

การเปลี่ยนแปลงองค์การของกรมบังคับคดีสู่ความเป็นเลิศ
ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี*
ORGANIZATIONAL CHANGE OF THE LEGAL EXECUTION
DEPARTMENT TO EXCELLENCE ACCORDING
TO THE 20 YEARS NATIONAL STRATEGY

ฉัตรसनัน สรรวงษ์ละคร
Chatthasanun Sunwonglakhorn
ศรุดา สมpong
Saruda Sompong
มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น
Western University, Thailand
E-mail: vikkyvivi@hotmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงองค์การของกรมบังคับคดี 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของกรมบังคับคดีสู่ความเป็นเลิศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และ 3) เสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การของกรมบังคับคดีสู่ความเป็นเลิศตามยุทธศาสตร์ 20 ปี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและการสังเกต จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1 ผู้กำหนดนโยบาย กลุ่มที่ 2 ผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มที่ 3 ผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งสิ้น 27 คน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เทคนิคสามเส้า การจำแนกหรือการจัดกลุ่มข้อมูล การเปรียบเทียบเหตุการณ์ การวิเคราะห์ส่วนประกอบ การวิเคราะห์แบบอุปนัย และการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า สภาพทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงองค์การมีการปรับเปลี่ยนนโยบายยุทธศาสตร์ขององค์การ ปรับเปลี่ยนด้านโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับนโยบายและน่านโยบายไปปฏิบัติ ด้านพันธกิจ เพื่อให้บริการแก่ประชาชน และปรับเปลี่ยนด้านเทคโนโลยี เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมแปรเปลี่ยนไป ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ การค้นพบและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทั้งความรู้ทางเทคนิคและเครื่องมือใหม่ ๆ ที่องค์การใช้ในการเปลี่ยนแปลงค้นหาสิ่งที่ดีที่สุด เห็นโอกาสในอนาคตวางแผนขยายผล และประเมินผล ปรับปรุง สำหรับแนวทางควรมีการฝึกอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และเพิ่มทักษะบุคลากรเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเพิ่มสวัสดิการและค่าตอบแทนให้แก่บุคลากร เพื่อช่วยให้บุคลากรนำพาองค์การไปสู่

* Received 16 June 2020; Revised 11 July 2020; Accepted 11 July 2020



เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจ การสื่อสาร การบริหารความขัดแย้ง และการทำงานเป็นทีม มาเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: การเปลี่ยนแปลงองค์การ, กรมบังคับคดี, ความเป็นเลิศ

Abstract

The objectives of this research are 1) to study the general conditions of the organizational change of the Legal Execution Department 2) to study factors affecting the organizational change of the Legal Execution Department to excellence under the 20-year national strategy and 3) to Propose guidelines for changing the Execution Department's organization to excellence under the 20-year strategy as a qualitative research. By means of interview Data collection from documents and observations from key informants, group 1) Policy makers, group 2) Operators and group 3) Stakeholders a total of 27 people and use the data to analyze the data. By using the triangular technique Classification or grouping of data Event comparison Component analysis, inductive analysis and the analysis of the document data. The result of the research shows that the general state of organizational change There has been a change in the organization's strategic policy. Changing organizational structure to support the policy and implement the policy in mission to provide services to the people and changing technology in order to be in line with the changing environment. Factors affecting organizational change the discovery and progress of technology Both technical knowledge and new tools That the organization uses to change, find the best Seeing opportunities in the future, planning, expanding results, and evaluating improvements. For guidelines, there should be training to exchange knowledge and increase personnel skills to change behavior. And increase work efficiency by increasing welfare and compensation for personnel. To help personnel lead the organization to their goals, decisions, communications, conflict management And team work Come as a tool for change.

Keywords: Organizational Change, Department of Execution, Excellence

บทนำ

จากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2558 เห็นชอบให้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนโดยนำ



นโยบายรัฐบาล เพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาของประเทศและเป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดพลังผลักดันประเทศให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคงมั่งคั่งยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือคติพจน์ประจำชาติ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขันมีรายได้สูงอยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วคนไทยมีความสุขอยู่ดีกินดี สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม (กรมบังคับคดี, 2562)

ต่อมาวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2559 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ทุกส่วนราชการจัดทำแผนงานในการกิจหลักหน่วยงานระยะ 20 ปี โดยให้ดำเนินการ 1) ระบุรายละเอียดโครงการกิจกรรมที่ดำเนินการและผลที่จะได้รับในแต่ละระยะ เช่น 1 เดือน 3 เดือน 6 เดือน 12 เดือน ตลอดระยะเวลาของแผนงานและสิ้นสุดระยะเวลา 20 ปี 2) บูรณาการการทำงานและงบประมาณร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3) คำนึงถึงความเชื่อมโยงในระดับภูมิภาคจังหวัดและท้องถิ่น 4) ประเมินและทบทวนแผนงานทุก ๆ 5 ปี (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2559) ซึ่งภารกิจของกรมบังคับคดีนั้น แก้ปัญหาการให้บริการด้านการบังคับคดีแพ่ง แก้ปัญหาการให้บริการด้านการบังคับคดีล้มละลาย แก้ปัญหาการให้บริการด้านการฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ แก้ปัญหาการให้บริการด้านการชำระบัญชีการวางทรัพย์และการไกล่เกลี่ยภายหลังคำพิพากษาอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว เสมอภาค เป็นธรรมและตรวจสอบ แก้ปัญหาที่องค์กรต้องรับมือต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รวมทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร แม้กระทั่งตัวบุคลากรเองภายในหน่วยงานทั้งหมด ทั้งปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องย่อมส่งผลต่อองค์กรทั้งสิ้น เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น บุคลากรย่อมต้องปรับตัวมาก และบุคลากรบางกลุ่มนั้นยอมลาออกจากองค์กร ดังนั้น ทำอย่างไรที่องค์กรจะรักษาคนเก่ง ๆ ไว้กับองค์กรนั้นได้ และมีปัจจัยใดบ้างที่เกี่ยวข้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะจัดเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการบริการอย่างเพียงพออย่างไรในยุคดิจิทัล (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2559)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กรของกรมบังคับคดีสู่ความเป็นเลิศ ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อศึกษาทำความเข้าใจถึงสภาพทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงองค์กร และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ตลอดจนแนวทางการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพที่เป็นอยู่ และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ตลอดจนมีการขับเคลื่อนกระบวนการทำงานและการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศอย่างไร และการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยปรับปรุงของเดิมหรือแก้ไขรูปแบบโครงสร้าง หรือระบบการบริหารจัดการเดิมหรือสิ่งที่เป็นอยู่ในองค์กรให้ดีขึ้นเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่าเดิม



