

การสัมมนาผู้พิพากษาศาลในสังกัด สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษภาค ๒

ระหว่างวันที่ ๑๔-๑๖ กรกฎาคม ๒๕๓๘

ณ โรงแรมลานนา พาเลซ จังหวัดเชียงใหม่

การสัมมนาข้าราชการธุรการและลูกจ้างของศาลในสังกัด สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษภาค ๒

ระหว่างวันที่ ๑๖-๑๘ มิถุนายน ๒๕๓๘ ณ โรงแรมรอยัลคลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี



สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษภาค ๒

ศาลจังหวัดชลบุรี

ศาลแขวงชลบุรี

ศาลจังหวัดฉะเชิงเทรา

ศาลจังหวัดนครนายก

ศาลจังหวัดปราจีนบุรี

ศาลจังหวัดกบินทร์บุรี

ศาลจังหวัดระยอง

ศาลจังหวัดตราด

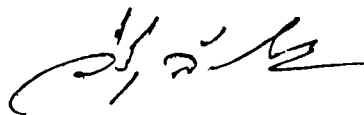
ศาลจังหวัดจันทบุรี

ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดระยอง

คำนำ

ด้วยสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา ๒ ได้จัดให้มีการสัมมนาข้าราชการธุรการ และลูกจ้างของศาลในสังกัด ระหว่างวันที่ ๑๖-๑๘ มิถุนายน ๒๕๓๘ ณ โรงแรมรอยัลคัลฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี และจัดให้มีการสัมมนาผู้พิพากษาศาลในสังกัด ระหว่างวันที่ ๑๔-๑๖ กรกฎาคม ๒๕๓๘ ณ โรงแรมลานนา พาเลซ จังหวัดเชียงใหม่ เรื่อง “แนวทาง พัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน” ในการนี้ท่านผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนมากได้กรุณาไปบรรยาย และบางท่านก็ได้กรุณามอบเอกสารคำบรรยายให้ ซึ่งในสาระสำคัญแห่งคำบรรยายและ เอกสารคำบรรยายดังกล่าวล้วนทรงคุณค่าและมีประโยชน์ต่อการดำรงตนตลอดจนการปฏิบัติ หน้าที่ราชการเป็นอย่างยิ่ง จึงรวบรวมจัดพิมพ์เป็นหนังสือเล่มนี้ขึ้นเพื่อแจกจ่ายให้แก่ผู้เข้ารับ การสัมมนาและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องต่อไป

สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา ๒ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จักอำนวย ประโยชน์ให้แก่ผู้เข้ารับการสัมมนาและผู้สนใจตามสมควร



(นายวิรัตน์ ลัทธธวรงค์)

อธิบดีผู้พิพากษามาตรา ๒

สารบัญ

โครงการสัมมนาข้าราชการธุรการและลูกจ้างศาลภาค ๒	๑
รายชื่อวิทยากรและผู้สังเกตการณ์	๕
รายชื่อผู้เข้าร่วมการสัมมนา	๗
โครงการสัมมนาผู้พิพากษาศาลในภาค ๒	๒๑
รายชื่อวิทยากรและผู้สังเกตการณ์	๒๖
รายชื่อผู้เข้าร่วมการสัมมนา	๒๗
คำสั่งสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาลภาค ๒ ที่ ๓๖/๒๕๓๘	๓๒
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสัมมนาข้าราชการธุรการและลูกจ้าง	
คำสั่งสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาลภาค ๒ ที่ ๓๗/๒๕๓๘	๓๓
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสัมมนาผู้พิพากษา	
คำกล่าวรายงาน พิธีเปิดการสัมมนาข้าราชการธุรการและลูกจ้าง	๓๕
คำปราศรัย พิธีเปิดการสัมมนาข้าราชการธุรการและลูกจ้าง	๓๗
คำกล่าวรายงาน พิธีเปิดการสัมมนาผู้พิพากษา	๓๙
คำปราศรัย พิธีเปิดการสัมมนาผู้พิพากษา	๔๑
หลักการใช้ดุลพินิจในการลงโทษ	๔๓
ดุลพินิจในการกำหนดค่าสินไหมทดแทนในคดีแพ่ง	๕๑
ปรัชญาในการดำรงชีวิตของผู้พิพากษา	๕๗
การบริหารงานคดี	๖๗
ข้อสังเกตของศาลอุทธรณ์ภาค ๑ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของศาลชั้นต้น	๗๓
มุมมองจากอดีตที่ผ่านมา	๗๗
การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการเร่งรัดการพิจารณาพิพากษาคดี	๘๑
ความคาดหวังของกระทรวงยุติธรรม	๘๓
ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในอุดมคติ	๑๐๑
รีเอ็นจิเนียริง : มิติใหม่ของการบริหาร	๑๒๑
ยกเครื่อง : ความหวังใหม่ ในการบริหาร?	๑๒๙
การสร้างและพัฒนาทีมงาน	๑๓๗

โครงการสัมมนาข้าราชการธุรการและลูกจ้างศาล

ในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒

เรื่อง แนวทางพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ และลูกจ้างศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒

๑. หลักการและเหตุผล

ตามแผนพัฒนาศาลและกระทรวงยุติธรรม ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๓๐-๒๕๓๔ และแผนพัฒนาศาลและกระทรวงยุติธรรม ฉบับที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๓๕-๒๕๓๙ ได้เน้นการเร่งรัดการพิจารณาคดีของศาลเพื่ออำนวยความสะดวกความยุติธรรมให้แก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง แต่การดำเนินการดังกล่าวของศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ ประสบปัญหาข้อขัดข้องอันเนื่องมาจากปริมาณคดีขึ้นสู่ศาลมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่จำนวนข้าราชการตุลาการมีอัตราเพิ่มขึ้นน้อย ส่วนข้าราชการธุรการและลูกจ้างในฐานะผู้ปฏิบัติงานธุรการของศาลซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญมากที่จะผลักดันให้การบริหรงานของศาลดำเนินไปอย่างเรียบร้อยและรวดเร็ว กลับไม่ได้รับอนุมัติให้เพิ่มอัตรา ซึ่งไม่สมดุลกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้เครื่องมือเครื่องใช้ไม่ครบถ้วน ไม่ทันสมัย และยังมีประสิทธิภาพต่ำ อาคารสถานที่ไม่เพียงพอและมีสภาพเก่า ในขณะเดียวกันก็ได้รับอนุมัติงบประมาณจำนวนน้อย ไม่เพียงพอกับภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ดังนั้น ในสภาวะข้อจำกัดต่างๆ ดังกล่าว เพื่อให้การบริหารงานคดีและงานธุรการของศาลในมาตร ๒ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาศาลและกระทรวงยุติธรรมดังกล่าว จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณภาพของการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการและลูกจ้างศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาศาลและกระทรวงยุติธรรมทั้ง ๒ ฉบับ

สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ พิจารณาแล้วเห็นว่า หากได้จัดการสัมมนาข้าราชการธุรการและลูกจ้างศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ ในเรื่อง “แนวทางพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการและลูกจ้างศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒” ขึ้น จะสามารถช่วยให้ข้าราชการธุรการและลูกจ้างศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ ได้ระดมความคิด ตลอดจนข้อเสนอแนะในการกำหนดแนวทางพัฒนาคุณภาพของการปฏิบัติงานทั้งด้านงานธุรการคดีและงานธุรการทั่วไปของศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ ให้สามารถอำนวยความสะดวกความยุติธรรมให้แก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น

๒. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อรับทราบนโยบายและแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ และกระทรวงยุติธรรม

๒. เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งร่วมกันหาแนวทางการแก้ไข

๓. เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนทัศนคติในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน เพื่อหาแนวทางการพัฒนาบุคคลและคุณภาพของการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

๔. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานของแต่ละงานแต่ละฝ่าย และสามารถกำหนดบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสม

๕. เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างข้าราชการและลูกจ้างศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒

๓. หัวข้อและวิธีการสัมมนา

๑. การบรรยายพิเศษ

๒. การอภิปราย

๓. การสัมมนากลุ่ม

กลุ่มที่ ๑ ปัญหาข้อขัดข้องและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการคดี

กลุ่มที่ ๒ ปัญหาข้อขัดข้องและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการทั่วไป

กลุ่มที่ ๓ ปัญหาข้อขัดข้องและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของลูกจ้าง

๔. การประชุมใหญ่ เพื่อพิจารณาผลการสัมมนา

๔. ผู้เข้าร่วมสัมมนา จำนวน ๓๒๙ คน ประกอบด้วย

๑. ข้าราชการธุรการ ระดับ ๓-๘ จำนวน ๒๑๑ คน

๒. ข้าราชการธุรการ ระดับ ๑-๒ จำนวน ๒๘ คน

๓. ลูกจ้างประจำ จำนวน ๕๙ คน

๔. ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน ๓๑ คน

๕. เจ้าหน้าที่เตรียมการสัมมนา จำนวน ๒๐ คน

๕. แยกผู้มีเกียรติและผู้สังเกตการณ์ จำนวน ๕๐ คน ประกอบด้วย

๑. ข้าราชการตุลาการ ชั้น ๓-๗ จำนวน ๓๒ คน

๒. ข้าราชการธุรการ ระดับ ๗-๑๑ จำนวน ๑๘ คน

๖. วิทยากร

ผู้ทรงคุณวุฒิภายในและภายนอกกระทรวงยุติธรรม

๗. ระยะเวลาในการสัมมนา

ระหว่างวันศุกร์ที่ ๑๖ มิถุนายน ๒๕๓๘ ถึงวันอาทิตย์ที่ ๑๘ มิถุนายน ๒๕๓๘

๘. สถานที่สัมมนา

โรงแรมรอยัลคิลฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

๙. งบประมาณ

เงินงบประมาณหรือดอกเบี้ยอันเกิดจากเงินกลางของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ส่วนค่าใช้จ่ายก่อนและหลังการสัมมนาให้เบิกจากต้นสังกัด

๑๐. การประเมินผล

๑๐.๑ สังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วม

๑๐.๒ โดยใช้แบบสอบถาม

๑๑. ผู้รับผิดชอบโครงการ

สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒

กำหนดการ
การสัมมนาข้าราชการธุรการและลูกจ้างศาล
ในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒
 วันที่ ๑๖ มิถุนายน ๒๕๓๘ ถึง วันที่ ๑๘ มิถุนายน ๒๕๓๘
 ณ โรงแรมรอยัลคัลฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

วัน/เวลา	หัวข้อวิชา	วิทยากร/ผู้รับผิดชอบ
วันศุกร์ที่ ๑๖ มิถุนายน ๒๕๓๘		
๑๖.๓๐ - ๑๘.๓๐ น.	ลงทะเบียนรับเอกสาร	สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒
๑๘.๓๐ - ๑๙.๐๐ น.	แนะนำการสัมมนา	
๑๙.๐๐ น.	รับประทานอาหารเย็น	
วันเสาร์ที่ ๑๗ มิถุนายน ๒๕๓๘		
๐๗.๐๐ - ๐๘.๓๐ น.	รับประทานอาหารเช้า	
๐๘.๐๐ - ๐๘.๑๕ น.	พิธีเปิดการสัมมนา	ปลัดกระทรวงยุติธรรม
๐๘.๑๕ - ๑๐.๑๕ น.	การบรรยายพิเศษ	ปลัดกระทรวงยุติธรรม
๑๐.๑๕ - ๑๐.๓๐ น.	พัก/เครื่องดื่ม	
๑๐.๓๐ - ๑๑.๔๕ น.	การบรรยายหัวข้อ “การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาช่วยในการงานคดีและ งานธุรการ”	นายเพ็ง เพ็งนิต อธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่งกรุงเทพใต้
๑๑.๔๕ - ๑๓.๐๐ น.	รับประทานอาหารกลางวัน	
๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น.	การอภิปราย เรื่อง “นโยบายและแนวทางใน การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติ งานธุรการของสำนักงาน อธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒”	วิทยากรอภิปราย นายวิรัตน์ ลัทธวิงศกร อธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ นายพิรพล จันทร์สว่าง รองอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ นายวรนาถ ภูมิถาวร รองอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒
๑๕.๐๐ - ๑๕.๑๕ น.	พัก/เครื่องดื่ม	วิทยากรดำเนินการอภิปราย นายทวีป ดันสวัสดิ์ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดชลบุรี
๑๕.๑๕ - ๑๖.๓๐ น.	การอภิปราย (ต่อ)	
๑๘.๐๐ น.	รับประทานอาหารเย็น	

วัน/เวลา	หัวข้อวิชา	วิทยากร/ผู้รับผิดชอบ
วันอาทิตย์ที่ ๑๘ มิถุนายน ๒๕๓๔		
๐๗.๐๐ - ๐๘.๓๐ น.	รับประทานอาหารเช้า	คณะวิทยากรจากสถาบันพัฒนา ข้าราชการฝ่ายตุลาการ
๐๙.๐๐ - ๑๐.๐๐ น.	การบรรยายหัวข้อ"การพัฒนา คุณภาพในการปฏิบัติงาน และ มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน	
๑๐.๐๐ - ๑๐.๑๕ น.	พัก/เครื่องดื่ม	ผู้เข้าร่วมสัมมนา
๑๐.๑๕ - ๑๒.๐๐ น.	สัมมนากลุ่มย่อย	
๑๒.๐๐ - ๑๓.๐๐ น.	รับประทานอาหารกลางวัน	ผู้เข้าร่วมสัมมนา
๑๓.๐๐ - ๑๖.๐๐ น.	ทัศนศึกษาสภาพภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจและสังคมจังหวัด ชลบุรี	
๑๖.๐๐ - ๑๘.๐๐ น.	ประชุมใหญ่ พิจารณาผล การสัมมนากลุ่มและการ ศึกษาดูงาน	นายวิรัตน์ ลัทธिवงศกร อธิบดีผู้พิพากษามาศ ๒
๑๘.๐๐ - ๑๙.๐๐ น.	รับประทานอาหารเย็น	
๑๙.๐๐ - ๑๙.๒๐ น.	พิธีปิดการสัมมนา	

หมายเหตุ กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม
การแต่งกาย สากลนิยม ชุดไทยหรือชาฟารี

วิทยากรและผู้สังเกตการณ์

๑.	นายเพ็ง	เพ็งนิติ	อธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่งกรุงเทพใต้
๒.	นายกู้เกียรติ	สุนทรบุระ	ปลัดกระทรวงยุติธรรม
๓.	นายเถียรไท	สุนทรนนท	รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลภาษีอากรกลาง
๔.	นายวิรัตน์	ลัทธิวงศกร	อธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒
๕.	นายธำรงศักดิ์	ขมะวรรณ	ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์ภาค ๑
๖.	นายสุวัฒน์	วรรณนะหทัย	ผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลฎีกา
๗.	นายพิรพล	จันทร์สว่าง	รองอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒
๘.	นายวรรณภ	ภูมิถาวร	รองอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒
๙.	นายสุมิตร	สุภาดุลย์	รองอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๖
๑๐.	นายปราโมทย์	พิพัทธ์ปราโมทย์	รองอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๖
๑๑.	นายมนตรี	ยอดปัญญา	ผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลฎีกา
๑๒.	นายวิรัช	ชินวินิจกุล	ผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลฎีกา
๑๓.	นายสินทร	สิงห์นิมิตตระกูล	ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอาญา
๑๔.	นายพรเทพ	อัมพรกลินแก้ว	ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลแรงงานกลาง
๑๕.	นายชำนาญ	รวีวรรณพงษ์	ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอาญารอบรู้
๑๖.	นายทวีป	ตันสวัสดิ์	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดชลบุรี
๑๗.	นายฉัตรไชย	จันทร์พรายศรี	ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลแรงงานกลาง
๑๘.	นายสุทธิโชค	เทพไตรรัตน์	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดสมุทรปราการ
๑๙.	นายวุฒิชัย	หรรษิตตวิวัฒน์	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแขวงปทุมวัน
๒๐.	นายอิสสระ	นิมละมัย	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดฉะเชิงเทรา
๒๑.	นายประมวญ	รักศีลธรรม	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดจันทบุรี
๒๒.	นายสุทธินันท์	เสียมสกุล	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดนครสวรรค์
๒๓.	นางพิมลรัตน์	วรรณนะหทัย	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดระยอง
๒๔.	นางนุจรินทร์	จันทร์พรายศรี	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดกบินทร์บุรี
๒๕.	นายวงศ์พร	จิระภาค	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดตราด
๒๖.	นายรังสรรค์	ดวงพัตรา	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดปราจีนบุรี

๒๗. นายพิสิฐ	สุดลาภา	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแขวงชลบุรี
๒๘. นางสมศรี	หุจิตตวิวัฒน์	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดนครนายก
๒๙. นายวุฒินัย	วงศ์พัก	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดระยอง
๓๐. นายกีก้อง	สมเกียรติเจริญ	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดภูเก็ต
๓๑. นางมณฑิรา	สมบัติสถาพร	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง
๓๒. นายวันชัย	ธีราทรง	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดอุบลราชธานี
๓๓. นายสำราญ	โยธาใหญ่	เลขานุการสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๖
๓๔. แพทย์หญิงอำนวยการศรี จามริก		ผู้อำนวยการกองแพทย์ สถานพินิจและคุ้มครองเด็กฯ
๓๕. นางฉลอง	อดิคนิษฐ	ผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติภาค ๒
๓๖. นายนพดล	กัปปิบุตร	ผู้อำนวยการสถานพินิจและคุ้มครองเด็กจังหวัดระยอง
๓๗. นายสัจจา	เขมะจารุ	ผู้อำนวยการสำนักงานบังคับคดีและวางทรัพย์ภูมิภาคที่ ๒
๓๘. นายสุรกิจ	อังกูรรัตน์	พนักงานคุมประพฤติ ๗ สถานพินิจ ระยอง
๓๙. นายปณณวัฒน์	ใจยังยืน	ศาลจังหวัดพิษณุโลก
๔๐. นายภาณุวัฒน์	ปานอุทัย	หัวหน้าฝ่ายคดีสำนักงานคุมประพฤติภาค ๒
๔๑. นางชนานุช	โชติศิริศิลป์	หัวหน้าสำนักงานคุมประพฤติจังหวัดชลบุรี
๔๒. นางอลงกรณ์	กาญจนาชีวะ	หัวหน้าสำนักงานคุมประพฤติจังหวัดฉะเชิงเทรา
๔๓. นางสาวสิรินทร์	พุ่มงาม	หัวหน้าสำนักงานคุมประพฤติจังหวัดระยอง
๔๔. นายสุนทร	บุญโต	หัวหน้าสำนักงานคุมประพฤติจังหวัดนครนายก
๔๕. นายไพบุลย์	สุนทรประเสริฐ	หัวหน้าสำนักงานคุมประพฤติจังหวัดจันทบุรี
๔๖. นายธนิศ	ลิ้มเจริญชัย	หัวหน้าสำนักงานบังคับคดีประจำศาลจังหวัดชลบุรี
๔๗. นางพิมพ์ประไพ	วิบูลย์	หัวหน้าสำนักงานบังคับคดีประจำศาลจังหวัดฉะเชิงเทรา
๔๘. นายสุเทพ	ทิมายโก	หัวหน้าสำนักงานบังคับคดีประจำศาลจังหวัดระยอง
๔๙. นางภาวดี	ศรีเมธารักษ์	หัวหน้าสำนักงานบังคับคดีประจำศาลจังหวัดจันทบุรี
๕๐. นางสาวศิริกัญญา	ศรีเสาวลักษณ์	เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ๗ สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการ

รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมมนา

สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาล ๒

ข้าราชการตุลาการ

๑.	นางอัมพร	คุสุวรรณ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๖
๒.	นางมลฤดี	ภักดีคง	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๓.	นางสาวระเบียบ	บุญเชื่อม	เจ้าหน้าที่บริหารงานตุลาการ	ระดับ ๔
๔.	นางสาวเรณู	วิยะรันตร์	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ ๔
๕.	นายธारा	มีเจริญ	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๓
๖.	นางสาวศิริจันทร์	ศรีบุบผา	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๓

ลูกจ้างประจำ

๑.	นายประสิทธิ์	แสงทอง	พนักงานขับรถยนต์
๒.	นายรัตน์	เจริญศรี	พนักงานขับรถยนต์
๓.	นายอมร	มีนิล	พนักงานขับรถยนต์

ลูกจ้างชั่วคราว

๑.	นางมาลี	เบญจมะโน	เลขานุการนักบริหารฯ
๒.	นางศิริพันธ์	ตันติพูล	เลขานุการนักบริหารฯ
๓.	นางสาวมณฑิลา	นิติปรีชา	เลขานุการนักบริหารฯ
๔.	นางสาวบุญช่วย	วงศ์เตชะ	นักการภารโรง

ศาลจังหวัดชลบุรี

ข้าราชการตุลาการ

๑.	นายวัฒนา	คุสุวรรณ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๘
๒.	นายบัญชา	ขลุ่ยประเสริฐ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๗
๓.	นางสาวทิพย์ทุมพร	ดำรงค์ขวัญ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๖
๔.	นายอวยชัย	เบญจมะโน	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๖
๕.	นางสาวพิมพ์พรรณ	ตรีโลเกศ	เจ้าหน้าที่บริหารงานตุลาการ	ระดับ ๖
๖.	นางสาวพิจิตรา	อลละอ่อน	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๗.	นางสาวสุทธิพร	สันติเบญจกุล	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๘.	นางสาวพูลสุข	สุทธิบุตร	เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี	ระดับ ๕
๙.	นางจันทร์แรม	แสนบุญเรือง	เจ้าหน้าที่บริหารงานตุลาการ	ระดับ ๕
๑๐.	นางอวยพร	ศุภพล	เจ้าพนักงานธุรการ	ระดับ ๕

๑๑. นางวรรณิ	สุภาภรณ์	เจ้าพนักงานธุรการ	ระดับ ๕
๑๒. นายคณศ	สาธกรกิจ	เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ	ระดับ ๕
๑๓. นายอวยชัย	วัฒนศิริขจร	เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ	ระดับ ๕
๑๔. นางอำนวย	นาแล	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๔
๑๕. นางสาวอุไร	สร้อยสกุล	เจ้าพนักงานธุรการ	ระดับ ๔
๑๖. นางดวงจันทร์	สุพรรณการ	เจ้าพนักงานธุรการ	ระดับ ๔
๑๗. นายสุวัฒน์	ยังเหล็ก	เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ	ระดับ ๔
๑๘. นายบุญส่ง	พันเสือ	เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ	ระดับ ๔
๑๙. นางสมบุญ	บุญฤทธิ์	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ ๔
๒๐. นางพรพรรณ	สารกุล	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ ๔
๒๑. นางอัญชลี	มาเผือก	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ ๔
๒๒. นางสาวสุจิตรา	อักษรชูปถัมฐ์	เจ้าพนักงานธุรการ	ระดับ ๔
๒๓. นางสาววาสนา	มณีเกิดศิริ	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ ๔
๒๔. นางสาวพัชรา	เอมสุวรรณ	เจ้าพนักงานธุรการ	ระดับ ๔
๒๕. นางนิตยา	กมลสรรพกิจ	เจ้าพนักงานการเงิน	ระดับ ๔
๒๖. นางทัศนีย์	ชลวิจิต	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๓
๒๗. นางบังอร	เนื่องจำนงค์	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๓
๒๘. นางสาวจุลดา	โชคชัยภักดี	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๓
๒๙. นายวิมล	สวัสดิ์มงคล	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๓
๓๐. นางสาวปรภาณี	จิตตวิธธรรม	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	ระดับ ๓
๓๑. นางนุชนาฏ	จ้อเจริญ	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓
๓๒. นางสาวทัศนีย์	ทองสกุล	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๓
๓๓. นางพิมพ์พิมล	พิมพ์สกุล	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓
๓๔. นางสาวศรีสกุล	กิตติपालกุล	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๓
๓๕. นางเอื้ออารีย์	ชลธรร	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๓
๓๖. นางสมทรง	โยไล	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓
๓๗. นางทัศนียา	สุดสงวน	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓
๓๘. นางสาว	ทิพผล	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓

๓๙. นางนิตา	สมศรีดา	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓
๔๐. นางนุชนาฏ	พันธุนาคิน	เจ้าพนักงานธุรการ	ระดับ ๓
๔๑. นางสาวอนุศรา	เขียนดี	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓
๔๒. นางสาวนัญศรา	กิมทอง	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๒
๔๓. นางสาวกัญญา	ดวงไธสง	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	ระดับ ๑

ลูกจ้างประจำ

๑. นายวิจิต	ขุนช่วยเจริญ	พนักงานแปล
๒. นายชวน	พรหมลังกา	นักการภารโรง
๓. นางสมนึก	เจริญศรี	นักการภารโรง
๔. นายคำนึ่งค์	พลไทย	นักการภารโรง
๕. นางชมพูนุท	เชื้อจีน	นักการภารโรง
๖. นายประพันธ์	ชัยยะ	นักการภารโรง
๗. นายจัด	โสภี	คนสวน
๘. นายสำรวล	นากลาง	นักการภารโรง
๙. นางจินดา	แซ่เจ็ง	นักการภารโรง
๑๐. นายศุภชิต	ตันติพูล	พนักงานขับรถยนต์

ลูกจ้างชั่วคราว

๑. นางสาวสิรินารถ	พรหมโลก	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด
๒. นางสาววีรณูช	บำรุงศักดิ์	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด
๓. นางสาวกฤษณา	เนื่องจำนงค์	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด
๔. นางสุกัลยา	ปุ่นณศิริกุล	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด
๕. นางสาวพุทธชาติ	เลี้ยงรักษา	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด
๖. นายช่วย	คนชื่อ	พนักงานขับรถยนต์
๗. นายสุุดใจ	มารมย์	นักการภารโรง

ศาลแขวงชลบุรี

ข้าราชการตุลาการ

๑. นายประยูร	จันทร์ศรีนวล	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๗
๒. นายสุทัศน์	วัฒนกุล	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๖
๓. นางนาฏจริยา	ตระกูลพรายงาม	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๔. นางสาวพรณี	วัฒนศิริขจร	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๕. นางสาวนพพร	ธนูธรรมเจริญ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๖. นางสาวสุริภรณ์	จิระประดิษฐา	เจ้าหน้าที่บริหารงานตุลาการ	ระดับ ๕
๗. นางสาวปราณี	รุ่งรักสกุล	เจ้าหน้าที่บริหารงานตุลาการ	ระดับ ๔
๘. นางสาวพิน	สุทธิวาที	เจ้าหน้าที่บริหารงานตุลาการ	ระดับ ๔
๙. นางสาวสุภาวดี	บุญรอด	เจ้าพนักงานตุลาการ	ระดับ ๔
๑๐. นางทรรศวรรณ	บุญรอด	เจ้าพนักงานตุลาการ	ระดับ ๔
๑๑. นางสาวกิตติมา	สามารถ	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ ๔
๑๒. นางวิมล	สาทพันธ์	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ ๔
๑๓. นางสาวจิราพร	โพธิ์สัมพันธ์สิงห์	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	ระดับ ๔
๑๔. นางยุพิน	ศิริรักษ์	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๓
๑๕. นางพรทิพย์	แสนสุข	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓
๑๖. นางทองสุข	แย้มกลิ่นพุดม	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓
๑๗. นายชัยพร	พงษ์ประเสริฐ	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๓
๑๘. นางวิไล	ทรงกลดรัตน์	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓
๑๙. นางสาวขวัญใจ	มีวันดี	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	ระดับ ๓

ลูกจ้างประจำ

๑. นายสมศักดิ์	พันธุ์มะโอภาส	พนักงานขับรถยนต์
๒. นายสุรพงษ์	จันทร์ศรี	นักการภารโรง
๓. นายศักรินทร์	ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา	นักการภารโรง

ลูกจ้างชั่วคราว

๑. นางสาวทิพย์มาส	ยิ้มกุ่ม	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด
-------------------	----------	---------------------

ศาลจังหวัดฉะเชิงเทรา

ข้าราชการตุลาการ

๑.	นายสมบุญ	ช่วยรักษา	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๗
๒.	นางจารุวรรณ	พิธิยากุล	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๖
๓.	นางวลัย	อยู่ประเสริฐ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๔.	นายธวัชชัย	เกษมสุวรรณ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๕.	นางทิพวรรณ	ทองประเสริฐ	เจ้าหน้าที่บริหารงานตุลาการ	ระดับ ๕
๖.	นายสว่าง	แสวงทรัพย์	เจ้าหน้าที่บริหารงานตุลาการ	ระดับ ๕
๗.	นายบัณฑิต	มุงปั่นกลาง	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๔
๘.	นางสมทรง	พ่วงมาลี	เจ้าพนักงานตุลาการ	ระดับ ๔
๙.	นายสมบุญ	ฟูเกษม	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๔
๑๐.	นางอัปสร	พงษ์ประสิทธิ์	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ ๔
๑๑.	นางบุญโถม	เสือคำ	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	ระดับ ๔
๑๒.	นางสาวกุลนาฏ	นพพงษากิจ	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ ๔
๑๓.	นางอารมณ	เณมานุรักษ์	เจ้าพนักงานตุลาการ	ระดับ ๔
๑๔.	นางสาวนฤมล	เทศะกรณ์	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ ๔
๑๕.	นายสมชาย	เณมานุรักษ์	เจ้าหน้าที่บริหารงานตุลาการ	ระดับ ๔
๑๖.	นางสาววราภรณ์	ดอกไม้ทอง	เจ้าพนักงานตุลาการ	ระดับ ๔
๑๗.	นางจารุณันท์	มาจำเนียร	เจ้าพนักงานตุลาการ	ระดับ ๔
๑๘.	นายทวีป	ศิริบุญ	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๓
๑๙.	นางมุกดา	หุตาศวิน	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๓
๒๐.	นางแววตา	สังขนันท์	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๓
๒๑.	นางเพ็ญศรี	เสือโต	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๓
๒๒.	นางสุนทรี	วังยฉิม	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓
๒๓.	นางทัศนีย์	วิจิตรโสภานนท์	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓
๒๔.	นายธวัชชาติ	ทองประเสริฐ	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๓
๒๕.	นางวันนา	จวนเจริญ	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	ระดับ ๓
๒๖.	นายประพัฒน์	มากหุ่น	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๒
๒๗.	นางสาววนิดา	สุปจชา	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๑
๒๘.	นางสาวพัชรี	เข็นติมา	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๑
๒๙.	นางสาวคณินิจ	พิริยะบรรหาร	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๑

ลูกจ้างประจำ

๑. นายสุชิน	สุพรรณพงษ์	นักการภารโรง
๒. นายประเทญ	ชุมเกษียร	นักการภารโรง
๓. นายสุรศักดิ์	วางแรม	พนักงานขับรถยนต์
๔. นายวินัย	ประสิทธิ์บุญมานะ	คนงาน
๕. นายธนวัชร	เหลือ่งกำเนิด	พนักงานแปล
๖. นายอดุลย์ศักดิ์	หลี่ประเสริฐ	นักการภารโรง
๗. นายเกษรา	สุพรรณพงษ์	นักการภารโรง
๘. นายเสถียร	ชุมเกษียร	นักการภารโรง

ลูกจ้างชั่วคราว

๑. นายขวัญชัย	วันทยา	พนักงานขับรถยนต์
๒. นางนันทา	พุ่มศิริ	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด

ศาลจังหวัดนครนายก

ข้าราชการธุรการ

๑. นางจินดาภรณ์	ลำแดงเดช	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๖
๒. นางนวลจันทร์	แก้วถาวร	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๓. นางสาวศศิธร	สุทธิบุญวานิช	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๔. นางสาวทองคำ	พุ่มเฟื่อง	เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ	ระดับ ๔
๕. นางทองอยู่	คชสิทธิ์	เจ้าพนักงานธุรการ	ระดับ ๔
๖. นางสมจิตร	ทองอยู่เลิศ	เจ้าพนักงานธุรการ	ระดับ ๔
๗. นางสาวศรียรรณ	ทิมมณี	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	ระดับ ๔
๘. นางสาวนุสรณ์	สุสม	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ ๔
๙. นายถนอม	บุญปาน	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๓
๑๐. นายณรงค์	บัวเพ็ญ	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๓
๑๑. นายสินชัย	สนามทอง	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๓
๑๒. นางศรียรรณ	กลิ่นขจร	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๓
๑๓. นายศักดิ์ดา	หุ่ณรัตน์	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๓
๑๔. นายดำรงค์	อ่อนกร	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓

๑๕. นางสาวบุญส่ง	หงวนเสงี่ยม	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓
๑๖. นางปรีชาติ	ตินสัย	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๒
๑๗. นางสาวอมรรัตน์	ทองดีโลก	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	ระดับ ๑

ลูกจ้างประจำ

๑. นายสมบุญ	ศิลป์	นักการภารโรง
๒. นายเอกชัย	ช่อฮวด	นักการภารโรง
๓. นายสมร	ทองสังข์	นักการภารโรง
๔. นายสง่า	สายทอง	นักการภารโรง
๕. นายพิชัย	อาดุลย์ศักดิ์	นักการภารโรง
๖. นายสมบุญ	มาอำพร	พนักงานขับรถยนต์

ลูกจ้างชั่วคราว

๑. นายสุทัศน์	ทรัพย์สมบัติ	พนักงานขับรถยนต์
---------------	--------------	------------------

ศาลจังหวัดปราจีนบุรี

ข้าราชการตุลาการ

๑. นายกมล	กระสานต์กุล	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๖
๒. นางพลสุข	ธนาณี	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๓. นางกัญญา	วัชรสมบุญ	เจ้าหน้าที่บริหารงานตุลาการ	ระดับ ๕
๔. นายวิไล	เครือเพชร	เจ้าหน้าที่บริหารงานตุลาการ	ระดับ ๕
๕. นายวณิช	ทิพย์จรัส	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๔
๖. นางดวงกมล	กระสานต์กุล	เจ้าหน้าที่บริหารงานตุลาการ	ระดับ ๔
๗. นางมณฑิชา	เมษายัญ	เจ้าพนักงานตุลาการ	ระดับ ๔
๘. นางสาวอารีวรรณ	ธารีนุตร	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ ๔
๙. นางนิตยา	มิกโกสม	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ ๔
๑๐. นางอังคณา	เสียงก้อง	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ ๔
๑๑. นางสาวพิน	วรรณชาติ	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๓
๑๒. นางอำไพวัล	ไชยพงษ์	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๓
๑๓. นางปริยานุช	ช่างเรือน	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๓
๑๔. นางพรณี	อินทวิพันธุ์	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๓

๑๕. นางสาวสมศรี	คงดวง	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	ระดับ ๒
๑๖. นางสาวจันทร์เพ็ญ	แกมขุนทด	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๒
๑๗. นางลักษณา	เจริญผล	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๒

ลูกจ้างประจำ

๑. นายประสิทธิ์	ทองอ่อน	พนักงานขับรถยนต์
๒. นายร้อย	จิตวงศ์	นักการภารโรง
๓. นายทิพย์	ดวงโสภา	นักการภารโรง
๔. นายสุชาติ	เยี่ยมอ่อน	นักการภารโรง
๕. นายชูชีพ	ทรัพย์ประเสริฐ	นักการภารโรง

