูกค้าขอข้อมูลได้ตลอด 24 ชั่วโมง

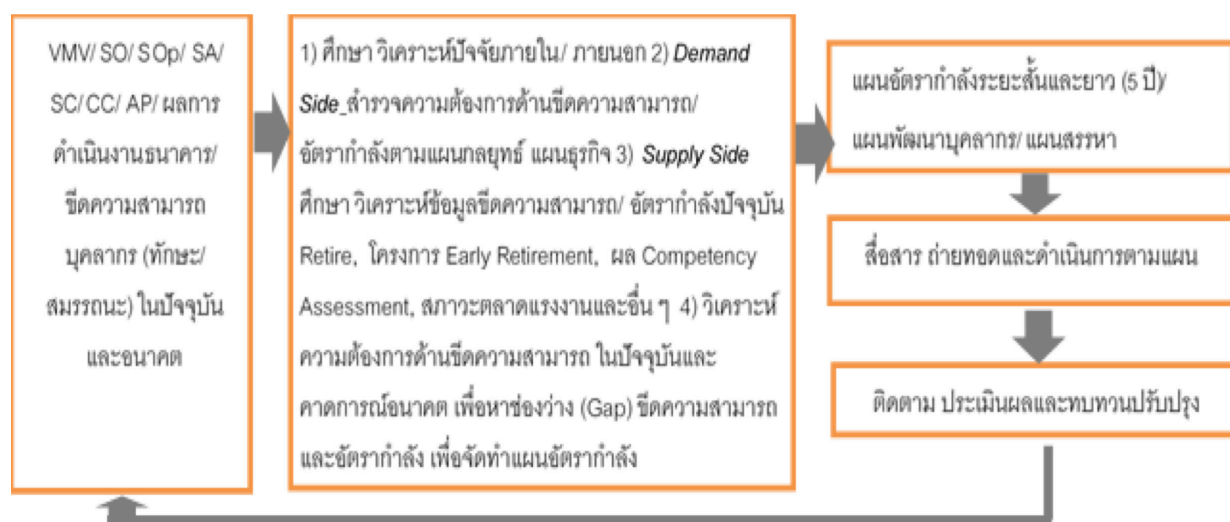
ในด้านการจัดการความรู้ ได้พัฒนาการบริหารจัดการความรู้ดังกล่าวอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2553 โดยมีคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ ผ่านการพัฒนา KM Roadmap ในแต่ละช่วงเวลา โดยมีกระบวนการสร้าง/จัดการความรู้ และมี KM Core (ทีมงานหลัก) และ KM Teams เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรม มีการประเมิน KM Assessment และมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการจัดการความรู้ หรือ “GSB Wisdom” โดยมี Feature ที่สำคัญคือ E-Learning, Share & Transfer Knowledge, Gamification: HRD-point เป็นต้น ซึ่งเป็นการใช้งานแบบ Mobile Application ที่เชื่อมโยงกับระบบ PMS ผ่านการกำหนด KPI รายบุคคล โดยบุคลากรต้องเข้าเรียนรู้ใน Mandatory Course (Online/Offline) และยังเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยลด Competency Gap อีกด้วย