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการเปลี่ยนแปลงองค์การของกรมบังคับคดีสู่ความเป็นเลิศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของกรมบังคับคดีสู่ความเป็นเลิศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
3. เพื่อเสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การของกรมบังคับคดีสู่ความเป็นเลิศตามยุทธศาสตร์ 20 ปี

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำเสนอแนวคิดแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ แนวคิดด้านการบริหารจัดการ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ พัฒนาการบริหารรัฐกิจรัฐประศาสนศาสตร์ ยุโรป อเมริกา และยุค 5 จี การปฏิรูประบบราชการไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ แนวคิดการจัดการและพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 –2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1) กลุ่มผู้กำหนดนโยบาย 9 คน กลุ่มที่ 2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน 9 คน และ กลุ่มที่ 3) กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย 9 คน รวมทั้งสิ้น 27 คน) ขอบเขตด้านพื้นที่ กรมบังคับคดี กระทรวงยุติธรรม ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาการดำเนินการไว้ จำนวน 6 เดือน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ใช้วิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) และให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็น ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยการบันทึกเสียงและจดบันทึก โดยใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดเพื่อให้ผู้วิจัยปรับเปลี่ยนถ้อยคำของข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละคนตามแต่ละสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจน และมีความหลากหลาย และข้อเท็จจริง (เอกพร รักความสุข, 2559)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์ (interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลละเอียดตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การสัมภาษณ์ไม่กำหนดรูปแบบมาตรฐาน (unstructured interview) ไม่มีการกำหนดข้อคำถามอย่างตายตัว แต่จะกำหนดไว้เพียงกรอบหรือประเด็นคำถาม และไม่เรียงลำดับ ก่อนหลังเหมือนที่กำหนดเอาไว้ คำถามจะมีลักษณะแบบปลายเปิด และหากว่าใน



ขณะที่สัมภาษณ์พบปรากฏการณ์หรือประเด็นปัญหาใดก็จะกระทำการสัมภาษณ์โดยละเอียด เพื่อให้ได้คำตอบอย่างชัดเจน พร้อมทั้งบันทึกข้อมูลที่ได้ลงในอุปกรณ์บันทึกเสียง และถ่ายภาพที่เกี่ยวข้อง การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) การวิจัยครั้งนี้จะกำหนดประเด็นและข้อคำถาม เพื่อใช้ในการสนทนากลุ่มของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกกลุ่ม ซึ่งเป็นตัวแทนของแต่ละกลุ่มเข้าร่วมในการสนทนากลุ่ม โดยให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ๆ ละไม่เกิน 9 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นข้อคิดเห็นและแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่ความเป็นเลิศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาเก็บให้เป็นระบบระเบียบให้ความหมายกับข้อมูล จัดหมวดหมู่ความหมายของข้อมูล วิเคราะห์ และสรุปรวบรวมความหมาย ที่ได้จากการสังเกต การจดบันทึก และการถอดเทปการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม โดยประยุกต์ใช้แนวคิดของ ซึ่งมีลำดับดังต่อไปนี้การใช้เทคนิคสามเส้า (Triangulation Technique) เพื่อให้ได้ความเที่ยงตรงในการบรรยายความการตีความ ใช้ทั้งวิธีการยกคำพูดโดยตรง (Direct Quote) และการยืนยันจากผู้ให้ข้อมูล (Participant Feedback) เพื่อให้ได้ความได้ตรงตามที่ถูกสอบถามให้ข้อมูลมาและการตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) เพื่อพิจารณาว่าข้อค้นพบมีความสอดคล้องต้องกันกับข้อมูลจริงหรือไม่ เพียงใดเมื่อคณะคณะผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคดังกล่าวข้างต้นในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งผลการสัมภาษณ์ และผลของการสนทนากลุ่ม จากนั้นจึงตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Inductive)

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ผลการวิจัย ดังต่อไปนี้ ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สภาพการเปลี่ยนแปลงองค์การของกรมบังคับคดีสู่ความเป็นเลิศ ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พบว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านนโยบายยุทธศาสตร์ 20 ปี กรมบังคับคดีนั้น ในอดีตเดิมงานของกรมบังคับคดีมีที่มาจากหน่วยงานราชการระดับกองในสำนักปลัดกระทรวงยุติธรรม 2 กอง คือ กองบังคับคดีแพ่ง และ กองบังคับคดีล้มละลาย จนกระทั่งปี พ.ศ. 2517 ศาสตราจารย์สัญญาธรรมศักดิ์ ซึ่งในสมัยนั้นดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี และท่านกิตติ สีหนนท์ ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมได้มองเห็นถึงความสำคัญและปัญหาของทั้งสองกองดังกล่าว อีกทั้งงานบังคับคดีแพ่งและงานบังคับคดีล้มละลายที่เพิ่มมากขึ้น หน่วยงานที่จัดไว้แต่เดิมจึงไม่เหมาะสมกับงานที่นับวันแต่จะทวีปริมาณมากขึ้นทุก ๆ ปี ซึ่งข้อมูลการลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 ท่านที่ 1,3,5,7 เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2562 โดยการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้วนำมาวิเคราะห์ พบว่ามีความคิดเห็นตรงกันว่า “เพื่อให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการบังคับคดีแพ่ง คดีล้มละลาย งานเกี่ยวกับการวางทรัพย์ได้ขยายอำนาจหน้าที่ทั่ว



