

กรณีศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดี ธนาคารอาคารสงเคราะห์

รู้จักองค์กร

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์เมื่อ พ.ศ. 2496 ตามเจตนารมณ์ “เพื่อช่วยเหลือทางการเงินให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยตามควรแก่สภาพ” โดยมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลโดยกระทรวงการคลัง นอกจากการดำเนินการตามภารกิจ “ทำให้คนไทยมีบ้าน” มาตลอดระยะเวลา 65 ปี ธอส. ยังดำเนินธุรกิจการเงินการธนาคารครบวงจร เป็นกลไกสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำและขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้มีความยั่งยืน ด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจากการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการมีบ้าน ส่งผลให้ ธอส. เป็นผู้นำอันดับหนึ่งในตลาดสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของประเทศ ติดต่อกันมาเป็นระยะเวลากว่า 10 ปี ด้วยสินทรัพย์รวมมากกว่า 1.1 ล้านล้านบาท และยังคงรักษาอัตราการเติบโตอย่างยั่งยืนจนถึงปัจจุบัน

พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

ธอส. ปรับพันธกิจและวิสัยทัศน์ให้สื่อสารได้ชัดเจนในปี พ.ศ. 2559 โดยกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมไว้ดังนี้

พันธกิจ

“ทำให้คนไทยมีบ้าน”

วิสัยทัศน์

“ธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการมีบ้าน”

ค่านิยม

ค่านิยมของ ธอส. คือ GIVE ประกอบด้วย

G – Good Governance ยึดมั่นธรรมาภิบาล

I – Innovative Thought สร้างสรรค์สิ่งใหม่

V – Value Teamwork ร่วมใจทำงาน

E – Excellent Service บริการเป็นเลิศ

เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้น ในปี พ.ศ. 2562 ธอส. ได้ทบทวนค่านิยม

GIVE และเพิ่มเติม 4 พฤติกรรมมุ่งเน้น (GIVE+4) ได้แก่

(En)Courage to Change กล้าเปลี่ยนแปลง

Achievement Oriented มุ่งมั่นความสำเร็จ

Professional เชี่ยวชาญในงาน

Speed เสร็จก่อน/ตรงเวลา

ผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน

ผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินของ ธอส. ประกอบด้วย

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

ลูกค้า

ธอส. แบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. **กลุ่มลูกค้าสินเชื่อ** ซึ่งประกอบไปด้วยกลุ่มลูกค้า Social ที่มีรายได้น้อยถึงปานกลางรวมถึงข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ กลุ่มลูกค้า Business สำหรับผู้มีรายได้ปานกลางถึงสูง
2. **กลุ่มลูกค้าเงินฝาก** จำแนกเป็น 3 กลุ่มย่อยตามวงเงินฝาก ได้แก่ Size S , M , L

ความท้าทายขององค์กร

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ ธอส. แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย

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

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

การสร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน

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

ตัวอย่างนวัตกรรมที่สร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจของ ธอส. ที่โดดเด่นมีทั้งที่เป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ ได้แก่ การใช้ Dashboard เพื่อติดตามกระบวนการขอสินเชื่อของลูกค้าให้มีความรวดเร็วมากขึ้น เพราะลูกค้าได้สะท้อน Pain Point ในเรื่องการขอสินเชื่อว่ามีการอนุมัติล่าช้า ธอส. จึงได้นำ Dashboard เข้ามาช่วยติดตามในทุกขั้นตอนของการขอสินเชื่อทั้งขั้นตอนภายในของ ธอส. เอง และในส่วนที่ส่งไปให้บริษัท ประเมินสินทรัพย์ซึ่งเป็น Supplier นวัตกรรมนี้เป็นการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามายกระดับประสิทธิภาพในขั้นตอนการทำงาน ส่งผลให้อนุมัติสินเชื่อเพิ่มมากขึ้นจาก 700 ล้าน เป็น 1,000 ล้าน จนกระทั่งถึง 1,800 ล้านใน 1 วัน จนปัจจุบันเป็นระดับ Overnight คือเมื่อรับเรื่องเข้ามา สามารถอนุมัติได้ทันทีภายในวันรุ่งขึ้น

