

บทที่ ๒

ผู้บริหารระดับสูง : ผู้นำ...การพัฒนาอย่างก้าวกระโดด

ปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งของการปรับเปลี่ยนไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ คือ การที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (CEO) ตระหนักรู้ถึงการปรับเปลี่ยนบริบท ภูมิทัศน์ และ ภูมิสังคม รวมถึงความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนของการปรับเปลี่ยนเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ การมองเห็นถึงอิทธิพลของเทคโนโลยี และ โอกาสของหน่วยงานในยุค Disruptive Technology ที่จะเข้ามาพร้อม แก้ไขปัญหาและสร้างคุณค่าให้กับประชาชน สังคมและประเทศโดยส่วนรวม



ในช่วงระยะเวลาของการถอดบทเรียนนี้ (เข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารเมื่อเดือนตุลาคม ๒๕๖๑) กรมบังคับคดีมีผู้นำ คือ “นางสาวรีนวดี สุวรรณมงคล” อธิบดีกรมบังคับคดี ผู้เป็นผู้นำด้านดิจิทัลภาครัฐต้นแบบ ผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ที่สามารถนำ กรมบังคับคดีให้ก้าวขึ้นเป็นกรมชั้นนำที่มีพัฒนาการขององค์กรที่ก้าวกระโดด ต่อเนื่อง เป็นขั้นเป็นตอน ดังจะเห็นได้จากการแถลงผลการดำเนินงานของกรมบังคับคดี เมื่อปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ว่า กรมสามารถ ผลักดันทรัพย์สินออกจากระบบการบังคับคดีได้กว่า ๑๔๗,๐๑๐ ล้านบาท สูงสุดในรอบ ๘ ปี และต่อมาในปี ๒๕๖๒ ได้มีการประกาศนโยบายการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศใน ๕ ด้านหลัก “LED 5 Excellence” คือ ๑. Case Management Excellence การบริหารจัดการคดี ๒. IT Excellence การพัฒนานวัตกรรมและระบบการทำงาน ๓. Information Excellence พัฒนาการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์วางแผน ๔. HR Excellence เพิ่มศักยภาพบุคลากร และ ๕. Organization Excellence ยกระดับองค์กร

คงจะไม่เป็นการกล่าวเกินไปกว่าข้อเท็จจริงว่า ส่วนหนึ่งของความสำเร็จของกรมบังคับคดี เกิดจากการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน คือ อธิบดีกรมบังคับคดี (นางสาวรีนวดี สุวรรณมงคล) ผู้ซึ่งสามารถนำทีมงานให้สร้างผลงานเป็นที่ประจักษ์ ติโจทย์งานของกรมบังคับคดีได้อย่างชัดเจนว่า เป็นงานบริการที่ต้องสนองตอบความต้องการของประชาชน และการผลักดันให้กรมมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานเพื่อรองรับความต้องการบริการรูปแบบที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ สะดวก รวดเร็ว ทันสมัย สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตอบรับนโยบายประเทศไทย ๔.๐

ในบทที่แล้วได้นำเสนอให้ทุกท่านได้รู้จักกรมบังคับคดีไล่เรียงตามพัฒนาการในแต่ละช่วงเวลา เรียกได้ว่า เดินสำรวจรอบบ้านไปครบทุกซอกทุกมุมแล้ว ต่อไปถ้าไม่ทำความรู้จัก ทำความคุ้นเคยกับเจ้าบ้าน ก็เหมือนการเติมชมพูพิชิตพันธ์สวย ๆ โดยไม่ได้ศึกษาประวัติความเป็นมาเป็นไป ซึ่งก็จะได้แค่ความชื่นตา แต่ขาดความประทับใจในรายละเอียดไปเสีย

ในบทนี้ได้นำบทให้สัมภาษณ์ของท่านรีนวดี มากลั่นกรอง ร้อยเรียงและนำเสนอในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อสะท้อนภาพของการเป็นผู้นำด้านดิจิทัลต้นแบบ ตั้งแต่เริ่มต้นการทำงานที่กรมบังคับคดี แรงบันดาลใจและ เป้าหมายการทำงาน การสร้างงานและการบริหารคนในยุคดิจิทัล รวมทั้งการก้าวผ่านความท้าทายและ

