

## ใบสมัครเพื่อเสนอบทความในงานการประชุม

THAILAND QUALITY CONFERENCE & The 20<sup>th</sup> Symposium on TQM-Best Practices in Thailand

ประเภทการสมัคร

TQM-Best Practices

ประเภทองค์กร

หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

ชื่อเรื่องนำเสนอ

กระบวนการสื่อสารของผู้ในระดับสูงที่มีประสิทธิผล

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 ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ สายงานสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร

โทรศัพท์ 02-202-2182

มือถือ 0987895924

อีเมล [sudjittra.k@ghb.co.th](mailto:sudjittra.k@ghb.co.th)

2) นางสาวฉวีฐารัตน์ บุญศุภนิศย์

ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายสื่อสารองค์กร

โทรศัพท์ 02-202-1982

มือถือ 0955196442

อีเมล [vanitharat.b@ghb.co.th](mailto:vanitharat.b@ghb.co.th)

สรุปจุดที่เป็น “วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม”

1) ผู้นำระดับสูง มีแนวทางการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร ลูกค้า และคู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการสื่อสารแบบสองทิศทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย เนื้อหา และช่องทางการสื่อสารชัดเจน เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ดีมีประสิทธิภาพ

2) ผู้นำระดับสูงสื่อสารเรื่องสำคัญด้วยตนเองอย่างทันท่วงทีผ่านช่องทางสื่อสารดิจิทัลที่สามารถสร้างการรับรู้และเข้าใจในประเด็นที่ต้องการสื่อสารและนำไปปฏิบัติได้พร้อมกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งครอบคลุมสาขาทั่วประเทศ

ประสิทธิผล

การประเมินผลการสื่อสารของผู้ในระดับสูง ได้แก่

1) คะแนนการรับรู้ Mission Vision Value ของพนักงาน และคู่ค้าคู่ความร่วมมือ ไม่น้อยกว่า 90%

2) คะแนนการรับรู้ภารกิจหลักในการให้บริการสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย ในกลุ่มลูกค้า ไม่น้อยกว่า 80%

3) คะแนนประเมินความเห็นของพนักงานถึงประสิทธิผลของการสื่อสาร การสื่อสารเพื่อให้พนักงานจริงจังในการปฏิบัติงาน และความรู้สึกสบายใจที่จะสื่อสารกับผู้ในระดับสูง ไม่น้อยกว่า 4.50 (จากคะแนนเต็ม 5)

4) การบรรลุเป้าหมายผลการดำเนินงานที่สำคัญตามพันธกิจของธนาคาร

การอนุญาตให้มูลนิธิฯ จัดให้ผู้สนใจเข้าเยี่ยมชม “Best-Practices” ขององค์กรผู้สมัครนี้ได้

อนุญาต

การอนุญาตให้มูลนิธิฯ บันทึกวิดีโอผลงานระหว่างที่นำเสนอในวันการจัดงานขององค์กรผู้สมัครนี้ได้

อนุญาต

ประวัติและความเป็นมาโดยย่อ :

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ สังกัดกระทรวงการคลัง มีภารกิจหลักในการให้บริการสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยโดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อยและปานกลางที่มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง โดยฝ่ายสื่อสารองค์กรได้รับมอบหมายให้ดำเนินการสื่อสารนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายองค์กรทั้งภายในและภายนอก สร้างการรับรู้พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมถึงกลุ่มพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า/พันธมิตร และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ผลิตภัณฑ์ บริการ

และโครงการสำคัญต่างๆ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี เกิดความเชื่อมั่น และใช้บริการกับธนาคาร นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดี ทั้งนี้ ฝ่ายสื่อสารองค์กรได้ใช้กลยุทธ์การสื่อสาร 3 C ได้แก่ Content Channel และ CEO โดยผู้นำระดับสูงใช้สื่อสารถึงกลุ่มพนักงาน และ Stakeholder เพื่อให้การสื่อสารเกิดประสิทธิผลสูงสุด (เอกสารแนบ)

วิสัยทัศน์ค่านิยมวัฒนธรรมพันธกิจนโยบาย :

