



รายงานการประเมินผลการดำเนินงาน
ตามยุทธศาสตร์ สำนักงานประกันสังคม
ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562)
ฉบับสมบูรณ์



บทสรุปผู้บริหาร

สำนักงานประกันสังคมมีการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562) ซึ่งได้ผ่านมาถึงในช่วงครึ่งแรกของแผน พ.ศ.2558 – 2560 จึงได้มีการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และนำผลมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ในระยะ 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2563-2567) ให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมทั้ง หาแนวทางมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานที่ต้องทำอย่างเร่งด่วนในช่วงระยะเวลาอีก 2 ปีหลัง (พ.ศ. 2561 – 2562) โดยยึดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสำนักงานประกันสังคม คือ **“ก้าวสู่ องค์การประกันสังคมชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน”** ซึ่งประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 6 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การยกระดับการให้บริการสู่สากล ในการสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่ม ควบคู่กับสร้างการรับรู้ และเข้าใจในคุณค่าของการประกันสังคม บนรากฐานของความเป็นธรรมและสมเหตุสมผลที่ทุกภาคส่วนร่วมเป็นเจ้าของ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การมุ่งพัฒนา สิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ให้มีความเป็นสากล รองรับก้าวสู่การประกันสังคมนานาชาติ บนบรรทัดฐานของการพัฒนา ระบบเงินสมทบ และระบบการลงทุน ที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้สามารถรองรับกับพัฒนาการได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพและเป็นที่เชื่อถือ เชื่อมั่น ได้อย่างแท้จริง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การรื้อปรับและยกระดับ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ;IT และการบริหารสารสนเทศ; MIT ของสำนักงานประกันสังคมสู่องค์กรที่มีการดำเนินการ และการบริการที่ล้ำสมัย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (HPO) ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ ASEAN : ระบบประกันสังคมไทย รวมเป็นสวนสำคัญของการวางรากฐานระบบประกันสังคมอาเซียนได้อย่างโดดเด่น

จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานประกันสังคม ในช่วงระยะครึ่งแรกของแผน (ปี พ.ศ.2558 – 2560) มีข้อจำกัดอยู่หลายส่วน เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ ได้เปิดช่องให้สำนักงานประกันสังคมได้กำหนดรายละเอียด นิยาม ขอบเขต วิธีการเก็บข้อมูล การคำนวณ รวมถึงค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดเพิ่มเติม หลังจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เสร็จสิ้นลง

หากแต่ในการติดตาม รวบรวมข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นตัวชี้วัดหลัก หรือตัวชี้วัดรอง รวมทั้งสิ้น 55 ตัวชี้วัด เพื่อใช้ในการประเมินครั้งนี้ กลับพบว่าสำนักงานประกันสังคมมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดเหล่านั้นเพียงบางส่วนเท่านั้น โดยมีข้อจำกัดที่พบใน 2 ประเด็นหลัก คือ

- 1) รายละเอียดข้อมูลที่ใช้ประกอบการคำนวณค่าตัวชี้วัด ซึ่งจำเป็นต้องจัดเก็บรวบรวมข้อมูลขึ้นใหม่ มีการคำนวณค่าจากข้อมูลหลายชุด หรือการดำเนินงานในรูปแบบใหม่ แต่ข้อมูลที่รวบรวมได้ส่วนมาก กลับเป็นข้อมูลจากการดำเนินงานประจำเท่านั้น
- 2) ขาดระบบหรือกลไกการจัดเก็บ และติดตามการรายงานตัวชี้วัดอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การรวบรวมข้อมูลต่างๆ ต้องอาศัยระยะเวลานาน อีกทั้งยังสร้างภาระงานเพิ่มให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น ผลการประเมินนี้ จึงอาศัยการประเมินเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับผลผลิตกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์เป็นหลัก ซึ่งสามารถสะท้อนภาพเพียงส่วนหนึ่งของผลการดำเนินงานเท่านั้น แต่เป็นแนวทางการประเมินเพียงส่วนเดียวที่มีข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลได้

การพิจารณาภาพรวมของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์เบื้องต้น ประเมินจากจำนวนโครงการ จำแนกตามลักษณะงาน 3 ประเภท คือ 1) โครงการสำหรับดำเนินงานและพัฒนางานประจำ 2) โครงการรองรับยุทธศาสตร์ที่มีอยู่เดิม และ 3) โครงการรองรับยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นใหม่ ซึ่งพบว่า สัดส่วนจำนวนโครงการทั้ง 3 ส่วน คิดเป็นสัดส่วน ประมาณร้อยละ 50: 40: 10 ตามลำดับ แสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคมในช่วงที่ผ่านมา ยังคงติดอยู่ในกรอบของการดำเนินงานตามวิธีการและรูปแบบเดิม ขาดการพัฒนา หรือริเริ่มโครงการใหม่ที่สร้างสรรค์และแตกต่างจากที่มีอยู่เดิมมากนัก

ถึงแม้ว่าสัดส่วนจำนวนโครงการรองรับยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นใหม่นั้นจะมีสัดส่วนไม่มากเท่าที่ควร แต่การประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมนั้นอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เนื่องจากภารกิจที่สำนักงานประกันสังคมได้เริ่มดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมา เกิดผลผลิตกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์แล้วบางส่วน ในขณะที่เดียวกันยังมีโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ และมีแนวโน้มจะเกิดผลลัพธ์ตามที่กำหนด

สำหรับรายละเอียดผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในเบื้องต้น สรุปได้ดังตาราง



ยุทธศาสตร์	ประเด็นการพัฒนา	ระดับความสำเร็จ	จำนวนโครงการ ปี 60-61*	งบประมาณ ปี 60-61* (ล้านบาท)
ยุทธศาสตร์ที่ 1	1) ความครอบคลุมจำนวนผู้ประกันตน และการให้บริการ 2) การสื่อสารประชาสัมพันธ์	😊 😐	3,899	3,377.28
ยุทธศาสตร์ที่ 2	1) สิทธิประโยชน์/ประโยชน์ทดแทน 2) การบริหารกองทุน	😊 😊	1,259	422.96
ยุทธศาสตร์ที่ 3	1) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ	😊	93	1,419.37
ยุทธศาสตร์ที่ 4	1) การสรรหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร 2) การสร้างองค์กรที่น่าอยู่	😊 😐	696	2,845.41
ยุทธศาสตร์ที่ 5	1) การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล	😊	236	500.17
ยุทธศาสตร์ ASEAN	1) การสร้างความร่วมมือกับการประกันสังคมอาเซียน	😊	382	33.66
รวม			6,565	8,598.85

*หมายเหตุ: การสรุปจำนวนโครงการและงบประมาณเป็นการประมวลผลข้อมูลจากระบบ e-Budgeting ซึ่งมีข้อมูลที่สมบูรณ์ตั้งแต่ปี 2560 เท่านั้น

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานจะเห็นถึงระดับความสำเร็จของแต่ละประเด็นการพัฒนา ภายใต้ 6 ยุทธศาสตร์ดังนี้

การดำเนินงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านของการขยายความครอบคลุมจำนวนผู้ประกันตน และยกระดับการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถือว่าประสบความสำเร็จ สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ในด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากบางโครงการมีการดำเนินการ แต่ผลลัพธ์ที่ได้ยังไม่ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น โครงการเช่าระบบบริการศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ 1506 ที่ให้บริการข้อมูลแก่ผู้ประกันตน ลูกจ้าง นายจ้าง และประชาชนทั่วไปที่สนใจ แต่ผู้ประกันตนส่วนใหญ่ยังไม่รู้ว่ามีช่องทางการสื่อสารที่สามารถสอบถามข้อมูลทางโทรศัพท์ 1506 ได้ บางโครงการอยู่ระหว่างดำเนินการ หรือยังไม่เริ่มดำเนินการ จึงทำให้ไม่ปรากฏผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เช่น สำนักงานประกันสังคมยังไม่มีระบบการสื่อสารภายในองค์กรรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ ปัจจุบันมีการนำ Line Application มาใช้ในการส่งข่าวสารสำคัญจากผู้บริหารถึงหน่วยงานในส่วนกลางและสำนักงานเขตพื้นที่/จังหวัด ถึงแม้การสื่อสารทาง Line Application จะช่วยในด้านความรวดเร็วในการกระจายข่าวสาร แต่ก็มีข้อเสียถ้าใช้ในรูปแบบของการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way communication) คือผู้ส่งสารไม่สนใจปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับสารว่ามีความเข้าใจหรือไม่ เช่น ในกรณีที่ผู้บริหารส่งสารถึงหัวหน้าหน่วยงานเพื่อถ่ายทอดให้กับบุคลากรในหน่วยงานต่อไป แต่ถ้าหัวหน้าไม่ใส่ใจรับรู้ข่าวสาร หรือ รับรู้แต่ไม่ได้ถ่ายทอดอาจส่งผลให้ทำให้การกระจายข่าวสารอาจไม่ถึงทั่วถึงได้

การดำเนินงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการพัฒนาสิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน และการบริหารกองทุน ถือว่ามีความสำเร็จในการดำเนินงานบางส่วน โดยเฉพาะด้านการพัฒนาสิทธิประโยชน์

การประกันสังคมระหว่างประเทศ และการปรับปรุงการลงทุนให้ทันสมัยและมีเสถียรภาพ แต่ขณะเดียวกันยังขาดการพัฒนาาระบบสนับสนุนการตัดสินใจ เพื่อการบริหารจัดการเงินสมทบและสิทธิประโยชน์ รวมทั้งการปรับโครงสร้างหน่วยงานด้านการลงทุน

การดำเนินงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสำเร็จในการดำเนินงานในระดับปานกลาง โดยพบว่า สำนักงานประกันสังคม มีความพยายามที่จะดำเนินการโครงการยกระดับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีการดำเนินการและการบริการที่ล้ำสมัย โดยการพัฒนาระบบสนับสนุนการให้บริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การผลักดันโครงการสำคัญ (Mega Projects) บางโครงการยังคงไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น การปรับย้ายระบบจาก Sapien ไปสู่ระบบเว็บแอปพลิเคชัน และการจัดตั้งหน่วยงานหรือทีมงานสนับสนุนการย้ายระบบ เป็นต้น

การดำเนินงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” จะแบ่งเป็น 2 ด้านหลัก คือ ด้านการสรรหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร มีความสำเร็จในการดำเนินงานบางส่วน แต่ในด้านของการสร้างองค์กรที่น่าอยู่และสร้างโครงสร้างพื้นฐานของงานบุคคลให้เข้มแข็งกลับพบว่า มีหลายโครงการที่ยังไม่ได้มีการดำเนินงาน เช่น โครงการสื่อสารเพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน บางโครงการอยู่ระหว่างดำเนินการ จึงทำให้ยังไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เช่น การออกแบบและจัดทำโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้นจะเห็นได้ว่าสำนักงานประกันสังคมมีการใช้งบประมาณกว่าร้อยละ 30 ของงบประมาณประจำปี (อ้างอิงจากปี 2560-2561) ในการดำเนินงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4 แต่การดำเนินงานเหล่านั้น ยังไม่ปรากฏถึงผลลัพธ์ของการพัฒนาบุคลากรด้านงานบุคคลได้อย่างเป็นรูปธรรม

การดำเนินงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการพัฒนางานองค์กรสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล ถือว่ามีความสำเร็จในการดำเนินงานระดับปานกลาง โดยได้เริ่มดำเนินการและมีแนวโน้มที่จะเกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าไว้ใน 4 ส่วนหลัก คือ 1) การพัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุนระบบงานภายในองค์กร 2) การปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล 3) การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานใหม่ และ 4) การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับให้ทันสมัย แต่ยังคงขาดผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงการจัดวางระบบตรวจสอบ (IT Audit) การกำหนดหน่วยงานต้นแบบที่สะท้อนการรักษาความมั่นคง และการกำหนดหน่วยงานตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผน

การดำเนินงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ ASEAN การสร้างความร่วมมือและส่งเสริมให้ระบบประกันสังคมไทยรวมเป็นส่วนสำคัญของการวางรากฐานระบบประกันสังคมอาเซียนได้อย่างโดดเด่น ถือว่ามีความสำเร็จในการอยู่ในระดับที่ดี โดยได้สร้างความร่วมมือในระดับนานาชาติ ผ่านการเข้าร่วมประชุม การเปิดโอกาสให้สมาชิกสมาคมประกันสังคมอาเซียนได้เข้ามาศึกษางานต่างๆ ของสำนักงานประกันสังคมในประเทศไทย พร้อมกันนี้ ยังได้มีการเตรียมพร้อมบุคลากรและการบริการของสำนักงานประกันสังคมในการเข้าสู่

ประชาคมอาเซียนในช่วงปี 2558 โดยการอบรมภาษาอาเซียนและภาษาอังกฤษในการบริการ และการทำสื่อประชาสัมพันธ์ในภาษาอาเซียนเพื่อให้ผู้ประกันตนอาเซียนเข้าถึงข้อมูลได้ดีขึ้น

จากภาพรวมการประเมินความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานประกันสังคม ทำให้พบประเด็นหลักที่มีปัญหาและข้อจำกัดของการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานส่วนอื่นๆ โดยสำนักงานประกันสังคมควรเร่งดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดภายในแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับต่อยอดการพัฒนาสำนักงานประกันสังคมในยุทธศาสตร์ฉบับต่อไปได้อย่างก้าวกระโดด ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 4 ประเด็นหลัก คือ 1) การดำเนินงานด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ 2) การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การจัดการองค์กร

นอกจากประเด็นหลักที่สำนักงานประกันสังคมควรต้องเร่งดำเนินการข้างต้นแล้ว ยังมีข้อจำกัดด้านกลไกการดำเนินงานอีก 4 ด้าน ที่ส่งผลให้การติดตาม ประเมินผล และการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์นี้ ยังไม่มีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร คือ

- 1) การกำหนดตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ ขาดการแจกแจงไปยังตัวชี้วัดระดับต่างๆ ตลอดจนถึงตัวชี้วัดในระดับปฏิบัติ
- 2) ขาดหน่วยงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- 3) ขาดระบบติดตามผลการดำเนินงาน ที่เปิดให้หน่วยงานต่างๆ ได้รายงานผล ติดตามและร่วมมือกันสนับสนุนข้อมูล โดยไม่จำเป็นต้องรอรอบของการรายงานผลข้อมูล
- 4) รูปแบบการประเมินโครงการแต่ละประเภท ใช้กรอบการประเมินในลักษณะเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นโครงการรองรับงานยุทธศาสตร์ที่มีอยู่เดิม โครงการรองรับงานยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นใหม่ หรืองานประจำ ซึ่งในทางปฏิบัตินั้นการประเมินผลโครงการแต่ละประเภทต้องมีการตั้งเป้าหมายและวิธีการประเมินที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของโครงการ

ทั้งนี้ จากผลการประเมินและข้อจำกัดข้างต้น สำนักงานประกันสังคมควรเร่งดำเนินการพัฒนางานในประเด็นต่างๆ ที่ยังไม่สามารถบรรลุได้ตามกรอบแนวทางที่ระบุไว้ รวมถึงการพัฒนาโครงการเพื่อแก้ข้อจำกัดต่างๆ อันเป็นกลไกพื้นฐานที่สำคัญในการติดตามและขับเคลื่อนงานยุทธศาสตร์ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด อีกทั้งยังเป็นพื้นฐานสำคัญด้านงานยุทธศาสตร์ของสำนักงานประกันสังคมในอนาคตต่อไป





Executive Summary

The Social Security Office has operated according to the 5-year Social Security development strategy (2015-2019), which has proceeded through the first stage of the strategic plan (2015-2017). The Social Security Office has to assess the progress and output of the strategic plan. The assessment is useful in improving strategies in accordance with the changing context, environment together with finding the ways to develop and improve a strategic methodology to implement urgently in the later stages (2018 - 2019). The implementation has to achieve the vision of the Social Security Office, which is **"To become leading Social Security Organization in ASEAN Region"**. There are comprise of 6 strategic issues as follows:

Strategic Issue No.1: Raising service levels to international level in order to meet the requirements and expectations of all groups of stakeholders. In addition, creating awareness and understanding the value of social security based on fairness and reasoning that all sectors share ownership.

Strategic Issue No.2: Aiming to develop and internationalize benefits and compensations to be a part of international social securities on the basis of contributions system and high potential investment system development to support stability and reliability progress.

Strategic Issue No.3: Reengineering and upgrading Information Technology System; IT and Management of Information Technology; MIT of the Social Security Office to be a modern organization with advance procedures and services.

Strategic Issue No.4: Developing "Human Capital" management to align with current and future world directions.

Strategic Issue No.5: Enhancing organization to be a High Potential Organization (HPO), modern, flexible, transparent and good governance.

Strategic Issues ASEAN: Thai Social Security System notably participates in creating foundation of the ASEAN Social Security system.

Data analysis for monitoring and evaluating the performance according to the Social Security Office strategic plan during the first stage of the plan (2015-2017), many limitations have been found. The key issue is no specific data for evaluation due to the indicators identification has been opened for Social Security Office to specify the details, definitions,



scopes, methods of data collection, calculations, and indicator targets after the strategic plan has been done.

From monitoring and collecting data about 55 strategic indicators both major indicators and minor indicators for operational assessment found that the Social Security Office has only some data related to these indicators which is caused by limitations in 2 main issues:

1) Data for calculating indicators has to be gathered and calculated from multiple data sets, including the data from outputs of new strategic projects. In fact, most of the data is collected from routine operations only.

2) Lack of tracking system or data collection mechanism for effectively report the strategic indicators. This issue causes a long period for data collection and also creates additional workloads for related divisions.

Therefore, the evaluation results will be evaluated by comparing the existing data with the strategic output. This method will reflect only some parts of progresses and outputs but there is the only part of data can be used for the assessment.

Considering the overall of the strategic implementation assessed from the number of projects classified by 3 job types 1) routine work projects 2) strategic projects which are exist since the former strategy and 3) new strategic projects. The proportion of the projects are about 50: 40: 10 percent respectively. The proportion reflects that the operations of the Social Security Office in the past period usually are the same methods and patterns, lacking development or initiating new projects that are creative and different from the existing ones.

Although, the proportion of the new projects are not much as they should, the overall performance evaluation is in good level. The reason is the operation of Social Security Office in the past has partially align the strategic outputs. Some projects are in process and likely to be achieved.

The assessment of accomplishment and advancement of each strategic issue, strategic objectives and indicators initially can be summarized as the following table:



Strategic Issue	Strategic Area	Level of achievement	Number of projects (2017-2018)	Annual Budget (2017-2018) (Million baht)
The Strategic Issue No.1	1) The coverage of the number of insurers and services 2) Public relations	😊 😐	3,899	3,377.28
The Strategic Issue No.2	1) Compensation benefits 2) Fund Management	😊 😊	1,259	422.96
The Strategic Issue No.3	Information technology development	😊	93	1,419.37
The Strategic Issue No.4	1) Development of personnel potential 2) Creating happy working environment	😊 😐	696	2,845.41
The Strategic Issue No.5	Organizational development	😊	236	500.17
The Strategic Issue "ASEAN"	Cooperation with ASEAN Social Security	😊	382	33.66
Total			6,565	8,598.85

*Remark: Number of projects and Annual Budget are the summation from e-Budgeting system which has completed since 2017.

The level of achievement in each strategic area will be shown in the six strategic issues as follows:

The Strategic Issue No.1: Expanding the number of insured persons and upgrading service level to stakeholders and public relations communication. Implementation of the projects in this strategy, extending the coverage of insured persons and enhancing service levels, is considered successful. On the other hand, in the public relations area, the projects are not as successful as they should be. Some projects have been implemented but the results did not meet the targets. For example, the project of rental call center service 1506 that provides information service to insurers, employers, employees and citizen who is interested but most insurers do not know this communication channel. In addition, the data call center also has restrictions on providing personal information because the service is outsourced. Therefore, the staff cannot answer specific questions that are insight. Other communication projects are not operating or partially in progress which cannot meet the target. There is no effective communication system within Social Security Office. Currently, Line Application is used to send important news from executives to all divisions: head office, Bangkok and provincial branches of Social Security Office. Even though Line Application could rapidly spread out the news and information, but there are some disadvantages. Using Line Application in the form of one-way communication, the messenger does not care about the response of the receiver whether there is understanding or not. For example, the executive



sends a message to the provincial social security officers, but if they do not pay attention to the news or perceive but forget to convey to their followers. The distribution of information may not be thorough, staff at all levels in the organization.

The Strategic Issue No.2 – the development of benefits, compensation, and fund management: the implementations are considered partially success especially, in the development of the international social insurance benefits and improving the investment pattern to be modern and stable. At the same time, Social Security Office lack of the development of decision support system for social benefits and contributions management including restructuring the investment division.

The Strategic Issue No.3 – the information technology development is moderate operational success. The Social Security Office is trying to implement projects to upgrade the information technology system in order to provide advanced operations and services by developing more efficient service supporting systems. However, some important projects (Mega Projects) still cannot proceed to the set goals, such as moving system from Sapiens to web application system and establishment a unit or team to support the system migration.

The strategic issue No.4 – the development of management "Human capital" is divided into two main areas. The first area, the recruitment and personnel development is considered partially achieve. The second area: creating a happy working environment and building a strong foundation of personal work, there are many projects have not yet been implemented, such as a communication project to cultivate a clear organizational culture. Some projects are partly undergoing, such as designing and creating the organizational structure in accordance with the strategies and directions of the organization's operations. Moreover, the Social Security Office has spent approximately 30 percent of the annual budget (according to 2017-2018) in the implementation of the projects in this strategic issue, but those operations have not shown the development of HR personnel.

The Strategic Issue No.5 – organizational enhancement with high efficiency, transparency and good governance: The operations are considered to have a moderate level of success with the implementations of 4 main parts: 1) Electronic system development to support internal organization systems 2) Improvement of internal management processes with good governance 3) New organizational structure improvement and 4) Modernization of laws and regulations. However, the operations still lack the outcomes resulting from the audit



system (IT Audit), the determination of prototype unit that reflects the maintaining of organizational values, and the determination of inspection unit to monitor and evaluate the implementation of the plan.

The last strategic issue “ASEAN” – creating cooperation and promoting Thai Social Security System notably participates in creating foundation of the ASEAN Social Security System. The achievement is in good level by establishing international cooperation through attending the meeting, giving an opportunity for members of the ASEAN Social Security to study various tasks of the Social Security Office in Thailand. Moreover, there is the preparation of personnel and services of the Social Security Office in order to enter the ASEAN community during 2015 by training the service with ASEAN language and English language and providing public relation media in the ASEAN language so that ASEAN insurers can have better access to information.

From the overall assessment of the strategic implementation of the Social Security Office, found out main problems and limitations of operations which affect the operation of other parts. The Social Security Office should expedite the implementation to achieve the goals of this strategic plan to be the basis for further development of the Social Security Office in the next strategic plan. This can be summarized in 4 main issues: 1) Public relation operations 2) Information technology operations 3) Human resource operations and 4) Organizational management.

In addition to the main issues that the Social Security Office should have to accelerate, there are also 4 operational mechanism restrictions that result in monitoring, evaluating and driving this strategic plan ineffectively.

- 1) Determining indicators at the strategic level that lacks distributing to various levels of indicators until the indicators at the operational level.
- 2) None of unit or division to monitor and evaluate the strategic output earnestly and continuously.
- 3) None of performance tracking system which other divisions can report results, follow up and collaborate to support information without having to wait for the round of data reporting.
- 4) Using the same assessment framework for each type of projects whether the existing strategies projects, the new projects or routine projects. Normally, the



assessment must be classified, set goal differently according to each type of the project.

In conclusion, from the assessment results and the above limitations, the Social Security Office should accelerate the development of the operations that have not yet be accomplished, including project development to solve various limitations. These will be an important basic mechanism for monitoring and driving strategy to achieve the goals. It is also an important basis for the future strategic works of the Social Security Office.



สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร.....	I
Executive Summary	VII
1. บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการ.....	1
1.3 ขอบเขตการศึกษา	2
2. กรอบแนวคิดการประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ปี 2558-2562.....	3
2.1 กรอบการวิเคราะห์และประเมินผลความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานในช่วงปี ที่ผ่านมา	4
2.2 กรอบแนวคิด รูปแบบการกำหนดเป้าประสงค์และติดตามผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามแผนเป็น รายปี	5
2.3 กรอบแนวคิดการออกแบบกลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	5
3. แผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562)	7
3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม	7
3.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ และคำหลักของประเด็นยุทธศาสตร์	8
3.3 เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์.....	9
3.4 กลยุทธ์และมาตรการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์.....	15
3.5 สรุปจำนวนเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และมาตรการ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์	39
4. การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562).....	40
4.1 ภาพรวมการดำเนินงาน	40
4.2 การวิเคราะห์การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	44
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลตามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์	86
4.4 ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูลโครงการเชิงลึก	121



4.5	สรุปการประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนางานประกันสังคม	197
4.6	ข้อจำกัดในการดำเนินงานติดตามและประเมินผล พร้อมข้อเสนอแนะในการจัดทำผลการประเมินผล ครั้งต่อไป	230
4.7	ข้อเสนอแนะเพื่อการจัดทำยุทธศาสตร์สำนักประกันสังคมระยะต่อไป	232
5.	การกำหนดเป้าหมาย และกลไกการติดตาม ประเมินผลการดำเนินการ	237
5.1	รูปแบบการกำหนดเป้าหมาย และติดตามผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามแผนเป็นรายปี	237
5.2	กรอบแนวคิดการออกแบบกลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	239



สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 กรอบการวิเคราะห์และประเมินผลความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมา	4
แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิด รูปแบบการกำหนดเป้าประสงค์และติดตามผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ฯ	5
แผนภาพที่ 3 การจัดสรรงบประมาณจำแนกตามยุทธศาสตร์ ปี 2558-2561	41
แผนภาพที่ 4 จำนวนโครงการจำแนกตามยุทธศาสตร์ ปี 2560-2561	42
แผนภาพที่ 5 จำนวนประเภทโครงการจำแนกตามยุทธศาสตร์ ปี 2561	43
แผนภาพที่ 6 สัดส่วนจำนวนแรงงานที่มีประกันสังคมต่อแรงงานทั้งหมด ปี 2557-2560	88
แผนภาพที่ 7 สัดส่วนจำนวนผู้ประกันตนแต่ละมาตรา	89
แผนภาพที่ 8 สัดส่วนผู้ประกันตนชาวไทยและต่างชาติในมาตรา 33 ปี 2558-2560	90
แผนภาพที่ 9 จำนวนสถานประกอบการในกองทุนประกันสังคม ปี 2557-2559	90
แผนภาพที่ 10 จำนวนลูกจ้างและนายจ้างที่อยู่ในข่ายกองทุนเงินทดแทนปี 2557-2559	91
แผนภาพที่ 11 จำนวนสถานพยาบาลในเครือข่ายกองทุนประกันสังคมและคู่สัญญากองทุนเงินทดแทนปี 2558-2560	94
แผนภาพที่ 12 จำนวนการร้องเรียนจำแนกตามประเด็นต่างๆ ปี 2558-2560	96
แผนภาพที่ 13 รายรับที่เก็บได้/ รายรับที่ประมาณการของกองทุนประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทน ปี 2558-2560	100
แผนภาพที่ 14 อัตราผลตอบแทนการลงทุนเฉลี่ยของกองทุนประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทน ปี 2558-2560	101
แผนภาพที่ 15 ผู้ใช้งานผ่านระบบ Mobile Application: SSO Connect ณ สิ้นปี 2560 และ ผู้สมัครขึ้นทะเบียนเป็น ผู้ประกันตนมาตรา 40 ผ่านเว็บไซต์	103
แผนภาพที่ 16 ผู้ชำระเงินสมทบ ณ สำนักงาน และผู้ชำระผ่านระบบ E-Payment ปี 2558-2560	104
แผนภาพที่ 17 ผลการประเมินระดับความพร้อมในการให้บริการผ่านระบบดิจิทัลของสำนักงานประกันสังคม ปี 2560	107
แผนภาพที่ 18 ตำแหน่งงานว่างที่เติมเต็ม (Vacant Position filled) ปี 2560-2558	110
แผนภาพที่ 19 อัตราการตอบรับงาน (Job Acceptance Rate) ปี 2558-2560	111
แผนภาพที่ 20 งบประมาณฝึกอบรมที่ และงบประมาณฝึกอบรมผู้นำ ปี 2558-2560	112
แผนภาพที่ 21 จำนวนหน่วยงานใหม่ที่จัดตั้งในช่วงปี 2558-2559	115
แผนภาพที่ 22 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารและพัฒนาบุคลากร ปี 2559	116
แผนภาพที่ 23 การจัดรายการศึกษาดูงานประกันสังคมของประเทศในกลุ่ม CLMV ปี 2558-2560	118
แผนภาพที่ 24 บุคลากรที่ได้แลกเปลี่ยน/ดูงาน/ประชุมในเวทีอาเซียน ปี 2558-2560	119
แผนภาพที่ 25 บุคลากรที่ได้รับการอบรมภาษาหลักในอาเซียน หรือภาษาอังกฤษ ปี 2558-2560	120
แผนภาพที่ 26 เอกสารการเผยแพร่ในภาษาหลักของอาเซียน ของกองทุนประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทน ปี 2558-2559	121
แผนภาพที่ 27 จำนวนครั้งของการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ	123
แผนภาพที่ 28 จำนวนผู้เข้ารับบริการออกหน่วยเคลื่อนที่ฯ	123
แผนภาพที่ 29 จำนวนผู้ประกันตนมาตรา 40 รายเก่าชำระเงิน	125
แผนภาพที่ 30 ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ	127
แผนภาพที่ 31 จำนวนผู้เข้ารับบริการหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ เฉลี่ย	128
แผนภาพที่ 32 จำนวนการสอบถามผ่าน Social Media 1506	131



แผนภาพที่ 33 จำนวนสายที่โทรเข้าสู่ศูนย์บริการข้อมูล 1506 ที่ได้รับการบริการ	131
แผนภาพที่ 34 ร้อยละคุณภาพการให้บริการของศูนย์บริการข้อมูล 1506	132
แผนภาพที่ 35 จำนวนผู้ติดตาม Social Media 1506	135
แผนภาพที่ 36 ค่าใช้จ่ายในการให้บริการเฉลี่ย	137
แผนภาพที่ 37 จำนวนสถานประกอบการที่ชำระเงินสมทบผ่านระบบ e-payment	149
แผนภาพที่ 38 สัดส่วนการชำระเงินสมทบของสถานประกอบการ (ร้อยละ)	149
แผนภาพที่ 39 ค่าธรรมเนียมการชำระเงินที่ลดได้ในแต่ละเดือน	151
แผนภาพที่ 40 สัดส่วนค่าธรรมเนียมที่ได้รับการละเว้นสะสม ต่อค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการ	152
แผนภาพที่ 41 จำนวนข้อมูลเงินสมทบของสถานประกอบการที่นายจ้างส่ง	155
แผนภาพที่ 42 จำนวนข้อมูลเงินสมทบของผู้ประกันตนที่นายจ้างส่ง	156
แผนภาพที่ 43 จำนวนการชำระเงินสมทบของสถานประกอบการ	156
แผนภาพที่ 44 จำนวนผู้เข้ารับการอบรมสะสม	157
แผนภาพที่ 45 ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการอบรม	162
แผนภาพที่ 46 จำนวนการใช้บริการทางทันตกรรม	165
แผนภาพที่ 47 ค่าบริการทางทันตกรรม	166
แผนภาพที่ 48 จำนวนการใช้บริการทางทันตกรรมเฉลี่ยรายเดือนในแต่ละปี	168
แผนภาพที่ 49 สัดส่วนผู้ประกันตนที่ใช้บริการทางทันตกรรม	169
แผนภาพที่ 50 สัดส่วนการใช้บริการทางทันตกรรม	170
แผนภาพที่ 51 ค่าบริการทางทันตกรรมเฉลี่ยรายเดือน	171
แผนภาพที่ 52 สัดส่วนโครงการพัฒนาบุคลากร	174
แผนภาพที่ 53 จำนวนโครงการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประกันสังคมปี 2561 ที่เริ่มดำเนินการในแต่ละไตรมาส	175
แผนภาพที่ 54 จำนวนโครงการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประกันสังคม	177
แผนภาพที่ 55 งบประมาณโครงการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประกันสังคม	178
แผนภาพที่ 56 สัดส่วนการใช้งานระบบ VPN ของ สปส.	182
แผนภาพที่ 57 จำนวนผู้ประกันตนตามมาตรา 40 ที่ชำระเงินสมทบ	182
แผนภาพที่ 58 สัดส่วนผู้ประกันตนตามมาตรา 40 ที่ชำระเงินสมทบ ต่อผู้ประกันตนตามมาตรา 40 ทั้งหมด	183
แผนภาพที่ 59 จำนวนผู้ประกันตน ม. 40 ในพื้นที่เป้าหมาย	184
แผนภาพที่ 60 จำนวนใบเสร็จที่ออกผ่านระบบ VPN	185
แผนภาพที่ 61 สัดส่วนใบเสร็จที่ออกผ่านระบบ VPN ต่อจำนวนผู้ประกันตน ม. 40 ในพื้นที่	185
แผนภาพที่ 62 ระยะเวลาในการออกใบเสร็จเฉลี่ย	186
แผนภาพที่ 63 จำนวนรุ่นที่จัดอบรมตามแผนงานเทียบกับที่เกิดตามจริง	194
แผนภาพที่ 64 จำนวนผู้เข้าร่วมการอบรมตามแผนงานเทียบกับที่เกิดตามจริง	194
แผนภาพที่ 65 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความครอบคลุม ผู้ประกันตน/การบริการ	199
แผนภาพที่ 66 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์	202



แผนภาพที่ 67 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการพัฒนาสิทธิประโยชน์.....	204
แผนภาพที่ 68 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการบริหารกองทุน	206
แผนภาพที่ 69 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 3.....	208
แผนภาพที่ 70 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสรรหา/พัฒนาบุคลากร และสร้างภาวะผู้นำ/พัฒนาบุคลากรศักยภาพสูง.....	211
แผนภาพที่ 71 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างองค์กรที่น่าอยู่ และสร้างโครงสร้างพื้นฐานของงานบุคคลให้เข้มแข็ง	214
แผนภาพที่ 72 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 5	216
แผนภาพที่ 73 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ ASEAN	219
แผนภาพที่ 74 ประเด็นข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนางานประกันสังคม	232
แผนภาพที่ 75 ตัวอย่างรูปแบบการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนในแต่ละยุทธศาสตร์	238
แผนภาพที่ 76 แนวคิดการออกแบบกลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์.....	239



สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม.....	7
ตารางที่ 2 การดำเนินงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 ปี พ.ศ. 2558-2561	46
ตารางที่ 3 การดำเนินงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปี พ.ศ. 2558-2561	59
ตารางที่ 4 การดำเนินงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปี พ.ศ. 2558-2561	66
ตารางที่ 5 การดำเนินงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปี พ.ศ. 2558-2561	71
ตารางที่ 6 การดำเนินงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปี พ.ศ. 2558-2561	77
ตารางที่ 7 การดำเนินงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ ASEAN ปี พ.ศ. 2558-2561	82
ตารางที่ 8 ช่องทางและรูปแบบการให้บริการสำหรับผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม	93
ตารางที่ 9 ประเด็นสิทธิประโยชน์ที่มีการปรับปรุงของกองทุนประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทน ปี พ.ศ. 2558-2560	98
ตารางที่ 10 ประเด็นการประเมินความน่าเชื่อถือของระบบสารสนเทศและเครือข่ายปี พ.ศ. 2558-2560	105
ตารางที่ 11 จำนวนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ แนวปฏิบัติที่มีการปรับปรุง ในปี 2558-2560	114
ตารางที่ 12 การเข้าร่วมประชุม/หารือด้านการประกันสังคมในอาเซียน ในปี 2560-2558	117
ตารางที่ 13 จำนวนสถานพยาบาลแต่ละประเภทในระบบประกันสังคมปี 2561	139
ตารางที่ 14 จำนวนสถานพยาบาลที่ได้รับรางวัลแต่ละภูมิภาค	141
ตารางที่ 15 จำนวนผู้ประกันตนของแต่ละสถานพยาบาลที่ได้รับรางวัลในโครงการ.....	143
ตารางที่ 16 รายละเอียดต่างๆของโครงการย่อย ภายใต้โครงการการพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศ.....	191
ตารางที่ 17 ความหมายของการประเมินระดับความสำเร็จของการพัฒนา.....	197
ตารางที่ 18 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	198



1. บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

สำนักงานประกันสังคมเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการดูแลลูกจ้างและผู้ประกันตนตามกฎหมายประกันสังคมและกฎหมายเงินทดแทน ซึ่งการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคมในห้วงที่ผ่านมาอาศัยยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 – 2562) โดยกำหนดทิศทางการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) ตลอดจนยุทธศาสตร์ของกระทรวงแรงงาน เพื่อให้ยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อลูกจ้าง ผู้ประกันตน นายจ้างและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 – 2562) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำนักงานประกันสังคมมุ่งพัฒนาไว้อย่างชัดเจน ประกอบด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) การขยายความคุ้มครองการประกันสังคมสู่แรงงานทุกกลุ่ม การพัฒนานวัตกรรมและการบริการให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการยกระดับการประชาสัมพันธ์ 2) การพัฒนาสิทธิประโยชน์ ระบบเงินสมทบ และระบบการลงทุน 3) การยกระดับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย 4) การพัฒนาระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์ 5) การมุ่งสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง โปร่งใส มีธรรมาภิบาล และ 6) สำนักงานประกันสังคมมุ่งสู่องค์กรชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน

สำนักงานประกันสังคมดำเนินการพัฒนางานประกันสังคมตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดมาโดยตลอด ซึ่งส่งผลให้ทิศทางการยกระดับระบบงานประกันสังคมมีความชัดเจน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเกิดผลลัพธ์อันดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ ในปี พ.ศ. 2560 สำนักงานประกันสังคมดำเนินการทบทวนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 – 2562) ในช่วงครึ่งแรกของแผน พ.ศ.2558 – 2560 เพื่อปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เปลี่ยนแปลงไป ตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และกำหนดกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการเร่งด่วนในระยะหลัง (พ.ศ. 2561 – 2562)

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมฉบับนี้และกลยุทธ์เร่งด่วน (พ.ศ. 2561 – 2562) จะสิ้นสุดในปี พ.ศ. 2562 ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจของสำนักงานประกันสังคมในฐานะหน่วยงานหลักด้านการให้ความคุ้มครองทางสังคมมีกรอบและทิศทางการดำเนินการที่ชัดเจนครอบคลุมงานในทุกๆ มิติ สำนักงานประกันสังคมจึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ.2563 –2567) ฉบับใหม่ขึ้น ซึ่งจะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม บริบททั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป และมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนางานประกันสังคมอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการ

1.2.1) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 – 2562)

1.2.2) เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2563 - 2567) ที่สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ยุทธศาสตร์และแผนงานระดับชาติ นโยบายรัฐบาล นโยบายของกระทรวงแรงงาน และมาตรฐานสากลของการประกันสังคม รวมทั้งสนองตอบต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



1.3 ขอบเขตการศึกษา

สำหรับการดำเนินงานการประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) มีขอบเขตของงาน สรุปได้ดังนี้

1. จัดทำแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ที่ระบุถึงกระบวนการของการประเมินยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) การจัดทำยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2563 - 2567) โดยอย่างน้อยต้องครอบคลุมการดำเนินงานตามข้อ 2-18 รวมทั้งกรอบแนวคิดทฤษฎีในการศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล พร้อมทั้งนำเสนอแผนการดำเนินงานแก่คณะทำงานที่สำนักงานประกันสังคมมอบหมาย
2. ศึกษา วิเคราะห์ และประเมินผล โดยการรวบรวม ติดตาม รายงานผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) ขอบเขตการประเมินผลอย่างน้อยประกอบด้วย การประเมินความสำเร็จ ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนางานประกันสังคม
3. จัดทำร่างการประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) โดยสอดคล้องกับขอบเขตการประเมินที่ระบุ ตามข้อ 2



2. กรอบแนวคิดการประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ปี 2558-2562

สำหรับกรอบแนวคิดในการศึกษาและดำเนินการเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2563-2567) ในส่วนการประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ปี 2558-2562 เป็นการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมา ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 4 ประเด็นหลัก คือ

1. ประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์การดำเนินงานที่แล้วเสร็จจากการดำเนินงานในช่วงปี 2558-2560 ที่ผ่านมา ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) และคุณภาพ (Quality) โดยพิจารณาจากโครงการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี และ ผลการดำเนินงานในปี 2558-2560 ซึ่งจะสรุปและวิเคราะห์ให้เห็นถึงความสอดคล้องของผลการดำเนินงานกับเจตนารมณ์ที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2558-2562
2. ประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าประเด็นการพัฒนาที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน และแนวโน้มของผลการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้น โดยพิจารณาวิเคราะห์ประเด็นที่ถูกระบุไว้ในเจตนารมณ์ของแผนยุทธศาสตร์ ปี 2558-2562 เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในปี 2558-2560 ซึ่งผลการวิเคราะห์จะสรุปเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นสำคัญ เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์ ปี 2558-2562 ไม่มีการกำหนดค่าเป้าหมายในเชิงปริมาณไว้
3. วิเคราะห์และระบุปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน เพื่อให้เห็นถึงผลกระทบในมิติต่างๆ ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กร ทั้งในภาพรวมขององค์กร และรายประเด็นของการพัฒนา โดยประเด็นปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานนี้ จะใช้เป็นข้อมูลตั้งต้นในการจัดทำข้อเสนอแนะต่อการพัฒนางานประกันสังคมต่อไป
4. จัดทำข้อเสนอแนะต่อการพัฒนางานประกันสังคม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานประกันสังคม ปี 2563-2567 โดยข้อเสนอแนะในส่วนนี้เป็นเพียงข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรในช่วงปีที่ผ่านมาเท่านั้น แต่จะนำไปใช้วิเคราะห์ร่วมกับการศึกษาข้อมูลในส่วนอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ที่จะจัดทำขึ้นมีความครบถ้วน สมบูรณ์มากที่สุด

สำหรับกรอบแนวคิดการศึกษาเพื่อวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ฯ นั้น จะเน้นไปที่รูปแบบการวิเคราะห์ข้อมูล การออกแบบ Template ในการจัดเก็บและรายงานข้อมูลสำหรับการติดตามความก้าวหน้า รวมไปถึงการออกแบบกลไกการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายทั้ง 4 ส่วนดังกล่าวข้างต้นเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ การสรุปผลการวิเคราะห์และประเมิน ไม่เพียงพิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลในมิติการพัฒนา และมิติของหน่วยงานเท่านั้น แต่จะมีการวิเคราะห์ในภาพรวมขององค์กร รวมไปถึงผลกระทบการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคมที่เกิดขึ้นจากนโยบายหรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอื่นร่วมด้วย เพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยง และ



ผลกระทบของการดำเนินงานในแต่ละด้านที่มีผลต่อการขับเคลื่อนองค์กร โดยจะนำไปใช้เป็นข้อมูลตั้งต้นสำหรับการจัดทำข้อเสนอแนะต่อการพัฒนางานประกันสังคมต่อไป

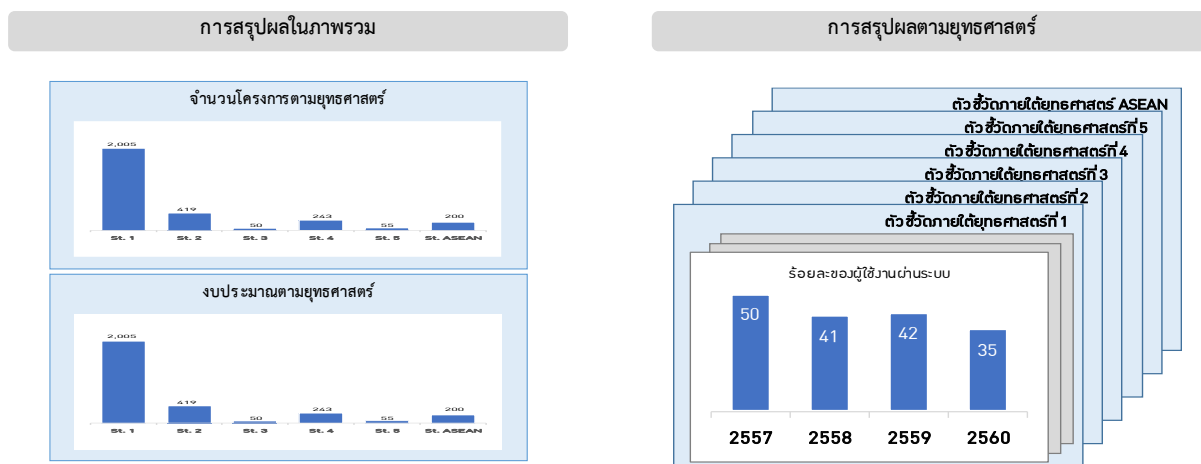
ซึ่งรายละเอียดของกรอบแนวคิดการประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ปี 2558-2562 ประกอบไปด้วยแนวคิดการดำเนินงานใน 3 ส่วน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 กรอบการวิเคราะห์และประเมินผลความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานในช่วงปีที่ผ่านมา

ในการวิเคราะห์และประเมินผลความสำเร็จและความก้าวหน้าในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562) นั้น จะมีการวิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานออกเป็น 2 ระดับคือ

- 1) การวิเคราะห์และสรุปผลในภาพรวมของสำนักงานประกันสังคม โดยพิจารณาจากข้อมูลใน 2 ส่วนคือ
 - จำนวนโครงการ จำแนกตามยุทธศาสตร์ ในแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562)
 - มูลค่างบประมาณ จำแนกตามยุทธศาสตร์ ในแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562)
- 2) การวิเคราะห์ข้อมูลตามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ ในแต่ละประเด็น

แผนภาพที่ 1 กรอบการวิเคราะห์และประเมินผลความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมา



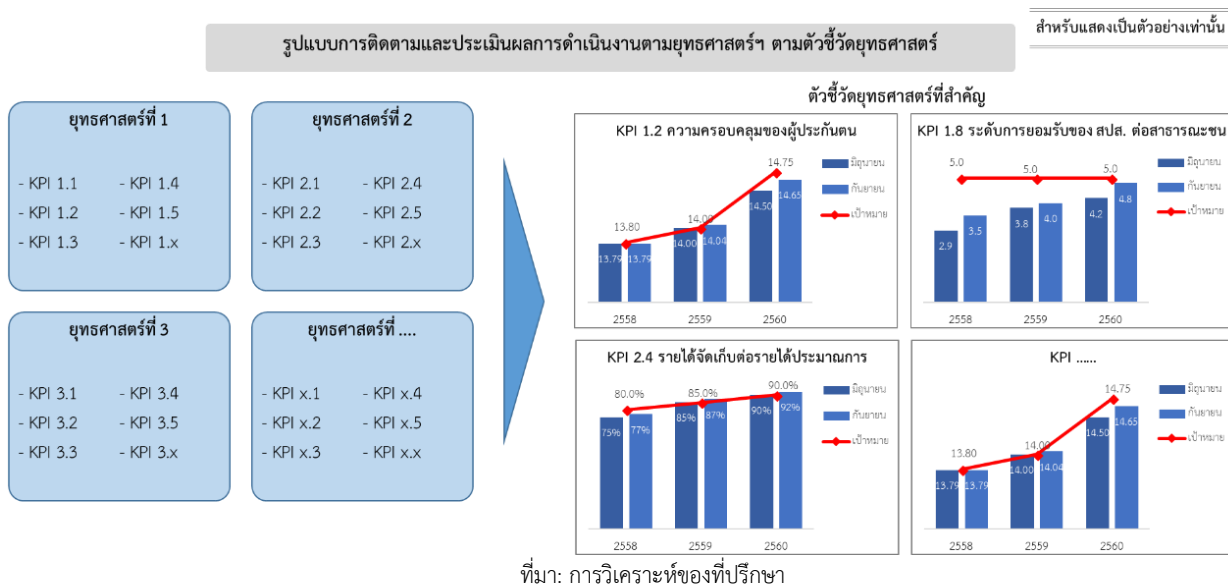
ที่มา: การวิเคราะห์ของทีปรึกษา

การวิเคราะห์และสรุปผลทั้งสองส่วนนี้ จะสะท้อนให้สำนักงานประกันสังคมเห็นถึงแนวคิด การให้ความสำคัญ และผลการดำเนินงานของการพัฒนาตามประเด็นยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.2 กรอบแนวคิด รูปแบบการกำหนดเป้าประสงค์และติดตามผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามแผนเป็นรายปี

หลังจากได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์และประเมินผลความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมาดังกล่าวข้างต้นแล้ว การกำหนดเป้าประสงค์และการติดตามผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามแผนในแต่ละปี เป็นอีกส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินการตามแผนให้บรรลุถึงเป้าประสงค์ในแต่ละด้านที่ตั้งไว้

แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิด รูปแบบการกำหนดเป้าประสงค์และติดตามผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์



จากแผนภาพข้างต้น ทีปรีกษาจะพัฒนารูปแบบ Template ในการรวบรวมข้อมูล เพื่อติดตามผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งจัดทำรายงานสำหรับให้ทุกหน่วยงานได้เห็นเป้าหมายและความก้าวหน้าของการดำเนินงานในแต่ละปีให้ชัดเจนร่วมกัน จะสามารถนำเป้าหมายนั้นมาใช้ในการปรับปรุงแผนการดำเนินงาน กำหนดและออกแบบโครงการใหม่ ซึ่งมีความสอดคล้องและตรงตามเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์มากขึ้นด้วย

2.3 กรอบแนวคิดการออกแบบกลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

การรวบรวม วิเคราะห์ สรุปผลการประเมินผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งจัดทำ Template ในการรวบรวมข้อมูล เพื่อติดตามผลการดำเนินงานแล้ว อาจเป็นเพียงการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณและคุณภาพเบื้องต้นเท่านั้น หากแต่การขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ และผลักดันให้เกิดการดำเนินงานที่มีผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม ยังมีความจำเป็นต้องอาศัยกลไกการดำเนินงานที่มีการกำหนดรูปแบบกระบวนการที่มีความชัดเจน เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานประกันสังคมทุกคน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน สามารถเห็นถึงเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน และร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่อไป

ดังนั้น การออกแบบแนวคิด กลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ จะเป็นการออกแบบให้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีเป้าหมายที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จในแต่ละปีอย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินการเมื่อสิ้นสุดแผนยุทธศาสตร์แล้ว จะได้ผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าในการดำเนินงาน

จากกรอบแนวคิดการประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ปี 2558-2562 ทั้งสามส่วนนี้ จะเป็นประโยชน์ในการดำเนินโครงการ พร้อมทั้งเป็นเครื่องมือให้กับสำนักงานประกันสังคมเพื่อใช้ในการดำเนินการ ติดตาม ประเมินผล และผลักดันการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ต่อไป



3. แผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562)

การดำเนินงานเพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562) ได้มีการศึกษารายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบไปด้วย

- 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม
- 2) ประเด็นยุทธศาสตร์ และคำหลักของประเด็นยุทธศาสตร์
- 3) เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
- 4) กลยุทธ์และมาตรการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

ตารางที่ 1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

วิสัยทัศน์ (2558-2562)	
“ก้าวสู่ องค์การประกันสังคมชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน”	
พันธกิจ	
ภารกิจหลัก ปรากฏตามกฎกระทรวง “การบริหารการประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทน โดยการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้แรงงานมีหลักประกันการดำรงชีวิตที่มั่นคง”	
ค่านิยม (Core Value)	
CHANGES	
สร้างสรรค์ :	Creativity Development
มีน้ำใจ เป็นห่วงเป็นใย มีใจบริการ:	Helpful
สำนึกรับผิดชอบ :	Accountability
มีความโดดเด่นเป็นผู้นำ:	Notable Leadership
ก้าวทันโลก และการเปลี่ยนแปลง	Go forward , enthusiastic in
กระตือรือร้นพร้อมปรับตัวสู่โลกยุคดิจิทัล:	Digital World
ด้วยความเป็นมืออาชีพ ซื่อสัตย์สุจริต และมีจริยธรรม	Expert & Ethics
อย่างมุ่งมั่น ทุ่่มเท และ เสียสละ :	Sacrifice



3.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ และคำหลักของประเด็นยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์ (2558-2562)	
“ก้าวสู่ องค์กรประกันสังคมชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน”	
ประเด็นยุทธศาสตร์	คำหลักของประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การยกระดับการให้บริการสู่สากล ในการสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่ม ควบคู่กับสร้างการรับรู้ และเข้าใจในคุณค่าของการประกันสังคม บนรากฐานของความเป็นธรรมและสมเหตุสมผลที่ทุกภาคส่วนร่วมเป็นเจ้าของ	“เหนือความคาดหมาย มีความล้ำสมัย เป็นสากล พร้อมสร้างความเป็นธรรม อย่างสมเหตุสมผล ที่ทุกภาคส่วนร่วมเป็นเจ้าของ” ● Beyond Expectation, Realistic & Reasonable ● New Generation Perception ● Innovative for Ownership
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การมุ่งพัฒนา สิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ให้มีความเป็นสากล รองรับภารกิจสู่การประกันสังคมนานาชาติ บนบรรทัดฐานของการพัฒนา ระบบเงินสมทบ และระบบการลงทุน ที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้สามารถรองรับ กับพัฒนาการได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพ และเป็นที่เชื่อถือ เชื่อมั่นได้อย่างแท้จริง	“พัฒนาอย่างต่อเนื่อง สู่การประกันสังคมนานาชาติ ได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพ และเป็นที่เชื่อถือ เชื่อมั่น” ● Balance , Alert & Alarm ● Internationalization & Totalization ● Classify and Realistic & Reasonable Response ● Security & Stability Fund
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การรื้อปรับและยกระดับ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ; IT และการบริหารสารสนเทศ; MIT ของสำนักงานประกันสังคมสู่องค์กรที่มีการดำเนินการ และการบริการที่ล้ำสมัย	“รื้อปรับและยกระดับ สู่องค์กรที่มีการดำเนินการ และการบริการที่ล้ำสมัย” Modernization ● Self-service ,Reliable ● User-friendly : Access-Easy-Quick response
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต	“ก้าวข้ามสู่การพัฒนา ทุนมนุษย์ อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้อง กับ การเปลี่ยนแปลงในฐานะผู้นำ” HR Transformation ● Strategic Partner - HR Hybrid - HR Intelligence ● Human Capital Capabilities; Leadership
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (HPO) ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล	“ประสิทธิภาพสูง ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล” High Performance Organization ● Efficiency, Flexible, Innovative ● Good governance

3.3 เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

3.3.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

การยกระดับการให้บริการสู่สากล ในการสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่ม ควบคู่กับสร้างการรับรู้ และเข้าใจในคุณค่าของการประกันสังคม บนรากฐานของความเป็นธรรมและสมเหตุสมผลที่ทุกภาคส่วนร่วมเป็นเจ้าของ

ประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การยกระดับการให้บริการสู่สากล ในการสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่ม ควบคู่กับสร้างการรับรู้ และเข้าใจในคุณค่าของการประกันสังคม บนรากฐานของความเป็นธรรมและสมเหตุสมผลที่ทุกภาคส่วนร่วมเป็นเจ้าของ
เป้าประสงค์ (Goals)
Serv.1 ผู้ประกันตนทุกกลุ่ม (ภาคบังคับ-ภาคสมัครใจ, แรงงานต่างด้าว-แรงงานไทยทั้งที่อยู่ในและนอกราชอาณาจักรไทย) ในระบบประกันสังคมได้รับการบริการผ่านรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย มีความสะดวก รวดเร็ว และครบวงจร โดยสามารถใช้บริการได้ 24/7 ; 24 ชั่วโมง ใน 7 วันต่อสัปดาห์ ผ่านช่องทางการให้บริการ และเครือข่ายพันธมิตรการให้บริการที่เข้มแข็ง และเป็นหนึ่งเดียวกัน Serv.2 รูปแบบและช่องทางการให้บริการทั้งทางตรง และทางอ้อมโดยผ่านเครือข่ายพันธมิตรให้บริการ (ทั้งที่เป็นหน่วยงานของภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งที่อยู่ในประเทศ และต่างประเทศ) ได้มีการพัฒนานวัตกรรมบริการ และขยายขอบข่ายการให้บริการ ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงรูปแบบความหลากหลาย เชิงพื้นที่ (Physical-Logical , ในประเทศ-ต่างประเทศ) ภายใต้การสร้าง ความเป็นธรรมระหว่างกัน โดยการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของการนำส่งการบริการตามที่สัญญา และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน PR1. การพัฒนาระบบสื่อสารประชาสัมพันธ์ โดยมุ่งพัฒนาเครื่องมือในงานสื่อสารประชาสัมพันธ์ของตน (Tool development) ที่ไม่เพียงส่งเสริมให้เกิดความสามารถ ในการสร้างความสัมพันธ์ และเฝ้าดูแลติดตามผู้รับบริการในกลุ่มต่างๆ (Strong relationships & Tracking customers) หากแต่ยังสามารถสร้างสรรค์ การสื่อ และสารในหลากหลายรูปแบบ/กิจกรรม/ช่องทาง (Variety in Information & Activity) ที่เหมาะกับแต่ละกลุ่ม เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการ และการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว (Quick response) และล้ำหน้า PR2. การสร้างการรับรู้ ของผู้มีส่วนได้ในแต่ละกลุ่มให้ ไม่เพียงเข้าใจใน สิทธิ หน้าที่ และบทบาทของตน ต่อการประกันสังคมแล้ว ยังต้องให้ เกิดการรับรู้ ต่อดังต่อไปนี้ ผู้ประกันตน: Trustworthy, Beneficial นายจ้าง: Flexible, Innovative partner สถานพยาบาล: Efficient partner, Fair บุคคลทั่วไป: Good governance, Financially stable
ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
Coverage : 1. %จำนวนแรงงานไทย ในระบบประกันสังคมไทย / จำนวนผู้อยู่ในวัยแรงงานของไทย 2. %จำนวนแรงงานรวม ในระบบประกันสังคมไทย / จำนวนผู้อยู่ในวัยแรงงานรวมที่อยู่ในราชอาณาจักรไทย 3. %จำนวนแรงงานรวม ในระบบประกันสังคมไทย / จำนวนแรงงานในกลุ่มประเทศอาเซียน 4. %จำนวนแรงงานรวม ในระบบประกันสังคมไทย / จำนวนแรงงานรวมในระบบประกันสังคมของอาเซียน 5. %จำนวนแรงงานต่างด้าวที่อยู่ในระบบประกันสังคมไทย / จำนวนแรงงานต่างด้าวในกลุ่มประเทศอาเซียน



Channel :

1. จำนวนนวัตกรรมการให้บริการที่มีการให้บริการ ซึ่งก่อให้เกิดการให้บริการ ระดับรายบุคคลด้วยตนเอง ในลักษณะ 24/7 (Self Service 24/7)
2. จำนวนจุดที่มีปฏิสัมพันธ์แบบ 2 ทาง (Interaction Touch point) / จำนวนผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายในแต่ละประเภท
 - a. Off line ในประเทศไทย
 - b. Off line ในต่างประเทศ (ในอาเซียน และ นอกอาเซียน)
3. ระดับความสามารถในการให้บริการ และปฏิสัมพันธ์แบบ 2 ทาง (Interactive Touch point) / จำนวนผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายในแต่ละประเภท
 - a. Off line
 - i. ผู้ประกันตน และผู้มีสิทธิชาวไทย
 - ii. ผู้ประกันตนต่างด้าว
 - b. On lineรองรับ
 - i. ผู้ประกันตน และผู้มีสิทธิชาวไทย
 - ii. ผู้ประกันตนต่างด้าว
 - c. On Call รองรับ
 - i. ผู้ประกันตน และผู้มีสิทธิชาวไทย
 - ii. ผู้ประกันตนต่างด้าว
4. จำนวนครั้งที่ติดต่อสื่อสารเชิงรุกกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านรูปแบบและช่องทางต่างๆเฉลี่ย/เดือน
5. จำนวนจุดให้บริการรวมแบบ offline จากพันธมิตรผู้ร่วมให้บริการทั้งหมด ทั้งด้านการเงิน และด้านการแพทย์

Challenge :

1. ระดับการเข้าถึงผู้รับสารในแต่ละกลุ่ม ตามความคาดหวัง
2. ระดับความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลส่วนตัว
 - a. ด้วยตนเอง
 - b. ผ่าน เจ้าหน้าที่ หรือ Call Center
3. ระดับความประทับใจที่มีต่อการให้บริการ ในทุกจุดที่มีปฏิสัมพันธ์แบบ 2 ทาง (Interactive Touch point)
 - a. สำนักงานประกันสังคม
 - b. สาขา
 - c. เครือข่าย
4. ระดับความนิยม ที่มีต่อ สำนักงานประกันสังคม
5. ระดับความเข้าใจที่มีต่อ การจ่ายเงินสมทบ สิทธิประโยชน์ กองทุน และหน้าที่ ที่ตนต้องมีการประสังคม
6. ระดับความเชื่อมั่นที่ สาธารณชนมีต่อ สำนักงานประกันสังคม
 - a. ภาพรวมองค์กร และภาพลักษณ์
 - b. การให้บริการ และการส่งมอบบริการผ่านเครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการ
 - c. การบริหารการเงินและกองทุน



3.3.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

การมุ่งพัฒนา สิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ให้มีความเป็นสากล รองรับการก้าวสู่การประกันสังคม นานาชาติ บนบรรทัดฐานของการพัฒนา ระบบเงินสมทบ และระบบการลงทุน ที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้สามารถรองรับ กับพัฒนาการ ได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพ และเป็นที่เชื่อถือ เชื่อมันได้อย่างแท้จริง

ประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การมุ่งพัฒนา สิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ให้มีความเป็นสากล รองรับการก้าวสู่การประกันสังคม นานาชาติ บนบรรทัดฐานของการพัฒนา ระบบเงินสมทบ และระบบการลงทุน ที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้สามารถรองรับ กับพัฒนาการ ได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพ และเป็นที่เชื่อถือ เชื่อมันได้อย่างแท้จริง
เป้าประสงค์ (Goals)
การประกันสังคมไทย ครอบคลุม ทัวถึง เพื่อเป็นที่พึ่งในทุกจังหวะชีวิต อย่างเป็นธรรม 1. สำนักงานประกันสังคมของไทยมีการพัฒนา สิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ให้มีความเป็นสากล รองรับการก้าวสู่การประกันสังคมนานาชาติ ที่มีความสอดคล้องกับการประกันสังคมในภูมิภาคอาเซียน สอดคล้องกับ การประกันสังคมของประเทศคู่สัญญา และการเปลี่ยนแปลงไปของบริบททางสังคม เศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทางการแพทย์ ของประเทศไทย โดย • ครอบคลุมการดูแลทั้งแรงงานชาวไทย ทั้งในระบบและนอกระบบ ทั้งในสถานะปกติ ทั้งระหว่างการฟื้นฟู ทั้งทุพพลภาพที่เข้าสู่การจ้างงาน หรือแม้แต่สิ้นสภาพการจ้างงาน • ต้องหมายรวมไปถึง แรงงานต่างด้าวในราชอาณาจักรไทย ที่ได้รับความเป็นธรรมตามเหตุอันควร • ทั้งยังขยายความคุ้มครองเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดูแลแรงงานระหว่างกัน กล่าวคือ แรงงานไทยในต่างแดน และแรงงานต่างด้าวในไทย ต่างได้รับการดูแล ตามที่มีข้อตกลงระหว่าง การประกันสังคมของทั้ง 2 ประเทศ อย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน 2. ระบบประกันสังคมได้รับการทบทวน ระบบเงินสมทบ เพื่อให้เกิดความสมดุลกับการกระจาย ที่เกิดขึ้นตามสิทธิประโยชน์ ที่มีการพัฒนาไป ทั้งในเชิงการเพิ่มรายรับ (เช่นการปรับเพดานขั้นสูง/ขั้นต่ำ การปรับ%อัตราจ่าย) ทั้งในเชิงการเพิ่มประสิทธิภาพ และศักยภาพในการจัดเก็บ ทั้งในเชิงการควบคุมตรวจสอบป้องกันการรั่วไหล ของการรับชำระ และการจ่ายประโยชน์ 3. ระบบการลงทุน มีการปรับเปลี่ยนไปสู่ 3.1 การจัดตั้ง หน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม ที่รับผิดชอบดูแลในการบริหารจัดการการลงทุน ให้มีโครงสร้างการบริหารจัดการ ที่มีความทันสมัย ยืดหยุ่น คล่องตัว และโปร่งใส 3.2 มีการพัฒนานโยบายการลงทุนที่มีความทันสมัย สร้างเสถียรภาพแก่กองทุน ควบคู่กับการพัฒนาด้านระบบงาน ระบบบุคลากร และระบบสารสนเทศให้รองรับต่อการบริการงานที่เป็นเลิศ สามารถดึงดูด และธำรงรักษานักวิชาการด้านการลงทุนที่มีความเชี่ยวชาญ และเป็นมืออาชีพ 3.3 พัฒนาช่องทางและระบบการสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจและเข้าใจแก่ นายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน และสาธารณชน เพื่อให้กองทุนสามารถสร้างผลตอบแทน และผลประโยชน์การลงทุน ที่สามารถรองรับการพัฒนาการของสิทธิประโยชน์ ประโยชน์ ทดแทน เหล่านั้นได้ โดยยังคงไว้ซึ่ง ความน่าเชื่อถือ เชื่อมัน มีความมั่นคง มีเสถียรภาพ อย่างยั่งยืน

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
1. ประเด็นสิทธิประโยชน์ที่มีการปรับปรุง 2. ประเด็นสิทธิประโยชน์ที่ปรับเข้าสู่ข้อตกลงร่วมการประกันสังคมอาเซียน 3. จำนวนประเทศที่มีข้อตกลงที่ทำระหว่างกันเพื่อก้าวสู่การเป็นระบบประกันสังคมแบบ Totalization 4. รายรับที่เพิ่มขึ้นจากการปรับเงินสมทบ 5. รายรับที่เก็บได้/ รายรับที่ประมาณการ 6. อัตราผลตอบแทนจากแต่ละประเภทการลงทุน 7. อัตราผลตอบแทนการลงทุนเฉลี่ย เทียบกับตลาด และเทียบกับการประสังคมอื่นในอาเซียน (รอบไตรมาส รอบครึ่งปี รอบปี) 8. ความสามารถในการรักษาระดับอายุกองทุน ; อายุกองทุนเฉลี่ย 9. ระดับความเชื่อมั่นเฉลี่ยที่ ผู้ประกันตน นายจ้าง และสาธารณชนมีต่อ “การบริหารการเงินและกองทุน”

3.3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

การรื้อปรับและยกระดับ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ;IT และการบริหารสารสนเทศ;

MIT ของสำนักงานประกันสังคมสู่องค์กรที่มีการดำเนินการ และการบริการที่ล้ำสมัย

ประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การรื้อปรับและยกระดับ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ;IT และการบริหารสารสนเทศ; MIT ของสำนักงานประกันสังคมสู่องค์กรที่มีการดำเนินการ และการบริการที่ล้ำสมัย
เป้าประสงค์ (Goals)
พัฒนาการให้บริการการสนับสนุน ระบบบริการตนเองที่เชื่อถือได้ และเป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน แก่ผู้รับบริการในทุกกลุ่ม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นทิศทางการพัฒนาที่ ระบบบริการตนเอง : เพิ่มฟังก์ชันที่ใช้งานได้ผ่านระบบบริการตนเองของผู้รับบริการ และพันธมิตรผู้ร่วมให้บริการ เพิ่มระดับความเชื่อถือได้ 1. พร้อมใช้งาน 2. ข้อมูลสมบูรณ์ เชื่อมโยงกัน มีลักษณะ และรูปแบบที่เป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน กับผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม รวมถึง stakeholder 1. เข้าถึงได้ทาง online และอุปกรณ์สื่อสารพกพา 2. หน้าจอเข้าใจง่าย 3. ตอบสนองรวดเร็ว
ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
ระบบบริการตนเอง 1. ร้อยละของจำนวนผู้เข้าใช้งานผ่านระบบบริการตนเองของผู้รับบริการต่อจำนวนผู้ประกันตนทั้งหมด 2. ร้อยละของจำนวนผู้เข้าใช้งานผ่านระบบบริการตนเองของพันธมิตรผู้ร่วมให้บริการต่อจำนวนทั้งหมด
เพิ่มระดับความเชื่อถือได้ 3. ร้อยละความพร้อมใช้งานของระบบสารสนเทศและระบบเครือข่าย (เช่น ร้อยละ 99.5 ขึ้นไป) 4. ร้อยละความสมบูรณ์ของระบบที่เชื่อมโยงกันและสามารถใช้งานได้
มีลักษณะ และรูปแบบที่เป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน กับผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม รวมถึง stakeholder 5. จำนวนผู้เข้าใช้งาน/ปริมาณการใช้งานผ่านระบบ online และอุปกรณ์สื่อสารพกพา 6. ระดับความพึงพอใจเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้งานผ่านระบบ 7. จำนวนผู้เข้าใช้งานผ่านระบบ online และอุปกรณ์สื่อสารพกพา

3.3.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

การพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบัน และอนาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบัน และอนาคต
เป้าประสงค์ (Goals)
เป็นองค์กรที่ ดึงดูด และ ได้รับความสนใจจาก คนเก่งและสามารถธำรงรักษาคณติและเก่งให้ อยู่ร่วมกันในการพัฒนา องค์กรอย่าง ก้าวกระโดดสู่องค์กรที่ยั่งยืน
ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
ด้านการสรรหาและพัฒนาศักยภาพของพนักงานใน องค์กรเชิงกลยุทธ์ 1. ตำแหน่งงานว่างที่เติมเต็ม (Vacant Positions filled) 2. อัตราการตอบรับงาน (Job Acceptance Rate) 3. การลงทุนในการฝึกอบรม (Training Investment Factor) ด้านการสร้างภาวะผู้นำ และรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) 4. การลงทุนในการฝึกอบรมผู้นำ (Managers Training Investment Factor) 5. ผลตอบแทนจากการลงทุนในการฝึกอบรม (Training ROI) 6. อัตราการทดแทนตำแหน่ง (Succession Planning Rate) 7. อัตราการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (High Potential Attrition) ด้านการสร้างองค์กรที่น่าอยู่ 8. คะแนนความผูกพันต่อองค์กร (Engagement Score) 9. อัตราการลาออก (Attrition Rate)



3.3.5 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5

การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง(HPO) ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง(HPO) ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล
เป้าประสงค์ (Goals)
ปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง(HPO) ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล
ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
1. จำนวนระบบงานที่เข้าสู่ระบบ e-SSO อย่างสมบูรณ์ 2. จำนวนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ แนวปฏิบัติที่มีการปรับปรุง และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภายในองค์กร 3. จำนวนหน่วยงานที่เกิดขึ้นใหม่เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และขยายตัวของภารกิจ 4. ระดับความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล 5. ระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณชนต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล

3.3.6 ประเด็นยุทธศาสตร์ ASEAN

ระบบประกันสังคมไทย รวมเป็นสวนสำคัญของการวางรากฐานระบบประกันสังคมอาเซียนได้อย่างโดดเด่น

ประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ ASEAN : ระบบประกันสังคมไทย รวมเป็นสวนสำคัญของการวางรากฐานระบบประกันสังคมอาเซียนได้อย่างโดดเด่น
เป้าประสงค์ (Goals)
เพื่อให้เกิดการรับรู้ รู้จัก และยอมรับในระดับอาเซียนถึงพัฒนาการที่เป็นสากลของระบบประกันสังคมไทยในการก้าวสู่การเป็นระบบประกันสังคมชั้นนำของอาเซียน
ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
1. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ใน 9 ขอบข่ายสำคัญของระบบประกันสังคม ระหว่างประเทศในภูมิภาคอาเซียน 2. ระดับการยอมรับในระดับอาเซียน ถึงความเป็นผู้นำของระบบประกันสังคมไทย 3. จำนวนครั้งการเป็นเจ้าภาพร่วม/ เจ้าภาพหลัก/ เจ้าบ้าน ในงานระดับนานาชาติ/ ระดับอาเซียน ด้านการประกันสังคม 4. จำนวนครั้งการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเสริมสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และการเสริมสร้างความร่วมมือ ความสัมพันธ์ ด้านแรงงาน/ ด้านการประกันสังคมในอาเซียน 5. จำนวนครั้งในการจัดกิจกรรม “การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์” และ “พัฒนาความร่วมมือ” เพื่อยกระดับประกันสังคมของประเทศในกลุ่ม CLMV 6. จำนวน หน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาและผลักดันได้รับการยอมรับว่าเป็นหน่วยงานอันดับ 1 ของอาเซียน



7. ร้อยละ จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาผ่านกระบวนการต่างๆ เพื่อรองรับการปรับตัวสู่การประกันสังคมระดับนานาชาติ-อาเซียน/ จำนวนบุคลากรทั้งหมด
 - a. ด้านการอบรมด้านภาษาหลักในอาเซียน หรือภาษาอังกฤษ
 - b. ด้านการอบรมเพิ่มพูนความรู้ การแลกเปลี่ยนบุคลากร การศึกษาดูงาน การร่วมประชุมรับฟังในเวทีระดับนานาชาติ-อาเซียน
 - c. ด้านการร่วมประชุม/สัมมนาแสดงความคิดเห็น การนำเสนอผลงานในเวทีระดับนานาชาติ-อาเซียน
8. จำนวนกิจกรรมสำคัญต่อการพัฒนาระบบประกันสังคมอาเซียน ที่ประกันสังคมไทยเป็นผู้ริเริ่ม หรือเป็นผู้ดำเนินการหลัก หรือเป็นเจ้าของ ที่สะท้อนกลับมาให้เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกันตนในระบบประกันสังคมไทย
9. จำนวนเอกสาร จำนวนครั้งการเผยแพร่ (ครั้ง หรือประเด็น) การเผยแพร่ผ่านช่องทางต่างๆ ในภาษาอื่นซึ่งเป็นภาษาหลักของอาเซียน

3.4 กลยุทธ์และมาตรการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

3.4.1 กลยุทธ์ ผลผลิตกลยุทธ์และมาตรการภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

การยกระดับการให้บริการสู่สากล ในการสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในทุกกลุ่ม ควบคู่กับสร้างการรับรู้ และเข้าใจในคุณค่าของการประกันสังคม บนรากฐานของความเป็นธรรมและ สมเหตุสมผลที่ทุกภาคส่วนร่วมเป็นเจ้าของ

เป้าประสงค์ (Goals)

Serv.1 ผู้ประกันตนทุกกลุ่ม (ภาคบังคับ-ภาคสมัครใจ, แรงงานต่างด้าว-แรงงานไทยทั้งที่อยู่ในและนอกราชอาณาจักรไทย) ในระบบประกันสังคมได้รับการบริการผ่านรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย มีความสะดวก รวดเร็ว และครบวงจร โดยสามารถใช้บริการได้ 24/7 ; 24 ชั่วโมง ใน 7 วันต่อสัปดาห์ ผ่านช่องทางการให้บริการ และเครือข่ายพันธมิตรการให้บริการที่เข้มแข็ง และเป็นหนึ่งเดียวกัน

Serv.2 รูปแบบและช่องทางการให้บริการทั้งทางตรง และทางอ้อมโดยผ่านเครือข่ายพันธมิตรให้บริการ (ทั้งที่เป็นหน่วยงานของภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งที่อยู่ในประเทศ และต่างประเทศ) ได้มีการพัฒนานวัตกรรมบริการ และขยายขอบข่ายการให้บริการ ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงรูปแบบความหลากหลาย เชิงพื้นที่ (Physical-Logical , ในประเทศ-ต่างประเทศ) ภายใต้การสร้างความเป็นธรรมระหว่างกัน โดยการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของการนำส่งการบริการตามที่สัญญา และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

PR1. การพัฒนาระบบสื่อสารประชาสัมพันธ์ โดยมุ่งพัฒนาเครื่องมือในงานสื่อสารประชาสัมพันธ์ของตน (Tool development) ที่ไม่เพียงส่งเสริมให้เกิดความสามารถ ในการสร้างความสัมพันธ์ และเฝ้าดูแลติดตามผู้รับบริการในกลุ่มต่างๆ (Strong relationships & Tracking customers) หากแต่ยังสามารถสร้างสรรค์ การสื่อ และสารในหลากหลายรูปแบบ/กิจกรรม/ช่องทาง (Variety in Information & Activity) ที่เหมาะกับแต่ละกลุ่ม เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการ และการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว (Quick response) และล้ำหน้า

PR2. การสร้างการรับรู้ ของผู้มีส่วนได้ในแต่ละกลุ่มให้ ไม่เพียงเข้าใจใน สิทธิ หน้าที่ และบทบาทของตน ต่อการประกันสังคมแล้ว ยังต้องให้ เกิดการรับรู้ ต่อองค์กร ดังนี้

ผู้ประกันตน: Trustworthy, Beneficial นายจ้าง: Flexible, Innovative partner

สถานพยาบาล: Efficient partner, Fair บุคคลทั่วไป: Good governance, Financially stable



ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

Coverage :

1. %จำนวนแรงงานไทย ในระบบประกันสังคมไทย / จำนวนผู้อยู่ในวัยแรงงานของไทย
2. %จำนวนแรงงานรวม ในระบบประกันสังคมไทย / จำนวนผู้อยู่ในวัยแรงงานรวมที่อยู่ในราชอาณาจักรไทย
3. %จำนวนแรงงานรวม ในระบบประกันสังคมไทย / จำนวนแรงงานในกลุ่มประเทศอาเซียน
4. %จำนวนแรงงานรวม ในระบบประกันสังคมไทย / จำนวนแรงงานรวมในระบบประกันสังคมของอาเซียน
5. %จำนวนแรงงานต่างด้าวที่อยู่ในระบบประกันสังคมไทย / จำนวนแรงงานต่างด้าวที่อยู่ในไทย
6. %จำนวนแรงงานต่างด้าวที่อยู่ในระบบประกันสังคมไทย / จำนวนแรงงานต่างด้าวในกลุ่มประเทศอาเซียน

Channel :

1. จำนวนนวัตกรรมการให้บริการที่มีการให้บริการ ซึ่งก่อให้เกิดการให้บริการ ระดับรายบุคคลด้วยตนเอง ในลักษณะ 24/7 (Self Service 24/7)
2. จำนวนจุดที่มีปฏิสัมพันธ์แบบ 2 ทาง (Interaction Touch point) / จำนวนผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายในแต่ละประเภท
 - a. Off line ในประเทศไทย
 - b. Off line ในต่างประเทศ (ในอาเซียน และ นอกอาเซียน)
3. ระดับความสามารถในการให้บริการ และปฏิสัมพันธ์แบบ 2 ทาง (Interactive Touch point) / จำนวนผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายในแต่ละประเภท
 - a. Off line
 - i. ผู้ประกันตน และผู้มีสิทธิชาวไทย
 - ii. ผู้ประกันตนต่างด้าว
 - b. On line รองรับ
 - i. ผู้ประกันตน และผู้มีสิทธิชาวไทย
 - ii. ผู้ประกันตนต่างด้าว
 - c. On Call รองรับ
 - i. ผู้ประกันตน และผู้มีสิทธิชาวไทย
 - ii. ผู้ประกันตนต่างด้าว
4. จำนวนครั้งที่ติดต่อสื่อสารเชิงรุกกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านรูปแบบและช่องทางต่างๆเฉลี่ย/เดือน
5. จำนวนจุดให้บริการรวมแบบ offline จากพันธมิตรผู้ร่วมให้บริการทั้งหมด ทั้งด้านการเงิน และด้านการแพทย์

Challenge :

1. ระดับการเข้าถึงผู้รับสารในแต่ละกลุ่ม ตามความคาดหวัง
2. ระดับความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลส่วนตัว
 - a. ด้วยตนเอง
 - b. ผ่าน เจ้าหน้าที่ หรือ Call Center
3. ระดับความประทับใจที่มีต่อการให้บริการ ในทุกจุดที่มีปฏิสัมพันธ์แบบ 2 ทาง (Interactive Touch point)
 - a. สำนักงานประกันสังคม
 - b. สาขา
 - c. เครือข่าย



4. ระดับความนิยม ที่มีต่อ สำนักงานประกันสังคม
5. ระดับความเข้าใจที่มีต่อ การจ่ายเงินสมทบ สิทธิประโยชน์ กองทุน และหน้าที่ ที่ตนต้องมีการประสังคม
6. ระดับความเชื่อมั่นที่ สาธารณชนมีต่อ สำนักงานประกันสังคม
 - a. ภาพรวมองค์กร และภาพลักษณ์
 - b. การให้บริการ และการส่งมอบบริการผ่านเครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการ
 - c. การบริหารการเงินและกองทุน

กลยุทธ์ ผลผลิตกลยุทธ์และมาตรการในแต่ละกลยุทธ์

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ
กลยุทธ์ที่ 1 ด้าน Service : พัฒนาการให้บริการมิติใหม่ ด้วยนวัตกรรมบริการ ที่มีบริการที่ครบถ้วน สำหรับนายจ้าง/ลูกจ้าง	นวัตกรรมที่พร้อมให้บริการได้ครบถ้วนผ่านช่องทางต่างๆ ที่หลากหลายโดยนายจ้าง ลูกจ้างผู้ประกันตนสามารถเข้าถึงการใช้บริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง	1.1 นวัตกรรมบริการ ผ่านรูปแบบและช่องทางใหม่ๆ ที่สนองตอบต่อวัตถุประสงค์
กลยุทธ์ที่ 2 ด้าน Service : เสริมสร้างและขยาย ความสัมพันธ์อันดี ที่เป็นธรรมกับ เครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการในทุกกระดับ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ของการให้บริการที่หนึ่งเดียว โดยมุ่งสร้างบนพื้นฐานของความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล	เกิดเครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการที่มีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย โดยมีการกำกับติดตามเครือข่ายและช่องทางการให้บริการ และทบทวนข้อกำหนดการส่งมอบบริการ	2.1 รื้อ ปรับ และทบทวน “ข้อกำหนดการส่งมอบบริการ SLA
		2.2 ขยายจำนวนเครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการ และขยายความสัมพันธ์ในทุกมิติ
		2.3 พัฒนาระบบการติดตาม และกำกับเครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการและช่องทางบริการต่างๆ ที่ พัฒนาขึ้นที่มีศักยภาพครอบคลุม และทั่วถึง ทันต่อสถานการณ์
กลยุทธ์ที่ 3 ด้าน Service : ริเริ่มกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ผ่านการส่งมอบ การดูแลผู้ประกันตนในระบบ ที่สะท้อนการใส่ใจและให้ความสำคัญกับผู้ใช้งานในระบบประกันสังคมอย่างครอบคลุม โดยมีต้องร้องขอ	- มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ที่สะท้อนการดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ประกันตน ที่สนองตอบต่อรูปแบบพฤติกรรมของผู้ประกันตนที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม - มีรูปแบบการประชาสัมพันธ์ใหม่ๆ ที่เฉพาะเจาะจง ตรงตัวผู้รับสาร เข้าถึงง่าย ส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ เป็นเจ้าของร่วมกัน	3.1 วิเคราะห์จำแนกนายจ้าง/สถานประกอบการ/ผู้ประกันตน ในรูปแบบพฤติกรรมทั้งที่เคยใช้บริการและไม่เคยใช้บริการ ทั้งที่เคยเป็นและยังคงเป็นนายจ้าง/สถานประกอบการ/ผู้ประกันตนในระบบอยู่ เพื่อทำความเข้าใจแต่ละกลุ่มพฤติกรรมพร้อมเฝ้าดู เฝ้าติดตามเฝ้าระวัง ในอันที่จะนำไปสู่การพัฒนาการให้บริการรูปแบบใหม่ๆ
		3.2 ออกแบบและพัฒนา การส่งมอบกิจกรรมที่สะท้อนการดูแลเอาใจใส่ ที่สนองตอบต่อรูปแบบพฤติกรรมของผู้ประกันตน โดยมาตรการเหล่านั้น ควรต้องเป็นไปเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตแรงงาน ทั้งระหว่างเวลาทำงาน และนอกเวลาทำงาน

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ
		3.3 สื่อสารข้อมูลสารสนเทศสำคัญของ พฤติกรรมการใช้สิทธิประโยชน์ โดยอาจใช้ กลไกการสำนึกการป้องกัน และการดูแลตนเอง รวมถึงข้อมูลสารสนเทศสำคัญทางการเงิน เพื่อให้เกิดการรับรู้ และร่วมเป็นเจ้าของ ร่วมกัน โดยผ่านช่องทาง และรูปแบบต่างๆ ด้วยเนื้อหา และข้อมูลเฉพาะที่เจาะจง ตรงตัว ผู้รับสาร
		3.4 เผยแพร่การลงทุนขององค์กร และ สนับสนุนการสื่อสารโต้ตอบแบบสองทาง พร้อมประชาสัมพันธ์การเข้าถึงข้อมูลของ ตนเอง ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องทาง การเงินของผู้ประกันตน และ/หรือ สถานประกอบการ รวมถึง การประชาสัมพันธ์แบบเจาะจง เพื่อการ เผยแพร่และแนะนำการใช้บริการ ในช่องทาง ที่หลากหลายต่างๆ ที่เกิดขึ้น
กลยุทธ์ที่ 4 ด้าน Service : พัฒนาและยกระดับ สาขา/หน่วย ให้บริการด้านหน้า เพื่อก้าวสู่ การเป็น สำนักงานประกันสังคม สาขาดั้งเดิมที่สามารถให้การ บริการระดับสากลด้วยความเป็น ไทย โดยกำกับการเพิ่มจำนวนไป อย่างมีทิศทาง ทั้งในภาพรวม ภาพในประเทศไทย ในประเทศ อาเซียน และในต่างประเทศ เพื่อให้ยังคงเชื่อมโยงกันได้ บนความหลากหลาย แต่ยังเป็น หนึ่งเดียวกัน	- ได้สำนักงานประกันสังคมสาขาดั้งเดิมที่มี การยกระดับการให้บริการในด้านต่างๆ ที่สร้างความแตกต่างในระดับสากลด้วยความ เป็นไทยและนำไปสู่การขยายไปสู่สาขาอื่นๆ เพิ่มขึ้นได้ในอนาคต - มี Academy (แหล่งเรียนรู้) ประจำศูนย์/ สาขา เพื่อกิจกรรมการเรียนรู้ของสำนักงาน ประกันสังคม	4.1 การกำหนดทิศทาง การเพิ่มจำนวนสาขา/ ศูนย์ ช่องทางและรูปแบบการบริการต่างๆ ที่สอดคล้องกันในภาพรวมของทิศทางตามแผน แม่บทการพัฒนาบริการของสำนักงาน ประกันสังคม (SSO Service & Deliverable Road Map)
		4.2 การวางแผนพัฒนารายสาขา/ศูนย์ ที่สอดคล้องกับการพัฒนาตามแผนแม่บท และ รองรับได้กับรูปแบบ และปริมาณการให้บริการ ภายใต้บริบทและเงื่อนไขของแต่ละสาขา/ศูนย์
		4.3 ปรับปรุงและพัฒนา ระบบงาน และระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุนให้เกิดการ ให้บริการ ณ สาขา/ศูนย์ ที่ “แม่นยำ ถูกต้อง รวดเร็ว ครบวงจร และสุจริต”
		4.4 พัฒนา บุคลากรของสาขา/ศูนย์ ให้เป็นผู้ให้บริการอย่างมืออาชีพ ชี้อัตถ์ และเป็นสากล

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ
		4.5 ปรับปรุง และพัฒนา เครื่องมือ อุปกรณ์ ยานพาหนะ ของสาขา/ศูนย์ เพื่อการให้บริการ ที่ สะดวก รวดเร็ว และทันสมัย สอดคล้องตาม ทิศทางการพัฒนาสาขา
		4.6 ลงทุน ปรับปรุง และพัฒนาด้านกายภาพ พื้นที่ และอาคาร สถานที่ให้บริการของสาขา/ ศูนย์ ให้เป็นพื้นที่บริการที่สวยงาม ทันสมัย เป็นมิตร และมีบรรยากาศที่ดี ที่เอื้อต่อ “การรับบริการ และการให้บริการ” ที่ผ่อนคลาย อบอุ่นและเป็นกันเอง
		4.7 พัฒนารูปแบบการให้บริการ และการ สื่อสารประชาสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับรูปแบบ พฤติกรรม การรับบริการ การรับข้อมูล ข่าวสารในแต่ละท้องถิ่น ของสาขา/ศูนย์ หรือ แม้แต่ชั้นนำ จูงใจให้เกิดการใช้บริการในช่องทาง และรูปแบบอื่นๆ เพื่อสร้างพฤติกรรมใหม่ที่ดี ของผู้รับบริการในยุคดิจิทัล
		4.8 ยกระดับการพัฒนา ความสัมพันธ์ กับเครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการในพื้นที่ ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการในกลุ่มต่างๆ
		4.9 ค้นหาและพัฒนาให้ สาขา/ศูนย์ เป็นแหล่ง เรียนรู้ และพื้นที่สร้างประสบการณ์การเรียนรู้ และฝึกฝน ของสำนักงานประกันสังคม ในฐานะ Academy ที่แต่ละสาขา/ศูนย์ มีฐานความรู้ความชำนาญ ที่แตกต่างกัน โดยอาจกำหนดเป็นเป้าหมายท้าทาย เช่น เรียนรู้ภาคสนามที่สาขา/ศูนย์ ที่มีชำนาญ ในด้านต่างๆ 3 เดือน
		4.10 พัฒนาระบบการประเมิน และกำกับ ผลการดำเนินการ และผลการให้บริการระดับ สาขา/ศูนย์ ให้สอดคล้องกับทิศทางการบริหาร สาขา บริหารงบประมาณ และบริหารบุคลากร ของสาขา

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ
กลยุทธ์ที่ 5 ด้าน PR : สร้างความเข้มแข็งในการสื่อสารภายในองค์กร โดยการปรับปรุงการสื่อสารระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคลากรในทุกภาคส่วน ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	มีระบบการสื่อสารภายในองค์กรรูปแบบใหม่ ทั้งระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	
กลยุทธ์ที่ 6 ด้าน PR : ริเริ่มพัฒนา และบริหาร แบนด์สำนักงานประกันสังคมที่สะท้อนคุณค่า จดจำได้ง่าย ชัดเจนและยั่งยืน ให้สามารถเข้าถึงผู้รับสารอย่างทั่วถึง ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ	นายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนทั้งหมดรับรู้ และเข้าใจใน แบนด์สำนักงานประกันสังคมที่สะท้อนคุณค่า สามารถจดจำได้ง่าย ชัดเจน และยั่งยืน	6.1 ระบุคุณค่าขององค์กรที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า และเป็นตัวตน ที่ชัดเจน โดยกำหนดเนื้อหา สาระในการสื่อสารที่สร้างความแตกต่าง และยั่งยืน ทำให้ผู้รับสารจดจำได้ง่าย
		6.2 สร้างอัตลักษณ์การดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน และมีจุดยืนของ แบนด์ที่ชัดเจน
		6.3 กำหนดสารสำหรับกลุ่มเป้าหมายผู้รับสาร และจุดยืนขององค์กรสำหรับผู้รับสาร แต่ละกลุ่มเป้าหมาย
		6.4 สนับสนุนกิจกรรมการสร้างแบนด์ให้มีประสิทธิภาพ และดำเนินการสื่อสารสารสำคัญขององค์กรอย่างต่อเนื่อง
		6.5 กำหนดช่องทางการสื่อสารสารสำคัญ และจุดยืนขององค์กรสำหรับ กลุ่มเป้าหมายผู้รับสาร แต่ละกลุ่มอย่างทั่วถึง
		6.6 กำหนดช่องทางการสื่อสารที่มีความต่อเนื่อง และมีเนื้อหาครอบคลุม สำหรับผู้รับสารแต่ละกลุ่ม
		6.7 ใช้สื่อสาธารณะใหม่ๆ เช่น social media ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและวิถีชีวิตของผู้รับสาร ควบคู่กับการใช้สื่อดั้งเดิม
		6.8 เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ในการสื่อสารกับผู้รับสาร การจัดประกวด, แข่งขัน โดยเฉพาะการพ่วง สื่อ interactive media และ free media เพื่อทำให้ผู้รับสารไม่รู้สึกถูกยัดเยียดจนเกินไป

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ
		6.9 พัฒนาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และนโยบายเพื่อให้สนับสนุน แบรินด์ สำนักงานประกันสังคมที่ยั่งยืน อย่างมีประสิทธิภาพ 6.10 สนับสนุนให้บุคลากรระดับปฏิบัติการมีอำนาจในการตัดสินใจ รวมไปถึงให้หน่วยงานที่มีความรับผิดชอบกำหนดความต่อเนื่องในการสร้างและบริหารแบรนด์ 6.11 ประเมินประสิทธิภาพจากผลลัพธ์การประชาสัมพันธ์ของ องค์การ 6.12 พัฒนางค์ความรู้ที่เป็นสากลและทักษะการประชาสัมพันธ์
กลยุทธ์ที่ 7 ด้าน PR : ปรับปรุงและประชาสัมพันธ์ศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ขององค์กร โดยมุ่งการปรับปรุงการให้บริการข้อมูลส่วนบุคคลผู้ประกันตนผ่านช่องทางโทรศัพท์ ให้มีประสิทธิภาพและเข้าถึงได้ง่ายมีความเป็นมืออาชีพ เถกเช่น ศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ของภาคเอกชน พร้อมการประชาสัมพันธ์ศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ ; 1506 อย่างต่อเนื่อง	- มีศูนย์บริการข้อมูลส่วนบุคคลผู้ประกันตนผ่านช่องทางโทรศัพท์ที่ทันสมัยพร้อมต่อการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ - ผู้ประกันตนรับรู้ รู้จัก และสามารถเข้าถึงการใช้บริการศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ได้โดยง่าย	-
กลยุทธ์ที่ 8 ด้าน PR : การมุ่งพัฒนาเครือข่ายประชาสัมพันธ์บนรากฐานของเครือข่ายให้บริการที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อเป็นหนึ่งในช่องทางการรับรู้หลักที่ยั่งยืน	มีเครือข่ายประชาสัมพันธ์ที่เข้มแข็งบนรากฐานของเครือข่ายให้บริการที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	-

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ
กลยุทธ์ที่ 9 ด้าน PR : พัฒนา กลไกการขยายความครอบคลุม การคุ้มครองของระบบ ประกันสังคม ทั้งทางตรงและ ทางอ้อม ให้มีความเหมาะสมกับผู้ ที่เป็นกำลังแรงงานในแต่ละกลุ่ม พร้อมเตรียมการขยายความ คุ้มครองผ่านกลไกทางกฎหมาย อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีความ เหมาะสมกับผู้ที่เป็นกำลังแรงงาน ในแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสมเป็น การถาวร	มีการขยายความครอบคลุมการคุ้มครองของ ระบบประกันสังคม ทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่เหมาะสมกับผู้ที่เป็นกำลังแรงงานในแต่ละ กลุ่ม	-

3.4.2 กลยุทธ์ ผลผลิตกลยุทธ์และมาตรการภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

การมุ่งพัฒนา สิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ให้มีความเป็นสากล รองรับการก้าวสู่การประกันสังคม นานาชาติ บนบรรทัดฐานของการพัฒนา ระบบเงินสมทบ และระบบการลงทุน ที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้สามารถรองรับ กับพัฒนาการได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพ และเป็นที่เชื่อถือ เชื่อมมั่นได้อย่างแท้จริง

ประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การมุ่งพัฒนา สิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ให้มีความเป็นสากล รองรับการก้าวสู่การประกันสังคม นานาชาติ บนบรรทัดฐานของการพัฒนา ระบบเงินสมทบ และระบบการลงทุน ที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้สามารถรองรับ กับพัฒนาการได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพ และเป็นที่เชื่อถือ เชื่อมมั่นได้อย่างแท้จริง
เป้าประสงค์ (Goals)
การประกันสังคมไทย ครอบคลุม ทัวถึง เพื่อเป็นที่พึ่งในทุกจังหวะชีวิต อย่างเป็นธรรม 1. สำนักงานประกันสังคมของไทยมีการพัฒนา สิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ให้มีความเป็นสากล รองรับการก้าวสู่การประกันสังคมนานาชาติ ที่มีความสอดคล้องกับการประกันสังคมในภูมิภาคอาเซียน สอดคล้องกับการประกันสังคมของประเทศ คู่สัญญา และการเปลี่ยนแปลงไปของบริบททางสังคม เศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทางการแพทย์ของประเทศไทย โดย • ครอบคลุมการดูแลทั้งแรงงานชาวไทย ทั้งในระบบและนอกระบบ ทั้งในสภาวะปกติ ทั้งระหว่างการทำงาน ทั้งทุพพลภาพที่เข้าสู่การจ้างงาน หรือแม้แต่สิ้นสภาพการจ้างงาน • ต้องหมายรวมไปถึง แรงงานต่างด้าวในราชอาณาจักรไทย ที่ได้รับความเป็นธรรมตามเหตุอันควร • ทั้งยังขยายความคุ้มครองเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดูแลแรงงานระหว่างกัน กล่าวคือ แรงงานไทยในต่างแดน และแรงงานต่างด้าวในไทย ต่างได้รับการดูแล ตามที่มีข้อตกลงระหว่าง การประกันสังคมของทั้ง 2 ประเทศ อย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน 2. ระบบประกันสังคมได้รับการทบทวน ระบบเงินสมทบ เพื่อให้เกิดความสมดุลกับการกระจาย ที่เกิดขึ้นตามสิทธิประโยชน์ ที่มีการพัฒนาไป ทั้งในเชิงการเพิ่มรายรับ (เช่นการปรับเพดานขั้นสูง/ขั้นต่ำ การปรับ%อัตราจ่าย) ทั้งในเชิงการเพิ่มประสิทธิภาพ และศักยภาพในการจัดเก็บ ทั้งในเชิงการควบคุมตรวจสอบป้องกันการรั่วไหล ของการรับชำระ และการจ่ายประโยชน์ 3. ระบบการลงทุน มีการปรับเปลี่ยนไปสู่ 3.1 การจัดตั้ง หน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม ที่รับผิดชอบดูแลในการบริหารจัดการการลงทุน ที่มีให้มีโครงสร้างการบริหารจัดการ ที่มีความทันสมัย ยืดหยุ่น คล่องตัว และโปร่งใส 3.2 มีการพัฒนานโยบายการลงทุนที่มีความทันสมัย สร้างเสถียรภาพแก่กองทุน ควบคู่กับการพัฒนาด้านระบบงาน ด้านระบบงาน ระบบบุคลากร และระบบสารสนเทศให้รองรับต่อการบริการงานที่เป็นเลิศ สามารถดึงดูด และธำรงรักษาบุคลากรด้านการลงทุน ที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพ 3.3 พัฒนาช่องทางและระบบการสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจและเข้าใจแก่ นายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน และสาธารณชน เพื่อให้กองทุนสามารถสร้างผลตอบแทน และผลประโยชน์การลงทุน ที่สามารถรองรับการพัฒนาการของสิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน เหล่านั้นได้ โดยยังคงไว้ซึ่ง ความน่าเชื่อถือ เชื่อมมั่น มีความมั่นคง มีเสถียรภาพ อย่างยั่งยืน



ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
1. ประเด็นสิทธิประโยชน์ที่มีการปรับปรุง 2. ประเด็นสิทธิประโยชน์ที่ปรับเข้าสู่ข้อตกลงร่วมการประกันสังคมอาเซียน 3. จำนวนประเทศที่มีข้อตกลงที่ทำระหว่างกันเพื่อก้าวสู่การเป็นระบบประกันสังคมแบบ Totalization 4. รายรับที่เพิ่มขึ้นจากการปรับเงินสมทบ 5. รายรับที่เก็บได้/ รายรับที่ประมาณการ 6. อัตราผลตอบแทนจากแต่ละประเภทการลงทุน 7. อัตราผลตอบแทนการลงทุนเฉลี่ย เทียบกับตลาด และเทียบกับการประสังคมอื่นในอาเซียน (รอบไตรมาส รอบครึ่งปี รอบปี) 8. ความสามารถในการรักษาระดับอายุกองทุน ; อายุกองทุนเฉลี่ย 9. ระดับความเชื่อมั่นเฉลี่ยที่ ผู้ประกันตน นายจ้าง และสาธารณชนมีต่อ “การบริหารการเงินและกองทุน”

กลยุทธ์ ผลผลิตกลยุทธ์และมาตรการในแต่ละกลยุทธ์

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ
กลยุทธ์ที่ 1 BCI : ออกแบบ และพัฒนา ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (DSS; Decision Support System) ที่สามารถ • บูรณาการข้อมูลสารสนเทศ (Integrate Information) ด้าน “สิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน เงินสมทบ และการลงทุน” • และประมวลผล เพื่อจำลองสถานการณ์ (Simulation & Scenario) การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้น เพื่อช่วยสนับสนุนในการตัดสินใจ • รวมไปถึงการประเมินความเสี่ยง (Risk Management) เช่น ความเสี่ยงกองทุน อายุกองทุน พร้อมการเตือนภัยล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้น (EWS; Early Warning System)	• มีระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (DSS ; Decision Support System) แก่ผู้บริหารที่สามารถบูรณาการข้อมูลสารสนเทศ ด้านสิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน เงินสมทบ และการลงทุน เพื่อประมวลผล และสำหรับลองสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ รวมถึงสามารถประเมินความเสี่ยง พร้อมการเตือนภัยล่วงหน้า • มีแผนการดำเนินการ การรายงานผลจากระบบสนับสนุนการตัดสินใจ ต่อผู้บริหารระดับสูง	-