อุปสรรคระหว่างทาง จากนั้นข้อคิดที่ฝากไว้สำหรับการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สุดท้ายเป็นเสียงสะท้อนรองอธิบดีผู้ทำงานใกล้ชิดถึงอธิบดีผู้หน้าที่ไว้วางใจ

แรงบันดาลใจในการทำงาน กับเป้าหมายที่ตั้งไว้

แรงบันดาลใจเป็นสิ่งที่ทำให้เราตอบตัวเองได้ว่า เราเหนื่อยเพื่ออะไร เราทำไปเพื่ออะไร เราจะไปจบที่ตรงไหน และแน่นอนว่าแรงบันดาลใจของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ในขณะเดียวกันแรงบันดาลใจของคนก็สามารถเปลี่ยนไปได้ตามปัจจัยรอบกายในขณะนั้นด้วย คำถามเรื่องแรงบันดาลใจในการทำงานเรียกได้ว่า เป็นคำถามพื้นฐานที่จะใช้ถามผู้ที่ประสบความสำเร็จในหลากหลายสาขา และคำตอบของแต่ละคนก็สามารถที่จะเป็นแง่คิด เป็นแรงบันดาลใจให้แก่คนที่รับรู้ต่อ ๆ กันไปได้อีกเช่นกัน

นางสาวรีนวดี สุวรรณมงคล ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมบังคับคดีตั้งแต่วันที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๕๗^๑ รับผิดชอบภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรมทางแพ่ง การบังคับคดีล้มละลาย การฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ การชำระบัญชี การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ซึ่งเป็นการดำเนินการตามคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลและมีผลต่อการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้นักลงทุน และเมื่อถามถึงแรงบันดาลใจในการทำงานของท่าน ท่านรีนวดีกล่าวว่า “ก่อนอื่นต้องเข้าใจงานของกรมบังคับคดีก่อนว่า เป็นงานบริการ และมีความพิเศษที่เป็นงานบริการด้วยการใช้กฎหมาย” และด้วยการเป็นงานบริการ แน่ใจว่าย่อมมีเสียงสะท้อนทั้งเชิงบวกและเชิงลบจากผู้รับบริการ เสียงสะท้อนเชิงบวกก็เป็นกำลังใจ เป็นแรงผลักดันให้คงต้องรักษา และพัฒนาความดีนั้น ในทางกลับกันเสียงสะท้อนเชิงลบ อาจจะบั่นทอนกำลังใจบ้าง แต่เสียงนั้นทำให้เรารู้ตัวเองว่า ยังขาดตกบกพร่องตรงไหน ยังต้องพัฒนา เพิ่มเติมอีกอย่างไร

เสียงสะท้อนจากผู้รับบริการในเชิงลบนั้น เป็นปัจจัยขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร สิ่งที่เค้าวุด เค้าว่า ว่าไม่ใช่อะไร เราจะเอาประเด็นนั้นมาแก้ไข ปรับปรุงงาน เราต้องลบคำครหานั้น ๆ ให้ได้ นี่จึงเป็นที่มาของแรงบันดาลใจในการทำงานว่า **ต้องมาปรับปรุง พัฒนาให้กรมบังคับคดีได้รับการยอมรับ พิสูจน์ให้เห็นความโปร่งใส สุจริตในการทำงาน** และการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทุกอย่างเป็นระบบ ทุกคนเข้าตรวจสอบได้ ข้อมูลสามารถ Online แบบ Real Time ก็สามารถตอบโจทยความต้องการได้ทั้งหมด นอกจากนี้ สิ่งที่เราขาดไม่ได้ที่จะกล่าวถึงในความสำเร็จของกรมบังคับคดีจนถึงวันนี้ คือ การสนับสนุนการทำงานด้วยนโยบายรัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับการอำนวยความสะดวกให้ประชาชน การปรับปรุงกฎหมาย การทำให้ภาครัฐมีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพสูง การเพิ่มทักษะของบุคลากร และที่สำคัญ คือ การเน้นเรื่องการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อไปสู่ไทยแลนด์ ๔.๐ ทั้งหมดนี้ครอบคลุมการดำเนินการที่กรมบังคับคดีพยายามปรับปรุง พัฒนาอยู่ เรียกได้ว่า ได้รับโอกาสมาทำงานภายใต้ปัจจัยสนับสนุนที่มีความสำคัญยิ่ง ทำให้แรงบันดาลใจ ความมุ่งมั่นบรรจบพบกับการสนับสนุนจากนโยบายรัฐบาล ยังผลให้เกิดความสำเร็จอย่างรวดเร็ว