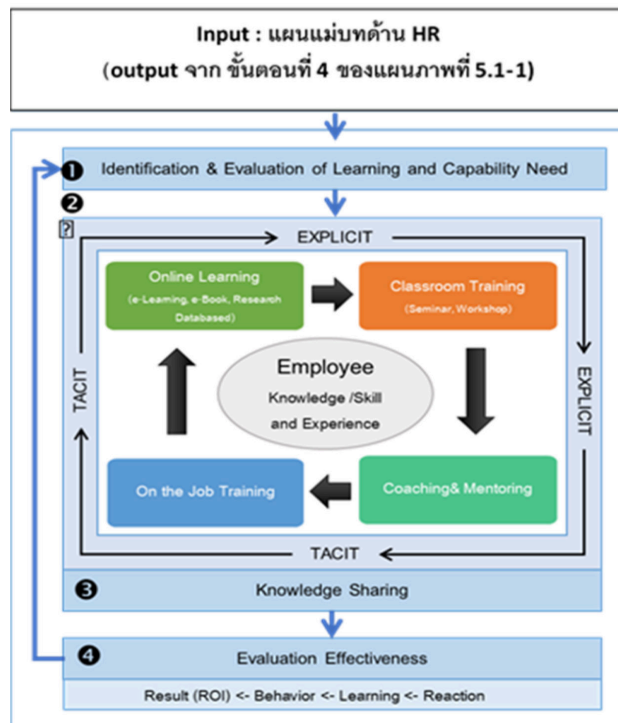
บุคลากร

มีการกำหนดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรผ่านกระบวนการประเมินขีดความสามารถบุคลากร และกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร เพื่อยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรแบบองค์รวม ในด้าน Re-Skills, Up Skills และ New Skills ทั้งในด้านสินค้า เงินฝาก บริการทางการเงิน เทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรม รวมถึงการปรับตัวให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันและสถานการณ์การระบาดของ COVID19 โดยมีสัดส่วนการพัฒนาบุคลากรเป็น Non-Training 70% และ Training 30% ที่คำนึงถึงทักษะที่จำเป็นในการสนับสนุนการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกันตามลักษณะงาน/ ความรับผิดชอบตามสายอาชีพ

และสามารถแสวงหาและเรียนรู้ด้วยตนเอง และได้พัฒนาระบบ GSB WISDOM เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงาน/ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และประเมินการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง นอกจากนั้น ได้มีการประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้/ พัฒนา ตามแนวทาง Donald Kirk Patrick 4 ระดับ (Reaction, Learning, Behavior, Results Evaluation) และประเมิน ROI in Human Capital ตามแนวคิดของ Schultz (1979) ในหลักสูตรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของผลิตภัณฑ์/ บริการที่สำคัญ รวมถึงพัฒนาผู้บริหาร/ บุคลากรที่มีศักยภาพสูงและยังประเมินประสิทธิผลการพัฒนาผ่าน e-Learning



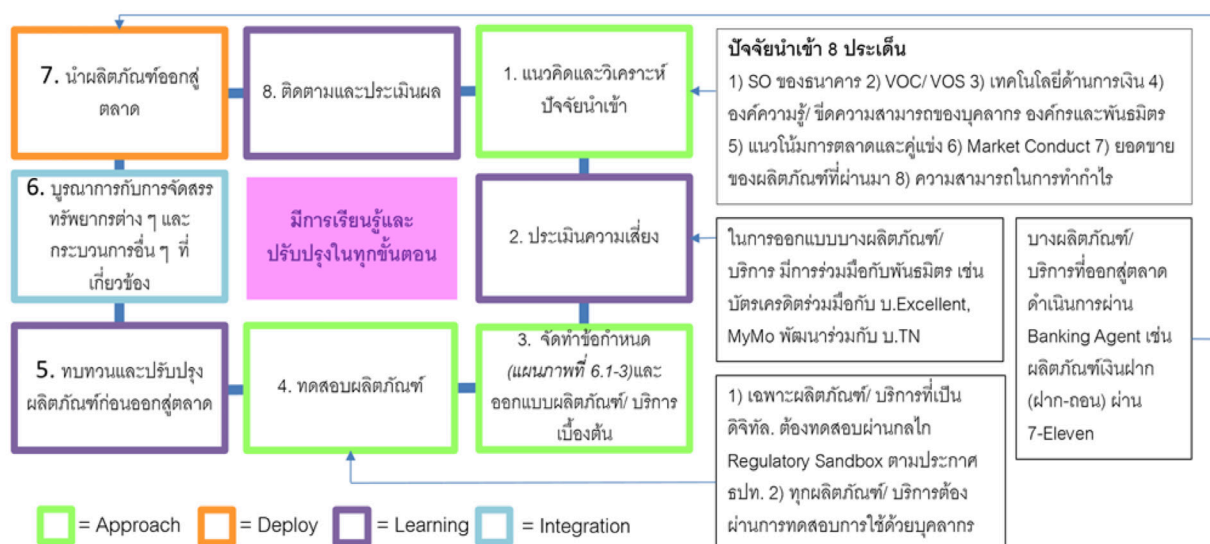
สำหรับในด้านความผูกพันบุคลากร ได้มีการพัฒนา GSB Engagement Model จากกรอบแนวคิดของ Aon Hewitt มากำหนดกรอบปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) บุคลากร (ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน) 2) ปัจจัยสนับสนุนการทำงาน (ความพร้อมของสถานที่สภาพแวดล้อม วัสดุอุปกรณ์ การกำหนดขั้นตอนการทำงาน) 3) หลักปฏิบัติและทัศนคติต่อองค์กร (การมุ่งเน้นลูกค้า การประเมินผลการปฏิบัติงาน) 4) รางวัล (สวัสดิการ ค่าตอบแทน ยกย่องชมเชย) 5) โอกาสในความก้าวหน้า (ความก้าวหน้าในงานฝึกอบรม) 6) คุณภาพชีวิต (ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว ความปลอดภัย) 7) ความรู้สึกมีส่วนร่วมและมีคุณค่า หลังจากนำผล Pre-focus group มาวิเคราะห์ร่วมกับผลสำรวจผ่าน E-Questionnaire ทุกกลุ่มบุคลากรทั่วทั้งประเทศ และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ Structure Equation Model : SEM) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของแต่ละกลุ่มบุคลากร โดยวิเคราะห์จากน้ำหนักของค่าสำคัญ (Factor Loading) ที่มีค่าคะแนนสูง และคะแนนความพึงพอใจที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย



การปฏิบัติการ

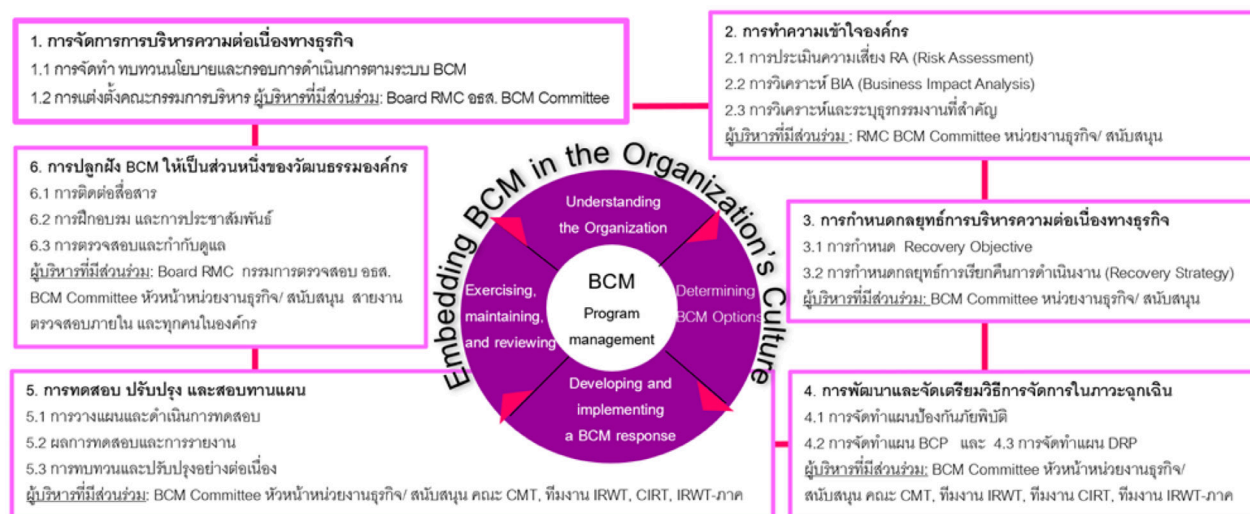
ธนาคารได้มีการนำข้อมูลป้อนกลับจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ซึ่งเป็นหน่วยงานกำกับธนาคาร และมูลนิธิ IRDP จากเกณฑ์ SEPA และ SEAM มาปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการใช้เกณฑ์ TQA รวมถึงมีการปรับปรุงผลการดำเนินการผ่านกระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัด (KPI) ผ่านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS) จากผู้บริหารลงไปถึงพนักงานทุกระดับทั้งในส่วนกลางและสาขางานกิจการสาขา และมีกระบวนการกำกับติดตามการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ผ่านระบบ Memo เพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและต่อเนื่อง

ทั้งนี้ ในการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ดำเนินการผ่านกระบวนการจัดทำข้อกำหนดและออกแบบผลิตภัณฑ์/ บริการ ซึ่งมี 8 ขั้นตอน โดย Product Manager ได้นำปัจจัยนำเข้า มาวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เช่น ด้านเครดิต (Credit Risk) ด้านตลาด (Market Risk) ด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk) และความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) และด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) เพื่อจัดทำ Product/ Service Specification และแปลงเป็นข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์/ บริการจำแนกตามกลุ่มลูกค้า และจัดทำ Process Specification และแปลงเป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ



ในด้านความปลอดภัย ธนาคารมีกลไกที่ส่งเสริมด้านสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพ/ สิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานอิงตาม OHSAS 18001 และ ILO OSH 2001 และจัดทำแผนตาม ISO ในกรณีที่ เกิดภัยพิบัติ/ ภาวะฉุกเฉิน มีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ/ ภาวะฉุกเฉิน และเมื่อกลับสู่สภาวะปกติ บุคลากรจะกลับมาปฏิบัติงาน ที่สถานที่ปฏิบัติงานหลักตามปกติ โดยมีผลทดสอบเตรียมความพร้อมฯ มีคณะกรรมการ BCM รับผิดชอบตามระบบการบริหารความต่อเนื่องทาง ธุรกิจ (BCM) โดยใช้ ISO 22301: 2012 22301 และ PDCA เป็นแนวทาง ดำเนินการ และมีการทบทวนนโยบาย/ กรอบ BCM เพื่อสนับสนุน กลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี โดยปรับปรุงให้สอดคล้องกับ Digi-Thai Banking ที่ครอบคลุมกระบวนการจัดทำ/ อนุมัติแผน ตอบสนองต่อเหตุด้านภัยไซเบอร์ (Cyber Incident Response and Recovery Plan) และร่วมกับหน่วยธุรกิจ/ หน่วยสนับสนุนประเมิน ความเสี่ยง (RA) จากภัยพิบัติ/ภัยคุกคาม มีการทบทวน/ วิเคราะห์

ผลกระทบต่อธุรกิจ (BIA) โดยใช้ผลวิเคราะห์กระบวนการของธุรกรรม/ ผลิตภัณฑ์/ บริการที่สำคัญทุกกระบวนการแบบ End to End Process เพื่อจัดลำดับการกอบกู้ แล้วนำมาจัดทำ/ ทบทวน BCP เพื่อใช้ จัดการเหตุ/ อุบัติการณ์ในแต่ละช่วงเวลา มีการติดตาม/ ตรวจสอบ รายงานการทุจริตทางอิเล็กทรอนิกส์ แผนจัดการภัย Cyber โดยทุกปี มีการทดสอบแต่ละแผน/ ระบบ และทดสอบแบบบูรณาการ โดย เชื่อมโยงแผนตอบสนองเหตุขัดข้อง/ จัดการวิกฤตการณ์/ แผนตอบสนอง ต่อเหตุด้านภัยไซเบอร์/ BCP/ DRP ระบบงานของธนาคารและ พันธมิตรเข้าด้วยกันแบบ Bank wide เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนทั้งหมด มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันทั้งกระบวนการ ส่วน DRP จะทดสอบ ทุกกระบวนการสำคัญ โดยระบบงานที่ให้บริการลูกค้าจะทดสอบแบบ Real Time ระบบงานทั่วไปจะทดสอบแบบ Simulation ซึ่งผลทดสอบ ที่ผ่านมา ทำให้ดีกว่าเป้าหมาย/ ข้อกำหนดของ ธปท. ทุกปี



ผลลัพธ์

จากการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ส่งผลให้ธนาคาร
มีผลลัพธ์การดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้นทุกด้าน ทั้งผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร
ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์
ด้านบุคลากร และผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด



ธนาคารออมสิน

470 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน

เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400