

## บทที่ ๕

### ทำอะไรเมื่อคน IT ของกรมขาดแคลน

ในเกือบทุกองค์กรเมื่อได้รับมอบหมายการดำเนินนโยบายในการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ก็จะมีภาพความหวังไว้กับทีมงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการวางแผนการดำเนินการ วางระบบและนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร แต่จากเนื้อหาในบทก่อนหน้านี้ที่กล่าวถึงผู้บริหารและทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วยบุคลากรจากหลากหลายส่วนงาน จะพบความน่าภาคภูมิใจที่ว่า การปรับเปลี่ยนกรมบังคับคดีไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ดำเนินการด้วยความร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรทุกคน และการดำเนินการก็ไม่ได้หวังพึ่งพาและมอบความรับผิดชอบให้ทีมงาน IT แต่เพียงลำพัง กล่าวคือ เริ่มต้นตั้งแต่ผู้บริหารทั้ง CEO และ CIO ที่มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมายลงมาสู่ผู้ปฏิบัติงาน และร่วมกันขับเคลื่อน ผลักดันการดำเนินงานของกรมบังคับคดีให้ประสบความสำเร็จ แต่ถึงกระนั้นก็ตาม ทีมงาน IT ของกรมบังคับคดีก็ได้รับการยอมรับว่ามีบทบาทเป็นตัวเอกในการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนองค์กร อีกทั้งยังได้รับการยกย่องให้เป็น Dream Team ที่ช่วยทำให้ความคิดและความฝันของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรเกิดเป็นรูปเป็นร่างด้วยการดำเนินการบนพื้นฐานความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่สั่งสมมาอย่างต่อเนื่องและรอบด้านทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อีกทั้งความเข้าใจในบริบทงานของกรมบังคับคดีผนวกเข้ากันด้วย

คณะผู้จัดทำได้มีโอกาสพูดคุยกับทีมงาน IT ของกรมบังคับคดีผู้ซึ่งคลุกคลีกับการเปลี่ยนแปลงมาตั้งแต่เริ่มต้น การพูดคุยนี้ได้เรียนรู้ทุกซอกทุกมุมทำให้รู้จักทีมงาน IT แบบเชิงลึกที่น่าสนใจทีเดียว

#### ๑. บทเรียนจากการสัมภาษณ์และเรียนรู้กรมบังคับคดี

##### ๑.๑ คน IT ไม่เพียงพอทั้งปริมาณและคุณภาพ

หากพิจารณาภาพรวมโครงสร้างบุคลากรด้าน IT (ตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ และตำแหน่งเจ้าหน้าที่เครื่องคอมพิวเตอร์) ในราชการพลเรือนนั้น มีประมาณ ๒,๓๓๔ ตำแหน่ง หรือร้อยละ ๐.๕๘ ของจำนวนตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งหมด แต่สำหรับคน IT ของกรมบังคับคดีแล้วนั้น มีผู้ปฏิบัติงานที่มีสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือนเพียง ๕ คน นอกจากนั้นเป็นลูกจ้างและพนักงานราชการรวมทั้งสิ้น ๒๘ คน และทั้ง ๒๘ คนนี้ คือ ทีมงานที่รับผิดชอบระบบงานทั้งหมดของกรมบังคับคดีทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งจากปริมาณงานในแต่ละวันมีจำนวนมากทีเดียว

เมื่อมีการกล่าวถึงความไม่เพียงพอในเชิงปริมาณแล้ว คงต้องหันกลับมาดูว่า คุณภาพที่เป็นอยู่ของคน IT พอเพียงและทดแทนกันได้หรือไม่ โดยหากพิจารณางานที่มีลักษณะประจำ (Routine) คงหนีไม่พ้นงานดูแลและพัฒนาระบบ งานเครือข่ายและความปลอดภัย งานฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับเรื่อง IT งานซ่อมแซมเครื่องคอมพิวเตอร์และงานกิจภาวะที่เกี่ยวกับ IT ต่าง ๆ ซึ่งต้องการกำลังคนมาประจำและดูแลให้ระบบงานดิจิทัลของกรมบังคับคดีสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ส่งผล