- พันธกิจ: ทำให้คนไทยมีบ้าน
- วิสัยทัศน์: ธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการมีบ้าน
- ค่านิยมองค์กร: GIVE ได้แก่
  - G : Good Governance ยึดมั่นธรรมาภิบาล
  - I : Innovative Thoughts สร้างสรรค์สิ่งใหม่
  - V : Value Team Work ร่วมใจทำงาน
  - E : Excellent Services บริการเป็นเลิศ

รายละเอียดเพิ่มเติมของวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีที่สอดคล้องกับประสิทธิผล : (1-2หน้า)

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

### ภาพกระบวนการสื่อสารของผู้นำระดับสูง



กระบวนการสื่อสารของผู้นำระดับสูง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ฝ่ายสื่อสารองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำ/ทบทวนการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารของผู้นำระดับสูง และนำเสนอคณะกรรมการจัดการเพื่อทบทวน “กระบวนการสื่อสารของผู้นำระดับสูงที่มีประสิทธิผล” เป็นประจำทุกปีในช่วงไตรมาสแรก และนำผลสำรวจประสิทธิผลการสื่อสารของผู้นำระดับสูงเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนโดยการสื่อสารของผู้นำระดับสูง ประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ คือ

1) Content คือ สิ่งที่จะสื่อสารและการตัดสินใจที่สำคัญเพื่อให้ทุกคนเห็นภาพเดียวกัน เข้าใจตรงกัน และมุ่งไปทิศทางเดียวกัน เช่น การถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมนโยบาย ทิศทาง เป้าหมายองค์กร และการตัดสินใจโครงการสำคัญ โดยในปี 2561 ธนาคารได้ดำเนินโครงการเพื่อเปลี่ยนระบบ Core Banking System ใหม่ ที่เรียกว่าระบบ GHB System

2) Channel คือ ช่องทางการสื่อสารทั้งช่องทาง Face to Face และช่องทางสื่อสารดิจิทัล เช่น การสร้าง Digital Platform ให้ผู้นำระดับสูงสื่อสารถ่ายทอดนโยบาย/ทิศทาง/เป้าหมายองค์กร ไปยังพนักงานทั่วทั้งองค์กร อาทิ Facebook : GHB info Supermarket (Facebook กลุ่มปิด) โดยสามารถถ่ายทอดสดให้พนักงานสามารถรับชมได้พร้อมกันทั่วประเทศ / Line@ ที่สามารถใช้เป็นช่องทางสื่อสารทั้งแบบ One Way และ Two Way แบบ Anywhere Anytime ช่วยสร้าง Engagement ร่วมกันภายในองค์กร /เสียงตามสาย Smart Radio ที่ให้ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับพนักงานทั่วประเทศทุกสัปดาห์ เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะร่วมกัน ผ่านรายการ MC Weekly การใช้ช่องทาง Face to Face สื่อสารในรูปแบบ Town Hall Meeting ผ่านการจัดงาน Management Symphony Meeting และถ่ายทอดสดผ่าน Facebook Live กลุ่มปิด เพื่อให้ผู้นำระดับสูงทุกท่านถ่ายทอดยุทธศาสตร์พร้อม Initiative Plan ที่สำคัญด้วยตนเอง และเปิดโอกาสให้พนักงานได้สอบถาม เพื่อสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือกันมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

3) CEO ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสื่อสารถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจ สร้างความผูกพันภายในองค์กร และเป็นแรงกระตุ้นสำคัญให้เกิดการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ดี บรรลุเหนือเป้าหมายที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 2 ผู้นำระดับสูงได้สื่อสารด้วยตนเองกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารสองทิศทางตรงไปตรงมาและสื่อสารเรื่องสำคัญ เพื่อสร้างความผูกพันและมุ่งให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงสื่อสารกับลูกค้า และคู่ค้าคู่ความร่วมมือที่สำคัญตามตาราง