ลูกจ้างชั่วคราว

๑. นายชัยวัฒน์	พรมมา	พนักงานขับรถยนต์
๒. นายอำนาจ	เยี่ยมละออ	คนงาน

ศาลจังหวัดกบินทร์บุรี

ข้าราชการตุลาการ

๑. นายวิรัตน์	โคตรพัฒน์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๗
๒. นางสาวปานฤทัย	เยี่ยมละออ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๖
๓. นายสมชาย	ศรีโชติ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๔. นายสุทัศน์	สังข์ศรีทอง	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๕. นางภาณิดา	อ่อนละออ	เจ้าหน้าที่บริหารงานตุลาการ	ระดับ ๕
๖. นางอุษา	เกตุมณี	เจ้าหน้าที่บริหารงานตุลาการ	ระดับ ๔
๗. นายสุเทพ	ภูมิภูทอง	เจ้าหน้าที่บริหารงานตุลาการ	ระดับ ๔
๘. นางสาวอารี	พรมเหลือง	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	ระดับ ๔
๙. นางวารี	เที่ยงธรรม	เจ้าพนักงานตุลาการ	ระดับ ๔
๑๐. นางสาวอารียา	พันธ์สง่า	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๓
๑๑. นายสมหมาย	สุนทรอุทัย	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๓
๑๒. นางสาววีรวรรณ	คล้ายจันทร์	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๓
๑๓. นางศรีประไพ	ทุมมา	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๓
๑๔. นางสาวรัตนา	ดวงพรม	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๓

๑๕. นางสาวเรณู	เนืองพุด	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๓
๑๖. นางศิริรัตน์	จิตรจ่อ	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓
๑๗. นางปนัดดา	แสงนาค	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓
๑๘. นางสาวนิลบล	อ่วมจันทร์	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๒
๑๙. นางสาวชุติมา	ชาสิงห์แก้ว	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๒
๒๐. นางสาววัลย์	คัมสุวรรณ	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๒
๒๑. นางสาวนงคราญ	น้อยหมอ	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	ระดับ ๑
๒๒. นางสาวสุภาภรณ์	พินิจ	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๑

ลูกจ้างประจำ

๑. นายดำรงค์	ทองนุช	พนักงานขับรถยนต์
๒. นายขาว	ทศนักรช	นักการภารโรง
๓. นายพงษ์ศักดิ์	ทศนักรช	นักการภารโรง
๔. นายบุญส่ง	ขาวคม	นักการภารโรง
๕. นายอำนาจ	ไชยขุน	นักการภารโรง
๖. นายรุ่งศักดิ์	คิงงาม	พนักงานแปล

ลูกจ้างชั่วคราว

๑. นายฟิล์ม	ทองนุช	พนักงานขับรถยนต์
๒. นายสันติ	อุตทองคำ	คนสวน

ศาลจังหวัดระยอง

ข้าราชการธุรการ

๑. นายสมโภชน์	สงวนหงษ์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๗
๒. นางเยาวนิต	พฤษระยัพ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๖
๓. นายอนุภาพ	เมฆโสภณ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๔. นางอรุณลักษณ์	พรหมทัตตานนท์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๕. นางสาววรรณ	อาษาแก้ว	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๖. นายไพบุลย์ศักดิ์	พรหมลักษิณ	เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ	ระดับ ๕
๗. นางสาวมนตรวีวรรณ	แซ่ฮ้อย	เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ	ระดับ ๔
๘. นางลินดา	ทรงบัณฑิตย์	เจ้าพนักงานธุรการ	ระดับ ๔
๙. นางสาวบุหงา	อักษรคิด	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๔

๑๐. นางทันสมัย	บำรุงจิตร	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๔
๑๑. นางกัลตนา	รัตนสุวรรณ	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	ระดับ ๔
๑๒. นายสมนึก	บุญลาภ	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ ๔
๑๓. นางเคียงดาว	อัมพรมหา	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ ๔
๑๔. นางดวงดาว	กมลรัตน์	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๓
๑๕. นางสาวนินาฏ	เที่ยงสุนทร	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๓
๑๖. นายชาญ	บุญมา	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓
๑๗. นางปทุม	รสศิริ	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓
๑๘. นางเยาวภา	ดิวงษ์	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๓
๑๙. นายสมบุรณ์	หอมละออ	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๓
๒๐. นางทิพวรรณ	บุญลาภ	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๓
๒๑. นางสาวกัญญา	ชื่นจิต	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๓
๒๒. นางสาวกานดา	สาลิ	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓
๒๓. นางสาวสมัย	ลิบวงษ์สุทธิ	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓
๒๔. นางสาวจารุพรรณ	ชมชื่น	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	ระดับ ๑
๒๕. นางสาวอารีรัตน์	อินทมาตยากุล	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๑
๒๖. นางสาวสุมาลี	เชษฐรัตนนท์	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๑
๒๗. นางสาวสุกัญญา	เชาว์เจริญชล	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๑

ลูกจ้างประจำ

๑. นายประภาภรณ์	อยู่แก้ว	นักการภารโรง
๒. นางอุไรวรรณ	จิรารัตน์	นักการภารโรง
๓. นายทองม้วน	จ้อยจินดา	นักการภารโรง
๔. นายบุญส่ง	บำรุงจิตร	นักการภารโรง
๕. นายสุวิทย์	เจียมรัมย์	นักการภารโรง
๖. นายสมบุรณ์	สุขถนอม	พนักงานขับรถยนต์

ลูกจ้างชั่วคราว

๑. นายสุรัตน์	แว่นแก้ว	พนักงานขับรถยนต์
๒. นายวิรัตน์	วงศ์สรรค์	พนักงานขับรถยนต์
๓. นางสาววรรณ	แจ้งสว่าง	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด
๔. นางสาวขมาดี	ไผทสิทธิ์	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด
๕. นางรุจันท์	ชื่นภิรมย์	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด
๖. นางอรุณี	คุ้มพิทักษ์	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด
๗. นางสาววรรณิศา	บำรุงผล	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด

ศาลจังหวัดตราด

ข้าราชการตุลาการ

๑. นายพละ	เภาฉาย	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๖
๒. นายสุระพงษ์	แสงรัตนภรณ์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๓. นางสุจิตต์	พลูเกษม	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๔
๔. นางธมนวรรณ	มีโชติ	เจ้าหน้าที่บริหารงานตุลาการ	ระดับ ๔
๕. นางนวลจันทร์	ศรีเมฆ	เจ้าพนักงานตุลาการ	ระดับ ๔
๖. นางราตรี	สนจิตร์	เจ้าพนักงานตุลาการ	ระดับ ๔
๗. นางสาวกาหลง	บำบัดทุกข์	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ ๔
๘. นางสาวจตุพร	กองจินดา	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ ๔
๙. นายประเทือง	รัตนवार	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๓
๑๐. นางพรณี	เมฆโหรา	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๓
๑๑. นางหทัยทิพย์	สิงห์พันธุ์	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๓
๑๒. นายนิมิต	ศิริเสริม	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๓
๑๓. นางสาวกาญจนา	วัฒนะ	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	ระดับ ๓
๑๔. นางสาวปราณี	จันทร์จรรยา	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	ระดับ ๓
๑๕. นางสาวนิตยา	สันติปรัชญากร	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓
๑๖. นายอภิสิทธิ์	สมุทรศิริ	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓
๑๗. นางเรณู	ศิริโรจน์	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓
๑๘. นางสาวยุพิน	กิ่งศรี	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๒

ลูกจ้างประจำ

๑. นายสามารถ	หนูนภักดี	พนักงานขับรถยนต์
๒. นายบุญเลี้ยง	เจริญสมบัติ	นักการภารโรง
๓. นายอนันต์	บึงกระเสริม	นักการภารโรง

ลูกจ้างชั่วคราว

๑. นายธีระ	แสงกระจ่าง	พนักงานขับรถยนต์
------------	------------	------------------

ศาลจังหวัดจันทบุรี

ข้าราชการตุลาการ

๑.	นายไพศาล	สุภาสวัสดิ์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๗
๒.	นางสาวกนกรัตน์	พุ่มณิสกุล	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๖
๓.	นางสาวสุกานดา	รังธีวงศ์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๔.	นางสาววรรณิ	กาญจนศิริวิมล	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๕.	นางสมพร	ศรีประเสริฐ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๖.	นางรัชนี	วงศ์ไพศาล	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๗.	นางยาใจ	ศรีวิศาลศักดิ์	เจ้าหน้าที่บริหารงานตุลาการ	ระดับ ๕
๘.	นางชัชวีร์	โกคาตระกูล	เจ้าหน้าที่บริหารงานตุลาการ	ระดับ ๕
๙.	นายชุมพล	แสงวงการ	เจ้าหน้าที่บริหารงานตุลาการ	ระดับ ๕
๑๐.	นายเสรี	เอวะสุข	เจ้าหน้าที่บริหารงานตุลาการ	ระดับ ๔
๑๑.	นางณัฐกุล	ยามวัน	เจ้าหน้าที่บริหารงานตุลาการ	ระดับ ๔
๑๒.	นางสาวปรานี	สร้อยศรี	เจ้าพนักงานตุลาการ	ระดับ ๔
๑๓.	นางสาวราตรี	ศรีสอาด	เจ้าพนักงานตุลาการ	ระดับ ๔
๑๔.	นางขวัญเรือน	สุขเกษม	เจ้าพนักงานตุลาการ	ระดับ ๔
๑๕.	นางสาวอำพร	พัฒน	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	ระดับ ๔
๑๖.	นางสาวบังอร	เขี้ยวเชิงชล	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๔
๑๗.	นางกรรณิกา	อิมผ่อง	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ ๔
๑๘.	นางณัฐชยา	สุนทร	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ ๔
๑๙.	นางขนิษฐา	วงศ์ทิม	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ ๔
๒๐.	นางปรานี	ช้างเผือก	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	ระดับ ๔
๒๑.	นางสาวจิราพร	พ่วงสวัสดิ์	เจ้าพนักงานตุลาการ	ระดับ ๓
๒๒.	นางสาวทัศนพร	ทองอ่อน	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	ระดับ ๓
๒๓.	นางไพเราะ	โชติมา	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๓
๒๔.	นางกนกวรรณ	แท่งทอง	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๓
๒๕.	นายศิริ	สืบจากมี	เจ้าหน้าที่ตุลาการ	ระดับ ๓
๒๖.	นางอิงครัตน์	ศรีไพโรจน์	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓
๒๗.	นางเยาวลักษณ์	ฐิติวร	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓

๒๘.	ว่าที่ร.ต.หญิงจรรยา	เผือกนรินทร์	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๒
๒๙.	นางอัมพร	สุดสงวน	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	ระดับ ๒
๓๐.	นางขวัญใจ	เอี่ยมสกุล	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๒
๓๑.	นางสาวรุจี	ตั้งมั่น	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๒
๓๒.	นางสาวบุญเกื้อ	ประทีปฉาย	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๑
๓๓.	นางสาวพจน์	ปกป้อง	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๑

ลูกจ้างประจำ

๑.	นายเพชร	ทองระอา	นักการภารโรง
๒.	นายบุญกุล	วัฒนชัย	นักการภารโรง
๓.	นายสมปอง	คำบาล	นักการภารโรง
๔.	นายเกื้อ	วัฒนชัย	นักการภารโรง
๕.	นายนิธิต	ทับทิมงาม	พนักงานขับรถยนต์

ลูกจ้างชั่วคราว

๑.	นายสันติ	ภิรมย์วงษ์	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด
๒.	นายนพรัตน์	เพชรประเสริฐ	พนักงานขับรถยนต์

ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดระยอง

ข้าราชการธุรการ

๑.	นายนิเวศ	พฤษารักษ์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๖
๒.	นายอำนาจ	คนารักษ์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๓.	นางสาวสายใจ	อดุลย์กิตติไพศาล	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับ ๕
๔.	นางอรรณพ	คำชู	เจ้าพนักงานธุรการ	ระดับ ๔
๕.	นางกนกศิลป์	สกุลทอง	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ระดับ ๓
๖.	นางวรรณภา	ธีระประทีป	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	ระดับ ๓
๗.	นางสาวจิรภัทร	รินทรานุรักษ์	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	ระดับ ๓

ลูกจ้างประจำ

๑.	นายชวย	สุวรรณวิจิตร	นักการภารโรง
๒.	นายเสมียน	สุขศิริ	นักการภารโรง
๓.	นายนิยม	วงษ์ศิริ	นักการภารโรง
๔.	นายอดิศักดิ์	ศิริทรัพย์	พนักงานขับรถยนต์

ลูกจ้างชั่วคราว

๑.	นางสาววาสนา	ศิริแข	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด
๒.	นายดิเรก	เพชรฉกรรจ์	พนักงานขับรถยนต์

โครงการสัมมนาผู้พิพากษาศาลในสังกัดสำนัก

งานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒

เรื่อง แนวทางพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงานของผู้พิพากษาศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒

๑. หลักการและเหตุผล

ศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ ประสบปัญหาข้อขัดข้องอันเนื่องมาจากปริมาณคดีขึ้นสู่ศาลมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะคดีความผิดต่อพระราชบัญญัติยาเสพติดให้โทษมีสถิติสูงเพิ่มขึ้นอย่างน่าเป็นห่วง ในขณะที่จำนวนผู้พิพากษามีอัตราเพิ่มขึ้นน้อย ส่วนเจ้าหน้าที่ธุรการและลูกจ้างกลับไม่ได้รับอนุมัติให้เพิ่มอัตรา ซึ่งไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้เครื่องมือเครื่องใช้ไม่ครบถ้วน ไม่ทันสมัยและยังมีประสิทธิภาพต่ำ อาคารสถานที่ไม่เพียงพอและมีสภาพเก่า ในขณะเดียวกันก็ได้รับอนุมัติงบประมาณจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาที่ที่ต้องรับผิดชอบ ดังนั้น ในสภาวะข้อจำกัดต่าง ๆ ดังกล่าว เพื่อให้การบริหารงานคดีและการดำเนินกระบวนการพิจารณาพิพากษาของศาลในมาตร ๒ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณภาพของการปฏิบัติงานของผู้พิพากษาศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒

สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ พิจารณาแล้วเห็นว่า หากได้จัดการสัมมนาผู้พิพากษาศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ ในเรื่อง “แนวทางพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงานของผู้พิพากษาศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒” ขึ้น จะสามารถช่วยให้ผู้พิพากษาผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ระดมความคิด ตลอดจนข้อเสนอแนะในการกำหนดแนวทางพัฒนาคุณภาพของการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการบริหารงานคดีและการดำเนินกระบวนการพิจารณาพิพากษาของศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ ให้สามารถอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้แก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้นประการหนึ่ง นอกจากนี้การสัมมนารั้งนี้ได้จัดขึ้นที่จังหวัดชายแดนทางภาคเหนือซึ่งเป็นแหล่งผลิตและจำหน่ายยาเสพติดให้โทษของประเทศ ซึ่งผู้พิพากษาผู้เข้าร่วมสัมมนาจะได้มีโอกาสศึกษาดูงานด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดให้โทษ จะทำให้รู้ถึงสภาพปัญหาเกี่ยวกับยาเสพติดให้โทษได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น อันสามารถนำมาดำเนินการพิจารณาพิพากษาคดีความผิดต่อพระราชบัญญัติยาเสพติดให้โทษได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้นอีกประการหนึ่ง

๒. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อรับทราบนโยบายและแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ และกระทรวงยุติธรรม

๒. เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งร่วมกันหาแนวทางการแก้ไข

๓. เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนทัศนคติในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน เพื่อหาแนวทางการพัฒนาบุคคลและคุณภาพของการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

๔. เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาเกิดความเข้าใจในปัญหาคดีอาญาเสพติดให้โทษ และสามารถกำหนดการดำเนินกระบวนการพิจารณาพิพากษาคดีอาญาเสพติดให้โทษได้อย่างเหมาะสม

๕. เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้พิพากษาศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา ๒

๓. หัวข้อและวิธีการสัมมนา

๑. การบรรยายพิเศษ

๒. การอภิปราย

๓. การสัมมนากลุ่มย่อย

กลุ่มที่ ๑ ปัญหาข้อขัดข้องและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้พิพากษา

กลุ่มที่ ๒ ปัญหาข้อขัดข้องและแนวทางในการเร่งรัดการพิจารณาพิพากษาคดีแพ่ง

กลุ่มที่ ๓ ปัญหาข้อขัดข้องและแนวทางในการเร่งรัดการพิจารณาพิพากษาคดีอาญา

๔. การประชุมใหญ่ เพื่อพิจารณาผลการสัมมนา

๔. ผู้เข้าร่วมสัมมนา จำนวน ๑๒๙ คน ประกอบด้วย

๑. ข้าราชการตุลาการ ชั้น ๒-๓ จำนวน ๖๗ คน

๒. ข้าราชการตุลาการ ชั้น ๔-๖ จำนวน ๔๙ คน

๓. เจ้าหน้าที่เตรียมการสัมมนา จำนวน ๑๓ คน

๕. แขกผู้มีเกียรติและผู้สังเกตการณ์ จำนวน ๒๓ คน ประกอบด้วย

๑. กรรมการตุลาการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๒ คน

๒. ข้าราชการตุลาการ ชั้น ๕-๙ จำนวน ๒๐ คน

๓. ข้าราชการธุรการ ระดับ ๑๑ จำนวน ๑ คน

๖. วิทยากร

ผู้ทรงคุณวุฒิภายในและภายนอกกระทรวงยุติธรรม

๗. ระยะเวลาในการสัมมนา

ระหว่างวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๓๘ ถึงวันอาทิตย์ที่ ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๓๘

๘. สถานที่สัมมนา

โรงแรมลานนา พาเลซ จังหวัดเชียงใหม่

๙. ขอบประมาณ

เงินงบประมาณหรือดอกเบี้ยอันเกิดจากเงินกลางของสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม
ส่วนค่าใช้จ่ายก่อนและหลังการสัมมนาให้เบิกจากต้นสังกัด

๑๐. การประเมินผล

๑๐.๑ สังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าสัมมนา

๑๐.๒ โดยใช้แบบสอบถาม

๑๑. ผู้รับผิดชอบโครงการ

สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามา ค ๒

ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ศาลยุติธรรม
(www.library.coj.go.th)

กำหนดการ
การสัมมนาผู้พิพากษาศาลในสังกัด
สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒

วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๓๘ ถึง วันที่ ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๓๘
ณ โรงแรมลานนา พาเลซ จังหวัดเชียงใหม่

วัน/เวลา	หัวข้อวิชา	วิทยากร/ผู้รับผิดชอบ
วันศุกร์ที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๓๘		
๑๖.๓๐ - ๑๘.๓๐ น.	ลงทะเบียนรับเอกสาร	สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒
๑๘.๓๐ - ๑๙.๓๐ น.	แนะนำการสัมมนา	
๑๙.๐๐ น.	รับประทานอาหารเย็น	
วันเสาร์ที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๓๘		
๐๗.๐๐ - ๐๘.๓๐ น.	รับประทานอาหารเช้า	ฯพณฯ ประธานศาลฎีกา
๐๙.๐๐ - ๐๙.๑๕ น.	พิธีเปิดการสัมมนา	
๐๙.๑๕ - ๑๐.๐๐ น.	การบรรยายพิเศษ	ฯพณฯ ประธานศาลฎีกา
๑๐.๐๐ - ๑๐.๑๕ น.	พัก/เครื่องดื่ม	กองบังคับการตำรวจตระเวนชายแดนภาค ๓
๑๐.๑๕ - ๑๒.๐๐ น.	ออกเดินทางไปศึกษาดูงานการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดให้โทษ ณ กองบังคับการตำรวจตระเวนชายแดนภาค ๓ (ค่ายดาราวัศมี)จังหวัดเชียงใหม่	
๑๒.๐๐ - ๑๓.๐๐ น.	รับประทานอาหารกลางวัน	
๑๓.๐๐ - ๑๗.๐๐ น.	ทัศนศึกษาสภาพภูมิศาสตร์เศรษฐกิจและสังคมที่เกี่ยวกับปัญหายาเสพติดให้โทษของจังหวัดเชียงใหม่	
๑๗.๐๐ - ๑๘.๐๐ น.	รับประทานอาหารเย็น	
๑๘.๐๐ น.	เดินทางกลับ	

วัน/เวลา	หัวข้อวิชา	วิทยากร/ผู้รับผิดชอบ
วันอาทิตย์ที่ ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๖๔		
๐๗.๐๐ - ๐๘.๓๐ น.	รับประทานอาหารเช้า	
๐๙.๐๐ - ๑๐.๐๐ น.	ปัญหาติดยาเสพติดให้โทษ ที่ชั้นศาลในภาค ๒	นายวิรัตน์ ลัทธวงศกร อธิบดีผู้พิพากษาศาลภาค ๒
๑๐.๐๐ - ๑๐.๑๕ น.	พัก/เครื่องดื่ม	
๑๐.๑๕ - ๑๒.๐๐ น.	การอภิปราย เรื่อง นโยบาย และแนวทางในการพัฒนา คุณภาพการปฏิบัติงานของ ผู้พิพากษาศาลในภาค ๒	วิทยากรอภิปราย นายวิรัตน์ ลัทธวงศกร อธิบดีผู้พิพากษาศาลภาค ๒ นายพีรพล จันทร์สว่าง รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลภาค ๒ นายวรรณาด ภูมิถาวร รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลภาค ๒ วิทยากรดำเนินการอภิปราย นายพิสิฐ สุตลาภา ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแขวงชลบุรี
๑๒.๐๐ - ๑๓.๐๐ น.	รับประทานอาหารกลางวัน	
๑๓.๐๐ - ๑๔.๓๐ น.	การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มา ช่วยในการเร่งรัดการพิจารณา พิพากษาคดี	นายเพ็ง เพ็งนิตติ อธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่งกรุงเทพใต้
๑๔.๓๐ - ๑๔.๔๕ น.	พัก/เครื่องดื่ม	
๑๔.๔๕ - ๑๖.๓๐ น.	สัมมนากลุ่มย่อย	ผู้เข้าร่วมสัมมนา
๑๖.๓๐ - ๑๘.๐๐ น.	ประชุมใหญ่ พิจารณาผลการ สัมมนากลุ่มและการศึกษาดู งาน	ผู้เข้าร่วมสัมมนา
๑๘.๐๐ - ๑๙.๐๐ น.	รับประทานอาหารเย็น	
๑๙.๐๐ - ๑๙.๑๕ น.	พิธีปิดการสัมมนา	นายวิรัตน์ ลัทธวงศกร อธิบดีผู้พิพากษาศาลภาค ๒

หมายเหตุ กำหนดการนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม
การแต่งกาย สากลนิยมหรือชุดไทย

วิทยาการและผู้สังเกตการณ์

๑. นายประมาณ	ชันช่อ	ประธานศาลฎีกา
๒. นายไสว	พัฒโน	รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม
๓. นางยงยุทธ	เลอลภ	กรรมการตุลาการ
๔. นายสุรัตน์	ศรีอนุพันธ์	กรรมการตุลาการ
๕. นายเคียง	บุญเพิ่ม	อธิบดีผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์
๖. นายอุดม	เฟื่องฟุ้ง	รองประธานศาลฎีกา
๗. นายตัน	เวทไว	อธิบดีผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ภาค ๑
๘. นายบุญสิน	ตุลากัน	รองประธานศาลฎีกา
๙. นายสุวิทย์	ธีรพงษ์	อธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่ง
๑๐. นายมานิตย์	จิตต์จันทร์กลับ	อธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญา
๑๑. นายประจักษ์	พุทธิสมบัติ	อธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญานบุรี
๑๒. นายอัมพร	ทองประยูร	อธิบดีผู้พิพากษาศาลแรงงานกลาง
๑๓. นายประดิษฐ์	เอกมณี	อธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญากรุงเทพใต้
๑๔. นายชวลิต	พรายภู	อธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่งธนบุรี
๑๕. นายกู้เกียรติ	สุนทรบุระ	ปลัดกระทรวงยุติธรรม
๑๖. นายมหินทร	สุรดิษฐ์กูร	ผู้พิพากษาศาลฎีกา
๑๗. นายสัญญาชัย	สิงหลกะ	อธิบดีผู้พิพากษาศาลภาค ๑
๑๘. นายสุประดิษฐ์	หุตะสิงห์	ผู้พิพากษาศาลฎีกา
๑๙. นายสกนธ์	กฤติยาวงศ์	อธิบดีผู้พิพากษาศาลภาค ๗
๒๐. นายชวลิต	ศรีสง่า	อธิบดีผู้พิพากษาศาลภาค ๔
๒๑. นายประดิษฐ์	สิงห์ทัศน์	อธิบดีผู้พิพากษาศาลภาค ๖
๒๒. นายกำพล	ภูสุดแสง	อธิบดีผู้พิพากษาศาลภาค ๙
๒๓. นายพิชิต	คำแฝง	รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลภาค ๗
๒๔. นายมนตรี	ยอดปัญญา	ผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลฎีกา

รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมมนา

สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษา ภาค ๒

๑.	นายวิรัตน์	ลัทธวิงศกร	อธิบดีผู้พิพากษภาค ๒	ชั้น ๖
๒.	นายจรัสศักดิ์	ชมะวรรณ	รองอธิบดีผู้พิพากษภาค ๒	ชั้น ๖
๓.	นายพีรพล	จันทร์สว่าง	รองอธิบดีผู้พิพากษภาค ๒	ชั้น ๖
๔.	นายวรนาถ	ภูมิถาวร	รองอธิบดีผู้พิพากษภาค ๖ (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๖
๕.	นายธงชัย	ฉัตรเพิ่มพร	เลขานุการสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษภาค ๒	ชั้น ๓

ศาลจังหวัดชลบุรี

๑.	นายสินทร	สิงห์นิมิตตระกูล	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดชลบุรี	ชั้น ๕
๒.	นายกึกก้อง	สมเกียรติเจริญ	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๓.	นายวิชุด	ลือธรรมชโย	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๔.	นางสาวจิตตรา	กาญจนะประเสริฐ	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๕.	นายสันติ	วงศ์รัตนานนท์	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๖.	นายสุนทร	เฟื่องวิวัฒน์	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๗.	นางอุไรลักษณ์	ลือธรรมชโย	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๘.	นายสนธิ	ตระกูลพรายงาม	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๙.	นายสมเจริญ	พุทธิประเสริฐ	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๑๐.	นายเสถียร	ศิริทองชัย	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๑๑.	นายชูศักดิ์	จำปา	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดชลบุรี	ชั้น ๓
๑๒.	นายธีระวัฒน์	ศิริวัฒนมงคล	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดชลบุรี	ชั้น ๓
๑๓.	นายสถาพร	ดาโรจน์	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดชลบุรี	ชั้น ๓
๑๔.	นายสุทิน	อัยตระกูล	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดชลบุรี	ชั้น ๓
๑๕.	นายสุนันท์	เลขบวรวงศ์	เลขานุการสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษภาค ๕ (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓
๑๖.	นายวิโรจน์	ตุลาพันธุ์	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดสุรินทร์ (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓
๑๗.	นายเย็นดี	มนทิรัตน์	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดสงขลา (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓
๑๘.	นายสนาน	พูลสวัสดิ์	ผู้พิพากษาประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๒
๑๙.	นางสาวณัฐสิรี	วราโพธิ์	ผู้พิพากษาประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๒

ศาลแขวงชลบุรี

๑.	นายชำนาญ	รวีวรรณพงษ์	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแขวงชลบุรี	ชั้น ๔
๒.	นายพิสิฐ	สุดลาภา	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดนราธิวาส (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๔
๓.	นายประชา	งามล้ำวง	ผู้พิพากษาศาลแขวงชลบุรี	ชั้น ๓
๔.	นายประสิทธิ์	ตันติเสรี	ผู้พิพากษาศาลแขวงชลบุรี	ชั้น ๓
๕.	นายสมชาย	เงารุ่งเรือง	ผู้พิพากษาศาลแขวงชลบุรี	ชั้น ๓
๖.	นางสาวอรทัย	ใหม่กิจเหมา	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดอุบลราชธานี (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓
๗.	นายสรรพวิทย์	ตู่เขียว	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดร้อยเอ็ด (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓
๘.	นายธวัชชัย	นิติพิเชฐ	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดศรีสะเกษ (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓

ศาลจังหวัดฉะเชิงเทรา

๑.	นายสมยศ	เข้มทอง	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดฉะเชิงเทรา	ชั้น ๔
๒.	นายอิสสระ	นิ่มละมัย	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดสุรินทร์ (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๔
๓.	นายสุภัทร์	สุทธิมนัส	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๔.	นายชาติวี	ศิริรักษ์	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๕.	นายกมล	ธีรเวชพลกุล	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๔
๖.	นางชนากานต์	ธีรเวชพลกุล	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๔
๗.	นายศิริชัย	คุณจักร	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๘.	นางสาวรุ่งกานต์	ศรีตระกูลชัย	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดฉะเชิงเทรา	ชั้น ๓
๙.	นางเสวณี	ศิริมงคละ	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดฉะเชิงเทรา	ชั้น ๓
๑๐.	นายธีรพงศ์	อุนชัย	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดฉะเชิงเทรา	ชั้น ๓
๑๑.	นางชารีญา	เด่นนินนาท	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดนครสวรรค์ (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓
๑๒.	นายภคพงศ์	ภคพงศ์ศิริ	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดลพบุรี (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓
๑๓.	นายชัยวัฒน์	วิสานนท์	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดอุบลราชธานี (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓
๑๔.	นายสมศักดิ์	อุไรวิชัยกุล	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดอำนาจเจริญ (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓
๑๕.	นายปัญญาวุธ	วิสุทธิ	ผู้พิพากษาประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๒
๑๖.	นายสมยศ	ชัยประเสริฐ	ผู้พิพากษาประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๒

ศาลจังหวัดนครนายก

๑.	นายฉัตรไชย	จันทร์พรายศรี	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดนครนายก	ชั้น ๔
๒.	นางสมศรี	หุจิตตวิวัฒน์	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแขวงสุรินทร์ (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๔
๓.	นายทวินัส	พรรณพวงพันธุ์	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดสกลนคร (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓
๔.	นางสาวสุนันทา	ชื่นสงวน	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดนครนายก	ชั้น ๓
๕.	นายปรโมทย์	ธรรมพนิชวัฒน์	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดศรีสะเกษ (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓
๖.	นายเลิศชาย	จิระชาติ	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดนครนายก	ชั้น ๓
๗.	นายศักดิ์รินทร์	กิตติสารพงษ์	ผู้พิพากษาประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๒

ศาลจังหวัดปราจีนบุรี

๑.	นายสุริยง	ลิมสิริวานนท์	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดปราจีนบุรี	ชั้น ๔
๒.	นายรังสรรค์	ดวงพัตรา	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดมุกดาหาร (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๔
๓.	นายนรินทร์	โตเผือก	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดปราจีนบุรี	ชั้น ๓
๔.	นายวศิน	กรุพันธ์พาณิชย์	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดปราจีนบุรี	ชั้น ๓

ศาลจังหวัดกบินทร์บุรี

๑.	นางนุจรินทร์	จันทร์พรายศรี	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดกบินทร์บุรี	ชั้น ๔
๒.	นายพงษ์ศักดิ์	อนันธวัช	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดกบินทร์บุรี	ชั้น ๓
๓.	นายสมนึก	เมืองคำ	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดกบินทร์บุรี	ชั้น ๓
๔.	นายสิทธิชัย	จิรวีวัฒน์วิเศษ	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดกบินทร์บุรี	ชั้น ๓
๕.	นายอนุรักษ	บุญนิต	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดกบินทร์บุรี	ชั้น ๓
๖.	นางสาววรรณภา	ศรีบุญพงศ์	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดกบินทร์บุรี	ชั้น ๓
๗.	นายพีระ	จุ่งพิวัฒน์	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดอำนาจเจริญ (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓

ศาลจังหวัดระยอง

๑.	นายทวีป	ตันสวัสดิ์	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดระยอง	ชั้น ๔
๒.	นายสมชัย	เดชะอังกูร	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๓.	นายนิติ	เอื้อจรัสพันธุ์	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๔.	นางพัชราวรรณ	สวัสดิทัต	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๕.	นายชลสิทธิ์	สวัสดิทัต	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๖.	นายบุญไทย	อัคราประทีปรัตน์	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔

๗.	นายวิบูลย์	แสงชมพู	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๘.	นายเศกสิทธิ์	สุขใจ	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๙.	นางรัชนี	สุขใจ	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๑๐.	นายวิเชียร	โบราณวัฒน์	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดระยอง	ชั้น ๓
๑๑.	นายไพบูลย์	ชูชาติ	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดทุ่งสง (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓
๑๒.	นายณัฐพงศ์	วงศ์วีระวิลาส	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดเชียงใหม่ (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓
๑๓.	นางสาวปชาบดี	คำปาน	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดนครศรีธรรมราช (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓
๑๔.	นางสาวอารีรัตน์	วงศ์ศักดิ์มณี	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดเพชรบูรณ์ (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓
๑๕.	นายวรนนท์	ประถมปัทมะ	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดอุบลราชธานี (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓
๑๖.	นายสุพัทธ์	สุชาติตานนท์	ผู้พิพากษาประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๒
๑๗.	นายวิศิษฐ์	ศรีพิบูลย์	ผู้พิพากษาประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๒

ศาลจังหวัดตราด

๑.	นายสุทธินันท์	เสียมสกุล	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดตราด	ชั้น ๔
๒.	นายวงศ์พร	จิระภาค	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดปัตตานี (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๔
๓.	นายกิตติพงษ์	ศิริโรจน์	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๔.	นายธวัชชัย	รัตนเหลียม	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดตราด	ชั้น ๓
๕.	นายสมเกียรติ	เต็งสุวรรณ	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดตราด	ชั้น ๓
๖.	นายเกียรติ	วรพุทธพงศ์	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดตราด	ชั้น ๓
๗.	นายณัฐพล	พันธุ์ปัญญา	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดตราด	ชั้น ๓
๘.	นายฐานิต	ศิริจันทร์สว่าง	ผู้พิพากษาศาลแขวงพิษณุโลก (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓
๙.	นายทองศักดิ์	ดุษฎยาญจน์	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดนครพนม (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓
๑๐.	นางสาวอารีย์	ทัศนาก	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดนครพนม (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓
๑๑.	นายวิเชียร	วชิรประทีป	ผู้พิพากษาประจำกระทรวง (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓
๑๒.	นายสมศักดิ์	พลายเพชร	ผู้พิพากษาประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๒
๑๓.	นายบัญญัติ	ดังกบตี	ผู้พิพากษาประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๒