ทำให้ทีมงาน IT มีเวลาพัฒนาตนเองน้อยลง ทั้งการพัฒนาองค์ความรู้ที่ทันสมัยและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การพัฒนาความคิด (Idea) และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ซึ่งหลายกรณีก็เป็นอุปสรรคต่อการสร้างผลงาน และการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่ทำให้ไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการและกระแสสังคมมากนัก

### ๑.๒ ปัจจัยดึงศักยภาพคน IT มาใช้ประโยชน์และรักษาคนไว้ในองค์กร

คณะผู้จัดทำได้สัมภาษณ์ทีมงาน IT รุ่นใหม่ไฟแรงที่มีประสบการณ์ทำงานในภาคเอกชนมาก่อน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงเหตุผลที่เปลี่ยนเส้นทางชีวิตมาทำงานราชการว่า อยากทำงานที่มี Impact กับส่วนรวม อยากได้สัมผัสการทำงานสนองต่อนโยบายรัฐบาล และที่สำคัญสถานที่ทำงานใกล้บ้าน ซึ่งทำให้หมดปัญหาเรื่องระยะเวลาการเดินทาง และเมื่อทำงานแล้วก็เกิดความประทับใจในวัฒนธรรมการทำงานที่มีความเป็นพี่เป็นน้อง ให้เกียรติกัน ไม่ได้แบ่งแยกด้วยตำแหน่งหรืออาวุโส ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้ และไม่หวงความรู้ อีกประเด็นสำคัญที่สำคัญ คือ การมีหัวหน้างานที่ดี

หัวหน้าทีม IT ในช่วงระยะเวลาการเข้าสัมภาษณ์ คือ นางสาวอรอุมา เก่งทางดี ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผู้ซึ่งมีบุคลิกเป็นกันเอง รักการเรียนรู้และมีความเข้าใจในงานของกรม บังคับคดีเป็นอย่างดี โดย ผอ.อรอุมากล่าวว่า เราทำงานอย่างเป็นพี่เป็นน้อง พยายามที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากที่สุด โดยอยากให้ในทีมคุยกันได้ทุกเรื่อง และที่สำคัญจะพยายามสังเกตพฤติกรรม ความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและจะดึงศักยภาพในตัวของแต่ละคนออกมาให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้ การดึงศักยภาพของทีมงาน จะใช้ทั้งการพูดคุย แสดงความคิดเห็น การมอบหมายงานที่ถนัดและค่อย ๆ เพิ่มงานให้มีความท้าทายและยากมากขึ้น อย่างไรก็ตาม จะพยายามถามไถ่การทำงานอย่างสม่ำเสมอ สิ่งเหล่านี้ทำให้ทีมงานรู้สึกสนุกในการทำงาน และมีไฟทำงานที่ท้าทายมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### ๑.๓ คน IT ที่เข้าใจภารกิจองค์กรอย่างชัดเจน

จุดแข็งทีม IT ของกรมบังคับคดี คือการที่พวกเขาสามารถทำงานตอบโจทย์ผู้บริหารและบุคลากรในกรมบังคับคดีได้เป็นอย่างดี ซึ่งหากสรุปจากบทสัมภาษณ์เกี่ยวกับการทำงานแล้วจะพบคุณลักษณะร่วมที่ดีของทีม IT ดังนี้