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ
โดยต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และเป็นประจำ เช่น อาจบูรณาการข้อมูล และประมวลผล เพื่อรายงานต่อที่ประชุมผู้บริหาร ระดับสูง เป็นประจำทุกเดือน เป็นอย่างน้อยเพื่อให้ทราบถึง สถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที		
กลยุทธ์ที่ 2 Bf : การเร่งการพัฒนา และร่วมมือกัน ในการกำหนดข้อตกลง การประกันสังคม ระหว่างประเทศทั้ง ในภูมิภาคอาเซียน และในประเทศที่ แรงงานมีการเคลื่อนย้ายระหว่างกัน เพื่อรักษาสิทธิประโยชน์ของ ผู้ประกันตนไทยในต่างแดน และ ผู้ประกันตนต่างด้าวที่ทำงานใน ราชอาณาจักรไทย ให้ได้รับการดูแล และยังคงรักษาสิทธิประโยชน์ของตน จากระบบประกันสังคมอย่างต่อเนื่อง	มี MOU (Memorandum Of Understanding) ที่เกิดขึ้นในด้านการ ประกันสังคมระหว่างประเทศ ทั้งภูมิภาค อาเซียน และในประเทศที่แรงงานมีการ เคลื่อนย้ายระหว่างกันเพื่อรักษาสิทธิ ประโยชน์ของผู้ประกันตนไทยในต่างแดน และผู้ประกันตนต่างด้าวที่ทำงานในไทย ให้ได้รับการดูแลและรักษาสิทธิประโยชน์ จากประกันสังคมอย่างต่อเนื่อง	-
กลยุทธ์ที่ 3 Bf-Ctb : การจำแนก แยกการบริหารและติดตามกลุ่ม ผู้ประกันตนต่างๆ อย่างเหมาะสม ตามแต่ละรูปแบบพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความเป็นสากล เป็นธรรม และสมเหตุสมผล ท่ามกลางระบบ ประกันสังคมของไทยและ ประกันสังคมอาเซียน	มีระบบการบริหารและติดตามที่เหมาะสม เฉพาะเจาะจงตามกลุ่มผู้ประกันตนกลุ่ม ต่างๆ โดยแยกตามแต่ละรูปแบบพฤติกรรม ทั้งแรงงานในระบบ แรงงานนอกระบบ แรงงานต่างด้าว แรงงานที่เป็นทุพพลภาพ เป็นต้น	3.1 ออก พรบ. การประกันสังคมเพื่อดูแล แรงงานต่างด้าวเป็นการเฉพาะเพื่อสามารถ กำหนดนโยบาย รูปแบบสิทธิประโยชน์ และเงินสมทบ ที่เหมาะสมกับลักษณะของ แรงงาน “พึงจ่ายเท่าที่พึงใช้” รวมทั้งการวาง ระบบประเมินการจ่ายเงินสมทบร่วมกับ ประเทศต้นทาง ซึ่งเป็นผลดีต่อรัฐ ที่จะแสดง เจตนารมณ์ที่ชัดเจน ต่อการดูแลแรงงานต่าง ด้าวในราชอาณาจักร และแรงงานต่างด้าวเอง ก็ไม่ต้องจ่ายเงินซ้ำซ้อน ในส่วนที่จ่าย ณ ประเทศต้นทางไปแล้ว หรือจ่ายในสิทธิ ประโยชน์ที่ไม่มีโอกาสได้ใช้

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ
		3.2 ปรับปรุงพระราชบัญญัติเพื่อการดูแล แรงงานนอกระบบ อย่างเป็นระบบ เป็นรูปธรรมสะท้อนความจริงจ้ังในการดูแล ให้มีการรองรับอย่างเป็นระบบ และสอดคล้อง กับพฤติกรรมแรงงานในกลุ่มนี้ โดยเฉพาะใน เรื่อง “การจ่ายเงินสมทบ การเพิ่มสำหรับ จำนวนผู้ประกันตน และการรักษาอัตรา คงอยู่” โดยอาจอยู่ในรูปแบบสมัครใจอย่าง แท้จริง “สมัครใจเข้าร่วม สมัครใจจ่ายเท่าที่ อยากจ่าย เท่าที่อยากได้สิทธิ สมัครใจอยู่”
		3.3 การดูแลให้มีความสำคัญ กับกลุ่ม ผู้ประกันตน ที่เป็นแรงงานทุพพลภาพ ที่ยังไม่ มีการจ้างงาน และที่มีการจ้างงานแล้ว เพื่อให้ เกิดการจ้างงาน อย่างแท้จริง ได้ทำงานที่ เหมาะสมกับความสามารถทางกาย โดยไม่เกิด ภาวะเครียดทางจิตใจ ทั้งได้รับค่าตอบแทน ที่เป็นธรรม พร้อมเป็นเสริมการติดตามผล ภายหลังจากการฟื้นฟู
กลยุทธ์ที่ 4 Ctb : การทบทวนและ ปรับขึ้นเงินสมทบ (ทั้งเพดานขั้นต่ำ เพดานขั้นสูง และอัตราการจัดเก็บ) ที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพในการ เรียกเก็บ และจัดเก็บจากทุกฝ่าย	มีการออกกฎหมายเพื่อปรับขึ้นการจัดเก็บ เงินสมทบทั้งระบบ (เพดาน อัตรา วิธีการ เก็บการจัดสรรเงินที่เก็บ เป็นต้น)	4.1 การดำเนินการประชาสัมพันธ์ เฉพาะเรื่อง “การทบทวน และปรับขึ้นเงินสมทบ; เพดาน และอัตรา ที่ทุกฝ่ายยอมรับได้” เพื่อกำหนด ระดับ และพัฒนาการในการปรับขึ้นเงินสมทบ อย่างเป็นระบบ และมีทิศทางทั้งนี้ ต้องเร่ง สร้างความเข้าใจ รายงานสถานการณ์ที่ผ่านมา/ที่เป็นอยู่ และสิ่งที่จะเกิดขึ้น ผลดีของการ ปรับ นั้นจะส่งผลดีต่อผู้ประกันตน และ นายจ้างอย่างไรบ้างอย่างต่อเนื่องก่อน (อาจดำเนินการมาตรการนี้ได้ ภายหลังการ รับรู้ และตระหนักร่วมกัน ซึ่งอาจดำเนินการ ได้ในช่วงปีที่ 2 - 3 ของแผน)
		4.2 การเสนอกฎหมายเพื่อปรับปรุงการเก็บ เงินสมทบ ทั้งระบบ (ทั้งเพดาน ทั้งอัตรา ทั้งวิธีการเก็บ ทั้งการจัดสรรเงินที่เก็บ ฯลฯ)

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ
กลยุทธ์ที่ 5 Inv : การปรับโครงสร้างองค์กรด้านการบริหารการลงทุนให้เกิดเป็น หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารการลงทุนเป็นการเฉพาะอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม ซึ่งมี - ระบบงานที่พร้อมรองรับการบริหารกองทุน โดยเฉพาะระบบบริหารความเสี่ยงและระบบบัญชี - ระบบสารสนเทศและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยรองรับการบริหารเสถียรภาพกองทุนได้อย่างครอบคลุมและครบถ้วน - ระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรเฉพาะด้านการลงทุน ที่มีความรู้ความสามารถที่เป็นเลิศ ในการบริหารเสถียรภาพกองทุน ตลอดจนมีจริยธรรมและจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ เพื่อให้เกิดการบริหารการลงทุนที่มีความคล่องตัว และสร้างกลไกการกำกับดูแลที่รัดกุม โปร่งใสตรวจสอบได้	เกิดหน่วยงาน หรือ โครงสร้างหน่วยงานใหม่ ที่รับผิดชอบด้านบริหารการลงทุนโดยเฉพาะที่มีความพร้อมในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ - ระบบงานที่พร้อมรองรับการบริหารกองทุน ระบบบริหารความเสี่ยง ระบบบัญชี - ระบบสารสนเทศและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถรองรับการบริหารเสถียรภาพกองทุนได้อย่างครอบคลุมและครบถ้วน - ระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรเฉพาะด้านการลงทุน	5.1 พัฒนาระบบงานและโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการลงทุนอย่างมืออาชีพ รวมถึงการลงทุนผ่านบริษัทจัดการการลงทุนภายนอก (Outsource)
		5.2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการลงทุนเป็นการเฉพาะ ที่สามารถรองรับการลงทุนในหลากหลายรูปแบบได้ เช่น การลงทุนทั้งภายในและภายนอกประเทศ การลงทุนในตลาดที่หลากหลาย
		5.3 สร้างภาพลักษณ์ และกลไกในการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการลงทุนให้เข้าสู่องค์กร
		5.4 ลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากรผู้เชี่ยวชาญในด้านนี้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นบุคลากรชั้นแนวหน้าที่มีศักยภาพสูงโดดเด่น เป็นมืออาชีพ หากแต่ยังคงไว้ซึ่ง จิตสำนึก คุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม
กลยุทธ์ที่ 6 Inv : ปรับปรุง/พัฒนา กฎหมายและกฎระเบียบ ที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารเสถียรภาพกองทุนและสอดคล้องกับนโยบายการลงทุนที่ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาวะการณ์	มีกฎหมาย/กฎระเบียบที่ได้รับการปรับปรุง/พัฒนาให้เอื้ออำนวยต่อการบริหารเสถียรภาพกองทุนและสอดคล้องกับนโยบายการลงทุนที่ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาวะการณ์	5.5 อารักขา บุคลากรที่เป็นคนเก่ง และดี ให้คงอยู่ในองค์กร
		6.1 กำหนดสัดส่วนการจัดสรรเงินในกองทุน (Asset Allocation) และเป้าหมายผลตอบแทนในแต่ละสัดส่วน
		6.2 คัดเลือกแหล่งการลงทุน และรูปแบบช่องทางการลงทุนที่เหมาะสม
		6.3 จัดจ้างหรือพัฒนาบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านกฎหมายการลงทุน เพื่อเป็นที่ปรึกษาในการปรับปรุงกฎหมาย

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ
กลยุทธ์ที่ 7 Inv : พัฒนาสารสนเทศทางด้านการลงทุน รวมทั้ง ระบบและช่องทาง เพื่อการสื่อสารประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กร ไปทั้งภายในและภายนอกประเทศ ครอบคลุม ทั้ง บุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกจ้าง นายจ้าง ผู้ประกันตน โรงพยาบาล ธนาคาร ฯลฯ) สาธารณชน เพื่อให้เกิดการยอมรับ เชื่อถือ และเชื่อมั่น	• มีระบบสารสนเทศที่รองรับในด้านการลงทุนที่ทันสมัย • มีแผนการประชาสัมพันธ์เพื่อการสื่อสารสร้างการรับรู้ในด้านของการบริหารการลงทุนทั้งองค์กร ไปทั้งภายในและภายนอกประเทศ ครอบคลุม ทั้ง บุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกจ้าง นายจ้าง ผู้ประกันตน โรงพยาบาล ธนาคาร ฯลฯ)	-

3.4.3 กลยุทธ์ ผลผลิตกลยุทธ์และมาตรการภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

การรื้อปรับและยกระดับ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ;IT และการบริหารสารสนเทศ;
MIT ของสำนักงานประกันสังคมสู่องค์กรที่มีการดำเนินการ และการบริการที่ล้ำสมัย

ประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การรื้อปรับและยกระดับ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ;IT และการบริหารสารสนเทศ; MIT ของสำนักงานประกันสังคมสู่องค์กรที่มีการดำเนินการ และการบริการที่ล้ำสมัย
เป้าประสงค์ (Goals)
พัฒนาการให้บริการการสนับสนุน ระบบบริการตนเองที่เชื่อถือได้ และเป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน แก่ผู้รับบริการในทุกกลุ่ม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นทิศทางการพัฒนาในด้านต่างๆดังนี้ ระบบบริการตนเอง : เพิ่มฟังก์ชันที่ใช้งานได้ผ่านระบบบริการตนเองของผู้รับบริการ และพันธมิตรผู้ร่วมให้บริการ เพิ่มระดับความเชื่อถือได้ 1. พร้อมใช้งาน 2. ข้อมูลสมบูรณ์ เชื่อมโยงกัน มีลักษณะ และรูปแบบที่เป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน กับผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม รวมถึง stakeholder 1. เข้าถึงได้ทาง online และอุปกรณ์สื่อสารพกพา 2. หน้าจอเข้าใจง่าย 3. ตอบสนองรวดเร็ว
ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
ระบบบริการตนเอง - ร้อยละของจำนวนผู้เข้าใช้งานผ่านระบบบริการตนเองของผู้รับบริการต่อจำนวนผู้ประกันตนทั้งหมด - ร้อยละของจำนวนผู้เข้าใช้งานผ่านระบบบริการตนเองของพันธมิตรผู้ร่วมให้บริการต่อจำนวนทั้งหมด
เพิ่มระดับความเชื่อถือได้ - ร้อยละความพร้อมใช้งานของระบบสารสนเทศและระบบเครือข่าย (เช่น ร้อยละ 99.5 ขึ้นไป) - ร้อยละความสมบูรณ์ของระบบที่เชื่อมโยงกันและสามารถใช้งานได้
มีลักษณะ และรูปแบบที่เป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน กับผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม รวมถึง stakeholder - จำนวนผู้เข้าใช้งาน/ปริมาณการใช้งานผ่านระบบ online และอุปกรณ์สื่อสารพกพา - ระดับความพึงพอใจเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้งานผ่านระบบ - จำนวนผู้เข้าใช้งานผ่านระบบ online และอุปกรณ์สื่อสารพกพา

กลยุทธ์ ผลผลิตกลยุทธ์และมาตรการในแต่ละกลยุทธ์

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ
กลยุทธ์ที่ 1 IT : พัฒนาระบบ Infrastructure ขององค์กรให้ทันสมัยสอดคล้องกับ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและ คำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการ ให้บริการที่สะดวกรวดเร็วและมี คุณภาพเพิ่มขึ้น	มีระบบ Infrastructure ใหม่ที่ทันสมัย และสนับสนุนต่อการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และมีคุณภาพ	1.1 ปรับระบบจาก Mainframe สู่ระบบ Web-based ทั้งระบบอย่างเร็วที่สุด
		1.2 ปรับปรุงโครงสร้างสถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ Service Oriented Architecture และ Cloud Computing โดยเร่งรัดการติดตั้งใช้งาน Enterprise Service Bus เพื่อรองรับสนับสนุนอำนวยความสะดวกสนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการพัฒนา Application
		1.3 ปรับปรุงเครือข่ายให้มีความเร็วในการติดต่อ เพียงพอต่อการให้บริการ
กลยุทธ์ที่ 2 IT : พัฒนาแผนแม่บทในการใช้งานระบบ Electronic self-service และ ระบบธรรมาภิบาลในการบริหาร เทคโนโลยีสารสนเทศ	- มีแผนแม่บทในการติดตั้ง ใช้งานระบบ electronic self service - มีระบบธรรมาภิบาลการบริหาร เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบบริหาร	2.1 พัฒนาแผนแม่บท Roadmap ในการติดตั้งและใช้ งานระบบ Electronic self-service โดยแผนแม่บทต้อง สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และสามารถสนับสนุน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการลงทุน
		2.2 พัฒนาและปฏิบัติใช้ระบบธรรมาภิบาลการบริหาร เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบบริหาร เช่นระบบ COBIT5 ระบบ ITIL
กลยุทธ์ที่ 3 IT : ก่อตั้งหน่วยงาน/ ทีมงานในลักษณะ BI (Business Intelligence) ทีม BA (Business Analyst) SA (System Analyst) และทีมนักพัฒนาภายในองค์กร สำหรับการปรับเปลี่ยนระบบ (minor change) และการดูแล ระบบ (Maintenance) การสร้าง ความเชื่อมโยงของระบบงานผ่าน แต่ละทีมผู้เชี่ยวชาญทำให้ง่ายต่อ การออก TOR ของระบบได้อย่าง รวดเร็วปรับปรุงระบบเล็กๆ ได้ อย่างรวดเร็ว	มีหน่วยงาน/ทีมงาน ในลักษณะ BI (Business Intelligence) ทีม BA (Business Analyst) SA (System Analyst) และทีมนักพัฒนาภายในองค์กร สำหรับการปรับเปลี่ยนระบบ (minor change) และการดูแลระบบ (Maintenance)	3.1 ปรับโครงสร้างการบริหารและพัฒนาระบบ IT ของ องค์กรให้มีหน่วยงานในลักษณะ Business Intelligence
		3.2 พัฒนาทีม BA/SA และทีมนักพัฒนาภายในองค์กร
		3.3 ดึงดูดและรักษาบุคลากรด้าน IT ที่มีศักยภาพสูง และส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพด้าน IT ที่ ทันสมัย

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ
กลยุทธ์ที่ 4 IT : วางระบบและพัฒนาระบบการบูรณาการข้อมูลสารสนเทศภายในและการแลกเปลี่ยนข้อมูล กับภายนอกองค์กร	• มีระบบการให้บริการแก่บุคลากรเพื่อสนับสนุนการให้บริการด้านหน้า Front end; service	4.1 พัฒนาระบบการให้บริการแก่บุคลากรเพื่อสนับสนุนการให้บริการด้านหน้า (Front end; service)
	• มีระบบการให้บริการบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและบริหารหน่วยงานภายใน Back end; operation and management;	4.2 พัฒนาระบบการให้บริการบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินการและบริหารหน่วยงานภายใน (Back end; operation and management)
	• มีระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับภายนอกองค์กร	4.3 วางระบบและพัฒนาระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับภายนอกองค์กร
กลยุทธ์ที่ 5 IT : พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการให้บริการแก่ผู้ประกันตนสถานประกอบการนายจ้าง ลูกจ้าง แบบ Self-service การสื่อสารรายบุคคลและการประชาสัมพันธ์สาธารณะ	• มีระบบเพื่อสนับสนุนการให้บริการนายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน แบบ Self-service และสามารถสื่อสารรายบุคคลและสาธารณะได้	5.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการให้บริการแก่ผู้ประกันตนสถานประกอบการนายจ้าง ลูกจ้างแบบ Self-service
		5.2 ออกแบบและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการจัดเก็บใช้งานและสื่อสารรายบุคคล

3.4.4 กลยุทธ์ ผลผลิตกลยุทธ์และมาตรการภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

การพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบัน และอนาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบัน และอนาคต
เป้าประสงค์ (Goals)
เป็นองค์กรที่ ดึงดูด และ ได้รับความสนใจจาก คนเก่งและสามารถธำรงรักษาคณติและเก่งให้ อยู่ร่วมกันในการพัฒนา องค์กรอย่าง ก้าวกระโดดสู่องค์กรที่ยั่งยืน
ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
ด้านการสรรหาและพัฒนาศักยภาพของพนักงานใน องค์กรเชิงกลยุทธ์ 1. ตำแหน่งงานว่างที่เติมเต็ม (Vacant Positions filled) 2. อัตราการตอบรับงาน (Job Acceptance Rate) 3. การลงทุนในการฝึกอบรม (Training Investment Factor) ด้านการสร้างภาวะผู้นำ และรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) 4. การลงทุนในการฝึกอบรมผู้นำ (Managers Training Investment Factor) 5. ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านการฝึกอบรม (Training ROI) 6. อัตราการทดแทนตำแหน่ง (Succession Planning Rate) 7. อัตราการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (High Potential Attrition) ด้านการสร้างองค์กรที่น่าอยู่ 8. คะแนนความผูกพันต่อองค์กร (Engagement Score) 9. อัตราการลาออก (Attrition Rate)

กลยุทธ์ ผลผลิตกลยุทธ์และมาตรการในแต่ละกลยุทธ์

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ
กลยุทธ์ที่ 1 HR : สรรหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเชิงกลยุทธ์	• มีเครื่องมือการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรดิจิทัล	1.1 สร้างแบรนด์ สำนักงานประกันสังคมผ่านบุคลากรจนให้เกิดการรับรู้เป็นที่ประจักษ์ชัด
	• มีแผนการปรับค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม สำหรับบัณฑิตจบใหม่ และ บุคลากรเก่า	1.2 สร้างการบริหารค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม
	• มีแผน/กิจกรรม/โครงการ บริหารองค์ความรู้ขององค์กร (Knowledge management)	1.3 • สร้างวิทยากรภายในองค์กร โดยเน้นที่ผู้นำองค์กร ผู้ซึ่งมีความรู้ และประสบการณ์สูง • สร้างการบริหารองค์ความรู้ขององค์กรให้เข้มแข็ง (Knowledge Management) • สร้างความตระหนักถึงคุณค่าของสำนักงานประกันสังคมในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้
กลยุทธ์ที่ 2 HR : สร้างภาวะผู้นำ พัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) และสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร	• มีแผนการสืบทอดและทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร • มีศูนย์กลางทรัพยากรบุคคลขององค์กร • มีแผนแม่บทเส้นทางการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้นำในองค์กร ให้สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กร ตลอดจนสถานะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต • มีกิจกรรม/โครงการ เพื่อมุ่งเน้นการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และกิจกรรมสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร • มีแผนการเส้นทางการเติบโตก้าวหน้า (Career Path) • มีแผนเส้นทางการเรียนรู้และพัฒนา (Training Roadmap) • มีแผนความก้าวหน้าทางอาชีพในระดับผู้บริหารและบุคลากร • มีกิจกรรมสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์กร (Employee Engagement)	2.1 สร้างและพัฒนาศักยภาพผู้นำในองค์กร 2.2 พัฒนาเส้นทางการเติบโตทางอาชีพ 2.3 สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร
กลยุทธ์ที่ 3 HR : สร้างองค์กรที่น่าอยู่	• มีโครงการในการสื่อสารและถ่ายทอดเพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนพร้อมการติดตามผลการรับรู้พฤติกรรมของวัฒนธรรมองค์กร	3.1 ส่งเสริมวัฒนธรรมขององค์กรให้เข้มแข็ง
		3.2 ออกแบบโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและรองรับการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ
	- มีการออกแบบ และจัดทำโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร - มีทีมงานเพื่อบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	
กลยุทธ์ที่ 4 HR : สร้างโครงสร้างพื้นฐานของงานบุคคลให้เข้มแข็ง	โครงสร้างพื้นฐานของงานบุคคลที่เข้มแข็ง	4.1 สร้าง HR มืออาชีพ
	มีโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน HR เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ การมอบหมายงานการหมุนเวียนงานภายในสายงานเดียวกัน	4.2 ส่งเสริมงานบริการด้าน HR ที่มีประสิทธิภาพ
	- มีเครือข่ายงานบุคคล (HR Network) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างหน่วยงานหรือหน่วยธุรกิจงานบริการด้าน HR ที่มีประสิทธิภาพ - มีนโยบาย หลักเกณฑ์การทำงาน และวิธีดำเนินงานด้านบุคลากร - มีกระบวนการใหม่ในการให้บริการบุคลากร	4.3 พัฒนาระบบงานด้าน HR องค์กรรวม
กลยุทธ์ที่ 5 HR : ผลักดันการเปลี่ยนสถานะ “พนักงาน” จากลูกจ้างชั่วคราว ไปเป็นสถานะการจ้างใหม่ที่สามารถมีความรับผิดชอบในเชิงการบริหารจัดการ และมีความก้าวหน้า โดยมีอัตราผลตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงาน และความสามารถ	มีแผน/โครงการการเปลี่ยนสถานะพนักงานจากลูกจ้างชั่วคราวไปสู่สถานะการจ้างใหม่โดยพิจารณาในเชิงบริหารจัดการ ความก้าวหน้า และผลตอบแทนที่เหมาะสม	-

3.4.5 กลยุทธ์ ผลผลิตกลยุทธ์และมาตรการภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5

การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง(HPO) ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง(HPO) ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล
เป้าประสงค์ (Goals)
ปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง(HPO) ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล
ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
1. จำนวนระบบงานที่เข้าสู่ระบบ e-SSO อย่างสมบูรณ์ 2. จำนวนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ แนวปฏิบัติที่มีการปรับปรุง และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภายในองค์กร 3. จำนวนหน่วยงานที่เกิดขึ้นใหม่เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และขยายตัวของภารกิจ 4. ระดับความเชื่อมั่นของบุคลากรมีต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล 5. ระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณชนต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ ผลผลิตกลยุทธ์และมาตรการในแต่ละกลยุทธ์

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ
กลยุทธ์ที่ 1 Org : พัฒนาระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร และระบบช่วยสนับสนุนการทำงานด้วยการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ ควบคู่กับการเตรียมความพร้อมทักษะ ความรู้ ความชำนาญด้าน IT, MIT สำหรับผู้บริหาร และผู้บริหารระดับสูงในการใช้ระบบต่างๆ ของสำนักงานประกันสังคมที่มีการพัฒนาขึ้น	• มีระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุน (e-SSO) ระบบงานภายในองค์กร	1.1 ปรับปรุงระบบงานภายในองค์กรโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุน (e-SSO)
	• มีระบบ IT/MIT ใหม่ที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร และระบบช่วยสนับสนุนการทำงาน	1.2 พัฒนาระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของระดับผู้บริหาร (DSS for Management & Executives) ในด้านการบริหารองค์กร การบริหารทางการเงิน (การใช้เงิน ผลการใช้เงิน) การติดตามการดำเนินการโครงการต่างๆ การบริหารการลงทุน เป็นต้น
	• มีการจัดวางระบบตรวจสอบ (IT Audit) และหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน	1.3 พัฒนาระบบ และหน่วยงานรับผิดชอบในการทำ IT Audit
	• มีแผน/โครงการเตรียมความพร้อมทักษะ ความรู้ ความชำนาญ ด้าน IT สำหรับผู้บริหาร	1.4 ออกแบบ พัฒนา ระบบ/แนวทางการเตรียมความพร้อม “ทักษะ ความรู้ ความชำนาญด้าน IT, MIT” สำหรับผู้บริหาร และผู้บริหารระดับสูงในการใช้ระบบต่างๆ ของสำนักงานสำนักงานประกันสังคมที่มีการพัฒนาขึ้น

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ
กลยุทธ์ที่ 2 Org : เสริมสร้างพัฒนาระบบงานภายในองค์กรให้เป็นองค์กรธรรมาภิบาลที่มีความเข้มแข็งโปร่งใส ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณชน	มีกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล ด้วยการบูรณาการกันของระบบบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน	2.1 การประสานรวมกันของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ให้เกิดความเชื่อมั่นต่อทั้งภายในและภายนอก
	มีเครื่องมือและระบบสนับสนุนเพื่อตรวจติดตามความก้าวหน้า ประเมินผลสัมฤทธิ์โครงการและดูแลการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนให้มีประสิทธิภาพ	2.2 พัฒนาเครื่องมือ และระบบสนับสนุนในการตรวจติดตามความก้าวหน้า ประเมินผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม/งาน/โครงการ รวมถึงการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Monitor-Assess-Evaluate)
กลยุทธ์ที่ 3 Org : ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ แนวปฏิบัติให้มีความทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภายในองค์กร	มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติที่ถูกปรับปรุงให้มีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภายในองค์กร	3.1 ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ แนวปฏิบัติให้มีความทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภายในองค์กร
		3.2 ปรับปรุงระเบียบการเงิน และพัสดุ
กลยุทธ์ที่ 4 Org : พัฒนาหน่วยงานใหม่ๆ ที่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาหน่วยงานต้นแบบที่สะท้อนการรักษาค่านิยมองค์กร	มีหน่วยงานใหม่ที่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และขยายตัวเพื่อรองรับต่อภารกิจของหน่วยงานที่เพิ่มขึ้น	4.1 วิเคราะห์ระบบงานที่มีความสำคัญเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวเพื่อรองรับต่อภารกิจของหน่วยงานที่เพิ่มขึ้น
	มีหน่วยงานต้นแบบที่สะท้อนการรักษาค่านิยมขององค์กร	4.2 จัดวางโครงสร้าง และภาระงานของหน่วยงานใหม่ๆ ที่รองรับต่อระบบงานใหม่
	มีหน่วยงานตรวจสอบ ติดตาม วัดและประเมินผลการดำเนินการ	4.3 ส่งเสริม และพัฒนาหน่วยงานต้นแบบที่สะท้อนการรักษาค่านิยมองค์กร
		4.4 จัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่ตรวจสอบ ติดตาม วัดและประเมินผลการดำเนินการ

3.4.6 กลยุทธ์ ผลผลิตกลยุทธ์และมาตรการภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ ASEAN

ระบบประกันสังคมไทย รวมเป็นส่วนสำคัญของการวางรากฐานระบบประกันสังคมอาเซียนได้อย่างโดดเด่น

ประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ASEAN : ระบบประกันสังคมไทย รวมเป็นส่วนสำคัญของการวางรากฐานระบบประกันสังคมอาเซียนได้อย่างโดดเด่น
เป้าประสงค์ (Goals)
เพื่อให้เกิดการรับรู้ รู้จัก และยอมรับในระดับอาเซียนถึงพัฒนาการที่เป็นสากลของระบบประกันสังคมไทยในการก้าวสู่การเป็นระบบประกันสังคมชั้นนำของอาเซียน
ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
1. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ใน 9 ขอบข่ายสำคัญของระบบประกันสังคม ระหว่างประเทศในภูมิภาคอาเซียน 2. ระดับการยอมรับในระดับอาเซียน ถึงความเป็นผู้นำของระบบประกันสังคมไทย 3. จำนวนครั้งการเป็นเจ้าภาพร่วม/ เจ้าภาพหลัก/ เจ้าบ้าน ในงานระดับนานาชาติ/ ระดับอาเซียน ด้านการประกันสังคม 4. จำนวนครั้งการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเสริมสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และการเสริมสร้างความร่วมมือ ความสัมพันธ์ ด้านแรงงาน/ ด้านการประกันสังคมในอาเซียน 5. จำนวนครั้งในการจัดกิจกรรม “การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์” และ “พัฒนาความร่วมมือ” เพื่อยกระดับประกันสังคมของประเทศในกลุ่ม CLMV 6. จำนวน หน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาและผลักดันได้รับการยอมรับว่าเป็นหน่วยงานอันดับ 1 ของอาเซียน 7. ร้อยละ จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาผ่านกระบวนการต่างๆ เพื่อรองรับการปรับตัวสู่การประกันสังคมระดับนานาชาติ-อาเซียน/ จำนวนบุคลากรทั้งหมด a. ดำเนินการอบรมด้านภาษาหลักในอาเซียน หรือภาษาอังกฤษ b. ด้านการอบรมเพิ่มพูนความรู้ การแลกเปลี่ยนบุคลากร การศึกษาดูงาน การร่วมประชุมรับฟังในเวทีระดับนานาชาติ-อาเซียน c. ด้านการร่วมประชุม/สัมมนาแสดงความคิดเห็น การนำเสนอผลงานในเวทีระดับนานาชาติ-อาเซียน 8. จำนวนกิจกรรมสำคัญต่อการพัฒนาระบบประกันสังคมอาเซียน ที่ประกันสังคมไทยเป็นผู้ริเริ่ม หรือเป็นผู้ดำเนินการหลัก หรือเป็นเจ้าภาพ ที่สะท้อนกลับมาให้เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกันตนในระบบประกันสังคมไทย 9. จำนวนเอกสาร จำนวนครั้งการเผยแพร่ (ครั้ง หรือประเด็น) การเผยแพร่ผ่านช่องทางต่างๆ ในภาษาอื่นซึ่งเป็นภาษาหลักของอาเซียน

กลยุทธ์ และผลผลิตกลยุทธ์ในแต่ละกลยุทธ์

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ ASEAN	ผลผลิตกลยุทธ์
กลยุทธ์ที่ 1 ASEAN : ตั้งศูนย์กลาง ASESN Social Security OFFICE ในประเทศไทย พร้อมเตรียมการตั้งสำนักงานประกันสังคมภูมิภาคอาเซียน ประจำในแต่ละประเทศสมาชิก เพื่อเป็นศูนย์ปฏิบัติการด้านประกันสังคมของทุกชาติ ในทุกประเทศ พร้อมริเริ่มการพัฒนา “ระบบฐานข้อมูลการประกันสังคมอาเซียนกลาง ที่เป็น “ASEAN Social Security Single data based” ; ASSS-db ควบคู่ “ระบบฐานข้อมูลสถานประกอบการที่เปิดเปิดในต่างแดนระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน” ASEAN Enterprise single data based “ ; AES-db เพื่อนำไปสู่การเป็น ระบบ ASEAN Social Security Single Window	- มีการจัดตั้งศูนย์กลาง ASEAN Social Security Office ในประเทศไทย - มีแผนการตั้งสำนักงานประกันสังคมภูมิภาคอาเซียน - มีระบบฐานข้อมูลการประกันสังคมอาเซียนกลาง (ASEAN Social Security Single data based) - มีระบบฐานข้อมูลสถานประกอบการที่เปิดเปิดในต่างแดนระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน (ASEAN Enterprise single data based ; AES-db)
กลยุทธ์ที่ 2 ASEAN : ก่อตั้ง หน่วยงาน/คณะบุคคล ที่ดูแลด้านการบริหารจัดการ และ/หรือ พัฒนาร่วมมือด้านการเงิน และการลงทุน ที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน เงินสมทบ สิทธิประโยชน์ และความคุ้มครองหรือแม้แต่ด้านการลงทุนร่วมกัน (โดยเฉพาะประเทศที่ไม่ได้ใช้ระบบภาษี)	มีหน่วยงาน/คณะบุคคล ที่ดูแลด้านการบริหารจัดการ และพัฒนาร่วมมือด้านการเงิน และการลงทุน ที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน เงินสมทบ สิทธิประโยชน์ และความคุ้มครองการลงทุนร่วมกัน
กลยุทธ์ที่ 3 ASEAN : เป็นเจ้าภาพหลัก/เจ้าภาพร่วม ในการจัดงาน/จัดประชุมด้านการประชุมประกันสังคมในระดับอาเซียน	- มีการจัดงาน/จัดประชุมด้านการประชุมประกันสังคมในระดับอาเซียน Annual /Mid Year ASEAN SOCIAL SECURITY Conference/Meeting ในเรื่องต่างๆ - มีระบบนำเข้าและส่งออกแรงงาน ทั้งในระดับ Unskilled, Skilled, Professional skill ร่วมกันระหว่างประเทศสมาชิก
กลยุทธ์ที่ 4 ASEAN : ร่วมก่อตั้ง ผลักดัน ให้เกิดคณะกรรมการร่วมชาติอาเซียน ด้านการเจรจาสิทธิประโยชน์/แรงงานของอาเซียน ที่ไปทำงานในประเทศนอกอาเซียน เช่น เกาหลี ไต้หวัน ญี่ปุ่น	มีคณะกรรมการร่วมชาติอาเซียน ด้านการเจรจาสิทธิประโยชน์/แรงงานของอาเซียน ที่ทำงานในประเทศนอกอาเซียน
กลยุทธ์ที่ 5 ASEAN : พัฒนาร่วมมือร่วมกันโดยเฉพาะกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน CLMV (กัมพูชา ลาว เมียนมา เวียดนาม)	- มีกิจกรรมเพื่อสร้างความรู้ ความสัมพันธ์ ของบุคลากรด้านประกันสังคมในชาติอาเซียน - มีกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ความร่วมมือ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรและองค์กรของประกันสังคมในอาเซียน
กลยุทธ์ที่ 6 ASEAN : ส่งเสริม กิจกรรมความรู้ และความสัมพันธ์ ของบุคลากรด้านการประกันสังคมในชาติอาเซียน	มีแผน/โครงการพัฒนางาน ความชำนาญ และบุคลากร เพื่อรองรับภารกิจด้านวิเทศสัมพันธ์
กลยุทธ์ที่ 7 ASEAN : พัฒนา และผลักดัน สำนักงานประกันสังคม กทม.พท./สำนักงานประกันสังคมจังหวัด/สาขา/ศพง./หน่วยงาน ของสำนักงานประกันสังคม ให้มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง-ก้าวกระโดด จนสามารถได้รับการยอมรับว่า หน่วยงานนั้นมีการดำเนินงานในด้านใดที่เป็นชั้นนำของภูมิภาคอาเซียน	มีสาขา/ศูนย์/หน่วยงาน ของสำนักงานประกันสังคมที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นหน่วยงานที่มีการดำเนินงานในด้านใดด้านหนึ่งที่เป็นชั้นนำของภูมิภาคอาเซียน

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ ASEAN	ผลผลิตกลยุทธ์
กลยุทธ์ที่ 8 ASEAN : พัฒนา “งาน ความชำนาญ และบุคลากรในภารกิจด้านต่างๆ” เพื่อรองรับภารกิจด้านวิเทศสัมพันธ์ ด้วยมีอาจดำเนินการด้านอาเซียนโดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นการเฉพาะ หากแต่ต้องถือว่า เป็นภารกิจพื้นฐานของทุกหน่วยงาน ประกอบกับต้องยกระดับงานด้านวิเทศสัมพันธ์ให้มีระดับคุณภาพงาน และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง อย่างเพียงพอเพื่อรองรับงานในอนาคต	มีระบบงานที่รองรับต่อภารกิจด้านวิเทศสัมพันธ์
กลยุทธ์ที่ 9 ASEAN : พัฒนาเผยแพร่ ผลงาน การดำเนินการสำคัญต่างๆ ของสำนักงานประกันสังคมผ่านช่องทางต่างๆ อย่างหวังผลและได้ผล ในทุกภาษาหลักของอาเซียน อย่างต่อเนื่อง และเป็นปัจจุบัน	มีการเผยแพร่ผลงานการดำเนินการสำคัญต่างๆ ของสำนักงานประกันสังคมผ่านช่องทางต่างๆ ในทุกภาษาหลักของอาเซียน อย่างต่อเนื่อง และเป็นปัจจุบัน

3.5 สรุปจำนวนเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และมาตรการ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์		กลยุทธ์	มาตรการ
		ตัวชี้วัดหลัก (Mj)	ตัวชี้วัดรอง (Mn)		
ยุทธศาสตร์ที่ 1	4	11	5	9	30
ยุทธศาสตร์ที่ 2	3	7	2	7	13
ยุทธศาสตร์ที่ 3	1	7	-	5	14
ยุทธศาสตร์ที่ 4	1	4	5	5	11
ยุทธศาสตร์ที่ 5	1	5	-	4	12
ยุทธศาสตร์ ASEAN	1	6	3	9	-
รวม	11	40	15	39	80

4. การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562)

สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมเป็นการประเมินผลการดำเนินงานในช่วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ซึ่งทางสำนักงานประกันสังคมได้จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินงานตามภารกิจให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ที่ได้จัดทำขึ้น โดยการประเมินผลการดำเนินงานนี้ ได้แบ่งการประเมินออกเป็น 4 ส่วน คือ การประเมินภาพรวมการดำเนินงาน การวิเคราะห์การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ข้อมูลตามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ และการสรุปผลการประเมิน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 ภาพรวมการดำเนินงาน

การประเมินการดำเนินงานในภาพรวมของสำนักงานประกันสังคมนี้ มีการพิจารณาข้อมูลใน 2 ส่วน คือ กรอบวงเงินงบประมาณ และ จำนวนโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยพิจารณาแยกตามยุทธศาสตร์

สำหรับการพิจารณากรอบวงเงินงบประมาณตามยุทธศาสตร์ และจำนวนโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีนี้ มีข้อจำกัดในการดำเนินงานใน 2 ส่วนคือ

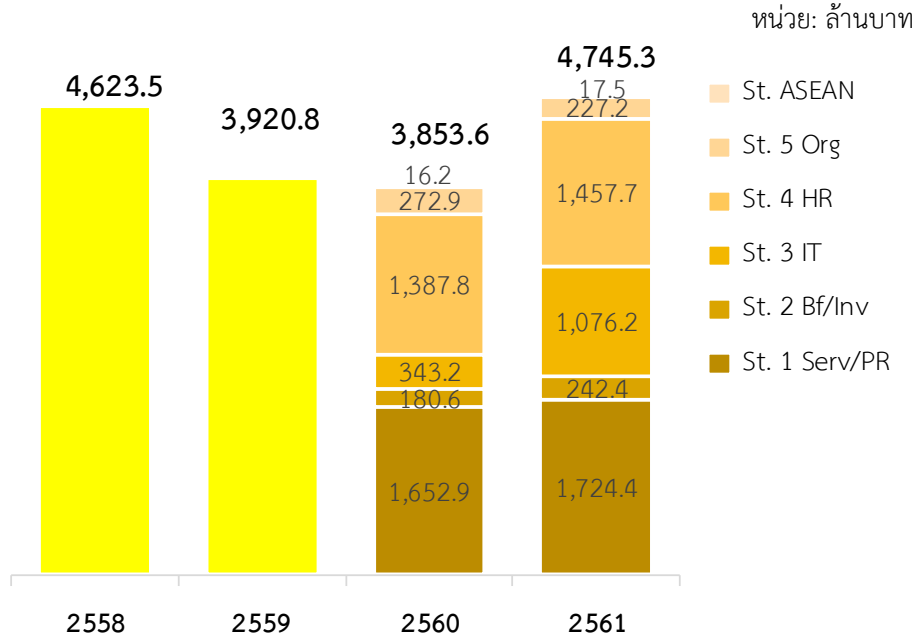
- 1) ปี 2558 เป็นปีที่สำนักงานประกันสังคมยังใช้กรอบยุทธศาสตร์ระยะปี 2553-2557 อยู่ จึงไม่สามารถจำแนกงบประมาณและจำนวนโครงการตามยุทธศาสตร์ได้ จึงเป็นการพิจารณาในภาพรวมเท่านั้น
- 2) การจำแนกข้อมูลเป็นรายยุทธศาสตร์เป็นการใช้ข้อมูลจากระบบ e-Budgeting ซึ่งเริ่มใช้งานในปี 2559 ในช่วงกลางปีงบประมาณซึ่งข้อมูลอาจมีความคลาดเคลื่อนได้ ส่งผลให้ข้อมูลที่จำแนกงบประมาณและจำนวนโครงการตามยุทธศาสตร์นั้น ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนั้น ในการพิจารณาวงเงินงบประมาณ และจำนวนโครงการจะทำได้โดย
 - การพิจารณางบประมาณเป็นการพิจารณาในกรอบเงินรวมเท่านั้น
 - การพิจารณาจำนวนโครงการในปี 2559 เนื่องจากตามฐานข้อมูลในระบบ e-Budgeting เป็นจำนวนโครงการที่เสนอจากทุกหน่วยงานภายในสำนักงานประกันสังคม ทั้งส่วนกลาง และสำนักงานประกันสังคมพื้นที่/จังหวัด/สาขา ทั่วประเทศ ซึ่งมีจำนวนกว่า 2,000-3,000 โครงการ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากไฟล์เอกสารเดิมซึ่งไม่ได้เก็บข้อมูลเป็นรายหน่วยงาน จึงไม่เอื้อต่อการวิเคราะห์ในส่วนนี้

รายละเอียดของการพิจารณาการจัดสรรงบประมาณและจำนวนโครงการตามยุทธศาสตร์ มีดังนี้



แผนภาพที่ 3 การจัดสรรงบประมาณจำแนกตามยุทธศาสตร์ ปี 2558-2561

การจัดสรรงบประมาณจำแนกตามยุทธศาสตร์ ปี 2558-2561*



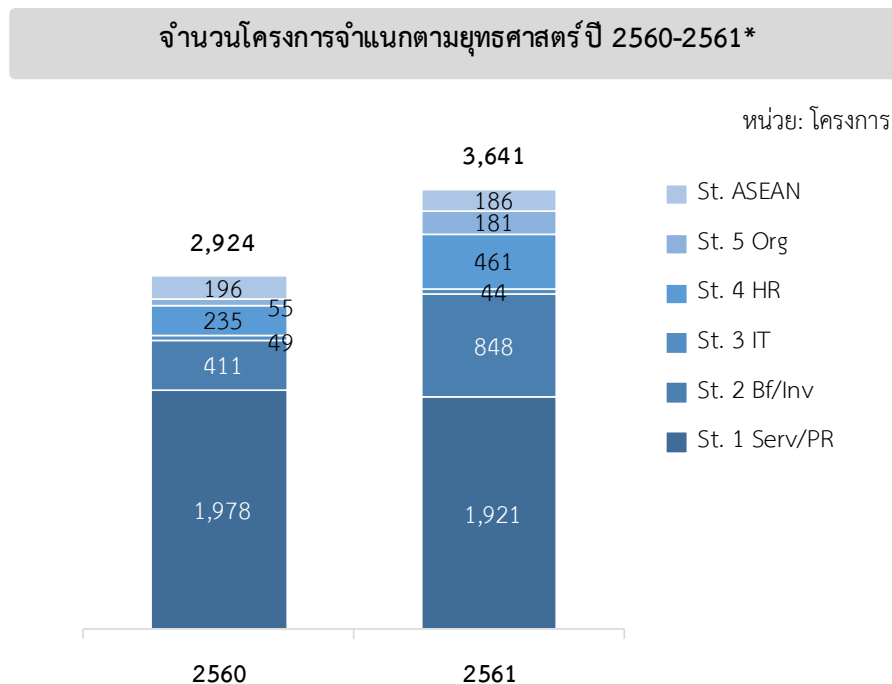
*หมายเหตุ: แผนปฏิบัติการในปี 2558 ยังใช้กรอบยุทธศาสตร์ปี 2553-2557 ในการดำเนินการจึงไม่สามารถจำแนกงบประมาณตามกรอบยุทธศาสตร์ปี 2558-2561 ได้ และ ข้อมูลในปี 2558-2559 ยังไม่มีระบบสนับสนุนการจัดทำงบประมาณ (e-Budgeting) สำหรับแยกข้อมูลตามยุทธศาสตร์ที่มา: การวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

จากแผนภาพข้างต้น จะเห็นได้ว่าการของงบประมาณประจำปี ในช่วงปี 2558-2561 มีวงเงินอยู่ในช่วง 3,853.6 – 4,745.3 ล้านบาท โดยการจัดสรรงบประมาณส่วนมากเป็นการดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการให้บริการ และการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนาบุคลากรเป็นหลัก และในปี 2561 มีการลงทุนเพิ่มในงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในยุทธศาสตร์ที่ 3 ซึ่งมีการใช้งบประมาณเพิ่มขึ้นจาก 343.2 ล้านบาทในปี 2560 เป็น 1,076.2 ล้านบาทในปี 2561

สำหรับส่วนของการพิจารณาข้อมูลโครงการ เป็นการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานจากระบบงบประมาณที่เป็นโครงการซึ่งอาศัยการดำเนินงานด้วยงบประมาณ และอนุมัติผ่านระบบการอนุมัติโครงการของสำนักงานประกันสังคม ดังนั้น อาจมีการพัฒนาบางส่วนตามกรอบยุทธศาสตร์ ซึ่งไม่ได้อยู่ในขอบเขตของข้อมูลที่น่าสนใจ วิเคราะห์และประเมินในครั้งนี้ คือ

- ไม่ได้จัดทำพัฒนาในรูปแบบของโครงการ
- ดำเนินงานโดยไม่ใช้งบประมาณของสำนักงานประกันสังคม
- ขอใช้งบประมาณจากแหล่งเงินภายนอก
- มีการดำเนินงานในรูปแบบความร่วมมือโดยไม่ได้ใช้งบประมาณ (หรือใช้งบประมาณจากแหล่งอื่น)

แผนภาพที่ 4 จำนวนโครงการจำแนกตามยุทธศาสตร์ ปี 2560-2561



*หมายเหตุ: จำนวนโครงการในปี 2558-2559 ยังไม่มีระบบสนับสนุนการจัดทำงบประมาณ (e-Budgeting) สำหรับแยกข้อมูลตามยุทธศาสตร์

ที่มา: การวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

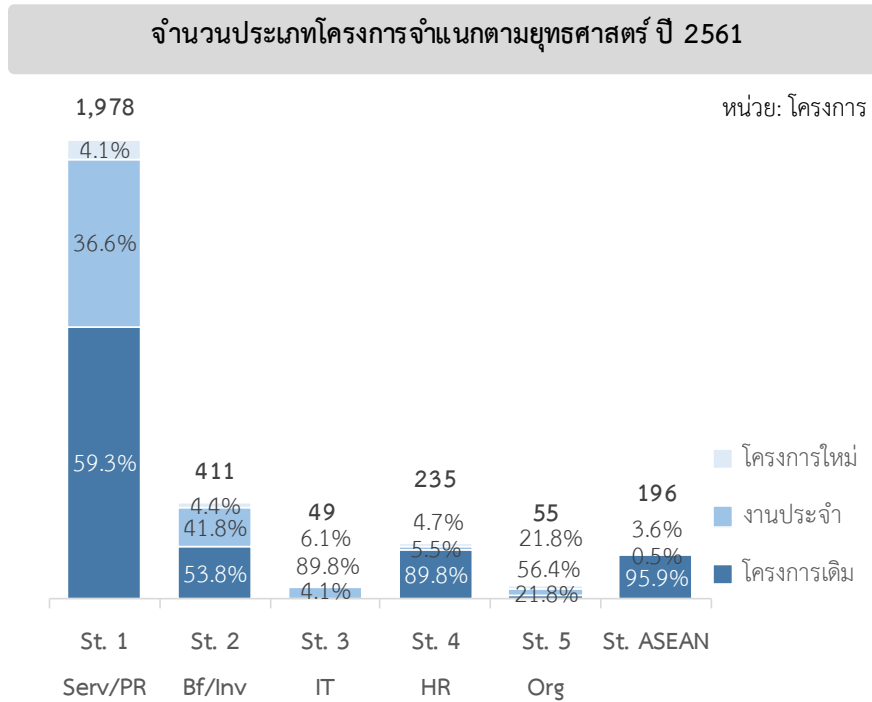
เมื่อพิจารณาในมิติของจำนวนโครงการจำแนกตามยุทธศาสตร์แล้ว จำนวนโครงการส่วนมาก เป็นการดำเนินงานในด้านการให้บริการและการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 เป็นหลัก แต่ในยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนาบุคลากร กลับมีจำนวนโครงการไม่มากนัก ซึ่งสามารถประเมินเบื้องต้นได้ว่า งบประมาณที่ดำเนินโครงการด้านการพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการมีมูลค่าค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 ที่ใช้งบประมาณใกล้เคียงกันแต่จำนวนโครงการมีจำนวนสูงกว่ามาก

นอกจากนี้ ได้พิจารณาการดำเนินโครงการตามประเภทโครงการ โดยแบ่งเป็น โครงการเดิม โครงการใหม่ และงานประจำ เพื่อให้เห็นถึงการพัฒนาของสำนักงานประกันสังคมในรูปแบบต่างๆ เนื่องจากการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นั้น ไม่ใช่เพียงการใช้กรอบยุทธศาสตร์ในการของบประมาณสำหรับการปฏิบัติราชการในแต่ละปีเพื่อการดำเนินงานประจำเท่านั้น หากแต่จะต้องเป็นการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาองค์กรในรูปแบบใหม่ ทั้งการให้บริการ การพัฒนาสิทธิประโยชน์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการและการดำเนินงานภายในองค์กร รวมไปถึงการบริหารจัดการภายในองค์กรด้วยเช่นกัน

ซึ่งจากข้อมูลที่ได้จากระบบ e-Budgeting ในช่วงปี 2560-2561 พบว่า โครงการส่วนมากที่เสนอของบประมาณนั้นเป็นโครงการเดิมและงานประจำ มากถึงกว่าร้อยละ 90 ของโครงการทั้งหมดที่ได้เสนอขออนุมัติงบประมาณประจำปี

เพื่อให้เห็นภาพของลักษณะดังกล่าวได้อย่างชัดเจน จึงใช้ข้อมูลของปีที่มีข้อมูลสมบูรณ์ที่สุดคือ ปี 2561 มาศึกษาแยกตามยุทธศาสตร์เพื่อให้เห็นถึงการให้ความสำคัญในการพัฒนางานแต่ละด้าน โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

แผนภาพที่ 5 จำนวนประเภทโครงการจำแนกตามยุทธศาสตร์ ปี 2561



ที่มา: การวิเคราะห์ของทีปรึกษา

จากรายละเอียดการจำแนกประเภทโครงการตามยุทธศาสตร์ จะเห็นได้ว่า โครงการภายใต้การดำเนินงานในทุกยุทธศาสตร์เป็นโครงการเดิมมากกว่าร้อยละ 50 โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนาบุคลากร และยุทธศาสตร์ ASEAN เป็นการดำเนินงานภายใต้โครงการเดิมมากถึงร้อยละ 89.8 และร้อยละ 95.9 ตามลำดับ

ส่วนโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการดำเนินงานภายใต้งานประจำมากถึง 44 โครงการ หรือคิดเป็น ร้อยละ 89.8 ของโครงการด้าน IT ทั้งหมด รองลงมาคือการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการองค์กร ซึ่งมีงานประจำ 31 โครงการจาก 55 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 56.4

ทั้งนี้ โครงการเดิม หรืองานประจำที่ได้เสนอของบประมาณเหล่านี้ อาจเป็นโครงการตามเนื้องานเดิม หรือโครงการเดิมซึ่งปรับเปลี่ยนรายละเอียดเนื้องานเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนางานตามยุทธศาสตร์ก็ได้เช่นกัน ซึ่งการพิจารณาข้อมูลในส่วนนี้ จะเป็นการตั้งข้อสังเกตในเบื้องต้น เพื่อใช้ร่วมกับการพิจารณารายละเอียดส่วนของผลลัพธ์การดำเนินงานต่อไป

4.2 การวิเคราะห์การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานประกันสังคมในส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากระบบ e-Budgeting ของสำนักงานประกันสังคมซึ่งได้เริ่มใช้งานในปี 2559 ซึ่งมีข้อจำกัดหลายประการดังได้กล่าวไว้ข้างต้น สำหรับการพิจารณาข้อมูลเพื่อวิเคราะห์การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นี้จะเป็นการพิจารณาข้อมูลความเชื่อมโยงของโครงการตามยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และมาตรการ โดยมีเป้าหมายเพื่อประเมินการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานประกันสังคมในเบื้องต้น ว่าได้มีการดำเนินโครงการเพื่อรองรับมาตรการต่างๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามผลผลิตกลยุทธ์ตามที่กำหนดไว้ในแผนหรือไม่ และหากมีการดำเนินโครงการเพื่อรองรับแล้วมีมากหรือน้อยเพียงใด

โดยข้อมูลโครงการที่ได้จากระบบ e-Budgeting เป็นการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานจากระบบงบประมาณ โดยรายชื่อโครงการทั้งหมดที่ปรากฏในผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปนี้ เป็นโครงการซึ่งอาศัยการดำเนินงานด้วยงบประมาณ และอนุมัติผ่านระบบการอนุมัติโครงการของสำนักงานประกันสังคมเท่านั้น ดังนั้น อาจมีการพัฒนาบางส่วนตามกรอบยุทธศาสตร์ ซึ่งไม่ได้อยู่ในขอบเขตของข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์และประเมินในครั้งนี้ คือ

- การดำเนินงานที่ไม่ได้อยู่ในรูปแบบของโครงการ
- ดำเนินงานโดยไม่ใช้งบประมาณของสำนักงานประกันสังคม
- ขอใช้งบประมาณจากแหล่งเงินภายนอก
- มีการดำเนินงานในรูปแบบความร่วมมือโดยไม่ได้ใช้งบประมาณ (หรือใช้งบประมาณจากแหล่งอื่น)

อย่างไรก็ดี การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ เป็นการพิจารณาขั้นตอน/กระบวนการดำเนินงานในเบื้องต้น เพื่อตั้งข้อสังเกตเท่านั้น จากนั้นจึงไปพิจารณาผลผลิตกลยุทธ์ประกอบการประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

ทั้งนี้ กรอบยุทธศาสตร์ที่ใช้เป็นหลักในการวิเคราะห์คือกรอบยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ประจำปี พ.ศ. 2558 – 2562 ซึ่งปรากฏว่าในปี พ.ศ. 2558 สำนักงานประกันสังคม ยังไม่สามารถเริ่มดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์ประจำปี พ.ศ. 2558 – 2562 ได้เนื่องจากความล่าช้าในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การประเมินโครงการที่ได้มีการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2558 จึงเป็นการประเมินลักษณะโครงการเบื้องต้นว่าสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ประจำปี พ.ศ. 2558 – 2562 ในส่วนใด โดยพิจารณาจากสาระสำคัญของโครงการนั้นๆ

นอกจากนี้ ในการพิจารณาข้อมูลโครงการ พบว่าบางโครงการเป็นโครงการที่กำหนดขึ้นโดยหน่วยงานส่วนกลาง และมีหน่วยงานระดับพื้นที่/จังหวัด/สาขา รับไปดำเนินการมากกว่า 1 หน่วยงาน ซึ่งโครงการในลักษณะนี้จะประเมินเป็นเพียง 1 โครงการเท่านั้น เนื่องจากสาระสำคัญของโครงการนั้นเหมือนกันและรองรับกับมาตรการเดียวกันด้วยรูปแบบวิธีดำเนินงานที่ไม่ต่างกัน

จากการวิเคราะห์การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานประกันสังคมในช่วงปี พ.ศ. 2558 – 2561 พบว่าสำนักงานประกันสังคมได้มีการดำเนินโครงการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วนในภาพรวม แต่

เมื่อทำการศึกษาข้อมูลถึงรายละเอียดการดำเนินงานแล้ว ที่ปรึกษาพบว่าการดำเนินงานเพื่อรองรับมาตรการตามยุทธศาสตร์ของ สำนักงานประกันสังคม สามารถจำแนกได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

- 1) มาตรการที่มีการดำเนินโครงการเพื่อรองรับอย่างต่อเนื่องทุกปี
- 2) มาตรการที่มีการดำเนินโครงการเพื่อรองรับบางปีเท่านั้น
- 3) มาตรการที่ไม่มีการดำเนินโครงการเพื่อรองรับ

โดยผลการพิจารณาโครงการในปี 2558-2561 มีดังต่อไปนี้

4.2.1 การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 1

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 1 คือ การยกระดับการให้บริการสู่สากล ในการสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่ม ควบคู่กับสร้างการรับรู้ และเข้าใจในคุณค่า ของการประกันสังคมบนรากฐานของความเป็นธรรมและสมเหตุสมผลที่ทุกภาคส่วนร่วมเป็นเจ้าของ

เป็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านการบริการ และการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เป็นสำคัญ ซึ่งจากข้อมูลมาตรการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 นั้นมีจำนวนมาตรการทั้งสิ้น 30 มาตรการ ซึ่งพบข้อมูลเบื้องต้นว่ามีมาตรการ/กลยุทธ์ที่ไม่มีการดำเนินงานโครงการใดๆ จำนวน 11 มาตรการ 1 กลยุทธ์ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 การดำเนินงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 ปี พ.ศ. 2558-2561

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
กลยุทธ์ที่ 1 ด้าน Service : พัฒนาการให้บริการมิติใหม่ ด้วยนวัตกรรมบริการ ที่มีบริการที่ครบถ้วน สำหรับนายจ้าง/ลูกจ้าง	นวัตกรรมที่พร้อมให้บริการได้ครบถ้วนผ่านช่องทางต่างๆ ที่หลากหลายโดยนายจ้าง ลูกจ้างผู้ประกันตนสามารถเข้าถึงการใช้บริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง	1.1 นวัตกรรมบริการผ่านรูปแบบและช่องทางใหม่ๆ ที่สนองตอบต่อวัตถุประสงค์	-	-	1	4
		ไม่มีข้อมูลมาตรการ	-	-	-	1
กลยุทธ์ที่ 2 ด้าน Service : เสริมสร้างและขยายความสัมพันธ์อันดี ที่เป็นธรรมกับเครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการในทุกระดับ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ของการให้บริการที่หนึ่งเดียว โดยมุ่งสร้างบนพื้นฐานของความ เป็นธรรมและสมเหตุสมผล	เกิดเครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการที่มีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย โดยมีการกำกับติดตามเครือข่ายและช่องทางการให้บริการ และทบทวนข้อกำหนดการส่งมอบบริการ	2.1 รื้อ ปรับ และทบทวน ข้อกำหนดการส่งมอบบริการ SLA	-	-	-	-
		2.2 ขยายจำนวนเครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการ และขยายความสัมพันธ์ในทุกมิติ	11	11	7	10
		2.3 พัฒนาระบบการติดตาม และกำกับ เครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการและช่องทางบริการต่างๆ ที่พัฒนาขึ้นที่มีศักยภาพ ครอบคลุม และทั่วถึง ทันต่อสถานการณ์	10	19	12	15
		ไม่มีข้อมูลมาตรการ	1	2	2	3

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
กลยุทธ์ที่ 3 ด้าน Service : ริเริ่มกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ผ่านการส่งมอบ การดูแลผู้ประกันตนในระบบ ที่สะท้อนการใส่ใจและให้ความสำคัญกับผู้ใช้งานในระบบ ประกันสังคมอย่างครอบคลุม โดยมีต้องร้องขอ	- มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ที่สะท้อนการดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ประกันตน ที่สนองตอบต่อรูปแบบพฤติกรรมของผู้ประกันตนที่ต่างกันในแต่ละกลุ่ม	3.1 วิเคราะห์จำแนกนายจ้าง/สถานประกอบการ/ผู้ประกันตน ในรูปแบบพฤติกรรมทั้งที่เคยใช้บริการและไม่เคยใช้บริการ ทั้งที่เคยเป็นและยังคงเป็นนายจ้าง/สถานประกอบการ/ผู้ประกันตน ในระบบอยู่ เพื่อทำความเข้าใจแต่ละกลุ่มพฤติกรรมพร้อมเฝ้าดู เฝ้าติดตามเฝ้าระวัง ในอันที่จะนำไปสู่การพัฒนาการให้บริการรูปแบบใหม่ๆ	1	2	5	1
	- มีรูปแบบการประชาสัมพันธ์ใหม่ๆ ที่เฉพาะเจาะจง ตรงตัวผู้รับสาร เข้าถึงง่าย ส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ เป็นเจ้าของร่วมกัน	3.2 ออกแบบและพัฒนา การส่งมอบกิจกรรม ที่สะท้อนการดูแลเอาใจใส่ ที่สนองตอบต่อรูปแบบพฤติกรรมของผู้ประกันตน โดยมาตรการเหล่านั้น ควรต้องเป็นไปเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตแรงงาน ทั้งระหว่างเวลาทำงาน และนอกเวลาทำงาน	3	4	24	37



กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
		3.3 สื่อสารข้อมูลสารสนเทศสำคัญของ พฤติกรรมการใช้สิทธิประโยชน์ โดยอาจใช้ กลไกการสำนึกการป้องกัน และการดูแล ตนเอง รวมไปถึงข้อมูลสารสนเทศสำคัญ ทางการเงินเพื่อให้เกิดการรับรู้ และ ร่วมเป็นเจ้าของร่วมกัน โดยผ่านช่องทาง และรูปแบบต่างๆ ด้วยเนื้อหา และข้อมูล เฉพาะที่เจาะจง ตรงตัว ผู้รับสาร	-	-	2	1
		3.4 เผยแพร่การลงทุนขององค์กร และ สนับสนุนการสื่อสารโต้ตอบแบบสองทาง พร้อมประชาสัมพันธ์การเข้าถึงข้อมูลของ ตนเอง ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้อง ทางการเงินของผู้ประกันตน และ/หรือ สถานประกอบการ รวมไปถึง การประชาสัมพันธ์แบบเจาะจง เพื่อ การเผยแพร่และแนะนำการใช้บริการ ในช่องทางที่หลากหลายต่างๆ ที่เกิดขึ้น	-	-	1	-

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
กลยุทธ์ที่ 4 ด้าน Service : พัฒนาและยกระดับ สาขา/หน่วยให้บริการด้านหน้า เพื่อก้าวสู่ การเป็น สปส. สาขาด้านแบบที่สามารถให้บริการระดับสากลด้วยความเป็นไทย โดยกำกับการเพิ่มจำนวนไปอย่างมีทิศทาง ทั้งในภาพรวม ภาพในประเทศไทย ในประเทศอาเซียน และในต่างประเทศ เพื่อให้ยังคงเชื่อมโยงกันได้ บนความหลากหลาย แต่ยังเป็นหนึ่งเดียวกัน;	- ได้สำนักงานประกันสังคมสาขาด้านแบบที่มีการยกระดับการให้บริการในด้านต่างๆ ที่สร้างความแตกต่างในระดับสากลด้วยความเป็นไทยและนำไปสู่การขยายไปสู่สาขาอื่นๆ เพิ่มขึ้นได้ในอนาคต - มี Academy (แหล่งเรียนรู้) ประจำศูนย์/สาขา เพื่อกิจกรรมการเรียนรู้ของสำนักงานประกันสังคม	4.1 การกำหนดทิศทาง การเพิ่มจำนวนสาขา/ศูนย์ ช่องทางและรูปแบบการบริการต่างๆ ที่สอดคล้องกันในภาพรวมของทิศทางตามแผนแม่บทการพัฒนางานบริการของสำนักงานประกันสังคม (SSO Service & Deliverable Road Map)	4	-	-	-
		4.2 การวางแผนพัฒนารายสาขา/ศูนย์ ที่สอดคล้องกับการพัฒนาตามแผนแม่บทและรองรับได้กับรูปแบบ และปริมาณการให้บริการภายใต้บริบทและเงื่อนไขของแต่ละสาขา/ศูนย์	-	-	-	-
		4.3 ปรับปรุงและพัฒนา ระบบงาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุนให้เกิดการให้บริการ ณ สาขา/ศูนย์ ที่ “แม่นยำ ถูกต้อง รวดเร็ว ครบวงจร และสุจริต”	5	2	1	1
		4.4 พัฒนา บุคลากรของสาขา/ศูนย์ ให้เป็นผู้ให้บริการอย่างมืออาชีพ ซื่อสัตย์ และเป็นสากล	4	7	13	4

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
		4.5 ปรับปรุง และพัฒนา เครื่องมือ อุปกรณ์ ยานพาหนะ ของสาขา/ศูนย์ เพื่อให้การให้บริการที่ สะดวก รวดเร็ว และ ทันสมัย สอดคล้องตามทิศทางการพัฒนา สาขา	1	1	2	1
		4.6 ลงทุน ปรับปรุง และพัฒนาด้าน กายภาพ พื้นที่ และอาคาร สถานที่ ให้บริการของสาขา/ศูนย์ ให้เป็นพื้นที่ บริการที่สวยงาม ทันสมัย เป็นมิตร และมี บรรยากาศที่ดี ที่เอื้อต่อ “การรับบริการ และการให้บริการ” ที่ผ่อนคลาย อบอุ่น และเป็นกันเอง	3	3	5	10
		4.7 พัฒนารูปแบบการให้บริการ และการ สื่อสารประชาสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับ รูปแบบพฤติกรรม การรับบริการ การรับ ข้อมูล ข่าวสารในแต่ละท้องถิ่น ของสาขา/ ศูนย์ หรือแม้แต่ชี้แนะ จูงใจให้เกิดการใช้ บริการในช่องทาง และรูปแบบอื่นๆ เพื่อ สร้างพฤติกรรมใหม่ที่ดีของผู้รับบริการใน ยุคดิจิทัล	4	4	4	2



กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
		4.8 ยกระดับการพัฒนา ความสัมพันธ์ กับ เครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการในพื้นที่ ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการในกลุ่มต่างๆ	2	-	11	-
		4.9 ค้นหาและพัฒนาให้ สาขา/ศูนย์ เป็น แหล่งเรียนรู้ และพื้นที่สร้างประสบการณ์ การเรียนรู้และฝึกฝน ของสปส. ในฐานะ Academy ที่แต่ละสาขา/ศูนย์ มี ฐานความรู้ความชำนาญ ที่แตกต่างกัน โดยอาจกำหนดเป็นเป้าหมายท้าทาย เช่น เรียนรู้ภาคสนามที่สาขา/ศูนย์ นี้ 3 เดือน ชำนาญในด้านต่างๆ	-	-	-	-
		4.10 พัฒนาระบบการประเมิน และ กำกับผลการดำเนินการ และผลการ ให้บริการระดับสาขา/ศูนย์ ให้สอดคล้อง กับทิศทางการบริหารสาขา บริหาร งบประมาณ และบริหารบุคลากรของ สาขา	-	-	-	-
		ไม่มีข้อมูลมาตรการ	1	1	4	2



กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
กลยุทธ์ที่ 5 ด้าน PR : สร้างความเข้มแข็งในการสื่อสารภายในองค์กร โดยการปรับปรุงการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน และระหว่างบุคลากรในทุกภาคส่วน ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	มีระบบการสื่อสารภายในองค์กรรูปแบบใหม่ ทั้งระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น		-	-	-	-
กลยุทธ์ที่ 6 ด้าน PR : ริเริ่ม พัฒนา และบริหารแบรนด์สำนักงานประกันสังคมที่สะท้อนคุณค่าจดจำได้ง่าย ชัดเจนและยั่งยืน ให้สามารถเข้าถึงผู้รับสารอย่างทั่วถึง ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ	นายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนทั้งหมดรับรู้ และเข้าใจในแบรนด์สำนักงานประกันสังคมที่สะท้อนคุณค่า สามารถจดจำได้ง่าย ชัดเจน และยั่งยืน	6.1 ระบุคุณค่าขององค์กรที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า และเป็นตัวตนที่ชัดเจน โดยกำหนดเนื้อหา สารในการสื่อสารที่สร้างความแตกต่าง และยั่งยืน ทำให้ผู้รับสารจดจำได้ง่าย	-	-	-	-
		6.2 สร้างอัตลักษณ์การดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน และมีจุดยืนของ แบรนด์ที่ชัดเจน	-	-	-	-
		6.3 กำหนดสารสำหรับกลุ่มเป้าหมายผู้รับสาร และจุดยืนขององค์กรสำหรับผู้รับสารแต่ละกลุ่มเป้าหมาย	-	-	-	-
		6.4 สนับสนุนกิจกรรมการสร้างแบรนด์ให้มีประสิทธิภาพ และดำเนินการสื่อสารสาระสำคัญขององค์กรอย่างต่อเนื่อง	3	-	6	1

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
		6.5 กำหนดช่องทางการสื่อสาร สาระสำคัญ และจุดยืนขององค์กรสำหรับ กลุ่มเป้าหมายผู้รับสาร แต่ละกลุ่มอย่าง ทั่วถึง	-	-	-	-
		6.6 กำหนดช่องทางการสื่อสารที่มีความ ต่อเนื่อง และมีเนื้อหาครอบคลุม สำหรับ ผู้รับสารแต่ละกลุ่ม	2	1	1	1
		6.7 ใช้สื่อสารณะใหม่ๆ เช่น social media ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้ สอดคล้องกับพฤติกรรมและวิถีชีวิตของ ผู้รับสาร ควบคู่กับการใช้สื่อดั้งเดิม	1	-	-	1
		6.8 เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ในการสื่อสาร กับผู้รับสาร การจัดประกวด แข่งขัน โดยเฉพาะการพ่วง สื่อ interactive media และ free media เพื่อให้ผู้รับ สารไม่รู้สึกรู้สึกเยยจนเกินไป	1	-	-	-
		6.9 พัฒนาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และ นโยบาย เพื่อให้สนับสนุน แปรนด สำนักงานประกันสังคมที่ยั่งยืน อย่างมี ประสิทธิภาพ	-	-	-	-

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
		6.10 สนับสนุนให้บุคลากรระดับปฏิบัติการมีอำนาจในการตัดสินใจ รวมไปถึงให้หน่วยงานที่มีความรับผิดชอบกำหนดความต่อเนื่องในการสร้างและบริหารแบรนด์	-	-	-	1
		6.11 ประเมินประสิทธิภาพจากผลลัพธ์การประชาสัมพันธ์ของ องค์กร	-	-	-	-
		6.12 พัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นสากลและทักษะการประชาสัมพันธ์	-	-	-	-
		ไม่มีข้อมูลมาตรการ	-	-	-	2
กลยุทธ์ที่ 7 ด้าน PR : ปรับปรุงและประชาสัมพันธ์ศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ขององค์กร โดยมุ่งการปรับปรุงการให้บริการข้อมูลส่วนบุคคลผู้ประกันตนผ่านช่องทางโทรศัพท์ ให้มีประสิทธิภาพและเข้าถึงได้ง่ายมีความเป็นมืออาชีพ เหนือศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ของภาคเอกชน พร้อมการประชาสัมพันธ์ศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ ; 1506 อย่างต่อเนื่อง	- มีศูนย์บริการข้อมูลส่วนบุคคลผู้ประกันตนผ่านช่องทางโทรศัพท์ที่ทันสมัยพร้อมต่อการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ - ผู้ประกันตนรับรู้ รู้จัก และสามารถเข้าถึงการใช้บริการศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ได้ง่าย	-	1	1	-	-



กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
กลยุทธ์ที่ 8 ด้าน PR : การมุ่งพัฒนาเครือข่าย ประชาสัมพันธ์ บนรากฐานของเครือข่าย ให้บริการ ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อเป็น หนึ่งในช่องทางการรับรู้หลักที่ยั่งยืน	มีเครือข่ายประชาสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง บนรากฐานของเครือข่ายให้บริการ ที่เป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน	-	-	-	2	5
กลยุทธ์ที่ 9 ด้าน PR : พัฒนากลไกการขยาย ความครอบคลุมการคุ้มครองของระบบ ประกันสังคม ทั้งทางตรงและทางอ้อม ให้มี ความเหมาะสมกับผู้ที่เป็นกำลังแรงงานในแต่ละ กลุ่ม พร้อมเตรียมการขยายความคุ้มครองผ่าน กลไกทางกฎหมายอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มี ความเหมาะสมกับผู้ที่เป็นกำลังแรงงานในแต่ละ กลุ่มอย่างเหมาะสมเป็นการถาวร	มีการขยายความครอบคลุมการคุ้มครองของ ระบบประกันสังคม ทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่เหมาะสมกับผู้ที่เป็นกำลังแรงงานใน แต่ละกลุ่ม	-	-	-	1	2

หมายเหตุ: * จำนวนโครงการปี 2558 เป็นการวิเคราะห์โดยการนำโครงการจากกรอบยุทธศาสตร์เดิมในปี 2553-2557 มาปรับใส่กรอบยุทธศาสตร์ในปี 2558-2562

** มาตรการที่ไม่มีจำนวนโครงการรองรับ อาจดำเนินการในรูปแบบอื่นที่ไม่จำเป็นต้องของงบประมาณโครงการ

จากตารางข้างต้น จะเห็นได้ว่า มีบางมาตรการที่ยังไม่พบข้อมูลการดำเนินการโครงการรองรับ ซึ่งอาจเกิดจากการเป็นมาตรการที่ดำเนินการโดยไม่ได้อยู่ในรูปแบบของโครงการ เช่น การสร้างความร่วมมือ การจัดทำข้อตกลง จึงไม่ปรากฏรายการโครงการในส่วนนี้ ซึ่งมีมาตรการภายใต้ 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 2, 4, 5, และ 6 โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์ที่ 2 Serv: เสริมสร้างและขยายความสัมพันธ์อันดีที่เป็นธรรมกับเครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการในระดับ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ของการให้บริการที่เป็นหนึ่งเดียว โดยมุ่งสร้างบนพื้นฐานของความเป็นธรรมและสมเหตุผล ไม่ได้ดำเนินการในมาตรการที่

(2.1) การรื้อ ปรับ และทบทวน “ข้อกำหนดการส่งมอบบริการ Service-Level Agreement”

ซึ่งจะส่งผลให้ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับ SLA นั้นไม่เกิดการปรับตัวให้ทันสมัยตามบริบทของโลกและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และจะส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจของผู้ประกันตนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้ามาใช้บริการของ สำนักงานประกันสังคม อันเนื่องมาจากความเข้าใจในเกณฑ์ขั้นต่ำ ความคาดหวังที่หลากหลายและเกินความสามารถในการส่งมอบ หรือความสามารถในการให้บริการที่ออกแบบไว้ ทำให้เกิดปัญหาการรับรู้การส่งมอบที่ไม่ตรงและ/หรือต่ำกว่าความคาดหวัง อันจะเป็นเหตุให้เกิดภาพลักษณ์การบริการที่ไม่ดีและทำให้เกิดความสัมพันธ์ด้านลบระหว่าง สำนักงานประกันสังคม กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และยังส่งผลต่อผลผลิตกลยุทธ์ที่ตั้งเป้าไว้ใน 2 ส่วนคือ

- 1) การกำกับติดตามเครือข่ายและช่องทางการให้บริการ
- 2) การทบทวนข้อกำหนดการส่งมอบบริการ

กลยุทธ์ที่ 4 Serv: พัฒนาและยกระดับสาขา/หน่วยให้บริการด้านหน้า เพื่อก้าวสู่การเป็น สำนักงานประกันสังคม สาขาดั้งเดิมที่สามารถให้บริการระดับสากลด้วยความเป็นไทย โดยกำกับการเพิ่มจำนวนไปอย่างมีทิศทาง ทั้งในภาพรวม ภาพในประเทศไทย ในประเทศอาเซียน และในต่างประเทศ เพื่อให้ยังคงเชื่อมโยงกันได้บนความหลากหลายแต่ยังเป็นหนึ่งเดียวกัน ไม่ได้ดำเนินการในมาตรการที่

- (4.2) การวางแผนพัฒนาสาขา/ศูนย์ ที่สอดคล้องกับแผนแม่บทและบริบทและเงื่อนไขของสาขา/ศูนย์
- (4.9) การพัฒนาสาขา/ศูนย์ ให้เป็น Academy ในการเรียนรู้และฝึกฝน และ
- (4.10) การพัฒนากระบวนการประเมินและกำกับผลการดำเนินการและผลการให้บริการ

โดยมาตรการที่ (4.2) จะส่งผลให้แผนพัฒนาที่ส่วนกลางกำหนดให้สาขา/ศูนย์ นั้นไม่เหมาะสมและไม่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง เนื่องจากบริบทเงื่อนไขของแต่ละพื้นที่ที่มีความแตกต่างกันทั้งในเชิงปริมาณ อาทิ จำนวนและขนาดของสถานประกอบการ จำนวนนายจ้างและลูกจ้าง และเชิงคุณภาพ อาทิ วัฒนธรรมท้องถิ่น การเข้าถึงระบบโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนมาตรการที่ (4.9) จะส่งผลให้ไม่เกิดพัฒนาการของสาขา/ศูนย์ ในฐานะ Academy และจะส่งผลให้บุคลากรของ สำนักงานประกันสังคม ไม่สามารถฝึกฝนทักษะและความชำนาญจากสาขา/ศูนย์ เหล่านี้ได้ ต้องอาศัยการฝึกฝนและสะสมประสบการณ์จากการทำงานจริงเท่านั้น และมาตรการที่ (4.10) จะส่งผลให้ สำนักงานประกันสังคม ไม่สามารถประเมินและกำกับผลการดำเนินการและผลการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และจะส่งผลกระทบต่อไปถึงการประเมินและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการงบประมาณและการบริหารจัดการบุคลากรของสาขา/ศูนย์

ซึ่งเมื่อพิจารณาในระดับกลยุทธ์แล้ว หากขาดการดำเนินโครงการเพื่อรองรับ 3 ด้านที่กล่าวไปข้างต้นแล้ว การที่สำนักงานประกันสังคม จะพัฒนาและยกระดับสาขา/หน่วยให้บริการด้านหน้าเพื่อก้าวสู่การเป็นระบบประกันสังคมต้นแบบที่มีมาตรฐานสากลนั้นไม่สามารถที่จะเป็นไปได้ เนื่องจาก ขาดการพัฒนาทั้งในด้านของสาขา/ศูนย์ และทรัพยากรบุคคล อีกทั้งหากขาดระบบประเมินที่มีประสิทธิภาพแล้ว ยังเป็นการยากที่องค์กรจะติดตามผลการดำเนินงานในอดีตและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรที่มีคุณภาพสูงขึ้นในอนาคตอีกด้วย

ทั้งนี้ การประเมินผลผลิตกลยุทธ์ในส่วนที่สอดคล้องกับมาตรการที่จะต้องดำเนินงาน ทำให้เห็นได้ว่า จะไม่มีผลการดำเนินงานใน ด้านดังต่อไปนี้

- 1) การมีสำนักงานประกันสังคมสาขาดั้งเดิมที่มีการยกระดับการให้บริการในด้านต่างๆ ที่สร้างความแตกต่างในระดับสากลด้วยความเป็นไทยและนำไปสู่การขยายไปสู่สาขาอื่นๆ เพิ่มขึ้นได้ในอนาคต
- 2) การมี Academy (แหล่งเรียนรู้) ประจำศูนย์/สาขา เพื่อกิจกรรมการเรียนรู้ของสำนักงานประกันสังคม

กลยุทธ์ที่ 5 PR: สร้างความเข้มแข็งในการสื่อสารภายในองค์กร โดยการปรับปรุงการสื่อสารระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคลากรในทุกภาคส่วนในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยผลที่จะเกิดขึ้นจากการไม่ดำเนินการเพื่อรองรับกลยุทธ์ในด้านนี้ คือการสื่อสารภายในองค์กรที่อ่อนแอ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรภายในองค์กรขาดความเข้าใจที่ตรงกันในการดำเนินงานต่างๆ และอาจจะก่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีทิศทางไม่ตรงกันและทำให้การดำเนินงานต่างๆ ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้

โดยผลผลิตเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องเห็นผลลัพธ์จากการดำเนินการในส่วนนี้คือ การมีระบบการสื่อสารภายในองค์กรรูปแบบใหม่ทั้งระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์ที่ 6 PR: ริเริ่ม พัฒนา และบริหารแบรนด์สำนักงานประกันสังคมที่สะท้อนคุณค่า จดจำได้ง่าย ชัดเจน และยั่งยืน ให้สามารถเข้าถึงผู้รับสารอย่างทั่วถึงผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ไม่ได้ดำเนินการใน 7 มาตรการ คือ

- (6.1) ระบุคุณค่าขององค์กรที่ชัดเจน โดยกำหนดสาระในการสื่อสารที่แตกต่าง ยั่งยืน และจดจำได้ง่าย
- (6.2) สร้างอัตลักษณ์การดำเนินงานที่ยั่งยืนและมีจุดยืนของแบรนด์ที่ชัดเจน
- (6.3) กำหนดสารและจุดยืนขององค์กรสำหรับผู้รับสารแต่ละกลุ่มเป้าหมาย
- (6.5) กำหนดช่องทางการสื่อสารและจุดยืนขององค์กรสำหรับกลุ่มเป้าหมายผู้รับสารแต่ละกลุ่มอย่างทั่วถึง
- (6.9) พัฒนาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และนโยบายเพื่อสนับสนุนแบรนด์ที่ยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพ
- (6.11) ประเมินประสิทธิภาพจากผลลัพธ์การประชาสัมพันธ์ขององค์กร
- (6.12) พัฒนางค์ความรู้ที่เป็นสากลและทักษะการประชาสัมพันธ์

โดยในภาพรวมแล้ว สำนักงานประกันสังคม มีการดำเนินการสนับสนุนและพัฒนาในด้านของการสร้างตัวตนของสำนักงานประกันสังคมเอง แต่ยังไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงอัตลักษณ์ และจุดยืนของแบรนด์ที่ชัดเจน ซึ่งจะส่งผลต่อ



การรับรู้และจดจำของบุคคลภายนอก นอกจากนี้ สำนักงานประกันสังคม ยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางและช่องทางในการสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้รับสารในแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้ โดยมีเหตุมาจากการที่ สำนักงานประกันสังคม ขาดการดำเนินการที่จะกำหนดผู้รับสารออกเป็นกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน ซึ่งจะส่งผลให้การสื่อสารของ สำนักงานประกันสังคม ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรเนื่องจากการประชาสัมพันธ์ไม่สามารถเข้าถึงผู้รับสารได้อย่างเหมาะสม และสำนักงานประกันสังคม ยังขาดการดำเนินการเพื่อประเมินผลลัพธ์ของการประชาสัมพันธ์ ซึ่งส่งผลต่อเนื่องไปถึงการพัฒนาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และนโยบาย เนื่องจากการที่ไม่สามารถประเมินผลลัพธ์ของการประชาสัมพันธ์ที่ผ่านมาได้นั้น จะทำให้ไม่สามารถรับรู้ถึงปัญหาหรืออุปสรรคในการประชาสัมพันธ์ที่ผ่านมาได้ จึงไม่สามารถที่จะวิเคราะห์ แก้ไข และพัฒนาการประชาสัมพันธ์ให้ดีขึ้นได้ รวมไปถึงการดำเนินงานด้านการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านการประชาสัมพันธ์ให้แก่บุคลากรภายในสำนักงานประกันสังคมเองอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านการพัฒนาคุณภาพการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ทั้งในระดับขององค์กร และในระดับของบุคลากร

โดยสรุปแล้ว การที่สำนักงานประกันสังคมไม่มีการดำเนินโครงการภายใต้กลยุทธ์ที่ 6 จะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตกลยุทธ์ในด้านของความเข้าใจและการจดจำแบรนด์และคุณค่าของสำนักงานประกันสังคมในระยะยาว ที่จะทำให้ นายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนทั้งหมดรับรู้ และเข้าใจในแบรนด์สำนักงานประกันสังคม ที่สะท้อนคุณค่า สามารถจดจำได้ง่าย ชัดเจน และยั่งยืน

4.2.2 การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 2

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 2 คือ การมุ่งพัฒนา สิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ให้มีความเป็นสากล รองรับการค้าสู่การประกันสังคมนานาชาติ บนบรรทัดฐานของ การพัฒนา ระบบเงินสมทบ และระบบการลงทุน ที่มี ศักยภาพสูง เพื่อให้สามารถรองรับ กับพัฒนาการได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพ และเป็นที่เชื่อถือ เชื่อมั่นได้อย่างแท้จริง

เป็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านการบริหารจัดการสิทธิประโยชน์ และการบริหารการลงทุนเป็น สำคัญ ซึ่งจากข้อมูลมาตรการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2 นั้นมีจำนวนมาตรการทั้งสิ้น 13 มาตรการ ซึ่งมีมาตรการที่ไม่มีการ ดำเนินงานโครงการใดๆ จำนวน 3 มาตรการ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 การดำเนินงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปี พ.ศ. 2558-2561

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
กลยุทธ์ที่ 1 BCI : ออกแบบ และพัฒนา ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (DSS; Decision Support System) ที่สามารถ	- มีระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (DSS ; Decision Support System) แก่ผู้บริหารที่สามารถบูรณาการข้อมูลสารสนเทศด้านสิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน เงินสมทบ และการลงทุน เพื่อประมวลผล และสำหรับจำลองสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ รวมถึงสามารถประเมินความเสี่ยง พร้อมการเตือนภัยล่วงหน้า - มีแผนการดำเนินการ การรายงานผลจากระบบสนับสนุนการตัดสินใจ ต่อผู้บริหารระดับสูง		-	-	2	3
กลยุทธ์ที่ 2 Bf : การเร่งการพัฒนาและร่วมมือกันในการกำหนดข้อตกลงการประกันสังคม ระหว่างประเทศทั้งในภูมิภาคอาเซียน และในประเทศที่แรงงานมีการเคลื่อนย้ายระหว่างกัน เพื่อรักษาสิทธิประโยชน์ของผู้ประกันตนไทยในต่างแดน และผู้ประกันตนต่างด้าวที่ทำงานในราชอาณาจักรไทย ให้ได้รับการดูแล และยังคงรักษาสิทธิประโยชน์ของตนจากระบบประกันสังคมอย่างต่อเนื่อง	มี MOU (Memorandum Of Understanding) ที่เกิดขึ้นในด้านการประกันสังคมระหว่างประเทศทั้งภูมิภาคอาเซียน และในประเทศที่แรงงานมีการเคลื่อนย้ายระหว่างกันเพื่อรักษาสิทธิประโยชน์ของผู้ประกันตนไทยในต่างแดน และผู้ประกันตนต่างด้าวที่ทำงานในไทย ให้ได้รับการดูแลและรักษาสิทธิประโยชน์จากประกันสังคมอย่างต่อเนื่อง	2.1 การสนับสนุนในการทำความตกลงเชิงรุกด้านสิทธิประโยชน์ระหว่างประเทศ	-	1	3	1
		ไม่มีข้อมูลมาตรการ	-	-	-	1

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
กลยุทธ์ที่ 3 Bf-Ctb : การสำหรับแนกแยกการบริหารและติดตามกลุ่มผู้ประกันตนต่างๆ อย่างเหมาะสม ตามแต่ละรูปแบบพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความเป็นสากล เป็นธรรม และสมเหตุสมผลท่ามกลางระบบประกันสังคมของไทยและประกันสังคมอาเซียน	มีระบบการบริหารและติดตามที่เหมาะสมเฉพาะเจาะจงตามกลุ่มผู้ประกันตนกลุ่มต่างๆ โดยแยกตามแต่ละรูปแบบพฤติกรรมทั้งแรงงานในระบบ แรงงานนอกระบบ แรงงานต่างด้าว แรงงานที่เป็นทุพพลภาพ เป็นต้น	3.1 ออก พรบ. การประกันสังคมเพื่อดูแลแรงงานต่างด้าวเป็นการเฉพาะเพื่อสามารถกำหนดนโยบาย รูปแบบสิทธิประโยชน์ และเงินสมทบ ที่เหมาะสมกับลักษณะของแรงงาน “พึงจ่ายเท่าที่พึงใช้” รวมทั้งการวางระบบประเมินการจ่ายเงินสมทบร่วมกับประเทศต้นทาง ซึ่งเป็นผลดีต่อรัฐ ที่จะแสดงเจตนารมณ์ที่ชัดเจน ต่อการดูแลแรงงานต่างด้าวในราชอาณาจักร และแรงงานต่างด้าวเองก็ไม่ต้องจ่ายเงินซ้ำซ้อนในส่วนที่จ่าย ณ ประเทศต้นทางไปแล้ว หรือจ่ายในสิทธิประโยชน์ที่ไม่มีโอกาสได้ใช้	-	-	-	1
		3.2 ปรับปรุงพระราชบัญญัติเพื่อการดูแลแรงงานนอกระบบ อย่างเป็นระบบ เป็นรูปธรรมสะท้อนความจริงจูงในการดูแล ให้มีการรองรับอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับพฤติกรรมแรงงานในกลุ่มนี้ โดยเฉพาะในเรื่อง “การจ่ายเงินสมทบ การเพิ่มสำหรับจำนวนผู้ประกันตน และการรักษาอัตราคงอยู่” โดยอาจอยู่ในรูปแบบสมัครใจอย่างแท้จริง “สมัครใจเข้าร่วม สมัครใจจ่ายเท่าที่อยากจ่าย เท่าที่อยากได้สิทธิ สมัครใจอยู่”	-	-	-	-

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
		3.3 การดูแลให้ความสำคัญ กับกลุ่มผู้ประกันตน ที่เป็นแรงงานทุพพลภาพที่ยังไม่มีการจ้างงาน และที่มีการจ้างงานแล้ว เพื่อให้เกิดการจ้างงาน อย่างแท้จริง ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถทางกาย โดยไม่เกิดภาวะเครียดทางจิตใจ ทั้งได้รับค่าตอบแทน ที่เป็นธรรม พร้อมเป็นเสริมการติดตามผล ภายหลังจากการฟื้นฟู	2	-	1	-
		ไม่มีข้อมูลมาตรการ	-	-	-	1
กลยุทธ์ที่ 4 Ctb : การทบทวนและปรับขึ้นเงินสมทบ (ทั้งเพดานขั้นต่ำ เพดานขั้นสูง และอัตราการจัดเก็บ) ที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพในการเรียกเก็บ และจัดเก็บจากทุกฝ่าย	มีการออกกฎหมายเพื่อปรับขึ้นการจัดเก็บเงินสมทบทั้งระบบ (เพดาน อัตรา วิธีการเก็บการจัดสรรเงินที่เก็บ เป็นต้น)	4.1 การดำเนินการประชาสัมพันธ์ เฉพาะเรื่อง “การทบทวน และปรับขึ้นเงินสมทบ; เพดานและอัตรา ที่ทุกฝ่ายยอมรับได้” เพื่อกำหนดระดับ และพัฒนาการในการปรับขึ้นเงินสมทบอย่างเป็นระบบ และมีทิศทางทั้งนี้ต้องเร่งสร้างความเข้าใจ รายงานสถานการณ์ที่ผ่านมา/ที่เป็นอยู่ และสิ่งที่จะเกิดขึ้น ผลดีของการปรับ นั้นจะส่งผลดีต่อผู้ประกันตน และนายจ้างอย่างไรบ้างอย่างต่อเนื่องก่อน (อาจดำเนินการมาตรการนี้ได้ ภายหลังการรับรู้ และตระหนักร่วมกัน ซึ่งอาจดำเนินการได้ในช่วงปีที่ 2 - 3 ของแผน)	-	-	2	-

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
		4.2 การเสนอกฎหมายเพื่อปรับปรุงการเก็บเงินสมทบ ทั้งระบบ (ทั้งเพดาน ทั้งอัตรา ทั้งวิธีการเก็บ ทั้งการจัดสรรเงินที่เก็บ ฯลฯ)	1	-	1	2
		ไม่มีข้อมูลมาตรการ	4	5	1	8
กลยุทธ์ที่ 5 Inv : การปรับโครงสร้างองค์กรด้านการบริหารการลงทุน ให้เกิดเป็น หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารการลงทุนเป็นการเฉพาะอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม ซึ่งมี - ระบบงานที่พร้อมรองรับการบริหารกองทุน โดยเฉพาะระบบบริหารความเสี่ยงและระบบบัญชี - ระบบสารสนเทศและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย รองรับการบริหารเสถียรภาพกองทุนได้อย่างครอบคลุมและครบถ้วน - ระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรเฉพาะด้านการลงทุน	เกิดหน่วยงาน หรือ โครงสร้างหน่วยงานใหม่ที่ได้รับผิดชอบด้านการบริหารการลงทุนโดยเฉพาะที่มีความพร้อมในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ - ระบบงานที่พร้อมรองรับการบริหารกองทุน ระบบบริหารความเสี่ยง ระบบบัญชี - ระบบสารสนเทศและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถรองรับการบริหารเสถียรภาพกองทุนได้อย่างครอบคลุมและครบถ้วน - ระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรเฉพาะด้านการลงทุน	5.1 พัฒนาระบบงานและโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการลงทุนอย่างมืออาชีพ รวมถึงการลงทุนผ่านบริษัทจัดการการลงทุนภายนอก (Outsource)	-	-	2	-
		5.2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการลงทุนเป็นการเฉพาะ ที่สามารถรองรับการลงทุนในหลากหลายรูปแบบได้ เช่น การลงทุนทั้งภายในและภายนอกประเทศการลงทุนในตลาดที่หลากหลาย	-	1	1	-
		5.3 สร้างภาพลักษณ์ และกลไกในการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการลงทุนให้เข้าสู่องค์กร	-	-	-	-
		5.4 ลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากรผู้เชี่ยวชาญในด้านนี้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นบุคลากรชั้นแนวหน้าที่มีศักยภาพสูงโดดเด่น เป็นมืออาชีพหากแต่ยังคงไว้ซึ่งจิตสำนึก คุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม	-	1	-	-
		5.5 อารักขา บุคลากรที่เป็นคนเก่ง และดี ให้คงอยู่ในองค์กร	-	-	-	-



กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
กลยุทธ์ที่ 6 Inv : ปรับปรุง/พัฒนากฎหมายและกฎระเบียบ ที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารเสถียรภาพกองทุนและสอดคล้องกับนโยบายการลงทุนที่ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาวะการณ์	มีกฎหมาย/กฎระเบียบที่ได้รับการปรับปรุง/พัฒนาให้เอื้ออำนวยต่อการบริหารเสถียรภาพกองทุนและสอดคล้องกับนโยบายการลงทุนที่ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาวะการณ์	6.1 กำหนดสัดส่วนการจัดสรรเงินในกองทุน (Asset Allocation) และเป้าหมายผลตอบแทนในแต่ละสัดส่วน	-	-	-	3
		6.2 คัดเลือกแหล่งการลงทุน และรูปแบบช่องทางการลงทุนที่เหมาะสม	1	1	-	1
		6.3 จัดจ้างหรือพัฒนาบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านกฎหมายการลงทุน เพื่อเป็นที่ปรึกษาในการปรับปรุงกฎหมาย	-	-	1	1
กลยุทธ์ที่ 7 Inv : พัฒนาระบบสารสนเทศทางการลงทุน รวมทั้ง ระบบและช่องทาง เพื่อการสื่อสารประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กร ไปทั้งภายในและภายนอกประเทศ ครอบคลุม ทั้ง บุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกจ้าง นายจ้าง ผู้ประกันตน โรงพยาบาล ธนาคาร ฯลฯ) สาธารณชน เพื่อให้เกิดการยอมรับเชื่อถือ และเชื่อมั่น	- มีระบบสารสนเทศที่รองรับในด้านการลงทุนที่ทันสมัย - มีแผนการประชาสัมพันธ์เพื่อการสื่อสารสร้างการรับรู้ในด้านของการบริหารการลงทุนทั้งองค์กร ไปทั้งภายในและภายนอกประเทศ ครอบคลุม ทั้ง บุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกจ้าง นายจ้าง ผู้ประกันตน โรงพยาบาล ธนาคาร ฯลฯ)	-	2	1	-	1

หมายเหตุ: * จำนวนโครงการปี 2558 เป็นการวิเคราะห์โดยการนำโครงการจากกรอบยุทธศาสตร์เดิมในปี 2553-2557 มาปรับใส่กรอบยุทธศาสตร์ในปี 2558-2562

** มาตรการที่ไม่มีจำนวนโครงการรองรับ อาจดำเนินการในรูปแบบอื่นที่ไม่จำเป็นต้องของงบประมาณโครงการ



จากตารางข้างต้น จะเห็นได้ว่า ภายใต้การดำเนินงานเพื่อปรับปรุงพัฒนาสิทธิประโยชน์และการบริหารการกองทุน นั้น มาตรการที่ยังไม่พบการดำเนินงานในรูปแบบโครงการ มีมาตรการภายใต้กรอบการดำเนินงาน 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 3 และกลยุทธ์ที่ 5 โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์ที่ 3 Bf-Ctb : การสำหรับแนกแยกการบริหารและติดตามกลุ่มผู้ประกันตนต่างๆ อย่างเหมาะสม ตามแต่ละรูปแบบพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความเป็นสากล เป็นธรรม และสมเหตุผล ท่ามกลางระบบประกันสังคมของไทยและประกันสังคมอาเซียน ซึ่งมีรายละเอียดมาตรการที่ไม่มีโครงการรองรับในหัวข้อ (3.2)

(3.2) ปรับปรุงพระราชบัญญัติเพื่อการดูแลแรงงานนอกระบบ อย่างเป็นระบบ เป็นรูปธรรมสะท้อนความจริงจิง ในการดูแล ให้มีการรองรับอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับพฤติกรรมแรงงานในกลุ่มนี้ โดยเฉพาะในเรื่อง “การจ่ายเงินสมทบ การเพิ่มสำหรับจำนวนผู้ประกันตน และการรักษาอัตราคงอยู่” โดยอาจอยู่ในรูปแบบสมัครใจอย่างแท้จริง “สมัครใจเข้าร่วม สมัครใจจ่ายเท่าที่อยากจ่าย เท่าที่อยากได้สิทธิ สมัครใจอยู่”

แต่เมื่อพิจารณาถึงผลการดำเนินการแล้วพบว่า มีผลการดำเนินงานในส่วนของการปรับปรุง พ.ร.บ. เพื่อดูแลแรงงานนอกระบบใน มาตรา 40 ขึ้น ทั้งนี้ อาจประเมินได้ในเบื้องต้นว่า การดำเนินงานในส่วนนี้ ไม่ใช่การดำเนินงานภายใต้รูปแบบการของงบประมาณโครงการ แต่เป็นการดำเนินงานภายใต้ภารกิจใหม่ที่ทางสำนักงานประกันสังคมได้รับมอบหมายความรับผิดชอบให้ดำเนินการโดยไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติม

กลยุทธ์ที่ 5 Inv: การปรับโครงสร้างองค์กรด้านการบริหารการกองทุน ให้เกิดเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารการกองทุนเป็นการเฉพาะอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ไม่ได้ดำเนินการใน 2 มาตรการ คือ

- (5.3) การสร้างภาพลักษณ์และกลไกในการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการลงทุนสู่องค์กร และ
- (5.5) อัตรารักษาบุคลากรที่เป็นคนเก่งและดีให้คงอยู่ในองค์กร

การดำเนินงานที่ สำนักงานประกันสังคม ขาดไปสำหรับกลยุทธ์นี้ คือการบริหารจัดการบุคลากรด้านการลงทุน ทั้งการเชิญชวนผู้มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาสู่องค์กร และการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้คงอยู่ในองค์กร ซึ่งหาก สำนักงานประกันสังคม ยังไม่มีการดำเนินการสองด้านนี้ จะส่งผลให้สำนักงานประกันสังคมขาดแคลนบุคลากรด้านการลงทุนที่มีความสามารถในอนาคต และจะส่งผลเสียต่อการบริหารจัดการกองทุนประกันสังคมในระยะยาวได้

ทั้งนี้ จากการที่สำนักงานประกันสังคมยังไม่มีดำเนินการในมาตรการดังกล่าว ส่งผลให้ในเบื้องต้นยังไม่พบผลผลิตกลยุทธ์ที่ตั้งเป้าหมายไว้ คือ มีการจัดตั้งหน่วยงาน หรือ โครงสร้างหน่วยงานใหม่ที่รับผิดชอบด้านบริหารการกองทุนโดยเฉพาะที่มีความพร้อมในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรเฉพาะด้านการลงทุน

4.2.3 การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 3

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ การรื้อปรับและยกระดับ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ;IT และการบริหารสารสนเทศ; MIT ของสำนักงานประกันสังคมสู่ องค์กรที่มีการดำเนินการ และการบริการที่ล้ำสมัย

เป็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสำคัญ ซึ่งจากข้อมูลมาตรการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 นั้นมีจำนวนมาตรการทั้งสิ้น 14 มาตรการ ซึ่งมีมาตรการที่ไม่มีการดำเนินงานโครงการใดๆ จำนวน 3 มาตรการ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 การดำเนินงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปี พ.ศ. 2558-2561

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
กลยุทธ์ที่ 1 IT : พัฒนาระบบ Infrastructure ขององค์กรให้ทันสมัยสอดคล้องกับ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและคำนึงถึง ประโยชน์ที่ได้รับจากการให้บริการที่สะดวก รวดเร็วและมีคุณภาพเพิ่มขึ้น	มีระบบ Infrastructure ใหม่ที่ทันสมัย และ สนับสนุนต่อการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และมีคุณภาพ	1.1 ปรับระบบจาก Mainframe สู่ระบบ Web-based ทั้งระบบอย่างเร็วที่สุด	-	-	-	1
		1.2 ปรับปรุงโครงสร้างสถาปัตยกรรมด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ Service Oriented Architecture และ Cloud Computing โดยเร่งรัดการติดตั้งใช้งาน Enterprise Service Bus เพื่อรองรับ สนับสนุนอำนวยความสะดวกสนับสนุนการ แลกเปลี่ยนข้อมูลและการพัฒนา Application	-	3	3	4
		1.3 ปรับปรุงเครือข่ายให้มีความเร็วในการ ติดต่อเพียงพต่อการให้บริการ	-	-	-	-
กลยุทธ์ที่ 2 IT : พัฒนาแผนแม่บทในการใช้ งานระบบ Electronic self-service และ ระบบธรรมาภิบาลในการบริหารเทคโนโลยี สารสนเทศ	- มีแผนแม่บทในการติดตั้ง ใช้งานระบบ electronic self service - มีระบบธรรมาภิบาลการบริหารเทคโนโลยี สารสนเทศและระบบบริหาร	2.1 พัฒนาแผนแม่บท Roadmap ในการ ติดตั้งและใช้งานระบบ Electronic self-service โดยแผนแม่บทต้องสอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์และสามารถสนับสนุนระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการลงทุน	2	-	-	2
		2.2 พัฒนาและปฏิบัติใช้ระบบธรรมาภิบาล การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบ บริหาร เช่นระบบ COBIT5 ระบบ ITIL	-	-	-	-



กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
กลยุทธ์ที่ 3 IT : ก่อตั้งหน่วยงาน/ทีมงานในลักษณะ BI (Business Intelligence) ทีม BA (Business Analyst) SA (System Analyst) และทีมนักพัฒนาภายในองค์กรสำหรับการปรับเปลี่ยนระบบ (minor change) และการดูแลระบบ (Maintenance) การสร้างความเชื่อมโยงของระบบงานผ่านแต่ละทีมผู้เชี่ยวชาญทำให้ง่ายต่อการออก TOR ของระบบได้อย่างรวดเร็วปรับปรุงระบบเล็กๆ ได้อย่างรวดเร็ว	มีหน่วยงาน/ทีมงาน ในลักษณะ BI (Business Intelligence) ทีม BA (Business Analyst) SA (System Analyst) และทีมนักพัฒนาภายในองค์กร สำหรับการปรับเปลี่ยนระบบ (minor change) และการดูแลระบบ (Maintenance)	3.1 ปรับโครงสร้างการบริหารและพัฒนา ระบบ IT ขององค์กรให้มีหน่วยงานในลักษณะ Business Intelligence	-	-	-	-
		3.2 พัฒนาทีม BA/SA และทีมนักพัฒนาภายในองค์กร	-	-	1	-
		3.3 ดึงดูดและรักษาบุคลากรด้าน IT ที่มีศักยภาพสูงและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพด้าน IT ที่ทันสมัย	-	1	-	-
กลยุทธ์ที่ 4 IT : วางระบบและพัฒนาระบบการสื่อสารสารสนเทศภายในและการแลกเปลี่ยนข้อมูล กับภายนอกองค์กร	• มีระบบการให้บริการแก่บุคลากรเพื่อสนับสนุนการให้บริการด้านหน้า Front end; service	4.1 พัฒนาระบบการให้บริการแก่บุคลากรเพื่อสนับสนุนการให้บริการด้านหน้า (Front end; service)	1	-	-	-
	• มีระบบการให้บริการบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและบริหารหน่วยงานภายใน Back end; operation and management;	4.2 พัฒนาระบบการให้บริการบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินการและบริหารหน่วยงานภายใน (Back end; operation and management)	-	2	1	2
	• มีระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับภายนอกองค์กร	4.3 วางระบบและพัฒนาระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับภายนอกองค์กร	-	1	-	-
กลยุทธ์ที่ 5 IT : พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการให้บริการแก่		5.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการให้บริการแก่ผู้ประกันตนสถาน	1	-	-	4

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
ผู้ประกันตนสถานประกอบการ นายจ้าง ลูกจ้าง แบบ Self service การสื่อสาร รายบุคคลและการประชาสัมพันธ์สาธารณะ	มีระบบเพื่อสนับสนุนการให้บริการนายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน แบบ Self-service และ สามารถสื่อสารรายบุคคลและสาธารณะได้	ประกอบการนายจ้างลูกจ้างแบบ Self- service				
		5.2 ออกแบบและพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อรองรับการจัดเก็บใช้งานและ สื่อสารรายบุคคล	-	-	-	-

หมายเหตุ: * จำนวนโครงการปี 2558 เป็นการวิเคราะห์โดยการนำโครงการจากกรอบยุทธศาสตร์เดิมในปี 2553-2557 มาปรับใส่กรอบยุทธศาสตร์ในปี 2558-2562

** มาตรการที่ไม่มีจำนวนโครงการรองรับ อาจดำเนินการในรูปแบบอื่นที่ไม่จำเป็นต้องของงบประมาณโครงการ



จากตารางข้างต้น จะเห็นได้ว่า มีมาตรการที่ยังไม่พบการดำเนินงานในรูปแบบโครงการ ภายใต้ 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1, 2, และ 3 โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 IT: พัฒนาระบบ Infrastructure ขององค์กรให้ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของเทคโนโลยี และคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการให้บริการที่สะดวกรวดเร็วและมีคุณภาพเพิ่มขึ้น ไม่ได้ดำเนินการในมาตรการที่ (1.3) คือ การปรับปรุงเครือข่ายให้มีความเร็วในการติดต่อและเพียงพอต่อการให้บริการ

นอกจากนี้ จากการพิจารณากลยุทธ์ที่ 1 ทั้งหมด พบว่าการที่สำนักงานประกันสังคมมีการดำเนินงานในมาตรการที่ (1.1) ปรับระบบจาก Mainframe สู่ระบบ Web-based ทั้งระบบอย่างรวดเร็วที่สุด นั้นได้เริ่มมีการดำเนินโครงการครั้งแรกในปี พ.ศ. 2561 ซึ่งจะส่งผลต่อผลผลิตกลยุทธ์ ที่กำหนดให้มีระบบ Infrastructure ใหม่ที่ทันสมัย และสนับสนุนต่อการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และมีคุณภาพ ยังไม่เห็นผลสำเร็จอย่างครบถ้วนเป็นรูปธรรม แต่มีผลผลิตเพียงบางส่วนเท่านั้น

กลยุทธ์ที่ 2 IT: พัฒนาแผนแม่บทในการใช้งานระบบ Electronic Self-Service และระบบธรรมาภิบาลในการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่มีการดำเนินการในมาตรการที่ (2.2) พัฒนาและปฏิบัติใช้ระบบธรรมาภิบาลการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบบริหาร ซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ในการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคมในระยะยาว หากไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงระบบธรรมาภิบาลในการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบบริหารได้

ซึ่งการดำเนินงานในส่วนนี้ อาจสามารถนับรวมกับการดำเนินงานจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักงานประกันสังคม ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2559-2563) ซึ่งได้มีการระบุเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานภายใต้แผนแม่บทดังกล่าว ดังนั้น การไม่มีโครงการภายใต้กลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น แต่มีผลผลิตกลยุทธ์นั้น สามารถประเมินเบื้องต้นได้ว่ามีความก้าวหน้าในระดับหนึ่ง

กลยุทธ์ที่ 3 IT: ก่อตั้งหน่วยงาน/ทีมงานในลักษณะ Business Intelligence ขาดการดำเนินการในมาตรการที่ (3.1) ปรับโครงสร้างการบริหารและพัฒนาระบบ IT ขององค์กรให้มีหน่วยงานในลักษณะ Business Intelligence

จากข้อมูลเบื้องต้น ยังไม่พบว่าสำนักงานประกันสังคมได้มีการดำเนินงานในส่วนนี้จะส่งผลให้โครงสร้างการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานประกันสังคม ขาดความพร้อมในการพัฒนา และวางแผนระบบเพื่อรองรับพฤติกรรมของผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งหากสำนักงานประกันสังคม ไม่สามารถปรับและยกระดับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศให้ล้าสมัยได้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้งานจะไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน และภาระงานที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถตอบสนองได้จะกลายเป็นภาระงานของบุคลากรแทน ซึ่งจะส่งผลต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 3 ในทุกมิติของการพัฒนาองค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในระยะยาว ขณะที่การกระแสพัฒนาด้านนี้ในบริบทแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงมากขึ้นในอนาคตอันใกล้

4.2.4 การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 4

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ การพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต

เป็นยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประกันสังคมเอง ซึ่งจากข้อมูลมาตรการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4 นั้นมีจำนวนมาตรการทั้งสิ้น 11 มาตรการ ซึ่งมีมาตรการที่ไม่มีการดำเนินงานโครงการใดๆ จำนวน 2 มาตรการ ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 5 การดำเนินงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปี พ.ศ. 2558-2561

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
กลยุทธ์ที่ 1 HR : สรรหาและพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร เชิงกลยุทธ์	• มีเครื่องมือการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรดิจิทัล	1.1 สร้างแบรนด์ สำนักงาน ประกันสังคมผ่านบุคลากรจนให้เกิด การรับรู้เป็นที่ประจักษ์ชัด	-	-	-	-
	• มีแผนการปรับค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม สำหรับบัณฑิตจบใหม่ และ บุคลากรเก่า	1.2 สร้างการบริหารค่าตอบแทนที่มี ความเหมาะสม	-	1	1	-
	• มีแผน/กิจกรรม/โครงการ บริหารองค์ความรู้ของ องค์กร (Knowledge management)	1.3 • สร้างวิทยากรภายในองค์กร โดยเน้นที่ผู้นำองค์กร ผู้ซึ่งมีความรู้ และประสบการณ์สูง • สร้างการบริหารองค์ความรู้ของ องค์กรให้เข้มแข็ง (Knowledge Management) • สร้างความตระหนักถึงคุณค่าของ สำนักงานประกันสังคมในฐานะองค์กร แห่งการเรียนรู้	6	4	2	-
		ไม่มีข้อมูลมาตรการ	-	1	-	-

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
กลยุทธ์ที่ 2 HR : สร้างภาวะผู้นำ พัฒนาบุคลากรที่มี ศักยภาพสูง (Talent) และสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร	- มีแผนการสืบทอดและทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร - มีศูนย์กลางทรัพยากรบุคคลขององค์กร - มีแผนแม่บทเส้นทางการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้นำในองค์กร ให้สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กร ตลอดจนสถานการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และอนาคต	2.1 สร้างและพัฒนาศักยภาพผู้นำในองค์กร	1	5	8	1
		2.2 พัฒนาเส้นทางการเติบโตทางอาชีพ	-	1	1	1
		2.3 สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร	1	1	5	5
	- มีกิจกรรม/โครงการ เพื่อมุ่งเน้นการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และกิจกรรมสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร - มีแผนการเส้นทางการเติบโตก้าวหน้า (Career Path) - มีแผนเส้นทางการเรียนรู้และพัฒนา (Training Roadmap) - มีแผนความก้าวหน้าทางอาชีพในระดับผู้บริหารและบุคลากร - มีกิจกรรมสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์กร (Employee Engagement)	ไม่มีข้อมูลมาตรการ	1	1	-	-

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
กลยุทธ์ที่ 3 HR : สร้างองค์กรที่น่าอยู่	- มีโครงการในการสื่อสารและถ่ายทอดเพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนพร้อมการติดตามผลการรับรู้พฤติกรรมของวัฒนธรรมองค์กร - มีการออกแบบ และจัดทำโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร - มีทีมงานเพื่อบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	3.1 ส่งเสริมวัฒนธรรมขององค์กรให้เข้มแข็ง	1	1	3	1
		3.2 ออกแบบโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และรองรับการเปลี่ยนแปลง	-	1	-	2
		ไม่มีข้อมูลมาตรการ	1	-	-	-
กลยุทธ์ที่ 4 HR : สร้างโครงสร้างพื้นฐานของงานบุคคลให้เข้มแข็ง	- โครงสร้างพื้นฐานของงานบุคคลที่เข้มแข็ง - มีโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน HR เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ การมอบหมายงานการหมุนเปลี่ยนงานภายในสายงานเดียวกัน - มีเครือข่ายงานบุคคล (HR Network) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ระหว่างหน่วยงานหรือหน่วยธุรกิจงานบริการด้าน HR ที่มีประสิทธิภาพ - มีนโยบาย หลักเกณฑ์การทำงาน และวิธีดำเนินงานด้านบุคลากร - มีกระบวนการใหม่ในการให้บริการบุคลากร	4.1 สร้าง HR มืออาชีพ	-	1	1	30
		4.2 ส่งเสริมงานบริการด้าน HR ที่มีประสิทธิภาพ	-	-	3	-
		4.3 พัฒนาระบบงานด้าน HR องค์กรรวม	-	1	-	1
		ไม่มีข้อมูลมาตรการ	-	-	-	6

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
กลยุทธ์ที่ 5 HR : ผลักดันการเปลี่ยนสถานะ “พนักงาน” จาก ลูกจ้างชั่วคราว ไปเป็น สถานะการจ้างใหม่ที่สามารถมีความ รับผิดชอบในเชิงการบริหารจัดการ และมีความก้าวหน้า โดยมีอัตราผลตอบแทนที่เหมาะสมกับการะงาน และความสามารถ	มีแผน/โครงการการเปลี่ยนสถานะพนักงาน จาก ลูกจ้างชั่วคราวไปสู่สถานะการจ้างใหม่โดยพิจารณาในเชิงบริหารจัดการ ความก้าวหน้า และผลตอบแทนที่เหมาะสม		-	-	-	-

หมายเหตุ: * จำนวนโครงการปี 2558 เป็นการวิเคราะห์โดยการนำโครงการจากกรอบยุทธศาสตร์เดิมในปี 2553-2557 มาปรับใส่กรอบยุทธศาสตร์ในปี 2558-2562

** มาตรการที่ไม่มีจำนวนโครงการรองรับ อาจดำเนินการในรูปแบบอื่นที่ไม่จำเป็นต้องของงบประมาณโครงการ



จากตารางข้างต้น จะเห็นได้ว่า มีมาตรการที่ยังไม่พบการดำเนินงานในรูปแบบโครงการ ภายใต้ 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 และ กลยุทธ์ที่ 5 โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 HR: สรรหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเชิงกลยุทธ์ ไม่ได้ดำเนินการในมาตรการที่ (1.1) สร้างแบรนด์สำนักงานประกันสังคมผ่านบุคลากรจนเกิดการรับรู้เป็นที่ประจักษ์ชัด

กล่าวคือการสร้างและประชาสัมพันธ์โมเดลต้นแบบของบุคลากร สำนักงานประกันสังคม เพื่อจูงใจคนที่มีความสามารถและศักยภาพให้เข้ามาสู่กระบวนการคัดเลือกของ สำนักงานประกันสังคม ซึ่งการดำเนินงานโครงการภายใต้มาตรการนี้ จะต้องสร้างความร่วมมือและประสานงานร่วมกับการดำเนินการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ที่จัดทำขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

จากข้อมูลเบื้องต้น ยังไม่พบว่ามีโครงการเพื่อรองรับมาตรการด้านการสร้างแบรนด์ของสำนักงานประกันสังคมผ่านบุคลากรจนเกิดเป็นการรับรู้ที่ประจักษ์ชัด ซึ่งอาจมีการดำเนินการบ้างในบางสำนักงานพื้นที่/จังหวัด/สาขา แต่ไม่ได้ดำเนินการในรูปแบบของการขออนุมัติโครงการ หรือยังไม่มีโครงการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรอย่างชัดเจน ส่งผลให้สำนักงานประกันสังคม ยังไม่เป็นที่สนใจของบุคลากรที่มีศักยภาพและคุณภาพที่จะเลือกเข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้มากนัก และยังคงต้องเผชิญกับการขาดแคลนทางเลือกในการจ้างงาน เนื่องจากแนวโน้มของคนที่ต้องการเข้ามาทำงานในสำนักงานประกันสังคมจะลดลง ตรงกันข้ามกับภาระงานที่มีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้น (หรืออย่างน้อยที่สุดคือคงที่) ทำให้สำนักงานประกันสังคมจะไม่สามารถทำการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่องค์กรได้มากเท่าที่ควร

กลยุทธ์ที่ 5 HR: ผลักดันการเปลี่ยนสถานะ “พนักงาน” จากลูกจ้างชั่วคราวไปเป็นสถานะการจ้างใหม่ที่สามารถมีความรับผิดชอบในเชิงการบริหารจัดการ และมีความก้าวหน้า โดยมีอัตราผลตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงานและความสามารถ

แนวทางการดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์ที่ 5 นี้ ไม่มีการกำหนดมาตรการไว้ หากแต่ยังไม่พบข้อมูลที่สำนักงานประกันสังคมได้ดำเนินการโครงการภายใต้กลยุทธ์นี้ ซึ่งสำนักงานประกันสังคม อาจดำเนินการในเชิงนโยบาย/ภารกิจที่ไม่ได้ดำเนินการในรูปแบบโครงการ แต่จากการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกจากผู้เกี่ยวข้อง พบว่า สำนักงานประกันสังคม อยู่ระหว่างดำเนินการปรับระดับขึ้นความก้าวหน้าทางอาชีพให้กับพนักงานประกันสังคม จากเดิมที่สถานะ ลูกจ้างชั่วคราวจะเป็นสถานะการจ้างงานที่ไม่ได้รับอัตราผลตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงานและความสามารถเท่าที่ควร อีกทั้งยังไม่มี การปรับอัตราผลตอบแทนในแต่ละปี ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการคงอยู่และทำงานเพื่อองค์กร สำนักงานประกันสังคมจึงเริ่มเปลี่ยนแปลงโดยยกเลิกการรับสมัครบุคลากรในสถานะลูกจ้างชั่วคราว แต่เมื่อมีบุคคลภายนอกสนใจที่จะสมัครเข้าร่วมงาน จะเป็นการเปิดรับในสถานะของพนักงานประกันสังคมแทน

นอกจากนั้น สำนักงานประกันสังคมยังมีการปรับระดับความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Path) สำหรับพนักงานประกันสังคม จากเดิมที่มี 3 ระดับอยู่ที่ระดับขั้นต้น ขั้นกลาง และขั้นสูง แบ่งให้ละเอียดขึ้นโดยปรับเปลี่ยนเป็น 6 ระดับ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งปัจจุบันอยู่ในระหว่างการดำเนินการขออนุมัติจากคณะกรรมการประกันสังคม ซึ่งการปรับระดับขึ้นความก้าวหน้าทางอาชีพให้กับพนักงานประกันสังคม จะมีส่วนในการส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความสามารถที่อยู่นอกองค์กรมีแรงจูงใจในการเข้ามาเป็นพนักงานของสำนักงานประกันสังคมเพิ่มมากขึ้นต่อไป

4.2.5 การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 5

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 5 คือ การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (HPO) ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล

เป็นยุทธศาสตร์ที่เน้นไปที่การพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร และการดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาล ซึ่งมีจำนวนมาตรการทั้งสิ้น 12 มาตรการ ซึ่งมีมาตรการที่ไม่มีการดำเนินงานโครงการใดๆ จำนวน 4 มาตรการ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 6 การดำเนินงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปี พ.ศ. 2558-2561

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
กลยุทธ์ที่ 1 Org : พัฒนาระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร และระบบช่วยสนับสนุนการทำงานด้วยการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ ควบคู่กับการเตรียมความพร้อมทักษะ ความรู้ ความชำนาญด้าน IT, MIT สำหรับผู้บริหาร และผู้บริหารระดับสูงในการใช้ระบบต่างๆ ของสำนักงานประกันสังคมที่มีการพัฒนาขึ้น	• มีระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุน (e-SSO) ระบบงานภายในองค์กร	1.1 ปรับปรุงระบบงานภายในองค์กรโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุน (e-SSO)	-	-	-	1
	• มีระบบ IT/MIT ใหม่ที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร และระบบช่วยสนับสนุนการทำงาน	1.2 พัฒนาระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของระดับผู้บริหาร (DSS for Management & Executives) ในด้านการบริหารองค์การ การบริหารทางการเงิน (การใช้เงิน ผลการใช้เงิน) การติดตามการดำเนินการโครงการต่างๆ การบริหารการลงทุน เป็นต้น	-	-	1	-
	• มีการจัดวางระบบตรวจสอบ (IT Audit) และหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน	1.3 พัฒนาระบบ และหน่วยงานรับผิดชอบในการทำ IT Audit	-	-	-	-
	• มีแผน/โครงการเตรียมความพร้อมทักษะ ความรู้ ความชำนาญ ด้าน IT สำหรับผู้บริหาร	1.4 ออกแบบ พัฒนา ระบบ/แนวทางการเตรียมความพร้อม “ทักษะ ความรู้ ความชำนาญด้าน IT, MIT” สำหรับผู้บริหาร และผู้บริหารระดับสูงในการใช้ระบบต่างๆ ของสำนักงานสำนักงานประกันสังคมที่มีการพัฒนาขึ้น	-	-	1	-
		ไม่มีข้อมูลมาตรการ	3	1	-	1



กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
กลยุทธ์ที่ 2 Org : เสริมสร้างพัฒนาระบบงานภายในองค์กรให้เป็นองค์กรธรรมาภิบาลที่มีความเข้มแข็งโปร่งใส ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชน	มีกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล ด้วยการบูรณาการกันของระบบบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน	2.1 การประสานรวมกันของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ให้เกิดความเชื่อมั่นต่อทั้งภายในและภายนอก	3	3	9	11
	มีเครื่องมือและระบบสนับสนุนเพื่อตรวจติดตามความก้าวหน้า ประเมินผลสัมฤทธิ์โครงการและดูแลการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนให้มีประสิทธิภาพ	2.2 พัฒนาเครื่องมือ และระบบสนับสนุนในการตรวจติดตามความก้าวหน้า ประเมินผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม/งาน/โครงการ รวมถึงการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Monitor-Assess-Evaluate)	-	3	8	9
		ไม่มีข้อมูลมาตรการ	2	3	3	9
กลยุทธ์ที่ 3 Org : ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติ ขอบข่าย ระเบียบปฏิบัติให้มีความทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภายในองค์กร	มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติ ที่ถูกปรับปรุงให้มีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภายในองค์กร	3.1 ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ แนวปฏิบัติให้มีความทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภายในองค์กร	1	2	4	-
		3.2 ปรับปรุงระเบียบการเงิน และพัสดุ	-	-	-	-
		ไม่มีข้อมูลมาตรการ	-	-	-	2

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5	ผลผลิตกลยุทธ์	มาตรการ	จำนวนโครงการ**			
			2558*	2559	2560	2561
กลยุทธ์ที่ 4 Org : พัฒนาหน่วยงานใหม่ๆ ที่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาหน่วยงานต้นแบบที่สะท้อนการรักษาค่านิยมองค์กร	• มีหน่วยงานใหม่ที่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และขยายตัวเพื่อรองรับต่อภารกิจของหน่วยงานที่เพิ่มขึ้น	4.1 วิเคราะห์ระบบงานที่มีความสำคัญเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวเพื่อรองรับต่อภารกิจของหน่วยงานที่เพิ่มขึ้น	-	-	-	-
	• มีหน่วยงานต้นแบบที่สะท้อนการรักษา ค่านิยมขององค์กร	4.2 จัดวางโครงสร้าง และภาระงานของหน่วยงานใหม่ๆ ที่รองรับต่อระบบงานใหม่	-	-	1	-
	• มีหน่วยงานตรวจสอบ ติดตาม วัดและประเมินผลการดำเนินการ	4.3 ส่งเสริม และพัฒนาหน่วยงานต้นแบบที่สะท้อนการรักษาค่านิยมองค์กร	-	-	-	1
		4.4 จัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่ตรวจสอบ ติดตาม วัด และประเมินผลการดำเนินการ	-	-	-	-
		ไม่มีข้อมูลมาตรการ	1	2	-	1

หมายเหตุ: * จำนวนโครงการปี 2558 เป็นการวิเคราะห์โดยการนำโครงการจากกรอบยุทธศาสตร์เดิมในปี 2553-2557 มาปรับใส่กรอบยุทธศาสตร์ในปี 2558-2562

** มาตรการที่ไม่มีจำนวนโครงการรองรับ อาจดำเนินการในรูปแบบอื่นที่ไม่จำเป็นต้องของประมาณโครงการ



จากตารางข้างต้น จะเห็นได้ว่า มีมาตรการที่ยังไม่พบการดำเนินงานในรูปแบบโครงการ ภายใต้อายุ 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1, 3, และ 4 โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 Org: พัฒนาระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร และระบบช่วยสนับสนุนการทำงานด้วยการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ควบคู่กับการเตรียมความพร้อมทักษะ ความรู้ ความชำนาญด้าน IT, MIT สำหรับผู้บริหาร และผู้บริหารระดับสูงในการใช้ระบบต่างๆ ของสำนักงานประกันสังคมที่มีการพัฒนาขึ้น ไม่ได้ดำเนินการในมาตรการที่ (1.3) พัฒนาระบบและหน่วยงานรับผิดชอบในการทำ IT Audit

จากการที่สำนักงานประกันสังคม ไม่มีการดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาหน่วยงานที่รับผิดชอบการทำ IT Audit และจะส่งผลให้ไม่สามารถตรวจสอบและประเมินคุณภาพทั้งขั้นตอนและผลลัพธ์ของการดำเนินงานภายใต้กรอบเทคโนโลยีสารสนเทศได้ หากแต่ในปัจจุบัน พบว่า สำนักงานประกันสังคม เริ่มมีการนำระบบ IT มาใช้ในการตรวจสอบการดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์อื่น เช่น การพัฒนาโปรแกรมการตรวจสอบเวชระเบียนอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Medical Audit: eMA) ซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินงาน และมีแนวโน้มจะขยายการดำเนินงานเพิ่มเติมในระบบอื่นๆ ต่อไป

กลยุทธ์ที่ 3 Org: ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ แนวปฏิบัติให้มีความทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภายในองค์กร ยังไม่มีการดำเนินการในมาตรการที่ (3.2) ปรับปรุงระเบียบการเงินและพัสดุ อาทิ การเบิกจ่าย การส่งเอกสาร

การที่สำนักงานประกันสังคม ไม่มีการดำเนินโครงการเพื่อปรับปรุงระเบียบการเงินและพัสดุ เกิดจากการดำเนินงานที่ไม่จำเป็นต้องของงบประมาณในการดำเนินงาน แต่เป็นการพัฒนากระบวนการ/ ปรับปรุงกฎหมาย/ ระเบียบต่างๆ ดังนั้น ผลการประเมินงานในส่วนนี้จะต้องพิจารณาพร้อมกับผลการดำเนินงานต่อไป

กลยุทธ์ที่ 4 Org: พัฒนาหน่วยงานใหม่ๆ ที่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาหน่วยงานต้นแบบที่สะท้อนการรักษาค่านิยมองค์กร ยังไม่มีข้อมูลการดำเนินงานใน 2 มาตรการ คือ

(4.1) วิเคราะห์ระบบงานที่มีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวเพื่อรองรับต่อภารกิจของหน่วยงานที่เพิ่มขึ้น

(4.4) จัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่ตรวจสอบ ติดตาม วัด และประเมินผลการดำเนินการ

การดำเนินงานในส่วนนี้ อาจเป็นการดำเนินงานที่ไม่อยู่ในรูปแบบการขออนุมัติงบประมาณโครงการ ซึ่งจากข้อมูลเบื้องต้นพบว่า มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวเพื่อรองรับต่อภารกิจของหน่วยงานที่เพิ่มขึ้นแล้วในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา

ส่วนการจัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่ตรวจสอบ ติดตาม วัด และประเมินผลการดำเนินการนั้น ได้มีการจัดตั้งกลุ่มงานติดตามประเมินผลและเลขานุการคณะกรรมการประกันสังคมขึ้น ภายใต้อำนาจนโยบายและแผนงาน แต่การดำเนินงานยังไม่ตรงตามเจตนารมณ์ที่ระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์มากนัก

ดังนั้น การประเมินผลผลิตกลยุทธ์ที่ 4 ใน 3 ประเด็นต่อไปนี้จะสามารถประเมินในเบื้องต้นได้ว่า สำนักงานประกันสังคมยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ใน 2 ส่วน คือ



- มีหน่วยงานต้นแบบที่สะท้อนการรักษาค่านิยมขององค์กร
- มีหน่วยงานตรวจสอบ ติดตาม วัดและประเมินผลการดำเนินการ

4.2.6 การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ASEAN

สำหรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ASEAN คือ ระบบประกันสังคมไทย ร่วมเป็นส่วนสำคัญของการวางรากฐานระบบประกันสังคมอาเซียนได้อย่างโดดเด่น

เป็นยุทธศาสตร์สุดท้าย ที่ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงการดำเนินการกับประชาคมอาเซียน ซึ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในส่วนนี้ ไม่มีการกำหนดมาตรการดำเนินการไว้ แต่เป็นการเปิดกว้างเพื่อให้สำนักงานประกันสังคมได้ดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวนโยบายการเข้าร่วมกับประชาคมอาเซียนในช่วงที่ผ่านมา

ถึงแม้ว่า ในการจัดทำยุทธศาสตร์ ASEAN ไม่ได้มีการกำหนดมาตรการในการดำเนินงานเป็นข้อจำกัดไว้ แต่มีการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานไว้ในส่วนของผลผลิตกลยุทธ์ ซึ่งสำนักงานประกันสังคมได้มีการดำเนินงานไว้ค่อนข้างครบถ้วน ขาดแต่การดำเนินงานใน 2 กลยุทธ์ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7 การดำเนินงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ ASEAN ปี พ.ศ. 2558-2561

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ ASEAN	ผลผลิตกลยุทธ์	จำนวนโครงการ**			
		2558*	2559	2560	2561
กลยุทธ์ที่ 1 ASEAN : ตั้งศูนย์กลาง ASEAN Social Security Office ในประเทศไทย พร้อมเตรียมการตั้งสำนักงานประกันสังคมภูมิภาคอาเซียนประจำในแต่ละประเทศสมาชิก เพื่อเป็นศูนย์ปฏิบัติการด้านประกันสังคมของทุกชาติ ในทุกประเทศ พร้อมริเริ่มการพัฒนา “ระบบฐานข้อมูลการประกันสังคมอาเซียนกลาง ที่เป็น “ASEAN Social Security Single data based” ; ASSS-db ควบคู่ “ระบบฐานข้อมูลสถานประกอบการที่เปิดในต่างแดนระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน” ASEAN Enterprise single data based“ ; AES-db เพื่อนำไปสู่การเป็น ระบบ ASEAN Social Security Single Window	- มีการจัดตั้งศูนย์กลาง ASEAN Social Security Office ในประเทศไทย - มีแผนการตั้งสำนักงานประกันสังคมภูมิภาคอาเซียน - มีระบบฐานข้อมูลการประกันสังคมอาเซียนกลาง (ASEAN Social Security Single data based) - มีระบบฐานข้อมูลสถานประกอบการที่เปิดในต่างแดนระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน (ASEAN Enterprise single data based ; AES-db)	-	-	-	-
กลยุทธ์ที่ 2 ASEAN : ก่อตั้ง หน่วยงาน/คณะบุคคล ที่ดูแล ด้านการบริหารจัดการ และ/หรือ พัฒนาความร่วมมือด้านการเงิน และการลงทุน ที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน เงินสมทบ สิทธิประโยชน์ และความคุ้มครองหรือแม้แต่ด้านการลงทุนร่วมกัน (โดยเฉพาะประเทศที่ไม่ได้ใช้ระบบภาษี)	มีหน่วยงาน/คณะบุคคล ที่ดูแลด้านการบริหารจัดการ และพัฒนาความร่วมมือด้านการเงิน และการลงทุน ที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน เงินสมทบ สิทธิประโยชน์ และความคุ้มครองการลงทุนร่วมกัน	-	-	-	-
กลยุทธ์ที่ 3 ASEAN : เป็นเจ้าภาพหลัก/เจ้าภาพร่วม ในการจัดงาน/จัดประชุมด้านการประชุมประกันสังคมในระดับอาเซียน	- มีการจัดงาน/จัดประชุมด้านการประชุมประกันสังคมในระดับอาเซียน Annual /Mid Year ASEAN SOCIAL SECURITY Conference/Meeting ในเรื่องต่างๆ - มีระบบนำเข้าและส่งออกแรงงาน ทั้งในระดับ Unskilled, Skilled, Professional skill ร่วมกันระหว่างประเทศสมาชิก	-	1	2	1

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ ASEAN	ผลผลิตกลยุทธ์	จำนวนโครงการ**			
		2558*	2559	2560	2561
กลยุทธ์ที่ 4 ASEAN : ร่วมก่อตั้ง ผลักดัน ให้เกิดคณะกรรมการร่วมชาติอาเซียน ด้านการเจรจาสิทธิประโยชน์/แรงงานของอาเซียน ที่ไปทำงานในประเทศนอกอาเซียน เช่น เกาหลี ไต้หวัน ญี่ปุ่น	มีคณะกรรมการร่วมชาติอาเซียน ด้านการเจรจาสิทธิประโยชน์/แรงงานของอาเซียน ที่ทำงานในประเทศนอกอาเซียน	2	-	-	-
กลยุทธ์ที่ 5 ASEAN : พัฒนาความร่วมมือร่วมกันโดยเฉพาะกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน CLMV (กัมพูชา ลาว เมียนมา เวียดนาม)	- มีกิจกรรมเพื่อสร้างความรู้ ความสัมพันธ์ ของบุคลากรด้านประกันสังคมในชาติอาเซียน - มีกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ความร่วมมือ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากร และองค์กรของประกันสังคมในอาเซียน	-	-	1	-
กลยุทธ์ที่ 6 ASEAN : ส่งเสริม กิจกรรมความรู้ และความสัมพันธ์ ของบุคลากรด้านการประกันสังคมในชาติอาเซียน	มีแผน/โครงการพัฒนางาน ความชำนาญ และบุคลากร เพื่อรองรับภารกิจด้านวิเทศสัมพันธ์	1	1	-	3
กลยุทธ์ที่ 7 ASEAN : พัฒนา และผลักดัน สำนักงานประกันสังคม กทม.พท./สำนักงานประกันสังคมจังหวัด/สาขา/ศฟง./หน่วยงาน ของ สำนักงานประกันสังคม ให้มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง-ก้าวกระโดด จนสามารถได้รับการยอมรับว่า หน่วยงานนั้นมีการดำเนินงานในด้านใดที่เป็นชั้นนำของภูมิภาคอาเซียน	มีสาขา/ศูนย์/หน่วยงาน ของสำนักงานประกันสังคมที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นหน่วยงานที่มีการดำเนินงานในด้านใดด้านหนึ่งที่เป็นชั้นนำของภูมิภาคอาเซียน	1	1	2	1
กลยุทธ์ที่ 8 ASEAN : พัฒนา “งาน ความชำนาญ และบุคลากรในภารกิจด้านต่างๆ” เพื่อรองรับภารกิจด้านวิเทศสัมพันธ์ ด้วยมีอาจดำเนินการด้านอาเซียนโดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นการเฉพาะ หากแต่ต้องถือว่าเป็นภารกิจพื้นฐานของทุกหน่วยงาน ประกอบกับต้องยกระดับงานด้านวิเทศสัมพันธ์ให้มีระดับคุณภาพงาน และบุคลากรที่มีศักยภาพสูง อย่างเพียงพอ เพื่อรองรับงานในอนาคต	มีระบบงานที่รองรับต่อการกิจด้านวิเทศสัมพันธ์	2	2	3	3

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ ASEAN	ผลผลิตกลยุทธ์	จำนวนโครงการ**			
		2558*	2559	2560	2561
กลยุทธ์ที่ 9 ASEAN : พัฒนาเผยแพร่ ผลงาน การดำเนินการสำคัญต่างๆของสำนักงานประกันสังคมผ่านช่องทางต่างๆ อย่างหวังผลและได้ผล ในทุกภาษาหลักของอาเซียน อย่างต่อเนื่อง และเป็นปัจจุบัน	มีการเผยแพร่ผลงานการดำเนินการสำคัญต่างๆของสำนักงานประกันสังคมผ่านช่องทางต่างๆ ในทุกภาษาหลักของอาเซียน อย่างต่อเนื่อง และเป็นปัจจุบัน	1	-	-	-

หมายเหตุ: * จำนวนโครงการปี 2558 เป็นการวิเคราะห์โดยการนำโครงการจากกรอบยุทธศาสตร์เดิมในปี 2553-2557 มาปรับใส่กรอบยุทธศาสตร์ในปี 2558-2562

** มาตรการที่ไม่มีจำนวนโครงการรองรับ อาจดำเนินการในรูปแบบอื่นที่ไม่จำเป็นต้องของบประมาณโครงการ



จากตารางสรุปภาพรวมการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ASEAN จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ที่ยังไม่พบการดำเนินงานในรูปแบบโครงการ มี 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 และ กลยุทธ์ที่ 2 โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ASEAN: ตั้งศูนย์กลาง ASEAN Social Security Office ในประเทศไทย พร้อมเตรียมการตั้งสำนักงานประกันสังคมภูมิภาคอาเซียนประจำในแต่ละประเทศสมาชิกเพื่อเป็นศูนย์ปฏิบัติการด้านประกันสังคมของทุกชาติในทุกประเทศ พร้อมริเริ่มการพัฒนา “ระบบฐานข้อมูลการประกันสังคมอาเซียนกลางที่เป็น “ASEAN Social Security Single data based”; ASSS-db ควบคู่ “ระบบฐานข้อมูลสถานประกอบการที่เปิดในต่างแดนระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน” ASEAN Enterprise single data based”; AES-db เพื่อนำไปสู่การเป็น ระบบ ASEAN Social Security Single Window และ

กลยุทธ์ที่ 2 ASEAN: ก่อตั้งหน่วยงาน/คณะบุคคล ที่ดูแลด้านการบริหารจัดการและ/หรือพัฒนาความร่วมมือด้านการเงินและการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน เงินสมทบ สิทธิประโยชน์ และความคุ้มครองหรือแม้แต่ด้านการลงทุนร่วมกัน (โดยเฉพาะประเทศที่ไม่ได้ใช้ระบบภาษี)

โดยเป้าหมายของการกำหนดกลยุทธ์ทั้งสองส่วนนี้ ตั้งใจให้เกิดผลลัพธ์ใน 5 ส่วน ดังนี้

- 1) มีการจัดตั้งศูนย์กลาง ASEAN Social Security Office ในประเทศไทย
- 2) มีแผนการตั้งสำนักงานประกันสังคมภูมิภาคอาเซียน
- 3) มีระบบฐานข้อมูลการประกันสังคมอาเซียนกลาง (ASEAN Social Security Single data based)
- 4) มีระบบฐานข้อมูลสถานประกอบการที่เปิดในต่างแดนระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน (ASEAN Enterprise single data based ; AES-db)
- 5) มีหน่วยงาน/คณะบุคคล ที่ดูแลด้านการบริหารจัดการ และพัฒนาความร่วมมือด้านการเงิน และการลงทุน ที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน เงินสมทบ สิทธิประโยชน์ และความคุ้มครองการลงทุนร่วมกัน

ซึ่งจะเห็นได้ว่าทั้งสองกลยุทธ์มีเป้าประสงค์ในการสร้างความร่วมมือระหว่างระบบประกันสังคมภายในกลุ่มประเทศอาเซียนโดยมีสำนักงานประกันสังคมประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของเครือข่าย แต่จากการดำเนินงานที่ผ่านมาของ สำนักงานประกันสังคม จะเห็นได้ว่าไม่มีการดำเนินโครงการเพื่อส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายระบบประกันสังคมดังที่ตั้งเป้าประสงค์ไว้ อีกทั้งผลผลิตกลยุทธ์ที่ สำนักงานประกันสังคม คาดหวังไว้จากกลยุทธ์ที่ 1 และกลยุทธ์ที่ 2 นั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงภายในโครงสร้างองค์กรซึ่งต้องอาศัยการดำเนินการแบบ Top-Down เป็นสำคัญ คือต้องมีการสร้างความร่วมมือในระดับผู้บริหารของสำนักงานประกันสังคมในประเทศไทย กับประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคอาเซียน จึงจะเกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

การวิเคราะห์การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ข้างต้นนี้ เป็นการพิจารณาข้อมูลเบื้องต้นว่า สำนักงานประกันสังคม มีการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และมาตรการที่วางไว้มากน้อยเพียงใด ซึ่งในภาพรวมพบว่า โครงการที่สำนักงานประกันสังคม ไม่มีการดำเนินโครงการเพื่อรองรับเลยจะเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับด้านต่างๆ 4 ด้านหลัก ดังนี้

- โครงการด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม อาทิ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นระบบใหม่ที่มีความรวดเร็ว
- โครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งหน่วยงานและพัฒนารูปแบบงานใหม่ อาทิ การจัดตั้งหน่วยงานใหม่เพื่อรองรับภารกิจที่เปลี่ยนแปลง เช่น หน่วยงานที่รับผิดชอบหน้าที่การประเมินผลการดำเนินงานด้านต่างๆ
- โครงการที่เกี่ยวข้องกับแผนการสื่อสาร/การสร้างภาพลักษณ์องค์กร อาทิ การสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ให้ชัดเจน การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- โครงการที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล อาทิ การสร้างแรงจูงใจให้คนที่มีความสามารถเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้คงอยู่กับองค์กร

อย่างไรก็ดี การวิเคราะห์การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ในส่วนนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินความสมบูรณ์และความก้าวหน้าในการทำงานที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์เท่านั้น ซึ่งต้องพิจารณาควบคู่ไปกับผลผลิตกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละส่วน เนื่องจาก มาตรการตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้น ถูกออกแบบไว้ เพื่อเป็นทางเลือกในการดำเนินงานเท่านั้น ทั้งนี้ การประเมินถึงความสำเร็จตามยุทธศาสตร์นั้น สามารถพิจารณาจากผลผลิตกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมได้อีกทางหนึ่ง มาตรการที่เหลือ ซึ่งไม่มีการดำเนินงานในรูปแบบโครงการ จึงอาจไม่จำเป็นต้องดำเนินการ หากพบว่า มีผลการดำเนินงานที่บรรลุตามผลผลิตกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้ว

ในการประเมินส่วนต่อไป จะเป็นการพิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในช่วงเวลาที่ผ่านมา ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพ ศักยภาพ รวมไปถึงผลผลิตกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานบางส่วน ซึ่งจะใช้เป็นข้อมูลในการสรุปผลการประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ต่อไป

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลตามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์จากการพิจารณาโครงการที่ได้ดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์ดังข้อมูลข้างต้นแล้ว ในหัวข้อนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาข้อมูลจากตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อประเมินถึงความสำเร็จในการดำเนินงานจากแนวโน้มข้อมูลตัวชี้วัดที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง

ทั้งนี้ จากการกำหนดตัวชี้วัดเบื้องต้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ปี 2558-2562 เป็นการเสนอทางเลือกตัวชี้วัดในภาพรวมเท่านั้น โดยเปิดโอกาสให้ทางสำนักงานประกันสังคมได้ดำเนินการคัดเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน กำหนดนิยามศัพท์ ขอบเขตการเก็บข้อมูล พร้อมค่าเป้าหมาย พร้อมนำไปสู่การ

ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สามารถบรรลุถึงเจตนารมณ์ที่กำหนดไว้ต่อไป

อย่างไรก็ดี ในการรวบรวมข้อมูลตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในเบื้องต้น พบว่า ตัวชี้วัดทั้งตัวชี้วัดหลัก และตัวชี้วัดรองที่ได้กำหนดขึ้นมีการจัดเก็บข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ เพียง 1 ใน 3 เท่านั้น โดยข้อมูลส่วนมากเป็นการเก็บผลการดำเนินการของหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามภารกิจหลัก หรือโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงาน ซึ่งต้องติดตามรวบรวมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเมื่อมีการร้องขอส่วนการเก็บ รวบรวม และติดตามข้อมูล เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มีเพียงบางส่วนเท่านั้น

อย่างไรก็ดี เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์มีความสมบูรณ์มากที่สุดจากข้อมูลที่มีการเก็บรวบรวมไว้ จึงได้นำข้อมูลบริบทแวดล้อมที่มีความเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด เป้าประสงค์ และผลผลิตเชิงกลยุทธ์มาใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ ประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยผลการวิเคราะห์ประเมินข้อมูลตามที่มีการรวบรวมไว้ในเบื้องต้น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลตามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ 1

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การยกระดับการให้บริการ สู่สากล ในการสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่ม ควบคู่กับสร้างการรับรู้ และเข้าใจในคุณค่าของการประกันสังคม บนรากฐานของความเป็นธรรมและสมเหตุสมผลที่ทุกภาคส่วนร่วมเป็นเจ้าของ

เมื่อพิจารณาถึงประเด็นการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลัก คือ

- 1) ความครอบคลุมจำนวนผู้ประกันตน
- 2) การให้บริการ
- 3) การสื่อสารประชาสัมพันธ์

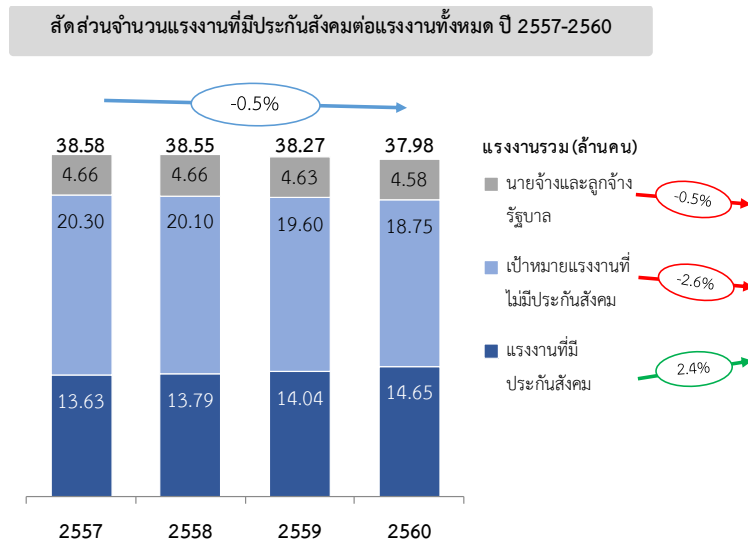
4.3.1.1 ความครอบคลุมจำนวนผู้ประกันตน

ระบบประกันสังคมมีความต้องการเป็นหลักประกันให้กับแรงงานทั้งหมดในประเทศไทย จึงต้องการให้ผู้ที่อยู่ในวัยแรงงานทั้งหมดเข้าสู่การเป็นผู้ประกันตนในระบบประกันสังคม เพื่อเพิ่มความครอบคลุมของผู้ประกันตนซึ่งอยู่ในวัยแรงงานที่อยู่ในราชอาณาจักรไทยทั้งหมด แต่เนื่องด้วยข้อจำกัดของข้อมูลในปัจจุบัน จึงสามารถดำเนินการวิเคราะห์ได้เพียงความครอบคลุมของผู้ประกันตน เปรียบเทียบกับวัยแรงงานชาวไทยเท่านั้น

การกำหนดขอบเขตของวัยแรงงานในประเทศไทยโดยรวมสามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 คือแรงงานที่มีประกันสังคม กลุ่มที่ 2 คือผู้ที่อยู่ในวัยแรงงานแต่ยังไม่เข้าระบบประกันสังคม เช่น กลุ่มที่ทำงานประเภทฟรีแลนซ์ กลุ่มที่ทำงานส่วนตัวหรือประกอบธุรกิจครัวเรือน และ กลุ่มที่ 3 คือนายจ้างและลูกจ้างของรัฐบาล ซึ่งไม่อยู่ในขอบข่ายของประกันสังคม ดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 6 สัดส่วนจำนวนแรงงานที่มีประกันสังคมต่อแรงงานทั้งหมด ปี 2557-2560

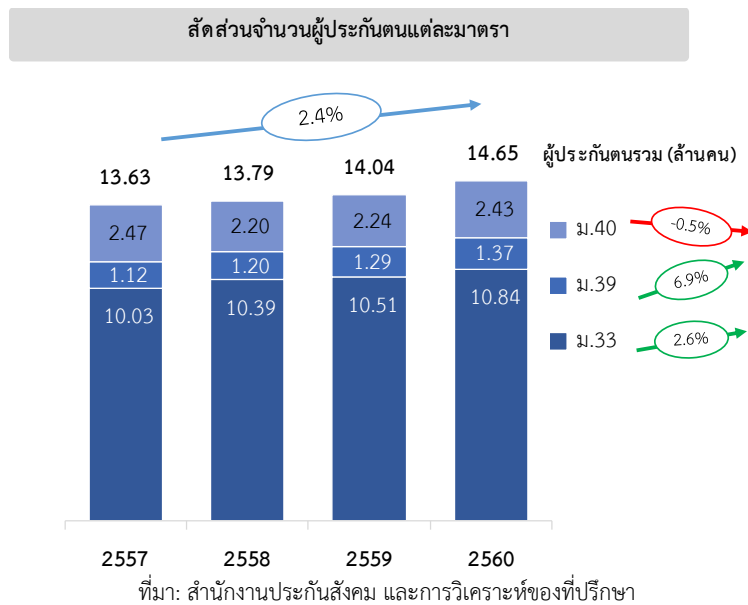


อัตราการเกิดที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้การเพิ่มขึ้นของประชากรไทยช้าลง กำลังแรงงานเริ่มเติบโตช้า ส่งผลให้สัดส่วนประชากรวัยแรงงานมีแนวโน้มลดลง ซึ่งสอดคล้องกับแผนภาพที่แสดงว่า ผู้อยู่ในวัยแรงงานโดยรวมในประเทศ มีแนวโน้มลดลงร้อยละ 0.5 ต่อปี โดยในปี 2560 มีจำนวนผู้อยู่ในวัยแรงงานทั้งหมดประมาณ 37.98 ล้านคน แต่สำนักงานประกันสังคมยังสามารถนำแรงงานนอกระบบเข้าสู่ระบบประกันสังคมได้เพิ่มขึ้น โดยตั้งแต่ปี 2557-2560 มีจำนวนผู้ประกันตนเพิ่มขึ้นเฉลี่ย ร้อยละ 2.4 ต่อปี

ความครอบคลุมของผู้ประกันตนชาวไทย ต่อวัยแรงงานไทยทั้งหมดมีแนวโน้มสูงขึ้นจาก 13.63 ล้านคน ในปี 2557 หรือร้อยละ 35.3 เพิ่มขึ้นเป็น 14.65 ล้านคนในปี 2560 หรือร้อยละ 38.6 ขณะที่สัดส่วนของผู้ที่อยู่ในวัยแรงงานแต่ยังไม่มีประกันสังคม ซึ่งจัดเป็นแรงงานเป้าหมายของระบบประกันสังคม มีแนวโน้มลดลงจาก 20.30 ล้านคน (ร้อยละ 52.6) เหลือ 18.75 ล้านคน (ร้อยละ 49.4) สรุปได้ว่าระบบประกันสังคมมีความครอบคลุมแรงงานมากขึ้นในช่วงปี 2557-2560

เมื่อพิจารณาแต่ละมาตราจะพบว่าจำนวนผู้ประกันตนในมาตรา 33 และ 39 มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยจำนวนผู้ประกันตนตามมาตรา 39 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 6.9 ต่อปี จำนวนผู้ประกันตนตามมาตรา 33 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.6 ต่อปี แต่จำนวนผู้ประกันตนตามมาตรา 40 มีแนวโน้มลดลง ร้อยละ 0.5 ดังแผนภาพ

แผนภาพที่ 7 สัดส่วนจำนวนผู้ประกันตนแต่ละมาตรา

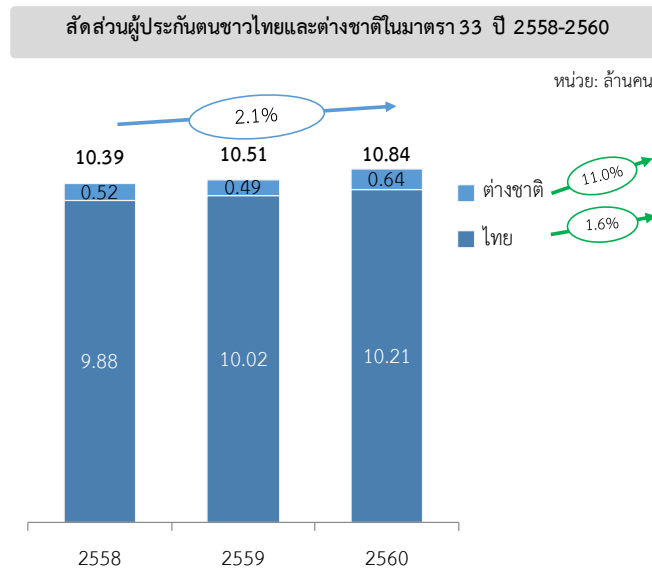


ถึงแม้ว่า การพิจารณาระดับความครอบคลุมของผู้ประกันตนในภาพรวมนั้น สำนักงานประกันสังคมจะสามารถดำเนินการได้ถึงร้อยละ 38.6 ของผู้อยู่ในวัยแรงงานทั้งหมดของประเทศ แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดผู้ประกันตนตามมาตราแล้ว ยังพบว่า ความครอบคลุมในภาพรวมที่เกิดขึ้นนี้ เกิดขึ้นจากการขยายตัวของแรงงานในระบบ หรือมาตรา 33 เป็นสำคัญ ซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้น 10.03 ล้านคนในปี 2557 เป็น 10.84 ล้านคนในปี 2560

ทั้งนี้ การขยายตัวของผู้ประกันตนมาตรา 39 ในช่วงที่ผ่านมา เนื่องจากสำนักงานประกันสังคมได้มีการคืนสิทธิให้กับผู้ประกันตนที่ไม่ได้นำส่งเงินสมทบและหมดสิทธิความเป็นผู้ประกันตน ให้กลับเข้าสู่ระบบอีกครั้ง จึงส่งผลให้ผู้ประกันตนมาตรา 39 มีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยถึงร้อยละ 6.9 ต่อปี แต่เมื่อพิจารณาอัตราการขยายตัวของผู้ประกันตนมาตรา 40 กลับมีจำนวนลดลงจากเดิม 2.47 ล้านคนในปี 2557 เหลือ 2.20 ล้านคน ในปี 2558 และกลับมาเพิ่มจำนวนเป็น 2.24 ล้านคน และ 2.43 ล้านคนขึ้นในปี 2559 และ 2560 ตามลำดับ แต่ยังคงมีจำนวนน้อยกว่าผู้ประกันตนมาตรา 40 ในปี 2557 อยู่ เนื่องจากการเพิ่มจำนวนผู้ประกันตนที่มากขึ้นทะเบียนในมาตรา 40 ส่วนใหญ่ เป็นการขับเคลื่อนตามนโยบาย แต่เมื่อผู้ประกันตนเข้ามาสู่ระบบประกันสังคมแล้ว ไม่มีการจ่ายเงินสมทบอย่างต่อเนื่อง ทำให้อัตราการคงอยู่ของผู้ประกันตนอยู่ในระดับต่ำ อีกทั้ง สิทธิประโยชน์ที่ได้ยังไม่ดึงดูดให้แรงงานนอกระบบมาขึ้นทะเบียน และผู้ประกันตนส่งเงินสมทบมาแล้ว อยู่ในระบบประกันสังคมต่อ เนื่องจากแรงงานนอกระบบส่วนมากต้องการสิทธิประโยชน์ด้านการรักษาพยาบาล แต่การเข้าเป็นผู้ประกันตนในมาตรา 40 ไม่ได้รับสิทธิประโยชน์ในส่วนนั้น

สำหรับการพิจารณารายละเอียดเชิงลึกของผู้ประกันตนในมาตรา 33 เพื่อประเมินลักษณะแนวโน้มความครอบคลุมของผู้ประกันตนชาวไทย และต่างด้าว ในช่วงปี 2558-2560 พบว่าในภาพรวมจำนวนผู้ประกันตนตามมาตรา 33 มีแนวโน้มมากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 2.1 ต่อปี โดยเมื่อพิจารณากลุ่มผู้ประกันตนชาวไทย จะมีแนวโน้มการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 1.6 ต่อปี ในขณะที่ผู้ประกันตนชาวต่างชาติ มีแนวโน้มขยายตัวเฉลี่ยมากถึงร้อยละ 11 ต่อปี

แผนภาพที่ 8 สัดส่วนผู้ประกันตนชาวไทยและต่างชาติในมาตรา 33 ปี 2558-2560

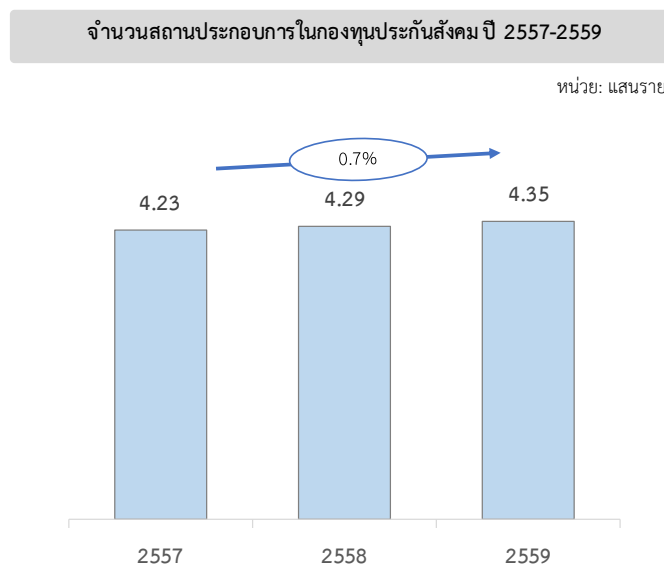


ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

การขยายตัวเพิ่มขึ้นของผู้ประกันตนชาวต่างชาติที่มีแนวโน้มการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา เป็นข้อสังเกตที่สำคัญ ซึ่งสำนักงานประกันสังคมจำเป็นต้องพิจารณารูปแบบการดำเนินการเพื่อรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวที่จะเกิดขึ้นในอนาคตร่วมด้วย

นอกจากการพิจารณาความครอบคลุมของจำนวนผู้ประกันตนแล้ว ข้อมูลอีกส่วนหนึ่งที่ใช้พิจารณาคือ ข้อมูลจำนวนสถานประกอบการในกองทุนประกันสังคม จะพบว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย คือ ร้อยละ 0.7 ต่อปี คือ จาก 4.23 แสนราย เป็น 4.35 แสนราย ดังแผนภาพ

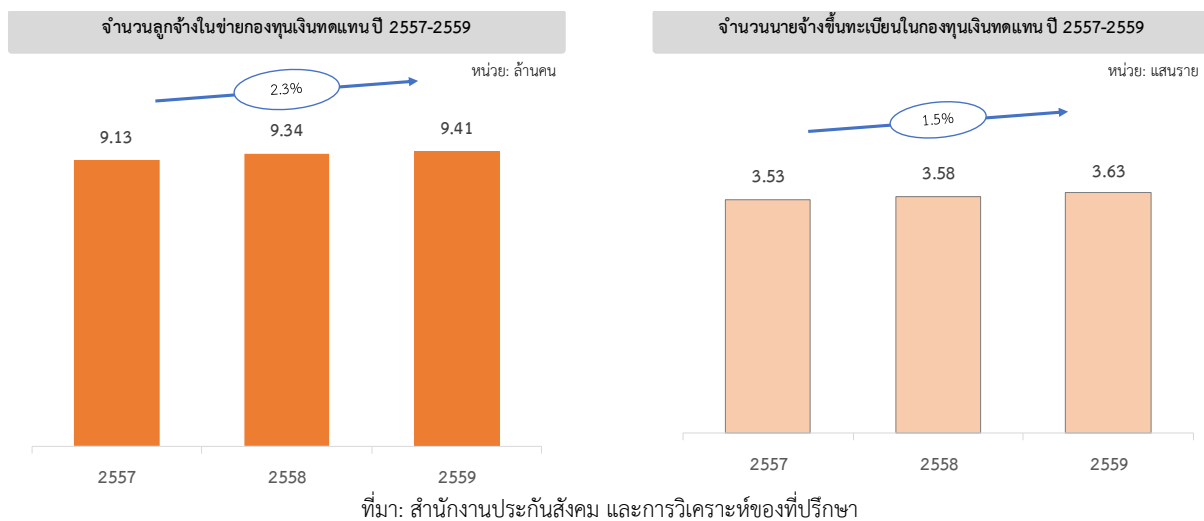
แผนภาพที่ 9 จำนวนสถานประกอบการในกองทุนประกันสังคม ปี 2557-2559



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

เมื่อเปรียบเทียบจำนวนลูกจ้างและนายจ้างของกองทุนประกันสังคมกับกองทุนเงินทดแทน จะพบว่าจำนวนลูกจ้างที่อยู่ในข่ายกองทุนเงินทดแทนมีจำนวน 9.4 ล้านคน ซึ่งน้อยกว่าผู้ประกันตนในข่ายกองทุนประกันสังคม (10.8 ล้านคน) ส่วนจำนวนนายจ้างที่อยู่ในข่ายกองทุนเงินทดแทนมีจำนวน 3.6 แสนราย น้อยกว่านายจ้างในข่ายกองทุนประกันสังคม (4.3 แสนราย) แต่จำนวนลูกจ้างและนายจ้างของกองทุนเงินทดแทนมีแนวโน้มการขยายตัวใกล้เคียงกัน โดยจำนวนลูกจ้างเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 2.3 ต่อปี และจำนวนนายจ้างเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 1.5 ต่อปี ดังแผนภาพ

แผนภาพที่ 10 จำนวนลูกจ้างและนายจ้างที่อยู่ในข่ายกองทุนเงินทดแทนปี 2557-2559



จากข้อมูลความครอบคลุมจำนวนผู้ประกันตนที่สำนักงานประกันสังคมได้ดำเนินการ พบว่า สำนักงานประกันสังคมได้ดำเนินการเพื่อครอบคลุมการดูแลแรงงานได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่าการขยายจำนวนผู้ประกันตนได้เพิ่มขึ้น และมีการดำเนินงานเพื่อติดตามนายจ้าง/สถานประกอบการเปิดใหม่มาขึ้นทะเบียนเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการร่วมกันดูแลลูกจ้างซึ่งอยู่ในวัยแรงงานได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเพิ่มจำนวนของนายจ้าง/สถานประกอบการ คือการมีกิจการที่เกิดขึ้นใหม่ตามแนวโน้มการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่เป็นปัจจัยอีกส่วนหนึ่งซึ่งส่งผลให้จำนวนสถานประกอบการ/นายจ้าง และจำนวนผู้ประกันตน/ลูกจ้างมีแนวโน้มเพิ่มจำนวนขึ้นอีกด้วย

4.3.1.2 การให้บริการ

การให้บริการแก่ผู้ประกันตน/ลูกจ้าง และนายจ้างของสำนักงานประกันสังคมแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ การให้บริการทางตรงที่ผ่านหน่วยงานในสังกัดหรือช่องทางซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานประกันสังคมโดยตรงและการให้บริการผ่านเครือข่ายพันธมิตรการให้บริการทั้งที่เป็นหน่วยงานของภาครัฐ ภาคเอกชน อาทิสถานพยาบาล ธนาคารและเครือข่ายการให้บริการอื่นๆ โดยรายละเอียดการประเมินมีดังนี้

การให้บริการผ่านช่องทางของสำนักงานประกันสังคม

1) จำนวนนวัตกรรมการให้บริการที่มีการให้บริการ ซึ่งก่อให้เกิดการให้บริการ ระดับรายบุคคลด้วยตนเอง ในลักษณะ 24/7

การให้บริการแก่ผู้ประกันตน/ลูกจ้าง และนายจ้างของสำนักงานประกันสังคม ในปี 2560 จัดได้ว่ามีนวัตกรรม การบริการและได้ขยายขอบข่ายการให้บริการ ใน 3 รูปแบบหลัก คือ

- E-Services ซึ่งเป็นระบบสารสนเทศบนเว็บไซต์สำนักงานประกันสังคมที่ให้บริการข้อมูลแก่ผู้ประกันตน/ลูกจ้าง นายจ้างและสถานพยาบาล
- Mobile Application : SSO Connect
- การขึ้นทะเบียนผู้ประกันตนมาตรา 40 ด้วยตนเองผ่านเว็บไซต์

จากจำนวนช่องทางและรูปแบบการบริการที่เพิ่มขึ้นในปี 2560 นับได้ว่า สำนักงานประกันสังคมได้พัฒนารูปแบบการบริการที่รองรับเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการได้โดยไม่ต้องติดต่อที่สำนักงานประกันสังคมโดยตรง

ส่วนการพิจารณาระดับความสามารถในการให้บริการและปฏิสัมพันธ์แบบ 2 ทาง (Interactive Touch point) ต่อผู้รับบริการทาง Off Line และ On Call สำนักงานประกันสังคมได้ดำเนินการเพิ่มเพื่อรองรับการบริการสำหรับผู้ประกันต่างด้าว ในปี 2559 โดย

- มีการจ้างล่ามเมียนมาจำนวน 1 คน เพื่อให้บริการตอบคำถามทางโทรศัพท์และที่สำนักงานสาขาแม่สอด จังหวัดตาก เท่านั้น

สำหรับช่องทางการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการทาง On Line มีช่องทางเว็บไซต์และแอปพลิเคชัน ซึ่งยังไม่มีในรูปแบบของภาษาต่างด้าว มีเพียงภาษาไทยและภาษาอังกฤษในการรองรับ

2) ระดับความสามารถในการให้บริการ

สำนักงานประกันสังคมมีหน่วยงานหรือช่องทางในการให้บริการทั้งหมด 4 ช่องทาง โดยเน้นในการให้ข้อมูลทั่วไป การบริการข้อมูลสำหรับนายจ้างและผู้ประกันตนเป็นหลัก คือ Website, Mobile Application SSO Connect, Call Center 1506 และ สำนักงานประกันสังคมเขตพื้นที่/จังหวัด/สาขา ทั่วประเทศ ซึ่งมีระดับความสามารถในการให้บริการในแต่ละช่องทางดังนี้

ตารางที่ 8 ช่องทางและรูปแบบการให้บริการสำหรับผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม

ช่องทาง	รูปแบบการให้บริการสำหรับผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม									
	ทั่วไป		นายจ้าง					ผู้ประกันตน		
	ให้ข้อมูล	ร้องเรียน	ตรวจสอบข้อมูลนายจ้าง	ขึ้นทะเบียนผู้ประกันตน	ส่งข้อมูลเงินสมทบ	ตรวจสอบสถานะ	เปลี่ยนแปลงสิทธิ	ตรวจสอบข้อมูลรายบุคคล	ขึ้นทะเบียน ม. 40	ยื่นขอรับสิทธิ
 Website	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
 SSO Connect Mobile App								✓		
 Call Center	✓	✓	✓							
 สปส. เขตพื้นที่/จังหวัด/สาขา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรึกษา

จากแผนภาพจะเห็นว่าช่องทางการให้บริการทาง Website เริ่มขยายความสามารถให้บริการได้ครบเกือบทุกด้านเหมือนกับการให้บริการจากเจ้าหน้าที่ ณ สำนักงานประกันสังคมเขตพื้นที่/จังหวัด/สาขา ยกเว้นเพียงเรื่องการยื่นขอรับสิทธิประโยชน์ ซึ่งเพิ่มความสะดวกให้กับนายจ้างและผู้ประกันตนมากขึ้น สอดรับกับนโยบายดิจิทัลในยุคประเทศไทย 4.0 อีกทั้งยังมีการให้บริการผ่านทาง Mobile Application SSO Connect เพียงแต่ว่าการให้บริการทาง Mobile Application ยังมีข้อจำกัดในการให้บริการคือ ผู้ประกันตนสามารถตรวจสอบข้อมูลส่วนตัวเช่น ข้อมูลเงินสมทบและการเบิกสิทธิประโยชน์ได้เท่านั้น ยังไม่มีการดึงดูดให้ผู้ประกันตนเพิ่มความรู้ในการเข้าใช้บริการ เนื่องจากการตรวจสอบข้อมูลส่วนบุคคลนั้น จะเรียกดูเมื่อต้องการใช้สิทธิ หรือตรวจสอบเงินสมทบ แต่ไม่มีความจำเป็นต้องใช้เป็นประจำ ส่งผลให้ผู้ประกันตนบางส่วนติดตั้งแอปพลิเคชัน เพื่อเข้าตรวจสอบข้อมูล และเมื่อไม่ต้องการใช้แล้วจึงลบการติดตั้งแอปพลิเคชันออกไป จึงควรเร่งทำการพัฒนาและปรับปรุงเพิ่มฟังก์ชันการทำงานต่างๆเพื่อให้เป็นช่องทางการติดต่อผู้ประกันตนได้โดยตรงอย่างมีประสิทธิภาพในระดับรายบุคคลต่อไป

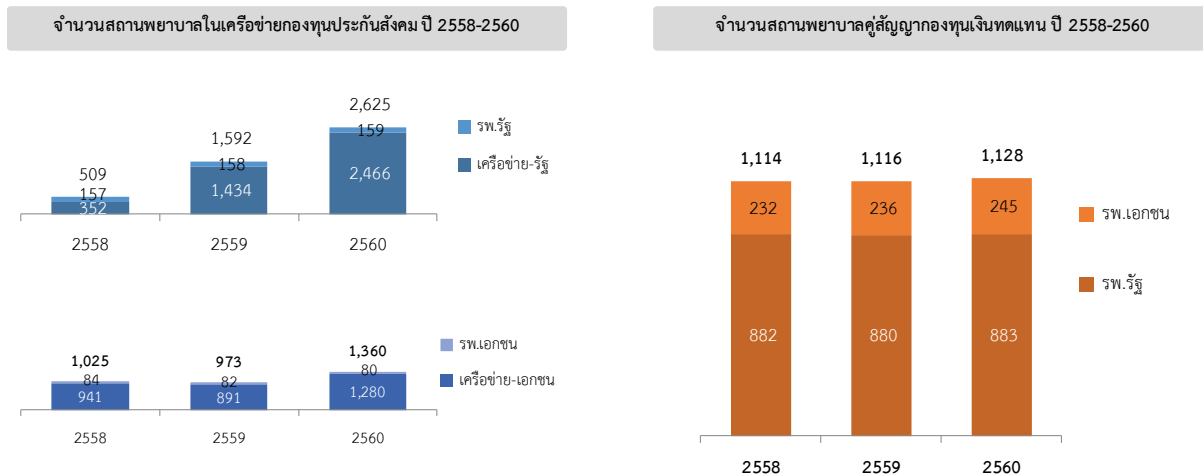
การให้บริการผ่านเครือข่ายพันธมิตร

การให้บริการผ่านเครือข่ายพันธมิตร ประกอบไปด้วยการให้บริการใน 2 ส่วน คือ การให้บริการด้านการแพทย์ผ่านสถานพยาบาลความตกลง และ การให้บริการด้านการรับชำระเงิน ผ่านธนาคารและหน่วยงานบริการรับชำระเงินอื่นๆ ซึ่งมีรายละเอียดความร่วมมือในการให้บริการดังนี้

1) การให้บริการผ่านสถานพยาบาล

การให้บริการผ่านเครือข่ายพันธมิตรของสำนักงานประกันสังคมในส่วนของสถานพยาบาลทั้งของภาครัฐ ภาคเอกชนแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ สถานพยาบาลในเครือข่ายกองทุนประกันสังคม และสถานพยาบาลคู่สัญญา กองทุนเงินทดแทน ซึ่งแต่ละส่วนจะมีเงื่อนไขในการให้บริการที่แตกต่างกัน

แผนภาพที่ 11 จำนวนสถานพยาบาลในเครือข่ายกองทุนประกันสังคมและคู่สัญญากองทุนเงินทดแทนปี 2558-2560



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรึกษา

จากแผนภาพสถานพยาบาลในเครือข่ายกองทุนประกันสังคมมีแนวโน้มการเพิ่มจำนวนอย่างต่อเนื่องในช่วงปี 2558-2560 ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการเพิ่มจำนวนของสถานพยาบาลในเครือข่ายทั้งของรัฐและเอกชน โดยสถานพยาบาลรัฐและเอกชนมีจำนวนใกล้เคียงจำนวนที่มีอยู่เดิม แต่จำนวนสถานพยาบาลเครือข่ายรัฐนั้นมีการเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด จาก 352 แห่งในปี 2558 เป็น 2,466 แห่งในปี 2560 ส่งผลให้จำนวนสถานพยาบาลภายใต้กองทุนประกันสังคมมีการให้บริการที่ครอบคลุมเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับจำนวนการขอรับสิทธิในกรณีเจ็บป่วยของผู้ประกันตนของกองทุนประกันสังคมที่สูงขึ้นทุกปี

ส่วนในด้านของสถานพยาบาลคู่สัญญาของกองทุนเงินทดแทน มีจำนวนเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยจาก 1,114 แห่งในปี 2558 เป็น 1,128 แห่งในปี 2560 โดยมีสัดส่วนของสถานพยาบาลรัฐร้อยละ 80 ของสถานพยาบาลทั้งหมดในข่ายกองทุนเงินทดแทน ซึ่งจำนวนสถานพยาบาลรวมของกองทุนเงินทดแทนที่เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย ใกล้เคียงจำนวนที่มีอยู่เดิม ยังคงเหมาะสมกับการให้บริการของผู้ประกันตน เนื่องจากจำนวนการขอรับสิทธิของผู้ประกันตนที่ประสบอันตรายในข่ายกองทุนเงินทดแทนมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง

2) การให้บริการผ่านธนาคารและหน่วยงานบริการรับชำระเงินอื่นๆ

การให้บริการผ่านเครือข่ายพันธมิตรของสำนักงานประกันสังคมในส่วนของการให้บริการรับชำระเงินสมทบจากผู้ประกันตน/ลูกจ้าง และนายจ้าง สามารถชำระผ่านธนาคารเครือข่ายซึ่งมีจำนวน 10 แห่ง และ ชำระผ่านเครือข่ายการให้บริการอื่นๆจำนวน 5 ราย

สำหรับธนาคารเครือข่ายให้บริการจำนวน 10 แห่ง นี้ มีประเภทการให้บริการที่แตกต่างกัน ธนาคารที่รองรับการชำระเงินได้ทั้งผ่านทางสาขาและระบบ E-Payment คือ

- ธนาคารกรุงไทย (รองรับทั้งมาตรา 33, 39, 40)
- ธนาคารกรุงศรีอยุธยา (รองรับทั้งมาตรา 33, 39, 40)
- ธนาคารกสิกรไทย (ได้เฉพาะมาตรา 33 สำหรับมาตรา 39, 40 ไม่รองรับการชำระผ่านทางสาขา)

ธนาคารที่รองรับการชำระเงินเฉพาะระบบ E-Payment คือ

- ธนาคารไทยพาณิชย์ (รองรับทั้งมาตรา 33, 39, 40)
- ธนาคารกรุงเทพ (รองรับทั้งมาตรา 33, 39, 40)
- CITIBANK (รองรับเฉพาะมาตรา 33 ไม่รองรับมาตรา 39, 40)
- SMBC (รองรับเฉพาะมาตรา 33 ไม่รองรับมาตรา 39, 40)
- Mizuho (รองรับเฉพาะมาตรา 33 ไม่รองรับมาตรา 39, 40)
- ธนาคารทหารไทย (เฉพาะมาตรา 33 ผ่านระบบ National Single Window, ไม่รองรับมาตรา 40)

ส่วนธนาคารธนาคารสำหรับมาตรา 33 รองรับชำระเงินเฉพาะผ่านทางสาขา แต่สำหรับมาตรา 39 รองรับชำระเงินได้ทั้งผ่านทางสาขาและการหักบัญชีเงินฝากธนาคาร

นอกจากนี้ บางธนาคารรองรับการชำระเงินเฉพาะมาตรา 40 ผ่านทางสาขา อาทิ ธนาคารออมสิน และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ส่วนเครือข่ายการให้บริการอื่นๆที่รับชำระเงินสมทบผู้ประกันตน มี 5 แห่ง ซึ่งรองรับการรับชำระเงินสมทบตามมาตราที่ต่างกัน อาทิ

- เคาน์เตอร์เซอร์วิส (รองรับทั้งมาตรา 39 และมาตรา 40)
- ไปรษณีย์ไทย (รองรับเฉพาะมาตรา 39)
- เซ็นเพย์ (รองรับเฉพาะมาตรา 39)
- เทสโก้โลตัส (รองรับเฉพาะมาตรา 40)
- ตู้บุญเติม (รองรับเฉพาะมาตรา 40)

จากการพิจารณาแต่ละธนาคารที่มีประเภทการให้บริการที่แตกต่างไป อีกทั้งยังมีการรองรับการชำระเงินตามมาตราที่ต่างกัน ส่งผลให้เกิดความสับสนกับหลายฝ่าย คือ ทั้งฝ่ายผู้รับบริการคือผู้ประกันตน/ลูกจ้าง นายจ้างในการชำระค่าเงินสมทบ และฝ่ายผู้ให้บริการ คือพนักงานธนาคารผู้ใช้ระบบโดยตรง และพนักงานประกันสังคมเขตพื้นที่/จังหวัด/สาขา รวมทั้ง Call Center ซึ่งเป็นผู้ตอบคำถามและให้ข้อมูลกับผู้รับบริการ ซึ่งเบื้องต้นพบว่าสาเหตุที่แต่ละธนาคารไม่สามารถให้บริการได้เท่ากันเกิดจากความไม่พร้อมของแต่ละธนาคารในการปรับปรุงระบบการให้บริการรูปแบบแบบใหม่ที่เพิ่มขึ้น

จะเห็นได้ว่า ระดับการให้บริการของธนาคารแต่ละแห่ง มีระดับการบริการได้ไม่เท่ากัน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์การให้บริการของสำนักงานประกันสังคมผ่านธนาคารพันธมิตร และทำให้ผู้รับบริการไม่เชื่อมั่นในการให้บริการของสำนักงานประกันสังคมในระยะยาว



4.3.1.3 การสื่อสารประชาสัมพันธ์

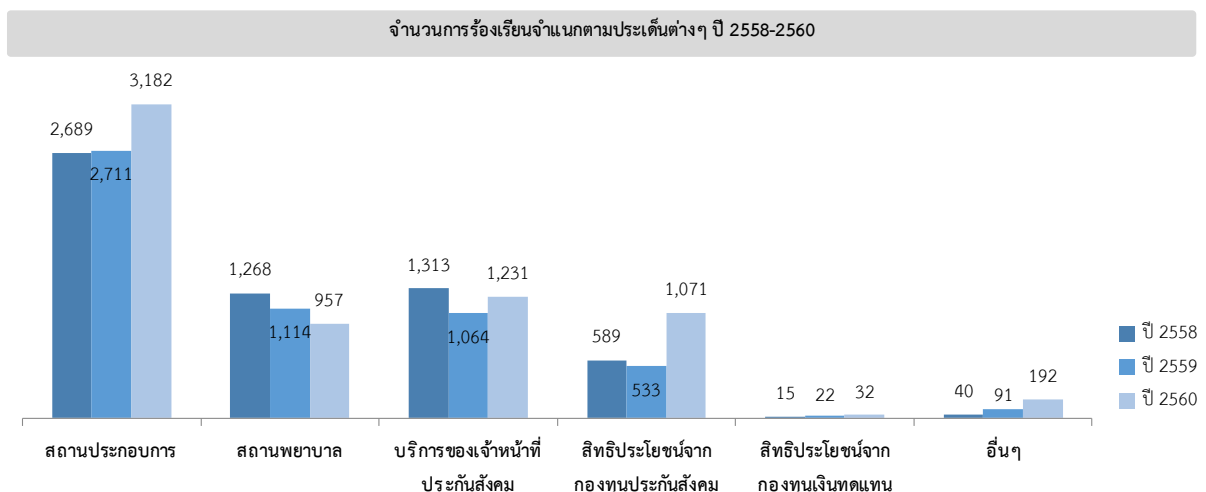
การประเมินด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์นี้ เป็นการประเมินจากข้อมูลที่มี ซึ่งอาจไม่สะท้อนถึงผลการดำเนินงานด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ได้มากนัก โดยมีประเด็นข้อมูลที่น่าสนใจได้ดังต่อไปนี้

1) การร้องเรียน

จำนวนการร้องเรียนเป็นข้อมูลอีกส่วนหนึ่งที่น่าสนใจในการประเมินการรับรู้และความเข้าใจถึงสิทธิประโยชน์ การจ่ายเงินสมทบ กองทุน และหน้าที่ ที่ผู้ประกันตนต้องมีการประสังคัม ในขณะเดียวกัน ยังเป็นการสะท้อนถึงประสิทธิภาพ และคุณภาพการให้บริการจากข้อมูลการร้องเรียนการให้บริการของเจ้าหน้าที่อีกด้วย

โดยข้อมูลในปีพ.ศ. 2558-2560 จำนวนการร้องเรียนจากผู้ประกันตนมีแนวโน้มสูงขึ้นร้อยละ 6.2 ต่อปี โดยเป็นจำนวนข้อร้องเรียนมากที่สุดอันดับ 1 คือ การร้องเรียนต่อสถานประกอบการ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำให้ลูกจ้างเสียสิทธิประโยชน์ จากการไม่นำส่งข้อขึ้นทะเบียน การหักเงินแต่ไม่นำส่งหรือนำส่งไม่ครบ ส่วนการร้องเรียนในสิทธิประโยชน์จากกองทุนประกันสังคมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการร้องเรียนกรณีว่างงาน มีเพียงการร้องเรียนสถานพยาบาลและร้องเรียนต่อการให้บริการของเจ้าหน้าที่ประกันสังคมที่มีแนวโน้มลดลง ดังแผนภาพ

แผนภาพที่ 12 จำนวนการร้องเรียนจำแนกตามประเด็นต่างๆ ปี 2558-2560



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

2) ระดับความพึงพอใจด้านการสื่อสาร

นอกจากการพิจารณาข้อมูลทางอ้อมด้านการขอรับสิทธิประโยชน์และประโยชน์ทดแทน รวมถึงข้อมูลการร้องเรียนต่างๆ แล้ว สำนักงานประกันสังคมยังมีการประเมินระดับความพึงพอใจด้านการสื่อสาร ซึ่งเป็นข้อมูลทางตรงสำหรับการประเมินด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในภาพรวม โดยมีค่าคะแนนความพึงพอใจอยู่ที่ 4.0, 4.13 และ 4.36 คะแนน ในปี 2558, 2559 และ 2560 ตามลำดับ

ทั้งนี้ ถึงแม้ว่าค่าคะแนนความพึงพอใจด้านการสื่อสารของสำนักงานประกันสังคมจะมีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยข้อมูลการสำรวจความพึงพอใจในปี 2560 มีรายละเอียดการสำรวจความพึงพอใจใน 6 ประเด็นคือ



- 1) ด้านการให้บริการของเจ้าหน้าที่
- 2) ด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการให้บริการ
- 3) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก
- 4) ด้านสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ (ภาพรวมต่อสำนักงานประกันสังคม)
- 5) ด้านการประชาสัมพันธ์
- 6) ด้านจริยธรรม คุณธรรมและธรรมาภิบาล

โดยการวิเคราะห์ผลการสำรวจความพึงพอใจพบว่า การให้บริการของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานประกันสังคม และสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ เป็นจุดแข็งในการดำเนินงานของสำนักงานประกันที่ทำให้ผู้ประกันตน ลูกจ้าง นายจ้าง มีความพึงพอใจมากที่สุด ส่วนประเด็นที่ต้องได้รับการปรับปรุงเร่งด่วนคือ ด้านการประชาสัมพันธ์ และด้านจริยธรรม คุณธรรมและธรรมาภิบาล โดยผู้รับบริการมีความต้องการให้สำนักงานประกันสังคมมีการพัฒนาในทั้ง 2 ประเด็นดังนี้

ด้านการประชาสัมพันธ์ มีแนวทางในการปรับปรุงการจากสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

- การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของประกันสังคมให้มีความต่อเนื่อง
- การใช้ภาษาที่ง่ายต่อการเข้าใจ ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน
- การได้รับข้อมูลการเปลี่ยนแปลงด้านสิทธิประโยชน์อย่างทั่วถึงและตรงกับความเป็นจริง
- การใช้ประโยชน์ของข่าวสารที่สำนักงานประกันสังคมทำการประชาสัมพันธ์
- การใช้สื่อที่หลากหลายในการประชาสัมพันธ์ให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย

ส่วนแนวทางการปรับปรุงด้านจริยธรรม คุณธรรมและธรรมาภิบาล ของสำนักงานประกันสังคมนั้น มีความคิดเห็นจากผู้รับบริการ ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

- การพัฒนาช่องทางรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการและประชาชนทั่วไป
- การให้บริการที่ทั่วถึง เสมอภาคเท่าเทียมและยุติธรรม
- สร้างและปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต
- พัฒนากระบวนการทำงานให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้อย่างตรงไปตรงมา ตรวจสอบได้
- การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนเข้าถึงได้ง่าย
- พัฒนาให้เจ้าหน้าที่มีจิตบริการ มีความรับผิดชอบในการให้บริการเป็นอย่างดี

จากข้อมูลความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้รับบริการของสำนักงานประกันสังคม รวมถึงพันธมิตรร่วมให้บริการดังกล่าว เห็นได้ว่าสำนักงานประกันสังคมมีการพัฒนาในด้านการให้บริการและสิทธิประโยชน์ได้เป็นอย่างดี ส่วนประเด็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนางานด้านการประชาสัมพันธ์ และด้านจริยธรรม คุณธรรมและธรรมาภิบาลนั้น จะเป็นประเด็นในการพิจารณาในการจัดทำข้อเสนอแนะการพัฒนางานประกันสังคมใน 2 ด้านนี้ต่อไป

4.3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ 2

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การมุ่งพัฒนาสิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ให้มีความเป็นสากล รองรับการก้าวสู่การประกันสังคมนานาชาติบนบรรทัดฐานของการพัฒนาระบบเงินสมทบและระบบการลงทุนที่มีศักยภาพสูงเพื่อให้สามารถรองรับกับพัฒนาการได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพและเป็นที่เชื่อถือ เชื่อมั่นได้อย่างแท้จริง

ประกอบไปด้วยประเด็นการพัฒนากฎหมายได้ยุทธศาสตร์ที่ 2 ใน 2 ประเด็นหลัก คือ

- 1) การพัฒนาสิทธิประโยชน์/ประโยชน์ทดแทน
- 2) การบริหารกองทุน

4.3.2.1 การพัฒนาสิทธิประโยชน์/ประโยชน์ทดแทน

สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานในส่วนของการพัฒนาสิทธิประโยชน์/ประโยชน์ทดแทน มีข้อมูลหลักสำหรับการประเมินใน 3 ส่วนดังนี้

- ประเด็นสิทธิประโยชน์ที่มีการปรับปรุงของกองทุนประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทน
- ประเด็นสิทธิประโยชน์ที่ปรับเข้าสู่ข้อตกลงร่วมการประกันสังคมอาเซียน
- จำนวนประเทศที่มีข้อตกลงที่ทำระหว่างกัน เพื่อก้าวสู่การเป็นระบบประกันสังคมแบบ Totalization

1) ประเด็นสิทธิประโยชน์ที่มีการปรับปรุงของกองทุนประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทน

สำนักงานประกันสังคมได้ปรับปรุงสิทธิประโยชน์ต่างๆ ทั้งในกองทุนประกันสังคม และกองทุนเงินทดแทน ตั้งแต่ปี 2558 – 2560 โดยกองทุนประกันสังคม ได้มีการปรับปรุงสิทธิประโยชน์ให้กับผู้ประกันตนอย่างต่อเนื่องรวม 29 ประเด็นซึ่งครอบคลุมสิทธิประโยชน์ในทุกกรณี โดยส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มสิทธิประโยชน์กรณีเจ็บป่วย มากถึง 17 ประเด็น ส่วนกองทุนเงินทดแทน มีการปรับปรุงสิทธิประโยชน์จำนวน 2 ประเด็น ในปี 2558 เท่านั้น

ตารางที่ 9 ประเด็นสิทธิประโยชน์ที่มีการปรับปรุงของกองทุนประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทน ปี พ.ศ. 2558-2560

ปี	กองทุนประกันสังคม								กองทุนเงิน ทดแทน	รวมสิทธิ ประโยชน์ที่ ปรับปรุง
	กรณี เจ็บป่วย	กรณี ทุพพล ภาพ	กรณี คลอดบุตร	กรณี สงเคราะห์ บุตร	กรณี ว่างงาน	กรณี* ชราภาพ	กรณีตาย	ขยายความ คุ้มครอง	เพิ่มสิทธิ ประโยชน์	
2558	2	2	1	1	1	1	1	2	2	13
2559	8	1								9
2560	7	2								9
รวม	17	5	1	1	1	1	1	2	2	31

*หมายเหตุ ยังไม่รวมการปรับปรุงสิทธิประโยชน์กรณีชราภาพของแรงงานข้ามชาติ โดยไม่คำนึงถึงอายุและระยะเวลาการส่งเงินสมทบ

ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรึกษา

จากข้อมูลดังตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่า สำนักงานประกันสังคมได้มีการปรับปรุงสิทธิประโยชน์ให้กับผู้ประกันตน/ลูกจ้างอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีเจ็บป่วยและทุพพลภาพ ซึ่งเป็นการปรับปรุง



รายละเอียดการรักษาพยาบาลและเงื่อนไขการเบิกจ่ายสิทธิประโยชน์ให้มีความครอบคลุมและคล่องตัว เหมาะสมกับ
บริบทการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

2) ประเด็นสิทธิประโยชน์ที่ปรับเข้าสู่ข้อตกลงร่วมการประกันสังคมอาเซียน

สำนักงานประกันสังคมได้มีการปรับสิทธิประโยชน์ โดยการออกกฎกระทรวงการจ่ายบำเหน็จชราภาพให้แก่
แรงงานข้ามชาติ โดยในปี 2560 โดยกำหนดให้ผู้ประกันตนที่ไม่มีสัญชาติไทยที่ความเป็นผู้ประกันตนได้สิ้นสุดลงและไม่
ประสงค์พำนักในประเทศไทย มีสิทธิได้รับบำเหน็จชราภาพโดยไม่คำนึงถึงอายุและระยะเวลาส่งเงินสมทบ ซึ่งในการ
ขอรับสิทธิประโยชน์กรณีชราภาพนี้ได้กำหนดเงื่อนไขในการทำข้อตกลงว่าประเทศต้นทางของแรงงานดังกล่าวต้อง
จัดทำความตกลงกับประเทศไทยในลักษณะต่างตอบแทน

ทั้งนี้ ด้วยเงื่อนไขในการทำข้อตกลงดังกล่าว ประเทศไทยจึงยังไม่มีการทำข้อตกลงร่วมกับประเทศใดใน
อาเซียน มีเพียงแต่ขั้นตอนระหว่างการเจรจาถึงความเป็นไปได้กับประเทศต่างๆ ได้แก่ ลาว เมียนมา กัมพูชา และ
เกาหลีใต้ในการดำเนินงานกรณีชราภาพและการคืนเงินสมทบให้แรงงานต่างชาติดำเนินการกลับประเทศเมื่อสิ้นสุด
สัญญาจ้างงาน ซึ่งประเทศที่มีความเป็นไปได้ในการจัดทำข้อตกลงฯ คือ ลาว และเกาหลีใต้

3) จำนวนประเทศที่มีข้อตกลงที่ทำระหว่างกันเพื่อก้าวสู่การเป็นระบบประกันสังคมแบบ Totalization

สำนักงานประกันสังคมมีการทำข้อตกลงระหว่างกันกับประเทศเนเธอร์แลนด์ ในประเด็นการจ่ายบำนาญข้าม
ประเทศ โดยสำนักงานประกันสังคมได้ให้ความร่วมมือกับสถาบันประกันสังคมแห่งชาติเนเธอร์แลนด์ (SVB) และ
สถาบันเพื่อการประกันสำหรับลูกจ้าง (UWV) ในการตรวจสอบเอกสารและรับรองการมีชีวิตรอยู่ของผู้ประกันตน
หน่วยงานดังกล่าวที่พำนักอาศัยอยู่ในประเทศไทย และขอรับบำนาญกรณีชราภาพ ผู้อยู่ในอุปการะ และทุพพลภาพ
จากรัฐบาลเนเธอร์แลนด์

สำนักงานประกันสังคมอยู่ระหว่างการหารือกับหลายประเทศในการจ่ายสิทธิประโยชน์กรณีชราภาพ และยัง
อยู่ระหว่างดำเนินงานโครงการศึกษาวิจัยระดับภูมิภาค เรื่องการเคลื่อนย้ายและคงสิทธิประโยชน์ประกันสังคมสำหรับ
แรงงานข้ามชาติระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน ในปี 2561

ปัจจุบันยังไม่มีข้อตกลงในเรื่องการนับรวมระยะเวลาส่งเงินสมทบ หรือระยะเวลาการประกันตน หรือ
ระยะเวลาการพำนักอาศัยข้ามประเทศ (Totalization) จะต้องมีการปรับแก้กฎหมายประกันสังคมเพื่อให้ครอบคลุมใน
กรณีจัดทำความตกลงที่รองรับการ Totalization

4.3.2.2 การบริหารกองทุน

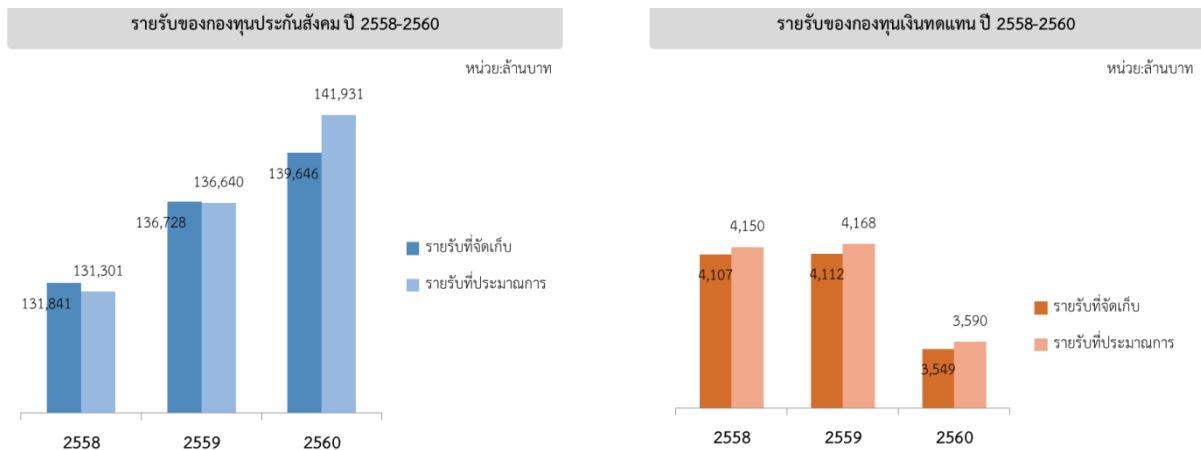
สำหรับประเด็นด้านการบริหารกองทุนนั้น เป้าหมายหลักคือการที่สำนักงานประกันสังคมมีรายรับที่เพิ่มขึ้น
โดยหนึ่งในผลผลิตกลยุทธ์ที่กำหนดไว้คือการปรับเพิ่มรายรับจากการปรับเงินสมทบ แต่เนื่องในช่วงเวลาที่ผ่านมาไม่มี
ทั้งการปรับเพิ่มอัตราการเก็บ และการปรับเพดานขึ้นสูง/ต่ำ ดังนั้นรายรับที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มาจากจำนวนผู้ประกันตนที่
เพิ่มขึ้น ดังนั้น ข้อมูลเบื้องต้นที่นำมาใช้ในการประเมินจึงมีข้อมูลใน 3 ส่วนดังต่อไปนี้

1) รายรับที่เก็บได้/ รายรับที่ประมาณการ



การพิจารณารายรับที่จัดเก็บต่อรายรับที่ประมาณการในปี 2558-2560 ของกองทุนประกันสังคม และกองทุนเงินทดแทน มีข้อมูลดังแผนภาพ

แผนภาพที่ 13 รายรับที่เก็บได้/ รายรับที่ประมาณการของกองทุนประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทน ปี 2558-2560



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

- กองทุนประกันสังคมมีการจัดเก็บเงินเข้ากองทุนได้สูงกว่าที่ประมาณการอย่างต่อเนื่อง ในปี 2558-2559 แต่ในปี 2560 จัดเก็บได้ต่ำกว่าที่ประมาณการ คิดเป็นร้อยละ 1.5 โดยมีรายรับเฉลี่ย ปีละ 1.36 แสนล้านบาท
- กองทุนเงินทดแทนมีรายรับที่จัดเก็บได้น้อยกว่ารายรับที่ประมาณการ โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยได้ร้อยละ 98.8 ต่อปี โดยมีรายรับเฉลี่ย ปีละ 3.9 พันล้านบาท

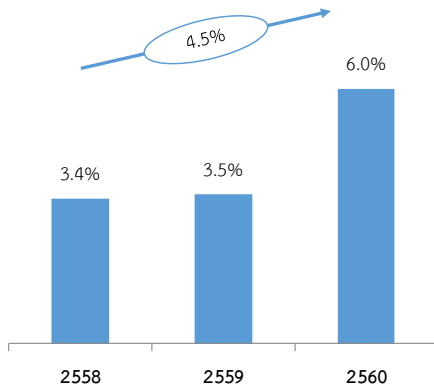
โดยการประเมินความสามารถในการจัดเก็บรายรับของกองทุนประกันสังคมปี 2560 ที่ต่ำกว่ารายรับที่ประมาณการ จะมีการดำเนินการเพื่อศึกษาข้อมูลรายละเอียดในการจัดเก็บรายรับและข้อมูลของการประมาณการ เพื่อนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงต่อไป

2) อัตราผลตอบแทนการลงทุนเฉลี่ยเทียบกับตลาดของกองทุนประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทน

อัตราผลตอบแทนการลงทุนเฉลี่ยทั้งสองกองทุนปี 2558-2560 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลตอบแทนการลงทุนในปี 2560 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 6 และ 5.7 ตามลำดับดังแผนภาพ

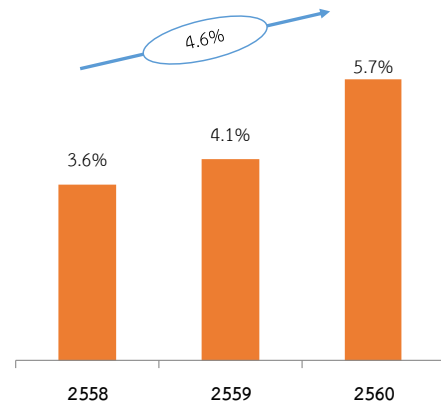
แผนภาพที่ 14 อัตราผลตอบแทนการลงทุนเฉลี่ยของกองทุนประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทน ปี 2558-2560

อัตราผลตอบแทนการลงทุนเฉลี่ย* กองทุนประกันสังคม ปี 2558-2560



*เทียบกับตลาด (มาตรฐานบัญชี 106)

อัตราผลตอบแทนการลงทุนเฉลี่ย* กองทุนเงินทดแทน ปี 2558-2560



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

จากแผนภาพสรุปได้ว่า การลงทุนของกองทุนประกันสังคมมีอัตราผลตอบแทนการลงทุนเฉลี่ยปี 2558-2560 เทียบกับตลาด คิดเป็น ร้อยละ 4.5 ต่อปี โดยมีอัตราผลตอบแทนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในปี 2560 มีอัตราผลตอบแทนการลงทุนสูงถึงร้อยละ 6.0

ในด้านของการลงทุนของกองทุนเงินทดแทน มีอัตราผลตอบแทนการลงทุนเฉลี่ยปี 2558-2560 เทียบกับตลาด คิดเป็น ร้อยละ 4.6 ต่อปี โดยมีอัตราผลตอบแทนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราผลตอบแทนการลงทุนร้อยละ 3.6 ในปี 2558 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 5.7 ในปี 2560

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลอัตราผลตอบแทนการลงทุนเฉลี่ยเทียบกับตลาดข้างต้นนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น การที่อัตราผลตอบแทนการลงทุนมีแนวโน้มดีขึ้น เป็นการสะท้อนความสำเร็จในการบริหารกองทุนได้ในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งในรายละเอียดการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคม จะมีการติดตาม จัดเก็บและเปรียบเทียบอัตราผลตอบแทนการลงทุนเฉลี่ยของการลงทุนแต่ละประเภทเทียบกับตลาด หรือเพิ่มเติมการเปรียบเทียบอัตราผลตอบแทนการลงทุนของประกันสังคมอื่นในอาเซียน จะเป็นการทำให้สามารถประเมินระดับการบริหารจัดการกองทุนได้ชัดเจนมากขึ้น

3) ความสามารถในการรักษาระดับอายุกองทุน (อายุกองทุนเฉลี่ย)

จากการประมาณการรายรับ-รายจ่าย กรณีชราภาพ ปี 2557-2601 โดยกองวิจัยและพัฒนา พบว่าสถานการณ์ของกองทุนในแต่ละปี มีดังนี้

- ปี 2584 เงินกองทุนจะมียอดสูงสุด
- ปี 2578 รายรับประจำปีจะไม่เพียงพอต่อการจ่ายประโยชน์ทดแทน โดยจำเป็นต้องนำเงินสะสมกองทุนออกมาใช้



- ปี 2596 เงินสะสมกองทุนมีไม่เพียงพอสำหรับการจ่ายประโยชน์ทดแทน รัฐบาลต้องอุดหนุนตาม มาตรา 24

จากข้อมูลดังกล่าว สามารถสะท้อนได้ถึงความมั่นคงและเสถียรภาพของกองทุนที่ควรได้รับการบริหารจัดการ เพื่อสร้างความพร้อมรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างได้อย่างมีเสถียรภาพ และสร้างความน่าเชื่อถือในการบริหารจัดการกองทุนของสำนักงานประกันสังคมต่อไป

4.3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลตามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ 3

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การรื้อปรับและยกระดับ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ; IT และการบริหารสารสนเทศ; MIT ของสำนักงานประกันสังคมสู่องค์กรที่มีการดำเนินการและการบริการที่ล้ำสมัย

แนวทางการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีรายละเอียดการประเมินเบื้องต้นใน 3 ประเด็นหลัก คือ

- 1) ระบบบริการตนเอง
- 2) ระดับความน่าเชื่อถือของระบบสารสนเทศและระบบเครือข่าย
- 3) ระดับความพร้อมในการให้บริการผ่านระบบดิจิทัล

4.3.3.1 ระบบบริการตนเอง

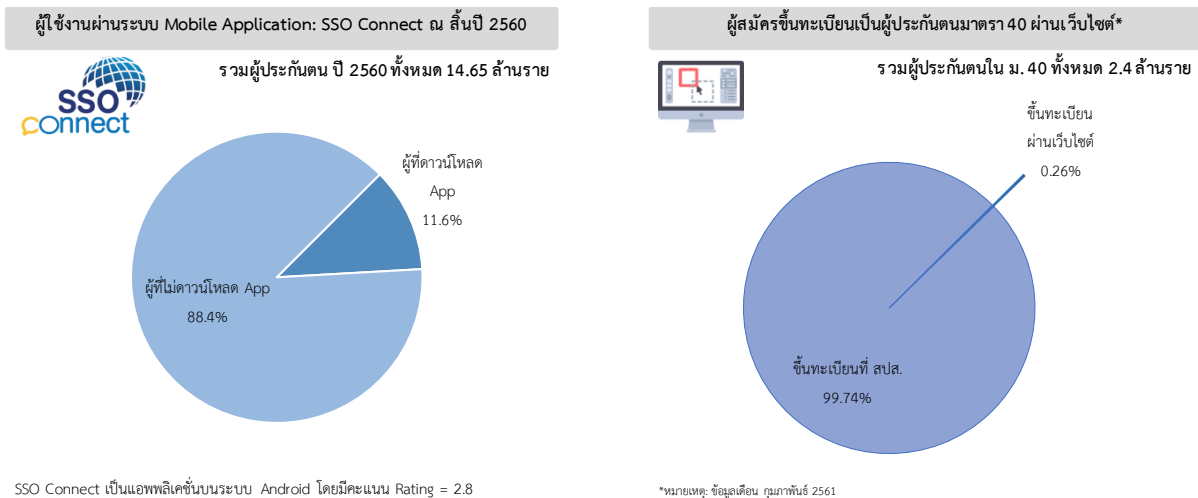
ข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการประเมินตามตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ของระบบบริการตนเองนี้ มีเพียงระบบการบริการตนเองภายใต้ระบบที่ทางสำนักงานประกันสังคมได้พัฒนาขึ้น ซึ่งแบ่งข้อมูลออกเป็นสองส่วนคือ ระบบบริการตนเองสำหรับผู้ประกันตน และ ระบบบริการตนเองในการรับชำระเงินสมทบ

