



บทสรุปผู้บริหาร สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนา  
โครงการสำรวจความเชื่อมั่นของประชาชนผู้รับบริการที่มีต่อกระบวนการบังคับคดี  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐  
กรณีศึกษา ตัวอย่างประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เสนอต่อ  
กรมบังคับคดี

จัดทำโดย  
บริษัท ซูเปอร์โพล จำกัด

กันยายน ๒๕๖๐  
(สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. ๒๕๓๗)

## บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

กรมบังคับคดีได้ว่าจ้างที่ปรึกษาด้วยวิธีคัดเลือก ซึ่งบริษัท ซูเปอร์โพล จำกัด เป็นผู้ผ่านการคัดเลือก โครงการนี้เป็นการสำรวจความเชื่อมั่นของประชาชนผู้รับบริการที่มีต่อกระบวนการบังคับคดี ๕ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านการบังคับคดีแพ่ง ๒. ด้านการบังคับคดีล้มละลาย ๓. ด้านการฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ ๔. ด้านการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชั้นบังคับคดี และ ๕. ด้านการติดตามและเฉลี่ยทรัพย์สินในคดีล้มละลาย

วิธีการดำเนินโครงการ ได้กำหนดให้มีการดำเนินงาน ๓ ส่วน คือ ๑. การสำรวจความเชื่อมั่นฯ โดยใช้แบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์ประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๒. การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและบุคคลผู้มีความน่าเชื่อถือจากหน่วยงานต่าง ๆ ๓. การจัดสนทนากลุ่มในหัวข้อ “ระดมความคิดสู่ความเชื่อมั่นและความพึงพอใจต่อกระบวนการบังคับคดี” ซึ่งวิธีการดำเนินงานแบ่งได้ดังนี้

๑. การลงพื้นที่สำรวจฯ กลุ่มประชากรตัวอย่าง จำนวน ๑,๐๘๐ คน พื้นที่การสำรวจแบ่งเป็นส่วนกลาง จำนวน ๑๕ หน่วยงาน (๗๒๐ คน) ส่วนภูมิภาค ๖ ภูมิภาค จำนวน ๑๔ สำนักงาน รวมทั้งสิ้น ๒๙ สำนักงาน (๓๖๐ คน)

๒. การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและบุคคลที่น่าเชื่อถือ ได้แก่ ศาล กรมที่ดิน สภานายความ ทนายความ สถาบันการเงิน สถาบันส่งเสริมและพิทักษ์สิทธิ มหาวิทยาลัย ฯลฯ รวม ๗ หน่วยงาน จำนวน ๑๔ คน ทั้งนี้ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิกรมบังคับคดี เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์แนวทางการเสริมสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อมั่นของประชาชนผู้รับบริการที่มีต่อกระบวนการบังคับคดี

๓. การจัดสนทนากลุ่มโดยมีผู้เข้าร่วม ได้แก่ สถาบันส่งเสริมและพิทักษ์สิทธิ สภานายความและนักกฎหมาย สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผู้ประนีประนอมศาลจังหวัดนครปฐม กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ และผู้สื่อข่าวจากหนังสือพิมพ์เดลินิวส์

### ผลการสำรวจฯ มีดังนี้

๑. การทำงานของกรมบังคับคดีมีส่วนช่วยการค้ำ การลงทุนและส่งผลดีต่อระบบเศรษฐกิจ คิดเป็นร้อยละ ๙๘.๔

๒. การทำงานของกรมบังคับคดีมีส่วนช่วยการค้ำ การลงทุนและส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจระดับค่อนข้างมากถึงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๒

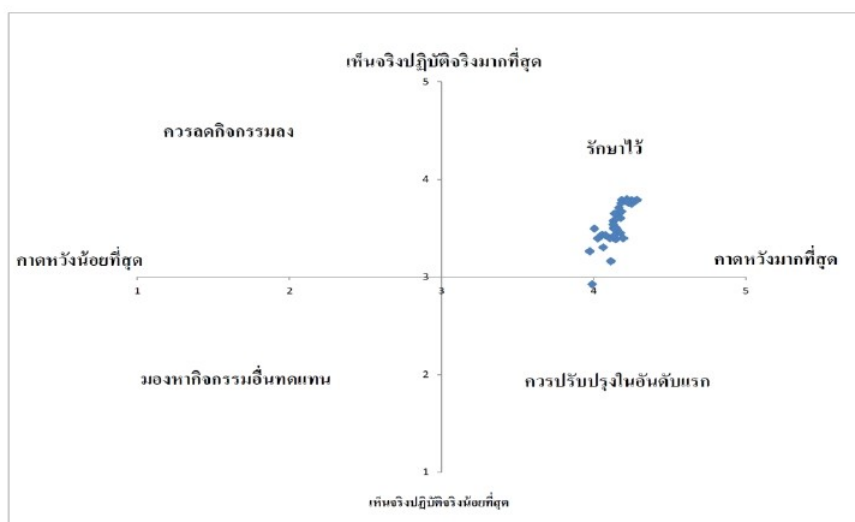
๓. การทำงานของเจ้าหน้าที่กรมบังคับคดีในภาพรวมมีแนวโน้มดีขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานของเจ้าหน้าที่อดีต คิดเป็นร้อยละ ๘๖.๓

จากการวิเคราะห์ผลรวมของค่าร้อยละจำนวนผู้ถูกศึกษาทั้งหมด ๑,๐๘๐ ตัวอย่าง พบว่า มีผู้ตอบในข้อนี้ ๑,๐๒๒ ตัวอย่าง พบ ร้อยละ ๙๘.๔ ระบุการทำงานของกรมบังคับคดี มีส่วนช่วยการค้ำการลงทุนและส่งผลดีต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ ในขณะที่ ร้อยละ ๑.๔ ระบุไม่มีส่วนช่วยเลย เมื่อวิเคราะห์ลงในรายละเอียดของระดับการมีส่วนช่วยการค้ำการลงทุนและส่งผลดีต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ พบว่า ร้อยละ ๗๓.๔ ระบุระดับค่อนข้างมากถึงมากที่สุด

ความเชื่อมั่นของประชาชนผู้รับบริการที่มีต่อกระบวนการบังคับคดีต่าง ๆ ดังนี้

๑. กระบวนการบังคับคดีแพ่ง พบว่า ร้อยละ ๘๕.๘ เชื่อมั่น
๒. กระบวนการบังคับคดีล้มละลาย พบว่า ร้อยละ ๙๑.๓ เชื่อมั่น
๓. กระบวนการฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ พบว่า ร้อยละ ๘๘.๐ เชื่อมั่น
๔. กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชั้นบังคับคดี พบว่า ร้อยละ ๘๒.๑ เชื่อมั่น
๕. กระบวนการติดตามและเฉลี่ยทรัพย์สินในคดีล้มละลาย พบว่า ร้อยละ ๙๐.๒ เชื่อมั่น

ทั้งนี้ การขายทอดตลาดเป็นภารกิจที่สำคัญอีกประการหนึ่งของกรมบังคับคดี ซึ่งจากผลการสำรวจ พบว่า กระบวนการขายทอดตลาดมีความโปร่งใส ผลการวิเคราะห์ คุณภาพการบริการ (SERVQUAL) ด้วยวิธีการทำ Quadrant Analysis พบว่า ความโปร่งใสของกระบวนการขายทอดตลาดเป็นภารกิจที่อยู่ในพื้นที่คุณภาพที่ดีของกรมบังคับคดีที่ควร “รักษาไว้”



โดยค่าร้อยละของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เห็นจริงปฏิบัติงานจริงในเรื่องความโปร่งใสและการไม่เอื้อประโยชน์แก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นการเฉพาะของเจ้าพนักงานบังคับคดีที่ทำการขายทอดตลาดตกอยู่ในพื้นที่ที่เกินกว่าเส้นแบ่งคุณภาพการบริการในพื้นที่ที่ควร “รักษาไว้” อยู่ที่ร้อยละ ๘๙.๙

๑. กระบวนการขายทอดตลาด พบว่า ร้อยละ ๘๕.๗ มีความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อข้อมูลของกรมบังคับคดี ระดับปานกลางถึงมากที่สุด

๒. การขายทอดตลาดผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Offering Auction) เป็นการอำนวยความสะดวกให้คุณสามารถเข้าถึงกิจกรรมได้โดยไม่เสียเวลาในการทำงานและไม่กระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวัน (ปัจจุบันดำเนินการในจังหวัดเชียงใหม่ ขอนแก่น สงขลาและนครราชสีมา) พบว่า โดยค่าร้อยละของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เห็นจริงปฏิบัติงานจริงในเรื่อง การขายทอดตลาดผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Offering Auction) เป็นการอำนวยความสะดวกให้คุณสามารถเข้าถึงกิจกรรมได้โดยไม่เสียเวลาในการทำงานและไม่กระทบต่อ

การใช้ชีวิตประจำวัน ตกอยู่ในพื้นที่ที่เกินกว่าเส้นแบ่งคุณภาพการบริการในพื้นที่ที่ควร “รักษาไว้” อยู่ที่ร้อยละ ๙๑.๔

๓. กระบวนการขายทอดตลาดในมิติความชัดเจนของการอธิบายหลักเกณฑ์ ขั้นตอนวิธีการขายทอดตลาด พร้อมคำแนะนำและข้อดักเตือน พบว่า โดยคำร้อยละของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เห็นจริงปฏิบัติจริงในเรื่อง ความชัดเจนของการอธิบายหลักเกณฑ์ ขั้นตอนวิธีการขายทอดตลาดทรัพย์สินพร้อมคำแนะนำและข้อดักเตือน ตกอยู่ในพื้นที่ที่เกินกว่าเส้นแบ่งคุณภาพการบริการในพื้นที่ที่ควร “รักษาไว้” อยู่ที่ร้อยละ ๘๘.๓

สรุปตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (การบริการ) ร้อยละความเชื่อมั่นในกระบวนการบังคับคดีที่สามารถตอบสนอง ความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ โดยภาพรวมมีอยู่ ร้อยละ ๘๖.๙๕ เชื่อมั่น จากคำตอบของตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น ๑,๐๖๕ ตัวอย่าง

ส่วนกระบวนการทำงานของกรมบังคับคดีที่เหมาะสม ควรมีระยะเวลาภายใน ๙ เดือน เพื่อนำไปสู่ การเสริมสร้าง การรับรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อมั่น ความพึงพอใจและการสนับสนุนของสาธารณชนผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกระบวนการบังคับคดีให้สำเร็จได้ ประกอบด้วย

- ชั้น ๓ เดือน เป็นช่วงการดำเนินการตรวจสอบวิเคราะห์ข้อมูลสถานการณ์ปัจจุบันตอบโจทยว่า กรมบังคับคดีอยู่ตรงไหนของการให้บริการ จากนั้นสู่การนำข้อมูลผลการศึกษาวิจัยไปตอบโจทยเป้าหมาย เชิงยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ นโยบายและแผน โครงการต่าง ๆ อาทิ การบังคับคดีอย่างมีอาชีพเป็นธรรมและ ได้มาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายและเป้าประสงค์ย่อยของการออกแบบยุทธศาสตร์ ภาพใหญ่เพื่อให้เกิดความเป็นยุทธศาสตร์ที่ดี (Good Strategy) พร้อมทั้งการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ย่อย ของกรมบังคับคดีที่ควรมีเป้าหมายอยู่ที่การทำให้ข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่มีความเป็นมืออาชีพ ผ่านการฝึกอบรม การเรียนรู้จากทฤษฎีและการฝึกภาคปฏิบัติในสถานการณ์จริง

- ชั้นที่สอง ๓ เดือนต่อมา กำหนดวิสัยทัศน์ป้องกันและแก้ปัญหาของแต่ละส่วนราชการภารกิจสำคัญของ กรมบังคับคดี สู่การออกแบบนโยบาย โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนว่าใครคือกลุ่มเป้าหมาย เช่น ผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือใครบ้าง ได้ติดต่อขอรับบริการในภารกิจใดบ้างของกรมบังคับคดี ในกรอบเวลานานเท่าใดของการเข้ารับบริการ

ในช่วงเวลาดังกล่าวนี้อาจจำเป็นต้องมีการระดมทรัพยากรที่ต้องใช้ในทุกรูปแบบ เพื่อให้พันธกิจและภารกิจ ต่าง ๆ ของกรมบังคับคดีสามารถดำเนินไปในการตอบโจทยสำคัญของสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้ม ของสถานการณ์อนาคต ด้วยการอาศัยกลไกต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติราชการและภารกิจต่าง ๆ ตามนโยบาย แผนและโครงการต่าง ๆ อาทิ กฎหมายใหม่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบังคับคดี แสดงให้เห็น เครื่องมือที่ใช้เฝ้าติดตามการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติการผ่านกฎหมายใหม่และการใช้เทคโนโลยีสื่อสาร เชิงรุก

- ชั้นที่สาม ๓ เดือนสุดท้าย คือ การศึกษาในเชิงวิจัยประเมินผลส่วนราชการต่าง ๆ ของกรมบังคับคดี ที่ได้ดำเนินการแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงระบบการให้บริการของกระบวนการบังคับคดี ในมิติต่าง ๆ ให้ดีขึ้นผ่านความเป็นมืออาชีพ ความเป็นธรรม โปร่งใสและความเป็นมาตรฐานสากล

อย่างไรก็ตาม การออกแบบยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนและโครงการต่าง ๆ ที่ได้นำไปสู่การปฏิบัติราชการ จำเป็นต้องได้รับการประเมินเพื่อทบทวนว่า เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ นโยบาย แผน มาตรการ

โครงการต่าง ๆ ของกรมบังคับคดี เพื่อให้ยังคงอยู่ในสถานการณ์อนาคตที่เหมาะสมเป็นจริงได้และวัดได้โดยตัวชี้วัดควรเน้นไปที่กลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มที่ได้รับประโยชน์สูงสุด โดยผ่านการวัดผลลัพธ์หรือประเมินว่าภารกิจต่าง ๆ ของกรมบังคับคดีที่ทำไป มีอะไรบ้าง ทำอะไรไปแล้วบ้าง ซึ่งอาจจะผ่านเกณฑ์ไปเกือบทุกตัวชี้วัด แต่ในการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบ ต้องตอบโจทย์ให้ได้ ว่าทำไปแล้วได้อะไร ผ่านการประเมินแบบ CIPP Model และการประเมินตามกรอบแนวคิด RE-AIM Framework เพื่อนำไปเป็นข้อมูลสู่การทบทวนปรับปรุงยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนและโครงการต่าง ๆ ต่อไป

ผลจากการสังเคราะห์ผลการศึกษาค้างต้น ซึ่งมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการให้บริการของกระบวนการบังคับคดีพบว่า มีแนวทางการดำเนินการที่สำคัญ ๕ ประเด็น ดังนี้

๑) กรมบังคับคดีควรส่งเสริมและรักษาเพื่อคงไว้ซึ่งระบบบังคับคดีที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและภาพรวมของเศรษฐกิจ รวมทั้งพัฒนาระบบที่นำไปสู่การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

๒) กรมบังคับคดีควรจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเข้มข้นในทุกขั้นตอน รวมทั้งส่งเสริมให้หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายพัฒนาศักยภาพในการทำงานและระบบบริหารจัดการคดี ติดตามได้ นำมาวิเคราะห์เชิงสถิติเพื่อกำหนดแนวปฏิบัติ สอดคล้องกับนโยบาย Thailand ๔.๐ ที่เน้นให้องค์กรปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการเข้าสู่ระบบ Digital Economy อย่างเต็มที่

๓) กรมบังคับคดีควรเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและการขับเคลื่อนจากภาคผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงานอย่างบูรณาการ ด้านคดีแพ่งในเชิงรุก โดยเน้นการสื่อองค์ความรู้ให้ครอบคลุมทุกภารกิจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรู้ความเข้าใจต่อภารกิจด้านการบังคับคดี

๔) กรมบังคับคดีควรกำหนดให้มีคณะทำงาน/ศูนย์เฝ้าระวัง เพื่อเป็นกลไกในการติดตาม/ตอบโต้เรื่องร้องเรียนจากประชาชนผู้ใช้บริการในกระบวนการต่าง ๆ อย่างฉับไว (Rapid Response Task Force) ผ่านสื่อสารมวลชนและสื่อโซเชียลเน็ตเวิร์ก (Social Network) พร้อมทั้งเป็นหน่วยจัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์แนวโน้มความต้องการและความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการที่เป็นปัจจุบัน (Real Time) เพื่อนำไปเป็นส่วนหนึ่งต่อการกำหนดนโยบายที่จำเป็นต่อไป

๕) กรมบังคับคดีเสริมสร้างกระบวนการทำงานภายใน โดยยึดรูปของ Smooth Service เพื่อเป็นต้นแบบองค์กรรัฐแบบใหม่ ที่สอดรับการยุทธศาสตร์ชาติที่เน้นให้องค์กรปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการเข้าสู่ระบบ Digital Economy อย่างเต็มที่

๖) กรมบังคับคดีควรมีการจัดทำการประเมินขั้นสุดยอด (Net Assessment) เป็นการได้มาซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ใหญ่และซับซ้อนของกระบวนการบังคับคดี โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญด้านการทำ Net Assessment ที่ได้รับการยอมรับจากนานาประเทศและหน่วยงานสำคัญของรัฐในประเทศที่พัฒนาแล้วมาเป็นที่ปรึกษาการจัดทำการประเมินขั้นสุดยอดเพื่อทำให้ได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ที่ดี นโยบายที่ดี แผนและโครงการที่ดีของกรมบังคับคดีโดยได้แนวทางปรับปรุงยุทธศาสตร์และนโยบายของกรมบังคับคดีที่นำไปสู่เป้าหมาย

และการปฏิบัติที่สอดคล้องกันและกันไม่ขัดแย้งกันภายในแต่ละส่วนราชการของกรมบังคับคดี จึงน่าจะช่วยลดทอนความไม่พึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการบังคับคดีได้

๗) กรมบังคับคดีควรมีการอบรมและศึกษาดูงานในต่างประเทศด้านการจัดทำระบบและกลไกเสริมสร้างความเป็นธรรมในกระบวนการบังคับคดีให้เกิดความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นสากล

ซูเปอร์โพล  
กันยายน ๒๕๖๐

## สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนา

### ๑. สรุปผลการศึกษา

โครงการสำรวจความเชื่อมั่นของประชาชนผู้รับบริการที่มีต่อกระบวนการบังคับคดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ กรณีศึกษาตัวอย่างประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีวัตถุประสงค์ของการประเมินดังต่อไปนี้

๑. เพื่อสำรวจการรับรู้และความเข้าใจของประชาชนผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของกรมบังคับคดี

๒. เพื่อให้ทราบถึงความเชื่อมั่นของประชาชนผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของกรมบังคับคดี

๓. เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาทางด้านกระบวนการบังคับคดี

๔. เพื่อเป็นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมบังคับคดีในภาพรวม

โครงการสำรวจความเชื่อมั่นของประชาชนผู้รับบริการที่มีต่อกระบวนการบังคับคดีฯ กำหนดวิธีการศึกษา ๓ ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ ๑ การสำรวจความเชื่อมั่นฯ โดยใช้แบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์ ประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน ๑,๐๘๐ คน พื้นที่การสำรวจแบ่งเป็น ส่วนกลาง จำนวน ๑๕ หน่วยงาน (๗๒๐ คน) ส่วนภูมิภาค ๖ ภูมิภาค จำนวน ๑๔ สำนักงาน รวมทั้งสิ้น ๒๙ สำนักงาน (๓๖๐ คน)

ส่วนที่ ๒ การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและบุคคลผู้มีความน่าเชื่อถือจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ ศาล กรมที่ดิน สภานายความ ทนายความ สถาบันการเงิน สถาบันส่งเสริมและพิทักษ์สิทธิ มหาวิทยาลัย ฯลฯ

ส่วนที่ ๓ การจัดสนทนากลุ่ม ในหัวข้อ “ระดมความคิดสู่ความเชื่อมั่นและความพึงพอใจต่อกระบวนการบังคับคดี” โดยมีผู้เข้าร่วม ได้แก่ สถาบันส่งเสริมและพิทักษ์สิทธิ สภานายความและนักกฎหมาย สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผู้ประนีประนอมศาลจังหวัดนครปฐม กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพและผู้สื่อข่าวจากหนังสือพิมพ์เดลินิวส์

ผลการศึกษาเชิงสำรวจพบว่า การทำงานของกรมบังคับคดีมีส่วนช่วยการคัดการลงทุนและส่งผลดีต่อระบบเศรษฐกิจ คิดเป็น ร้อยละ ๘๘.๔ การทำงานของกรมบังคับคดีมีส่วนช่วยการค้า การลงทุนและส่งผลดีต่อระบบเศรษฐกิจ ระดับค่อนข้างมากถึงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๒ การทำงานของเจ้าหน้าที่กรมบังคับคดีในภาพรวมมีแนวโน้มดีขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานของเจ้าหน้าที่อดีต คิดเป็นร้อยละ ๘๖.๓

จากการวิเคราะห์ผลรวมของค่าร้อยละจำนวนผู้ศึกษาทั้งหมด ๑,๐๘๐ ตัวอย่าง พบว่า มีผู้ตอบในข้อนี้ ๑,๐๒๒ ตัวอย่าง พบ ร้อยละ ๘๘.๖ ระบุการทำงานของกรมบังคับคดี มีส่วนช่วยการคัดการลงทุนและส่งผลดีต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ ในขณะที่ ร้อยละ ๑.๔ ระบุไม่มีส่วนช่วยฯ เลย เมื่อวิเคราะห์

ลงในรายละเอียดของระดับการมีส่วนร่วมช่วยการค้ำการลงทุนและส่งผลดีต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ พบว่า ร้อยละ ๗๓.๔ ระบุระดับค่อนข้างมากถึงมากที่สุด

ความเชื่อมั่นของบุคคลผู้รับบริการที่มีต่อกระบวนการต่าง ๆ พบว่า ในด้านการบังคับคดีแพ่ง พบว่า ร้อยละ ๘๕.๘ เชื่อมั่น ด้านการบังคับคดีล้มละลาย พบว่า ร้อยละ ๙๑.๓ เชื่อมั่น ด้านการฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ พบว่า ร้อยละ ๘๘.๐ เชื่อมั่น ด้านการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชั้นบังคับคดี พบว่า ร้อยละ ๘๒.๑ เชื่อมั่น และด้านการติดตามและเฉลี่ยทรัพย์ พบว่า ร้อยละ ๙๐.๒ เชื่อมั่น

ทั้งนี้ การขายทอดตลาด เป็นภารกิจที่สำคัญอีกประการหนึ่งของกรมบังคับคดี ซึ่งจากผลการสำรวจ พบว่า กระบวนการขายทอดตลาดมีความโปร่งใส ผลการวิเคราะห์ คุณภาพการบริการ (SERVQUAL) ด้วยวิธีการทำ Quadrant Analysis พบว่า ความโปร่งใสของกระบวนการขายทอดตลาด เป็นภารกิจที่อยู่ในพื้นที่ คุณภาพที่ดีของกรมบังคับคดีที่ควร “รักษาไว้” โดยค่าร้อยละของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เห็นจริงปฏิบัติจริงในเรื่อง ความโปร่งใสและการไม่เอื้อประโยชน์แก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นการเฉพาะของเจ้าหน้าที่ทำการขายทอดตลาดทรัพย์ ตกอยู่ในพื้นที่ที่เกินกว่าเส้นแบ่งคุณภาพการบริการในพื้นที่ที่ควร “รักษาไว้” อยู่ที่ร้อยละ ๘๙.๙

๑. กระบวนการขายทอดตลาด พบว่า ร้อยละ ๘๕.๗ มีความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อข้อมูลของกรมบังคับคดี ระดับปานกลางถึงมากที่สุด

๒. การขายทอดตลาดผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Offering Auction) เป็นการอำนวยความสะดวกให้คุณสามารถเข้าถึงกิจกรรมได้โดยไม่เสียเวลาในการทำงานและไม่กระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวัน (ปัจจุบันดำเนินการในจังหวัดเชียงใหม่ ขอนแก่น สงขลา และนครราชสีมา) พบว่า โดยค่าร้อยละของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เห็นจริงปฏิบัติจริงในเรื่อง การขายทอดตลาดผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Offering Auction) เป็นการอำนวยความสะดวกให้คุณสามารถเข้าถึงกิจกรรมได้โดยไม่เสียเวลาในการทำงานและไม่กระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวัน ตกอยู่ในพื้นที่ที่เกินกว่าเส้นแบ่งคุณภาพการบริการในพื้นที่ที่ควร “รักษาไว้” อยู่ที่ร้อยละ ๙๑.๔

๓. กระบวนการขายทอดตลาด ในมิติความชัดเจนของการอธิบายหลักเกณฑ์ ขั้นตอน วิธีการขายทอดตลาดทรัพย์ พร้อมคำแนะนำและข้อตกเตือน พบว่า โดยค่าร้อยละของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เห็นจริงปฏิบัติจริงในเรื่อง ความชัดเจนของการอธิบายหลักเกณฑ์ ขั้นตอน วิธีการขายทอดตลาดทรัพย์ พร้อมคำแนะนำและข้อตกเตือน ตกอยู่ในพื้นที่ที่เกินกว่าเส้นแบ่งคุณภาพการบริการในพื้นที่ที่ควร “รักษาไว้” อยู่ที่ร้อยละ ๘๘.๓

จากการวิเคราะห์ผลเชิงคุณภาพ (Qualitative analysis) ด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึกและสนทนากลุ่มจากกลุ่มบุคคลที่เชื่อถือได้ทั้งผู้ปฏิบัติและผู้รับบริการ พบว่า

๑. กรมบังคับคดี เป็นหน่วยงานรัฐที่ประชาชนส่วนใหญ่ยังคงให้ความเชื่อมั่น เพราะเป็นหน่วยงานรัฐที่ทำหน้าที่ในการบังคับใช้กฎหมายโดยตรงและเห็นเป็นรูปธรรม ส่วนเจ้าพนักงานบังคับคดีก็ยังสามารถไว้วางใจว่าสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ทางกรมบังคับคดีวางไว้ เช่น หลังจากยึดทรัพย์แล้วก็ต้องปฏิบัติตามระยะเวลาและขั้นตอนที่กำหนด



๒. กรมบังคับคดีในอดีตมีอำนาจหน้าที่ผูกพันกับบทบาทของศาล ปัจจุบันยังคงมีความเด่นชัดอยู่ ความเชื่อมั่นในการทำงานด้านการบังคับคดีเรื่องความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ยังไม่ปรากฏเรื่องข้อมูลทุจริตในสายตาสาธารณชน จึงควรเป็นลักษณะเด่นที่บุคลากรของกรมบังคับคดีควรรักษา

๓. ควรใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อช่วยการสืบค้นข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและทันสมัย รวมทั้งเอื้อต่อการติดตามสถานะของคดี เช่น e-filing ของศาล โดยปัญหาที่ผ่านมาไม่รู้ต้นทางของข้อมูลและสำนวนคดีสูญหาย เป็นต้น

๔. ควรสนับสนุนกระบวนการทางระเบียบ กฎหมายและ MOU ระหว่างหน่วยงานภายในกรมบังคับคดี และระหว่างหน่วยงาน นอกกรมบังคับคดี ทำให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้รับความเป็นธรรม ในเวลาที่เหมาะสมบรรลุเป้าหมายตามกรอบของข้อตกลงร่วมกันแบบ Win-Win Situation

## ๒. ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ เสริมสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการให้บริการของกระบวนการบังคับคดี

๑. ตามที่ กรมบังคับคดี ได้รณออนุมัติให้ บริษัท ซูเปอร์โพล จำกัด ดำเนินโครงการสำรวจความเชื่อมั่นของประชาชนผู้รับบริการที่มีต่อกระบวนการบังคับคดีประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ รายละเอียดตามทราบนั้น เพื่อให้การนำผลของการสำรวจไปใช้ประโยชน์เกิดประสิทธิผล คณะวิจัยจึงได้พิจารณาจัดทำข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์สนับสนุนการปฏิบัติราชการของกรมบังคับคดี ดังต่อไปนี้

