

รายงานการประชุมสัมมนาวิชาการ

ของสมาคม ISSA

เรื่อง สมรรถนะขั้นสูงในการบริหารด้านประกันสังคม

ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศไทย
ระหว่างวันที่ ๒๕ - ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๓

กองนโยบายและแผนงาน

สำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน

๑๔๗๖

รายงานการประชุมสัมมนาทางวิชาการของสมาคม ISSA

เรื่องสมรรถนะขั้นสูงในการบริหารด้านประกันสังคม

ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศไทยเดเชีย

ระหว่างวันที่ 29 – 31 มีนาคม 2553

สมาคมการประกันสังคมระหว่างประเทศ (ISSA) มีหนังสือเชิญสำนักงานประกันสังคม ส่งผู้แทนเข้าร่วมการสัมมนาวิชาการด้านสมรรถนะขั้นสูงในการบริหารด้านประกันสังคม (Technical Seminar on High Performance in Social Security by Innovation, Change Management and Risk Management) ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศไทยเดเชีย ระหว่างวันที่ 29 – 31 มีนาคม 2553

สำนักงานประกันสังคมได้ส่งนางสาวจิราภรณ์ ลีสุวัฒน์ ผู้ตรวจราชการกรม และ นางพัฒนา บุญญา หัวหน้ากลุ่มงานวิเทศสัมพันธ์ กองนโยบายและแผนงาน เข้าร่วมการสัมมนาวิชาการ พร้อมทั้ง เข้าร่วมประชุมกลุ่มย่อย ตลอดจนเข้าร่วมอภิปรายกลุ่ม

การประชุมครั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่สำนักงานประกันสังคมได้เข้าร่วมโครงการวิจัย ของสมาคมการประกันสังคมระหว่างประเทศ (ISSA) เรื่อง สมรรถนะขั้นสูงในการบริหารด้านประกันสังคม (High Performance in Social Security Administration) จุดประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษา และวิเคราะห์ สมรรถนะขั้นสูง และแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการด้านประกันสังคมของประเทศต่างๆ ในแต่ละ ภูมิภาคในโลก โดยมุ่งเน้นที่การบริหารความเสี่ยง นวัตกรรม และการบริหารความเปลี่ยนแปลงใน 3 ด้าน คือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การบริหารทุนมุขย์ และการบริการประชาชน การศึกษาวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ซึ่งจะดำเนินการโดยบริษัท Accenture ในนามของสมาคม ISSA ระยะที่ 1 ประกอบด้วย การสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มองค์กรสมาชิกที่ได้รับคัดเลือก โดยการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ระยะที่ 2 ประกอบด้วย แบบสอบถามออนไลน์ของกลุ่มองค์กรที่เป็นสมาชิกกลุ่มใหม่ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิง ปริมาณ

สำหรับการดำเนินการในระยะที่ 1 สำนักงานประกันสังคมมีส่วนร่วมในการศึกษาโดยอนุญาต ให้สัมภาษณ์ผู้บริหารในหัวข้อดังกล่าว

แบบสอบถามและคำถามคำตอบมีดังต่อไปนี้

สมรรถนะขั้นสูงในการบริหารด้านประกันสังคม

คุณภาพสัมภารณ์

บทนำ

“ก่อนเริ่มการสัมภารณ์ ข้าพเจ้าขอแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ บริษัท Accenture ร่วมกับสมาคม ISSA กำลังทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรสมาชิกของสมาคม ISSA ในระดับโลก เพื่อระบุและเพื่อทำความเข้าใจประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะขั้นสูงและความเป็นผู้นำโดยพิจารณาถึง ความแตกต่างในระดับภูมิภาคในเรื่องการบริหารจัดการด้านการประกันสังคม ซึ่งเน้นเป็นพิเศษในเรื่อง การบริหารความเสี่ยง นวัตกรรม และการบริหารความเปลี่ยนแปลง ใน 3 ด้านหลัก ประกอบด้วย ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การบริหารทุนนุழຍ์ และการบริการประชาชน”

“งานวิจัยขั้นนี้จะเป็นความเข้าใจลึกซึ้งเป็นต้นฉบับที่ใช้เป็นฐานสำหรับการแลกเปลี่ยน ความรู้ระหว่างรัฐสมาชิกเพื่อส่งเสริมการบริหารที่ดี ทั้งนี้ การวิจัยจะแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ขณะนี้ บริษัทฯ จะดำเนินการสัมภารณ์เชิงลึกกับสมาชิกหลัก ส่วนในระยะที่ 2 ของ การวิจัยจะเป็นแบบสำรวจออนไลน์กับ กลุ่มสมาชิกของสมาคม ISSA จำนวนมาก ซึ่งจะดำเนินการในปลายปี พ.ศ. 2552”

“ตามที่ได้ในแบบสำรวจท่านจะใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในงานวิจัยเท่านั้น การที่บริษัทฯ เป็นองค์กรระดับโลก ผลที่ได้อาจใช้แลกเปลี่ยนกับส่วนอื่นๆ ของกลุ่มบริษัท Accenture ที่ได้ก่อตั้งในโลก แต่ข้อมูลใดก็ตามที่เก็บรวบรวมจากท่านจะได้รับความคุ้มครองภายใต้กฎหมายด้านความลับของข้อมูลของ บริษัท Accenture ที่ 90”

“ผลที่ได้ในระยะที่ 1 จะนำเสนอระหว่างการสัมมนาทางวิชาการ ณ เมืองปีนัง ซึ่งจะจัดขึ้น ในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2552 ผลดังกล่าวจะใช้ในการอภิปรายกับผู้เข้าร่วมการสัมมนาและการเตรียมการ ในระยะที่ 2 ของ การวิจัย ท่านและหน่วยงานของท่านจะถือเป็นผู้เข้าร่วมหนึ่งคนของการสำรวจ บริษัทฯ จะส่งผลตอบกลับและผลสรุปของ การอภิปรายก่อนที่จะแลกเปลี่ยนกับผู้แทนของสมาคม ISSA เพื่อให้แน่ใจว่า ท่านสนับสนุนกับข้อมูลดังกล่าว”

ข้อมูลองค์กร

ชื่องค์กร :	สำนักงานประกันสังคม
ประเทศ :	ไทย
ชื่อผู้ดูแลการสัมภารณ์:	นายสิทธิพล รัตนการ
หมายเลขโทรศัพท์:	66 2 956 2185
อีเมลล์:	cathy-boon@yahoo.com
ตำแหน่ง:	ผู้บริหาร (ที่ปรึกษาด้านประสิทธิภาพ)
สังกัด:	สำนักงานประกันสังคม
ระบุกิจกรรม หรือ การบริการขององค์กร:	การให้บริการประกันสังคม
จำนวนลูกจ้างในองค์กร (ทั้งประเทศ):	8,041 คน

ส่วนที่หนึ่ง: การบริหารความเสี่ยง

1. องค์กรของท่านบริหารความเสี่ยงอย่างไร?

- a. การบริหารความเสี่ยงอยู่ในกระบวนการบริหารขององค์กรของท่านหรือไม่?

การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในทุกกระบวนการ หรือทำเป็นระบบบริหารเฉพาะกิจ (ad hoc) ? ท่านเคยจัดทำและดำเนินการเป็นกระบวนการพิเศษหรือไม่?

คำตอบ

ใช่ การบริหารความเสี่ยงอยู่ในกระบวนการบริหารของสำนักงานประกันสังคม โดยอยู่ในทุกกระบวนการ และได้จัดทำและดำเนินการเป็นกระบวนการพิเศษ โดยจัดทำเป็นโครงการบริหารความเสี่ยงตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2548 - 2551

- i. หากไม่: เพราะเหตุใด? และกำลังวางแผนจะดำเนินการหรือไม่?

- b. ท่านเคยได้กำหนด ปัจจัยความสามารถ (capabilities) เลพะ (ในหน้าที่ หรือ หน่วยงาน) ในองค์กรของท่านเพื่อบริหารความเสี่ยงหรือไม่?

คำตอบ

เคย เรามีการกำหนดหน้าที่ให้กับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานประกันสังคม ในการดำเนินการรับมือกับความเสี่ยง

- i. หากเคย โปรดอธิบายว่าอะไรเป็นทักษะที่จำเป็น และท่านจะพัฒนาทักษะเหล่านี้อย่างไร?

ทักษะที่ต้องการขึ้นอยู่กับประเภทของความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ ภัยคุกคาม ส่อไม่ดี อาจต้องการทักษะด้านการประชาสัมพันธ์

- ii. หากไม่เคย: เพราะเหตุใด? และกำลังวางแผนที่จะพัฒนาทักษะหรือไม่?

- c. มีระบบสารสนเทศ (IT) ที่จะสนับสนุนขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงหรือไม่?

- i. หากมี โปรดอธิบายว่ามีอะไรบ้าง

คำตอบ

การเข้าถึงข้อมูลประกันสังคม มีระบบป้องกันบุคคลภายนอกไม่ให้เข้าถึงข้อมูลและนำไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง เป็นอย่างไรก็ตามกฎหมายระบุให้นำเข้าสู่ระบบ ลูกจ้างต้องให้ข้อมูลส่วนตัว เช่น ที่อยู่ รายได้ ประเภทธุรกิจ โดยจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลกลาง ซึ่งหากข้อมูลรั่วไหลไป จะมีผลกระทบต่อผู้ประกอบการ หรือคู่แข่ง

- ii. หากไม่มี: เพราะเหตุใด? และกำลังวางแผนจะดำเนินการหรือไม่?

