

ถอดบทเรียนแผนงานคุณธรรมดีเด่น
 โครงการ “Better I Better IBANK”



1. แผนงาน/โครงการ “Better I Better IBANK”
2. หน่วยงาน ฝ่ายกลยุทธ์ธนาคาร
3. วัน เวลา ที่ดำเนินโครงการ เดือนมกราคม - ธันวาคม 2563
4. วัตถุประสงค์
 - 4.1. เพื่อสร้างเสริมให้พนักงานสร้างความคิด ความถูกต้อง ปลูกฝังจิตสำนึก ประพฤติปฏิบัติและแสดงออกทั้งกาย วาจา ใจ จนเกิดเป็นนิสัย
 - 4.2. เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการทัศน์เอกลักษณ์และวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ดี
 - 4.3. เพื่อสร้างการตระหนักรู้และเห็นความสำคัญของการเป็นธนาคารคุณธรรม
 - 4.4. เพื่อสร้างให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความรักและภักดีต่อธนาคาร
 - 4.5. เพื่อยกระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด มีความยุติธรรมและเป็นธรรมอย่างเท่าเทียมกัน
 - 4.6. เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่โปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต
 - 4.7. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วยคุณธรรมที่พึงประสงค์
 - 4.8. เพื่อให้พนักงานมี Work life Balance ได้อย่างเหมาะสม

5. ปัญหาที่อยากแก้

การบริหารจัดการกระบวนการทำงาน ลดเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

6. พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

6.1. ไม่กล้าเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ผู้ปฏิบัติมีความพอใจในการปฏิบัติงานภายใต้ Comfort Zone “จำกัดพื้นที่แห่งความกล้า ไม่ก้าวข้ามพื้นที่แห่งความกลัว”

6.2. ขาดการปรับปรุงและสร้างสรรค์กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยปฏิบัติงานในรูปแบบเดิมที่ได้รับการถ่ายทอดสืบต่อมา ส่งผลให้การทำงานต้องใช้เวลานานในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน

6.3. การจัดลำดับความสำคัญยังไม่เหมาะสม ส่งผลให้ใช้เวลาไปจนหมดกับงานหนึ่ง จนเหลือเวลาไม่เพียงพอสำหรับงานสำคัญๆ เช่น ในการเจรจาต่อรองความเหมาะสมของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายและเกณฑ์การวัดผล การดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงาน ใช้เวลาในการเจรจาเกินกว่าที่กำหนดไว้ตามตารางนัดหมาย

7. กระบวนการพัฒนา (How to, ขั้นตอน, กิจกรรม)

7.1. ร่วมกันค้นหาพฤติกรรมของพนักงานในฝ่ายงาน เพื่อประเมินและวิเคราะห์สภาพปัญหาด้านคุณธรรมที่ส่งผลให้กระบวนการทำงานใช้ระยะเวลาเกินกว่าข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreements-SLA) ที่กำหนด ทำให้ประสิทธิภาพของงานมีไม่เพียงพอ และเลือกพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่สามารถนำมาดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม มีหลักฐานเชิงประจักษ์ และผลสำเร็จที่ได้รับสร้างมูลค่าแห่งความสำเร็จได้มากกว่า 1 แผนงาน (แผนหนึ่งหน่วยงานหนึ่งแผนงานคุณธรรม แผนงาน OKR และแผนงานการประกวดนวัตกรรม) ภายใต้แนวคิด “**ทำน้อยแต่ได้ประโยชน์มาก**”

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์	สาเหตุ	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	คุณธรรมหลัก
ไม่กล้าเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน	พอใจในการปฏิบัติงานภายใต้ Comfort Zone	เปิดใจและลงมือทำ เรียนรู้การทำงานในรูปแบบใหม่ๆ	ซื่อสัตย์ (Integrity) สร้างสรรค์ (Innovation) ร่วมมือกัน (Collaboration) รับผิดชอบ (Accountable)
ขาดการปรับปรุงและสร้างสรรค์กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	ได้รับการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติงานที่สืบต่อกันมา ไม่กล้าเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ๆ	คิดสร้างสรรค์ และพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อลดความซ้ำซ้อน ลดขั้นตอนและเวลา	
การจัดลำดับความสำคัญที่ยังไม่เหมาะสม	ประสิทธิภาพในการทำงานที่ทดแทนกันได้ไนทีม (Rotate Job) มีไม่เพียงพอ ทำให้ปริมาณงานถูกจำกัดด้วยเวลา และผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเหมาะสม	1. การทำงานทดแทนกันไนได้ในทีม (Rotate Job) 2. จัดลำดับทางความคิดและการบริหารเวลาให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย	