๒. ข้อเท็จจริง จากการสำรวจมิติต่าง ๆ ของการรับรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของประชาชนผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกระบวนการบังคับคดีระหว่างเดือนกุมภาพันธ์-เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่ผ่านมาระยะนี้ พบว่า

ผู้ให้บริการได้ติดต่อขอรับบริการในกระบวนการบังคับคดีแฟง เฉลี่ย ๑๑ ครั้งในช่วง ๑๒ เดือนที่ผ่านมา โดยส่วนใหญ่หรือร้อยละ ๙๘.๓ ระบุกรมบังคับคดีมีส่วนช่วยการค้ำการลงทุนและส่งผลดีต่อระบบเศรษฐกิจ นอกจากนี้ ส่วนใหญ่หรือร้อยละ ๙๕.๘ ระบุ กระบวนการบังคับคดีเป็นประโยชน์ต่อลูกหนี้ และร้อยละ ๙๗.๔ ระบุกระบวนการบังคับคดีเป็นประโยชน์ต่อเจ้าหนี้ ในขณะที่ส่วนใหญ่หรือร้อยละ ๘๖.๓ ระบุ การเปรียบเทียบการทำงานของเจ้าหน้าที่กรมบังคับคดีในอดีตกับปัจจุบันว่า ดีขึ้น แต่ร้อยละ ๙.๖ ระบุเหมือนเดิมและร้อยละ ๔.๑ ระบุว่าแย่ลง

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์คุณภาพการบริการ (SERVQUAL) ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์แบบ ควอดแดรนต์ (Quadrant Analysis) ในภารกิจ ด้านต่าง ๆ พบว่า ในภารกิจ กระบวนการบังคับคดีแฟง ผลการวิเคราะห์คุณภาพบริการผ่านตัวชี้วัดร้อยละ ๙๗.๑ แต่ที่ต้องปรับปรุงมีตัวชี้วัดเดียว คือ การอบรมให้ความรู้กับประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ที่น่าสนใจคือ ผลการวิเคราะห์คุณภาพบริการ ด้านกระบวนการบังคับคดีล้มละลาย พบว่า ผ่านตัวชี้วัดร้อยละ ๑๐๐ กล่าวคือ ผ่านทุกตัวชี้วัด เช่นเดียวกับ ภารกิจด้านกระบวนการฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า ตัวชี้วัดด้านได้รับความช่วยเหลือจากศูนย์ช่วยเหลือธุรกิจ SMEs (SME Support & Rescue Center) เช่น การให้คำปรึกษา และคำแนะนำ อยู่ในระดับผ่านตัวชี้วัดที่ระดับ ๓.๐๐ พอดี

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์คุณภาพบริการ (SERVQUAL) ด้านกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชั้นบังคับคดีด้วย Quadrant Analysis พบว่า ผ่านตัวชี้วัด ร้อยละ ๑๐๐ กล่าวคือ ผ่านทุกตัวชี้วัดและภารกิจการ

ให้บริการด้านกระบวนการติดตามและเฉลี่ยทรัพย์สินในคดีล้มละลาย ด้วย Quadrant Analysis พบว่า ผ่านตัวชี้วัด ร้อยละ ๑๐๐ กล่าวคือ ผ่านทุกตัวชี้วัดเช่นกัน ตามแผนภาพผลการวิเคราะห์จากกรอบการทำงาน SERVQUAL และการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค Quadrant Analysis

เมื่อทำการทดสอบโมเดลปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจของผู้ใช้บริการต่อกระบวนการบังคับคดี ในภารกิจต่าง ๆ ทั้ง ๕ โมเดลของแต่ละด้าน โดยมีผลการทดสอบสำคัญในแต่ละภารกิจดังต่อไปนี้

๑) ผลการทดสอบโมเดลของแบบสอบถามชุดที่วัดกระบวนการบังคับคดีแพ่ง

ผลการทดสอบอยู่ที่ ๐.๘๑๕ นัยสำคัญอยู่ที่ ๐.๐๐๒ โดยรายละเอียดของโมเดล พบว่า

- ยิ่งผู้รับบริการสามารถเข้าถึงข้อมูลการประกาศขายทอดตลาดทรัพย์สินเท่าใด ยิ่งทำให้เกิดความพอใจสูงขึ้นตามไปด้วย อยู่ที่ ๑.๑๗๓ โดยมีนัยสำคัญอยู่ที่ ๐.๐๒๗
- ยิ่งผู้ให้บริการมีความคาดหวังต่อความเป็นธรรมมาก ยิ่งทำให้มีความพอใจเพิ่มสูงขึ้นอยู่ที่ ๑.๑๐๒ หน่วยความพอใจ โดยมีนัยสำคัญอยู่ที่ ๐.๐๖๗
- ยิ่งผู้รับบริการเห็นจริงถึงความชัดเจนของการตีประกาศแจ้งคดีที่มีการงด การขาย ยิ่งทำให้มีความพอใจสูงขึ้น อยู่ที่ ๐.๙๖๘ โดยมีนัยสำคัญอยู่ที่ ๐.๐๐๖
- ยิ่งมีความชัดเจนของการอธิบายขั้นตอนวิธีการขายทอดตลาดทรัพย์สิน พร้อมคำแนะนำ ยิ่งทำให้ความพอใจสูงขึ้น ๐.๙๐๔ โดยมีนัยสำคัญอยู่ที่ ๐.๐๘๐
- ยิ่งทำให้ผู้รับบริการเห็นจริงถึง “ความเป็นธรรม” ยิ่งทำให้มีความพอใจเพิ่มสูงขึ้นต่อการให้บริการของกระบวนการบังคับคดี ๐.๘๒๕ หน่วยแห่งความพอใจ โดยมีนัยสำคัญที่ ๐.๐๒๖
- ยิ่งผู้ให้บริการมีจำนวนครั้งในการติดต่อรับบริการจากกรมบังคับคดีมากขึ้นเท่าไร ความพึงพอใจลดลง ๐.๐๒๒ หน่วยความพอใจ โดยมีนัยสำคัญที่ ๐.๐๗๔ ดังภาพประกอบต่อไปนี้

ภาพประกอบที่ Error! No text of specified style in document.-๑ สรุปรูปโมเดลรักษาและเพิ่มความพอใจของผู้ใช้บริการต่อกระบวนการบังคับคดีแพ่ง

