

การพัฒนาการดำเนินงานด้านนโยบายของ สำนักงานประกันสังคมในยุค 4.0

วรัทม์สุดา ศรทัตต์
สำนักงานประกันสังคม

บทนำ สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา

สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อาทิ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สังคมผู้สูงอายุ และวิกฤตต่าง ๆ เป็นต้น ได้ก่อให้เกิดความท้าทายต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจ สังคม วิถีชีวิตของประชาชน ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนและการให้บริการของภาครัฐ ซึ่งสำนักงานประกันสังคมเป็นหน่วยงานรัฐที่มุ่งสร้างหลักประกันการดำรงชีวิตที่มั่นคงให้กับแรงงานโดยไม่เลือกปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญคุ้มครองแรงงานแก่แรงงานทั้งที่ทำงานอยู่ในระบบและนอกระบบบนพื้นฐานของการเฉลี่ยทุกข์เฉลี่ยสุข อย่างไรก็ตาม สำนักงานประกันสังคมไม่ได้เกี่ยวข้องหรือให้บริการเฉพาะผู้ประกันตนที่ขึ้นทะเบียนในระบบประกันสังคมเท่านั้นแต่ยังเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ เช่น นายจ้าง ภาคประชาสังคม หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่มีส่วนร่วมในการให้บริการกับสำนักงานประกันสังคม เครือข่ายแรงงานกลุ่มต่าง ๆ องค์กรระหว่างประเทศ เป็นต้น จากความท้าทายที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในประเด็นต่าง ๆ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องปรับตัวและปฏิรูปการดำเนินงานทั้งในเชิงบริหารจัดการและเชิงปฏิบัติ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้ที่มีส่วน

เกี่ยวข้องทุกกลุ่มและทำให้เชื่อมั่นได้ว่าทุกกลุ่มจะได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และมีความพึงพอใจ ขณะเดียวกันก็ต้องสามารถรับมือกับสถานการณ์ท้าทายต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างทันท่วงที โจทย์สำคัญ คือ ทำอย่างไรหน่วยงานจึงสามารถออกแบบนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงโดยสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้ร่วมให้บริการทุกกลุ่ม รวมถึงสอดคล้องกับนโยบายพัฒนาประเทศของรัฐบาล แผนระดับชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง และค้ำประกันระหว่างประเทศของไทย ขณะเดียวกันต้องสามารถรองรับทุกการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งปัจจุบันยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) กำลังจะสิ้นสุดลง การจัดทำยุทธศาสตร์ฉบับใหม่ให้แล้วเสร็จภายในปี 2562 เพื่อใช้เป็นแนวทางพัฒนาองค์กรและบริการสาธารณะชนต่อไปจึงเป็นความท้าทายของผู้ออกแบบนโยบายที่ต้องวิเคราะห์และจัดทำแผนให้สามารถนำมาสู่การปฏิบัติได้ อย่างไรก็ตาม แผนงานไม่ได้เกิดขึ้นจากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง มุมมองและความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนอย่างเป็นระบบเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกคนต้องเข้าใจเพื่อให้สามารถดำเนินงานร่วมกันได้แบบบูรณาการอย่างแท้จริง

ประเด็นความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมที่จะนำมาใช้แก้ไขปัญหา

ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ผู้นำและรัฐบาลของสิงคโปร์ทุกรุ่นนอกจากจะมีวิสัยทัศน์กว้างไกลแล้ว ยังมีความมุ่งมั่นทางการเมืองและได้ให้ค้ำประกันอย่างจริงจังในการพัฒนาประเทศเพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

และมีชีวิตรอดจากสภาพแวดล้อมอันจำกัดทั้งทรัพยากร ธรรมชาติและทรัพยากรมนุษย์ สิ่งโปร้ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา อาทิ การเติบโตของสังคมเมือง การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ข้อจำกัดด้านพื้นที่และทรัพยากรน้ำ เป็นต้น จากความมุ่งมั่นในระดับผู้นำจึงส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐได้รับการสนับสนุนให้ดำเนินงานอย่างเต็มที่เพื่อจัดการกับความท้าทายต่าง ๆ จากประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมว่ามีแนวคิดและประเด็นสำคัญหลายประการที่สิ่งโปร้ใช้เป็นหลักในพัฒนาประเทศ ซึ่งอาจนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคมได้ ดังนี้