ราชอาณาจักร รวมทั้งงานชำระบัญชีห้างหุ้นส่วนบริษัท หรือนิติบุคคลตามคำสั่งศาล ได้ดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถชำนาญงานในหน้าที่ได้เป็นไปอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นรัฐบาลจึงได้ออกพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2515 (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2517” (ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1, 2562)

ดังนั้นการยกฐานะกองบังคับคดีแพ่งและกองบังคับคดีล้มละลาย รวมจัดตั้งขึ้นเป็น กรมบังคับคดีอยู่ในสังกัดกระทรวงยุติธรรม แล้วได้ตราพระราชบัญญัติโอนกิจการบริหารงาน บางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2517 โดยให้โอนบรรดาอำนาจหน้าที่ใน ส่วนเกี่ยวกับกองบังคับคดีแพ่งและกองบังคับคดีล้มละลาย รวมทั้งให้โอนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน หนี้ ข้าราชการ ลูกจ้าง และเงินงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับกองบังคับคดีแพ่งและกองบังคับคดีล้มละลายไปเป็นของกรมบังคับคดี และนอกจากนี้ ยังได้จัดตั้งหน่วยงานใหม่ได้แก่ สำนักงานวางทรัพย์สินกลางและ งานอนุญาโตตุลาการ เพื่อชี้ขาดถึงข้อพิพาทเกี่ยวกับการวางทรัพย์สินภาคขึ้น รวม 9 ภาค กรมบังคับคดีจึงมีอำนาจหน้าที่บังคับคดีแพ่งและคดีล้มละลาย ตลอดจนวางทรัพย์สินทั่วประเทศ แล้วเริ่มดำเนินการในฐานะเป็นกรมบังคับคดีนับแต่นั้นเป็นต้นมา ซึ่งข้อมูลการลงพื้นที่เพื่อ สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 ท่านที่ 2, 4, 6, 8, 9 เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2562 โดย การนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้วนำมาวิเคราะห์ พบว่า “สภาพการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างองค์การ พบว่า กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมบังคับคดี กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2561 ลงนามโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม เมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2561 ลงประกาศ ในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 153 ตอนที่ 37 ก วันที่ 25 พฤษภาคม 2561” (ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1, 2562)

ดังนั้นการแบ่งส่วนราชการในกรมบังคับคดี อำนาจหน้าที่หน่วยงานในกรมบังคับคดี การแบ่งส่วนราชการในกรมบังคับคดีกระทรวงยุติธรรม ส่วนกลาง ได้แก่ สำนักงานเลขานุการ กรม กองติดตามและเฉลี่ยทรัพย์สินในคดีล้มละลาย กองบังคับคดีล้มละลาย กองบริหารการ คลัง กองบริหารทรัพยากรบุคคล กองพัฒนาระบบการบังคับคดีและประเมินราคาทรัพย์สิน สำนักงานบังคับคดีแพ่งกรุงเทพมหานคร สำนักฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ กลุ่มตรวจสอบภายใน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม ศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท และศูนย์ สารสนเทศ สำหรับส่วนภูมิภาค ประกอบไปด้วย สำนักงานบังคับคดีจังหวัด สำนักงานบังคับ คดีจังหวัด สาขา

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของกรมบังคับคดี สู่ความเป็นเลิศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พบว่า ปัจจัยภายใน เกิดจากแรงกดดันจาก สภาพแวดล้อมภายนอกทำให้องค์การต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจและกิจกรรม ต่าง ๆ ภายในองค์การก็จะก่อให้เกิดแรงผลักดันในการเปลี่ยนแปลงองค์การ รวมทั้งโครงสร้าง



องค์การ นโยบายการบริหารงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและสถานที่ที่ที่มีการเปลี่ยนแปลงทำให้นักบริหารองค์การจะต้องปรับความคิดและปรับระบบการทำงาน เนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการสูญเสียได้ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน สินค้า ทักษะ เวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งข้อมูลการลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 ท่านที่ 1, 7, 9 เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2562 โดยการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้วนำมาวิเคราะห์ พบว่า “นักบริหารองค์การจะต้องตัดสินใจว่าเวลาใดควรจะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือเวลาใดจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ โดยนักบริหารองค์การจะต้องมีการเรียนรู้และมีความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น องค์การจำเป็นจะต้องมีความยืดหยุ่น มีรูปแบบองค์การที่สมัยใหม่ และมีการพัฒนาเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการบริหารความเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อนักบริหารองค์การอย่างยิ่ง ในขณะที่โลกได้มีการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างกะทันหันและเพื่อการเตรียมการและวางแผนงานข้างหน้าไว้ทำได้ยากเทคนิคการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจความสามารถของนักบริหารองค์การ รวมไปถึงความร่วมมือจากบุคคลในองค์การด้วย จึงจะทำให้สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงได้” (ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2, 2562)

สำหรับปัจจัยภายนอก ข้อมูลการลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 ท่านที่ 3, 4, 6, 8 เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2562 โดยการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้วนำมาวิเคราะห์ พบว่า “การค้นพบและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทั้งความรู้ทางเทคนิค และเครื่องมือใหม่ ๆ ที่องค์การใช้ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรนำเข้าตลอดจนการบริหารงานและการจัดการข้อมูล ซึ่งมีการบริหารจัดการคดีเร่งรัดดำเนินคดีค้างดำเนินการ 10 ปี และคดีที่ยุ่งยากให้สำเร็จ โดยการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีจะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การให้ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2, 2562)