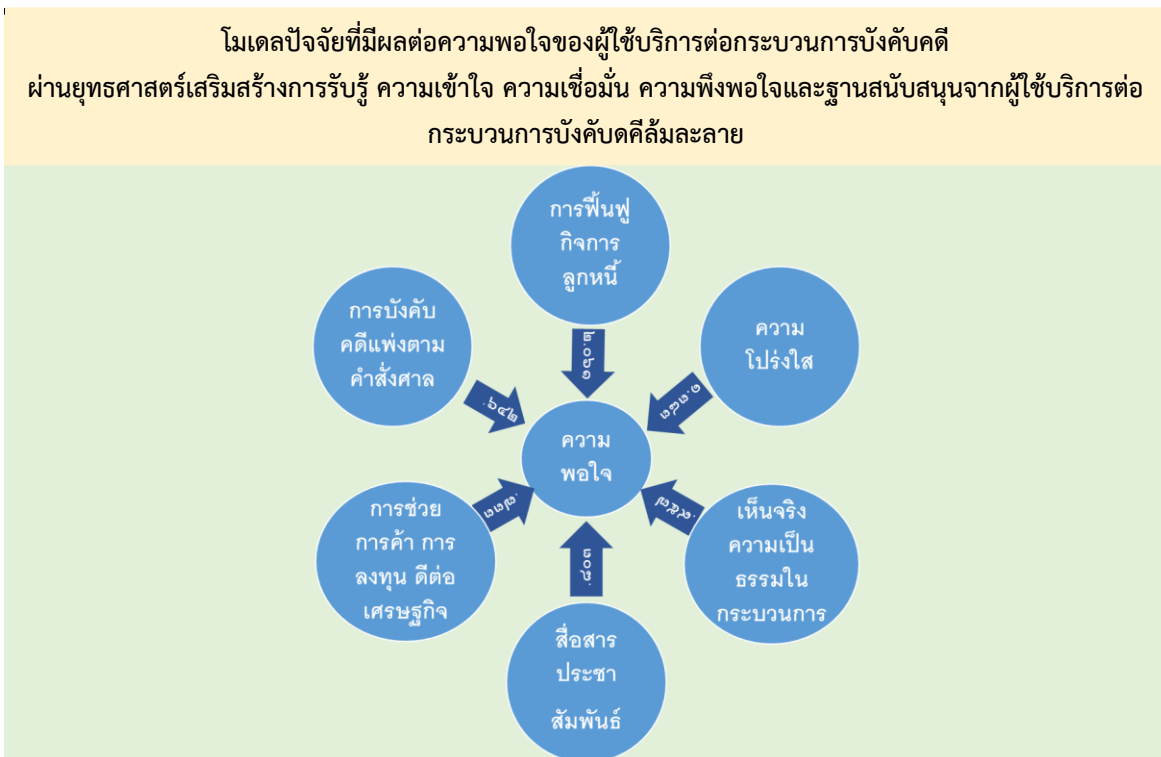


๒) ผลการทดสอบโมเดลของแบบสอบถามชุดที่วัดกระบวนการบังคับคดีล้มละลาย

ผลการทดสอบอยู่ที่ ๐.๘๔๘ นัยสำคัญอยู่ที่ ๐.๐๐๐ โดยรายละเอียดของโมเดล พบว่า

- ยังมีความพอใจต่อการฟื้นฟูกิจการของลูกค้าหนี้มากเท่าใด ยิ่งทำให้เกิดความพอใจต่อกระบวนการบังคับคดีล้มละลายมากขึ้นตามไปด้วยค่า ๒.๐๖๑ โดยมีนัยสำคัญที่ ๐.๐๓๖
- ความโปร่งใสในทุกขั้นตอน มีผลต่อความพึงพอใจที่ ๑.๓๘๓ มีนัยสำคัญที่ ๐.๐๐๙
- เห็นความเป็นธรรมในกระบวนการ มีผลต่อความพึงพอใจที่ ๐.๙๕๗ มีนัยสำคัญที่ ๐.๐๔๓
- การติดต่อประชาสัมพันธ์ มีผลต่อความพึงพอใจที่ ๐.๘๐๓ มีนัยสำคัญที่ ๐.๐๓๘
- ยิ่งผู้ใช้บริการเห็นว่า กรมบังคับคดีมีส่วนช่วยการดำเนินการลงทุนดีต่อเศรษฐกิจมาก ยิ่งทำให้ความพอใจต่อการให้บริการของกระบวนการบังคับคดีล้มละลายเพิ่มขึ้น ๐.๗๓๓ โดยมีนัยสำคัญที่ ๐.๐๒๘
- ยิ่งดำเนินการบังคับคดีแฟงตามคำสั่งศาลมากเท่าใด ยิ่งทำให้เกิดความพอใจต่อกระบวนการบังคับคดีมากขึ้น ๐.๖๔๒ โดยมีนัยสำคัญที่ ๐.๐๓๗ ดังภาพประกอบต่อไปนี้

ภาพประกอบที่ Error! No text of specified style in document.-๒ สรุปโมเดลรักษาและเพิ่มความพอใจของผู้ใช้บริการต่อกระบวนการบังคับคดีล้มละลาย



๓) ผลการทดสอบโมเดลของแบบสอบถามชุดที่วัดกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชั้นบังคับคดี

ผลการทดสอบอยู่ที่ ๐.๙๗๑ นัยสำคัญอยู่ที่ ๐.๐๐๐ โดยรายละเอียดของโมเดล พบว่า

- ยิ่งผู้ให้บริการมีความง่ายในการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ มากขึ้นเท่าไร ความพึงพอใจต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชั้นบังคับคดี มากขึ้นตามไปด้วย ๑.๔๑๔ มีระดับนัยสำคัญที่ ๐.๐๐๐ ซึ่งต่ำกว่า ๐.๐๑ จึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๑
- ยิ่งผู้ให้บริการมีความหวังว่าการเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชั้นบังคับคดีจะช่วยแก้ปัญหาหนี้สินของคุณได้มากเพียงไร ความพึงพอใจต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชั้นบังคับคดี มีมากขึ้นตามไปด้วย ๐.๘๒๑ มีระดับนัยสำคัญที่ ๐.๐๐๐ ซึ่งต่ำกว่า ๐.๐๑ จึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๑
- ยิ่งผู้ให้บริการเห็นจริงถึง การเลื่อนนัดไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชั้นการบังคับคดีมีประโยชน์ต่อการบริหารเวลาในการชำระหนี้มากเท่าใด ยิ่งมีผลต่อความพึงพอใจ ๐.๔๔๖ มีระดับนัยสำคัญที่ ๐.๐๐๐ จึงนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๑
- ยิ่งผู้ให้บริการคาดหวังถึงความเป็นมืออาชีพของเจ้าหน้าที่ ทำให้เกิดความพึงพอใจ ๐.๕๒๘ มีระดับนัยสำคัญที่ ๐.๐๐๔ จึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๑
- ยิ่งผู้ให้บริการ พบว่าการเตรียมการของเจ้าหน้าที่ที่ไม่ครบถ้วน ไม่รอบด้าน มากเท่าใด มีผลต่อพึงพอใจในทางลบ คือ การเตรียมการของเจ้าหน้าที่ที่ไม่ครบถ้วน ไม่รอบด้าน จะทำให้ ความพึงพอใจลดน้อยลง -๐.๐๕๘ มีระดับนัยสำคัญที่ ๐.๐๒๖ ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕ ดังภาพประกอบต่อไปนี้

ภาพประกอบที่ Error! No text of specified style in document.-๓ สรุปโมเดลรักษาและเพิ่มความพอใจของผู้ใช้บริการต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชั้นบังคับคดี



๔) ผลการทดสอบโมเดลของแบบสอบถามชุดที่วัดกระบวนการฟื้นฟูปฏิบัติการของลูกหนี้

ผลการทดสอบอยู่ที่ ๐.๙๐๒ นัยสำคัญอยู่ที่ ๐.๐๐๘ โดยรายละเอียดของโมเดล พบว่า

- แผนฟื้นฟูปฏิบัติการที่ได้รับความเห็นชอบอย่างเป็นทางการ เป็นธรรม มีผลต่อความพึงพอใจที่ ๕.๐๙๙ มีนัยสำคัญที่ ๐.๐๓๙
  - ความสม่ำเสมอของการคงเส้นคงวาของการบริการที่ดี มีผลต่อความพึงพอใจที่ ๒.๙๕๕ มีนัยสำคัญที่ ๐.๐๖๔
  - เปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น มีผลต่อความพึงพอใจที่ ๑.๘๔๕ มีนัยสำคัญที่ ๐.๐๓๔
  - ความกระตือรือร้นต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ มีผลต่อความพึงพอใจที่ ๑.๓๙๔ มีนัยสำคัญที่ ๐.๐๙๘
  - ทำงานตามวิสัยทัศน์ของกรมบังคับคดี มีผลต่อความพึงพอใจที่ ๑.๓๖๓ มีนัยสำคัญที่ ๐.๐๕๑
- ดังภาพประกอบต่อไปนี้

ภาพประกอบที่ Error! No text of specified style in document.-๔ สรุปโมเดลรักษาและเพิ่มความพอใจของผู้ใช้บริการต่อกระบวนการฟื้นฟูปฏิบัติการของลูกหนี้



๕) ผลการทดสอบโมเดลของแบบสอบถามชุดที่วัดกระบวนการติดตามและเฉลี่ยทรัพย์สินในคดีล้มละลาย

ผลการทดสอบอยู่ที่ ๐.๙๒๗ นัยสำคัญอยู่ที่ ๐.๐๐๐ โดยโมเดลนี้สามารถอธิบายความพอใจได้ที่ ร้อยละ ๘๒.๒ รายละเอียดของโมเดล พบว่า

- ยิ่งผู้ใช้บริการมีความเชื่อมั่นสูงขึ้นต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่กรมบังคับคดีเมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานของเจ้าหน้าที่ในอดีตมากขึ้นเพียงไร ยิ่งมีผลทำให้ความพอใจของผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ค่า ๑.๓๖๓ โดยมีค่านัยสำคัญที่ ๐.๐๑๕
- ยิ่งผู้ใช้บริการพอใจต่อกระบวนการบังคับคดีคดีแพ่งมากขึ้นเพียงไร ยิ่งมีผลทำให้ความพอใจของผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นตามไปด้วยค่า ๐.๖๓๕ หน่วยความพึงพอใจ โดยมีนัยสำคัญที่ ๐.๐๐๑ เมื่อกำหนดค่านัยสำคัญไว้ที่ ๐.๐๑
- ยิ่งผู้ใช้บริการพอใจต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชั้นบังคับคดี มากขึ้นเพียงไร ยิ่งมีผลทำให้ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นตามไปด้วยค่า ๐.๐๔๐ โดยมีนัยสำคัญที่ ๐.๐๐๒ เมื่อกำหนดค่านัยสำคัญที่ ๐.๐๑ ดังภาพประกอบต่อไปนี้

ภาพประกอบที่ Error! No text of specified style in document.-๕ สรุปรูปโมเดลรักษาและเพิ่มความพอใจของผู้ใช้บริการต่อกระบวนการติดตามและเฉลี่ยทรัพย์สินในคดีล้มละลาย



### ข้อค้นพบเชิงสำรวจ

๓. คณะวิจัยซูเปอร์โพล (SUPER POLL) พิจารณาแล้วเห็นว่า ผู้ใช้บริการมีความหวังและเห็นจริงปฏิบัติจริงในภารกิจต่าง ๆ ทั้ง ๕ กระบวนการบังคับคดีของกรมบังคับคดีว่า มีความเชื่อมั่นและความพึงพอใจต่อการให้บริการของกรมบังคับคดี ระดับสูงในเกือบทุกตัวชี้วัดและจากการสร้างโมเดลทางสถิติเพื่อค้นหาปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการโดยพบว่า การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการต่อข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ของกรมบังคับคดีในยุคปัจจุบันเปรียบเทียบกับอดีตและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อกระบวนการต่าง ๆ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องต่อกัน เช่น กระบวนการบังคับคดีแพ่ง กระบวนการไกล่เกลี่ยกับกระบวนการติดตามและเฉลี่ยทรัพย์ในคดีล้มละลาย นอกจากนี้ การเข้าถึงข้อมูลการขายทอดตลาดและการเข้าถึงข้อมูลในมิติต่าง ๆ อย่างครอบคลุมรอบด้านของกรมบังคับคดีมีผลต่อความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ดังนั้น ทุกส่วนราชการของกรมบังคับคดีจึงควรทำให้สาธารณชน ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นว่า กรมบังคับคดีมีความต่อเนื่องของการพัฒนามิติต่าง ๆ อย่างครอบคลุมของการให้บริการในกระบวนการบังคับคดีและในก้าวต่อไปของกรมบังคับคดีจึงควรริเริ่มให้มียุทธศาสตร์แห่งความสำเร็จเบื้องต้น (Primary Success Strategy) ของกรมบังคับคดีในการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Leader of Change) ที่มุ่งเน้นบริการประชาชนผู้ให้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม โดยไม่เลือกปฏิบัติบนหลักของกฎหมายและระบบธรรมาภิบาล ดังนี้

