

บทที่ ๘

เมื่อสิ่งที่คาดหวังเริ่มลงตัว

การพัฒนาระบบการทำงานและการให้บริการของกรมบังคับคดีโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลในภาพรวมสามารถกล่าวได้ว่า ประสบความสำเร็จทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น การลดต้นทุนและระยะเวลาในการทำงาน การพัฒนารูปแบบการทำงานที่เป็นมาตรฐานผ่านการพัฒนาระบบงานที่จากเดิมมีความหลากหลายให้กลายเป็นกระบวนการทำงานที่มีทิศทางและมาตรฐานเดียวกัน และการพัฒนาการขายทรัพย์สินทอดตลาดให้มีความสะดวกและลดระยะเวลาการบังคับคดี เป็นต้น การดำเนินการเหล่านี้เป็นผลงานที่พิสูจน์ความมุ่งมั่น ตั้งใจของกรมบังคับคดีและยังผลให้ภาพลักษณ์ของกรมบังคับคดีมีความโดดเด่นและสามารถเป็นต้นแบบการดำเนินการได้ในหลายเวทีการพัฒนางานองค์กร อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการพัฒนาระบบการทำงานโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้จะเห็นผลลัพธ์เชิงบวกที่ชัดเจน แต่ด้วยความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการที่หลากหลายและเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดเสียงสะท้อนในมุมมองต่างที่ควรนำมาพิจารณาในการปรับปรุงการดำเนินการของกรมบังคับคดีต่อไปด้วย

๑. บทเรียนจากการสัมภาษณ์และเรียนรู้กรมบังคับคดี

๑.๑ เสียงตอบรับจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนและผู้รับบริการ

จากรายงานการสำรวจความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการของหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ (รอบที่ ๒ เมษายน – กันยายน ๒๕๖๑) พบว่า คุณภาพการให้บริการของกรมบังคับคดีได้รับพึงพอใจร้อยละ ๘๖.๑๙ โดยแบ่งเป็น ๑) ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ร้อยละ ๘๗.๙๑ ๒) ด้านคุณภาพการให้บริการ ร้อยละ ๘๖.๕๘ ๓) ด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการ ร้อยละ ๘๔.๗๖ และ ๔) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ร้อยละ ๘๔.๐๙ ทั้งนี้มีสรุปข้อคิดเห็นแบ่งเป็น ๓ ข้อ ดังนี้

- คำชมเชย : พื่อใจการให้บริการของเจ้าหน้าที่และการให้คำปรึกษาที่ครบถ้วน
- ความไม่พึงพอใจ : การค้นหาสำนวนที่ล่าช้า ที่จอดรถไม่เพียงพอ
- ข้อเสนอแนะ : ลดขั้นตอนการลงรับเอกสาร ควรส่งเสริมการประชาสัมพันธ์การนำระบบลงนัดล่วงหน้าและการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการให้แพร่หลายมากยิ่งขึ้น

จะเห็นได้ว่า ประชาชนและผู้รับบริการส่วนใหญ่พึงพอใจพฤติกรรมการให้บริการของผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดในขณะเดียวกันก็ต้องการให้กรมบังคับคดีปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความรวดเร็ว แม้จะได้มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานด้วยแล้ว อย่างไรก็ตาม ปัญหาติดขัดในขั้นตอน กระบวนการทำงาน เช่น

การเชื่อมโยงข้อมูลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การทำงานแบบคู่ขนาน (Dual Processes) เนื่องจากอยู่ระหว่างการทดลองทำให้ต้องทำงานทั้งในรูปแบบเอกสารและกรอกข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคู่กันไป หรือการปฏิเสธการใช้เทคโนโลยีจากปฏิบัติงานบางกลุ่ม เป็นต้น เป็นประเด็นที่กรมบังคับคดีทราบดีและพยายามปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา ทั้งนี้ ด้วยการเอาใจใส่จากผู้บริหาร ความร่วมแรงร่วมใจจากทีมผู้ปฏิบัติงาน และแรงกระตุ้นจากประชาชนและผู้รับบริการ เสียงสะท้อนเชิงลบเหล่านี้ต้องได้รับการตอบสนองอย่างรวดเร็วและทั่วถึง

๑.๒ การปรับตัวของผู้ปฏิบัติงาน

ในมุมมองของบุคลากรกรมบังคับคดีมีความเข้าใจดีว่า การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเป็นรูปแบบใหม่ อาจก่อให้เกิดแรงต้าน (Resistance) อยู่บ้าง จากการที่บุคลากรภายในหน่วยงานบางส่วนยังคงคุ้นชินกับการทำงานในรูปแบบเดิม แต่เพื่อให้การปรับเปลี่ยนเป็นไปอย่างผสมผสานกลมกลืน รูปแบบวิธีการสร้างการพร้อมรับปรับตัวที่สำคัญ คือ ความพยายามปรับ Mindset ของผู้ปฏิบัติงาน การสร้างความเข้าใจ สร้างความเห็นร่วมกัน ถึงเป้าหมายที่กำหนด และกระตุ้นการดำเนินการผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติ การทดลองการใช้ระบบ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจ และเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ได้ อีกการดำเนินการที่เป็นตัวช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ การสอนงานจากทีมที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะมากกว่า โดยจะถ่ายทอดทัศนคติที่ว่า *รู้และทำได้หลายคน ก็ทำให้กระบวนการเดินไปได้เร็วขึ้น* และการพัฒนาจะถูกถ่ายทอดต่อ ๆ กันไปจนนำไปสู่ความยั่งยืนในแนวปฏิบัติได้