Leadership Communication Model

สิ่งที่ผู้นำระดับสูงต้องการสื่อสาร (Content)	ช่องทางการสื่อสาร (Channel)		ความถี่ 1/2 Way Key Decision	Audience
	ช่องทาง Face to Face	ช่องทาง ดิจิทัล		
1. ทบทวน MVV/ยุทธศาสตร์	Workshop	Telepresence	Y 2	ผู้บริหาร
2. การแถลงนโยบายทิศทางและเป้าหมายองค์กร	Symphony Meeting (Town Hall Meeting)	FB Live	Y 2 *	ผู้บริหาร/พนักงาน
	Developer Meeting	Line Group	Y 2	คู่ความร่วมมือ
	Outsource Meeting	Line Group	Y 2	คู่ค้า
	Press Conference	FB Live	Q 2	ลูกค้า
3. ถ่ายทอดตัวชี้วัด	ประชุมกลุ่มงาน/สายงาน	Telepresence	Y 2 *	พนักงาน
4. ติดตามผลการดำเนินงาน	Management Committee	Line Group	Q 2 *	ผู้บริหาร
5. เรื่องด่วน อาทิ สถานการณ์น้ำท่วม เรื่องที่เกี่ยวข้องลูกค้าส่งผลกระทบต่อภาคขนส่ง	ประชุม	Line Group Line Group:BCM	O 2 *	ผู้บริหาร/พนักงาน/ลูกค้า
6. โครงการสำคัญ อาทิ เปลี่ยนระบบ GHB System /นวัตกรรม/กฎระเบียบ/คู่มือปฏิบัติงานใหม่	ประชุม Engagement ให้เห็นภาพเดียวกัน	Town Hall Meeting/FB Live PR Branch Live/Smart Radio (MC Weekly)	O 2 *	ผู้บริหาร/พนักงาน
7. เปิดเวทีกับพนักงานเพื่อแจ้งผลการดำเนินงาน ที่สำคัญ และให้สอบถาม เสนอแนะต่างๆ	Meeting with MD (Town Hall Meeting)	Line Group: Meeting with MD FB Live	Q 2	ผู้บริหาร/พนักงาน
8. กระตุ้นให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี	สัมมนาเพิ่มประสิทธิภาพตรวจเยี่ยมสาขา ยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล / SIP Plan	- Line Group/Line@	Q 2 Q 2	ผู้บริหาร/พนักงาน
9. รับฟังปัญหา/ข้อเสนอแนะจากลูกค้า/ ให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้า	ผู้บริหารลงพื้นที่ทำกิจกรรม Peak Load Day	Official Facebook	M 2	ลูกค้า
10. สื่อสารเพื่อสร้างความผูกพัน/รับฟังปัญหา/ความคิดเห็น	Floor Walk/Open Door Policy/ตรวจเยี่ยมสาขา	Line@	M 2	พนักงาน
11. การถ่ายทอด MVV นโยบาย และทิศทางองค์กร ผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ	การทำตลาดเชิงรุก เปิดโอกาสและเปลี่ยนข้อคิดเห็นจากลูกค้า	Digital Platform ของธนาคาร (Owned Media)	O 2 *	ลูกค้าสินเชื่อ ลูกค้าเงินฝาก

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

การสื่อสารที่สำคัญกับพนักงาน ลูกค้า คู่ค้าคู่ความร่วมมือ เป็นดังนี้

1) สื่อสารกับพนักงาน เช่น การจัด Town Hall Meeting: Meeting with 'MD' เพื่อให้ผู้นำระดับสูงพบกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร เป็นประจำไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อแจ้งผลการดำเนินงานที่สำคัญและขอความร่วมมือพนักงานเพื่อร่วมกันสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายองค์กร เช่น การทำ SIP Plan เพื่อบรรลุเป้าสินเชื่อปล่อยใหม่ และขอให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อนำระบบ GHB System ใช้งานจริง (On Production ระบบ GHB System) เป็นต้น รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานสอบถาม

เสนอแนะ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ ซึ่งแนวทางดังกล่าวส่งเสริมการสร้างความผูกพันและมุ่งให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี

2) สื่อสารกับลูกค้าและคู่ความร่วมมือ เช่น การจัดงาน Developer Meeting โดยผู้นำระดับสูงของธนาคารพบกับผู้นำระดับสูงของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ (Developer) เพื่อถ่ายทอดนโยบายธนาคารพร้อมเป้าหมายองค์กรที่สำคัญ และรับฟังความต้องการลูกค้าผ่าน Developer เพื่อนำไปออกผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองลูกค้า เช่น แนวทางการดำเนินโครงการบ้านล้านหลัง และหลักเกณฑ์ Macro Prudential ของธนาคารแห่งประเทศไทยที่จะกระทบการซื้อบ้านหลังที่ 2 – 3 ของลูกค้า เป็นต้น