7.2. ร่วมกันกำหนดคุณธรรมเป้าหมายและการเปลี่ยนแปลงที่อยากให้เกิดขึ้นของพนักงานในฝ่าย

กำหนดค่าเป้าหมาย	เกณฑ์การประเมินผล	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	
			ภายในฝ่ายงาน	ต่อองค์กร
<p>เชิงปริมาณ</p> <p>1. ได้รับการอนุมัติคะแนนประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (KPIs) ได้เร็วขึ้นกว่าเดิม 1 เดือน</p> <p>2. End to End Process การกำหนด ติดตาม และ ประเมินผล KPIs มี SLA จากเดิม 82 วัน ลดลงอย่างน้อย 30 วัน</p> <p>3. พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้รับการปรับขึ้นเงินเดือนเร็วขึ้นจากเดิมอย่างน้อย 30 วัน</p>	<p>1. ส รุ ป ค ะ แ น น ประ เ ม ิ น ผล ก า ร ดำเนินงานตามตัวชี้วัด KPIs อย่างน้อยเป็นรายครึ่งไตรมาส นำเสนอต่อคณะอนุกรรมการจัดการเพื่อทราบ</p> <p>2. สรุปปัญหา/อุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อคะแนน KPIs อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส นำเสนอต่อคณะอนุกรรมการจัดการเพื่อทราบ</p> <p>3. มี SIP PLAN ในการสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมาย และ/หรือรักษาความสามารถให้บรรลุเป้าหมายได้ไม่ต่ำกว่า Worst Case Scenario และมีโอกาสที่บรรลุ Best Case Scenario</p>	<p>1. เปิดใจและลงมือทำ เรียนรู้การทำงานในรูปแบบใหม่ๆ</p> <p>2. คิดสร้างสรรค์ และ พัฒนา กระบวนการทำงาน เพื่อลดความซ้ำซ้อน ลดขั้นตอนและเวลา</p> <p>3. ทำงานทดแทนกันได้ในทีม (Rotate Job)</p> <p>4. จัดลำดับทางความคิดและการบริหารเวลาให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย</p>	<p>1. มีการรับรู้และเข้าใจในค่านิยมหลักขององค์กร และยึดถือปฏิบัติตามคุณธรรมหลักของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย</p> <p>2. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของฝ่ายและองค์กร</p> <p>3. มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยขับเคลื่อนด้วยคุณธรรมหลัก 4 ประการ ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ซื่อสัตย์ (Integrity) 2. สร้างสรรค์ (Innovation) 3. ร่วมมือกัน (Collaboration) 4. รับผิดชอบ (Accountable) 	<p>Financial Growth เป้าหมายทางการเงินมีการประเมินประสิทธิผลทุกเดือนและจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพได้อย่างเหมาะสม ทันการณ์ เพื่อหา Root cause ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan)</p> <p>Stakeholder/Regulator พนักงานซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักของ KPIs มีความเชื่อมั่นในกระบวนการกำหนดและประเมินผล KPIs แล Regulator มีความเชื่อถือในการดำเนินการและรายงานผล KPIs ที่มีความถูกต้อง มีเสถียรภาพ และรวดเร็ว</p> <p>Process Improvement มีนวัตกรรมในการพัฒนาระบบงานและระบบการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (ระบบ I-SKIP) ที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>Employees Satisfaction พนักงานเกิดความภาคภูมิใจที่สามารถก้าวผ่าน Comfort Zone ได้เป็นผลสำเร็จ และผู้บริหารพึงพอใจที่พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรมอันพึงประสงค์</p>
<p>เชิงคุณภาพ</p> <p>1. มี “I SKIP” ระบบประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (KPIs) ในปี 2563 ที่ตรวจสอบตรวจทานความถูกต้องได้อย่างโปร่งใส</p> <p>2. ยกระดับความพึงพอใจของพนักงาน สร้างเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงานภายในฝ่าย</p>	<p>1. ผู้บริหารฝ่ายงานและ/ผู้ใช้ระบบ KPIs ประเมินความพึงพอใจการใช้ระบบ “I SKIP” มีผลคะแนนอยู่ในระดับ 80% ขึ้นไป</p> <p>2. พนักงานมี ดัชนี Work - life balance เพิ่มขึ้น มีบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานภายในฝ่าย ส่งผลให้ผลสำเร็จของงานเสร็จทันตามกำหนดและถูกต้อง</p>			