2. การบริหารความเสี่ยงสนับสนุนผลการดำเนินงานขององค์กรของท่าน ในด้านต่อไปนี้อย่างไร?

a. ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

- i. อะไรเป็นความเสี่ยงหลักที่องค์กรของท่านประสบในการดำเนินงาน? ท่านจะนำเสนอความเสี่ยง หรือวางแผนที่จะนำเสนอความเสี่ยงเหล่านี้อย่างไร?

คำตอบ มีความเสี่ยงจากการลงทุนพัฒนา ความเสี่ยงจากการเพิ่มสิทธิประโยชน์ที่ไม่เหมาะสมกับความมั่นคงของกองทุนในระยะยาว ความเสี่ยงจากระบบท่างๆ ที่ไม่พร้อม/ไม่สมบูรณ์ อาจทำให้เกิดปัญหากับข้อมูลในคอมพิวเตอร์ไม่น้อยกว่า 9 ล้านข้อมูล

- ii. อะไรเป็นประโยชน์ของการริเริ่มที่จะนำเสนอความเสี่ยงเหล่านี้? อะไรคือปัจจัยหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จ?

คำตอบ ประโยชน์ที่ได้จากการริเริ่มที่จะนำเสนอความเสี่ยง ทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรเนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ ซึ่งยังไม่เคยมีมาก่อนทำให้เกิดความกระตือรือร้นสำนักงานประกันสังคมได้ตั้งใจทำงาน และมอบหมายความรับผิดชอบให้กองที่เกี่ยวข้อง โดยปัจจัยหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จคือการระดมสมอง และการดำเนินการอย่างมีแผนและมีกระบวนการ

iii. ท่านเคยประสบกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานขณะที่กำลังจัดทำหรือปฏิบัติตามกระบวนการ/จัดความสามารถ/ระบบการบริหารความเสี่ยงในองค์กรของท่านหรือไม่? หากเคย ท่านจะแก้ปัญหาเหล่านี้ได้อย่างไร?

คำตอบ เคย เช่น ความเสี่ยง ของการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก เช่น การวางแผนการดำเนินงานให้ผู้ประกันตนมีความเชื่อมั่นต่อคุณภาพในการให้บริการซึ่งกำลังดำเนินไปได้ด้วยดี แต่เนื่องจากมีโครงการที่รับบาลด้วยตัวเอง ให้สำนักงานประกันสังคมช่วยเหลือเป็นการเฉพาะกิจ เช่น โครงการเชื้อเพลิงฯ ทำให้การดำเนินงานชะงักงัน

b. ด้านการบริหารทุนนุյย์

- i. อะไรเป็นความเสี่ยงหลักที่องค์กรของท่านประสบในด้านการบริหารทุนนุยย์? ท่านจะนำเสนอ หรือวางแผนที่จะนำเสนอความเสี่ยงเหล่านี้อย่างไร?

คำตอบ ปัญหานอนหลับ การสูญเสียบุคลากร ในระดับเชี่ยวชาญชั้นกิจกรรม และมีการวางแผนปรับปรุงโครงสร้างบัญชีค่าว่างพิเศษเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ

- ii. อะไรเป็นประโยชน์ของการริเริ่มที่จะนำเสนอความเสี่ยงเหล่านี้? อะไรคือปัจจัยหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จ?

คำตอบ ประโยชน์ของการริเริ่มที่จะนำเสนอความเสี่ยงเหล่านี้ ทำให้หน่วยงานวางแผนที่จะรับมือโดยดูแลบุคลากร ในระดับผู้เชี่ยวชาญให้ดีขึ้น แสวงหาผู้เชี่ยวชาญมาทำงานให้มากขึ้น มีการฝึกอบรมเชี่ยวชาญ และพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น รวมทั้ง มีการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และมีเงื่อนไขที่จะรักษาทุนนุยย์

	iii. ท่านเคยประสบกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุนน้อยขณะที่กำลังจัดทำหรือปฏิบัติตามกระบวนการ/ จัดความสามารถ/ ระบบการบริหารความเสี่ยงในองค์กรของท่านหรือไม่? หากเคย ท่านแก้ปัญหาความท้าทายเหล่านี้ได้อย่างไร?
คำตอบ	เคยประสบปัญหาข้างต้นที่กำลังดำเนินการเพื่อรักษาทุนน้อยไว้ แต่ต้องสูญเสียบุคลากรอย่างกะทันหัน ซึ่งองค์กรได้แก้ปัญหาโดยการฝึกอบรมบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความเชี่ยวชาญ และสร้างบุคลากรที่ชำนาญการเฉพาะด้านขึ้นมาทดแทน
	c. ด้านการบริการประชาชน
	i. อะไรเป็นความเสี่ยงหลักที่องค์กรของท่านประสบในด้านการบริการประชาชน? ท่านจะนำเสนอ หรือวางแผนที่จะนำเสนอความเสี่ยงเหล่านี้อย่างไร?
คำตอบ	ความเสี่ยงจากเสถียรภาพของระบบ IT ความเสี่ยงจากการบุกรุกต่างๆ ไม่พร้อม/ไม่สมบูรณ์ ทำให้เกิดปัญหาในการให้บริการประชาชน
	ii. อะไรเป็นประโยชน์สำคัญของการดำเนินการที่จะแก้ไขปัญหาความเสี่ยงเหล่านี้? อะไรคือปัจจัยหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จ?
คำตอบ	ในการแก้ไขความเสี่ยงจากเสถียรภาพของระบบ IT และระบบต่างๆ ไม่พร้อม/ไม่สมบูรณ์ หากได้มีการแก้ไขจะเป็นประโยชน์ทำให้การบริการผู้ประกันตน และนายอำเภอรวดเร็ว แม่นยำ และถูกต้อง เป็นที่พึงพอใจของประชาชน ปัจจัยหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จ คือ การจัดทำ requirement ของระบบ IT สถาปัตยกรรมระบบและฐานข้อมูลที่สามารถตอบสนองต่อการบริการผู้ประกันตนและลูกจ้าง
	iii. ท่านเคยประสบกับความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนขณะที่กำลังจัดทำหรือปฏิบัติตามกระบวนการ/ จัดความสามารถ/ ระบบการบริหารความเสี่ยงในองค์กรของท่านหรือไม่? หากเคย ท่านแก้ปัญหาความท้าทายเหล่านี้ได้อย่างไร?
คำตอบ	เคย เป็นปัญหาในการบริหารจัดการ เช่น การจัดซื้อจ้างให้บุคลากรภายนอกมาจัดทำระบบ เกิดปัญหาชั่งกั้ง เนื่องจากต้องผ่านหลายขั้นตอนทำให้ระบบเกิดความเสียหาย

ส่วนที่สอง: การบริหารความเปลี่ยนแปลง

	1. องค์กรของท่านบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างไร?
	a. ท่านเคยจัดทำกระบวนการเฉพาะที่เกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงหรือไม่?
	i. หากเคย: โปรดอธิบายขั้นตอนเหล่านี้ว่าคืออะไร?
คำตอบ	เคย ขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้ ระบุกระบวนการและกิจกรรมที่สนับสนุนกลยุทธ์ เพื่อร่วบรวมกระบวนการที่สนับสนุนกลยุทธ์ และกิจกรรมของแต่ละกระบวนการ โดยการ

- กำหนดกรอบกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์
 - ระบุกระบวนการหลักที่สนับสนุนกลยุทธ์
 - ระบุกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแต่ละกระบวนการ
 - รวมรวมรายละเอียดข้อมูลของแต่ละกิจกรรม
- 2) จัดทำภาพแสดงกระบวนการปัจจุบัน พร้อมระบุรายละเอียดหน่วยงาน/ผู้ปฏิบัติ และระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม โดยการ
- ศึกษารายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมตามที่รวบรวมไว้ในขั้นตอน
 - จัดทำภาพแสดงกระบวนการ
- 3) ระบุปัญหาอุปสรรค/ปัญหาของกระบวนการปัจจุบัน และโอกาสในการปรับปรุง ของแต่ละกิจกรรม และใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการคัดเลือกกระบวนการเพื่อดำเนินการปรับปรุง ต่อไป โดยการ
- วิเคราะห์อุปสรรค ปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละกิจกรรม
 - วิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงกิจกรรมให้มีประสิทธิภาพ
- 4) คัดเลือกกระบวนการเพื่อทำการปรับปรุง เพื่อนำไปออกแบบกระบวนการใหม่
- วิเคราะห์เพื่อคัดเลือกกระบวนการที่ควรปรับปรุง
 - วิเคราะห์ข้อจำกัดและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลง
 - สรุปและการคัดเลือกกระบวนการเพื่อทำการปรับปรุง
- i. หากไม่เคย: เพราะเหตุใด? ท่านกำลังวางแผนจะดำเนินการหรือไม่?
- b. ท่านเคยพัฒนาทักษะเป็นภารกิจในเพื่อบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์กร ของท่านหรือไม่ หรือ ท่านทำงานกับผู้ให้บริการจากภายนอกหรือไม่?
- i. หากเคย: โปรดอธิบายรายละเอียดเหล่านี้ว่าคืออะไร?
 - ii. หากไม่เคย: เพราะเหตุใด? ท่านกำลังวางแผนจะดำเนินการหรือไม่?
- คำตอบ** ไม่เคย
- c. ท่านเคยพัฒนาและ/ หรือ ดำเนินขั้นตอนที่ทำให้เกิดระบบสารสนเทศเป็นพิเศษ (IT enabled processes) เพื่อบริหารความเปลี่ยนแปลงหรือไม่?
- i. หากเคย: โปรดอธิบายรายละเอียดเหล่านี้ว่าคืออะไร?
 - ii. หากไม่เคย: เพราะเหตุใด? ท่านกำลังวางแผนจะดำเนินการหรือไม่?
- คำตอบ** ไม่เคย

2. องค์กรของท่านเก็บรวบรวมผลการตอบสนองจากประชาชนหรือไม่? องค์กรของท่านวิเคราะห์เป็นประจำสามม์แสตนด์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่ประชาชนต้องการหรือไม่? หากใช่ ผลการตอบสนองเหล่านี้มีอิทธิพลอย่างไร?