ศาลจังหวัดจันทบุรี

๑.	นายสุทธิโชค	เทพไตรรัตน์	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดจันทบุรี	ชั้น ๔
๒.	นายประมวญ	รักสิริธรรม	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดอุดรดิตถ์ (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๔
๓.	นางนิจรินทร์	เอี่ยมบุตรลบ	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๔.	นายไมตรี	ศิริเมธรักษ์	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๕.	นายก่อเกียรติ	เอี่ยมบุตรลบ	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๖.	นายวิจิต	ทัศนานุกุลกิจ	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๗.	นายเกรียงศักดิ์	โสมมานะสิน	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๔
๘.	นายวีศักดิ์	อนุนาทรัตนกุล	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดจันทบุรี	ชั้น ๓
๙.	นายวีระพงศ์	สุดวงค์	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดจันทบุรี	ชั้น ๓
๑๐.	นายเดชา	อัครวิวงศ์ไพศาล	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดจันทบุรี	ชั้น ๓
๑๑.	นายบดินทร์	ตรีวรรัตน์	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดจันทบุรี	ชั้น ๓
๑๒.	นายเฉลิมชัย	จินะปรีพัฒน์อาภรณ์	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดสงขลา (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓
๑๓.	นายชาติชาย	เหลืองอ่อน	ผู้พิพากษาประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๒
๑๔.	นายวันชัย	อินทร์แก้ว	ผู้พิพากษาประจำกระทรวง (ช่วยทำงาน)	ชั้น ๒

ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดระยอง

๑.	นางพิมพ์รัตน์	วรรณะนัย	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดระยอง	ชั้น ๔
๒.	นายวุฒินัย	วงศ์พัก	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๔
๓.	นายพรชัย	นาวิธรรม	ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดระยอง	ชั้น ๓
๔.	นายสุจินต์	เชียวชาญศิลป์	ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดระยอง	ชั้น ๓
๕.	นางจุฑามาศ	วงศ์ศิระวิลาศ	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดเชียงใหม่ (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓
๖.	นายสาธิต	สุทธิสัตยรักษ์	ผู้พิพากษาศาลจังหวัดมหาสารคาม (กำลังจะย้ายมา)	ชั้น ๓



คำสั่งสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒

ที่ ๓๖/๒๕๓๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสัมมนาข้าราชการตุลาการและลูกจ้าง

ด้วยสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ จะดำเนินการจัดสัมมนาข้าราชการตุลาการและลูกจ้างในภาคระหว่างวันที่ ๑๖-๑๘ มิถุนายน ๒๕๓๘ ณ โรงแรมรอยัลคิลฟ์ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

ฉะนั้น เพื่อให้การจัดการสัมมนาข้าราชการตุลาการและลูกจ้างในภาคเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- | | |
|---|----------------------------|
| ๑. นายพิรพล จันทร์สว่าง รองอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ | ที่ปรึกษา |
| ๒. นายวรรณถ ภูมิถาวร รองอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ | ประธานกรรมการ |
| ๓. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดชลบุรี | กรรมการ |
| ๔. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแขวงชลบุรี | กรรมการ |
| ๕. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดฉะเชิงเทรา | กรรมการ |
| ๖. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดนครนายก | กรรมการ |
| ๗. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดปราจีนบุรี | กรรมการ |
| ๘. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดกบินทร์บุรี | กรรมการ |
| ๙. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดระยอง | กรรมการ |
| ๑๐. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดตราด | กรรมการ |
| ๑๑. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดจันทบุรี | กรรมการ |
| ๑๒. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดระยอง | กรรมการ |
| ๑๓. นายสถาพร คาโรจน์ | กรรมการและเลขานุการ |
| ๑๔. นายธงชัย ฉัตรเพิ่มพร | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๕. นายวัฒนา คูสุวรรณ | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๖. นางอัมพร คูสุวรรณ | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการดำเนินการสัมมนาข้าราชการตุลาการและลูกจ้างในภาคกำหนดหัวข้อและวิธีการจัดสัมมนา รวมทั้งดูแลการดำเนินการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

สั่ง ณ วันที่ ๑๖ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๓๘

(นายวิรัตน์ ลัทธพิวงศกร)

อธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒



คำสั่งสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒

ที่ ๓๗/๒๕๓๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสัมมนาผู้พิพากษา

ด้วยสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ จะดำเนินการจัดสัมมนาผู้พิพากษามาตร ระหว่างวันที่ ๑๔-๑๖ กรกฎาคม ๒๕๓๘ ณ โรงแรมลานนา พาเลซ จังหวัดเชียงใหม่

ฉะนั้น เพื่อให้การจัดการสัมมนาผู้พิพากษามาตรเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- | | |
|---|----------------------------|
| ๑. นายพีรพล จันทรสว่าง รองอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ | ที่ปรึกษา |
| ๒. นายวรนาถ ภูมิถาวร รองอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ | ประธานกรรมการ |
| ๓. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดชลบุรี | กรรมการ |
| ๔. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแขวงชลบุรี | กรรมการ |
| ๕. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดฉะเชิงเทรา | กรรมการ |
| ๖. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดนครนายก | กรรมการ |
| ๗. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดปราจีนบุรี | กรรมการ |
| ๘. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดกบินทร์บุรี | กรรมการ |
| ๙. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดระยอง | กรรมการ |
| ๑๐. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดตราด | กรรมการ |
| ๑๑. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดจันทบุรี | กรรมการ |
| ๑๒. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดระยอง | กรรมการและเลขานุการ |
| ๑๓. นายสถาพร ดาโรจน์ | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๔. นายสุนันท์ เลขาบรรณคดี | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๕. นายธงชัย จัตรเพิ่มพร | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการดำเนินการสัมมนาผู้พิพากษามาตรกำหนดหัวข้อและวิธีการจัดสัมมนารวมทั้งดูแลการดำเนินการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

สั่ง ณ วันที่ ๑๖ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๓๘

(นายวิรัตน์ ลัทธิวงศ์)

อธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒

คำกล่าวรายงาน

ของ

นายวิรัตน์ ลัทธिवงศกร อธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒

พิธีเปิดการสัมมนาข้าราชการตุลาการและลูกจ้างของศาลในมาตร ๒

เรื่อง แนวทางพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน

วันเสาร์ที่ ๑๗ เดือน มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๓๘

ณ โรงแรมรอยัลคัลฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

กราบเรียน ท่านปลัดกระทรวงยุติธรรม

กระผมในนามของผู้เข้าร่วมสัมมนาและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรู้สึกเป็นเกียรติ และมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ท่านปลัดกระทรวงยุติธรรมได้กรุณาให้เกียรติมาเป็นประธานในพิธีเปิดการสัมมนาข้าราชการตุลาการและลูกจ้างของศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ เรื่อง “แนวทางพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน” ในวันนี้

การที่สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ ได้จัดสัมมนาครั้งนี้ขึ้น สืบเนื่องมาจากศาลในฐานะองค์กรหนึ่งซึ่งมีอำนาจหน้าที่อำนวยความยุติธรรมให้แก่ประชาชน และจะต้องดำเนินการด้วยความเป็นธรรมและรวดเร็ว แต่การดำเนินการดังกล่าวของศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร ๒ ประสบปัญหาข้อขัดข้องอันเนื่องมาจากปริมาณคดีขึ้นสู่ศาลมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่จำนวนข้าราชการตุลาการมีอัตราเพิ่มขึ้นน้อย ส่วนข้าราชการตุลาการและลูกจ้างในฐานะผู้ปฏิบัติงานตุลาการของศาลซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญมากที่จะผลักดันให้การดำเนินงานของศาลเป็นไปอย่างเรียบร้อยและรวดเร็ว กลับไม่ได้รับอนุมัติให้เพิ่มอัตรา ซึ่งไม่สมดุลกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้เครื่องมือเครื่องใช้ไม่ครบถ้วน ไม่ทันสมัยและยังมีประสิทธิภาพต่ำ อาคารสถานที่ไม่เพียงพอและมีสภาพเก่า ในขณะเดียวกันก็ได้รับอนุมัติงบประมาณจำนวนน้อย ไม่เพียงพอแก่ภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ด้วยเหตุนี้การพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ ยังเป็นโอกาสอันดีที่ทุกฝ่ายได้มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทั้งเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนา อันจะช่วยให้ศาลและหน่วยงานในมาตร ๒ เจริญก้าวหน้าต่อไป

การสัมมนานี้ จัดขึ้นในระหว่างวันที่ ๑๖-๑๘ มิถุนายน ๒๕๓๘ โดยมีข้าราชการตุลาการและลูกจ้างเข้าร่วมสัมมนา จำนวน ๓๒๙ คน และมีผู้สังเกตการณ์ จำนวน ๕๐ คน สำหรับวิธีการสัมมนาจะมีทั้งการบรรยาย การอภิปราย การแบ่งกลุ่มสัมมนา การประชุมใหญ่ เพื่อสรุปผลการสัมมนา รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ซักถามปัญหา และแสดงความคิดเห็นกันอย่างเต็มที่

การสัมมนาครั้งนี้ สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามา ค ๒ ได้รับความอนุเคราะห์
อย่างดียิ่งจากกระทรวงยุติธรรมสนับสนุนงบประมาณเป็นค่าใช้จ่าย และได้รับความร่วมมือ
อย่างดียิ่งจากบรรดาท่านวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เข้าร่วมสัมมนา ผู้เข้าร่วมสังเกตการณ์
และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทำให้การเตรียมการสัมมนาดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
จึงขอขอบคุณอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

บัดนี้ ได้เวลาอันสมควรแล้ว กระผมขอเรียนเชิญ ท่านปลัดกระทรวงยุติธรรม
กล่าวปราศรัยเปิดการสัมมนา เพื่อเป็นเกียรติแก่ผู้สัมมนาต่อไป

ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ศาลยุติธรรม
(www.library.coi.go.th)

คำปราศรัย

ของ

นายกู้เกียรติ สุนทรบุระ ปลัดกระทรวงยุติธรรม

พิธีเปิดการสัมมนาข้าราชการตุลาการและลูกจ้างของศาลในภาค ๒

เรื่อง แนวทางพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน

วันเสาร์ที่ ๑๗ เดือน มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๓๘

ณ โรงแรมรอยัลคัลฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

ท่านอธิบดีผู้พิพากษาศาล ๒ ท่านผู้เข้าร่วมสัมมนาและท่านผู้มีเกียรติทั้งหลาย

ผมรู้สึกเป็นเกียรติ และมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ได้มาเป็นประธานในพิธีเปิดการสัมมนาข้าราชการตุลาการและลูกจ้างของศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาล ๒ เรื่อง “แนวทางพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน” ในวันนี้

ตามที่ท่านอธิบดีผู้พิพากษาศาล ๒ ได้รายงานให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการสัมมนาครั้งนี้ว่า เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นการทำงานเพื่อปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและหาแนวทางแก้ไข ตลอดจนพัฒนางานศาลให้เจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนา นับว่าเป็นสิ่งที่น่าสนใจและสมควรได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างยิ่ง เพราะการประกอบกิจการใดของแต่ละองค์กรนั้น ย่อมไม่สามารถจะกระทำให้สำเร็จได้ด้วยกำลังของคนเพียงคนเดียว แต่จะต้องมีความร่วมมือรวมใจกันทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่แต่ละคนรับผิดชอบให้ดีที่สุด โดยจะต้องมีการประสานงานที่สอดคล้องกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานหรือองค์กรนั้น มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและสำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ผมหวังว่าตลอดระยะเวลาของการสัมมนาครั้งนี้ ท่านทั้งหลายได้ให้ความสนใจและมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันและกับท่านวิทยากรอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้ เมื่อเสร็จสิ้นการสัมมนาแล้ว จะได้นำข้อสรุปจากการสัมมนาไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงศาลและหน่วยงานในภาค ๒ ต่อไป

สุดท้ายนี้ ผมขอขอบคุณท่านวิทยากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่ได้ให้ความร่วมมือในการจัดสัมมนาอย่างดียิ่ง

บัดนี้ ได้เวลาอันสมควรแล้ว ผมขอเปิดการสัมมนา เรื่อง แนวทางพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน และขอให้การสัมมนาดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายทุกประการ

คำกล่าวรายงาน

ของ

นายวิรัตน์ ลัทธวิงศกร อธิบดีผู้พิพากษภาค ๒

พิธีเปิดการสัมมนาผู้พิพากษาในภาค ๒

เรื่อง “แนวทางพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน”

วันเสาร์ที่ ๑๕ เดือน กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๓๘

ณ โรงแรมลานนา พาเลซ จังหวัดเชียงใหม่

กราบเรียน ฯพณฯ ประธานศาลฎีกา

กระผมในนามของผู้เข้าร่วมสัมมนาและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรู้สึกเป็นเกียรติ และมีความยินดีเป็นอย่างยิ่ง ฯพณฯ ประธานศาลฎีกา ได้กรุณาให้เกียรติมาเป็นประธานในพิธีเปิดการสัมมนาผู้พิพากษาศาลในภาค ๒ เรื่อง “แนวทางพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน” ในวันนี้

การที่สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษภาค ๒ ได้จัดสัมมนารั้งนี้ขึ้น สืบเนื่องมาจากศาลในฐานะองค์กรหนึ่งซึ่งมีอำนาจหน้าที่อำนวยความยุติธรรมให้แก่ประชาชน และจะต้องดำเนินการด้วยความเป็นธรรมและรวดเร็ว แต่การดำเนินการดังกล่าวของศาลในภาค ๒ ประสบปัญหาข้อขัดข้องอันเนื่องมาจากปริมาณคดีชั้นสู่ศาลมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะคดีความผิดต่อพระราชบัญญัติยาเสพติดให้โทษมีสถิติสูงเพิ่มขึ้นอย่างน่าเป็นห่วง ในขณะที่จำนวนผู้พิพากษามีอัตราเพิ่มขึ้นน้อย ส่วนเจ้าหน้าที่ธุรการและลูกจ้างกลับไม่ได้รับอนุมัติให้เพิ่มอัตรา ซึ่งไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้เครื่องมือเครื่องใช้ไม่ครบถ้วน ไม่ทันสมัยและยังมีประสิทธิภาพต่ำ อาคารสถานที่ไม่เพียงพอและมีสภาพเก่า ในขณะที่เดียวกันก็ได้รับอนุมัติงบประมาณจำนวนน้อย ไม่เพียงพอกับภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานคดีและการดำเนินกระบวนการพิจารณาคดีของศาลในภาค ๒ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งจะต้องมีการพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงานของผู้พิพากษาศาลในภาค ๒ ให้สามารถอำนวยความยุติธรรมให้แก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้นประการหนึ่ง และการสัมมนารั้งนี้ได้จัดขึ้นที่จังหวัดชายแดนทางภาคเหนือซึ่งเป็นแหล่งผลิตและจำหน่ายยาเสพติดให้โทษของประเทศ ผู้พิพากษาผู้เข้าร่วมสัมมนาจะได้มีโอกาสศึกษาดูงานด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดให้โทษจะทำให้รู้ถึงสภาพปัญหาเกี่ยวกับยาเสพติดให้โทษได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น อันสามารถนำมาดำเนินการพิจารณาพิพากษาคดีความผิดต่อพระราชบัญญัติยาเสพติดให้โทษได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้นอีกประการหนึ่ง นอกจากนี้ยังเป็นโอกาสอันดีที่ทุกฝ่ายได้มาแลกเปลี่ยน

เปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทั้งเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนาอันจะช่วยให้ศาลและหน่วยงานในภาค ๒ เจริญก้าวหน้าต่อไป

การสัมมนานี้ จัดขึ้นระหว่างวันที่ ๑๔-๑๖ กรกฎาคม ๒๕๓๘ โดยมีผู้พิพากษาเข้าร่วมสัมมนา จำนวน ๑๑๖ คน และมีผู้สังเกตการณ์ จำนวน ๒๓ คน สำหรับวิธีการสัมมนาจะมีทั้งการบรรยาย การอภิปราย การแบ่งกลุ่มสัมมนา การประชุมใหญ่เพื่อสรุปผลการสัมมนา รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ซักถามปัญหาและแสดงความคิดเห็นกันอย่างเต็มที่

การสัมมนานี้ สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาล ๒ ได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากกระทรวงยุติธรรมสนับสนุนงบประมาณเป็นค่าใช้จ่าย และได้รับความร่วมมืออย่างยิ่งจากบรรดาท่านวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เข้าร่วมสัมมนา ผู้เข้าร่วมสังเกตการณ์ และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย นอกจากนี้ยังได้รับความเอื้อเฟื้อประสานงานอย่างยิ่งจากสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาล ๕ ศาลจังหวัดเชียงใหม่ ศาลแขวงเชียงใหม่ ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการ ทำให้การเตรียมการสัมมนาดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงขอขอบคุณอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

บัดนี้ ได้เวลาอันสมควรแล้ว กระผมขอกราบเรียนเชิญ ฯพณฯ ประธานศาลฎีกา กล่าวปราศรัยเปิดการสัมมนา เพื่อเป็นเกียรติแก่ผู้สัมมนาต่อไป

คำปราศรัย

ของ

ฯพณฯ ประมาณ ชันชื้อ ประธานศาลฎีกา

พิธีเปิดการสัมมนาผู้พิพากษาศาลในภาค ๒

เรื่อง “แนวทางพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน”

วันเสาร์ที่ ๑๕ เดือน กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๓๘

ณ โรงแรมลานนา พาเลซ จังหวัดเชียงใหม่

ท่านอธิบดีผู้พิพากษาศาล ๒ ท่านผู้เข้าร่วมสัมมนาและท่านผู้มีเกียรติทั้งหลาย

ผมรู้สึกเป็นเกียรติ และมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ได้มาเป็นประธานในพิธีเปิดการสัมมนาผู้พิพากษาศาลในภาค ๒ เรื่อง “แนวทางพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน” ในวันนี้

ตามที่ท่านอธิบดีผู้พิพากษาศาล ๒ ได้รายงานให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการสัมมนาครั้งนี้ว่า เพื่อพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงานของผู้พิพากษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และให้ผู้เข้าร่วมสัมมนา ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นการทำงานเพื่อปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและหาแนวทางแก้ไข ตลอดจนพัฒนางานศาลให้เจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนานับว่าเป็นสิ่งที่น่ายินดีและสมควรได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างยิ่ง เพราะการประกอบกิจการโดยของแต่ละองค์กรนั้น ย่อมไม่สามารถจะกระทำให้สำเร็จได้ด้วยกำลังของคนเพียงคนเดียว แต่จะต้องมีความร่วมมือร่วมใจกันทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่แต่ละคนรับผิดชอบให้ดีที่สุด โดยจะต้องมีการประสานงานที่สอดคล้องกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานหรือองค์กรนั้น มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและสำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ผมหวังว่าตลอดระยะเวลาของการสัมมนาครั้งนี้ ท่านทั้งหลายได้ให้ความสนใจและมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันและกับท่านวิทยากรอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้ เมื่อเสร็จสิ้นการสัมมนาแล้ว จะได้นำข้อสรุปจากการสัมมนาไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานและปรับปรุงศาลและหน่วยงานในภาค ๒ ต่อไป

สุดท้ายนี้ ผมขอขอบคุณท่านวิทยากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่ได้ให้ความร่วมมือในการจัดสัมมนาอย่างดียิ่ง

บัดนี้ ได้เวลาอันสมควรแล้ว ผมขอเปิดการสัมมนา เรื่อง แนวทางพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน และขอให้การสัมมนาดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายทุกประการ

หลักการใช้ดุลพินิจในการลงโทษ

โดยท่านประมาณ ชันชื้อ*

บรรยายในการสัมมนาของผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์

ท่านผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ ที่เคารพ

ผมได้รับมอบหมายให้มาบรรยายเรื่องหลักการใช้ดุลพินิจในการลงโทษ อยากจะพูดว่าเป็นการมาคุยกันมากกว่า ผมได้รับมอบหมายพร้อมท่านรองฯ บุญสิน กับท่านประสพสุข เราก็คิดกันว่าผมจะพูดถึงเรื่องทั่ว ๆ ไปในการใช้ดุลพินิจ ท่านรองฯ บุญสินก็คงจะพูดเพิ่มเติมในส่วนที่ผมพูดไปแล้ว ส่วนคุณประสพสุขจะพูดเรื่องการคุมประพฤติ การสืบเสาะสำหรับหัวข้อการใช้ดุลพินิจในการลงโทษเดิมได้กำหนดไว้ให้ท่านวิศิษฎ์เป็นผู้บรรยาย แต่ว่าน่าเสียดายที่ท่านป่วย ผมได้รับมอบหมายมาทีหลัง อันนี้ไม่ใช่การออกตัว ประกอบกับผมไปเรียน ว.ป.อ. ด้วย แล้วเพิ่งมารับงานที่ศาลอาญาใหม่ ๆ เวลาที่จะเตรียมในเรื่องนี้มีน้อย และรู้สึกว่าการบรรยายเกี่ยวกับหลักการใช้ดุลพินิจนี้จะไม่มีหรือไม่ค่อยมี

ผมแน่ใจว่าเรื่องหลักการใช้ดุลพินิจในการลงโทษ พวกเราทั้งหลายในที่นี้ ล้วนแต่ผ่านชีวิตการเป็นผู้พิพากษามานานพอสมควร ฉะนั้นคงจะรู้ซึ่งว่าการใช้ดุลพินิจควรจะคำนึงถึงอะไรบ้าง มีคำพิพากษาฎีกาอยู่เป็นบางเรื่องอย่างเช่นบอกว่าถ้าข้อเท็จจริงอย่างนี้แล้ว ก็ถือว่าจำเลยลุแก่อิสระถึงโทษเบาหน่อย หรือว่าข้อเท็จจริงเป็นอีกอย่างหนึ่งก็ถือว่ากระทำความผิดของจำเลยนี้มันทารุณโหดร้ายเหี้ยมโหดเหลือเกิน ก็ไม่สมควรที่จะปรานีให้เรื่องพวกนี้แล้วแต่ข้อเท็จจริงซึ่งไม่เหมือนกัน จากประสบการณ์ของผม ผมมีข้อสังเกตบางประการว่าการใช้ดุลพินิจนี้เราควรจะคำนึงถึงอะไรบ้าง คงจะเป็นหลักตายตัวไม่ได้ เรื่องที่ผมจะพูดนี้ จะเป็นการมองในเรื่องนี้ในอีกแง่มุมหนึ่งเท่านั้น ระหว่างที่ผมอยู่ศาลอุทธรณ์มา ๖ ปี ผมได้ถูกแก้ดุลพินิจบ่อยครั้งเพราะดุลพินิจของผมไปขัดกับยี่ตอกที่ศาลอุทธรณ์วางไว้ ซึ่งดุลพินิจนี้ผมถือว่าเป็นอำนาจโดยชอบธรรมโดยชอบด้วยกฎหมายของเราเป็นอำนาจที่สำคัญมากที่เราใช้ได้ ในเมื่อไปถูกจำกัดตายตัวเข้าอย่างนี้ทำให้คิดไปว่าคำพิพากษาหลาย ๆ เรื่องเราไม่ต้องเขียนเองก็คงจะได้เพราะยี่ตอกว่าอย่างไรก็ว่ากันไปตามนั้นก็แล้วกัน เราไม่รู้ว่าไปเสียเวลาเขียนทำไม เรื่องดุลพินิจนี้เป็นเรื่องสำคัญมากเพราะเหตุว่าถ้าจำเลยคนนั้นไม่สมควรที่จะต้องได้รับโทษถึงจำคุก เราไปจำคุกเขาสัก ๓ วัน ก็มากเกินไป และเป็นบาปเป็นของที่ไม่สมควรอย่างยิ่ง ขณะเดียวกันถ้าหากว่าจำเลยควรจะต้องโทษประหารชีวิต เราไปลดก็ไม่สมควรอีกเหมือนกัน อันนี้ไม่ได้หมายความว่าเราไม่มีความเมตตา ความเมตตาผมว่ามันเป็นของสำคัญมากสำหรับผู้พิพากษา เราจะต้องใช้ความเมตตาเพราะเรามี

*ขณะดำรงตำแหน่งเป็นอธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญา

อำนาจอยู่ในมือ ถ้าเราไม่มีความเมตตาคงจะไม่ได้ แต่การใช้ความเมตตานี้จะต้องมีขอบเขต อันไหนให้ไปแล้วส่วนรวมไม่เสียหายและเป็นประโยชน์แก่ทุก ๆ ฝ่าย หรือผลเสียมันมีน้อยกว่าประโยชน์ที่จะได้ก็ควรจะให้เขา ถ้าเรื่องไหนเราพิจารณาหลาย ๆ ด้านแล้วให้ไม่ได้ มันก็คือให้ไม่ได้ ตอนที่ผมเป็นผู้ช่วยผู้พิพากษา ท่านดีวเดอร์และผู้พิพากษาหลาย ๆ ท่าน ซึ่งก็เป็นผู้ใหญ่แล้วทั้งนั้นบอกว่า ท่านโชคดีที่ในชีวิตของท่านไม่เคยตัดสินประหารชีวิตเลย ท่านกลัวบาป และถ้ามีเรื่องถึงต้องลงโทษประหารชีวิตท่านก็พยายามจะหาทางลดให้ไม่ให้ถึงประหารชีวิตเหมือนกัน ท่านทำบุญ ผมคิดว่าไม่ถูกต้องเราเคยได้ยินตัวอย่างจักรยานสองล้อของผู้พิพากษาถูกคนร้ายลักไป พอมีเรื่องลักทรัพย์จักรยานขึ้นศาล จำเลยโดนอ่วมไปทุกที ซึ่งก็น่าจะไม่ถูกต้องเช่นเดียวกัน

ในความเห็นของผม การใช้ดุลพินิจที่ถูกต้องน่าจะประกอบด้วยหลาย ๆ อย่าง ประการแรกที่สำคัญที่สุด เราจะต้องมีข้อเท็จจริงที่เพียงพอ ถ้าเราตัดสินโดยที่ไม่มีข้อเท็จจริงที่เพียงพอแล้ว จะถือว่าเราได้ทำหน้าที่ของเราดีแล้วหรือ ข้อเท็จจริงที่ไม่พอนี้เรามีทางหาเข้ามาในสำนวนได้อีกไหม เพื่อที่จะให้มันพอ เมื่อได้ข้อเท็จจริงที่เพียงพอแล้ว ประการต่อไปผมคิดว่าสิ่งที่เราจะต้องคำนึงคือสภาพของท้องถิ่นตลอดจนธรรมเนียมประเพณีของท้องถิ่นว่าเป็นอย่างไรบ้าง เรื่องพวกนี้ผมไม่คิดที่จะพูดให้ลึกซึ้งเพราะผมเชื่อว่าท่านทั้งหลายย่อมรู้หมดแล้ว เช่นหากเราได้ความว่าท้องถิ่นไหนที่เขาฝังงานศพแล้ว เขาก็กินเหล้ากัน เล่นการพนันกัน เมื่อจำเลยถูกจับฐานเล่นการพนัน ศาลเราจะไปลงโทษอะไรเขาหนักหนาลงไปชาวบ้านก็เดือดร้อน เกิดความรู้สึกที่ขัดกัน นอกจากนั้นเราก็จะต้องคำนึงถึงว่าสภาพของความผิดนี้มีความรุนแรงแค่ไหน เป็นการกระทำที่มีเจตนาชั่วร้ายแค่ไหน หรือเป็นการกระทำโดยประมาท จำเลยควรจะได้รับ ความเมตตาปรานีหรือไม่ จากนั้นก็พิจารณาดูสภาพของความผิดว่าผลกระทบของการกระทำผิดมีต่อตัวผู้เสียหายอย่างไร เราจะต้องคำนึงถึงว่าผู้เสียหายได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใดด้วย

อีกข้อหนึ่งคือ การลงโทษนี้จะมีผลกระทบต่ตัวจำเลยหรือครอบครัวของจำเลยเพียงใดด้วย ซึ่งผมคิดว่าสำคัญ เราจะไปคำนึงถึงแต่เพียงว่า จำเลยกระทำความผิดก็ต้องรับโทษไปอย่างเดียวนั้นไม่ได้ เราต้องคำนึงถึงตัวคนที่ถูกต้องโทษด้วยว่าถูกลงโทษเกินควรไหม เราทำให้เขาเดือดร้อนเกินควรไหม เราจะต้องคำนึงถึงครอบครัวเขาด้วยว่าครอบครัวเขาซึ่งไม่ได้ทำผิดทำชั่วอะไรจะเดือดร้อนเพียงใดด้วย ถ้าหากว่าการกระทำของจำเลยสมควรจะได้รับการรอกการลงโทษ การที่เราไม่รอก จะทำให้ความเดือดร้อนเกิดแก่จำเลยและครอบครัว และจะกระทบไปถึงสังคมด้วย ในข้อสุดท้ายต้องพิจารณาดูว่าผลกระทบต่อสังคมและเศรษฐกิจเป็นส่วนรวมมีเพียงใด หรือไม่ด้วย อย่างเช่น คดียาเสพติดให้โทษ ถ้าเราคิดเฝิน ๆ ก็กระทบไปหมดทั้งสังคมทั้งเศรษฐกิจส่วนรวม แต่ยาเสพติดให้โทษก็มีหลายชนิด บางคนมีปัญหานิดเดียวจะไปลงโทษรุนแรงอะไรหนักหนา เราเคยมีyddอกที่ศาลอาญาว่ากัญชานี้ถ้ามีจำนวนเล็ก

น้อย ครั้งแรกเราจะรอกการลงโทษให้ ถ้าทำผิดอีกเราจะไม่รอกการลงโทษ ซึ่งผมมีความเห็นแตกต่างออกไปว่าสำหรับกัญชา ถ้าครั้งต่อไปจำเลยมีกัญชาเพียงเล็กน้อยอีก ก็ควรจะรอกการลงโทษให้อีกได้ เพราะผลกระทบต่อสังคมและจำเลยมีน้อย เพียงลงโทษปรับให้สูงขึ้นมาอีกนิดหนึ่งก็พอ เราจะรอกการลงโทษที่ครั้งก็ได้ถ้ามีเหตุผลสมควร เป็นอำนาจของเรา

การใช้ดุลพินิจในการลงโทษ ถ้าเราคำนึงถึงหลาย ๆ เรื่องด้วยกัน ทั้งสภาพความผิดสภาพท้องถิ่น ประเพณีท้องถิ่น จนกระทั่งถึงตัวจำเลยกับผู้เสียหายว่าผู้เสียหายเขาได้รับความเสียหายขนาดไหน จำเลยได้พยายามบรรเทาผลร้ายหรือไม่ ประกอบกับผลกระทบต่อสังคมว่ามีแค่ไหน แล้วเราน่าจะได้ดุลพินิจที่เป็นธรรมที่สุด ผมอยากจะยกตัวอย่างกรณีฆาตกรชนคนตาย ในกรณีทั่ว ๆ ไปเราก็ถือว่า ถ้าจำเลยชดใช้ค่าเสียหายแล้ว จำเลยมีอาชีพการงานเป็นหลักแหล่ง การลงโทษจำคุกเลยทีเดียวโดยไม่รอน่าจะเกิดผลเสียมากกว่าผลดี เราพิจารณาในแง่ของสังคมว่า ถ้าเราจำคุกจำเลยไปสังคมจะได้รับประโยชน์อะไร มีแต่จะทำให้จำเลยตกงานและครอบครัวเดือดร้อน ถ้าเราไม่จำคุกจำเลยสังคมจะเดือดร้อนหรือไม่ ความผิดนี้เป็นความผิดประมาทไม่ใช่มีเจตนาชั่วร้ายอะไร ถ้าหากว่าจำเลยเป็นเด็กหรือกำลังเรียนหนังสืออยู่หรือมีการงานเป็นหลักแหล่ง เรายังจะเอาเขาเข้าคุกหรือครอบครัวเขาจะไม่เดือดร้อนหรือ เมื่อหลาย ๆ ปีก่อน ที่ศาลอาญามีบ้อย ๆ คือไม่ว่าจำเลยจะมีอาชีพหรือไม่มีอาชีพก็จำคุกเลย ในที่สุดก็มีการแก้กันมา มีการรอกการลงโทษกันมากขึ้นเรื่อย ๆ นี่เป็นเพียงตัวอย่างอันหนึ่งว่าถ้าเราเดินตามยึดถืออย่างเดียวยังคงจะไม่ได้ ชาวบ้านจะลำบากหรือกรณีเรื่องฆาตกรชนคนตาย ยึดถือของศาลอาญาขณะนี้กำหนดว่าถ้าเป็นสิบสี่หรือหกข้อขึ้นไป วางโทษ ๘ ปี ถ้าถ่วงอีก ๖ ปี ซึ่งลดโทษให้ฐานรับสารภาพแล้วก็รอกการลงโทษไม่ได้ ถ้าเป็นรอกส่วนบุคคลก็เหลือ ๔ ปี ซึ่งลดโทษให้แล้วรอกการลงโทษได้ ที่นี้เรามาคิดดูอีกแง่หนึ่งว่าคนเราเลือกเกิดได้ไหม เราเลือกอาชีพเราได้ไหม คนขับสิบสี่ไม่ใช่อยากจะไปขับสิบสี่เป็นลูกจ้างเขาก็อยากจะขับรถเก่งเหมือนกัน แต่เขาเลือกไม่ได้ จึงกลายเป็นว่าเขาเกิดมาไม่มีอาชีพขับสิบสี่แล้วชนคนตายจะต้องได้รับโทษจำคุก คนขับรถเก่งชนคนตายแล้วรอกการลงโทษได้ ผมว่าน่าจะไม่ถูก ที่ถูกน่าจะอยู่ที่ว่าความประมาทนี้ร้ายแรงมากน้อยแค่ไหน โดยไม่ต้องคำนึงว่าเป็นรอกสิบสี่หรือรอกเก่ง และเมื่อเกิดความไม่เป็นธรรมกับตัวจำเลย ครอบครัวจำเลยก็เดือดร้อน สังคมก็ย่อมเกิดความไม่สงบขึ้นด้วย ไม่มีฝ่ายไหนได้รับประโยชน์มองในแง่สังคมก็ดี ในแง่เศรษฐกิจก็ดี มีแต่เสียทั้งนั้น และถ้าหากผู้เสียหายได้รับชดใช้แล้วย่อมเป็นการบรรเทาผลร้ายแล้ว จะถือว่าจำเลยจะต้องรับผิดชอบในคดีแพ่งอยู่แล้ว การที่มาชดใช้ค่าเสียหายนี้ไม่ใช่เป็นการบรรเทาความเสียหายอย่างนั้น น่าจะไม่ถูกต้อง ฉะนั้นในเรื่องรอก ๑๐ ข้อ หรือ ๖ ข้อ ชนคนตาย ผมจึงให้มีการใช้ดุลพินิจได้มากโดยไม่ต้องคำนึงถึงยึดถือมากนัก