1) ระบบบริการตนเองสำหรับผู้ประกันตน

จากความต้องการพัฒนาการให้บริการการสนับสนุนระบบบริการตนเองที่เชื่อถือได้และเป็นมิตรกับผู้ใช้งาน และผู้ใช้บริการทุกกลุ่มและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะพบว่า จำนวนผู้ประกันตนที่ใช้ระบบบริการตนเองผ่านช่องทาง Mobile Application และเว็บไซต์ยังมีจำนวนไม่มากนัก เมื่อเทียบกับจำนวนผู้ประกันตนทั้งหมดที่อยู่ในระบบประกันสังคม โดยระบบบริการตนเองแต่ละส่วนมีรายละเอียด และประเด็นต่างๆ ดังนี้



แผนภาพที่ 15 ผู้ใช้งานผ่านระบบ Mobile Application: SSO Connect ณ สิ้นปี 2560 และ
ผู้สมัครขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกันตนมาตรา 40 ผ่านเว็บไซต์



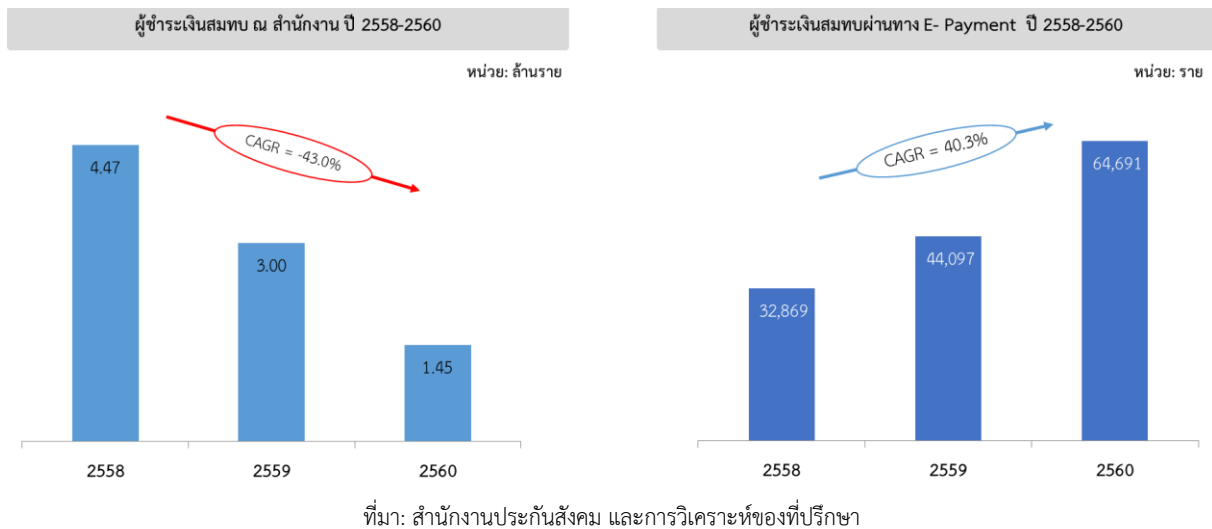
ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปปรึกษา

- การใช้งาน Mobile Application SSO Connect เริ่มเปิดใช้งานเดือนเมษายน ปี 2560 รวมจำนวนผู้ประกันตนที่ดาวน์โหลดแอปพลิเคชัน ณ สิ้นปี 2560 มีจำนวนทั้งสิ้น 1.7 ล้านราย ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 11.6 ของจำนวนผู้ประกันตนทั้งหมด 14.65 ล้านราย แต่เพื่อการประเมินที่ถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้น ควรจะต้องพิจารณาถึงข้อมูลจำนวนผู้ประกันตนที่ดาวน์โหลดแอปพลิเคชันและยังคง Active ใช้งานระบบ เนื่องจากมีผู้ใช้บริการบางส่วนที่ดาวน์โหลด และยกเลิกการติดตั้งแอปพลิเคชันในภายหลัง
- จำนวนผู้ประกันตนที่สมัครเป็นผู้ประกันตนตามมาตรา 40 ผ่านทางเว็บไซต์มีจำนวน 6,208 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 0.26 ของจำนวนผู้ประกันตนตามมาตรา 40 ทั้งหมด (2.4 ล้านราย) ซึ่งการที่มีผู้สมัครขึ้นทะเบียนผู้ประกันตนผ่านทางเว็บไซต์จำนวนน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนผู้ประกันตนมาตรา 40 ทั้งหมด อาจเกิดได้จากความไม่พร้อมของระบบ คือ ระบบมีความไม่เสถียรทำให้เกิดความล่าช้าในการใช้งาน และความยุ่งยากในการใช้งาน ซึ่งส่งผลให้ผู้ใช้งานเกิดความไม่เชื่อมั่นในระบบ รวมถึงสาเหตุอีกส่วนหนึ่งมาจากความไม่พร้อมของตัวผู้ประกันตนในการใช้งานระบบดิจิทัล ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจการทำงานของระบบ อีกทั้ง ในบางพื้นที่ผู้ประกันตนยังคงรู้สึกไม่มั่นใจและไว้วางใจในการสมัครผ่านทางเจ้าหน้าที่มากกว่าการทำเองผ่านระบบบริการตนเอง

2) ระบบบริการตนเองในการรับชำระเงินสมทบ

ตามแนวนโยบายการสนับสนุนให้ผู้ชำระเงินสมทบ ดำเนินการผ่านช่องทางเครือข่ายผู้ให้บริการ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ชำระเงินพบว่า จำนวนผู้ชำระเงินสมทบ ณ สำนักงาน มีแนวโน้มลดลงร้อยละ 43 ต่อปี ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการสนับสนุนให้มีการชำระเงินสมทบผ่านช่องทางบริการต่างๆ เพื่อลดการชำระเงิน ณ สำนักงาน

แผนภาพที่ 16 ผู้ชำระเงินสมทบ ณ สำนักงาน และผู้ชำระผ่านระบบ E-Payment ปี 2558-2560



โดยทั่วไปผู้ชำระเงินสมทบจะใช้บริการชำระเงินสมทบผ่านธนาคาร หรือหน่วยงานร่วมให้บริการต่างๆ แต่ อีกช่องทางหนึ่งที่สามารถอำนวยความสะดวกให้ผู้ชำระเงินสมทบ คือ ช่องทาง E- Payment ซึ่งมีแนวโน้มสูงขึ้นร้อยละ 40.3 ต่อปี แต่เมื่อพิจารณาเทียบกับจำนวนนายจ้างจะพบว่าในปี 2560 มีผู้ชำระเงินผ่านระบบ E-Payment เพียงร้อยละ 15 ของจำนวนนายจ้างทั้งหมด 4.3 แสนรายเท่านั้น

4.3.3.2 ระดับความน่าเชื่อถือของระบบสารสนเทศและระบบเครือข่าย

เป้าหมายของการพิจารณาการเพิ่มระดับความน่าเชื่อถือของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานประกันสังคมนั้น ข้อมูลหลักในการประเมินคือ ความน่าเชื่อถือของระบบสารสนเทศและเครือข่าย โดยพิจารณาจากข้อมูลใน 2 ส่วนหลัก คือ

- ความพร้อมใช้งานของระบบสารสนเทศและระบบเครือข่าย
- ความพร้อมใช้งานของระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูลเพื่อให้บริการงานประกันสังคมได้อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 10 ประเด็นการประเมินความน่าเชื่อถือของระบบสารสนเทศและเครือข่ายปี พ.ศ. 2558-2560

ประเด็นการประเมินความน่าเชื่อถือของระบบสารสนเทศและเครือข่าย	2558	2559	2560
1. ร้อยละความพร้อมใช้งานของระบบสารสนเทศและระบบเครือข่าย	99.98	99.98	99.80
2. ร้อยละความพร้อมใช้งานของระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูลเพื่อให้บริการงานประกันสังคมอย่างต่อเนื่อง	100.00	100.00	99.93

ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

จากข้อมูลข้างต้น พบว่าส่วนความพร้อมใช้งานของระบบสารสนเทศและระบบเครือข่ายของสำนักงานประกันสังคมในปี 2558-2560 มีแนวโน้มลดลงเล็กน้อยแต่ถือว่าอยู่ในระดับดี (มากกว่าร้อยละ 99.5 ขึ้นไป) ถือว่าระบบมีความเสถียรภาพ ส่วนความพร้อมใช้งานของระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูลเพื่อให้บริการงานประกันสังคมอย่างต่อเนื่อง ในช่วง ปี 2558 -2559 มีระดับความพร้อมใช้งานอย่างสมบูรณ์มีความน่าเชื่อถือในการที่จะให้บริการงานประกันสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 100) แต่ผลการประเมินความพร้อมใช้งานในปี 2560 มีระดับความพร้อมใช้งานลดลงเล็กน้อย ซึ่งจะต้องนำมาพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นระหว่างการใช้งานต่อไป

สำหรับการวิเคราะห์ผลการเพิ่มระดับความน่าเชื่อถือของการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานประกันสังคม ผ่านระดับความพร้อมใช้งานทั้งสองส่วนข้างต้นแล้ว ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์อีกส่วนหนึ่งคือระดับความน่าเชื่อถือในด้านของความสำเร็จของระบบที่เชื่อมโยงกันและสามารถในการใช้งานได้ ซึ่งพิจารณาได้จากสองส่วน คือ การเชื่อมโยงระหว่างระบบการใช้งานในสำนักงานประกันสังคม และการเชื่อมโยงระบบกับหน่วยงานภายนอก

ในเบื้องต้นพบว่า ยังไม่มีการเก็บข้อมูลและประเมินที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเชื่อมโยงระบบภายในสำนักงานประกันสังคม เนื่องจากสำนักงานประกันสังคมมีระบบงานที่ถูกพัฒนาแยกจากกันทำให้ผู้ใช้งานต้องเปิดหลายหน้าจอในการทำหนึ่งรายการ อีกทั้งยังไม่ได้มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันในแต่ละระบบ ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บางระบบไม่นำเข้าข้อมูลอัตโนมัติ เจ้าหน้าที่ต้องมีการตรวจสอบเอกสารกับข้อมูลที่นำเข้าสู่ระบบในภายหลังการดำเนินงานเรียบร้อยแล้วอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความล่าช้าและผิดพลาด ข้อมูลไม่อัปเดต Real Time อันจะส่งผลให้ภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นในการใช้งานระบบลดลงทั้งจากผู้รับบริการภายนอกและบุคลากรภายในที่ใช้งานระบบเอง

ในการแก้ปัญหาดังกล่าว สำนักงานประกันสังคมเริ่มมีโครงการที่จะช่วยยกระดับการบริหารจัดการข้อมูล ให้ข้อมูลเชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ แต่โครงการยังไม่แล้วเสร็จ ส่วนใหญ่อยู่ระหว่างดำเนินการเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการพิจารณาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักงานประกันสังคม อาทิ โครงการบูรณาการข้อมูลภายในสำนักงานประกันสังคม โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางลูกค้า โครงการพัฒนาระบบ ERP เป็นต้น

ส่วนของการเชื่อมโยงระบบกับหน่วยงานภายนอก ตามข้อมูลเบื้องต้นที่ได้จากการสัมภาษณ์ สำนักงานประกันสังคมมีการเชื่อมโยงจากหน่วยงานภายนอกใน 2 ส่วนหลักคือ



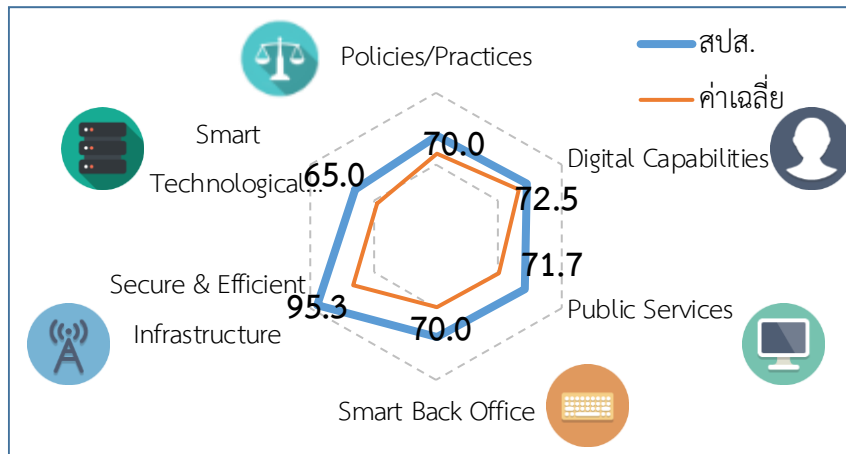
- ข้อมูลบัตรประชาชน จากกรมการปกครอง เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการผู้ประกันตน
- ฐานข้อมูลการจดทะเบียนธุรกิจ จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เพื่อใช้ในการตรวจสอบข้อมูลการขึ้นทะเบียนนายจ้างจากข้อมูลการจดทะเบียนธุรกิจใหม่

4.3.3.3 ระดับความพร้อมในการให้บริการผ่านระบบดิจิทัล

จากข้อมูลสำหรับการประเมินความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานประกันสังคมนี้ นับได้ว่ามีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินผลน้อยมาก ดังนั้น จึงได้อาศัยพิจารณาข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกซึ่งได้ดำเนินการประเมินระดับความพร้อมในการให้บริการผ่านระบบดิจิทัล โดยสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ซึ่งได้ประเมินระดับความพร้อมการให้บริการผ่านระบบดิจิทัลของสำนักงานประกันสังคม ในปี 2560 ใน 6 มิติ โดยมีประเด็นการประเมิน และผลดังนี้



แผนภาพที่ 17 ผลการประเมินระดับความพร้อมในการให้บริการผ่านระบบดิจิทัลของสำนักงานประกันสังคม ปี 2560



Policies/Practices	สปส.	ค่าเฉลี่ย
	70.0	57.9
1. Digital Government Policies	65.0	47.1
2. Policy Harmonization with National Policy Level	33.3	40.8
3. Cyber Security Policy	100.00	80.1
4. Critical Infrastructure	100.00	89.3
5. Data Privacy & Sharing	70.0	57.7
6. Effective Allocation of the Budgets	75.0	72.3

Digital Capabilities	สปส.	ค่าเฉลี่ย
	72.5	66.0
1. Public Personnel Capabilities	64.3	72.9
2. Digital Leadership	100.0	76.1
3. Leadership Continuity Plan	0.0	43.5
4. Digital Literacy	100.00	64.4

Public Services	สปส.	ค่าเฉลี่ย
	71.7	50.3
1. Proportion of Digital Service	62.5	45.7
2. Customer Experience	33.3	38.8
3. Promote for Using Digital Service	100.00	63.7
4. Service Support	100.00	57.6

Smart Back Office	สปส.	ค่าเฉลี่ย
	70.0	49.3
1. Operation Efficiency	75.0	52.4
2. ERP Development	50.0	32.5
3. Interoperability	83.3	62.1

Secure & Efficient Infrastructure	สปส.	ค่าเฉลี่ย
	93.3	67.0
1. Reliability Infrastructure	92.3	66.6
2. Data Management	100.0	71.0

Smart Technological Practices	สปส.	ค่าเฉลี่ย
	65.0	47.0
1. Big Data Analytic/Predictive Analytic	50.0	39.5
2. IoT, AI or other advanced Technologies	50.0	32.5
3. Social & Mobile Technologies	100.00	78.8

ที่มา: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรึกษา

หัวข้อการประเมินระดับความพร้อมการของการเป็นหน่วยงานรัฐบาลดิจิทัลใน 6 ประเด็นประกอบด้วย

- | | |
|---|------------|
| 1. แนวนโยบายและหลักปฏิบัติ (Policies/Practices) | 70.0 คะแนน |
| 2. บริการภาครัฐที่สะดวกเข้าถึงง่าย (Public Services) | 71.7 คะแนน |
| 3. โครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Secure and Efficient Infrastructure) | 93.3 คะแนน |
| 4. ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capabilities) | 72.5 คะแนน |
| 5. การบริหารจัดการภายในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Smart Back Office Practices) | 70.0 คะแนน |
| 6. เทคโนโลยีอัจฉริยะและการนำไปใช้ (Smart Technological Practices) | 65.0 คะแนน |

จากการพิจารณาเปรียบเทียบในภาพรวมจะเห็นได้ว่า สำนักงานประกันสังคมมีผลการประเมินระดับความพร้อมด้านดิจิทัลดีกว่าค่าเฉลี่ย ซึ่งเป็นการประเมินเปรียบเทียบกับหน่วยงานภาครัฐในระดับกรมทั่วประเทศ ซึ่งมีพื้นฐานของหน่วยงานที่แตกต่างกัน หลากหลายเป็นอย่างมาก ทั้งหน่วยงานที่มีพื้นฐานในการให้บริการประชาชนเป็นหลัก และพื้นฐานการทำงานในเชิงนโยบาย การกำกับดูแลในภาพรวม หากแต่การเปรียบเทียบดังกล่าว จะสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานประกันสังคมในภาพรวมได้เพิ่มเติมจากข้อมูลที่มีสำหรับการประเมินการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานประกันสังคม

นอกจากนี้ หากสำนักงานประกันสังคมต้องการเปรียบเทียบศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับหน่วยงานอื่น ควรใช้ข้อมูลเปรียบเทียบจากหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการให้บริการประชาชนเป็นสำคัญ

อย่างไรก็ดี เมื่อพิจารณารายละเอียดของประเด็นการพัฒนาแต่ละด้านพบว่า มีบางประเด็นการพัฒนาที่สำนักงานประกันสังคมยังมีผลการประเมินต่ำกว่าค่าเฉลี่ย หรือยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ และควรเร่งดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นใน 7 ด้านตามลำดับ ดังนี้

1. ความพร้อมด้านความต่อเนื่องของผู้บริหารงานด้านดิจิทัล (Leadership Continuity Plan)
2. ความสอดคล้องต่อนโยบายระดับชาติด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Policy Harmonization with National Policy Level)
3. การคำนึงถึงประสบการณ์ผู้ใช้งาน (Customer Experience)
4. การพัฒนาระบบ ERP สนับสนุนการดำเนินงานภายในองค์กร (ERP Development)
5. การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงทำนาย (Big Data Analytic/Predictive Analytic)
6. การพัฒนารองรับเทคโนโลยีอุบัติใหม่ (IoT, AI or other advanced Technologies)
7. ทักษะด้านเทคโนโลยีของเจ้าหน้าที่ (Public Personnel Capabilities)



4.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลตามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ 4

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต

ประกอบไปด้วยประเด็นการพัฒนาใน 3 ประเด็นหลัก คือ

- 1) การสรรหาบุคลากร
- 2) การสร้างภาวะผู้นำ/ การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง/การฝึกอบรม
- 3) การสร้างองค์กรที่น่าอยู่

การพัฒนาการบริหารจัดการ ทุนมนุษย์ เน้นไปที่การให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในของสำนักงานประกันสังคม เพื่อให้เป็นผู้ให้บริการ ประสานงาน เชื่อมโยงงานด้านต่างๆแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เป็นไปด้วยความต่อเนื่องและมีทิศทางไปในทางเดียวกันทั้งองค์กร อีกทั้งยังต้องพัฒนาและเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับทิศทางของโลกปัจจุบันและอนาคต โดยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรจะประกอบด้วยการสรรหา พัฒนาและรักษาบุคลากรที่ดีและเก่งไว้ในองค์กร สามารถเติมเต็มตำแหน่งงานที่ว่างลงได้ทันการณ์ และมีอัตราการตอบรับงานที่เหมาะสมกับความต้องการบุคลากรของสำนักงานประกันสังคม มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเน้นการสร้างภาวะผู้นำ พัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพัน มีความสุขในการทำงาน เพื่อร่วมกันสร้างให้เป็นองค์กรที่น่าอยู่ต่อไป ทั้งนี้ ในการพิจารณาผลการดำเนินงานตามข้อมูลจากตัวชี้วัด มีรายละเอียดของผลการประเมินดังต่อไปนี้

4.3.4.1 การสรรหาบุคลากร

ในการประเมินด้านการสรรหาบุคลากรพิจารณาจากข้อมูลใน 2 ส่วนคือ ตำแหน่งงานว่างที่เติมเต็ม และ อัตราการตอบรับงาน

1) ตำแหน่งงานว่างที่เติมเต็ม

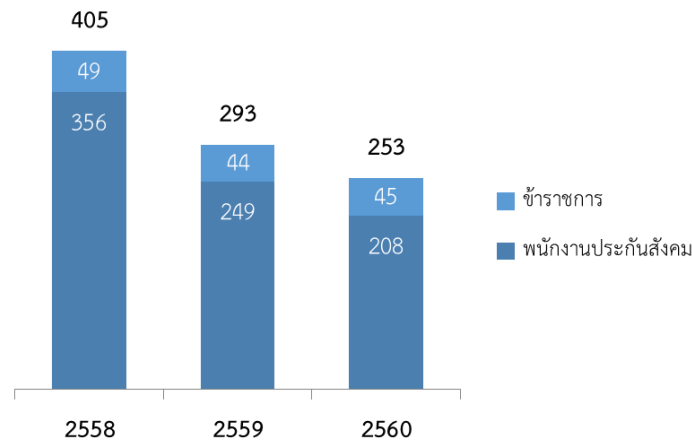
บุคลากรของประกันสังคมจะประกอบด้วยข้าราชการและพนักงานประกันสังคม การสรรหาบุคลากรของประกันสังคมมาเติมเต็มในตำแหน่งที่ว่างในภาพรวม มีแนวโน้มลดลง เฉลี่ยร้อยละ 14.5 ต่อปี จากจำนวน 405 รายในปี 2558 ลดลงเหลือ 253 รายในปี 2560



แผนภาพที่ 18 ตำแหน่งงานว่างที่เติมเต็ม (Vacant Position filled) ปี 2560-2558

ตำแหน่งงานว่างที่เติมเต็ม (Vacant Position filled) ปี 2558-2560

หน่วย: ราย



ตำแหน่งงานว่างที่เติมเต็ม (Vacant Position filled) คำนวณจาก
จำนวนบุคลากร (ข้าราชการ + พนักงาน) หรือ (พนักงานประกันสังคม) ที่สรรหาได้

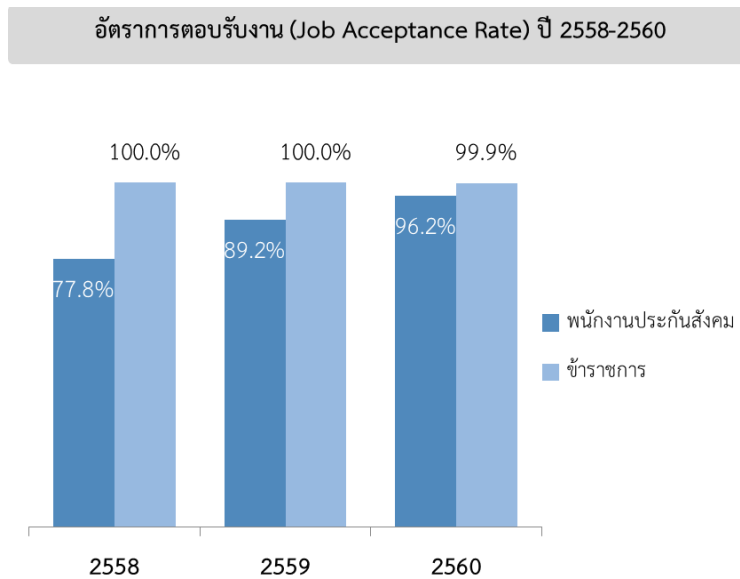
ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปปรึกษา

โดยในส่วนของ การสรรหาข้าราชการ การเติมเต็มในตำแหน่งที่ว่างมีแนวโน้มลดลงเพียงเล็กน้อย คือ ร้อยละ 4.2 ต่อปี จากจำนวน 49 คน ในปี 2558 เป็น 45 คน ในปี 2560 แต่ในส่วนการสรรหาพนักงานประกันสังคม การเติมเต็มในตำแหน่งที่ว่างมีแนวโน้มลดลงค่อนข้างมากถึงร้อยละ 23.6 ต่อปี จากจำนวน 356 คน ในปี 2558 เป็น 208 คน ในปี 2560 ตามลำดับ ซึ่งจากข้อมูลเพียงจำนวนตำแหน่งงานว่างที่สามารถเติมเต็มได้นี้ จะยังไม่สามารถประเมินความสามารถในการสรรหาบุคลากรได้อย่างสมบูรณ์ เพราะการเติมเต็มตำแหน่งว่าง อาจเกิดจากตำแหน่งงานว่างที่ลดลง หรือ มีตำแหน่งงานว่างแต่ยังไม่สามารถเติมเต็มได้ เพื่อการพิจารณาที่ถูกต้องจะต้องอาศัยข้อมูลประกอบเพิ่มเติม ในเรื่องของ ตำแหน่งงานที่ว่างในแต่ละปี ทั้งที่เติมเต็มได้และยังสรรหาไม่ได้ หรือมีตำแหน่งงานว่างแต่ไม่สามารถเติมเต็มได้

2) อัตราการตอบรับงาน

ในด้านของอัตราการตอบรับงานของบุคลากรในสำนักงานประกันสังคมจะพบว่าข้าราชการมีอัตราการตอบรับงานเต็มจำนวนอยู่ที่ร้อยละ 100 แต่สำหรับพนักงานประกันสังคม มีอัตราการตอบรับงานในระดับที่ต่ำกว่าข้าราชการ คือมีอัตราการตอบรับงานอยู่ที่ร้อยละ 77.8 ในปี 2558 แต่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจนเป็นร้อยละ 96.2 ในปี 2560

แผนภาพที่ 19 อัตราการตอบรับงาน (Job Acceptance Rate) ปี 2558-2560



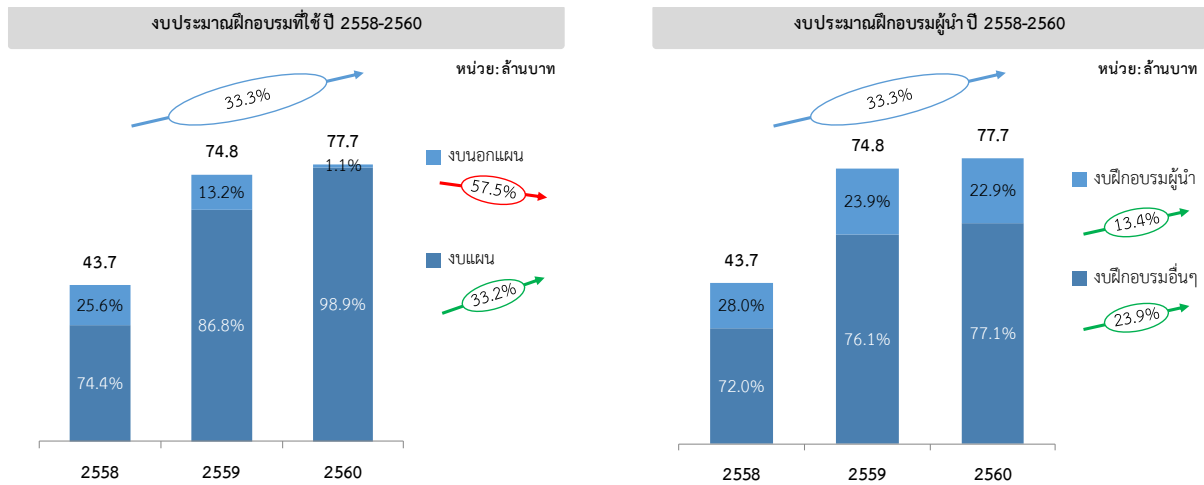
ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

อย่างไรก็ดี การพิจารณาข้อมูลอัตราการตอบรับงานเบื้องต้นนี้ อาจยังไม่สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพเข้าร่วมทำงานกับสำนักงานประกันสังคมได้มากเท่าที่ควร เนื่องจาก เป็นข้อมูลที่ผ่านการคำนวณเบื้องต้นมาแล้วในระดับหนึ่ง ซึ่งการประเมินผลให้สะท้อนถึงความสำเร็จในการสรรหาบุคลากรอย่างแท้จริงนั้น ต้องการข้อมูลทั้งจำนวนตำแหน่งงานที่ว่างลง เปรียบเทียบกับ จำนวนพนักงาน/ข้าราชการที่สรรหาทั้งหมด และจำนวนพนักงาน/ข้าราชการที่ตอบรับงานเพิ่มเติม เพื่อให้การประเมินนี้เห็นผลอย่างแท้จริงได้

4.3.4.2 การสร้างภาวะผู้นำ/ การรักษามูลค่าที่มีศักยภาพสูง/การฝึกอบรม

การลงทุนในด้านการฝึกอบรมของสำนักงานประกันสังคมแบ่งเป็นการฝึกอบรมให้บุคลากรในด้านต่างๆ กับการฝึกอบรมผู้นำเพื่อสร้างและรักษามูลค่าที่มีศักยภาพสูงผลักดันให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานสำคัญในองค์กร สำนักงานประกันสังคมมีการลงทุนในด้านการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยได้มีการจัดสรรงบประมาณจาก 43.7 ล้านบาทในปี 2558 เพิ่มขึ้นเป็น 77.7 ล้านบาทในปี 2560 ซึ่งมีแนวโน้มที่สูงขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 33.3 ต่อปี โดยมีการลดการใช้งบประมาณนอกแผนลงเหลือเพียง ร้อยละ 1.1 ของงบประมาณฝึกอบรมทั้งหมดในปี 2560 จากเดิมที่มีการใช้งบประมาณนอกแผนอยู่ร้อยละ 25.6 ในปี 2558

แผนภาพที่ 20 งบประมาณฝึกอบรมที่ และงบประมาณฝึกอบรมผู้นำ ปี 2558-2560



สำนักงานประกันสังคมให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) โดยเน้นให้ได้รับการฝึกอบรมในการสร้างภาวะผู้นำ มีการจัดสรรงบประมาณฝึกอบรมผู้นำมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 22.9 ของงบประมาณฝึกอบรมทั้งหมดในปี 2560 และมีแนวโน้มในการจัดสรรงบประมาณฝึกอบรมผู้นำเพิ่มขึ้นเฉลี่ย ร้อยละ 13.4 ต่อปี

ถึงแม้ว่าสำนักงานประกันสังคมจะมีการลงทุนในด้านการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี แต่ก็ยังไม่สามารถสรุปได้ว่ามีการพัฒนาและบริหารจัดการบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผลสำเร็จหรือความคุ้มค่าของงบประมาณที่ได้ลงทุนไปนั้น จะต้องวัดจากผลตอบแทนจากการลงทุนด้านการฝึกอบรม (Training ROI) ซึ่งสำนักงานประกันสังคมยังไม่มีรูปแบบการวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้านการฝึกอบรมดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ยิ่งขาดการวางแผนและการประเมินที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนด้านการฝึกอบรมควรมีข้อมูลเพื่อนำมาพิจารณาเพิ่มเติม อาทิ การประเมินจากบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมว่ามีความรู้ความสามารถมากขึ้น และสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้ระยะเวลาในการทำงานลดลง ผ่านการประเมินโดยหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา หรือสามารถประเมินได้จากอัตราการลาออกของบุคลากรที่ลดลง รวมไปถึงการประเมินจากระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการที่ได้รับการบริการที่รวดเร็วขึ้น ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้องมากขึ้น

นอกจากนี้ ในด้านบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสำนักงานประกันสังคม ซึ่งจะประกอบด้วยนักเรียนทุน และ HiPPS (High Performance and Potential System – ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จัดโดยสำนักงาน ก.พ.) จะพบว่าอัตราการลาออกอยู่ที่ร้อยละ 22.2 ในปี 2558 เท่านั้น ส่วนในปี 2559-2560 ไม่มีอัตราการลาออกของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งสะท้อนให้เห็นในเบื้องต้นว่า สำนักงานประกันสังคมสามารถรักษาศักยภาพสูงในอยู่กับองค์กรได้ดีขึ้น

ทั้งนี้ สำหรับการติดตามประเมินผลด้านการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของสำนักงานประกันสังคมในอนาคต ควรมีการคัดเลือกกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพิ่มเติม จากกลุ่มบุคลากรทั่วไปที่มีความสามารถในการทำงานที่โดดเด่นร่วมด้วย เพื่อให้การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีความครอบคลุมกับบุคลากรของสำนักงานประกันสังคมอย่างทั่วถึง สามารถสนับสนุนและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้ทำงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

4.3.4.3 การสร้างองค์กรที่น่าอยู่

สำนักงานประกันสังคมขาดการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อที่จะทดแทนตำแหน่งที่สำคัญในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ได้มีการจัดทำโครงการสร้างการบริหารความรู้ขององค์กรให้เข้มแข็ง (Knowledge Management) เพื่อสะสมองค์ความรู้ในแต่ละกระบวนการทำงานและเพื่อป้องกันปัญหาการขาดบุคลากรที่ชำนาญหรือมีประสบการณ์ในการทำงานสูง สำนักงานประกันสังคมมีการประเมินคะแนนความผูกพันต่อองค์กร ในปี 2559 โดยมีค่าคะแนนอยู่ที่ระดับ 4.37 ซึ่งเป็นระดับที่ค่อนข้างสูงที่แสดงถึงความรู้สึกผูกพันของพนักงานไม่อยากจะออกไปทำงานที่อื่น แต่เมื่อพิจารณาอัตราการลาออกของบุคลากร จะพบว่าอัตราการลาออกของพนักงานประกันสังคมมีแนวโน้มสูงขึ้นเฉลี่ย ร้อยละ 2.63 ต่อปี แต่อัตราการลาออกของข้าราชการมีความไม่แน่นอน คืออัตราเพิ่มสูงขึ้นในปี 2559 และ ลดลงในปี 2560 จึงต้องอาศัยข้อมูลเพิ่มเติมประกอบการพิจารณา จำนวนข้าราชการที่ลาออกและจำนวนข้าราชการทั้งหมดในแต่ละปี บริบทที่ส่งผลให้เกิดสภาพการณ์ดังกล่าว เพื่อสามารถประเมินได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ

4.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลตามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ 5

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 :การพัฒนาองค์กรสู่ องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (HPO) ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล

ประกอบไปด้วยประเด็นการพัฒนาใน 2 ประเด็นหลัก คือ

- 1) การปรับปรุงกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ
- 2) การพัฒนาระบบงาน โครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ และธรรมาภิบาล

4.3.5.1 การปรับปรุงกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ

สำนักงานประกันสังคม ได้มีการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และแนวปฏิบัติ ในการดำเนินงานของหลากหลายส่วนงาน โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 39 ฉบับ ในช่วงปี 2558-2560 รายละเอียดดังตาราง โดยการปรับปรุงส่วนมากเป็นการปรับปรุงแนวปฏิบัติด้านบัญชีและการเงิน โดยมีจำนวน 8 ฉบับ ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา รองลงมาคือการปรับปรุงด้านสิทธิประโยชน์และการบริการทางการแพทย์ โดยมีจำนวนการปรับปรุงรวมทั้งหมด 5 ฉบับ

ตารางที่ 11 จำนวนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ แนวปฏิบัติที่มีการปรับปรุง ในปี 2558-2560

หน่วยงานที่มีการปรับกม./ระเบียบ	2558	2559	2560	รวม
1. กองกฎหมาย	1	1	-	2
2. สำนักสิทธิประโยชน์	2	3	-	5
3. สำนักตรวจสอบ	1	1	-	2
4. สำนักจัดระบบบริการทางการแพทย์	1	4	-	5
5. กองบริหารการเงินและการบัญชี	4	4	-	8
6. กองบริหารการลงทุน	1	1	1	3
7. สำนักเงินสมทบ	3	-	-	3
8. สำนักงานกองทุนเงินทดแทน	2	1	-	3
9. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	1	3	-	4
10. กองบริหารทรัพยากรมนุษย์	-	-	4	4
รวม	16	18	5	39

ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของที่ปรึกษา

จากข้อมูลข้างต้น แสดงให้เห็นว่า สำนักงานประกันสังคม ได้มีการดำเนินงานปรับปรุงข้อกฎหมาย กฎระเบียบ ให้มีความสะดวก คล่องตัว เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาลในการทำงานเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน

4.3.5.2 การพัฒนาระบบงาน โครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ และธรรมาภิบาล

สำหรับการประเมินส่วนการพัฒนาระบบงาน การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และธรรมาภิบาลในการดำเนินงานนั้นประกอบไปด้วยข้อมูลเบื้องต้นในการประเมิน 3 ส่วนคือ

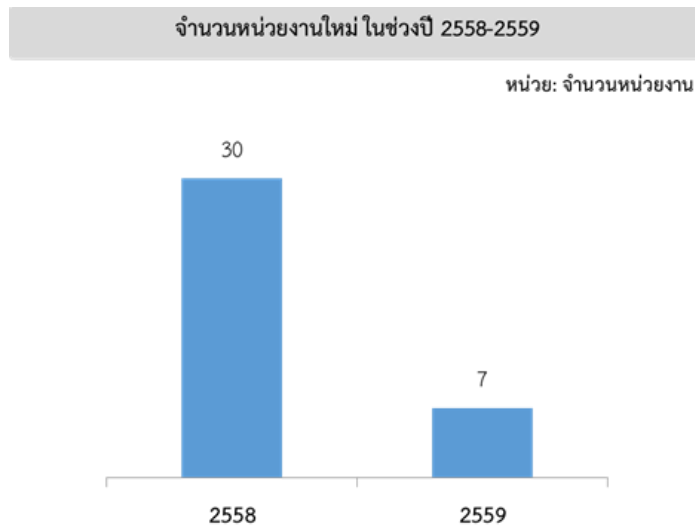
- การจัดตั้งหน่วยงานใหม่
- การใช้ระบบ e-SSO ในการทำงาน
- ความเชื่อมั่นของบุคลากรมีต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล

1) การจัดตั้งหน่วยงานใหม่

สำนักงานประกันสังคม มีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวของภารกิจทั้งสิ้น 37 หน่วยงาน ในช่วงปี 2558-2559 ดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 21 จำนวนหน่วยงานใหม่ที่ตั้งในช่วงปี 2558-2559



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้รับไม่มีการระบุรายละเอียดของหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ว่าเป็นหน่วยงานใดบ้าง จึงยังไม่สามารถประเมินถึงผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้

2) การใช้ระบบ e-SSO ในการทำงาน

การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคมอีกส่วนหนึ่ง คือการพัฒนาระบบงานโดยใช้ระบบดิจิทัลเป็นเครื่องมือ โดยมีจำนวนระบบงานที่เป็น e-SSO จำนวน 8 ระบบ ในปี 2558 และเพิ่มขึ้นเป็น 10 ระบบ ในปี 2560

โดยระบบดิจิทัลสำหรับสนับสนุนการดำเนินงานในปี 2560 มี 10 ระบบงานหลักดังนี้

- (1) ระบบงานประกันสังคม จำนวน 7 ระบบงานย่อย
- (2) ระบบงานกองทุนเงินทดแทน จำนวน 11 ระบบงานย่อย
- (3) ระบบงานประกันสังคมมาตรา 40 จำนวน 8 ระบบงานย่อย
- (4) ระบบสารสนเทศการจ่ายประโยชน์ทดแทนกรณีบำนาญชราภาพ จำนวน 6 ระบบงานย่อย
- (5) ระบบสารสนเทศการจ่ายประโยชน์ทดแทนกรณีบำเหน็จชราภาพ จำนวน 6 ระบบงานย่อย
- (6) ระบบสารสนเทศงานประกันสังคมกรณีว่างงาน จำนวน 3 ระบบงานย่อย
- (7) ระบบสารสนเทศงานประกันสังคมกรณีว่างงานสำหรับผู้ประกันตนต่างด้าว จำนวน 3 ระบบงานย่อย
- (8) ระบบ e-form ในการขอรับประโยชน์ทดแทน
- (9) ระบบสารสนเทศในการให้บริการทางการแพทย์กรณีทันตกรรม

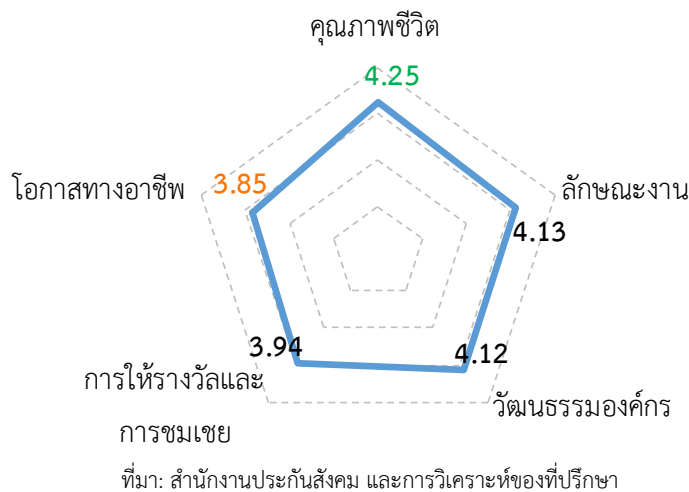
และมีระบบสนับสนุนการดำเนินงานภายในองค์กร จำนวน 13 ระบบงานย่อย

การพัฒนากระบวนการสนับสนุนการดำเนินงานนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพ และความพึงพอใจของผู้รับบริการระบบ ทั้งบุคลากรในองค์กร หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง รวมถึง นายจ้าง ผู้ประกันตนที่ใช้ระบบต่างๆ เหล่านี้ในระยะยาวต่อไป

3) ความเชื่อมั่นของบุคลากรมีต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล

สำหรับการประเมินด้านธรรมาภิบาลในการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคมนี้ อาศัยข้อมูล ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารและพัฒนาบุคลากร ปี 2559 โดยผลการประเมิน พบว่าบุคลากรของสำนักงานประกันสังคม มีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาลอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยส่วนมากมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิต และต้องการการปรับปรุงในด้านของโอกาสทางอาชีพ

แผนภาพที่ 22 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารและพัฒนาบุคลากร ปี 2559



อย่างไรก็ดี การประเมินระดับความเชื่อมั่นของบุคลากรมีต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาลนั้น จะมีประเด็นของการประเมินกว้างกว่าการประเมินระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารและพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นการประเมินด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพียงมิติเดียวเท่านั้น ทั้งนี้ อาจใช้ปรับประเด็นในการประเมินจากการกรอบการประเมินการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลซึ่งจัดทำโดยสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมด้วย เพื่อให้สะท้อนถึงการเป็นองค์กรที่มีการบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง

4.3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลตามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ ASEAN

ประเด็นยุทธศาสตร์ ASEAN : ระบบประกันสังคมไทย รวมเป็นส่วนสำคัญของการวางรากฐานระบบประกันสังคมอาเซียนได้อย่างโดดเด่น

ประกอบไปด้วยประเด็นการพัฒนาใน 3 ประเด็นหลัก คือ

- 1) การสร้างความร่วมมือกับการประกันสังคมอาเซียน
- 2) การพัฒนาบุคลากรรองรับการปรับตัวสู่อาเซียน



3) การเผยแพร่สื่อในภาษาหลักของอาเซียน

4.3.6.1 การสร้างความร่วมมือกับการประกันสังคมอาเซียน

การเป็นส่วนหนึ่งของการประกันสังคมอาเซียนนั้น สำนักงานประกันสังคม ได้เดินทางเข้าร่วมประชุมหารือร่วมกับประกันสังคมในประเทศอาเซียนอย่างต่อเนื่องเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้และ เสริมสร้างความสัมพันธ์ด้านแรงงานและด้านการประกันสังคมในอาเซียน โดยมีข้อมูลเบื้องต้นในการพิจารณาความสำเร็จในการสร้างความร่วมมือกับการประกันสังคมอาเซียนใน 3 ประเด็นดังนี้

- การเข้าร่วมประชุม/หารือด้านการประกันสังคมในอาเซียน
- การจัดรายการศึกษาดูงานประกันสังคมของประเทศในกลุ่ม CLMV
- บุคลากรที่ได้แลกเปลี่ยน/ดูงาน/ประชุมในเวทีอาเซียน

1) การเข้าร่วมประชุม/หารือด้านการประกันสังคมในอาเซียน

การเข้าร่วมประชุม หรือการร่วมหารือด้านการประกันสังคมร่วมกับประเทศสมาชิกในอาเซียนนั้น เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความร่วมมือ ในการดำเนินงานร่วมกันระหว่างประเทศ อีกทั้งสามารถใช้โอกาสนี้ในการศึกษาแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน โดยในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา สำนักงานประกันสังคมได้เข้าร่วมประชุม/หารือในประเด็นต่างๆ ร่วมกับประเทศในกลุ่มสมาชิกอาเซียนเพิ่มมากขึ้นทุกปี

ตารางที่ 12 การเข้าร่วมประชุม2560-2558 หรือด้านการประกันสังคมในอาเซียน ในปี/

ประเทศที่จัดประชุม	2558	2559	2560	รวม
1. ฟิลิปปินส์		2	3	5
2. ลาว		3	2	5
3. อินโดนีเซีย	2	1	1	4
4. เวียดนาม		1	3	4
5. มาเลเซีย	2	1		3
6. สิงคโปร์	1			1
7. กัมพูชา			1	1
8. เมียนมา			1	1
รวม	5	8	11	24

ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปปรึกษา



โดยส่วนมากจะเป็นการประชุมร่วมกับประเทศฟิลิปปินส์และลาว รองลงมาคือ ประเทศอินโดนีเซีย และ เวียดนาม โดยหัวข้อการประชุมส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงานและส่งเสริมสิทธิของแรงงานต่างด้าว รวมถึง การหารือเกี่ยวกับการจัดทำข้อตกลงในการจ้างงาน

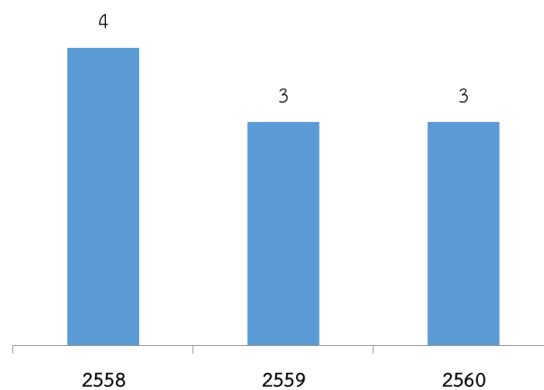
2) การจัดรายการศึกษาดูงานประกันสังคมของประเทศในกลุ่ม CLMV

สำนักงานประกันสังคม ได้เป็นเจ้าภาพจัดรายการศึกษาดูงานให้กับประกันสังคมในกลุ่มประเทศ CLMV ในช่วง ปี 2558-2560 ปีละ 3-4 ครั้งอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ตัวแทนเจ้าหน้าที่ประกันสังคมในกลุ่มประเทศ CLMV ได้เข้ามาศึกษาแนวทางการดำเนินงาน จากสำนักงานประกันสังคมในประเทศไทย

แผนภาพที่ 23 การจัดรายการศึกษาดูงานประกันสังคมของประเทศในกลุ่ม CLMV ปี 2558-2560

การจัดรายการศึกษาดูงานประกันสังคมของประเทศในกลุ่ม CLMV ปี 2558-2560

หน่วย: จำนวนครั้ง



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรึกษา

โดยส่วนใหญ่การจัดรายการศึกษาดูงานที่ดำเนินการในช่วงที่ผ่านมา จะเป็นการจัดรายการศึกษาดูงานให้กับ เจ้าหน้าที่กองทุนประกันสังคมของประเทศกัมพูชาประมาณปีละ 2 ครั้ง

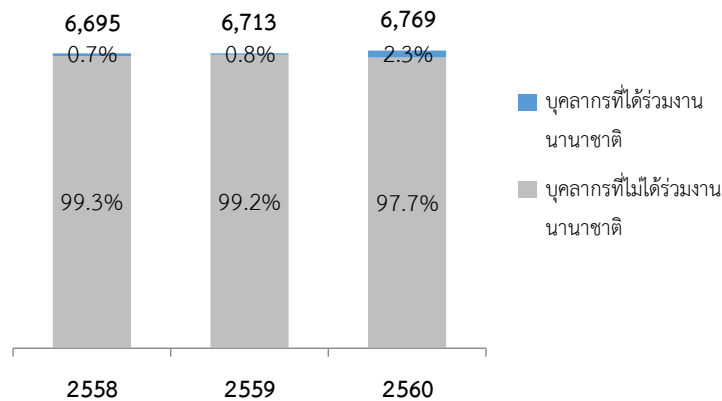
3) บุคลากรที่ได้แลกเปลี่ยน/ดูงาน/ประชุมในเวทีอาเซียน

ในการจัดกิจกรรมด้านการอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ มีบุคลากรที่ได้เข้าศึกษาดูงาน ร่วมประชุม หรือหารือกับการประกันสังคม-อาเซียน มีจำนวนเพิ่มขึ้นจาก 44 คนในปี 2558 เป็น 155 คนในปี 2560 ซึ่งคิดเป็น ร้อยละ 2.3 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด 6,769 คน

แผนภาพที่ 24 บุคลากรที่ได้แลกเปลี่ยน/ดูงาน/ประชุมในเวทีอาเซียน ปี 2558-2560

บุคลากรที่ได้แลกเปลี่ยน/ดูงาน/ประชุมในเวทีอาเซียน ปี 2558-2560

หน่วย: คน



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

จากข้อมูลข้างต้น ถึงแม้ว่าสำนักงานประกันสังคมจะมีการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมกับการประกันสังคมระดับนานาชาติที่จัดขึ้น หากแต่เมื่อพิจารณาถึงสัดส่วนจำนวนบุคลากรที่ได้เข้าร่วมงานเปรียบเทียบกับบุคลากรทั้งหมดนั้น คิดเป็นบุคลากรเพียงร้อยละ 2.3 เท่านั้น ทั้งนี้ สำนักงานประกันสังคมอาจพิจารณาเพิ่มเติมในรายละเอียด และแนวทางการสนับสนุนให้บุคลากรของสำนักงานประกันสังคม ได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมกับงานประกันสังคมในระดับนานาชาติเพิ่มขึ้น

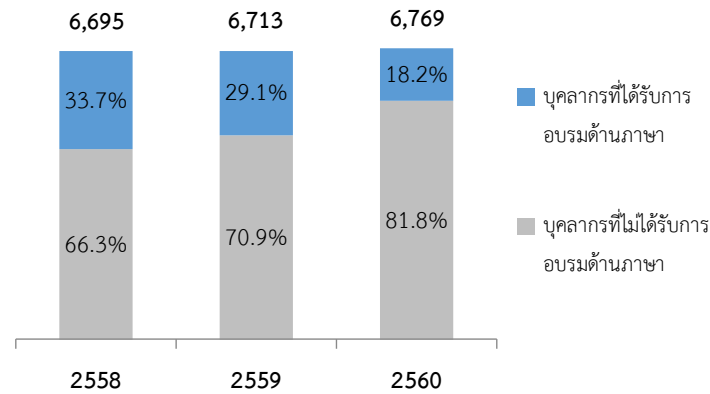
4.3.6.2 การพัฒนาบุคลากรรองรับการปรับตัวสู่อาเซียน

สำนักงานประกันสังคม มีการพัฒนาบุคลากรรองรับการปรับตัวเข้าสู่อาเซียน โดยเบื้องต้นเป็นการให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านภาษา จึงได้จัดการอบรมด้านภาษาต่างๆ ทั้งภาษาอังกฤษ และภาษาหลักในอาเซียน ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา โดยมีสัดส่วนบุคลากรที่ได้รับการอบรมเปรียบเทียบกับจำนวนบุคลากรของสำนักงานประกันสังคมทั้งหมด ได้ดังแผนภาพ

แผนภาพที่ 25 บุคลากรที่ได้รับการอบรมภาษาหลักในอาเซียน หรือภาษาอังกฤษ ปี 2558-2560

บุคลากรที่ได้รับการอบรมภาษาหลักในอาเซียน หรือภาษาอังกฤษ ปี 2558-2560

หน่วย: คน



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

จากแผนภาพข้างต้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมด้านภาษาอังกฤษหรือภาษาหลักในอาเซียนในปี 2558 มีจำนวน 2,253 คน คิดเป็นร้อยละ 33.7 แต่ในปี 2560 จำนวนบุคลากรที่ได้รับการอบรมด้านภาษาลดลงเหลือเพียง 1,232 คน หรือร้อยละ 18.2 ของบุคลากรทั้งหมดในสำนักงานประกันสังคม ซึ่งการอบรมส่วนมาก เป็นการอบรมด้านภาษาอังกฤษเป็นหลัก

ทั้งนี้ หลังจากมีการอบรมด้านภาษาจนเสร็จสิ้นแล้ว การติดตาม ประเมินผล พัฒนาการด้านภาษาของบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว เป็นอีกส่วนสำคัญที่สำนักงานประกันสังคมควรต้องดำเนินการประเมิน เก็บรวบรวมข้อมูล การฝึกอบรมเป็นรายบุคคล เพื่อเป็นประโยชน์ในการกำหนดและประเมินความก้าวหน้าในงานของบุคลากรต่อไป

4.3.6.3 การเผยแพร่สื่อในภาษาหลักของอาเซียน

นอกเหนือจากการสร้างความร่วมมือกับประกันสังคมอาเซียน และการพัฒนาบุคลากรรองรับการปรับตัวสู่อาเซียนแล้ว การจัดทำสื่อเผยแพร่ข้อมูลในภาษาหลักของอาเซียนนั้น ยังเป็นส่วนหนึ่งในการวางรากฐานการประกันสังคมอาเซียนด้วยเช่นกัน

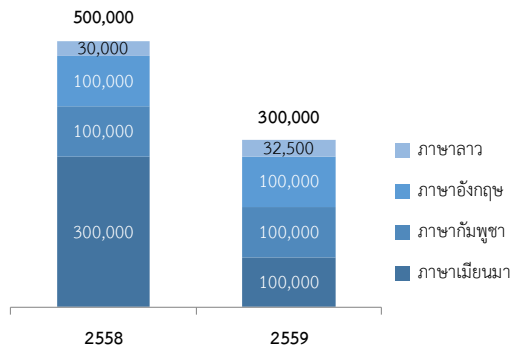
สำหรับการเผยแพร่สื่อในภาษาหลักของอาเซียนนี้ มีการดำเนินงานทั้งในส่วนของ กองทุนประกันสังคม และ กองทุนเงินทดแทน ผ่านการจัดทำแผ่นพับเป็นหลัก โดยเป้าหมายเพื่อสื่อสารข้อมูลให้กับผู้ประกันตนชาวต่างชาติที่พำนักอยู่ในประเทศไทยเป็นสำคัญ

ซึ่งภาษาหลักในการจัดทำสื่อ คือ ภาษาเมียนมา ภาษาอังกฤษ รวมประมาณร้อยละ 80 ของการเผยแพร่สื่อทั้งหมด นอกจากนี้ เป็นภาษากัมพูชาและภาษาลาว

แผนภาพที่ 26 เอกสารการเผยแพร่ในภาษาหลักของอาเซียน ของกองทุนประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทน ปี 2558-2559

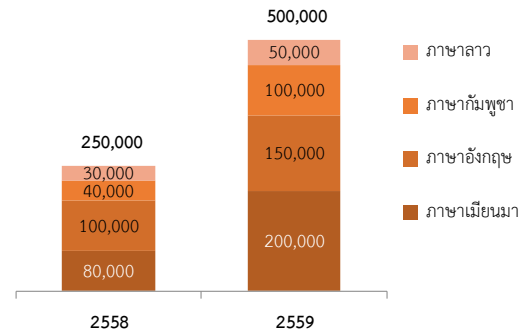
เอกสารการเผยแพร่ในภาษาหลักของอาเซียน (กองทุนประกันสังคม) ปี 2558-2559

หน่วย: ฉบับ



เอกสารการเผยแพร่ในภาษาหลักของอาเซียน (กองทุนเงินทดแทน) ปี 2558-2559

หน่วย: ฉบับ



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

กองทุนประกันสังคม มีการจัดทำเอกสารเพื่อเผยแพร่ข้อมูลประกันสังคมในภาษาต่างๆ ลดลงจาก 500,000 ฉบับ ในปี 2558 เหลือ 300,000 ฉบับ ในปี 2559 โดยสื่อเผยแพร่ที่มีจำนวนลดลงไป 200,000 ฉบับนั้นคือสื่อเผยแพร่ภาษาเมียนมาทั้งหมด

กองทุนเงินทดแทน มีการจัดทำเอกสารเพื่อการเผยแพร่ข้อมูลประกันสังคมในภาษาหลักของอาเซียนเพิ่มขึ้น จาก 250,000 ฉบับ ในปี 2558 เป็น 500,000 ฉบับ ในปี 2559 ซึ่งได้มีการเพิ่มจำนวนสื่อในทุกภาษาของอาเซียน โดยเน้นเพิ่มจำนวนสื่อเผยแพร่ในภาษาเมียนมาและภาษากัมพูชาเป็นหลัก คือ เพิ่มจำนวนขึ้นถึง 2.5 เท่าจากเดิม

ข้อมูลการวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคมดังข้อมูลข้างต้น เป็นการสะท้อนภาพเพียงส่วนหนึ่งของผลการดำเนินงานเท่านั้น จากข้อจำกัดของข้อมูลที่มีอยู่ แต่เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดการประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานบางส่วน จะได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลโครงการเชิงลึกในหัวข้อถัดไป

4.4 ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูลโครงการเชิงลึก

จากการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ปี 2558-2562 สำนักงานประกันสังคมได้ดำเนินงานโครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้งในด้านของการให้บริการแก่นายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน การพัฒนาสิทธิประโยชน์ รวมไปถึงการพัฒนาด้านการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น เพื่อให้การวิเคราะห์ ประเมินผลสะท้อนถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จของการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคมได้อย่างแท้จริง จึงมีการพิจารณาโครงการ/งาน/กิจกรรมสำคัญ มาเป็นตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกของสำนักงานประกันสังคม โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์เบื้องต้นดังต่อไปนี้

- 1) โครงการออกหน่วยเคลื่อนที่บริการเบ็ดเสร็จ Service Delivery Unit
- 2) โครงการเข้าระบบบริการศูนย์บริการข้อมูลประกันสังคม 1506 Contact Center

- 3) โครงการสถานพยาบาลในดวงใจ ประจำปี 2561
- 4) โครงการการพัฒนาระบบการบริการภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจ (Doing Business) ด้านการเริ่มต้นธุรกิจและด้านการชำระภาษี
- 5) โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการแก่นายจ้าง เพื่อจัดทำข้อมูลประกันสังคม เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์
- 6) โครงการการทำ MOU กรณีพันธุกรรม
- 7) โครงการการพัฒนาบุคลากรสำนักงานประกันสังคม
- 8) โครงการรับชำระเงินสมทบผู้ประกันตนมาตรา 40 นอกสถานที่ด้วยระบบสารสนเทศผ่านระบบเครือข่ายเสมือน (VPN)
- 9) โครงการการพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศ
- 10) โครงการฝึกอบรมทักษะด้านภาษาอื่นๆ หรือภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียนเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AC)

4.4.1 โครงการออกหน่วยเคลื่อนที่บริการเบ็ดเสร็จ Service Delivery Unit

โครงการออกหน่วยเคลื่อนที่บริการเบ็ดเสร็จ Service Delivery Unit มีวิธีการดำเนินงานด้วยการจัดสรรให้สำนักงานประกันสังคมกรุงเทพมหานครพื้นที่ต่างๆ หรือจังหวัดทุกจังหวัดทำการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่เพื่อให้บริการประชาชนในด้านการประกันสังคม บรรยายให้ความรู้ รับสมัครขึ้นทะเบียน และให้คำปรึกษาด้านการประกันสังคมมาตรา 40 โดยมีกลุ่มเป้าหมายของโครงการเป็นแรงงานนอกระบบในกลุ่มอาชีพอิสระ ผู้ประกันตนมาตรา 40 และผู้นำชุมชน และมีงบประมาณสำหรับโครงการเป็นจำนวน 19,098,560 บาท สำหรับระยะเวลา 1 ปี (มกราคม – ธันวาคม พ.ศ. 2561)

โครงการนี้มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ

- 1) เพื่อส่งเสริมประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ ความเข้าใจสิทธิประโยชน์มาตรา 40 ตามที่ได้ปรับปรุงใหม่
- 2) เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในพื้นที่ที่ไม่สะดวกเข้ามาใช้บริการด้านการประกันสังคมมาตรา 40 ณ สำนักงานประกันสังคม
- 3) เพื่อจูงใจ และเชิญชวนให้แรงงานนอกระบบตัดสินใจขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกันตน มาตรา 40
- 4) เพื่อให้คำปรึกษาด้านการประกันสังคมมาตรา 40

ข้อมูลการดำเนินโครงการและผลการดำเนินโครงการ

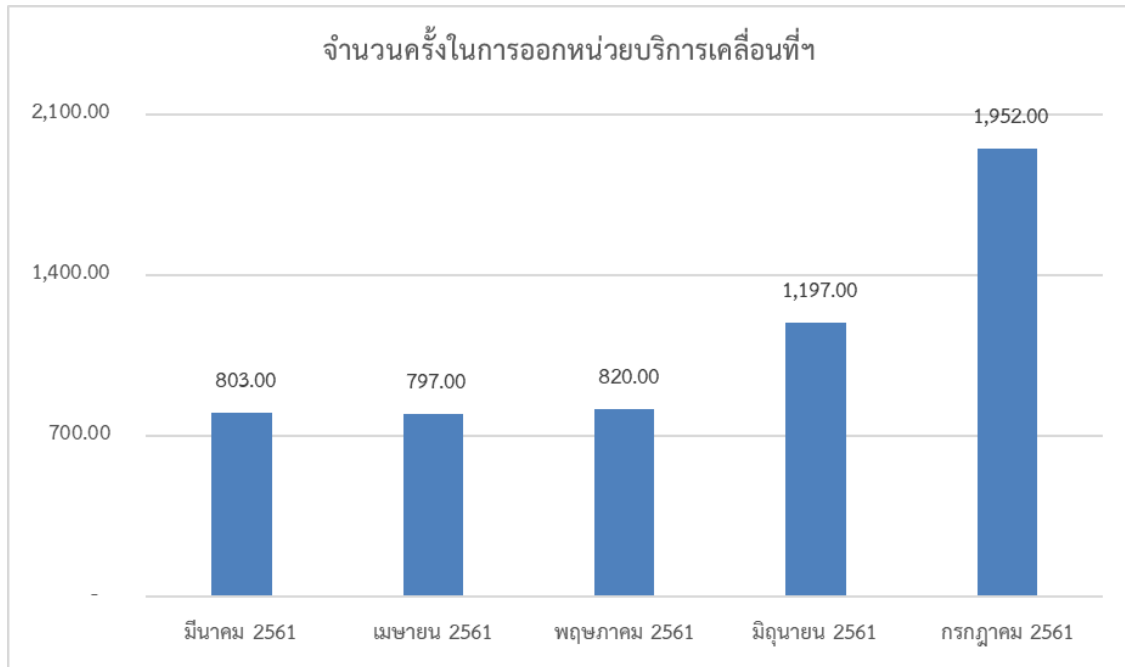
จากข้อมูลผลการดำเนินโครงการระยะ 7 เดือน (มกราคม – กรกฎาคม 2561) พบว่ามีการเก็บผลการดำเนินโครงการโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือจำนวนครั้งของการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ ดังแผนภาพที่ 27 และจำนวนผู้เข้ารับบริการออกหน่วยเคลื่อนที่ฯ โดยส่วนของจำนวนผู้เข้ารับบริการออกหน่วยเคลื่อนที่ฯ นั้น ได้มีการเก็บข้อมูลโดยจำแนกเป็น 4 กลุ่ม คือ

- 1) จำนวนผู้ขึ้นทะเบียนรายใหม่
- 2) จำนวนผู้ประกันตนรายเก่าที่ชำระเงิน



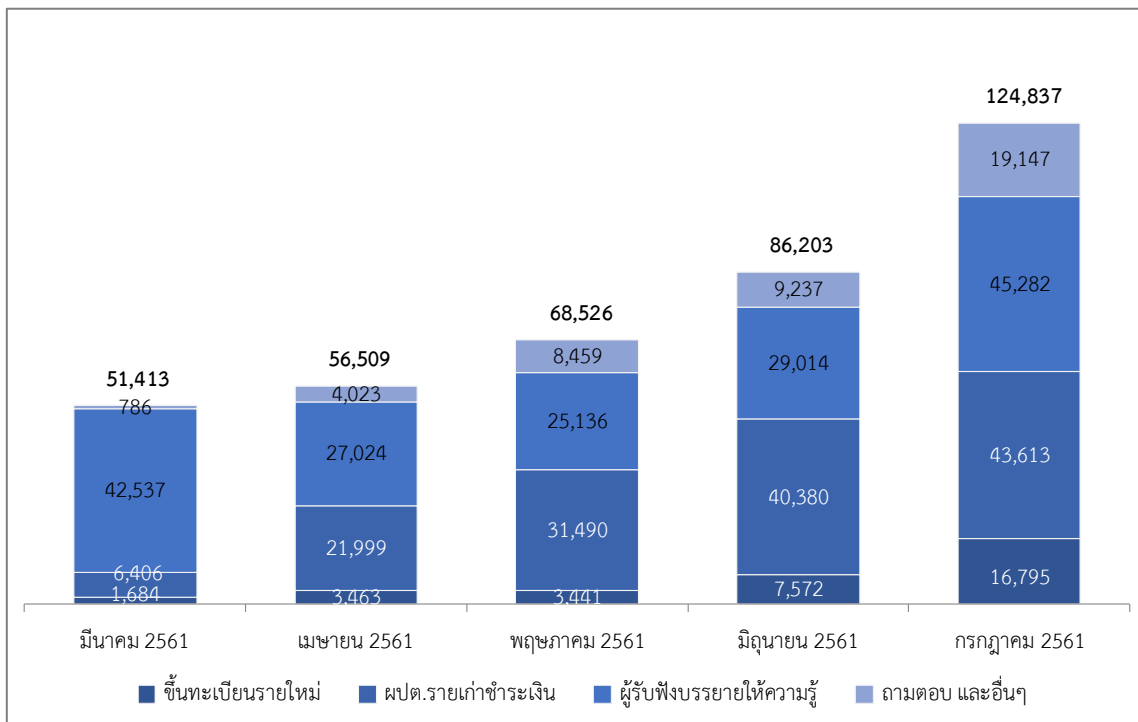
- 3) จำนวนผู้รับฟังบรรยายให้ความรู้
- 4) จำนวนผู้ติดต่อสอบถามอื่นๆ

แผนภาพที่ 27 จำนวนครั้งของการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปปรึกษา

แผนภาพที่ 28 จำนวนผู้เข้ารับบริการออกหน่วยเคลื่อนที่



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปปรึกษา

ทั้งนี้ การจำแนกข้อมูลผู้เข้ารับบริการออกหน่วยเคลื่อนที่ฯ ไม่มีรายละเอียดข้อมูลในเดือนมกราคม – กุมภาพันธ์ จึงสามารถทำการวิเคราะห์ข้อมูลได้ในช่วงเดือนมีนาคม – กรกฎาคม เท่านั้น

โดย ณ วันที่ทำการประเมิน โครงการดังกล่าวได้ดำเนินการได้เป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 7 เดือน โดยมีผลการดำเนินงานทั้ง 3 ตัวชี้วัดของโครงการมีดังต่อไปนี้

- จำนวนครั้งในการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ รวมทั้งสิ้น 7,450 ครั้ง จาก 11,712 ครั้ง/ปี (คิดเป็นร้อยละ 63.61)
- จำนวนผู้เข้ารับบริการออกหน่วยเคลื่อนที่ฯ รวมทั้งสิ้น 492,373 คน-ครั้ง/ปี จาก 819,840 คน-ครั้ง/ปี (คิดเป็นร้อยละ 60.06)
- มีแรงงานนอกระบบขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกันตนมาตรา 40 เพิ่มขึ้น 194,310 ราย นับจากเดือนธันวาคม 2560 (คิดเป็นร้อยละ 28.8 จากร้อยละ 35)

การประเมินผลการดำเนินงาน

เมื่อพิจารณาจากวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของโครงการแล้ว พบว่าเป้าหมายสูงสุดของโครงการนี้คือการเพิ่มความสะดวกในการให้บริการและเพิ่มจำนวนผู้ประกันตนมาตรา 40 อย่างยั่งยืน กล่าวคือ ผู้ประกันตนมาตรา 40 ที่อยู่ในระบบประกันสังคมอยู่แล้วไม่ออกจากระบบ ในขณะที่แรงงานนอกระบบที่ยังไม่ได้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกันตนต้องเข้ามาสู่ระบบประกันสังคมเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถประเมินความคุ้มค่าของโครงการจากค่าใช้จ่ายต่อจำนวนผู้เข้าใช้บริการหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ และจำนวนผู้เข้าใช้บริการหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ ต่อจำนวนครั้งการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ ได้อีกด้วย

โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 3 ส่วน คือ

- 1) การประเมินการขยายจำนวนผู้ประกันตนมาตรา 40 (Expansion)
- 2) การประเมินการคงอยู่ของผู้ประกันตนมาตรา 40 (Retention)
- 3) การประเมินความคุ้มค่าของโครงการ

อย่างไรก็ดี การประเมินผลการดำเนินการนี้ อาจมีความคลาดเคลื่อนของข้อมูลบางส่วน โดยข้อมูลจำนวนผู้เข้ารับบริการออกหน่วยเคลื่อนที่ฯ เบื้องต้นที่ได้รับ ไม่ได้ระบุถึงการจำแนกประเภทผู้ประกันตนว่าเป็นผู้ประกันตนตามมาตราใด ซึ่งอาจมีผู้ประกันตนในมาตรา 33 หรือ 39 เข้ามาใช้บริการด้วย เนื่องจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการมีความเกี่ยวข้องกับผู้ประกันตนมาตรา 40 โดยเฉพาะ หากมีการนับรวมผู้รับบริการที่ไม่เกี่ยวข้องเข้าไปในจำนวนผู้เข้ารับบริการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ แล้ว จะทำให้การประเมินผลความสำเร็จของโครงการเกิดความคลาดเคลื่อนได้

หากแต่ การประเมินความสำเร็จโครงการครั้งนี้ได้กำหนดข้อสันนิษฐานให้ “ข้อมูลที่ขาดการจำแนกประเภทผู้ประกันตน” ถือเป็น “ข้อมูลเฉพาะกลุ่มของผู้ประกันตนมาตรา 40” เพื่อให้สามารถทำการวิเคราะห์และแสดงกระบวนการประเมินความสำเร็จ เพื่อเป็นตัวอย่างให้กับทางสำนักงานประกันสังคมได้นำไปศึกษาและใช้ประเมินความสำเร็จของโครงการด้วยตนเองได้ในอนาคต โดยมีรายละเอียดผลการประเมินดังต่อไปนี้



1) การประเมินการขยายจำนวนผู้ประกันตนมาตรา 40 (Expansion)

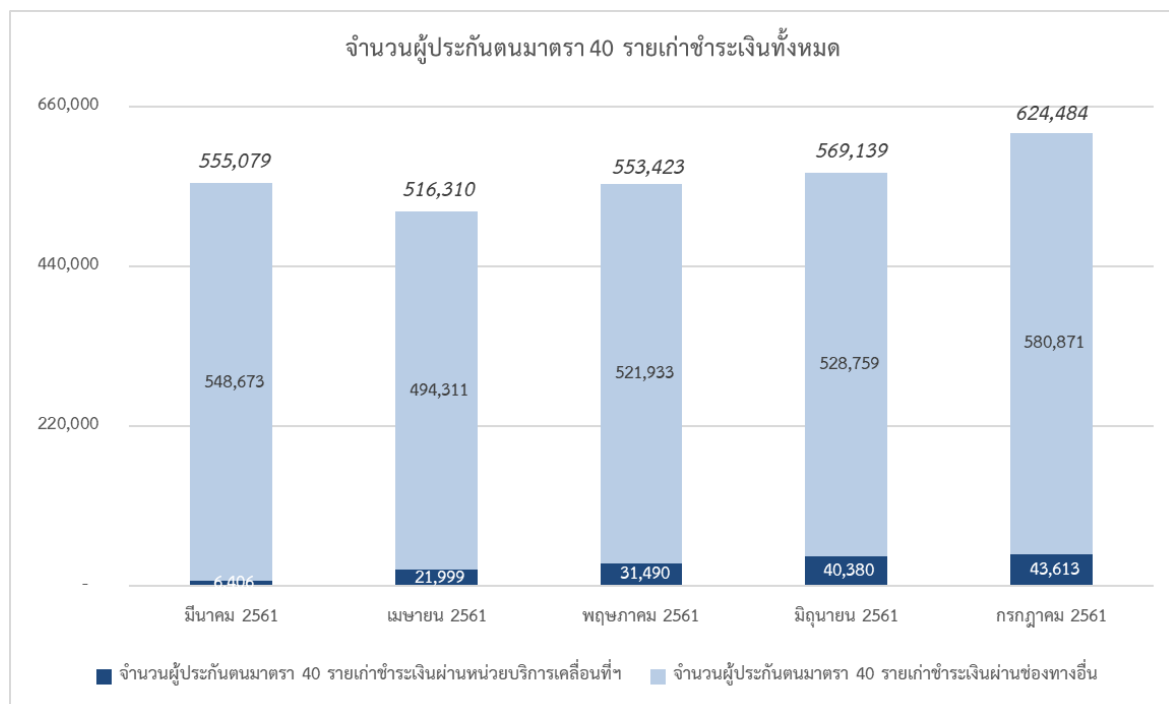
โดยวัดจากจำนวนผู้ขึ้นทะเบียนมาตรา 40 รายใหม่ต่อเดือน ซึ่งสามารถสรุปผลออกมาได้ดังแผนภาพที่ 28 โดยจะเห็นได้ว่าจำนวนผู้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกันตนมาตรา 40 มีจำนวนเพิ่มขึ้นตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการ 5 เดือน (มีนาคม – กรกฎาคม 2561) โดยมีจำนวนผู้ขึ้นทะเบียน 1,684 รายในเดือนมีนาคม และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจนมีจำนวน 16,795 รายในเดือนกรกฎาคม กล่าวคือโครงการออกหน่วยเคลื่อนที่บริการเบ็ดเสร็จ Service Delivery Unit มีความคืบหน้าในด้านของการขยายจำนวนผู้ประกันตนมาตรา 40 ได้เป็นอย่างดี

ทั้งนี้ การพิจารณาข้างต้นเป็นการประเมินในภาพรวมในระดับประเทศเท่านั้น สำหรับการประเมิน เพื่อให้สะท้อนการขยายจำนวนผู้ประกันตนมาตรา 40 เป็นไปได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ หน่วยงานที่รับผิดชอบอาจพิจารณาจำนวนผู้ประกันตนมาตรา 40 ในแต่ละพื้นที่เปรียบเทียบกับจำนวนแรงงานนอกระบบทั้งหมดในพื้นที่นั้นๆ เพิ่มเติมเพื่อให้เห็นถึงโอกาสในการเพิ่มจำนวนผู้ประกันตนมาตรา 40 ในแต่ละพื้นที่ เนื่องจากในเขตพื้นที่หรือจังหวัดที่แรงงานนอกระบบส่วนใหญ่ได้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกันตนมาตรา 40 แล้ว จำนวนของผู้ที่จะมาขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกันตนมาตรา 40 จะมีโอกาสขยายตัวน้อยกว่าเขตพื้นที่หรือจังหวัดที่แรงงานนอกระบบส่วนใหญ่ยังไม่ได้ขึ้นทะเบียน

2) การประเมินการคงอยู่ของผู้ประกันตนมาตรา 40 (Retention)

เป็นการประเมินจากจำนวนผู้ประกันตนมาตรา 40 รายเก่าที่ชำระเงินในแต่ละเดือน โดยจำแนกเป็นการชำระผ่านหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ และการชำระผ่านช่องทางอื่น (อาทิ เคาน์เตอร์ธนาคาร เคาน์เตอร์หน่วยบริการ ไปรษณีย์ ธนาณัติ การหักบัญชีธนาคาร และการชำระที่สำนักงาน) ซึ่งสามารถสรุปออกมาได้ดังแผนภาพที่ 29

แผนภาพที่ 29 จำนวนผู้ประกันตนมาตรา 40 รายเก่าชำระเงิน



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

จากแผนภาพที่ 29 จะเห็นได้ว่าจำนวนของผู้ประกันตนมาตรา 40 รายเก่าที่ชำระเงินผ่านหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ นั้น เพิ่มขึ้นตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการ 5 เดือน (จาก 6,406 รายในเดือนมีนาคม เป็น 43,613 รายในเดือนกรกฎาคม หรือคิดเป็นอัตราการเติบโต ร้อยละ 46.76 ต่อเดือน โดยประมาณ) และเมื่อพิจารณาจำนวนผู้ประกันตนมาตรา 40 รายเก่าที่ชำระเงินทั้งหมด โดยจะเห็นได้ว่ามีปริมาณเพิ่มขึ้นในช่วงเดือนเมษายน - กรกฎาคม ซึ่งแสดงถึงการคงอยู่ของผู้ประกันตนมาตรา 40 เนื่องจากผู้ประกันตนรายเก่ายังคงชำระเงินเพื่อรักษาสถานะการเป็นผู้ประกันตนอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ ในฐานะช่องทางชำระเงิน พบว่าการชำระเงินผ่านหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ ของผู้ประกันตนมาตรา 40 รายเก่า มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นตลอดเวลาดำเนินโครงการ (จากร้อยละ 1.15 ในเดือนมีนาคม เป็นร้อยละ 6.98 ในเดือนกรกฎาคม) จึงสามารถสรุปในเบื้องต้นได้ว่า โครงการออกหน่วยเคลื่อนที่บริการเปิดเสร็จ Service Delivery Unit ประสบความสำเร็จในการทำหน้าที่เป็นหนึ่งในช่องทางของการชำระเงิน และมีส่วนในการรักษาการคงอยู่ของผู้ประกันตนมาตรา 40 ได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม การพิจารณาข้อมูลข้างต้น เป็นการพิจารณาเพียงการชำระเงินผ่านหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ ซึ่งอาจไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงการคงอยู่ของผู้ประกันตนมาตรา 40 ทั้งระบบได้ชัดเจนมากนัก เนื่องจากในบางกรณี อาจมีจำนวนผู้ประกันตนรายเก่าที่ชำระเงินผ่านหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ เพิ่มขึ้น เช่น ช่วงเดือนมีนาคม - เมษายน มีผู้ประกันตนชำระเงินผ่านหน่วยบริการเคลื่อนที่เพิ่มขึ้น 15,593 ราย (จาก 6,406 รายในเดือนมีนาคม เป็น 21,999 รายในเดือนเมษายน) แต่กลับพบว่าจำนวนผู้ประกันตนรายเก่าที่ชำระเงินทั้งหมด มีจำนวนลดลงถึง 38,769 ราย (จาก 555,079 รายในเดือนมีนาคม เป็น 516,310 รายในเดือนเมษายน) ซึ่งในกรณีเช่นนี้ หากพิจารณาเพียงจำนวนการชำระเงินผ่านหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ จะเป็นการพิจารณาข้อมูลเพียงด้านเดียว ซึ่งจะส่งผลให้การประเมินเกิดความคลาดเคลื่อนได้

ข้อสังเกต การที่จำนวนการชำระเงินของผู้ประกันตนรายเก่าไม่ลดลงหรือเท่าเดิมนั้น อาจมีสาเหตุมาจากการที่ผู้ประกันตนรายใหม่ที่เพิ่งขึ้นทะเบียนและเข้าสู่ระบบประกันสังคม มีจำนวนมากกว่าหรือเท่ากับจำนวนผู้ประกันตนรายเก่าที่ไม่ชำระเงิน ดังนั้น จึงไม่อาจสรุปได้ว่า “การที่จำนวนการชำระเงินของผู้ประกันตนรายเก่าไม่ลดลง แสดงถึงความสามารถในการรักษาการคงอยู่ของผู้ประกันตนไม่ให้ออกจากระบบประกันสังคมได้”

3) การประเมินความคุ้มค่าของโครงการ

สำหรับการประเมินความคุ้มค่าของโครงการจะถูกแบ่งการประเมินออกเป็นสองด้าน คือ ด้านค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการดำเนินโครงการ และด้านจำนวนผู้เข้าร่วมการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ โดยมีผลการประเมินในเบื้องต้นดังนี้

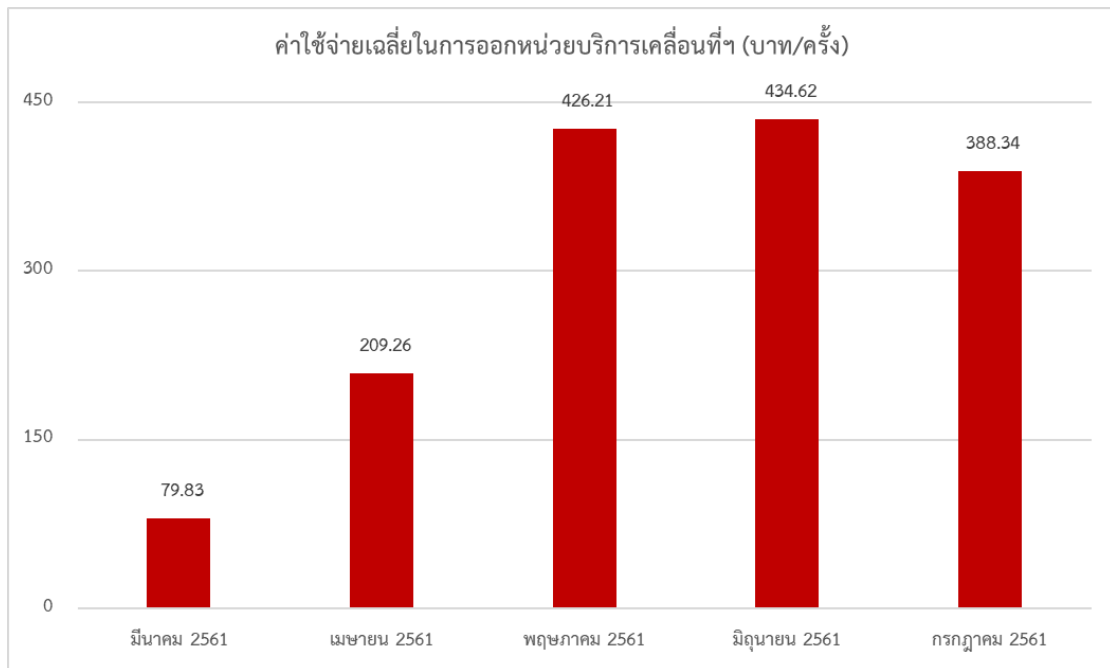
ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการ

พิจารณาจากค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ ในแต่ละครั้ง โดยจากแผนภาพที่ 30 จะเห็นได้ว่าค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ สำหรับเดือนมีนาคม - กรกฎาคม อยู่ในช่วง 79.83 - 388.34 บาท/ครั้ง และมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นในช่วง 4 เดือนแรก (จาก 79.83 บาท/ครั้ง ในเดือนมีนาคม



เป็น 434.62 บาท/ครั้ง ในเดือนมิถุนายน) ซึ่งถึงแม้ในเดือนกรกฎาคมจะมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยลดลงเหลือ 388.34 บาท/ครั้ง ก็ตาม แต่ก็ยังถือว่าเพิ่มขึ้นอย่างมากเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในเดือนมีนาคม อาจกล่าวในเบื้องต้นได้ว่า การออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ในช่วงเดือน พฤษภาคม - กรกฎาคม เป็นการออกหน่วยของ จังหวัดในพื้นที่เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ ซึ่งเป็นพื้นที่จังหวัดที่มีขนาดใหญ่เป็นหลัก จึงส่งผลให้ ภาพรวมค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ เพิ่มขึ้น

แผนภาพที่ 30 ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ

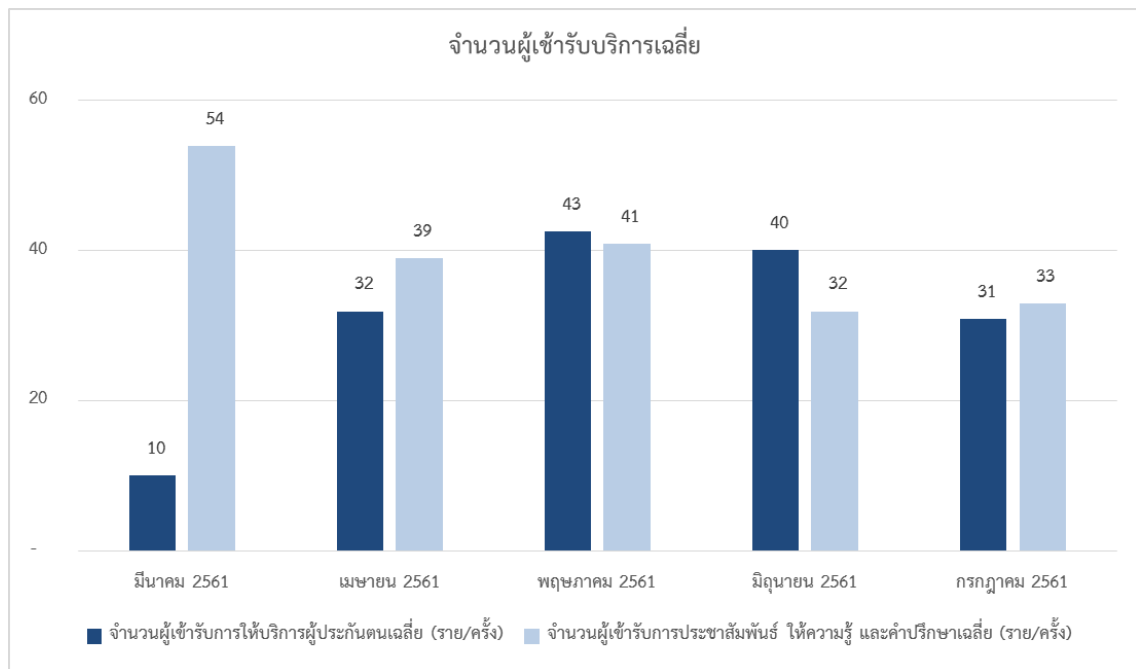


ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

ด้านจำนวนผู้เข้ารับบริการหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ

พิจารณาจากจำนวนผู้เข้ารับบริการจากหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ ต่อการออกหน่วยฯ 1 ครั้ง โดยจะแยกการประเมินออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนการให้บริการผู้ประกันตน (การขึ้นทะเบียนและชำระเงิน) และการประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ และคำปรึกษา (การบรรยายและตอบคำถาม) ดังแผนภาพที่ 31

แผนภาพที่ 31 จำนวนผู้เข้ารับบริการหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ เฉลี่ย



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

ด้านจำนวนผู้เข้ารับบริการให้ผู้ประกันตน

จากแผนภาพที่ 31 จะเห็นได้ว่าจำนวนผู้เข้าร่วมเฉลี่ยในการให้บริการผู้ประกันตนของการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ อยู่ในช่วง 10 – 43 ราย/ครั้ง โดยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นนับจากเดือนมีนาคมถึงเดือนกรกฎาคม 3 เท่าโดยประมาณ กล่าวคือ ผู้เข้ารับบริการด้านการขึ้นทะเบียนและการชำระเงินจากหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ ต่อการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ 1 ครั้ง มีจำนวนเพิ่มขึ้นในระยะเวลา 5 เดือนดำเนินการที่ผ่านมา

ด้านจำนวนผู้เข้ารับบริการประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ และคำปรึกษา

เมื่อพิจารณาข้อมูลจำนวนผู้เข้ารับบริการประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ และคำปรึกษา จะเห็นได้ว่าจำนวนผู้เข้าร่วมเฉลี่ยในการประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ และคำปรึกษา อยู่ในช่วง 32 – 54 ราย/ครั้ง โดยมีแนวโน้มลดลงนับจากเดือนมีนาคม – กรกฎาคม (ลดลงจาก 54 ราย/ครั้ง เป็น 33 ราย/ครั้ง หรือลดลงร้อยละ 38.81 โดยประมาณ) กล่าวคือ มีผู้เข้ารับบริการด้านการประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ และคำปรึกษา จากหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ ต่อการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ 1 ครั้ง มีจำนวนลดลงในระยะเวลา 5 เดือนดำเนินการที่ผ่านมา

ซึ่งเมื่อพิจารณาทั้งค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการและจำนวนเฉลี่ยของผู้เข้ารับบริการฯ ในเวลาเดียวกันแล้วจะเห็นได้ว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการทั้งในด้านการให้บริการผู้ประกันตนและด้านการประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ และคำปรึกษา ต่างมีแนวโน้มที่สูงขึ้นในช่วงเดือนมีนาคม –

กรกฎาคม ขณะที่จำนวนผู้เข้าร่วมเฉลี่ยลดลงทั้งสองด้าน แต่เมื่อพิจารณาเฉพาะจำนวนของผู้ประกันตนที่เข้ามาใช้บริการหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ เพื่อขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกันตนมาตรา 40 แล้ว พบว่ามีการเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด (เพิ่มขึ้น 15,111 ราย นับจากเดือนมีนาคม – กรกฎาคม)

ทั้งนี้ การออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ ในส่วนการให้บริการผู้ประกันตน มีจำนวนผู้เข้าร่วมเฉลี่ยลดลงในช่วงเดือน พฤษภาคม – กรกฎาคม อาจมีสาเหตุมาจาก

- แรงงานนอกระบบในกลุ่มอาชีพอิสระได้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกันตนไปบ้างแล้วในเดือนก่อนหน้า จึงส่งผลให้มีผู้มาขึ้นทะเบียนกับหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ ลดลง หรือ
- ผู้ประกันตนรายเก่าเปลี่ยนวิธีการชำระเงินไปใช้ช่องทางอื่นนอกเหนือจากหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ

ซึ่งการที่จะสรุปสาเหตุที่มาของจำนวนผู้เข้าร่วมเฉลี่ยที่ลดลงนี้ จำเป็นที่จะต้องศึกษาเพิ่มเติมในขอบเขตข้อมูลที่อยู่นอกเหนือจากผลการดำเนินโครงการ อาทิ สัดส่วนของจำนวนแรงงานนอกระบบในกลุ่มอาชีพอิสระที่ได้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกันตนแล้วต่อจำนวนแรงงานนอกระบบในกลุ่มอาชีพอิสระทั้งหมด จำนวนผู้ประกันตนรายเก่าที่ชำระเงิน (จำแนกตามช่องทางการชำระ)

ในส่วนของการประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ และคำปรึกษา ที่มีแนวโน้มของจำนวนผู้เข้าร่วมเฉลี่ยลดลงนั้น อาจมีสาเหตุมาจากการที่สำนักงานประกันสังคมมีการดำเนินโครงการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบอื่น หรือการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ผ่านเครือข่ายบริการเคลื่อนที่ฯ ในเดือนก่อนหน้าประสบผลสำเร็จ และแรงงานกลุ่มเป้าหมายมีระดับความเข้าใจเพิ่มขึ้น จึงไม่ได้เข้ารับการให้ความรู้ในระยะหลัง โดยหากจะสรุปสาเหตุให้ได้ อย่างแน่นอนนั้น จำเป็นที่จะต้องพิจารณาเปรียบเทียบข้อมูลเพิ่มเติม อาทิ โครงการประชาสัมพันธ์หรือให้ความรู้อื่นๆ ในช่วงเวลาเดียวกัน รายละเอียดและประเด็นการประชาสัมพันธ์หรือให้ความรู้ ระดับความเข้าใจในการประกันตนมาตรา 40 ของแรงงานกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งในส่วนนี้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการเก็บบันทึกของทางสำนักงานประกันสังคมเป็นหลัก เช่น การสอบวัดระดับความเข้าใจ การสอบถามด้วยแบบฟอร์มสอบถามเชิงคุณภาพ

กล่าวโดยสรุป การดำเนินโครงการออกหน่วยเคลื่อนที่บริการเบ็ดเสร็จ Service Delivery Unit เบื้องต้น มีส่วนทำให้จำนวนผู้ประกันตนมาตรา 40 ขยายตัวเพิ่มขึ้น และสะท้อนถึงความสามารถในการรักษาอัตราการคงอยู่ของผู้ประกันตนมาตรา 40 จากการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ฯ ได้อีกทางหนึ่ง โดยมีอัตราค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการให้บริการอยู่ที่ 4.79 บาท/ราย แสดงให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของโครงการนี้ได้เป็นอย่างดี

4.4.2 โครงการเข้าระบบบริการศูนย์บริการข้อมูลประกันสังคม 1506 Contact Center

โครงการดังกล่าว มีวิธีการดำเนินงาน ด้วยการเข้าศูนย์บริการข้อมูลประกันสังคม Contact Center 1506 โดยให้บริการผ่านทางโทรศัพท์ โทรสาร E-Mail, Web Chat และ Social Media และพัฒนาระบบบริหารจัดการ รวมทั้งประมวลผลเรื่องร้องเรียน โดยมีกลุ่มเป้าหมายของโครงการ คือ 1) ผู้ประกันตน นายจ้าง สถานพยาบาล และสถานประกอบการ และ 2) ประชาชนทั่วไปที่สนใจและ นิสิตนักศึกษาที่กำลังจะเข้าสู่ระบบแรงงาน ซึ่งมีค่าใช้จ่าย



ประมาณการสำหรับโครงการเป็นจำนวน 446,952,560 บาท สำหรับระยะเวลา 4 ปี (มิถุนายน พ.ศ. 2560 – พฤษภาคม พ.ศ. 2563) โดยมีวัตถุประสงค์ ของโครงการ 4 ประการ คือ

- 1) เพื่อให้การให้บริการสายด่วน 1506 โดยให้บริการผ่านโทรศัพท์ โทรสาร Web Chat, E-Mail และ Social Media และพัฒนาระบบบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน ให้รองรับและประมวลผลการร้องเรียน จากทุกช่องทาง
- 2) เพื่อบริหารจัดการข้อมูลผู้ประกันตนและผู้ให้บริการแบบองค์รวม นำไปสู่การบริหารจัดการเชิงรุก
- 3) เพื่อพัฒนาฐานข้อมูลและบริหารข้อมูลอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
- 4) เพื่อยกระดับการบริการของศูนย์บริการข้อมูลให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และเป็นที่ยอมรับในระดับประชาคมอาเซียน

โดยกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายทั้งในประเด็นด้านผลผลิตและผลลัพธ์ ดังนี้
ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในด้านผลผลิต

- จำนวนการสอบถามผ่าน Social Media 1506 ไม่น้อยกว่า 70,000 / 120,000 / 120,000 / 50,000 ครั้ง ในปี 2560 / 2561 / 2562 / 2563 ตามลำดับ
- จำนวนสายที่โทรเข้าสู่ศูนย์บริการข้อมูล 1506 ที่ได้รับบริการ ไม่น้อยกว่า 700,000 / 1,200,000 / 1,200,000 / 500,000 ครั้ง ในปี 2560 / 2561 / 2562 / 2563 ตามลำดับ
ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในด้านผลลัพธ์
- ร้อยละคุณภาพการให้บริการ ไม่น้อยกว่า 80 / 85 / 85 / 85 ในปี 2560 / 2561 / 2562 / 2563 ตามลำดับ
อย่างไรก็ตาม การประเมินความสำเร็จของโครงการนี้ จะพิจารณาจากข้อมูลการดำเนินโครงการ ตั้งแต่เริ่มดำเนินโครงการ จนถึงชุดข้อมูลล่าสุดของปี 2561 เท่านั้น

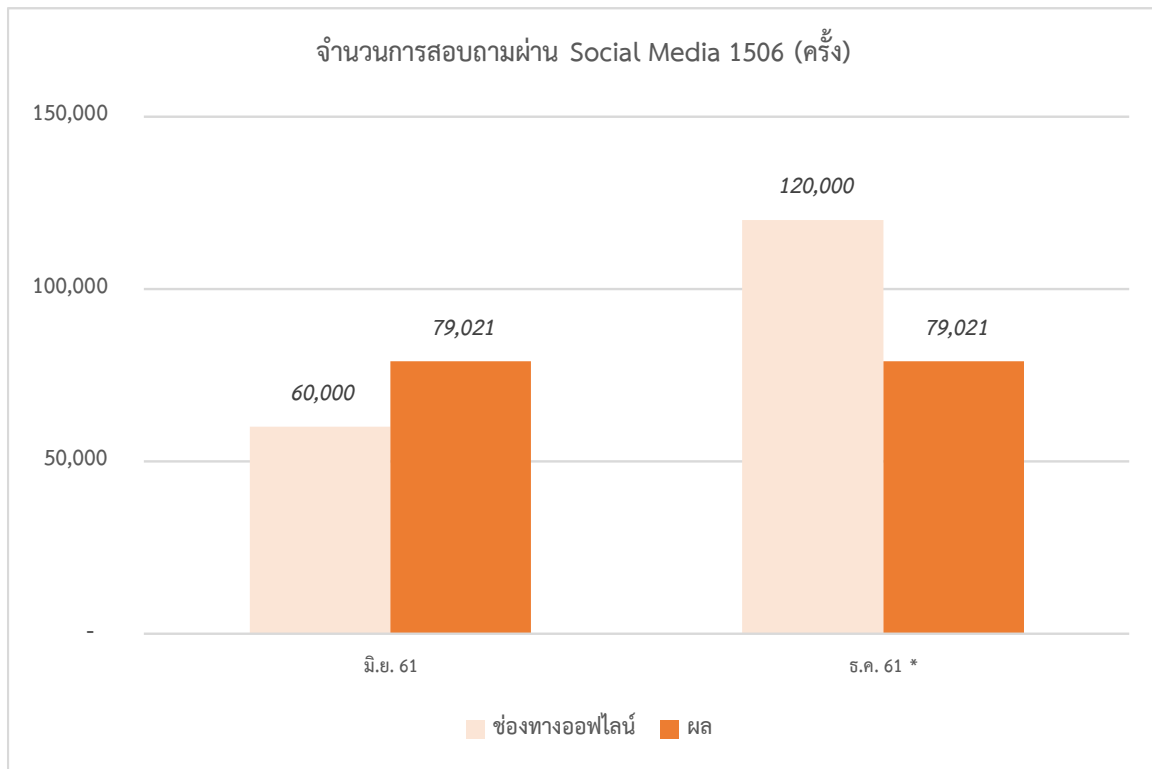
ข้อมูลการดำเนินโครงการและผลการดำเนินโครงการ

จากข้อมูลผลการดำเนินโครงการที่มี พบว่ามีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ดังต่อไปนี้

- 1) จำนวนการสอบถามผ่าน Social Media 1506 (แผนภาพที่ 32)
- 2) จำนวนสายที่โทรเข้าสู่ศูนย์บริการข้อมูล 1506 ที่ได้รับบริการ (แผนภาพที่ 33)
- 3) ร้อยละคุณภาพการให้บริการ (แผนภาพที่ 34)

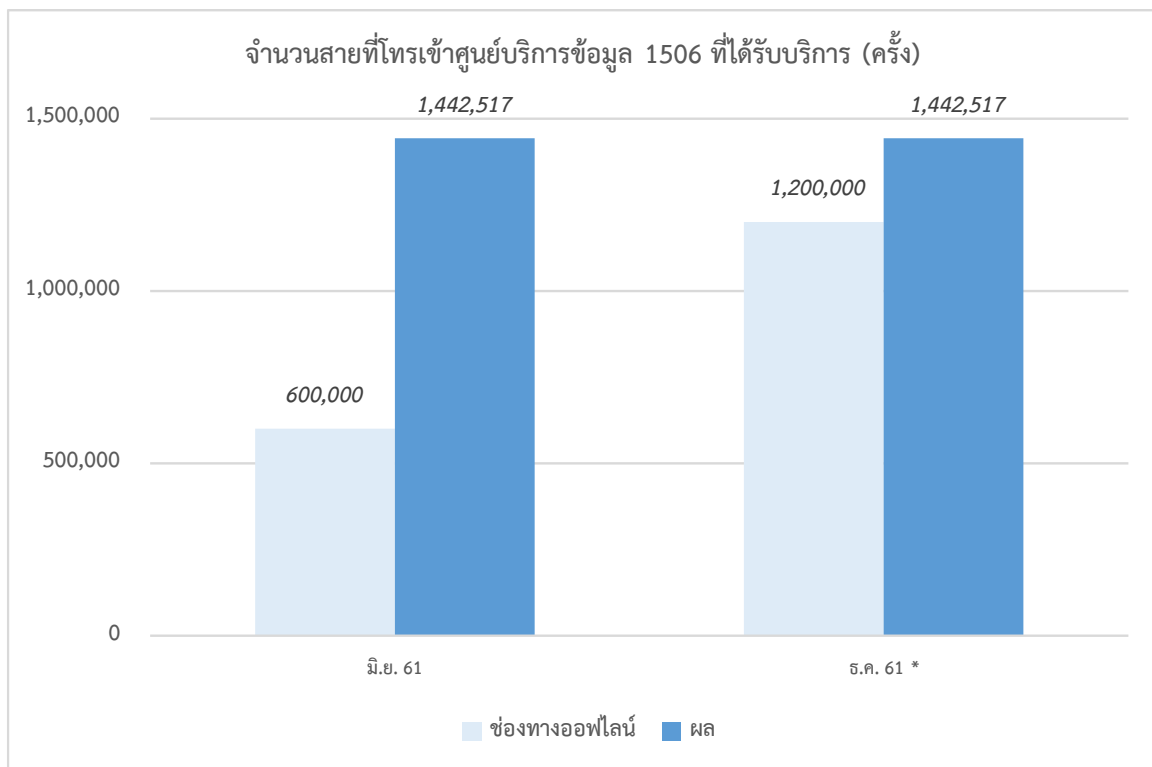


แผนภาพที่ 32 จำนวนการสอบถามผ่าน Social Media 1506



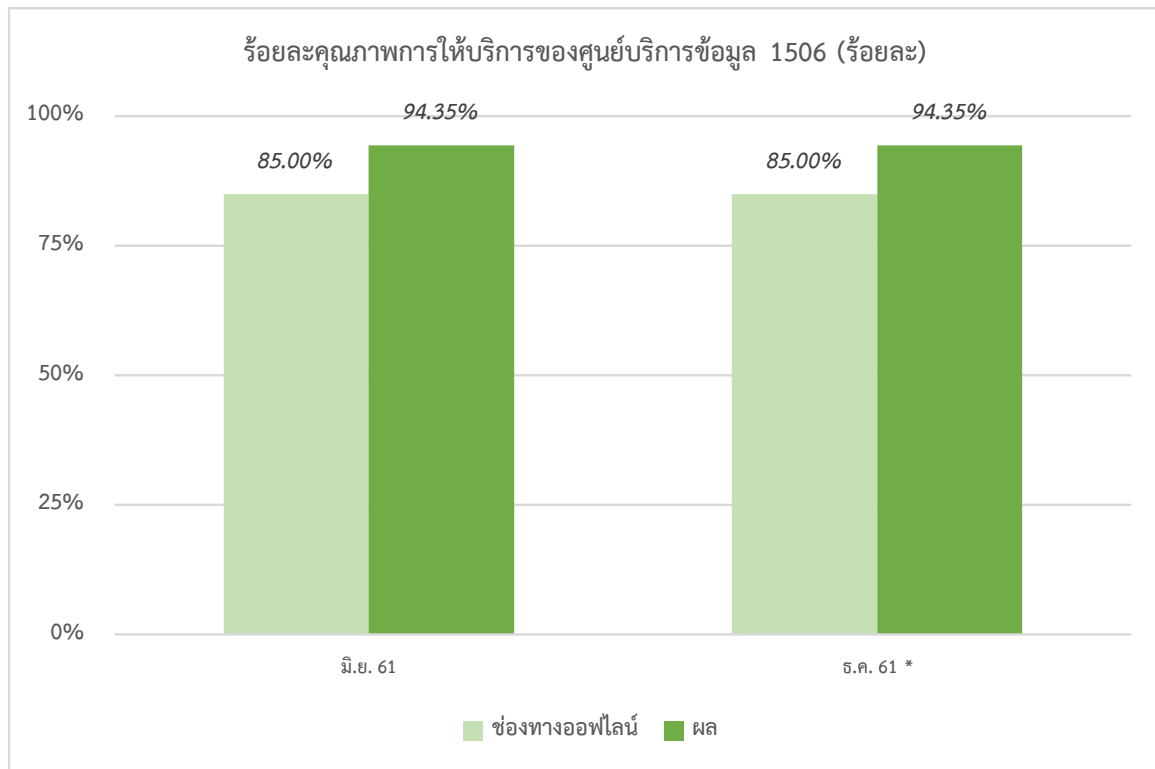
ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

แผนภาพที่ 33 จำนวนสายที่โทรเข้าสู่ศูนย์บริการข้อมูล 1506 ที่ได้รับการบริการ



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

แผนภาพที่ 34 ร้อยละคุณภาพการให้บริการของศูนย์บริการข้อมูล 1506



การประเมินผลการดำเนินงาน

เมื่อพิจารณาจากแนวทางการดำเนินงานและผลการดำเนินงานแล้ว พบว่าเป้าหมายสูงสุดของโครงการ เช่าระบบบริการศูนย์บริการข้อมูลประกันสังคม 1506 Contact Center นี้ คือ การเพิ่มช่องทาง การให้บริการ ด้วยระบบศูนย์บริการข้อมูล 1506 ทั้งทาง โทรศัพท์ โทรสาร Web Chat, E-Mail และ Social Media

โดยเมื่อพิจารณาช่องทางการให้บริการที่อยู่ภายใต้โครงการนี้แล้ว พบว่าสามารถจำแนกช่องทางการให้ บริการได้เป็น 2 รูปแบบ คือ การให้บริการผ่านระบบออฟไลน์ และการให้บริการผ่านระบบออนไลน์

โดยการประเมินผลการดำเนินโครงการนี้ จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก คือ

- 1) การประเมินความสำเร็จในการให้บริการข้อมูลผ่านระบบออฟไลน์
- 2) การประเมินผลต่อเนื่องจากการให้บริการข้อมูลผ่านระบบออนไลน์
- 3) การประเมินความคุ้มค่าของโครงการ

การประเมินความสำเร็จในการให้บริการข้อมูลผ่านระบบออฟไลน์ พิจารณาจากข้อมูลการดำเนินงาน ของช่องทางการให้บริการข้อมูล 2 ช่องทาง คือ (1) โทรศัพท์ และ (2) โทรสาร ซึ่งจะประเมินโดยพิจารณาจากทั้ง ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

การประเมินผลต่อเนื่องจากการให้บริการข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ พิจารณาจากข้อมูลการดำเนินงานของช่องทางการให้บริการข้อมูล 3 ช่องทาง คือ (1) E-Mail (2) Web-Chat และ (3) Social Media ซึ่งจะประเมินโดยพิจารณาจากทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่นเดียวกับการประเมินในส่วนแรก

และในส่วนของการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ จะพิจารณาจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ เพื่อคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิตหรือค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลลัพธ์

1) การประเมินความสำเร็จในการให้บริการข้อมูลผ่านระบบออนไลน์

เป็นการประเมินโดยพิจารณาจากประสิทธิภาพและคุณภาพในการให้บริการข้อมูลผ่านช่องทาง โทรศัพท์ และโทรสาร ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างปริมาณการติดต่อผ่านโทรศัพท์และผ่านโทรสารแล้ว พบว่าจำนวนการติดต่อผ่านโทรสารนั้นน้อยกว่าจำนวนการติดต่อผ่านโทรศัพท์อย่างมาก การประเมินในส่วนนี้ จึงจะทำการพิจารณาเฉพาะในส่วนของการติดต่อผ่านโทรศัพท์เท่านั้น ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การประเมินความสำเร็จจากปัจจัยเชิงปริมาณ

พิจารณาจากปริมาณการให้บริการของศูนย์บริการข้อมูล 1506 โดยวัดจากจำนวนสายที่โทรเข้าศูนย์บริการข้อมูล 1506 ทั้งนี้ จากรายงานของศูนย์สารสนเทศ พบว่าสัดส่วนจำนวนสายที่ติดต่อศูนย์บริการข้อมูล 1506 ที่ได้รับการบริการจนสามารถปิดเรื่องได้นั้น คิดเป็นสัดส่วนถึง ร้อยละ 100 จึงสามารถนำเอาตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายด้านผลผลิตที่ 2 จำนวนสายที่โทรเข้าศูนย์บริการข้อมูล 1506 ที่ได้รับการบริการมาวิเคราะห์ได้ ซึ่งสรุปได้ดังแผนภาพที่ 33

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาให้ละเอียดถึงสาเหตุที่มีผู้ติดต่อเข้ามาที่ศูนย์บริการข้อมูลแล้ว จะพบว่าจำนวนสายที่โทรเข้าศูนย์บริการข้อมูล 1506 นั้น ถือเป็นข้อมูลที่มีผลเชิงลบ กล่าวคือ ยังมีจำนวนสายที่โทรเข้าศูนย์บริการข้อมูล 1506 มาก ยิ่งแสดงถึงการดำเนินงานที่ไม่ดีของ สปส. เนื่องจาก การที่มีผู้ติดต่อศูนย์บริการข้อมูลมาก ย่อมแสดงถึง

- ความไร้ประสิทธิภาพในการประชาสัมพันธ์ของช่องทางอื่น หรือ
- ประเด็นปัญหาหรืออุปสรรคในการรับบริการจาก สปส.