อีกหนึ่งตัวอย่างนวัตกรรมของ ธอส. คือ ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์เพื่อการประเมินราคา (Geographic Information System - GIS) เริ่มดำเนินการเมื่อปี พ.ศ. 2547 ซึ่งมีข้อมูลตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันมากกว่า 20 ปี มีแผนที่และข้อมูลจำนวนมากกว่า 2,000,000 ข้อมูล โดยมีการป้อนข้อมูลใหม่ทุกวัน จนกระทั่งสะสมข้อมูลจำนวนมากพอที่จะสามารถนำไปจัดทำราคากลางได้ ซึ่งระบบ GIS ช่วยให้ธนาคารลดต้นทุนได้ถึง 1,280 ล้านบาท/ปี ธอส. นำโปรแกรมราคากลางจากระบบฐานข้อมูลประเมินราคาหลักประกันเพื่อการตั้งสำรองหนี้ (Provision Program for GHBank) ไปจดสิทธิบัตรในการหาราคากลางและได้รับรางวัลชมเชย SOE Award เมื่อปี พ.ศ. 2560

ความสำเร็จของการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กรของ ธอส. มาจากการบริหารจัดการกระบวนการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและการดำเนินการเพื่อสร้างนวัตกรรม

ความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมของ ธอส. มาจากการดำเนินการอย่างมีทิศทางที่ชัดเจนเพื่อตอบสนองเป้าหมายในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืน ดังนั้นในขั้นตอนแรกของ GHB Innovation Management Process จึงเป็นการกำหนดนโยบายจัดการนวัตกรรมโดยคณะกรรมการธนาคาร (Board of Director - BOD) ผ่านกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม โดยฝ่ายวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ รวบรวมข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในรอบปีตามกรอบ STEEP Model เป็นข้อมูลในการประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อวิเคราะห์หาโอกาสเชิงกลยุทธ์และความเป็นไปได้ และประเมิน Intelligent Risk เพื่อนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการทำงาน แนวคิดทางธุรกิจ (Business Model)

และมีการกำหนดมูลค่านวัตกรรมในแต่ละปี ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น ในปี พ.ศ. 2561 กำหนดมูลค่านวัตกรรมคิดเป็นร้อยละ 3 ของกำไรสุทธิ หรือมูลค่า 360 ล้านบาท และนำ "นโยบายการไม่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรอื่น" บรรจุในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรม และจรรยาบรรณ เพื่อให้พนักงานรับทราบและถือปฏิบัติ รวมทั้งกำหนด Innovation Agenda เช่น เรื่อง Digital Service รวมถึงโอกาสที่เกิดขึ้นจากพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2562 เพื่อให้เกิดการพัฒนาวัตกรรมและปรับปรุงการให้บริการตอบโจทย์ลูกค้าได้มากขึ้น

2. การสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นกระบวนการเพื่อตอบสนองกลยุทธ์

จากข้อ 1 ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 1 ของการสร้างนวัตกรรม ด้วยการกำหนดนโยบายจัดการนวัตกรรม กำหนดกลยุทธ์และมูลค่านวัตกรรม ขั้นตอนต่อไปใน GHB Innovation Management Process นำมาสู่การปฏิบัติดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 2 Idea Generation การรวบรวมแนวคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนานวัตกรรม ด้วยการรวบรวมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ภายในธนาคาร เพื่อนำมาพัฒนาเป็นนวัตกรรมขององค์กร โดยมีที่มาของแนวคิดจาก