สำหรับปัจจัยภายใน ข้อมูลการลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 ท่านที่ 1, 2, 5, 7, 9 เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2562 โดยการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้วนำมาวิเคราะห์ พบว่า “แรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอกทำให้องค์การต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การก็จะก่อให้เกิดแรงผลักดันในการเปลี่ยนแปลงองค์การ รวมทั้งโครงสร้างองค์การ นโยบายการบริหารงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและสถานที่ ที่มีการเปลี่ยนแปลงทำให้นักบริหารองค์การจะต้องปรับความคิดและปรับระบบการทำงาน เนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการสูญเสียได้ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน สินค้า ทักษะ เวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งนักบริหารองค์การจะต้องตัดสินใจว่าเวลาใดควรจะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือเวลาใดจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ โดยนักบริหารองค์การจะต้องมีการเรียนรู้และมีความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น องค์การจำเป็นจะต้องมี



ความยืดหยุ่น มีรูปแบบองค์การที่สมัยใหม่ และมีการพัฒนาเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง” (ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2, 2562)

ดังนั้นการบริหารความเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อนักบริหารองค์การอย่างยิ่ง ในขณะที่โลกได้มีการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างกระตั้นหันและเพื่อการเตรียมการและวางแผนงานข้างหน้าไว้ทำได้ยากเทคนิคการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจความสามารถของนักบริหารองค์การ รวมไปถึงความร่วมมือจากบุคคลในองค์การด้วย จึงจะทำให้สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงได้

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 แนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การของกรมบังคับคดีสู่ความเป็นเลิศตามยุทธศาสตร์ 20 ปี พบว่า แนวทางการขับเคลื่อนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน ยุคดิจิทัล การผลักดันของผู้บริหารอย่างจริงจังเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลโดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีประยุกต์ใช้ในการบริการและการปฏิบัติงานภายในองค์การเพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการและการบริหารงานของภาครัฐมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ยิ่งขึ้นรวมถึงควรยกระดับคุณภาพ ซึ่งข้อมูลการลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มที่ 1 จำนวน 9 ท่าน เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2562 และนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ได้มาวิเคราะห์ พบว่า “การให้บริการผ่านระบบออนไลน์โดยอาจให้ภาคเอกชนเข้ามาปฏิบัติงานบางอย่างแทนเพื่อสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานรวมทั้งส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานแบบสำนักงานเสมือนจริง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ต้องปรับปรุงและพัฒนาเว็บไซต์ให้สามารถบูรณาการเชื่อมโยงหน่วยงานอื่นได้เพื่อความสมบูรณ์แบบและก้าวไปสู่ระดับมาตรฐานสากลที่สำคัญคือบุคลากรทุกระดับต้องมีการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัลและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน” (ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3, 2562)

แนวทางการเพิ่มศักยภาพบุคคล การพัฒนาพนักงานที่มีคุณภาพสูงเพื่อมุ่งใจให้เขาอยู่กับองค์การได้นาน ซึ่งข้อมูลการลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มที่ 2, 3 จำนวน 18 ท่าน เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2562 และนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ได้มาวิเคราะห์ พบว่า “พยายามเพิ่มอัตราค่าตอบแทนให้แก่พนักงานบางตำแหน่ง เช่น นิติกร ซึ่งเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญทั้งตัวพนักงานเองที่ต้องเพิ่มเติมคุณค่าของตนเองให้มีสมรรถนะหลายด้านสามารถใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพใช้ภาษาต่างประเทศในการเรียนรู้และสื่อสารได้” (ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3, 2562)

ดังนั้นองค์การจะต้องอำนวยความสะดวกในการพัฒนาทักษะความชำนาญให้กับพนักงานของตนมีการสร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความเห็น ประสพการณ์การออกแบบนวัตกรรมเพื่องานยุติธรรม การจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารโครงการดิจิทัลเพื่อยกระดับงานยุติธรรม เสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความผูกพันต่อองค์การ



ส่งเสริมสุขภาพทางร่างกายและจิตใจ สร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงาน สวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อบุคลากร (เพิ่มเติมจากสวัสดิการตาม กม.) ประกาศ เกียรติคุณและยกย่องชมเชยบุคลากรในโอกาสต่าง ๆ สำนวณความผูกพันในองค์กรของ บุคลากร วัฒนธรรมองค์การ การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การ การส่งเสริมและสร้างการตระหนัก รู้วัฒนธรรมองค์การการเสริมสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศในการทำงาน

อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยอภิปรายผล ได้ดังต่อไปนี้ สภาพการเปลี่ยนแปลงองค์การ ของกรมบังคับคดีสู่ความเป็นเลิศ ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีกรมบังคับคดีมุ่งปฏิบัติงานด้วย ความโปร่งใส เป็นธรรมมีการบังคับใช้กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างเท่าเทียมกันมี กระบวนการบังคับคดี การบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานสากลสร้างการยอมรับทั้งในประเทศ และในระดับสากล มีมาตรฐานการให้บริการทั้งในส่วนของการกระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการ ลักษณะรูปแบบการให้บริการบุคลากรคุณภาพของผู้ให้บริการสามารถตอบสนองความต้องการและ ความคาดหวังของประชาชนสร้างความประทับใจให้กับประชาชน ให้บริการด้านการบังคับคดี แฝง คดีล้มละลาย การฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ การชำระบัญชีการวางทรัพย์และการไกล่เกลี่ย ภายหลังคำพิพากษา อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว เสมอภาค เป็นธรรมและตรวจสอบได้ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนางานบังคับคดีแฝง คดีล้มละลาย การฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ การชำระบัญชีการวางทรัพย์และการไกล่เกลี่ยภายหลังคำพิพากษา ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งพัฒนาระบบงานสนับสนุนให้สมัยใหม่และมีประสิทธิภาพ พัฒนากฎหมาย ระเบียบ และ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับการบังคับคดีให้สมัยใหม่และเป็นมาตรฐานสากล ส่งเสริมและสนับสนุน ความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงานและองค์การระหว่างประเทศเพื่อนำแนวปฏิบัติที่ดีในด้านการ บังคับคดีมาพัฒนาการดำเนินงานบังคับคดีให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาการและระบบการ บริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่สมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินการ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญมีจิตสำนึกในการบริการอย่างมี คุณธรรม จริยธรรมและยึดหลักจรรยาบรรณวิชาชีพในการปฏิบัติงาน พัฒนาเครือข่ายและ บูรณาการความร่วมมือด้านการบังคับคดีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเผยแพร่ความรู้ทาง กฎหมายการบังคับคดี การวางทรัพย์ การไกล่เกลี่ยภายหลังคำพิพากษา และกฎหมายที่ เกี่ยวข้อง แก่ประชาชนได้เข้าใจอย่างทั่วถึง