มุมมองแบบองค์รวม และทำงานเชิงบูรณาการ จากข้อจำกัดและความท้าทายต่าง ๆ ที่สิ่งโปร้เผชิญ รัฐบาลจึงให้ความสำคัญกับการออกแบบนโยบายและการวางแผนที่มีความชัดเจน และเป็นระบบ สิ่งโปร้ใช้แนวคิดและมุมมองแบบองค์รวม (holistic view) ในการวางแผนโดยจะเชื่อมโยงและคำนึงถึงผลกระทบของสิ่งที่จะพัฒนากับทุกด้าน ซึ่งหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะวางแผนและดำเนินงานร่วมกันแบบบูรณาการ โดยมีเป้าหมายและมุ่งพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน (Whole - of - government - approach) ขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของทุกคนและทุกกลุ่มเช่น จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบขนส่งเชิงบูรณาการแบบไร้รอยต่อของสถานีขนส่ง Bukit Panjang พบว่าหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องทั้งหมดได้ดำเนินงานร่วมกัน รวมถึงการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน โดยคำนึงถึงการให้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทุกคน สถานีดังกล่าวเป็น

ศูนย์กลางเชื่อมต่อระหว่างรถไฟไฟฟ้าใต้ดิน รถบัส และโมโนเรล โดยบริเวณดังกล่าวจะมีตึกเชื่อมระหว่างทุกระบบขนส่ง ทำให้ผู้โดยสารที่ต้องใช้ระบบขนส่งหลายประเภทในการเดินทาง เช่น รถบัสต่อรถไฟไฟฟ้าใต้ดิน เป็นต้น ไม่ต้องออกไปข้างนอกสถานี ในขณะที่เดียวกัน รัฐบาลก็ให้โอกาสภาคเอกชนมาลงทุนในบริเวณดังกล่าวเพื่อให้เป็นแหล่งพักผ่อนหย่อนใจในการจับจ่ายใช้สอยของประชาชน ซึ่งจะเห็นว่าทุกฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็ภาคเอกชนที่ได้กำไรจากการค้าการลงทุน ประชาชนมีความสะดวกและความพึงพอใจ ส่วนเงินที่ประชาชนใช้จ่ายและที่ได้จากภาคเอกชน รัฐบาลก็นำมาพัฒนาประเทศต่อ นอกจากนี้ รัฐบาลยังมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทั้งประชาชนและภาคเอกชนอย่างชัดเจน โดยมีการสนับสนุนให้ประชาชนให้ข้อมูลต่อการดำเนินงานของรัฐบาล หรือช่วยออกแบบ เสนอความคิดเห็น และนวัตกรรมในการพัฒนาการดำเนินงาน ซึ่งรัฐบาลจะให้สิ่งจูงใจแก่ผู้สนับสนุนข้อมูลด้วย ขณะเดียวกันข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจะถูกนำไปวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อแก้ไขปรับปรุง หรือพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แผนงานชัดเจน เป็นระบบ และยั่งยืน สิงคโปร์มีการวางแผนระยะยาวอย่างยั่งยืน เช่น การพัฒนาเมืองซึ่งเป็นหน้าที่ของ Urban redevelopment Authority (URA) โดยหน่วยงานรัฐและเอกชนต้องดำเนินงานตามแผนที่ URA กำหนด ซึ่งแผนการพัฒนาเมือง ประกอบด้วย แผนระยะยาว (Concept Plan) มีระยะเวลา 40 - 50 ปี เป็นกรอบทิศทางการพัฒนาประเทศเพื่อให้มั่นใจว่าจะมีพื้นที่รองรับประชากรและการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างเพียงพอในอนาคตพร้อมกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่าง

ยั่งยืน แผนระยะกลาง (Master Plan) มีระยะเวลา 10 – 20 ปี ซึ่งมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่เป็นรายละเอียด โดยการดำเนินงานในรายละเอียดทั้งโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ จะต้องเป็นไปตาม Master Plan และแผนทั้งหมดจะมีการทบทวนตามกำหนดเวลาที่ชัดเจน ทั้งนี้รัฐยังเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในบางกระบวนการด้วย ประเด็นสำคัญคือ แผนงานในระดับต่าง ๆ จะไม่เปลี่ยนแปลงตามการเมืองและผู้นำทั้งในระดับประเทศและในระดับหน่วยงาน นอกจากนี้ การทำแผนงานจะเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงการพัฒนาแบบยั่งยืน มุ่งเน้นการนำทรัพยากรต่าง ๆ กลับมาใช้ใหม่ การปรับปรุงพฤติกรรมคนให้มีความคิดเชิงวิเคราะห์ เชิงนวัตกรรมและยั่งยืน