มีอยู่เรื่องหนึ่งที่ค่อนข้างจะกระเทือนใจผมมาก บังเอิญผมรู้เพราะเหตุว่าจำเลย

เป็นพ่อของเพื่อนลูกผมคือจำเลยนี้สภาพครอบครัวค่อนข้างจะลำบาก มีลูกอยู่ ๖ คน ทาง
ฮ่องกงให้จัดหาส่งคนงานไป แต่จำเลยไม่ได้รับอนุญาตจากกรมแรงงานไทย จำเลยได้ส่ง
ผู้หญิงไปฮ่องกง ๒ คน ไปเป็นแม่ครัว โจทก์ฟ้องว่าจำเลยจัดหางานโดยได้รับสินจ้างโดย
ไม่รับอนุญาตเพียงอย่างเดียว ไม่ได้โกงใครเลย จำเลยให้การรับสารภาพ ศาลอาญาวาง
โทษจำคุก ๖ ปี ลดแล้วเหลือ ๓ ปี ลูกคนโตเพิ่งจบ ครอบครัวได้รับความเดือดร้อนมาก
คดีนี้เกิดขึ้นเมื่อ ๓ ปีก่อน ต่อมาศาลอุทธรณ์แก้เป็นลงโทษจำคุก ๓ ปี ลดแล้วเหลือ ๑ ปี
๖ เดือน ไม่รอการลงโทษตามยี่ตอก จำเลยดีใจมากเพราะติดคุกมาปีครึ่งพอดีเกือบจะได้
ออกจากคุก แต่เรามาคิดในแง่ของเราว่าจำเลยทำแค่นี้ถูกจำคุกปีครึ่ง ถูกต้องแล้วหรือ ลูก
เมียเขาเดือดร้อนแค่ไหน ความจริงการกระทำของเขาช่วยให้คนไทยไปทำงานที่ต่างประเทศ
๒ คน จะเป็นเพราะเราขาดเมตตาหรือขาดความรอบคอบหรือหลับหลับตาถือตามยี่ตอก
เพียงอย่างเดียวหรืออย่างไรไม่ทราบ จึงได้มีเรื่องอย่างนี้เกิดขึ้น แต่ก็มีคดีอย่างนี้เกิดขึ้น
เสมอ ๆ หรือในคดีเรื่อง ลักษณะนุริมคลองหลอดมันออกไปได้อย่างไร ก็เพราะการยี่ตอก
โดยไม่ใช้ดุลพินิจนี้แหละซึ่งหากเราจะยอมเสียเวลาตรวจสอบสักนิดหนึ่งว่าเรื่องที่เรากำลังจะ
พิพากษาอยู่นี้เป็นอย่างไร เพื่อที่จะให้ได้ข้อเท็จจริงเข้ามาในคดีให้พอ ก็น่าที่จะใช้ดุลพินิจได้
ถูกต้องมากขึ้น

มีเรื่องสด ๆ ที่ผมจะเล่าเรื่องให้ฟังเรื่องหนึ่งคือ มีผู้พิพากษาท่านหนึ่ง เอา
สำนวนมาปรึกษากับผมโดยบอกกับผมว่า ท่านครับคดีนี้วางเพลิงเผาทรัพย์ของผู้อื่นคือจำเลย
เผารถจักรยานยนต์ของผู้เสียหาย จำเลยเป็นผู้หญิงท่านจะลงเท่าไร ผมก็บอกว่าข้อเท็จ
จริงแค่นี้จะไปลงโทษเขาได้อย่างไร ทำไมเขาถึงเผา ท่านผู้พิพากษาบอกว่าไม่ทราบ ผมจึง
ให้ไปถามจำเลยว่าทำไมถึงเผา สักพักหนึ่งท่านกลับมาบอกว่า สอบแล้วครับ จำเลย
บอกว่าจำเลยกินอยู่กับผู้ชายซึ่งเป็นผู้เสียหาย แล้วจำเลยเป็นคนวางเงินดาวนักรถจักรยานยนต์
ให้ผู้เสียหาย ต่อมาผู้เสียหายนอกใจจำเลย จำเลยแค้นขึ้นมาเลยเผารถ ผมจึงสั่งให้ทำ
การสืบเสาะ และโดยที่จำเลยต้องขังอยู่เป็นผู้หญิงด้วย ผมจึงได้โทรศัพท์ถึงผู้อำนวยการ
สำนักคุมประพฤติบอกว่าเรื่องนี้ขอให้สืบเสาะให้เร็วแล้วก็ขอให้เสร็จภายในวันศุกร์ เพราะ
ถ้าไม่ทันจำเลยจะถูกขังเสาร์อาทิตย์ด้วย สืบเสาะมาได้ความตามที่จำเลยแถลง ผมก็รอ
การลงโทษให้ ผมจึงคิดว่าถ้าเราจะมีเวลาให้แก่จำเลยสักหน่อย สอบข้อเท็จจริงนิดหนึ่งถาม
ว่า ที่เขาทำเช่นนั้นเขามีเหตุผลอย่างไรแล้วเราก็ตรวจสอบได้ว่าเป็นจริงอย่างที่เขาพูดหรือไม่
จะเข้าไปนิดหนึ่งแทนที่จะส่งเข้าคุกไปตามยี่ตอกเลยทีเดียว จะทำให้ชาวบ้านเป็นจำนวนมาก
เป็นสุขขึ้น และเราจะมีสังคมที่ดีขึ้น ในคุกก็แน่นอยู่แล้ว งบประมาณก็ไม่ค่อยพอ ถ้าไม่
จำเป็นก็อย่าส่งจำเลยเข้าคุกเลยเครื่องมือการสืบเสาะเราก็มีแล้ว ก็น่าที่ใช้ให้เป็นประโยชน์
หรือในคดีที่ใช้เอกสารปลอม การใช้พาสปอร์ตเขาใช้ได้หลายอย่างอาจจะใช้สำหรับไปทำงาน
เมืองนอก ผู้หญิงก็อาจจะใช้ไปต่างประเทศเพื่อขายบริการ ซึ่งก็เป็นการใช้เพื่อที่จะออกไป

จากประเทศไทยและจะเข้ามาเท่านั้นเอง จุดประสงค์ก็คือไปทำงาน เป็นเรื่องที่น่าเห็นใจเป็น
อย่างมากซึ่งความจริงการทำพาสปอร์ต ใคร ๆ ก็ไปขอได้ เราอาจจะรู้หรือไม่รู้ไปจ้างเขาทำ
ไปเจาะของปลอมเข้ากลายเป็นใช้พาสปอร์ตปลอมไปก็ได้ จึงสมควรได้รับโทษในสถานบา
กรนี้ไม่ใช่ใช้พาสปอร์ตปลอมเพื่อจะเข้ามาทำธุรกรรมหรือมีวัตถุประสงค์เป็นภัยต่อประเทศ
หรือสังคมแต่อย่างใด ผมถือว่าพวกเราในที่นี้ก็ล้วนสนิทกันและเป็นกันเองผมจะเล่าเรื่องส่วน
ตัวให้ฟัง คือระหว่างที่ผมนั่งพิจารณาคดีในศาลชั้นต้นนั้น ผมมองจำเลยในคุกแล้วผมจะ
นึกถึงตัวผมเองว่าผมเป็นคนที่ย่างจะโชคดี คือเราเกิดมาในสิ่งแวดล้อมที่ดีกว่าจำเลย
เรามีบิดามารดาสนับสนุนเรา แล้วก็ให้ความอบอุ่นเรา ให้เราได้เรียนประกอบกับเรามีความ
พยายามบ้าง เราจึงขึ้นมานั่งตัดสินเขา ซึ่งเขาอยู่ในคุก จำเลยเกิดจากท้องไรท้องนา มีสิ่ง
แวดล้อมที่ไม่ดี เรียนก็ไม่ได้เรียน ลำบากก็ลำบากกว่าเรา ถ้ากรณีกลับกัน เขาก็อาจจะอยู่
ข้างบนบัลลังก์และเราจะอยู่ข้างล่างให้เขาตัดสินก็เป็นได้ ผมจึงเห็นว่าการที่จะตัดสินคดี
จะต้องกระทำให้อบอบที่สุด รอบคอบที่สุดไม่ได้หมายความว่าความถูกต้องที่สุด เพียงแต่ว่า
มันจะผิดพลาดน้อยลงไป เพราะเราไม่มีทางรู้ว่าเราตัดสินคดีนี้ถูกหรือไม่ถูก แต่เราไม่ควรตัด
สินลวก ๆ แบบขอให้มันเสร็จไป เราไม่คิดถึงคนที่เขาถูกตัดสินโดยไม่เป็นธรรมบ้างหรือว่าถ้า
เป็นเราเป็นลูกเรา เป็นญาติพี่น้อง เป็นพ่อแม่ของเราแล้วเราจะรู้สึกอย่างไร

ขอย้อนมาถึงเรื่องที่ว่าการใช้ดุลพินิจเล็กน้อยผมเห็นว่าการใช้ดุลพินิจที่ถูกต้องนั้น
จะต้องดูว่าผู้พิพากษานั้น ๆ มีคุณสมบัติอย่างไรบ้างด้วย ซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละคน
ไม่ใช่เรียนมาจากหนังสือหรือตำรา ผมคิดว่าคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดสำหรับเรื่องนี้ก็คือ การมี
สามัญสำนึกที่ดี คำว่าคอมมอนเซนส์หรือสามัญสำนึกนี้เราจำเป็นจะต้องมี การที่เราจะใช้ดุล
พินิจลงโทษคน เราต้องมีสามัญสำนึกที่ดี ในคดีบางเรื่องที่ออกมาแปลก ๆ อาจจะเกิด
จากการที่ผู้พิพากษาไม่สอบถามเท็จจริงอันเกิดจากไม่มีสามัญสำนึกที่ดีก็ได้ ผมคิดว่าสามัญ
สำนึกจะเกิดขึ้นได้ก็โดยการที่เราเปิดหูเปิดตาศึกษาความเป็นจริงของชีวิตตลอดจนเราเข้าถึงชีวิต
จิตใจของผู้อื่นว่าเขามีความทุกข์อย่างไร มีความสุขอย่างไร เขาถูกกระทบกระเทือน อย่างไร
เขาเจ็บได้ เขารู้สึกได้อย่างไร ถ้าหากเรามีสามัญสำนึก ผมแน่ใจว่าเราจะใช้ดุลพินิจได้ถูก
ต้องกว่า ไม่ใช่ที่เราจะไปนั่งดูตำราท่องตัวบทได้แล้วก็หลับหูหลับตาตัดสินคดี หรืออย่าง
เช่นคนเห็นแก่ตัวมาก ๆ จะให้เขาไปใช้ดุลพินิจได้เหมาะสมได้อย่างไร ในเมื่อเขาก็สนใจเฉพาะ
ตัวเขา คนอื่นจะคิดอย่างไรก็ไม่เกี่ยวกับเขา อีกเรื่องหนึ่งคือความเห็นแก่ตัว ความเห็นแก่ตัว
นี้ผมมี ท่านก็มี ทุกคนก็มี แต่ว่าควรจะต้องอยู่ในขอบเขต ถ้าคนไหนขึ้นชื่อว่าเห็นแก่ตัวอย่าง
มากแล้วผู้นี้ก็อาจจะใช้ดุลพินิจไม่ค่อยถูกต้องได้ หรือผู้พิพากษาท่านไหนไม่ยอมยุ่งเกี่ยวกับใคร
เลย ก็อาจจะไม่เข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงของสังคมก็เป็นได้ อันอาจทำให้ใช้ดุลพินิจไม่ค่อย
ถูกต้องได้ ฉะนั้นผมคิดว่าการที่เราจะรู้จักชีวิตและมีคอมมอนเซนส์ เราจะต้องออกไปสัมผัส
กับชีวิตไม่ใช่อยู่แต่ในบ้านอย่างสมัยก่อน อย่างสมัยโน้นว่าเป็นผู้พิพากษาจะต้องเลิกงาน

แล้วกลับอยู่แต่ในบ้าน การที่ออกไปสังคมไปรู้จักชีวิต ก็น่าจะทำให้เรามีสามัญสำนึกที่ดีได้ ฝรั่งเศสบอกว่า “คอมมอนเซ็นส์ อีส นอต คอมมอน” คือสามัญสำนึกไม่ใช่เป็นของสามัญ ตัวอย่างต่าง ๆ ที่แปลก ๆ ที่ผมยกมาข้างต้นนี้ทำให้ผมไม่แน่ใจว่าผู้พิพากษาพวกเราย่างท่าน หมายรวมถึงท่านที่ไม่ได้อยู่ในห้องนี้ด้วยว่าได้ทำหน้าที่เต็มภาคภูมิแล้วหรือ หรือว่าสักแต่ทำไปเรื่อย ๆ ให้จบ ๆ ไป เดียวก็ได้เลื่อนชั้น เดียวก็ได้เลื่อนสองชั้นก็ว่ากันไป

ต่อไปผมจะขอยุติถึงเรื่องของศาลอาญา ผมมีหลักว่า ผู้พิพากษาคควรจะใช้เวลาแก่ใจเลยให้เพียงพอเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่จำเป็นให้การรับสารภาพเพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงที่ครบถ้วนขึ้น อะไรที่ขาดก็ถามผู้ที่เกี่ยวข้องตลอดจนการเรียกสำนวนสอบสวนมาตรวจดู หรือแม้กระทั่งถามผู้เสียหายก็ได้ในกรณีที่ผู้เสียหายมาศาล ซึ่งเราก็มีอำนาจที่จะทำได้อยู่แล้ว เพื่อที่จะได้ใช้ดุลพินิจที่ถูกต้องขึ้น สำหรับผมคิดว่าการเสียเวลานี้คุ้มมากเพราะจะทำให้เราตัดสินใจดีให้เกิดความผิดพลาดน้อยลง ซึ่งก็จะคุ้มกับเวลาที่เสียไป สำหรับยี่ตอกที่ศาลอาญา ตั้งแต่วันแรก ผมก็ไปเรียนกับผู้พิพากษาทุกท่านว่าอย่าไปถือเอาจริงจังนักเลย ห้องผมเปิดอยู่ตลอดเวลามีปัญหาอะไรในการที่จะรอกการลงโทษ หรือมีอะไรไม่แน่ใจขอให้เข้ามาได้ตลอดเวลา ผมอาจจะเห็นด้วยก็ได้ ไม่เห็นด้วยก็ได้ ทุกอย่างขึ้นอยู่กับเหตุผล เราจะพิจารณากันในแง่ที่ว่าการกระทำของจำเลยทำให้ชาวบ้านเขาเดือดร้อนไหม ถ้ารอกการลงโทษแล้วไม่ทำให้ใครเดือดร้อนและไม่เกิดความเสียหายแก่สังคม ผมก็จะรอกการลงโทษให้ เรื่องคดีเล็ก ๆ ถ้าได้ความว่าจำเลยไม่มีเจตนาชั่วร้ายจะเอาเขาเข้าคุกไปทำไม แม้กระทั่งคดีความผิดเกี่ยวกับการใช้ที่ดิน ผมยังคิดอยู่เสมอว่าหลาย ๆ เรื่องที่เราน่าจะรอกการลงโทษให้ได้ ไม่ใช่เราจะกำหนดว่าจำคุกหนึ่งเดือนเสมอไป เพราะจะเป็นแนวทางให้พวกเจ้าหน้าที่บางคนที่ยึดติดดอกเบี้ยยแพ่ง ๆ มาบีบบังคับในทางอาญา ฉะนั้นถ้าหากเราไปยึดมั่นยี่ตอกจนเกินไปว่าเดือนละหมื่น ก็น่าจะเป็นเรื่องที่ไม่ถูกต้อง ที่ศาลอาญาสำหรับเอกสารปลอมคือการให้พาสปอร์ตปลอมนี้ ถ้าเป็นการปลอมเพื่อไปทำงานที่ต่างประเทศแล้ว เดิมเราให้ยี่ตอกลงโทษจำคุก ๓ ปี ปรับ ๖,๐๐๐ บาท ลดแล้วไม่รอกการลงโทษ ต่อมาก็แก้เป็นรอกการลงโทษ ส่วนผมแก้เป็นลดโทษแล้วเหลือ ๖ เดือน ปรับ ๑,๐๐๐ บาท โทษจำให้รอกการลงโทษ แม้จะในกรณียาเสพติดให้โทษประเภทเฮโรอีน ถ้าจำเลยมีไว้ในครอบครองไม่เกิน ๑ กรัม แม้จะปรากฏว่าเคยต้องโทษมาก่อนแต่ได้รับนิรโทษกรรมแล้วผมก็ให้ใช้ดุลพินิจรอกการลงโทษได้อีก ๑ ครั้ง ในกรณีที่ยาเสพติดให้โทษพวกกัญชาที่ผมเรียนมาแล้วนั้นรอกการลงโทษแล้วก็รอกการลงโทษอีกได้ การใช้ดุลพินิจในการรอกการลงโทษหากจำเลยมีอาชีพเป็นหลักแหล่ง หรือจำเลยกำลังศึกษาอยู่หรือมีเหตุอื่น ๆ ที่สมควรก็ควรได้รับการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ ระหว่างที่ผมมาอยู่ที่ศาลอาญาถึงบัดนี้เป็นเวลา ๒ เดือนเศษ ผมถือหลักว่าอะไรที่ทำแล้วชาวบ้านเขาเดือดร้อนน้อยลงผมก็ทำ เพราะผมคิดว่าในสภาพชีวิตปัจจุบัน ชาวบ้านก็มีความทุกข์มากอยู่แล้ว อย่าให้ศาลเป็นเครื่องทำให้ชาวบ้านได้รับทุกข์มากขึ้นโดยไม่จำเป็นเลย

การถ้อยตัก ผมไม่ให้ถ้อยโดยเข้มงวด ถ้อยตักเป็นเพียงแนวที่จะให้เราใช้ดุลพินิจเท่านั้น เราจะแหวกถ้อยตักอย่างไรหรือว่าจะมีข้อยกเว้นแค่ไหน มีได้ทั้งนั้นถ้ามีเหตุผลพอเป็นเรื่องที่น่ายินดีที่ผมทราบว่าที่ศาลอุทธรณ์ท่านอธิบดีคนใหม่ท่านก็ไม่ยึดถ้อยตักอย่างเข้มงวด ท่านปล่อยให้มีการยืดหยุ่นได้มากขึ้น ซึ่งผมคิดว่าหลังจากการสัมมนาคราวนี้อาจจะมีการยืดหยุ่นมากขึ้นอีก ผมเชื่อว่าการมีความยืดหยุ่นในเรื่องนี้จะทำให้ชาวบ้านได้รับความเดือดร้อนน้อยลงและสังคมก็คงจะมีความสุขมากขึ้น ผมใคร่อยากจะขอให้พวกเราพยายามช่วยกันใช้ดุลพินิจให้มันรอบครอบ เพื่อที่จะลดความผิดพลาดต่าง ๆ ที่มันเกิดขึ้นตามตัวอย่างที่ผมยกมาข้างต้น ผมไม่อยากจะให้เราเกิดความผิดพลาดเพราะว่าเราทำหน้าที่ของเราไม่เต็มที่ ถ้าเราทำหน้าที่เต็มที่แล้วมันผิดพลาดมันเป็นเรื่องที่จะช่วยไม่ได้ สำหรับวันนี้ผมขออนุญาตจบในส่วนของผม ขอขอบคุณครับ

ดุลพินิจในการกำหนดค่าสินไหมทดแทนในคดีแพ่ง

บัญญัติ สุชีวะ*

ค่าสินไหมทดแทนในคดีแพ่งนั้น จะเรียกได้ก็ต่อเมื่อมีหนี้เกิดขึ้นก่อน และต่อมาไม่มีการชำระหนี้นั้น หรือมีการชำระหนี้นั้น แต่การชำระหนี้ไม่ต้องตามความประสงค์อันแท้จริงแห่งมูลหนี้ หรือเป็นการชำระหนี้ไม่ถูกต้องสมควร เช่น ไม่ชำระหนี้ตรงตามเวลาที่กำหนดเป็นต้น (โปรดดูประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา ๑๙๔, ๒๑๓, ๒๑๕, ๒๑๖, ๒๑๘, ๓๗๑ และ ๓๘๑)

นี้อาจเกิดจากนิติกรรม เช่น สัญญาต่าง ๆ ดังที่บัญญัติไว้ในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์บรรพ ๓ หรืออาจเกิดจากนิติเหตุ เช่น ละเมิด (มาตรา ๔๒๐) หรือจัดการงานนอกสั่ง (มาตรา ๓๙๕, ๓๙๖) ก็ได้

เมื่อมีหนี้เกิดขึ้น และลูกหนี้ไม่ชำระหนี้นั้น มาตรา ๒๑๓ บัญญัติให้เจ้าหนี้ฟ้องลูกหนี้เพื่อบังคับให้ชำระหนี้ได้ เว้นแต่สภาพแห่งหนี้ไม่เปิดช่องให้กระทำเช่นนั้นได้ และยังมีสิทธิเรียกเอาค่าเสียหายได้อีกด้วย

ในกรณีที่ลูกหนี้ไม่ชำระหนี้ให้ถูกต้องตามความประสงค์อันแท้จริงแห่งมูลหนี้ มาตรา ๒๑๕ บัญญัติว่า เจ้าหนี้จะเรียกเอาค่าสินไหมทดแทนเพื่อความเสียหายอันเกิดแต่การนั้นก็ได้

ในกรณีที่ลูกหนี้ไม่ชำระหนี้ให้ถูกต้องตามสมควร มาตรา ๓๘๑ บัญญัติว่า ถ้าลูกหนี้สัญญาไว้ว่าจะให้เบี้ยปรับ เจ้าหนี้จะเรียกเอาเบี้ยปรับอันจะพึงรับนั้นอีกด้วยก็ได้ หรือถ้าเจ้าหนี้มีสิทธิเรียกร้องค่าสินไหมทดแทนก็ให้บังคับตามบทบัญญัติแห่ง มาตรา ๓๘๐ บรรค ๒ คือเรียกเอาเบี้ยปรับในฐานะเป็นจำนวนน้อยที่สุดแห่งค่าเสียหายก็ได้

ในกรณีที่ลูกหนี้ผิดนัด และการชำระหนี้นั้นกลายเป็นอันไร้ประโยชน์แก่เจ้าหนี้ มาตรา ๒๑๖ บัญญัติว่า เจ้าหนี้จะบอกปิดไม่รับชำระหนี้และจะเรียกเอาค่าสินไหมทดแทนเพื่อการไม่ชำระหนี้ก็ได้

ในกรณีที่การชำระหนี้กลายเป็นพ้นวิสัยและลูกหนี้ต้องรับผิดชอบในการพ้นวิสัยนั้น มาตรา ๒๑๘ บัญญัติว่า ลูกหนี้จะต้องใช้ค่าสินไหมทดแทนเพื่อค่าเสียหายอย่างใดอันเกิดแต่การไม่ชำระหนี้นั้น ถ้าการชำระหนี้กลายเป็นพ้นวิสัยเพียงบางส่วน และส่วนที่ยังเป็นวิสัยจะทำได้เป็นอันไร้ประโยชน์แก่เจ้าหนี้ เจ้าหนี้จะไม่ยอมรับชำระหนี้ส่วนที่ยังเป็นวิสัยจะทำได้ นั้น และเรียกค่าสินไหมทดแทนเพื่อการไม่ชำระหนี้เสียทั้งหมดก็ได้

ในกรณีจัดการงานนอกสั่ง ถ้าการที่เข้าจัดการนั้น เป็นการขัดกับความประสงค์อันแท้จริงของตัวการ หรือขัดกับความประสงค์ตามที่พึงสันนิษฐานได้ และผู้จัดการก็ควรจะได้รู้เช่นนั้นแล้วด้วย มาตรา ๓๙๖ บัญญัติให้ผู้จัดการจำต้องใช้ค่าสินไหมทดแทน

* ศาสตราจารย์, กรรมการตุลาการ, อดีตประธานศาลฎีกา

ให้แก่ตัวการเพื่อความเสียหายอันเกิดแต่การเข้าจัดการนั้น

ในกรณีละเมิด มาตรา ๔๒๐ บัญญัติว่าผู้ที่ทำละเมิดต่อบุคคลอื่นจำต้องใช้ค่าสินไหมทดแทนเพื่อการนั้น

ตามที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จะเห็นได้ว่ากฎหมายใช้ถ้อยคำในเรื่องการใช้เงินเพื่อความเสียหายว่า ค่าเสียหายก็มี ค่าสินไหมทดแทนก็มี ปัญหาว่าคำทั้งสองนี้มีความหมายอย่างเดียวกันหรือไม่ และจะใช้คำใดคำหนึ่งแทนซึ่งกันและกันได้หรือไม่ จากตัวบทบัญญัติภาษาอังกฤษของประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ คำว่า ค่าสินไหมทดแทน ใช้ว่า COMPENSATION ส่วนคำว่า ค่าเสียหาย ใช้คำว่า DAMAGES ซึ่งน่าจะมีความหมายต่างกัน แต่ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา ๒๒๒ บัญญัติว่า “การเรียกเอาค่าเสียหายนั้น ได้แก่เรียกค่าสินไหมทดแทนเพื่อความเสียหายเช่นที่ตามปกติ ย่อมเกิดขึ้นแต่การไม่ชำระหนี้” และมาตรา ๔๓๘ บัญญัติในวรรคสองว่า “อนึ่งค่าสินไหมทดแทนนั้น ได้แก่การคืนทรัพย์สินอันผู้เสียหายต้องเสียไปเพราะละเมิด หรือใช้ราคาทรัพย์สินนั้น รวมทั้งค่าเสียหายอันจะพึงบังคับให้ใช้เพื่อความเสียหายอย่างใด ๆ อันได้ก่อกำขึ้นนั้นด้วย” ฉะนั้นถ้าพิจารณาจากมาตรา ๒๒๒ ค่าเสียหายก็คือค่าสินไหมทดแทน แต่ถ้าพิจารณาจากมาตรา ๔๓๘ ค่าเสียหายเป็นเพียงส่วนหนึ่งของค่าสินไหมทดแทนเท่านั้น ฉะนั้นถ้อยคำตามกฎหมายจึงทำให้เกิดความสับสนในการใช้คำทั้งสองนี้พอสมควร ดังนั้นในเรื่องของความเสียหายอันเกิดจากนิติกรรม จะใช้คำว่าค่าสินไหมทดแทนหรือค่าเสียหายก็ได้ดังที่บัญญัติไว้ในมาตรา ๒๒๒ แต่ถ้าเป็นความเสียหายอันเกิดจากนิติเหตุ เช่น ละเมิดหรือจัดการงานนอกสั่ง จำจะต้องใช้คำว่า ค่าสินไหมทดแทน เพื่อให้หมายความรวมถึงค่าเสียหายด้วยดังที่บัญญัติไว้ในมาตรา ๔๓๘ และมาตรา ๓๙๖

ในกรณีที่เจ้าหนี้สามารถเรียกเอาค่าเสียหายหรือค่าสินไหมทดแทนจากลูกหนี้ได้นั้น การกำหนดค่าเสียหายหรือค่าสินไหมทดแทนจะต้องแยกพิจารณาว่า เป็นค่าเสียหายหรือค่าสินไหมทดแทนในเรื่องของสัญญาหรือในเรื่องของละเมิด จัดการงานนอกสั่ง

ถ้าเป็นการกำหนดค่าเสียหายอันเกิดจากสัญญา จะต้องพิจารณาตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา ๒๒๒, ๒๒๓, ๒๒๔ และ ๒๒๕ หรือถ้าตามสัญญามีการกำหนดเบี้ยปรับคือค่าเสียหายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ก็จะต้องพิจารณาตามมาตรา ๓๗๙, ๓๘๐, ๒๘๑, ๓๘๒ และ ๓๘๓

ถ้าเป็นการกำหนดค่าสินไหมทดแทนอันเกิดจากละเมิด จะต้องพิจารณาตามมาตรา ๔๓๘ จนถึงมาตรา ๔๔๗ ถ้าเป็นเรื่องจัดการงานนอกสั่งก็ต้องพิจารณาตามมาตรา ๓๙๖

บทมาตราต่าง ๆ ดังกล่าว เป็นเพียงกฎหมายที่บัญญัติหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าเสียหายหรือค่าสินไหมทดแทนเท่านั้น แต่การที่เจ้าหนี้จะได้รับค่าเสียหายหรือค่าสินไหมทดแทนเพียงใดนั้น เมื่อเจ้าหนี้นำคดีมาฟ้องต่อศาล เจ้าหนี้หรือโจทก์จะต้องนำสืบ

พยานหลักฐานให้เป็นที่ยอมรับว่า ๑. มีความเสียหายเกิดขึ้นจริง และ ๒. โจทก์ได้รับความเสียหายเพียงใด ถ้าโจทก์นำสืบไม่ได้ว่ามีความเสียหายเกิดขึ้น หรือโจทก์ไม่ได้รับความเสียหายเลย ศาลก็จะกำหนดค่าเสียหายหรือค่าสินไหมทดแทนให้ได้ ทั้งนี้ตามนัยฎีกาที่ ๒๕๘๘/๒๕๒๐ ซึ่งวินิจฉัยว่า ทางน้ำธรรมชาติที่ไหลผ่านที่นาของโจทก์เป็นของโจทก์ แต่โจทก์สืบไม่ได้ว่าจำเลยจับปลาหรือเก็บพืชผักในทางน้ำนั้นอันจะถือได้ว่าโจทก์ได้รับการเสียหาย จึงไม่กำหนดค่าเสียหายให้

ถ้าโจทก์นำสืบได้ว่าโจทก์ได้รับความเสียหายแล้ว ศาลจะต้องกำหนดค่าเสียหายหรือค่าสินไหมทดแทนให้ แต่จะมากน้อยเพียงใดเต็มตามที่โจทก์ฟ้องเรียกร้องหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับพยานหลักฐานที่โจทก์นำสืบ ถ้านำสืบได้ตามที่เรียกร้อง ศาลก็ต้องกำหนดให้ตามนั้น แต่ก็ต้องคำนึงถึงพฤติการณ์ ความเหมาะสมและความจำเป็นอย่างอื่นประกอบด้วย เช่น ผิดสัญญาไม่ส่งมอบรถยนต์ตามสัญญาซื้อขาย เป็นเหตุให้ผู้ซื้อต้องเสียค่าจ้างรถแท็กซี่ไปประกอบธุรกิจ ค่าจ้างรถแท็กซี่ควรจะเป็นรถแท็กซี่ธรรมดาทั่วไป มิใช่จ้างรถเบนซ์ป้ายดำซึ่งราคาสูงกว่ามาก หรือค่าใช้จ่ายในการปลงศพ ก็ต้องพิจารณาถึงฐานะของผู้ตายและของเจ้าภาพ รวมทั้งประเพณีการทำศพตามปกตินิยมประกอบด้วยว่าควรจะเป็นเท่าใด มิใช่ว่าจะจ่ายแบบฟุ่มเฟือยเกินเลยฐานะของผู้ตายและของเจ้าภาพอันเป็นเหตุให้ค่าใช้จ่ายสูงกว่าปกติธรรมดา (ฎีกาที่ ๑๖๔๘/๒๕๐๙ และ ๑๖๑๗/๒๕๒๑)

ถ้าโจทก์นำสืบว่ามีความเสียหายเกิดขึ้นแก่โจทก์แล้ว แต่นำพยานหลักฐานมาสืบมิได้ว่าเสียหายเพียงใด หรือมิได้นำสืบถึงค่าเสียหายเลย ศาลก็ต้องกำหนดค่าเสียหายให้ เพราะถือว่ามีความเสียหายเกิดขึ้นแล้ว แต่จะกำหนดให้มากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับพฤติการณ์อันสมควรแก่รูปคดี (ฎีกาที่ ๑๐๘๖/๒๕๐๙ ค่าเสียหายตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา ๒๒๒ แม้โจทก์นำสืบไม่ได้ ศาลก็คำนวณให้ได้ตามพฤติการณ์อันสมควรแก่รูปคดี) แต่ถ้าเป็นค่าสินไหมทดแทนในคดีละเมิด ศาลก็จะกำหนดให้โดยคำนึงถึงพฤติการณ์และความร้ายแรงแห่งละเมิด (ฎีกาที่ ๑๒๐๔/๒๕๑๑ จำเลยแกล้งปิดเส้นทางภาระจำยอมเป็นเหตุให้โจทก์เสียหาย ย่อมเป็นการทำละเมิด ต้องชดเชยค่าสินไหมทดแทน แม้โจทก์จะนำสืบค่าเสียหายมิได้ ศาลก็กำหนดให้เองตามพฤติการณ์และความร้ายแรงแห่งละเมิด)

ค่าเสียหายอันเกิดจากการไม่ชำระหนี้ในเรื่องของสัญญานั้น ตามมาตรา ๒๒๒ ได้แก่ค่าสินไหมทดแทนเพื่อความเสียหายเช่นที่ตามปกติย่อมเกิดขึ้นแต่การไม่ชำระหนี้ นั้น และอาจจะเรียกได้แม้แต่ค่าเสียหายอันเกิดแก่พฤติการณ์พิเศษ ถ้าหากว่าคู่กรณีที่เกี่ยวข้องได้คาดเห็นหรือควรจะได้คาดเห็นพฤติการณ์เช่นนั้นล่วงหน้าก่อนแล้ว ค่าเสียหายอันเกิดแต่พฤติการณ์พิเศษนี้ คือค่าสินไหมทดแทนที่เกิดจากความเสียหายเป็นพิเศษนอกเหนือไปจากที่ควรจะได้เกิดขึ้นตามปกติเพราะการไม่ชำระหนี้ เช่น ชื้อที่ดินเพื่อจะขายต่อเอากำไรจาก

การขายต่อและได้ตกลงราคากับผู้ที่ซื้อต่อไว้แล้ว แต่ผู้ขายผิดสัญญาไม่โอนที่ดินให้ ทำให้ผู้ซื้อไม่สามารถโอนที่ดินให้แก่ผู้ซื้อต่อได้ ทำให้ขาดกำไรอันควรจะได้จากการขายต่อ นั้น ค่าเสียหายที่ขาดกำไรนี้ เป็นค่าเสียหายอันเกิดแต่พฤติการณ์พิเศษ ดังนั้นผู้ซื้อจะเรียกจากผู้ขายได้ก็ต่อเมื่อนำสืบให้เห็นว่าผู้ขายได้คาดเห็นหรือควรจะได้คาดเห็นว่าผู้ซื้อซื้อที่ดินนั้นไปเพื่อขายต่อกำไร การคาดเห็นหรือควรจะได้คาดเห็นล่วงหน้าเช่นนี้ จะเป็นการคาดเห็นหรือควรจะได้คาดเห็นในขณะที่ทำสัญญาก็ได้ หรือในเวลาใดก่อนมีการผิดสัญญาก็ได้ (ฎีกาที่ ๑๕๙๙/๒๕๑๗ การคาดเห็นหรือควรจะได้คาดเห็นพฤติการณ์พิเศษซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายแก่เจ้าหนี้ตามมาตรา ๒๒๒ ไม่จำเป็นต้องคาดเห็นหรือควรจะได้คาดเห็นล่วงหน้าตั้งแต่ทำสัญญาเสมอไปไม่ หากลูกหนี้คาดเห็นหรือควรจะได้คาดเห็นก่อนประพจน์ผิดสัญญาก็พอแล้ว)