คำตอบ สำนักงานประกันสังคมได้ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของผู้ประกันตนด้านการบริการ ปีละ 1 ครั้ง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 แต่ไม่ได้ดำเนินการเกี่ยวกับผลตอบสนองจากประชาชนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่ประชาชนต้องการ อย่างไรก็ตาม ในการบริหารของสำนักงานประกันสังคม เป็นระบบไปรษณีย์ มีผู้แทนจากองค์กรนานาเจ้าและลูกจ้างเข้ามาร่วมเป็นผู้แทนในคณะกรรมการประกันสังคม และคณะกรรมการกองทุนเงินทดแทนซึ่งมีบทบาทสำคัญ ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอยู่แล้ว

3. ท่านเคยกำหนดผลลัพธ์ (outcome) เป็นการเฉพาะในประเด็นที่ว่าองค์กรของท่านจะดำเนินการอย่างไร ที่จะปรับปรุงสถานการณ์ทางด้านสังคมและเศรษฐกิจของประชาชนและผู้ใช้บริการ?

คำตอบ เคย ในประเด็นของการเพิ่มสิทธิประโยชน์ ซึ่งจะดำเนินถึงสถานการณ์ทางด้านสังคม และเศรษฐกิจของประชาชน และผู้ใช้บริการ

4. การบริหารความเปลี่ยนแปลงมีบทบาทอย่างไรต่อผลการดำเนินงานในด้านต่อไปนี้

a. ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

i. อะไรเป็นความเปลี่ยนแปลงล่าสุดที่สำคัญที่องค์กรของท่านประสบในด้านการดำเนินงาน? ท่านได้บริหารจัดการ หรือ กำลังบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างไร?

คำตอบ ความเปลี่ยนแปลงล่าสุด คือ การปรับโครงสร้างของสำนักงานประกันสังคม โดยต้องวิเคราะห์งานของทุกหน่วยงานในสังกัด ตั้งคณะกรรมการระดับกรม และกระทรวง ในการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่กำหนดโดยคณะกรรมการรัฐมนตรี

ii. อะไรเป็นประโยชน์สำคัญของการดำเนินการเพื่อบริหารความเปลี่ยนแปลง? อะไรเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จ?

คำตอบ การที่ลักษณะงานเดียวกับปรับบന្ទាន់រួមការ ทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ปัจจัยหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จ คือ ความร่วมมือในระดับคณะกรรมการและกระทรวง ที่จะช่วยกันระดมสมอง

iii. ท่านเคยประสบกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับข้อความสามารถ/กระบวนการ และระบบ ขณะที่กำลังบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงทางด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานหรือไม่? หากเคย ท่านแก้ปัญหาเหล่านี้ได้อย่างไร?

คำตอบ เคย ในการดำเนินงานปรับโครงสร้างต้องพยายามทำให้ความเห็นที่แตกต่างกันลงตัว ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากมาก

- b. ด้านการบริหารทุนนழุย
- อะไรเป็นความเปลี่ยนแปลงล่าสุดที่สำคัญซึ่งองค์กรของท่านประสบเกี่ยวกับการบริหารทุนนழุย? ท่านได้บริหารจัดการ หรือ กำลังบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างไร?
คำตอบ ความเปลี่ยนแปลงล่าสุดเกี่ยวกับการบริหารทุนนழุย เป็นเรื่องของการลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากร ซึ่งได้มีการให้ทุนการศึกษาระดับปริญญาโทแก่พนักงาน ในขณะเดียวกัน ให้แต่ละเจ้าหน้าที่ และในขณะเดียวกันก็ได้รับงบประมาณเพื่อจัดการและสนับสนุนผู้ดูแลงานให้ดียิ่งขึ้น
 - อะไรเป็นประโยชน์สำคัญของการดำเนินการที่จะบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้? อะไรเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จ?
คำตอบ ประโยชน์สำคัญที่ได้จากการดำเนินการที่จะบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ก็คือ ทำให้บุคลากรมีคุณภาพยิ่งขึ้น และผลการปฏิบัติงานย่อมดีขึ้นตามมา
 - ท่านเคยประสบกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถ/ กระบวนการ และระบบขณะที่กำลังบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหารทุนนழุยหรือไม่? หากเคยท่านแก้ปัญหาเหล่านี้ได้อย่างไร?
คำตอบ ไม่เคย
- c. ด้านการบริการประชาชน
- อะไรเป็นความเปลี่ยนแปลงล่าสุดที่สำคัญที่องค์กรของท่านประสบในด้านการบริการประชาชน? ท่านได้บริหารจัดการ หรือ กำลังบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างไร?
คำตอบ ความเปลี่ยนแปลงล่าสุด ก็คือ การปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการเพื่อให้บริการได้รวดเร็วขึ้น มีคุณภาพทำงานเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ระดมสมอง และใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนางาน
 - อะไรเป็นประโยชน์สำคัญของการดำเนินการที่จะบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้? อะไรเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จ?
คำตอบ ประโยชน์สำคัญของการดำเนินการที่จะบริหารความเปลี่ยนแปลง ก็คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยปัจจัยหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ก็คือ จิตสำนึกรักในการให้บริการ
 - ท่านเคยประสบกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถ/ กระบวนการ และระบบขณะที่กำลังบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริการประชาชนหรือไม่? หากเคยท่านแก้ปัญหาเหล่านี้ได้อย่างไร?
คำตอบ เคย ก็คือ การสร้างการยอมรับของผู้ให้บริการและแก้ไขปัญหาได้ด้วยการฝึกอบรม

ส่วนที่สาม: นวัตกรรม

1. องค์กรของท่านสนับสนุนหรือส่งเสริมนวัตกรรมอย่างไร?

a. กระบวนการ หรือ วิธีการ หรือ การประเมินได้ ที่ท่านมี?

i. โปรดอธิบายว่ากระบวนการ หรือ วิธีการ หรือ การดำเนินการนี้คืออะไร

คำตอบ

สำนักงานประกันสังคม ได้ดำเนินการส่งเสริม และสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานบริการ ลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ และจัดส่งข้อเสนอกระบวนการราชการให้บริการ ประชาชน เพื่อขอรับการเบิกเพื่อรับรางวัลคุณภาพการให้บริการจากสำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงานประกันสังคม ได้รับรางวัลประเภทนวัตกรรมในปี 2550 จากกระบวนการ การขอรับเงินสมบทที่ชำระไว้แล้วคืนรางวัลนวัตกรรมการให้บริการ เป็นรางวัลที่พิจารณาจาก ผลการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการของรายกระบวนการในหนึ่ง หน่วยบริการที่มีการพัฒนาคุณภาพงานบริการมาอย่างต่อเนื่อง จนสามารถนำเสนอเป็น รูปแบบการให้บริการใหม่ๆ ที่สามารถอำนวยความสะดวกและลดความซับซ้อนของความต้องการ ของประชาชน ให้ประชาชนได้รับการบริการที่สะดวกและรวดเร็วขึ้น โดยรูปแบบการ ให้บริการใหม่ๆ ที่เป็นนวัตกรรมการให้บริการมีลักษณะดังนี้

1) การสร้างสรรค์งานบริการใหม่ที่สามารถสร้างประโยชน์กับผู้รับบริการ

2) การสร้างสรรค์วิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ที่ลดขั้นตอนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ใน กระบวนการให้บริการที่สามารถลดเวลาและขั้นตอนลง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในการให้บริการ เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทำให้ กระบวนการมีความรวดเร็ว โดยนับถือการเพิ่มช่องทางและรูปแบบการให้บริการที่ สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานลงได้

4) การเพิ่มคุณลักษณะใหม่ให้กับงานบริการเดิมที่เป็นการเพิ่มรูปแบบการเข้าถึงงาน บริการ โดยเน้นการทำงานเชิงรุกที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน ทุกกลุ่ม รวมถึงผู้ด้อยโอกาส

ii. หากไม่เคย: เพราะเหตุใด? ท่านกำลังวางแผนจะดำเนินการหรือไม่?

b. ท่านเคยกำหนดศักยภาพ (capabilities) เคพะ (หน้าที่ หน่วยงาน) ในองค์กรของท่าน เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมหรือไม่?

i. หากเคย โปรดอธิบายว่าอะไรเป็นทักษะที่จำเป็น และท่านจะพัฒนาทักษะเหล่านี้ อย่างไร?

ii. หากไม่เคย: เพราะเหตุใด? ท่านกำลังวางแผนจะดำเนินการหรือไม่?

คำตอบ

ไม่เคย

c. ท่านเคยพัฒนา/ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางด้านองค์กรโดยเฉพาะ ทั้งภายใน (โครงสร้าง
เกี่ยวกับองค์กรของหน่วยงานของท่าน) และภายนอก (เครือข่ายภายนอก) เพื่อส่งเสริม
นวัตกรรมหรือไม่?

i. หากเคย โปรดอธิบายว่าการพัฒนา/การเปลี่ยนแปลงคืออะไร?