ดังนั้น การนำจำนวนสายที่โทรเข้าศูนย์บริการข้อมูล 1506 มาเป็นตัวชี้วัดในด้านผลผลิตนั้น อาจเป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่ถูกต้อง และอาจนำไปสู่การวิเคราะห์ผลการดำเนินโครงการที่ผิดพลาดได้ ที่ปรึกษาจึงจะไม่ทำการประเมินความสำเร็จในส่วนของปัจจัยเชิงปริมาณ

การประเมินความสำเร็จจากปัจจัยเชิงคุณภาพ

ในส่วนของการพิจารณาปัจจัยเชิงคุณภาพ จะพิจารณาจากประสิทธิภาพในการให้บริการของศูนย์บริการข้อมูล 1506 โดยวัดจากสัดส่วนของจำนวนของสายที่โทรเข้าศูนย์บริการข้อมูล ที่ได้รับการบริการจนสามารถปิดเรื่องได้ ต่อจำนวนสายที่โทรเข้าศูนย์บริการข้อมูลทั้งหมด ซึ่งจากข้อมูล พบว่าสัดส่วนดังกล่าว

มีค่าเป็น ร้อยละ 100 กล่าวคือ ทุกสายที่โทรเข้ามาที่ศูนย์บริการข้อมูล 1506 ได้รับการบริการจนสามารถปิดเรื่องได้ทั้งหมด แสดงถึงความสำเร็จเชิงคุณภาพของศูนย์บริการ ข้อมูลได้เป็นอย่างดี

โดยสรุปแล้ว จากข้อมูลผลการดำเนินโครงการ พบว่าการให้บริการข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ภายใต้โครงการนี้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีในเชิงคุณภาพ โดยมีความสามารถในการให้บริการอย่างมีคุณภาพจนสามารถปิดเรื่องได้ทั้งหมด แต่ไม่สามารถประเมินความสำเร็จเชิงปริมาณได้ ตามเหตุผลที่กล่าวไว้ข้างต้น

2) การประเมินความสำเร็จในการให้บริการข้อมูลผ่านระบบออนไลน์

เป็นการประเมินโดยพิจารณาจากประสิทธิภาพและคุณภาพในการให้บริการข้อมูลผ่านช่องทาง E-Mail, Web Chat และ Social Media ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างปริมาณการติดต่อผ่าน E-Mail, Web Chat และ Social Media แล้ว พบว่าจำนวนการติดต่อผ่าน E-Mail นั้นน้อยกว่าอีกสองช่องทางอย่างมาก การประเมินในส่วนนี้จึงจะทำการพิจารณาเฉพาะในส่วนของการติดต่อผ่าน Web Chat และ Social Media เท่านั้น ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การประเมินความสำเร็จในการให้บริการข้อมูลผ่านช่องทาง Web Chat

พิจารณาจากปริมาณการให้บริการข้อมูลผ่านระบบ Web Chat โดยจากข้อมูลผลการดำเนินงานล่าสุด พบว่ามีจำนวนผู้ติดต่อผ่านระบบ Web Chat เฉลี่ยอยู่ที่ 4,000 ราย/เดือน

อย่างไรก็ตาม ข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลจาก ณ ช่วงเวลาปัจจุบันเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลในแต่ละช่วงเวลาได้ อีกทั้งยังไม่มีรายละเอียดการดำเนินงานที่เป็นเชิงคุณภาพ อาทิ ความพึงพอใจของผู้ติดต่อ หรือประสิทธิภาพในการให้บริการข้อมูลผ่าน Web Chat บันทึกไว้เลย

ซึ่งการที่จะประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน ภายใต้โครงการนั้นจำเป็นต้องอาศัยการจัดเก็บข้อมูลที่ครบถ้วนและมากพอ ที่ปรึกษาจึงเสนอให้ สปส. ทำการเก็บข้อมูลดังกล่าวในรูปแบบความถี่รายเดือนเป็นอย่างน้อย และให้เริ่มต้นการจัดเก็บโดยเร็วที่สุด

การประเมินความสำเร็จในการให้บริการข้อมูลผ่านช่องทาง Social Media

แบ่งการประเมินออกเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

การประเมินความสำเร็จจากปัจจัยเชิงปริมาณ

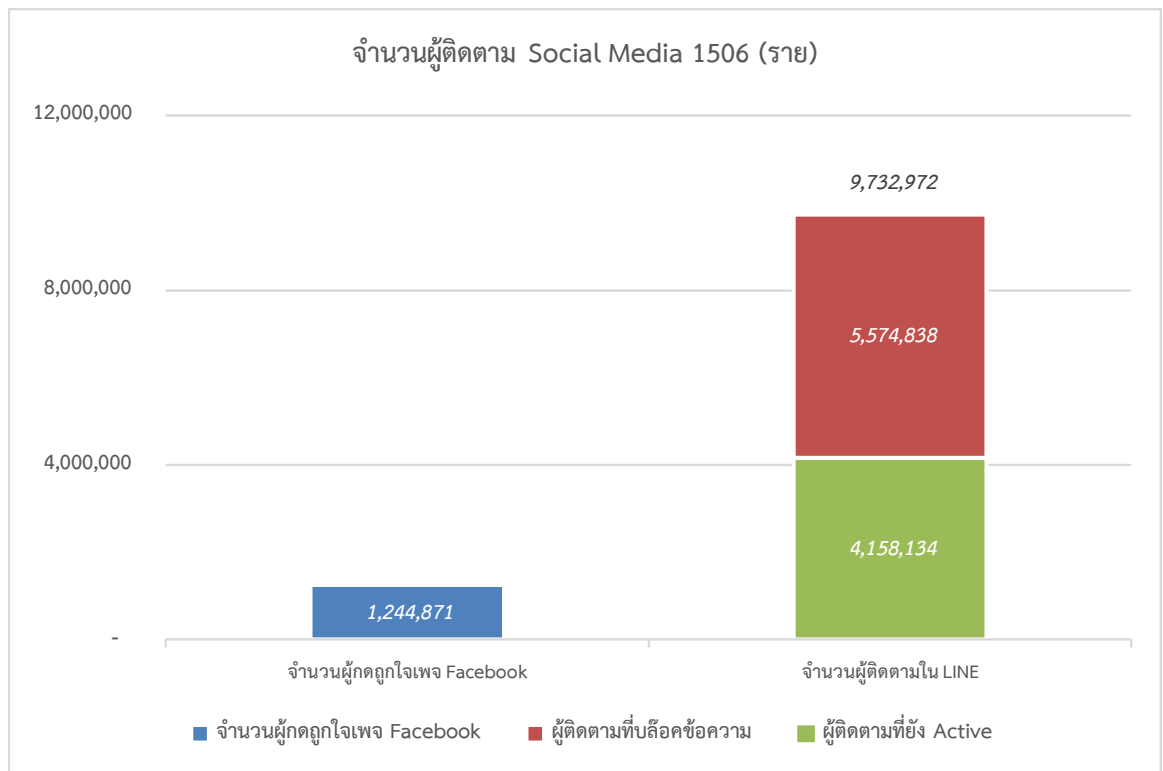
ไม่สามารถประเมินได้ เนื่องจากเหตุผลดังที่กล่าวไว้ในส่วนก่อนหน้านี้ “1) การประเมินความสำเร็จในการให้บริการข้อมูลผ่านระบบออนไลน์”

การประเมินความสำเร็จจากปัจจัยเชิงคุณภาพ

ในส่วนของการประเมินเชิงคุณภาพ จะพิจารณาจากประสิทธิภาพและคุณภาพในการให้บริการข้อมูลของช่องทาง Social Media นี้ ซึ่งมี Application หลักในการให้บริการข้อมูลอยู่ 2 ชนิด คือ (1) Facebook และ (2) LINE โดยมีผลการดำเนินงานล่าสุด ณ เดือนกรกฎาคม 2561 ดังสรุปตามแผนภาพที่ 35



แผนภาพที่ 35 จำนวนผู้ติดตาม Social Media 1506



จากแผนภาพที่ 35 จะเห็นได้ว่าจำนวนของผู้ติดตามใน Application LINE มีมากกว่าผู้ที่กดไลค์เพจใน Facebook อยู่เป็นจำนวนมากถึง 8,488,101 ราย อย่างไรก็ตาม เนื่องจากความแตกต่างของรูปแบบและจุดประสงค์ในการใช้งาน จึงไม่ควรนำเอาจำนวน ผู้ติดตามในแต่ละ Application มาเปรียบเทียบกัน

ทั้งนี้ เพื่อพิจารณาประสิทธิภาพการให้บริการข้อมูลของแต่ละ Application จึงควรมีการพิจารณาการตอบรับ (Response) จากผู้รับบริการ เพื่อวิเคราะห์ ความสามารถในการเผยแพร่ข้อมูลไปสู่ผู้ติดตาม เช่น ในกรณีของ Facebook อาจวัดจาก จำนวนการกดถูกใจ (Like) จำนวนความคิดเห็น (Comment) จำนวนการแบ่งปัน (Share) ในโพสต์ต่างๆ หรือในกรณีของ LINE อาจวัดจากสถานะของผู้ติดตาม

ในกรณีของ Facebook พบว่าผลการตอบรับของผู้ติดตามนั้นเป็นดังต่อไปนี้

- จำนวนการกดถูกใจ 100 – 3,000 ครั้ง โดยประมาณ
- จำนวนความคิดเห็น 0 – 500 ครั้ง โดยประมาณ
- จำนวนการแบ่งปัน 0 – 3,000 ครั้ง โดยประมาณ

ซึ่งจากผลการตอบรับข้างต้น เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนผู้กดถูกใจ 1.2 ล้านรายแล้ว คิดเป็นสัดส่วนการตอบรับเพียงร้อยละ 0 – 0.25 เท่านั้น ซึ่งถือเป็นหนึ่งในประเด็นที่จำเป็นต้องปรับปรุง

และเมื่อพิจารณาสถานะของผู้ติดตามใน LINE แล้ว พบว่ากว่าครึ่งของผู้ติดตามทั้งหมดเป็นผู้ติดตามที่บล็อกข้อความของ SSO Official Account (5,574,838 ราย หรือคิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 57.28 โดยประมาณ) กล่าวคือ กว่าครึ่งของผู้ที่ติดตาม SSO Official Account นั้น ไม่สามารถรับรู้ข้อความหรือข่าวสารที่ สปส. ต้องการจะเผยแพร่ได้

ซึ่งการที่สัดส่วนการตอบรับมีค่าน้อยดังกรณีข้างต้นนี้ ถือเป็นประเด็นที่ สปส. ควรให้ความสำคัญในการติดตามและปรับปรุง เนื่องจาก สัดส่วนการตอบรับดังกล่าว ถือเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จเชิงคุณภาพของการสื่อสาร ซึ่งถึงแม้ สปส. จะสามารถพัฒนาความสำเร็จเชิงปริมาณ (อาทิ จำนวนผู้ติดตามบน Social Media) ได้มากเท่าไรก็ตาม หากความสำเร็จเชิงคุณภาพ (อาทิ จำนวนผู้ติดตามที่ยัง Active) ยังมีค่าน้อยอยู่ ก็ไม่อาจที่จะทำการ ให้บริการข้อมูลได้อย่างเต็มประสิทธิภาพได้

โดยสรุปแล้ว พบว่าการให้บริการข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ภายใต้โครงการนี้ มีข้อบกพร่องในประเด็นของประสิทธิภาพในการให้บริการเชิงคุณภาพ และไม่สามารถประเมินความสำเร็จจากปัจจัยเชิงคุณภาพได้ตามเหตุผลที่กล่าวไว้ข้างต้น

ข้อสังเกต เมื่อพิจารณาจำนวนผู้ที่กดถูกใจเพจ Facebook ของสำนักงานประกันสังคม 1,244,871 ราย เปรียบเทียบกับจำนวนผู้ประกันตนในระบบทั้งหมดกว่า 13 ล้านรายแล้ว จะเห็นได้ว่าคิดเป็นสัดส่วนที่น้อยกว่า ร้อยละ 10 ซึ่งแสดงถึงคุณลักษณะของผู้ประกันตนส่วนใหญ่ในระบบประกันสังคม ว่ายังเป็นกลุ่มที่ไม่สามารถเข้าถึงระบบดิจิทัลได้ ซึ่งหมายความว่าโครงการที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับระบบดิจิทัล จะสามารถเข้าถึงผู้ประกันตนได้เพียงส่วนน้อยเท่านั้น

ข้อสังเกต ถึงแม้โครงการดังกล่าวจะมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ร้อยละคุณภาพการให้บริการข้อมูลเป็นตัวชี้วัดเชิงคุณภาพไว้ แต่กลับไม่ได้มีการแจกแจงถึงรายละเอียดและที่มาของค่าดังกล่าว ว่ามีขั้นตอนในการเก็บบันทึกหรือคิดคำนวณอย่างไร รวมถึงไม่ได้ มีการจำแนกว่าคุณภาพในที่นี้เป็นคุณภาพของการให้บริการข้อมูลผ่านช่องทางใด ซึ่งหากนำตัวชี้วัดดังกล่าวมาประกอบการประเมิน ก็อาจนำไปสู่ผลการประเมินที่คลาดเคลื่อนได้

3) การประเมินความคุ้มค่าของโครงการ

พิจารณาจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการ ซึ่งในที่นี้คือค่าใช้จ่ายในการให้บริการข้อมูลผ่านช่องทางต่างๆ โดยจะแยกการประเมินความคุ้มค่าออกเป็น 2 ส่วน คือ ค่าใช้จ่ายในการให้บริการข้อมูลผ่านช่องทางออฟไลน์ และค่าใช้จ่ายในการให้บริการข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



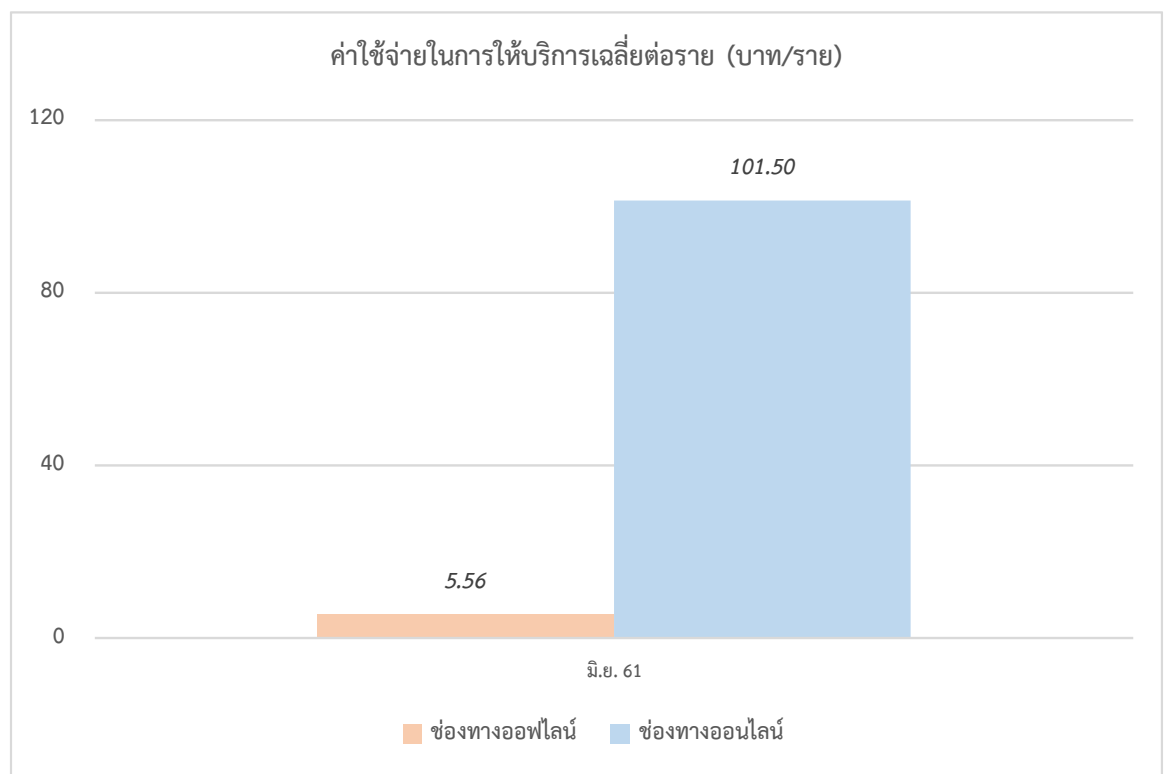
ค่าใช้จ่ายในการให้บริการข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์

คำนวณจากค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อเดือน ซึ่งคิดจากงบประมาณโครงการรวม 385 ล้านบาท โดยประมาณ สำหรับระยะเวลา 4 ปี หรือคิดเป็นมูลค่าประมาณ 8 ล้านบาทต่อเดือน หากด้วยจำนวนการให้บริการข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์ทั้งหมด 1,442,517 ราย พบว่า ค่าใช้จ่ายในการให้บริการข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์ อยู่ที่ 5.56 บาทต่อราย โดยประมาณ ดังแสดงในError! Reference source not found.

ค่าใช้จ่ายในการให้บริการข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์

คำนวณจากค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อเดือน ซึ่งคิดจากงบประมาณโครงการรวม 385 ล้านบาท โดยประมาณ สำหรับระยะเวลา 4 ปี หรือคิดเป็น 8 ล้านบาทต่อเดือน หากด้วยจำนวนการให้บริการข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์ทั้งหมด 79,021 ราย พบว่า ค่าใช้จ่ายในการให้บริการข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์ อยู่ที่ 101.50 บาทต่อราย โดยประมาณ ดังแสดงในError! Reference source not found.

แผนภาพที่ 36 ค่าใช้จ่ายในการให้บริการเฉลี่ย



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปปรึกษา

ทั้งนี้ ถึงแม้การให้บริการข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์จะมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าช่องทางออฟไลน์อยู่มาก แต่ก็มีเหตุผลหลักเนื่องมาจากจำนวนผู้รับบริการผ่านระบบออนไลน์ที่มีน้อยกว่ามาก ซึ่งหากในอนาคต สปส. สามารถจูงใจผู้รับบริการให้เปลี่ยนพฤติกรรมเป็นการรับบริการผ่านระบบออนไลน์ได้มากขึ้น ค่าใช้จ่ายต่อรายในส่วนนี้ก็จะสามารถลดลงได้และนำไปสู่ความคุ้มค่าในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม การประเมินความคุ้มค่าข้างต้น เป็นการคำนวณจากข้อมูลค่าใช้จ่าย และผลการดำเนินโครงการ ณ ช่วงเวลาปัจจุบัน เพื่อให้เห็นความคุ้มค่าในภาพรวมของโครงการเท่านั้น และจากข้อจำกัดของชุดข้อมูลที่มี ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงของข้อมูล ในแต่ละช่วงเวลาได้ เช่นเดียวกับส่วนของการประเมินฯ Web Chat

ข้อเสนอแนะ จากข้อมูลและรายละเอียดของโครงการข้างต้น พบว่ามีข้อบกพร่องในการกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งจะนำไปสู่ปัญหาในการประเมินโครงการได้ในอนาคต ที่ปรึกษาจึงเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงตัวชี้วัดโครงการ และกำหนดตัวชี้วัดใหม่เพิ่ม ดังต่อไปนี้

ตัวชี้วัดด้านผลผลิต พบประเด็นที่เป็นปัญหาดังต่อไปนี้

- ตัวชี้วัดที่ 1 จำนวนการสอบถามผ่าน Social Media 1506 ขาดการจำแนกรายละเอียดของตัวชี้วัดว่า Social Media 1506 ในที่นี้ หมายถึงถึง Application ไตบ้าง ซึ่งในกรณีที่ไม่ได้ทำการจำแนกไว้ เช่นนี้ เมื่อผลดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามค่าเป้าหมาย ก็จะสามารถทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาและดำเนินการรับมือได้อย่างถูกต้อง
- ตัวชี้วัดที่ 1 จำนวนการสอบถามผ่าน Social Media 1506 และตัวชี้วัดที่ 2 จำนวนสายที่โทรเข้าสู่ศูนย์บริการข้อมูล 1506 ที่ได้รับบริการ ควรที่จะทำการเก็บบันทึกข้อมูลโดยอาจทำการจำแนกประเภทเป็น (1) จำนวนการติดต่อ และ (2) จำนวนการติดต่อที่ได้รับบริการ เพื่อทำการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการให้บริการข้อมูลของแต่ละช่องทาง ว่าศูนย์บริการข้อมูลดังกล่าวสามารถให้บริการได้ตามความต้องการของผู้ติดต่อหรือไม่
- ตัวชี้วัดที่ 1 จำนวนการสอบถามผ่าน Social Media 1506 และตัวชี้วัดที่ 2 จำนวนสายที่โทรเข้า ศูนย์บริการข้อมูล 1506 ที่ได้รับบริการ ล้วนเป็นข้อมูลที่สะท้อนถึงผลการดำเนินงานเชิงลบของ สปส. ในด้านการประชาสัมพันธ์และการให้บริการ จึงไม่ควรนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

ตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์; ร้อยละคุณภาพการให้บริการ พบประเด็นที่เป็นปัญหาดังต่อไปนี้

- การกำหนดตัวชี้วัด ขาดการจำแนกรายละเอียดของตัวชี้วัด ว่าคุณภาพการให้บริการในที่นี้ เป็นคุณภาพของการให้บริการผ่านช่องทางใด หรือหากเป็นค่าเฉลี่ยรวมของหลายช่องทาง ก็ควรมีการแจกแจงรายละเอียดว่ามีช่องทางใดที่ถูกนำมาคิดคำนวณบ้าง และมีการถ่วงน้ำหนัก หรือไม่ อย่างไร

การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

- การประเมินผลลัพธ์ของโครงการในหลายส่วน ไม่สามารถทำได้ เนื่องจากขาดผลการดำเนินโครงการเชิงคุณภาพ โดยที่ปรึกษาได้ทำการเสนอแนะแนวทางในการกำหนดและจัดเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเบื้องต้นไว้ในส่วนก่อนหน้าแล้ว เพื่อให้ สปส. นำไปปฏิบัติในอนาคต

โดยสรุปของโครงการเข้าระบบบริการศูนย์บริการข้อมูลประกันสังคม 1506 Contact Center พบว่าโครงการดังกล่าวประสบความสำเร็จในเชิงคุณภาพ ในการให้บริการผ่านระบบออนไลน์ แต่สำหรับการให้บริการผ่านระบบออนไลน์นั้น ยังถือว่าไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร



และในส่วนของความคุ้มค่าในการดำเนินโครงการ พบว่า ค่าใช้จ่ายในการให้บริการผ่านระบบออนไลน์ มีค่าอยู่ที่ 6.46 บาท/ราย โดยประมาณ และการให้บริการผ่านระบบออนไลน์ มีค่าอยู่ที่ 117.84 บาท/ราย โดยประมาณ ซึ่งค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อรายดังกล่าวมีความเป็นไปได้ที่จะลดลงในอนาคต โดยจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินอีกครั้งเมื่อโครงการเสร็จสิ้น

4.4.3 โครงการสถานพยาบาลในดวงใจประจำปี 2561

โครงการสถานพยาบาลในดวงใจ ประจำปี 2561 เป็นโครงการที่ดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 ของสำนักงานประกันสังคมในเรื่องของการยกระดับการให้บริการเพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสำหรับโครงการนี้จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มของสถานพยาบาล ในสถานะผู้ให้บริการทางการแพทย์ และกลุ่มของผู้ประกันตน ในสถานะผู้รับบริการ โดยโครงการนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

- 1) เพื่อเป็นการประกาศเกียรติคุณ ยกย่องสถานพยาบาลที่ได้รับการคัดเลือกเป็นสถานพยาบาลในดวงใจ
- 2) เพื่อเป็นการกระตุ้นจูงใจให้สถานพยาบาลประกันสังคมมีการแข่งขันยกระดับคุณภาพการให้บริการทางการแพทย์ของสถานพยาบาลให้ดียิ่งขึ้น
- 3) เพื่อให้ผู้ประกันตนได้รับการบริการทางการแพทย์ที่ดียิ่งขึ้น

โครงการนี้มีการกำหนดตัวชี้วัดในด้านผลผลิต คือ จำนวนโรงพยาบาลที่เข้าหลักเกณฑ์ในการนำมาพิจารณาเพื่อคัดเลือกให้เป็นสถานพยาบาลในดวงใจประจำปี 2561 และกำหนดค่าเป้าหมายให้มีโรงพยาบาลผ่านเกณฑ์การคัดเลือกอยู่ที่จำนวน 25 แห่ง ภายใต้การใช้งบประมาณโครงการทั้งสิ้น 2,662,625 บาท

ข้อมูลการดำเนินโครงการและผลการดำเนินโครงการ

มีการแบ่งสถานพยาบาลในระบบประกันสังคมเป็น 3 ประเภทใหญ่ คือ สถานพยาบาลหลัก สถานพยาบาลระดับสูง และสถานพยาบาลในเครือข่าย โดยทั้ง 3 ประเภทนี้ประกอบด้วยโรงพยาบาลรัฐบาล และโรงพยาบาลเอกชน ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 จำนวนสถานพยาบาลแต่ละประเภทในระบบประกันสังคมปี 2561

จำนวนสถานพยาบาล	รัฐบาล	เอกชน	รวม
สถานพยาบาลหลัก (Main)	159	78	237
สถานพยาบาลระดับสูง (Supra)	102	41	143
สถานพยาบาลในเครือข่าย (Sub)	2,560	1,225	3,785

ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปภิภา

โครงการสถานพยาบาลในดวงใจ มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการสมัครเข้าร่วมของสถานพยาบาล คือเลือกพิจารณาสถานพยาบาลหลัก หรือ สถานพยาบาลตามบัตรรับรองสิทธิฯ ที่ต้องมีมาตรฐานไม่ต่ำกว่ามาตรฐาน



ที่สำนักงานประกันสังคมกำหนด นั่นคือ เป็นสถานพยาบาลที่มีศักยภาพไม่ต่ำกว่าขนาด 100 เตียง ต้องมีการจัดบริการทางการแพทย์ 12 สาขา มีบุคลากรทางการแพทย์และอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่เพียงพอต่อการรองรับผู้ประกันตน และมีระบบการส่งต่อที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้นสถานพยาบาลที่สมัครเข้าร่วมได้ จะเป็นสถานพยาบาลหลักในระบบประกันสังคมทั่วประเทศ ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 237 แห่ง โดยแบ่งเป็นโรงพยาบาลรัฐบาล 159 แห่ง และโรงพยาบาลเอกชน 78 แห่ง จากการที่คณะกรรมการได้มีการพิจารณาแล้วสรุปผลออกมาว่าสถานพยาบาลที่ผ่านการคัดเลือก ได้รับรางวัลให้เป็นสถานพยาบาลในดวงใจ ประจำปี 2561 มีจำนวนทั้งสิ้น 17 แห่ง (หมายเหตุ มีทั้งหมด 18 รางวัล โดยโรงพยาบาลวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี ได้รับ 2 รางวัลคือ รางวัลอันดับที่หนึ่งและได้รับเพิ่มอีกหนึ่งรางวัล คือรางวัลเกียรติยศ เนื่องจากเป็นสถานพยาบาลที่ได้รับรางวัลชนะเลิศ 3 ปี ติดต่อกัน) โดยสถานพยาบาลทั้ง 17 แห่งที่ได้รับรางวัลนั้น แบ่งเป็นโรงพยาบาลรัฐบาล 15 แห่ง และ โรงพยาบาลเอกชน 2 แห่ง

เกณฑ์การให้รางวัลสถานพยาบาลแบ่งเป็น 3 อันดับ คือ รางวัลอันดับที่หนึ่ง อันดับที่สอง และรางวัลชมเชย โดยแต่ละอันดับจะแยกการพิจารณาตามขนาดของสถานพยาบาลเป็น 4 ระดับ ซึ่งแบ่งตามจำนวนผู้ประกันตนที่เลือกโรงพยาบาลตามสิทธิ์ ดังนี้

- 1) จำนวนที่ผู้ประกันตนเลือกไม่เกิน 25,000 คน
- 2) จำนวนที่ผู้ประกันตนเลือกไม่เกิน 50,000 คน
- 3) จำนวนที่ผู้ประกันตนเลือกไม่เกิน 100,000 คน
- 4) จำนวนที่ผู้ประกันตนเลือกเกิน 100,000 คนขึ้นไป

และมีการแบ่งรางวัลพิเศษให้เป็นกำลังใจโดยเฉพาะสำหรับสถานพยาบาลที่ปฏิบัติงานใน 3 จังหวัดภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) จำนวน 5 รางวัล

การประเมินผลการดำเนินงาน

เมื่อพิจารณาจาก วัตถุประสงค์และผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ จะพบว่าเป้าหมายสูงสุดของโครงการสถานพยาบาลในดวงใจ คือผู้ประกันตนได้รับการบริการทางการแพทย์ที่ดีขึ้นจากสถานพยาบาลทั้งทางด้านคุณภาพการรักษา และความสะดวกรวดเร็วในการเข้ารับบริการ โดยมีการให้รางวัลเพื่อเป็นการให้กำลังใจสถานพยาบาลที่มีการบริการดี ตรงตามมาตรฐาน และยังเป็นการช่วยกระตุ้นให้สถานพยาบาลเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการทางการแพทย์ อันจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีสำหรับสำนักงานประกันสังคม ช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับผู้ประกันตนในระบบการบริการทางการแพทย์ ดังนั้นการประเมินผลการดำเนินงานของโครงการจะต้องพิจารณาทั้งในด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกันตน และด้านของสถานพยาบาล ซึ่งแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานสามารถจำแนกได้เป็น 3 ส่วนหลัก คือ

- 1) การประเมินความครอบคลุมด้านพื้นที่
- 2) การประเมินความครอบคลุมด้านจำนวนผู้ประกันตน
- 3) การประเมินหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก



โดยการประเมินความครอบคลุมด้านพื้นที่ จะเป็นการพิจารณาในด้านของสถานพยาบาลที่ได้รับรางวัล สถานพยาบาลในดวงใจ มีทำเลที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดใด และมีความเหมาะสมในการกระจายตัวในแต่ละภูมิภาคของประเทศไทยอย่างไร

ส่วนการประเมินความครอบคลุมด้านจำนวนผู้ประกันตน จะพิจารณาจากผลรวมของจำนวนผู้ประกันตนของทั้ง 18 สถานพยาบาลที่ได้รับรางวัล เทียบกับจำนวนผู้ประกันตนทั้งหมดที่มีสิทธิประโยชน์การให้บริการทางด้านการแพทย์ ในสถานพยาบาลทั้งหมด (มาตรา 33 และมาตรา 39)

สุดท้ายการประเมินหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก เป็นการพิจารณาความเหมาะสมและความครอบคลุมของหลักเกณฑ์ทั้ง 8 ข้อที่นำมาใช้ในการคัดเลือกสถานพยาบาลในดวงใจ

1) การประเมินความครอบคลุมด้านพื้นที่

สถานพยาบาลที่ได้รับรางวัลทั้ง 17 แห่งนั้น เมื่อนำมาคิดเป็นสัดส่วนจากสถานพยาบาลหลักทั้งหมด ในระบบประกันสังคม จำนวนทั้งหมด 237 แห่ง จะพบว่ามีสัดส่วนอยู่ที่ร้อยละ 7.2 เมื่อพิจารณาสถานพยาบาลที่ได้รับรางวัลในแต่ละภูมิภาค พบว่าสถานพยาบาลที่ได้รับรางวัลแต่ละภูมิภาคมีจำนวนแตกต่างกัน เช่นภาคกลางจะมีสถานพยาบาลที่ได้รับรางวัลจำนวนมากที่สุดคือ 5 แห่ง ส่วนภาคเหนือและภาคตะวันตกจะได้รับรางวัลเพียงหนึ่งแห่งในแต่ละภาค แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับจำนวนสถานพยาบาลหลักที่อยู่ในสังกัดของสำนักงานประกันสังคมในแต่ละภูมิภาค จะพบว่าจำนวนสถานพยาบาลที่ได้รับรางวัลมีความสอดคล้องกับจำนวนสถานพยาบาลหลักในแต่ละภูมิภาค โดยสัดส่วนใกล้เคียงกันอยู่ที่ร้อยละ 5-8 ของสถานพยาบาลในแต่ละภูมิภาค ดัง

ตารางที่ 14 ยกเว้นภาคใต้ที่มีการแยก เพื่อให้รางวัลพิเศษจำนวน 5 รางวัล สำหรับสถานพยาบาลที่ปฏิบัติงานใน 3 จังหวัดภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส) สรุปการประเมินได้ว่า มีความครอบคลุมในด้านของพื้นที่ เนื่องจากสถานพยาบาลที่ได้รับรางวัลมีการกระจาย อย่างทั่วถึงในทุกภูมิภาคทั่วประเทศ

ตารางที่ 14 จำนวนสถานพยาบาลที่ได้รับรางวัลแต่ละภูมิภาค

ภูมิภาค	จำนวนสถานพยาบาล ที่ได้รับรางวัล	จำนวนสถานพยาบาล หลักในระบบประกันสังคม	คิดเป็นร้อยละ
ภาคเหนือ	1	19	5.3
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	3	34	8.8
ภาคกลาง (ไม่รวมกทม.)	5	69	7.2
ภาคตะวันออก	2	24	8.3
ภาคตะวันตก	1	18	5.6
ภาคใต้	5	27	18.5
กรุงเทพมหานคร	0	46	0
รวม	17	237	7.2

ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปปรึกษา



จากตาราง จะพบข้อสังเกตว่า สถานพยาบาลที่ได้รับรางวัล ไม่มีสถานพยาบาลที่ตั้งอยู่ในจังหวัด กรุงเทพมหานครทั้ง 46 แห่ง โดยรวมจำนวนผู้ประกันตนสามารถรองรับได้ถึง 3,543,508 คน ซึ่งสถานพยาบาลที่อยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร มีการรองรับจำนวนผู้ประกันตนที่ค่อนข้างสูง อีกทั้งลักษณะของผู้ประกันตนก็อาจจะมี ความต้องการสูงกว่า สถานพยาบาลอาจจะต้องมีการรับมือกับสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าจังหวัดอื่นทั่วไป ดังนั้นเพื่อเป็นการให้กำลังใจสถานพยาบาลเหล่านี้ และเพื่อให้มีการพัฒนาการบริการอย่างต่อเนื่อง จึงควรมี การคัดเลือกสถานพยาบาลของจังหวัดกรุงเทพมหานครแยกออกมาโดยเฉพาะ

ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้สถานพยาบาลมีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการทางการแพทย์ อย่างต่อเนื่อง สถานพยาบาลที่เคยได้รับรางวัลแล้ว ในปีถัดไปควรจะถูกพิจารณาด้วยเงื่อนไขเพิ่มเติมจากเกณฑ์เดิม คือมีการแข่งขันกับตัวเองว่าปีถัดไป ที่ไม่เพียงแต่ต้องผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่จะต้องมีคุณภาพการบริการที่มากกว่า ผลงานเดิมของตัวเองในปีที่ผ่านมา และเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้กับสถานพยาบาลอื่นที่ยังไม่เคยได้รับรางวัล ให้มีกำลังใจและมีสิทธิ์ในการแข่งขันมากขึ้น หรืออาจมีการพิจารณาโดยแยกภูมิภาคในการคัดเลือก เนื่องจาก แต่ละภูมิภาคมีบริบทที่แตกต่างกัน เพื่อให้สถานพยาบาลได้มีการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่ใกล้เคียงกัน

2) การประเมินความครอบคลุมด้านจำนวนผู้ประกันตน

จากการพิจารณาจำนวนผู้ประกันตนเฉลี่ยของแต่ละสถานพยาบาลทั้ง 17 แห่งที่ได้รับรางวัล จะพบว่าสามารถ ให้บริการจำนวนผู้ประกันตนรวมทั้งหมดอยู่ที่ 881,495 คน ดังตารางที่ 15 โดยเมื่อเทียบกับจำนวนผู้ประกันตนทั้งหมด ในมาตรา 33 และมาตรา 39 ที่มีสิทธิ์ใช้บริการของสถานพยาบาลในสังกัดของสำนักงานประกันสังคม 13,111,689 คน จะพบว่าโครงการนี้ ครอบคลุมจำนวนผู้ประกันตนที่สัดส่วนร้อยละ 6.7 ด้วยการใช้งบประมาณโครงการทั้งสิ้น 2,662,625 บาท

ตารางที่ 15 จำนวนผู้ประกันตนของแต่ละสถานพยาบาลที่ได้รับรางวัลในโครงการ

ประเภทรางวัล	ชื่อสถานพยาบาล	จังหวัด	ประเภท	จำนวนผู้ประกันตนเฉลี่ย
รางวัลอันดับ 1	วารินชำราบ	อุบลราชธานี	รัฐบาล	9,596.9
	ชัยภูมิ	ชัยภูมิ	รัฐบาล	41,426.9
	พระนครศรีอยุธยา	พระนครศรีอยุธยา	รัฐบาล	81,686.8
	สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์	ชลบุรี	รัฐบาล	126,219.5
รางวัลอันดับ 2	สมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช	หนองคาย	รัฐบาล	6,204.9
	ทริภูมัย เมโมเรียล	ลำพูน	เอกชน	49,452.4
	เกษมราษฎร์ ศรีบุรินทร์	สระบุรี	เอกชน	92,830.8
	ระยอง	ระยอง	รัฐบาล	180,280.8
รางวัลชมเชย	บ้านหมี่	ลพบุรี	รัฐบาล	24,571.0
	เสนา	พระนครศรีอยุธยา	รัฐบาล	27,722.0
	เพชรบูรณ์	เพชรบูรณ์	รัฐบาล	54,772.9
	สระบุรี	สระบุรี	รัฐบาล	105,956.4
รางวัลพิเศษ สำหรับ 3 จังหวัดภาคใต้	ยะลา	ยะลา	รัฐบาล	26,265.8
	เบตง	ยะลา	รัฐบาล	4,083.5
	นราธิวาสราชนครินทร์	นราธิวาส	รัฐบาล	17,080.5
	สุไหงโก-ลก	นราธิวาส	รัฐบาล	6,864.0
	ปัตตานี	ปัตตานี	รัฐบาล	26,480.1
		รวมจำนวนผู้ประกันตน		881,494.7

ที่มา : กองวิจัย และ สำนักจัดระบบบริการทางการแพทย์

3) การประเมินหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก

โครงการสถานพยาบาลในดวงใจ มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกสถานพยาบาล ดังนี้

- ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ระบบ HA (ขั้นที่ 3) หรือ JCI และยังคงสภาพอยู่ ณ วันที่ได้รับรางวัล
- กำหนดสัดส่วนผู้ประกันตนในการพิจารณาเรื่องร้องเรียนในปี 2560-2561 (ช่วงระหว่างวันที่ 1 ก.ค.60 - 30 มิ.ย.61)
- จำนวนผู้ประกันตนที่เป็นสมาชิกของสถานพยาบาลไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา
- มีการจัดระบบบริการที่เอื้อให้ผู้ประกันตนได้รับการบริการที่สะดวกสบาย
- มีการสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ทำให้ผู้ประกันตนได้รับการรักษาที่มีคุณภาพมากขึ้น



- มีระบบการควบคุม กำกับมาตรฐานการรักษาพยาบาลผู้ประกันตนมีการกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ผ่านการรับรองและประเมินจากสำนักงานประกันสังคมจังหวัด/ สาขา /เขตพื้นที่ที่สถานพยาบาลตั้งอยู่
- สถานพยาบาลมีการรายงานข้อมูลการรักษาพยาบาลในปีที่ผ่านมา ได้ถูกต้องครบถ้วนทันตามกำหนดเวลา

เมื่อพิจารณาหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกสถานพยาบาลทั้ง 8 ข้อนั้น ประเมินได้ว่าหลักเกณฑ์มีความเหมาะสมเนื่องจากมีเกณฑ์การพิจารณาครอบคลุมหลายด้าน ทั้งทางด้านการบริการของสถานพยาบาลต่อผู้ประกันตน คือการพิจารณาในเรื่องของการผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ระบบ HA ด้านมาตรฐานการรักษาพยาบาลทางการแพทย์ ด้านการมีระบบและนวัตกรรมการให้บริการผู้ประกันตน และยังมีด้านการประสานงานส่งข้อมูลการรักษาพยาบาลให้สำนักงานประกันสังคมได้อย่างถูกต้องครบถ้วนตามกำหนดเวลา

เมื่อพิจารณาหลักเกณฑ์บางข้ออย่างละเอียด ยกตัวอย่างเช่นหลักเกณฑ์ที่พิจารณาจากจำนวนผู้ประกันตนที่เป็นสมาชิกมีจำนวนไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา สามารถสื่อถึงความนิยมในการใช้บริการของผู้ประกันตน และอาจจะสะท้อนถึงการบริการที่ผู้ประกันตนชื่นชอบได้ ถ้าผู้ประกันตนที่เลือกสถานพยาบาลมีจำนวนน้อยลง อาจสื่อได้ถึง ความพึงพอใจในการใช้บริการสถานพยาบาลลดลง ซึ่งอาจจะมีสาเหตุมาจากทั้งทางด้านคุณภาพ ความสะดวก และรวดเร็วในการให้บริการและการรักษาพยาบาล แต่ถ้าผู้ประกันตนที่เลือกสถานพยาบาลมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น อาจสื่อได้เพียงบางส่วนว่ามีความพึงพอใจในการใช้บริการสถานพยาบาลเพิ่มขึ้น เนื่องจากอาจมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น สถานพยาบาลที่มีผู้ประกันตนย้ายมาเพิ่มนั้นไม่ได้มีการบริการที่ดีขึ้น แต่สถานพยาบาลเดิมที่ผู้ประกันตนเลือก อาจมีการบริการที่แย่ลง หรือสถานพยาบาลอาจจะออกจากระบบสถานพยาบาลในสังกัดของสำนักงานประกันสังคม ทำให้ผู้ประกันตนจำเป็นต้องย้ายไปสถานพยาบาลที่ใหม่ หรือกรณีที่สถานประกอบการมีการย้ายสาขาดังนั้นเพื่อให้ได้ผลที่ถูกต้องแม่นยำ ควรจะเป็นการวัดความพึงพอใจของผู้ประกันตนในการใช้บริการสถานพยาบาลแต่ละแห่งมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

กล่าวโดยสรุป โครงการสถานพยาบาลในดวงใจ ถือว่ามีผลการดำเนินงานที่ดี เนื่องจากมีความครอบคลุมการบริการ ทั้งในด้านพื้นที่มีการกระจายอย่างทั่วถึง ครอบคลุมทุกภาคในประเทศไทยและครอบคลุมด้านจำนวนผู้ประกันตนที่มาใช้บริการสถานพยาบาล นอกจากนั้นโครงการมีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการคัดเลือกสถานพยาบาล คำนึงถึงทั้งทางด้านการดำเนินงานของสถานพยาบาล และผลประโยชน์ที่ผู้ประกันตนได้รับจากมาตรฐานการบริการที่สูงขึ้น ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาปรับปรุงสำหรับอนาคต คือ ควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสุขภาพ และการป้องกัน มากกว่าการรักษาพยาบาล เจ้าหน้าที่ควรเริ่มให้คำแนะนำเพื่อส่งเสริมให้ผู้ประกันตนมีสุขภาพที่ดี และแข็งแรง



4.4.4 โครงการพัฒนาระบบการบริการภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจ (Doing Business) ด้านการเริ่มต้นธุรกิจและด้านการชำระภาษี

โครงการดังกล่าว เป็นโครงการภายใต้นโยบายภาครัฐ โดยมีจุดประสงค์หลักในการผลักดัน ให้อันดับความยาก-ง่ายในการประกอบธุรกิจของประเทศไทยดีขึ้น โดยสำนักงานประกันสังคมได้มีส่วน ร่วมดำเนินการใน 2 ด้าน คือ

- 1) ด้านการเริ่มต้นธุรกิจ ด้วยการร่วมมือกับสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ในการพัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลการเริ่มต้นธุรกิจ BIZ Portal ซึ่งจะใช้เป็นระบบกลาง ในการขอเริ่มต้นธุรกิจในประเทศไทย เพื่อให้ผู้ประกอบการ นักลงทุน ติดต่อขอเริ่มต้นธุรกิจผ่านระบบออนไลน์ กรอกและยื่นแบบฟอร์ม เอกสาร หรือหลักฐานผ่านคอมพิวเตอร์ ได้ทุกที่ ทุกเวลา โดยไม่ต้องไปติดต่อหน่วยงาน ด้วยตัวเอง
- 2) ด้านการชำระภาษี ด้วยการปรับปรุงช่องทางการชำระเงินสมทบผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-payment) เพื่อเพิ่มความสะดวกให้แก่納税者 โดยมีทั้งหมด 7 มาตรการดังต่อไปนี้

1. ขยายระยะเวลาชำระเงินสมทบผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-payment) ไปอีก 7 วันทำการ โดยไม่คิดเงินเพิ่ม
2. ขยายฐานการชำระเงินสมทบผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-payment) ไปยังธนาคารที่มีฐานลูกค้าเป็นจำนวนมาก โดย สปส. เป็นผู้รับผิดชอบค่าธรรมเนียมแทนสถานประกอบการ
3. ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้เกี่ยวกับวิธีการ ขั้นตอนการชำระเงินสมทบผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-payment) ให้แก่納税者และสถานประกอบการ ดังนี้
 - 3.1. จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ วิธีการ ขั้นตอนการชำระเงินสมทบผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-payment) ในรูปแบบอินโฟกราฟฟิก
 - 3.2. สร้างสื่อประชาสัมพันธ์ให้เข้าถึง納税者โดยตรง โดยการใช้คิวอาร์โค้ด (QR Code)
 - 3.3. จัดตั้งศูนย์ประสานงานการชำระเงินสมทบผ่านระบบ e-payment (Contact Center) และศูนย์ให้บริการให้คำแนะนำ การส่งข้อมูลและชำระเงินผ่านระบบ e-payment (e-services FAQ)
 - 3.4. จัดประชุมชี้แจงโครงการ SSO Digital: การส่งเงินสมทบประกันสังคมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-payment)
 - 3.5. จัดทีมเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำการส่ง e-payment แก่納税者และสถานประกอบการ
4. ติดตามความคืบหน้าการดำเนินงาน โดยสั่งการให้หน่วยปฏิบัติจัดทำรายงานความคืบหน้า การพัฒนาระบบการบริการภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจ (Doing Business) พร้อมทั้งรายงานปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน
5. ส่งเสริมให้ส่วนราชการส่งเงินสมทบผ่านระบบ e-payment โดยสำนักงานประกันสังคม ทำหนังสือหรือข้อกฎหมายไปยังกรมบัญชีกลาง
6. พัฒนาระบบใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-receipts)
7. พัฒนาระบบเพื่อเพิ่มการอำนวยความสะดวกให้แก่สถานประกอบการ ดังนี้



- 7.1. พัฒนาระบบให้สถานประกอบการสามารถชำระเงินเพิ่มตามกฎหมายได้
- 7.2. พัฒนาระบบให้สำนักงานบัญชีสามารถส่งข้อมูลเงินสมทบได้หลายสถานประกอบการโดยใช้ User เดียว
- 7.3. พัฒนาช่องทางการชำระเงินสมทบผ่านระบบเคาน์เตอร์เซอร์วิสที่อยู่ในระบบ e-payment โดยการจ่ายผ่านบัตรเครดิต
- 7.4. ปรับปรุงแก้ไขกฎหมายเกี่ยวกับการรับเงิน การจ่ายเงิน เงินกองทุน โดยให้นายจ้างที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 50 คนขึ้นไปส่งข้อมูล (e-filing) และชำระเงินสมทบผ่านระบบ e-payment
- 7.5. พัฒนาระบบ e-service ให้สามารถชำระเงินสมทบผ่านระบบ e-payment พร้อมกัน ได้ทั้งกองทุนประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทน

โดยโครงการดังกล่าวมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเป็นจำนวน 326,497,980 บาท โดยแบ่งออกเป็นค่าใช้จ่าย 23,500,240 บาท และค่าสาธารณูปโภค 302,997,740 บาท ทั้งนี้ โครงการดังกล่าวไม่มีต้นทุนในการสร้างระบบ เนื่องจากไม่ต้องจ่ายค่าดูแลหรือพัฒนาระบบเพิ่มเติม

ข้อมูลการดำเนินโครงการและผลการดำเนินโครงการ

จากข้อมูลตามรายงานความก้าวหน้าของโครงการพบว่าโครงการพัฒนาระบบการบริการภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจ (Doing Business) นั้น มีโครงสร้างการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือด้านการเริ่มต้นธุรกิจ และด้านการชำระภาษี โดยด้านการชำระภาษีนั้นแบ่งย่อยออกเป็น 7 มาตรการ และจากโครงสร้างดังกล่าว สปส. ได้จัดทำการปฏิรูปซึ่งสอดคล้องกับโครงสร้างของโครงการ ไว้ทั้งหมด 9 ด้าน

ซึ่ง ณ วันที่ทำการประเมิน มีการปฏิรูปเพียง 4 ด้านเท่านั้นที่ได้มีการดำเนินการจนเสร็จสิ้นแล้ว คือ

- 1) ปรับปรุงระบบให้นายจ้างสามารถส่งข้อมูล (e-filing) ก่อนการชำระเงินสมทบ (e-payment)
- 2) นายจ้างสามารถชำระเงินเพิ่มตามกฎหมายได้ในกรณีชำระ e-payment ย้อนหลัง
- 3) กำหนดมาตรการจูงใจให้นายจ้างชำระเงินสมทบผ่านระบบ e-payment
- 4) บูรณาการร่วมกับกรมศุลกากร ในการเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบ National Single Window (NSW)

ซึ่งคิดเป็นเพียง ร้อยละ 44.44 ของการปฏิรูปทั้งหมดเท่านั้น โดยเมื่อพิจารณาถึงรายละเอียด การปฏิรูปแล้ว พบว่าการปฏิรูปทั้ง 4 ที่ได้มีการดำเนินการจนเสร็จสิ้นแล้วนั้น มีเป้าหมายในการปฏิรูปเดียวกัน คือ การอำนวยความสะดวกในการใช้งานระบบ e-payment ให้กับนายจ้างและสถานประกอบการ โดยมีเป้าหมายสูงสุด เพื่อเพิ่มคะแนนด้านการชำระภาษี และอันดับความยาก-ง่ายในการเริ่มต้นธุรกิจ ตามรายงานของธนาคารโลก

โดย ณ วันที่ทำการประเมิน โครงการดังกล่าวได้มีดำเนินการเป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 14 เดือน (มิถุนายน 2560 – กรกฎาคม 2561) โดยมีผลคะแนนด้านการชำระภาษีและอันดับความยาก-ง่ายในการประกอบธุรกิจตามรายงานของธนาคารโลก ดังต่อไปนี้

- คะแนนด้านการชำระภาษี 76.73 (เพิ่มขึ้นจาก 68.69 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 11.70 จากปี 2560)



- อันดับความยาก-ง่าย ในการประกอบธุรกิจ อันดับที่ 26 (เพิ่มขึ้นจากอันดับที่ 46 ในปี 2560)

อย่างไรก็ตาม คะแนนและอันดับข้างต้นเป็นการพิจารณาในภาพรวมของทั้งประเทศ กล่าวคือ การดำเนินโครงการของ สปส. เป็นเพียงส่วนหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงคะแนนและอันดับดังกล่าวเท่านั้น

ทั้งนี้ นอกเหนือจากคะแนนและอันดับตามรายงานของธนาคารโลกข้างต้น จากข้อมูลการดำเนินโครงการระยะ 14 เดือน สามารถที่จะประเมินความสำเร็จของการดำเนินการปฏิรูปทั้ง 4 ข้างต้นได้ โดยพิจารณาจากสัดส่วนของสถานประกอบการที่ชำระเงินสมทบผ่านระบบ e-payment จากสถานประกอบการทั้งหมด ซึ่งจะกล่าวในส่วนถัดไป

การประเมินผลการดำเนินงาน

เมื่อพิจารณาจากแนวทางการดำเนินงานและผลการดำเนินงานแล้ว พบว่าเป้าหมายสูงสุดของโครงการพัฒนาระบบการบริการภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจ (Doing Business) ด้านการเริ่มต้นธุรกิจ และด้านการชำระภาษีนี้ คือ การพัฒนาระบบและบริการเพื่ออำนวยความสะดวก ให้กับนายจ้างและสถานประกอบการในการใช้งานระบบ e-payment

ซึ่งแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานสามารถจำแนกได้เป็น 2 ส่วนหลัก คือ

- 1) การประเมินความสำเร็จในการอำนวยความสะดวกในการใช้ระบบ e-payment
- 2) การประเมินความคุ้มค่าของโครงการ

โดยการประเมินความสำเร็จในการอำนวยความสะดวกในการใช้ระบบ e-payment พิจารณาจากสัดส่วนของสถานประกอบการที่ชำระเงินสมทบผ่านระบบ e-payment จากสถานประกอบการ ทั้งหมดเปรียบเทียบระหว่างช่วงที่ยังไม่ได้ดำเนินการปฏิรูป กับช่วงที่ได้ดำเนินการปฏิรูปบางส่วนแล้ว

และในส่วนของการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ เนื่องจากโครงการดังกล่าวไม่มีค่าใช้จ่ายในการจัดทำระบบ จึงจะประเมินจากค่าธรรมเนียมการชำระเงินผ่านธนาคารเท่านั้น ประกอบกับการประเมินความคุ้มค่าด้วยหลักการลดค่าใช้จ่ายแทน

1) การประเมินความสำเร็จในการอำนวยความสะดวกในการใช้ระบบ e-payment

โดยพิจารณาจากสัดส่วนสถานประกอบการที่ชำระเงินสมทบผ่านระบบ e-payment จากสถานประกอบการทั้งหมด ซึ่งจากข้อมูลในเดือนมกราคม 2560 – กรกฎาคม 2561 สามารถสรุปได้ดังแผนภาพที่ 37

จากแผนภาพที่ 37 จะเห็นว่าจำนวนของสถานประกอบการที่ชำระเงินสมทบด้วยระบบ e-payment นั้น มีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จาก 4,805 ราย ในเดือนมกราคม 2560 เป็น 23,647 ราย ในเดือนกรกฎาคม 2561 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโต (CAGR) ร้อยละ 8.75 ต่อเดือน โดยประมาณ ซึ่งจะเห็นว่า จำนวนสถานประกอบการที่ชำระเงินสมทบผ่านระบบ e-payment นั้น เพิ่มขึ้นอย่างมาก โดยเฉพาะหลังจากช่วงไตรมาสที่ 4 ของปี 2560 ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงระยะเวลาการดำเนินโครงการ ที่ได้มีการดำเนินโครงการมาตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2560



จึงมีความเป็นไปได้ว่าการปฏิรูปภายใต้โครงการดังกล่าว ประสบความสำเร็จในการอำนวยความสะดวกในการใช้งานระบบ e-payment

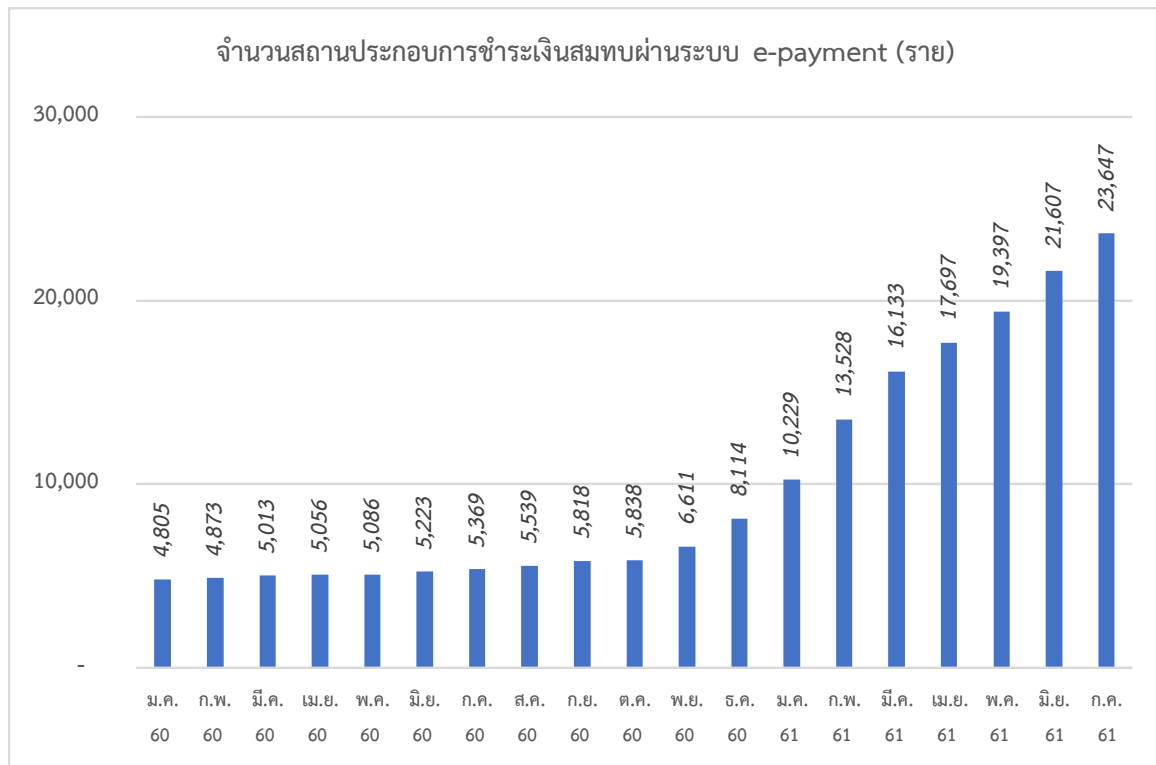
อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบสัดส่วนของสถานประกอบการที่ชำระเงินสมทบผ่านระบบ e-payment กับจำนวนของสถานประกอบการที่ชำระเงินสมทบทั้งหมด ดังแสดงในแผนภาพที่ 38 พบว่าสัดส่วนดังกล่าวมีค่าน้อยมากเทียบกับจำนวนสถานประกอบการทั้งหมด และถึงแม้จะมีอัตราการเพิ่มขึ้น ถึงร้อยละ 8.75 ต่อเดือน แต่เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้วพบว่าสัดส่วนดังกล่าวเพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 1.24 ในเดือนมกราคม 2560 เป็นร้อยละ 5.80 ในเดือนกรกฎาคม 2561 เพียงเท่านั้น

นอกจากนั้น การเพิ่มขึ้นของสัดส่วนจำนวนสถานประกอบการที่ชำระเงินสมทบผ่านระบบ e-payment อาจไม่ได้เกิดขึ้นจากการดำเนินการปฏิรูปของ สปส. เพียงอย่างเดียว แต่อาจเกิดจากปัจจัยอื่น ซึ่งส่งผลให้สถานประกอบการเปลี่ยนช่องทางการชำระเงินจากรูปแบบอื่น ไปสู่การชำระผ่านระบบ e-payment อาทิ การดำเนินโครงการอื่นของ สปส. ซึ่งมีเนื้อหาโครงการเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนระบบ e-payment เช่น โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการแก่นายจ้าง เพื่อจัดทำข้อมูลประกันสังคม เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์

ทั้งนี้ การประเมินโครงการที่กล่าวไปข้างต้นนี้ เป็นการประเมินในภาพรวมโครงการเท่านั้น โดยหากจะทำการประเมินให้ละเอียดและแม่นยำมากขึ้น จำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลแยกตาม เขตพื้นที่หรือจังหวัด เนื่องจากสถานประกอบการในแต่ละเขตพื้นที่หรือจังหวัด จะมีความพร้อมในการปรับตัว เพื่อใช้งานระบบ e-payment ที่ไม่เท่ากัน จึงควรมีการวิเคราะห์เชิงลึกถึงรายละเอียดดังกล่าว เพื่อพัฒนาการดำเนินโครงการในอนาคตให้เหมาะสมกับเขตพื้นที่หรือจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ

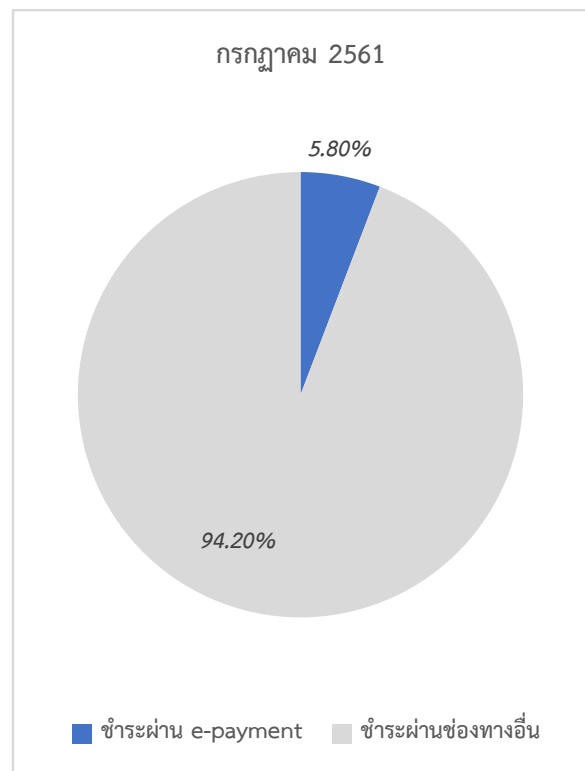
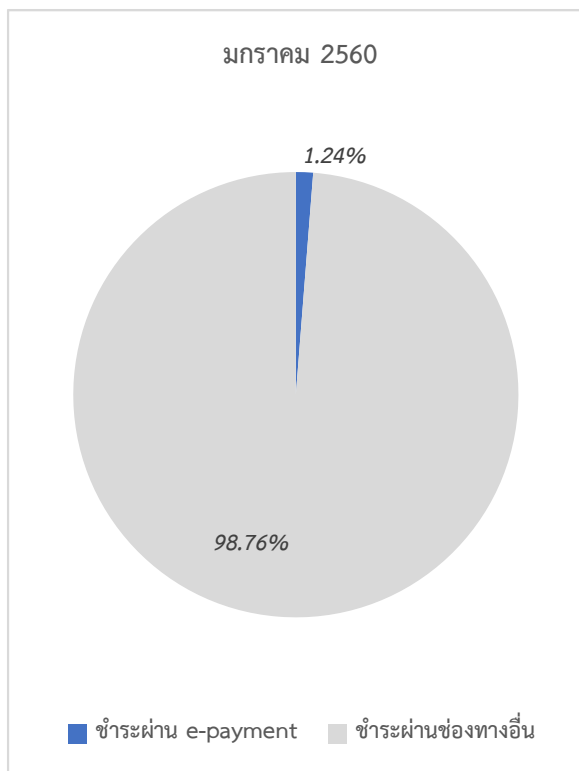


แผนภาพที่ 37 จำนวนสถานประกอบการที่ชำระเงินสมทบผ่านระบบ e-payment



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปปรึกษา

แผนภาพที่ 38 สัดส่วนการชำระเงินสมทบของสถานประกอบการ (ร้อยละ)



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปปรึกษา

2) การประเมินความคุ้มค่าของโครงการ

โครงการดังกล่าว แบ่งค่าใช้จ่ายสำหรับปี 2561 ออกเป็น 2 ส่วน คือ ค่าใช้สอย 23,500,240 บาท และค่าสาธารณูปโภค 302,997,740 บาท อย่างไรก็ตาม ค่าใช้จ่ายทั้ง 2 ส่วน นี้ สามารถจำแนกออกเป็นส่วนย่อยได้อีกหลายส่วน ซึ่งมีทั้งส่วนที่เกี่ยวข้อง และส่วนที่ไม่เกี่ยวกับระบบ e-payment และเนื่องจากโครงการนี้ มีเนื้อหาการดำเนินงานหลัก ที่เกี่ยวข้องกับการผลักดันระบบ e-payment เท่านั้น การประเมินความคุ้มค่าในส่วนนี้ จึงจะพิจารณาเพียงค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับระบบ e-payment คือ

ค่าใช้สอยที่เกี่ยวข้องกับ e-payment

- ค่าธรรมเนียมส่งเงินภาษีสรรพากรทางอินเทอร์เน็ต 240 บาท

ค่าสาธารณูปโภคที่เกี่ยวข้องกับ e-payment

- ค่าธรรมเนียมการโอนเงิน 24,400,000 บาท
- ค่าธรรมเนียมธนาคารกรณีออกไปเสิร์ฟรับเงินให้ผู้ชำระเงินโดย e-payment 1,840,000 บาท
- ค่าธรรมเนียมรับเงินสมทบกองทุนประกันสังคม ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-payment) 0 บาท

รวมค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับ e-payment ทั้งหมด 26,240,240 บาท

โดยการประเมินความคุ้มค่า จะพิจารณาค่าธรรมเนียมดังกล่าว เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่สังคมได้รับ ซึ่งในกรณีนี้ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

- 1) ค่าธรรมเนียมการชำระเงิน ที่นายจ้างและเจ้าของสถานประกอบการได้รับการละเว้น เมื่อชำระเงินสมทบผ่านระบบ e-payment และ
- 2) ค่าใช้จ่ายในการบันทึกข้อมูลผู้ประกันตน ที่สำนักงานประกันสังคมได้รับการละเว้น เมื่อสถานประกอบการส่งข้อมูลผู้ประกันตนผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

โดยรายละเอียดการประเมินทั้ง 2 ด้าน มีดังนี้

การลดค่าใช้จ่ายด้านค่าธรรมเนียมการชำระเงิน

พิจารณาโดยการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการชำระเงินสมทบผ่านเคาน์เตอร์บริการต่างๆ กับการชำระเงินสมทบผ่านระบบ e-payment ซึ่ง การชำระเงินสมทบผ่านเคาน์เตอร์บริการต่างๆ นั้น มีค่าบริการอยู่ที่ 15 บาท ต่อสถานประกอบการ ต่อครั้ง ในขณะที่การชำระเงินสมทบผ่านระบบ e-payment มีค่าใช้จ่ายในการชำระอยู่ที่ 10 บาท ต่อสถานประกอบการ ต่อครั้ง กล่าวคือ การที่นายจ้างหรือเจ้าของสถานประกอบการเลือกชำระเงินสมทบผ่านระบบ e-payment นั้น จะสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายให้กับนายจ้างหรือเจ้าของสถานประกอบการได้ 5 บาท/เดือน โดยประมาณ

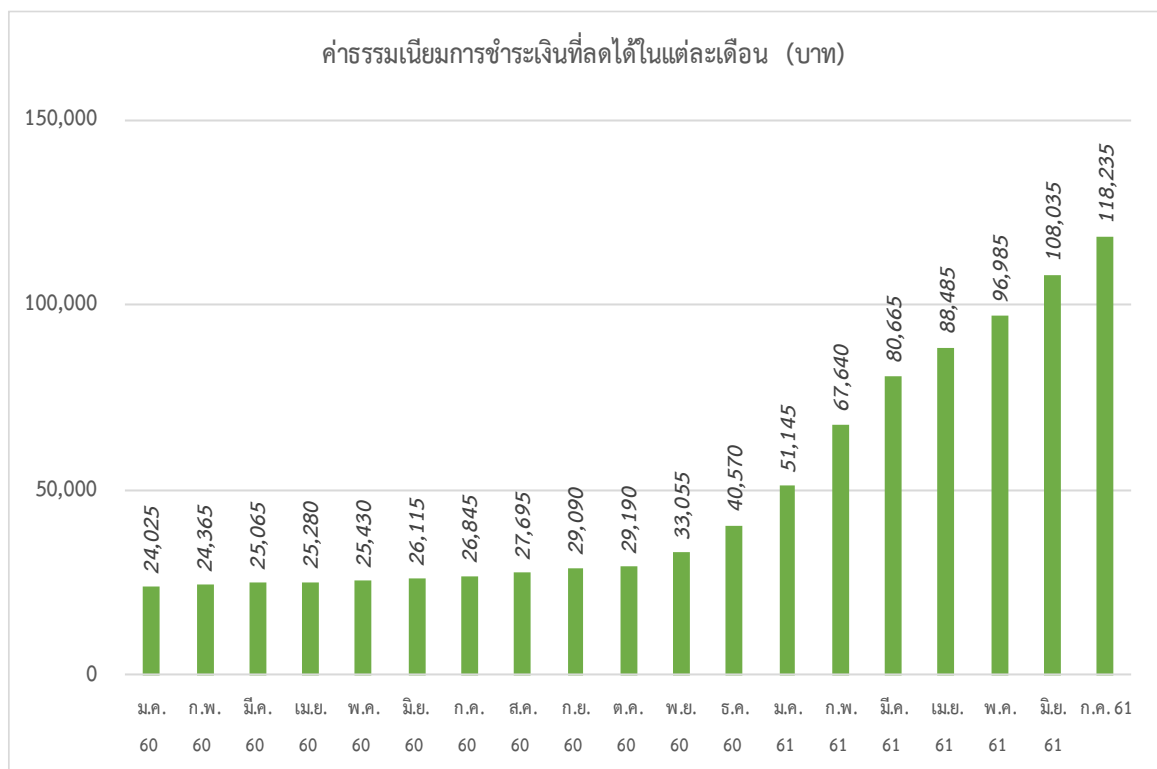
ซึ่งเมื่อนำค่าธรรมเนียมการชำระเงินที่นายจ้างหรือเจ้าของสถานประกอบการได้รับการละเว้น มาคูณกับจำนวนสถานประกอบการที่ชำระเงินผ่านระบบ e-payment ในแต่ละเดือน ก็จะสามารถประเมินค่าธรรมเนียมที่ได้รับการละเว้นในแต่ละเดือนได้ ดังแสดงในแผนภาพที่ 39



ซึ่งจากแผนภาพ จะเห็นได้ว่า ค่าธรรมเนียมที่ได้รับการละเว้นดังกล่าว มีความสัมพันธ์โดยตรงกับจำนวนผู้ใช้งานระบบ (แผนภาพที่ 37) กล่าวคือ ยังมีผู้ใช้งานระบบ e-payment มากขึ้น โครงการดังกล่าวก็จะสามารถลดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ได้มากขึ้นเช่นกัน

และในช่วงดำเนินโครงการ ปี 2561 พบว่า มีจำนวนการชำระเงินผ่านระบบ e-payment ทั้งหมด 122,238 ครั้ง (ผลรวมของจำนวนสถานประกอบการ ที่ชำระเงินสมทบผ่านระบบ e-payment ในปี 2561) กล่าวคือ โครงการดังกล่าว สามารถลดค่าธรรมเนียมการชำระเงินแก่ผู้ใช้งานระบบไปแล้วทั้งสิ้น 611,190 บาท (122,238 ครั้ง × 5 บาท) โดยประมาณ และมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการ เช่นเดียวกับจำนวนผู้ใช้งานระบบ e-payment ซึ่งสามารถแสดงถึง ความคุ้มค่าในด้านการลดค่าธรรมเนียมการชำระเงินได้เป็นอย่างดี

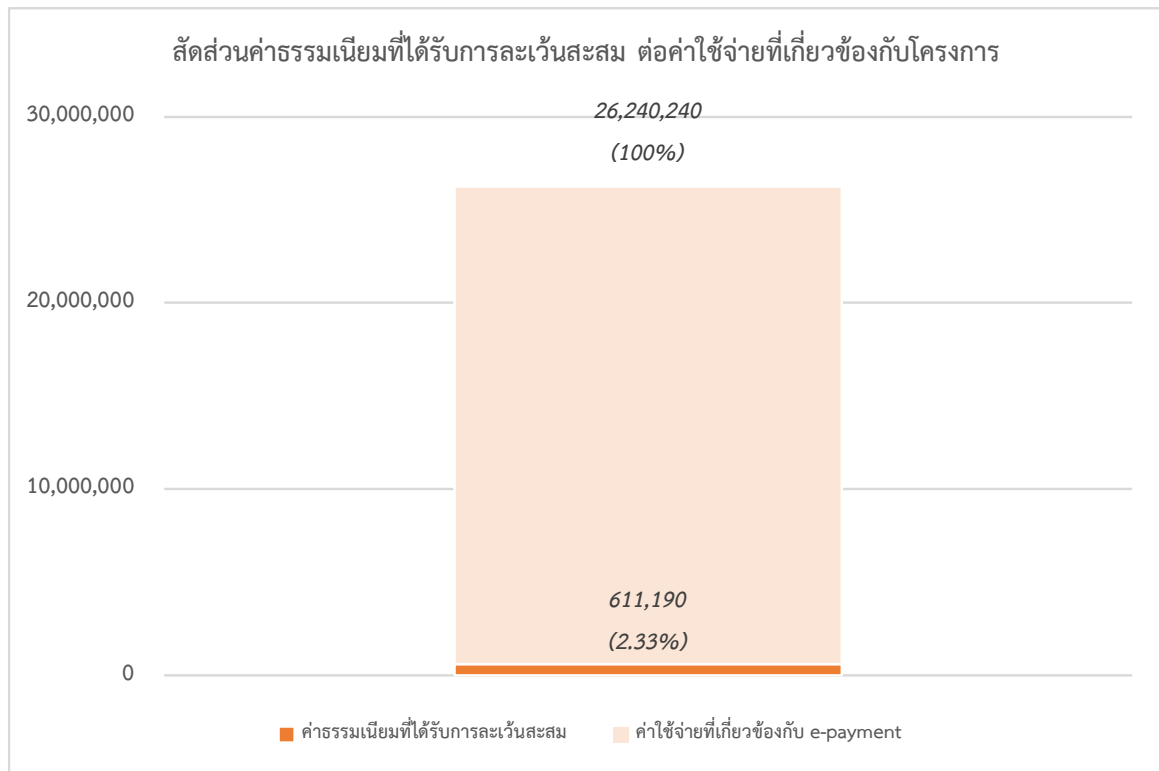
แผนภาพที่ 39 ค่าธรรมเนียมการชำระเงินที่ลดได้ในแต่ละเดือน



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

ข้อสังเกต เมื่อเปรียบเทียบกับค่าธรรมเนียมที่ได้รับการละเว้นสะสม 611,190 บาท กับค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับ e-payment ทั้งหมด 26,240,240 บาท แล้ว พบว่า คิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ 2.33 เท่านั้น (แผนภาพที่ 40) กล่าวคือ ถึงแม้โครงการดังกล่าวจะสามารถลดค่าธรรมเนียมการชำระเงินให้กับนายจ้างและเจ้าของสถานประกอบการได้ และมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการ แต่เมื่อพิจารณาจากจำนวนสถานประกอบการทั้งหมดในประเทศแล้ว พบว่ายังมีความจำเป็นที่จะต้องผลักดันให้นายจ้างและเจ้าของสถานประกอบการหันมาใช้ระบบ e-payment ให้มากขึ้นอีก

แผนภาพที่ 40 สัดส่วนค่าธรรมเนียมที่ได้รับการละเว้นสะสม ต่อค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการ



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

การลดค่าใช้จ่ายในการบันทึกข้อมูลผู้ประกันตน

พิจารณาจากค่าใช้จ่ายในการจ้างบริษัทบันทึกข้อมูลผู้ประกันตน ซึ่งมีค่าใช้จ่ายอยู่ที่ 1 บาท/ราย โดยเมื่อพิจารณาข้อมูลดำเนินการ ตั้งแต่เริ่มดำเนินโครงการจนถึงข้อมูลเดือนล่าสุด (มิถุนายน 2560 – ตุลาคม 2561) พบว่ามีจำนวนสะสมของผู้ประกันตนที่นายจ้างส่งข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต มากถึง 34,098,130 ราย ในปี 2560 และ 67,294,799 ราย ในปี 2561 หรือคิดรวมเป็น 101,392,929 ราย ตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการ

ซึ่งเมื่อนำค่าใช้จ่ายในการจ้างบริษัทบันทึกข้อมูลผู้ประกันตน ที่สำนักงานประกันสังคมได้รับการละเว้น มาคูณกับจำนวนสะสมของผู้ประกันตนที่นายจ้างส่งข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต 101,392,929 ราย ก็จะสามารถ ประเมินค่าใช้จ่ายในการบันทึกข้อมูลผู้ประกันตน ที่สำนักงานประกันสังคมได้รับการละเว้น ทั้งหมดได้ คือ 101,392,929 บาท โดยประมาณ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่าของโครงการ ได้เป็นอย่างดีเช่นกัน

ข้อเสนอแนะ ในส่วนของการประเมินความคุ้มค่าที่กล่าวไปเบื้องต้น เป็นการประเมินความคุ้มค่าในภาพรวมเท่านั้น เนื่องจากข้อจำกัดทางข้อมูลและสถิติที่ได้ทำการเก็บรวบรวมไว้ หากจะทำการวิเคราะห์ โดยละเอียดเพื่อให้การประเมินความคุ้มค่าของโครงการมีความแม่นยำและถูกต้องมากขึ้น จำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์เพิ่มเติม โดยตัวอย่างประเด็นที่จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์เพิ่มเติม มีดังต่อไปนี้

ความคุ้มค่าต่อสำนักงานประกันสังคม

กล่าวคือ การดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาระบบ e-payment ดังกล่าว ส่งผลต่อเนื่องเชิงบวกต่อสำนักงานประกันสังคมมากน้อยเพียงใด โดยสามารถพิจารณาได้จากสิ่งที่เปลี่ยนไปภายหลังจากการดำเนินโครงการ อาทิ

- ค่าใช้จ่ายในการให้บริการของสำนักงานประกันสังคม เช่น ค่าใช้จ่ายภายในสำนักงาน
- ประสิทธิภาพในการให้บริการ เช่น ระยะเวลาในการให้บริการผู้ประกันตนเฉลี่ยรายคน จำนวนเรื่องร้องเรียน ในประเด็นการให้บริการ ความสะดวกของเจ้าหน้าที่ สปส.

ความคุ้มค่าต่อผู้รับบริการ

กล่าวคือ การดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาระบบ e-payment ดังกล่าว ส่งผลต่อเนื่องเชิงบวกต่อผู้รับบริการที่เกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใด โดยสามารถพิจารณาได้ จากสิ่งที่เปลี่ยนไป ภายหลังจากการดำเนินโครงการ อาทิ

- ค่าใช้จ่ายในการเข้ารับบริการ เช่น ค่าเอกสารที่เกี่ยวข้อง ค่าเดินทางไปยังจุดให้บริการ (จากการประมาณการของ สปส. พบว่าค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการเดินทางอยู่ที่ 30 บาทต่อครั้ง)
- ประสิทธิภาพของการบริการ เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความเสถียรของระบบ ระยะเวลาที่ใช้ในการรับบริการเฉลี่ยต่อครั้ง

การตั้งเป้าหมายการดำเนินงาน

จากข้อมูลการดำเนินโครงการทั้งหมด พบว่า จำนวนสถานประกอบการ ที่ใช้งานระบบ e-payment ในปัจจุบัน คิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ 5.80 เท่านั้น ซึ่งถึงแม้โครงการดังกล่าว จะสามารถดำเนินการตามนโยบายได้ แต่กลับไม่มีการกำหนดเป้าหมายของโครงการให้ชัดเจน

โดยการกำหนดเป้าหมายของโครงการนั้น ควรจะมีการประเมินความพร้อมในการใช้งานระบบ e-payment ของสถานประกอบการในแต่ละเขตพื้นที่หรือจังหวัด แล้วจึงค่อยกำหนดเป้าหมายตามศักยภาพหรือความพร้อมของสถานประกอบการในแต่ละพื้นที่หรือจังหวัดนั้นๆ

คุณภาพการอำนวยความสะดวกการใช้งาน

กล่าวคือ การพิจารณาคุณภาพของระบบ e-payment ในฐานะของระบบอำนวยความสะดวกในการจ่ายเงินสมทบ ซึ่ง สปส. จะต้องทำการรับฟังปัญหา ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ จากผู้ใช้งานระบบ e-payment เพื่อให้ทราบถึงคุณภาพของระบบ e-payment ว่าสามารถอำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้งาน

ได้จริงหรือไม่ หรือหากพบว่ามีปัญหาในการใช้งาน ไม่ว่าจะเป็นด้านเสถียรภาพของระบบ หรือในด้านของความสะดวกในการใช้งาน ก็ให้นำมาปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพของระบบต่อไปในอนาคต

โดยจะเห็นได้ว่าข้อมูลที่จำเป็นต่อการวิเคราะห์อย่างละเอียดนั้นมีทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งในปัจจุบันการเก็บข้อมูลและสถิติในส่วนของคุณภาพยังไม่เพียงพอ สปส. จึงควรที่จะเร่งทำการเก็บข้อมูลและสถิติในส่วนนี้ โดยอาจจะเก็บจากแบบสอบถาม การพูดคุยโดยตรง หรือประมาณจากประเด็นที่มีการร้องเรียน

โดยสรุปของโครงการพัฒนาระบบการบริการภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวก ในการประกอบธุรกิจ (Doing Business) ด้านการเริ่มต้นธุรกิจและการชำระภาษี พบว่าเป็นเพียงส่วนหนึ่งในการพัฒนาคะแนนด้านการชำระภาษี และอันดับความยาก-ง่ายในการประกอบธุรกิจตามรายงานของธนาคารโลกเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม โครงการดังกล่าวมีความสามารถในการเพิ่มจำนวนสถานประกอบการที่ใช้ระบบ e-payment ให้เพิ่มขึ้นได้ และยังสามารถในการลดค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ ให้แก่ผู้ใช้งานระบบอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่าของโครงการในระยะยาว

จากการประเมินเบื้องต้น สามารถประเมินได้ว่า โครงการมีความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่ออำนวยความสะดวกของสถานประกอบการ แต่สัดส่วนของสถานประกอบการที่ใช้ระบบ e-payment ยังถือว่าน้อย เมื่อเทียบกับสถานประกอบการทั้งหมด หากสามารถกระตุ้นหรือผลักดันให้สถานประกอบการเริ่มต้นใช้งานระบบ e-payment เพิ่มขึ้นได้ จะถือเป็นความสำเร็จในอีกระดับ ซึ่งจะสามารถนำไปสู่ความคุ้มค่าของโครงการที่เพิ่มขึ้นเช่นกัน

4.4.5 โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการแก่นายจ้าง เพื่อจัดทำข้อมูลประกันสังคม เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์

โครงการดังกล่าว มีวิธีการดำเนินงาน ด้วยการจัดอบรมให้ความรู้เพื่อชี้แจงให้นายจ้างจัดส่งข้อมูลประกันสังคม เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งหมายรวมทั้ง ความรู้เกี่ยวกับการนำส่งข้อมูลเงินสมทบในระบบ e-service และการชำระเงินสมทบผ่านระบบ e-payment โดยมีกลุ่มเป้าหมายของโครงการคือนายจ้างและสถานประกอบการ ซึ่งมีค่าใช้จ่ายประมาณการสำหรับโครงการเป็นจำนวน 1,670,000 บาท สำหรับระยะเวลา 1 ปี (มกราคม – ธันวาคม พ.ศ. 2561) โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการ 4 ประการ คือ

- 1) เพื่อเป็นการส่งเสริมนายจ้างให้มีความรู้ ความเข้าใจในระบบเครือข่ายข้อมูลของสำนักงานประกันสังคม ทั้งในส่วนของการส่งข้อมูลเงินสมทบในระบบ e-service และการชำระเงิน ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-payment)
- 2) เพื่อลดปัญหาการให้บริการช้าของสำนักงานประกันสังคม อันสืบเนื่องจากข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน
- 3) เพื่อลดการใช้เอกสารแบบฟอร์มต่างๆ ของสำนักงานประกันสังคม โดยใช้ทรัพยากรธรรมชาติ อย่างประหยัด
- 4) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับผู้ประกันตนบนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายทั้งในประเด็นด้านผลผลิตและผลลัพธ์ ดังนี้



ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในด้านผลผลิต

- จำนวนผู้เข้ารับการอบรมสะสม ไม่น้อยกว่า 7,160 คน

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในด้านผลลัพธ์

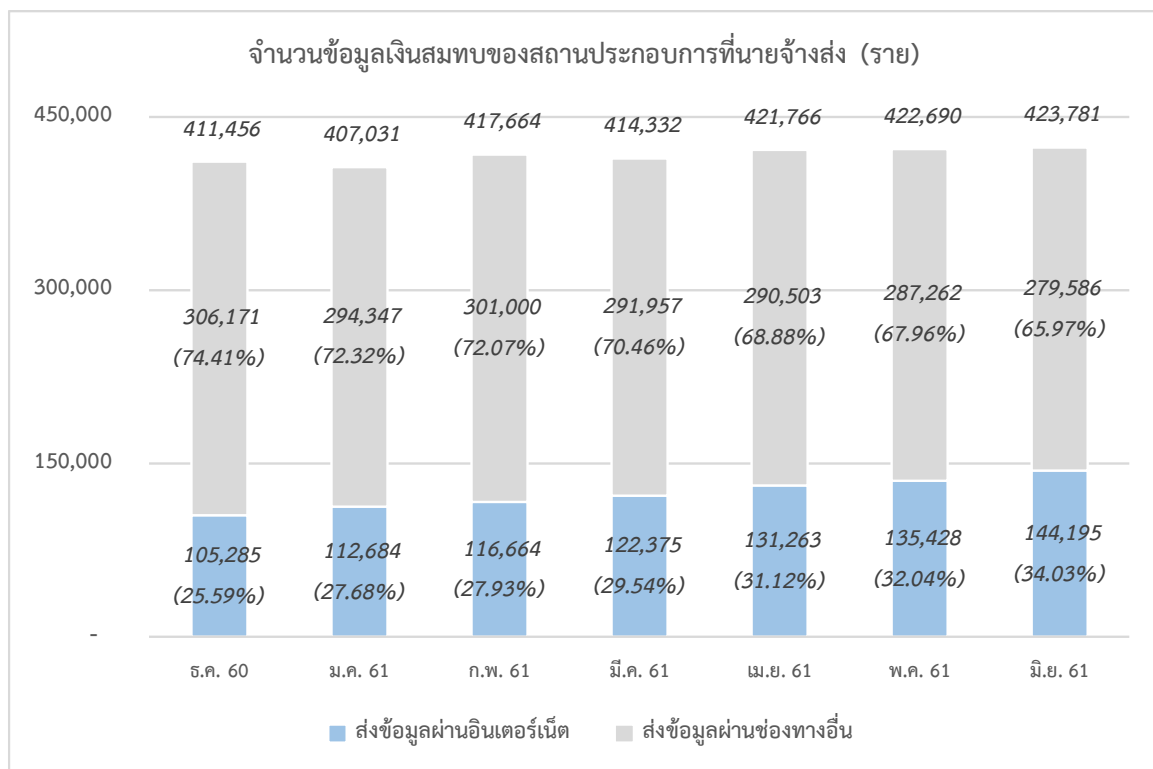
- ร้อยละของจำนวนข้อมูลเงินสมทบของผู้ประกันตนที่นายจ้างส่งผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 35

ข้อมูลการดำเนินโครงการและผลการดำเนินโครงการ

จากข้อมูลการดำเนินโครงการระยะ 6 เดือน (มกราคม – มิถุนายน 2561) สำหรับระบบ e-service และ 7 เดือน (มกราคม – กรกฎาคม 2561) สำหรับระบบ e-payment พบว่ามีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ดังต่อไปนี้

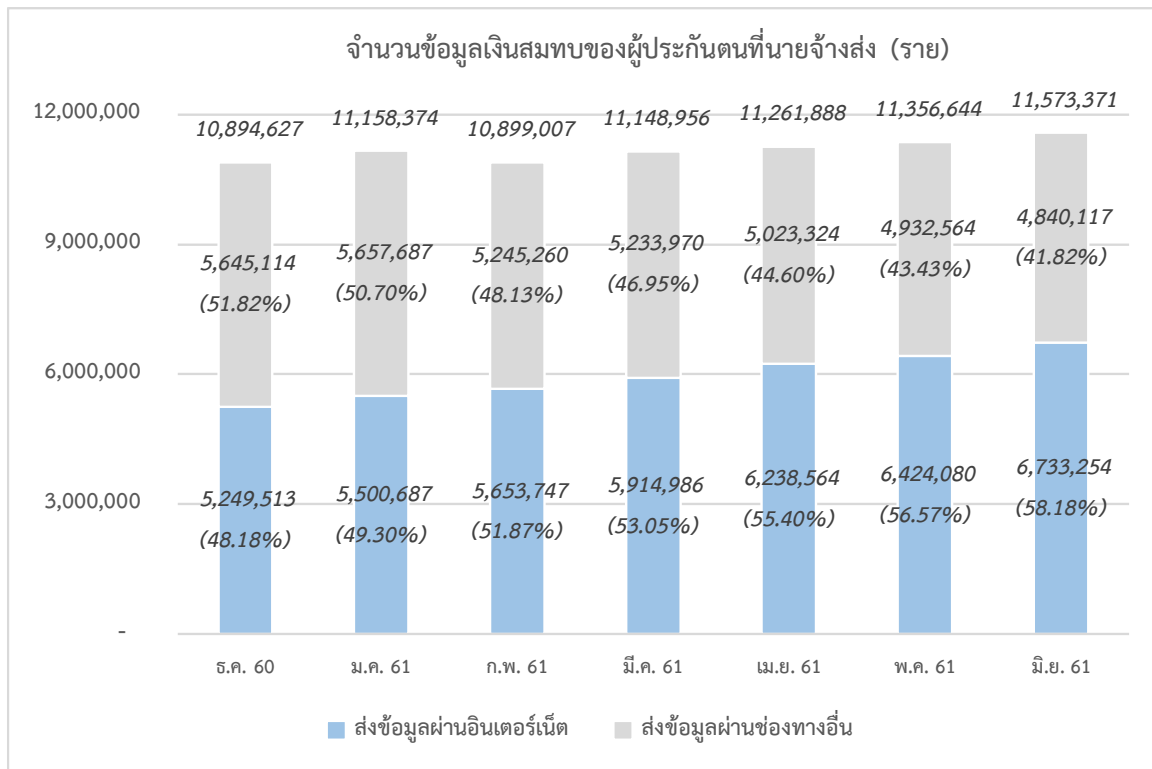
- 1) จำนวนข้อมูลเงินสมทบของสถานประกอบการที่นายจ้างส่ง (แผนภาพที่ 41)
- 2) จำนวนข้อมูลเงินสมทบของผู้ประกันตนที่นายจ้างส่ง (แผนภาพที่ 42)
- 3) จำนวนการชำระเงินสมทบของสถานประกอบการ (แผนภาพที่ 43)
- 4) จำนวนผู้เข้ารับการอบรมสะสม (แผนภาพที่ 44)

แผนภาพที่ 41 จำนวนข้อมูลเงินสมทบของสถานประกอบการที่นายจ้างส่ง



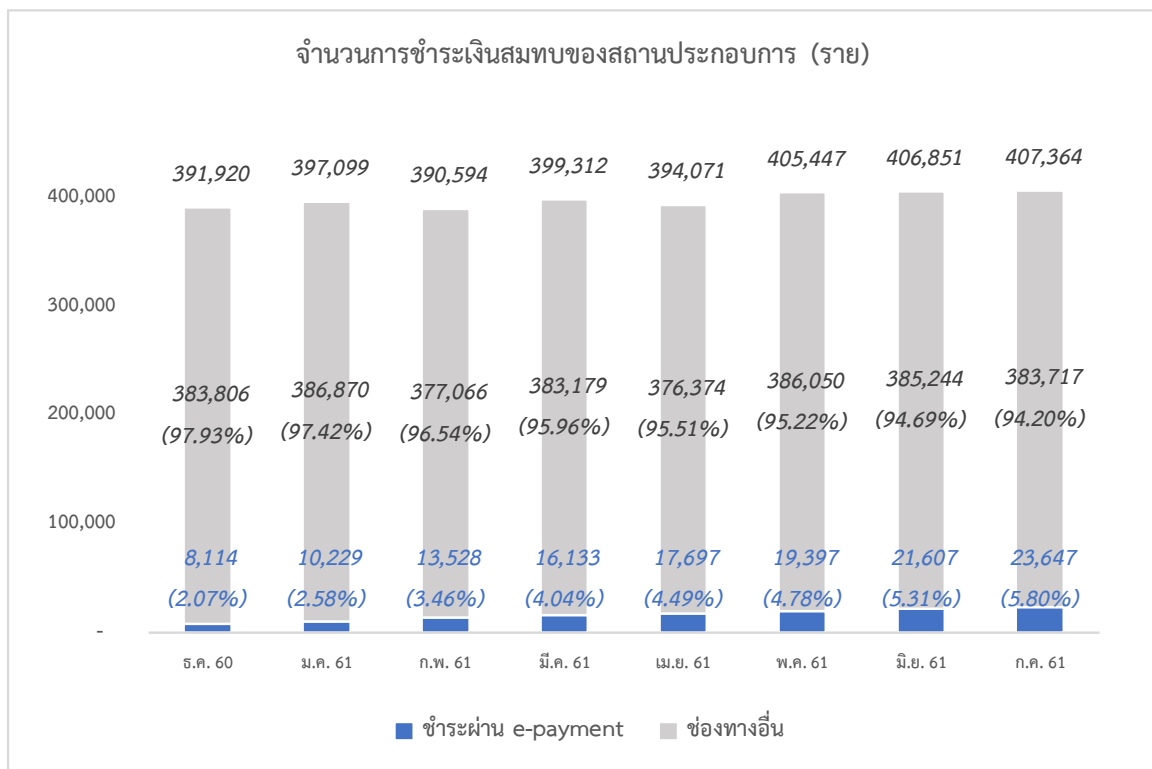
ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

แผนภาพที่ 42 จำนวนข้อมูลเงินสมทบของผู้ประกันตนที่นายจ้างส่ง



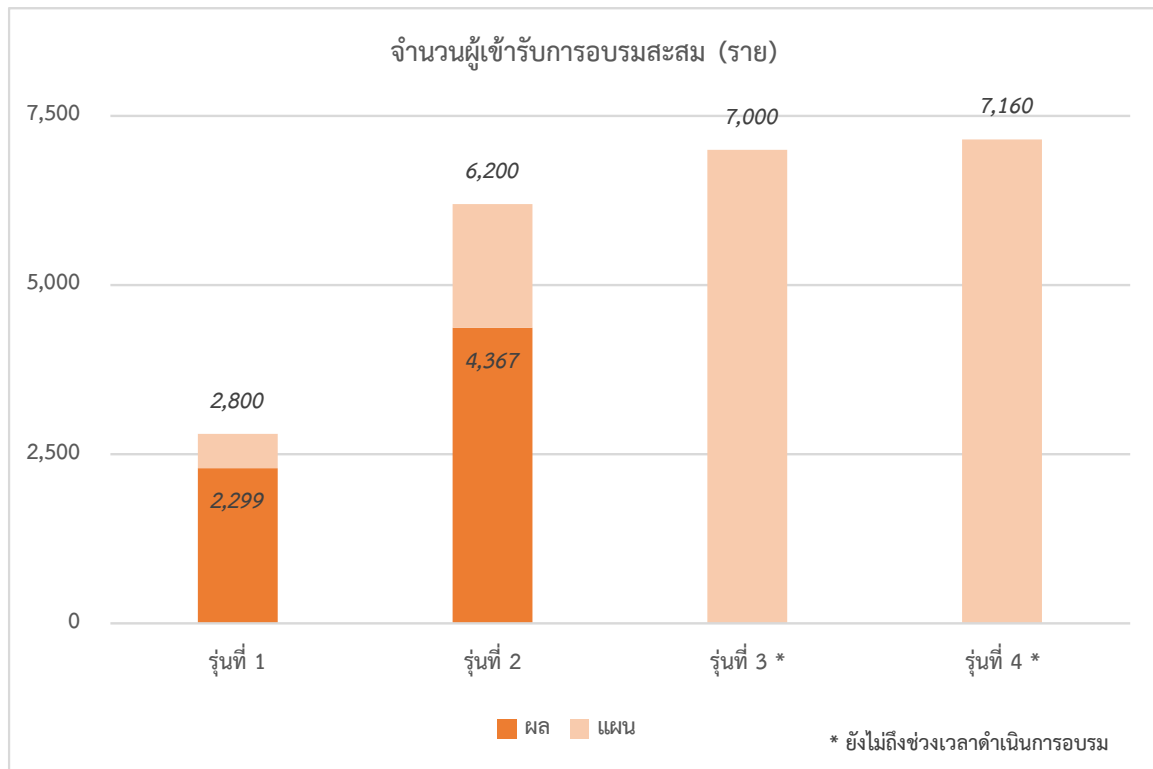
ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปปรึกษา

แผนภาพที่ 43 จำนวนการชำระเงินสมทบของสถานประกอบการ



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปปรึกษา

แผนภาพที่ 44 จำนวนผู้เข้ารับการอบรมสะสม



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรึกษา

การประเมินผลการดำเนินงาน

เมื่อพิจารณาจากแนวทางการดำเนินงานและผลการดำเนินงานแล้ว พบว่าเป้าหมายสูงสุดของโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการแก่นายจ้าง เพื่อจัดทำข้อมูลประกันสังคม เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์นี้ คือ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการข้อมูล ในการนำเข้าข้อมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านระบบ e-payment และ e-service กล่าวคือ การเพิ่มและคงไว้ ซึ่งสัดส่วนของผู้ใช้งานระบบ e-service และ e-payment

นอกจากนี้ โครงการดังกล่าวยังระบุถึงวัตถุประสงค์เชิงผลลัพธ์ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่มิใช่ความเกี่ยวข้องผลต่อเนื่องของโครงการเป็นหลัก อาทิ การลดเอกสารหรือแบบฟอร์มต่างๆ ประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการให้บริการ