ถ้ามีการกำหนดเบี้ยปรับเป็นค่าเสียหายไว้ล่วงหน้า และหากไม่มีการชำระหนี้ เจ้าหนี้จะริบเบี้ยปรับก็ได้ แต่เมื่อริบเบี้ยปรับแล้ว ก็จะไม่บังคับให้ชำระหนี้อีกไม่ได้ (มาตรา ๓๘๐) หากเจ้าหนี้ไม่ประสงค์จะริบเบี้ยปรับแทนการชำระหนี้ ก็อาจฟ้องบังคับให้มีการชำระหนี้ได้ และหากการไม่ชำระหนี้เป็นเหตุให้เจ้าหนี้ได้รับความเสียหาย เจ้าหนี้ก็อาจฟ้องเรียกค่าเสียหายได้อีกด้วย ถ้าค่าเสียหายที่เรียกร้องนั้นมีมากกว่าเบี้ยปรับ ก็อาจจะถือเอาเบี้ยปรับเป็นส่วนหนึ่งแห่งค่าเสียหายก็ได้ ถ้าสัญญาว่าจะให้เบี้ยปรับเมื่อลูกหนี้ไม่ชำระหนี้ให้ถูกต้องตามสมควร เจ้าหนี้จะฟ้องเรียกให้ชำระหนี้ และริบเบี้ยปรับนั้นก็ได้ แต่ถ้าเจ้าหนี้ยอมรับชำระหนี้ก่อนฟ้องคดีเรียกค่าเสียหาย เจ้าหนี้จะเรียกเอาเบี้ยปรับได้ก็ต่อเมื่อได้สงวนสิทธิไว้เช่นนั้นในเวลาชำระหนี้ ทั้งนี้ดังที่บัญญัติไว้ในมาตรา ๓๘๑ (ฎีกาที่ ๒๔๖/๒๕๒๒ จำเลยจ้างโจทก์สร้างตึก โจทก์ส่งมอบล่าช้า แต่จำเลยยอมรับมอบโดยไม่สงวนสิทธิปฏิบัติตามสัญญา จำเลยจะเรียกเบี้ยปรับมิได้ตามมาตรา ๓๘๑ วรรคท้าย) แต่การรับชำระหนี้บางส่วนไม่ถือเป็นการยอมรับชำระหนี้ตามมาตรา ๓๘๑ (ฎีกาที่ ๑๐๗๘/๒๔๙๖)

เบี้ยปรับถ้าตามสัญญากำหนดไว้สูงเกินสมควร ศาลจะลดลงเป็นจำนวนพอสมควรก็ได้ การลดจำนวนค่าปรับลงนี้มีผลลดตามใจชอบของศาล หากแต่ต้องพิเคราะห์ถึงทางได้เสียของเจ้าหนี้ทุกอย่างอันชอบด้วยกฎหมาย มิใช่เพียงแต่ทางได้เสียในเชิงทรัพย์สินเท่านั้น (มาตรา ๓๘๓) ในทางปฏิบัติกรลดเบี้ยปรับนี้ มักจะไม่มีคู่กรณีฝ่ายใดนำพยานหลักฐานมาสืบให้เห็นว่าทางได้เสียที่จะต้องนำมาพิจารณาประกอบการลดนั้นมีมากนักเพียงใด ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับดุลพินิจของศาลโดยคำนึงถึงทางได้เสียในทุกทางของเจ้าหนี้ ซึ่งก็ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนประการใด แต่ก็ควรคำนึงถึงความเป็นธรรมและเหมาะสมด้วย

ในการคำนวณค่าเสียหายอันเกิดจากการผิดสัญญาหรือชำระหนี้ไม่ถูกต้องตามสมควรนั้น หากผู้เสียหายมีส่วนทำความผิดอันก่อให้เกิดความเสียหายอยู่ด้วย มาตรา ๒๒๓ บัญญัติว่า “หนี้จะต้องใช้ค่าสินไหมทดแทนแก่ฝ่ายผู้เสียหายมากน้อยเพียงใดนั้น ต้องอาศัยพฤติการณ์เป็นประมาณ ข้อสำคัญก็คือความเสียหายนั้นได้เกิดขึ้นเพราะฝ่ายไหน

เป็นผู้ก่อยิ่งหย่อนกว่ากันเพียงไร” และวรรคท้ายของมาตรานี้ก็บัญญัติว่า ความผิดของฝ่ายผู้เสียหายแม้จะมีเพียงละเลยไม่เตือนลูกหนี้ให้รู้สึกถึงอันตรายแห่งการเสียหายอันเป็นอย่างร้ายแรงผิดปกติ ซึ่งลูกหนี้ไม่รู้หรือไม่อาจรู้ได้ หรือเพียงแต่ละเลยไม่บำบัดบดป้อง หรือบรรเทาความเสียหายนั้นด้วย ก็ต้องนำความในวรรคแรกมาใช้บังคับด้วย และหากการกระทำนั้นเป็นการกระทำของตัวแทนของผู้เสียหาย หรือเป็นการกระทำของบุคคลที่ผู้เสียหายใช้ให้กระทำ ก็ถือว่าเป็นการกระทำของผู้เสียหายด้วย

การมีส่วนทำความผิดของผู้เสียหายตามมาตรา ๒๒๓ นี้ เป็นหน้าที่ของฝ่ายที่ก่อให้เกิดความเสียหายจะต้องนำสืบให้เห็นเช่นนั้น ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับข้อเท็จจริงว่าผู้เสียหายมีส่วนผิดมากน้อยเพียงใด แล้วศาลก็กำหนดค่าเสียหายตามความผิดมากน้อยเช่นนั้น เช่น ผู้ซื้อผิดสัญญาไม่มารับสินค้าที่ตกลงซื้อ แทนที่ผู้ขายจะใช้เวลาระมัดระวังดูแลสินค้าให้อยู่ในสภาพดี กลับปล่อยปละละเลยจนสินค้าเสียหายมาก ดังนั้นศาลก็ให้ผู้เสียหายได้รับค่าเสียหายจากการผิดสัญญาเพียงครั้งเดียว (ฎีกาที่ ๑๓๑๒/๒๕๐๑)

ในเรื่องค่าสินไหมทดแทนอันเกิดจากการจัดการงานนอกสั่งตามมาตรา ๓๙๖ นั้น ในทางปฏิบัติมักไม่มีปัญหามาสู่ศาล แต่ถ้ามีปัญหาก็นำบทบัญญัติในเรื่องละเมิดมาใช้ในการฐานะเป็นบทกฎหมายที่ใกล้เคียงอย่างยิ่ง ตามมาตรา ๔ ได้

ส่วนค่าสินไหมทดแทนอันเกิดจากการกระทำละเมิดนั้น ในการกำหนดค่าสินไหมทดแทน จะต้องพิจารณาตามมาตรา ๔๓๘ ถึงมาตรา ๔๔๗ ดังได้กล่าวมาแล้ว มาตรา ๔๓๘ เป็นบทบัญญัติที่กำหนดค่าสินไหมทดแทนไว้เป็นการทั่วไป คือให้ศาลวินิจฉัยสมควรแก่พฤติการณ์และความร้ายแรงแห่งละเมิด และให้รวมถึงการคืนทรัพย์สินอันผู้เสียหายได้เสียไปเพราะละเมิด หรือใช้ราคาทรัพย์สินนั้น รวมทั้งค่าเสียหายอันจะพึงบังคับให้ใช้เพื่อความเสียหายอย่างใด ๆ อันได้เกิดขึ้นด้วย

ถ้าเป็นการกระทำละเมิดอันเป็นเหตุให้บุคคลตาย หรือเสียหายแก่ร่างกายอนามัย หรือทำให้บุคคลใดเสียเสรีภาพหรือชื่อเสียง การกำหนดค่าสินไหมทดแทนก็ต้องพิจารณาจากมาตรา ๔๔๓, ๔๔๔, ๔๔๕, ๔๔๖ และ ๔๔๗

การกำหนดค่าสินไหมทดแทน ถ้าผู้เสียหายมีส่วนผิดอยู่ด้วย ก็ต้องนำหลักเกณฑ์ตามมาตรา ๒๒๓ ดังกล่าวมาแล้วมาใช้บังคับโดยอนุโลมด้วย

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่าบทบัญญัติของกฎหมายเป็นเพียงวางหลักเกณฑ์ว่าค่าสินไหมทดแทนควรได้แก่อะไรบ้าง แต่การที่ศาลจะกำหนดค่าสินไหม ทดแทนในกรณีละเมิดให้แก่ฝ่ายผู้เสียหายได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ การนำสืบของฝ่ายผู้เสียหายว่ามีความเสียหายเกิดขึ้นจากการทำละเมิด และผู้เสียหายได้รับความเสียหายเพียงใด ถ้านำสืบว่าได้มีความเสียหายเกิดขึ้น แต่ไม่สามารถ นำสืบได้ว่าตนเสียหายมากน้อยเพียงใด หรือไม่นำสืบเสียเลย ศาลก็จะกำหนดค่าสินไหม ทดแทนให้เองตามควรแก่พฤติการณ์และ

ความร้ายแรงแห่งละเมิด (ฎีกาที่ ๙๐๙/๒๔๙๗ และที่ ๑๒๐๔/๒๕๑๑)

กล่าวโดยสรุป ศาลพิจารณากำหนดค่าสินไหมทดแทนในคดีแพ่งนั้นย่อมขึ้นอยู่กับ

๑. บทบัญญัติของกฎหมายที่กำหนดหลักเกณฑ์ในการชดเชยค่าสินไหมทดแทนหรือค่าเสียหาย ศาลจะวินิจฉัยให้ชำระค่าสินไหมทดแทนหรือค่าเสียหายผิดไปจากที่กฎหมายบัญญัติไว้ไม่ได้ และ

๒. การนำสืบของฝ่ายผู้เสียหายว่า มีความเสียหายเกิดขึ้นจริง และฝ่ายผู้เสียหายได้รับความเสียหายมากน้อยเพียงใด ถ้านำสืบได้ตามที่เรียกร้อง และศาลเห็นว่าเหมาะสมสมควรแก่พฤติการณ์เช่นที่ตามปกติย่อมเกิดขึ้น หรือตามความร้ายแรงแห่ง ละเมิดแล้ว ศาลก็จะให้ไปตามนั้น แต่ถ้าศาลเห็นว่าค่าสินไหมทดแทนหรือค่าเสียหายสูงเกินกว่าปกติธรรมดาหรือ ฟุ่มเฟือยเกินไป ศาลก็มีอำนาจลดลงได้ ถ้าผู้เสียหายนำสืบไม่ได้ว่าเสียหายมากน้อยเพียงใด หรือไม่นำสืบเสียเลย ศาลย่อมกำหนดค่าสินไหมทดแทนหรือค่าเสียหายให้ตามสมควรแก่พฤติการณ์ และถ้าเป็นเรื่องละเมิดก็พิจารณาถึงความร้ายแรงแห่งละเมิดประกอบด้วย

เพื่อที่จะให้ดุลพินิจในการกำหนดค่าสินไหมทดแทนได้เป็นไปโดยถูกต้อง เป็นธรรม และเหมาะสม ก็ควรศึกษาจากคำพิพากษาฎีกาต่าง ๆ ที่วางบรรทัดฐานไว้มากมายประกอบด้วย

ปรัชญาในการดำรงชีวิตของผู้พิพากษา*

โสภณ รัตนกร**

ปรัชญาในการดำรงชีวิตของผู้พิพากษา หมายถึง แนวทางการดำรงชีวิตตามอุดมคติของผู้พิพากษา ถ้าหากผู้คิดตั้งชื่อเรื่องนี้ไม่ได้ตั้งใจให้มีความหมายอย่างที่เข้าใจก็ขออภัย การดำรงชีวิตของบุคคลแต่ละคนย่อมขึ้นอยู่กับนิสัยใจคอ การศึกษาอบรม สิ่งแวดล้อม รายได้ จุดมุ่งหมายในชีวิต ตลอดจนอาชีพหรือวิชาชีพที่แต่ละบุคคลได้ประกอบ รวมจนถึงตำแหน่งหน้าที่ฐานะของบุคคลในสังคมของแต่ละคนประกอบด้วย สำหรับผู้ที่ประกอบอาชีพหรือวิชาชีพส่วนตัวไม่ต้องระมัดระวังอะไรมากไปกว่าจะต้องไม่ทำผิดกฎหมาย ไม่ทำอะไรให้ผิดศีลธรรมอย่างร้ายแรงก็คงจะพอแล้ว แต่สำหรับบุคคลที่มีอาชีพบางประเภท ที่ประชาชนสนใจหรือให้ความเคารพไม่ว่าจะเป็นนักแสดง หรือนักการเมืองก็จะต้องถนอมความรู้สึกของประชาชนอยู่ด้วย สำหรับผู้ที่รับราชการก็จะต้องอยู่ภายใต้ระเบียบวินัยของข้าราชการ ที่ประกอบวิชาชีพก็ต้องอยู่ภายใต้จริยธรรม และมารยาททางวิชาชีพนั้น ๆ ด้วย

ในบรรดาวิชาชีพทั้งหลายในประเทศที่เจริญแล้ว ถือว่าวิชาชีพกฎหมายเป็นวิชาชีพที่มีเกียรติและได้รับการยกย่องยิ่งกว่าวิชาชีพอื่นใด และในบรรดาประเทศที่ใช้ระบบกฎหมายคอมมอนลอว์ จะยกย่องวิชาชีพของผู้พิพากษาว่าเป็นยอดยิ่งกว่าวิชาชีพกฎหมายในสาขาอื่นใด บ้านเราก็เคยยกย่องวิชาชีพผู้พิพากษาว่าเป็นวิชาชีพที่สูงกว่าวิชาชีพอื่นใดเหมือนกัน สมัยก่อนผู้พิพากษาใหม่ ๆ จะได้เงินเดือน ๓ ชั่ง ในขณะที่แพทย์ได้เงินเดือนเพียง ๒ ชั่งเท่านั้นเอง ในปัจจุบันนี้ผิดไปฐานะทางการเงินของเราคงไม่ดีเหมือนกับสมัยก่อน ท่านเคยสังเกตบ้างไหมว่าที่ดินแปลงงาม ๆ บางแปลงมีอยู่หลายแปลง ริมถนนสาทร หรือในถนนสุขุมวิท ที่ดินแปลงใหญ่ ๆ สวย ๆ อยู่ติดซอยหลาย ๆ แปลงเป็นของผู้ใหญ่ในทางวงการศาลทั้งนั้น แสดงว่าในสมัยก่อนเงินเดือนท่านเยอะ ท่านมีเงินซื้อที่ดินไว้มากมาย นอกจากนั้นเป็นที่น่าสังเกตว่าในสมัยก่อนผู้พิพากษาเรามักจะมาจากตระกูลที่มีฐานะดีตระกูลที่มีเกียรติ แต่ผู้พิพากษาในปัจจุบันนี้ตรงกันข้าม เราไม่ได้มาจากตระกูลที่มีเกียรติและมั่งคั่งเสมอไป มักจะมาจากครอบครัวชั้นกลาง หรือบางคนมาจากครอบครัวที่ยากจนด้วยซ้ำไป ฐานะในการเงินหรือฐานะในการทางสังคมของผู้พิพากษา หรือของคนที่จะเข้ามาเป็นผู้พิพากษาก็ย่อมแตกต่างจากผู้พิพากษาในสมัยก่อน เมื่อมีฐานะทางการเงินไม่ค่อยดี ผู้พิพากษาก็ต้องหารายได้พิเศษมาเพื่อจุนเจือ แต่ขณะเดียวกันเราก็ถูกจำกัดในการที่ประกอบอาชีพบางอย่าง ไม่ถูกจำกัดเฉพาะตัวผู้พิพากษาเองแต่รวมถึงครอบครัวของผู้พิพากษาด้วย ต้องกระทำการ

* คำบรรยายในการประชุมพิเศษผู้พิพากษาที่ออกมารับราชการในส่วนภูมิภาค รุ่นที่ ๖ เมื่อวันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๓๘ ณ โรงแรมรอยัลคิลฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

** ศาตราจารย์, กรรมการตุลาการ, อดีตประธานศาลฎีกา

หรือประกอบอาชีพที่ไม่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติหน้าที่หรือไม่ให้เสื่อมเสียเกียรติของผู้พิพากษา
เรายังถูกจำกัดในเรื่องต่าง ๆ ไม่ให้ดำรงตำแหน่งในบริษัทห้างร้าน จะเห็นว่าไม่มีผู้พิพากษา
ใด ๆ ไปเป็นกรรมการแบงค์ หรือกรรมการบริษัทใหญ่ ๆ ผิดกับอธิบดี หรือปลัดกระทรวงอื่น
ที่เข้าไปดำรงตำแหน่งในห้างร้านหรือธนาคารใหญ่ ๆ เราไม่สามารถไปดำรงตำแหน่งในรัฐ
วิสาหกิจหรือตำแหน่งอื่น ๆ ในทางราชการ นี่ก็เป็นจุดที่เราถูกต้องห้าม แต่ขณะเดียวกันเรา
ก็ต้องยอมรับว่าแม้เราไม่ได้รับการยกย่องสูงส่งเหมือนสมัยก่อนแต่ก็ยังได้รับการยกย่อง
สูงกว่าวิชาชีพอื่น หรือสูงกว่าอาชีพแขนงอื่น ๆ อยู่มากมาย เพราะฉะนั้นข้อนี้เป็นข้อที่
ชัดเจนหรือเป็นข้อที่ตอบแทนสิ่งที่เราต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ข้อห้ามต่าง ๆ มากมายนั่นเอง
แม้ว่าผู้พิพากษาจะต้องอยู่ภายในกรอบประเพณีวินัย จริยธรรม เหมือนกันทุกคน แต่ว่า
ผู้พิพากษาทุกคนก็คงจะมีปรัชญาในการดำรงชีวิตไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายสูงสุด
ในชีวิตของแต่ละคน บางคนอาจตั้งความหวังไว้ว่าจะต้องมีตำแหน่งสูง ตำแหน่งใดตำแหน่ง
หนึ่ง บางคนอาจจะต้องการความเจริญก้าวหน้าในการทำงานพอสมควรก็พอแล้ว บางคนก็
อาจต้องการเกียรติยศชื่อเสียง บางคนต้องการเพียงให้มีความสุขในครอบครัวหรือความสุข
ส่วนตัวพอสมควรก็พอแล้ว แต่บางคนคิดว่านอกจากจะมีเกียรติยศชื่อเสียงแล้วก็ต้องมีเงิน
ทองมาก ๆ ด้วย ไม่ว่าท่านจะมีจุดมุ่งหมายในชีวิตอย่างไรก็ตาม แนวทางการดำรงชีวิต
ของท่านจะมีส่วนสำคัญที่สุดในการที่จะส่งเสริมหรือขัดขวางการเจริญก้าวหน้าในชีวิตการ
งานของท่านอย่างแน่นอน มนุษย์ทุกคนปรารถนาจะมีความสุขความพอใจ แต่ว่าแนวความ
คิดในเรื่องความสุขความพอใจของแต่ละคนก็คงไม่เหมือนกัน การดำรงชีวิตของแต่ละคนจึง
แตกต่างกันไปด้วย

แนวทางการดำรงชีวิตของผู้พิพากษาที่จะพูดต่อไปนี้ จึงเป็นการดำรงชีวิตของ
ผู้พิพากษามาตามทัศนะส่วนตัวของผม ซึ่งพูดจากประสบการณ์ของตนเองและจากการสังเกต
การดำรงชีวิตของบรรพบุรุษการ ผู้พิพากษาที่ดีนั้นจะต้องยึดหลักในการปฏิบัติหน้าที่ในการดำรง
ตน ๕ ประการด้วย ประการแรกก็คือ ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต ประการที่สองต้องมีความ
รู้ความสามารถ ประการที่สามจะต้องมีใจเป็นธรรมหรือมีความเป็นกลางไม่มีอคติ ประการ
ที่สี่จะต้องเป็นผู้มีดุลพินิจที่เหมาะสม มีความพอดี มีความรอบคอบ ประการที่ห้า
ผู้พิพากษาจะต้องรู้จักการวางตัวที่ดีท่านคงเห็นด้วยว่าในหลัก ๕ ประการที่กล่าวนั้น ข้อแรก
เรื่องความซื่อสัตย์สุจริต คงจะเป็นหัวใจและจุดสำคัญที่สุดหรือเป็นอุดมการณ์ของผู้พิพากษา
ทุกท่าน ในเรื่องความเป็นกลางในเรื่องความมีจริยธรรมไม่มีอคตินั้น ก็มีความสำคัญไม่น้อย
กว่าเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต และในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต และมีใจเป็นธรรมไม่มีอคติ
ถือว่าเป็นยอดหรือเป็นหัวใจที่ผู้พิพากษายึดถือว่านี่แหละที่ทำให้วิชาชีพกฎหมายหรือความเป็น
ผู้พิพากษาเราแตกต่างกับการประกอบวิชาชีพในสาขาอื่นใด แต่นอกจากหลักสองประการ
นั้นอย่าไปดูถูกหลักเรื่องความรู้ความสามารถว่าไม่มีความสำคัญ หรือมีความสำคัญ

น้อยไปกว่าความซื่อสัตย์สุจริต หรือความเป็นกลาง ไม่ทราบว่าจะได้ยินเขาพูดกันใหม่ในหมู่ทนายความว่า ผู้พิพากษาที่ไม่สุจริตและผู้พิพากษาที่ไม่เป็นกลางไม่เป็นธรรมเขาไม่ค่อยกลัว เพราะถ้ามีขึ้นเขาก็ร้องเรียนได้ หากเขาแพ้คดีเพราะเหตุเหล่านั้น เขาก็อุทธรณ์ฎีกาได้ แต่ถ้าเขาไปเจอผู้พิพากษาที่ไม่ฉลาด ไม่เอาไหน มาพิจารณาคดีของเขา เขาเข้าใจมาก เพราะไม่รู้จะทำอะไร มีคนเขาพูดกันว่า เวลาเจ็บป่วยจะต้องไปหาหมอเขาเลือกหาหมอตามที่เขาต้องการได้ จะเอาดีขนาดไหน ถ้ามีเงินจ่าย มีคดีก็ไปเลือกทนายความที่ดี ๆ ได้ แต่ว่าเมื่อต้องขึ้นศาลนี้ไม่สามารถเลือกผู้พิพากษาได้ นี่แสดงให้เห็นว่าในเรื่องความรู้ความสามารถของผู้พิพากษา ในวงการกฎหมายให้ความสำคัญอยู่เหมือนกัน ปัจจุบันนี้เป็นที่ยอมรับกันว่าความรู้ความสามารถของผู้พิพากษามีความสำคัญต่อการอำนวยความยุติธรรมเป็นอันมาก ผู้พิพากษาที่ไม่สามารถทำคดีให้เสร็จโดยรวดเร็วทำให้คดีล่าช้าจนเกินควร ก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมแก่คู่ความแน่นอน ผู้พิพากษาที่ทำคดีผิดพลาดจนต้องมีการย้อนสำนวนขึ้นไปพิจารณาใหม่ จะทำให้เกิดความล่าช้าและเกิดความไม่เป็นธรรมเกิดขึ้นได้ ส่วนหลักอีกข้อหนึ่งคือหลักข้อที่สี่ เรื่องการใช้ดุลพินิจที่เหมาะสม ดูเหมือนว่าเป็นเรื่องเล็กน้อยแต่มีความสำคัญเหมือนกัน และไม่น้อยกว่าข้อที่กล่าวมาแล้ว แม้ผู้พิพากษาจะเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรู้ความสามารถดี มีความเป็นกลางก็ตาม แต่ถ้าผลที่สุดเมื่อผู้พิพากษาต้องตัดสินคดีก็ไม่สามารถแก้ไขความทุกข์ร้อนของประชาชนได้โดยเหมาะสม ก็คงไม่เกิดประโยชน์อะไรมากนัก ข้อสุดท้ายเรื่องการวางตัวของผู้พิพากษา ซึ่งหมายถึงการประพฤติปฏิบัติของผู้พิพากษาทั้งขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ไม่ว่าขณะนั่งอยู่บนบัลลังก์หรือในห้องทำงาน หรือการปฏิบัติตนนอกศาลไม่ว่าที่บ้านหรือที่อื่นใด ซึ่งดูเหมือนเป็นเรื่องเล็กน้อย แต่ก็เป็นเรื่องใหญ่ขึ้นได้เหมือนกัน เป็นเรื่องที่กว้างขวางมีขอบเขตไม่จำกัด เป็นเรื่องที่รวมทั้งการกินอยู่หลับนอน การแต่งกาย ภาษามารยาท และการดำรงชีวิตของผู้พิพากษา เรื่องเหล่านี้แม้จะเป็นเรื่องส่วนตัว แต่ก็เกี่ยวกับการตัดสินคดี จะว่าไม่เกี่ยวกับการตัดสินคดีก็ได้ ในบางเรื่อง แต่ก็เป็นเรื่องของภาพพจน์เรื่องของเกียรติยศชื่อเสียง เรื่องศักดิ์ศรีของผู้พิพากษาและสถาบันศาลทีเดียว จะเห็นว่าแม้ผู้พิพากษาจะซื่อสัตย์สุจริต มีความรู้ความสามารถมีใจเป็นธรรม ไม่มีอคติ มีดุลพินิจที่ดี ตัดสินคดีได้ถูกต้องตามกฎหมายและพยานหลักฐาน ตัดสินคดีโดยเที่ยงธรรมเหมาะสม แต่ถ้าประชาชนสงสัยในตัวผู้พิพากษาผู้ตัดสินคดีประชาชนก็อาจไม่ยอมรับคำตัดสินนั้น และไม่มีควมไว้วางใจในศาลก็ได้ เพราะฉะนั้นการดำรงชีวิตที่ดีของผู้พิพากษาย่อมก่อให้เกิดความนับถือและศรัทธาในตัวของผู้พิพากษานั้น และการดำรงชีวิตที่ดีของผู้พิพากษาก็จะมีส่วนอย่างมากในการที่จะส่งเสริมให้ผู้พิพากษาเป็นคนที่ซื่อสัตย์สุจริต มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ที่มีใจเป็นธรรม ไม่มีอคติ และเป็นผู้มีดุลพินิจที่เหมาะสมได้ไปในตัวด้วย แต่ที่พูดมานั้นเพื่อแสดงให้เห็นว่า การดำรงชีวิตที่ดีของผู้พิพากษามีความสำคัญต่อตัวผู้พิพากษาต่อสถาบันศาลและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาอย่างไร

การดำรงชีวิตที่ดีของผู้พิพากษานั้นคืออย่างไร มีหลักอยู่ ๓ ประการ ข้อหนึ่งคือความสำรวม ข้อสองคือความสมณะ ข้อสามคือการยึดกตিকা หรือจะพูดให้สั้น ๆ ก็มีอยู่ ๓ คำ คือ สำรวม สมณะ กตিকা การดำรงชีวิตของผู้พิพากษาถ้ายึดหลักสามประการนี้ได้ก็เพียงพอแล้ว

หลักประการแรกเรื่องความสำรวมหมายถึงสำรวมทั้งกาย วาจา และใจ คำว่าสำรวมโดยคำศัพท์หมายถึงการเหนียวรั้ง การยับยั้งชั่งใจ แต่ความหมายทั่วไปอาจจะหมายถึงความพอดี ความสมควร หรือถ้าตามภาษาวัยรุ่นก็คือไม่เวอร์นั่นเอง แต่เมื่อพูดถึงความสำรวมทางกาย เราอาจหมายถึงการกินอยู่ที่ไม่ฟุ่มเฟือย ไม่สุร่ยสุร่าย ไม่แต่งตัวด้วยเสื้อผ้าราคาแพงเกินไป ไม่ใช่เสื้อผ้าสีฉูดฉาด หรือรูปแบบนำสมัยตามแฟชั่น หรือไม่สุขภาพ อาจจะหมายถึงกิจกรรมยามาที่ทั้งดงาม สงบเสงี่ยม มีสัมมาคารวะ ไม่เอะอะโวยวาย การสำรวมทางวาจา อาจจะหมายถึงการพูดแต่น้อย เท่าที่จำเป็นและมีประโยชน์ ไม่พูดเพื่อเจ้อ ไม่พูดสอดเสียด ไม่พูดคำหยาบ เป็นต้น ในทางโลกเมื่อพูดถึงการสำรวมแล้วมักจะหมายถึงสำรวมทางกาย และวาจา หรือเป็นการสำรวมเกี่ยวกับการแสดงออกภายนอก แต่ว่าในทางพุทธศาสนาได้กล่าวถึงการสำรวมทางจิตใจด้วยคือ การไม่คิดฟุ้งซ่าน ไม่คิดในสิ่งที่ไม่เป็นมงคล ไม่คิดร้ายแก่ผู้อื่น หรืออีกนัยหนึ่งก็คือการมีสติ ไม่ประมาทนั่นเอง ถือกันว่าการที่คนเราประพฤติปฏิบัติในทางที่ไม่ชอบไม่ควรนั้น อาจจะเป็นเพราะการพลั้งเผลอหรือไม่ได้ยั้งคิด หรือไม่มีสตินั่นเอง การที่คนเราจะมีการสำรวมที่ดีก็จึงเริ่มจากการสำรวมที่ใจก่อน เพราะทุกสิ่งทุกอย่างที่คนเรากระทำลงไปนั้นเกิดขึ้นจากใจก่อน การที่จะทำให้มีใจสำรวมที่ดีวิธีหนึ่งก็คือการฝึกทำสมาธิ วิธีทำสมาธิก็คือเป็นการฝึกสตินั่นเอง การฝึกให้มีสติหรือมีความระลึกได้นั่นเองที่ทำให้เกิดมีสมาธิขึ้น การทำสมาธิวิธีหนึ่งที่แพร่หลายมากก็คือ อาณาปานสติ คือ การฝึกให้มีสติอยู่กับลมหายใจ การฝึกสติทำให้มีสมาธิ ใช้วิธีฝึกสติทำให้มีสมาธิแต่เมื่อมีสมาธิก็จะมีสติตามมา เรื่องความสำรวมหรือความมีสติของผู้พิพากษานี้ไม่ใช่พูดขึ้นเองหรือเอาหลักพุทธศาสนามาพูด แต่เป็นหลักค่อนข้างจะสากล ในอังกฤษเขาพูดกันว่า SOBER AS A JUDGE คือสำรวมอย่างผู้พิพากษา ความสำรวมที่สำคัญประการหนึ่งก็คือการสำรวมในการบริโภค ซึ่งไม่ได้จำกัดเฉพาะเรื่องการบริโภคอาหารเพียงอย่างเดียว จะเป็นการแสวงหาความพอใจในทางรูปรสกลิ่นเสียงและสัมผัสทั้งหลาย ถ้าผู้พิพากษาไม่รู้จักความพอดีในเรื่องเหล่านี้ ไม่รู้จักควบคุมจิตใจในเรื่องนี้ คอยจะสนองตอบความต้องการทางบริโภคอยู่เรื่อยไปก็จะตกเป็นทาสของมัน และจะนำผลร้ายมาสู่ชีวิตครอบครัวและหน้าที่การงานได้ ผู้พิพากษาที่ติดในรสอาหารจะต้องกินอาหารให้อร่อยทุกมื้อ ก็จะเป็นภาระแก่ตัวเอง จะเป็นภาระแก่ครอบครัว จะเป็นภาระแก่ผู้จัดหาอาหารหรือแม่บ้านเป็นอย่างมาก ถ้าไปกินอาหารนอกบ้านบ่อย ๆ ก็จะต้องเสียเวลาและเสียเงินทอง ถ้าอาหารเที่ยงต้องออกไปกินข้างนอกอยู่เสมอ ๆ ก็จะต้องเสียเวลาทั้งของตัวเองและของราชการและที่ร้ายกว่านั้นคือ อาหาร

ที่อร่อย ๆ มักจะมีไขมันมาก และเรามักจะกินมาก ก็จะทำให้เราอ้วน มีไขมันสูงด้วย ก็เป็นที่มาแห่งโรคภัยไข้เจ็บมากมาย เรื่องที่อยู่อาศัย และรถยนต์ ปัจจุบันต้องยอมรับว่าเป็นสิ่งจำเป็นเป็นส่วนสำคัญของผู้ที่อยู่ในเมืองในยุคปัจจุบันรวมทั้งผู้พิพากษาด้วย แต่บางครั้งเราก็ยังพุ่มเพื่อยกันในเรื่องนี้ ต้องมีบ้านและรถยนต์ดี ๆ แพง ๆ ในเรื่องการกินอยู่คิดว่าคนเอเชีย โดยเฉพาะคนไทยค่อนข้างจะสุรุ่ยสุร่าย ถ้าเคยไปอยู่ในต่างประเทศ ทางยุโรปและอเมริกาจะเห็นได้ว่า เขาอยู่กินกันอย่างง่าย ๆ คนอังกฤษเวลาไปทำงานเขาพกแซนวิชไปชิ้นหนึ่งห่อใส่กระเป๋ากับไปด้วย ตอนเที่ยงก็ซื้อหาหรือกาแฟถ้วยหนึ่งกินกับแซนวิชนั้น ไม่ต้องไปซื้ออาหารเที่ยงกิน ครั้งหนึ่งเคยไปเยี่ยมผู้พิพากษาศาลสูงของอังกฤษท่านหนึ่งที่บ้านของท่าน ท่านอยู่กับภรรยาสองคนไม่มีคนใช้ เป็นบ้านเล็ก ๆ ธรรมดา การที่อยู่ดีกินดีจนเกินไปนอกจากเป็นที่มาของโรคภัยไข้เจ็บแล้ว ยังทำให้ผู้พิพากษาบางคนมีจุดอ่อนในเรื่องด้านการเงินด้วย ในเรื่องการแต่งกายนั้น ผู้พิพากษาก็ต้องมีการสำรวจเช่นกัน จะเห็นได้ว่าผู้พิพากษาจะไม่แต่งกายฉูดฉาด และโดยทั่วไปจะไม่ใช้เครื่องประดับ ผู้พิพากษาที่จะขึ้นบัลลังก์เพื่อพิจารณาคดีมีระเบียบประเพณีให้รู้ไว้ว่าต้องแต่งกายอย่างไร ให้สุภาพเรียบร้อยอย่างไร โดยเฉพาะสุภาพสตรีที่เป็นผู้พิพากษาชอบรักสวยรักงาม ขอเตือนว่าเรามีประเพณีในการแต่งกายเรื่องนี้จะเห็นได้ว่าผู้พิพากษาแม้จะเข้ามาในวัยหนุ่ม ๆ จะไม่มีใครไว้ผมยาว มีสมัยหนึ่งผู้พิพากษาที่มีส่วนสูงไม่มาก ชอบใส่รองเท้าส้นสูงซึ่งเป็นที่นิยมกันอยู่ ณ สมัยนั้น ผู้ใหญ่ก็เคยเตือนว่าอย่าใส่ สมัยก่อนรองเท้าผู้พิพากษาต้องเป็นรองเท้าผูกเชือก รองเท้าคัทชูใช้ไม่ได้ แต่สมัยนี้ก็ไม่เคร่งครัดอย่างนั้นเพราะเป็นไปตามสมัยนิยม มีผู้พิพากษายาวบางคนต้องถูกลงโทษทางวินัย เพราะไม่มีความสามารถทางด้านกามารมณ์ บางคนชอบมีภรรยาหลายคน บางคนไปมีความสัมพันธ์กับผู้หญิงอื่นนอกจากภรรยา ผู้พิพากษายาวบางคนติดสุรา ติดการพนัน ซึ่งเป็นการไม่สำรวจเหมือนกัน การคบค้าสมาคมกับคนก็เหมือนกันถ้าคบไม่เลือก หรือเลือกคบแต่บางคนที่มีผลประโยชน์ ก็อาจไม่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคบกับคู่ความหรือผู้ที่มีส่วนได้เสียในคดี หรือผู้ที่มีความประพฤติเสื่อมเสีย ถือว่าเป็นเรื่องที่ไม่สำรวจเหมือนกัน ผู้พิพากษายาวบางคนถูกร้องเรียนว่าใช้วาจาไม่สุภาพขณะนั่งพิจารณา จนถึงกับถูกลงโทษทางวินัย ทำให้เสียอนาคต เสียความก้าวหน้าไปก็เคยมี ผู้พิพากษายาวบางคนที่ไม่หือคุ่มอารมณ์ไม่ได้ ทะเลาะกับเพื่อนบ้าน ทะเลาะเกี่ยวกับการจัดรถยนต์ บางคนถูกดำเนินคดี ก.ต. ไม่ให้ออกไปเป็นหัวหน้าศาลก็มี บางคนถูกลงโทษไม่ขึ้นเงินเดือนเพราะใช้วาจาไม่สุภาพ