ซึ่งเปรียบเทียบกับแนวคิดของโรบินสัน เกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์ ปฏิบัติแบบ ประชาธิปไตย (Think Strategically, Act Democratically) นโยบายและแผนงานจะ ตอบสนองต่อความต้องการของส่วนรวมได้จะต้องเกิดจากกระบวนการรวมกลุ่มและความ ร่วมมือร่วมกัน นโยบายและแผนต้องเกิดขึ้นจากการคิดในเชิงกลยุทธ์ที่มีการพิจารณาปัจจัย แวดล้อม และมีวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจน (Robinson, M., 2015) ซึ่งเมื่อมีการเนินงานตามกล



ยุทธที่จะให้บรรลุนิยัตินและพันธกิจที่กำหนดไว้นั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบและขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ซึ่งไม่ใช่บทบาทหรือภาระรับผิดชอบของรัฐบาลหรือนักบริหารองค์การรัฐกิจแต่ฝ่ายเดียว แต่ต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจจากทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยรัฐบาลต้องเปิดกว้างให้พลเมืองมีส่วนร่วมเพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการของประชาชนและบริการรับใช้พลเมือง การให้พลเมืองมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการบริการสาธารณะและการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับความเป็นประชาธิปไตย เป็นการสร้างโอกาสและความรับผิดชอบต่อให้แก่พลเมือง ซึ่งย่อมทำให้พลเมืองเกิดความภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมเพื่อประโยชน์สาธารณะ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของกรมบังคับคดีสู่ความเป็นเลิศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ปัจจัยองค์การขนาดใหญ่ที่ใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชนยึดหลักความมีเหตุผลและให้ความสำคัญกับองค์ประกอบภายในร่วมกับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนอก โดยองค์การรูปแบบเก่ามีลักษณะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีการระบุนายละเอียดความรับผิดชอบงาน การปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน ลำดับขั้นการบังคับที่เป็นทางการมีการกำหนดมาตรฐานกำหนดขอบเขตช่วงการควบคุมอำนาจอย่างชัดเจน กฎระเบียบที่เป็นทางการและการทำงานที่เป็นมาตรฐาน การปฏิบัติตามกฎและวิธีการ กำหนดเขตพื้นที่ของส่วนต่าง ๆ อย่างชัดเจนรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในกับสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเป็นทางการ การฝึกอบรมที่มีมาตรฐานความก้าวหน้าในอาชีพ และระบบผลตอบแทน (Standardized training, Career paths and reward system) โดยอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาและการกำหนดความรับผิดชอบงานของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจุดแข็งขององค์การแบบเก่า ความสามารถในการคาดการณ์ผลลัพธ์และมีความน่าเชื่อถือเนื่องจากให้ความสำคัญกับกฎระเบียบและมาตรฐานในการทำงานทำให้สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ได้ดีและมีความน่าเชื่อถือสูง ความเป็นธรรมผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนโดยไม่ยึดติดกับความสัมพันธ์ส่วนบุคคล พนักงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูง การควบคุมที่ชัดเจน ยึดลำดับขั้นการบังคับบัญชา ทำให้พนักงานทราบว่าใครมีอำนาจในการตัดสินใจและควบคุม ลดการสับสนในการปฏิบัติงาน

ซึ่งเปรียบเทียบกับแนวคิดของมอร์แกน เกี่ยวกับการให้ผู้บริหารองค์การ ต้องตื่นตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอและตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ตามสถานการณ์ทำให้มีคนคิดว่าการที่จะตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ เป็นอย่างดีแล้วทำให้การบริหารงานทั้งหมดดีขึ้น (Morgan, G., 2010) ข้อเสนอแนะก็คือ ในกรณีที่การตัดสินใจปัญหาปลีกย่อยจำนวนมาก ๆ ให้ถูกต้องนั้นก็สำคัญอยู่ แต่การที่จะต้องตัดสินใจในปัญหาใหญ่ ๆ หลัก ๆ ก็มีความสำคัญ เช่นเดียวกันผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องมีภาพรวมของบทบาทตนเอง องค์การและสภาพแวดล้อม ภาพรวมเหล่านี้จำเป็นและเป็นแนวทางในการตัดสินใจในปัญหาปลีกย่อยรอง ๆ ลงมาทั้งหลาย ทฤษฎีสถานการณ์ทำให้มองดูเหมือนว่า เป็นเรื่องไม่มีคุณค่ามาเกี่ยวข้อง องค์ประกอบอันเกี่ยวกับ



สภาพแวดล้อมองค์การและตัวอื่น ๆ นับเป็นเหมือนสิ่งที่เราต้องตระหนักและแสดงปฏิกิริยาตอบ ถ้าเป็นเช่นนั้นผู้บริหารองค์การก็จะไม่ต่างอะไรไปจากความเปลี่ยนแปลงของบรรยากาศผู้บริหารองค์การ