- **เป็นคน “ซื่อสัตย์”** และนั่นทำให้พวกเขาหมั่นไปถาม ไปทำความเข้าใจกับงานต่าง ๆ ของกรมบังคับคดี ซึ่งสิ่งนี้ส่งผลให้ทีม IT สามารถเข้าใจและสื่อสารภาษาเดียวกับคนในกรมบังคับคดีได้ เนื่องจากการสอบถามและพูดคุยกับเจ้าของงานช่วยทีม IT ได้เรียนรู้ภารกิจ (Business) และกระบวนการของแต่ละส่วนได้อย่างลึกซึ้ง และเมื่อได้ผนวกรวมกับองค์ความรู้ด้าน IT ที่เป็นพื้นฐานเดิม ก็นำมาสู่การต่อยอดการพัฒนารูปแบบการให้บริการและระบบการทำงานของกรมที่ลงตัว

- **ชอบ “ปล่อยของ”** หรือ “โชว์พลัง” การได้แสดงความสามารถเพื่อสร้างสรรค์งานต่าง ๆ ให้กับกรมบังคับคดี โดยมีวิธีการคือ ทางทีมจะรับโจทย์จากผู้บริหารว่าอยากได้อะไรเป็นเป้าหมายสุดท้าย และโจทย์ก็ไม่ได้ตีกรอบความคิดหรือวิธีการดำเนินงานในรายละเอียด จากนั้นทีม IT จะออกไปสอบถามปัญหาของเจ้าของงานต่าง ๆ ในกรมบังคับคดี เพื่อทำความเข้าใจลักษณะงาน กระบวนการ เพื่อนำมาคิดและนำเสนอเป็นโครงการใหม่ ๆ ที่จะใช้พัฒนางาน บางโครงการอาจจะล้มเหลวบ้าง บางครั้งทำไป ๑๐ กว่าโครงการ

แต่เป็นที่ยอมรับและถูกใช้งานจริง ๓ โครงการ อย่างไรก็ตาม ก็เป็นโอกาสที่ได้ “โชว์พลัง” แสดงศักยภาพที่เมื่อทำไปแล้วอาจจะติดกฎ ระเบียบบ้าง ก็พยายามปรับไปจนใช้งานได้จริง ตัวอย่างเช่น ในช่วงแรก พบว่าเจ้าหน้าที่การเงินต้องนั่งพิมพ์เช็คธนาคารทีละใบ เนื่องจากโครงสร้างข้อมูลของกรมบังคับคดีและโครงสร้างข้อมูลของธนาคารไม่ตรงกัน จึงเสนอแก้ไขให้โครงสร้างข้อมูลของกรมบังคับคดีให้เป็นเป็นมาตรฐานข้อมูลแบบเดียวกันกับธนาคาร ทำให้เจ้าหน้าที่ใช้เวลากรอกข้อมูลลดลงจากเดิมที่ใช้ระยะเวลาครึ่งวันลดลงเหลือครึ่งชั่วโมง โดยระบบสามารถช่วยตรวจสอบความถูกต้องของการกรอกข้อมูลที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานได้ด้วย ซึ่งช่วยลดภาระงานให้ผู้ปฏิบัติงานโดยไม่ได้ไปเปลี่ยนกระบวนการงานมากนัก และทุกคนที่เกี่ยวข้องก็มีความสุขกับการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงนี้

#### ๑.๔ การทำงานแบบคน IT กรมบังคับคดี

ทีม IT กรมบังคับคดีทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและทำงานแบบ Team Work เนื่องจากทุกคนในทีมทราบว่าแต่ละคนถนัดอะไร เมื่อมีงานมาก็จะทราบว่า ใครควรทำส่วนไหน ในขณะเดียวกันผู้ที่อยู่ในหน้างาน (Function) ที่จะมาทำงานกับกลุ่ม IT ทางทีม IT ก็ได้มีส่วนร่วมในการเลือกทีมงานและผู้ประสานงานที่สามารถทำงานร่วมกันได้ เรียกได้ว่า พูดยกันเข้าใจ มีเป้าหมายร่วมที่จะพัฒนางานไปพร้อมกันได้ การทำงานของทีม IT ใช้วิธีการเข้าไปหาเจ้าหน้าที่ในส่วนงานต่าง ๆ ไปหาคำว่าทำอะไร เช่น เป็นนิติกรต้องพิจารณาในงานของพวกเขาอย่างไร เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี มีขั้นตอนการรับ-จ่ายเงิน และทำบัญชีอย่างไร ซึ่งจะทำให้ทีม IT มีองค์ความรู้ในเนื้อหาของกรมบังคับคดีด้วย