7.3. กำหนดแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน โดยการขับเคลื่อนด้วยคุณธรรมหลัก 4 ประการ

คุณธรรมหลัก	ผู้บริหาร	ผู้ปฏิบัติงาน
ซื่อสัตย์ (Integrity)	1. ประพฤติปฏิบัติตนด้วยความเที่ยงตรงต่อตนเองและผู้อื่น สอดคล้องกับความเป็นจริงและเหตุผล โดยต้องมีความยุติธรรม ไม่มีความลำเอียง 2. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความรักและภักดีต่อธนาคาร	1. ประเมิน KPIs ด้วยความซื่อสัตย์ เป็นธรรมไม่เอื้อประโยชน์ให้กับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง 2. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความรักและภักดีต่อธนาคาร
สร้างสรรค์ (Innovation)	1. ส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถและคิดค้นในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มาใช้ พัฒนาระบบงานการอย่างชาญฉลาด (Innovative Process) 2. แนะนำและให้ความเห็นเพื่อปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน	คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม
ร่วมมือกัน (Collaboration)	1. มอบหมายงานโดยมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (Teamwork) 2. กำหนดให้มีการรับผิดชอบและรับชอบร่วมกันในทีม เพื่อสร้างความสามัคคี ความร่วมมือ ไม่เกี่ยงงานและความรับผิดชอบให้ผู้อื่น	ทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยร่วมมือกันวางแผน และปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย และ/หรือ งานในความรับผิดชอบให้สำเร็จ ลุล่วง
รับผิดชอบ (Accountable)	1. สร้างเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเองและหน้าที่ ด้วยความมุ่งมั่น ความพากเพียร 2. สร้างเสริมการใช้ปัญญาจนเกิดการเรียนรู้ การประพฤติปฏิบัติ ไตร่ตรอง และพิสูจน์ให้เห็นประจักษ์ในการปฏิบัติงาน	มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อหน้าที่ ต่อทีม และต่อเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ติดต่อประสานงานด้วย

7.4. วิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (How to)

- (1) ร่วมกันทบทวนกระบวนการทำงาน วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน
- (2) พัฒนาสร้างสรรค์ระบบประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด KPIs เพื่อนำมาใช้ลดระยะเวลาในการทำงาน โดยการใช้หลักคุณธรรมสร้างสรรค์ กำหนดผู้รับผิดชอบในทุกส่วนงาน และร่วมกันศึกษาและพัฒนางานที่เกี่ยวข้อง (สร้างสรรค์ Innovation)
- (3) อบรมการใช้งานในระบบให้กับพนักงานภายในฝ่าย เพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่มีต่อกัน (สร้างสรรค์ Innovation)
- (4) พนักงานมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกัน มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมเวิร์ค รวมทั้งมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในทีม (ร่วมมือกัน Collaboration)
- (5) รับฟังปัญหาจากการนำระบบมาใช้งาน และข้อเสนอแนะในการปรับปรุง เพื่อเสริมสร้างการเปิดรับความรู้ใหม่ๆ มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

7.5. ประเมินผล

- (1) Go live ระบบ " I SKIP " ตามระยะเวลาที่กำหนด
- (2) End to End Process การกำหนด ติดตาม และประเมินผล KPIs มี SLA ที่ลดลงอย่างน้อย 30 วัน
- (3) ประเมินผลความพึงพอใจการใช้ระบบ " I SKIP " จากผู้บริหารฝ่ายงานและ/ผู้ใช้ระบบ ทั้งภายในและภายนอกฝ่ายงาน
- (4) ประเมินผลการพัฒนาและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานในฝ่ายกลยุทธ์ธนาคาร และประเมินดัชนีชี้วัดบรรยากาศภายในฝ่ายงาน พนักงานมีดัชนี Work-Life Balance เพิ่มขึ้น มีบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน

8. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (ความสำเร็จ, ความภูมิใจ, ความสุข)