ความสมถะ หมายถึง ความมักน้อย หรือรักความสงบ ในทางพุทธศาสนา คำนี้ให้คู่กับ วิปัสสนา ซึ่งเป็นเรื่องของการทำงานสมาธิ คำว่าสมถะในที่นี้หมายถึง การดำรงชีวิตที่เรียบง่าย ไม่ฟุ้งเฟ้อ ไม่พุ่มเพื่อยหรูหรา ไม่โอ้อวด ไม่ชอบความวุ่นวาย ไม่ชอบเป็นข่าว ไม่ชอบเสนอหน้า ไม่ชอบให้สัมภาษณ์ ไม่ชอบแสดงตัว ไม่อยากดัง ความมักน้อยทำให้เราไม่ทะเลาะถายาน ไม่ไผ่หาอะไร ๆ จนเกินความจำเป็น ความสมถะอาจจะเกิดจากการทำ

สมาธิ ความสมถะจะทำให้จิตใจเยือกเย็น สุขุม มีความสุข คนที่มีการสำรวม มีสมถะก็จะไม่เครียด การสมถะจึงช่วยในการทำงานของผู้พิพากษา ซึ่งต้องมีความรอบครอบ การที่ผู้พิพากษาเป็นคนมักน้อย กินอยู่ง่ายไม่มีการะ ไม่มีความกังวล ก็จะมีเวลาและสมาธิในการทำงานได้ดี คนที่มีสมถะแม้จะมีตำแหน่งใหญ่โตเพียงใดก็คงไม่ต้องไปจัดงานขึ้นบ้านใหม่หรือจัดงานวันเกิดให้ใหญ่โต แม้จะต้องจัดงานจำเป็นบางอย่าง เช่น งานแต่งงานหรืองานศพ ก็อาจทำได้เรียบ ๆ ง่าย ๆ คนที่มีสมถะนี้ไม่ได้หมายความว่า จะต้องปลีกตัวจากสังคม หรือเก็บตัวไม่พบผู้คน หรือทำกิจกรรมอะไรไม่ได้เลย เพียงแต่จะทำอะไรก็ทำเรียบ ๆ

หลักหรือปรัชญาในการดำรงชีวิตข้อที่สาม คือ การยึดถือกติกากฎ คนเราเมื่อรวมกันเข้าเพื่อทำกิจการอะไรก็ต้องมีกติกาสำหรับการปฏิบัติ แม้ท่านไปเข้าเป็นสมาชิกสโมสรหรือสมาคมอะไรสักแห่งหนึ่ง ท่านก็ต้องปฏิบัติตามกฎตามกติกาดำเนินข้อบังคับของสโมสรหรือสมาคมนั้น ถ้าท่านไม่พร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎหรือกติกาของเขาก็คงอย่าเข้าไปร่วมกับเขา เมื่อเข้าไปร่วมกับเขาแล้วก็ต้องปฏิบัติตามกติกาที่เขาวางไว้ การที่ท่านเข้ามาเป็นผู้พิพากษา ท่านก็ต้องปฏิบัติตามประเพณี ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ หลักจริยธรรม และวินัยของข้าราชการตุลาการ แต่ในฐานะที่ท่านเป็นสมาชิกของสังคมท่านก็ต้องปฏิบัติตามอยู่ในกรอบศีลธรรมของสังคม ในฐานะเป็นพลเมืองดีท่านมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายของบ้านเมือง สิ่งเหล่านี้ขอเรียกรวม ๆ กันว่า เป็นกติกาที่สมาชิกของแต่ละสังคมต้องยึดถือปฏิบัติ ในการดำรงชีวิตของผู้พิพากษานั้น ผู้พิพากษาก็จะต้องมีกติกา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้พิพากษาก็ต้องอยู่ในศีลธรรมมีระเบียบวินัย เคารพต่อกฎหมายอย่าเคร่งครัด ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีของประชาชนทั่วไป แม้ในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่นการดื่มสุรา คนทั่วไปอาจถือว่าเป็นของธรรมดาเมื่อมีการรับประทานอาหารก็ต้องมีการดื่มสุราประกอบ แต่ถ้าท่านเป็นผู้พิพากษากินเหล้า ในตอนเที่ยงแล้วขึ้นนั่งพิจารณาคดี ท่านลองคิดว่าคู่ความหรือประชาชนทั่วไปเขาจะยังให้ความไว้วางใจท่านอยู่อีกหรือ ถ้าท่านมีความเสื่อมเสียในด้านสุรา ประชาชนก็ยังนับถือท่านอยู่หรือ ถ้าท่านเป็นคนชอบเล่นการพนัน แม้การพนันที่ได้รับอนุญาต ประชาชนเขาไม่สงสัยว่าท่านเอาเงินมาจากไหนมาเล่นหรือ ถ้าท่านชอบเข้าไนท์คลับหรือสถานอาบอบนวดบ่อย ๆ คนมิสงสัยว่าใครเป็นเจ้าของตามไปจ่ายให้ท่านหรือ ผู้พิพากษามีประเพณีที่ต้องปฏิบัติต่อกันอยู่มากมาย เช่น ประเพณีในการเคารพผู้อาวุโสกว่า การปฏิบัติต่อกันฉันญาติมิตร ยิ่งกว่าการเป็นผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา การให้เกียรติและเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกันทั้งในด้านการงานและด้านส่วนตัวที่เป็นประเพณีที่เราถือปฏิบัติกันมาช้านาน ในการปฏิบัติหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการนั่งพิจารณาคดีการตัดสินคดี ผู้พิพากษาก็ต้องมีความเมตตากรุณาทั้งต่อพยานและคู่ความ ทนายความ อัยการ หรือต่อประชาชนที่มาศาล และจะต้องมีการให้เกียรติไม่ดูถูกเหยียดหยาม ต้องอำนวยความสะดวก และให้ความเป็นกันเองแต่ผู้มาศาลตามสมควร ในคำสั่งหรือระเบียบของกระทรวงยุติธรรมอยู่หลายเรื่องเกี่ยวกับ

การไปบรรยายไปสอนพิเศษตามสถานที่ศึกษา การร่วมการเข้าสัมมนา การอภิปราย การแสดงความคิดเห็นต่อสาธารณชน ซึ่งผู้พิพากษาต้องปฏิบัติตาม ในคำแนะนำของประธานศาลฎีกาเกี่ยวกับการทำงานของผู้พิพากษา ซึ่งผู้พิพากษาจะต้องให้ความเคารพ มีประมวลงริยธรรมที่ ก.ต. กำหนดขึ้นเป็นแนวทางให้ผู้พิพากษาปฏิบัติตนและยังมีวินัยของข้าราชการตุลาการอีก สิ่งเหล่านี้ผู้พิพากษาจะต้องยึดถือปฏิบัติให้ครบถ้วนโดยถือว่าเป็นกติกา นอกจากนั้นในฐานะผู้บังคับใช้กฎหมายคิดว่าผู้พิพากษาจะต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ปฏิบัติตามกฎหมาย เป็นผู้เคารพตามกฎหมายโดยเคร่งครัด แม้แต่เรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น กฎจราจรผู้พิพากษาก็ไม่ฝ่าฝืนหากผู้พิพากษาไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ท่านจะไปลงโทษผู้อื่นฐานไม่ปฏิบัติตามกฎหมายได้อย่างไร มีหลายคนพูดว่าไม่อยากเป็นผู้พิพากษาหรอก เป็นอัยการดีกว่า เพราะไม่ถูกห้ามมากมายอย่างผู้พิพากษา ถ้าท่านพิจารณาให้ดีจะเห็นว่า กฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับซึ่งเป็นกติกาเหล่านั้นเป็นเกราะคอยคุ้มครองภัยให้ท่านด้วย ถ้าไม่มีกติกาเหล่านั้น บางกรณีท่านอาจไม่แน่ใจว่าจะปฏิบัติตนอย่างไรก็ได้ เมื่อการปฏิบัติตามกติกาเหล่านั้น จะปลอดภัย ไม่มีใครมากล่าวโทษท่านได้อีก กติกาเหล่านี้จึงไม่ได้สร้างขึ้นมาเพื่อบีบคั้นให้ผู้พิพากษาดำรงชีวิตให้ยากลำบากขึ้น หรือเพียงเพื่อจะกีดกันมิให้บางคนเข้ามาเป็นผู้พิพากษาก็มิใช่ แต่เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นเพื่อผดุงไว้เพื่อเกียรติยศ เกียรติศักดิ์ ของผู้พิพากษาเองและเพื่อให้ประชาชนเชื่อถือศรัทธาในตัวท่าน ทำไมทางราชการจึงจัดให้ผู้พิพากษาได้รับเงินเดือนหรือเงินประจำตำแหน่งดีกว่าข้าราชการฝ่ายอื่น ที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะว่าเราถูกห้ามในเรื่องต่าง ๆ ทำให้เราไม่สามารถมีรายได้บางอย่างที่ข้าราชการฝ่ายอื่นมีได้ ข้อห้ามเหล่านี้จึงถือเสมือนสิ่งที่เราต้องแลกกับเกียรติยศ เงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง ที่เราได้เป็นพิเศษนั่นเอง ถ้าเราไม่ถือว่ากฎระเบียบต่าง ๆ เหล่านั้นเป็นข้อห้ามหรือข้อจำกัดแต่เป็นเพียงกติกาหรือแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้เราปฏิบัติงานหรือดำรงตนได้สะดวกยิ่งขึ้น เหมือนกระดาษที่เขียนหนังสือถ้ามีเส้นบรรทัดจะรู้สึกว่ายากกว่าเขียนง่าย เขียนไปตามแนวเส้นกระดาษ เขียนสะดวกกว่ากระดาษที่ไม่มีเส้น ถ้าเราไม่มีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อเส้นบรรทัดนั้น เราก็ควรจะมีความรู้สึกเช่นเดียวกับกฎระเบียบต่าง ๆ เหล่านั้นเป็นทำนองเดียวกัน หากเรามีการสำรวจ มีการมักน้อย มีการยึดถืออยู่ในหลักการที่ถูกต้องแล้ว กฎระเบียบเหล่านั้นจะไม่สร้างความยากลำบากใจให้แก่เราได้เลย เพราะเราจะปฏิบัติตนโดยไม่ฝ่าฝืนกฎระเบียบเหล่านั้นโดยอัตโนมัติ เหมือนกับที่พลเมืองดีทั้งหลายเขาไม่ทำผิดกฎหมายโดยไม่ต้องห่วงกังวล และไม่รู้ด้วยซ้ำว่ามีกฎหมายบัญญัติไว้ว่าอย่างไร

ท่านทั้งหลายคงจะเห็นว่าการดำรงชีวิตอย่างสำรวม และสมณะ จะทำให้ชีวิตและความเป็นอยู่ของเราเรียบง่ายไม่วุ่นวาย มีความสงบ หรืออิสระอย่างแท้จริง ที่ว่าอิสระไม่ใช่อิสระในความหมายที่ว่าเราไม่ถูกแทรกแซงจากฝ่ายใดในการพิจารณาพิพากษาคดี ซึ่งเป็นเรื่องของความอิสระในด้านภายนอก แต่หมายถึงความอิสระในด้านจิตใจด้วย ถ้าเรา

เป็นคนที่อยู่ง่ายกินง่ายไม่ต้องการปัจจัยอะไรมาก ไม่ว่าทางด้านวัตถุชื่อเสียงเงินทอง เราก็อยู่ได้โดยไม่ต้องพึ่งพาอาศัยใครมากนัก และไม่ต้องเป็นหนี้บุญคุณใคร ไม่มีภาระต้องคอยเลี้ยงดูพวกพ้องและบริวาร สามารถอยู่ได้โดยมีความสุขตามอัธยาศัยของตนเอง มีคนจำนวนไม่ใช่น้อยที่เคยทำงานอยู่ที่อื่น มีรายได้ดีกว่าการเป็นผู้พิพากษา และก็มีบางคนก็รับราชการอยู่ที่อื่นมีตำแหน่งสูง และมีทางก้าวหน้าไม่น้อยกว่าการเป็นผู้พิพากษา แต่ทำไมเขาถึงมาเป็นผู้พิพากษา บางคนคงเห็นว่าการเป็นผู้พิพากษามีความเป็นอิสระ ความเป็นตัวของตัวเอง ไม่ต้องไปประจบประแจงใคร พวกเราบางคนมีนิสัยไม่ยอมคน บางคนชอบขัดคอผู้ใหญ่ บางคนออกจะพูดก้าวร้าวด้วยซ้ำ ซึ่งถ้ารับราชการอยู่ที่อื่น คิดว่าเอาตัวไม่รอดแน่แต่สามารถมาเป็นผู้พิพากษาได้ การดำรงชีวิตของผู้พิพากษาที่ว่า สวรรค์ สมณะ และกติกานอกจากช่วยส่งเสริมให้ท่านได้ปฏิบัติหน้าที่บริบูรณ์ตามหลัก ๕ ประการ คือ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรู้ความสามารถ มีใจเป็นธรรม มีดุลพินิจที่เหมาะสม และมีการวางตัวที่ดีแล้ว การดำรงชีวิตด้วยหลัก ๓ ประการที่ว่ามันจะช่วยปกป้องคุ้มกันและแก้ไขจุดอ่อนที่มีอยู่ในผู้พิพากษาบางคนได้อีกด้วย จุดอ่อนที่มีอยู่ในผู้พิพากษาบางคนที่เราสังเกตเห็นอยู่ว่ามีขึ้นบ่อย ๆ มีอยู่ ๔ จุดด้วยกัน จุดอ่อนจุดแรกก็คือ จุดอ่อนในด้านการเงิน จุดอ่อนที่สอง ก็จุดอ่อนในด้านอารมณ์ จุดอ่อนที่สาม คือ จุดอ่อนในด้านการยอมรับ จุดอ่อนที่สี่ ก็คือจุดอ่อนในด้านความเครียด ในเรื่องจุดอ่อนในด้านการเงินนั้น ได้พูดมาแล้วว่า การเงินเป็นจุดอ่อนของข้าราชการทุกประเภทไม่ใช่แต่พวกเราที่เป็นผู้พิพากษา เพราะว่าเงินเดือนข้าราชการน้อยกว่าอาชีพอื่นฝ่ายเอกชน เดียวนี้บ้านและที่ดินเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกคนต้องมี ผู้พิพากษาจะต้องมีบ้านและที่ดิน เงินเดือนของเรานั้นก็จะเป็นจุดอ่อนทางด้านการเงินของเรา เรื่องอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นจุดอ่อนในด้านการเงินที่ต้องระมัดระวังไม่ประมาทก็มีอีกมากมายอีก เช่น เรื่องการใช้จ่ายเงินฟุ่มเฟือย เรื่องการเล่นการพนัน เรื่องการสนุกสนานเที่ยวเตร่จนเกินควร การมีภรรยาหลายคน นี่ก็เป็นจุดอ่อน ส่วนใหญ่เนื่องจากมีภรรยามีบ้านหลายบ้าน จุดอ่อนประการที่สองในด้านอารมณ์ ผู้พิพากษาหลายคนถูกร้องเรียนว่าใช้วาจาไม่สุภาพ แสดงกิริยามารยาทไม่เหมาะสมในขณะที่นั่งพิจารณา เรื่องนี้อาจมีสาเหตุเพราะว่างานหนัก มีความเครียด มีปัญหาทางครอบครัว มีข้อขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา หรือเป็นเพราะนิสัยของผู้พิพากษาก็ตาม ท่านต้องระมัดระวังว่าอันนี้เป็นจุดอ่อนจุดหนึ่งที่ทำให้ผู้พิพากษาดี ๆ ถูกตำหนิติเตียนไปด้วย เคยถามปัญหาเหล่านี้กับผู้พิพากษาต่างประเทศท่านหนึ่งที่มาเยี่ยมเมืองไทยว่ามีปัญหาเหล่านี้ไหม ท่านบอกว่าในต่างประเทศก็มี ท่านเองก็บางทีก็หงุดหงิดขณะอยู่บนบัลลังก์ เจออะไรก็หงุดหงิดเห็นเขาเอารัดเอาเปรียบกัน พูดจาไม่รู้เรื่องก็หงุดหงิดถามว่าท่านทำอย่างไร ท่านบอกว่าท่านมีปายอันเล็ก ๆ อยู่บนบัลลังก์ของท่านเขียนเป็นภาษาอังกฤษคอยเตือนสติว่า YOU ARE NOT ONLY A JUDGE YOU ARE ALSO A GENTLEMAN จุดอ่อนประการที่สามในด้านการยอมรับ ผู้พิพากษายายบางคนมีเรื่องเสื่อมเสียทางด้าน

กามารมณ์ไปมีความสัมพันธ์กับผู้หญิงอื่นที่ไม่ใช่ภรรยา บางคนมีความสัมพันธ์กับเสมียนหน้าบัลลังก์ เมื่อเกิดเรื่องเช่นนี้ขึ้นจะทำให้มีปัญหาทางครอบครัว ไม่มีความสุข การงานหน้าที่ก็คงทำไม่ได้เต็มที่และก็จะทำให้มีจุดอ่อนในด้านการเงินเข้ามาอย่างแน่นอน ผู้พิพากษาหนุ่มโสดที่ออกไปอยู่ต่างจังหวัดใหม่ ๆ ต้องระวัง หรือผู้พิพากษาที่ไม่ได้พาภรรยาไปอยู่ด้วย อาจมีคนมาเสนอให้บริการทางเพศ คนที่ควรระวังที่สุดก็คือคนที่ใกล้ชิดท่านนั่นเอง จุดอ่อนเรื่องสุดท้ายคือเรื่องความเครียด เดิมก็ไม่มีปัญหานี้ แต่ตอนหลัง ๆ นี้ผู้พิพากษามาดูตัวตายกันหลายคน เราคงเป็นห่วงกังวลกันว่าเกิดปัญหานี้ขึ้นมาแล้วเราจะทำอย่างไร แต่ปัญหานี้ที่หนักกลัวไปกว่านั้นก็คือประชาชนจะเริ่มพูดกันว่า ถ้าผู้พิพากษามีสุขภาพจิตไม่ดีอย่างนั้น เขาสามารถไว้วางใจให้เราตัดสินคดีของเขาหรือ จุดอ่อนทั้งสี่ประการที่พูดมานั้นจะไม่เกิดขึ้นถ้าเราดำรงชีพด้วยการยึดหลักสำรวม สมถะ และกตีกาที่กล่าวมา ถ้าผู้พิพากษามีความสำรวมในการกินอยู่ สำรวมในการบริโภคกาม จุดอ่อนในด้านการเงินก็จะไม่เกิดขึ้น หรือจะเกิดขึ้นก็ไม่รุนแรงถ้าผู้พิพากษารู้จักควบคุมสติอารมณ์ไม่วู่วาม มีความสำรวมในการแสดงกิริยา วาจา จุดอ่อนในทางอารมณ์ก็จะไม่เกิดขึ้น ถ้าผู้พิพากษาไม่หมกมุ่นในกาม รู้จักหักห้ามความรู้สึกทางเพศ รู้จักหาทางออกทางอื่น ก็จะมีการสำรวมในเรื่องเหล่านี้ จุดอ่อนด้านกามารมณ์ก็จะไม่เกิดขึ้น จุดอ่อนในความเครียดอาจแก้ด้วยการออกกำลังกาย และการเล่นกีฬาซึ่งเป็นการพัฒนาด้านร่างกาย แต่ถ้าให้ดีควรหัดทำสมาธิเพื่อพัฒนาจิตใจด้วย

ผู้พิพากษาที่อยู่ในต่างจังหวัดมีความสำคัญมากท่านเป็นตัวแทนสถาบันศาล ท่านเป็นผู้สัมผัสกับประชาชนโดยตรง ท่านเป็นคนทำสำนวนและเป็นผู้พิจารณาคดีเบื้องต้น ประชาชนทั่วไปจะมีความประทับใจหรือศรัทธาต่อสถาบันศาลเพียงใด คดีต่าง ๆ จะมาสู่ศาลสูงจะเรียบร้อยสมบูรณ์เพียงใดขึ้นอยู่กับตัวท่านทั้งหลายที่จะทำให้ประชาชนมีความศรัทธาเชื่อถือในสถาบันศาล และให้ศาลคงเป็นที่พึ่งของประชาชนได้ตลอดไป

การบริหารงานคดี

อุดม เพื่องพุง*

ผู้เขียนได้รับมอบหมายจากสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามา ๒ ให้เขียนเอกสารประกอบการสัมมนาผู้พิพากษาในภาค โดยให้เขียนในหัวข้อใดข้อหนึ่งในสองหัวข้อ คือ

๑. ข้อสังเกตของศาลฎีกาเกี่ยวกับกระบวนการพิจารณาคดีของศาลชั้นต้น หรือ
๒. การเร่งรัดการพิจารณาคดีโดยมีประสิทธิภาพ

ผู้เขียนพิจารณาหัวข้อทั้งสองแล้ว เห็นว่า ข้อแรกนั้นผลส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นจากการทำงานภายในของศาล น่าจะมีผลที่เกิดแก่ประชาชนน้อยกว่าในข้อที่สอง เพราะปัญหาเรื่องคดีเมื่อขึ้นมาสู่ศาลแล้ว ชาวบ้านต้องรอนานนั้นเป็นเรื่องที่กล่าวขานและได้รับการวิพากษ์วิจารณ์เสมอมามิได้ขาด แม้ว่าส่วนใหญ่นั้นท่านผู้พิพากษาที่รับผิดชอบจะใช้ความพยายามทำให้คดีเสร็จไปโดยให้ได้เนื้อหาที่ถูกต้องตามเวลาที่สมควรแล้วก็ตาม แต่ก็มิได้ทำให้เสียงเรียกร้องในเรื่องความล่าช้าหมดไป ในปัญหาส่วนนี้นั้นคงเป็นหน้าที่ของเราที่จะต้องร่วมมือกันทำให้ข้อเรียกร้องในเรื่องนี้บรรเทาเบาบางและหมดไปในที่สุด ซึ่งการใช้หัวข้อว่า **การเร่งรัดการพิจารณาคดีโดยมีประสิทธิภาพ** ตามที่สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามา ๒ ให้มานั้น ผู้เขียนดูชื่อเรื่องแล้วอาจจะทำให้เกิดความเข้าใจไปได้ว่า แล้วแต่เดิมมานั้นไม่มีการเร่งรัดกันหรืออย่างไร ทั้ง ๆ ที่ท่านผู้พิพากษาส่วนใหญ่ก็ได้พยายามทำอยู่แล้วตามที่กล่าวไว้ในข้างต้น ในฐานะที่ท่านอธิบดีผู้พิพากษามา ๒ เป็นคนคุ้นเคยกัน จึงถือวิสาสะ เปลี่ยนหัวข้อเรื่องที่จะเขียนถึงเสียใหม่ แต่ก็คงอยู่ในจุดประสงค์เดียวกันคือ ขจัดคำกล่าวขานเรื่องความล่าช้าของศาลให้หมดไป และขอทำความเข้าใจในเบื้องต้นเสียก่อนว่า ความเห็นต่าง ๆ ที่ปรากฏในข้อเขียนนี้เป็นการมองปัญหาเรื่องคดีล่าช้าทั้งระบบและเป็นความเห็นตามแนวคิดส่วนตัวของผู้เขียนโดยเฉพาะ จะต้องด้วยความเห็นของท่านผู้อื่นหรือไม่อย่างไร คงต้องอยู่ในวิจรรณญาณของท่านผู้มีเจตนาจะสร้างภาพลักษณ์ของศาลให้ชาวบ้านเห็นไปในทางใด

ในการบริหารงานคดีนั้น ถ้าพิจารณาตามระบบงานหรือขั้นตอนในการพิจารณาคดีแล้ว น่าจะแยกวิธีการบริหารงานคดีออกเป็นสองส่วน คือ

๑. การบริหารงานคดีในศาลชั้นต้น
๒. การบริหารงานคดีในศาลสูง (ศาลอุทธรณ์-ฎีกา)

ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการบริหารคดีในศาลชั้นต้นหรือศาลสูง ในส่วนของท่านผู้พิพากษานั้นก็จะมีส่วนที่ต้องรับผิดชอบ ๒ ส่วน คือ

๑. ท่านเจ้าของสำนวน
๒. ท่านที่เป็นผู้บริหารศาลตั้งแต่ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลขึ้นไป

*รองประธานศาลฎีกา

จึงขอเสนอความคิดเห็นทั้งสองส่วนดังนี้

๑. ส่วนที่เป็นหน้าที่ของท่านเจ้าของสำนวน

ผู้เขียนเองเคยได้ยื่นท่านผู้พิพากษาที่มีได้อยู่ในตำแหน่งบริหารพูดอยู่เสมอว่าท่านมีหน้าที่พิจารณาพิพากษาอย่างเดียว ไม่มีหน้าที่ในทางบริหาร ซึ่งคำพูดดังกล่าวนี้ผู้เขียนเองเห็นว่าน่าจะไม่ต้องครบถ้วนตามความสำคัญของหน้าที่ที่เป็นเจ้าของสำนวน โดยเห็นว่าท่านผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนนั้นมิใช่มีหน้าที่เพียงพิจารณาพิพากษาคดีเท่านั้น เพราะการที่ท่านได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าของสำนวนก็หมายความว่าท่านได้รับมอบหมายงานมาตามหน้าที่ ซึ่งท่านต้องมีหน้าที่บริหารงานตามที่ได้รับมอบหมาย หรืออาจจะเรียกว่าบริหารสำนวนความตามที่ได้รับมอบหมายให้ลุล่วงไปตามกำหนดเวลาที่ควรจะเป็น สำหรับงานที่ได้รับมอบหมายหรือสำนวนที่ได้รับมอบหมาย เพราะงานทุกอย่างนั้นจะต้องมีเวลาที่เหมาะสมตามรูปเรื่อง สำหรับการที่จะทำให้เสร็จสิ้นไปไม่ใช่ไม่มีกำหนดเวลา ตรงนี้นั้นเห็นว่าน่าจะเป็นหน้าที่ของท่านเจ้าของสำนวนจะต้องบริหารสำนวนแต่ละเรื่องให้เหมาะสมแก่เวลาที่ควรจะเป็น ให้เป็นเหตุเป็นผลที่จะตอบปัญหาได้ว่าเวลาที่ใช้นั้นเหมาะสมแก่งานหรือสำนวนที่ได้รับมอบหมายหรือไม่เพียงใด ในส่วนเจ้าของสำนวนนี้การทำหน้าที่ในการบริหารสำนวนจะแตกต่างกันระหว่าง **ท่านเจ้าของสำนวนในศาลชั้นต้น** และ **ท่านเจ้าของสำนวนในศาลสูง (ศาลอุทธรณ์-ฎีกา)**

ท่านเจ้าของสำนวนในศาลชั้นต้น การบริหารงานสำนวนของท่านเจ้าของสำนวนในศาลชั้นต้นนั้น จะมีปัญหาอุปสรรคที่ท่านเจ้าของสำนวนในศาลชั้นต้นจะต้องพบมากกว่าการเป็นเจ้าของสำนวนในศาลสูง เพราะการพิจารณาพิพากษาคดีในศาลชั้นต้นนั้นมิใช่ผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายด้วยกัน และบทกฎหมายเกี่ยวกับวิธีพิจารณาก็บังคับในการที่จะต้องทำโดยความรู้เห็นของคู่ความที่เกี่ยวข้อง ถ้าจะกล่าวถึงรูปธรรมในทางปฏิบัติแล้วฝ่ายที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารสำนวนของท่านเจ้าของสำนวนในศาลชั้นต้นคงมี

- (๑) เจ้าหน้าที่ทางธุรการของศาล
- (๒) คู่ความในคดี
- (๓) ผู้ที่จะเป็นพยานในคดี

แต่ถึงแม้ว่าจะมีหลายฝ่ายได้เข้ามาเกี่ยวข้องในการพิจารณาคดีในศาลชั้นต้นตามที่ทราบกัน ผู้ที่มีหน้าที่กำกับดูแลให้การพิจารณาเป็นไปตามครรลองของเวลาที่สมควรแก่เรื่องราวในแต่ละสำนวนนั้น น่าจะเป็นท่านผู้พิพากษาเจ้าของสำนวน เพราะท่านเจ้าของสำนวนจะต้องดูแลให้ทุกฝ่ายใช้สิทธิและหน้าที่ของตนตามความเหมาะสมกับที่กฎหมายให้ไว้ (ในเรื่องอำนาจหน้าที่ของศาลในหมวด ๓ ลักษณะ ๑ ภาค ๑ แห่งประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง) หน้าที่ของท่านเจ้าของสำนวนในศาลชั้นต้นในส่วนนี้จึงมีภาระและต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวมากกว่าของท่านเจ้าของสำนวนในศาลสูงซึ่งเพียงแต่กำกับตัวเองเท่านั้น

ไม่ต้องกำกับดูแลฝ่ายอื่นด้วยเหมือนกับในศาลชั้นต้น

ในการบริหารงานหรือสำนวนที่ได้รับมอบหมายนั้น ไม่ว่าจะต้องทำคนเดียว เป็นส่วนตัวหรือต้องได้รับความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการที่จะต้องทำร่วมกันนั้น ในความเห็นส่วนตัวผู้เขียนเห็นว่า น่าจะต้องมีแผนในการทำงาน (PROGRAM OF ACTIONS) กำหนดไว้ ไม่ว่าจะในส่วนของคนที่จะต้องปฏิบัติเป็นการล่วงหน้า และบริหารแผนงานตามที่กำหนดไว้ให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนด ถ้าทำอย่างทีกล่าวน่าจะดีกว่าที่ถือว่าทำไปวัน ๆ โดยไม่รู้ถึงอนาคตของงานหรือสำนวนที่ได้รับมอบหมายมานั้นจะไปเสร็จเมื่อใด จึงทำให้เกิดคำถามว่าต้องคอยศาลเป็นปี ๆ อย่างที่เคยได้ยินกันมา เราคงปฏิเสธไม่ได้ว่าเป็นหน้าที่ของศาลในอันที่จะให้การกล่าวขานดังกล่าวหมด ไม่น่าจะปล่อยให้ปัญหามาที่ประชาชนไม่รู้ว่าจะไปหาคำตอบนี้ได้จากใครในช่วงเวลาที่ผ่านมา การพิจารณาคดีในศาลชั้นต้น ถ้าคนมีคดีความถามทนายของตนว่าคดีจะเสร็จเมื่อใด ทนายก็จะบอกว่าแล้วแต่ศาล หันกลับมาถามศาลในคำถามเดียวกัน ศาลก็จะบอกว่าแล้วแต่คู่ความ ซึ่งก็เป็นคำตอบที่ถูกทั้งสองฝ่าย แต่มีใช้คำตอบที่แก้ข้อสงสัยของผู้ที่มีคดีความได้ ศาลเราได้รับการกล่าวขานว่าเป็นที่พึ่งสุดท้ายของประชาชน จะปล่อยให้เช่นนี้โดยมิได้ร่วมมือกันกับผู้ที่เกี่ยวข้องแก้ปัญหาความล่าช้าของคดีให้หมดหรือลดลงไปได้อย่างไร เป็นที่เชื่อได้ว่าท่านผู้พิพากษาทุกคนคงไม่อยากจะยินคำกล่าวที่ว่าต้องรอศาลเป็นปี ๆ อีกต่อไป จึงได้เสนอความเห็นมาเพื่อท่านผู้พิพากษาและตุลาการของศาลยุติธรรมได้พิจารณา

คดีความที่ขึ้นมาสู่การพิจารณาของศาลนั้น เป็นการพิพาทกันในเรื่องที่เกิดขึ้นมาก่อนแล้วทั้งสิ้น ดังนั้น การที่คู่ความพิพาทกันในเรื่องที่เกิดขึ้นแล้ว มีปัญหาว่าเรื่องที่เกิดขึ้นมาแล้วนั้นตามกฎหมาย ฝ่ายใดเป็นฝ่ายผิดหรือบกพร่อง ฝ่ายใดเป็นฝ่ายที่ถูกต้อง ก็ต้องให้ศาลซึ่งเป็นคนกลางชี้ขาดตัดสิน ซึ่งแต่ละฝ่ายจะเสนอข้อเท็จจริงว่าเรื่องที่เกิดขึ้นมาเป็นข้อพิพาทนั้นข้อเท็จจริงเป็นอย่างไร

ท่านเจ้าของสำนวนในศาลชั้นต้นนั้น ถ้าสามารถวางแผนและบริหารเวลาไปตามแผนที่กำหนดไว้แล้ว ก็น่าที่จะทำให้คดีได้เสร็จไปในเวลาที่เหมาะสมได้โดยเมื่อได้รับสำนวนมาแล้ว นอกจากจะศึกษาประเด็นตามคำฟ้องคำให้การว่ามีอยู่อย่างไร ใครมีหน้าที่นำสืบแล้ว จะต้องประมวลข้อเท็จจริงตามข้อกล่าวอ้างของแต่ละฝ่ายว่า น่าจะใช้เวลาในการรวบรวมข้อเท็จจริงของแต่ละฝ่ายได้หมดในเวลาประมาณกี่วันทำการ เพราะข้อเท็จจริงที่จะนำเสนอจะต้องเป็นข้อเท็จจริงที่ปรากฏในคำคู่ความ ซึ่งคงไม่เหลือวิสัยสำหรับความสามารถของท่านผู้พิพากษาที่จะประมาณงานและประมาณเวลาในส่วนนี้ไว้ในใจได้หรือวางเค้าโครงไว้ในใจได้ อาจจะเรียกได้ว่าเป็นการวางแผนการทำงานชั้นนี้หรือสำนวนนี้ไว้ก่อนล่วงหน้า

ในโอกาสที่คู่ความมาพร้อมกันครั้งแรกนั้น ไม่ว่าจะเป็วันนัดชี้สองสถานหรือ

วันนัดพร้อมหรือวันสืบพยานก็ตาม ท่านเจ้าของสำนวนต้องชี้แจงแผนการที่คิดไว้หรือร่างไว้ ในการดำเนินคดีนี้ให้คู่ความแต่ละฝ่ายให้ได้ความว่า ข้อเท็จจริงที่แต่ละฝ่ายได้อ้างมาในคำคู่ความนั้น จะต้องสืบพยานบุคคลเท่าใด พยานแต่ละฝ่ายจะต้องเบิกความตามข้อเท็จจริงที่อ้างไว้นานเท่าใด จะต้องใช้เวลาในการสืบพยานของฝ่ายนั้น ๆ กี่วันทำการ และมีเอกสารที่จะต้องเรียกจากบุคคลภายนอกมากน้อยเท่าใด ก็ขอให้เรียกมาเสียก่อนจะถึงกำหนดเวลาที่จะต้องสืบพยานบุคคลเกี่ยวกับเอกสารนั้น ๆ ในส่วนนี้ ท่านเจ้าของสำนวนต้องพิจารณาด้วยว่าเวลาที่คู่ความแต่ละฝ่ายได้ขอเพื่อการสืบพยานนั้นเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งถ้าท่านเจ้าของสำนวนประมวลข้อเท็จจริงตามที่อ้างมาในคำคู่ความก่อนแล้ว จะพูดจาทำความเข้าใจกับคู่ความได้ง่าย และจะทำให้คู่ความไม่เสนอใช้เวลาดำเนินคดีมากเกินไปโดยไม่มีเหตุผล เพราะทราบว่าท่านดูข้อเท็จจริงในคำคู่ความของเขามาแล้ว