โดยการประเมินผลการดำเนินโครงการนี้ จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก คือ

- 1) การประเมินความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมตามโครงการ
- 2) การประเมินผลต่อเนื่องจากการดำเนินกิจกรรมตามโครงการ
- 3) การประเมินความคุ้มค่าของโครงการ

การประเมินความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมตามโครงการ เป็นการประเมินความสำเร็จ โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดการอบรมให้ความรู้แก่นายจ้าง โดยจะพิจารณาจากทั้งปัจจัยเชิงปริมาณและปัจจัยเชิงคุณภาพ โดยยึดแนวทางการประเมินทั้งจากตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้แล้ว และตัวชี้วัดที่ควรกำหนดเพิ่มเติม

การประเมินผลต่อเนื่องจากการดำเนินกิจกรรมตามโครงการ เป็นการประเมินความสำเร็จในระยะยาว โดยพิจารณาจากผลต่อเนื่องที่เกิดขึ้นหลังจากการดำเนินกิจกรรมตามโครงการแล้ว ซึ่งการประเมิน ในส่วนนี้ ไม่อาจทำได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์เนื่องจากผลต่อเนื่องบางอย่างยังไม่เกิดขึ้น หรือไม่ได้มี การเก็บบันทึกข้อมูลไว้ โดยในประเด็นที่ไม่สามารถทำการประเมินได้ ที่ปรึกษาจะทำการเสนอแนะแนวทาง การประเมินไว้แทน

และในส่วนของการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ จะพิจารณาจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ เพื่อคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต หรือค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลลัพธ์

1) การประเมินความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมตามโครงการ

เป็นการประเมินโดยพิจารณาจากประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดการอบรมให้ความรู้แก่ผู้จ้าง โดยแบ่งการประเมินความสำเร็จออกเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

การประเมินความสำเร็จจากปัจจัยเชิงปริมาณ

พิจารณาจากจำนวนผู้เข้ารับการอบรมที่จัดขึ้น โดยยึดตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้แล้ว คือ จำนวนผู้เข้ารับการอบรมสะสมในแต่ละรุ่น ดังสรุปได้ตามแผนภาพที่ 44 ซึ่งจะเห็นได้ว่า การจัดอบรมให้ความรู้ ทั้ง 2 รุ่นที่ผ่านมา มีจำนวนผู้เข้ารับการอบรมไม่ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ

- รุ่นที่ 1 ผู้เข้ารับการอบรมสะสม 2,299 ราย จากเป้าหมาย 2,800 ราย คิดเป็นความสำเร็จ เชิงปริมาณ ร้อยละ 82.11
- รุ่นที่ 2 ผู้เข้ารับการอบรมสะสม 4,367 ราย จากเป้าหมาย 4,200 ราย คิดเป็นความสำเร็จ เชิงปริมาณ ร้อยละ 70.44

กล่าวคือ การจัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้ของโครงการ ประสบความสำเร็จในเชิงปริมาณ แต่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ และถึงแม้โครงการดังกล่าวยังเหลือการจัดอบรม ให้ความรู้ อีก 2 รุ่น (ตามระยะเวลาดำเนินโครงการจนถึงสิ้นปี 2561) แต่จากสถานการณ์ข้างต้น การที่โครงการดังกล่าว จะสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงปริมาณอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ได้นั้น จำเป็นที่จะต้องเพิ่มจำนวนผู้เข้ารับการอบรมเป้าหมายสำหรับรุ่นที่ 3 และ รุ่นที่ 4 ซึ่งอาจส่งผลกระทบ เชิงลบต่อประสิทธิภาพและคุณภาพ ในการให้ความรู้กับผู้เข้ารับการอบรมได้

การประเมินความสำเร็จจากปัจจัยเชิงคุณภาพ

ในส่วนของการพิจารณาปัจจัยเชิงคุณภาพ โครงการดังกล่าว ไม่ได้มีการกำหนดตัวชี้วัด เชิงคุณภาพไว้ การประเมินในส่วนนี้จึงเป็นการเสนอแนะตัวอย่างปัจจัยเชิงคุณภาพที่ควรพิจารณา ในการประเมินแทน เช่น

- ความพร้อมของผู้เข้ารับการอบรม กล่าวคือ ความรู้และความเข้าใจพื้นฐานของผู้เข้ารับ การอบรม ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการอบรม เช่น ความสามารถในการเข้าถึงและใช้งานระบบดิจิทัล ความเข้าใจ ในระบบฐานข้อมูลออนไลน์เบื้องต้น เนื่องจากหากผู้เข้ารับการอบรมไม่มีความรู้พื้นฐาน



ในประเด็นดังกล่าว ผู้เข้ารับการอบรมอาจไม่สามารถเรียนรู้ และทำความเข้าใจเนื้อหาในการอบรมได้อย่างถูกต้อง

- ความทั่วถึงของการอบรม กล่าวคือ ผู้เข้ารับการอบรมควรเป็นผู้เข้าร่วมรายใหม่เสมอ เพื่อให้เกิดความทั่วถึง ในการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ โดยผู้เข้าร่วมรายเก่าอาจเข้ารับการอบรมซ้ำได้ หากไม่เข้าใจหรือเข้าใจ ไม่ครบถ้วน ทั้งนี้ หากมีผู้เข้าร่วมรายเก่าเข้ารับ การอบรมซ้ำหลายครั้ง ย่อมแสดงถึงการอบรมที่ไม่มี ประสิทธิภาพและไม่สามารถ เผยแพร่เนื้อหาการอบรมได้อย่างครอบคลุม และนำไปสู่ปัญหาความเข้าใจของนายจ้าง
- การติดตามและตรวจสอบผลการอบรม กล่าวคือ ควรมีการติดตามและตรวจสอบผู้ที่ได้เข้ารับการอบรมไปแล้ว ว่าได้มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปฏิบัติจริงหรือไม่ โดยในกรณีนี้สามารถตรวจสอบได้ โดยการติดตามและตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการอบรมรายเก่าได้ใช้งานระบบ e-service หรือ e-payment หรือไม่

อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ข้างต้นเป็นการวิเคราะห์ในภาพรวม จากข้อมูลสถิติของทั้งประเทศเท่านั้น เพื่อให้การประเมินมีความแม่นยำเพิ่มมากขึ้น การทำการประเมินโดยวิเคราะห์ข้อมูลแยกเป็นรายเขตพื้นที่หรือรายจังหวัด เนื่องจาก สถานประกอบการและผู้ประกันตนในแต่ละเขตพื้นที่หรือจังหวัด จะมีความพร้อมในการปรับตัวเพื่อเข้าสู่ระบบดิจิทัลที่ไม่เท่ากัน จึงควรคำนึงถึงปัจจัยด้านความพร้อมดังกล่าว เพื่อพัฒนาการดำเนินโครงการในอนาคต ให้เหมาะสมกับเขตพื้นที่หรือจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ

2) การประเมินผลต่อเนื่องจากการดำเนินกิจกรรมตามโครงการ

เป็นการประเมินโดยพิจารณาจากผลต่อเนื่องของโครงการ โดยแบ่งการประเมินความสำเร็จออกเป็น 4 ส่วน โดยยึดตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้ โดยจากข้อมูลการดำเนินโครงการที่มี สามารถทำการประเมินผลต่อเนื่องได้เพียงในส่วนเดียวเท่านั้น คือการประเมินความสำเร็จในการส่งเสริมระบบ e-service และ e-payment เนื่องจากการประเมินผลต่อเนื่องในส่วนที่เหลือ มีความจำเป็นที่จะต้องใช้อ้างอิงคุณภาพเป็นหลักในการประเมิน ซึ่ง สปส. ไม่ได้มีการเก็บบันทึกข้อมูลในส่วนนี้ไว้ จึงไม่สามารถทำการประเมินความสำเร็จในส่วนนี้ได้อย่างสมบูรณ์ ที่ปรึกษาจึงจะทำการเสนอแนะแนวทางสำหรับ สปส. ในการประเมินโครงการด้วยตนเองในอนาคต

การประเมินความสำเร็จในการส่งเสริมระบบ e-service และ e-payment

จากข้อมูลผลการดำเนินโครงการที่มี เมื่อนำมาพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของจำนวนผู้ใช้งานระบบ e-service และ e-payment ในแต่ละเดือน นับตั้งแต่เดือนธันวาคม 2560 (ก่อนการดำเนินโครงการ) จนถึงเดือนมิถุนายน 2561 สำหรับระบบ e-service (ดังแผนภาพที่ 41 และแผนภาพที่ 42) และจนถึงเดือนกรกฎาคม 2561 สำหรับระบบ e-payment (ดังแผนภาพที่ 43) ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อประเมินผลต่อเนื่องจากการดำเนินกิจกรรมตามโครงการได้ ดังต่อไปนี้



ผลต่อเนื่องต่อจำนวนผู้ใช้งานระบบ e-service

จากแผนภาพที่ 41 จะเห็นได้ว่า จำนวนข้อมูลเงินสมทบของสถานประกอบการที่นายจ้างส่งผ่านระบบ e-service นั้น มีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จาก 105,285 ราย ในเดือนธันวาคม 2560 เป็น 144,195 ราย ในเดือนมิถุนายน 2561 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโต (CAGR) ร้อยละ 4.60 ต่อเดือน โดยประมาณ กล่าวคือ มีจำนวนสถานประกอบการที่ส่งข้อมูลเงินสมทบของสถานประกอบการผ่านระบบ e-service เพิ่มขึ้น ร้อยละ 4.60 ต่อเดือน โดยประมาณ นับตั้งแต่เริ่มการดำเนินโครงการ

เมื่อพิจารณาถึงสัดส่วนของสถานประกอบการที่ส่งข้อมูลเงินสมทบผ่านระบบ e-service ต่อจำนวนสถานประกอบการที่ส่งข้อมูลเงินสมทบทั้งหมดแล้ว พบว่าสัดส่วนของสถานประกอบการที่ส่งข้อมูลเงินสมทบผ่านระบบ e-service นั้น คิดเป็น ร้อยละ 34.03 โดยประมาณ ในเดือนมิถุนายน 2561 (เพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 25.59 โดยประมาณ ในเดือนธันวาคม 2560)

ในขณะเดียวกัน จากแผนภาพที่ 42 จะเห็นได้ว่าจำนวนข้อมูลเงินสมทบของผู้ประกันตนที่นายจ้างส่งผ่านระบบ e-service นั้น มีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นกัน จาก 5,249,513 ราย ในเดือนธันวาคม 2560 เป็น 6,733,254 ราย ในเดือนมิถุนายน 2561 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโต (CAGR) ร้อยละ 3.62 ต่อเดือน โดยประมาณ

และเมื่อพิจารณาถึงสัดส่วนของข้อมูลเงินสมทบของผู้ประกันตนที่นายจ้างส่งผ่านระบบ e-service ต่อจำนวนข้อมูลเงินสมทบของผู้ประกันตนทั้งหมดแล้ว พบว่าสัดส่วนของข้อมูลที่ส่งผ่านระบบ e-service นั้น คิดเป็น ร้อยละ 58.18 โดยประมาณ ในเดือนมิถุนายน 2561 (เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 48.18 โดยประมาณ ในเดือนธันวาคม 2560)

ผลต่อเนื่องต่อจำนวนผู้ใช้งานระบบ e-payment

พิจารณาจากข้อมูลการชำระเงินสมทบของสถานประกอบการ ซึ่งสรุปได้ดังแผนภาพที่ 43 โดยพบว่าจำนวนของสถานประกอบการที่ชำระเงินสมทบด้วยระบบ e-payment นั้น มีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จาก 8,114 ราย ในเดือนธันวาคม 2560 เป็น 23,647 ราย ในเดือนกรกฎาคม 2561 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตถึง (CAGR) ร้อยละ 14.31 ต่อเดือน โดยประมาณ กล่าวคือ มีสถานประกอบการที่ชำระเงินสมทบผ่านระบบ e-payment เพิ่มขึ้น ร้อยละ 14.31 ต่อเดือน โดยประมาณ นับตั้งแต่เริ่มการดำเนิน โครงการ

แต่เมื่อพิจารณาถึงสัดส่วนของสถานประกอบการที่ชำระเงินสมทบด้วยระบบ e-payment ต่อจำนวนสถานประกอบการที่ชำระเงินสมทบทั้งหมดแล้ว พบว่าสัดส่วนของสถานประกอบการที่ใช้งานระบบ e-payment นั้นคิดเป็นเพียง ร้อยละ 5.80 โดยประมาณ ในเดือนกรกฎาคม 2561 (เพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 2.07 โดยประมาณ ในเดือนธันวาคม 2560) ซึ่งถึงแม้สัดส่วนดังกล่าว จะมีการเพิ่มขึ้นอยู่ตลอด แต่ก็ยังถือว่าเป็นสัดส่วนที่น้อยมากเมื่อพิจารณาในภาพรวม

อย่างไรก็ตาม การเพิ่มขึ้นของสัดส่วนจำนวนสถานประกอบการที่ใช้งานระบบ e-service และ e-payment อาจไม่ได้เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการของ สปส. เพียงอย่างเดียว แต่อาจเกิดจากปัจจัยอื่น ซึ่งส่งผลให้สถานประกอบการและผู้ประกันตนเปลี่ยนแปลงรูปแบบการชำระ และส่งข้อมูลเงินสมทบ เช่น โครงการพัฒนาระบบการบริการภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวก ในการประกอบธุรกิจ (Doing Business) ด้านการเริ่มต้นธุรกิจและด้านการชำระภาษี

การประเมินความสำเร็จในการพัฒนาการให้บริการของสำนักงานประกันสังคม

พิจารณาจากความรวดเร็วในการให้บริการของสำนักงานประกันสังคม โดยเปรียบเทียบจาก ข้อมูลก่อนการดำเนินโครงการ และหลังจากที่ได้ดำเนินโครงการบางส่วนแล้ว

โดยความรวดเร็วในการให้บริการของสำนักงานประกันสังคม อาจวัดได้จากทั้ง

- ข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น ระยะเวลาในการให้บริการผู้ประกันตน เฉลี่ยรายคน
- ข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น จำนวนเรื่องร้องเรียนในประเด็นข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน หรือประเด็นที่เกี่ยวข้อง

การประเมินความสำเร็จในการลดการใช้เอกสารและแบบฟอร์ม

พิจารณาจากการใช้เอกสารในการดำเนินงานในแต่ละเดือน โดยเปรียบเทียบจากข้อมูล ก่อนการดำเนินโครงการ และหลังจากที่ได้ดำเนินโครงการบางส่วนแล้ว

โดยการพิจารณาการใช้เอกสารและแบบฟอร์มนั้น จำเป็นต้องพิจารณาจากทั้ง 2 ด้าน คือ

- การใช้เอกสารและแบบฟอร์มของผู้เข้ารับบริการ เช่น การควมรวมหรือยกเลิกแบบฟอร์มที่จำเป็นต้องใช้ในการติดต่อหรือรับบริการ / การยกเลิกเอกสารสำคัญ อาทิ สำเนาเอกสารราชการ จำนวนเอกสารใหม่ในแต่ละเดือน

- การใช้เอกสารและแบบฟอร์มของสำนักงานประกันสังคม เช่น ค่าใช้จ่ายภายในสำนักงาน

การประเมินความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการข้อมูลบนอินเทอร์เน็ต

พิจารณาจากประสิทธิภาพของระบบให้บริการข้อมูลผู้ประกันตน โดยเปรียบเทียบจากข้อมูล ช่วงก่อนการดำเนินโครงการ และหลังจากที่ได้ดำเนินโครงการบางส่วนแล้ว

โดยประสิทธิภาพของระบบให้บริการข้อมูลผู้ประกันตน อาจวัดได้จากทั้ง

- ข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น จำนวนผู้ใช้งานระบบให้บริการข้อมูลผู้ประกันตนทางอินเทอร์เน็ต
- ข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น จำนวนเรื่องร้องเรียนในประเด็นที่เกี่ยวข้อง จำนวนครั้งที่เกิดปัญหาในระบบ

อย่างไรก็ดี การประเมินความสำเร็จของโครงการนั้น จำเป็นต้องอาศัยการเก็บบันทึกข้อมูลเป็นระยะ เวลานานในระดับหนึ่ง จึงจะสามารถนำเอาข้อมูลผลการดำเนินโครงการดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อประเมินได้ อย่างถูกต้องและแม่นยำ กล่าวคือ ถึงแม้ สปส. จะเริ่มทำการเก็บข้อมูลที่เสนอแนะในทันที ก็อาจยังต้องใช้เวลา อีกระยะหนึ่งในการสะสมข้อมูลให้เพียงพอต่อการประเมินความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพ

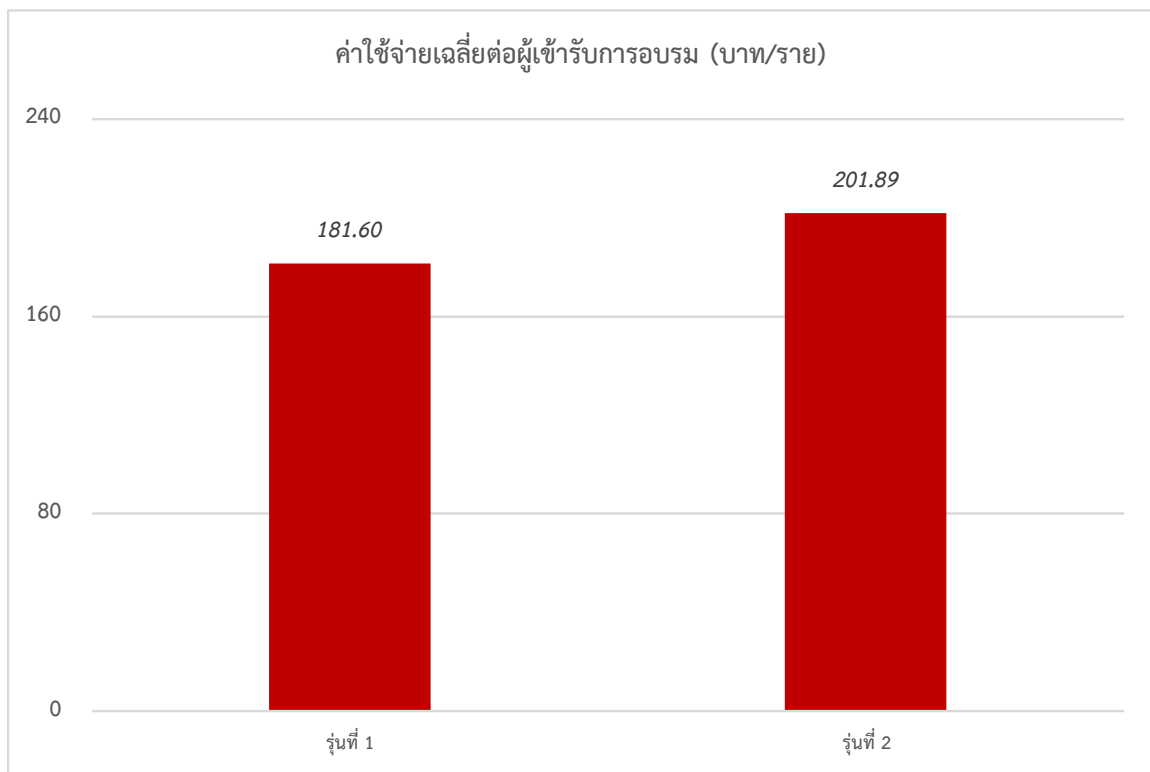
3) การประเมินความคุ้มค่าของโครงการ

พิจารณาจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการ ซึ่งในที่นี้คือค่าใช้จ่ายในการจัดการอบรมให้ความรู้ ต่อผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งในที่นี้คือจำนวนผู้เข้าร่วมการอบรมในแต่ละรุ่น

โดยค่าใช้จ่ายดังกล่าว คำนวณจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรุ่น (1,670,000 บาท สำหรับ 4 รุ่น หรือคิดเป็น 417,500 บาท/รุ่น โดยประมาณ) หารด้วยจำนวนผู้เข้ารับการอบรมในแต่ละรุ่น กล่าวคือ ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการอบรมให้ความรู้ผู้เข้าร่วม 1 ราย ดังสรุปได้ดังแผนภาพที่ 45

จากแผนภาพที่ 45 พบว่า ค่าใช้จ่ายต่อจำนวนผู้เข้ารับการอบรม มีค่าอยู่ที่ 181.60 บาท/ราย ในรุ่นที่ 1 และ 201.89 บาท/ราย ในรุ่นที่ 2 กล่าวคือ โครงการดังกล่าวมีค่าใช้จ่ายในการอบรมให้ความรู้อยู่ที่ 181.60 – 201.89 บาท/ราย

แผนภาพที่ 45 ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการอบรม



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

ข้อเสนอแนะ จากข้อมูลและรายละเอียดของโครงการข้างต้น พบว่ามีข้อบกพร่องในการกำหนด ตัวชี้วัดซึ่งจะนำไปสู่ปัญหาในการประเมินโครงการได้ในอนาคต ที่ปรึกษาจึงเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุง ตัวชี้วัดโครงการ และกำหนดตัวชี้วัดใหม่เพิ่ม ดังต่อไปนี้

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในด้านผลผลิต; จำนวนผู้เข้ารับการอบรมสะสม

การกำหนดค่าเป้าหมายสำหรับแต่ละรุ่นที่ต่างกันมากเกินไป คือ 2,800 คน 6,200 คน 7,000 คน และ 7,160 คน สำหรับรุ่นที่ 1 2 3 และ 4 ตามลำดับ ดังจะเห็นได้ว่าจำนวนผู้เข้ารับการอบรมในรุ่นที่ 3 และ 4 แตกต่างกันเพียง 160 คน เท่านั้น ในขณะที่รุ่นที่ 1 และ 2 มีค่าแตกต่างกัน ถึง 3,400 คน ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินโครงการ สำหรับเจ้าหน้าที่โครงการได้

โดยที่ปรึกษาเสนอให้ทำการกำหนดตัวเลขสำหรับแต่ละรุ่นให้เท่า หรือใกล้เคียงกัน โดยอาจจะกำหนดจากค่าเป้าหมายท้ายสุด 7,160 คน แบ่งตามจำนวนรุ่น รุ่นละเท่ากัน (ตัวอย่าง จัดการอบรม 4 รุ่น รุ่นละ 1,790 คน) ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการผู้เข้ารับการอบรมทำได้ง่ายขึ้นอีกด้วย

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในด้านผลลัพธ์; ร้อยละของจำนวนข้อมูลเงินสมทบของผู้ประกันตนที่นายจ้างส่งผ่านระบบอินเตอร์เน็ต

- **การกำหนดค่าเป้าหมาย** ไม่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดการดำเนินโครงการ ซึ่งการกำหนดค่าเป้าหมายตายตัวเช่นนี้ จะเป็นการสร้างข้อจำกัดในการพัฒนาความสำเร็จในการดำเนินงานได้

โดยอาจกำหนดค่าเป้าหมายเป็นขั้นบันไดหรือทำการทบทวนค่าเป้าหมาย (แผน) และค่าจริง (ผล) ตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการ หากค่าจริงสูงกว่าค่าเป้าหมายแล้ว ก็ให้ทำการปรับค่าเป้าหมายให้สูงขึ้น เพื่อเป็นการขยายขีดจำกัดในการดำเนินโครงการให้มากขึ้นเช่นกัน

- **การคำนวณความสำเร็จตามค่าเป้าหมาย** มีการคำนวณที่ไม่ถูกต้อง คือ ในรุ่นที่ 2 มีค่าจริง เท่ากับ ร้อยละ 60 จากค่าเป้าหมาย ร้อยละ 35 โดยระดับความสำเร็จถูกคำนวณออกมา คือ ร้อยละ 171.43 (คำนวณจากค่าจริง ร้อยละ 60 หารด้วยค่าเป้าหมาย ร้อยละ 35) ซึ่งตามจริงแล้ว ระดับความสำเร็จ ควรจะมีค่าไม่เกิน ร้อยละ 100 ไม่ว่าค่าจริงจะมากกว่าค่าเป้าหมายเท่าใดก็ตาม

โดยเมื่อทำการคำนวณโดยแก้ไขค่าความสำเร็จด้านผลลัพธ์ให้อยู่ที่ ร้อยละ 100 แล้ว จะพบว่า ค่าความสำเร็จของผลการดำเนินงานจะมีค่าเพียง ร้อยละ 85.22 เท่านั้น ไม่ใช่ ร้อยละ 121 ตามที่คำนวณ ในตอนแรก

การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

ดังที่กล่าวไว้ในการประเมินส่วนก่อนหน้า ว่าการประเมินผลลัพธ์ของ โครงการในหลายส่วน ไม่สามารถทำได้ เนื่องจากขาดผลการดำเนินโครงการเชิงคุณภาพ โดยที่ปรึกษาได้ทำการเสนอแนะแนวทาง ในการกำหนดและจัดเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เบื้องต้นไว้ในส่วนก่อนหน้าแล้ว เพื่อให้ สปส. นำไปปฏิบัติ ในอนาคต



โดยสรุปของโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการแก่นายจ้าง เพื่อจัดทำข้อมูลประกันสังคม เป็นสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ พบว่า โครงการดังกล่าวประสบความสำเร็จในการจัดกิจกรรมตามโครงการในเชิงปริมาณ แต่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในส่วนของผลต่อเนื่องของโครงการ พบว่า จำนวนผู้ใช้งานของทั้งระบบ e-service และ e-payment มีจำนวนเพิ่มขึ้นตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการ แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการดำเนินโครงการ อย่างไรก็ตาม สัดส่วนของสถานประกอบการที่ชำระเงินสมทบผ่านระบบ e-payment ยังถือว่าน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนสถานประกอบการทั้งหมด และไม่สามารถประเมินความสำเร็จของผลต่อเนื่องอื่นได้ เนื่องจากไม่ได้มีการเก็บบันทึกข้อมูลที่จำเป็นไว้

และในส่วนของความคุ้มค่าในการดำเนินโครงการ พบว่า ค่าใช้จ่ายในการอบรมให้ความรู้ผู้เข้าร่วม มีค่าใช้จ่ายอยู่ที่ 181.60 – 201.89 บาท/ราย โดยประมาณ ซึ่งค่าใช้จ่ายเฉลี่ยดังกล่าวมีความเป็นไปได้ที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต จึงจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินอีกครั้งเมื่อโครงการเสร็จสิ้น

4.4.6 โครงการทำ MOU กรณีทันตกรรม

โครงการดังกล่าว มีวิธีการดำเนินงานด้วยการเริ่มทำ MOU กับสถานพยาบาล/คลินิกทันตกรรมต่างๆ โดยมีเนื้อหาในการอำนวยความสะดวกให้ผู้ประกันตนไม่ต้องสำรองจ่ายค่าบริการทางการแพทย์ทันตกรรม โดยให้สถานพยาบาล/คลินิกทันตกรรม ทำการเบิกจ่ายโดยตรงจากสำนักงานประกันสังคม

ทั้งนี้ โครงการดังกล่าวไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการ เนื่องจากเป็นการติดต่อเพื่อจัดทำ MOU เท่านั้น และเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2560

ข้อมูลการดำเนินโครงการและผลการดำเนินโครงการ

จากข้อมูลสำหรับการประเมินผล ตั้งแต่เดือนมกราคม 2559 – กรกฎาคม 2561 รวมระยะเวลา 31 เดือน พบว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ช่วงเวลา คือ ช่วงปี 2559 (ระยะ 12 เดือน) ที่ยังไม่ได้เริ่มจัดทำโครงการ MOU กรณีทันตกรรม และช่วงปี 2560 – 2561 (ระยะ 19 เดือน) ซึ่งได้มีการดำเนินการจัดทำ MOU กับสถานพยาบาล/คลินิกทันตกรรมบางส่วนแล้ว

จากผลการดำเนินโครงการ พบว่า สปส. มีการจัดเก็บผลการดำเนินโครงการ 2 ด้าน คือ

- 1) จำนวนการใช้บริการทางทันตกรรมของผู้ประกันตน (แผนภาพที่ 46)
- 2) ค่าบริการทางทันตกรรม (แผนภาพที่ 47)

และผลการดำเนินโครงการดังกล่าวยังแบ่งย่อยออกเป็น 2 ส่วน คือ

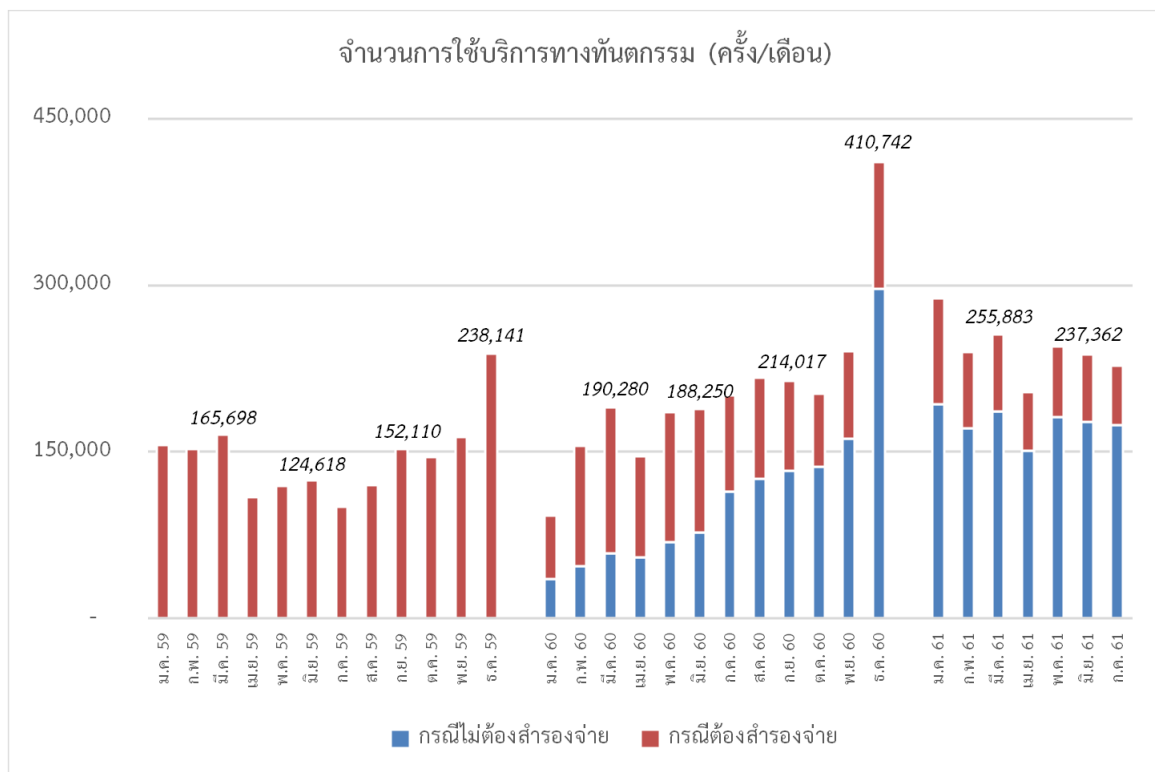
- 1) กรณีผู้ประกันตนต้องสำรองจ่าย
- 2) กรณีผู้ประกันตนไม่ต้องสำรองจ่าย



โดย ณ วันที่ทำการประเมิน โครงการดังกล่าวได้ดำเนินการได้เป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 19 เดือน และมีผลการดำเนินงานล่าสุด (เดือนกรกฎาคม 2561) ทั้ง 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

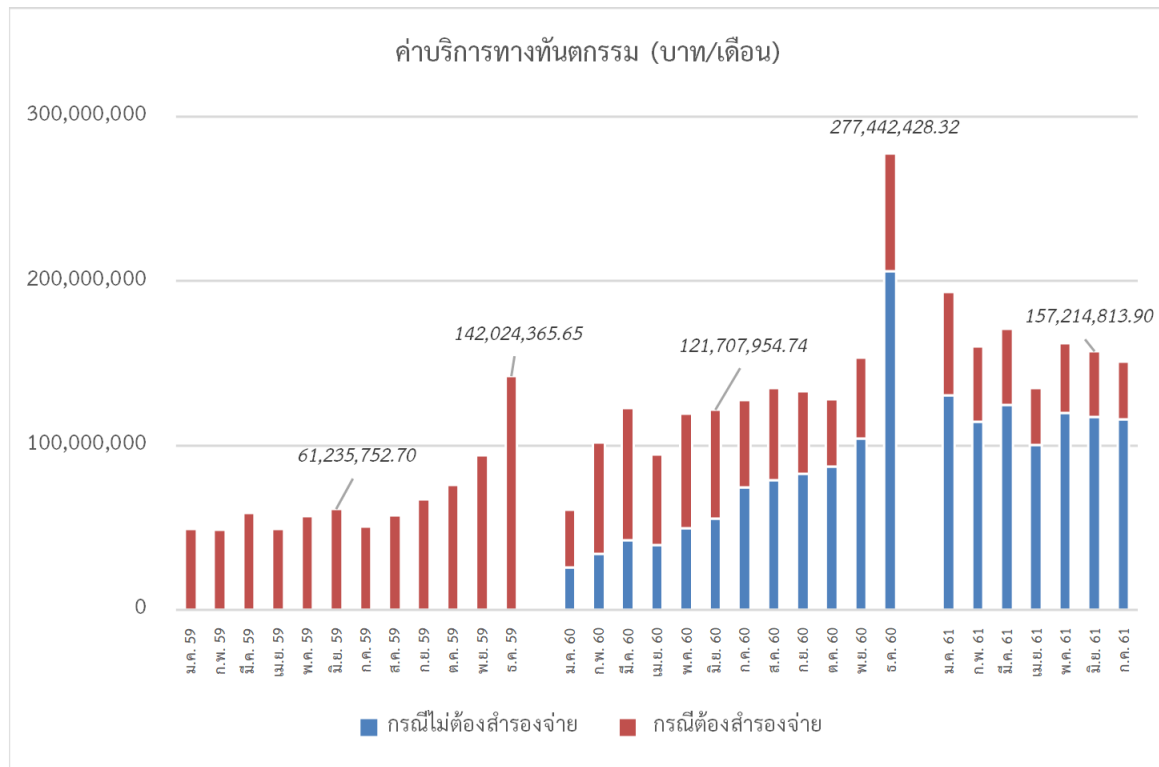
- จำนวนการใช้บริการทางทันตกรรมของผู้ประกันตนที่ไม่ต้องสำรองจ่าย 174,238 ครั้ง จากทั้งหมด 227,654 ครั้ง (คิดเป็นร้อยละ 76.54)
- ค่าบริการทางทันตกรรมที่ไม่ต้องสำรองจ่าย 115,956,370.75 บาท จากทั้งหมด 150,963,068.09 บาท (คิดเป็นร้อยละ 76.81)

แผนภาพที่ 46 จำนวนการใช้บริการทางทันตกรรม



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปปรึกษา

แผนภาพที่ 47 ค่าบริการทางทันตกรรม



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรึกษา

การประเมินผลการดำเนินงาน

เมื่อพิจารณาจากแนวทางการดำเนินงานและผลการดำเนินงานแล้ว พบว่าเป้าหมายสูงสุดของโครงการ MOU กรณีทันตกรรมนี้ คือ การยกระดับสิทธิประโยชน์การทันตกรรม ให้ผู้ประกันตนไม่จำเป็นต้องสำรองจ่ายเงินเมื่อรับบริการทางทันตกรรม กล่าวคือ ผู้ประกันตนทุกรายสามารถใช้บริการทางทันตกรรมได้ โดยไม่ต้องสำรองจ่ายเลย (จำนวนการใช้บริการทางทันตกรรมของผู้ประกันตนที่ไม่ต้องสำรองจ่าย คิดเป็นร้อยละ 100)

จากเป้าหมายการดำเนินงานโครงการดังกล่าวข้างต้น จึงสามารถสรุปแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานได้เป็น 3 ส่วนหลัก คือ

- 1) จำนวนการใช้บริการทางทันตกรรม
- 2) พฤติกรรมการใช้สิทธิประโยชน์กรณีทันตกรรม
- 3) พฤติกรรมในการเก็บค่าบริการของสถานพยาบาล/คลินิกทันตกรรม

โดยการประเมินผลจำนวนการใช้บริการทางทันตกรรม เป็นการประเมินผลการดำเนินงานทางตรง โดยพิจารณาจากแนวโน้มของสัดส่วนการใช้บริการทางทันตกรรมที่ไม่ต้องสำรองจ่าย ตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน

นอกจากนี้ ยังมีการประเมินผลการดำเนินงานทางอ้อมในด้านพฤติกรรมการใช้สิทธิประโยชน์กรณีทันตกรรม จากการวิเคราะห์จำนวนการใช้บริการทางทันตกรรมทั้งหมดในแต่ละเดือน และพฤติกรรมการเก็บค่าบริการของสถานพยาบาล/คลินิกทันตกรรม จากการวิเคราะห์ค่าบริการทางทันตกรรมเฉลี่ย ในแต่ละเดือนเพื่อให้เห็น

ถึงแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลต่อเนื่องจากการดำเนินโครงการ โดยการประเมินผลการดำเนินงานจากพฤติกรรมของผู้ประกันตน และพฤติกรรมของสถานพยาบาล/คลินิก จะสะท้อนให้ สปส. ได้เห็นแนวโน้มพฤติกรรมที่เกิดขึ้น และนำไปเป็นข้อมูลตั้งต้นสำหรับการวิเคราะห์และวางแผน เพื่อที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ทันต่อเหตุการณ์ ทั้งนี้ การประเมินโครงการนี้จะไม่มีส่วนของการประเมินความคุ้มค่า เนื่องจากไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

1) การประเมินความสำเร็จของโครงการ

โดยวัดจากสัดส่วนของการใช้บริการทางทันตกรรมที่ไม่ต้องสำรองจ่าย ต่อการใช้บริการทางทันตกรรมทั้งหมดตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการ

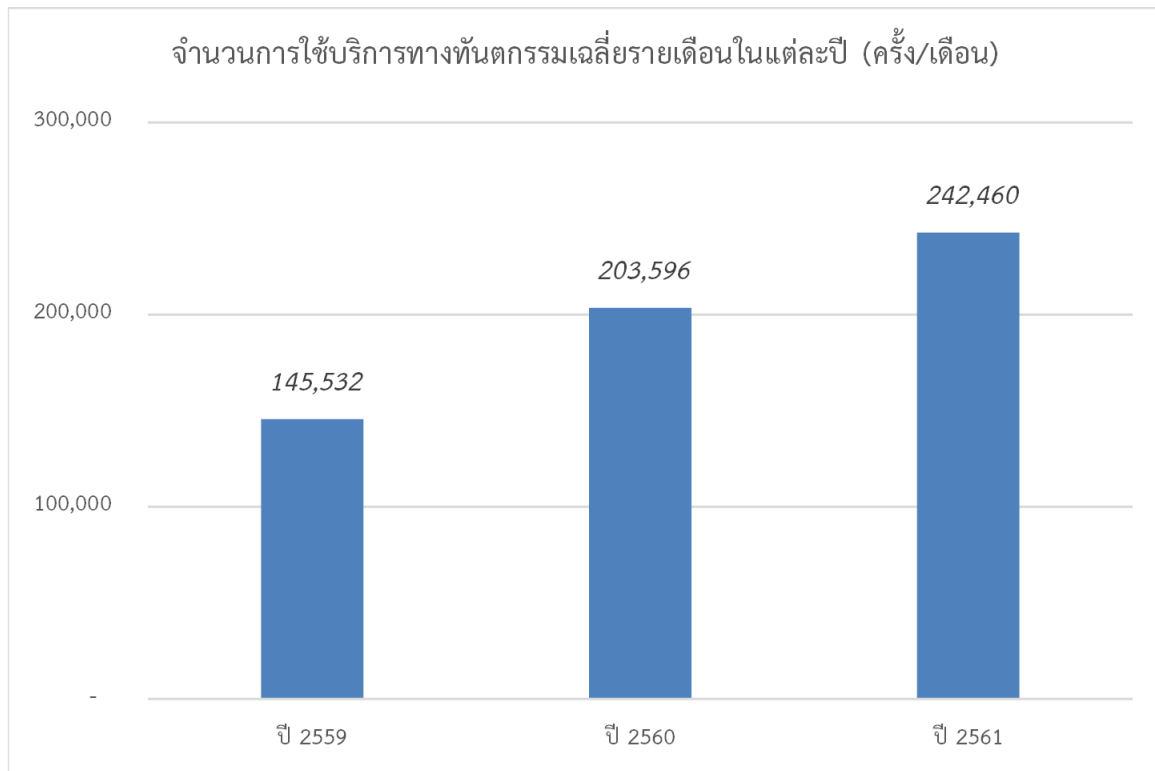
สัดส่วนของปริมาณการใช้บริการทางทันตกรรมที่ไม่ต้องสำรองจ่ายนั้น เพิ่มขึ้นอย่างมากตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการ (มกราคม 2560 – กรกฎาคม 2561) โดยเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 38.28 ของจำนวนการเข้ารับบริการทางทันตกรรม (56,963 ครั้ง จากทั้งหมด 92,289 ครั้ง) ในเดือนมกราคม 2560 เป็นร้อยละ 76.54 ของจำนวนการเข้ารับบริการทางทันตกรรม (53,416 ครั้ง จากทั้งหมด 227,654 ครั้ง) ในเดือนกรกฎาคม 2561 ดังที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 46

และนอกจากสัดส่วนการใช้บริการทางทันตกรรมที่ไม่ต้องสำรองจ่ายที่เพิ่มขึ้นแล้ว ปริมาณการใช้บริการทางทันตกรรมเฉลี่ยต่อเดือนก็เพิ่มขึ้นเช่นกัน โดยสรุปได้ดังนี้ (แผนภาพที่ 48)

- ปริมาณการใช้บริการทางทันตกรรมเฉลี่ย 145,532 ครั้งต่อเดือน ในปี 2559
- ปริมาณการใช้บริการทางทันตกรรมเฉลี่ย 203,596 ครั้งต่อเดือน ในปี 2560
- ปริมาณการใช้บริการทางทันตกรรมเฉลี่ย 242,460 ครั้งต่อเดือน ในปี 2561



แผนภาพที่ 48 จำนวนการใช้บริการทางทันตกรรมเฉลี่ยรายเดือนในแต่ละปี

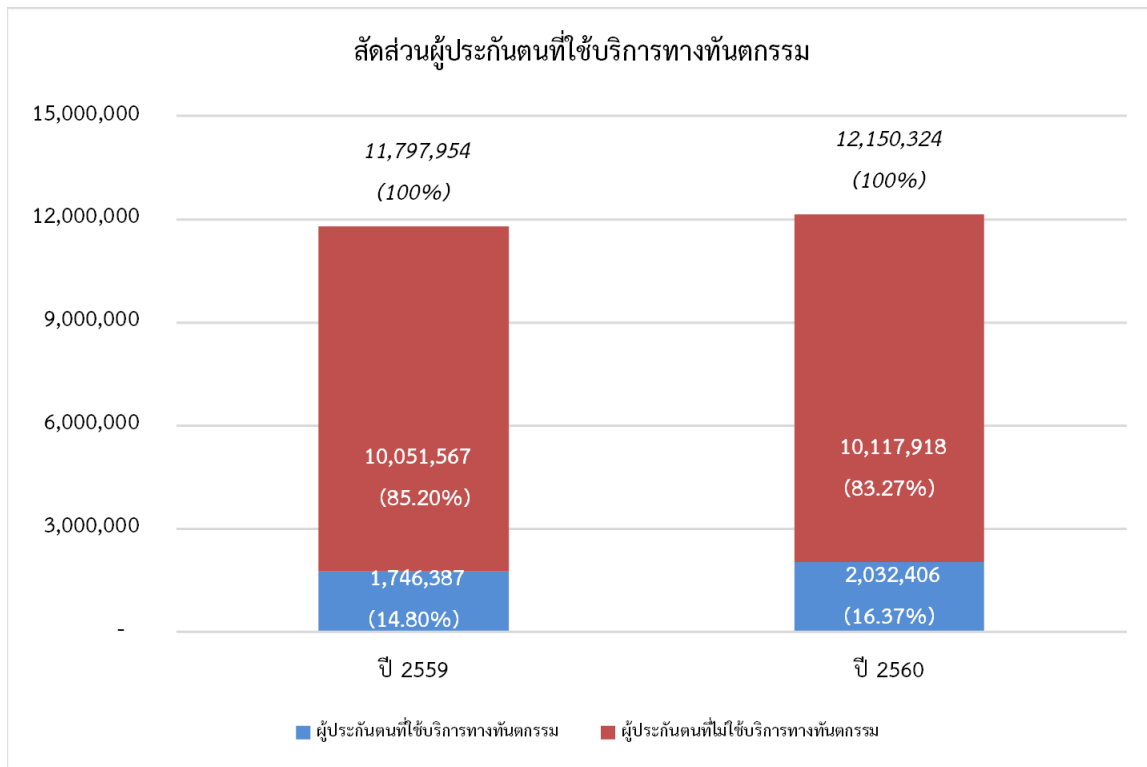


ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

เมื่อพิจารณาจากทั้งสัดส่วนของปริมาณการใช้บริการทางทันตกรรมที่ไม่ต้องสำรองจ่าย และปริมาณการใช้บริการทางทันตกรรมเฉลี่ยต่อเดือน จะเห็นได้ว่าโครงการ การทำ MOU กรณีทันตกรรม ประสบความสำเร็จ ในการเพิ่มสัดส่วนการใช้บริการทางทันตกรรมที่ไม่ต้องสำรองจ่าย และยังสามารถเพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการทางทันตกรรมในแต่ละปีได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การประเมินความสำเร็จของโครงการมีความแม่นยำและถูกต้องมากขึ้น ควรที่จะพิจารณาจำนวนสถานพยาบาล/คลินิกทันตกรรมที่เข้าร่วมทำ MOU กับสำนักงานประกันสังคม เปรียบเทียบกับสถานพยาบาล/คลินิกทันตกรรมทั้งหมด เพื่อเป็นการพิจารณาความครอบคลุมในการให้บริการแก่ผู้ประกันตน เนื่องจากเป้าหมายสูงสุดของโครงการนี้ คือ การที่ผู้ประกันตนจะสามารถใช้บริการทางทันตกรรมได้ทุกแห่งโดยไม่จำเป็นต้องสำรองจ่ายค่าบริการ นอกจากนี้ ยังควรจะมีการเปรียบเทียบจำนวนผู้ประกันตนที่ใช้สิทธิประโยชน์ทางทันตกรรมกับจำนวนผู้ประกันตนที่มีสิทธิประโยชน์ทางทันตกรรมทั้งหมดในแต่ละช่วงเวลาด้วย เพื่อพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงของอัตราการใช้สิทธิประโยชน์ทางทันตกรรมของผู้ประกันตนในระบบเพิ่มเติม ดังแสดงในแผนภาพที่ 49

แผนภาพที่ 49 สัดส่วนผู้ประกันตนที่ใช้บริการทางทันตกรรม



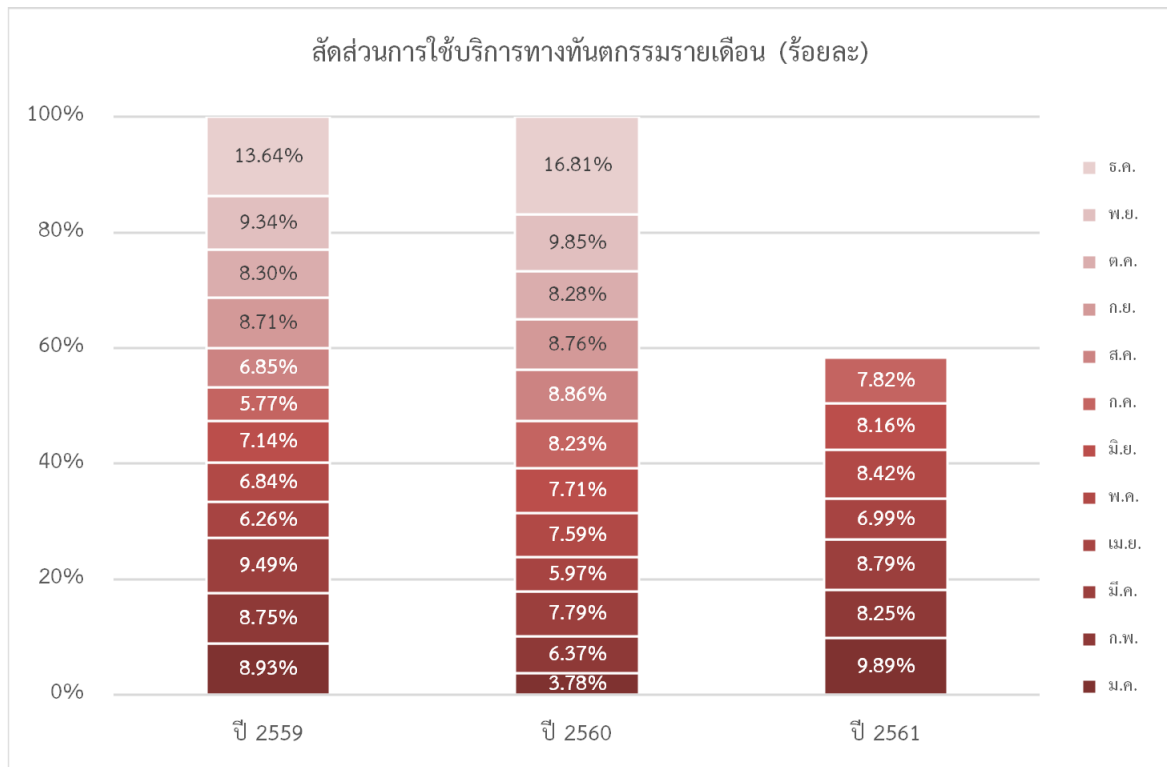
2) การวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้สิทธิประโยชน์ทันตกรรมของผู้ประกันตน

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีแนวคิดบนพื้นฐานของพฤติกรรมการใช้สิทธิประโยชน์ของผู้ประกันตน ซึ่งมีความไม่แน่นอนและกระจายตัวแบบไม่ปกติ กล่าวคือ ผู้ประกันตนเลือกที่จะใช้บริการทางทันตกรรมน้อยหรือมากเป็นพิเศษในบางเดือน

โดยการวิเคราะห์ในส่วนนี้จะคำนวณจากสัดส่วนการให้บริการทางทันตกรรมของผู้ประกันตนในแต่ละเดือน ด้วยการกำหนดให้จำนวนการให้บริการทั้งหมดใน 1 ปี คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 100 และคำนวณหาสัดส่วนการให้บริการในแต่ละเดือนจาก จำนวนการให้บริการในเดือนนั้นต่อจำนวนการให้บริการทั้งหมดในปีนั้น (เช่น เดือนธันวาคม 2559 มีการให้บริการทางทันตกรรม 238,141 ครั้ง จากทั้งหมด 1,746,387 ครั้ง ในปี 2559 จึงคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 13.64) ซึ่งสามารถสรุปออกมาได้ดังแผนภาพที่ 50

หมายเหตุ เนื่องจากผลการดำเนินงานในปี 2561 มีข้อมูลเพียง 7 เดือน ซึ่งคิดเป็นความสมบูรณ์เพียงร้อยละ 58.33 โดยประมาณ ของชุดข้อมูลทั้งปี จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการปรับขนาดข้อมูล (Size Adjustment) ด้วยการคูณสัดส่วนต่อปี (ซึ่งมีค่าเท่ากับ 7/12 หรือร้อยละ 58.33 ดังที่กล่าวไปข้างต้น) เข้าไปในข้อมูลการให้บริการปี 2561 เพื่อให้สัดส่วนการให้บริการในปี 2561 อยู่ในขนาดเดียวกับปี 2559 และ 2560 เพื่อการเปรียบเทียบที่แม่นยำและถูกต้องมากขึ้น

แผนภาพที่ 50 สัดส่วนการใช้บริการทางทันตกรรม



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปภิษา

จากแผนภาพที่ 50 จะเห็นได้ว่าจำนวนการใช้บริการทางทันตกรรมในแต่ละเดือนนั้น คิดเป็นสัดส่วนของปีที่แตกต่างกันอย่างมาก ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

- ปี 2559 มีการใช้บริการทางทันตกรรมน้อยที่สุดในเดือนกรกฎาคม คิดเป็นร้อยละ 5.77 และมากที่สุดในเดือนธันวาคม คิดเป็นร้อยละ 13.64
- ปี 2560 มีการใช้บริการทางทันตกรรมน้อยที่สุดในเดือนมกราคม คิดเป็นร้อยละ 3.78 และมากที่สุดในเดือนธันวาคม คิดเป็นร้อยละ 16.81
- ปี 2561 ตามข้อมูลที่มีในช่วงเดือนมกราคม – กรกฎาคม มีการใช้บริการทางทันตกรรมน้อยที่สุดในเดือนเมษายน คิดเป็นร้อยละ 6.99 และมากที่สุดในเดือนมกราคม คิดเป็นร้อยละ 9.89

เมื่อพิจารณาสัดส่วนการใช้บริการรายเดือนตลอดระยะเวลา 31 เดือนแล้ว จะเห็นได้ว่าผู้ประกันตนมีแนวโน้มที่จะใช้บริการทางทันตกรรมมากเป็นพิเศษในช่วงไตรมาสที่ 4 เนื่องจากระบบสิทธิประโยชน์ของสำนักงานประกันสังคม คิดเป็นปริมาณเงินต่อปี หากผู้ประกันตนไม่ได้มีการใช้สิทธิประโยชน์ดังกล่าวในปีนั้น เมื่อสิ้นปีถัดไป ปริมาณเงินที่สามารถเบิกได้จะถูกนับใหม่ จึงส่งผลให้ผู้ประกันตนมีความรู้สึกที่ว่า หากตนไม่ได้ใช้บริการทางทันตกรรมให้ครบวงเงินที่กำหนดในแต่ละปี ก็เสมือนกับว่าตนเสียสิทธิในการใช้บริการทางทันตกรรมไปเปล่าๆ ดังนั้นเมื่อถึงเวลาที่สำนักงานประกันสังคมใกล้ที่จะเริ่มนับสิทธิประโยชน์ใหม่ ผู้ประกันตนกลุ่มที่ยังไม่ได้ใช้สิทธิประโยชน์กรณีทันตกรรมจึงเริ่มใช้สิทธิประโยชน์ดังกล่าว ส่งผลให้มีการใช้บริการทางทันตกรรมมากเป็นพิเศษในช่วงไตรมาสที่ 4

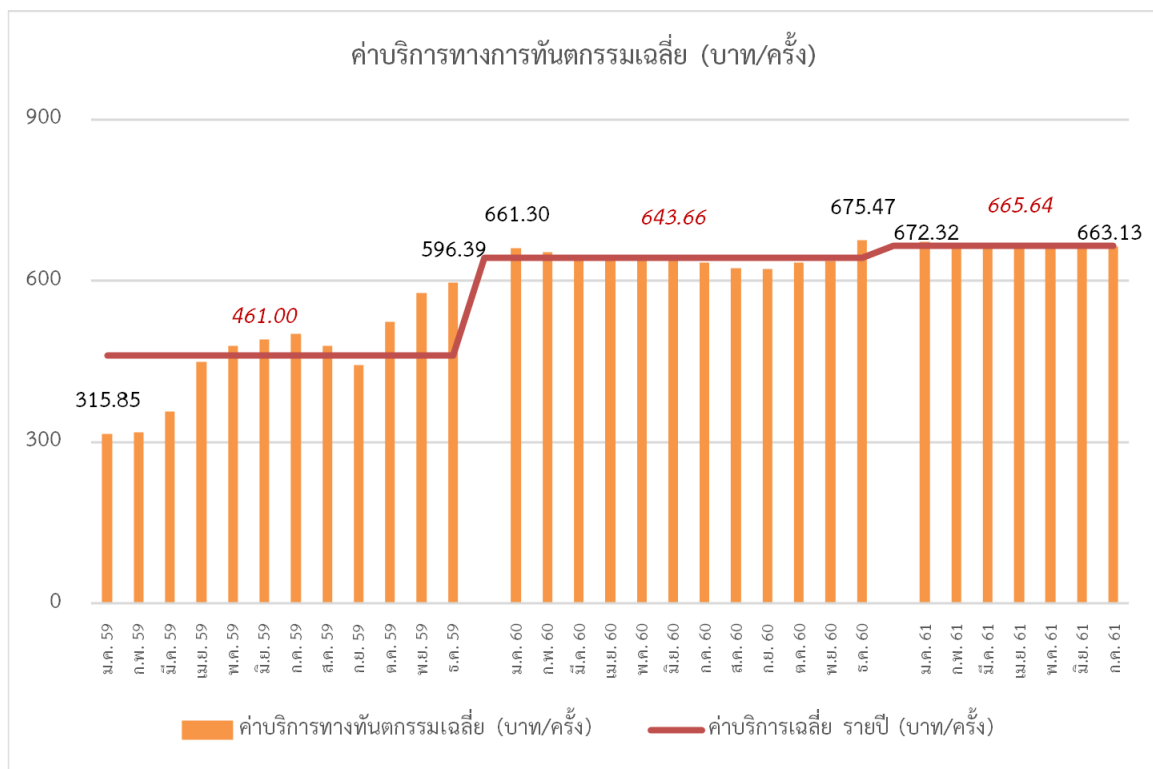
อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลในช่วงปี 2559 – 2560 แสดงให้เห็นว่า รูปแบบพฤติกรรมการใช้บริการทางทันตกรรมของผู้ประกันตนไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปหลังจากการจัดทำ MOU กรณีสันตกรรม กล่าวคือ โครงการ MOU กรณีสันตกรรมไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมการใช้สิทธิประโยชน์กรณีสันตกรรมของผู้ประกันตน

ทั้งนี้ การวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้สิทธิประโยชน์กรณีสันตกรรมของผู้ประกันตนในส่วนนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานประกันสังคม ในการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับปริมาณการเบิกจ่ายกรณีสันตกรรม ซึ่งจะเพิ่มขึ้นตามจำนวนการใช้บริการของผู้ประกันตนในแต่ละเดือน และป้องกันไม่ให้เกิดความล่าช้าในการเบิกจ่ายในอนาคต

3) การวิเคราะห์พฤติกรรมการเก็บค่าบริการของสถานพยาบาล/คลินิกทันตกรรม

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีแนวคิดบนพื้นฐานพฤติกรรมการเก็บค่าบริการของสถานพยาบาล/คลินิกทันตกรรม ซึ่งเป็นประเด็นที่สำนักงานประกันสังคมจำเป็นต้องติดตามอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการเพิ่มเพดานการเบิกจ่ายภายใต้สิทธิประโยชน์กรณีสันตกรรมนั้น อาจส่งผลให้สถานพยาบาล/คลินิกทันตกรรมเพิ่มค่าบริการจนเกินจริงได้ โดยการพิจารณาค่าบริการทางทันตกรรมในช่วงข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ สามารถสรุปออกมาได้ตามแผนภาพที่ 51

แผนภาพที่ 51 ค่าบริการทางทันตกรรมเฉลี่ยรายเดือน



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรึกษา

จากแผนภาพที่ 51 จะเห็นได้ว่าในปี 2559 ที่ยังไม่ได้มีการเริ่มดำเนินโครงการ MOU กรณีทันตกรรมนั้น ค่าบริการทางทันตกรรมเฉลี่ย มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นตลอดปี จาก 315.85 บาท/ครั้ง ในเดือนมกราคม 2559 เป็น 596.39 บาท/ครั้ง ในเดือนธันวาคม 2559 (หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 88.82 โดยประมาณ) และในปี 2560 ที่ได้เริ่มจัดทำโครงการ MOU กรณีทันตกรรม พร้อมทั้งยังได้มีการขยายเขตการเบิกจ่ายกรณีทันตกรรมจาก 600 บาท/ปี เป็น 900 บาท/ปี พบว่าค่าบริการทางทันตกรรมเฉลี่ย ในเดือนมกราคม 2560 เพิ่มขึ้นจากเดือนธันวาคม 2559 ถึง 64.92 บาท/ครั้ง (หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 10.88 โดยประมาณ) และยังพบว่าค่าบริการทางทันตกรรมเฉลี่ยรายปีเพิ่มขึ้นอย่างมาก จาก 461 บาท/ครั้ง สำหรับปี 2559 เป็น 643.66 บาท/ครั้ง สำหรับปี 2560 (หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 39.62 โดยประมาณ)

อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลการดำเนินโครงการ พบว่าในช่วงปี 2560 – 2561 พบว่าค่าบริการทางทันตกรรม มีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยเท่านั้น จาก 661.30 บาท ในเดือนมกราคม 2560 เป็น 663.13 บาท/ครั้ง ในเดือนกรกฎาคม 2561 และเมื่อพิจารณาค่าบริการทางทันตกรรมเฉลี่ยรายปี ก็พบว่าเพิ่มขึ้นเพียง 21.98 บาท/ครั้ง เท่านั้น

ทั้งนี้ ถึงแม้ว่าค่าบริการทางทันตกรรม ภายหลังจากการทำ MOU กรณีทันตกรรม จะมีแนวโน้มที่คงตัว ที่ประมาณ 660 บาท/ครั้ง และไม่เพิ่มขึ้น แต่เนื่องจากเขตการเบิกจ่ายในปัจจุบันอยู่ที่ 900 บาท/คน/ปี สปส. จึงมีความจำเป็นที่จะต้องคอยติดตามชุดข้อมูลดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เพื่อการตรวจสอบและดูแลการเรียกเก็บค่าบริการของสถานพยาบาล/คลินิกทันตกรรม

โดยสามารถทำได้ด้วยการยึดค่าบริการทางทันตกรรมเฉลี่ยเป็นค่ามาตรฐาน หากสถานพยาบาล/คลินิกทันตกรรม แห่งใด มีการเรียกเก็บค่าบริการที่เกินค่ามาตรฐาน จึงค่อยทำการตรวจสอบถึงรายละเอียดของการบริการ ซึ่งการตรวจสอบอย่างละเอียดดังกล่าวควรมีการตรวจสอบเป็นรายกรณีไป เนื่องจากอาจมีปัจจัยที่ส่งผลให้ค่าบริการสูงกว่าค่าเฉลี่ย อาทิ

- เป็นสถานพยาบาล/คลินิกทันตกรรม ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล หรือตัวเมือง
- เป็นสถานพยาบาล/คลินิกทันตกรรม ภายใต้งานดำเนินงานของภาคเอกชน

อย่างไรก็ดี เพื่อให้การวิเคราะห์พฤติกรรมการเก็บค่าบริการของสถานพยาบาล/คลินิกทันตกรรม มีความแม่นยำและถูกต้องมากขึ้น ควรที่จะทำการจำแนกหมวดหมู่ของสถานพยาบาล/คลินิกทันตกรรม ตามรูปแบบให้ชัดเจน เนื่องจากมีความเป็นไปได้ที่สถานพยาบาล/คลินิกทันตกรรม แต่ละรูปแบบจะมีพฤติกรรมการเรียกเก็บค่าบริการทางทันตกรรมที่แตกต่างกัน และจำเป็นที่จะต้องมีการรับมือที่แตกต่างกันออกไป

กล่าวโดยสรุป การดำเนินโครงการ MOU กรณีทันตกรรม เบื้องต้น สามารถทำให้สัดส่วนการใช้บริการทางทันตกรรมที่ไม่ต้องสำรองจ่ายเพิ่มขึ้น และยังมีส่วนในการเพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการทางทันตกรรมในแต่ละปี ได้อีกทางหนึ่ง โดยไม่มีอัตราค่าใช้จ่ายใดๆ สำหรับการดำเนินโครงการ จึงสามารถสรุปได้ว่าโครงการนี้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

4.4.7 โครงการการพัฒนาบุคลากรสำนักงานประกันสังคม

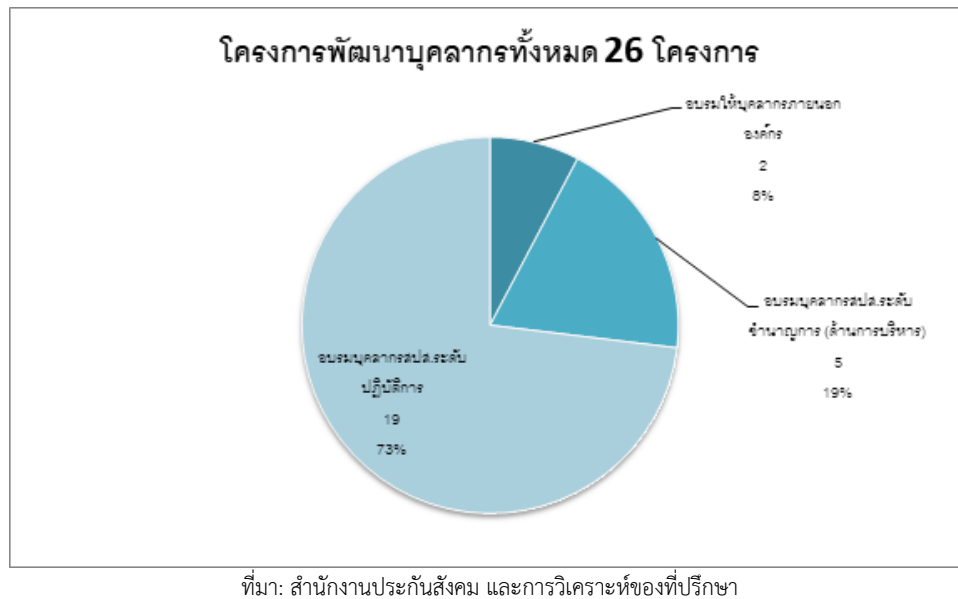
โครงการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประกันสังคม มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ในด้านการพัฒนา การบริหารจัดการ”ทุนมนุษย์” ซึ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในของสำนักงานประกันสังคม ซึ่งเป็นผู้ให้บริการ ประสานงาน เชื่อมโยง งานด้านต่างๆ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจุดประสงค์ของโครงการในภาพรวมคือ พัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนากระบวนการ ภายในให้มีประสิทธิภาพเป็นไปด้วยความต่อเนื่อง เชื่อมโยงและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร อีกทั้งยังสอดคล้อง กับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต โดยโครงการพัฒนาบุคลากรประจำปี พ.ศ. 2561 มีจำนวนทั้งสิ้น 26 โครงการ ซึ่งงบประมาณการรวมสำหรับโครงการทั้งหมดเป็นจำนวน 80,259,100 บาท สำหรับระยะเวลา 1 ปี (มกราคม – ธันวาคม พ.ศ. 2561)

ข้อมูลการดำเนินงานโครงการ

จากข้อมูลการดำเนินงานทั้ง 26 โครงการ สามารถจำแนกโครงการตามประเภทของผู้ที่ได้รับการฝึกอบรม ได้เป็น 2 ส่วน คือ โครงการที่จัดอบรมสำหรับบุคคลภายนอกและสำหรับบุคลากรภายในองค์กร ดังนี้

- 1) โครงการที่จัดอบรมสำหรับบุคคลภายนอก เป็นการให้ความรู้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสำนักงานประกันสังคม นั่นคือ ผู้ประกันตน นายจ้างและสถานพยาบาล จำนวน 2 โครงการ คือ โครงการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานประกันสังคมสู่ผู้ประกันตน และโครงการอบรมสถานพยาบาลเกี่ยวกับการรายงานข้อมูลการใช้บริการทางการแพทย์ของผู้ประกันตน
- 2) โครงการที่จัดอบรมสำหรับบุคลากรภายในของสำนักงานประกันสังคมทั้งส่วนกลางและส่วนพื้นที่/จังหวัด/สาขา จำนวน 24 โครงการ ซึ่งแบ่งเป็น โครงการที่พัฒนาทักษะด้านการบริหารงานให้กับบุคลากรระดับชำนาญการขึ้นไป จำนวน 5 โครงการ และ โครงการที่พัฒนาทักษะเฉพาะในด้านต่างๆ สำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการ จำนวน 19 โครงการ ดังแผนภาพที่ 52

แผนภาพที่ 52 สัดส่วนโครงการพัฒนาบุคลากร



โครงการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประกันสังคมประจำปี พ.ศ. 2561 จำนวน 26 โครงการ มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1, 4, 5 และ 6 ดังนี้

โดยยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการยกระดับการให้บริการสู่สากลในการสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่ม ควบคู่กับสร้างการรับรู้และความเข้าใจในคุณค่าของการประกันสังคม จำนวน 3 โครงการเป็นเรื่องเกี่ยวกับการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ประกันสังคม และสถานพยาบาลในการจัดทำและรวบรวมข้อมูลเพื่อสนับสนุนการให้บริการแก่ผู้ประกันตน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เป็นโครงการที่เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร ทั้งหมดจำนวน 21 โครงการโดยเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กรทั้งในส่วนของผู้บริหารที่ให้บริการแก่ผู้ประกันตน/นายจ้าง/สถานประกอบการ ซึ่งควรจะมีทักษะและความรู้ในด้านต่างๆ เช่น งานทะเบียน เงินสมทบ ประโยชน์ทดแทนการวินิจฉัยและตรวจสอบสถานประกอบการ อีกทั้งยังมีการพัฒนาบุคลากรส่วนสนับสนุน เช่น พัฒนาด้าน HR การตรวจสอบภายใน เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมาย การเงินและการบัญชี ให้มีศักยภาพในการรองรับงานและการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

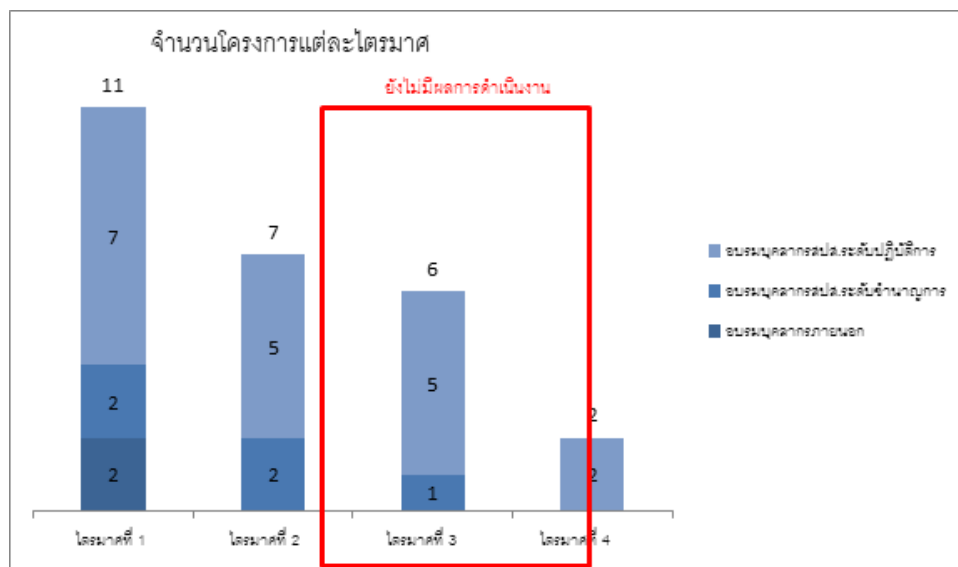
นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาบุคลากรระดับบริหารเพื่อเตรียมทักษะและความพร้อมในด้านการบริหารและเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรระดับชำนาญการของสำนักงานประกันสังคม อีกทั้งยังมีการพัฒนาฝึกอบรมทักษะด้านภาษาอื่นๆ ในกลุ่มอาเซียน ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านระบบประกันสังคมไทยร่วมเป็นส่วนสำคัญของการวางรากฐานระบบประกันสังคมอาเซียน

มีโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการพัฒนองค์กรสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล จำนวน 1 โครงการ คือ โครงการต่อต้านการทุจริต การดำเนินการทางวินัย การเสริมสร้าง

พัฒนาผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีวินัย จรรยา จริยธรรม เพื่อป้องกันมิให้กระทำผิดวินัยจรรยาบรรณ และการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน

จากข้อมูลการดำเนินงานทั้ง 26 โครงการ พบว่ามีโครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้วและมีการวัดผลการดำเนินงาน ในระยะไตรมาสที่ 1-2 (เดือนมกราคม- มิถุนายน 2561) จำนวนทั้งสิ้น 18 โครงการ ส่วนอีก 8 โครงการ จะมีกำหนด เริ่มดำเนินการในไตรมาสที่ 3-4 ในโครงการ ดังแผนภาพที่ 53

แผนภาพที่ 53 จำนวนโครงการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประกันสังคมปี 2561 ที่เริ่มดำเนินการในแต่ละไตรมาส



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรึกษา

การประเมินผลการดำเนินงาน

การประเมินผลการดำเนินงานนี้ จะประเมินจากข้อมูลที่มีอยู่ คือเลือกพิจารณาโครงการที่เริ่มมีการดำเนินงาน ในไตรมาสที่ 1-2 และได้มีการวัดผลการดำเนินงานแล้วจำนวน 18 โครงการ พบว่าโครงการส่วนใหญ่ถือว่า ความสำเร็จในด้านการดำเนินงาน คือมีจำนวนผู้เข้ารับการอบรมครบตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ 90-100 มีเพียงโครงการสัมมนาผู้บริหารสำนักงานประกันสังคมที่มีผู้เข้าอบรมจำนวนน้อยกว่าแผนที่ตั้งไว้มาก คือมีเป้าหมาย จำนวนผู้เข้าร่วมอบรมอยู่ที่ 460 คน แต่มีผู้เข้าร่วมเพียง 168 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 37 จึงควรเร่งดำเนินการศึกษา หาสาเหตุ นำมาปรับปรุงแก้ไขวิธีการเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในไตรมาสที่ 3-4

การประเมินแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

- 1) การประเมินด้านความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2) การประเมินความสำเร็จด้านผลผลิตและความคุ้มค่า
- 3) การประเมินด้านการใช้งบประมาณในการดำเนินการโครงการ

1) การประเมินด้านความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

โครงการพัฒนาบุคลากรที่สำนักงานประกันสังคมดำเนินการนั้น ถือได้ว่ามีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในเรื่องของการจัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและครบถ้วนในทุกสายงาน และการพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและการสร้างภาวะผู้นำ โดยโครงการที่อบรมมีความครอบคลุมในทุกสายงานหลักและทุกตำแหน่งงาน มีโครงการทั้งในด้านการบริหารและการปฏิบัติการ มีโครงการที่พัฒนาทักษะเฉพาะในด้านต่างๆ สำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการ จำนวน 19 โครงการ ซึ่งครอบคลุมหลายสายงาน อาทิ อบรมด้านสิทธิประโยชน์ทดแทน ด้านทะเบียน เงินสมทบและงานเร่งรัดหนี้ ด้านตรวจสอบและวินิจัย ด้านการเงิน และการบัญชี ด้านกฎหมาย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ งานบริการด้าน HR ด้านสร้างความผูกพันในองค์กร

นอกจากนี้ยังมีโครงการอบรมเพิ่มทักษะด้านการบริหารงานให้บุคลากรระดับชำนาญการขององค์กร อีก 5 โครงการ ซึ่งสื่อให้เห็นถึงการให้ความสำคัญในการพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) โดยมีโครงการฝึกอบรมในการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership Dynamic Program 2018) เพื่อผลักดันบุคลากรกลุ่มนี้ ให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานสำคัญในองค์กรได้ อีกทั้งยังมีโครงการเตรียมความพร้อมการส่งสมประสงค์เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ (ประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กรในระยะยาวต่อไป

2) การประเมินความสำเร็จด้านผลผลิตและความคุ้มค่า

ถึงแม้ว่าโครงการพัฒนาบุคลากรจะถือว่ามีความสำเร็จในด้านของความครอบคลุมในงานหลายฝ่ายและมีผู้เข้าร่วมอบรมครบตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ยังไม่สามารถสื่อให้เห็นถึงความสำเร็จในด้านผลผลิตและความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณของโครงการได้ เนื่องจากตัวชี้วัดส่วนใหญ่ในแต่ละโครงการเป็นการวัดที่สื่อให้เห็นถึงทำการดำเนินงานที่แล้วเสร็จตามเป้าหมายของโครงการเท่านั้น เช่น จำนวนผู้เข้ารับการอบรมบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจที่จะนำความรู้ไปใช้ในงาน แต่ยังไม่มีการระบุตัวชี้วัดที่สามารถสื่อให้เห็นถึงความสำเร็จในด้านผลผลิตจากบุคลากรที่ได้รับการอบรมแล้วสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับงานประกันสังคม เช่น ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้นของบุคลากรที่ผ่านการอบรม หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance) จากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนั้นตัวชี้วัดที่ใช้อยู่ในโครงการยังไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างการลงทุนในงานด้านพัฒนาบุคลากรกับผลลัพธ์จากการทำงานของบุคลากรที่มีต่อองค์กร จึงยังไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณในโครงการด้านการบริหารบุคลากรทั้งในด้านของระยะเวลา เงิน และทรัพยากรอื่นๆ ซึ่งจากโครงการทั้งหมด 26 โครงการ มีจำนวนถึง 20 โครงการ (คิดเป็นร้อยละ 77) ที่มีตัวชี้วัดที่ยังไม่สื่อถึงความสำเร็จด้านผลผลิตดังกล่าว

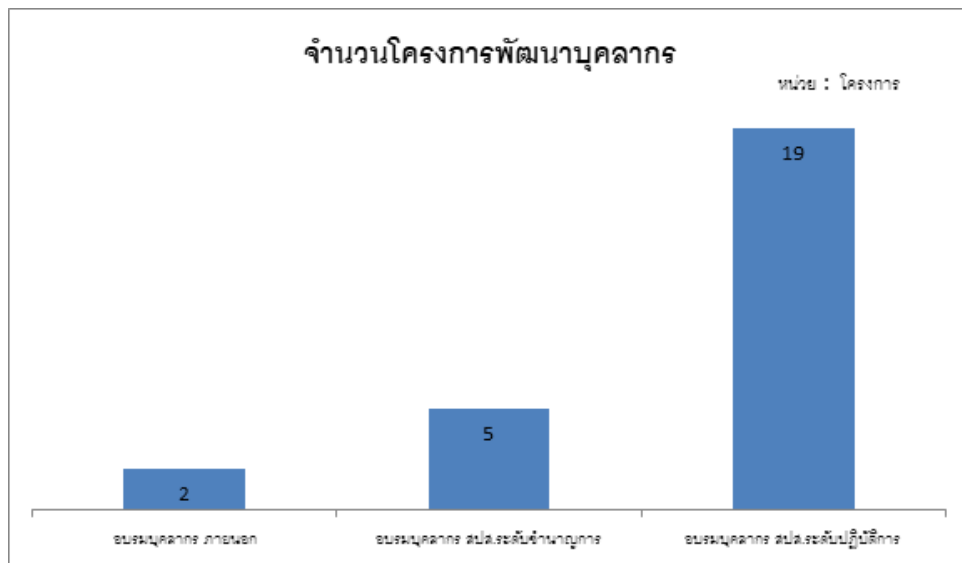
บางโครงการมีการกำหนดเพียงตัวชี้วัดเดียวคือ จำนวนผู้เข้ารับการอบรมซึ่งไม่เพียงพอต่อการแสดงถึงความสำเร็จและความคุ้มค่าของโครงการ เช่น โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่จัดให้กับบุคลากรทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ควรเพิ่มการกำหนดตัวชี้วัดในด้านการประเมินความรู้ของผู้เข้าร่วมอบรมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศก่อนและหลังการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รู้ทักษะและความสามารถ

ของตัวเองก่อนเข้ารับการอบรม และเมื่อผ่านการอบรมแล้วมีระดับความรู้ ความเข้าใจเพิ่มขึ้นหรือไม่ ถ้าคะแนนของผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่ไม่เพิ่มขึ้น อาจจะสื่อให้เห็นถึงประสิทธิภาพการสอน หรือหัวข้อที่ยากแก่การเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่ หรือการคัดเลือกผู้เข้าอบรมที่มีพื้นฐานความรู้/ทักษะต่ำกว่าหลักสูตรที่วัด จะทำให้ผู้สอนได้นำไปปรับปรุงวิธีการสอนให้เข้าใจง่ายขึ้น อีกทั้งยังควรคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆในการสอน เช่น ลักษณะ ความถนัดและความสามารถของผู้เรียน/ผู้สอน หลักสูตรที่ทำการสอนและอุปกรณ์ที่ใช้ประกอบในการเรียนการสอน เพื่อจะช่วยให้พัฒนาให้การอบรมมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นในครั้งต่อไป

3) การประเมินด้านการใช้งบประมาณในการดำเนินการโครงการ

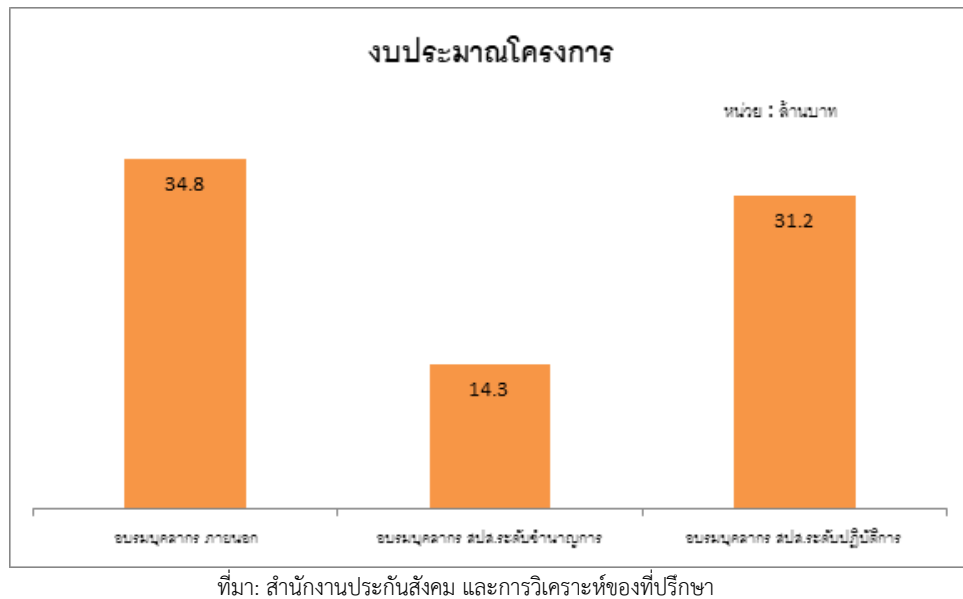
โครงการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประกันสังคมจำนวน 26 โครงการ แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ โครงการที่จัดอบรมสำหรับบุคคลภายนอก 2 โครงการ และสำหรับบุคลากรภายในองค์กร แบ่งเป็น โครงการที่พัฒนาทักษะด้านการบริหารงานให้กับบุคลากรระดับชำนาญการ จำนวน 5 โครงการ และ โครงการที่พัฒนาทักษะเฉพาะในด้านต่างๆ สำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการ จำนวน 19 โครงการ ดังแผนภาพที่ 54

แผนภาพที่ 54 จำนวนโครงการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประกันสังคม



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

แผนภาพที่ 55 งบประมาณโครงการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประกันสังคม



เมื่อพิจารณาจำนวนโครงการพัฒนาบุคลากรเทียบกับงบประมาณที่ใช้ในแต่ละส่วน จะพบว่า งบประมาณรวมสำหรับโครงการทั้งหมด 80.3 ล้านบาท การอบรมให้กับบุคลากรภายในองค์กรระดับปฏิบัติการจำนวน 19 โครงการ ใช้งบประมาณ 31.2 ล้านบาท ส่วนการอบรมบุคลากรระดับชำนาญการ 5 โครงการด้วยงบประมาณ 14.3 ล้านบาท และมีการใช้งบประมาณถึง 34.8 ล้านบาท ในการดำเนินโครงการเกี่ยวกับการจัดอบรมให้ความรู้สำหรับบุคคลภายนอกเพียง 2 โครงการ ซึ่งจะพบว่าเป็นจำนวนงบประมาณที่ค่อนข้างสูง คิดเป็นร้อยละ 42 ของงบประมาณทั้งหมด เมื่อพิจารณารายละเอียดของโครงการที่ดำเนินการนั้นจะแบ่งเป็นโครงการอบรมสถานพยาบาลที่ใช้งบประมาณ 8 ล้านบาท และโครงการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ของงานประกันสังคมสู่ผู้ประกันตนที่ใช้งบประมาณ 34 ล้านบาท ในการอบรมสมาชิกสภาองค์กรนายจ้าง/ลูกจ้าง และกลุ่มแรงงานเครือข่ายอื่นที่ไม่ได้สังกัดสภาองค์กรนายจ้าง/ลูกจ้างจำนวน 1,700 รุ่น (68,000 คน) ซึ่งการดำเนินโครงการด้วยงบประมาณที่ค่อนข้างมาก สำหรับการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้กับบุคลากรภายนอกองค์กรนั้นควรจะมีการวัดผลลัพธ์ที่ชัดเจนว่าคุ้มค่ากับงบประมาณที่เสียไป แต่เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดของโครงการ พบว่ามีเพียงจำนวนรุ่นที่เข้าอบรมและระดับความพึงพอใจต่อโครงการของผู้เข้าอบรม ไม่มีการวัดผลในเชิงของผลลัพธ์ว่าการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้ออกไปนั้นมีประสิทธิภาพ สมาชิกสภาองค์กรนายจ้าง/ลูกจ้างมีความเข้าใจและสามารถนำความรู้ที่ได้ไปถ่ายทอดให้ผู้ประกันตนได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง

เนื่องจากผู้ประกันตนมีความแตกต่างกันหลายด้าน ทั้งรายได้ ระดับความรู้ ช่องทางการรับรู้ข่าวสารและอยู่ในพื้นที่ที่แตกต่างกัน ดังเช่นคนในตัวเมืองใหญ่ๆ ที่ไม่มีเวลาในการพบปะ ประชุมเพื่อรับฟังข่าวสาร จึงนิยมรับข่าวสารทางสื่อออนไลน์ที่สะดวกและรวดเร็ว ข้อความที่สื่อสารก็ควรจะมีลักษณะที่สั้น กระชับและชัดเจน ในขณะที่ผู้คนในต่างจังหวัดหรือพื้นที่ห่างไกล จะนิยมการรับข่าวสารด้วยการพบหน้า พูดคุย จากบุคคลที่รู้จักและนับถือ เมื่อเนื้อหาข่าวสารมีความเข้าใจยาก ซับซ้อน ก็สามารถอธิบายให้เข้าใจกันมากขึ้น ดังนั้นเพื่อให้การประชาสัมพันธ์ข่าวสาร

ได้ประสิทธิผลที่ดี ควรมีการวิเคราะห์ลักษณะของผู้รับสาร ทำการเลือกรูปแบบของข่าวสารที่ต้องการสื่อ และควรเลือกช่องทางที่เหมาะสมตามความต้องการของแต่ละกลุ่ม เพื่อให้เข้าถึงผู้รับสารแต่ละกลุ่มได้เป็นอย่างดี อีกทั้งควรทำการสื่อสารซ้ำๆ ในหลายรูปแบบและหลายช่องทาง เพื่อให้การสื่อสารได้ผลดีที่สุดเกิดการรับรู้ อย่างครอบคลุมและทั่วถึง

ข้อเสนอแนะ

การกำหนดรูปแบบของตัวชี้วัดโครงการ

เพื่อให้โครงการพัฒนาบุคลากรมีความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณมากขึ้น นอกจากจะกำหนด ตัวชี้วัดในรูปแบบของผลผลิต (Output) แล้วควรที่จะกำหนดตัวชี้วัดให้วัดในรูปแบบของผลลัพธ์ (Outcome) และควรมีการติดตามผลการดำเนินงานหลังจากที่ได้รับการอบรม คือ บุคลากรได้มีการนำความรู้ที่ได้ จากการอบรมไปประยุกต์ใช้เพื่อช่วยในการพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้น นอกจากนั้นเพื่อจะให้เกิด ประโยชน์สูงสุดจากการอบรมควรกำหนดตัวชี้วัดในรูปแบบของผลกระทบ (Impact) ที่มีต่อการพัฒนาองค์กร โดยอาจทำการวัดจากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกหน่วยงาน เช่นโครงการส่งเสริมงานบริการด้าน HR ที่มีประสิทธิภาพ จากเดิมที่มีการวัดเกี่ยวกับจำนวนผู้เข้าอบรมครบตามหลักสูตร คะแนนก่อนและหลัง การอบรม และร้อยละความผิดพลาดของจำนวนคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับบริหารงานบุคคลของหน่วยปฏิบัติ ควรจะเพิ่มการกำหนดตัวชี้วัดในเรื่องที่ส่งผลถึงการพัฒนาระบบการให้บริการงานด้านบุคคลที่รวดเร็ว ถูกต้อง และความพึงพอใจของฝ่ายงานต่างๆ เช่น ความพึงพอใจต่อกระบวนการสรรหาพนักงาน ความพึงพอใจต่อการจัดการฝึกอบรม เนื่องจากจะเป็นการสื่อให้เห็นถึงหน้าที่สำคัญของ HR คือการเป็น ผู้ประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างผู้บริหารและพนักงานในฝ่ายต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งการติดต่อกับบุคคลที่กำลังจะสมัครเข้ามาทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะส่งผลถึงภาพลักษณ์ ของประกันสังคมต่อบุคคลภายนอกอีกด้วย

การกำหนดเส้นทางการเรียนรู้และพัฒนา (Training Roadmap)

เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และศักยภาพในแต่ละด้าน ที่แตกต่างกัน ถึงแม้ว่าจะอยู่ตำแหน่งเดียวกันและสายงานเดียวกัน การได้รับการฝึกอบรมในรูปแบบเดียวกัน อาจจะไม่เหมาะที่จะพัฒนาศักยภาพของแต่ละคนได้อย่างเต็มที่ ควรมีกระบวนการพัฒนาศักยภาพเป็นระดับ บุคคล (IDP : Individual Development Plan) ให้กับแต่ละบุคคล โดยอาจเริ่มต้นจากการทำแผนพัฒนา ระดับบุคคลในกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง / กลุ่มผู้รับการสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญของสำนักงานประกันสังคม ซึ่งขั้นตอนจะเริ่มจากการทบทวนสมรรถนะ (Competency) ของกลุ่มบุคลากรเป้าหมายแล้วเปรียบเทียบกับ Competency ตามสายงาน แล้วนำจุดที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนาไปออกแบบเส้นทางการเรียนรู้และพัฒนา (Training Roadmap) ของแต่ละคนให้เหมาะกับ Career path ที่กำหนดไว้ เมื่อบุคลากรได้ผ่านการฝึกอบรม พัฒนาแล้วควรมีการติดตาม ความก้าวหน้าและความเป็นไปได้ของผลสำเร็จของการดำเนินการตามเส้นทาง

ที่กำหนดไว้ เมื่อพบปัญหาและ อุปสรรค จะได้เร่งรีบแก้ไขในการดำเนินงาน และนำมาเพื่อปรับปรุงและพัฒนา
เส้นทางต่อไป

ส่วนในด้านของบุคลากรกลุ่มผู้นำของสำนักงานประกันสังคม ที่ประสบปัญหาในการบริหารงาน
ซึ่งเกิดจากการหมุนเวียนเปลี่ยนสายงาน หรือ ผลัดเปลี่ยนตามวาระ อาจทำให้ขาดความชำนาญในสายงานใหม่
ที่เพิ่งย้ายไป เกิดความไม่ต่อเนื่องในการบริหาร ทิศทางการพัฒนาไม่ชัดเจน จึงควรมีการออกแบบเส้นทาง
การพัฒนาภาวะผู้นำ (Management Development Roadmap) ให้ competency ของบุคลากรกลุ่มผู้นำ
สอดคล้องกับ competency ตามสายงาน และไม่ควรมีการย้ายตำแหน่งข้ามไปสายงานที่บุคคลนั้นไม่มีพื้นฐาน
ความรู้และ competency ที่เกี่ยวข้อง และเส้นทางการเรียนรู้และพัฒนาควรจะออกแบบโดยคำนึงถึง
ความสอดคล้องกับสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต

กล่าวโดยสรุป การดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประกันสังคมโดยภาพรวม มีความสอดคล้อง
กับยุทธศาสตร์ด้านการบริหารบุคคล บุคลากรภายในของสำนักงานประกันสังคมเปิดใจพร้อมที่จะพัฒนาและ
ให้ความสนใจเข้าร่วมการอบรม การดำเนินโครงการถือว่ามีความสำเร็จที่มีส่วนทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ
ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานและการให้บริการต่อผู้ประกันตนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ไม่อาจประเมินความสำเร็จในเชิงผลลัพธ์ได้ชัดเจนมากนัก ซึ่งทางสำนักงาน
ประกันสังคมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องพิจารณาตัวชี้วัดส่วนนี้เพิ่มเติมเพื่อให้สามารถสะท้อนถึงสำคัญของการ
พัฒนาบุคลากรของสำนักงานประกันสังคมได้อย่างชัดเจนและเกิดประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรในภาพรวมต่อไป

4.4.8 โครงการรับชำระเงินสมทบผู้ประกันตนมาตรา 40 นอกสถานที่ด้วยระบบสารสนเทศผ่านระบบเครือข่าย เสมือน (VPN)

โครงการรับชำระเงินสมทบผู้ประกันตนมาตรา 40 นอกสถานที่ด้วยระบบสารสนเทศผ่านระบบเครือข่าย
เสมือน (VPN) มีวิธีการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 คัดเลือก สปส. จังหวัด 4 แห่ง เพื่อดำเนินการศึกษาวิเคราะห์กระบวนการรับชำระเงินสมทบ
ผู้ประกันตนตามมาตรา 40 นอกสถานที่ ด้วยระบบสารสนเทศ (VPN) โดยพิจารณาจากจังหวัดที่มีพื้นที่ ภูมิประเทศ
และระบบสัญญาณเครือข่าย อินเทอร์เน็ตที่แตกต่างกัน แล้วจึงจัดทำแบบสอบถามสำรวจฯ เพื่อรวบรวมปัญหา
และอุปสรรค รวมไปถึงข้อเสนอแนะเพื่อนำมาประเมินผล และจัดทำแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง กับโครงการฯ

ระยะที่ 2 ดำเนินโครงการฯ ทั่วประเทศต่อไป

โดยมีกลุ่มเป้าหมายของโครงการคือผู้ประกันตนตามมาตรา 40 ที่ประสงค์จะชำระเงินสมทบ นอกสถานที่
และนอกเหนือจากช่องทางที่ สปส. กำหนด โดยโครงการดังกล่าวไม่มีค่าใช้จ่าย ในการดำเนินโครงการ เนื่องจากถือว่าเป็น
การดำเนินงานประจำรูปแบบหนึ่ง และมีระยะเวลาดำเนินโครงการ ทั้งหมด 5 เดือน (พฤษภาคม – กันยายน
พ.ศ. 2560) โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการ 3 ประการ คือ



- 1) เพื่อให้บริการด้านการรับเงินสมทบของผู้ประกันตนตามมาตรา 40 ของสำนักงานประกันสังคม เข้าถึงง่าย มีความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง โปร่งใส ไม่ทำให้ผู้ประกันตนมีค่าใช้จ่ายพิเศษเพิ่ม และยังเป็นการนำระบบสารสนเทศ มาใช้เป็นมาตรการป้องกันการทุจริต ส่งผลความน่าเชื่อถือต่อภาพลักษณ์ของเจ้าหน้าที่สำนักงานประกันสังคม
- 2) เพื่อเป็นการแก้ปัญหาความเดือดร้อนให้แก่ผู้ประกันตนในพื้นที่/ชุมชนห่างไกลที่ไม่สะดวก ในการเดินทาง ติดต่อชำระเงินสมทบ และกระตุ้นให้ผู้ประกันตนตามมาตรา 40 จ่ายเงินสมทบ ล่วงหน้าและต่อเนื่อง ทำให้เป็นการรักษาสีทธิประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับผู้ประกันตนตามความคุ้มครอง ที่จะได้รับตามกฎหมาย
- 3) เพื่อให้ความรู้และคำปรึกษาเกี่ยวกับการส่งเงินสมทบและสิทธิประโยชน์ของผู้ประกันตน ตามมาตรา 40 โดยกำหนดผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ คือ ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรื่องการจัดทำ ใบเสร็จรับเงิน พร้อมบันทึกข้อมูลลงระบบสารสนเทศ

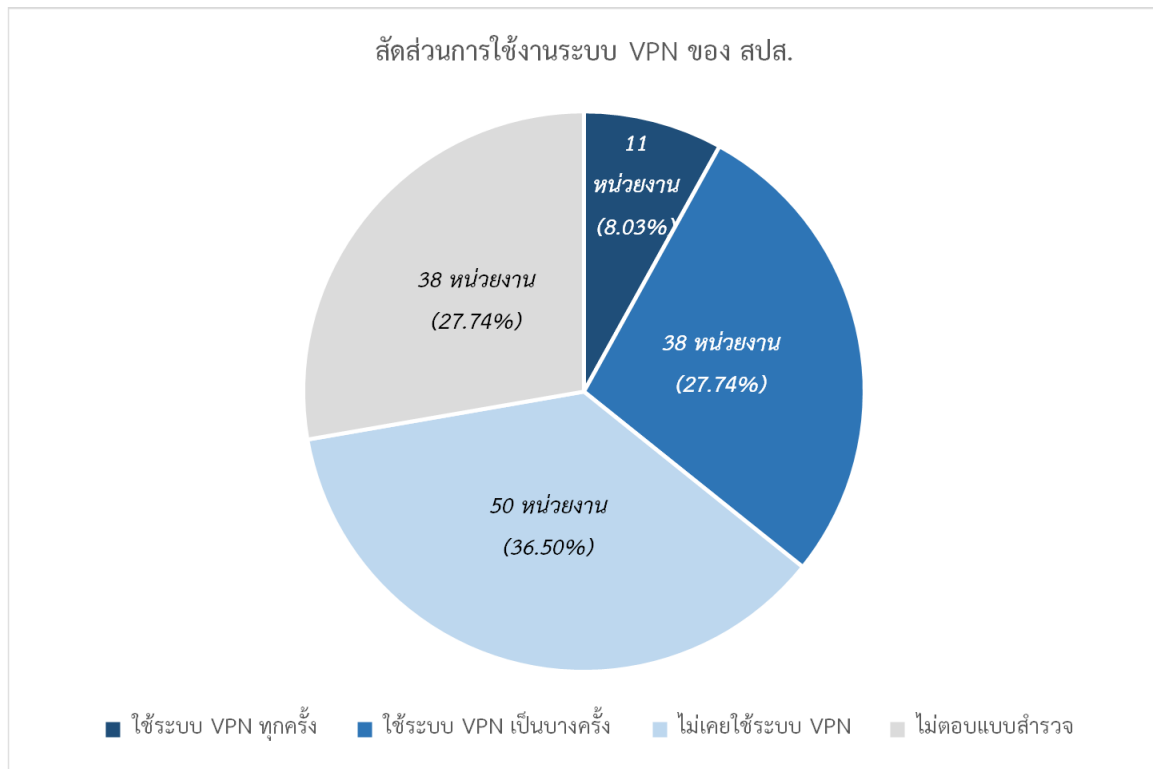
ข้อมูลการดำเนินโครงการและผลการดำเนินโครงการ

จากข้อมูลผลการดำเนินโครงการที่มี พบว่ามีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ดังต่อไปนี้

- 1) รายงานผลการศึกษา วิเคราะห์ โครงการรับเงินสมทบมาตรา 40 นอกสถานที่ด้วยระบบ สารสนเทศ (ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากแบบสอบถามสำรวจฯ)
- 2) สัดส่วนการใช้งานระบบ VPN ของ สปส. (แผนภาพที่ 56)
- 3) จำนวนผู้ประกันตนตามมาตรา 40 ที่ชำระเงินสมทบจำแนกตามช่องทางการชำระ (แผนภาพที่ 57)
- 4) สัดส่วนผู้ประกันตนตามมาตรา 40 ที่ชำระเงินสมทบ ต่อผู้ประกันตนตามมาตรา 40 ทั้งหมด จำแนกตาม ช่องทางการชำระ (แผนภาพที่ 58)

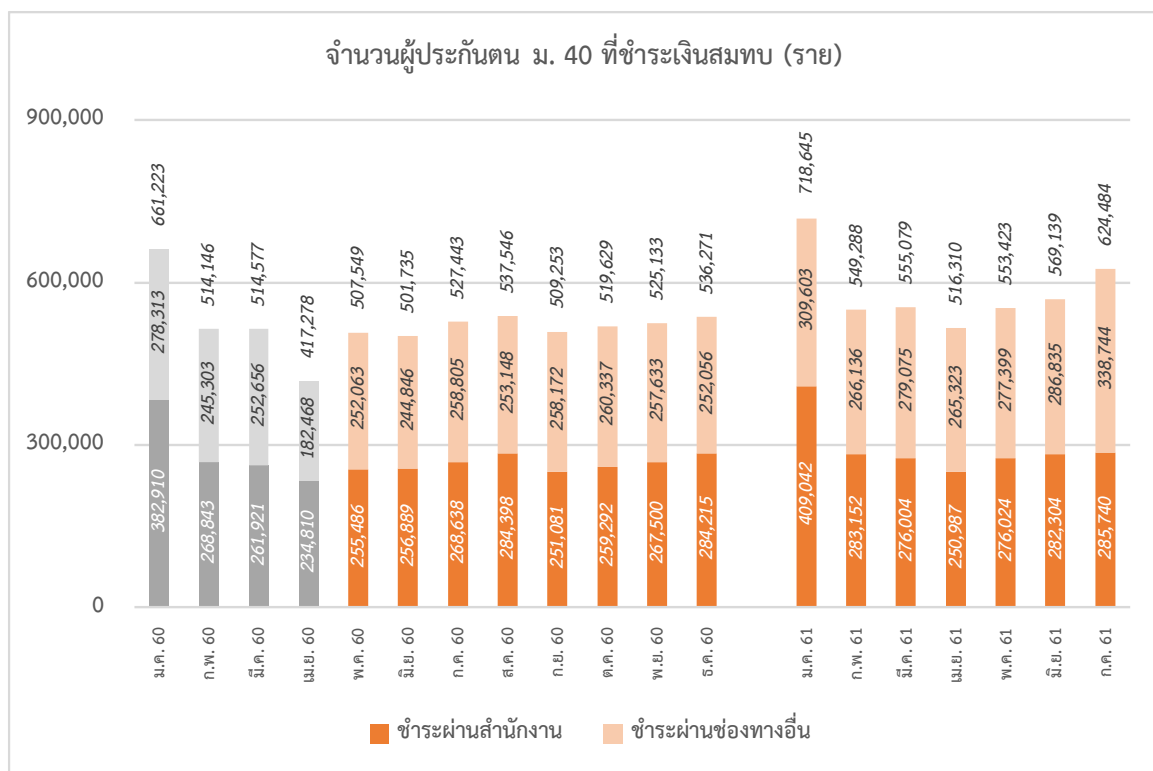


แผนภาพที่ 56 สัดส่วนการใช้งานระบบ VPN ของ สปส.