นอกจากนี้ ทีม IT **กล้าที่จะลองทำอะไรใหม่ ๆ** บางครั้งยอมลงทุนในแบบจำลอง(Prototype) ที่พอจะลงทุนไหวเพื่อให้ผู้ใช้ระบบได้เห็นภาพ เข้าใจการทำงานจริงของ Model ที่นำเสนอขึ้น ๆ และสิ่งหนึ่งที่เป็นจุดเด่นที่อาจเรียกได้ว่า สร้างเป็นวัฒนธรรมการทำงานของทีม IT คือ การรักที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ เพราะงาน IT จำเป็นต้องทำตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ อีกทั้งผู้บริหารกรมบังคับคดีมักจะมีโจทย์ที่ทันสมัยตามกระแสสังคมมาให้ศึกษาและหาความเป็นไปได้ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในกรมบังคับคดีอยู่เสมอ ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อศึกษาให้ทันโลกและนำมาประยุกต์ใช้ในงานได้ สำหรับการฝึกอบรม พัฒนาตนเองหากเรื่องไหนที่น่าสนใจและเป็นกระแสที่ทีม IT ต้องเรียนรู้เพื่อมาถ่ายทอดต่อ หัวหน้าทีมก็จะส่งคนไปเรียนรู้และฝึกปฏิบัติ หรือหากเรื่องใดที่ทีมสนใจเป็นพิเศษ หากสามารถชี้แจงเหตุผลและประโยชน์ต่อหน่วยงานได้ หัวหน้างานก็จะส่งไปเรียนรู้ด้วยเช่นกัน

#### ๑.๕ อุปสรรคที่ต้องเผชิญ และทางออกที่ก้าวผ่าน

จากที่กล่าวไปข้างต้น ทีม IT เป็นที่ยอมรับในกรมบังคับคดีอย่างชัดเจน เนื่องจากได้พิสูจน์ให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจและศักยภาพในการนำการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคดิจิทัลได้อย่างดี อย่างไรก็ตาม หากจะพูดว่า งานทุกงานที่ทำไม่มีอุปสรรคเลย ก็คงน่าเชื่อถือได้ยาก โดยเฉพาะเมื่อเป็นเรื่องที่ทำให้บุคคลต้องปรับตัว และเปลี่ยนแปลงไปกับเทคโนโลยีด้วยแล้ว ย่อมจะเจอกับอุปสรรคเหล่านี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ประเด็นดังกล่าวคือ

- การทำความเข้าใจกับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่งความไม่แน่ใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกไม่คุ้นชิน ไม่ปลอดภัย

แนวทางดำเนินการ ทีม IT จะใช้การพูดคุย อธิบายและให้ความช่วยเหลือในกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม จะเน้นให้มีการทำงานด้วยตนเองให้เรียนรู้และใช้ประโยชน์เทคโนโลยีในการทำงาน เรียนรู้ แก๊ซ ซิมซั้บการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง จนกลายเป็นความคุ้นชินในการทำงานด้วยเทคโนโลยีอย่างราบรื่นต่อไป

- แม้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของกรมบังคับคดีจะเริ่มเข้าใจและมองเห็นแนวทางในการปรับตัว แต่การเปลี่ยนแปลงต้องใช้ระยะเวลา ทำให้บางคนยังคงยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิมอยู่

แนวทางดำเนินการ ทีม IT ต้องปฏิบัติตนให้เป็นต้นแบบอย่างสม่ำเสมอและพยายามพัฒนาระบบงาน หรือเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและมีความง่ายในการเข้าถึง รวมถึงสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงด้วย