คิดแบบ “Smart” สิงคโปร์เป็นหนึ่งในประเทศที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยมีวิสัยทัศน์ที่จะสร้าง Smart Nation โดยจะพัฒนาประเทศและคุณภาพชีวิตประชาชนด้วยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม “Smart” จึงอยู่ในทุกระดับของการพัฒนา โดยเริ่มจาก Smart Community สู่อ Smart City และ Smart Nation สำหรับ Smart Community ประกอบด้วย 1) Smart Business โดยภาคเอกชนจะมีความรวดเร็วต่อการปรับตัวต่อการใช้เทคโนโลยีอยู่แล้ว จะเห็นว่าอำนาจของเทคโนโลยีทำให้ทุกอย่างไร้รอยต่อเพียงแค่สัมผัสหน้าจอทุกคนก็จะสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้อย่างรวดเร็ว ขณะที่บริษัทที่เป็นสิ่งก่อสร้างจริง อาจไม่จำเป็นต้องมีเลย์ก็๊ต ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานของภาครัฐกิจฉุกเฉิน สามารถให้บริการได้รวดเร็วและพัฒนาให้ดีขึ้นได้ โดยได้รับผลกำไรสูง ซึ่งเมื่อทุกอย่างในชีวิตประจำวันเป็นระบบ

ดิจิทัล ภาครัฐและประชาชนก็ต้องปรับตัวไปพร้อมกัน 2) Smart Government ภาครัฐจะดำเนินงานเพื่อให้ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึง และใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมและเทคโนโลยีได้ รวมถึงใช้เทคโนโลยีในการแก้ปัญหาของการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ประเด็นสำคัญคือ มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางและพัฒนาบริการดิจิทัลจากประสบการณ์ ของคนเป็นหลัก ไม่ได้แค่มุ่งตอบสนองการใช้งานให้เข้าถึงง่ายและรวดเร็ว เพียงอย่างเดียว การพัฒนา Application บนมือถือของหน่วยงานภาครัฐจึง เน้นปัญหาที่คนต้องเผชิญในชีวิตจริง ที่น่าสนใจคือการทำให้คนเต็มใจ สนับสนุนการดำเนินงานของรัฐหรือมาใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่รัฐได้พัฒนาขึ้น ซึ่งได้มีการใช้ทฤษฎี Nudging ในการแก้ปัญหา เพื่อให้ คนรู้สึกว่าจะไม่ถูกบังคับให้ทำ เป็นการใช้จิตวิทยาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ของประชาชน เช่น การเปลี่ยนข้อความในการขอความร่วมมือในการชำระ ภาษีจากบทลงโทษที่จะได้รับหากหลีกเลี่ยง เป็นคำขอบคุณและประโยชน์ ที่ผู้เสียภาษีจะได้รับ เป็นต้น นอกจากนี้ รัฐอาจไม่จำเป็นต้องแก้ไขปัญหา ทุกอย่าง สิ่งโปร่งให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการออกแบบนวัตกรรมและ ร่วมแก้ไขปัญหผ่านเครือข่ายอาสาสมัคร และทำให้ทุกคนรู้สึกว่ามีส่วน ร่วมในการพัฒนาและเกิดประโยชน์ที่กลับคืนสู่ชุมชน 3) Smart Citizen รัฐสนับสนุนให้คนได้เรียนรู้ตลอดชีวิตและคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่าง กันของคน จึงเน้นเข้าถึงประชาชนระดับรากหญ้าและสนับสนุน การพัฒนาทักษะต่าง ๆ ของคนทุกกลุ่มตั้งแต่เด็ก ผู้ใหญ่ และผู้สูงอายุ เพื่อเตรียมอนาคตสำหรับคนรุ่นหลัง โดยจะไม่ทิ้งกลุ่มคนส่วนน้อยที่ใช้ เทคโนโลยีไม่เป็น เช่น มีศูนย์การเรียนรู้สำหรับผู้สูงอายุในการใช้ดิจิทัล