แนวทางการเปลี่ยนแปลงองค์การของกรมบังคับคดี สู่ความเป็นเลิศตามยุทธศาสตร์ชาติยี่สิบปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แนวทางที่ 1 แนวทางการขับเคลื่อนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล แนวทางที่ 2 การเพิ่มศักยภาพบุคคล เพื่อให้องค์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ 1) การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ 20 ปี 2) การบริหารจัดการคดีตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี 3) การพัฒนานวัตกรรมและระบบการทำงาน ตามยุทธศาสตร์ 20 ปี 4) การพัฒนาระบบฐานข้อมูล ตามยุทธศาสตร์ 20 ปี 5) การเพิ่มศักยภาพบุคคล ตามยุทธศาสตร์ 20 ปี 6) การยกระดับองค์การสู่ความเป็นเลิศตามยุทธศาสตร์ 20 ปี ซึ่งแนวทางและวิธีการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสถานการณ์จะใช้วิธีการฝึกอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และเพิ่มทักษะบุคลากร เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาให้สามารถเชื่อมโยงสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ สู่ความเป็นเลิศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โครงสร้างองค์การถูกจัดใหม่ให้สอดคล้องกับระบบงาน ที่มีความสมัยใหม่ กระทัดรัด เรียบง่าย คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนในการทำงาน และพฤติกรรมใหม่ของบุคคลซึ่งการเปลี่ยนแปลงดำเนินงานโดยอาศัยนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงาน รวมทั้งการให้อำนาจ การจูงใจโดยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์การ เพื่อลดการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพสูง ให้สามารถอยู่กับองค์การได้นาน โดยเพิ่มสวัสดิการและค่าตอบแทนให้แก่บุคลากร เพื่อช่วยให้บุคลากรนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจ การสื่อสาร การบริหารความขัดแย้ง และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น มาเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลง (กรมบังคับคดี, 2562)

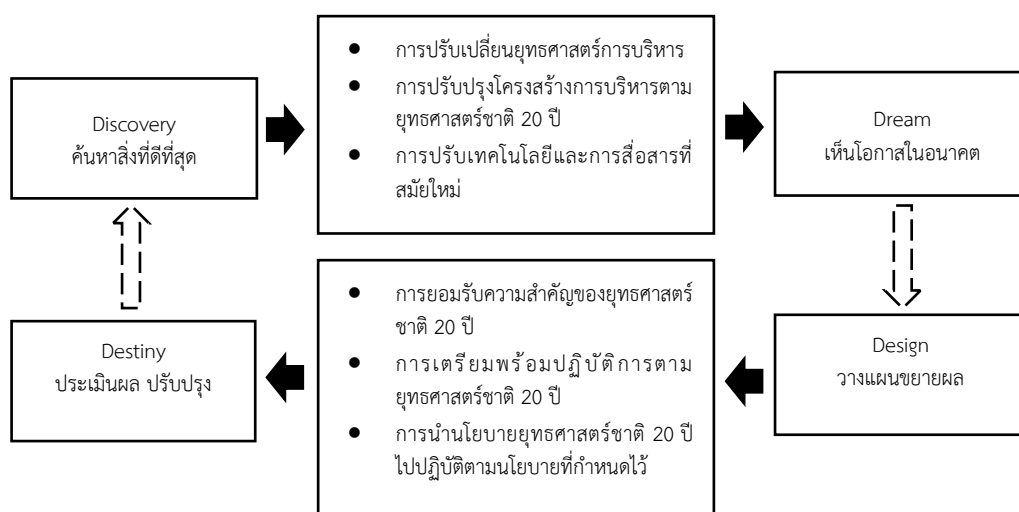
ซึ่งเปรียบเทียบกับ กรอบแนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การของปีเตอร์ที่เน้นการปรับเปลี่ยนองค์การโดยเริ่มที่การปรับเปลี่ยนความคิดความเชื่อค่านิยมของคนส่วนใหญ่ในองค์การผู้บริหารองค์การมีบทบาทในการสร้างสภาพปัญหาแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ในระดับบุคคลและกระทำตนเป็นแบบอย่างเท่านั้นแต่ไม่สามารถบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้โดยคนในองค์การไม่สมัครใจ Senge เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงเกิดจาก “ความรู้อันหยั่งลึก” ในองค์การเท่านั้นและโดยที่หน่วยเรียนรู้พื้นฐานในองค์การใด ๆ คือกลุ่มบุคคล/ทีมงานที่ปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง Senge จึงเสนอแนะ Core Learning Capabilities for Team (ความสามารถในการเรียนรู้อันเป็นแกนหลักสำหรับทีม) ซึ่งเปรียบเสมือนเก้าอี้ซึ่งตั้งอยู่ได้เพราะมีสามขา Senge เน้นการสร้างองค์การที่สามารถเรียนรู้ได้ซึ่งผู้คนเพิ่มพูนความสามารถของตนในการสร้างสรรค์ผลลัพธ์ที่ปรารถนาอย่างแท้จริง องค์การสามารถแก้ไขอุปสรรคในการเรียนรู้ด้วยหลัก 5 ด้าน (The Five Learning