- ปริมาณงานที่มีจำนวนมากในการพัฒนาระบบการทำงานของหน่วยงานซึ่งสวนทางกับอัตรากำลังคน IT ที่มี ทำให้เวลาส่วนใหญ่ใช้ไปกับงานประจำจนขาดการพัฒนาตนเอง

แนวทางดำเนินการ มีการบริหารจัดการในทีม IT โดยจัดระบบให้มีการพัฒนาตนเองตามภารกิจที่รับผิดชอบและตามความสนใจที่สามารถชี้แจงเหตุผลที่เหมาะสม ทั้งนี้ ทุกคนในทีมจะได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน

- ความก้าวหน้าในสายงานของคน IT ภาครัฐยังมีน้อยมาก เมื่อเทียบกับตำแหน่งในสายงานหลัก และบางกรณีบริหารการทำงานภาครัฐไม่ตอบสนองต่อความก้าวหน้าในสายงาน ทำให้คน IT เสียกำลังใจ

แนวทางดำเนินการ ทีม IT พยายามร่วมกันบริหารจัดการและพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยงานบางงาน เช่น ซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์ ดูแลระบบ เป็นต้น อาจจ้างหน่วยงานภายนอกดำเนินการ และเน้นการทำงานในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถรองรับความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการให้มากยิ่งขึ้น

## ๒. สรุปประเด็นเรียนรู้และเงื่อนไขความสำเร็จ

- หัวหน้าทีมเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ยิ่งเป็นทีมงานที่มีบทบาทภารกิจที่ต้องเผชิญกับความท้าทาย การต่อต้านต่าง ๆ ด้วยแล้ว หัวหน้าทีมต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานที่ดี ทั้งบทบาทการสร้างบรรยากาศของทีมให้ทำงานแบบเป็นที่พี่น้อง ช่วยเหลือเอื้อเฟื้อกัน การเข้าใจและเห็นถึงศักยภาพของทีมและสามารถดึงศักยภาพของแต่ละคนให้แสดงออกมาในงานอย่างเต็มที่ ดังนั้น การเอาใจใส่ของหัวหน้าทีมในพฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ทุกคนรู้สึกได้ถึง การดูแลกันอย่างทั่วถึง ส่งผลให้เกิดความสุขในการสร้างและพัฒนางานยิ่งขึ้นต่อไปด้วย

- งาน IT เป็นงานเฉพาะด้านที่ต้องอาศัยความรู้ และประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีในการทำงาน แต่เพื่อการพัฒนางานและพัฒนาตนเองอย่างครอบคลุม ทีม IT ควรมีการเรียนรู้และเข้าใจภารกิจงานต่าง ๆ ของหน่วยงานด้วย โดยอาจใช้วิธีการพูดคุย การเข้าเป็นคณะทำงานหรือการเข้าร่วม Project ของหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงภารกิจ (Business) ของหน่วยงานและสามารถนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างและพัฒนาระบบงานของหน่วยงานโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยได้อีกด้วย

- การสื่อสาร ทำความเข้าใจว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานไม่ได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานทั้งหมดแบบพลิกโฉม แต่หากเป็นการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้กระบวนการงานมีความสะดวก รวดเร็วขึ้น โดยทีม IT อาจเป็นทีมหลักในการสร้างความเข้าใจอย่างทั่วถึง และปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการทำงานรูปแบบใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกันและพร้อมในการปรับเปลี่ยนไปด้วยกันทั้งองค์กรด้วย

- นวัตกรรมการทำงาน ระบบงานหรือเครื่องมือที่นำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ โดยหากมีการสร้างนวัตกรรมใด ๆ ขึ้นทั้งจากทีม IT หรือทีมอื่นแล้ว ต้องมีการนำนวัตกรรมนั้น ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมด้วย ทั้งนี้ หากสามารถสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์และสามารถนำมาใช้ในวงกว้าง ก็จะสามารถสร้างความยั่งยืนในการนำนวัตกรรมนั้นมาใช้ได้ต่อไป

-----