- 8.1 มีการรับรู้และเข้าใจยิ่งขึ้นในค่านิยมหลักขององค์กร (Core Value) และยึดถือปฏิบัติตามคุณธรรมหลักของธนาคาร
- 8.2 พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดถือปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่โปร่งใส มีความรักและภักดีต่อธนาคาร
- 8.3 พนักงานมีความสามัคคีร่วมมือ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความพร้อมเพรียงในการปฏิบัติงาน ร่วมมือกันทำกิจกรรมและหน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี
- 8.4 ความสำเร็จในการสร้างสรรค์เครื่องมือใหม่ นวัตกรรมใหม่ มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างชัดเจน
- 8.5 พนักงานมีความภูมิใจในการสร้างความกล้าเพื่อ "ก้าวข้ามพื้นที่แห่งความกลัว" เปิดรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และพร้อมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 8.6 พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีดัชนี Work-Life Balance เพิ่มขึ้น มีบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน
- 8.7 พนักงานฝ่ายกลยุทธ์ธนาคารมีความภาคภูมิใจ ที่แผนงาน "หนึ่งหน่วยงาน หนึ่งแผนงานคุณธรรม" ได้รับคัดเลือกเป็นหน่วยงาน 1 ใน 7 หน่วยงานและได้รับรางวัลแผนงานคุณธรรมดีเด่น และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร

9. บทสรุปการถอดบทเรียน

องค์ความรู้หรือบทเรียนที่ได้รับ (Lesson Learned)

การสร้างความดีงาม ความถูกต้อง เริ่มได้จากตัวบุคคล ตัวเราและรวมกันเป็นพลังทำงานเป็นทีม โดยยึดถือคุณธรรมตามหลักของธนาคารยึดมั่นไว้เป็นหลัก และประพฤติปฏิบัติ แสดงออกทั้งทางกาย วาจา ใจ ให้เกิดเป็นนิสัยและปลูกฝังในจิตใจ

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ทั้งต่อตนเองและต่อการปฏิบัติงานเพียงเล็กน้อย สามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันยิ่งใหญ่ให้กับฝ่ายงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

(1) ความเข้าใจในข้อแตกต่างของ จริยธรรม กับ คุณธรรม ทำให้การค้นหาพฤติกรรมแล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงอาจไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แนวทางแก้ไขที่นำมาปรับใช้โดยการถ่ายทอดความรู้เรื่องจากการเข้าอบรม หลักสูตรไอแบงก์ ธนาคารคุณธรรม ให้กับพนักงานในฝ่ายทำความเข้าใจเพิ่มขึ้น

(2) การประเมินผลเชิงพฤติกรรมไม่มีรูปแบบที่เป็นรูปธรรม แนวทางแก้ไขโดยใช้การสังเกตพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม พฤติกรรมที่มีผลทำให้เกิดผลสำเร็จเชิงปริมาณและคุณภาพที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้เป็นองค์ประกอบในการประเมินผลได้เป็นรูปธรรมมากขึ้น

แนวปฏิบัติที่ดีที่ได้จากโครงการ (Best Practice)

การเปิดใจเรียนรู้ และความสามัคคีร่วมมือ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการปฏิบัติงาน ร่วมมือกัน ทำกิจกรรมและหน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

ความสามัคคี ร่วมมือและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของพนักงาน ในการสร้างความกล้าเพื่อการ “ก้าวข้ามพื้นที่แห่งความกลัว (Comfort Zone)”

10. ข้อเสนอต่อการขยายผลในอนาคต

10.1 พัฒนาการสื่อสารให้เพิ่มขึ้น เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่กว้างขวางและสร้างสรรค์จากทุกคนในองค์กร

10.2 จัดกิจกรรมสร้างสรรค์ความดีอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนร่วมกับโครงการคุณธรรม

10.4 เพิ่มเติมการจัดการความรู้ที่เกิดจากการดำเนินงานส่งเสริมด้านคุณธรรม เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

11. ภาพกิจกรรม

- ร่วมกันทบทวนกระบวนการทำงาน วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค การใช้ทรัพยากรในการทำงาน



- พัฒนาระบบ I-SKIP สถิติการใช้งาน และอบรมการใช้งานให้กับพนักงานภายในฝ่าย เพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่มีต่อกัน



- ความภูมิใจของพนักงานที่สามารถนำความรู้ความสามารถด้าน IT มาพัฒนาระบบ I-SKIP เพื่อช่วยลดกระบวนการทำงานในกับเพื่อนพนักงานภายในฝ่าย ความภูมิใจของผู้ปฏิบัติงานด้านการติดตามและประเมินผล KPIs ที่แสดงความกล้าในการก้าวข้ามพื้นที่แห่งความกลัวได้เป็นผลสำเร็จ ตลอดจนความภูมิใจของพนักงานทุกคนที่ให้ความร่วมมือร่วมใจ พร้อมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจนทำให้แผนงานหนึ่งหน่วยงานหนึ่งแผนงานคุณธรรมของฝ่ายได้รับรางวัลดีเด่น ประจำปี 2563

