

## ใบสมัครเพื่อเสนอบทความในงานการประชุม

THAILAND QUALITY CONFERENCE & The 19<sup>th</sup> Symposium on TQM-Best Practices in Thailand

ประเภทการสมัคร TQM-Progressive Learners (ต้องจัดทำ Abstract, Presentation Slide เท่านั้น)  
ประเภทองค์กร หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ  
ชื่อเรื่องนำเสนอ การสื่อสารของผู้บริหารระดับสูง  
เป็น “วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม” ของกระบวนการในหมวด 1. การนำองค์กร

ชื่อหน่วยงาน ธนาคารอาคารสงเคราะห์  
ที่อยู่ 63 ถนนพระรามเก้า แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310  
โทรศัพท์ 02-6459000 โทรสาร 02-6459001  
เว็บไซต์ www.ghbank.co.th  
ชื่อผู้เขียน(ผู้นำเสนอ) 1) นางสุดจิตตรา คำดี  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร และรักษาการผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรมเพื่อสังคม  
โทรศัพท์ 02-202-2182 มือถือ 0987895924  
อีเมล [sudjittra.k@ghb.co.th](mailto:sudjittra.k@ghb.co.th)  
2) นางสาวฉวีวรรณ บัญคุณนิตย์  
ตำแหน่ง หัวหน้าส่วนบริหารภาพลักษณ์และสื่อประชาสัมพันธ์ฝ่ายสื่อสารองค์กร  
โทรศัพท์ 02-202-1982 มือถือ 0955196442  
อีเมล [vanitharat.b@ghb.co.th](mailto:vanitharat.b@ghb.co.th)

สรุปจุดที่เป็น “วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม”

1) ผู้บริหารระดับสูง มีแนวทางการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร ลูกค้า และคู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการสื่อสารแบบสองทิศทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ประสิทธิผล

การประเมินผลการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่

- 1) คะแนนการรับรู้ Mission Vision Value ของพนักงานและคู่ค้าคู่ความร่วมมือ ไม่น้อยกว่า 85%
- 2) คะแนนประเมินความเห็นของพนักงานถึงประสิทธิผลของการสื่อสาร การสื่อสารเพื่อให้พนักงานจริงจังในการปฏิบัติงาน และความรู้สึกสบายใจที่จะสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูง ไม่น้อยกว่า 4.50 (จากคะแนนเต็ม 5)
- 3) การบรรลุเป้าหมายผลการดำเนินงานที่สำคัญตามพันธกิจของธนาคาร

การอนุญาตให้มูลนิธิ จัดให้ผู้สนใจเข้าเยี่ยมชม “Best-Practices” ขององค์กรผู้สมัครนี้ได้

อนุญาต

การอนุญาตให้มูลนิธิ บันทึกวิดีโอผลงานระหว่างที่นำเสนอในวันการจัดงานขององค์กรผู้สมัครนี้ได้

อนุญาต

ประวัติและความเป็นมาโดยย่อ :

