

บทที่ ๖

เปลี่ยนผ่านอย่างไร ที่จะไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง

กรมบังคับคดีเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานนิติการ และสายงานวิชาการเงินและบัญชี ซึ่งโดยพื้นฐานจะยึดกฎ ระเบียบ ความแม่นยำเป็นหลัก การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานใดกระบวนการหนึ่งถือเป็นเรื่องใหญ่ เรื่องสำคัญที่ต้องหารือ ต้องมีขั้นตอนซึ่งใช้ระยะเวลานานในการดำเนินการ ทำให้บางครั้งการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกระบวนการงานหรือขั้นตอนการทำงานนั้น เป็นไปได้ยากในทางปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม เมื่อมีความจำเป็นจะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง กระแสการยอมรับปรับตัวและต่อต้าน จึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเมื่อพูดถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่จะมามีผลกระทบต่อการทำงานด้วยแล้ว บุคลากรส่วนใหญ่จะถอดใจและคิดว่า เป็นงานของทีม IT หรือเป็นเรื่องที่คนรุ่นใหม่จะทำได้ดีกว่า ซึ่งประเด็นนี้เป็นประเด็นพื้นฐานที่ผู้บริหารได้รับฟังมาอยู่เสมอ ดังนั้น จึงได้มีนโยบายการดำเนินการอย่างจริงจังในการสร้างการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และให้ความสำคัญกับกลุ่มที่ต้องได้รับการพัฒนาหรือต้องการระยะเวลาในการปรับตัว เช่น จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันโดยผู้บริหารจะรับฟังประเด็นปัญหา ความต้องการการพัฒนาและมอบนโยบายให้มีการแก้ไข ปรับปรุงประเด็นให้มีความครบถ้วน มอบหมายงานให้มีการปฏิบัติหน้าที่ที่แตกต่างเพื่อสร้างประสบการณ์ ทักษะการเรียนรู้ใหม่โดยให้มีการดูแลช่วยเหลือ สอนงานอย่างเอื้อเฟื้อกัน เป็นต้น ในส่วนของทีม IT และทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงก็ได้ร่วมกันดำเนินการในทุกวิถีทางเพื่อให้เกิดการเรียนรู้วิธีการ เทคนิคในการใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มศักยภาพและสร้างพื้นที่สำหรับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่กำลังปรับตัวในช่วงการเปลี่ยนผ่านด้วย การดำเนินการและการสนับสนุนที่กล่าวถึงเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกได้ว่า เราทุกคนจะต้องเดินไปด้วยกัน และไม่มีวันทิ้งใครไว้ข้างหลัง (No one left behind)

๑. บทเรียนจากการสัมภาษณ์และเรียนรู้กรมบังคับคดี

๑.๑ บอกเล่าสถานการณ์ที่สำคัญในช่วงการเปลี่ยนผ่าน

หลักใหญ่ใจความสำคัญที่เกิดแนวคิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการงานของกรมบังคับคดีโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยการดำเนินการนั้น กล่าวกันตรง ๆ ว่า น่าจะเกิดมาก่อนกระแสไทยแลนด์ ๔.๐ ซึ่งสาเหตุที่เป็นที่มาที่ไปของการปรับเปลี่ยนกระบวนการงานและการบริการนั้น เกิดจากการพบปัญหาจากการทำงานที่เกิดขึ้นจริง และต้องการแก้ไขปัญหานั้น