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดอย่างเป็นรูปธรรมและสามารถวัดผล การดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ กรมบังคับคดีได้มีการกำหนดโครงการ/กิจกรรมและตัวชี้วัดที่นำเรื่องเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยและครอบคลุมภารกิจขององค์กร โครงการพัฒนาระบบ E-filing และ To-Do-List เป็นต้น ซึ่งทุกกลุ่มงานก็พยายามดำเนินการให้บรรลุตัวชี้วัดที่กำหนดได้ อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ที่กล่าวไปแล้วว่า กรมบังคับคดีเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหน้าที่ที่ต้องนำกฎหมาย ระเบียบมาใช้ในการปฏิบัติงานในหลายตัวบทกฎหมายและหลายขั้นตอนการปฏิบัติงาน ดังนั้น แนวคิดการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันจึงต้องดำเนินการในทุกกลุ่มงาน ซึ่งก็ได้เรียนรู้แนวคิดที่น่าสนใจจากผู้ปฏิบัติงานที่ถ่ายทอดกันมารุ่นสู่รุ่นว่า เราพยายามสร้างกรอบความคิดจากเดิมที่ผู้ปฏิบัติงานอาจมองว่า กฎหมายห้ามไม่ให้ทำอะไรบ้าง แต่ให้มองกลับว่า *กฎหมายไม่ได้ห้ามทำอะไรบ้าง* เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานพยายามมองหากระบวนการที่สามารถพัฒนาปรับปรุง ให้เกิดการพัฒนาการทำงานไปอย่างต่อเนื่อง

๑.๓ การพัฒนาระยะต่อไป

กรมบังคับคดีได้มีการให้หน่วยงานของรัฐอื่น ๆ ทดลองใช้ระบบที่กรมบังคับคดีพัฒนาขึ้นด้วย ซึ่งบางหน่วยงานหลังจากได้ทดลองใช้แล้วก็รู้สึกดีใจและต้องการจะนำไปใช้อำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานของหน่วยงานตนเองบ้าง ตรงนี้เองที่กรมบังคับคดีมีความยินดีอย่างมาก เนื่องจากระบบที่พัฒนาขึ้นหลายระบบ

กรมบังคับคดีก็ได้มีการออกแบบให้รองรับการใช้งานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการทำงาน และการให้บริการของกรมบังคับคดี รวมถึงการระบบให้ฐานข้อมูลสามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นได้ด้วย โดยในช่วงที่ผ่านมาหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ศาลแพ่ง กรมที่ดิน ศาลปกครอง กรมการปกครอง สำนักงานศาลยุติธรรม ธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นต้น ก็เป็นหน่วยงานที่กรมบังคับคดีเล็งเห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานโดยเน้นการเชื่อมโยงกับหน่วยงานดังกล่าว เพื่อให้ทุกหน่วยงานมีการทำงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถสร้างระบบการทำงานในภาพใหญ่ที่เชื่อมโยงกัน เนื่องจากภารกิจหลักของกรมบังคับคดีเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายเป็นหลัก ซึ่งนักกฎหมายเองก็มีการอบความคิดว่าจะต้องปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามกฎหมาย จึงอาจจะต้องมีการปรับ Mindset ให้คิดว่าทำงานอย่างไรจึงจะมีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้นโดยไม่ผิดกฎหมาย หรือหากกฎระเบียบไม่เอื้ออำนวยจริง ๆ ก็ต้องมีการเจรจาหรือปรับแก้กฎระเบียบให้มีความเหมาะสมมากขึ้น ลดภาระการตอบคำถามประชาชน เช่น การตรวจยอดหนี้ การนำส่งเงินอาัยด โดยตอนนี้มีการหารือกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของระบบการทำงานของกรมบังคับคดีอยู่เสมอเพื่อให้หน่วยงานอื่นทราบว่ามီးอะไรที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้บ้าง

การพัฒนาปรับปรุงระบบการทำงานและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ทำให้ประชาชนเกิดการยอมรับในระบบการทำงานและการให้บริการของกรมบังคับคดีที่เปลี่ยนแปลงไป และในการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของกรมบังคับคดีจะมีการจัดสัมมนารับฟังความคิดเห็นจากภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทดลองใช้ระบบงานที่พัฒนาอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งนอกจากจะเป็นการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รู้จักการใช้งานและประโยชน์ของระบบที่กรมบังคับคดีได้พัฒนาขึ้นมาแล้ว กิจกรรมในรูปแบบดังกล่าวก็ยังเป็นเวทีที่กรมบังคับคดีสามารถรวบรวมข้อคิดเห็นและคำติชมต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงระบบที่พัฒนาขึ้นดียิ่ง ๆ ขึ้นไปด้วย