“เป็นธรรมชาติ
ง่าย
สะดวกและ
รวดเร็ว”

^๑ นางสาวรีนวดี สุวรรณมงคล ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมบังคับคดีตั้งแต่วันที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๕๗ ถึงวันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๖๒ ต่อมาได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการ ก.ล.ต. โดยมีผลตั้งแต่วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๒

สำหรับเป้าหมายการทำงานที่ตั้งไว้ คือ ต้องทำงานทุกอย่างให้สำเร็จ แผนที่กำหนดต้องจบด้วยผลที่ชัดเจน และที่สำคัญ ไม่ว่าจะทำงานไหน สำคัญมากน้อยเพียงใด ทีมงานเป็นปัจจัยหลักในความสำเร็จนั้น ทีมงาน คือ กลุ่มคนที่มาร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันแก้ไข ร่วมกันพัฒนา “We are the TEAM” จะเน้นย้ำอยู่เสมอ และความเป็นทีมต้องมีเป้าหมายร่วมกัน มองเห็นไปด้วยกันด้วย เมื่อพูดถึงเป้าหมายในการทำงานแล้ว ต้องบอกว่า เป็นคนที่ทำงานแบบมองไปข้างหน้าเป็นหลัก เรียนรู้สถานการณ์และตามให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ดังนั้น จะเห็นได้ว่า นโยบาย ทิศทาง การดำเนินงานของกรม ณ วันนี้ จะเดินไปทิศทางใดต้องมั่นใจว่า ไปทิศทางเดียวกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วด้วย

อยู่รอดในยุคดิจิทัล งานและคนต้องพัฒนาให้เท่าทัน

ประเด็นสำคัญที่เป็นจุดเปลี่ยนที่ต้องเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ การสนองตอบความต้องการของประชาชนในยุคปัจจุบันที่ต้องการความรวดเร็ว โปร่งใส และเชื่อถือได้ ที่สำคัญงานต่าง ๆ ที่พัฒนาและนำมาใช้ต้องมีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ภารกิจ การดำเนินงานให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและประชาชนให้ได้มากที่สุด โดยมีแนวคิดในการพัฒนาระบบการทำงาน ระบบการบริการต่าง ๆ ว่า “เข้าถึงง่าย ใช้ง่าย ได้ผลรวดเร็ว” ทั้งนี้ เมื่อพัฒนาแล้ว เกิดผลสำเร็จตามที่ต้องการแล้วก็จะยังคงไม่หยุดนิ่ง トラบใดที่ความต้องการ สถานการณ์ข้างนอกยังคงผันแปรอยู่ตลอด ดังนั้น การพัฒนาของเราก็ต้องเคลื่อนที่ไปด้วยเช่นกัน และนอกจากกระบวนการปรับเปลี่ยนระบบงานและองค์กรแล้ว สิ่งที่ต้องดำเนินควบคู่ไป คือ การพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยการพัฒนาศักยภาพทั้งการพัฒนาแบบที่มีการวางแผนล่วงหน้า และการพัฒนาที่ปรับตามสถานการณ์ เช่น ความต้องการของประชาชน ข้อร้องเรียน ความเร่งด่วนของเหตุการณ์ เป็นต้น



“ถ้าให้คะแนนกรมบังคับคดีเรื่องบริการ ในคะแนนเต็ม ๑๐ ดิฉันว่า อยู่ที่ ๗.๕ - ๘ เพราะถ้าคิดว่าตนเองได้ ๑๐ คะแนนแล้ว ก็ไม่มีอะไรที่ต้องพัฒนาอีก”