เมื่อได้เวลาที่แต่ละฝ่ายต้องการเสนอพยานหลักฐานก็วันทำการแล้วก็กำหนดนัดหมายไปคราวเดียวจนถึงวันนัดฟังคำพิพากษาได้เลย และในการนัดนั้นอย่านัดวันติดกัน แต่ละนัดควรจะห่างกันประมาณอย่างน้อย ๑ สัปดาห์ เพราะถ้านัดติดกันถ้ามีเหตุจำเป็นต้องเลื่อนจะทำให้เสียวันนัดไปเกินกว่า ๑ ครั้ง อย่างนี้ถือเป็นการกำหนดแผนในการดำเนินคดีร่วมกันของทุกฝ่าย

เมื่อได้แผนดำเนินคดีตั้งที่วามาช่างต้นแล้ว ท่านเจ้าของสำนวนจะต้องบริหารแผนงานที่กำหนดไว้ให้ได้ตามเป้าหมาย โดยต้องจดยางงานให้ปรากฏเป็นการชัดเจนว่า คู่ความแต่ละฝ่ายจะต้องปฏิบัติทุกขั้นตอนตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันไว้ในแผนการดำเนินคดี ถ้ามีเหตุจำเป็นต้องเลื่อนไปนัดใด ก็ขอให้ใช้เวลาของตนในส่วนที่เหลือเสนอพยานหลักฐานให้เสร็จสิ้น อาจจะต้องกล่าวไว้ด้วยว่าถ้าฝ่ายใดเสนอพยานหลักฐานในทุกวันทำการเต็มเวลาที่นัดหมายไว้แล้วยังเสนอพยานหลักฐานไม่หมดก็ให้เพิ่มขึ้นมาอีกได้ แต่ถ้าขอเลื่อนแล้วเวลาที่เหลือไม่พออาจจะขอเพิ่มอีกไม่ได้

ในระหว่างการดำเนินการตามแผนที่กำหนดนี้ ท่านเจ้าของสำนวนต้องติดตามงานในส่วนธุรการให้เป็นไปตามกำหนดเวลาด้วย เฉพาะอย่างยิ่งการออกหมายเรียกพยานบุคคลหรือคำสั่งเรียกพยานเอกสาร ให้ออกเพื่อนำไปส่งให้ผู้ที่ต้องรับหมายหรือนำส่งหมายภายในกำหนดเวลาตามที่กฎหมายกำหนด

บางท่านอาจจะเห็นว่า แนวคิดดังกล่าวข้างต้นนี้ มิได้มองถึงอุปสรรคข้อขัดข้องอีกหลายอย่างที่ไม่อาจทำได้ ผู้เขียนเห็นว่าน่าจะมีอุปสรรคเกิดขึ้นอยู่บ้าง แต่ถ้ามองในภาพรวมแล้วเราต้องดูว่า ถ้าทำอย่างนี้ดีกว่าเก่าหรือไม่ เคยมีบางท่านพูดว่าถึงทำอย่างนี้จะต้องติดขัดตรงนั้นไม่ได้ผลตรงนี้ อยากจะขอเรียนว่าการทำอะไรขึ้นมาใหม่นั้นที่จะได้ผลร้อยเปอร์เซ็นต์นั้นไม่มี ถ้าจะดีกว่าเก่าบ้างก็น่าจะลองทำดีกว่าไม่ทำอะไร

การกำหนดนัดหมายตามที่ได้กล่าวนั้น ทำให้ลดงานทางธุรการไปได้เพราะถ้า

นัดใดคู่ความไม่มาก็ไม่ต้องไปออกหมายแจ้งวันนัดกันใหม่ ถ้าถามว่าเคยทดลองปฏิบัติหรือไม่ ก็ขอเรียนว่าผู้เขียนเองปฏิบัติอย่างนี้ตอนที่ เป็นผู้พิพากษาอยู่ศาลแพ่ง และเคยให้ศาลในภาค ๔ ปฏิบัติตอนที่ผู้เขียนออกไปเป็นรองอธิบดีฯ ภาค และเคยให้ท่านผู้พิพากษาศาลแรงงานปฏิบัติตอนที่ เป็นรองอธิบดีฯ ผลที่ออกมา นั้นได้ผลทำให้คดีเสร็จไปตามกำหนดเวลา ถึงกว่าร้อยละ ๙๐ จึงเสนอแนวคิดนี้ต่อท่านผู้พิพากษาในภาค ๒ และท่านผู้พิพากษาอื่น ได้พิจารณาด้วย

ท่านเจ้าของสำนวนในศาลสูง สำหรับคดีที่ขึ้นสู่การพิจารณาของศาลสูงนั้น อุปสรรคที่เป็นองค์ประกอบนอกศาลไม่มีเหมือนกับการพิจารณาคดีของศาลชั้นต้นข้อที่จะอ้างได้คงมีอย่างเดียวคือ จำนวนคดีที่ขึ้นมาสู่ศาลสูงนั้นมากเกินไปกว่าอัตรากำลังของท่านผู้พิพากษาศาลสูง ข้ออ้างในส่วนนี้คงอ้างได้ในข้อที่ว่า มีคดีค้างมากเท่านั้น ไม่อาจจะใช้อ้างสำหรับแต่ละคดีที่ ค้างนานเกินไปได้ ในศาลสูงนั้นผู้เขียนมีความเห็นว่าบทบัญญัติในมาตรา ๑๗* แห่งประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งนั้น น่าจะใช้ได้ผลอย่างน้อยไม่ควรต่ำกว่าร้อยละ เก้าสิบของคดีที่ขึ้นมาสู่การพิจารณาของศาลสูง

ดังนั้น การบริหารคดีในศาลสูงในส่วนของเจ้าของสำนวนนั้น ไม่ว่าจะเป็นเจ้าของสำนวนที่ต้องทำคำพิพากษาและผู้ช่วยผู้พิพากษาที่ต้องตรวจสำนวน คงอยู่ที่การบริหารตัวท่านเองเท่านั้น อาจกล่าวได้ว่าการบริหารสำนวนให้เสร็จไปตามเวลาที่ควรจะเป็นนั้น จะเกิดขึ้นได้หรือไม่อย่างไร อยู่ที่ท่านผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนโดยแท้จริง อุปสรรคขัดขวางอย่างอื่นเกือบจะไม่มี คงมีแต่ว่าในแต่ละคณะนั้น มีความรับผิดชอบร่วมกันเพียงใด ในส่วนของศาลสูงนั้นผู้เขียนขอเสนอความเห็น ๒ ประการ

ประการแรกนั้น อุปสรรคเกิดจากตัวท่านผู้พิพากษาเอง ก่อนอื่นผู้เขียนยอมรับว่า อาจจะไม่เป็นที่พอใจของบางท่าน แต่ก็ขอเสนอความเห็นไว้ว่าความถูกต้องควรเป็นอย่างไร ในกรณีที่ว่า ผู้พิพากษาศาลสูงบางท่านจะมาทำงานเมื่อไรก็ได้ หรือบางท่านไม่มาก็ได้หรือบางท่านไม่มาเพราะเอาสำนวนไปเขียนที่บ้าน ในส่วนนี้ท่านที่ปฏิบัติอย่างนี้ ท่านจะไม่มีอุปสรรคในการทำคดีของท่าน แต่ในส่วนของท่านผู้พิพากษาร่วมคณะก็ดี ผู้ช่วยผู้พิพากษาที่ต้องตรวจสำนวนก็ดี และขั้นตอนในการออกคำพิพากษาของศาลสูงก็ดี นั้น ย่อมได้รับผลกระทบจากการกระทำของท่านเพราะท่านผู้พิพากษาในคณะต้องรอหลายวันที่จะปรึกษาคดี ผู้ช่วยต้องรอเป็นอาทิตย์ที่จะทักท้วง เจ้าหน้าที่ต้องรอให้ท่านลงนามในคำพิพากษาเป็นเวลา ๗ ถึง ๑๐ วัน อันเป็นอุปสรรคที่ทำให้คดีรวดเร็วไม่ได้ยิ่งไปกว่านั้นยังทำให้ภาพโดยรวมของข้าราชการตุลาการถูกมองไปในทางที่ไม่ตรงข้อเท็จจริงอีกด้วย ดังจะขอเล่าถึงกรณีที่มีปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ ในช่วงที่มีการพิจารณาปรับบัญชีเงินเดือน และการเพิ่ม

หมายเหตุ ป.วิ.พ. มาตรา ๑๗ คดีที่ได้ยื่นฟ้องไว้ต่อศาลนั้น ให้ศาลดำเนินการไปตามลำดับเลขหมายสำนวนในสารบบความ เว้นแต่ศาลจะกำหนดเป็นอย่างอื่นเมื่อมีเหตุสมควร

จำนวนผู้พิพากษาเพราะปริมาณคดีมีมาก ในศาลชั้นต้นเกือบทุกศาล ผู้พิพากษาแต่ละท่านต้องพิจารณาคดีวันละ ๕ เรื่องเป็นอย่างน้อย เมื่อเราต้องไปพูดจาทันทีเป็นการภายในกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาทั้งสองเรื่องดังกล่าว เราชี้แจงถึงความรับผิดชอบและภาระหน้าที่ของผู้พิพากษาว่ามีความสำคัญและแบกรับเพียงใด ก็ได้คำตอบที่น่าจะพูดให้พวกเราฟังบ้าง มีท่านหนึ่งที่เรารู้จักกับเขาถึงภาระหน้าที่ เขาก็พูดว่าเขาไปที่.....ทุกครั้ง ก็พบท่านผู้พิพากษาท่านนี้เสมอ ทั้ง ๆ ที่เป็นเวลาราชการ แล้วจะว่ามีงานมากอย่างไร อีกท่านหนึ่งพูดว่าท่านอยู่หมู่บ้านเดียวกับท่านผู้พิพากษาท่านนั้น อาทิตย์หนึ่งเห็นท่านออกไปทำงานวันสองวันเท่านั้น แล้วจะมาว่ามีความรับผิดชอบที่สำคัญอย่างไร กว่าที่จะทำความเข้าใจว่าเป็นเรื่องเฉพาะคนและผู้พิพากษาส่วนใหญ่เป็นอย่างไรได้ก็ยากจึงอยากจะเล่าให้ท่านฟัง

อีกประการหนึ่งคือ ขณะนี้ในศาลสูงของเรานั้นยังให้ความสำคัญแก่หัวหน้าคณะน้อยไป ในความเห็นของผู้เขียนนั้น การจ่ายสำนวนน่าจะจ่ายผ่านหัวหน้าคณะ โดยให้หัวหน้าคณะเป็นผู้จ่ายสำนวนให้ผู้พิพากษาในคณะ และกำกับดูแลในการออกร่างคำพิพากษาให้เป็นไปตามกำหนดเวลา ในชั้นแรกอาจจะต้องแยกหัวหน้าคณะออกเป็นสองประเภทก่อน ดูเฉพาะท่านหัวหน้าคณะที่ผู้รับผิดชอบท่านนั้นที่จะจ่ายสำนวนผ่านหัวหน้าคณะ และต่อ ๆ ไปก็ต้องพิจารณาเฉพาะท่านที่มีความรับผิดชอบเหมาะสมท่านนั้นที่จะให้ขึ้นมาเป็นหัวหน้าคณะ ก็จะทำให้คดีของศาลสูงเสร็จไปโดยรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ในส่วนคดีของศาลสูงนั้น ถ้าพิจารณาตามประเภทของคดีแล้ว คดีแพ่งนั้นท่านเจ้าของสำนวนควรส่งร่างคำพิพากษาอย่างช้าที่สุดไม่ควรเกิน ๑ ปี ส่วนคดีอาญาช้าที่สุดไม่ควรเกิน ๖ เดือน นับแต่ได้รับสำนวน

ส่วนผู้ช่วยผู้พิพากษาที่ตรวจร่างคำพิพากษาพร้อมสำนวนนั้นในคดีอาญาไม่ควรเกิน ๑๕ วัน ในคดีแพ่งไม่ควรเกิน ๑ เดือน โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่คดีมีปัญหาไม่ควรเก็บไว้ ควรเสนอไปตามลำดับขั้นตอน

ขอท่านผู้พิพากษาโปรดพิจารณาว่า วิธีการดังกล่าวมาสามารถทำได้หรือไม่ ถ้าทำได้จะเป็นคำตอบที่ทำให้ประชาชนเกิดความชื่นชมต่อสถาบันศาลยุติธรรมเราหรือไม่

ส่วนของผู้บริหารศาล

ในส่วนของผู้บริหารศาลนั้นน่าจะต้องคอยติดตามขั้นตอนการดำเนินคดีในสำนวนแต่ละเรื่องว่าไปถึงไหน ติดขัดล่าช้าเพราะเหตุใด มีอะไรที่จะช่วยแก้ไขให้คดีเสร็จไปอย่างถูกต้องรวดเร็วได้บ้าง ในส่วนผู้บริหารก็ขอกล่าวโดยสรุปเท่านั้น

ขอเรียนเป็นบทสรุปว่า ปัญหาความล่าช้าของคดีนั้น ผู้พิพากษาต้องช่วยกันแก้ไข ในช่วงนี้น่าจะยังไม่สายเกินไป หากปล่อยไว้ต่อไปอาจมีคนอื่นเข้ามาแก้ไขให้ ซึ่งคงไม่ใช่ความประสงค์ของพวกเรา

ข้อสังเกตของศาลอุทธรณ์ภาค ๑ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของศาลชั้นต้น

ตัน เวทไว*

๑. ก่อนส่งสำนวนมายังศาลอุทธรณ์ภาค ๑ ขอให้ท่านเจ้าของสำนวนตรวจทานความเรียบร้อยของสำนวนก่อน เพราะมีข้อบกพร่องหลายประการเท่าที่ตรวจพบมี ดังนี้

- คำพิพากษาลงชื่อไม่ครบองค์คณะ
- ใบแต่งตั้งนายไม่ปรากฏในสำนวนหรือผู้พิพากษายังมิได้ส่งรับใบแต่งตั้งนาย
- ใบแต่งตั้งนายมิได้ระบุให้นายใช้สิทธิอุทธรณ์ ฎีกาแทนคู่ความ
- อุทธรณ์ต้องห้ามในปัญหาข้อเท็จจริง หรือเป็นข้อที่มีได้ยกขึ้นว่ากันมาแล้วในศาลชั้นต้น แต่ศาลชั้นต้นสั่งรับอุทธรณ์นั้น

- ทำยอุทธรณ์ไม่มีลายมือชื่อผู้อุทธรณ์ ทนายหรือผู้เรียง
- ทนายลงชื่อทำยอุทธรณ์โดยมิได้รับมอบอำนาจตามใบแต่งตั้งนาย
- ไม่ได้ส่งสำเนาอุทธรณ์หรือคำร้องขอทุเลาการบังคับให้แก่อีกฝ่ายหนึ่งหรือไม่ปรากฏหลักฐานการส่งสำเนา

- เรียกค่าธรรมเนียมไม่ครบหรือไม่ถูกต้อง กรณีมีฟ้องแย้งหรือรวมพิจารณาหลายสำนวน

- ไม่ปรากฏว่ามีการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมโดยไม่ปรากฏหลักฐานการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมในสำนวน

- คดีมีในสำเนาระหรือคดีไม่มีข้อยุ่งยาก ที่พิพากษาด้วยวจาเมื่อจะมีอุทธรณ์ปรากฏว่าท่านเจ้าของสำนวนมิได้ทำคำวินิจฉัยกัลดัดไว้ในสำนวน ทำให้มีปัญหาในการทำอุทธรณ์ของคู่ความและการวินิจฉัยของศาลอุทธรณ์ภาค ๑ เพราะไม่ทราบศาลชั้นต้นมีเหตุผลอย่างไรในการวินิจฉัย

- กรณีศาลชั้นต้นใช้ถ้อยคำว่า จำเลยผิดตามฟ้องรับลดกึ่ง เมื่อเจ้าหน้าที่พิมพ์คำพิพากษามาให้ลงชื่อโปรดตรวจทานให้เรียบร้อยก่อนว่า การปรับบทลงโทษถูกต้องหรือไม่ การระบวรคดีตอนถูกต้องหรือไม่

๒. พระราชบัญญัติป่าไม้ฯ พระราชบัญญัติป่าสงวนแห่งชาติฯ และพระราชบัญญัติสงวนและคุ้มครองสัตว์ป่าฯ กรณีทำไม้ซึ่งเป็นกรรมเดียวผิดต่อกฎหมายหลายบทการลงโทษตามบทหนักต้องลงโทษตามพระราชบัญญัติใด พรรคใด โปรดตรวจสอบให้ดี เพราะลงผิดกันมาก ทำให้ต้องแก้คำพิพากษาศาลชั้นต้นเป็นจำนวนมาก รวมทั้งกรณีโจทก์

*อธิบดีผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ภาค ๑

ขอให้จ่ายสินบนนำจับ ซึ่งตามพระราชบัญญัติป่าไม้กำหนดไว้ ส่วนพระราชบัญญัติป่าสงวนแห่งชาติฯ และพระราชบัญญัติสงวนและคุ้มครองสัตว์ป่าฯ ไม่ได้กำหนดไว้จึงส่งจ่ายสินบนได้เฉพาะตามพระราชบัญญัติป่าไม้ฯ เท่านั้น แต่ศาลชั้นต้นจะส่งจ่ายรวมกันมาทั้งหมดและกำหนดให้จำเลยเป็นผู้จ่าย ซึ่งไม่ถูกต้องเช่นกันเพราะกฎหมายให้จ่ายจากเงินค่าปรับ มิได้กำหนดให้จำเลยเป็นผู้จ่ายเงินสินบน

๓. กรณีโจทก์ขอให้เพิกถอนหรือพักใช้ใบอนุญาตขับขี่ของจำเลยตามพระราชบัญญัติจราจรทางบกฯ แต่ปรากฏว่าโจทก์ขอให้ลงโทษตามพระราชบัญญัติดังกล่าว และพระราชบัญญัติวัตถุที่ออกฤทธิ์ฯ ซึ่งเป็นกรรมเดียวผิดต่อกฎหมายหลายบท ศาลชั้นต้นลงโทษตามพระราชบัญญัติวัตถุที่ออกฤทธิ์ฯ ซึ่งเป็นบทหนัก แต่พระราชบัญญัติดังกล่าวมิได้กำหนดเรื่องการเพิกถอนหรือพักใช้ใบอนุญาตขับขี่ไว้ ศาลชั้นต้นจึงยกคำขอดังกล่าวเสีย เรื่องนี้ศาลอุทธรณ์ภาค ๑ ได้ประชุมใหญ่แล้วมีมติว่า กรณีการขอให้เพิกถอนหรือพักใช้ใบอนุญาตขับขี่ เป็นวิธีการอย่างหนึ่ง เพื่อให้สังคมปลอดภัยจากอันตรายซึ่งเกิดจากผู้ขับขี่ยานยนต์ซึ่งเสพยาบ้า จึงมิใช่โทษตามประมวลกฎหมายอาญา ไม่อยู่ในบังคับแห่งประมวลกฎหมายอาญา มาตรา ๙๐ แม้ศาลชั้นต้นจะลงโทษจำเลยตามพระราชบัญญัติวัตถุที่ออกฤทธิ์ฯ แล้ว ก็มีอำนาจสั่งเพิกถอนหรือพักใช้ใบอนุญาตขับขี่ของจำเลยได้

๔. ศาลชั้นต้นลืมนั่งเกี่ยวกับคำขอเบ็ดเตล็ด เช่น คำขอให้รับของกลาง ขอให้คืนของกลางแก่เจ้าของ ขอให้บวกโทษหรือนับโทษต่อ ขอให้คืนหรือใช้ราคาทรัพย์สินและอื่น ๆ

๕. ศาลชั้นต้นลดมาตราส่วนโทษผิดและเพิ่มโทษผิด โดยวางโทษก่อนแล้วจึงลดมาตราส่วนโทษหรือเพิ่มโทษโดยมิได้กำหนดโทษที่จะลงเสียก่อน ทำให้ต้องแก้คำพิพากษาบ่อยครั้ง

๖. ศาลชั้นต้นพิพากษารอการลงโทษ โดยคุมความประพฤติ สั่งให้จำเลยทำกิจกรรมบริการสังคมหรือสาธารณประโยชน์ แต่ศาลชั้นต้นไม่สั่งให้จำเลยมารายงานตัวต่อศาล หรือพนักงานคุมประพฤติด้วยนั้น ไม่ถูกต้องตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา ๔๖ (๑) เพราะ ในกรณีเช่นนี้จะต้องสั่งให้มารายงานตัวเป็นครั้งคราวด้วย

๗. คุุความยื่นอุทธรณ์ แต่เสียค่าขึ้นศาลไม่ครบ ศาลชั้นต้นสั่งให้เสียภายในเวลาที่กำหนด แต่คุุความก็ได้ปฏิบัติตาม เช่นนี้ศาลชั้นต้นมีอำนาจสั่งไม่รับอุทธรณ์ได้เลยโดยไม่ต้องส่งมาให้ศาลอุทธรณ์ภาค ๑ สั่ง

๘. คดีที่ผู้พิพากษาศาลชั้นต้น ไม่รับรองให้อุทธรณ์ในปัญหาข้อเท็จจริง เป็นดุลพินิจโดยเฉพาะของผู้พิพากษานั้น คุุความจะอุทธรณ์มิได้

๙. เอกสารที่แยกเก็บไว้ ศาลชั้นต้นลืมนั่งมาด้วย

อนึ่ง ศาลอุทธรณ์ภาค ๑ ได้จัดทำแบบฟอร์มการตรวจสำนวนเบื้องต้น หลังจากได้รับสำนวนจากศาลชั้นต้น ก่อนเสนอท่านผู้พิพากษาทำคำพิพากษา ซึ่งหากศาลชั้นต้นจะนำไปปรับปรุง เพื่อใช้เป็นแบบในการตรวจสำนวนก่อนส่งไปศาลอุทธรณ์ภาค ๑ ก็จะเป็นประโยชน์ช่วยลดความผิดพลาดได้ในระดับหนึ่งดังตัวอย่างในหน้าต่อไป

งานรับฟ้อง

ความสมบูรณ์ถูกต้องของสำนวน

๑. โจทก์ลงชื่อในคำฟ้องหรือคำร้อง และผู้พิพากษาสั่งรับฟ้องหรือคำร้อง () ถูกต้อง () ไม่ถูกต้องครบถ้วนหรือไม่
๒. จำเลยลงชื่อในคำให้การ และผู้พิพากษาสั่งรับคำให้การถูกต้อง () ถูกต้อง () ไม่ถูกต้องครบถ้วนหรือไม่
๓. มีใบแต่งตั้งนาย () โจทก์ () จำเลย () ผู้ร้อง () ผู้คัดค้าน () มี () ไม่มี () โจทก์ร่วม () นายประกัน หรือไม่มี
๔. ผู้แต่งตั้งทนายความ ทนายความและผู้พิพากษาลงชื่อในใบแต่งตั้งทนาย () ถูกต้อง () ไม่ถูกต้องครบถ้วนหรือไม่
๕. มีคำร้องขอแก้ไขเพิ่มเติมฟ้อง หรือคำให้การหรือไม่ () มี () ไม่มี
๖. ผู้พิพากษาลงชื่อในคำพิพากษาหรือคำสั่งครบองค์คณะหรือไม่ () ครบ () ไม่ครบ
๗. อุทธรณ์ต้องห้ามหรือไม่ (คดีมีทุนทรัพย์ - คดีไม่มีทุนทรัพย์) () ต้องห้าม -ป.วิ.อาญามาตรา ๑๙๓ ทวิ) () ไม่ต้องห้าม
๘. มีคำร้องหรือคำรับรองอนุญาตให้อุทธรณ์ในปัญหาข้อเท็จจริงหรือไม่ () มี () ไม่มี
๙. อุทธรณ์ของผู้อุทธรณ์ลงชื่อถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ () ถูกต้อง () ไม่ถูกต้อง
๑๐. ใบแต่งตั้งทนายชั้นอุทธรณ์ลงชื่อถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ () ถูกต้อง () ไม่ถูกต้อง
๑๑. มีการส่งสำเนาอุทธรณ์ให้อีกฝ่ายถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ () ถูกต้อง () ไม่ถูกต้อง
๑๒. มีการส่งสำเนาคำร้องขอทุเลาการบังคับถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ () ถูกต้อง () ไม่ถูกต้อง
๑๓. คู่ความอีกฝ่ายยื่นคำแก้อุทธรณ์หรือไม่ () ยื่น () ไม่ยื่น
๑๔. คำแก้อุทธรณ์ลงชื่อถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ () ถูกต้อง () ไม่ถูกต้อง
๑๕. คู่ความชำระค่าธรรมเนียมศาลถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ () ถูกต้อง () ไม่ถูกต้อง

หมายเหตุ.....
.....
.....
.....
.....
.....

ลงชื่อ.....ผู้ตรวจ
()

มุมมองจากอดีตที่ผ่านมา

บุญสิน ตูลากัน*

ยุคสมัยแห่งปัจจุบัน เป็นยุคที่ใคร ๆ ก็ต้องพยายามสร้างภาพลักษณ์ของตนเอง ให้ดูมีความน่าเชื่อถือ แต่อย่า.....อย่าได้วาดภาพตัวเองว่า การจะเป็นนักบริหารที่ดีนั้น จะต้องแต่งกายให้สง่างาม ผูกเนคไทเส้นเก้ หรือสวมสูทตัวงาม สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ทำให้คุณเป็นนักบริหาร หรือผู้นำที่ดีในสายตาของผู้ได้บังคับบัญชาหรอก

ผู้บริหาร หรือผู้นำ ย่อมถือได้ว่าเป็นผู้ปกครอง ปกครองคนจำนวนหนึ่งที่มา รวมตัวกันเพื่อสร้างเป้าหมายร่วมกัน เล่าจื๊อ เคยกล่าวเป็นทำนองว่า ถ้าไม่ยอมเกี่ยวข้องกับ การปกครองหรือถูกปกครอง ก็ต้องไปอยู่คนเดียวในป่า คือ จงเข้าป่าไปเสีย สมัยนี้แม้ เข้าป่าไปแล้ว บางทีก็ยังหนีไม่พ้นด้วยซ้ำไป

การปกครองจึงเป็นกฎเกณฑ์อันหนึ่งของการอยู่ร่วมกัน อันที่จริง โดยความหมายของคำว่าปกครองแล้ว มิได้หมายถึงการที่ฝ่ายหนึ่งใช้อำนาจเอากับอีกฝ่ายหนึ่ง หากแต่การปกครองหมายถึงการปกป้องและคุ้มครอง ซึ่งก็คือการคอยเอาใจใส่ดูแลซึ่งกันและกัน ให้ทุกคนอยู่ร่วมกัน ด้วยความสงบสุข

คนอาจผิด อาจพลาด ด้วยความเป็นปุถุชน แต่สิทธิที่จะเรียนรู้ถึงสิ่งที่ดีร่วมกัน หน้าที่ที่จะต้องร่วมกันแสวงหาวิธีอยู่ร่วมกันโดยสันตินั้น ต้องไม่ถูกทำลาย คุณซึ่งเป็นผู้บริหารเป็นผู้นำลองหันมาพิจารณาตนเองบ้างว่า วิธีการปกครองของคุณนั้น มีสไตล์แบบ ไหนเหี้ยมโหดอำมหิต หรือแบบมีคุณธรรมสูงส่ง อ่านบทต่อไปนี้ดูสักนิด แล้วดูว่าอะไรละที่เป็นข้อควรคิด สำหรับผู้บริหาร

สิ่งพึงสังวรสำหรับผู้บริหาร

๑. ควรที่จะต้องเป็นผู้มีจิตใจเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว แต่ก็ไม่หักหาญจนเกินไป และถึงแม้ว่าบางครั้งจะนุ่มนวล แต่ก็ไม่ใช่อ่อนแอโดยไม่มีเหตุผล ถ้าหากคุณจะมีแต่ความนุ่มนวลและอ่อนแอแต่อย่างเดียวโดยไม่มีความเด็ดขาดแล้วคุณก็จะประสบแต่ความเสื่อม โดยไม่มีใครเคารพยำเกรง หากมีแต่ความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยวแต่อย่างเดียว โดยขาดความนุ่มนวลคอยเกื้อกูลแล้ว ความพินาศย่อยยับมาถึงตัวคุณไม่ช้าก็เร็ว

๒. เมื่อเป็นผู้นำคน ก็ต้องวางตัวไม่ให้ผิดที่ อย่าคิดว่าเมื่อใหญ่แล้วก็ต้องอยู่สูงกว่าผู้อื่นเสมอ เอาตัวเองเป็นใหญ่ เอาตัวเองเป็นหลักในทุกเรื่อง ไม่สำรวจความเห็นของผู้น้อย ไม่เข้าใจผู้น้อยอย่างแจ่มแจ้งแท้จริง เหมารวม ๆ เอาด้วยความคิดเห็นของตัวเองเป็นเกณฑ์ หรือคิดว่ามีความรู้ปราดเปรื่อง โดยเหยียดหยามความรู้ความสามารถของผู้อื่น

เมื่อวางตัวผิดที่เช่นนั้น ทำที่ที่แสดงออกมาจึงมักเป็นทำที่ที่เยโสโอหังพูดคำ

*รองประธานศาลฎีกา

ใหญ่คำเพียงอยู่เสมอ ซึ่งล้วนเป็นลักษณะดูถูกดูหมิ่น หรือเหยียดหยามผู้อื่น ลักษณะเช่นนี้ มีแต่จะสร้างความเหินห่าง หมางเมิน ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน องค์กรใดหรือสถาบันใด มี ผู้นำเช่นนี้ องค์กรนั้นก็จะมีแต่ช่องว่างและรูโหว่เต็มไปด้วยหมด ในที่สุดก็จะมีแต่รอยแตกร้าว พังทลายไปในที่สุด

๓. ต้องคอยสดับรับฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา มีใจเป็นธรรมและเปิดกว้างรับฟังเหตุผลและติดตามหาข้อเท็จจริงอย่างใกล้ชิด หากข้อเสนอที่หวังดีมิได้มีการรับฟังแล้ว ผู้ซื้อสัตย์ย่อมไม่ศรัทธา ถ้ามีผู้ทัดทานเรื่องใด ควรต้องรับฟังคำทัดทาน โดยกลั่นกรองข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ด้วยใจที่เป็นธรรม หากผู้บริหารปฏิเสธการทัดทานที่ถูกต้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมไม่กล้าเสนอข้อคิดเห็น องค์กรใดที่มีศีลธรรมย่อมจะมีเสียงทัดทาน และรับฟังคำทัดทาน องค์กรที่ไม่มีศีลธรรม ย่อมไม่มีเสียงทัดทาน เบื้องบนย่อมไม่มีโอกาสที่จะรู้ เบื้องล่างก็ไม่กล้าที่จะเสนอแนะ และผู้บริหารเองก็จะกลายเป็นคนที่ตาบอด หูเบา ขาดวิจารณ์ญาณ

๔. ผู้บริหารไม่ควรถือเอาอารมณ์หรือความพอใจของตนเองเป็นเครื่องตัดสินใจที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผู้บริหารที่ดีจะต้องตระหนักถึงความจริงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปคนเรามักจะใช้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ แต่จริง ๆ แล้วมันไม่ควรจะเป็นเช่นนั้น บทเรียนที่เกิดขึ้นแล้วในบางครั้ง ก็ไม่สามารถจะเอาใช้เป็นครูได้เสมอไปเนื่องจากมีความแตกต่างกันระหว่างสถานการณ์ ซึ่งต้องพิจารณารายละเอียดปลีกย่อยเป็นส่วนประกอบด้วยความเป็นเหตุเป็นผล ไม่ใช่อารมณ์เป็นที่ตั้ง หรือเชื่อถือเพียงฟังจากการนำเสนอของงานเท่านั้น คนที่นำเสนองานเก่งไม่จำเป็นต้องทำงานเก่งเสมอไป ตรงกันข้ามคนบางคนอาจทำงานเก่งมาก แต่พูดไม่เป็น เสนอผลงานไม่เป็นไม่อาจจูงใจให้คนฟังเกิดความเชื่อถือได้ ฉะนั้น “ผู้บริหารที่ดี” จะต้องใช้วิจารณ์ญาณให้มากในการให้ความเป็นธรรมแก่ลูกน้องประเภทนี้ เมื่อมีการพิจารณาความดีความชอบ

๕. “ความชั่วไม่ควรจะคล้อยตาม คุณงามความดีไม่ควรจะขัดขวาง”

ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้สามารถรักษาความศักดิ์สิทธิ์แห่งการปูนบำเหน็จความดีความชอบ และลงโทษตามกฎหมายระเบียบอย่างเที่ยงธรรม หากการลงโทษผู้กระทำความผิดมิได้เป็นไปอย่างยุติธรรมแล้ว ผู้มีความรู้ความสามารถย่อมจากไป คนซื้อสัตย์สุจริตที่มีสติปัญญา มิได้รับการสนับสนุน แต่คนที่ไม่มีความดีกลับมีอำนาจ ความพินาศย่อมก่อหวอดขึ้นอย่างเจียบ ๆ ฉะนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องไม่ฝืนสภาพความเป็นจริง “หากเบื้องบนไม่ยุติธรรม เบื้องล่างย่อมจะไม่ซื้อสัตย์ หากเบื้องบนไม่มีศีลจะ เบื้องล่างย่อมจะทรยศ”

หลักการในการปูนบำเหน็จ หรือการลงโทษ ควรเป็นดังนี้

- อย่าได้ปูนบำเหน็จแก่ผู้สร้างคุณงามความดีด้วยลมปากแต่เพียงอย่างเดียว
- อย่าได้ลงโทษแก่ผู้ถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิด โดยมิได้ตรวจสอบให้แน่นอน

ว่าได้กระทำผิดหรือไม่

- อย่าให้องค์กรต้องอยู่ในสภาพที่คนไม่มีโทษกลับถูกใส่ร้าย คนมีโทษกลับถูกปลดปล่อย คนมีอิทธิพลเที่ยวรวรานคนอื่น คนตรงกลับถูกเข้าใจเจตนาผิด คนถูกข่มเหงนำใจกลับไม่ได้รับความเป็นธรรม พฤติการณ์ดังกล่าวย่อมเป็นบ่อเกิดแห่งความหายนะ และจะนำความวิบัติมาสู่องค์กร ดังนั้นคัมภีร์โบราณจึงกล่าวไว้ว่า ไม่เข้าข้างคนของตัวเอง ไม่มีฉันทาคติ ไม่เห็นแก่ตัว ไม่ถือประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง นั่นแหละจึงจะสามารถปกครองและนำองค์กรไปได้อย่างราบรื่น

๖. ผู้บริหารจะต้องปรับปรุงตนเองให้อยู่ในกรอบแห่งความดีงาม อันใดที่มีได้เป็นไปตามระเบียบเบื้องต้นจะไม่ผิด พฤติการณ์อันใดถ้ามิได้เป็นไปตามทำนองคลองธรรมเบื้องต้นจะไม่กระทำ ซึ่งจะทำให้เบื้องล่างถือเป็นแบบอย่าง