คำตอบ

บทบาท ภารกิจ และ โครงสร้างส่วนราชการที่ประกาศใช้มีวันที่ 3 ตุลาคม 2545
นี้ มีจุดมุ่งหมายที่ลึกซึ้งของหน่วยงาน หรือบุคลากรงานที่ไม่จำเป็น และเพื่อให้มี
เจ้าภาพรับผิดชอบที่ชัดเจน คณะกรรมการในคราวประชุมเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2547 ได้มี
มติเห็นชอบกับข้อเสนอของ ก.พ.ร. ในการปรับปรุงขั้นตอนการแบ่งส่วนราชการในกรม
ดังกล่าว เพื่อให้กระทรงสามารถจัดโครงสร้างส่วนราชการภายในให้เหมาะสมกับภารกิจ
และบริบทต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา โดยดำเนินถึงความรับผิดชอบต่อผลงานของส่วน
ราชการที่จะส่งผลกระทบต่อประชาชน

สำนักงานประกันสังคม ได้เสนอขอปรับปรุง โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและ ก.พ.ร.
ได้มีมติวันที่ 24 กรกฎาคม 2551 เห็นชอบการแบ่งส่วนราชการสำนักงานประกันสังคม
ออกเป็น 12 กอง/ศูนย์/สำนัก/สำนักงานและสำนักงานประกันสังคมจังหวัด ซึ่งกฎกระทรวง
แบ่งส่วนราชการสำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2552 ได้ประกาศ
ลงในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2552

ii. หากไม่เคย: เพราะเหตุใด? ท่านกำลังวางแผนจะดำเนินการหรือไม่?

2. องค์กรของท่านร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและองค์กรอิสระและองค์กรที่มีชื่อเสียงเป็นฐานเพื่อ
ขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างไร?

คำตอบ

ร่วมมือกับ ก.พ.ร. ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้สำนักงาน กพ. ใน การปรับปรุง โครงสร้าง

3. นวัตกรรมนำไปสู่สมรรถนะขององค์กรของท่านอย่างไร? มีนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการ
ดำเนินงาน การบริหารทุนมนุษย์ หรือ การบริการประชาชนที่ท่านไม่ได้กล่าวมา ก่อนหน้านี้ และที่ท่าน
ต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือไม่?

คำตอบ

ไม่มี

ส่วนที่๓: สรุป

1. ขณะนี้ท่านได้อยู่ในขั้นตอนสุดท้ายของการสัมภาษณ์ ท่านมีข้อเสนอแนะ/ ผลลัพธ์ท่อนกลับหรือไม่ ในด้าน การบริหารความเสี่ยง การบริหารความเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การดำเนินการขององค์กร ของท่าน?

คำตอบ ไม่มี

2. ขอบคุณสำหรับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของท่านและการดำเนินงานขององค์กรของท่าน ตามที่ได้ระบุไว้ในตอนต้น หนึ่งในวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยคือเพื่อทำความเข้าใจความแตกต่างในระดับภูมิภาค ในระดับโลก ท่านคิดอย่างไรเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างประเทศทางด้านการบริหารความเสี่ยง นวัตกรรม และการบริหารความเปลี่ยนแปลง? ท่านทราบนักถึงความสำคัญของประเด็นเหล่านี้หรือไม่? หากใช่ อะไรเป็นผลกระทบในเรื่องการปรับปรุงเงื่อนไขทางด้านสังคมและเศรษฐกิจของประชาชนและผู้ใช้บริการในระดับโลก

คำตอบ สำนักงานประกันสังคมกระทรวงนักถึงความสำคัญของประเด็นดังกล่าว และยินดีให้ความร่วมมือ

ขอบคุณที่ท่านสละเวลาเพื่อช่วยเราทำการสำรวจ ท่านมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในหัวข้อที่ต่างกันซึ่งได้กล่าวถึงในการสัมภาษณ์หรือไม่?

**High Performance in Social Security Administration
Interview Guide**

Introduction to Research

"Before we begin, I would like to give you more information about the context and objectives of this research. Accenture in collaboration with the International Social Security Association is undertaking a study with members of the organisation globally to identify and understand High Performance and Leadership issues taking into account regional differences in social security administration with a particular focus on risk management, innovation and change management in three main areas which are Operational efficiency, Human capital management, and Citizen service."

"This research will provide original insight as a basis for knowledge sharing among member states to promote excellence in administration. This is a two step research process. At the moment we are conducting in-depth interviews with key members. The second phase of the research will consist of an online survey with a large number of members of ISSA which is planned for the end of 2009."

"Your responses to this survey will only be used for research purposes. As we are a global organization the results may be shared with other parts of the Accenture Group anywhere in the world but any information we collect from you will be protected under Accenture's Data Privacy Policy 90."

"The results of Phase 1 will be presented during the Penang technical seminar which is scheduled for October 2009. The results will be used to initiate discussions with the participants to the seminar and prepare the launch of Phase 2 of the research. You and your organization will be identified as one participant of the survey. We will send you for feedbacks the summary of our discussion before we share it with ISSA representatives in order to make sure you are comfortable with it."

Organisation information:

Name of the organisation:	Social Security Office
Country:	Thailand
Name of Respondent:	Mr. Sittipol Rattanakorn
Telephone:	66 2 956 2185
Email:	<u>Cathy.boon@hotmail.com</u>
Level of respondent:	Executive (Advisor on Efficiency)
Name of department:	Social Security Office
Specific activities or services of organisation:	Social insurance services
Number of employees in organisation (nationwide):	8,041 persons

Section One: Risk Management

1. How does your organization manage risk?

- a. Is risk management embedded in multiple processes in your organization? Is it part of every process or is it carried out more on an ad hoc basis? Have you developed and implemented specific processes?

Answer Yes, the risk management is embedded in Social Security Office's management process. It is part of every process.

Have you developed and implemented specific processes?

We have developed and implemented specific process in the risk management project according to 4 years Action Plan from 2005 - 2008.

- b. Have you defined specific capabilities (functions, units) in your organization to manage risk management?

Answer Yes, we have defined specific functions for the Divisions under Social Security Office to manage risks.

- i. If so, please explain what are the skills required and how you have developed them. The required skills depend on type of risks; for example, the risk of bad organizational image through media may need public relations skill.

- c. Is there any IT system in place to support the risk management process?

- i. If so, please explain what they are?

Answer Yes, the access of SSO social security data has been protected from the outsider by the firewall system. According to the Social Security Act, the employers and employees have duty to inform the SSO personal information such as address, wages, types of business. The information collected from employees and employers will be kept in the central database. In case those who would like to make use of this kind of information can access to the data base, it will affect the enterprises or their competitors.

2. How does risk management contribute to the performance of your organization regarding ...?

a. ... Operational Efficiency

i. What are the major risks faced by your organization in the area of operations?

Answer

The major risks include investment risk due to poor choice of individual investment, operational risk such as increasing benefits without careful consideration, computer failure can affect the 9 million data in the data base.

How did you address or are your planning to address these risks?

We addressed these risks in the risk management project.....

ii. What have been the main benefits of the initiatives taken to address these risks?

Answer

The main benefits of the initiatives taken to address these risks lead to the establishment of working group and the assignment to the related divisions. It can be said that the initiatives bring about learning process in the organization as this is new thing.

What are the main key success factors?

The main key success factors are brainstorming and the implementation through policy and process.....

iii. Have you faced any challenge related to operational efficiency while developing or implementing risk management processes / capabilities / systems in your organization? If so, how did you overcome these challenges?

Answer

Yes. The example of such challenge is the change caused by external factor; for instance, the implementation plan to ensure service quality are in good process. However, according to the national urgent project, the government required ad hoc assistance from the Social Security Office such as the distribution of the Bt. 2,000 gift cheques for 8.3 million SSO members nationwide. As a result the customer service was weak during that time.....

b. ... Human Capital Management

i. What are the major risks faced by your organization in the area of human capital management? How did you address or are you planning to address these risks?

Answer

The major risk in such area is the brain drain. The organization faced the crisis of losing personnel in expert level.....

How did you address or are you planning to address these risks?

Therefore, the organization plans to adjust the special income account structure to the expert personnel in particular.....

ii. What have been the main benefits of the initiatives taken to address these risks?

Answer

The main benefits of the initiatives taken to address these risks have been the organization plan to respond these problems. The SSO pays more attention to the expert personnel, seeking more experts to join the organization, provides training to government officials and SSO officers for more skills and knowledge, enhance further studies for personnel and formulates plan to maintain human capital.....

What are the main key success factors?

The main key success factors are the ability of Personnel Division and the perspective of Social Security Committee to accept the special income account structure for the expert.....

iii. Have you faced any challenge related to human capital management while developing or implementing risk management processes / capabilities / systems in your organization?

Answer

Yes, there was a sudden loss of personnel while the organization was developing the plan for maintaining human capital.

If so, how did you overcome these challenges?

Therefore, the organization overcame this challenge by training the existing personnel to have more skills and allocates new skilled personnel to work in place of the old one.....

c. ... Citizen Service

i. What are the major risks faced by your organization related to citizen service? How did you address or are you planning to address these risks?

Answer

The major risks are from the stability of IT system and from the incomplete system. These risks cause problems in customer services.....

- ii. What have been the main benefits of the initiatives taken to address these risks?

Answer

In case of the risk from the stability of IT system and from the incomplete system, the solution of these risks will provide the fast and accurate services for the insured person and employer and bring about customer satisfaction.

What are the main key success factors?

The main key success factors include the development of IT system requirement, system architecture and data base which can respond to the insured person and employer service.

- iii. Have you faced any challenge related to Citizen Service while developing or implementing risk management processes / capabilities / systems in your organization?

Answer

Yes, the management challenge such as the procurement through outsourcing some part of IT system. As the process of outsourcing takes long time, then the system has to face with deadlock problems.

If so, how did you overcome these challenges?

We tried to overcome these challenges by improving the existing IT while we were waiting for the process.

Section Two: Change Management

1. How does your organization manage change?

- a. Have you developed any specific process related to change management?

- i. If yes: Please explain what they are.