Disciplines) ที่บุคคลและทีมงานต่าง ๆ ในองค์กรควรพัฒนาขึ้นเพื่อสร้างศักยภาพในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอันจะนำไปสู่การพัฒนาในระดับองค์การการเรียนรู้ 5 ด้านนี้ได้แก่ Systems Thinking (การคิดเชิงระบบ) Personal Mastery (ความเป็นเลิศในระดับบุคคล) Mental Models (กรอบความนึกคิด) Shared Vision (วิสัยทัศน์ร่วมกัน) และ Team Learning (การเรียนรู้ร่วมกัน) โดยที่กรอบแนวคิดนี้เน้นการเรียนรู้ในระดับบุคคลจึงเหมาะแก่องค์กรที่มุ่งพัฒนาบุคลากรและต้องการให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในระดับบุคคลก่อนจะขยายไปสู่ระดับองค์การกรอบแนวคิด Appreciative Inquiry ของ David Coop rider กระบวนการการค้นหาแนวทางที่เหมาะสม มีความชัดเจนอยู่ในยุคสมัยใหม่ของระบบการทำงานต่าง ๆ อีกทั้งในแต่ละบุคคลแต่ละกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามวิธีการปฏิบัตินี้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนปฏิบัติ ได้แก่ Discovery Dream Design Destiny หรือที่เรียกว่า 4D ในระยะเริ่มต้นการที่ผู้บริหารองค์การ Organization Executives มาใช้ในการจัดการและพัฒนาองค์การและได้ขยายวิธีปฏิบัตินี้เป็น 5 D โดยได้กำหนด D ตัวใหม่ คือ Definition เข้าไปในการกำหนดกลยุทธ์มุ่งไปให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเริ่มต้นจากการค้นหาและตระหนักรู้ในสิ่งที่ดีที่สุดในองค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน เช่น พรสวรรค์ ความสามารถพิเศษปัจจัยที่ก่อกำเนิดชีวิตและพลังภายในองค์กรและบุคคลเพื่อนำไปสู่สิ่งที่อาจเป็นไปได้ในอนาคต ซึ่งการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กรอบแนวคิดวิธีปฏิบัติที่เป็นระบบจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นวิถีคิดในเชิงบวกเป็นสำคัญ (Senge Peter., 2004)

องค์ความรู้ใหม่

การศึกษาวิจัย ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ความรู้ใหม่ เรียนรู้กระบวนการ AI ด้วย 4D Model แนวคิดพัฒนาองค์การด้วย Appreciative Inquiry มีอยู่ 4 ขั้นตอน เรียกได้ว่า 4D Model ได้แก่ เห็นโอกาสในอนาคต ค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในปัจจุบัน ประเมินผล ปรับปรุง และวางแผน ขยายผล ได้ตามภาพที่ 1 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 แนวคิดพัฒนาองค์การด้วย Appreciative Inquiry การเปลี่ยนแปลงองค์การของกรมบังคับคดี สู่ความเป็นเลิศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

สรุป/ข้อเสนอแนะ

กรมบังคับคดีนั้น ในอดีตเดิมงานของกรมบังคับคดีมีที่มาจากหน่วยงานราชการระดับกองในสำนักปลัดกระทรวงยุติธรรม 2 กอง คือ กองบังคับคดีแพ่ง และกองบังคับคดีล้มละลาย จนกระทั่งปี พ.ศ. 2517 ศาสตราจารย์สัญญา ธรรมศักดิ์ ซึ่งในสมัยนั้นดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี และท่านกิตติ สีหนนท์ ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมได้มองเห็นถึงความสำคัญและปัญหาของทั้งสองกองดังกล่าว อีกทั้งงานบังคับคดีแพ่งและงานบังคับคดีล้มละลายที่เพิ่มมากขึ้น หน่วยงานที่จัดไว้แต่เดิมจึงไม่เหมาะสมกับงานที่นับวันแต่จะทวีปริมาณมากขึ้นทุก ๆ ปี ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการบังคับคดีแพ่งคดีล้มละลาย งานเกี่ยวกับการวางทรัพย์ได้ขยายอำนาจหน้าที่ทั่วราชอาณาจักร รวมทั้งงานชำระบัญชีห้างหุ้นส่วนบริษัท หรือ นิติบุคคลตามคำสั่งศาลได้ดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถชำนาญงานในหน้าที่ได้เป็นไปอย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รัฐบาลจึงได้ออกพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2515 (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2517 ให้ยกฐานะกองบังคับคดีแพ่งและกองบังคับคดีล้มละลายรวมจัดตั้งขึ้นเป็นกรมบังคับคดีอยู่ในสังกัดกระทรวงยุติธรรม แล้วได้ตราพระราชบัญญัติโอนกิจการบริหารงานบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2517

การเปลี่ยนแปลงองค์การของกรมบังคับคดีสู่ความเป็นเลิศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประเด็นที่สำคัญ ด้านนโยบายพบว่า กรมบังคับคดีมีภารกิจด้านการบังคับคดีแพ่ง คดีล้มละลาย การฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ การชำระบัญชี การวางทรัพย์ การประเมินราคาทรัพย์



การใกล้เคียงข้อพิพาท การยึด आयัด และจำหน่ายทรัพย์สิน การขับเคลื่อนภารกิจของกรมบังคับคดีเป็นกลไกที่สำคัญกลไกหนึ่งของประเทศในการอำนวยความสะดวก สร้างความเท่าเทียม และลดความเหลื่อมล้ำของสังคม รวมทั้งช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และเสริมสร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ อันมีความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ด้านพันธกิจ กรมบังคับคดีให้บริการด้านการบังคับคดีแพ่ง คดีล้มละลาย การฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ การชำระบัญชีการวางทรัพย์สินและการใกล้เคียงภายหลังคำพิพากษา อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว เสมอภาค เป็นธรรมและตรวจสอบได้ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนางานบังคับคดีแพ่ง คดีล้มละลาย การฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ การชำระบัญชีการวางทรัพย์สินและการใกล้เคียงภายหลังคำพิพากษา ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งพัฒนาระบบงานสนับสนุนให้สมัยใหม่และมีประสิทธิภาพ พัฒนากฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับการบังคับคดีให้สมัยใหม่และเป็นมาตรฐานสากล ด้านเทคโนโลยี ก่อนปี 2541 การปฏิบัติงานใช้ manual ทุกขั้นตอนเดิมมีคดีที่รับผิดชอบไม่มาก เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ปัจจุบันคดีเพิ่มขึ้นจำนวนมากจึงต้องหาทางปรับลดกระบวนการและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้แก่ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายนอก เช่น การค้นพบและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทั้งความรู้ทางเทคนิค และเครื่องมือใหม่ ๆ ที่องค์การใช้ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรนำเข้า ตลอดจนการบริหารงานและการจัดการข้อมูล ซึ่งมีการบริหารจัดการคดีเร่งรัดดำเนินคดีค้างดำเนินการ 10 ปี และคดีที่ยุ่งยากให้สำเร็จ ปัจจัยภายนอกองค์การ ได้แก่ สภาพปัญหาเศรษฐกิจ ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพราะถ้าเศรษฐกิจไม่ดีจะทำให้ องค์การที่มีอยู่ต้องปรับลดขนาดลงหรือปรับลดจำนวนบุคลากร ทำให้ภารกิจเพิ่มขึ้นและมีการ สับเปลี่ยนหมุนเวียนของจำนวนบุคลากรตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีก็มีผลกระทบต่อโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การต้องมีการขยับ และเปลี่ยนแปลงระบบให้ทันสมัยขึ้น มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตด้วย