ซึ่งผู้ที่สอนมีการใช้อาสาสมัครหรือผู้ที่จบหลักสูตรแล้วมาสอน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีเครือข่ายจิตอาสาผ่าน Application ซึ่งประชาชนจะเกิดความรู้สึกว่ามีบทบาทในการช่วยเหลือสังคมและผู้คน รวมถึงยังเป็นการสร้างความเอื้ออาทรระหว่างกัน ในขณะที่โลกกำลังพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ปัจจุบัน สิ่งโคโปรได้เปลี่ยนแนวคิดจากการให้ความรู้ด้านดิจิทัลมาเป็นการเตรียมความพร้อมในการใช้ดิจิทัลตามพัฒนาแผนแม่บทสำหรับการดำเนินงานดังกล่าว สิ่งสำคัญคือ *“Think big, start small, act fast”* หรือ คิดให้ใหญ่ขณะเดียวกันต้องคิดให้เล็กและรอบด้าน เริ่มจากสิ่งเล็ก ๆ เพื่อเปลี่ยนแปลง แต่ต้องลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การวิเคราะห์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน

ความรู้และประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้จากสิ่งโคโปรสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานของหน่วยงานในประเด็นด้านการออกแบบและจัดทำนโยบาย ดังนี้

การทบทวนวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ซึ่งถือเป็นกรอบในการพัฒนาการดำเนินงานในระยะยาว รวมทั้งจะส่งผลต่อการออกแบบวิธีการบรรลุเป้าหมาย จากการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่าหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงเป็นเชิงรุกมากขึ้น มีการริเริ่มโครงการใหม่ ๆ อาทิ การปรับแก้กฎหมายเพื่อขยายสิทธิประโยชน์ ขยายกลุ่มเป้าหมายในการให้ความคุ้มครอง และมุ่งเน้นการสร้างดิจิทัลเทคโนโลยีในการบริการมากขึ้น สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ แผนงานระดับชาติและระดับกระทรวง อย่างไรก็ตาม

ก็ตาม หากจะพัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ต่าง ๆ อย่างแท้จริง จำเป็นต้องกำหนดกรอบให้ชัดเจนและมองถึงผลลัพธ์ที่หน่วยงานต้องการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวมากกว่า 5 ปี การกำหนดวิสัยทัศน์สำหรับยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมในรอบถัดไป ควรมองและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ ไปอย่างน้อย 10 ปี - 20 ปี และควรนำประเด็นด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาผนวกรวมในวิสัยทัศน์ เพื่อให้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาการดำเนินงานทุกกระบวนการทั้งในระดับบุคลากร การบริหารองค์กร และการให้บริการ

มองข้อจำกัดและความเสี่ยงเป็นโอกาส ปัจจุบันหน่วยงานกำลังเผชิญกับการใช้เทคโนโลยีในการบริการ ซึ่งผลอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว พร้อมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เช่น ผู้รับบริการไม่ใช้ระบบออนไลน์ของหน่วยงาน ซึ่งหากดูใน feedback ของผู้ดาวน์โหลด Application ของหน่วยงาน ก็จะพบข้อร้องเรียนจำนวนมาก ดังนั้นหน่วยงานจำเป็นต้องนำข้อมูลกลับมาวิเคราะห์และพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้นหรือกลุ่มผู้ประกันตนบางกลุ่มที่ใช้เทคโนโลยีไม่เป็น หน่วยงานก็ต้องมีแผนที่ทำให้กลุ่มดังกล่าวใช้ให้เป็น ซึ่งหากแผนที่วางไว้ไม่สำเร็จ ก็ต้องกลับมาวิเคราะห์และพัฒนามาตรการอื่นต่อ นอกจากนี้ หน่วยงานควรร่วมมือกับภาคเอกชน และเครือข่ายประชาชนเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา สิ่งสำคัญของการเอาชนะข้อจำกัดคือการลงมือทำโดยไม่กลัวการล้มเหลว และการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหมายความว่ากระบวนการทำงานทุกขั้นตอนต้องมีการวิเคราะห์และคาดการณ์ความ