3) สื่อสารกับลูกค้า โดยกำหนดให้ผู้นำระดับสูงทุกท่านลงพื้นที่ให้บริการเพื่อรับทราบปัญหาและรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ จากลูกค้าด้วยตนเองในวันที่ลูกค้ามีการใช้บริการสูงสุด (Peak Load Day) พร้อมสรุปปัญหา/อุปสรรคที่พบระหว่างปฏิบัติงานลงในแบบฟอร์ม After Action Review (AAR) และนำเสนอคณะกรรมการจัดการเพื่อพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยในปี 2562 ธนาคารมุ่งเน้นให้ผู้นำระดับสูงสื่อสารถึงกลุ่มลูกค้าแบบ Mass ผ่านรายการ GHB Talk เผยแพร่ผ่าน Platform การสื่อสารของธนาคาร (Owned Media) เพื่อสร้างการรับรู้ สร้างความผูกพัน ให้ ธอส. เป็น Top of Mind ในด้านสินเชื่อก่อนที่อยู่อาศัย และสามารถแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นข้อข้อเสนอแนะร่วมกันมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบโจทย์ความต้องการลูกค้าในยุค 4.0

ขั้นตอนที่ 3 การติดตามและประเมินผลกระบวนการสื่อสารของผู้นำระดับสูงโดยฝ่ายสื่อสารองค์กรจัดทำแบบสำรวจพนักงานและคู่ค้าคู่ความร่วมมือ และนำผลสำรวจมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง “กระบวนการสื่อสารของผู้นำระดับสูง” และ “ตารางการสื่อสารของผู้นำระดับสูง” ทั้งนี้ ในช่วงปี 2560-2562 ธนาคารได้ปรับเปลี่ยนระบบ GHB System (Core Banking System) ซึ่งเป็นระบบไอทีขนาดใหญ่ที่สุดและมีมูลค่าสูงสุดของ ธอส. ธนาคารได้นำกระบวนการสื่อสาร 3 C มาใช้ในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อสื่อสารโครงการสำคัญ เพื่อให้สามารถ On Production ได้ทันกำหนด และช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับธนาคาร สร้างรายได้ ลดโอกาสสูญเสียจากการใช้ระบบเดิม

จากกระบวนการสื่อสารของผู้นำระดับสูงดังกล่าว ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด และ ธอส. สามารถดำรงความเป็นผู้นำด้านตลาดสินเชื่อก่อนที่อยู่อาศัย โดยมีผลลัพธ์ที่สำคัญ ได้แก่

ผลลัพธ์ที่สำคัญ	ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินการ		
		ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
1) คะแนนการรับรู้พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม (Mission Vision Value) ของพนักงาน	90%	92.0%	94.80%	97.89%
2) คะแนนการรับรู้พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม (Mission Vision Value) ของคู่ค้าคู่ความร่วมมือ	90%	95%	96.20%	100%
3) คะแนนการรับรู้ภารกิจหลักในการให้บริการสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย ในกลุ่มลูกค้า	80%	-	73.90%	81.70%
4) คะแนนประเมินความเห็นของพนักงานถึง				
4.1 ประสิทธิภาพการสื่อสารสองทิศทาง	4.50	4.61	4.67	4.78
4.2 การสื่อสารเพื่อให้พนักงานจริงจังในการปฏิบัติงาน	4.50	4.68	4.72	4.85
4.3 พนักงานรู้สึกสบายใจที่จะสื่อสารกับผู้นำระดับสูง	4.50	4.58	4.64	4.73
5) การบรรลุเป้าสินเชื่อปล่อยใหม่เทียบกับเป้าหมาย	100%	98.88%	110.43%	112.83%
		<b>(168,136ลบ.)</b>	<b>(196,817ลบ.)</b>	<b>(213,161)</b>
6) เป็นผู้นำด้านตลาดสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย (ปล่อยใหม่)	อันดับ 1	อันดับ 1 (28.7%)	อันดับ 1 (31.1%)	อันดับ 1 (30.33%)
7) เป็นผู้นำด้านตลาดสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย (คงค้าง)	อันดับ 1	อันดับ 1 (28.1%)	อันดับ 1 (28.9%)	อันดับ 1 (29.54%)

-----