ส่วนปัจจัยภายในองค์การ ปัญหาทางการเมืองและการบังคับใช้กฎหมาย การเปลี่ยนแปลงนโยบายและการบังคับใช้กฎหมายมีผลทำให้้องค์การ ต้องปรับเปลี่ยนนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงาน ขึ้นตอนต่าง ๆ ส่งผลให้้องค์การต้องปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน และระบบบริหารงาน โดยต้องหาแนวทางและวิธีการเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยรวดเร็วและก่อให้เกิด ความขัดแย้งใน้องค์การน้อยที่สุด และสังคมและประชาชนที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมใน การเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงระบบ เพื่อให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง้องค์การมีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลง บุคลากร ต่อการเปลี่ยนแปลง้องค์การของกรมบังคับคดี สู่ความเป็นเลิศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี



แนวทางในการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี คือ การพัฒนาบุคลากร ปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมและเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในแต่ละด้านจากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์การมีมากมาย จึงนำไปสู่แนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ พบว่า ประการแรก องค์การต้องสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนแปลงในองค์การประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านผู้บริหารองค์การและบุคลากร การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนด้านโครงสร้างองค์การ และการเปลี่ยนแปลงสวัสดิการและค่าตอบแทน ประการที่สอง ผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการจัดการและพัฒนาองค์การโดยจะต้องมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และเพิ่มทักษะในการพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัล ในระดับบุคคลไปสู่การพัฒนาบุคลากรในระดับกลุ่มงานและระดับองค์การ เพื่อปรับปรุงระบบบริหารจัดการ การบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประการที่ห้า องค์การต้องมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์การ เพื่อลดการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพสูง ให้สามารถอยู่กับองค์การได้นาน โดยเพิ่มสวัสดิการหรือรางวัลค่าตอบแทนให้แก่บุคลากร เพื่อช่วยให้บุคลากรนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย กรมบังคับคดี ควรมีเป้าหมายที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์การที่มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการอย่างมืออาชีพ และเป็นผู้บริหารองค์การการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ และนโยบายกรมบังคับคดี ควรดำเนินงานของกรมบังคับคดี และความสามารถหลักขององค์การบุคลากรมีความเชี่ยวชาญ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย ควรศึกษาเพิ่มเติมการพัฒนาระบบค่าตอบแทนบุคลากรขององค์การ การเปลี่ยนแปลงขององค์การเพื่อสู่ความเป็นเลิศ ตามยุทธศาสตร์ชาติ ควรศึกษาเพิ่มเติมด้านศักยภาพของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน และควรศึกษาเพิ่มเติมด้านเทคโนโลยีที่สมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

เอกสารอ้างอิง

- กรมบังคับคดี. (2562). แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562. เรียกใช้เมื่อ 2561 มีนาคม 10 จาก <http://www.led.go.th/policy/pdf/qRCduOj6rg0vStpJibs9CXNT8J9v5897ymCCFGU43510110119092444.pdf>
- ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1. (2562). การเปลี่ยนแปลงองค์การของกรมบังคับคดี สู่ความเป็นเลิศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี. (ฉัตรสนั่น สรรวงษ์ละคร, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2. (2562). การเปลี่ยนแปลงองค์การของกรมบังคับคดี สู่ความเป็นเลิศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี. (ฉัตรสนั่น สรรวงษ์ละคร, ผู้สัมภาษณ์)



- ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3. (2562). การเปลี่ยนแปลงองค์การของกรมบังคับคดี สู่ความเป็นเลิศตาม ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี. (ฉัตรธสนัน สรรวงษ์ละคร, ผู้สัมภาษณ์)
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2559). มติคณะรัฐมนตรี เรื่อง การจัดทำแผนงานในการกิจ หลักของหน่วยงานระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579). เรียกใช้เมื่อ 2560 กุมภาพันธ์ 11 จาก https://cabinet.soc.go.th/soc/Program2-3.jsp?top_serl=99322121
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2559). มติคณะรัฐมนตรี เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการ ป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2564). เรียกใช้เมื่อ 2560 มิถุนายน 9 จาก https://cabinet.soc.go.th/soc/Program2-3.jsp?top_serl=99321662
- เอกพร รักความสุข. (2559). การวิจัยเชิงคุณภาพ : หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เดียนตุลา.
- Morgan, G. (2010). Images of Organization. (4nd ed.). Newsbury Park: Sage.
- Robinson, M. (2015). From Old Public Administration to the New Public Service: Implications for Public Sector Reform in Developing Countries. Singapore: Global Center for Public Service Excellence.
- Peter, S.. (2004). The Fifth Discipline Fieldbook. New York: Currency Doubleday.