เสียงล่วงหน้าแล้ว ซึ่งจากประสบการณ์ที่เรียนรู้ในการทำงานของสิงคโปร์ จะพบว่าไม่ว่าภาครัฐจะออกแบบบริการหรือผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ โดยคำนึงถึง ปัญหาที่คนต้องเผชิญจริง ๆ ในชีวิตประจำวัน รวมถึงมีการคาดการณ์ความเสี่ยงและผลกระทบล่วงหน้า เช่น หากใช้ Application บอทางแล้ว นั่งเลยป้ายรถบัส สิ่งที่ภาครัฐทำไม่ได้โทษว่าการนั่งเลยป้ายเป็นปัญหา ของคน แต่จะมองว่าเป็นปัญหาของระบบซึ่งยังพัฒนาไม่ครอบคลุมและ ต้องแก้ปัญหาที่ระบบแทน ซึ่งหากใช้ประเด็นนี้มาเป็นแนวคิดในการ ออกแบบทั้งนโยบายและบริการของภาครัฐ ก็จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ เพื่อนำมาจัดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการต่าง ๆ ได้อย่างเป็น ระบบและครอบคลุม สิ่งสำคัญคือการทำให้หน่วยงานภายในสังกัดมาร่วม พัฒนาระบบการจัดการความเสี่ยงตั้งแต่ออกแบบระบบ ซึ่งในอนาคต หน่วยงานอาจพัฒนาคู่มือตรวจสอบ (Check list) การวิเคราะห์ความเสี่ยง ของหน่วยงานขึ้นเพื่อให้สามารถนำกลับมาใช้ได้อีกอย่างต่อเนื่องและ เป็นการดำเนินงานที่มีความยั่งยืน

ใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการวางแผน การจัดทำ ยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์และการวิเคราะห์ จากข้อมูล เพื่อให้สามารถเข้าใจปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นได้อย่างรอบด้าน ในกรณีของสิงคโปร์ได้สนับสนุนและสร้างพฤติกรรมให้ทุกคนมีส่วนร่วมให้ ข้อมูลในการใช้บริการของภาครัฐเป็นปกติ แต่สิ่งสำคัญคือข้อมูลจะถูก ประมวลและวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้พัฒนาการบริการที่ดียิ่งขึ้น ดังนั้น สำนักงานประกันสังคมก็ไม่จำเป็นต้องเก็บข้อมูลเฉพาะเมื่อจะจัดทำ ยุทธศาสตร์ใหม่เท่านั้น แต่สามารถดำเนินการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด

ให้ข้อเสนอแนะได้ทันที ซึ่งไม่ใช่แค่การนำข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการที่เสนอผ่านทางช่องทางที่หน่วยงานกำหนดให้เท่านั้นแต่ต้องดำเนินงานเชิงรุก โดยการออกแบบสำรวจในหลายระดับในรูปแบบออนไลน์ หรือหลังการให้บริการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยปฏิบัติ และขอความร่วมมือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตอบ ได้แก่ (1) กลุ่มผู้รับบริการภายนอก (ผู้ประกันตน นายจ้าง ประชาชน บุคลากรของหน่วยงานอื่นๆ) (2) กลุ่มผู้รับบริการภายใน (บุคลากรระหว่างหน่วยงานในสังกัดสำนักงานประกันสังคม) (3) กลุ่มผู้ร่วมให้บริการ (หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เครือข่ายอาสาสมัคร) ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์ในการพัฒนาการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากข้อมูลที่ได้รับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแล้ว สำนักงานประกันสังคมต้องจัดข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมากให้เป็นระบบ ปัจจุบันหน่วยงานยังไม่มี การสำรวจอย่างจริงจังว่าข้อมูลใดที่มีการนำมาใช้บ่อย ๆ หรือวิเคราะห์อุปสรรคในการเข้าถึงข้อมูลในการทำงาน ซึ่งหากดำเนินการสำรวจแล้วจะทำให้หน่วยงานสามารถพัฒนาระบบฐานข้อมูล หรือพัฒนาโปรแกรมที่ทำให้มีการหยิบข้อมูลมาใช้ได้ง่ายขึ้นและสะดวกในการนำมาวิเคราะห์ สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงอีกประการ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลไม่ใช่สิ่งที่สำคัญที่สุด แต่คือการวิเคราะห์ข้อมูลที่ทำให้สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพได้มากขึ้น