๓.๑ ยุทธศาสตร์เสริมสร้าง การรับรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อมั่น ความพึงพอใจและการสนับสนุนของสาธารณชนผู้ให้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกระบวนการบังคับคดีให้สำเร็จภายใน ๙ เดือน โดยมีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์หลักเพื่อเสริมสร้างให้ผู้ให้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับรู้ เข้าใจ เชื่อมั่น พื่อใจและสนับสนุนการให้บริการในกระบวนการบังคับคดีของกรม ด้วยการจัดตั้งคณะทำงานตอบโต้ต่อปัญหาสำคัญของกรมบังคับคดีอย่างรวดเร็วฉับไว (Rapid Response Task Force) ผ่านแรงเคลื่อนเป็นโมเมนตัม (Momentum) จากยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายของรัฐบาล กระทรวงยุติธรรมและกรมบังคับคดีสู่การทำงานของข้าราชการในรูปแบบ ๓ : ๓ : ๓ ดังนี้ (พิจารณาตารางข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ฯ ประกอบ)

๓.๑.๑ ชั้นแรก ๓ เดือนแรก แต่ละส่วนราชการของกรมบังคับคดีดำเนินการตรวจสอบวิเคราะห์ข้อมูลสถานการณ์ปัจจุบันตอบโจทยว่า ตอนนี้กรมบังคับคดีในภารกิจด้านต่าง ๆ อยู่ตรงไหน ณ จุดใดของการให้บริการในกระบวนการบังคับคดี โดยจากการสำรวจวิจัยของ บริษัท ซูเปอร์โพล จำกัด (SUPER POLL) พบว่าผู้ให้บริการส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อกระบวนการบังคับคดีเกินกว่าร้อยละ ๘๐ โดยมีปัจจัยสำคัญหลายประการ เช่น การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารสำคัญที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกรมบังคับคดีให้ทั่วถึง เช่นการเข้าถึงข้อมูลประกาศขายทอดตลาด การทำงานของเจ้าหน้าที่ด้วยความถูกต้องครบถ้วนรอบด้านมีความเป็นมืออาชีพเป็นธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้ การฟื้นฟูกิจการ การมีส่วนร่วมของผู้ใช้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความกระตือรือร้นของข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ของกรมบังคับคดี

จากนั้นสู่การนำข้อมูลผลการศึกษาวิจัยไปตอบโจทยเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ นโยบายและแผน โครงการต่าง ๆ อาทิ การบังคับคดีอย่างมืออาชีพ เป็นธรรมและได้มาตรฐานสากลเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายและเป้าประสงค์ย่อยของการออกแบบยุทธศาสตร์ภาพใหญ่เพื่อให้เกิดความเป็นยุทธศาสตร์ที่ดี (Good Strategy) โดยยุทธศาสตร์ที่ดี นโยบายที่ดี การปฏิบัติภารกิจของข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่



ของกรมบังคับคดี ต้องสอดคล้องกัน เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ ระบุว่ามีความเป็นมืออาชีพซึ่งสอดคล้องกับข้อมูล การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ที่พบว่า ความเป็นมืออาชีพเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ย่อยของกรมบังคับคดีจึงควรมีเป้าหมายอยู่ที่การทำให้ ข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ มีความเป็นมืออาชีพ ผ่านการฝึกอบรม การเรียนรู้จากทฤษฎีและการฝึก ภาคปฏิบัติในสถานการณ์จริง

๓.๑.๒ ขั้นที่สอง ๓ เดือนต่อมา กำหนดวิสัยทัศน์ป้องกันและแก้ปัญหาของแต่ละส่วนราชการ ภารกิจสำคัญของกรมบังคับคดี สู่การออกแบบนโยบาย โดยการออกแบบนโยบายจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับข้อมูล สถานการณ์ปัจจุบันที่ค้นพบและแนวโน้มของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจน เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ที่วางไว้ โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนว่าใครคือกลุ่มเป้าหมาย เช่น ผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือใครบ้าง ได้ติดต่อขอรับบริการในภารกิจใดบ้างของกรมบังคับคดีในกรอบเวลานานเท่าใดของ การเข้ารับบริการ นอกจากนี้ ยังควรครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เป็นข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ของ กรมบังคับคดีเช่นกัน โดยใช้ระยะเวลาในการเข้าถึงกลุ่มผู้ได้รับประโยชน์จากยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนและ โครงการต่าง ๆ ของกรมบังคับคดี

ในช่วงเวลาดังกล่าวนี้อาจจำเป็นต้องมีการระดมทรัพยากรที่ต้องใช้ในทุกรูปแบบ เพื่อให้พันธกิจและ ภารกิจต่าง ๆ ของกรมบังคับคดีสามารถดำเนินไปในการตอบโจทย์สำคัญของสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มของ สถานการณ์อนาคต ด้วยการอาศัยกลไกต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติราชการและภารกิจต่าง ๆ ตามนโยบาย แผนและโครงการต่าง ๆ อาทิ กฎหมายใหม่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบังคับคดี แสดงให้เห็นเครื่องมือที่ใช้ ฝ้าติดตามการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติการณ์ผ่านกฎหมายใหม่และการใช้เทคโนโลยีสื่อสารเชิงรุก โดยอาศัย ความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยผู้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นของการให้บริการโดยข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ ด้วยการกำหนด ผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และผลกระทบ (Impacts) โดยกรมบังคับคดี ควรมุ่งเน้นว่า ภารกิจต่าง ๆ ของแต่ละด้านในกระบวนการบังคับคดีทำไปแล้วได้อะไร จึงจะผ่าน การทดสอบตัวชี้วัดของกรมฯ มากกว่ามุ่งเน้นไปที่ ผลผลิต (Outputs) คือ ทำอะไรไปแล้วบ้างตามตัวชี้วัด แต่อาจจะไม่เกิดผลสมประโยชน์ของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยในช่วงเวลานี้กรมบังคับคดีควรมีการจัด แลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างต่อเนื่องเป็นประจำรายเดือน การจัดเวทีประชาคม การนำโครงการที่ดึงสู่ชุมชน โรงเรียน วัดและห้างสรรพสินค้า ตามลำดับ เนื่องจากกรมบังคับคดีมีข้อมูลข่าวสารที่ดีจำนวนมากที่จะเสริมสร้าง การรับรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๓.๑.๓ ขั้นที่สาม ๓ เดือนสุดท้าย มีการศึกษาวิจัยประเมินผลส่วนราชการต่าง ๆ ของกรมบังคับคดีที่ได้ดำเนินการแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติการณ์การเปลี่ยนแปลงระบบการให้บริการในกระบวนการ บังคับคดีของมิติต่าง ๆ ให้ดีขึ้นผ่านความเป็นมืออาชีพ ความเป็นธรรม โปร่งใสและความเป็นมาตรฐานสากล โดยออกมาในรูปของผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และผลกระทบ (Impacts) ซึ่งการกำหนดเหล่านี้ ผ่านการศึกษาเหตุปัจจัยที่อธิบายการเปลี่ยนแปลงความเชื่อมั่นและความพอใจของผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มประชากรเฉพาะ เช่น ข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ กรมบังคับคดีแต่การศึกษาครั้งนี้ จำเป็นต้องป้องกัน ไม่ให้นำปัจจัยเทียมเข้ามาสู่การวิเคราะห์แต่ต้องค้นหาปัจจัยกวน (Confounding Factors) ที่มีผลต่อทั้ง สถานการณ์ความเชื่อมั่นความพึงพอใจและเหตุปัจจัยร่วม ดังนั้นต้องนำเหตุปัจจัยกวนมาเป็นส่วนหนึ่งในโมเดล ของการเสริมสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น

ความเป็นมืออาชีพ ความเป็นธรรมและความโปร่งใสที่มีผลต่อทั้งความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อกระบวนการ บังคับคดีแพ่งและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อกระบวนการฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การออกแบบยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนและโครงการต่าง ๆ ที่ได้นำไปสู่การปฏิบัติ ราชการ จำเป็นต้องได้รับการประเมินเพื่อทบทวนว่า เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ นโยบายแผน มาตรการ โครงการต่าง ๆ ของกรมบังคับคดี เพื่อให้ยังคงอยู่ในสถานการณ์อนาคตที่เหมาะสมเป็นจริงได้และวัดได้ โดยตัวชี้วัดควรเน้นไปที่กลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มได้รับประโยชน์สูงสุด โดยผ่านการวัดผลลัพธ์หรือประเมินว่า ภารกิจต่าง ๆ ของกรมบังคับคดีที่ทำไป มีอะไรบ้าง ทำอะไรไปแล้วบ้าง ซึ่งอาจจะผ่านเกณฑ์ไปเกือบทุกตัวชี้วัด แต่ในการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบ ต้องตอบโจทย์ให้ได้ ว่าทำไปแล้วได้อะไร ผ่านการประเมินแบบ CIPP Model และการประเมินตามกรอบแนวคิด RE – AIM Framework เพื่อนำไปเป็นข้อมูลสู่การทบทวนปรับปรุง ยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนและโครงการต่าง ๆ ต่อไป