เรื่อง**การปรับตัว การพัฒนาคนในกรมบังคับคดี** ในช่วง Digital Transformation การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างจริงจังและทั่วถึง การดำเนินการนี้ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงาน ก.พ. โดย อ.ก.พ. วิสามัญเฉพะกิจเกี่ยวกับการขับเคลื่อนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการ ในการประชุมเมื่อวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑ และวันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑ ได้มีมติเห็นชอบแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ และให้ “กรมบังคับคดี” เป็น “หน่วยงานต้นแบบการสร้างและพัฒนากำลังคนเพื่อไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์” และเป็น “หน่วยงานนำร่องในการสร้างและพัฒนาทีมบูรณาการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง” ประกอบด้วย ก.พ. ในการประชุมเมื่อวันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๑ มีมติเห็นชอบทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยเห็นควรให้มีการนำทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐมาทดลองนำร่องในกรมบังคับคดีด้วย





กรมบังคับคดีได้เน้นย้ำให้บุคลากรทุกคนรับรู้และเข้าใจว่า การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลมีการดำเนินการอย่างจริงจัง ทุกการดำเนินการมีมติคณะรัฐมนตรี แผนยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนและสนับสนุน อย่างไรก็ตาม ไม่เพียงแต่การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเท่านั้น บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในทักษะอื่นที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้วย

บริหารจัดการคนในองค์กร ให้เห็นพ้องและพร้อมใจทำ

ในช่วง Digital Transformation เป็นที่แน่นอนว่า ความสามารถในการปรับตัวของแต่ละคนมีไม่เท่ากัน ยอมรับบ้าง ไม่ยอมรับบ้าง ท่านรัฐมนตรีเข้าใจความจริงนี้ และได้รับมือด้วยหลักที่เข้าใจง่าย ๆ ว่า ต้อง “สื่อสาร สื่อสาร และสื่อสาร ติดตาม ติดตาม และ ติดตาม” สื่อสารเพื่อให้ทุกคนรับรู้สถานการณ์ สื่อสารเพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน สื่อสารเพื่อให้ทุกคนร่วมกันเดิน ร่วมกันปรับไปด้วยกัน และที่สำคัญต้องมีการติดตาม ต้องทำตามแผนที่กำหนด อีกประการหนึ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันเลย คือ ทีมงาน ซึ่งเมื่อสื่อสารทีมงาน ทั้งแม่ทัพน้อย (ฝ่ายบริหาร) ขุนพล (ผู้ปฏิบัติงานทุกคน) ต้องขับเคลื่อนกำลังพลไปด้วยกัน คนในกรมบังคับคดี ท่านรัฐมนตรียอมรับว่า มีคนเก่งอยู่มาก แต่ต้องมองศักยภาพคนในองค์กรให้ออกกว่า เก่งด้านไหน เชี่ยวชาญด้านไหน สำคัญที่สุด สายงานไหน ใครเป็นเจ้าของต้องให้คนนั้นทำ อย่าไปเปลี่ยนสายงานไม่จั้น จะเกิดความสับสน

ในช่วงการเปลี่ยนผ่าน อาจเกิดคำถามขึ้นว่า เราจะเปลี่ยนได้ไหม ต้องเปลี่ยนแค่ไหน ในหลาย ๆ งานที่มีกรอบการทำงาน กฎ ระเบียบ กฎหมายที่ตายตัวมาก่อน ซึ่งถือเป็นข้อดีที่มีความเป็นมาตรฐานมาแล้ว แต่ต้องตอบคำถามให้ได้ว่า กรอบการทำงานที่มีนั้น ปัจจุบันมีความจำเป็นอยู่หรือไม่ สิ่งใดที่มีเหตุผล มีความจำเป็นต้องปรับปรุง แก้ไข แม้เป็นประเด็นที่ดำเนินการมาเป็นระยะเวลานานก็ควรจะมีการแก้ไข ปรับปรุง

“ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มีการแก้ไข ปรับปรุงเพื่อให้ลดขั้นตอนและทันสมัย โดยมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๖๐ และสิ่งที่จะต้องดำเนินการต่อไป คือ การให้ความรู้ทุกภาคส่วนคู่ขนานกันไป โดยได้จัดโครงการให้ความรู้ทางกฎหมายแก่ทั้งประชาชนและเจ้าหน้าที่กรมบังคับคดี รวมไปถึงดำเนินการให้การทำงานสอดคล้องกันกับกฎหมายใหม่แบบไร้รอยต่อ”