Answer

Yes, the process includes.....
1) Identifying work process and activity which support SSO strategy such as
..... - Developing process framework related to strategy.....
..... - Identifying main process to support strategy.....
..... - Identifying activity related to each process.....
..... - Collecting data of each activity.....
2) Drafting current figure of the process together with details of responsible unit and duration of each activity concerning change.....
3) Identifying problems/ constructs of the current process and the opportunity to improve each activity and use this information as data base to select the process and analyse for continually improve.....
4) Selecting the process for the improvement to design the new process

- b. Have you developed the skills internally in order to manage change in your organization or do you work with external service providers?
- ii If no: Why? Is this something that you are planning to do?

Answer No, it is the next step.....

- c. Have you developed and / or implemented any specific IT enabled processes in order to manage change?

- i. If yes: Please explain what they are.

Answer Yes, we have developed IT for change management; for example, in case of change regarding to customer service.....

2. Does your organization collect feedbacks from citizens? Does your organization analyze on a regular basis the changes in needs of citizens? If so, how are these feedbacks leveraged?

Answer The Social Security Office launches customer satisfaction surveys once a year since 2005, but we haven't done anything about the feedback relating to change in needs of citizens.....

If so, how are these feedbacks leveraged?

However, the SSO is managed by tripartite system. The representatives from employer's and employee's organization are members of the Social Security Committee and Workmen's Compensation Committee. The Committees played an important role on the change of the organisation.....

3. Have you defined specific outcomes on how your organization can contribute to improving the social and economic conditions of citizens and service users?

Answer Yes, we have defined specific outcomes on the increase of benefits as social and economic conditions of citizens and service users will be brought into consideration.

4. How does change management contribute to the performance of your organization ...?

- a. ...Regarding Operational Efficiency

- i. What are the major recent changes faced by your organization in the area of operations?

Answer The major recent change is the organizational structure.....

How did you manage or are you managing these changes?

We have to analyse all work and functions of every division including provincial offices. The SSO and the MOL have to set up the working group in departmental level and Ministerial level. This is the process specified by the Cabinet Solution.....

- ii. What have been the main benefits of the initiatives taken to manage changes?**

Answer

When we integrate the same type of work in the same group, we can work more efficiently. For example, the SSO separate our workforce in the service office into two groups: one is customer - facing and the other is back office.

What are the key success factors?

The key success factors are knowledge, skill and understanding of personnel.

- iii. Have you faced any challenge related to capabilities / processes and systems while managing changes in the area of operational efficiency?**

Answer

Yes, in the operation of organizational structures.....

If so, how did you overcome these challenges?

We had to face with different opinion. It is difficult to reach the goal of consensus.....

b. ...Regarding Human Capital Management

- i. What are the major recent changes faced by your organization regarding human capital management?**

Answer

The major recent change regarding human capital management is about investing for human development.

How did you manage or are you managing these changes?

Normally, we offer master degree scholarship for the government official only. Now, we offer to the SSO employees also. At the same time, we improve the evaluation method to be more efficient.....

- ii. What have been the main benefits of the initiatives taken to manage changes?**

Answer

The main benefit of the institution is more qualified personnel. The performance is getting better.....

What are the key success factors?

The key success factors are morale and incentives for personnel development.....

- iii. Have you faced any challenge related to capabilities / processes and systems while managing change in the area of human capital management? If so, how did you overcome these challenges?**

Answer

No, it's just a little change.....

c. ...Regarding Citizen Service

- i. What are the major recent changes faced by your organization regarding citizen service? How did you manage or are you managing these changes?

Answer

The major recent changes faced by SSO regarding citizen service are reducing work process and duration of service.

How did you manage or are you managing these changes?

The SSO has improved the duration of service through the announcement of ideal service level, then each office creates its own measure such as queuing time and keep evidence on this matter. The evidence will be inspected by the central office.....

- ii. What have been the main benefits of the initiatives taken to manage changes?

Answer

The main benefit is high customer satisfaction.....

What are the key success factors?

Key success factor is the incentive to win the reward from the Public Sector Development Commission for government agency from 2003 to 2007.....

- iii. Have you faced any challenge related to capabilities / processes and systems while managing change in the area of citizen service?

Answer

Yes, the most important factor is the service provider.....

If so, how did you overcome these challenges?

The SSO has to make them accept the change and overcomes the challenge through training.....

Section Three: Innovation

1. How does your organization support and encourage innovation?

- a. What processes or approaches or initiatives do you have in place?

- i. Please explain what they are.

Answer

The SSO won outstanding reward on innovation of services regarding the reimbursement of the overpayment contribution. We improved work process on reimbursement of the government contribution through the computer technology. We developed data processing program. According to the new program, we can issue letter of notification to the insured persons with form of request refunds for the insured signature. After the insured persons sign and inform details of bank account, they will send back to the SSO. Then, the SSO can transfer money to the bank account. By this way, the insured persons don't need to visit the SSO office anymore.....

- b. Have you defined specific capabilities (functions, units) in your organization in order to support innovation?
ii. If no: Why? Is this something that you are planning to do?

Answer No. Because all SSO officers get used to the IT process.....

- c. Have you or are you developing / implementing any specific organizational change both internally (organizational structure of your institution) and externally (external networks) in order to support innovation?

- i. If so, please explain what they are

Answer Yes. I have already explained in answer under the topic of change management.....

2. How does your organization collaborate with government as well as non-governmental and community-based organizations in order to drive innovation?

Answer The SSO collaborates with the Public Sector Development Commission to launch the innovation of services. The Public Sector Development Commission is the Department under Office of the Civil Servants.....

3. How does innovation contribute to the performance of your organization?

Answer The innovation service on reimbursement of the overpayment contribution is proactive process emphasizing on transparency and equity through the information technology on data processing. Therefore, it can be said that the innovation will enhance the SSO efficiency.....

Is there any innovation related to operational efficiency, human capital management or citizen service that you have not mentioned previously and that you would like to share?

No, I have already mentioned all that I would like to share.....

Section Four: Conclusion

1. We are at the end of our discussion. Do you have any other comment / feedback on how risk management, change management and innovation contribute to the performance of your organization?

Answer I believe that risk management, change management and innovation are very necessary for the SSO. We will continue working on it for the success of our organization.....

2. Thank you for sharing your experience and the practices of your organization. As indicated at the beginning of our discussion, one of the key objectives of our research is to understand the regional differences globally. What do you think about differences between countries regarding risk management, innovation and change management? Do you consider they are important? If so, what is the impact on the improvement of the social and economic conditions of citizens and service users globally?

Answer It is a great pleasure for the SSO to share our experience with the ISSA member countries. Our scheme may be different from each other; however, I realize that every country needs to do something regarding risk management, change management and innovation.

Thank you for your time in assisting us with this survey. Do you have any additional comment to make on the different topics addressed in our discussion?

การประชุมครั้งนี้ จะเป็นการพิจารณาในเบื้องต้น ความสามารถ กระบวนการ และระบบ ซึ่งจะก่อให้เกิดสมรรถนะขั้นสูงในการให้บริการประกันสังคม

หัวข้อการประชุม ประกอบด้วย

- 1) บทบาทของการบริหารจัดการความเสี่ยงในการสร้างสมรรถนะในการดำเนินงานขั้นสูง
- 2) บทบาทของการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงในการเพิ่มสมรรถนะขั้นสูง
- 3) บทบาทของนวัตกรรมในการเพิ่มสมรรถนะขั้นสูง

Ms.Charlott Raut หัวหน้าทีมงานสำรวจ และวิจัยภาคพื้นยุโรป และเอเชียแปซิฟิกของ Accenture Research ประเทศไทยได้นำเสนอผลการศึกษาวิจัย เรื่อง สมรรถนะขั้นสูงด้านการประกันสังคม โดยการบริหาร นวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง และการจัดการความเสี่ยงระดับที่ 1 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผลการศึกษาวิจัย เรื่อง สมรรถนะขั้นสูงด้านการประกันสังคม
โดยการบริหารนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงและการจัดการความเสี่ยง ระยะที่ 1

โดย
Charlotte Raut
Europe & APAC Survey Research Lead
Accenture Research
ประเทศไทย

สมาคมการประกันสังคมระหว่างประเทศ (ISSA) และ Accenture ได้ตัดสินใจดำเนินงานโครงการ การวิจัยร่วมกันเพื่อให้เข้าใจถึงรูปแบบและแนวปฏิบัติของสมรรถนะขั้นสูงในองค์กรประกันสังคม ทั่วโลก การสำรวจเพื่อการวิจัยได้แบ่งออกเป็นระยะที่ 1 เซิงคุณภาพและระยะที่ 2 เซิงปริมาณ โดยการสำรวจดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ที่จะค้นหาแบบอย่างแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด การเรียนรู้ร่วมกันและการแลกเปลี่ยนความรู้

ในระยะแรกเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกกุ่มตัวอย่างองค์กรสมาชิกสมาคม ISSA และ ได้ค้นพบปัจจัยที่จะทำให้บรรลุสมรรถนะขั้นสูงในการบริหารด้านประกันสังคมที่สำคัญ 6 ประการ โดยจะมีการทดสอบและตรวจสอบผลที่ได้รับในระหว่างการสัมมนาวิชาการ ที่จัดขึ้น ณ กรุงกัลลัมเปอร์ ระหว่างวันที่ 29 – 31 มีนาคม 2010 เพื่อเป็นฐานสำหรับการเริ่มดำเนินการระยะที่ 2 ของการวิจัยสำหรับ ในระยะที่ 2 นี้ จะเป็นการสำรวจเชิงปริมาณเพื่อนำมาใช้ในปี 2010