1. ยุทธศาสตร์ / นโยบาย / พันธกิจ / วิสัยทัศน์
2. ผลการดำเนินงาน / การปรับปรุงกระบวนการงาน / การจัดทำ QC Story ถือเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดแนวความคิดสร้างสรรค์ในระดับฝ่าย/สำนัก/ภาค/ศูนย์ ซึ่งพนักงานสามารถพัฒนาแนวความคิด ดังกล่าวให้เกิดเป็นนวัตกรรมขององค์กรได้ตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรม
3. การอบรมต่างๆ ที่ธนาคารมีการจัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานในทุกระดับเป็นประจำ ซึ่งการอบรมดังกล่าวถือเป็นการต่อยอดแนวความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ที่สามารถพัฒนาเป็นนวัตกรรมขององค์กรได้
4. การประกวด GHB Innovation Award ซึ่งเป็นกิจกรรมส่งเสริม และกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานเป็นประจำทุกปี โดยแนวความคิดที่ได้รับรางวัลชนะเลิศ จะมีการนำมาเข้าสู่กระบวนการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 3 Prototype พัฒนาเป็นนวัตกรรมต้นแบบ ซึ่งมีการศึกษาและทดสอบความเป็นไปได้ในการนำมาพัฒนาเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทางด้านธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 4 Commercialization การนำนวัตกรรมต้นแบบที่ได้จากการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์มาใช้งาน เพื่อก่อให้เกิดรายได้

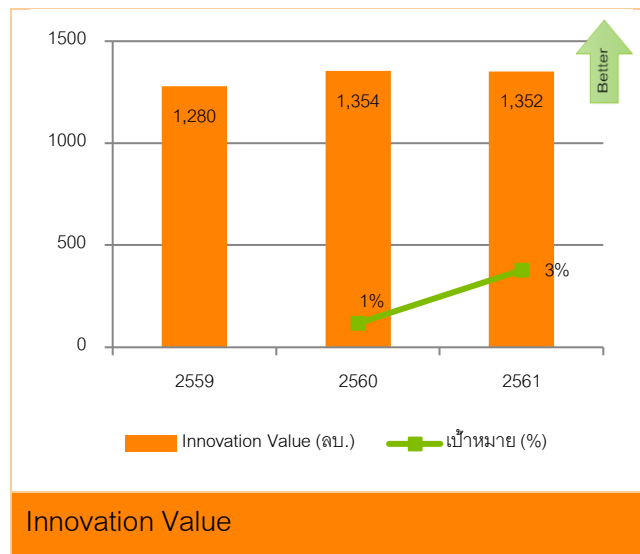
ขั้นตอนที่ 5 Monitor and Evaluation การติดตามและประเมินมูลค่าผลลัพธ์ต่อองค์กร โดยคณะกรรมการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทบทวนค่าเป้าหมาย Innovation Value ที่กำหนดไว้

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

| ขั้นตอน | การดำเนินการ |
|-----------------|---|
| Idea Generation | <p>จากหลักเกณฑ์การกันสำรองหนี้ ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดใหม่ให้มีการประเมินราคาหลักประกันที่วันที่ประเมินเกิน 3 ปีประกอบการจัดทำงบการเงิน ซึ่งธนาคารต้องส่งประเมินราคาหลักประกันเพื่อการตั้งสำรองหนี้ตามเกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทย ประมาณ 800,000 ราย โดยมีค่าใช้จ่ายในการประเมินรายละ 1,600 บาท ซึ่งธนาคารจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการประเมินเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น ประมาณ 1,280 ล้านบาท โดยธนาคารปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย</p> <p>เนื่องจากธนาคารมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์เพื่อการประเมินราคา (Geographic Information System : GIS) ซึ่งใช้ในการสนับสนุนงานด้านการประเมินราคา และมีการนำเข้าสู่ข้อมูลในระบบฐานข้อมูล GIS เป็นประจำทุกวัน ดังนั้นจึงมีแนวคิดที่จะแก้ไขปัญหาการส่งประเมินเพื่อการกันสำรองหนี้ ในประเด็น (1) ระยะเวลาในการส่งประเมิน (2) ค่าใช้จ่ายในการประเมิน</p> <p>โดยจัดทำโมเดลราคากลางด้วยการกำหนดปัจจัยในการคำนวณราคาประเมิน และใช้ในการคำนวณเงินสำรองฯ จากนั้นจึงส่งประเมินหลักประกันที่ประเมินเกิน 3 ปี ในภายหลังต่อไป</p> |
| Prototype | <p>ธนาคารได้มีการปรับปรุงกระบวนการจัดทำราคากลาง ด้วยการส่งประเมิน Back Testing เพื่อทดสอบความแม่นยำของโมเดลราคากลางที่ได้และหาค่า Mean Difference Value เพื่อใช้ในการปรับลดราคากลาง และได้ขอความเห็นชอบจากกระทรวงการคลังโดยได้ทำการปรับปรุงและทดสอบกระบวนการจัดทำราคากลางได้แม่นยำ และมีเสถียรภาพ จากนั้นได้ขอความเห็นชอบจากธนาคารแห่งประเทศไทย ในการใช้โปรแกรมหาราคากลางจากระบบฐานข้อมูลประเมินราคาหลักประกันเพื่อการตั้งสำรองหนี้</p> |