ด้วยภารกิจหลักของกรมบังคับคดีที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านการบังคับคดีต่าง ๆ การฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ การชำระบัญชีการวางทรัพย์และการไกล่เกลี่ยภายหลังคำพิพากษา จำเป็นจะต้องดำเนินการโดยใช้เอกสารหลักฐานจำนวนมาก ซึ่งสร้างภาระให้ทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้ให้บริการ ทำให้บางครั้งต้องใช้เวลาในการดำเนินการแต่ละนิติกรรมมากกว่าหนึ่งวัน และด้วยปริมาณงานที่เข้ามาในแต่ละวันที่มีเป็นจำนวนมาก ซึ่งเมื่อรวมจำนวนเอกสารที่มีการจัดทำเพื่อประกอบดำเนินการตั้งแต่อดีตมากกว่า ๔๐ ปี ย่อมต้องมีการเก็บเอกสาร หลักฐานต่าง ๆ ในปริมาณที่มากมายมหาศาล จนบางครั้งกลายเป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการข้อมูล เช่น การสืบค้นเอกสารต่าง ๆ ที่ต้องใช้เวลา และบางครั้งเอกสารหลักฐานมีการชำรุด สูญหายอันมีผลกระทบ

ต่อประชาชนผู้ใช้บริการและการดำเนินการทางการบังคับคดี รวมถึงความเชื่อถือของประชาชนผู้ใช้บริการที่มีต่อกรมบังคับคดี เป็นต้น ดังนั้น เมื่อเสียงสะท้อนปัญหาจากการทำงานดังไปถึงผู้บริหาร จึงทำให้เกิดการระดมความคิดในการจัดการความยุ่งยากในการทำงานที่เกิดขึ้น และเป็นความโชคดีของกรมบังคับคดีที่มีทีม IT ที่คิดอ่าน ทำการเชิงรุกและพยายามสร้างสรรค์ระบบที่รองรับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน โดยเมื่อผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทดลองใช้และนำมาปฏิบัติจริงแล้วเกิดประโยชน์และเห็นว่าสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น จึงเป็นเสียงบอกกล่าวกันปากต่อปากและสานต่อการดำเนินการไปในหลาย ๆ กลุ่ม และความคิดของกรมบังคับคดีต่อที่สองอีก คือ ผู้บริหารและทีมงานขอความท้าทายและต้องการให้หน่วยงานพัฒนาต่อยอดไปอย่างต่อเนื่อง จึงเกิดการพัฒนาระบบ Platform การให้บริการใหม่ ๆ อยู่เสมอ ดังที่กล่าวไปแล้วในบทที่ ๑ รู้จักกรมบังคับคดีว่า วิวัฒนาการการพัฒนาด้านดิจิทัลของกรมบังคับคดีได้แบ่ง phrase การดำเนินการเป็นระยะตั้งแต่การจัดทำเว็บไซต์ การบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่าน E-Services E-Filing E-Payment จนถึงการใช้ประโยชน์ Big Data และคงมีการพัฒนาไปอีกในอนาคต ซึ่งต้องจับตามองความเคลื่อนไหวของกรมบังคับคดีอย่างต่อเนื่อง

๑.๒ ร่วมกันออกจากกรอบเดิม : การเปลี่ยนผ่านที่ทุกคนมีส่วนร่วมเดินไปด้วยกัน

ผู้บริหารและทีมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล และอย่างที่กล่าวข้างต้นกรมบังคับคดีมีนักกฎหมายและนักบัญชีเป็นส่วนใหญ่ทำให้การทำงานค่อนข้างจะมีกรอบตายตัว แต่เมื่อการเปลี่ยนแปลงในกระแสเทคโนโลยีสะท้อนรุนแรงกับระบบการทำงานกรอบการทำงานที่ยึดหลักแน่นอนก็ควรต้องมีการคลายตัวลง สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารพยายามปลูกฝังกรอบความคิดให้กับบุคลากรกรมบังคับคดี คือ *กล้าคิด กล้าทำ ลองถูกลองผิดอย่างมีเหตุผลดีกว่าไม่ได้ทำอะไรเลย* ดังนั้นเมื่อได้โจทย์การทำงานมา อย่าเพิ่งบอกว่าทำไม่ได้หรือเป็นไปไม่ได้ ให้กลับไปช่วยกันคิด หาแนวทางหาเหตุผลที่ควรทำและไม่ควรทำมาก่อน แล้วมาสรุปกันอีกทีว่า จะเดินต่อหรือไม่อย่างไร ประเด็นนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วม สามารถให้ความเห็นต่างได้อย่างอิสระ คนที่ไม่อยากทำหรือทำไม่ได้เมื่อได้รู้ถึงเหตุและผลแล้วหากไม่ทำก็ไม่เข้าไปขวาง ดังนี้ จึงทำให้ Project ต่าง ๆ ผ่านการรับรู้ของบุคลากรทุกคน จึงทำให้ปฏิเสธได้ยากในประเด็นที่ว่า ไม่ทราบ ไม่รู้มาก่อน