เอกสารฉบับนี้จะสรุปวิธีการและผลการศึกษาในระยะที่ 1

สมาคมการประกันสังคมระหว่างประเทศ (ISSA) มีองค์กรสมาชิก 340 องค์กรใน 148 ประเทศ โดยสมาคม ISSA ตั้งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อความเป็นเดียวกันในการบริหารงานประกันสังคม องค์กรประกันสังคมมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความพากเพียรของประเทศไทย ในการใช้นโยบายด้านสวัสดิการสังคมและการให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการต่างๆ ของรัฐ องค์กรประกันสังคมรักษาหลักการของการกระจายทางสังคม ความเท่าเทียมกัน และทำให้เกิดมาตรฐานการคุ้มครองชีพและความสงบสุขทางสังคมในประเทศไทย ดังนั้น องค์กรประกันสังคมจึงเป็นส่วนสำคัญของความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยและคุณภาพชีวิตที่ประเทศไทยสามารถให้กับประชาชน เนื่องจากได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ทำให้องค์กรประกันสังคมดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและมีความท้าทายมากขึ้น

ความท้าทายของสถาบันประกันสังคม

ความท้าทายของสถาบันประกันสังคม ประกอบด้วย

1. ความท้าทายจากภายนอก ได้แก่

- ชื่อเสียง
- ความหลากหลายของประชากร
- ภัยธรรมชาติ
- ประชากรสูงอายุ
- การน้อกโง
- ความสามารถในการเข้าถึงบริการ
- กฎหมาย
- วิกฤตเศรษฐกิจ

2. ความท้าทายที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ได้แก่

- แบบอย่างการปฏิบัติที่ดี
- ความต้องการในการจ่ายเงิน
- ระบบ IT
- การขาดนุคลาบริมีทักษะเชี่ยวชาญ
- การปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง
- สมาชิกขององค์กร
- กำลังแรงงานสูงอายุ

สมาคม ISSA และ Accenture ร่วมกันจัดทำโครงการเรื่องสมรรถนะขั้นสูงของสมาคม ISSA ซึ่งโครงการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ที่จะแสวงหาระบบ ความสามารถและกระบวนการต่างๆ ซึ่งจะสร้างสมรรถนะขั้นสูงในการให้บริการทางสังคม การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

● ส่งเสริมระบบแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มองค์กรสมาชิกเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศในการบริหารด้านประกันสังคม

- ระบุสิ่งที่จะทำให้เกิดสมรรถนะขั้นสูงที่องค์กรสมาชิกสามารถนำมาใช้ได้
- ระบุแนวโน้มโลกเพื่อนำการอภิปรายเกี่ยวกับอนาคตของการบริหารด้านประกันสังคม แนวปฏิบัติที่ดีเหล่านี้ รวมอยู่ในกระบวนการของสมรรถนะขั้นสูงที่เป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน

วิธีการสำรวจ

มีการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพระดับประธานหรือผู้อำนวยการองค์กรสมาชิกสมาคม ISSA 30 องค์กร ทั่วโลกระหว่างวันที่ 27 มีนาคม – 10 กรกฎาคม 2009 องค์กรสมาชิกที่ได้รับเชิญจากสมาคม ISSA แบ่งออกเป็น องค์กรสมาชิก 21 องค์กร ที่ตอบรับการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์โดยคณะวิจัย Accenture เป็นผู้สัมภาษณ์ และองค์กรที่ตอบแบบสอบถามเป็นลายลักษณ์อักษร 9 องค์กร

กลุ่มตัวอย่างของผู้เข้าร่วมการสัมมนาแยกตามภูมิศาสตร์ แบ่งออกเป็น

ตารางที่ 1 ผู้เข้าร่วมโครงการแยกตามภูมิภาคและประเทศ

จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ แยกตามภูมิภาค	ประเทศที่เข้าร่วมแยกตามภูมิศาสตร์
ยุโรป 10 องค์กร	ออสเตรีย เบลเยียม ฝรั่งเศส เยอรมนี อิตาลี เนเธอร์แลนด์ โปแลนด์ สวิตเซอร์แลนด์
อเมริกา 8 องค์กร	อเมริกา อาร์เจนตินา เบลิซ โคลัมเบีย คอสตาริกา เม็กซิโก อุรuguay
แอฟริกา 6 องค์กร	กาน่า ไอวอรี่โคสต์ เคนยา มอร์เซียส์ โมร็อกโค แซมเบีย
APAC 6 องค์กร	ออสเตรเลีย อินเดีย จาร์డิน มาเลเซีย ชา屋ดิอาระเบีย ไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

สมาคม ISSA ต้องการที่จะเข้าใจถึงแบบอย่างวิธีปฏิบัติที่ดีและความแตกต่างระดับภูมิภาคในการบริหารด้านประกันสังคม โดยมุ่งเน้นในเรื่องของการจัดการความเสี่ยง นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ทางวัฒนธรรม ในเบื้องต้นประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การจัดการทุนมนุษย์และประชาชน

สมรรถนะขั้นสูง

องค์ประกอบในการดำเนินงาน 3 ด้านและยุทธศาสตร์ที่ใช้เพื่อให้มีสมรรถนะขั้นสูง ได้แก่

1. ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน : ใช้ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความเสี่ยง

2. ทุนมนุษย์ : ใช้ยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลง

3. มุ่งเน้นประชาชน : ใช้ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม

การสัมภาษณ์มุ่งเน้นในประเด็นสำคัญ 6 ประการที่ใช้ในการระบุองค์ประกอบการดำเนินงาน 3 ด้านดังกล่าว

คำาณที่เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์

1. ประสิทธิภาพด้านการดำเนินงาน : การจัดการความเสี่ยง การจัดการการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมต่างๆ ช่วยในการดำเนินงานขององค์กรในขอบข่ายของประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างไร
2. การจัดการทุนมุขย์ : การจัดการความเสี่ยง การจัดการการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมช่วยในการดำเนินงานขององค์กรในขอบข่ายของการจัดการทุนมุขย์อย่างไร
3. ประชาชน : การจัดการความเสี่ยง การจัดการการเปลี่ยนแปลงและ นวัตกรรมต่างๆ ช่วยในการดำเนินงานขององค์กรในขอบข่ายของการบริการประชาชนอย่างไร
4. การจัดการความเสี่ยง : องค์กรบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างไร ใช้กระบวนการอะไร สมรรถนะ และระบบ IT ใดที่สนับสนุนการจัดการความเสี่ยง
5. การจัดการการเปลี่ยนแปลง : องค์กรจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ใช้กระบวนการทักษะและระบบ IT ใดทำให้กระบวนการสามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหาร องค์กรได้มีการจัดเก็บข้อมูลผลตอบรับจากประชาชนหรือไม่
6. นวัตกรรม : องค์กรสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรมอย่างไร ใช้กระบวนการ ความสามารถ ใดในการสนับสนุนนวัตกรรม องค์กรได้ร่วมมือกับหน่วยงานรัฐบาลหรือองค์กรเอกชนหรือไม่

ผลการสำรวจ

ผลการสำรวจพบว่า มีองค์ประกอบ 6 ประการที่ทำให้มีสมรรถนะขึ้นสูง ซึ่งเป็นผลจากบริบท เอกพักษ์ของประเทศไทย ข้อกำหนดทางกฎหมาย และ/หรือ ความจำเป็นทางสังคม องค์ประกอบด้านการ ดำเนินงานขององค์กรประกอบสังคมที่มีเป้าหมายที่จะดำเนินงานให้เกิดผลสูงสุดและสร้างคุณค่าให้กับ ประชาชน มีรายละเอียด ดังนี้

1. ให้อำนาจแก่เจ้าหน้าที่ในฐานะที่เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญของการดำเนินงาน
2. ส่งเสริมการบริการด้านการประกันสังคมเชิงรุก
3. พัฒนาและนำนวัตกรรมมาใช้โดยมีศูนย์กลางที่ประชาชน
4. แสวงหาประสบการณ์และความเชี่ยวชาญจากภายนอกเพื่อมาปรับใช้กับองค์กรอย่างจริงจัง
5. จัดบทบาทองค์กรในฐานะที่เป็นผู้ช่วยเหลือสังคมอย่างเต็มที่
6. ปลูกฝังการจัดการความเสี่ยงอย่างเต็มที่ในองค์กรและกระบวนการการทำงาน

ปัจจัยที่ผลักดันให้มีสมรรถนะขั้นสูง 6 ประการ

1. การให้อำนวยแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

“เราผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยออกกฎหมายเพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าของเรา นั้นคือ เราสามารถอย่างไร นอกเหนือความคิดต่างๆ ยังมาจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของพวกราช ซึ่งเป็นผู้ที่รู้กฎหมายและความต้องการของลูกค้าได้ดีที่สุด”

วัตถุประสงค์ : ปัจจัยข้อนี้จะชี้ให้เห็นและอธิบายขอบข่ายสำคัญของผลกระทบจากการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ ความแตกต่างระดับภูมิภาคของกลุ่มตัวอย่างในประเทศนี้มีน้อย และได้รับการจัดลำดับว่าสำคัญมากต่อหน่วยงานเสมอมา ซึ่งการบริหารจัดการองค์กร ได้รับผลกระทบจาก 3 ขอบข่ายดังนี้

การจัดการความเสี่ยง : การดำเนินการทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารจัดการการซื้อขาย และความถูกต้องของการจ่ายเงิน

การจัดการความเปลี่ยนแปลง : ความยืดหยุ่นและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเข้าใจและการนำความเปลี่ยนแปลงมาใช้ในข้อกฎหมาย การยอมรับเทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ๆ ตลอดจนการพัฒนาและใช้ทักษะใหม่ๆ

นวัตกรรม : คุณภาพการบริการที่ให้กับประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเพิ่มคุณค่าในการให้บริการที่เพิ่มนูกระเบียบปฏิบัติด้านการบริหารข้อมูลที่เกี่ยวข้องและความคาดหมายต่างๆ ความต้องการขึ้น ตลอดจนการป้องกันการจ่ายเงินล่าช้า