| ขั้นตอน | การดำเนินการ |
|-------------------|--|
| Commercialization | <p>เมื่อได้ปรับปรุงและทดสอบกระบวนการจัดทำราคากลางได้แม่นยำและมีเสถียรภาพแล้ว ธนาคารได้จัดลิขสิทธิ์ “โปรแกรมหาราคากลางจากระบบฐานข้อมูลการประเมินราคาหลักประกันเพื่อการสำรองหนี้ (Provision Program for GHBank) เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2560 ปัจจุบันธนาคารได้ใช้โปรแกรมหาราคากลางจากระบบฐานข้อมูลการประเมินราคาหลักประกันเพื่อใช้ในการสำรองหนี้ โดยมีจำนวนหลักประกันที่มีวันที่ประเมินเกิน 3 ปี ณ ธันวาคม 2561 อยู่ที่ 809,474 ราย ซึ่งหากจะต้องส่งประเมินหลักประกันกลุ่มนี้ทั้งหมด ธนาคารประหยัดค่าใช้จ่ายในการประเมินรายละเอียด 1,600 บาท คิดเป็นเงินทั้งสิ้น 1,295,158,400 บาท</p> <p>ทั้งนี้ ธนาคารมีการส่งประเมินหลักประกันที่มีวันที่ประเมินเกิน 3 ปี เป็นประจำทุกเดือน และมีการจัดทำทดสอบความแม่นยำของราคากลาง (Back Testing) อย่างสม่ำเสมอ</p> |

จากการดำเนินการด้านการสร้างนวัตกรรมอย่างมีทิศทางและกระบวนการทำให้เป้าหมาย Innovation Value สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง



3. การสร้างสภาพแวดล้อมองค์กรมุ่งสู่นวัตกรรม

ความสำเร็จของการขับเคลื่อนนวัตกรรมของ ธอส. ไม่ได้มาจากการดำเนินการอย่างมีทิศทางและกระบวนการเท่านั้น อีกด้านหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมองค์กรมุ่งสู่นวัตกรรมด้วยการปลูกฝังค่านิยม การเป็นแบบอย่าง การพัฒนาองค์ความรู้ การสร้างแรงจูงใจ และการยกย่องชมเชย ซึ่งทำให้คนใน

องค์กรเห็นความสำคัญของการสร้างนวัตกรรม ซึ่งในการสร้างสภาพแวดล้อมองค์กรมุ่งสู่นวัตกรรมมีการดำเนินการดังนี้

3.1 การปลูกฝังค่านิยม

นวัตกรรมเป็นหนึ่งในค่านิยม GIVE+4 ของธอส. จึงได้มีการกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังในวัฒนธรรมการทำงานที่มี Innovation Thought ตามค่านิยม โดยพฤติกรรมที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่และนวัตกรรมประกอบด้วย

- กล้าแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและในที่ประชุม
- คิดนอกกรอบ แสวงหาความรู้ และรู้จักนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้แก้ปัญหาในการทำงานหรือพัฒนางานให้ดีขึ้น

ซึ่งเครื่องมือหรือกระบวนการที่ใช้ส่งเสริมพฤติกรรมในด้านนี้คือ การทำโครงการนวัตกรรม การจัดกิจกรรม KM-Inno Day และกิจกรรม QC Story เป็นต้น