ตารางที่ Error! No text of specified style in document.-๑ ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เสริมสร้างการรับรู้ เข้าใจ ความเชื่อมั่นและความพอใจของผู้ใช้บริการต่อกระบวนการบังคับคดี

ขั้นที่ ๑ ข้อมูลสถานการณ์ปัจจุบัน สภาพปัญหา	ขั้นที่ ๒ ออกแบบสถานการณ์ทางเลือกที่จะเกิดในอนาคต	ขั้นที่ ๓ กำหนด เป้าหมายและเป้าประสงค์	ขั้นที่ ๔ การออกแบบ นโยบาย	ขั้นที่ ๕ การวางแผนเชิงปฏิบัติการ	ขั้นที่ ๖ การแปลงนโยบายสู่ปฏิบัติ	ขั้นที่ ๗ กำหนด ผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes)	ขั้นที่ ๘ การประเมินผลและการทบทวน
จากข้อมูลสถานการณ์ล่าสุดจากการสำรวจของ SUPER POLL พบว่า ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นและความพึงพอใจต่อกระบวนการบังคับคดีเกินกว่าร้อยละ ๘๐ โดยมีปัจจัยสำคัญหลายประการ เช่น การเข้าถึงข้อมูลประกาศขายทอดตลาดและข้อมูลแต่ละการกิจของกรมบังคับคดีอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ความเป็นธรรม การฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ ความโปร่งใส กรมบังคับคดีมีส่วนช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจ ความเป็นมืออาชีพและกระตือรือร้นของเจ้าหน้าที่กรมบังคับคดี	จากข้อมูลผลการศึกษาในปัจจุบันพบว่า ความเป็นไปได้ของสถานการณ์อนาคตในความเชื่อมั่นและความพอใจของผู้ใช้บริการต่อกระบวนการบังคับคดีจะเกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมบังคับคดี	จากข้อมูลปัจจุบันและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ตามวิสัยทัศน์ของกรมบังคับคดีพบความสอดคล้องกันคือความเป็นมืออาชีพและความโปร่งใส แต่ยังต้องการความชัดเจนในพันธกิจที่อาจระบุไว้ที่ใดที่หนึ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ของกรมบังคับคดีในเรื่องความเป็นมืออาชีพและความง่ายในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารโดยกำหนดเป้าหมายที่ควรก้าวข้ามผลผลิต (Outputs) ไปสู่ผลลัพธ์ (Outcomes) และผลกระทบ (Impacts) โดยเน้นว่าทำภารกิจไปแล้ว ผู้ใช้บริการได้อะไร	การออกแบบนโยบายจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับข้อมูลสถานการณ์ที่ค้นพบกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ที่วางไว้ โดยกลุ่มเป้าหมายสำคัญคือกลุ่มผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ของกรมบังคับคดี ผู้ได้รับประโยชน์จากนโยบาย แผน และมาตรการในโครงการต่าง ๆ ของกรมบังคับคดี	ทรัพยากรที่ต้องใช้ ใช้ในรูปแบบอะไร มากน้อยเพียงไร จะได้ทรัพยากรเหล่านั้นมาอย่างไร พันธกิจ ภารกิจ หน้าที่ การปฏิบัติการต้องถูกระบุไว้ชัดเจนและทำได้ เสร็จสิ้นตรงเวลา หรือ ภายในห้วงเวลาที่กำหนด ระบุกลไกอะไรที่จะทำให้ การปฏิบัติการดำเนินไปได้ ตามนโยบาย แนวทางการสนับสนุน นโยบายถูกสร้างขึ้นมาอย่างไร อาทิ กฎหมายใหม่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบังคับคดี เป็นต้น	แสดงให้เห็นเครื่องมือที่ใช้เฝ้าติดตามการแปลงนโยบายสู่ปฏิบัติการผ่านเทคโนโลยีสื่อสารและความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยและข้าราชการเจ้าหน้าที่ทุกระดับ อย่างรวดเร็ว ระบุว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบในการเฝ้าระวัง จัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ในระหว่างการแปลงนโยบายสู่ปฏิบัติมีระบบกลไกในการจัดทำระบบข้อมูล สะท้อนกลับยังผู้รับผลประโยชน์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในภาคส่วนต่าง ๆ	กำหนด ผลผลิต กำหนด ผลลัพธ์และผลกระทบ ผ่านการศึกษาเหตุปัจจัยที่อธิบายสถานการณ์ได้ดีที่ อาจจะไม่ถูกค้นพบในขั้นตอนที่ ๑ ที่เรียกว่า ปัจจัยกวน (Confounding Factors) ที่มีผลต่อทั้งสถานการณ์ปัญหาและ มีผลต่อเหตุปัจจัยร่วมด้วย จึงมีผลต่อการทบทวนนโยบาย ดังนั้น การทบทวนข้อมูลทั้งจากแหล่งทุติยภูมิและปฐมภูมิ และการทดสอบโมเดลทางสถิติช่วยระบุปัจจัยที่มีผลต่อความเชื่อมั่นและความพอใจได้ชัดเจนขึ้น	ทบทวนว่า เป้าหมายและเป้าประสงค์ ยังคงเหมาะสมเป็นจริงได้และวัดได้อยู่หรือไม่ มีอะไรที่จำเป็นต้องปรับปรุงและให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายกำหนด การเปลี่ยนแปลงต่อการออกแบบนโยบาย ในอนาคต ออกแบบ ขั้นตอนและกรอบเวลา การประเมิน โดยเสนอจัดทำโครงการ ประเมินด้วย CIPP Model และ RE-AIM

ทบทวนยุทธศาสตร์

### ๓. ข้อเสนอเชิงนโยบาย เสริมสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อ การให้บริการของกระบวนการบังคับคดี

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายชุดนี้ สันเคราะห์มาจากผลการศึกษา ซึ่งมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อเสนอแนะ แนวทางในการเสริมสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อ การให้บริการ ของกระบวนการบังคับคดี โดยมีแนวทางการส่งเสริมภาพรวม ๕ ประเด็นสำคัญ

๑) กรมบังคับคดี ควรส่งเสริมและรักษาเพื่อคงไว้ซึ่งระบบบังคับคดีที่สามารถตอบสนองความต้องการ ของประชาชนและภาพรวมของเศรษฐกิจ รวมทั้งพัฒนาระบบที่นำไปสู่การเสริมสร้างขีดความสามารถ ในการแข่งขันของประเทศ

๒) กรมบังคับคดี ควรจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเข้มข้น ในทุกขั้นตอน รวมทั้งส่งเสริมให้หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายพัฒนาศักยภาพในการทำงานและระบบบริหาร จัดการคดี ติดตามได้ นำมาวิเคราะห์เชิงสถิติเพื่อกำหนดแนวปฏิบัติ สอดคล้องกับนโยบาย Thailand ๔.๐ ที่เน้นให้องค์กรปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการเข้าสู่ระบบ Digital Economy อย่างเต็มที่

๓) กรมบังคับคดี ควรเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและ การขับเคลื่อนจากภาคผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงานอย่างบูรณาการ ด้านการบังคับคดีแห่ง ในเชิงรุก โดยเน้นการสื่อสารความรู้ให้ครอบคลุมทุกภารกิจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรู้ความเข้าใจต่อภารกิจ ด้านการบังคับคดี

๔) กรมบังคับคดี ควรกำหนดให้มีคณะทำงาน/ศูนย์เฝ้าระวัง เพื่อเป็นกลไกในการติดตาม/ตอบโต้ เรื่องร้องเรียนจากประชาชนผู้ใช้บริการในกระบวนการต่าง ๆ อย่างฉับไว (Rapid Response Task Force) ผ่านสื่อสารมวลชนและสื่อในโลกโซเชียล (Social Network) พร้อมทั้งเป็นหน่วยจัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์แนวโน้ม ความต้องการและความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการที่เป็นปัจจุบัน (Real Time) เพื่อนำไปเป็นส่วนหนึ่ง ต่อการกำหนดนโยบายที่จำเป็นต่อไป

๕) กรมบังคับคดี เสริมสร้างกระบวนการทำงานภายใน โดยยึดรูปของ Smooth Service เพื่อเป็นตัวแบบ องค์กรรัฐแบบใหม่ ที่สอดรับการยุทธศาสตร์ชาติที่เน้นให้องค์กรปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการเข้าสู่ระบบ Digital Economy อย่างเต็มที่

๖) กรมบังคับคดีควรมีการจัดทำการประเมินขั้นสุดยอด (Net Assessment) เป็นการได้มาซึ่งข้อมูล แนวทางสู่การแก้ไขปัญหาที่ใหญ่และซับซ้อนของกระบวนการบังคับคดีโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญด้านการทำ Net Assessment ที่ได้รับการยอมรับจากนานาชาติและหน่วยงานสำคัญของรัฐในประเทศที่พัฒนาแล้ว มาเป็นที่ปรึกษาการดำเนินการประเมินขั้นสุดยอดเพื่อให้ได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ที่ดี นโยบายที่ดี แผนและโครงการ ที่ดีของกรมบังคับคดีโดยได้แนวทางปรับปรุงยุทธศาสตร์และนโยบายของกรมบังคับคดีที่นำไปสู่เป้าหมายและ การปฏิบัติการที่สอดคล้องกันและกันไม่ขัดแย้งกันภายในแต่ละส่วนราชการของกรมบังคับคดี จึงน่าจะช่วยลดทอน ความไม่พึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการบังคับคดีได้