“การปรับปรุง แก้ไขกฎหมายล้มละลาย เป็นโจทย์ที่ค่อนข้างเป็นปัจจุบันมาก คือ มาจากธนาคารโลกที่วัดกรอบความยากง่ายในการประกอบธุรกิจ ซึ่งเมื่อมาศึกษาก็พบว่า มีหลายประเด็นที่เกี่ยวข้อง ทั้งในตัวกฎหมายเองและกระบวนการตอบคำถามธนาคารโลก จึงได้มีการแต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อศึกษาคำถามและตอบแบบสอบถามและพัฒนาปรับปรุงกฎหมายกฎระเบียบ และขั้นตอนการทำงานเพื่อให้การบังคับคดีเกิดความสะดวก รวดเร็ว เป็นมาตรฐานสากล ตามกรอบความยากง่ายในการประกอบธุรกิจของธนาคารโลกในตัวชี้วัดที่ ๙ การบังคับให้เป็นไปตามข้อตกลง (Enforcing Contracts) โดยดำเนินการร่วมกับสำนักงานศาลยุติธรรม และตัวชี้วัดที่ ๑๐ ด้านการแก้ปัญหาล้มละลาย (Resolving Insolvency)”

ผลการจัดอันดับความยาก-ง่ายในการประกอบธุรกิจ ประจำปี ๒๕๖๑ (Ease of Doing Business ๒๐๑๘) โดยธนาคารโลก ประเทศไทยได้รับการจัดลำดับเป็นที่ ๒๖ จาก ๑๙๐ ประเทศทั่วโลก ซึ่งลำดับของประเทศไทยดีขึ้น ๒๐ อันดับจากปีที่แล้วที่อยู่ในอันดับที่ ๔๖ โดยมีผลคะแนน DTF (Distance of Frontier) เป็นร้อยละ ๗๗.๔๔ เพิ่มจากปีที่ผ่านมา ที่ได้คะแนน ๗๒.๕๓ ถือเป็นอันดับ ๓ ของอาเซียน รองจากประเทศสิงคโปร์ และประเทศมาเลเซีย

ที่สำคัญประเทศไทย เป็น ๑ ใน ๑๐ ประเทศ ที่มีการปรับปรุงมากที่สุด ซึ่งสูงเป็นลำดับที่สองจากประเทศบรูไนที่มีความก้าวหน้าในการปรับปรุงบรรยากาศทางธุรกิจมากที่สุด

ความท้าทายในการทำงานโดยเฉพาะในช่วง Digital Transformation

: รู้ เข้าใจความท้าทาย รับมือได้ง่ายถ้ารีบทำ

๔ ความท้าทายช่วง Digital Transformation ในมุมมองของท่านรีโนวตี ซึ่งท่านมีหลักคิดที่ว่า ทุกความท้าทายสามารถรับมือได้ อีกทั้งทำให้กรมบังคับคดียิ่งพัฒนาขึ้นไปอีกด้วย

๑. Mindset ของคนในกรมบังคับคดี : สิ่งใหม่เข้าใจยาก ทำยาก ปรับตัวยาก

รับมือด้วย “การสื่อสาร สื่อสาร และสื่อสาร ติดตาม ติดตาม และ ติดตาม” ให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน ร่วมกันปรับไปด้วยกัน และติดตาม รับฟังเสียงสะท้อนจากทุกคน เพื่อตรวจสอบสภาพกายภาพใจของทุกคน ให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้ เดินไปด้วยกันอย่างไม่ว่างใครไว้ข้างหลัง

๒. การปรับตัวไปพร้อมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง : ผู้ที่เกี่ยวข้องบางส่วนเต็มใจ ยินดีที่จะใช้เทคโนโลยีที่ได้รับการปรับปรุง แต่บางส่วนปฏิเสธเทคโนโลยี บางส่วนไม่รู้ว่ามีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแล้ว

รับมือด้วย การประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจให้เห็นข้อดี ประโยชน์ของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในขณะที่เดียวกันกับการปรับเปลี่ยนก็ยังคงให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ต้องอาศัยระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนด้วย