3.2 การเป็นแบบอย่างของผู้บริหารระดับสูง

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

3.3 การพัฒนาองค์ความรู้

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

3.4 การสร้างแรงจูงใจและยกย่องชมเชย

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

ผลสำเร็จของกระบวนการสร้างนวัตกรรมและการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่ความยั่งยืน เห็นได้จากผลลัพธ์ที่มาจากโครงการต่างๆ ซึ่งทำให้ ธอส. เป็นองค์กรที่มีต้นทุนดำเนินการต่ำกว่าเมื่อเทียบกับองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน

| โครงการ/แผนงาน | ที่มา | ผลลัพธ์ |
|---|--|---|
| GIS | ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการประเมินราคาฯ เพิ่มขึ้น* | ลดค่าใช้จ่ายได้ 1,280 ลบ./ปี |
| LRM | ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น * | ลดค่าใช้จ่ายได้ 50 ลบ./ปี |
| GHB ALL | ค่าใช้จ่ายทำธุรกรรมที่เคาน์เตอร์ | ลดต้นทุนต่อธุรกรรมได้ 26.06 บาท รวมทั้งสิ้นประหยัดค่าใช้จ่ายได้ประมาณ 80 ล้านบาท |
| Smart Receipt | ค่าใช้จ่ายการพิมพ์ใบเสร็จให้ลูกค้าเพิ่มขึ้น * | ลดค่าใช้จ่ายได้ 38.4 ลบ./ปี |
| รับรองดอกเบี้ย Online | ค่าใช้จ่ายการพิมพ์ใบรับรองฯ ให้ลูกค้าเพิ่มขึ้น * | ลดค่าใช้จ่ายได้ 2 ลบ./ปี |
| หมายเหตุ * ความสมดุลระหว่างความต้องการลดต้นทุนกับความต้องการของลูกค้า | | |
| ภาพตัวอย่างโครงการลดต้นทุนโดยรวมของกระบวนการทำงาน | | |

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

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

2. การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)

การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัวเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของธอส. อีกประการหนึ่งที่เราเห็นได้อย่างชัดเจน จากการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการเพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ โดยคนในองค์กรตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูงมาถึงบุคลากรทุกระดับแสดงให้เห็นถึงความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบจากการเรียนรู้ทำความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องนี้เพราะหากปฏิบัติงานด้วยความไม่เข้าใจ ก็จะเกิดความผิดพลาดได้ ดังคำกล่าวที่เขียนไว้ที่ Self-learning Center ว่า จุดเริ่มต้นของความไม่เข้าใจคือคุณหลอกตัวเองหรือเปล่าว่าเข้าใจ การเรียนรู้ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการที่ผู้บริหารเห็นว่าพนักงานทำงานหนักแต่ไม่ได้ผลลัพธ์อย่างที่ควรจะเป็น จึงนำมาสู่การปรับเปลี่ยนระบบการนำองค์กรเพื่อให้ทุกส่วนงานไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน หาแนวทางการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการสร้างนวัตกรรม ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นชัดเจนถึงความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของบุคลากรก็คือ การใช้ Dashboard ในการกระจายงานจากคนที่มียานอยู่ในมือมากไปให้คนที่มียานในมือน้อย ทำให้กระบวนการอนุมัติสินเชื่อรวดเร็วยิ่งขึ้น จนสามารถอนุมัติได้ภายในวันรุ่งขึ้นเมื่อมีการขอสินเชื่อ (Overnight)

3. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)

ผู้บริหารระดับสูงของ ธอส. แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จขององค์กรด้วยการใช้ผลลัพธ์ในการดำเนินการมาเป็นฉนวนในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และกล้าที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายในหลายประการ เมื่อเห็นว่าการดำเนินการไม่ได้สร้างผลลัพธ์แห่งความสำเร็จได้จริง เช่น การเลิกทำ Action Plan มาสู่การใช้ Milestone ทำให้เกิดความสำเร็จเล็กๆ จากโครงการต่างๆ ที่มีความล่าช้าไปถึง 98% ได้ตามแผนทั้งหมด ดังนั้นในระบบการนำองค์กร GHB SMART Leadership System (LDS) จึงกำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารไว้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะการเป็นแบบอย่างในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่เพียงการสั่งการแต่ผู้บริหารของธอส. จะลงมาร่วมในการปฏิบัติด้วยตนเอง รวมถึงการเป็นโค้ช วิทยากรเพื่อให้รู้จริงในสิ่งที่ทำ