๗) กรมบังคับคดีควรมีการอบรมและศึกษาดูงานในต่างประเทศด้านการจัดทำระบบและกลไกเสริมสร้าง ความเป็นธรรมในกระบวนการบังคับคดีให้เกิดความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอย่างเป็นสากล

## ๑) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อกระบวนการบังคับคดีแพ่ง

๑) ควรเน้นการนำเทคโนโลยีมาช่วยใช้ในการประชาสัมพันธ์ความรู้ ขั้นตอน วิธีการดำเนินงาน ในกระบวนการบังคับคดีแพ่ง โดยเน้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้กว้างขวางที่สุด พร้อมพัฒนาระบบการประกาศต่าง ๆ ในระบบออนไลน์แทนการติดประกาศแบบเก่า เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้มีโอกาสเข้าถึงสิทธิ การช่วยเหลือ อันสะท้อนถึงความเป็นธรรมได้ที่รับในชั้นแรก

๒) การเสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นสากล เพื่อนำไปสู่การให้คำแนะนำ ที่มีประสิทธิภาพ เป็นมาตรฐาน โดยใช้การอบรมให้ความรู้ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่องพร้อมทั้ง สร้างแนวทางการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวปฏิบัติระหว่างเจ้าหน้าที่ภายในกรมบังคับคดีเป็นประจำ

๓) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ควรเคร่งครัดต่อการปฏิบัติงานตามกฎหมาย พร้อมให้คำแนะนำ อย่างเสมอภาคกับผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม เพื่อตอกย้ำภาพลักษณ์องค์กรที่ปฏิบัติงานบนพื้นฐานความเป็นธรรม

## ๒) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อกระบวนการบังคับคดีล้มละลาย

๑) เพิ่มศักยภาพของกระบวนการทำงานให้เป็นมาตรฐานสากลด้วยการใช้ศูนย์ช่วยเหลือธุรกิจ SMEs (SME Support & Rescue Center) ที่มีอยู่เป็นกลไกในการช่วยเหลือประชาชนในกระบวนการบังคับคดี ล้มละลาย และเน้นการให้คำแนะนำที่มีมาตรฐาน เป็นฐานข้อมูลสำคัญของผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ ในกระบวนการบังคับคดีล้มละลายแบบเบ็ดเสร็จ

๒) การฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ ควรสนับสนุนกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อบูรณาการแนวทางการช่วยเหลือลูกหนี้ได้อย่างเหมาะสม โปร่งใส พร้อมกับแผนฟื้นฟูกิจการต้องมีความเป็นไปได้ที่จะปฏิบัติได้จริงตามสถานการณ์ของลูกหนี้

๓) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน จำเป็นต้องหาผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่อง การดำเนินธุรกิจหรือมีประสบการณ์บริหารสินทรัพย์มาก่อน เพื่อนำมาสู่การแก้ไขปัญหาสถานะการเงินของลูกหนี้ ได้เป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ไม่ควรนำบุคคลที่ไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสายงานบริหารธุรกิจเข้าร่วม เพราะอาจส่งผล ต่อความน่าเชื่อถือและประสิทธิภาพในการบริหารที่น้อยลงและล่าช้า โดยหน่วยงานต้องเป็นผู้สร้างมาตรการ ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ทำแผนอย่างเป็นรูปธรรม

๔) กรมบังคับคดี ควรมีมาตรฐานที่เน้นการคุ้มครองสิทธิเจ้าหน้าที่ได้อย่างเป็นธรรมและสมบูรณ์ อันส่งผลกระทบต่อโอกาสในการได้รับชำระหนี้ของเจ้าหนี้และกระทบต่อความเชื่อมั่นในการลงทุน

๕) กระบวนการล้มละลายควรประชาสัมพันธ์ในทิศทางที่ขนานกับภาพลักษณ์องค์กรโดยเฉพาะ การเน้นให้เห็นว่ากระบวนการบังคับคดีล้มละลาย มีส่วนช่วยการค้าการลงทุนร่วมกัน/ในทิศทางที่สอดคล้องกับ ภาพลักษณ์องค์กร เน้นให้เห็นมูลค่าทางเศรษฐกิจของประเทศที่ดีขึ้นเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียได้เข้าใจและชัดเจน ต่อบทบาท

## ๓) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อกระบวนการฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้

๑) ผลการวิเคราะห์จากการสำรวจและการรับฟังความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้เคยใช้บริการ กระบวนการฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ สะท้อนข้อเสนอแนะว่า แผนฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้จำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบอย่างเป็นธรรม โดยการพัฒนาระบบการวิเคราะห์ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นที่ทำให้ทั้งลูกหนี้และเจ้าหนี้

มีส่วนร่วมและลงความเห็นพ้องตรงกันถึงแผนฟื้นฟูปฏิบัติการของลูกหนี้ที่จะเกิดประโยชน์และสร้างความสมดุลระหว่างกลไกการชำระหนี้ของลูกหนี้และการฟื้นฟูปฏิบัติการของลูกหนี้

๒) สร้างแนวทาง กระบวนการ ขั้นตอน ตลอดจนช่องทางที่เป็นรูปธรรมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นต่อกระบวนการฟื้นฟูปฏิบัติการของลูกหนี้ได้อย่างเสรี

#### ๔) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชั้นบังคับคดี

๑) พัฒนาระบบการให้บริการแก่ประชาชนผู้ยื่นคำร้องขอไกล่เกลี่ยทั้งเจ้าหนี้และลูกหนี้ให้เข้าถึงง่ายและทำให้กระบวนการไกล่เกลี่ยนำไปสู่ความสำเร็จในการชำระหนี้ ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจให้กับทั้งเจ้าหนี้และลูกหนี้ โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์จะพบว่า ยิ่งผู้ใช้บริการมีความง่ายในการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ มากขึ้นเท่าไร ความพึงพอใจต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชั้นบังคับคดี มากขึ้น ฉะนั้นควรมีการพัฒนาระบบการให้บริการที่เข้าถึงง่าย รวดเร็ว สะดวกและเกิดประโยชน์แก่ผู้ใช้บริการ

๒) ผลการศึกษาต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชั้นบังคับคดี พบว่า ยิ่งผู้ใช้บริการมีความหวังว่าการเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชั้นบังคับคดีจะช่วยแก้ปัญหาหนี้สินของคุณได้มากเพียงไร ความพึงพอใจต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชั้นบังคับคดี มีมากขึ้นตามไปด้วย ฉะนั้น กรมบังคับคดีควรเน้นการให้บริการเชิงรุกให้มากยิ่งขึ้นโดยใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชั้นบังคับคดีเป็นเครื่องมือหลัก

๓) ควรมีการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนวิธีการไกล่เกลี่ยแก่เจ้าหน้าที่บุคลากรให้มากยิ่งขึ้น เห็นควรให้มีการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้นผ่านการฝึกอบรม การเรียนรู้จากหน่วยงานใกล้เคียงหรือการเรียนรู้ระบบการไกล่เกลี่ยจากต่างประเทศเพื่อให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพและความเป็นสากลควบคู่กันด้วย

๔) ในเรื่องของการเตรียมความพร้อมของเจ้าหน้าที่ ผลการวิเคราะห์สะท้อนว่า หากมีการเตรียมการของเจ้าหน้าที่ที่ไม่ครบถ้วน ไม่รอบด้าน มากเท่าใด มีผลต่อพึงพอใจในทางลบ ฉะนั้นเพื่อความพึงพอใจระดับการเห็นจริงปฏิบัติจริงมีส่วนสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่น เชื่อถือแก่กรมบังคับคดี ควรกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ร่วมถอดกระบวนการทำงานที่สะท้อนให้เห็นผลที่ดีในทางปฏิบัติร่วมกัน อาจด้วยการยกตัวอย่างของกรณีศึกษาขึ้น เพื่อเป็นตัวอย่างของการเตรียมการรอบด้าน อาทิ ความพร้อมในเรื่องข้อมูล การใช้เทคโนโลยีหรือระบบสารสนเทศช่วยในการพัฒนาระบบงานไกล่เกลี่ย การสร้างระบบฐานข้อมูลให้ผู้ใช้บริการสามารถติดตามและเข้าถึงระบบการไกล่เกลี่ยด้วยจะเป็นแนวทางหนึ่งที่ยกระดับความเป็นมืออาชีพของกรมบังคับคดีได้อีกด้วย

๕) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อกระบวนการติดตามและเฉลี่ยทรัพย์สินในคดีล้มละลาย

๑) หลักเกณฑ์การเฉลี่ยทรัพย์สินในคดีล้มละลาย ต้องถูกบังคับใช้อย่างโปร่งใสชัดเจน เพื่อลดข้อวิพากษ์วิจารณ์ในประเด็นความไม่เป็นธรรม เพราะการเฉลี่ยทรัพย์สินที่ไม่เป็นธรรม เมื่อลูกหนี้ล้มละลาย อาจนำไปสู่การส่งผลให้เจ้าหนี้ไม่ได้รับการชำระหนี้ได้

๒) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมใหม่เพื่อการติดตามทรัพย์สินให้แก่เจ้าหนี้ได้อย่างเป็นธรรมและมีมาตรฐานสากล โดยเน้นให้ผู้มีส่วนได้เสียได้เข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นได้และนำไปสู่การเตรียมการได้ต่อไป

๓) พัฒนารอบวิธีการแบ่งทรัพย์สินให้กับเจ้าหนี้ในกลุ่มเดียวกัน ให้ได้รับการชำระหนี้อย่างเท่าเทียมกัน ในระยะเวลาที่รวดเร็ว