๑ ตุลาคม ๒๕๖๒ กรมบังคับคดีจะดำเนินงานแบบ Paperless อย่างไรก็ตาม ได้กำหนดแผนรองรับไว้ด้วยว่า หากผู้รับบริการยังคงติดต่อบริการแบบเดิม โดยนำข้อมูลกระดาษมาก็จะมีเจ้าหน้าที่ลงข้อมูลในระบบ เพื่อรองรับสถานการณ์นี้ไว้ด้วย

๓. กฎ ระเบียบภายในที่เป็นแนวทางปฏิบัติเดิม : ทำไม่ได้ ชัดกฎ ระเบียบ หากจะเปลี่ยนมีความยุ่งยาก ต้องใช้ระยะเวลานาน

รับมือด้วย การทบทวนกฎ ระเบียบ และให้แสดงความเห็นถึงข้อดี – ข้อเสียของการคงอยู่หรือปรับเปลี่ยน โดยได้มีการตั้งคณะทำงานเพื่อร่วมกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับในการปรับเปลี่ยนร่วมกัน

๔. ความคาดหวังของประชาชนที่เพิ่มมากขึ้น : ประเด็นนี้เป็นเรื่องท้าทายมากที่สุด เพราะไม่สามารถทราบได้แน่นอนว่า ประชาชนมีความคาดหวังจะอย่างไรชัดเจน

รับมือด้วย ติดตามสถานการณ์ เอาใจใส่กับทุกเสียง ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้สามารถคาดเดาคาดหวังของประชาชนได้ และปัจจุบันก็สามารถคาดเดาคาดหวังได้ว่าเป็นความคาดหวังเกี่ยวกับความสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย ซึ่งก็ไม่พ้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริการ ความคาดหวังของผู้รับบริการ ผู้ที่เกี่ยวข้อง ประชาชนเป็นความท้าทายที่ไม่หยุดนิ่ง ไม่ว่าปัจจุบันกรมบังคับคดีจะทำการต่าง ๆ สำเร็จมากน้อยแค่ไหน *เราก็จะหยุดไม่ได้ที่ต้องสำรวจ ตรวจสอบความพร้อมตนเอง วิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ และร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ปรับปรุงอยู่เสมอ รวมทั้งต้อง share ข่าวสารให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบไปพร้อม ๆ กัน*

“ดิฉันเปิดรับข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะทุกช่องทาง โทรศัพท์เปิดตลอด ๒๔ ชั่วโมง ข้อความที่ส่งมาถึงดิฉัน จะอ่านเองทุกข้อความ แต่อาจจะไม่ได้ตอบเองทุกเรื่อง ทั้งนี้ ขอให้มั่นใจว่าทุกข้อความจะได้รับการตอบรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ตกหล่นแน่นอน”



อีกหนึ่งความท้าทายที่ทุกองค์กรต้องพบเจอ คือ การขาดกำลังคน เนื่องจาก **การเกษียณอายุราชการ** จริง ๆ แล้วข้อมูลผู้เกษียณอายุราชการในแต่ละปีสามารถนำมาวางแผนการบริหารจัดการคนได้ ทำให้สามารถขยับ สับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ กรมบังคับคดีได้เตรียมการรองรับการสืบทอดตำแหน่งอย่างจริงจัง โดยได้วางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ด้วยการคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้มาเรียนรู้คู่ขนานไปกับผู้ที่จะเกษียณอายุราชการ ๓ เดือนก่อนเกษียณอายุราชการ (ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม) เรียนรู้แบบที่ว่าไปไหนไปด้วยกัน รับรู้ร่วมกัน ร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ เสมือนเป็นผู้ดำรงตำแหน่งที่จะว่างลงนั้นเลยทีเดียว การเตรียมการนี้ทำให้กรมบังคับคดีไม่มีปัญหาในการบริหารจัดการกำลังคน เช่น คนเกษียณไปใครจะรับงานต่อ ไม่มีคนทำงานทำให้งานหยุดชะงัก เป็นต้น