การปรับตัวในช่วงเปลี่ยนผ่านที่ทุกคนร่วมเดินไปด้วยกัน ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่มทั้งผู้บริหาร ผู้อำนวยการ ผู้ปฏิบัติงานด้านนโยบาย ผู้ปฏิบัติงานด้านบริการ ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีและผู้ปฏิบัติงานทั่วไปต่างเริ่มขยับ ปรับทัศนคติและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน งานทุกงานที่ปรับเปลี่ยนสำเร็จเบื้องหลังมาจากความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานในหลาย ๆ กระบวนการงานด้วยกัน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างงานที่ได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการคดี อำนวยความสะดวกให้กับประชาชนและให้ประชาชนเข้าถึงบริการต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว เช่น ระบบตรวจสอบสถานะคดี ระบบลงนัดล่วงหน้าสำหรับคดีแพ่ง ระบบการค้นหาทรัพย์สินที่อยู่ระหว่างประกาศขายทอดตลาด เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในการปรับเปลี่ยนอย่างค่อยเป็นค่อยไปนั้น งานในบางงานก็ต้องการความรวดเร็ว เร่งด่วน เนื่องจากมีผลกระทบต่อความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนและผู้รับบริการ งานนั้นก็จะถูกดึงมาเป็นลำดับต้นที่ต้องเร่งปรับปรุง พัฒนาและผู้ปฏิบัติงานก็ต้องเร่งมือการ

ปรับเปลี่ยนตามไปด้วย เช่น ระบบการรับ-ส่งเงินอายุัดและแจ้งเหตุขัดข้องในการส่งเงินอายุัดทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ LED Streaming ระบบถ่ายทอดสดการขายทอดตลาด เป็นต้น

เมื่อองค์กรสร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจในบริบทการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีการร่วมแรงร่วมใจในการปรับเปลี่ยน พัฒนาระบบการทำงาน และบุคลากรก็เริ่มพร้อมรับ ปรับตัวในการเปลี่ยนแปลงแล้ว อย่างไรก็ตาม อุปสรรคต่อมาคือระดับความสามารถหรือทักษะด้านดิจิทัลที่แตกต่างกัน เช่น การใช้งานเครื่องมือดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันสำหรับการทำงาน การใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ เป็นต้น อุปสรรคเหล่านี้อาจทำให้เกิดความย่อท้อและต่อต้านด้วยการปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง แต่ด้วยสภาพแวดล้อมรอบข้างทั้งนโยบาย ระบบการทำงาน ผู้ปฏิบัติงาน เทคโนโลยี และประชาชนและผู้รับบริการที่ยอมรับปรับเปลี่ยนไปกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีแล้ว สภาพแวดล้อมเหล่านี้จะทำให้เกิดการปรับตัวยอมรับไปอย่างผสมผสาน ทั้งนี้ ปัจจัยหนุนสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเข้าใจ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเป็นและเต็มศักยภาพ คือ การลงมือทำหรือการฝึกปฏิบัติจริง พี่สอนเต็มใจสอนน้อง น้องกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่าง จึงทำให้เกิดความเข้าใจกัน ความร่วมมือกันและร่วมกันก้าวข้ามอุปสรรคของแต่ละคนได้ในที่สุด