วิธีการส่งเสริมปัจจัยเหล่านี้ให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่

- โครงการฝึกอบรมต่างๆ
- โครงการบริหารจัดการการดำเนินงาน
- การฝึกอบรมความเป็นผู้นำ
- การให้รางวัลและการยกย่อง
- การตรวจสอบทักษะ (การสำรวจทักษะต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรและประเมินช่วงว่างเกี่ยวกับความต้องการของตลาดและการบริการลูกค้า)
 - การบริหารจัดการแรงงานสูงอายุ
 - ความเปลี่ยนแปลงที่มาจากการแรงผลักดันของเจ้าหน้าที่
 - การติดต่อสื่อสารภายใน
 - ภาวะความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง
 - ความคล่องตัวทางการบริหาร

2. การส่งเสริมการบริการด้านการประกันสังคม

“การค้นพบว่า โลกของการประกันสังคมกว้างกว่า โลกขององค์กรนำไปสู่การอภิปรายว่า เราจะสามารถช่วยลูกค้าให้มากขึ้น ได้อย่างไร นอกจากนี้ การค้นพบดังกล่าวชี้นำไปสู่ความคล่องตัวในการบริหารในองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น (เช่น ด้านภาษีและสุขภาพ)”

วัตถุประสงค์ : ปัจจัยข้อนี้ชี้ให้เห็นและอธิบายทางเลือกต่างๆ เพื่อเพิ่มการเข้าถึงบริการด้านการประกันสังคม ความแตกต่างระดับภูมิภาคของประเทศกลุ่มตัวอย่างในประเทศไทยมีสูง และได้รับการจัดลำดับว่ามีความสำคัญน้อยกว่า

เราพบประเด็นความท้าทายต่างๆ เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของประชาชน ได้รับจากบริการด้านการประกันสังคม ดังนี้

- **คุณภาพการบริการต่ำ :** มีการจ่ายเงินล่าช้าหรือระยะเวลาการให้บริการนาน ประสิทธิภาพด้าน IT ต่ำ หรือมีการหล่อโภ
- **ความยากลำบากในการเข้าถึงบริการ :** องค์ประกอบด้านประชากรอาจจะเป็นอุปสรรค ต่อการเข้าถึงบริการในประเทศกลุ่มตัวอย่าง โดยอาจจะเป็นเพราะการกระจายทางภูมิศาสตร์ในการให้บริการ และ/หรือ ความหลากหลายของประชากร การมีระดับของกรุงเทพมหานครสูงสือต่ำและการเข้าถึงด้าน ICT มีน้อย
- **การขาดข้อมูลและความเข้าใจ :** ประชาชนบางคนไม่มีความรู้เกี่ยวกับสิทธิและวิธีการ ขอรับสิทธิหรืออาจจะไม่เข้าใจเกี่ยวกับกฎคำของประโยชน์ทั้งหมด
- **ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย :** ลูกจ้างไม่ลงทะเบียนหรือนายจ้างไม่สนับสนุน และขาดการແກบเปลี่ยนข้อมูล
 - **วิธีการส่งเสริมปัจจัยผลักดันเหล่านี้ ให้ประสบความสำเร็จได้แก่**
 - **การสื่อสารเชิงรุกและการสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ**
 - **การสื่อสารหลายช่องทาง**
 - **การปรับปรุงวิธีการบริการให้ง่าย**
 - **การจัดกลุ่มเป้าหมายเพื่อการตลาด**
 - **การส่งเสริมความร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อเพิ่มความรับรู้เกี่ยวกับบริการต่างๆ**

3. นวัตกรรมที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง

“เรามีวิธีการเชิงรุก ในแง่ของนวัตกรรมซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เราได้ทดลอง ทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นของใหม่ เช่น การบริการอินทราเน็ตสำหรับประชาชน เครือข่ายอินเตอร์เน็ตในองค์กร การเขื่อมโยงกับองค์กรอื่นๆ เป็นต้น”

วัตถุประสงค์ : ปัจจัยข้อนี้อธิบายถึงการใช้วัตกรรมในการสนับสนุนประเด็นต่อไปนี้
(a) การทำให้การเข้าถึงบริการด้านประกันสังคมดีขึ้นและง่ายขึ้น (b) การจัดสรรประโยชน์ทุกแทนที่ถูกต้อง
ให้กับผู้รับประโยชน์ทุกคน และ (c) การจ่ายประโยชน์ทุกแทน ความแตกต่างระดับภูมิภาคของกลุ่ม
ตัวอย่างในประเด็นนี้มีสูง และ ได้รับการจัดลำดับว่ามีความสำคัญน้อยกว่า

นวัตกรรมด้านการประกันสังคม มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ดังนี้

1. การทำให้การเข้าถึงบริการด้านประกันสังคมดีขึ้นและง่ายขึ้น
 2. การจัดสรรประโยชน์ทุกแทนที่ถูกต้องให้กับผู้รับประโยชน์ทุกคน
 3. การจ่ายประโยชน์ทุกแทน
- วิธีการที่ใช้ส่งเสริมปัจจัยเหล่านี้ ให้ประสบความสำเร็จได้แก่
1. การพัฒนาช่องทางใหม่ในการเข้าถึงบริการ
 2. การพัฒนาระบวนการ หรือระบบ IT ใหม่
 3. การพัฒนารูปแบบการจ่ายประโยชน์ทุกแทนใหม่
 4. การนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญภายนอกเข้ามาใช้ในองค์กร

“งานที่เราทำอยู่ในขณะนี้อาจได้รับประโยชน์จากการกระบวนการที่เป็นมาตรฐานและระเบียบ
วินัย ซึ่งเราสามารถเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แต่ต้องนำถักยั่งยืนของประเทศไทยมาพิจารณาด้วย”

วัตถุประสงค์ : ปัจจัยข้อนี้อธิบายถึงความสำคัญของการนำประสบการณ์ภายนอกและ
ความเชี่ยวชาญมาใช้ในองค์กร เพื่อให้ดำเนินงานอย่างเหมาะสม ความแตกต่างระดับภูมิภาคของกลุ่มตัวอย่าง
ในประเด็นนี้มีสูงและ ได้รับการจัดลำดับว่าสำคัญปานกลาง

องค์กรประกันสังคมตระหนักรถึงความสำคัญของการนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ
จากภายนอกมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสูงสุด ดังนี้

1. การจัดหาทรัพยากรในการดำเนินการให้เพียงพอ
2. การเข้าถึงเจ้าหน้าที่ / ผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติเหมาะสม
3. การแลกเปลี่ยนข้อมูล (เช่น การตรวจสอบความถูกต้องของฐานข้อมูลซึ่งกันและกัน)
4. การแลกเปลี่ยนความคิด / ส่งเสริมนวัตกรรม
5. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเพื่อ :
 - ความเข้าใจว่าจะปรับปรุงงานด้านใด
 - การแสวงหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด

ประโยชน์ที่ได้รับจากการนี้ :

1. สามารถตรวจสอบการล้อโง
2. ลดระดับความผิดพลาด
3. เพิ่มประสิทธิภาพ
4. ปรับปรุงการรักษา / บุคลากรและสูงใจให้ทำงานอยู่กับองค์กร
5. การบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดีขึ้น
6. คุณภาพการให้บริการสูงขึ้น

วิธีการส่งเสริมปัจจัยข้อนี้ให้ประสบความสำเร็จ

- ร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ ของรัฐเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล
- ร่วมมือกับธนาคารเรื่องการจ่ายประโภชั่นทัดแทน
- เข้าร่วมในโครงการที่นำโดยหน่วยงานของรัฐบาลและองค์กรอื่นๆ
- วิเคราะห์บรรทัดฐาน
- เข้าร่วมการประชุมต่างๆ และสร้างเครือข่าย ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประชุม
- ขัดตั้งคณะกรรมการกำกับคุณภาพโดยมีผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกด้วย
- เป็นสมาชิกในสมาคมระหว่างประเทศ
- ทำงานร่วมกับผู้ให้บริการเพื่อพัฒนาและดำเนินการตามกระบวนการและเครื่องมือใหม่ๆ

5. การจัดทำบทบาทองค์กรในฐานะที่เป็นผู้ช่วยเหลือสังคม

ในฐานะที่เป็นผู้ให้บริการในกิจการของรัฐ องค์กรของเรามาได้ลงนามในสัญญาการทำงานกับรัฐ ด้วยการกำหนดและปฏิบัติงานตามนโยบายใหม่ด้านสาธารณสุขและกิจกรรมทางสังคมใหม่ รวมถึงลงทุนเพื่อปรับปรุงการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย”

วัตถุประสงค์ : ปัจจัยข้อนี้อธิบายทางเดือกดำรงองค์กรประกันสังคมเพื่อให้มีบทบาทในการสร้างคุณค่าทางสังคมให้ดีขึ้น ความแตกต่างระดับภูมิภาคของกลุ่มตัวอย่างในประเด็นนี้มีสูง และได้รับการจัดลำดับว่ามีความสำคัญปานกลาง

องค์กรประกันสังคมได้ใช้ให้เห็นถึงลำดับความสำคัญใหม่ ดังนี้

การเรียนรู้จากประชาชน : วิเคราะห์ความต้องการของประชาชนเพื่อรับรู้ความต้องการ จำเป็นในอนาคต ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจเพื่อพิจารณาว่าจะปรับปรุงและกระตุ้นประชาชนให้แสดงความคิดเห็นและระบุความต้องการ

การดำเนินการเชิงรุก : การสร้างวัฒนธรรมการบริการลูกค้าในองค์กร และการประเมินการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องยอมรับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมเป็นสิ่งสำคัญ