สำหรับแม่ทัพน้อย (ผู้บริหารกรมบังคับคดี) ที่มารับงานต่อจากผู้ที่เกษียณ หรือผู้ที่ปฏิบัติงานในฐานะผู้บังคับบัญชาทุกตำแหน่ง จะได้รับการอบรม ฝึกฝนให้มี **Managerial Skill** ให้มาก มีความกล้าที่จะ address ปัญหาของคน ต้องรู้ว่าคนเรามีทั้งข้อดีข้อด้อย และบริหารจัดการคนให้เป็น โดยกรณีการบริหารจัดการคนที่เห็นได้ชัดเจน คือ การโยกย้ายผู้ปฏิบัติงานไปปฏิบัติงาน ณ สำนักงานบังคับคดีจังหวัด ซึ่งมีสาขาทั่วประเทศ ๑๑๑ แห่ง อาจมีบ้างที่มีคนที่ไม่ต้องการโยกย้าย สลับเปลี่ยน แต่ทุกอย่างบริหารจัดการได้ด้วยเหตุผล ความจำเป็น โดยกรมบังคับคดีมีหลักคิดที่ว่า ต้องกระจายความเข้มแข็งตามหลัก We are the TEAM คือ share คนเก่งไปทำงาน ไปพัฒนาที่ต่าง ๆ เพื่อให้ห้องคดียุติธรรมขับเคลื่อนการพัฒนาไปด้วยกัน

การพิสูจน์ความสามารถ ศักยภาพของกรมบังคับคดีด้วยการเข้ารับการประเมิน

ศักยภาพกับหน่วยงานกลางต่าง ๆ ถือเป็นการทำงานท้าทายตนเอง เป็นการสมัครใจของกรมบังคับคดีในการเข้ารับการประเมิน และไม่ทุกครั้งที่กรมบังคับคดีจะผ่านมาตรฐานการประเมินที่กำหนด แต่กรมบังคับคดีก็ยังคงมุ่งมั่นที่จะดำเนินการปรับปรุง พัฒนาตนเองให้สามารถผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ให้ได้ โดยมีหลักคิดที่ว่า ประเมินแล้วยังไม่ผ่าน ก็กลับมาดูประเด็นที่ขาดตกไป จากนั้น ปรับปรุง พัฒนาแล้วกลับไปรับการประเมินใหม่ ทำอย่างนี้ กรมบังคับคดีก็จะพัฒนายิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ



ได้อีก

“กรมบังคับคดีสมัครเข้ารับการประเมินทุกอย่าง เพราะในเมื่อเราประกาศว่าเราจะเพิ่มประสิทธิภาพ พัฒนาการงานและการบริการ เราต้องมีการพิสูจน์ให้ภายนอกเห็นก่อนว่า การทำงานและการบริการของเราผ่านมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับ”

การจัดการกับอุปสรรคระหว่างทาง

ปัญหา อุปสรรคไม่ใช่สิ่งที่หยุด ชะงักการพัฒนาของกรมบังคับคดี โดยที่กล่าวในเบื้องต้นว่า ท่านรัฐมนตรีมองการณ์ไกล มอบหมายนโยบายพร้อมทั้งให้มีการกำหนดแผนรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในทุกการดำเนินการ โดยการจัดการกับปัญหา อุปสรรค มีการดำเนินการในแต่ละระยะ ดังนี้

การเตรียมการรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

มีการกำหนดแผนสำรองรองรับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ มีแผน ๒ แผน ๓ รองรับ ปิดช่องโหว่ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

การดำเนินการเมื่อเกิดปัญหา อุปสรรคที่กรมบังคับคดีไม่สามารถจัดการได้เอง

หากเป็นเรื่องใหญ่ เรื่องสำคัญที่กรมบังคับคดีมองว่า ไม่สามารถจัดการ ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง จะมีการนำประเด็นดังกล่าวไปนำเสนอเรียนผู้บังคับบัญชาระดับสูง คือ ปลัดกระทรวง รัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี เพื่อรับมอบนโยบายการดำเนินการ

ทั้งนี้ การแก้ไขปัญหา อุปสรรคต้องดำเนินการอย่างรวดเร็ว (Quick Remedy) เพราะในยุคดิจิทัลนี้ ความเก่งอย่างเดียวไม่พอ ความเร็วก็ต้องมาด้วยเช่นกัน