อีกหนึ่งกระบวนการปรับเปลี่ยนที่เป็นตัวช่วยสำคัญให้ทุกคนเรียนรู้ ปรับตัวไปกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีร่วมกันได้ คือ ทีม IT ซึ่งเป็นผู้ที่รู้และเข้าใจในรายละเอียดของเทคโนโลยีได้พยายามสื่อสารการดำเนินการด้วยการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานควบคู่การนำไปใช้ ซึ่งทำให้แต่ละขั้นตอนการปรับเปลี่ยนมีรายละเอียดการดำเนินงานที่ชัดเจน และทุกคนสามารถเรียนรู้ไปด้วยกันได้ด้วย สำหรับขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินการเพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทีม IT จะมีการเผยแพร่ผลการดำเนินการโดยแสดงผลทั้งเชิงบวก เชิงลบ ข้อเสนอแนะและติชมต่าง ๆ แล้วนำมาเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อร่วมแก้ไขและพัฒนาการดำเนินการให้ดียิ่งขึ้น ทำให้เกิดบุคลากรทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนและก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเหมาะสมต่อไป

๑.๓ ข้างในปรับ ข้างนอกต้องรับรู้ด้วย

การปรับเปลี่ยนเพื่อการไปสู่รัฐบาลดิจิทัลของกรมบังคับคดี แม้จะมีการวางแผน เตรียมการและสามารถดำเนินการได้อย่างครบถ้วน แต่หากการปรับเปลี่ยนนั้นประชาชนและผู้รับบริการอันเป็นแรงผลักดันหลักของการปรับเปลี่ยนองค์กรไม่เข้าใจ ไม่สามารถปรับตามได้ทันและไม่ยอมรับการปรับเปลี่ยน ก็อาจมองได้ว่าการดำเนินการทั้งหมดไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของการปรับเปลี่ยนที่แท้จริงได้ ดังนั้น ในการดำเนินงานของกรมบังคับคดีเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 และการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ได้มีการสร้างความมีส่วนร่วมจากภาคเอกชน ภาคประชาชน รวมถึงส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐด้วยกัน เริ่มต้นจากการประชาสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนนโยบายและวิธีการดำเนินงานในการที่จะพัฒนาวัฒนธรรมและระบบการทำงาน (IT Excellence) ที่จะบูรณาการการทำงานได้ด้วยกันทั้งในเชิงการแลกเปลี่ยน เชื่อมโยงข้อมูล การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การปรับปรุงกฎระเบียบและวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน เป็นต้น จากนั้นจะเร่งดำเนินการจัดทำบริการ และเครื่องมือเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว โดยเมื่อการดำเนินการแล้วเสร็จได้ใช้วิธีการนำร่องทดลองการดำเนินการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้เรียนรู้และให้ความเห็นเพื่อปรับปรุงการดำเนินการ

ก่อนการนำไปใช้จริงอย่างแพร่หลาย ดังเช่นได้มีการจัดทำโครงการนำร่องการประมวลขยายทอดตลาดทรัพย์สินด้วยวิธีทาสีเหล็กทอโรนิคส์ที่ได้เชิญส่วนราชการ สถาบันการเงิน ผู้ซื้อทรัพย์สินและประชาชนเข้าชมการทอดสอบระบบ และรับฟังความเห็น เป็นต้น ถือได้ว่าเป็นการสื่อสาร ทำความเข้าใจผ่านการทดลองใช้จริงร่วมกันระหว่างบุคลากรในกรมบังคับคดีและประชาชน ผู้รับบริการและผู้ส่วนได้ส่วนเสียด้วย

๒. สรุปประเด็นเรียนรู้และเงื่อนไขความสำเร็จ

- ประเด็นที่จะนำมาประกอบการสร้างหรือพัฒนากระบวนการทำงาน อาจไม่จำเป็นต้องพิจารณาสาเหตุหรือปัจจัยใดที่ไกลตัว แต่ควรเริ่มต้นจากการนำปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ ดิชมการทำงาน ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาพิจารณา จากนั้น ควรมีการระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องที่หลากหลาย เพื่อค้นหาวิธีการที่จะแก้ไข ลดหรือกำจัดปัญหา อุปสรรคเหล่านั้น ซึ่งหากสามารถดำเนินการให้เกิดขึ้นได้ ในทางปฏิบัติจะทำให้การสร้างและพัฒนากระบวนการทำงานนั้น เป็นการดำเนินการที่สนองตอบความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริง

- การจะเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน หรือประเด็นใดที่มีผลกระทบกับบุคคลกลุ่มใหญ่เป็นการดำเนินการที่ยากและต้องใช้เวลา แต่หากมีกลยุทธ์ในการดำเนินการ คือ เริ่มทดลองดำเนินการกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลสูงใจผู้ปฏิบัติงานอื่นก่อน เช่น หัวหน้างาน กลุ่มผู้มีศรัทธาภาพสูง กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานโดดเด่น เป็นต้น ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้สามารถสร้างแรงจูงใจ ชักนำให้เกิดการคล้อยตามได้อย่างละมุนละม่อม และเมื่อผลลัพธ์จากการทดลองดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ให้รับประชาสัมพันธ์ความสำเร็จทั้งช่องทางที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยช่องทางไม่เป็นทางการ เช่น การบอกกล่าวกัน ปากต่อปาก กระแสนทนา เป็นต้น แม้จะไม่ใช่ช่องทางการสื่อสารที่น่าเชื่อถือนัก แต่สามารถทำให้เกิดแรงกระตุ้นการเรียนรู้ หรืออาจผลักดันไปถึงความต้องการในการเรียนรู้ประเด็นนั้น ๆ ด้วยตนเองของผู้ที่ได้รับสารนั้นต่อไปได้

- การเปลี่ยนแปลงควรดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไปเพื่อให้เกิดการปรับตัวของทุกกลุ่ม อย่างไรก็ตาม หากการเปลี่ยนแปลงพิจารณาว่า มีผลกระทบต่อความต้องการและความพึงพอใจของประชาชน และผู้รับบริการ ก็มีความจำเป็นต้องเร่งเครื่อง กระตุ้นการดำเนินการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การเร็ว ความรุนแรงในการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างไร ต้องพิจารณาปัจจัยกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบเป็นหลัก

- การปลูกฝังคุณลักษณะ *กล้าคิด กล้าทำ* โดยพยายามลองถูกลองผิดอย่างมีเหตุผลดีกว่าไม่ได้ทำอะไรเลย เป็นการทำงานเชิงรุกที่น่าสนใจ และต้องบอกตนเองอยู่เสมอว่า เมื่อได้โจทย์การทำงานมาซึ่งบางครั้งเป็นโจทย์ที่ความท้าทาย ควรระดมสมองช่วยกันคิด หาแนวทางหาเหตุผลที่ควรทำและไม่ควรทำก่อน แล้วจึงมาสรุปกันอีกทีว่า จะเดินต่อหรือไม่อย่างไร ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมและในทุก ๆ Project สามารถพูดได้ว่า ผ่านการรับรู้ของบุคลากรทุกคนด้วย

- การเปลี่ยนแปลงที่มีผลให้ผู้ปฏิบัติต้องปรับพฤติกรรม หรือกระบวนการทำงาน หากมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก ซับซ้อนมากขึ้น หน่วยงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในประเด็นนั้น ต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน หรือมีทีมให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบทุกคนสามารถเรียนรู้ และมีคู่มือ ตัวอย่างในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อันจะทำให้ลดกระแสต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ด้วย

- การมีส่วนร่วมในการคิด หรือดำเนินการที่มาจากภาคส่วนต่าง ๆ หรือผู้รับบริการเป็นปัจจัยสนับสนุนให้นโยบาย วิธีการ หรือการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับ อีกทั้งการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับบริการติดตามผลการดำเนินการ โดยสร้างช่องทางที่สะท้อนความเห็นจากการดำเนินงานเป็นสิ่งที่ควรดำเนินการในทุกงาน ทั้งนี้ ความเห็นทั้งเชิงบวก เชิงลบ ข้อเสนอแนะและติชมต่าง ๆ เหล่านี้ ต้องนำมาเรียนรู้อารมณ์ร่วมกันเพื่อร่วมแก้ไขและพัฒนาการดำเนินการให้ดียิ่งขึ้นไป