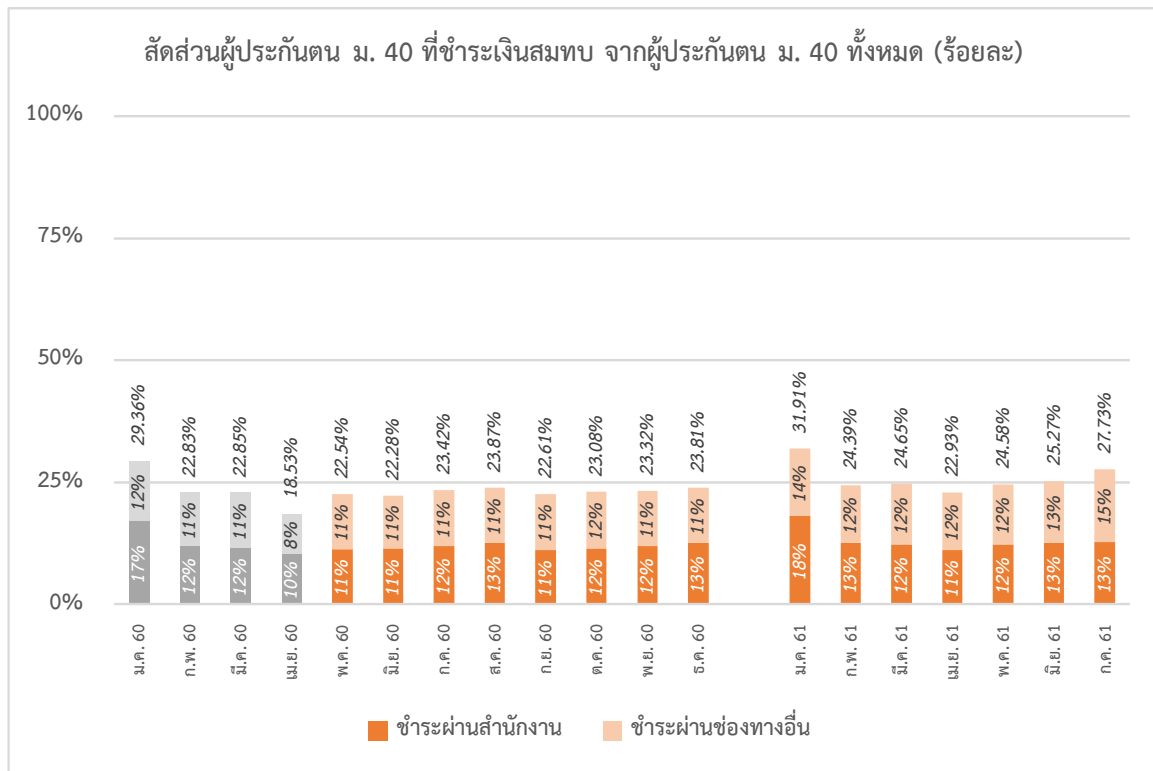
ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปปรึกษา

แผนภาพที่ 57 จำนวนผู้ประกันตนตามมาตรา 40 ที่ชำระเงินสมทบ



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปปรึกษา

แผนภาพที่ 58 สัดส่วนผู้ประกันตนตามมาตรา 40 ที่ชำระเงินสมทบ ต่อผู้ประกันตนตามมาตรา 40 ทั้งหมด



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปภิรักษา

การประเมินผลการดำเนินงาน

เมื่อพิจารณาจากแนวทางการดำเนินงานและผลการดำเนินงานแล้ว พบว่าเป้าหมายสูงสุดของโครงการรับชำระเงินสมทบผู้ประกันตนมาตรา 40 นอกสถานที่ด้วยระบบสารสนเทศผ่านระบบเครือข่ายเสมือน (VPN) นี้ คือ เพื่ออำนวยความสะดวกในการชำระเงินสมทบ แก่ผู้ประกันตนตามมาตรา 40 ที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล กล่าวคือ การเพิ่มและคงไว้ ซึ่งจำนวนการชำระเงินสมทบจากผู้ประกันตนตามมาตรา 40

โดยการประเมินผลการดำเนินโครงการนี้ จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก คือ

- 1) การประเมินความสำเร็จของโครงการ ระยะที่ 1
- 2) การประเมินความสำเร็จของโครงการ ระยะที่ 2
- 3) การประเมินความคุ้มค่าของโครงการ

การประเมินความสำเร็จของโครงการ ระยะที่ 1 เป็นการประเมินความสำเร็จในการอำนวยความสะดวกในการชำระเงินสมทบของผู้ประกันตน ม. 40 ในเขตพื้นที่ห่างไกล โดยจะพิจารณาเฉพาะ สปส. จังหวัดที่ถูกคัดเลือก 4 หน่วยงานเท่านั้น และการประเมินจะพิจารณาจากแบบสอบถามสำรวจฯ ที่ทั้ง 4 หน่วยงานตอบกลับมาเป็นหลัก

การประเมินความสำเร็จของโครงการ ระยะที่ 2 เป็นการประเมินความสำเร็จในการอำนวยความสะดวกในการชำระเงินสมทบของผู้ประกันตน ม. 40 ในเขตพื้นที่ห่างไกล โดยจะพิจารณาในภาพรวม ทั้งประเทศ

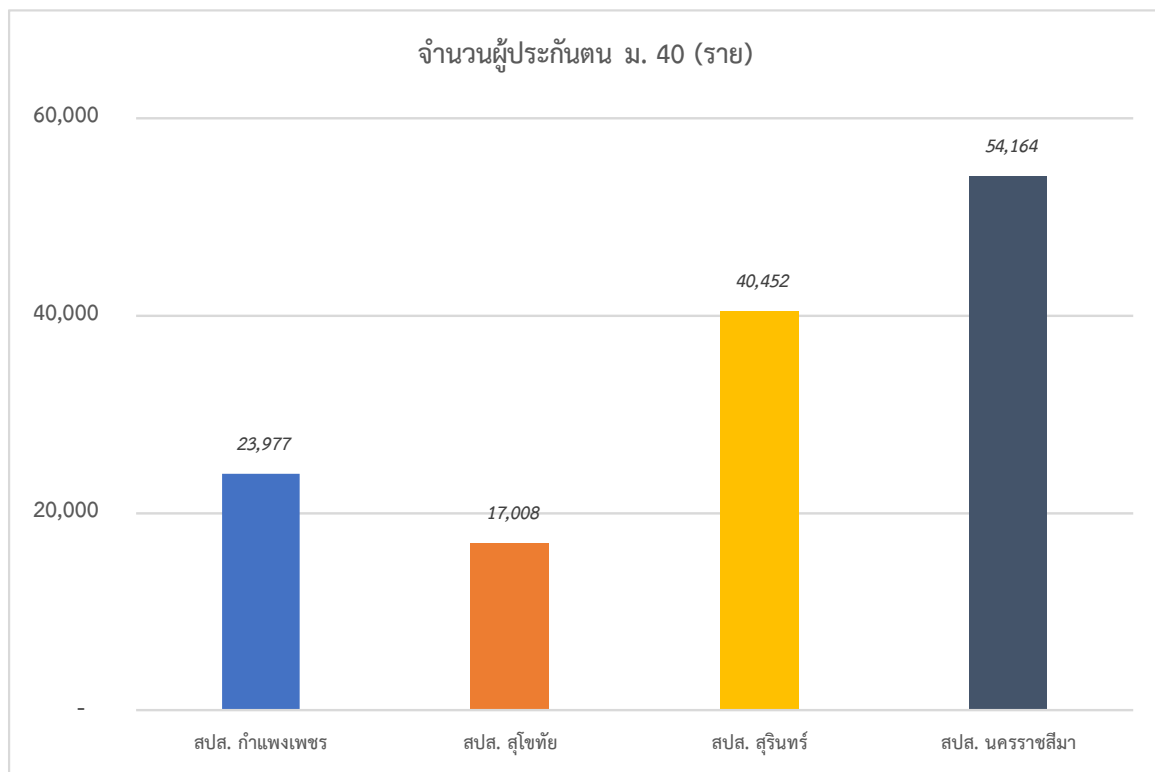
และการประเมินจะพิจารณาจากข้อมูลการดำเนินโครงการของ สปส. และข้อมูลการชำระเงิน ของผู้ประกันตน ม. 40 เป็นหลัก

และในส่วนของการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ จะพิจารณาจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ เพื่อคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต หรือค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลลัพธ์

1) การประเมินความสำเร็จของโครงการ ระยะที่ 1

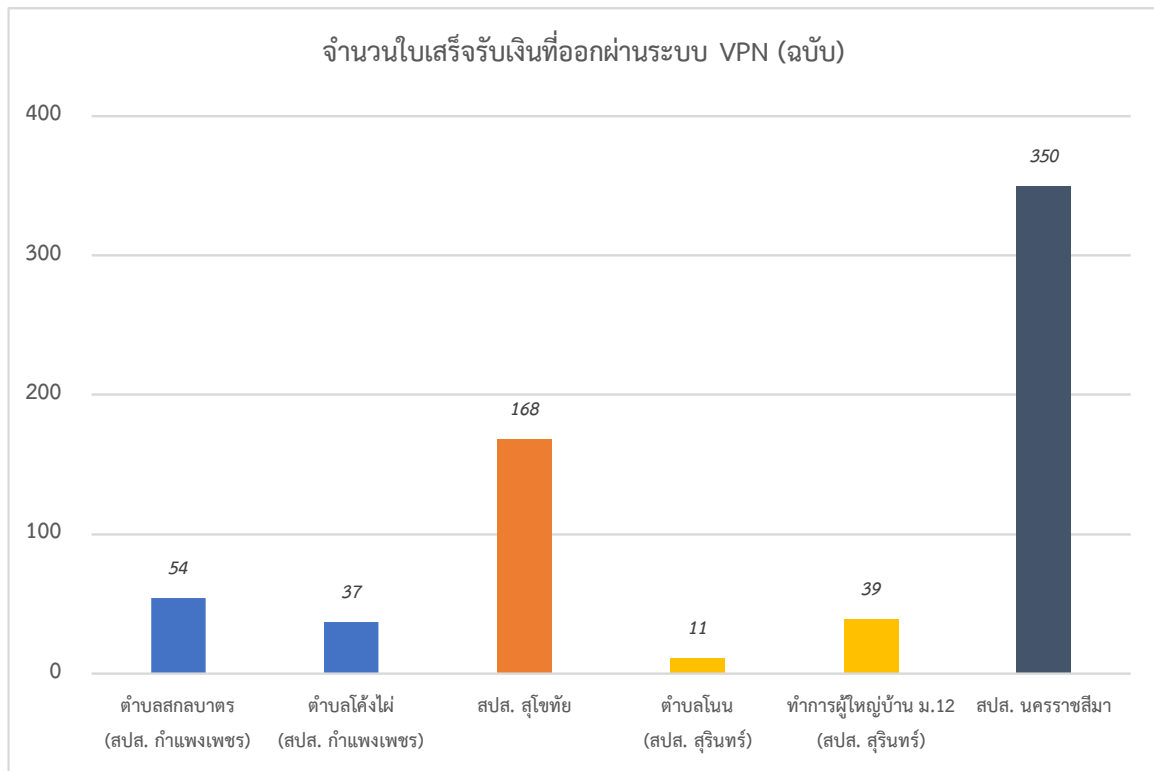
ประเมินโดยพิจารณาจากข้อมูลตามแบบสอบถามสำรวจฯ ที่ทั้ง 4 สปส. ในจังหวัดเป้าหมาย ตอบกลับมา ซึ่งสามารถจัดกลุ่มข้อมูลที่มีได้ดังนี้

แผนภาพที่ 59 จำนวนผู้ประกันตน ม. 40 ในพื้นที่เป้าหมาย



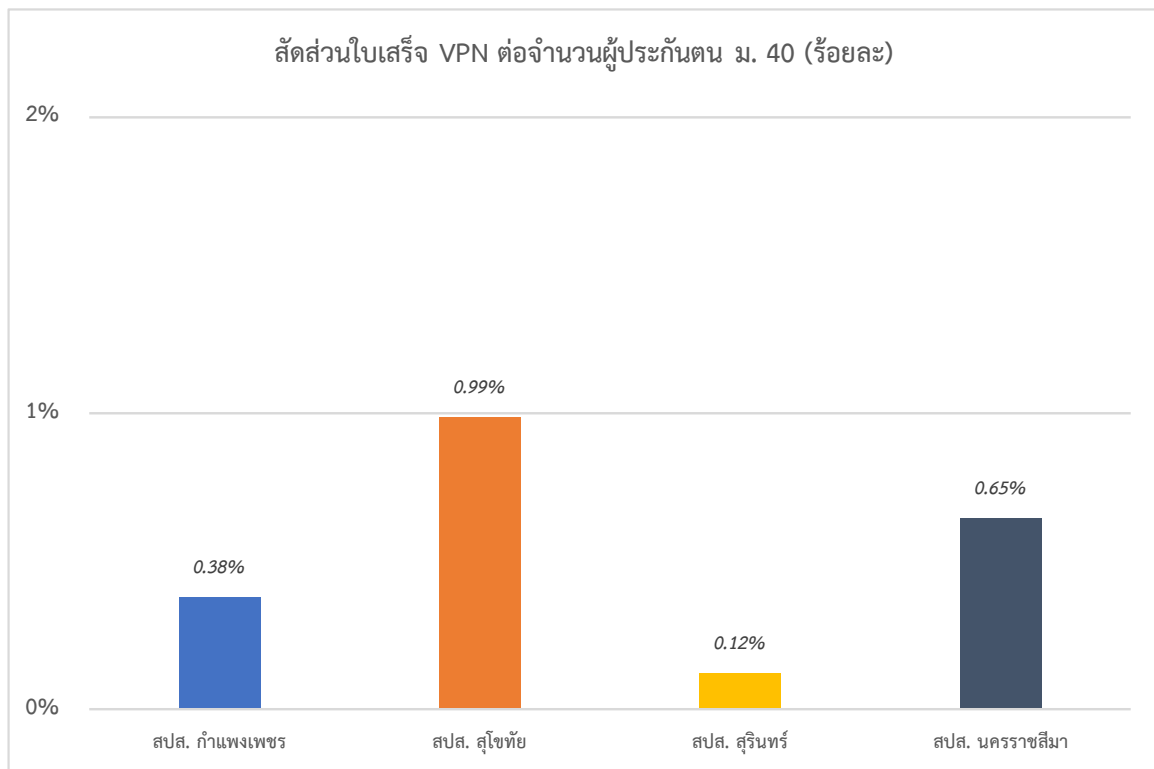
ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปปรึกษา

แผนภาพที่ 60 จำนวนใบเสร็จที่ออกผ่านระบบ VPN



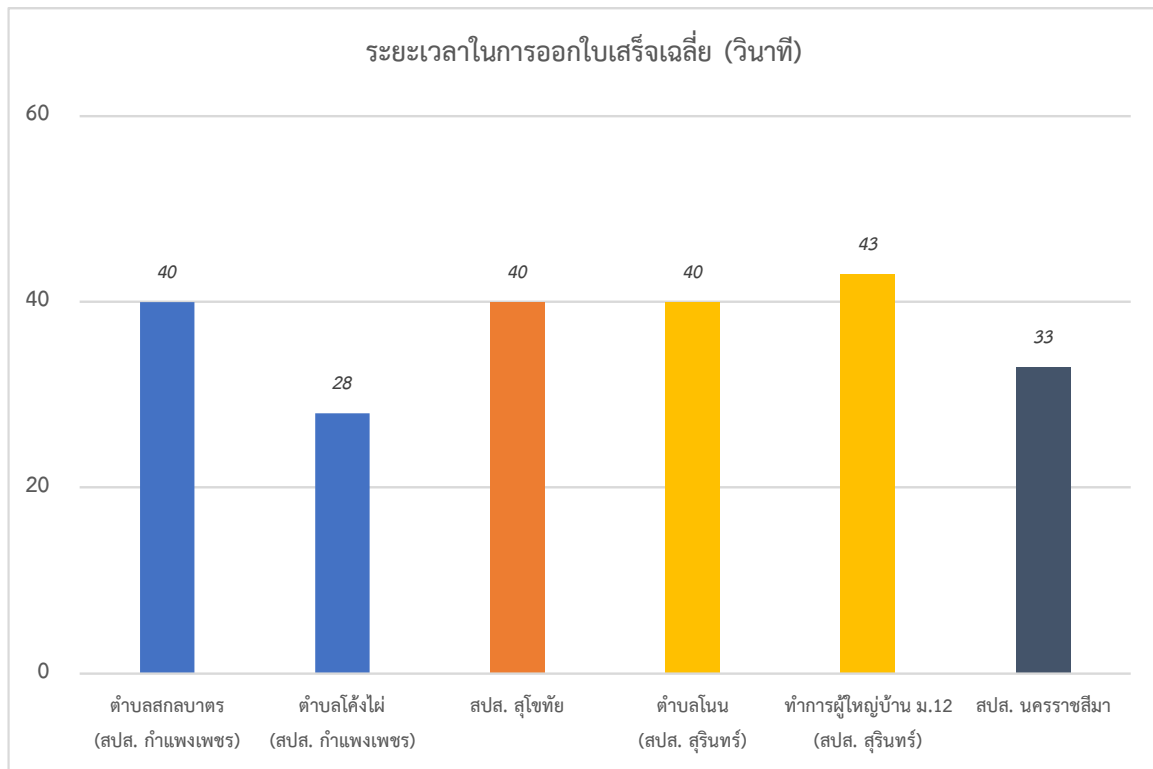
ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรึกษา

แผนภาพที่ 61 สัดส่วนใบเสร็จที่ออกผ่านระบบ VPN ต่อจำนวนผู้ประกันตน ม. 40 ในพื้นที่



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรึกษา

แผนภาพที่ 62 ระยะเวลาในการออกใบเสร็จเฉลี่ย



ที่มา: สำนักงานประกันสังคม และการวิเคราะห์ของทีปรึกษา

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงปริมาณ

พิจารณาจากสัดส่วนของใบเสร็จที่ออกผ่านระบบ VPN ต่อจำนวนผู้ประกันตน ม. 40 ในแต่ละพื้นที่ เพื่อวิเคราะห์ความจำเป็นของระบบ VPN ในพื้นที่ เนื่องจาก จำนวนใบเสร็จที่ออก ผ่านระบบ VPN นั้น ย่อมแสดงถึงจำนวนการชำระเงินสมทบของผู้ประกันตน ม. 40 ในพื้นที่ห่างไกล ที่ต้องการชำระเงินสมทบ ผ่านระบบ VPN

จากแผนภาพที่ 61 พบว่า สัดส่วนใบเสร็จที่ออกผ่านระบบ VPN ต่อจำนวนผู้ประกันตน ม. 40 ในแต่ละพื้นที่ดำเนินโครงการ สามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

- จังหวัดสุโขทัย คิดเป็น ร้อยละ 0.99
- จังหวัดนครราชสีมา คิดเป็น ร้อยละ 0.65
- จังหวัดกำแพงเพชร คิดเป็น ร้อยละ 0.38
- จังหวัดสุรินทร์ คิดเป็น ร้อยละ 0.12

อย่างไรก็ตาม การประเมินดังกล่าวอาจมีความคลาดเคลื่อนได้ เนื่องจากผู้ประกันตน 1 ราย สามารถชำระเงินสมทบได้มากกว่า 1 งวด ซึ่งจะส่งผลให้สัดส่วนข้างต้นมีค่ามากกว่าความเป็นจริง ในขณะเดียวกัน ก็อาจมีผู้ประกันตนบางส่วนที่ไม่ทราบถึงการออกหน่วยและไม่ได้เข้ามาชำระเงินสมทบ ใบวันที่ออกหน่วยบริการ ซึ่งจะส่งผลให้สัดส่วนข้างต้นมีค่าน้อยกว่าความเป็นจริงได้เช่นกัน

โดย สปส. อาจทำการปรับวิธีการเก็บบันทึกข้อมูลการดำเนินโครงการ เพื่อให้การประเมินมีความแม่นยำและถูกต้องมากขึ้น โดยเปลี่ยนจากสัดส่วนใบเสร็จที่ออกผ่านระบบ VPN ต่อจำนวนผู้ประกันตน ม. 40 ในพื้นที่ทั้งหมด เป็นสัดส่วนจำนวนผู้ประกันตนที่ชำระเงินสมทบผ่านหน่วยบริการ ต่อจำนวน ผู้ประกันตน ม. 40 ในพื้นที่ทั้งหมดแทน และให้ทำการเก็บบันทึกข้อมูลดังกล่าวเพิ่มเติมเนื่องจากข้อมูลจากการออกหน่วยฯ เพียงวันเดียว อาจไม่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ความจำเป็นของ ระบบ VPN ได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงคุณภาพ

พิจารณาจากระยะเวลาในการออกใบเสร็จเฉลี่ย ซึ่งจากแผนภาพที่ 62 พบว่า ทุกหน่วยงานที่ออกหน่วยรับชำระเงินสมทบผ่านระบบ VPN ใช้เวลาในการออกใบเสร็จเฉลี่ยที่ไม่ต่างกันมาก โดยใช้เวลาอยู่ในช่วง 28 – 43 วินาที ต่อ 1 ใบเสร็จ โดยหน่วยงานที่ใช้เวลาน้อยที่สุด คือ หน่วยตำบล โค้งไผ่ (สปส. กำแพงเพชร) และมากที่สุดคือ หน่วยทำการผู้ใหญ่บ้าน หมู่ 12 (สปส. สุรินทร์)

อย่างไรก็ตาม จากแผนภาพที่ 62 พบข้อสังเกต คือ หน่วยทำการผู้ใหญ่บ้าน หมู่ 12 (สปส. สุรินทร์) ที่ใช้เวลาในการออก ใบเสร็จนานที่สุด กลับมีจำนวนใบเสร็จที่ออกเพียง 39 ฉบับเท่านั้น ในขณะที่ สปส. นครราชสีมา ที่มีจำนวนการออกใบเสร็จมากที่สุดกลับใช้เวลาการออกใบเสร็จ เฉลี่ยเพียง 33 วินาทีเท่านั้น กล่าวคือ ปริมาณการชำระเงินของผู้ประกันตนไม่ใช่ว่าปัจจัยเดียวที่ส่งผล ต่อระยะเวลาที่ต้องใช้ในการออกใบเสร็จ แต่ยังรวมไปถึงปัจจัยอื่นด้วย อาทิ คุณภาพสัญญาณ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต จำนวนและคุณภาพของอุปกรณ์ ความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ ซึ่งได้มีการ รายงานไว้แล้วตามผลแบบสอบถามสำรวจฯ โดย สปส. ควรนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เหล่านี้มาพิจารณา เพื่อนำไปพัฒนาการบริหารโครงการในอนาคต

2) การประเมินความสำเร็จของโครงการ ระยะที่ 2

เป็นการประเมินโดยพิจารณาจากข้อมูลการดำเนินโครงการของ สปส. อาทิ ความก้าวหน้า ในการใช้งานระบบ VPN และข้อมูลการชำระเงินของผู้ประกันตน ม. 40 ทั้งจำนวน สัดส่วน รวมไปถึงช่องทาง ในการชำระ โดยการประเมินในส่วนนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

การประเมินความก้าวหน้าในการใช้งานระบบ VPN

พิจารณาจากสัดส่วนหน่วยงาน สปส. ที่ได้ดำเนินการใช้งานระบบ VPN แล้ว ซึ่งพิจารณาได้จากแผนภาพที่ 56

จากแผนภาพที่ 56 จะเห็นได้ว่า จากหน่วยงาน สปส. ในเขตพื้นที่จังหวัดทั้งหมด 137 หน่วยงาน มีเพียง 49 หน่วยงานเท่านั้น ที่ได้มีการใช้งานระบบ VPN ในการดำเนินงาน และจาก 49 หน่วยงานนี้ มีเพียง 11 หน่วยงานเท่านั้นที่ได้ใช้งานระบบ VPN ทุกครั้ง กล่าวคือ มีหน่วยงาน สปส. จังหวัดเพียง 49 จาก 137 หน่วยงานเท่านั้น ที่ได้มีการใช้งานระบบ VPN เพื่ออำนวยความสะดวกในการรับชำระเงินสมทบจากผู้ประกันตน ม. 40



อย่างไรก็ตาม ระบบ VPN นั้นเป็นระบบที่มีจุดประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกในการชำระเงินแก่ผู้ประกันตน ม. 40 ในพื้นที่ห่างไกล ดังนั้น ในบางจังหวัดที่ไม่มีพื้นที่ห่างไกลหรือมีผู้ประกันตนที่เข้าใจและไว้วางใจที่จะชำระเงินผ่านช่องทางอื่นที่ สปส. ได้จัดทำไว้ให้ อาทิ พื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องนำเอาระบบ VPN มาใช้งานในพื้นที่ดังกล่าว

โดยตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ จากการดำเนินโครงการระยะที่ 1 มีหน่วยงาน สปส. ที่ถูกคัดเลือกให้ใช้งานระบบ VPN ทั้งหมด 4 หน่วยงาน แต่จากรายงานความคืบหน้าระยะที่ 2 พบว่ามีเพียง สปส. จังหวัดนครราชสีมาเท่านั้นที่ยังคงใช้งานระบบ VPN อยู่ทุกครั้ง

ดังนั้น การประเมินในส่วนนี้จึงควรวิเคราะห์แยกเป็นรายเขตพื้นที่ โดยพิจารณาถึงรายละเอียดภูมิประเทศ และพฤติกรรมการชำระเงินสมทบของผู้ประกันตนในพื้นที่เป็นหลัก ซึ่งหากเขตพื้นที่หรือจังหวัดใดไม่มีพื้นที่ห่างไกล และผู้ประกันตนในพื้นที่พร้อมและยินดีที่จะชำระเงินผ่านช่องทางอื่นที่ได้มีจัดทำไว้แล้ว ก็ให้ยกเลิกการผลักดันระบบ VPN ในเขตพื้นที่หรือจังหวัดดังกล่าว

ข้อสังเกต จากแผนภาพเดียวกัน จะเห็นได้ว่ามีหน่วยงาน สปส. จังหวัด ที่ไม่ได้ตอบ แบบสอบถามสำรวจถึง 38 หน่วยงาน ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนข้อมูลที่ขาดหายไป ร้อยละ 27.74 ซึ่งหน่วยงานเจ้าของโครงการควรที่จะทำการติดต่อไปยังหน่วยงานเหล่านี้ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลตาม แบบสอบถามสำรวจ เพื่อให้การประเมินมีความแม่นยำและถูกต้องมากขึ้น

การประเมินความสำเร็จในการเพิ่มการชำระเงินสมทบของผู้ประกันตน ม. 40

พิจารณาจากข้อมูลการชำระเงินสมทบของผู้ประกันตน ม. 40 ระยะ 17 เดือน (ม.ค. 2560 - ก.ค. 2561) โดยจำแนกตามช่องทางการชำระ เพื่อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างช่วงก่อนดำเนินโครงการ และช่วงที่ได้ดำเนินโครงการแล้ว ซึ่งสามารถสรุปได้ตามแผนภาพที่ 57 และแผนภาพที่ 58

จากแผนภาพที่ 57 จะเห็นได้ว่าจำนวนการชำระเงินสมทบของผู้ประกันตน ม. 40 ทั้งหมด มีแนวโน้มที่ลดลงตลอดระยะ 4 เดือน ก่อนการดำเนินโครงการ (ม.ค. 2560 - เม.ย. 2560) จาก 661,223 ราย เป็น 417,278 ราย แต่ในเดือน พ.ค. 2560 ที่ได้มีการเริ่มดำเนินโครงการ พบว่าจำนวน การชำระเงินสมทบของผู้ประกันตน ม. 40 มีจำนวนเพิ่มขึ้นเป็น 507,549 ราย และมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนถึงปัจจุบัน คือ 624,484 ราย ณ เดือน ก.ค. 2561 และเมื่อพิจารณาช่องทางการชำระเงิน พบว่าจำนวนการชำระเงินสมทบผ่านสำนักงานมีการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับจำนวนการชำระเงินสมทบทั้งหมด กล่าวคือ การดำเนินโครงการดังกล่าว อาจมีส่วนในการเพิ่มการชำระเงินสมทบ ของผู้ประกันตน ม. 40

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาแผนภาพที่ 58 แล้ว กลับพบว่าจำนวนการชำระเงินสมทบที่แสดงในแผนภาพที่ 57 นั้น เมื่อคิดเป็นสัดส่วนจากจำนวนผู้ประกันตน ม. 40 ทั้งหมดแล้ว คิดเป็นสัดส่วนโดยประมาณเพียง ร้อยละ 18.53 – 31.91 เท่านั้น ซึ่งถึงแม้สัดส่วนผู้ประกันตน ม. 40 ที่ชำระเงินสมทบ หลังจากที่ได้ดำเนินโครงการจะมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นนั้น แต่ก็เป็นการเพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 22.54 ในเดือน พ.ค. 2560 เป็นเพียง ร้อยละ 27.73 ในเดือน ก.ค. 2561 เท่านั้น

กล่าวโดยสรุปคือ ถึงแม้โครงการดังกล่าวจะสามารถคงไว้และเพิ่มจำนวนการชำระเงินสมทบของผู้ประกันตน ม. 40 ได้ แต่ยังไม่สามารถที่จะเพิ่มสัดส่วนผู้ประกันตน ม. 40 ที่ชำระเงินสมทบให้ มากขึ้นได้

ข้อสังเกต สาเหตุที่สัดส่วนผู้ประกันตน ม. 40 ที่ชำระเงินสมทบ เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยนั้น อาจเป็นเพราะจำนวนผู้ประกันตน ม. 40 ที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลนั้นมีจำนวนไม่มาก หรืออาจเป็นกลุ่มผู้ประกันตนที่ชำระเงินสมทบเป็นประจำอยู่แล้ว สัดส่วนการชำระเงินฯ จึงเพิ่มขึ้นได้เพียงเล็กน้อย โดยหากจะประเมิน ให้แม่นยำมากขึ้น จำเป็นที่จะต้องพิจารณาเฉพาะกลุ่มผู้ประกันตนที่อยู่ใน พื้นที่ห่างไกล ว่าโครงการดังกล่าวสามารถเพิ่มสัดส่วนการชำระเงินสมทบของผู้ประกันตน กลุ่มดังกล่าวได้หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด

ข้อเสนอแนะ เพื่อการประเมินความสำเร็จในการเพิ่มการชำระเงินสมทบของผู้ประกันตน ม. 40 ที่แม่นยำมากขึ้น ควรมีการเก็บข้อมูลการชำระเงินสมทบผ่านหน่วยบริการด้วยระบบ VPN โดยเฉพาะ โดยควรมีการเก็บบันทึกอย่างน้อยทุกเดือน เพื่อให้เห็นแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3) การประเมินความคุ้มค่าของโครงการ

ถึงแม้โครงการดังกล่าวจะไม่ได้มีการจัดสรรงบประมาณไว้โดยเฉพาะ แต่การดำเนินโครงการดังกล่าว ก็ยังมีต้นทุนอื่นนอกเหนือจากค่าใช้จ่ายทั่วไปอยู่ อาทิ เวลา ค่าเดินทาง ค่าอุปกรณ์ดำเนินงาน ฯลฯ

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากข้อมูลที่ต้องใช้ในการประเมินความคุ้มค่านี้ ไม่ได้มีการเก็บบันทึกไว้ จึงไม่สามารถที่จะทำการประเมินความคุ้มค่าได้อย่างสมบูรณ์ ที่ปรึกษาจึงได้จัดทำแนวทางการประเมินความคุ้มค่าของโครงการไว้แทน โดยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ต้นทุนด้านเวลา

พิจารณาจากระยะเวลาที่ใช้ในการออกหน่วยเพื่อให้บริการระบบ VPN (อาจคิดเป็นหน่วย ชั่วโมง) ทั้งหมด ในแต่ละเดือน

โดยคำนวณความคุ้มค่าด้านเวลา จากสัดส่วนของระยะเวลาที่ให้บริการในแต่ละเดือน ต่อจำนวนผู้ประกันตนที่เข้ารับบริการในเดือนนั้น กล่าวคือ ในแต่ละเดือน การออกหน่วยภายใต้ โครงการ VPN นี้ ต้องใช้เวลาเท่าใดในการรับชำระเงินสมทบของผู้ประกันตน 1 ราย

ต้นทุนด้านค่าใช้จ่าย

พิจารณาจากค่าใช้จ่ายในการเดินทางออกหน่วยเพื่อให้บริการระบบ VPN ทั้งหมด อาทิ ค่าน้ำมัน ค่าเบี้ยเลี้ยงเจ้าหน้าที่ ค่าอุปกรณ์ในการให้บริการ เช่น ค่าเอกสาร ค่าบริการอินเทอร์เน็ต

โดยคำนวณความคุ้มค่าด้านค่าใช้จ่าย ด้วยสัดส่วนของค่าใช้จ่ายในการเดินทาง เพื่อก่อหน่วยเพื่อให้บริการระบบ VPN ทั้งหมด ต่อจำนวนผู้ประกันตนที่เข้ารับบริการ ในเดือนนั้น กล่าวคือ การออกหน่วยภายใต้ โครงการ VPN นี้ ต้องเสียค่าใช้จ่าย เท่าใดในการรับ ชำระเงินสมทบของผู้ประกันตน 1 ราย ในแต่ละเดือน

โดยสรุปของโครงการรับชำระเงินสมทบผู้ประกันตนมาตรา 40 นอกสถานที่ด้วยระบบสารสนเทศผ่านระบบเครือข่ายเสมือน (VPN) พบว่า โครงการดังกล่าวประสบความสำเร็จในการอำนวยความสะดวก ในการชำระเงินสมทบ แก่ผู้ประกันตน ม. 40 ในระดับหนึ่ง คือสามารถรักษาไว้ซึ่งจำนวนการชำระเงินสมทบ แต่ไม่สามารถที่จะเพิ่มสัดส่วน ของผู้ประกันตน ม. 40 ที่ชำระเงินให้เพิ่มขึ้นได้

ในส่วนของความคุ้มค่าในการดำเนินโครงการนั้น ดังที่กล่าวไว้ในส่วนก่อนหน้านี้ ว่าในการดำเนินโครงการนั้น ถึงแม้จะไม่มีค่าใช้จ่ายตามงบประมาณ แต่ก็ยังมีต้นทุนในด้านต่างๆ ที่ต้องพิจารณาเพื่อประเมินความคุ้มค่า ในการดำเนินโครงการอยู่ ซึ่งที่ปรึกษาได้ทำการเสนอแนวทางในการประเมินไว้แล้วในส่วนเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงความครอบคลุมของโครงการดังกล่าวแล้ว พบว่าโครงการดังกล่าวมีความ ครอบคลุมผู้ประกันตน ม. 40 ที่ต่ำมาก พิจารณาได้จากสัดส่วนใบเสร็จต่อจำนวนผู้ประกันตนในพื้นที่ (แผนภาพที่ 61) ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนมากที่สุดเพียง ร้อยละ 0.99 เท่านั้น สปส. จึงควรที่จะพัฒนาโครงการหรือแนวทางในการให้บริการ ผู้ประกันตนในพื้นที่ห่างไกลด้วยวิธีอื่น ซึ่งครอบคลุมและสามารถเข้าถึงผู้ประกันตนได้อย่างทั่วถึงมากกว่าโครงการนี้

4.4.9 โครงการการพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศ

สำนักงานประกันสังคมเป็นองค์กรที่มีบทบาทในการให้บริการสร้างสวัสดิการด้านการประกันสังคม เพื่อความมั่นคงปลอดภัย และคุณภาพชีวิตที่ดีแก่คนทำงานในประเทศไทยทั้งที่เป็นคนไทยและคนต่างชาติ ดังนั้นทางสำนักงานประกันสังคมจึงได้ริเริ่มโครงการการพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศ โดยมุ่งหวังให้บุคลากร ของสำนักงานประกันสังคมมีความพร้อมสำหรับการให้บริการแก่คนที่ทำงานในประเทศไทยทุกกลุ่มทุกเชื้อชาติ ซึ่งทักษะทางด้านภาษาถือว่ามีค่าสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อประเทศไทยได้เข้าสู่ประชาคม อาเซียน (ASEAN Community) ซึ่งจะทำให้มีคนต่างชาติเดินทางเข้ามาทำงานในประเทศไทยมากขึ้น ดังนั้น บุคลากรของสำนักงานประกันสังคมจึงต้องมีการสื่อสารกับคนต่างชาติมากขึ้น และทักษะด้านภาษาก็มีความจำเป็น อย่างยิ่งสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยโครงการดังกล่าวนี้มีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่เดือนเมษายน – ธันวาคม 2561 มีกลุ่มเป้าหมายคือบุคลากรสำนักงานประกันสังคมส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจำนวน 50 คน ภายใต้งบประมาณ สำหรับโครงการจำนวน 2,500,000 บาทถ้วน

ซึ่งวัตถุประสงค์ของโครงการมี 2 ประการ ได้แก่

- 1) เพื่อพัฒนาศักยภาพความสามารถ และเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศของบุคลากร สำนักงานประกันสังคม
- 2) เพื่อเพิ่มทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศทั้งการฟัง พูด อ่าน และเขียน โดยเน้นให้ผู้เรียนสามารถสื่อสาร ได้อย่างมั่นใจ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อมูลการดำเนินโครงการและผลการดำเนินโครงการ

จากข้อมูลแผนการดำเนินโครงการระยะ 9 เดือน (เมษายน – ธันวาคม 2561) พบว่าโครงการการพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศนั้นมีการแบ่งเป็น 4 โครงการย่อย ได้แก่

- 1) การนำเสนอผลงานเป็นภาษาอังกฤษอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 2) การฝึกอบรมหลักสูตรการใช้ภาษาอังกฤษแบบเข้มข้นสำหรับการทำงานและการเตรียมความพร้อมเพื่อศึกษาฝึกอบรมต่างประเทศ
 - 3) การฝึกอบรมภาษาอังกฤษเพื่อเตรียมสอบ DIFA Test ของกระทรวงการต่างประเทศ
 - 4) การส่งบุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของสถาบัน Wall Street English
- ซึ่งแต่ละโครงการนั้นก็ยังมีกลุ่มเป้าหมาย และการใช้งบประมาณที่แตกต่างกันออกไป ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 รายละเอียดต่างๆของโครงการย่อย ภายใต้โครงการการพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศ

ชื่อโครงการย่อย	กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน (คน)	งบประมาณ (บาท)	ต้นทุนต่อคน (บาท)
บทที่ 1. การนำเสนอผลงานเป็นภาษาอังกฤษอย่างมีประสิทธิภาพ	ผู้บริหาร สปส. ส่วนกลาง	33	198,000	6,000
บทที่ 2. การฝึกอบรมหลักสูตรการใช้ภาษาอังกฤษแบบเข้มข้นสำหรับการทำงานและการเตรียมความพร้อมเพื่อศึกษาฝึกอบรมต่างประเทศ	ข้าราชการ	8	648,000	81,000
บทที่ 3. การฝึกอบรมภาษาอังกฤษเพื่อเตรียมสอบ DIFA Test ของกระทรวงการต่างประเทศ	ข้าราชการ	20	720,000	36,000
บทที่ 4. การส่งบุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของสถาบัน Wall Street English	บุคลากร	34	727,600	21,400
รวม		95	2,293,600	

ที่มา: สำนักงานประกันสังคมและการวิเคราะห์ของที่ปรึกษา



การประเมินผลการดำเนินงาน

จากการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าโครงการการพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศมีการแบ่งเป็น 4 โครงการย่อย และมีการใช้งบประมาณไปทั้งหมด 2,293,600 บาท โดยมีผู้ได้รับประโยชน์จากโครงการทั้งหมด 95 คน อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาต้นทุนต่อหัวสำหรับการอบรมในแต่ละโครงการย่อยแล้ว พบว่าแต่ละโครงการต่างมีต้นทุนที่แตกต่างกันไป โดยโครงการที่มีต้นทุนต่อหัวสูงสุดคือโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการใช้ภาษาอังกฤษแบบเข้มข้น สำหรับการทำงานและการเตรียมความพร้อมเพื่อศึกษาฝึกอบรมต่างประเทศซึ่งมีต้นทุนอยู่ที่ 81,000 ต่อคน รองลงมา เป็นโครงการฝึกอบรมภาษาอังกฤษเพื่อเตรียมสอบ DIFA Test ของกระทรวงการต่างประเทศ และโครงการส่งบุคลากร เพื่อพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของสถาบัน ซึ่งมีต้นทุนต่อหัวอยู่ที่ 36,000 บาทและ 21,400 บาทตามลำดับ ส่วนโครงการนำเสนอผลงานเป็นภาษาอังกฤษอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีต้นทุนอยู่ที่ 6,000 บาทต่อคน

โครงการการพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศ มีการกำหนดผลที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินการออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ผลผลิต (Output) คือ บุคลากรสำนักงานประกันสังคมได้รับการฝึกอบรมการใช้ภาษาอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ผลลัพธ์ (Outcome) คือ บุคลากรสำนักงานประกันสังคมมีทักษะการใช้ภาษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้
- 3) ผลกระทบ (Impact) คือ สำนักงานประกันสังคมมีบุคลากรที่มีทักษะด้านภาษา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานประกันสังคม

ซึ่งในการประเมินด้านความสำเร็จของโครงการนั้น จะไม่สามารถสรุปผลได้อย่างชัดเจน เนื่องจากมีข้อมูลไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้ในการประเมินทั้งในส่วนของผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบของโครงการ สำหรับการวัดผลการดำเนินงานของโครงการ ทางสำนักงานประกันสังคมควรมีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับระดับทักษะความสามารถทางด้านภาษาของบุคลากรก่อนที่จะเข้าร่วมการฝึกอบรม เพื่อที่จะได้รู้ก่อนว่าเขามีทักษะทางด้านใดที่ควรปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้อย่างเหมาะสม และควรมีการวัดระดับทักษะความสามารถทางด้านภาษาอีกครั้งหลังจากการฝึกอบรม เพื่อที่จะได้รู้ถึงระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้นของผู้เข้าฝึกอบรม และยังสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพของหลักสูตรการฝึกอบรมได้อีกด้วย

นอกจากนี้ สำหรับการประเมินในด้านของผลลัพธ์ และผลกระทบของโครงการ ทางสำนักงานประกันสังคม ควรมีการติดตามผลในช่วงหลังจากการฝึกอบรมแล้วว่าบุคลากรที่ได้รับการฝึกทักษะภาษาอังกฤษในรูปแบบต่างๆ ไปนั้นสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด มีส่วนใดที่ผู้รับการฝึกอบรมแจ้งว่าไม่สามารถนำความรู้และทักษะไปใช้สนับสนุนในการปฏิบัติงาน ทางกองฝึกอบรมจะได้นำข้อมูลเหล่านี้ไปช่วยในการปรับปรุงและพัฒนาการฝึกอบรมครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานและองค์กร

กล่าวโดยสรุปโครงการพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ที่แบ่งเป็นโครงการย่อย 4 โครงการนั้น ถือว่ามีหลักสูตรที่มีความหลากหลายทั้งในด้านของรูปแบบและกลุ่มเป้าหมาย เช่นโครงการนำเสนอผลงานเป็นภาษาอังกฤษ สำหรับผู้บริหาร โครงการฝึกอบรมภาษาอังกฤษสำหรับข้าราชการเพื่อเตรียมสอบ DIFA Test และโครงการ



พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษทั่วไปสำหรับบุคลากร แต่ทางสำนักงานประกันสังคมควรมีการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนของการวัดผลหลังดำเนินการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินโครงการได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.4.10 โครงการฝึกอบรมทักษะด้านภาษาอื่นๆ หรือภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียนเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AC)

โครงการฝึกอบรมทักษะด้านภาษาอื่นๆ หรือภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียนเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AC) เป็นโครงการที่มุ่งหวังให้บุคลากรของสำนักงานประกันสังคมมีความพร้อมสำหรับการให้บริการแก่แรงงานต่างชาติ ซึ่งปัจจุบันแรงงานกลุ่มนี้เริ่มเข้ามามีบทบาทในประเทศไทยมากขึ้นเรื่อยๆ หลังจากประเทศไทยได้เข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ด้วยเหตุดังกล่าว บุคลากรของสำนักงานประกันสังคมจึงต้องมีการสื่อสารกับคนต่างชาติมากขึ้น และทักษะด้านภาษาก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้

ดังนั้น ทางสำนักงานประกันสังคมจึงได้มีการจัดทำโครงการฝึกอบรมทักษะด้านภาษาอื่นๆ หรือภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียนเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AC) ขึ้น โดยโครงการดังกล่าวนี้มีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่เดือนมกราคม – ธันวาคม 2561 มีกลุ่มเป้าหมายคือบุคลากรสำนักงานประกันสังคมกรุงเทพมหานครพื้นที่/ สาขา ภายใต้งบประมาณสำหรับโครงการจำนวน 4,781,200 บาท

ซึ่งวัตถุประสงค์ของโครงการมี 3 ประการ ได้แก่

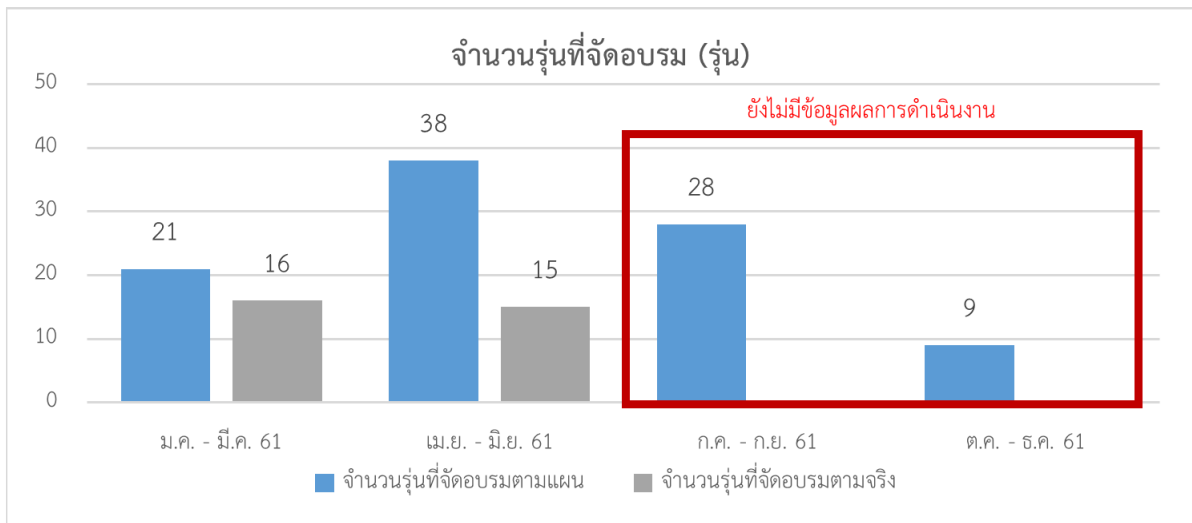
- 1) เพื่อให้บุคลากรสำนักงานประกันสังคมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาษาอาเซียนในการติดต่อสื่อสารกับประชาคมอาเซียน (ASEAN Community: AC)
- 2) พัฒนาศักยภาพความสามารถในการสื่อสารด้านภาษาอาเซียนของบุคลากรสำนักงานประกันสังคม
- 3) เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาจัดทำเป็นคู่มือการใช้ภาษาอาเซียนขั้นพื้นฐานเพื่อการสื่อสารในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานประกันสังคม

ข้อมูลการดำเนินโครงการและผลการดำเนินโครงการ

จากข้อมูลแผนการดำเนินโครงการระยะ 12 เดือน (มกราคม – ธันวาคม 2561) พบว่ามีการเก็บผลการดำเนินโครงการโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ จำนวนรุ่นที่จัดอบรม และจำนวนผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งโครงการนี้มีแผนที่จะดำเนินการจัดอบรมทั้งหมด 96 ครั้ง และมีจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมเป้าหมายสะสมทั้งหมด 1,364 คน ดังแสดงในแผนภาพที่ 63 และแผนภาพที่ 64

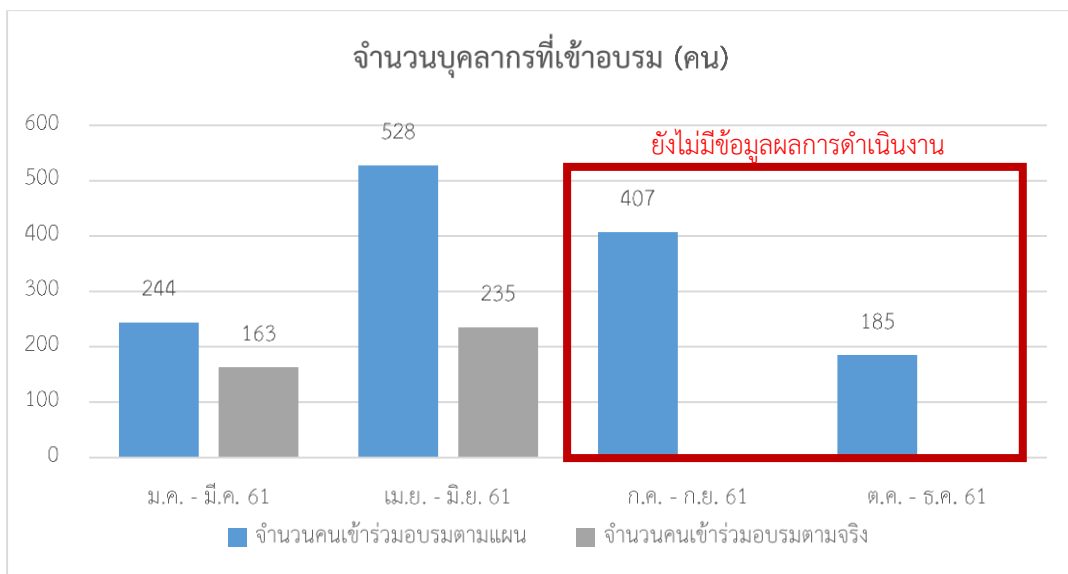


แผนภาพที่ 63 จำนวนรุ่นที่จัดอบรมตามแผนงานเทียบกับที่เกิดขึ้นจริง



หมายเหตุ: ช่วงเดือนมิถุนายน - ธันวาคม 2561 ยังไม่มีข้อมูลผลการจัดอบรมตามจริง
ที่มา: สำนักงานประกันสังคม

แผนภาพที่ 64 จำนวนผู้เข้าร่วมการอบรมตามแผนงานเทียบกับที่เกิดขึ้นจริง



หมายเหตุ: ช่วงเดือนมิถุนายน - ธันวาคม 2561 ยังไม่มีข้อมูลผลจำนวนคนเข้าอบรมตามจริง
ที่มา: สำนักงานประกันสังคม

ทั้งนี้ การเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานนั้นมีการเก็บในรูปแบบรายไตรมาสเท่านั้น ซึ่ง ณ วันที่ทำการประเมินโครงการดังกล่าวได้ดำเนินการได้เป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 7 เดือน ดังนั้น จึงมีข้อมูลผลการดำเนินงานเฉพาะในไตรมาสที่ 1 และ 2 เท่านั้น โดยในแต่ละไตรมาสมีผลการดำเนินงานดังนี้

- ไตรมาสที่ 1 มีการจัดอบรมทั้งหมด 16 รุ่น มีผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมด 163 คน
- ไตรมาสที่ 2 มีการจัดอบรมทั้งหมด 15 รุ่น มีผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมด 135 คน

กล่าวคือ ในช่วงเดือนมกราคม – กรกฎาคม 2561 ทางสำนักงานประกันสังคมจังหวัด/พื้นที่/สาขา ได้มีการจัดอบรมสะสมทั้งหมด 31 ครั้ง จากเป้าหมายที่วางแผนไว้ที่ 96 ครั้ง ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 32 และมีจำนวนผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมด 398 คน จากจำนวนเป้าหมาย 1,364 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 29 ของแผนการดำเนินงานที่ตั้งเป้าไว้

การประเมินผลการดำเนินงาน

ภายใต้แผนโครงการดังกล่าว ทางสำนักงานประกันสังคมคาดว่าจะผลที่จะได้รับการดำเนินการมีอยู่ทั้งหมด 4 ประการซึ่งประกอบด้วย

- 1) เพื่อพัฒนาศักยภาพความสามารถในการสื่อสารด้านภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียน
- 2) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้พร้อมก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- 3) บุคลากรมีทักษะการพูด ฟัง อ่าน เขียน ภาษาอังกฤษเพิ่มมากขึ้น
- 4) บุคลากรสามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติได้ดียิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาจำนวนของผู้เข้ารับการอบรมตามจริงยังพบว่ามีจำนวนต่ำกว่าที่กำหนดไว้ โดยข้อมูลล่าสุด เดือนมิถุนายน 2561 ระบุว่าจำนวนผู้เข้ารับการอบรมสะสมตั้งแต่เดือนมกราคม – มิถุนายน 2561 นั้นอยู่ที่ 398 คน ซึ่งต่ำกว่าที่กำหนดไว้ตามแผนที่กำหนดจำนวนผู้เข้าอบรมไว้ที่ 772 คนถึงร้อยละ 48.4

ดังนั้น ในการดำเนินงานขั้นต่อไป ทางสำนักงานประกันสังคมจะต้องเร่งทางประกันสังคมจังหวัด/พื้นที่/สาขา ให้ทำการจัดการฝึกอบรมให้มากขึ้น พร้อมทั้งผลักดันให้บุคลากรของสำนักงานประกันสังคมเข้าร่วมอบรมเพิ่มมากขึ้นด้วย เพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายตามที่วางแผนไว้ โดยเมื่อเทียบกับแผนการดำเนินงาน ทางสำนักงานประกันสังคมต้องจัดการอบรมเพิ่มอีก 65 ครั้ง และมีจำนวนผู้เข้ารับการอบรมเพิ่มเติมอีกทั้งหมด 966 คน

ในการประเมินด้านความสำเร็จและความคุ้มค่าของการดำเนินโครงการฝึกอบรมทักษะด้านภาษาอื่นๆ หรือภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียนเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AC) จะพิจารณาจากงบประมาณในการดำเนินโครงการ ซึ่งเป็นจำนวน 4,781,200 บาท กับจำนวนบุคลากรที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์ตามแผนจำนวน 1,364 คน นั้น จะพบว่าโครงการดังกล่าวมีค่าใช้จ่ายอยู่ที่ประมาณ 3,505 บาทต่อคน ซึ่งถึงแม้ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่สูงมากนัก แต่ก็ไม่สามารถสะท้อนได้ถึงความคุ้มค่าของการดำเนินงานโครงการ เนื่องจากจะต้องมีการพิจารณาผลลัพธ์ในเรื่องของระดับความรู้ ความสามารถหลังได้รับการฝึกอบรม ซึ่งทางสำนักงานประกันสังคมขาดการกำหนดตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์ของโครงการ และเนื่องจากบุคลากรของสำนักงานประกันสังคมแต่ละรายต่างมีระดับทักษะทางภาษาที่ไม่เท่ากัน ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทางสำนักงานประกันสังคมควรจัดให้มีการทดสอบวัดระดับทักษะทางด้านภาษาของบุคลากรในช่วงก่อนเข้ารับการอบรม เพื่อที่จะได้ประเมินว่าบุคลากรของสำนักงานประกันสังคมมีศักยภาพและความสามารถทางด้านภาษามากน้อยเพียงใด และบุคลากรกลุ่มใดที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะเพิ่มเติม ทั้งนี้ การดำเนินการทดสอบเบื้องต้นจะทำให้สำนักงานประกันสังคม

ลดจำนวนผู้เข้ารับการอบรมให้เหลือแค่กลุ่มที่มีความต้องการจริงๆ ได้ ซึ่งก็จะช่วยให้การบริหารจัดการงบประมาณมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แต่ทั้งนี้ การทดสอบที่นำมาใช้ประเมินก็ต้องเป็นการทดสอบที่สามารถสะท้อนศักยภาพในด้านการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศของบุคคลนั้นๆ และควรได้มาตรฐานในระดับสากลด้วย อาทิเช่น สำหรับการสอบภาษาอังกฤษก็อาจใช้ TOEIC หรือ Test of English for International Communication ซึ่งเป็นการทดสอบวัดระดับความรู้ทางภาษาอังกฤษในระดับการสื่อสารทั่วไปได้

นอกจากนี้ ภายหลังการอบรมก็ควรมีสอบวัดระดับอีกครั้งเพื่อประเมินว่าผู้เข้าร่วมอบรมมีทักษะทางด้านภาษาเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้นำมาใช้ในการประเมินโครงการ นอกจากนี้ ข้อมูลตัวชี้วัดดังกล่าวก็ยังสามารถคำนวณตัวชี้วัดอื่นๆ อย่างเช่น ร้อยละของผู้เข้าร่วมโครงการได้คะแนนมากกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ และ คะแนนเฉลี่ยของผู้เข้าร่วมโครงการที่ได้คะแนนมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดได้อีกด้วย ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะช่วยให้สำนักงานประกันสังคมสามารถวางแผนการดำเนินงานและประเด็นที่ต้องอบรมในครั้งต่อไป ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เนื่องจากรูปแบบการดำเนินงานของโครงการนี้ เป็นการให้ทางสำนักงานประกันสังคมจังหวัด/พื้นที่/สาขา แต่ละหน่วยยื่นของงบประมาณเพื่อทำการจัดอบรมทักษะด้านภาษาได้เอง ทางส่วนกลางไม่ได้เป็นผู้กำหนด แต่เพื่อให้การดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ทางกองฝึกอบรมควรพิจารณาว่าทางจังหวัด/พื้นที่/สาขาใดบ้างที่มีความจำเป็นในการฝึกอบรมทักษะด้านภาษาอื่นๆ หรือภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AC) ซึ่งอาจพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับพื้นที่ที่มีจำนวนผู้ประกันตนต่างด้าวสูง มีปัญหาหรือข้อร้องเรียนเกี่ยวกับแรงงานต่างด้าว หรือมีพื้นที่ที่ติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้านโดยรอบ ถ้าทางสำนักงานประกันสังคมจังหวัด/พื้นที่/สาขาเหล่านี้ยังไม่ได้ทำการยื่นของงบประมาณเพื่อทำการฝึกอบรมพัฒนาภาษา ทางส่วนกลางก็ควรกระตุ้นและส่งเสริมให้จังหวัดเหล่านี้ตระหนักถึงความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านภาษาก่อน จากนั้นจึงค่อยให้เปิดโอกาสให้กับจังหวัดอื่นๆ ที่มีความสำคัญรองลงมายื่นของงบประมาณเพื่อดำเนินงานโครงการ

ดังที่กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ ว่าการวิเคราะห์ข้อมูลโครงการเชิงลึกในส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์และประเมินความสำเร็จจากข้อมูลการดำเนินโครงการในภาพรวม เพื่อเป็นตัวอย่างวิธีการประเมินและวิเคราะห์สำหรับให้ สปส. นำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคตเท่านั้น โดยที่ปรึกษาได้ทำการสรุปประเด็นสำคัญจากการวิเคราะห์ในส่วนนี้ ทั้งข้อสังเกต ปัญหา และข้อเสนอแนะ ซึ่งจะกล่าวถึงในส่วนถัดไป

4.5 สรุปการประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนางาน ประกันสังคม

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และข้อมูลตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลโครงการเชิงลึก เป็นการนำข้อมูลที่มีมาวิเคราะห์ผลและจัดให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถเปรียบเทียบ เห็นถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น แต่ยังไม่เห็นถึงภาพรวมของการดำเนินงานทั้งหมด ซึ่งในหัวข้อนี้จะเป็นการสรุปผลการดำเนินงานในภาพรวมออกเป็น 3 ส่วน คือ

- 1) สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์
- 2) สรุปปัญหาและข้อจำกัดของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์
- 3) สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลโครงการเชิงลึก

4.5.1 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด สามารถสรุปผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์แต่ละประเด็นการพัฒนาได้โดยการประเมินจากผลลัพธ์ และความก้าวหน้า หน้าที่ของการดำเนินงาน ซึ่งสามารถแบ่งระดับความสำเร็จออกเป็น 3 ระดับดังนี้

ตารางที่ 17 ความหมายของการประเมินระดับความสำเร็จของการพัฒนา

ระดับความสำเร็จ	สัญลักษณ์	ความหมาย
ประสบความสำเร็จ	😊	สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้บางส่วน
มีความสำเร็จบางส่วน	🙂	ดำเนินการแล้วและมีแนวโน้มที่จะเกิดผลลัพธ์ตามกำหนดไว้
อยู่ระหว่างดำเนินการ	😐	- อยู่ระหว่างการดำเนินการบางส่วนหรือไม่ได้ดำเนินการ ซึ่งไม่ปรากฏผลลัพธ์การดำเนินงาน ทำให้ไม่สามารถประเมินผลลัพธ์ได้ - ได้ดำเนินการแล้ว แต่ไม่ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ที่มา: การวิเคราะห์ของทีปปรึกษา



ตารางที่ 18 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์	ประเด็นการพัฒนา	ระดับความสำเร็จ	จำนวนโครงการ ปี 60-61*	งบประมาณ ปี 60-61* (ล้านบาท)
ยุทธศาสตร์ที่ 1	1) ความครอบคลุมจำนวนผู้ประกันตน และการให้บริการ 2) การสื่อสารประชาสัมพันธ์	😊 😐	3,899	3,377.28
ยุทธศาสตร์ที่ 2	1) สิทธิประโยชน์/ประโยชน์ทดแทน 2) การบริหารกองทุน	😊 😊	1,259	422.96
ยุทธศาสตร์ที่ 3	1) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ	😊	93	1,419.37
ยุทธศาสตร์ที่ 4	1) การสรรหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร 2) การสร้างองค์กรที่น่าอยู่	😊 😐	696	2,845.41
ยุทธศาสตร์ที่ 5	1) การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล	😊	236	500.17
ยุทธศาสตร์ ASEAN	1) การสร้างความร่วมมือกับการประกันสังคมอาเซียน	😊	382	33.66
รวม			6,565	8,598.85

*หมายเหตุ: การสรุปจำนวนโครงการและงบประมาณเป็นการประมวลผลข้อมูลจากระบบ e-Budgeting ซึ่งมีข้อมูลที่สมบูรณ์ตั้งแต่ปี 2560 เท่านั้น
ที่มา: การวิเคราะห์ของทีปรีक्षा

จากการสรุปผลในภาพรวมของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์จะเห็นว่า ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาด้าน การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การสรรหาและพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบงานและโครงสร้าง เป็นประเด็นหลักที่ยังมี สถานะของความสำเร็จในการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยได้จัดทำในรูปแบบที่แสดงให้เห็นถึงข้อมูล ใน 6 ส่วนหลัก คือ

- 1) จำนวนโครงการ
- 2) งบประมาณที่ใช้
- 3) โครงการสำคัญที่ได้ดำเนินการ
- 4) ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
- 5) ผลลัพธ์การดำเนินงานตามผลผลิตกลยุทธ์ที่กำหนด
- 6) ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน

ซึ่งรายละเอียดผลการประเมินนี้ มีฐานการประเมินจากรายการข้อมูลตัวชี้วัดสำคัญที่มีในแต่ละยุทธศาสตร์ และโครงการสำคัญ โดยการพิจารณาจากประเภทโครงการที่เป็นโครงการใหม่เป็นสำคัญ ซึ่งผลการสรุปผลการประเมิน ในแต่ละยุทธศาสตร์มีดังต่อไปนี้

4.5.1.1 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 1

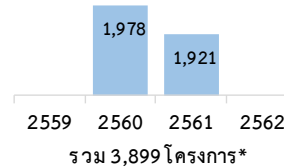
แผนภาพที่ 65 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความครอบคลุมผู้ประกันตน/การบริการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ความครอบคลุมผู้ประกันตน/การบริการ

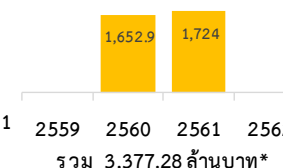
การยกระดับการให้บริการสู่สากล ในการสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่ม ควบคู่กับสร้างการรับรู้ และเข้าใจในคุณค่า ของการประกันสังคมบนรากฐานของความเป็นธรรม และสมเหตุสมผลที่ทุกภาคส่วนร่วมเป็นเจ้าของ



จำนวนโครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ 1



งบประมาณ
ยุทธศาสตร์ที่ 1
(ล้านบาท)



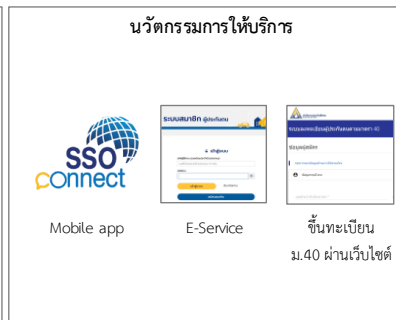
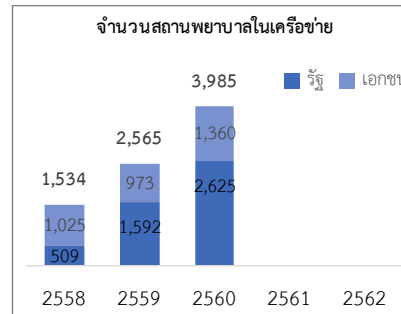
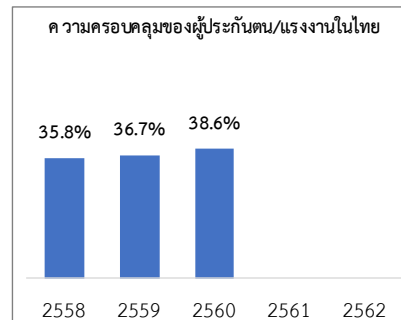
ระดับความก้าวหน้า



ตัวอย่างโครงการสำคัญ

- 1) ออกหน่วยเคลื่อนที่บริการเบ็ดเสร็จ Service Delivery Unit
- 2) ประชุมชี้แจงสิทธิประกันสังคม มาตรา 40 แก่บุคลากรสำนักงานประกันสังคมและเครือข่าย
- 3) บริการด้วยนวัตกรรมสู่ประกันสังคมบริการ 24 ชั่วโมง
- 4) สถานพยาบาลในดวงใจ
- 5) จัดสร้างระบบการบริหารจัดการสถานพยาบาล
- 6) ตรวจเยี่ยมลูกจ้าง/ผู้ประกันตนที่พิการ/ทุพพลภาพ
- 7) เสริมสร้างความปลอดภัยในการทำงานด้านต่างๆ

ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์



ผลผลิตกลยุทธ์

- 😊 นวัตกรรมที่พร้อมให้บริการได้ครบถ้วนผ่านช่องทางต่างๆ สามารถใช้บริการได้ตลอด 24/7
- 😊 เครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการที่มีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย
- 😊 การกำกับติดตามเครือข่ายและช่องทางการให้บริการ
- 😊 ทบทวนข้อกำหนดการส่งมอบบริการ
- 😊 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ สะท้อนการดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ประกันตน ที่สนองตอบต่อรูปแบบพฤติกรรมของผู้ประกันตนที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม
- 😊 มีสำนักงานประกันสังคมสาขาต้นแบบ
- 😊 มี Academy (แหล่งเรียนรู้) ประจำศูนย์/สาขา

*หมายเหตุ: การสรุปจำนวนโครงการและงบประมาณเป็นการประมวลผลข้อมูลจากระบบ e-Budgeting ซึ่งมีข้อมูลที่สมบูรณ์ตั้งแต่ปี 2560 เท่านั้น

ที่มา: การวิเคราะห์ของทีปรีชา



การพัฒนาด้านการบริการและการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ภายใต้การดำเนินงานในช่วงปี พ.ศ. 2560-2561 มีการใช้งบประมาณรวมเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 3,377.28 ล้านบาท และมีจำนวนโครงการรวมทั้งสิ้น 3,899 โครงการ

ในด้านการพัฒนาการบริการ จากแผนภาพข้างต้นจะเห็นได้ว่าสำนักงานประกันสังคมมีการดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตกลยุทธ์ถือว่ามีความสำเร็จเพียงบางส่วน คือ ในเรื่องของการพัฒนาการให้บริการมิติใหม่ผ่านช่องทางต่างๆด้วยนวัตกรรมบริการในรูปแบบที่หลากหลายได้ตลอด 24 ชั่วโมง เช่น การให้บริการข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ E-Services และทางแอปพลิเคชัน SSO Connect เพื่อสนองตอบความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น มีการเปิดให้ขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการตามมาตรา 40 ด้วยตนเองผ่านเว็บไซต์และโครงการออกหน่วยเคลื่อนที่บริการเบ็ดเสร็จ Service Delivery Unit ที่ออกให้บริการในแต่ละพื้นที่เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายต่อผู้ประกอบการ ซึ่งนับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มความครอบคลุมผู้ประกอบการ และยังเป็นการช่วยลดภาระการเดินทางของผู้ประกอบการ หรือนายจ้างในการติดต่อเข้าใช้บริการ ณ สำนักงานพื้นที่/จังหวัด/สาขา

นอกจากนั้น ยังมีการขยายเครือข่ายพันธมิตรทางการแพทย์และทางการเงินเพื่อเพิ่มการให้บริการแก่ผู้ประกอบการได้ดียิ่งขึ้น คือมีสถานพยาบาลและธนาคารเพิ่มขึ้นทั้งจำนวน รูปแบบและช่องทางการให้บริการ เพื่อให้สอดคล้องกับการให้บริการพัฒนาช่องทางต่างๆ เพิ่มขึ้นให้มีศักยภาพที่ดี โดยสำนักงานประกันสังคมมีการดำเนินงานกำกับติดตามเครือข่ายพันธมิตรโดยการคัดเลือกสถานพยาบาลในดวงใจ มีการให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้สถานพยาบาลมีการพัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานระดับสากล แต่การดำเนินงานยังไม่เห็นผลผลิตของการทบทวนข้อกำหนดการส่งมอบบริการ SLA ที่ชัดเจน โดยการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบบริการของเครือข่ายพันธมิตร ทั้งทางการแพทย์และทางการเงิน เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถเข้ารับบริการได้อย่างเท่าเทียมในทุกช่องทาง อีกทั้งยังเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการ มีความสมเหตุสมผลและเป็นธรรมกับเครือข่ายการให้บริการ ซึ่งจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือของการให้บริการที่สอดคล้องกันเป็นหนึ่งเดียว

สำนักงานประกันสังคมมีความตั้งใจในการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์ที่สะท้อนการดูแลเอาใจใส่ผู้ประกอบการแต่ละกลุ่ม โดยกิจกรรมส่วนใหญ่ จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการฟื้นฟูสมรรถภาพคนงาน การส่งเสริมสุขภาพป้องกันโรค ความปลอดภัยในการทำงาน แต่ยังไม่เห็นผลผลิตที่ชัดเจน ในรูปแบบการประชาสัมพันธ์ใหม่ๆ ที่เฉพาะเจาะจงตรงต่อผู้รับสารแต่ละกลุ่มที่มีความแตกต่างหลากหลาย พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ สร้างความตระหนักรู้ในความรู้ในความรู้และความสำคัญ และคุณค่าของงานประกันสังคม อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน

ส่วนในด้านการยกระดับสาขา/หน่วยให้บริการด้านหน้า มีการดำเนินงานในการพัฒนาด้านต่างๆ แต่ยังไม่เห็นถึงผลผลิตกลยุทธ์ในด้านการเป็นสำนักงานประกันสังคมสาขาด้านแบบที่มีการยกระดับการบริการอย่างชัดเจนมากนัก เพราะส่วนใหญ่การพัฒนาสำนักงานฯ จะให้ความสำคัญไปที่การปรับปรุงและพัฒนาในส่วนของ



ระบบ บุคลากร อุปกรณ์ สถานที่ซึ่งช่วยให้บริการได้ถูกต้องรวดเร็ว และแม่นยำ มากกว่าการพิจารณาภาพรวมการให้บริการของแต่ละสำนักงานฯ จำแนกตามรูปแบบการให้บริการที่แต่ละสาขามีแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ อีกทั้ง ยังไม่มีการจัดตั้งศูนย์ต้นแบบให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ ฝึกฝน และสร้างประสบการณ์ในฐานะ Academy ที่มีความชำนาญในแต่ละด้านเพื่อเป็นตัวอย่างและถ่ายทอดการดำเนินงานต่างๆ

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการพัฒนางานด้านความครอบคลุมผู้ประกันตน/การบริการ นับได้ว่า ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องจากสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้บางส่วน ทั้งการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการ การสร้างเครือข่ายพันธมิตรร่วมให้บริการ ซึ่งมีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย รวมไปถึงมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนา ซึ่งมีแนวโน้มจะประสบผลสำเร็จในอนาคต ทั้งในส่วนของการทำงาน ติดตามเครือข่ายและช่องทางให้บริการ และการพัฒนา กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ที่สะท้อนถึงการเอาใจใส่ ดูแลผู้ประกันตนที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม ส่วนการดำเนินงานที่ยังไม่เห็นผลผลิตที่ชัดเจน ควรเร่งตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จโดยเร็ว เพื่อให้ยกระดับการให้บริการแก่ผู้ประกันตน ลูกจ้าง และนายจ้างได้อย่างดียิ่งขึ้น



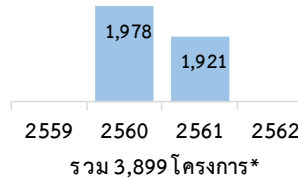
แผนภาพที่ 66 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสื่อสารประชาสัมพันธ์

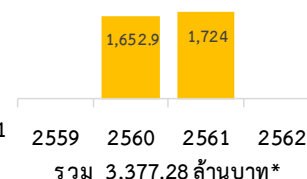
การยกระดับการให้บริการสู่สากล ในการสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่ม ควบคู่กับสร้างการรับรู้ และเข้าใจในคุณค่า ของการประกันสังคมบนรากฐานของความเป็นธรรม และสมเหตุสมผลที่ทุกภาคส่วนร่วมเป็นเจ้าของ



จำนวนโครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ 1



งบประมาณ
ยุทธศาสตร์ที่ 1
(ล้านบาท)



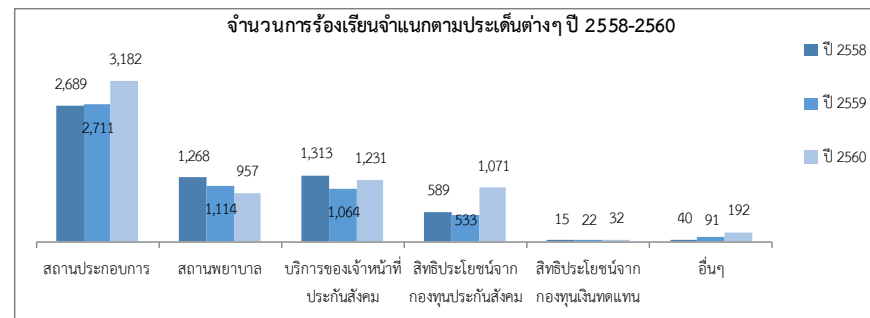
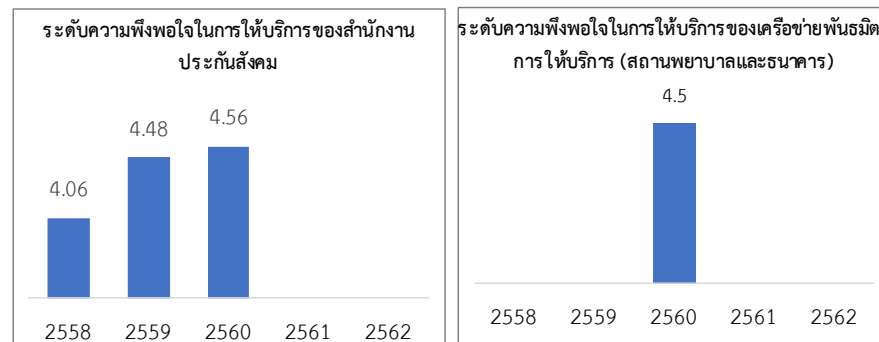
ระดับความก้าวหน้า



ตัวอย่างโครงการสำคัญ

- 1) ปฏิรูประบบประชาสัมพันธ์เพื่อนานประกันสังคม (ยุคใหม่)
- 2) เช่าระบบบริการข้อมูลศูนย์บริการข้อมูล 1506 พร้อมจัดหาบุคลากรในการให้บริการ
- 3) ส่งเสริมให้ความรู้ด้านความปลอดภัยในการทำงานของลูกจ้างผ่านสภาองค์กรลูกจ้างและสภาองค์กรนายจ้าง
- 4) บริหารสื่อออนไลน์และการสื่อสารเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์สำนักงานประกันสังคม
- 5) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความรู้เรื่อง การประกันสังคมสู่สถานศึกษา
- 6) ขยายผลโครงการ "Voice Radio Online SSO Lamphun"

ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์



ผลผลิตกลยุทธ์

- มีระบบการสื่อสารภายในองค์กรรูปแบบใหม่
- นายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนทั้งหมดรับรู้ และเข้าใจในแบรนด์ สำนักงานประกันสังคมที่สะท้อนคุณค่า สามารถจดจำได้ง่าย ชัดเจน และยั่งยืน
- มีศูนย์บริการข้อมูลส่วนบุคคลผู้ประกันตนผ่านช่องทางโทรศัพท์
- ผู้ประกันตนรับรู้ รู้จัก และสามารถเข้าถึงการใช้บริการศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ที่ได้โดยง่าย
- มีเครือข่ายประชาสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง บนรากฐานของเครือข่ายให้บริการ ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- มีการขยายความครอบคลุมการคุ้มครองของระบบประกันสังคม ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เหมาะสมกับผู้ที่เป็นกำลังแรงงานในแต่ละกลุ่ม

*หมายเหตุ: การสรุปจำนวนโครงการและงบประมาณเป็นการประมวลผลข้อมูลจากระบบ e-Budgeting ซึ่งมีข้อมูลที่สมบูรณ์ตั้งแต่ปี 2560 เท่านั้น

ที่มา: การวิเคราะห์ของทีปรีक्षा



ในด้านของการสื่อสารประชาสัมพันธ์ สำนักงานประกันสังคมมีการสื่อสารภายในองค์กรด้วยการใช้ Line Application เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการสื่อสารภายในองค์กร หากแต่ในการส่งสารจากผู้บริหารถึงหน่วยงานในส่วนกลางและสำนักงานเขตพื้นที่/จังหวัด หัวหน้าหน่วยงานจะเป็นผู้ดำเนินการกระจายข่าวสารต่อไปยังบุคลากรระดับปฏิบัติการ ซึ่งอาจจะเป็นการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ ถ้าหัวหน้าหน่วยงานไม่ได้รับรู้ข่าวสารหรือรับรู้แต่ไม่ได้ถ่ายทอด ทำให้กระจายข่าวสารอาจจะไม่ทั่วถึงทุกระดับหรือทุกคนในองค์กร และอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานประกันสังคมด้วยเช่นกัน

สำหรับการสื่อสารให้นายจ้าง ลูกจ้าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนรู้จักสำนักงานประกันสังคม มีการดำเนินงานทั้งการปฏิรูประบบประชาสัมพันธ์สำนักงานประกันสังคมยุคใหม่ การบริหารสื่อออนไลน์และการสื่อสารเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ แต่ยังไม่สามารถสื่อสารได้ครอบคลุมผู้ประกันตน ลูกจ้าง นายจ้าง และประชาชนทั่วไปได้ครบทุกกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ ที่จะสร้างการรับรู้ และเข้าใจบทบาทของสำนักงานประกันสังคม ข้อมูลสิทธิประโยชน์ที่พึงได้รับ รวมไปถึงข้อมูลอื่นๆ ที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของสำนักงานประกันสังคมในการที่จะดูแล้วยแรงงานในทุกช่วงของชีวิต รวมถึงสำนักงานประกันสังคมยังไม่มีกำหนดแบรนด์ที่ชัดเจนที่สามารถสะท้อนถึงคุณค่าที่แท้จริง ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจจะยังไม่เข้าใจและยากต่อการจดจำ

ในการดำเนินการระบบบริการข้อมูลศูนย์บริการข้อมูล 1506 ยังคงมีข้อจำกัดในการให้ข้อมูลส่วนบุคคล เนื่องจากเป็นการแจ้งหน่วยงานภายนอกมาดูแล เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่ให้บริการไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลส่วนตัวของผู้ประกันตนได้ จึงไม่สามารถตอบคำถามที่ต้องใช้ข้อมูลเชิงลึกได้ เป็นเพียงการให้ข้อมูลในระดับพื้นฐานเบื้องต้นเท่านั้น อย่างไรก็ตาม สำนักงานประกันสังคมมีช่องทางการให้บริการผ่านทางเว็บไซต์และแอปพลิเคชันที่ผู้ประกันตนสามารถตรวจสอบข้อมูลส่วนบุคคลได้ด้วยตนเอง เพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคลได้มากขึ้น แต่อาจจะไม่ครอบคลุมกลุ่มผู้ประกันตนที่ไม่ถนัดการสื่อสารด้วยช่องทางดิจิทัล นอกจากนี้ ถึงแม้ว่าจะมีการประชาสัมพันธ์ศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ 1506 แต่ยังไม่มีการวัดระดับของการรับรู้ถึงหน้าที่ของศูนย์บริการนี้ ว่าผู้ประกันตนได้รับรู้ถึงความสามารถในการบริการข้อมูลในระดับใด และการประเมินการใช้งานของศูนย์ฯ ว่าสามารถเข้าถึงได้ยากง่ายเพียงไร

ปัจจุบัน สำนักงานประกันสังคม ได้สร้างเครือข่ายประชาสัมพันธ์ผ่านการดำเนินงานเผยแพร่ความรู้ให้กับสถานการศึกษา และสื่อสารข่าวสารผ่านทางสื่อหนังสือพิมพ์ วิทยุและโทรทัศน์ แต่อาจยังไม่สะท้อนแนวโน้มการรวมเป็นเครือข่ายการให้บริการที่เข้มแข็งเป็นพันธมิตรในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลของสำนักงานประกันสังคมอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้มากนัก

โดยสรุปการดำเนินงานด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ของสำนักงานประกันสังคมในช่วงที่ผ่านมา มีการดำเนินงานที่มีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์เพียงบางส่วนเท่านั้น



4.5.1.2 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 2

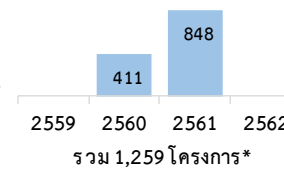
แผนภาพที่ 67 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการพัฒนาสิทธิประโยชน์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาสิทธิประโยชน์

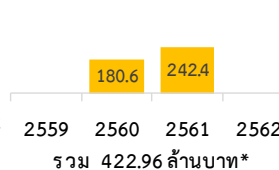
การมุ่งพัฒนาสิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ให้มีความเป็นสากล รองรับการค้าเสรี การประกันสังคมนานาชาติบนบรรทัดฐานของการพัฒนาระบบเงินสมทบ และระบบการกองทุนที่มีศักยภาพสูงเพื่อให้สามารถรองรับกับการพัฒนาการได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพและเป็นที่ยอมรับ เชื่อมั่นได้อย่างแท้จริง



จำนวนโครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ 2



งบประมาณ
ยุทธศาสตร์ที่ 2
(ล้านบาท)



ระดับความก้าวหน้า



ตัวอย่างโครงการสำคัญ

- 1) งานกำหนดอัตราเงินสมทบกองทุนเงินทดแทน
- 2) วิเทศสัมพันธ์และความร่วมมือ ทวิภาคีและพหุภาคีด้าน ประกันสังคม
- 3) งานอนุกรรมการกลั่นกรอง กฎหมาย ระเบียบ ปรับปรุงกำหนด อัตราเงินสมทบ การเพิ่มการจัดเก็บ เงินสมทบและการพัฒนาสิทธิ ประโยชน์

ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

การปรับปรุงสิทธิประโยชน์			
ปี	กองทุนประกันสังคม	กองทุนเงินทดแทน	รวมสิทธิประโยชน์ที่ปรับปรุง
2558	11	3	13
2559	9	-	9
2560	9	-	9
รวม	29	3	31

ประเด็นการปรับปรุงสิทธิประโยชน์เพื่อเข้าสู่ข้อตกลง ร่วมการประกันสังคมอาเซียน

- ให้ผู้ประกันตนต่างชาติ มีสิทธิได้รับบำเหน็จ ชราภาพโดยไม่คำนึงถึงอายุและระยะเวลาส่ง เงินสมทบ แบบมีเงื่อนไข โดยอยู่ระหว่างการ เปรียบเทียบประเทศไทย และเกาหลีใต้

การก้าวสู่การเป็นระบบประกันสังคมแบบ Totalization

- จัดทำความตกลงกับ ประเทศเนเธอร์แลนด์ ในประเด็นการจ่ายบำนาญข้ามประเทศ

ผลผลิตกลยุทธ์

- 😊 มีระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (DSS ; Decision Support System) แก่ผู้บริหาร ที่บูรณาการ ข้อมูล เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ ประเมิน ความเสี่ยง และการเตือนภัยล่วงหน้า
- 😊 มีแผนการดำเนินการ การรายงานผลจากระบบ สนับสนุนการตัดสินใจ ต่อผู้บริหารระดับสูง
- 😊 มี MOU (Memorandum Of Understanding) ที่เกิดขึ้นในด้านการประกันสังคมระหว่างประเทศ
- 😊 มีระบบการบริหารและติดตามที่เหมาะสม เฉพาะเจาะจงตามกลุ่มผู้ประกันตนกลุ่มต่างๆ โดย แยกตามแต่ละรูปแบบพฤติกรรม
- 😊 มีการออกกฎหมายเพื่อปรับขึ้นการจัดเก็บเงิน สมทบทั้งระบบ

*หมายเหตุ: การสรุปจำนวนโครงการและงบประมาณเป็นการประมวลผลข้อมูลจากระบบ e-Budgeting ซึ่งมีข้อมูลที่สมบูรณ์ตั้งแต่ปี 2560 เท่านั้น

ที่มา: การวิเคราะห์ของที่ปรึกษา



การพัฒนาสิทธิประโยชน์และการบริหารกองทุน ภายใต้การดำเนินงานในช่วงปี พ.ศ. 2560-2561 มีการใช้งบประมาณเป็นจำนวนเงินรวม 422.96 ล้านบาท และมีจำนวนโครงการทั้งสิ้น 1,259 โครงการ

เบื้องต้นจากการพิจารณาผลผลิตกลยุทธ์ภายใต้ด้านการพัฒนาสิทธิประโยชน์/ประโยชน์ทดแทนให้มีความเป็นสากลเพื่อรองรับการก้าวสู่ประกันสังคมนานาชาติ จากแผนภาพข้างต้นจะเห็นได้ว่าสำนักงานประกันสังคมมีการบูรณาการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ในด้านสิทธิประโยชน์และการลงทุน เบื้องต้นเป็นข้อมูลจากงานด้านคณิตศาสตร์ประกันภัย แต่ยังไม่เห็นถึงการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศที่รวบรวมข้อมูลให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจแก่ผู้บริหารได้ครบถ้วนทุกมุมมองในการจำลองสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ประเมินความเสี่ยง หรือเตือนภัยล่วงหน้าได้อย่างทัน่วงที

สำหรับการดำเนินงานในส่วนของการปรับปรุงสิทธิประโยชน์ เพื่อขยายความคุ้มครองให้กับผู้ประกันตนชาวไทย ได้มีการปรับปรุงสิทธิประโยชน์ในกรณีเจ็บป่วย และทุพพลภาพเป็นสำคัญ รวมถึงการปรับสิทธิประโยชน์ให้ชาวต่างชาติในกรณีการจ่ายบำนาญชราภาพ แต่การข้อตกลงร่วมประกันสังคมอาเซียนหรือการประกันสังคมระหว่างประเทศ มีการดำเนินงานแล้วบางส่วน ซึ่งติดเงื่อนไขในการทำข้อตกลงในลักษณะตอบแทน ประเทศที่อยู่ระหว่างการเจรจาความเป็นไปได้คือประเทศลาวและเกาหลีใต้ นอกจากนี้ สำนักงานประกันสังคมยังได้ดำเนินการทำ MOU (Memorandum Of Understanding) ร่วมกับประเทศเนเธอร์แลนด์ ในประเด็นการจ่ายบำนาญข้ามประเทศ

ส่วนด้านการบริหารและติดตามที่เฉพาะเจาะจงตามกลุ่มผู้ประกันตนกลุ่มต่างๆ โดยแยกตามรูปแบบพฤติกรรมทั้งแรงงานในระบบ แรงงานนอกระบบ แรงงานต่างด้าว และแรงงานที่เป็นทุพพลภาพ พบว่ามีการดำเนินการแล้วบางส่วน คือ มีโครงการตรวจเยี่ยมลูกจ้างทุพพลภาพ โครงการให้ความรู้กับแรงงานต่างด้าว แต่ยังไม่มีการรวบรวมข้อมูลจัดทำเป็นระบบที่จะช่วยในติดตาม วิเคราะห์รูปแบบพฤติกรรม เพื่อดูแลผู้ประกันตนแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

นอกจากนี้ ตามที่สำนักงานประกันสังคมได้มีการปรับเพิ่มสิทธิประโยชน์อย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงมีเก็บเงินสมทบด้วยอัตราเดิม อีกทั้งมีแนวโน้มการเบิกจ่ายสิทธิประโยชน์เพิ่มขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพของกองทุนได้ และเห็นได้ว่าสำนักงานประกันสังคมมีการตระหนักถึงความสำคัญและได้ดำเนินการทบทวนและปรับขึ้นเงินสมทบ โดยการประชุมเพื่อหารือและปรับปรุงข้อกำหนดอัตราเงินสมทบ แต่ยังไม่มีการออกกฎหมายอย่างชัดเจนในการปรับอัตราการจัดเก็บเงินสมทบ

จากภาพรวมการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสิทธิประโยชน์ในช่วงที่ผ่านมา สำนักงานประกันสังคมได้มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดผลผลิตตามที่ตั้งไว้ หากแต่ยังอยู่ระหว่างการดำเนินงานจึงทำให้ไม่เห็นผลผลิตที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรมมากนัก



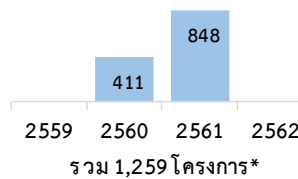
แผนภาพที่ 68 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการบริหารกองทุน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การบริหารกองทุน

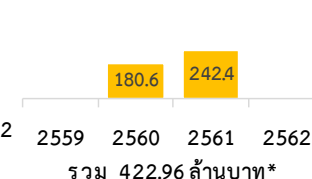
การมุ่งพัฒนาสิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ให้มีความเป็นสากล รองรับการก้าวสู่
การประกันสังคมนานาชาติบนบรรทัดฐานของการพัฒนาระบบเงินสมทบ
และระบบการกองทุนที่มีศักยภาพสูงเพื่อให้สามารถรองรับกับพัฒนาการได้อย่างมั่นคง
มีเสถียรภาพและเป็นที่เชื่อถือ เชื่อมั่นได้อย่างแท้จริง



จำนวนโครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ 2



งบประมาณ
ยุทธศาสตร์ที่ 2
(ล้านบาท)



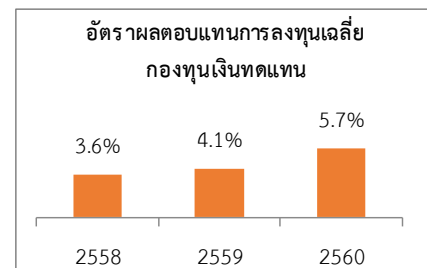
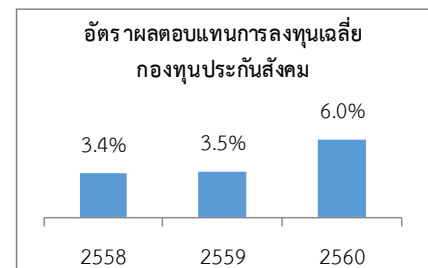
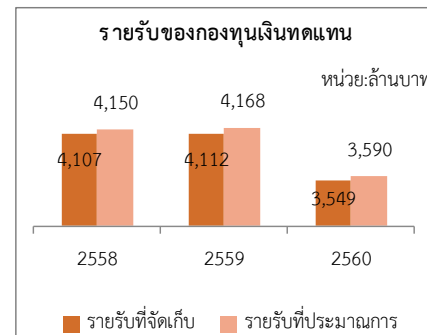
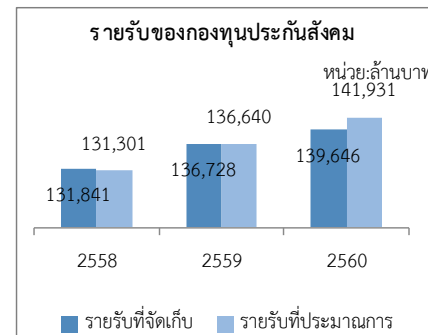
ระดับความก้าวหน้า



ตัวอย่างโครงการสำคัญ

- 1) จ้างที่ปรึกษาในการพัฒนาระบบโปรแกรมบริหารการกองทุน
- 2) จ้างที่ปรึกษากฎหมายด้านการลงทุน
- 3) จ้างที่ปรึกษาจัดทำสัดส่วนการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ กองทุนเงินทดแทน
- 4) จ้างที่ปรึกษาจัดทำสัดส่วนการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ กองทุนประกันสังคม

ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์



ผลผลิตกลยุทธ์



เกิดหน่วยงาน หรือ โครงสร้างหน่วยงานใหม่ที่รับผิดชอบด้านการบริหารการกองทุนโดยเฉพาะ



มีกฎหมาย/กฎระเบียบที่ได้รับการปรับปรุง/พัฒนาให้เอื้ออำนวยต่อการบริหารเสถียรภาพกองทุนและสอดคล้องกับนโยบายการลงทุนที่ทันสมัยและเหมาะสมกับสถานการณ์



มีระบบสารสนเทศที่รองรับในด้านการลงทุนที่ทันสมัย



มีแผนการประชาสัมพันธ์เพื่อการสื่อสารสร้างการรับรู้ในด้านการบริหารการกองทุนทั้งองค์กร ไปทั้งภายในและภายนอกประเทศ ครอบคลุม ทั้งบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

*หมายเหตุ: การสรุปจำนวนโครงการและงบประมาณเป็นการประมวลผลข้อมูลจากระบบ e-Budgeting ซึ่งมีข้อมูลที่สมบูรณ์ตั้งแต่ปี 2560 เท่านั้น

ที่มา: การวิเคราะห์ของทีปรึกษา



ภายใต้การดำเนินงานด้านการบริหารกองทุน สำนักงานประกันสังคมมีการดำเนินงานผ่านการจ้างที่ปรึกษาในการดำเนินงานต่างๆ ทั้งการพัฒนาระบบโปรแกรมบริหารการลงทุน ที่ปรึกษากฎหมายด้านการลงทุน การจัดทำสัดส่วนการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ กองทุนประกันสังคม และกองทุนเงินทดแทน เป็นสำคัญ รวมทั้งมีผลการดำเนินงานในการบริหารกองทุน ทั้งกองทุนประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทนนั้น มีผลดำเนินการที่สามารถให้อัตราผลตอบแทนการลงทุนสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ดี การตรวจสอบผลผลิตกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ พบว่ายังไม่มีหน่วยงานใหม่หรือการปรับโครงสร้างองค์กรด้านการลงทุนเพื่อรับผิดชอบด้านการบริหารการลงทุนโดยเฉพาะ แต่มีการปรับปรุงกฎหมายที่เอื้อต่อการนำเงินไปลงทุนที่มีความเสี่ยงมากขึ้นแต่ให้ผลตอบแทนที่สูง เพื่อช่วยให้กองทุนมีเสถียรภาพมากขึ้น มีการลงทุนในหุ้นและในด้านอสังหาริมทรัพย์เพิ่มมากขึ้น ส่วนด้านการลงทุนในต่างประเทศซึ่งมีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง จึงมีการดำเนินการลงทุนในส่วนนี้ไม่มากนัก

กลยุทธ์ด้านการมีระบบสารสนเทศที่รองรับในด้านการลงทุนที่ทันสมัย พบว่ามีการดำเนินงานและมีแนวโน้มที่จะเกิดผลผลิต เนื่องจากมีโครงการพัฒนาระบบโปรแกรมบริหารการลงทุนเพิ่มเติมสำหรับการลงทุนต่างประเทศที่จะช่วยให้การตัดสินใจลงทุนที่มีความเสี่ยงสูงมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

มีแผนการประชาสัมพันธ์เพื่อการสื่อสารสร้างการรับรู้ในด้านของการบริหารการลงทุน โดยมีการสื่อสารผ่านเว็บไซต์ของสำนักงานประกันสังคมด้วยรายงานการลงทุนของทั้งสองกองทุน แต่มีความถี่ในการสื่อสารเพียงปีละครั้ง ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการสื่อสาร และสร้างการรับรู้ ดังนั้น เพื่อจะทำให้ผู้ประกันตนสามารถติดตามและเห็นถึงความก้าวหน้าของการลงทุนที่เกิดขึ้นได้เป็นระยะอย่างต่อเนื่องจึงควรเพิ่มความถี่ในการสื่อสารข้อมูลด้านการลงทุนให้เพิ่มขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นรายงานหรือสื่อสารข้อมูลด้านการลงทุนจัดทำในภาษาไทยเท่านั้น ยังไม่มีการสื่อในรูปแบบของภาษาอื่นๆ จึงไม่สามารถสื่อสารไปต่างประเทศได้อย่างทั่วถึง

จากภาพรวมการดำเนินงานด้านการบริหารกองทุนข้างต้น จะเห็นได้ว่า สำนักงานประกันสังคมได้มีการดำเนินงานตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ในหลายส่วน หากแต่อยู่ระหว่างการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมต่อไป

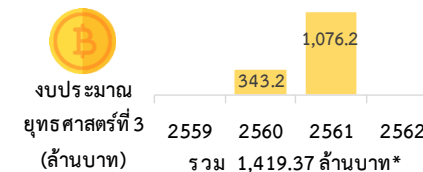
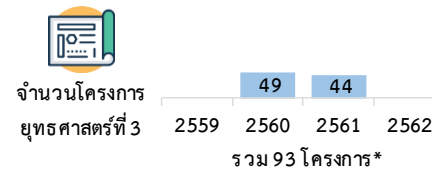


4.5.1.3 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 3

แผนภาพที่ 69 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 3

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

การรื้อปรับและยกระดับ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ; IT และการบริหารสารสนเทศ; MIT ของสำนักงานประกันสังคมสู่องค์กรที่มีการดำเนินการและการบริการที่ล้ำสมัย



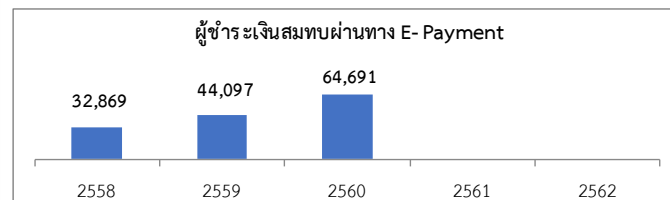
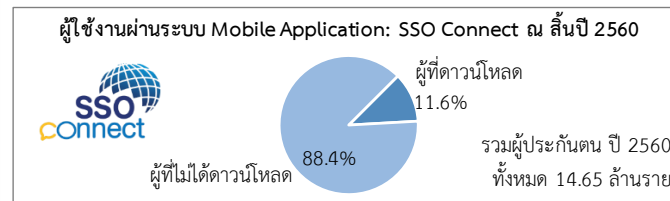
ระดับความก้าวหน้า



ตัวอย่างโครงการสำคัญ

- 1) สร้างเสริมความมั่นคงปลอดภัยของศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง
- 2) จัดซื้อระบบจัดเก็บ Log File ระบบเครือข่าย
- 3) พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4) พัฒนาโปรแกรมการตรวจสอบเวชระเบียนอิเล็กทรอนิกส์ (eMA)
- 5) เข้าใช้ระบบเพื่อปฏิบัติงานประกันสังคมผ่าน Mobile Application (My SSO) ระยะที่ 2
- 6) จัดทำพัฒนาปรับปรุงเว็บไซต์ สำนักงานประกันสังคม
- 7) จัดจ้างผู้เชี่ยวชาญ ISO/IEC 27001:2013 โครงการจัดซื้อเครื่องกำเนิดไฟฟ้าฉุกเฉิน
- 8) จัดซื้ออุปกรณ์ป้องกันและตรวจสอบจับการบุกรุก
- 9) พัฒนา Internal ODS
- 10) e-self Service สำหรับนายจ้างและผู้ประกันตน
- 11) จัดทำปรึกษาจัดทำ Enterprise Architecture

ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์



ผลความน่าเชื่อถือของระบบสารสนเทศและเครือข่าย

ประเด็นการประเมิน	2558	2559	2560
1. ร้อยละความพร้อมใช้งานของระบบสารสนเทศและระบบเครือข่าย	99.98	99.98	99.80
2. ร้อยละความพร้อมใช้งานของระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูลเพื่อให้บริการงานประกันสังคมได้อย่างต่อเนื่อง	100.00	100.00	99.93

ผลผลิตกลยุทธ์

- 😊 มีระบบ Infrastructure ที่ทันสมัย
- 😊 มีแผนแม่บทในการติดตั้ง ใช้งานระบบ e-self service
- 😊 มีระบบธรรมาภิบาลการบริหาร IT และระบบบริหาร
- 😊 มีหน่วยงาน/ทีมงานด้าน
 - ☐ Business Intelligence
 - ☐ Business Analyst
 - ☐ System Analyst
 - ☐ ทีมพัฒนาสำหรับการเปลี่ยนระบบ
 - ☐ ทีมพัฒนาสำหรับการดูแลระบบ
- 😊 ระบบบริการบุคลากร
 - ☐ สนับสนุนบริการด้านหน้า Front end
 - ☐ สนับสนุนการดำเนินงานภายใน Back end
- 😊 มีระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์กรภายนอก
- 😊 ระบบสนับสนุนผู้รับบริการแบบ Self service
 - ผู้ประกันตน: SSO connect, ขึ้นทะเบียน ม.40 ผ่านเว็บไซต์
 - นายจ้าง: e-Service, e-Payment

*หมายเหตุ: การสรุปจำนวนโครงการและงบประมาณเป็นการประมวลผลข้อมูลจากระบบ e-Budgeting ซึ่งมีข้อมูลที่สมบูรณ์ตั้งแต่ปี 2560 เท่านั้น

ที่มา: การวิเคราะห์ของที่ปรึกษา



การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ภายใต้การดำเนินงานในช่วงปี พ.ศ. 2560-2561 มีการใช้งบประมาณเป็นจำนวนเงินรวม 1,419.37 ล้านบาท และมีจำนวนโครงการทั้งสิ้น 93 โครงการ

การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานประกันสังคม มีการดำเนินงานทั้งในด้านการวางระบบ Infrastructure เครือข่าย ที่สร้างความมั่นคง ปลอดภัย ให้ระบบ มีการพัฒนาระบบแอปพลิเคชัน เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริการ รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมด้วย