และเมื่อถามคนในกรมบังคับคดีว่าอยากให้ระบบการทำงานของกรมบังคับคดีในอนาคตเป็นอย่างไร ก็ได้คำตอบว่า ในอนาคตอยากให้มีการพัฒนาระบบการทำงานและการให้บริการเป็นแบบ e-Excellence คือไม่ต้องมีการพิมพ์เป็นเอกสารออกมาเลยแม้แต่ขั้นตอนเดียว อยากให้ระบบมีการพัฒนาจนถึงระดับที่สามารถทำงานที่ไหนก็ได้ ไม่จำเป็นต้องเดินทางมาที่สำนักงาน เช่น ถ้าบุคลากรมีเหตุจำเป็น มีพ่อแม่ที่ป่วย ก็สามารถทำงานที่บ้านและดูแลพ่อแม่ไปได้ด้วย และมีสมดุลในชีวิตการทำงาน (Work-life Balance) มากขึ้น ซึ่งตอนนี้การทำงานส่วนใหญ่ของกรมบังคับคดีก็เป็นแบบก็ทำงานด้วยระบบดิจิทัลแล้ว แต่มีเพียงงานบางส่วนที่อาจจะยังต้องทำเป็นกระดาษ ฝืนที่บุคลากรกรมบังคับคดีจะสามารถทำงานแบบไม่ใช้กระดาษ (Paperless) และสามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ก็คงไม่ไกลเกินเอื้อม นอกจากนี้ ในปัจจุบัน กรมบังคับคดีก็มีทำวิจัยร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการนำ Crypto Currency มาใช้แทนเงินสดด้วยซึ่งการนำมาใช้จะเป็นอย่างไรก็เป็นเรื่องที่เราจะต้องติดตามกันต่อไป

๒. สรุปประเด็นเรียนรู้และเงื่อนไขความสำเร็จ

- เสี่ยงสะท้อนจากการทำงานและการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำมาประกอบในการคิดพัฒนารูปแบบการดำเนินการให้ดีขึ้น ดังนั้น トラบใดที่ความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการยังมีอยู่ การพัฒนาก็ยังต้องดำเนินการให้ก้าวหน้ามากขึ้นไปด้วย นอกจากนี้ ในการดำเนินการความเอาใจใส่จากผู้บริหาร และความร่วมแรงร่วมใจจากทีมผู้ปฏิบัติงาน บวกรวมกับแรงกระตุ้นจากเสียงสะท้อนของประชาชนและผู้รับบริการ ยิ่งทำให้การดำเนินการแก้ไข พัฒนามีความรวดเร็วและสามารถดำเนินการได้อย่างทั่วถึง

- การให้บุคลากรปรับตัวให้สอดคล้องกับการทำงานในระบบใหม่ ควรใช้วิธี Carrot and Stick ในที่นี้ คือ ทั้งการฝึกอบรม การสอนงาน การนำกลุ่ม ไปจนถึงการกำหนดตัวชี้วัดภาคบังคับ ทั้งนี้ เพื่อให้มีบุคลากรมีความรู้สึกลัว การปรับตัวน่าจะเริ่มต้นที่ตนเอง ต้องเปิดใจ ต้องใส่ใจเพื่อให้เกิดการพัฒนาในการทำงาน อย่างไรก็ตาม การบังคับสามารถใช้ได้แต่ต้องดำเนินการกับกลุ่มใหญ่ เพื่อให้เกิดความรู้สึกลัวเท่าเทียมและสร้างความพยายามให้กับบุคลากรมากขึ้น

- ประชาชนและผู้รับบริการคือ หัวใจของการพัฒนา ดังนั้น เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงใดขึ้นในหน่วยงาน การประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจและรับฟังความเห็นจากประชาชนและผู้รับบริการต้องดำเนินการอย่างทันที ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับ อันจะนำไปสู่การปรับตัวร่วมกันและประสานความร่วมมือกันอย่างต่อเนื่องต่อไป

- วิธีการที่จะทราบถึงสถานะการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงานปัจจุบันวิธีการหนึ่งที่น่าสนใจ คือ การให้ผู้ปฏิบัติงานมองภาพการทำงานในอนาคตที่สามารถดำเนินการให้เกิดขึ้นจริงได้ โดยภาพที่สื่อออกมาของแต่ละคน จะสะท้อนมุมมอง ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน การรับรู้สถานะความเคลื่อนไหวขององค์กร และความมุ่งมั่นที่จะก้าวจากจุดเดิมไปมากน้อยต่างกัน ดังนั้น ความพยายามสื่อสารกับทีมด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ ทำให้ทีมงานได้เข้าใจสถานะความต้องการและปัญหาปัจจุบัน ทำให้เกิดความเข้าใจ เห็นใจกันในทีม ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ทีมเดินหน้าไปได้อย่างราบรื่น