จัดทำแผนร่วมกันแบบบูรณาการ การทำงานร่วมกันเป็นความท้าทายประการหนึ่ง เช่นเดียวกับการจัดทำยุทธศาสตร์ เนื่องจากบุคลากรแต่ละหน่วยงานจะมุ่งรับผิดชอบเฉพาะงานที่เกี่ยวข้อง อาจทำให้มุมมองความคิด

แคบ รวมทั้งอาจกลัวการมีภาระงานเพิ่ม ดังนั้น เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมไปในทิศทางเดียวกัน ควรดำเนินงาน ดังนี้

สร้างความรู้ความเข้าใจและการสื่อสาร การพัฒนาวิธีการคิดอาจต้องเริ่มฝึกตั้งแต่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ โดยการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และระดมสมองเกี่ยวกับทักษะด้านการคิดในหลายมิติ เช่น เทคนิคการคิดแบบองค์รวม การคิดเชิงวิเคราะห์ และการนำไปสู่การปฏิบัติจริง โดยมุ่งเน้นที่การนำยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและยุทธศาสตร์อื่นที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ บุคลากรที่มีหน้าที่ออกแบบและจัดทำนโยบายของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้เข้าใจหลักการและวิธีการนำไปใช้ รวมถึงการออกแบบนโยบายให้มีความเชื่อมโยงระหว่างด้านต่าง ๆ อาทิ การปฏิรูประบบบำนาญเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานอย่างไรบ้าง เป็นต้น

ยกระดับความเชี่ยวชาญและสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยน ผู้บังคับบัญชาต้องให้บุคลากรมีโอกาสร่วมคิดและวิเคราะห์การพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ การเปิดโอกาสในการเข้าร่วมประชุมที่เกี่ยวข้องกับงานของหน่วยงานอื่นเพื่อพัฒนามุมมองการเชื่อมโยงการดำเนินงาน นอกจากนี้ต้องสนับสนุนการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลเพื่อให้เป็นรากฐานของวัฒนธรรมในการทำงานเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืนในอนาคต รวมทั้งต้องสร้างเครือข่ายผู้จัดทำนโยบายของทุกหน่วยงานเพื่อบูรณาการการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

การมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ การสำรวจความคิดเห็นและการทำประชาพิจารณ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงซึ่งเป็นผู้ที่เข้าใจปัญหาได้

ดีกว่าภาครัฐก็มีส่วนสำคัญ นอกจากนี้ หน่วยงานอาจหาแนวทางให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งบุคลากรภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนงานมากขึ้น โดยเปิดโอกาสให้มีการร่วมเสนอแนะนวัตกรรม ออกแบบนโยบายหรือให้บริการ โดยมีสิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานอาจกำหนดประเด็นที่ต้องการพัฒนาหรือต้องการแก้ไขอุปสรรค โดยเปิดเผยข้อมูลที่สามารถเผยแพร่ได้ต่อสาธารณะเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ใช้ในการวิเคราะห์และเสนอนวัตกรรมที่จะช่วยพัฒนาการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์ต่อทุกฝ่าย และทำให้รู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของแผนงาน

บทสรุป

จากการเรียนรู้ประสบการณ์ของสิงคโปร์พบว่าข้อจำกัดและอุปสรรคต่าง ๆ ไม่ได้เป็นประเด็นในการพัฒนาประเทศของสิงคโปร์เลย ประเด็นสำคัญคือ การคิดให้กว้างไกล รอบด้าน และลึก แต่ลงมือทำอย่างรวดเร็วเพื่อเอาชนะอุปสรรค โดยทุกภาคส่วนต้องร่วมมือและพัฒนาไปพร้อมกันเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของทุกคนและทุกภาคส่วนอย่างสมดุลและยั่งยืน หากเปรียบเทียบกับการทำงานของสำนักงานประกันสังคมแล้ว ก็จะพบว่าข้อจำกัดที่กำลังเผชิญอาจไม่ยากอย่างที่เห็น หากหน่วยงานรัฐจักวางแผนในการใช้ทรัพยากรและสิ่งที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูล และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ก็จะทำให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาได้รวดเร็วและมีความยั่งยืน การเริ่มต้นจากการพัฒนาแผนงานอย่างเป็นระบบ จึงนับเป็นการวางรากฐานของความสำเร็จในอนาคต