หากมีการเปลี่ยนผู้บริหาร กรมบังคับคดียังทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

ท่านรื่นวดี ได้วางแนวทางการทำงาน โดยให้มีการถ่ายทอดการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เน้นการทำงานเป็นทีม รับรู้ร่วมกัน ถ่ายทอดระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่ว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะระดับไหน สายงานใด ก็จะมีอย่างต่อเนื่อง สานต่องานได้อย่างรวดเร็ว และเห็นภาพงานได้ครบถ้วน

ฝากถึงหน่วยงานอื่นในการปรับปรุงกระบวนการงาน

ท่านรื่นวดีกล่าวถึงเคล็ดไม่ลับในการทำงานที่สามารถประสบความสำเร็จมาจนถึงทุกวันนี้ว่า การทำงานเป็นทีมงาน การสื่อสารระหว่างกัน การติดตามการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นหลักยึดในการดำเนินการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ งานทุกอย่างต้องคิดไว้ก่อนว่า “เราทำได้ แล้วลงรายละเอียดว่ามีอะไรต้องทำ จากนั้นก็จัดลำดับความสำคัญ เร่งด่วน และดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายและกำหนดเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ หากระหว่างทางมีปัญหา อุปสรรคเกิดขึ้นก็รีบแก้ไข และนำมาเป็นบทเรียนเพื่อพัฒนางานต่อไป”

มุมมองจากแม่ทัพน้อย ผู้ทำงานใกล้ชิดอธิบดี

ต้นแบบความเป็นผู้นำของท่านรื่นวดี สุวรรณมงคล

ท่านรื่นวดีเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง ซึ่งท่านจะย้ำเสมอกับทุกคนว่า อย่ากลัวการเปลี่ยนแปลง เราต้องปรับปรุง พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ และถ้ามีโอกาสท่านจะให้คนในกรมบังคับคดีได้ออกไปเรียนรู้โลกภายนอก เช่น การเข้าร่วมประชุม การศึกษาดูงาน การทำงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อให้เห็นว่าเค้าพัฒนาไปถึงไหน มีอะไรที่เราต้องเรียนรู้เพิ่มเติม และหากจะให้พูดเพื่อให้เห็นภาพความเป็นผู้นำต้นแบบของท่านรื่นวดี ก็ขอกล่าวเป็นข้อ ๆ เพื่อเห็นภาพและเข้าใจง่าย ดังนี้

- บริหารงานอย่างเป็นระบบ สร้างงานให้มีความเชื่อมโยง โดยใครเก่ง เชี่ยวชาญด้านไหน ก็ดึงมาประชุมกันเพื่อความหลากหลายทางความคิดและการหาสิ่งที่ดีที่สุด ที่เป็นไปได้ให้แก่กรม
- ลงน้ดทุกอย่าง โดยจะพยายามเข้าร่วมทุกงานถ้าเป็นไปได้เพื่อทราบความเคลื่อนไหวในกรม ติดตามงานอย่างต่อเนื่องและให้ความคิดเห็นเพื่อให้งานเดินต่อได้อย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จ



นางสาวรัตนาวดี สมบูรณ์
อธิบดีรองอธิบดีและ CIO
ผู้ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับท่านรื่นวดี

- นำองค์ความรู้ ประสบการณ์ใหม่ ๆ มาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ถ่ายทอดให้คนในกรม ได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างเวทีให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนมุมมองเพื่อการพัฒนางานร่วมกัน และในบางครั้งเป็นประเด็นที่ใหม่มาก คุณเป็นความคิดล้ำมาก จนคนในกรมมองว่าจะทำได้หรือไม่ แต่ท่านก็แสดงให้เห็นว่าทุกอย่างทำได้ ด้วยปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ และหากต้องการการสนับสนุน ความช่วยเหลือใด ๆ ก็ สามารถพูดคุยกันได้ทันที

- นำเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์กับกรมมาถ่ายทอด แนะนำให้คนในกรมใช้ โดยท่านจะใช้ให้เป็นตัวอย่างก่อน จากนั้นให้ทุกคนใช้อย่างทั่วถึง และใช้ให้คุ้นเคยจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน
