

## บทที่ ๓

### CIO ผู้นำการเปลี่ยนแปลง : นำ IT พัฒนางาน และบริหารบุคลากร

ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer : CIO) ถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการให้บริการด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ CIO มีอำนาจหน้าที่ดูแลรับผิดชอบทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร ซึ่งหมายรวมถึงการวางสถาปัตยกรรมองค์กร การดูแลปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการทำงาน การนำมาตราฐาน กฎเกณฑ์ โครงสร้างเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ การบริหารจัดการทรัพยากรที่จำเป็น การให้ความรู้และเพิ่มพูนทักษะให้แก่บุคลากร รวมทั้งเป็นผู้ให้คำแนะนำแก่ CEO เป็นผู้วางแผนทั้งในระดับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมถึงงบประมาณด้าน IT เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลด้วย การเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการให้บริการดังกล่าวต้องการผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ ประสบการณ์เชิงลึกเกี่ยวกับภารกิจและการทำงานของกรมบังคับคดี กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีความเชี่ยวชาญหรือมีความสนใจ ใฝ่เรียนรู้ในเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วย

ในช่วงของการเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเพื่อจัดทำกรออดบทเรียนจากประสบการณ์กรมบังคับคดี (เดือนตุลาคม ๒๕๖๑) คณะผู้จัดทำได้รับอนุญาตให้เข้าสัมภาษณ์นางสาวรัตนาวดี สมบูรณ์ อติตรองอธิบดี และผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (CIO) กรมบังคับคดี ผู้ซึ่งเดินเคียงบ่าเคียงไหล่ เป็นแม่ทัพน้อยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของอธิบดีกรมบังคับคดี แม้ท่านจะเกษียณอายุราชการแล้วเมื่อ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๑ แต่ทางกรมบังคับคดียังคงมีการประสาน ขอรับคำแนะนำรวมถึงการถ่ายทอดเทคนิคการปฏิบัติงานในช่วงการเปลี่ยนผ่าน (Digital Transformation) คณะผู้จัดทำจึงได้มีโอกาสสัมภาษณ์เพื่อรับฟังประเด็นบทบาท ปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่สามารถเป็นแบบอย่างให้หน่วยงานได้นำไปประยุกต์เพื่อการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัลนี้ได้อย่างชัดเจน

#### ๑. บทเรียนจากการสัมภาษณ์และเรียนรู้กรมบังคับคดี

##### ๑.๑ พลังใจในการทำงาน

ท่านรัตนาวดีกล่าวถึง แรงผลักดันในการทำงานโดยยอมรับว่า บทบาทการเป็น CIO เป็นภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นของผู้บริหาร ยิ่งในยุคดิจิทัลที่การพัฒนาองค์กรจะพุ่งเข้ามาที่บทบาทและการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีของ CIO โดยก่อนอื่นเมื่อได้รับมอบหมายให้เป็น CIO แล้วต้องยอมรับทำความเข้าใจบทบาทและพัฒนาการบริหารจัดการภารกิจให้เท่าทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง กล่าวอีกนัยหนึ่งเพื่อให้เข้าใจง่าย ๆ คือ **ต้องอินในบทบาทและรักในงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงต้องทำตัวให้ทันสมัยอยู่เสมอ** และพลังใจในการทำงานที่สำคัญคือ **การมองถึงประโยชน์ที่จะเกิดแก่ส่วนรวม** เช่น การพัฒนาระบบงานและการบริการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดความเป็นธรรมจากการบังคับคดีที่มีความรวดเร็วขึ้นโดยเจ้าหน้าที่

ในฐานะโจทก์จะได้รับเงินชำระหนี้ในเวลาที่รวดเร็ว ในขณะที่ลูกหนี้ในฐานะจำเลยก็มีดอกเบี้ยที่ต้องชดใช้ตามคำพิพากษาของศาลหรือค่าใช้จ่ายอื่นที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการบังคับคดีลดลง อันจะส่งผลต่อเศรษฐกิจที่มีสภาพคล่องสูงขึ้น หรือการพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้สามารถเชื่อมโยงไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำให้ผู้รับบริการเข้าถึงระบบแบบเบ็ดเสร็จและลดค่าใช้จ่ายในการประสานการดำเนินการระหว่างหน่วยงาน เป็นต้น ดังนั้น **ความภูมิใจและการให้ความสำคัญกับบทบาทที่เรียกได้ว่า เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลกระทบต่อในวงกว้างด้วย จึงเป็นแรงใจสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ CIO อย่างเต็มศักยภาพ**

## ๑.๒ แม่ทัพและขุนพลกับกลยุทธ์การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล

บทบาทของ CIO ที่ถูกคาดหวังว่า จะสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและนำพาทุกคนให้ก้าวทันไปกับเทคโนโลยีได้ ดังนั้น ความร่วมมือของบุคลากรในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารของกรมบังคับคดีทุกคนจะได้รับการถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงานแบบพื้แบบน้อง การทำงานแบบทีมที่เข้มแข็ง และด้วยความเป็น CIO ด้วยแล้วต้องมีบทบาทเพิ่มในความพยายามเข้าใจความแตกต่างทางระดับความสามารถด้านเทคโนโลยีของบุคลากรว่า ไม่ใช่ทุกคนที่จะปรับเปลี่ยนไปได้อย่างเท่าเทียม อีกทั้งการจัดการกับแรงต้านการเปลี่ยนแปลงก็เป็นโจทย์สำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนให้บุคลากรทุกคนเดินไปด้วยกันด้วย

ในช่วงระยะเวลาภายใต้การกำกับดูแลของอธิบดีกรมบังคับคดี (นางสาวรีนวดี สุวรรณมงคล) คณะผู้บริหารทั้ง CEO และ CIO ได้ร่วมกันสร้างแรงบันดาลใจในการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลให้กับบุคลากรในกรมบังคับคดี ผ่านการชี้แจงเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและให้คำแนะนำ แนวทางการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ โดยเน้นการสื่อสาร จูงใจให้บุคลากรทุกคนในกรมบังคับคดีเห็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัลร่วมกัน ตัวอย่างเช่น การกำหนดเป้าหมายที่จะเป็นหน่วยงานที่มีกระบวนการทำงานแบบ Paperless ให้ได้ภายในวันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ.๒๕๖๒ ซึ่งก็ถือเป็นเป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง แต่ CEO และ CIO ก็สร้างความเชื่อมั่นว่าเป้าหมายจะต้องสำเร็จและจะเกิดประโยชน์ในวงกว้างแก่ประชาชนและผู้รับบริการ รวมถึงกระบวนการทำงานของภาครัฐด้วย ทำให้คนในองค์กรเกิดความมุ่งมั่นและเกิดกำลังใจในการทำงานสำคัญร่วมกัน และการดำเนินการเพื่อสนองตอบนโยบายผู้บริหารจึงเกิดขึ้นตามมาอย่างรวดเร็วด้วยความพยายามปรับปรุงและพัฒนากระบวนการที่เกี่ยวข้อง โดยเริ่มจากพัฒนาระบบสารสนเทศขึ้นมารองรับงานที่มีความสำคัญมากบางส่วนก่อนและทดลองนำร่องการดำเนินการ จากนั้นเมื่อได้รับคำแนะนำ ดิชมต่าง ๆ ก็นำมาปรับปรุงระบบให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการมากขึ้น ทั้งนี้ ผลที่ออกมาปรากฏชัดเจนในเชิงบวก เช่น สามารถลดระยะเวลาการทำงาน ลดการใช้กระดาษ ประหยัดค่าใช้จ่าย และลดความผิดพลาดของกระบวนการทำงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลาซึ่งต้องวางแผนการปรับตัวทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้ให้บริการ ดังนั้น บางงานก็ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปทำให้การทำงานแบบคู่ขนานทั้งในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบกระดาษยังคงมีอยู่ แต่ทั้ง CEO และ CIO ของกรมบังคับคดีก็มีการติดตามดูแลกลุ่มบุคลากรหรือกลุ่มงานดังกล่าวอย่างใกล้ชิด

การติดตามงานไม่ได้สื่อไปถึงการเร่งความเร็วในการทำงานเสียอย่างเดียว แต่การติดตามงานของ CEO และ CIO นี้หมายถึงการให้ความสำคัญ การเอาใจใส่ดูแลด้วยการรับทราบความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ และหากมีการติดขัดอย่างใดเกิดขึ้นจะเร่งแก้ไข ปรับปรุงทันที จึงทำให้งานต่าง ๆ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และนอกจากการแสดงความเอาใจใส่ดูแลความก้าวหน้าและความสำเร็จของงานแล้ว บุคลากรผู้ปฏิบัติงานก็ต้องได้รับการดูแล ส่งเสริมและพัฒนาด้วย โดยผู้บริหารพยายามส่งบุคลากรไปเรียนรู้ และฝึกปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ ทักษะและความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง เช่น หลักสูตรการออกแบบองค์กรดิจิทัล (Enterprise Architecture and Digital Transformation) และหลักสูตรบูทแคมป์ : การออกแบบและขับเคลื่อนรัฐบาลแบบเปิดและเชื่อมโยง (Boot Camp for Transformation to Digital Government : Smart, Open and connected) ที่ดำเนินการร่วมกับสำนักงาน ก.พ. เป็นต้น

อนึ่ง การปรับปรุงกระบวนการทำงานและการบริการเพื่อไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามนโยบายรัฐบาลในยุคดิจิทัลไทยแลนด์นี้มีคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่ง คือ การเป็นรัฐบาลเปิดและเชื่อมโยงกัน (Open and Connected Government) ซึ่งมุ่งเน้นให้เกิดการบูรณาการกระบวนการงานและข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และประชาชน ดังนั้น กรมบังคับคดีจึงดำเนินการและสนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างจริงจัง โดยดำเนินการเชิงรุกสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งบทบาทของ CIO ในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก คือ ให้ความมั่นใจกับหน่วยงานว่าเครือข่ายความร่วมมือจะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ การมีข้อมูลระบบการทำงานของหน่วยงาน ข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของประชาชนและผู้รับบริการ แผนและแนวทางการพัฒนาและความเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือ รวมถึงผลลัพธ์การดำเนินการเป็นข้อมูลสำคัญในการเจรจา ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และที่ผ่านมามีบทบาท CIO ของกรมบังคับคดีก็ประสบความสำเร็จในการประสานความร่วมมืออย่างแพร่หลาย เช่น การเชื่อมโยงข้อมูลของบุคคลล้มละลายกับหน่วยงานภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง การเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์กับศาลแพ่ง การรับ-ส่งข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์กับธนาคารแห่งประเทศไทย การเชื่อมโยงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูลในคดีกับสำนักงาน ปปง. เป็นต้น

### ๑.๓ คุณลักษณะของ CIO ที่ประสบความสำเร็จ

“เข้าใจกระบวนการงาน เข้าถึงองค์ความรู้ (กฎหมาย ระเบียบและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี) และพัฒนาตนและพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ” คุณลักษณะของ CIO ในยุคที่ดิจิทัลนำพาการพัฒนาองค์กรนี้ หากแต่ความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอในการกำกับ ดูแลและรับผิดชอบภารกิจด้าน IT ขององค์กร โดยความสามารถในการบริหาร มองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรได้ถูกเพิ่มเติมเข้ามาในบทบาทของ CIO ด้วย เนื่องจากเทคโนโลยีจะต้องประสาน กลมกลืนเข้าไปในระบบงาน ดังนั้น การมองความเชื่อมโยงในงานต่าง ๆ ได้จะทำให้การวางระบบเทคโนโลยีมีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

ในขณะเดียวกันองค์ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก็เป็นประเด็นที่ขาดไม่ได้ เพราะเป็นหลักอ้างอิงในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การติดตาม ทำความเข้าใจและนำมาซึ่งกฎ ระเบียบอย่างถูกต้อง ทำให้สามารถสร้างงานที่มีความทันสมัยและดำเนินการในทางปฏิบัติได้อย่างถูกหลักการด้วย สุดท้ายคือ การพัฒนาตนเองและพัฒนางานซึ่งเป็นคุณลักษณะทั่วไปของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ไม่ว่าจะปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือระดับใดก็ตามและการพัฒนาทั้ง ๒ ประเด็นนี้ควรดำเนินไปด้วยกันอย่างต่อเนื่องด้วย

## ๑.๔ ส่งไม้ต่อ CIO

ท่านรัตนาวดีเกษียณอายุราชการ เมื่อวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๑ แต่งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ภายใต้การกำกับดูแลของ CIO ไม่ได้มีการหยุดชะงักไปแต่อย่างใด โดยอย่างที่กล่าวถึงในบทที่ ๒ ผู้บริหารระดับสูงว่าการขาดกำลังคนเนื่องจากการเกษียณอายุราชการเป็นเรื่องปกติของหน่วยงาน และกรมบังคับคดีก็ได้มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ไว้อย่างเป็นระบบแล้วด้วย โดยเมื่อท่านรัตนาวดีใกล้จะเกษียณอายุราชการ ท่านอธิบดีได้คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาเรียนรู้งานแบบเงาตามตัว ทำให้ผู้ที่สืบทอดตำแหน่ง CIO คนต่อไป (ปัจจุบัน คือ นางทัศนีย์ เปาอินทร์ รองอธิบดีกรมบังคับคดี) ได้ร่วมวางวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรร่วมกัน เรียนรู้ความเคลื่อนไหวของงาน บทบาทและมุมมองการทำงาน CIO ที่จะส่งไม้ต่อให้ อย่างใกล้ชิด ดังนั้น CIO ที่จะเกษียณอายุราชการและว่าที่ CIO ในขณะนั้น ได้พูดคุยถึงความเป็นมาเป็นการวางแผนแนวทางการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ รวมถึงวิธีการในการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงอยู่เสมอ ทำให้เกิดความต่อเนื่องในการรับงานต่อ และการผสมกลมกลืนแนวคิดและวิธีการทำงานระหว่างกันได้เป็นอย่างดี

## ๑.๕ สิ่งที่ยากฝากไว้

ท่านรัตนาวดีได้กล่าวฝากถึงความห่วงใยในการปฏิบัติงานในยุคการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยความคาดหวังของบุคคลภายนอกที่ต้องการเห็นความรวดเร็ว ความสะดวกและความเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงาน ดังนั้น เพื่อคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติเป็นหลัก หน่วยงานและข้าราชการทุกคน ควรเปิดใจทำงานร่วมกัน และข้อมูลของแต่ละหน่วยงานเป็นข้อมูลของราชการและของประเทศที่ทุกหน่วยงานภาครัฐต้องบริหารจัดการให้เกิดความเป็นเอกภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ประเทศชาติและประชาชนได้รับประโยชน์ ดังนั้น บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในการบริหารจัดการข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน รักษาใช้ประโยชน์และเชื่อมโยงข้อมูลเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องตระหนักและดำเนินการอย่างจริงจังด้วย

สำหรับเคล็ดลับการทำงานของท่านรัตนาวดีที่ยากถ่ายทอด ซึ่งท่านกล่าวว่าได้เรียนรู้จากศาสตราจารย์พิเศษ ธงทอง จันทรางศุ ในขณะที่ดำรงตำแหน่งรองปลัดกระทรวงยุติธรรม โดยเป็นคติพจน์ในการทำงานและการเรียนรู้ของตนเองว่า “วิธีการเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือ การเรียนรู้จากการถาม เพราะจะได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นและรวดเร็วกว่าการไปศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง” ดังนั้น การเรียนรู้จากการสัมภาษณ์ของสำนักงาน ก.พ. นี้

ท่านรัตนาวดีจึงยินดีตอบคำถามและเล่าประสบการณ์เชิงลึกในทุกแง่มุม เพราะท่านคิดว่า ที่ผ่านมามีท่านก็ได้เรียนรู้มามากมายจากการถามและการพูดคุยแบบนี้เช่นกัน

## ๒. สรุปประเด็นเรียนรู้และเงื่อนไขความสำเร็จ

- ผู้บริหารจะมอบหมายงานใดต้องมีการชี้แจงเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและให้คำแนะนำแนวทางการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ โดยเน้นการสื่อสาร จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเห็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน

- เมื่อได้รับมอบหมายงาน ไม่ว่าจะป็นงานใดก็ตามให้ตั้งใจทำงานและสร้างผลงานอย่างมีคุณภาพ โดยระหว่างที่ดำรงตำแหน่งหรือรับบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบในงานนั้น ๆ ให้พยายามอินในบทบาทและรักในงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงต้องทำตัวให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยสิ่งสำคัญที่สุดคือ การมองถึงประโยชน์ที่จะเกิดแก่ส่วนรวมเมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ

- การติดตามงานไม่ได้สื่อไปถึงการเร่งความเร็วในการทำงานเสียอย่างเดียว แต่การติดตามงานของผู้บริหารหมายถึงการให้ความสำคัญ การเอาใจใส่ดูแลด้วยการรับทราบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ และหากมีการติดขัดอย่างใดเกิดขึ้นให้เร่งแก้ไข ปรับปรุงทันที ซึ่งจะทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

- ข้อปฏิบัติในการทำงานคือ “เข้าใจกระบวนการงาน เข้าถึงองค์ความรู้ (กฎหมาย ระเบียบ) และพัฒนาตน และพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ” ทั้งนี้ วิธีการเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือ การเรียนรู้จากการถาม เพราะจะได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นและรวดเร็วกว่าการไปศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง

-----