การปฏิบัติตามกฎหมาย : ร่วมมือกับรัฐบาลในการปฏิบัติตามกฎหมายและตอบสนองทันทีที่มีการบังคับใช้กฎหมาย

วิธีการที่ส่งเสริมปัจจัยข้อนี้ คือ

- การทำความเข้าใจและการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน
- การร่วมมือกับรัฐบาลในโครงการใดด้วยคำนึงถึงคุณค่าที่จะมีต่อสังคม
- ถ่ายทอดประสบการณ์ให่องค์ความรู้ในการตัดสินใจ เช่น นโยบาย

6. ปัจจัยการจัดการความเสี่ยงอย่างเต็มที่ในองค์กรและกระบวนการทำงาน

“ความเสี่ยงสำคัญ” ได้แก่ การไม่ยินยอมปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น ไม่เข็นทะเบียน และไม่จ่ายเงินสมบท ข้อมูลในฐานข้อมูลสูญหายหรือการลักลอบใช้ข้อมูลเพื่อการหักโง่ ความเสี่ยงด้านการเงิน โครงการสร้างพื้นฐานเป็นสถาบันการเงินมีความเสี่ยงด้านการลงทุนหรือบริหารกองทุนที่ไม่เหมาะสม

วัตถุประสงค์ : ปัจจัยข้อนี้อธิบายถึงทางเลือกต่างๆ ที่ใช้ในการนำเสนอความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การจัดการทุนมนุษย์ และการบริการประชาชนในลักษณะองค์รวมและบูรณาการ ความแตกต่างระดับภูมิภาคของกลุ่มตัวอย่างในประเด็นนี้มีสูงและได้รับการจัดลำดับว่ามีความสำคัญสูง

องค์กรประกันสังคมแบ่งกลุ่มความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operational Efficiency)

- ความปลอดภัยด้าน IT และการล้อโง
- ความเสี่ยงด้านการเงินหรือความเสี่ยงจากการลงทุนที่ล้มเหลว
- การไม่มีสติยภาพทางการเมืองและการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย
- ภัยธรรมชาติ

2. การบริการประชาชน (Citizen Service)

- การเดินทางเสี่ยง
- คุณภาพในการให้บริการ
- ความยากลำบากในการเข้าถึงบริการ
- วิกฤตเศรษฐกิจและความกดดันเรื่องบริการ

3. การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management)

- การรักษาบุคลากรที่มีทักษะ
- บุคลากรขาดคุณสมบัติที่จำเป็น
- การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- ขาดความทุ่มเทในการทำงาน
- ความกดดันจากสภาพแรงงาน

วิธีการส่งเสริมปัจจัยข้อนี้ให้ประสบความสำเร็จ

- กำหนดควิชีการจัดการกับความเสี่ยงแบบบูรณาการ
- จัดทำกฎหมายขององค์กรในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ
- ออกแบบเทคโนโลยีในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ

ผลการศึกษาจะได้นำมาอภิปรายร่วมกับสมาคม ISSA ทั่วโลก ในการประชุมสัมมนาครั้งนี้ เพื่อนำแนวคิด ข้อมูล ข้อแนะนำ ข้อเสนอของสมาคมมาดำเนินการวิจัยระยะที่ 2

ผลการอภิปรายก่อรุ่น ในการประชุมครั้งนี้ สมาคม ISSA ได้จัดให้มีการอภิปรายก่อรุ่น ใน 6 หัวข้อ ดังนี้

หัวข้อที่ 1 การให้อ่านาจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญของการดำเนินงาน จากการสำรวจพบว่าทุกหน่วยงานที่ได้รับการสัมภาษณ์ ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสูงสุด และในการเพชรยูกับความท้าทายที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประกอบด้วย การจัดการความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมการให้บริการ

หัวข้อที่ 2 การส่งเสริมการบริการด้านการประกันสังคม จากการสำรวจพบว่าประชาชนผู้ประกันตนยังคงต้องประสบกับปัญหาคุณภาพการให้บริการด้านการเข้าถึงบริการยุ่งยาก ไม่ได้รับข้อมูลเพียงพอ ขาดความเข้าใจ และปัญหาการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้พยาบานที่จะสื่อสารเชิงรุก พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอให้มีการสื่อสารหลายช่องทาง ร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ ปรับปรุงวิธีการบริการให้ง่ายขึ้น และจัดกลุ่มเป้าหมายในการให้บริการ

หัวข้อที่ 3 นวัตกรรมที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง จากการสำรวจพบว่า นวัตกรรมที่มุ่งจะปรับปรุงสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมของประชาชนแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ การให้บริการประกันสังคมที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย ให้ประโยชน์ทดแทนที่ถูกต้องกับผู้รับประโยชน์ทดแทนถูกคุณโดยการพัฒนาช่องทางใหม่ในการให้บริการการพัฒนา IT และรูปแบบการจ่ายประโยชน์ทดแทนใหม่

หัวข้อที่ 4 การปูกฝังการจัดการความเสี่ยงอย่างเต็มที่ในองค์กรและกระบวนการทำงาน องค์กรประกันสังคมแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การบริการประชาชน และการจัดการทุนมนุษย์ จากการสำรวจพบว่า องค์กรประกันสังคมส่วนใหญ่จัดการความเสี่ยงในระบบเฉพาะกิจมีส่วนน้อยที่ใช้วิธีบูรณาการ โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์การจัดสรรงบคลากร และจัดทำรูปแบบการพยากรณ์ความเสี่ยง

หัวข้อที่ 5 การนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาใช้ในองค์กร องค์กรประกันสังคมส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของการนำประสบการณ์จากภายนอกเข้ามาใช้ในองค์กร โดยอาจแบ่งเป็นประสบการณ์ระหว่างรัฐและเอกชนทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

หัวข้อที่ 6 การจัดบทบาทองค์กรในฐานที่เป็นผู้ช่วยเหลือสังคม โดยเรียนรู้จากประชาชน ดำเนินการเชิงรุกและปฏิบัติตามกฎหมาย

ผลการอภิปรายกลุ่มในหัวข้อที่ 1 มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์การให้รางวัล การยกย่อง การเป็นผู้นำ การจัดให้มี Job Rotation การจัดทำ Training Need และแผนกลยุทธ์ด้านฝึกอบรม ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีความคล้ายคลึงกันในหัวข้อที่ 2 เป็นเรื่องการสร้างเครือข่ายกลุ่มประเทศอาหรับ มีสมาคมประกันสังคมของอาหรับ (JCC) เป็นเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านประกันสังคม ขณะที่ประเทศไทยมีสมาคมประกันสังคมอาเซียน (ASSA) ในหัวข้อที่ 3 จ่ายบำนาญประเทศที่มีประสบการณ์ในกลุ่มอาหรับ ได้เสนอให้ใช้กลไกของ Call Center ในการจ่ายบำนาญการ One stop shop ในชุมชนขนาดเล็กในประเทศไทยอาหรับเอมิเรตส์ มีชุมชนบำนาญ (Pension community) เป็นผู้เชื่อมให้ประชาชนเข้าถึงสิทธิในการรับบำนาญในบางประเทศมีการจัดสรรให้คนหนุ่มสาวในชุมชนเข้าช่วยเหลือผู้สูงอายุที่ใช้คอมพิวเตอร์ไม่ได้ ให้สามารถตรวจสอบสิทธิของตนทางอินเทอร์เน็ต ในหัวข้อที่ 4 ได้มีการอภิปรายประเด็นการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างกว้างขวาง ซึ่งสามารถดำเนินการได้ 3 ประการคือ

การบูรณาการในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง การจัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการความเสี่ยงต่างหาก และการบริหารความเสี่ยง โดยคณะกรรมการเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร วิธีดำเนินการจะใช้การจัดทำรายการความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดทำ Blue Print อาจจัดทำโครงการเฉพาะด้าน เช่น ด้านลงทุน ด้านทรัพยากรมนุษย์ และด้านการเงิน ในหัวข้อที่ 5 ได้มีการกล่าวถึงการร่วมแบ่งปันข้อมูล เช่น ในประสบการณ์ของประเทศไทย กับกระทรวงพาณิชย์ สำนักทะเบียนรายภูมิ การจัดซั่งน้ำทิวยาลัยฝึกอบรมบุคลากร ซึ่งหลายประเทศดำเนินการเช่นเดียวกับประเทศไทย ทั้งนี้ในหัวข้อที่ 6 ไม่มีประเด็นของสำนักงานประกันสังคม

ผลการอภิปรายของ CEO เป็นการอภิปราย nokhen จาก 6 หัวข้อ ซึ่งได้มีการกล่าวถึงการเป็นผู้นำ การบริหารจัดการอย่างโปร่งใส และมีความรับผิดชอบ การร่วมมือกับลูกค้า ผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีพันธะสัญญา ร่วมกันและประชาสัมพันธ์ การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่นๆ การบริหารจัดการความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี การฝึกอบรมและให้การศึกษาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และการรับฟังความคิดเห็นลูกค้า

ความรู้ที่ได้รับจากการประชุมครั้งนี้ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้บริหาร โดยสามารถนำไปใช้ที่พัฒนาให้มีสมรรถนะขึ้นสูง 6 ประการ มาปรับใช้กับการบริหารองค์กร ในส่วนของผลการอภิปรายกลุ่ม ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ สำนักงานประกันสังคมได้เรียนรู้ประสบการณ์ของกลุ่มประเทศอาหรับ ในการจ่ายบำนาญ ซึ่งจะได้นำมาปรับใช้กับการจ่ายบำนาญ ตั้งแต่ปี 2557 เป็นต้นไป

นางพันธนา บุญอาษา
หัวหน้ากลุ่มงานวิเทศสัมพันธ์
ผู้จัดทำรายงาน