ทั้งนี้ เป้าหมายหลักสำคัญของการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์นี้นั้น มุ่งเน้นไปที่การรื้อ ปรับ และยกระดับ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรให้มีความล้ำสมัย โดยในการพิจารณาผลผลิตกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น พบว่า สำนักงานประกันสังคม มีการดำเนินงานที่เสริมให้มีระบบ Infrastructure ใหม่ที่ทันสมัยมากขึ้น สามารถสนับสนุนต่อการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และมีคุณภาพ จากเดิมที่ระบบ Mainframe ไม่เพียงพอต่อการขยายฐานข้อมูลที่เพิ่มขึ้นในอนาคต พบว่าเริ่มมีโครงการปรับระบบจาก Mainframe ไปสู่ระบบ Web-based และปัจจุบันมีการทำงานด้วยระบบ Web-based ในส่วนของผู้ประกันตนมาตรา 40 ได้โดยสมบูรณ์ ควรจะมีการปรับปรุงและพัฒนาทยอยนำระบบที่เหลือทั้งหมดของสำนักงานประกันสังคมเข้าสู่ระบบ Web-based นอกจากนี้ยังมีความพร้อมใช้งานของระบบสารสนเทศและระบบเครือข่ายอยู่ในระดับดี

ส่วนการวางระบบและพัฒนาระบบการข้อมูลสารสนเทศภายในและการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับภายนอกองค์กร พบว่ามีการดำเนินงานพัฒนาระบบการให้บริการแก่บุคลากรเพื่อสนับสนุนบริการด้านหน้า Front end service เป็นอย่างดี ในรูปแบบของระบบ e-Self service ผ่านทางเว็บไซต์และทาง Mobile Application มีการสมัครเป็นผู้ประกันตนมาตรา 40 ผ่านทางเว็บไซต์เพิ่มมากขึ้น ผู้ประกันตนสามารถตรวจสอบข้อมูลด้วยตนเองผ่านทางเว็บไซต์และทาง Mobile Application เป็นการช่วยลดการเข้ามาติดต่อที่สำนักงานได้มากขึ้นด้วยเช่นกัน ตัวอย่างโครงการที่สำคัญ ได้แก่ การจ้างพัฒนาปรับปรุงเว็บไซต์ สำนักงานประกันสังคม และโครงการเข้าใช้ระบบเพื่อบริการงานประกันสังคมผ่าน Mobile Application (My SSO) ระยะที่ 2

สำหรับการพัฒนาระบบการให้บริการแก่บุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานภายใน Back end พบว่ามีระบบสนับสนุนการปฏิบัติการของเจ้าหน้าที่ต่างๆ เช่น ระบบ e-Budgeting ระบบการให้บริการทันตแพทย์กรณีทันตกรรม ระบบฐานข้อมูลสถานประกอบการ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการดำเนินงานในส่วนของระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์กรภายนอกคือ การทำข้อตกลงกับกระทรวงมหาดไทยเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลบัตรประชาชน เพื่อความสะดวกในการให้บริการผู้ประกันตน แต่ยังมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลเอกสารอื่นๆ ได้ เช่น สูติบัตร ทะเบียนสมรส



นอกจากจะมีระบบที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรภายในประกันสังคมแล้ว เพื่อให้การบริการที่ครบวงจร พบว่าการดำเนินงานมีความก้าวหน้าในการสนับสนุนผู้รับบริการแบบ Self service โดยการให้บริการแก่ผู้ประกันตนผ่านทางเว็บไซต์และทาง Mobile Application SSO connect ผู้ประกันตนสามารถตรวจสอบข้อมูลของตนเอง และสามารถสมัครเป็นผู้ประกันตนมาตรา 40 ผ่านทางเว็บไซต์ได้ด้วยตนเอง ส่งผลให้จำนวนผู้ประกันตนเข้าสู่มาตรา 40 ได้สะดวกรวดเร็วขึ้น ทางด้านการบริการนายจ้าง จะมีระบบ e-Service, e-Payment ที่มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ เห็นได้จากการชำระเงินสมทบผ่านทาง e-Payment เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานประกันสังคมมีการพัฒนาแผนแม่บทในการติดตั้งและใช้งานระบบ e-Self service มีการดำเนินงานภายใต้แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ร่วมกับการพัฒนาและนำระบบธรรมาภิบาลการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบบริหารมาปฏิบัติใช้ ซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินงานของระบบ COBIT5 และระบบ ITIL

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งหมดที่สนับสนุนการบริการต่อบุคลากรและผู้รับบริการ จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น บุคลากรของประกันสังคมควรจะมีการเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อที่จะสามารถพัฒนาและดูแลระบบได้ในกรณีที่มีปัญหา แต่ปัจจุบันยังไม่พบข้อมูลว่ามีการก่อตั้งหน่วยงาน/ทีมงานที่เชี่ยวชาญในด้าน Business Intelligence, Business Analyst, System Analyst, ทีมพัฒนาสำหรับการเปลี่ยนระบบและทีมพัฒนาสำหรับการดูแลระบบ ทำให้มีข้อจำกัดเมื่อต้องการปรับปรุงพัฒนาระบบ

การพิจารณาผลการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าวข้างต้นนี้ พบว่า มีการดำเนินการแล้วในหลายส่วน หากแต่ยังไม่พบแนวทางการดำเนินงานเพื่อ รื้อ ปรับ และยกระดับระบบการให้บริการที่มีอยู่เดิม ที่มีความล้าสมัย และไม่สามารถรองรับการขยายตัวของบริการในรูปแบบใหม่ได้ ทั้งนี้ สำนักงานประกันสังคม อยู่ระหว่างการดำเนินงานในส่วนนี้ ภายใต้แผนแม่บทการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะต้องมีการติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน



4.5.1.4 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 4

แผนภาพที่ 70 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสรรหา/พัฒนาบุคลากร และสร้างภาวะผู้นำ/พัฒนาบุคลากรศักยภาพสูง

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ด้านการสรรหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและ

สร้างภาวะผู้นำ/พัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

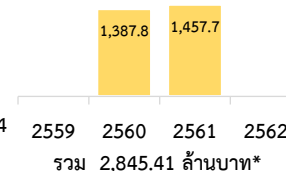
การพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต



จำนวนโครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ 4



งบประมาณ
ยุทธศาสตร์ที่ 4
(ล้านบาท)



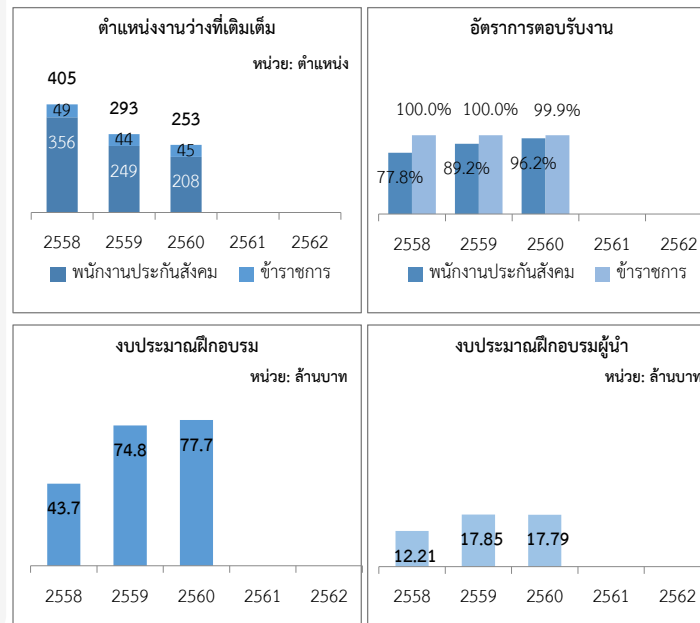
ระดับความก้าวหน้า



ตัวอย่างโครงการสำคัญ

- 1) การพัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้ (Knowledge Management Network)
- 2) การจัดส่งข้าราชการและพนักงานสำนักงานประกันสังคม เข้ารับการอบรมวิชาการที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด (พื้นที่/จังหวัด)
- 3) งานพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent)
- 4) Building the One SSO สปส. เป็นหนึ่งเดียว
- 5) The Leadership Dynamic Program 2017
- 6) วางแผนและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (Strategic Workforce Planning)

ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์



ผลผลิตกลยุทธ์

- มีเครื่องมือการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรดิจิทัล
- มีแผนการปรับค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม สำหรับบัณฑิตจบใหม่ และ บุคลากรเก่า
- มีแผน/กิจกรรม/โครงการ บริหารองค์ความรู้ขององค์กร
- มีแผนการสืบทอดและทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร
- มีศูนย์กลางทรัพยากรบุคคลขององค์กร
- มีแผนแม่บทเส้นทางการพัฒนาภาวะผู้นำ
- มีแผนการเส้นทางการเติบโตก้าวหน้า (Career Path)
- มีแผนเส้นทางการเรียนรู้และพัฒนา (Training Roadmap)
- มีความก้าวหน้าทางอาชีพในระดับผู้บริหารและบุคลากรผู้มีความรู้
- มีกิจกรรมสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์กร

*หมายเหตุ: การสรุปจำนวนโครงการและงบประมาณเป็นการประมวลผลข้อมูลจากระบบ e-Budgeting ซึ่งมีข้อมูลที่สมบูรณ์ตั้งแต่ปี 2560 เท่านั้น

ที่มา: การวิเคราะห์ของทีปรีชา



การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ภายใต้การดำเนินงานในช่วงปี พ.ศ. 2560-2561 มีการใช้งบประมาณเป็นจำนวนเงินรวม 2,845.41 ล้านบาท และมีจำนวนโครงการทั้งสิ้น 696 โครงการ

การติดตามและประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การสรรหาและพัฒนาบุคลากร การสร้างภาวะผู้นำ และ พัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และ 2) การสร้างองค์กรที่น่าอยู่ และสร้างโครงสร้างพื้นฐานของงานบุคคลให้เข้มแข็ง

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในภาพรวม จะต้องมีการวางแผนเพื่อให้เกิดการพัฒนาได้อย่างครบถ้วนและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร ทั้งในส่วนของการสรรหาบุคลากรใหม่ การรักษาบุคลากรที่ดีและเก่งไว้ สามารถทำได้โดยการปรับค่าตอบแทนและมีเส้นทางการเติบโตก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและครบถ้วนในทุกตำแหน่งและสายงาน ควบคู่ไปกับใส่ใจบุคลากรด้วยการสร้างความผูกพันในองค์กร ให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ส่งผลให้อัตราการลาออกลดลง

สำหรับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร พบว่าสำนักงานประกันสังคมมีเครื่องมือดิจิทัลด้วยระบบสรรหาแบบ e-Recruitment เพื่อช่วยในการสรรหาบุคคลทั่วไป บรรลุเป็นพนักงานผ่านทางเว็บไซต์ของสำนักงานประกันสังคม จากช่องทางเดิมที่ประกาศผ่านทางสำนักงาน กพ. ซึ่งมีผู้รับรู้อาสาสมัครในวงที่จำกัด ส่งผลให้มีผู้สนใจสมัครจำนวนน้อย การเพิ่มช่องทางในการดำเนินการรับสมัครด้วยระบบ e-Recruitment เป็นการช่วยสร้างแบรนด์ให้คนรู้จักสำนักงานประกันสังคม เกิดการรับรู้และสนใจเข้ามาสมัครจำนวนเพิ่มสูงขึ้นมาก และในกรณีมีผู้สมัครเข้ามาพร้อมกันเป็นจำนวนมาก ระบบช่วยตรวจสอบและคัดกรอง จัดทำคิว ซึ่งช่วยให้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกทำได้รวดเร็ว ทันเวลา สามารถเติมเต็มตำแหน่งที่ว่างได้ทันการณ์ ส่งผลให้อัตราการตอบรับงานสูงขึ้นและเหมาะสมเพียงพอต่อความต้องการบุคลากรของสำนักงานประกันสังคม

หลังจากที่มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมเข้าสู่องค์กรได้แล้ว ก็จะต้องให้ความสำคัญในด้านของการรักษาบุคลากรที่ดีและเก่งไว้ พบว่าสำนักงานประกันสังคมมีการดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนการปรับค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมสำหรับบัณฑิตจบใหม่และบุคลากรเก่า ในส่วนของบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กร ได้มีแผนการปรับฐานเงินเดือน พิจารณาอัตราเฉลี่ยของกระบอกเงินเดือนในสายวิชาชีพเดียวกัน โดยเรื่องเพิ่งผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ และกำลังจะยื่นเรื่องไปยังกระทรวงการคลัง แต่สำหรับบุคลากรใหม่จะไม่สามารถวางแผนปรับค่าตอบแทนได้เนื่องจากอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของกพ. สิ่งสำคัญอีกด้านหนึ่งที่จะช่วยรักษาบุคลากรไว้ในองค์กรคือการวางแผนเส้นทางการเติบโตก้าวหน้า (Career Path) ซึ่งสำหรับผู้บริหารและผู้มีศักยภาพสูงนั้น ได้มีการกำหนดแผนไว้ค่อนข้างชัดเจนในส่วนสำหรับบุคลากรทั่วไป อยู่ระหว่างการดำเนินงานปรับเพิ่มตำแหน่งจากเดิม 3 เป็น 6 ระดับ ทั้งนี้ในการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ เพื่อสนับสนุนการหมุนเวียนงาน



เพื่อพัฒนาตัวเอง นั้นควรมีการวางแผนให้เปลี่ยนงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในสายงานเดียวกันก่อน แล้วค่อยเริ่มให้เปลี่ยนไปยังสายงานที่เกี่ยวข้องและใกล้เคียง ซึ่งจะมี ส่วนช่วยประสานความสัมพันธ์ระหว่างสายงาน เพิ่มเติมจากการจัดกิจกรรมสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์กรที่มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ในด้านของการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร พบว่ามีโครงการบริหารจัดการองค์ความรู้ในสำนักงานประกันสังคม (Knowledge management) ที่ดำเนินการ อย่างต่อเนื่อง มีการดำเนินงานการวางแผนการสืบทอดและทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร (Succession Plan) ในตำแหน่งของท่านประกันจังหวัด และ ผู้อำนวยการของ 12 เขตพื้นที่ มีโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในหลายด้าน แต่ยังไม่มีการกำหนดเป็นแผนเส้นทางการเรียนรู้และพัฒนา (Training Roadmap) อย่างชัดเจนว่าแต่ละตำแหน่งควรจะมีการพัฒนาทักษะในด้านใด เพื่อให้การพัฒนานั้นเกิดประสิทธิผลจริง ยิ่งกว่านั้นยังไม่พบการทำแผนแม่บทเส้นทางการพัฒนาภาวะ ผู้นำ ให้กับผู้บริหารและกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) ส่งผลให้ไม่พร้อมที่จะเป็นศูนย์กลางทรัพยากรบุคคลขององค์กร ที่จะสามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับ ทิศทางของโลกอนาคตที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ

ทั้งนี้ การสรุปผลการประเมินผลการดำเนินงานด้านการสรรหาและพัฒนาบุคลากร การสร้างภาวะผู้นำ และ พัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีความสำเร็จ ในบางส่วน เนื่องจากโครงการส่วนมากอยู่การดำเนินงาน ซึ่งมีแนวโน้มจะส่งผลให้เกิดผลผลิตกลยุทธ์ตามที่กำหนดไว้ได้เป็นอย่างดี

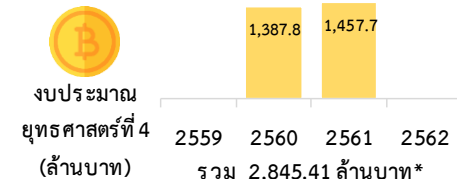
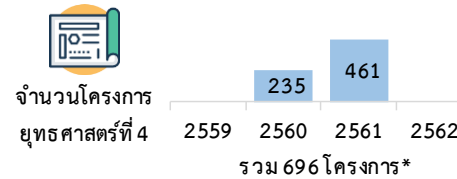


แผนภาพที่ 71 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างองค์กรที่น่าอยู่ และสร้างโครงสร้างพื้นฐานของงานบุคคลให้เข้มแข็ง

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การสร้างองค์กรที่น่าอยู่ และสร้างโครงสร้างพื้นฐานของงานบุคคลให้เข้มแข็ง

การพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต



ระดับความก้าวหน้า



ตัวอย่างโครงการสำคัญ

- 1) เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)
- 2) การส่งเสริมงานบริการด้าน HR ที่มีประสิทธิภาพ
- 3) การจ้างที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม

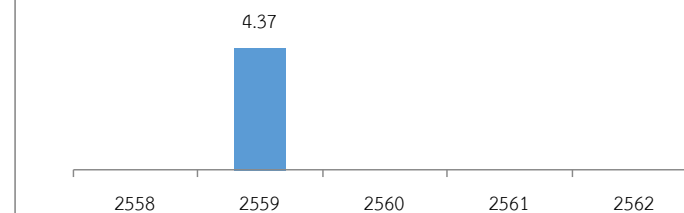
ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

ร้อยละการลาออกของบุคลากร

	2558	2559	2560	2561	2562
ข้าราชการ	3.00	3.42	2.44		
พนักงานประกันสังคม	2.35	2.57	2.99		
บุคลากรที่มีศักยภาพสูง (นักเรียนทุน/HiPPS)	22.22	-	-		

จำนวนที่ลาออกแต่ละประเภทต่อจำนวนบุคลากรแต่ละประเภททั้งหมด

คะแนนความผูกพันองค์กร (Engagement Score)



ผลผลิตกลยุทธ์

- ☹️ มีโครงการในการสื่อสารและถ่ายทอดเพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนพร้อมการติดตามผลการรับรู้พฤติกรรมของวัฒนธรรมองค์กร
- ☹️ มีการออกแบบ และจัดทำโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- ☹️ มีทีมงานเพื่อบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
- ☹️ มีโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน HR
- ☹️ มีเครือข่ายงานบุคคล (HR Network) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ระหว่างหน่วยงานหรือหน่วยธุรกิจงานบริการด้าน HR ที่มีประสิทธิภาพ
- 😊 มีนโยบาย หลักเกณฑ์การทำงาน และวิธีดำเนินงานด้านบุคลากร
- ☹️ มีกระบวนการใหม่ในการให้บริการบุคลากร

*หมายเหตุ: การสรุปจำนวนโครงการและงบประมาณเป็นการประมวลผลข้อมูลจากระบบ e-Budgeting ซึ่งมีข้อมูลที่สมบูรณ์ตั้งแต่ปี 2560 เท่านั้น

ที่มา: การวิเคราะห์ของที่ปรึกษา



สำหรับการสร้างองค์กรที่น่าอยู่ และสร้างโครงสร้างพื้นฐานของงานบุคคลให้เข้มแข็งเบื้องต้น สำนักงานประกันสังคมมีการดำเนินงานโครงการสำคัญในด้านการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร ด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) การส่งเสริมงานบริการด้าน HR ที่มีประสิทธิภาพ และการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคมในภาพรวม

จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น สำนักงานประกันสังคมมีอัตราการลาออกบุคลากรอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการสะท้อนความสามารถในการสร้างองค์กรที่น่าอยู่ได้บางส่วน หากแต่ เมื่อพิจารณาถึงมีการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมขององค์กรให้มีความเข้มแข็ง ยังไม่พบการสื่อสารและถ่ายทอดเพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนพร้อมการติดตามผลการรับรู้พฤติกรรมของวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้ง ไม่มีการกำหนดทีมงานเพื่อบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อทำการออกแบบ และจัดทำโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรม

ส่วนการพิจารณาด้านของการมีโครงสร้างพื้นฐานของงานบุคคลที่เข้มแข็ง พบว่ามีการกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์การทำงาน และวิธีดำเนินงาน ด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร แต่ยังไม่มีการบูรณาการใหม่ในการให้บริการบุคลากรในองค์กร ไม่มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่ทันสมัย เช่นระบบวิเคราะห์ข้อมูล Data Analytic ระบบ HRIS (HR Information System) เพื่อทำการเก็บข้อมูล วัตถุประสงค์ เพื่อเสนอเป็นรายงานให้กับผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลและสามารถคาดการณ์ความต้องการ หรือทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร

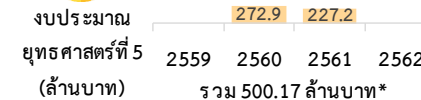
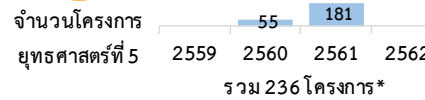
สำนักงานประกันสังคมมีการดำเนินงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4 หลายโครงการ แต่จากข้อมูลเบื้องต้นกลับพบว่าการดำเนินงานเหล่านั้นไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในการส่งเสริมให้มีโครงสร้างพื้นฐานของงานบุคคลที่เข้มแข็งและมีความเป็นมืออาชีพทางด้าน HR เนื่องจากโครงการส่วนใหญ่จะเป็นการพัฒนาบุคลากรของสายงานอื่นในองค์กร แต่ไม่มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางด้าน HR โดยเฉพาะเช่น การเรียนรู้การบริหารบุคคลรูปแบบใหม่ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมยุคดิจิทัล หรือศึกษาเรียนรู้จากหน่วยงาน /หน่วยธุรกิจงานบริการด้าน HR ที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ไม่ได้มีการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรด้าน HR จากหน่วยงานอื่น เพื่อสร้างเครือข่ายงานบุคคล (HR Network) จึงไม่สามารถหมุนเปลี่ยนงานเพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ระหว่างหน่วยงานด้าน HR ที่มีความเป็นมืออาชีพ มีความหลากหลายในการบริหารจัดการบุคลากรให้ทันต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.5.1.5 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 5

แผนภาพที่ 72 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 5

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรสู่ องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (HPO)
ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล



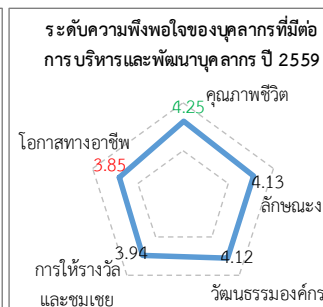
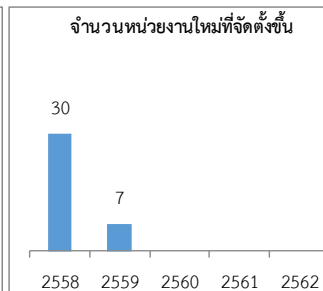
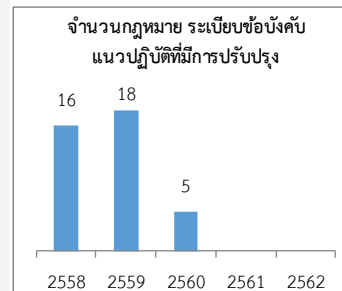
ระดับความก้าวหน้า



ตัวอย่างโครงการสำคัญ

- 1) เพิ่มประสิทธิภาพการตรวจสอบภายใน
- 2) เสริมสร้างธรรมาภิบาลป้องกันและลดความเสี่ยงในการเกิดทุจริตและประพฤติมิชอบ
- 3) อบรมสัมมนา “การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม เพื่อองค์กรในสะอาด”
- 4) การตรวจสอบหรือวิเคราะห์ข้อมูลทางการแพทย์และตรวจสอบประเมินคุณภาพการให้บริการของสถานพยาบาลต่างๆ
- 5) พัฒนาระบบนำร่องเพื่อการตรวจสอบความผิดปกติของการเบิกสิทธิประโยชน์
- 6) บูรณาการคลังข้อมูลบิดาต่อองค์กรและระบบสนับสนุนการตัดสินใจ

ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์



ผลผลิตกลยุทธ์

- มีระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุน (e-SSO) ระบบงานภายในองค์กร
- มีระบบ IT/MIT ใหม่ที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร และระบบช่วยสนับสนุนการทำงาน
- มีการจัดวางระบบตรวจสอบ (IT Audit) และหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน
- มีแผน/โครงการเตรียมความพร้อมทักษะ ความรู้ ความชำนาญด้าน IT สำหรับผู้บริหาร
- มีกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล ด้วยการบูรณาการกันของระบบบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน
- มีเครื่องมือและระบบสนับสนุนเพื่อตรวจติดตามความก้าวหน้า ประเมินผลสัมฤทธิ์โครงการและดูแลการใช้จ่ายงบประมาณ
- มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติที่ถูกปรับปรุงให้มีความทันสมัย
- มีหน่วยงานใหม่ที่จะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง
- มีหน่วยงานต้นแบบที่สะท้อนการรักษาค่านิยมขององค์กร
- มีหน่วยงานตรวจสอบ ติดตาม วัดและประเมินผลการดำเนินการ

*หมายเหตุ: การสรุปจำนวนโครงการและงบประมาณเป็นการประมวลผลข้อมูลจากระบบ e-Budgeting ซึ่งมีข้อมูลที่สมบูรณ์ตั้งแต่ปี 2560 เท่านั้น

ที่มา: การวิเคราะห์ของที่ปรึกษา



การพัฒนาองค์กร ภายใต้การดำเนินงานในช่วงปี พ.ศ. 2560-2561 มีการใช้งบประมาณเป็นจำนวนเงินรวม 500.17 ล้านบาท และมีจำนวนโครงการทั้งสิ้น 236 โครงการ

การดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5 ถือว่ามีความก้าวหน้าในการดำเนินการและมีแนวโน้มที่ก่อให้เกิดผลผลิตกลยุทธ์ในบางส่วน คือ มีระบบการบริหารจัดการงานภายในองค์กรที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ โดยพบว่าการปรับปรุงระบบงานภายในองค์กร โดยการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุน (e-SSO) เพื่อช่วยให้การทำงานคล่องตัว ลดปัญหาความผิดพลาด ชำ้ซ้อนและสิ้นเปลือง โดยมีการนำระบบใหม่เข้ามาเพิ่มมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปี 2560 มี 2 ระบบใหม่ คือ ระบบ e-form ในการขอรับประโยชน์ทดแทนของผู้ประกันตน และระบบนำร่องเพื่อการตรวจสอบความผิดปกติของการเบิกสิทธิประโยชน์ด้วยฐานข้อมูลขนาดใหญ่และระบบเรียนรู้ กรณีทันตกรรม นอกจากเป็นการอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานให้แก่ผู้เข้ารับบริการในกลุ่มต่างๆ แล้ว ยังเป็นการตรวจสอบความโปร่งใสในการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคมได้อีกทางหนึ่งด้วย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดวางระบบตรวจสอบ (IT Audit) และหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน โดยคาดว่าจะเกิดผลสำเร็จในการดำเนินงานในระยะเวลาดังกล่าวต่อไป

นอกจากนี้ยังพบว่ามีระบบ IT/MIT ใหม่ที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร จากการดำเนินงานโครงการบูรณาการคลังข้อมูลบิ๊กดาต้าองค์กร ที่มีแนวโน้มว่าจะสามารถช่วยผู้บริหารนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ติดตามการดำเนินการโครงการต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ แต่สิ่งสำคัญที่ควรจะมาควบคู่กับการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้งานดังกล่าว ทั้งนี้ ควรจะต้องมีแผน/โครงการเตรียมความพร้อมทักษะ ความรู้ ความชำนาญ ด้าน IT สำหรับผู้บริหาร ซึ่งจากข้อมูลเบื้องต้นยังไม่พบการดำเนินงานในส่วนนี้ มีเพียงการสอนเทคนิคการใช้ infographic ในการนำเสนอให้กับผู้บริหารตามนโยบายจากกระทรวง

สำหรับการเสริมพัฒนาระบบงานภายในองค์กรให้เป็นองค์กรธรรมาภิบาล พบว่ามีการดำเนินงานหลายโครงการที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์การบริหารจัดการองค์กรอย่างเข้มแข็ง โปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการบูรณาการกันของระบบบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน ส่วนใหญ่เป็นการตรวจสอบข้อมูลการใช้บริการทางการแพทย์ของสถานพยาบาล การป้องกันการเกิดทุจริตคอร์รัปชันด้วยการสนับสนุนให้ข้าราชการสมทบผ่านทางช่องทางบริการต่างๆ เพื่อลดการชำระเงินที่สำนักงาน เมื่อพนักงานรับเงินสมทบจากผู้ประกันตนมาตรา 40 นอกพื้นที่ ก็มีการพัฒนาระบบสารสนเทศ VPN เพื่อช่วยจัดทำใบเสร็จให้กับผู้ประกันตนได้ทันที โดยรวมแล้วถือว่าการดำเนินการได้ดี สามารถสร้างความเชื่อมั่นด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีธรรมาภิบาล สื่อถึงภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือของพนักงานและองค์กร

ด้านการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีการดำเนินงานจัดตั้งหน่วยงานใหม่ที่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น กองบริหารการลงทุน ศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพคนงาน และขยายสาขาพื้นที่เพื่อรองรับต่อภารกิจของหน่วยงานที่เพิ่มขึ้น อีกทั้งยังมีการดำเนินงานในด้านการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ



แนวปฏิบัติในหลายส่วนงานอย่างต่อเนื่องทุกปี ส่งผลให้มีความคล่องตัวและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภายในองค์กร มีเครื่องมือและระบบ สนับสนุนเพื่อการตรวจติดตามความก้าวหน้า ประเมินผลสัมฤทธิ์โครงการและดูแลการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนให้มีประสิทธิภาพ เช่นระบบ e-Budgeting ในการยื่นเสนอเพื่อขอรับงบประมาณ

อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการดำเนินงานจากผลผลิตกลยุทธ์มีประเด็นที่น่ากังวลอยู่ 2 ประเด็น คือ การดำเนินการจัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบ ติดตาม วัดและประเมินผลการดำเนินการ เพื่อเป็นหน่วยงานที่จะรับผิดชอบการขับเคลื่อนดำเนินการโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงหน่วยงานดังกล่าวควรต้องตรวจสอบข้อมูลโครงการ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายของการดำเนินงาน ในเบื้องต้นเพื่อให้การดำเนินงานตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการติดตาม วัดผลเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ถ้าผลของการดำเนินงานเริ่มมีแนวโน้มไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ จะได้สามารถทำการปรับเปลี่ยนได้ทันระหว่างการดำเนินการหรือปรับตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อีกประเด็นคือ การจัดตั้งหน่วยงานต้นแบบที่สะท้อนการรักษาความนิยมขององค์กร ซึ่งยังไม่พบการดำเนินงาน เนื่องจากประกันสังคมมีสำนักงานพื้นที่/จังหวัด/สาขาจำนวนมาก และแต่ละแห่งล้วนเป็นตัวแทนที่สะท้อนภาพลักษณ์ของสำนักงานประกันสังคม จึงควรกำหนดความนิยมขององค์กรร่วมกันเพื่อความเป็นหนึ่งเดียวในรูปแบบของเจตนาและพฤติกรรมที่ดีใส่ใจในผู้รับบริการ โดยเริ่มจากหน่วยงานต้นแบบที่สะท้อนการรักษาความนิยมขององค์กร เป็นแกนหลักในการผลักดันและจึงส่งเสริมให้เกิดหน่วยงานที่มีค่าที่ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป

กล่าวโดยสรุป สามารถประเมินในเบื้องต้นได้ว่า การดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาลนั้น สำนักงานประกันสังคมสามารถดำเนินการได้อย่างประสบผลสำเร็จในเบื้องต้นบางส่วน เนื่องจากโครงการ/กิจกรรมส่วนมากอยู่ระหว่างการดำเนินงาน ซึ่งมีรูปแบบและแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ หากการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมได้ครบถ้วนสมบูรณ์แล้วจะสามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมได้ต่อไป



4.5.1.6 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ASEAN

แผนภาพที่ 73 สรุปผลการประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ ASEAN

ยุทธศาสตร์ ASEAN

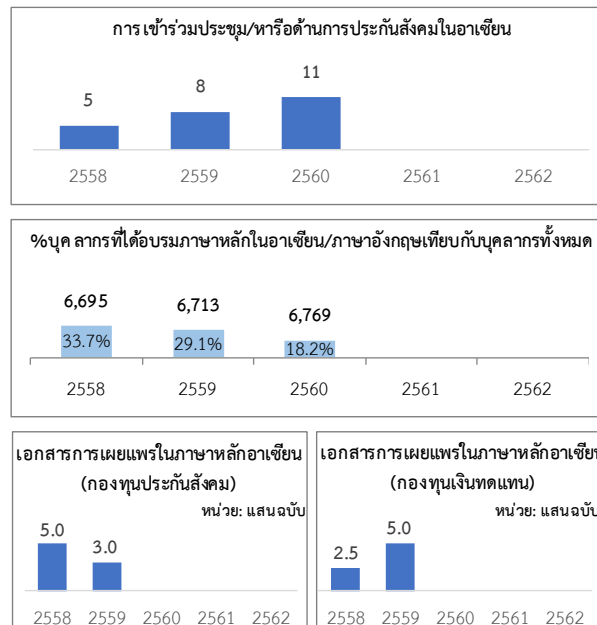
ระบบประกันสังคมไทย ร่วมเป็นส่วนสำคัญของ
การวางรากฐานระบบประกันสังคมอาเซียนได้อย่างโดดเด่น



ตัวอย่างโครงการสำคัญ

- 1) ประสานความร่วมมือ/เจรจา ระหว่างประเทศ
- 2) ประชุมชี้แจงให้ความรู้งาน ประกันสังคมแก่แรงงานต่างชาติ เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน
- 3) เจ้าภาพจัดการประชุม คณะกรรมการบริหารสมาคม ประกันสังคมอาเซียน ครั้งที่ 34
- 4) English Program: Get Ready For SSO Conversation
- 5) มีกิจกรรมบุคลากรระหว่างประเทศ สมาชิกสมาคมประกันสังคม อาเซียน (ASEAN Social Security Association : ASSA) หลักสูตร การฟื้นฟูสมรรถภาพแบบ ครบวงจร

ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์



ผลผลิตกลยุทธ์

- มีการจัดตั้งศูนย์กลาง ASEAN Social Security Office ในประเทศไทย
- มีแผนการตั้งสำนักงานประกันสังคมภูมิภาคอาเซียน
- มีระบบฐานข้อมูลการประกันสังคมอาเซียนกลาง (ASEAN Social Security Single data based)
- มีระบบฐานข้อมูลสถานประกอบการที่เปิดในต่างประเทศระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน
- มีหน่วยงาน/คณะบุคคล ที่ดูแลด้านการบริหารจัดการ และพัฒนาความร่วมมือร่วมกัน
- มีการจัดงาน/จัดประชุมด้านการประชุมประกันสังคมในระดับอาเซียน Annual /Mid Year ASEAN SOCIAL SECURITY Conference/Meeting ในเรื่องต่างๆ
- มีระบบนำเข้าและส่งออกแรงงาน ทั้งในระดับ Unskilled, Skilled, Professional skill ร่วมกัน ระหว่างประเทศสมาชิก
- มีคณะกรรมการร่วมอาเซียน ด้านการเจรจาสิทธิประโยชน์/แรงงานของอาเซียน ที่ทำงานในประเทศสมาชิก
- มีกิจกรรมเพื่อสร้างความรู้ ความสัมพันธ์ ของบุคลากรด้านประกันสังคมในอาเซียนหรือ การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ความร่วมมือ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากร และองค์กรของประกันสังคมอาเซียน
- มีแผน/โครงการพัฒนางาน ความชำนาญ และบุคลากร เพื่อรองรับภารกิจด้านวิเทศสัมพันธ์
- มีสาขา/ศูนย์/หน่วยงาน ของสำนักงานประกันสังคมที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นหน่วยงานที่มีการดำเนินงานในด้านใดด้านหนึ่งที่เป็นชั้นนำของภูมิภาคอาเซียน
- มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานสำคัญต่างๆของสำนักงานประกันสังคมผ่านช่องทางต่างๆ ในทุกภาษาหลักของอาเซียน อย่างต่อเนื่อง และเป็นปัจจุบัน

*หมายเหตุ: การสรุปจำนวนโครงการและงบประมาณเป็นการประมวลผลข้อมูลจากระบบ e-Budgeting ซึ่งมีข้อมูลที่สมบูรณ์ตั้งแต่ปี 2560 เท่านั้น

ที่มา: การวิเคราะห์ของทีปรีक्षा



การดำเนินงานเพื่อให้ระบบประกันสังคมไทย ร่วมเป็นส่วนสำคัญของการวางรากฐานระบบประกันสังคมอาเซียนได้อย่างโดดเด่น ภายใต้การดำเนินงานในช่วงปี พ.ศ. 2560-2561 มีการใช้งบประมาณเป็นจำนวนเงินรวม 33.66 ล้านบาท และมีจำนวนโครงการทั้งสิ้น 382 โครงการ

สำนักงานประกันสังคมมีการดำเนินงานโครงการที่เน้นการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ เสริมสร้างความร่วมมือความสัมพันธ์ด้านแรงงานและด้านการประกันสังคมในอาเซียน เห็นได้จากการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการการบริหารสมาคมประกันสังคมอาเซียน (ASEAN Social Security – ASSA) อย่างต่อเนื่องทุกปี ซึ่งระบบประกันสังคมไทยได้เป็นเจ้าภาพหลักในการจัดประชุม ASSA ครั้งที่ 34 โดยในปี 2560 ท่านเลขาธิการสำนักงานประกันสังคมไทย ได้รับมอบหมายเป็นประธานสมาคม ASSA ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าสำนักงานประกันสังคมมีหน่วยงานที่ดูแลด้านการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาความร่วมมือร่วมกัน ในการติดต่อและจัดการศึกษาดูงานให้กับกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน CLMV (กัมพูชา ลาว เมียนมา เวียดนาม) นอกจากนั้นยังมีโครงการเพื่อพัฒนาด้วยการเสริมทักษะทางด้านภาษาอังกฤษและภาษาอื่นในอาเซียน ทำให้บุคลากรสามารถสื่อสารและเข้าใจแรงงานต่างชาติได้ดีขึ้น เตรียมความพร้อมในการรองรับภารกิจด้านวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานประกันสังคมมีการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จในการมีศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพคนงานที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นหน่วยงานที่มีการดำเนินงานที่เป็นชั้นนำของภูมิภาคอาเซียน มีความเชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาและฟื้นฟูสมรรถภาพคนงาน มีกรณีศึกษาจำนวนมากที่ประสบความสำเร็จ จัดได้ว่าเป็นต้นแบบแห่งการเรียนรู้ให้กับกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน

ส่วนในด้านของการสื่อสาร มีการดำเนินงานที่สำเร็จเพียงบางส่วน คือมีการเผยแพร่ผลงานการดำเนินงานสำคัญต่างๆของสำนักงานประกันสังคมผ่านภาษาหลักของอาเซียนคือ ภาษาอังกฤษ ภาษาลาว ภาษากัมพูชาและภาษาเมียนมา แต่มีเฉพาะในรูปแบบของแผ่นพับเอกสาร ซึ่งเป็นการสื่อสารในวงที่ค่อนข้างจำกัดและไม่เข้าถึงผู้ประกันตนส่วนใหญ่ ส่วนในช่องทางดิจิทัลซึ่งสามารถเผยแพร่ได้ในวงกว้างนั้น ยังไม่มีรองรับภาษาอื่นได้อย่างสมบูรณ์ เช่นเว็บไซต์มีการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษที่เมนูหลัก แต่เมื่อเลือกแล้วจะยังคงแสดงรายละเอียดเป็นภาษาไทย ส่วนแอปพลิเคชัน SSO Connect นั้นมีแค่ภาษาไทยเท่านั้น ส่งผลให้การสื่อสารไปยังแรงงานต่างชาติยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

ปัจจุบันการพัฒนาของประชาคมอาเซียน ส่งเสริมให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างประเทศ แรงงานต่างชาติไหลเข้ามาสู่ประเทศไทยมากขึ้น ส่งผลให้เกิดปัญหาต่างๆเนื่องจากการยืนยันตัวตน การขอเงินคืนกรณีกลับประเทศ การขอเบิกใช้สิทธิกรณีชราภาพของแรงงานต่างชาติ จึงควรมีการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบซึ่งจะช่วยลดปัญหาดังกล่าว และมีส่วนช่วยสนับสนุนการทำงานของแรงงานต่างชาติในไทยและแรงงานไทยที่ไปทำงานในต่างแดน แต่ในขณะนี้ยังไม่พบข้อมูลที่เกี่ยวข้องการดำเนินการในเรื่องของระบบฐานข้อมูลการประกันสังคมอาเซียนกลาง ระบบฐานข้อมูลสถานประกอบการที่เปิดในต่างแดนระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน และระบบนำเข้าและส่งออกแรงงาน ทั้งในระดับ Unskilled, Skilled, Professional skill ร่วมกันระหว่างประเทศสมาชิก



นอกจากนี้ยังไม่มี การตั้งคณะกรรมการร่วมชาติอาเซียน ด้านการเจรจาสิทธิประโยชน์/แรงงานของอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้ทำงานในประเทศนอกอาเซียน เช่นเกาหลี ใต้หวันและญี่ปุ่น ซึ่งสาเหตุที่ยังไม่ได้เกิดการดำเนินงานวางระบบดังกล่าว อาจเกิดจากการที่ประเทศสมาชิกขาดความพร้อมหรือ ยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาระบบประกันสังคม ดังนั้น ในฐานะที่ประเทศไทยมีระบบประกันสังคมที่พัฒนารุดหน้าไปกว่าประเทศอื่นในอาเซียน จึงควรทบทวนบทบาทของการเป็นผู้นำในการวางรากฐานให้กับ การประกันสังคมอาเซียน และการทบทวนการดำเนินงานเพื่อจัดตั้งศูนย์กลาง ASEAN Social Security Office ในประเทศไทย เพื่อให้สำนักงานประกันสังคมของประเทศไทยเป็นผู้นำของการประกันสังคมอาเซียนโดยมีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม

ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ASEAN นี้ มีผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์เช่นเดียวกับผลการดำเนินในด้านอื่นๆ ซึ่งมีการดำเนินงานบางส่วนที่สำนักงานประกันสังคม สามารถดำเนินงานได้สำเร็จและเห็นผลผลิตเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม แต่ผลลัพธ์บางส่วนที่ต้องอาศัยความร่วมมือและความเห็นชอบในการดำเนินงานจากหน่วยงานภายนอก ยังเป็นข้อจำกัดในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลผลิตเหล่านั้น ทั้งนี้ สามารถกล่าวได้ว่าการที่สำนักงานประกันสังคมดำเนินงานเพื่อร่วมเป็นส่วนหนึ่งของระบบประกันสังคมอาเซียนนั้น มีความสำเร็จในบางส่วนและมีแนวโน้มจะเห็นผลลัพธ์การดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดในอนาคต

สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคมในช่วงปี 2558-2560 ที่ผ่านมา พบว่า สำนักงานประกันสังคม มีความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนได้อย่างประสบผลสำเร็จในระดับปานกลาง เนื่องจากยังมีเป้าหมายการดำเนินงานที่ถูกระบุเป็นผลผลิตกลยุทธ์ในหลายประเด็นที่ยังไม่ได้ดำเนินการ หรือ ดำเนินการแล้ว แต่ยังไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น การดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคมในช่วงหนึ่งปีข้างหน้า ควรเป็นการติดตาม เร่งดำเนินการขับเคลื่อนให้เกิดผลผลิตกลยุทธ์ตามที่ตั้งเป้าไว้ให้เกิดผลโดยเร็ว เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญในการต่อยอดการพัฒนาสำนักงานประกันสังคม ในการจัดทำยุทธศาสตร์ ปี 2563-2567 ต่อไป



4.5.2 สรุปปัญหาและข้อจำกัดของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

จากผลสรุปของการประเมินความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานประกันสังคม ที่ยังไม่มี ความก้าวหน้าในการดำเนินงานใน 4 ประเด็นหลักข้างต้น คือ

- 1) การดำเนินงานด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์
- 2) การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 3) การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 4) การจัดการองค์กร

พบว่า มีปัญหาและข้อจำกัดของการดำเนินงานของในแต่ละประเด็นที่แตกต่างกันไป ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

4.5.2.1 การดำเนินงานด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์

ประเด็นปัญหาและข้อจำกัดของการดำเนินงานด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์นั้น มีทั้งประเด็นด้านการ สื่อสารกับผู้รับบริการ บุคคลภายนอก และบุคลากรภายในสำนักงานประกันสังคมเอง ซึ่งมีประเด็นปัญหาดังนี้

- ระบบประกันสังคมยังมีการสื่อสารโดยภาษากฎหมาย หรือภาษาราชการ เช่น การเรียกผู้ประกันตนตามมาตรา ส่งผลให้ผู้ประกันตนหรือบุคคลภายนอกสำนักงานประกันสังคมเข้าใจได้ยาก และไม่ยอมทำความเข้าใจหากไม่มีความจำเป็นต้องใช้สิทธิประโยชน์
 - สำนักงานประกันสังคมขาดการจัดทำข้อมูลกลุ่มเป้าหมายผู้ประกันตน นายจ้าง ตามลักษณะ/พฤติกรรมการใช้ บริการที่ชัดเจน ส่งผลให้สื่อที่จัดทำขึ้น ไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร หรือสื่อสารถึงกลุ่มเป้าหมาย แต่สารที่ได้รับไม่ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย
 - สำนักงานประกันสังคมมีการจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อช่วยจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ หากแต่หน่วยงานภายนอกนั้น ไม่กล้าปรับเปลี่ยนถ้อยคำในภาษากฎหมายหรือภาษาราชการ เพื่อให้ง่ายในการสื่อสาร เพราะกลัวว่าจะกระทบ หรือบิดเบือนเนื้อความที่ต้องการสื่อสาร
 - การจัดทำสื่อโดยหน่วยงานภายในสำนักงานประกันสังคมเอง มีความพยายามจัดทำสื่อในรูปแบบ Infographic แต่เนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร เมื่อปรับมาอยู่ในรูปแบบ Infographic แล้วจะมีข้อมูลไม่ครบถ้วนตามความต้องการ ของผู้ให้ข้อมูล
 - รูปแบบและช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลองค์กรยังขาดความทันสมัย เข้าถึงกลุ่มผู้ประกันตนไม่ครบทุก กลุ่ม เช่น พนักงานเอกชน คนรุ่นใหม่ ซึ่งมีการติดตามข้อมูลผ่านสื่อดิจิทัล แต่สำนักงานประกันสังคมยังเน้นการ สื่อสารในสื่อแบบเดิมเป็นหลัก เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ
- ทั้งนี้ ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาเริ่มมีการสื่อสารผ่านโทรทัศน์ ในช่องและช่วงเวลาที่มีผู้ชมค่อนข้างสูง (Workpoint TV, ช่อง 5, ช่อง 7 ในช่วงหัวค่ำ) และช่องทางเว็บไซต์, Youtube เพิ่มมากขึ้น



- แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของผู้ประกันตนชาวต่างชาติมีเพิ่มขึ้น แต่การสื่อสารในภาษาอังกฤษ หรือภาษาของกลุ่มผู้ประกันตน 3 สัญชาติ (ลาว เมียนมา กัมพูชา) ยังไม่ครอบคลุมในรูปแบบสื่อดิจิทัลมากเท่าที่ควร ส่วนมากเป็นการประชาสัมพันธ์ผ่านแผ่นพับและเจ้าหน้าที่ที่สำนักงานในบางพื้นที่เท่านั้น
- ช่องทางการเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ประกันตน ในปัจจุบันสามารถดำเนินการผ่านระบบ e-Service บนเว็บไซต์ และแอปพลิเคชัน SSO Connect ซึ่งระบบยังไม่เสถียรมากนัก ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสำนักงานประกันสังคม ซึ่งเกิดจากผู้ประกันตนมีการร้องเรียนเป็นจำนวนมาก และเจ้าหน้าที่ที่สำนักงานต้องหาวิธีแก้ไขปัญหาลักษณะนี้ให้กับผู้รับบริการเอง
- แอปพลิเคชัน SSO Connect มีเพียงการแสดงผลข้อมูลเงินสมทบ การเบิกสิทธิประโยชน์ และการขอเปลี่ยนโรงพยาบาล ซึ่งมีการเคลื่อนไหวข้อมูลในระดับต่ำ ส่งผลให้ผู้ประกันตนใช้งานไม่บ่อยนัก หรือใช้เพียงไม่กี่ครั้งและยกเลิกการติดตั้งไป
- ปัจจุบันเริ่มมีการสื่อสารระหว่างกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการในสำนักงานประกันสังคมแต่ละพื้นที่/จังหวัด/สาขา กับ นายจ้าง/ผู้ประกันตน ผ่านกลุ่ม Line โดยเจ้าหน้าที่ซึ่งตอบคำถามจะมีบทบาทเป็นตัวแทนของสำนักงานประกันสังคม ในการให้ข้อมูล ซึ่งมีความเสี่ยงในกรณีที่เจ้าหน้าที่ไม่แม่นยำในเนื้อหาข้อมูลที่ให้ และอาจให้ข้อมูลที่ผิดหรือไม่ถูกต้องแก่นายจ้าง/ผู้ประกันตนได้ รวมทั้ง การตอบผ่านแอปพลิเคชัน Line นี้ ยังเป็นหลักฐานในการร้องเรียนได้อีกด้วย
- นายจ้าง/ผู้ประกันตนบางกลุ่มมีการให้ข้อมูลเอกสารสำคัญส่วนบุคคล เช่น รูปบัตรประชาชน หน้าสมุดบัญชี ผ่านแอปพลิเคชัน Line ซึ่งหากข้อมูลเอกสารดังกล่าวหลุดไป อาจมีข้อร้องเรียนและมีคดีความเกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะส่วนของ พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
- สำนักงานประกันสังคมยังขาด Social Eyes ในการ Monitor ข้อมูลทางลบที่มีต่อสำนักงานประกันสังคม โดยเฉพาะในสื่อ Social รวมถึงการจัดการข่าวทางลบ ยังดำเนินการได้ไม่รวดเร็วเท่าที่ควร
- Call Center เป็นอีกช่องทางหลักในการให้ข้อมูลประกันสังคม แต่รูปแบบการดำเนินงานเป็นการจ้างหน่วยงานภายนอกเป็นผู้รับสายให้ข้อมูล ซึ่งเป็นข้อมูลทั่วไปเท่านั้น แต่ในกรณีที่ผู้รับบริการต้องการสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล เจ้าหน้าที่ Call Center จะไม่สามารถให้ข้อมูลได้ เนื่องจากไม่มีสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลดังกล่าว ทำให้ผู้รับบริการต้องโทรติดต่อสำนักงานพื้นที่/จังหวัด/สาขา ด้วยตนเอง
- การสื่อสารภายในองค์กร ระหว่างหน่วยงานส่วนกลาง และหน่วยงานส่วนภูมิภาค ยังไม่ทั่วถึง ไม่ทันการณ์ บางครั้งการสื่อสารจากส่วนกลางไปถึงผู้ประกันตนแล้ว แต่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคยังไม่ทราบข้อมูล และไม่สามารถให้ข้อมูล/ตอบคำถามผู้ประกันตนได้

4.5.2.2 การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

สำหรับประเด็นปัญหาและข้อจำกัดของการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น มีประเด็นปัญหาที่หลากหลาย ทั้งในด้านการให้บริการ การเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานต่างๆ รวมไปถึงการสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าร่วมงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- ผู้ประกันตนมีความต้องการให้ยื่นขอรับสิทธิประโยชน์ผ่านระบบได้โดยไม่ต้องเดินทางมายังสำนักงาน ซึ่งทางสำนักงานประกันสังคมอยู่ระหว่างการพัฒนาระบบ e-claim โดยมีเป้าหมายจะให้บริการได้ในทุกช่องทาง
- ระบบการให้บริการผ่านเว็บไซต์ยังไม่เสถียร โดยเฉพาะระบบการใช้งานของกลุ่มนายจ้าง
- แอปพลิเคชัน SSO Connect มีปัญหาในการติดตั้งบนมือถือ บางครั้งต้องติดตั้งมากกว่า 1 ครั้ง ส่งผลให้ผู้ประกันตนไม่เชื่อถือ และไม่อยากใช้งาน
- แอปพลิเคชัน SSO Connect ยังไม่สามารถใช้งานผ่านระบบ iOS ได้
- การขับเคลื่อนงานตามแผน Mainframe Transformation เพื่อเข้าสู่ระบบ Web-based อยู่ระหว่างการพัฒนา แต่ติดที่กระบวนการจัดหา และพัสดุ
- การจัดทำ Operation Data Store (ODS) ตามแผน IT Masterplan กำหนดให้มี 2 ที่ แต่ในปัจจุบันมีเพียง 1 ที่เท่านั้น
- ขาดการบริหารจัดการข้อมูลในรูปแบบ Big Data โดยนำมาใช้ในการวิเคราะห์ห้องค์กร พฤติกรรมของผู้รับบริการ ทั้งในกลุ่มนายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน เพื่อใช้สนับสนุนการตัดสินใจ และพัฒนาองค์กรบนพื้นฐานของข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง
- การเชื่อมโยงกับหน่วยงานต่างๆ ยังมีข้อจำกัดในการเชื่อมโยงที่ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ เช่น การเชื่อมข้อมูลทะเบียนราษฎร์เพื่อให้ผู้ประกันตนไม่จำเป็นต้องถ่ายเอกสารบัตรประชาชนมาใช้ในการติดต่อ แต่กรณีที่ต้องการเอกสารอื่นๆ เช่น สูติบัตร มรณบัตร นั้นผู้ประกันตนยังต้องใช้สำเนาเอกสารมายื่นตามเดิม
- การเชื่อมระบบการให้บริการของสำนักงานประกันสังคมกับธนาคารต่างๆ เนื่องจากการทำข้อตกลงในช่วงเวลาที่ต่างกัน ส่งผลให้ระดับ/ขอบเขตการให้บริการของแต่ละธนาคารแตกต่างกันไปตามช่วงเวลา เมื่อสำนักงานประกันสังคมได้พัฒนาระบบหรือเงื่อนไขการให้บริการเพิ่มเติม บางธนาคารไม่สะดวกในการปรับแก้ระบบให้ใหม่ เช่น ธนาคารกรุงเทพ ซึ่งทำข้อตกลงในการให้บริการร่วมกับสำนักงานประกันสังคม เป็นแห่งล่าสุด จะสามารถออกใบเสร็จรับเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้กับนายจ้างได้โดยตรง แต่ธนาคารอื่นๆ ที่ทำข้อตกลงร่วมกันก่อนหน้านี้จะยังไม่สามารถของใบเสร็จรับเงินในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ให้ได้
- ขาดการจัดทำแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan – BCP) เมื่อเกิดกรณีฉุกเฉิน เนื่องจากการลงทุนที่มีมูลค่าสูง จึงใช้วิธีการ Backup แบบเดิมแทน
- การนำเสนอแผนงาน/โครงการด้าน IT มีการถ่วงถ่วงจากคณะกรรมการหลายคณะ ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างล่าช้า



- ขาดบุคลากรในตำแหน่ง System Analyst และ System Engineer ซึ่งเป็นบุคลากรที่จะช่วยสนับสนุนการพัฒนาและปรับปรุงระบบ IT โดยเชื่อมโยงขั้นตอนกระบวนการทำงานจากเจ้าหน้าที่หน้างาน เข้ากับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะออกแบบใหม่ ให้เห็นผลได้อย่างเป็นรูปธรรม แต่การที่สำนักงานประกันสังคมขาดบุคลากรในส่วนนี้จึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินการพัฒนาด้าน IT ได้ตามเป้าหมาย
- การสรรหาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะกลุ่มข้าราชการ เป็นกลุ่มบุคลากรที่ผ่านการสรรหาจากสำนักงาน ก.พ. ซึ่งสรรหาบุคลากรที่เป็น Programmer มาให้แทนกลุ่มบุคลากรที่เป็น System Analyst และ System Engineer ตามความต้องการของสำนักงานประกันสังคม

4.5.2.3 การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สำหรับการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานประกันสังคมเป็นประเด็นปัญหาที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดของปัญหาดังนี้

- บุคลากรในภาพรวมขาดทักษะ คุณลักษณะที่สำคัญในการพัฒนางานและองค์กร ประกอบไปด้วย
 - การมองงานในภาพรวม (Visionary skill)
 - การวางแผนการทำงาน
 - ทักษะ และความรู้ด้านการทำงานผ่านระบบดิจิทัล (Digital mindset, Digital skillset)
 - ความกระตือรือร้น ตั้งใจในการหาความรู้เพิ่มเติมในการทำงาน (Willpower)
 - ขาดความรู้ในเนื้อหาของตน และไม่สามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ประกันตนในส่วนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเพียงพอ
- รูปแบบการบริหารบุคลากรในกลุ่มข้าราชการ ขาดการวางแผนและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ (HR Masterplan) โดยมีการโยกย้ายข้าราชการข้ามสายงาน โดยเฉพาะกลุ่มงานที่ต้องการวิชาชีพและความชำนาญเฉพาะด้าน ทำให้องค์กรมีความอ่อนแอ เนื่องจากการย้ายงานบุคลากรในระดับบริหาร ไปทำงานในส่วนที่ไม่เชี่ยวชาญ จะไม่สามารถให้คำแนะนำกับบุคลากรในระดับปฏิบัติการภายในสายงานได้
- ขาดการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งในอีก 2 ปีข้างหน้า สำนักงานประกันสังคมจะมีบุคลากรเกษียณอายุเป็นจำนวนมาก แต่ยังไม่มีการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความสามารถขึ้นมาบริหารงานได้ทัน
- ขาดการสื่อสารทำความเข้าใจค่านิยมหลักขององค์กร ให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ลึกซึ้งและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทำให้อำนาจสำนักงานประกันสังคมเป็นองค์กรที่น่าอยู่ น่าทำงาน



4.5.2.4 การจัดการองค์กร

สำหรับประเด็นด้านการจัดการองค์กร เป็นส่วนงานที่สามารถแยกออกเป็น 3 ประเด็นย่อย ประกอบไปด้วย โครงสร้างการบริหาร การตรวจสอบ และกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งยังขาดการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดของประเด็นปัญหาและข้อจำกัดในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างการบริหาร

ปัจจุบัน โครงสร้างการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคมเป็นการแบ่งงานตาม function งาน ซึ่งขาดความคล่องตัว และขาดการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ ยังมีการเพิ่มเติมโครงสร้างหน่วยงานตามกลุ่มประกันตน ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ประกันตนในอนาคต ที่เป็นทั้งแรงงานในระบบ นอกกระบบ และนายจ้างพร้อมกัน ส่งผลให้มีการบริหารจัดการที่ซ้ำซ้อน

2. การตรวจสอบ

การตรวจสอบภายในสำนักงานประกันสังคม เป็นการดำเนินงานที่มีขั้นตอนซ้ำซ้อน ขาดประสิทธิภาพ ซึ่งหากมีการขยายตัวของวัยแรงงานที่จะเข้าสู่การเป็นผู้ประกันตนที่เพิ่มขึ้น และบริบทการเปลี่ยนแปลงสถานะการทำงานของวัยแรงงานแต่ละคนที่แตกต่างกันไปในแต่ละวัน รูปแบบการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคม จะไม่สามารถรองรับการขยายตัวของบริบทการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ ซึ่งมีประเด็นปัญหาหลักดังนี้

- การดำเนินงานภายในองค์กรในอนาคต ต้องมีการให้มีการดำเนินงานผ่านระบบดิจิทัลที่สามารถสนับสนุนให้บุคลากรของสำนักงานประกันสังคมดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งยังทำให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบการบริหารจัดการงบประมาณของสำนักงานประกันสังคม
- การดำเนินงานในปัจจุบันขาดการตรวจสอบและกำกับดูแลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจาก
 - ระบบการทำงานของสำนักงานประกันสังคม เป็นระบบ IT เก่า ไม่สอดคล้องกับบริบทของสังคม และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ไม่สามารถบันทึกข้อมูลสำคัญได้ครบถ้วน
 - กระบวนการทำงานบางส่วนยังไม่มีระบบ IT รองรับ เจ้าหน้าที่ต้องดำเนินงานซ้ำซ้อน ทำให้มีโอกาสผิดพลาดได้หลายจุด
 - การจัดเก็บเงินสมทบในต่างจังหวัด ที่ผู้ประกันตนยังไม่พร้อมในการใช้ระบบดิจิทัล และคุ้นเคยกับการชำระเงินผ่านสำนักงาน หรือตัวแทนอาสาสมัครแรงงาน จะเป็นช่องทางให้เกิดการทุจริตขึ้นได้

3. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

ถึงแม้ว่ากระบวนการจัดซื้อจัดจ้างจะเป็นเพียงส่วนงานย่อยของการดำเนินงานในภาพรวมของสำนักงานประกันสังคม แต่ข้อจำกัดในการดำเนินงานส่วนนี้ ส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนองค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะ



อย่างยิ่ง ข้อจำกัดจาก พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง ปี 2560 ที่ออกมาใหม่ ซึ่งรายละเอียดของประเด็นปัญหาของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมีดังนี้

- การจัดซื้อจัดจ้างเพื่อทำระบบแอปพลิเคชันของสำนักงานประกันสังคม ในช่วงที่ผ่านมา เมื่อหมดสัญญาในการดูแลระบบแล้ว แอปพลิเคชันที่ได้จ้างบริษัทภายนอกได้พัฒนาขึ้นนั้น ตกเป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัทฯ ส่งผลให้สำนักงานประกันสังคมต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและพัฒนาแอปพลิเคชันขึ้นใหม่แทนตัวเดิม ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว กรรมสิทธิ์ของแอปพลิเคชันดังกล่าวควรเป็นของสำนักงานประกันสังคม

นอกจากนี้ ในการบริหารจัดการและการบริหารแผนงานของสำนักงานประกันสังคมนั้น ยังมีข้อจำกัดในด้านข้อมูลซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการจัดเก็บ การบริหารจัดการข้อมูล รวมไปถึงการใช้ประโยชน์ ทั้งการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน รวมไปถึง การสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร

อีกทั้ง ข้อมูลที่มีการจัดเก็บไม่มีความครบถ้วน โดยเฉพาะข้อมูลตัวชี้วัด ซึ่งตัวชี้วัดทั่วไป สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ตัวชี้วัดระดับโครงการ ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดระดับองค์กร หากแต่ สำนักงานประกันสังคม มุ่งให้ความสำคัญแต่ตัวชี้วัดในระดับโครงการเป็นหลัก และขาดการมองภาพรวมในการได้มาซึ่งข้อมูลตัวชี้วัดในระดับ ยุทธศาสตร์และระดับองค์กร ซึ่งจะพิจารณาทั้งผลลัพธ์ (Output) และผลผลิต (Outcome) จากการทำงาน ส่งผลให้ สำนักงานประกันสังคมขาดข้อมูลในการประเมินความก้าวหน้าในการดำเนินการที่มีผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม และมีความคุ้มค่าในการลงเงินงบประมาณเพื่อดำเนินการ

จากประเด็นปัญหาและข้อจำกัดทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น เป็นประเด็นสำคัญที่สำนักงานประกันสังคมควรเร่ง ดำเนินการปรับปรุง แก้ไขโดยด่วน ซึ่งส่วนหนึ่งจะเป็นประเด็นที่ใช้ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ปี 2563-2567 เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

4.5.3 สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลโครงการเชิงลึก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโครงการเชิงลึก สามารถสรุปได้ว่ามีผลการดำเนินโครงการในภาพรวมที่ดี และถือว่าประสบความสำเร็จเกือบทุกโครงการ อย่างไรก็ตาม ที่ปรึกษาพบว่าโครงการของสำนักงานประกันสังคมมีข้อสังเกต ที่น่ากังวล ซึ่งควรปรับปรุงอยู่บางส่วน และนอกจากนี้ ที่ปรึกษายังได้ประสบปัญหาในการประเมินความสำเร็จ บางประการ ซึ่งมีสาเหตุหลักมาจากการกำหนดตัวชี้วัดและการเก็บบันทึกข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน ซึ่งสรุปได้ดังต่อไปนี้

ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะในการดำเนินโครงการ

- โครงการของ สปส. ส่วนมาก มีวิธีการดำเนินงานที่มีความครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายต่ำ โดยเฉพาะการจัดอบรม หรือการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ ตัวอย่างเช่น โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการแก่นายจ้างเพื่อจัดทำข้อมูลประกันสังคม เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือโครงการรับชำระเงินสมทบผู้ประกันตนมาตรา 40 นอกสถานที่



ด้วยระบบสารสนเทศผ่านระบบเครือข่ายเสมือน (VPN) ซึ่งจะเห็นได้จากข้อมูลผลการดำเนินโครงการ ว่ากลุ่มเป้าหมายที่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินโครงการดังกล่าวคิดเป็นสัดส่วนที่น้อยมากเมื่อเทียบกับกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด

กล่าวคือ สปส. จำเป็นที่จะต้องพัฒนาแนวทางใหม่ในการดำเนินโครงการ ที่มุ่งเน้นความครอบคลุม โดยที่ยังคงไว้ซึ่งความใกล้ชิดและปฏิสัมพันธ์มนุษย์กับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินโครงการต่างๆ ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อกลุ่มเป้าหมายที่กว้างขึ้น และเกิดผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงขึ้นจริง

- สปส. ขาดการติดตามและประเมินผลความคืบหน้าของโครงการอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ไม่สามารถทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการดำเนินโครงการได้อย่างครบถ้วน ทั้งยังส่งผลให้ไม่สามารถบ่งชี้ถึงสาเหตุของปัญหาในการดำเนินโครงการได้อย่างแม่นยำอีกด้วย
- การดำเนินงานของ สปส. ส่วนมาก เป็นการดำเนินงานด้วยตนเองเป็นหลัก กล่าวคือ ขาดการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร ทั้งที่มีอยู่และที่ยังไม่เคยร่วมมือกัน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างยากลำบาก เนื่องจากขาดแคลนทั้งบุคลากรและความรู้เฉพาะทางที่จำเป็น และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพของโครงการ

โดย สปส. ควรที่จะดำเนินโครงการต่างๆ ร่วมกับพันธมิตรหรือหน่วยงานอื่น ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเนื้อหาโครงการนั้นๆ ไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดยอ้อม ซึ่งการร่วมดำเนินงานในขั้นนี้ ไม่ได้จำกัดถึงการร่วมมือระยะยาว ตั้งแต่ต้นจนจบโครงการเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมสนับสนุนเฉพาะในส่วนที่พันธมิตรมีความเชี่ยวชาญ หรือมีความต้องการที่จะช่วยเหลือ อย่างต่อเนื่อง

ปัญหาในการกำหนดตัวชี้วัดและการเก็บบันทึกข้อมูล

- การกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่สะท้อนถึงวัตถุประสงค์ของโครงการที่ชัดเจน โดยตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ โครงการเช่าระบบ บริการศูนย์บริการข้อมูลประกันสังคม 1506 Contact Center ซึ่งได้กำหนดเอาปริมาณการติดต่อ Contact Center เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ หรือโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการแก่นายจ้าง เพื่อจัดทำข้อมูลประกันสังคม เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งได้กำหนดเอาจำนวนผู้เข้ารับการอบรมเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ ซึ่งหากพิจารณาถึงวัตถุประสงค์สูงสุดของโครงการแล้ว จะพบว่าตัวชี้วัดทั้ง 2 ไม่สามารถแสดงหรือสะท้อนถึงระดับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้
- สปส. ขาดการเก็บบันทึกข้อมูลเชิงคุณภาพ อาทิ ระดับความรู้ความเข้าใจ ซึ่งส่งผลให้การประเมินความสำเร็จในการดำเนินโครงการไม่สามารถทำได้อย่างครบถ้วนในทุกมิติ
- ข้อมูลบางชนิดไม่ได้มีการเก็บบันทึกในความถี่ที่เพียงพอ โดยอย่างน้อยควรเก็บบันทึกข้อมูลเป็นรายเดือนหรือถี่กว่านั้น เพื่อให้การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มของข้อมูลเป็นไปโดยง่ายและมีความแม่นยำมากขึ้น เช่น ค่าของตัวชี้วัดโครงการ



ข้อเสนอแนะในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- ตัวชี้วัดที่มีคุณภาพ ควรจะมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ ควรจะครอบคลุมการดำเนินการทั้งปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ต้องมีการกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) ที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากค่ามาตรฐานหรือเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น
- การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดโครงการในองค์กรส่วนใหญ่ เป็นการตั้งเป้าหมายเพื่อการประเมินผลงานของหน่วยงานในเชิงกระบวนการและผลผลิตเป็นส่วนมาก ซึ่งหากจะให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ก็ควรที่จะมีการวัดเชิงผลลัพธ์ควบคู่กันไปด้วย

นอกจากนี้ การตั้งเป้าหมายส่วนใหญ่ในระดับที่องค์กรสามารถทำได้สำเร็จตามปกติ นั้น จะไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างแท้จริง การตั้งเป้าหมายที่ดีควรจะตั้งให้สูงกว่าระดับที่องค์กรสามารถทำได้จริง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอยู่เสมอ และข้อสำคัญของการตั้งเป้าหมายที่ถูกต้อง คือ ต้องไม่กำหนดค่าเป้าหมายจากผลงานในอดีตที่ผ่านมาหรือทำการกำหนดค่าที่คิดว่าเหมาะสมขึ้นมาเอง ควรจะกำหนดค่าโดยเทียบกับค่ามาตรฐาน หรือ เทียบกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะคล้ายกัน ยิ่งไปกว่านั้นการตั้งเป้าหมายและกำหนดตัวชี้วัดของโครงการ ควรจะมีลักษณะของ SMART Goal ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

S: Specific คือ มีความเฉพาะเจาะจง ระบุเป้าหมายให้ชัดเจนเมื่อเสร็จกระบวนการ

M: Measurable คือ สามารถกำหนดวิธีการวัดได้

A: Achievable คือ สามารถทำให้สำเร็จได้ ซึ่งอาจเทียบกับมาตรฐาน หรือหาคู่แข่ง เพื่อทำการเทียบวัด (Benchmark) กับค่าที่ดีที่สุดเพื่อพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

R: Relevant คือ มีความสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการให้เกิดเชิงผลลัพธ์

T: Time Bound คือ กำหนดเวลาที่ชัดเจน



4.6 ข้อจำกัดในการดำเนินงานติดตามและประเมินผล พร้อมข้อเสนอแนะในการจัดทำ ประเมินผลครั้งต่อไป

การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) นี้ มีข้อจำกัดในการดำเนินการในหลายส่วน เนื่องจากข้อมูลตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ ไม่มีกำหนดค่านิยม ขอบเขต การเก็บรวบรวม และติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของการดำเนินการเริ่มต้นแผนยุทธศาสตร์ช่วงปี 2558-2559 ซึ่งการรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัดทั้งหมด พร้อมข้อมูลบริบทแวดล้อมที่ใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบต่าง ๆ ณ ปี 2561 นับว่าเป็นช่วงเวลาที่กำลังจะใกล้ถึงความครบถ้วน สมบูรณ์ของการดำเนินการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดภายในเวลาอันจำกัด อีกทั้ง การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์นี้ จะสิ้นสุดการใช้งานดังกล่าวในปี 2562 เท่านั้น

การประเมินผลการดำเนินงานในครั้งนี้ จึงเป็นเพียงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัดบางส่วน และให้ความสำคัญไปที่การวัดและประเมินผลจากผลผลิตกลยุทธ์แทนการรวบรวมประเด็นผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดเดิม เนื่องจาก การดำเนินงานต่อจากนี้ เหลือเวลาเพียง 1 ปี ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ นำมาติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ จึงไม่อาจนับเป็นข้อมูลที่มีความเพียงพอในการนำมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ การติดตามการดำเนินงาน การวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และการผลักดันการดำเนินงานตามแผนนั้น ควรดำเนินการและรายงานอย่างต่อเนื่องในระหว่างช่วงเวลาของการขับเคลื่อนแผน มิใช่เป็นการรวบรวม ค้นหา หรือดำเนินการเมื่อครบกำหนดการประเมินเมื่อใกล้สิ้นการดำเนินงานตามแผนเท่านั้น เพราะเป็นความล่าช้า ไม่ทันการณ์ และอาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ดังนั้น ข้อมูลใดที่ทางสำนักงานประกันสังคมมีการเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานตามหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบอยู่แล้ว ให้ทางกองนโยบายและแผนงาน นำข้อเสนอแนะการออกแบบกลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในหัวข้อ 5.2 มาใช้ในการรวบรวม ติดตามผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งติดตามความก้าวหน้าของผลผลิตกลยุทธ์ที่จะเกิดขึ้นเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการประเมินให้เห็นถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ แทนการจัดเก็บข้อมูลตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ตามแผน และวิเคราะห์ประเมินผลตัวชี้วัดใหม่ทั้งหมด ซึ่งไม่อาจเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้เก็บได้หลังจากนี้

ส่วนข้อมูลตัวชี้วัดที่มีลักษณะเป็นคำศัพท์เฉพาะ หรือเป็นข้อมูลที่สำนักงานประกันสังคมไม่มีการเก็บข้อมูล ควรสอบถามจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องในเบื้องต้นก่อน เช่น แรงงานในระบบประกันสังคมอาเซียน อาจประสานงานสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมจากสมาคมประกันสังคมอาเซียน (Asean Social Security- ASSA) หากไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ให้ทบทวนค่านิยม ขอบเขตของตัวชี้วัด หรือใช้ตัวชี้วัดอื่นที่สามารถบ่งชี้ถึงความสำเร็จในการดำเนินงานในลักษณะเดียวกันได้ มาใช้ในการประเมินแทน ซึ่งการดำเนินการทบทวนตัวชี้วัดดังกล่าวในเวลานี้ อาจเป็นการดำเนินงานที่ล่าช้าเกินกว่าจะสะท้อนถึงความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ได้ดีมากนัก



อย่างไรก็ดี เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมในฉบับต่อไป เป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการรวบรวม ติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สำนักงานประกันสังคมจึงควรมีการดำเนินงานใน 4 ส่วนดังนี้

- 1) หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ต้องมีความเข้าใจ รายละเอียด เนื้อหาของแผน เพื่อกำหนดสาระสำคัญที่ควรขับเคลื่อน พร้อมทั้งถ่ายทอดวิธีการกำหนดโครงการที่ถูกต้อง และสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของแผนยุทธศาสตร์ที่แท้จริงให้กับทุกหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจ และเห็นถึงความสำคัญของแต่ละงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่จะต้องดำเนินการ
- 2) มีหน่วยงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งจำเป็นต้องเข้าใจถึงรายละเอียดเป้าหมายของการดำเนินงานตามแผน พร้อมกำหนดตัวชี้วัด คำนิยาม และขอบเขตการเก็บข้อมูล เป้าหมายของแผน ติดตามรายชื่อผู้รับผิดชอบข้อมูลในแต่ละหน่วยงาน เพื่อใช้ในการติดตาม และประเมินผลในภาพรวมขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง
- 3) จัดทำระบบติดตามผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งเปิดให้หน่วยงานต่างๆ ได้รายงานผล ติดตามและร่วมมือกันสนับสนุน ขับเคลื่อนให้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์สำเร็จบรรลุได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยที่ผู้บริหารต้องสามารถเข้าถึงระบบการรายงานผลการติดตามข้อมูลชุดนี้ได้ตลอดเวลา เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ดำเนินการ สั่งการ และผลักดัน การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนางานในด้านต่างๆ อย่างแท้จริง โดยไม่จำเป็นต้องรอรอบของการรายงานผลข้อมูล
- 4) รูปแบบการประเมินโครงการ ต้องมีประเมินแยกตามลักษณะของโครงการ คือ โครงการรองรับงานยุทธศาสตร์ที่มีอยู่เดิม โครงการรองรับงานยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นใหม่ และงานประจำ โดยรูปแบบการประเมินโครงการในแต่ละลักษณะ ไม่จำเป็นต้องมีการประเมินในรูปแบบเดียวกัน ซึ่งโครงการสำคัญที่ส่งผลกระทบในวงกว้าง ควรมีลักษณะการประเมินเฉพาะ และมีการประเมินผลลัพธ์ในเชิงคุณภาพร่วมด้วย

ทั้งนี้ การดำเนินงานรวบรวมข้อมูล พร้อมการติดตามประเมินผล ของสำนักงานประกันสังคมในปัจจุบัน ยังไม่มีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม หากแต่มีกลุ่มงานติดตามประเมินผลและเลขานุการคณะกรรมการประกันสังคม ภายใต้กองนโยบายและแผนงาน ซึ่งมีภารกิจโดยตรงในการตรวจสอบ ติดตาม กำกับ ประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งการดำเนินงานตามนโยบาย โครงการสำคัญเร่งด่วน แผนงาน/โครงการของหน่วยงานที่ได้รับจากจัดสรรเงินจากเงินงบประมาณ และเงินกองทุนเพื่อการบริหารสำนักงานประกันสังคม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการ

ดังนั้น เพื่อให้การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานยุทธศาสตร์ได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรมีการมอบหมาย ปรับบทบาท หรือกำหนดขอบเขตการดำเนินงานของกลุ่มงานติดตามประเมินผลและเลขานุการคณะกรรมการประกันสังคม ภายใต้กองนโยบายและแผนงาน ให้มีรูปแบบการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อรับผิดชอบทำหน้าที่ในส่วนนี้อย่างเป็นรูปธรรม ก่อนมีการทบทวน ปรับปรุงหรือจัดทำโครงสร้างหน่วยงานใหม่ต่อไป ซึ่งเป็น



ความจำเป็นที่ต้องมีการดำเนินงานโดยเร่งด่วน เพื่อให้การติดตามการดำเนินงานและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์เกิดผลสำเร็จและสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินงานตามทิศทางที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

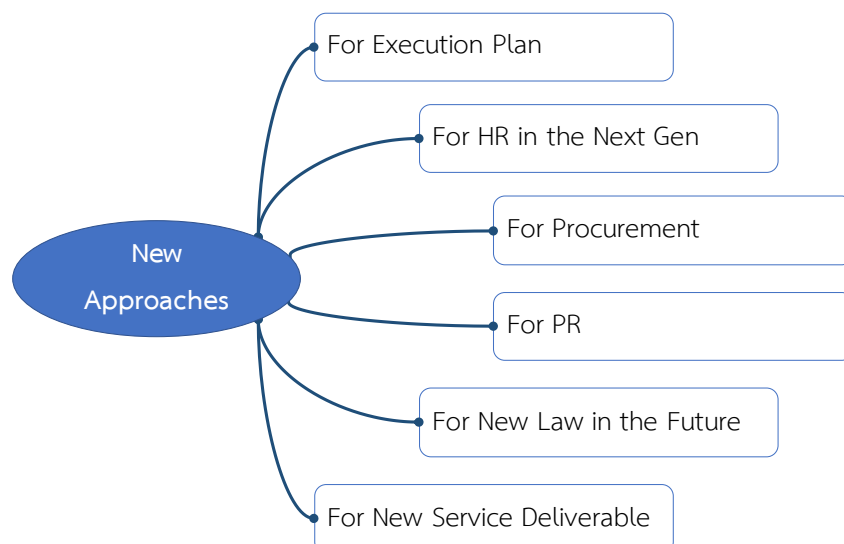
ผลการสรุปข้อมูลทั้ง 4 ส่วน คือผลการประเมินการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ประเด็นปัญหา และข้อจำกัดในการดำเนินการ รวมถึงข้อเสนอแนะต่อการพัฒนางานประกันสังคม และข้อจำกัดในการดำเนินงาน ติดตามและประเมินผล พร้อมข้อเสนอแนะนี้ จะเป็นข้อมูลตั้งต้น สำหรับการวิเคราะห์ เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานประกันสังคม ปี 2563-2567 ต่อไป

4.7 ข้อเสนอแนะเพื่อการจัดทำยุทธศาสตร์สำนักประกันสังคมระยะต่อไป

จากการสรุปผลการประเมิน ประเด็นปัญหา และข้อจำกัดในการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคมในช่วงที่ผ่านมา สามารถนำมาสรุปเป็นประเด็นข้อเสนอแนะต่อการพัฒนางานประกันสังคม เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนายุทธศาสตร์สำนักประกันสังคมในปี 2563-2567 ต่อไป โดยมีประเด็นสำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณาในการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคมในอนาคต ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานใหม่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยมีประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนาใน 6 ประเด็นดังนี้

- 1) การพัฒนาและวางแผนการดำเนินงาน (Execution Plan)
- 2) การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับคนรุ่นใหม่ (HR in the Next Gen)
- 3) การพัฒนางานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement)
- 4) การพัฒนางานสื่อสารประชาสัมพันธ์ (PR)
- 5) การพัฒนากฎหมาย/ระเบียบใหม่รองรับอนาคต (New Law in the Future)
- 6) การพัฒนากระบวนการบริการในรูปแบบใหม่ (New Service Deliverable)

แผนภาพที่ 74 ประเด็นข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนางานประกันสังคม



ที่มา: การวิเคราะห์ของทีปรีक्षा



4.7.1 การพัฒนาและวางแผนการดำเนินงาน (Execution Plan)

การวางแผน การพัฒนาโครงการ และการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคมในปัจจุบันเป็นรูปแบบการเสนอขออนุมัติงบประมาณโครงการแบบ Bottom-up ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในหน่วยงานสามารถสะท้อนความต้องการของผู้รับบริการ หรือการพัฒนางานประจำที่ดำเนินการอยู่ได้ เป็นอย่างดี แต่ในอีกด้านหนึ่ง การดำเนินงานแบบ Bottom-up นี้ จะส่งผลให้เกิดช่องว่างในการขับเคลื่อนองค์กร เนื่องจาก การขออนุมัติงบประมาณโครงการจากหน่วยปฏิบัติชั้นมานาน ส่งผลให้มีช่องว่างในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้น

ดังนั้น การปรับรูปแบบการดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของสำนักงานประกันสังคม ควรต้องอาศัยรูปแบบ Top-down มากขึ้น เนื่องจาก

- 1) โครงการในระดับปฏิบัติการที่เสนอมานั้นอาจไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ จึงต้องอาศัยระดับผู้บริหารในการติดตามการดำเนินงานและเสนอโครงการที่จะปิดช่องว่างของการดำเนินงานตามแผนที่ยังไม่ได้ทำ
- 2) โครงการขับเคลื่อนตามแผนยุทธศาสตร์บางส่วนเป็นโครงการใหญ่ (Mega Project) ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากระดับผู้บริหาร ในการพัฒนาและขับเคลื่อนโครงการ
- 3) โครงการตามแผนยุทธศาสตร์บางส่วนเป็นโครงการใหม่ ที่อาจไม่เคยดำเนินการมาก่อน

ซึ่งการดำเนินการและเสนอขออนุมัติงบประมาณของโครงการเหล่านี้ เป็นไปได้ยากมากที่จะเป็นโครงการที่เสนอจากหน่วยงานระดับปฏิบัติการ หากแต่จะต้องเป็นโครงการที่มีลักษณะการเสนอจากระดับผู้บริหาร สั่งการหรือกำหนดแนวปฏิบัติในภาพรวมเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับมอบหมายภารกิจต่างๆ ตามแนวนโยบายไปดำเนินการ ซึ่งเป็นการดำเนินงานในรูปแบบ Top-down มากขึ้น

4.7.2 การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับคนรุ่นใหม่ (HR in the Next Gen)

ทางสำนักงานประกันสังคมจะต้องมีการเปิดรับบุคลากรรุ่นใหม่เข้ามาร่วมงานมากยิ่งขึ้นในอนาคต ซึ่งแนวคิดทั้งการใช้ชีวิตและการทำงานของบุคลากรรุ่นใหม่ จะมีความแตกต่างไปจากบุคลากรเดิมส่วนมากที่ร่วมงานกับสำนักงานประกันสังคมอยู่ในปัจจุบัน การวางแผนรองรับการบริหารจัดการบุคลากรรุ่นใหม่ นั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการทั้งด้านการวางแผนความก้าวหน้าในตำแหน่งงานทั้งในสายงานและรายบุคคล อัตราเงินเดือน และรูปแบบการทำงาน เพื่อให้สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเข้ามาร่วมงานกับสำนักงานประกันสังคมได้ในอนาคต

นอกจากนี้ การบริหารจัดการบุคลากรที่มีความหลากหลายของบุคลากร ทั้งช่วงอายุ ลักษณะงาน รูปแบบการทำงาน (Generation Variety) รวมถึงการบริหารให้บุคลากรรุ่นใหม่ สามารถร่วมงานกับบุคลากรเดิมที่สำนักงานประกันสังคมมีอยู่ได้อย่างมีความสุข และมีการพัฒนาในเนื้องานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นอีกโจทย์หนึ่งที่ต้องคิดหาวิธีการในการรับมือกับสถานการณ์เหล่านี้ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต



4.7.3 การพัฒนางานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement)

งานด้านจัดซื้อจัดจ้างที่จำเป็นต้องมีการพัฒนางานให้สอดคล้องกับบริบทในอนาคตที่เปลี่ยนไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริบทการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ซึ่งในช่วง 2-3 ปีข้างหน้า สำนักงานประกันสังคม จำเป็นจะต้องมีการจัดซื้อจัดจ้างงานในด้านนี้เป็นจำนวนมาก การพัฒนากระบวนการในด้านนี้จึงเป็นประเด็นสำคัญ และจำเป็นต้องมีการจะต้องมีความรัดกุม มีการบริหารสัญญาอย่างเป็นธรรม รวมไปถึงการบริหารจัดการโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำมาซึ่งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระบบใหม่ของสำนักงานประกันสังคมที่มีความทันสมัย สามารถให้บริการผู้รับบริการ ทั้งนายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน ได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพ สร้างความเชื่อมั่นต่อระบบการให้บริการ พร้อมทั้งสนับสนุนการดำเนินการของบุคลากรของสำนักงานประกันสังคม ได้ครอบคลุมทั้งระบบการให้บริการ และระบบสนับสนุนการทำงานภายในองค์กร ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และคล่องตัวในการดำเนินงานต่อไปในระยะยาว

4.7.4 การพัฒนางานสื่อสารประชาสัมพันธ์ (PR)

จากประเด็นปัญหาและข้อจำกัดด้านงานสื่อสารประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีประเด็นที่หลากหลาย ทั้งในส่วนของ การจำแนกการสื่อสารข้อมูลตามกลุ่มผู้รับบริการ รูปแบบการจัดทำสื่อ ช่องทางการสื่อสารที่จะต้องมีความหลากหลายในการดำเนินงาน เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มผู้รับสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความตระหนักรู้ และความเข้าใจถึงงานการประกันสังคมในมิติต่างๆ อย่างครอบคลุม และครบถ้วน

นอกจากนี้ การสื่อสารภายในองค์กร ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญและต้องการพัฒนาให้มีช่องทางและกลไกการสื่อสารที่เป็นระบบ สามารถสร้างการรับรู้ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร และสารที่จะสื่อไปยังกลุ่มผู้รับบริการ และบุคคลภายนอก ได้อย่างครบถ้วน รวดเร็ว เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการให้บริการของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้

4.7.5 การพัฒนากฎหมาย/ระเบียบใหม่รองรับอนาคต (New Law in the Future)

สำหรับการพัฒนาด้านกฎหมาย/ระเบียบใหม่สำหรับการรองรับอนาคต เป็นประเด็นเพิ่มเติมจากปัญหาและข้อจำกัดในการดำเนินงานที่ได้นำเสนอไว้ในเบื้องต้น เนื่องจาก การพิจารณาแนวโน้มบริบทการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตนั้น พบว่า มีหลายประเด็นที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคม ที่มีสาเหตุจากตัวกฎหมายของสำนักงานประกันสังคมมีข้อจำกัด ไม่คล่องตัวในการดำเนินงาน ส่งผลให้การปรับเปลี่ยนการทำงานจำเป็นต้องเปลี่ยนข้อกฎหมายด้วย ซึ่งใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงนาน

ดังนั้น การพัฒนากฎหมาย/ระเบียบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมองเห็นภาพการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Visionary) ในช่วง 5 ปีข้างหน้าอย่างชัดเจนพอที่จะออกแบบกฎหมายให้รองรับบริบทการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นวัยแรงงานที่มีหลายสถานะในเวลาเดียวกัน ลูกจ้างที่ทำงานกับนายจ้างหลายรายพร้อมกัน ลูกจ้างที่มีการเคลื่อนย้ายแรงงานบ่อยขึ้นจากรายปี เป็นทุก 2-3 เดือน การจ่ายค่าตอบแทนหลาย



รูปแบบ การรับเงินค่าตอบแทนผ่านนายหน้า/ตัวแทนจ้าง ซึ่งสะท้อนถึงแนวโน้มความหลากหลายของการจ่ายค่าตอบแทน การจ้างงาน ความซับซ้อนของระบบการจ้างที่จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นการดำเนินงานของพันธมิตรร่วมให้บริการ ที่มีการพัฒนารูปแบบการให้บริการอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะธนาคาร อีกทั้ง ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่จะเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งทางสำนักงานประกันสังคมต้องวางแผนการปรับข้อกำหนดเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านนี้ด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้ แนวทางในการพัฒนาด้านกฎหมายจะต้องยึดหลักคิดตามเจตนารมณ์เดิมไว้เป็นสำคัญ แต่การปรับเปลี่ยนข้อกำหนดนั้นจะเป็นการปรับในส่วนโครงสร้างให้มีความยืดหยุ่น รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และไม่ยึดติดการร่างกฎหมายตามขั้นตอนและเงื่อนไขการปฏิบัติงานดังเช่นข้อกำหนดที่มีอยู่เดิม

4.7.6 การพัฒนากระบวนการบริการในรูปแบบใหม่ (New Service Deliverable)

การบริการในอนาคตที่จะเกิดขึ้น จะเป็นการบริการบนฐานด้านเทคโนโลยีเป็นสำคัญ รวมถึงลักษณะ/พฤติกรรมของผู้รับบริการจะมีความหลากหลายมากขึ้นจากปัจจุบัน ดังนั้น การออกแบบ และพัฒนากระบวนการให้บริการในรูปแบบใหม่ ที่สามารถรองรับความหลากหลายของกลุ่มผู้ประกันตน โดยอาศัยฐานเทคโนโลยีเป็นส่วนสนับสนุนการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จะทำให้สำนักงานประกันสังคม สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ประกันตน ลูกจ้าง นายจ้างได้มากยิ่งขึ้น โดยแนวคิดในการพัฒนากระบวนการบริการในรูปแบบใหม่ มี 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

- 1) การออกแบบการบริการจะต้องมีความหลากหลายรองรับลักษณะ/ความพร้อมของผู้ประกันตน ที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบการให้บริการในเชิงพื้นที่ หรือออกแบบการบริการตามความพร้อมด้านการใช้งานผ่านระบบดิจิทัลของผู้ประกันตน ลูกจ้าง นายจ้าง
- 2) กระบวนการทำงานที่จำเป็นต้องดำเนินการบนระบบดิจิทัลมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใสของการทำงาน ทั้งในส่วนของการให้บริการผ่านสำนักงานประกันสังคมพื้นที่/จังหวัด/สาขา และส่วนของการสนับสนุนการดำเนินการเพื่อการบริหารจัดการภายในองค์กร
- 3) กระบวนการทำงานในส่วนการให้บริการที่เปลี่ยนไป โดยผู้รับบริการจะมีระบบการบริการตนเองเข้ามาสนับสนุนเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีภาระงานลดลง ดังนั้น เจ้าหน้าที่อาจจะมีรูปแบบการทำงานที่ต้องดูแลผู้ประกันตนเป็นรายบุคคลมากขึ้น ในขณะเดียวกัน เจ้าหน้าที่จำเป็นต้องมีความสามารถในการให้คำแนะนำผู้ประกันตนในลักษณะของที่ปรึกษาในการใช้สิทธิ์ รวมทั้งมีความรู้ลึก และรู้รอบใน พรบ. ทั้ง 2 ฉบับ
- 4) การให้บริการผ่านรูปแบบที่หลากหลาย รองรับคนทุกกลุ่ม ทั้งการบริการผ่าน On Line, On Site และ On Mobile โดยจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ สามารถรองรับบริบทการเปลี่ยนแปลงมากที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมากยิ่งขึ้น



กรอบแนวทางการพัฒนางานของสำนักงานประกันสังคมในรูปแบบใหม่ทั้ง 6 ประเด็นนี้ จำเป็นจะต้องพิจารณา
ดำเนินการ ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาข้อมูลเพื่อจัดทำ
แผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2563-2567)



5. การกำหนดเป้าหมาย และกลไกการติดตาม ประเมินผลการดำเนินการ

จากการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมปี 2558-2562 พบว่าการดำเนินการตามแผนนั้น มีทั้งส่วนที่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม มีผลลัพธ์การดำเนินการที่น่าพอใจ ส่วนงานที่ได้ดำเนินการแล้วบางส่วน รวมไปถึงประเด็นการพัฒนาที่ต้องผลักดันและเร่งดำเนินการโดยเร็ว เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน

ดังนั้น เนื้อหาในส่วนนี้ จะเป็นการชี้แจงถึงรูปแบบการกำหนดเป้าหมาย และติดตามผลลัพธ์การดำเนินงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ภายในกรอบเวลาของแผนยุทธศาสตร์ฉบับปัจจุบัน พร้อมทั้งแนวทาง กลไกการดำเนินการที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ฉบับถัดไป

5.1 รูปแบบการกำหนดเป้าหมาย และติดตามผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามแผนเป็นรายปี

กลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานประกันสังคม สามารถแบ่งแนวทางการดำเนินงานออกเป็น 2 ระดับ คือ

- 1) แนวทางการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
- 2) แนวทางการรายงานผลการดำเนินงานตามแผน

5.1.1 แนวทางการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน

ตามรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562) ไม่มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานสำหรับการติดตามข้อมูลตามตัวชี้วัดไว้ หากแต่ เจตนารมณ์เดิมและเงื่อนไขในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ฉบับดังกล่าว ได้ระบุวิธีการกำหนดเป้าหมายไว้ ภายหลังกการส่งมอบแผนยุทธศาสตร์ให้กับทางสำนักงานประกันสังคม โดยกำหนดให้หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้นำผลผลิตกลยุทธ์ที่กำหนด ไปแปรเป็นค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด ทั้งในภาพรวมเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผน และค่าเป้าหมายรายปี

กระบวนการในการกำหนดค่าเป้าหมายนั้น สามารถทำได้โดยการยกร่างค่าเป้าหมายขึ้น และนำเสนอต่อผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการกำกับ ดูแลแผน เพื่อพิจารณา ทบทวน และกำหนดค่าเป้าหมายร่วมกัน แต่พบว่า ไม่มีการดำเนินงานดังกล่าวหลังการส่งมอบแผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562)

ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมข้างต้นในเวลานี้ อาจไม่สามารถสะท้อนถึงความก้าวหน้า และความสำเร็จในการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน จึงควรพิจารณาระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนจากผลผลิตกลยุทธ์ที่ได้ระบุไว้แล้วในแผน

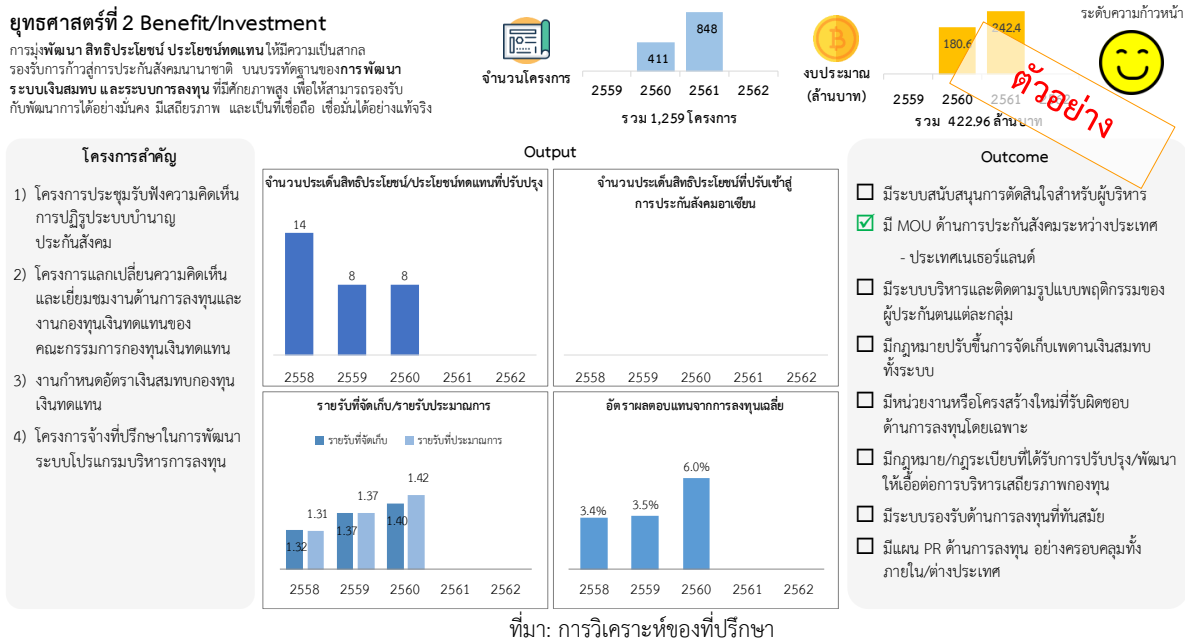


5.1.2 แนวทางการรายงานผลการดำเนินงานตามแผน

ส่วนการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนนั้น จะต้องเป็นการรายงานให้เห็นถึงภาพรวมการดำเนินงานตามแผน โดยมีข้อมูลสำคัญที่จำเป็นต้องปรากฏอยู่ในรายงาน คือ

- 1) จำนวนโครงการ
- 2) งบประมาณที่ใช้
- 3) โครงการสำคัญที่ได้ดำเนินการ
- 4) ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
- 5) ผลลัพธ์การดำเนินงานตามผลผลิตกลยุทธ์ที่กำหนด
- 6) ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน

แผนภาพที่ 75 ตัวอย่างรูปแบบการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนในแต่ละยุทธศาสตร์



รูปแบบการรายงานดังแสดงใน แผนภาพที่ 65 - แผนภาพที่ 73 ผลการประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งต้องการการรวบรวมข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ สามารถนำมาใช้ในการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ และผลลัพธ์การดำเนินงานตามผลผลิตกลยุทธ์ที่กำหนด ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

โดยการรายงานการดำเนินงานในลักษณะนี้ จะสะท้อนให้เห็นถึงภาพรวมการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์ในทุกมิติอย่างครบถ้วน ทั้งในด้านของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน (จำนวนโครงการ และงบประมาณ) กระบวนการที่ได้ดำเนินงาน (โครงการสำคัญ) ผลลัพธ์ และผลผลิตการดำเนินงาน ซึ่งจะสามารถสะท้อนถึงความคุ้มค่า และ

ความสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์ได้อย่างแท้จริง ทั้งยังสามารถสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในด้านการกำหนดทิศทางการทำงานในช่วงปีถัดไปได้อีกด้วย

5.2 กรอบแนวคิดการออกแบบกลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

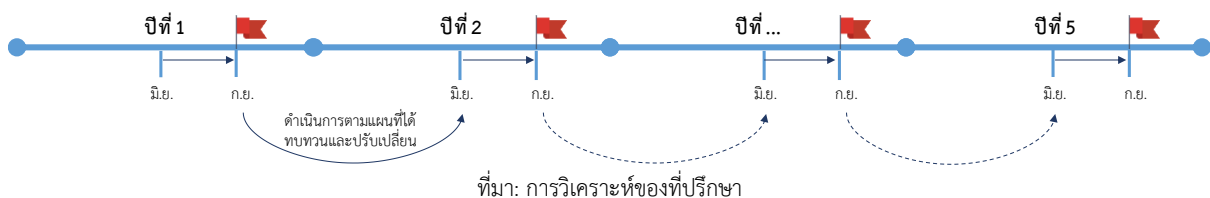
นอกจากการกำหนดเป้าหมายและการรายงานผลการดำเนินงานแล้ว กลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานประกันสังคม ยังเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยผลักดันในการดำเนินงานตามแผนสามารถยับยั้งได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแบ่งแนวทางการดำเนินงานออกเป็น 2 ระดับ คือ

- 1) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมเป็นรายปี
- 2) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานระหว่างปีตามรอบเวลา

5.2.1 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมเป็นรายปี

การรวบรวมข้อมูล เพื่อติดตามผลการดำเนินงาน อาจเป็นเพียงการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณและคุณภาพเบื้องต้นเท่านั้น หากแต่การขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ และผลักดันให้เกิดการดำเนินงานที่มีผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม ยังมีความจำเป็นต้องอาศัยกลไกการดำเนินงานที่มีการกำหนดรูปแบบกระบวนการที่มีความชัดเจน เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานประกันสังคมทุกคน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน สามารถเห็นถึงเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน และร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

แผนภาพที่ 76 แนวคิดการออกแบบกลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์



สำหรับกรอบแนวคิดสำหรับรูปแบบและจัดทำกลไกสำหรับการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ได้กำหนดภาพในเบื้องต้น ให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เป็นรายปีแทนการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผนยุทธศาสตร์ในระยะเวลา 5 ปี ทั้งนี้ เนื่องจากบริบทการเปลี่ยนแปลงในอนาคตนั้นจะเป็นไปอย่างรวดเร็วและทันท่วงที ซึ่งแนวทางการตั้งเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ในระยะเวลา 5 ปีนั้น อาจเป็นช่วงเวลาที่นานเกินไปในการขยับองค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีผู้เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก ซึ่งรายละเอียดในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นี้ แบ่งออกเป็น 2 ช่วงเวลา คือ

- 1) รอบติดตามผลการดำเนินงาน กำหนดในช่วงเดือน มิถุนายน ของทุกปี ซึ่งเป็นช่วงกลางปีปฏิทินและไตรมาส 3 ของปีงบประมาณ การกำหนดการติดตามผลการดำเนินงานในช่วงนี้ เพื่อประเมินสถานการณ์



ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และเตรียมแผนงานสำหรับการผลักดันให้การดำเนินงานแล้วเสร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

- 2) รอบการสรุปผลการดำเนินงานและกำหนดเป้าหมายใหม่ ในช่วงเดือน กันยายน ของทุกปี อาจกำหนดเป็นทุกวันที่ครบรอบการจัดตั้งสำนักงานประกันสังคม (3 กันยายน) เพื่อทบทวนผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งปรับแผนการดำเนินการ และกำหนดเป็นเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนของปีถัดไป

5.2.2 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานระหว่างปีตามรอบเวลา

ส่วนของการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานระหว่างปีตามรอบเวลานั้น สำนักงานประกันสังคม สามารถอาศัยรอบเวลาของการประชุมกรม และประชุมคณะกรรมการต่างๆ ในการรายงานผลการดำเนินงาน ให้ผู้บริหารร่วมกันพิจารณา ประเมิน และผลักดันการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ

ซึ่งการนำรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อที่ประชุมทั้ง 2 ส่วน สามารถดำเนินงานตามรอบไตรมาส (ทุก 3/6/9/12 เดือน) เพื่อให้ผู้บริหารได้เห็นความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะ อย่างต่อเนื่อง โดยข้อมูลจำนวนโครงการ และวงเงินงบประมาณ สามารถดึงข้อมูลได้จากระบบ e-Budgeting ส่วนข้อมูลอื่นๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการรายงานข้อมูลเพิ่มเติม หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องดำเนินการรวบรวม จัดเตรียม และประเมินสถานะเพื่อใช้ในการรายงานอย่างต่อเนื่องต่อไป