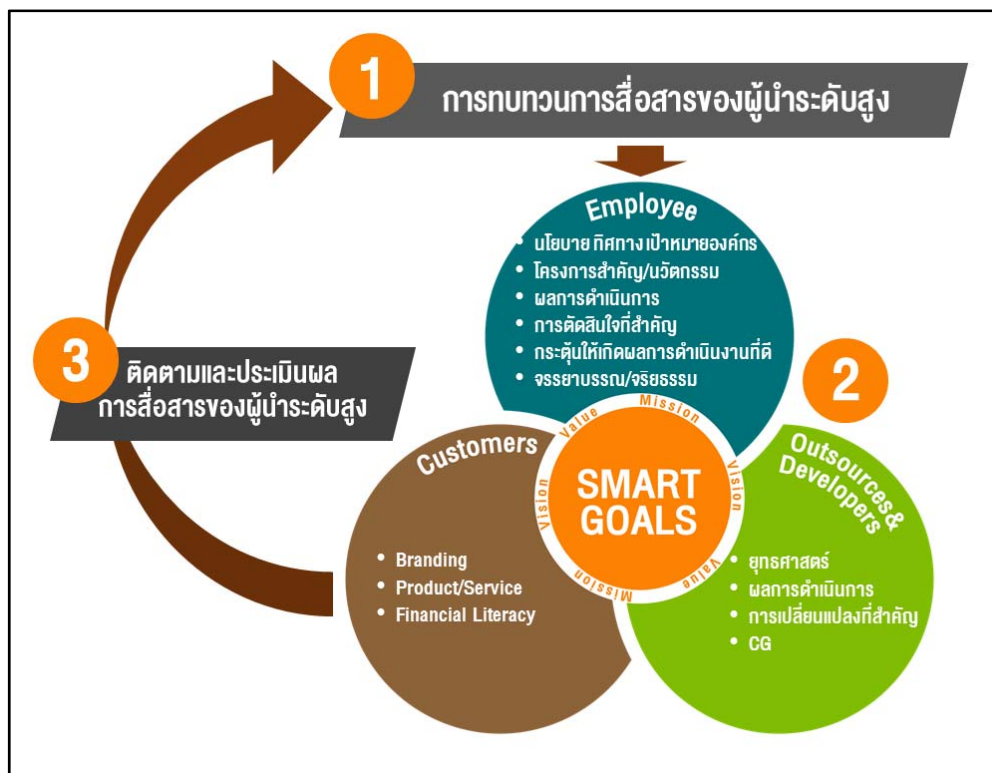
ธนาคารอาคารสงเคราะห์ เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ สังกัดกระทรวงการคลัง มีภารกิจหลักในการให้บริการสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยโดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อยและปานกลางที่มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง โดยฝ่ายสื่อสารองค์กรได้รับมอบหมายให้ดำเนินการสื่อสารนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายองค์กรทั้งภายในและภายนอก สร้างการรับรู้พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม ถึงกลุ่มพนักงาน ลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ผลิตภัณฑ์ บริการ และโครงการสำคัญต่างๆ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี เกิดความเชื่อมั่น และใช้บริการกับธนาคาร นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดี ทั้งนี้ฝ่ายสื่อสารองค์กรได้ใช้กลยุทธ์การสื่อสาร 2 C ได้แก่ Content และ Channel โดยผู้นำระดับสูงใช้สื่อสารถึงกลุ่มพนักงาน และ Stakeholder เพื่อให้การสื่อสารเกิดประสิทธิผลสูงสุด(เอกสารแนบ)

วิสัยทัศน์ค่านิยมวัฒนธรรมพันธกิจนโยบาย :

- พันธกิจ: ทำให้คนไทยมีบ้าน
- วิสัยทัศน์: ธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการมีบ้าน
- ค่านิยมองค์กร: GIVE ได้แก่
  - G : Good Governance ยึดมั่นธรรมาภิบาล
  - I : Innovative Thoughtsสร้างสรรค์สิ่งใหม่
  - V : Value Team Workร่วมใจทำงาน
  - E : Excellent Services บริการเป็นเลิศ

ผู้นำระดับสูงใช้ “กระบวนการการสื่อสารของผู้นำระดับสูง” โดยมุ่งเน้นการสื่อสารแบบสองทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเป็นแนวทางในการสื่อสารกับพนักงาน ลูกค้า และคู่ค้าคู่ความร่วมมือที่สำคัญตามกระบวนการสื่อสารของผู้นำระดับสูง (ตามภาพ) ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

ภาพกระบวนการสื่อสารของผู้นำระดับสูง



กระบวนการการสื่อสารของผู้นำระดับสูง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ฝ่ายสื่อสารองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำ/ทบทวนการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารของผู้นำระดับสูง และนำเสนอคณะกรรมการจัดการเพื่อทบทวน “กระบวนการสื่อสารของผู้นำระดับสูง” เป็นประจำทุกปีในช่วงไตรมาส 1 และนำผลสำรวจประสิทธิผลการสื่อสารของผู้นำระดับสูงเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนฯ โดยการสื่อสารของผู้นำระดับสูง ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ คือ

1) Content คือ สิ่งที่จะสื่อสารและการตัดสินใจที่สำคัญที่จะสื่อสารเช่น การถ่ายทอดนโยบาย/ทิศทาง/เป้าหมายองค์กร และการตัดสินใจ Go Live ระบบงานที่สำคัญของธนาคาร (เช่น ระบบ New CBS Platform และระบบ ERP เป็นต้น)

2) Channel คือ ช่องทางการสื่อสารทั้งช่องทาง Face to Face และช่องทางดิจิทัลเช่น Facebook กลุ่มปิด GHB info Supermarket ซึ่งสามารถ Live ได้ และ Line@ เป็นต้น

ตัวอย่างเช่นการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดนโยบาย/ทิศทาง/เป้าหมายองค์กรไปยังพนักงานทั่วทั้งองค์กร โดยใช้ช่องทาง Face to Face ผ่านการจัดงาน Management Symphony Meeting และถ่ายทอดสดผ่าน Facebook Live กลุ่มปิด เพื่อให้ผู้นำระดับสูงทุกท่านถ่ายทอดยุทธศาสตร์พร้อม Initiative Plan ที่สำคัญด้วยตนเอง และเปิดโอกาสให้พนักงานได้สอบถาม เพื่อสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือกันมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 ผู้นำระดับสูง ได้สื่อสารกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารสองทางตรงไปตรงมา และสื่อสารเรื่องสำคัญ เพื่อสร้างความผูกพันและมุ่งให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงสื่อสารกับลูกค้า และคู่ค้าคู่ความร่วมมือตามตาราง

สิ่งที่จะสื่อสาร (Content)	ช่องทางการสื่อสาร (Channel)		ความถี่	1/2 Way	Key Decision	Audience
	ช่องทาง Face to Face	ช่องทางดิจิทัล				
1.ทบทวน MVV /ยุทธศาสตร์	Workshop	VDO Conference	Y	2		ผู้บริหาร
2.แถลงนโยบายทิศทางและเป้าหมายองค์กร	Symphony Meeting (Town Hall Meeting)	FB Live	Y	2	*	ผู้บริหาร / พนักงาน
	Developer Meeting (ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์)	Line Group	Y	2		คู่ความร่วมมือ (Developer)
	Outsource Meeting (เช่นบริษัทประเมินราคาหลักทรัพย์)	Line Group	Y	2		คู่ค้า (Outsource)
	Press Conference	FB Live	O	2		ลูกค้า
3.ถ่ายทอดตัวชีวิต	ประชุมกลุ่มงาน	VDO Conference	Y	2	*	พนักงาน
4.ติดตามผลการดำเนินงาน	ประชุมผู้บริหาร	Line Group / FB Live	Q	2	*	ผู้บริหาร
5. เรื่องด่วน เช่น กรณีนำท่วมสาขา	ประชุม	Line Group	O	2	*	ผู้บริหาร/พนักงาน/ลูกค้า
6.โครงการสำคัญเช่น เปลี่ยนระบบ CBS Platform	ประชุม / Engagement	Line Group/ FB Live Smart Radio (MC Weekly)	O	2	*	ผู้บริหาร / พนักงาน
7. เปิดเวทีกับพนักงาน เพื่อแจ้งผลดำเนินงานที่สำคัญ และให้สอบถามและเสนอแนะต่างๆ	Meeting with MD (Town Hall Meeting)	FB Live / Line Group	Q	2		ผู้บริหาร / พนักงาน
8. กระตุ้นให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี	สัมมนาเพิ่มประสิทธิภาพสาขา / ตรวจจับเยี่ยมสาขา	-	Q	2		ผู้บริหาร/พนักงาน
	ยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล	Line Group /Line@	Q	2		
	SIP Plan	-	Q	1		
9. รับฟังปัญหา/ข้อเสนอแนะจากลูกค้า/ให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้า	ผู้บริหารลงพื้นที่ Peak Day	-	M	2		ลูกค้า
10. สื่อสารเพื่อสร้างความผูกพัน	Floor Walk	-	M	2		พนักงาน
11.รับฟังปัญหา/ความเห็นพนักงาน	Open Door Policy	-	M	2		พนักงาน

หมายเหตุ ความถี่ O = On Going M = Monthly Q = Quarterly Y = Yearly

การสื่อสารกับพนักงาน คู่ค้าคู่ความร่วมมือ และลูกค้า เป็นต้น

1) สื่อสารกับพนักงาน เช่น การจัดTown Hall Meeting : Meeting with ‘MD’ เพื่อให้ผู้นำระดับสูงพบกับพนักงานเป็นประจำ ไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อแจ้งผลการดำเนินงานที่สำคัญและขอความร่วมมือพนักงานเพื่อร่วมกันสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายองค์กร เช่น การทำ SIP Plan เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ใหม่ เป็นต้น รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานสอบถาม เสนอแนะ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ แนวทางดังกล่าวส่งเสริมการสร้าง ความผูกพันและมุ่งให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี

2) สื่อสารกับคู่ค้าและคู่ความร่วมมือ เช่น การจัดงานDeveloper Meeting โดยผู้นำระดับสูงของธนาคารพบกับผู้นำระดับสูงของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ (Developer) เพื่อถ่ายทอดนโยบายธนาคารและรับฟังความต้องการลูกค้าผ่าน Developer เพื่อนำไปออกผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองลูกค้า เช่น ผลิตภัณฑ์ Home for All 4 ฟรี เป็นต้น

3) สื่อสารกับลูกค้า โดยกำหนดให้ผู้นำระดับสูงทุกท่านลงพื้นที่ให้บริการเพื่อรับทราบปัญหาและรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ จากลูกค้าด้วยตนเองในวันที่ลูกค้ามีการใช้บริการสูงสุด (Peak Day) พร้อมสรุปปัญหา/อุปสรรคที่พบระหว่างปฏิบัติงานลงในแบบฟอร์มAfter Action Review (AAR) และนำเสนอคณะกรรมการจัดการ เพื่อพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ

ขั้นตอนที่ 3การติดตามและประเมินผลกระบวนการสื่อสารของผู้นำระดับสูงโดยฝ่ายสื่อสารองค์กรจัดทำแบบสำรวจพนักงานและคู่ค้าคู่ความร่วมมือ และนำผลสำรวจมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง “กระบวนการสื่อสารของผู้นำระดับสูง” และ “ตารางการสื่อสารของผู้นำระดับสูง” ทั้งนี้ ในปี 2560 ได้ปรับปรุงการสื่อสารของผู้นำระดับสูงโดยเพิ่มเติมการสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญในเรื่องการ Go Live “New CBS Platform” และ “กรณีน้ำท่วมสาขา” ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจออกมาตรการช่วยเหลือลูกค้าและพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากน้ำท่วมได้ภายใน 1 วัน เป็นต้น

จากกระบวนการสื่อสารของผู้นำระดับสูงดังกล่าว ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงซึ่งสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด และขอ.สามารถดำรงความเป็นผู้นำด้านตลาดสินเชื่อที่อยู่อาศัย โดยมีผลลัพธ์ที่สำคัญ ได้แก่

ผลลัพธ์ที่สำคัญ	ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินการ		
		ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560
1) คะแนนการรับรู้พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม (Mission, Vision, Value) ของพนักงาน	85%	91.0%	92.0%	94.80%
2) คะแนนการรับรู้พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม (Mission, Vision, Value) ของคู่ค้าคู่ความร่วมมือ	85%	85.20%	95%	96.20%
3) คะแนนประเมินความเห็นของพนักงานถึง				
3.1) ประสิทธิภาพการสื่อสารสองทิศทาง	4.50	4.50	4.61	4.67
3.2) การสื่อสารเพื่อให้พนักงานจริงจังในการปฏิบัติงาน	4.50	-	4.68	4.72
3.3) พนักงานรู้สึกสบายใจที่จะสื่อสารกับผู้นำระดับสูง	4.50	-	4.58	4.64
4) การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ใหม่	100%	110.34% (157,447ลบ.)	93.21% (168,136ลบ.)	117.06% (196,817ลบ.)
5) เป็นผู้นำด้านตลาดสินเชื่อที่อยู่อาศัย (ปล่อยใหม่)	อันดับ 1	อันดับ 1 (27.2%)	อันดับ 1 (28.7%)	อันดับ 1 (31.1%)
6) เป็นผู้นำด้านตลาดสินเชื่อที่อยู่อาศัย(คงค้าง)	อันดับ 1	อันดับ 1 (27.7%)	อันดับ 1 (28.1%)	อันดับ 1 (28.9%)