๗. ในการใช้คน ต้องใช้ให้เหมาะสมกับความสามารถ ต้องให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม สนับสนุนคนดีมีความสามารถ สังเกตเห็นความดีความชั่วของผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้คนดำเนินการบริหารผิด ย่อมไม่อาจดำเนินงานให้สำเร็จไปได้ ดังที่ขงเบ้งได้กล่าวไว้ว่า “ถ้าฟ้าเกิดผิดปกติ ดินฟ้าอากาศย่อมจะเกิดเหตุอาเพศ ถ้าดินผิดปกติ สรรพสิ่งย่อมจะอับเฉา และถ้าคนเราเกิดผิดปกติย่อมจะประสบความหายนะ”

ว่าง ๆ คุณก็ลองทบทวนดูตัวเองหน่อยก็แล้วกัน บางที อาจจะตกใจเมื่อพบว่าเอ๊ะ เราก็เป็นอย่างนี้ตั้งแต่เกิดนี่นา

การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาช่วยในการเร่งรัดการพิจารณาพิพากษาคดี

นายเพ็ง เพ็งนิต*

ข้อหวัข้อข้างบนนี้เป็นเรื่องที่ท่านอธิบดีผู้พิพากษาศาล ๒ ขอให้ผมเขียนบทความนี้ลงในหนังสือที่สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาล ๒ ใช้ประกอบในการสัมมนาผู้พิพากษาศาลในภาคทั้งที่ตนเองไม่ค่อยมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องเทคโนโลยีเท่าใดนัก แต่ในฐานะที่ผมเคยเกี่ยวข้องกับเรื่องคอมพิวเตอร์ตอนที่ผมเป็นอธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่งธนบุรีได้นำคอมพิวเตอร์ระบบ LAN มาใช้ในการพิจารณาพิพากษาคดี เป็นศาลแรกจึงขอนำประสบการณ์ที่มีอยู่บ้างมาเล่าสู่กันฟัง

พูดถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานนี้ การอธิบายไม่ไว้วางใจรัฐบาลครั้งหลังสุด การเตรียมงานก่อนการอธิบายทั้งฝ่ายค้านและฝ่ายรัฐบาลได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้กันอย่างเต็มที่ โดยการตั้งศูนย์อำนวยการ ติดต่อสื่อสารกันด้วยอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่เรียกว่าอินฟอรมะชันเทคโนโลยี ซึ่งมีทั้งโทรศัพท์ โทรศัพท์มือถือ เพจเจอร์ วิทยุ โทรสาร และคอมพิวเตอร์ออนไลน์ เรียกกันว่าสู้กันด้วยอิเล็กทรอนิกส์โดยแท้ ในด้านคอมพิวเตอร์ประเทศเรายังมีการนำมาใช้น้อยมาก ในหลาย ๆ ประเทศมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้กันแทบทุกครัวเรือน เคยเห็นหนุ่ม ๆ สาว ๆ หิ้วคอมพิวเตอร์เล็ก ๆ ที่เรียก ว่าหิ้วโน้ตบุ๊กกันเกลื่อนแม่แต่การเข้าไปในร้านอาหารก็นำไปกดข้อมูลกันที่โต๊ะอาหาร นักธุรกิจหิ้วโน้ตบุ๊กขึ้นไปทำงานบนเครื่องบินระหว่างเดินทางก็มีรัฐบาลสิงคโปร์ก็ประกาศ ไว้ว่าเมื่อถึงปี ค.ศ ๒๐๐๐ ในประเทศสิงคโปร์จะต้องมีคอมพิวเตอร์ทุกครัวเรือน เพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ แม้กระทั่งการเลือกและสั่งซื้อสินค้าจากห้างสรรพสินค้าโดยเพียงแต่กดเครื่องคอมพิวเตอร์ในบ้านเท่านั้นสินค้าก็จะถูกส่งมาให้ตามประสงค์ หน่วยงานหลาย ๆ แห่ง ในสหรัฐอเมริกา มีการตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์ให้บุคคลทั่วไปสอบถามข้อมูลได้โดยไม่คิดค่าบริการ ผู้พิพากษาของศาลในหลาย ๆ ประเทศใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงานทุกคน ศาลเราเองการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ยังล่าช้าหลังมากเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ ในบ้านเราเอง เราขาดทั้งงบประมาณและบุคลากรที่มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ ตำแหน่งทางราชการที่จะปล่อยให้ผู้มีความรู้ทางนี้เข้ามารับราชการโดยเฉพาะก็ไม่มี ในบางครั้งอาจจะมีความคิดริเริ่มให้นำระบบงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์มาใช้ให้สร้างบุคลากรให้มีความรู้ทางด้านนี้บ้าง ก็ยังมีผู้คอยขัดขวางไม่มากนักน้อย

พูดถึงการนำคอมพิวเตอร์ในระบบ LAN (LOCAL AREA NETWORK) หรือระบบเครือข่ายท้องถิ่นมาใช้ในการพิจารณาคดีของศาลแพ่งธนบุรีนี้เป็นโครงการที่ผมในฐานะอธิบดี

*อธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่งกรุงเทพใต้

ผู้พิพากษาศาลแพ่งธนบุรีได้เสนอไปยังกระทรวงยุติธรรมเมื่อวันที่ ๓ มกราคม ๒๕๓๗ เพื่อให้
ขอให้กระทรวงยุติธรรมสนับสนุนด้านงบประมาณ เป็นโครงการที่ผมได้เสนอด้วยวาจาต่อ
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม (นายไสว พัฒน) ตั้งแต่เมื่อวันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๓๖
ขณะที่ท่านพร้อมด้วยปลัดกระทรวงยุติธรรม (นายสุประดิษฐ์ หุตะสิงห์) และคณะไปตรวจ
เยี่ยมที่ศาลแพ่งธนบุรี ท่านรัฐมนตรีฟังแล้วให้ความสนใจมาก บอกให้ผมรับทำเรื่องเสนอขึ้น
ไป ท่านจะให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ผมจึงทำเรื่องเสนอไปในวันดังกล่าวโดยมีรายละเอียด
ดังปรากฏอยู่ในหนังสือดุลพินิจ เล่ม ๔ ปีที่ ๔๐ กรกฎาคม-สิงหาคม ๒๕๓๖ ที่บรรณาธิ
การได้นำไปพิมพ์เผยแพร่แล้ว ตอนแรกทางกระทรวงยุติธรรมได้ติดต่อกับธนาคารพาณิชย์
แห่งหนึ่งสนับสนุนโครงการแลกเปลี่ยนกับการตั้งธนาคารสาขาในกระทรวงยุติธรรม (สนามหลวง)
แต่เรื่องก็เงียบหายไป จนกระทั่ง ก.ต. มีมติให้ผมย้ายไปเป็นอธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่งกรุงเทพ
ใต้ ทางบริษัทสุรชาติพิทยะเวียงพิงค์ จำกัด โดยการติดต่อของนายชูเกียรติ ตั้งวงศ์ปราชน
ที่ปรึกษาของบริษัทได้เห็นประโยชน์ของโครงการจึงได้ให้การสนับสนุน วันที่ ๕ กันยายน
๒๕๓๗ จึงได้ทำสัญญาซื้อขายและติดตั้งคอมพิวเตอร์ระบบ LAN กับบริษัทผู้ขายคอมพิวเตอร์
เร่งฝึกสอนเจ้าหน้าที่หน้าบัลลังก์ให้เรียนรู้การป้อนข้อมูลโปรแกรมจุฬาเวิร์ดและการใช้พรินเตอร์
ผู้ขายติดตั้งคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลครบ ๓๐ บัลลังก์ ติดตั้งที่นั่งรับฟ้อง งานเก็บสำนวนคดีดำ
งานเก็บสำนวนคดีแดง งานสารบบคำพิพากษา ที่ห้องอธิบดีและที่ศูนย์คอมพิวเตอร์
โดยต่อสายเชื่อมโยง (NETWORK) คอมพิวเตอร์ทุกตัวถึงกันหมด มีคอมพิวเตอร์ตัวแม่ (SERVER)
ที่ศูนย์เป็นตัวควบคุมการทำงาน ติดตั้งเรียบร้อยทำพิธีเปิดใช้เมื่อวันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๓๗
โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมเป็นประธานในพิธี วันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๓๗ ผมก็ย้าย
ไปเป็นอธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่งกรุงเทพใต้

การทำงานของคอมพิวเตอร์ระบบ LAN เพื่อใช้ในงานสำนวนมีขั้นตอนโดยย่อดังนี้
(รายละเอียดดูได้จากหนังสือดุลพินิจดังกล่าว)

๑. งานรับฟ้อง เมื่อคู่ความนำคดีมายื่นฟ้อง เจ้าหน้าที่ก็จะบันทึกข้อมูลเข้า
เครื่องคอมพิวเตอร์โดยมีเลขคดีดำ ชื่อโจทก์ จำเลย ฟ้องข้อหาอะไร จำนวนทุนทรัพย์
ศาลมีคำสั่งรับฟ้องหรือไม่ เช่นเดียวกับการลงสารบบรับฟ้องแต่ไม่ต้องลงสารบบรับฟ้องใน
สมุดเล่มโต ๆ เหมือนที่เคยปฏิบัติมา ข้อมูลคำฟ้องใหม่ที่ป้อนเข้าเครื่องนี้เจ้าหน้าที่สามารถ
พิมพ์ออกมาเป็นรายวันหรือรายเดือนเพื่อเข้าเล่มเป็นสารบบรับฟ้องแทนเล่มโต ๆ ที่ทำมาแต่
เดิมได้ งานในส่วนนี้จะไม่ซับซ้อน การบันทึกข้อมูลต่อไปก็อาจมีเรื่องขอไต่สวนคุ้มครอง
ชั่วคราวแบบฉุกเฉิน การขอฟ้องอย่างอนาถาสาลมีคำสั่งว่าอย่างไร การส่งหมายเรียก
จำเลยขาดนัดยื่นคำให้การหรือไม่ จำเลยยื่นคำให้การและฟ้องแย้งหรือไม่ จะต้องบันทึก
ข้อมูลเข้าเครื่องทุกขั้นตอนเพื่อความสะดวกในการตรวจสอบสำนวนทางคอมพิวเตอร์จะรู้ว่าสำนวน
เดินไปถึงขั้นตอนใดแล้ว

๒. งานเก็บสำนวนคดีดำ ในงานรับฟ้องเมื่อจำเลยยื่นคำให้การก็จะมีการบันทึกวันนัดขึ้นสองสถานไว้หรือขาดนัดยื่นคำให้การก็จะส่งสำนวนต่อมายังงานเก็บสำนวนคดีดำจะมีการบันทึกวันส่งมอบสำนวนไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ด้วย ในงานเก็บสำนวนคดีดำคู่ความจะมาขอตรวจสำนวนบ่อยหากมีการเคลื่อนไหวสำนวนอย่างไรรู้จะต้องบันทึกไว้เพื่อความสะดวกแก่คู่ความในการตรวจสำนวน ในระหว่างที่สำนวนเกินอยู่ในงานนี้จะมีการนำสำนวนไปสืบพยานก็จะมีการบันทึกการเคลื่อนไหวของสำนวนไปให้งานหน้าบัลลังก์

๓. งานหน้าบัลลังก์ การสืบพยานหรือการจดรายงานกระบวนการพิจารณาของศาลจะต้องมีการบันทึกเข้าเครื่องตลอดโดยไม่มียกเว้น มิใช่ปล่อยให้ผู้พิพากษาบันทึกคำให้การพยานหรือรายงานกระบวนการพิจารณาเองโดยไม่มีการบันทึกเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ มิฉะนั้นจะไม่เข้าสู่ระบบ คอมพิวเตอร์ที่จะอำนวยความสะดวกในการควบคุมสำนวน ในการตรวจสอบหรือขอคัดสำนวนของคู่ความจะต้องปรากฏการทำงานที่ต่อเนื่อง คอมพิวเตอร์ระบบ LAN จึงจะไม่ล้มเหลว รูปแบบรายงานกระบวนการพิจารณาที่เหมือน ๆ กันก็อาจสร้างโปรแกรมไว้ล่วงหน้าเว้นช่องว่างไว้ให้เต็ม ส่วนคำให้การพยานในคดีแพ่งที่จำเลยขาดนัดที่มีรูปคดีคล้ายกันมาก ๆ เช่น คดีเช่าซื้อ คดีบัตรเครดิต คดีเช่าใช้โทรศัพท์มือถือ คดีตั้งผู้จัดการมรดก ก็อาจสร้างโปรแกรมคำให้การพยานที่เหมือน ๆ กันไว้ล่วงหน้า ให้เต็มเฉพาะส่วนต่างเท่านั้น จะทำให้การดำเนินกระบวนการพิจารณาเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว

๔. งานสารบบคำพิพากษา เมื่อศาลมีคำพิพากษาแล้วแผนกพิมพ์คำพิพากษาก็จะต้องพิมพ์เข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ นอกจากจะได้รูปแบบคำพิพากษาที่สวยงามแล้วการแก้คำผิดก็ง่ายไม่ต้องพิมพ์ใหม่ทั้งหน้า หากมีการบรรจุโปรแกรมการตรวจหาคำผิดตามพจนานุกรมเข้าเครื่องด้วยแล้ว ก็สามารถตรวจหาและแก้คำผิดได้โดยง่าย การลงสารบบคำพิพากษาก็พิมพ์เฉพาะตอนท้ายของคำพิพากษาแล้วเข้าเล่มแทนสารบบคำพิพากษาเล่มโต ๆ ได้ทำนองเดียวกับสารบบรับฟ้อง

๕. งานเก็บสำนวนคดีแดง เมื่อสำนวนออกเลขแดงแล้วก็จะถูกนำมาเก็บที่งานนี้ หากคู่ความมาขอออกคำบังคับหรือหมายบังคับคดีก็อาจทำโปรแกรมรูปแบบบังคับและหมายบังคับคดี ป้อนข้อมูลการออกบังคับและหมายบังคับคดีเข้าเครื่องแล้วพิมพ์คำบังคับกับหมายบังคับคดีออกมาได้ ในชั้นบังคับคดีอาจมีการดำเนินกระบวนการพิจารณาหลังพิพากษา เช่น การร้องขอชดเชยทรัพย์ ร้องเจียยทรัพย์ การขายทอดตลาด การขอรับชำระหนี้ในคดีล้มละลายก็ต้องป้อนข้อมูลในงานเก็บสำนวนคดีแดงนี้

การป้อนข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ตามขั้นตอนต่าง ๆ นี้ จะเป็นประโยชน์ในการตรวจสอบว่าสำนวนเดินทางไปถึงขั้นตอนใดแล้ว หัวหน้าศาลหรืออธิบดีตรวจสอบจากคอมพิวเตอร์ได้ว่าคดีเรื่องนั้นกระบวนการพิจารณาดำเนินไปถึงขั้นตอนใด สืบพยานได้ที่ปากเลื่อนคดีเพราะเหตุใด กำหนดประเด็นไว้ในชั้นขึ้นสองสถานอย่างไรบ้าง โดยไม่ต้องนำสำนวน

มาดู เมื่อการป้อนข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ครบถ้วนตามขั้นตอน แม้บางครั้งจะหา
สำนวนไม่พบศาลก็อาจดำเนินการสอบสวนพิจารณาตามที่นัดไว้ได้โดยเพียงแต่ดึงข้อมูลจาก
เครื่องคอมพิวเตอร์เท่านั้น หรือแม้สำนวนหายก็อาจพิมพ์ข้อมูลของคดีนั้นทั้งหมดจากเครื่อง
คอมพิวเตอร์มาแทนสำนวนเดิมได้โดยเพียงแต่ขอสำเนาคำฟ้อง สำเนาคำให้การหรือสำเนา
คำคู่ความอื่น ๆ จากคู่ความมาเป็นสำนวนใหม่ได้ เมื่อมีวิธีการทำสำนวนแทนอย่างง่ายดาย
เช่นนี้ การทำสำนวนหายก็อาจไม่เกิดขึ้นได้

ในด้านประโยชน์แก่คู่ความและบุคคลทั่วไป ก็โดยให้ศาลตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์
พร้อมพรินเตอร์ไว้ที่งานประชาสัมพันธ์เพื่อให้บริการแก่คู่ความและบุคคลทั่วไปหากต้อง
การตรวจดูสำนวนว่าเดินไปถึงขั้นตอนใดก็ให้เจ้าหน้าที่กดให้ดูที่หน้าจอคอมพิวเตอร์ได้ กล่าว
คือคดีที่ยื่นฟ้องไว้ศาลมีคำสั่งรับฟ้องหรือไม่ ให้โจทก์นำเสนอหมายเรียกใน ๗ วัน หรือ ๑๕ วัน
ส่งหมายเรียกให้จำเลยแล้วหรือไม่เมื่อใด จำเลยยื่นคำให้การแล้วหรือไม่ศาลสั่งว่าจำเลย
ขาดนัดหรือไม่ บุคคลทั่วไปอาจขอตรวจสอบว่าบุคคลหรือนิติบุคคลใดได้ฟ้องหรือถูกฟ้องใน
คดีอะไรหรือไม่ก็คดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางสรรพากรเคยมีหนังสือถึงศาลบ่อย ๆ เพื่อตรวจ
สอบว่าบุคคลผู้ถึงแก่กรรมนั้นมีใครขอศาลตั้งเป็นผู้จัดการมรดกหรือไม่ เพื่อการตรวจสอบ
ไต่สวนเรียกเก็บภาษี ในวิธีการเดิมเจ้าหน้าที่ศาลมักจะคัดคดีร้องขอตั้งผู้จัดการมรดกจาก
สารบบรับฟ้องไว้ในสมุดเล่มเล็กอีกทีหนึ่งเพื่อง่ายแก่การตรวจสอบเมื่อสรรพากรถามมาก็จะ
เปิดสมุดเล่มเล็กนี้ไล่หาดูตั้งแต่หน้าแรกจนถึงหน้าสุดท้ายหากพบก็จะตอบไปว่ามีการขอตั้ง
ผู้จัดการมรดกเป็นคดีหมายเลขอะไร หากไม่พบก็จะตอบว่าไม่มี เป็นวิธีการที่ยุ่งยากและเสีย
เวลา เมื่อมีการใช้คอมพิวเตอร์ตามโครงการนี้ก็เพียงแค่กดชื่อผู้ตายเข้าเครื่องก็สามารถดึง
ออกมาดูได้ว่ามีใครขอเป็นผู้จัดการมรดกหรือไม่ เลขคดีอะไร ศาลมีคำสั่งตั้งหรือไม่ ใช้เวลา
ไม่กี่วินาทีเท่านั้น หากผู้ที่ขอข้อมูลทางจอคอมพิวเตอร์ต้องการข้อมูลนั้นก็อาจพิมพ์ข้อ
มูลนั้นให้โดยผ่านพรินเตอร์ เดิมการขอคัดหรือถ่ายคำเบิกความพยาน คำพิพากษา หรือคำ
คู่ความอื่นใดในสำนวน เจ้าหน้าที่มักจะนัดให้คู่ความมารับในอีกหนึ่งหรือสองอาทิตย์แต่ใน
บางครั้งเจ้าหน้าที่ก็ถ่ายให้ไม่ได้ตามนัดเพราะหาสำนวนไม่พบ ผู้ขอก็จะผิดหวังและเสียความ
รู้สึกการขอคัดผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์นี้นอกจากไม่ต้องหาสำนวนมาถ่ายแล้ว ยังสามารถ
พิมพ์ให้คู่ความได้ทันทีใช้เวลาเพียงเดี๋ยเดียวเท่านั้น หุ่นคำใช้จ่ายของคู่ความที่ไม่ต้องเดิน
ทางมารับอีก

ปัญหาและอุปสรรค การนำคอมพิวเตอร์ในระบบนี้มาใช้งานจะต้องติดตั้ง
เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลพร้อมพรินเตอร์จำนวนมากตามบัลลังก์ทั้งหมดและตามงานต่าง ๆ
ดังกล่าวแล้ว จะต้องใช้งบประมาณจำนวนไม่น้อย แต่ปัจจุบันทั้งเครื่องคอมพิวเตอร์และ
พรินเตอร์ราคาถูกลงมากแล้วงานของศาลไม่ซับซ้อน ไม่ต้องใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูง
เหมือนงานอื่น ๆ ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ตกทุนแล้วก็เพียงพอราคาจะได้ถูกลงไปอีก การใช้

คอมพิวเตอร์แม้เพียงเท่าเครื่องพิมพ์ดีดธรรมดา แม้จะแพงกว่าเครื่องพิมพ์ดีดธรรมดา แต่ก็แพงกว่าเครื่องพิมพ์ดีดไฟฟ้าไม่มากนัก แต่ประโยชน์จะเหนือกว่าเครื่องพิมพ์ดีดธรรมดาอย่างสูงยิ่งเพราะหากมีการแก้คำผิดแม้จะมากก็ไม่ต้องพิมพ์ใหม่หมดเหมือนดังเครื่องพิมพ์ดีดธรรมดาแล้วยังสามารถสร้างโปรแกรมพิมพ์หนังสือที่มีรูปแบบเหมือน ๆ กันพิมพ์เติมเฉพาะส่วนต่างเท่านั้น ก็จะทุนแรง ทุนเวลาคุ่มเกินกว่าในราคาส่วนที่ต่างเสียอีก

ปัญหาอุปสรรคอันเกิดจากเครื่อง โดยปรกติเครื่องคอมพิวเตอร์และพรินเตอร์หากติดตั้งโดยถูกต้องและไม่มีการเคลื่อนย้ายบ่อยแล้วจะใช้งานได้นาน ไม่เสียหายหากใช้อย่างถูกต้อง แต่ก็เป็ธรรมชาติของเครื่องใช้ไม่สอยทุกอย่าง หากใช้นานใช้มากก็ต้องเสื่อมเสีย แต่ก็คุ้มค่าต่อการใช้ ข้อเสียอีกอย่างหนึ่งจะใช้งานไม่ได้เมื่อไฟฟ้าดับ เช่นเดียวกับเครื่องพิมพ์ดีดไฟฟ้า แม้จะไม่ใช้คอมพิวเตอร์ในการพิจารณาคดี เมื่อไฟฟ้าดับห้องพิจารณาก็จะมืดและร้อนเฉพาะเครื่องปรับอากาศไม่ทำงาน ศาลก็จะพิจารณาคดีต่อไปไม่ได้เช่นเดียวกัน

ปัญหาอุปสรรคด้านบุคลากรแยกพิจารณาดังนี้

๑. **เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล (USER)** จะต้องสร้างเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลตามงานต่าง ๆ ตลอดทั้งเจ้าหน้าที่หน้าบัลลังก์ โดยให้เรียนรู้โปรแกรม CW หรือ CHULA WORD รู้จักการใช้พรินเตอร์ โดยปกติเจ้าหน้าที่ของศาลโดยเฉพาะหน้าบัลลังก์จะใช้พิมพ์ดีดคล่องอยู่แล้ว เรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์และพรินเตอร์อีกเล็กน้อยเท่านั้นก็จะใช้งานได้เป็นอย่างดี

แยกพิจารณาปัญหาและอุปสรรคพร้อมแนวทางการแก้ไขได้ดังนี้

๑.๑ การสร้างบุคลากร จะต้องให้เจ้าหน้าที่ศาลที่ยังไม่เป็นคอมพิวเตอร์หรือเป็นแต่ไม่ชำนาญเรียนรู้จะเกิดความชำนาญ แรก ๆ อาจมีเจ้าหน้าที่ติดต่อด้านการเรียนคอมพิวเตอร์เหมือนกัน มักจะพูดว่าเรียนไปทำไมให้ยุ่งยาก ใช้พิมพ์ดีดธรรมดาก็เพียงพอแล้วจะต้องมีการบังคับให้เรียนโดยเปิดสอนกันเองเมื่อเรียนไปแล้ว เจ้าหน้าที่ผู้นั้นจะรู้สึกเองว่าการใช้คอมพิวเตอร์ดีกว่าพิมพ์ดีดธรรมดาอย่างไร พอไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ต้องใช้พิมพ์ดีดธรรมดารู้สึกหงุดหงิดเอง เพราะการใช้คอมพิวเตอร์นอกจากจะเจ็บบ่ไม่ส่งเสียงดังกลบเสียงในห้องพิจารณาแล้ว การพิมพ์ก็เบาบางเพียงแต่พิมพ์สัมผัสเท่านั้น พิมพ์มาก ๆ ไม่เจ็บหน้าอกเหมือนพิมพ์ดีดธรรมดาด้วย ทั้งการแก้คำผิดก็ง่าย ไม่ต้องพิมพ์ใหม่หมด ข้อที่เป็นปัญหาในการสร้างบุคลากรอีกอย่างหนึ่งก็คือพอเจ้าหน้าที่ผู้นั้นใช้งานคอมพิวเตอร์จนคล่องแล้วมักจะถูกผู้อื่นจ้างไปด้วยเงินเดือนที่สูงกว่า ทำให้ต้องสร้างบุคลากรใหม่ ปัญหาที่เกิดจากความล่าช้าของบุคลากรใหม่ก็จะเกิดขึ้นอีก จึงต้องปรับเงินเดือนหรือค่าจ้างคนในระดับนี้ให้สูงขึ้น

๑.๒ ความชำนาญของ USER หากไม่ชำนาญกดผิดกดถูกแทนที่งานจะเดินไปได้อย่างรวดเร็วกลับช้ากว่าการใช้พิมพ์ดีดธรรมดา ตัวหนังสือที่พิมพ์ออกมาอาจเหมือนหนังสือขอม อ่านไม่รู้เรื่อง หากไฟฟ้าดับหรือมีใครไปโดนปลั๊กไปทำให้ไฟดับข้อมูลหรือ

คำเบิกความพยานจะหายหมด ต้องมีการถามพยานเพื่อบันทึกข้อมูลใหม่ ทำให้ล่าช้าเสีย
อารมณ์แก่ผู้พิพากษา คู่ความและพยาน ทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อคอมพิวเตอร์ปัญหา
ความไม่ชำนาญนี้จะเกิดในช่วงแรก ๆ เท่านั้น เมื่อใช้ไประยะหนึ่งก็จะชำนาญเอง ปลั๊กไฟ
ของคอมพิวเตอร์ปกติจะเสียบได้แน่นโดนเพียงเล็กน้อยไฟจะไม่ดับ ควรจะวางในจุดที่ไม่ให้
โดนได้ง่าย ส่วนไฟฟ้าดับเราอาจป้องกันไม่ได้เว้นแต่จะติดตั้งเครื่องกำเนิดไฟเอง อาจเกิน
ความจำเป็นก็ได้ เพราะไฟฟ้านาน ๆ จึงจะดับสักครั้งหนึ่ง ทางแก้ก็คือการติดเครื่อง UPS
เป็นเครื่องควบคุมกำลังไฟฟ้าไม่ให้ตกหรือเกิน เมื่อไฟฟ้าดับเครื่องนี้จะทำให้เครื่องคอมพิวเตอร์
ทำงานต่อไปได้อีกครึ่งชั่วโมง เจ้าหน้าที่มีเวลา SAVE ข้อมูลไว้ไม่ให้สูญหายได้ มีวิธีแก้
อีกทางหนึ่งคือ เทปที่ผู้พิพากษานำบันทึกคำให้การพยานไว้แล้วส่งให้เจ้าหน้าที่พิมพ์เมื่อพิมพ์
จบม้วนนั้นให้เก็บเทปนั้นไว้อย่าส่งให้ผู้พิพากษาไปบันทึกเทปใหม่ ให้ใช้เทปตลับใหม่
เสมอจนกว่าจะหมดการพิจารณาในวันนั้น ใช้เทปเพิ่มอีกไม่กี่ตลับเท่านั้นหากข้อมูลที่บันทึก
ไว้ในคอมพิวเตอร์หายไปเพราะไฟฟ้าดับอาจใช้เทปที่บันทึกข้อมูลไปแล้วนั้นมาเปิดฟังเพื่อบันทึก
ข้อมูลใหม่ได้

๑.๓ ความล่าช้าในการพิมพ์ เจ้าหน้าที่หน้าบัลลังก์มักจะพิมพ์คำเบิกความ
พยานเข้าเครื่องจนจบปากแล้วจึงจะพิมพ์คำเบิกความนั้นจากพรินเตอร์นอกจากความไม่
คล่องงานของเจ้าหน้าที่แล้วหากใช้พรินเตอร์ที่มีประสิทธิภาพต่ำ กว่าพิมพ์ได้นานหนึ่งใช้
เวลากว่าหนึ่งนาทีก็จะจบคำเบิกความหมดเวลาไปหลายนาทีทำให้ผู้พิพากษา คู่ความและ
พยานต้องคอยนาน รู้สึกหงุดหงิดเหมือนกัน วิธีแก้คือเมื่อบอคำเบิกความพยานเข้าเครื่อง
ตามที่ปรากฏในหน้าจอจนครบสองหน้าแรก ให้หยุดการบันทึกข้อมูลไว้ให้พิมพ์คำให้การใน
สองหน้าแรกจากพรินเตอร์ไว้ก่อนเพื่อเตรียมให้ผู้พิพากษาอ่านให้พยานฟังได้ทันทีเมื่อจบคำ
เบิกพยานปากนั้น เสร็จแล้วก็บอคำให้การพยานเข้าเครื่องต่อไปจนจบหน้า ๔ คือแผ่นที่
สองก็ให้พิมพ์คำให้การ หน้าที ๓ และ ๔ จากพรินเตอร์ เป็นแผ่นที่สอง เพื่อให้ผู้พิพากษา
อ่านต่อได้ การทำวิธีนี้จะไม่เสียเวลาทุกฝ่าย พรินเตอร์อาจใช้เครื่องที่พิมพ์ได้เร็วพรินเตอร์รุ่น
เก่าแบบใช้หัวเข็มพิมพ์ได้ ๑ หน้าต่อนาที ปัจจุบันมีพรินเตอร์ที่พิมพ์ด้วยแสงเลเซอร์ขนาดความเร็ว
๕ หน้าต่อนาที ราคาก็ไม่แพงกว่าของเดิม ขนาดความเร็ว ๘ หน้าต่อนาทีก็มี ๑๒ หน้า
ต่อนาทีหรือ ๑๖ หน้าต่อนาทีก็มี ราคา ๕-๖ หมื่นบาทต่อเครื่อง อาจเกินความจำเป็นสำหรับ
งานหน้าบัลลังก์หรืองานอื่น ๆ เว้นแต่งานประชาสัมพันธ์ที่ใช้บริการคู่ความหรือบุคคลทั่วไป
อาจมีการขอคัดคำพิพากษาซึ่งมีหลายสิบหน้าก็น่าจะใช้ขนาดความเร็ว ๑๒ หรือ ๑๖ หน้า
ต่อนาที เพื่อความรวดเร็วในการบริการประชาชน ขณะนี้มีการโฆษณาขายเครื่องพรินเตอร์ที่
มีความเร็วขนาดพิมพ์ได้ ๓๐ หน้าต่อนาที และ ๖๐ หน้าต่อนาที แล้วพิมพ์ ๒ หน้าด้วย
เป็นเครื่องขนาดใหญ่ ขนาดเครื่องถ่ายเอกสารหรือเครื่องซักผ้า แต่ราคาแพงมาก เครื่องที่มี
ความเร็วขนาด ๓๐ หน้าต่อนาที ราคา ๕๖๐,๐๐๐ บาท เครื่องที่มีความเร็วขนาด ๖๐

หน้าต่อนาที ราคา ๒,๕๐๐,๐๐๐ บาท เกินความจำเป็นสำหรับศาลเรา การใช้พรินเตอร์ตามบัลลังก์หากใช้เครื่องเล็กอาจสวดยกะทัดรัด แต่เสี่ยงกับการถูกลักขโมยหยิบใส่กระเป๋าทิ้งได้ง่าย ควรใช้เครื่องใหญ่ยิ่งใหญ่อิ่งดี เพราะทั้งคอมพิวเตอร์และพรินเตอร์ที่ใช้งานควรตั้งอยู่กับที่ไม่ควรเคลื่อนย้ายบ่อย เพราะเครื่องจะเสื่อง่ายทั้งจะกระทบกับข้อมูลที่บันทึกไว้ด้วย

๒. เจ้าหน้าที่ควบคุมศูนย์คอมพิวเตอร์ (SUPERVISOR) ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมคอมพิวเตอร์ตัวแม่ เป็นผู้กำหนดการใช้คอมพิวเตอร์ของผู้บันทึกข้อมูล (USER) ตาม WORKSTATION ต่าง ๆ เวลาที่มีการบันทึกข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ ตาม WORKSTATION ต่าง ๆ ข้อมูลเหล่านั้นจะถูกเก็บไว้ที่คอมพิวเตอร์ตัวแม่ (FILESERVE) เวลา USER จะใช้คอมพิวเตอร์ก็จะต้องเรียกข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ผู้ทำหน้าที่ควบคุมศูนย์คอมพิวเตอร์จึงเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดจะต้องไว้วางใจได้ ต้องเป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ในระบบ LAN อย่างดี เพราะเป็นผู้กำหนดให้ WORKSTATION ไหนทำงานได้เพียงใด กำหนดให้เรียกข้อมูลจาก FILE ไหนหรือไม่ก็ได้ กำหนดให้พิมพ์ข้อมูลจากพรินเตอร์ได้กี่ครั้งก็ได้ ผู้ทำหน้าที่นี้จะต้องมีลูกมือไว้คอยช่วยเหลือให้มีความรู้ในการเปิดปิดเครื่องด้วยเพราะบางครั้งผู้ควบคุมอาจไม่มาทำงานเครื่องจะได้ทำงานต่อไปได้

๓. ผู้สร้างโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (PROGRAMMER) เป็นคนสำคัญในการสร้างโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อความสะดวก รวดเร็วในการใช้งาน เริ่มแต่ในงานรับฟ้องในระหว่างพิจารณา ตลอดจนในชั้นบังคับคดี บุคคลนี้อาจเป็นคนเดียวกับเจ้าหน้าที่ควบคุมศูนย์ตามข้อ ๒ ก็ได้หากมีความรู้ทั้งสองด้านผู้สร้างโปรแกรมนี้อาจมีความจำเป็นสำหรับการทำโครงการคอมพิวเตอร์ระบบ LAN เพื่อใช้ในการพิจารณาพิพากษาคดีที่เป็นโครงการนำร่อง โดยจะต้องร่วมมือกับผู้บริหารงานศาลว่าจะให้สร้างโปรแกรมสำหรับคดีในชั้นตอนใดบ้างให้มีข้อมูลอย่างไร โครงการของศาลแพ่งธนบุรีที่ได้ทำไว้ตอนผมอยู่ที่นั่นเป็นเพียงชั้นตอนเบื้องต้นแบบทั่ว ๆ ไปยังไม่มีการสร้างโปรแกรมไว้ให้ครบถ้วนบริบูรณ์ของคดีความทุกประเภททุกชั้นตอนเพราะในหลาย ๆ ชั้นตอนยังไม่ทราบว่าจะเป็นที่ต้องการของคู่ความในการตรวจดูหรือไม่ จะต้องลงมือปฏิบัติก่อนจึงจะค่อย ๆ เพิ่มโปรแกรมที่จำเป็นเข้าไปได้ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารคนต่อ ๆ ไปจะกำหนดให้ผู้สร้างโปรแกรมทำอะไรบ้าง

การสร้างโปรแกรมของชั้นตอนในการดำเนินกระบวนการพิจารณา ศูนย์ข้อมูลคอมพิวเตอร์ของกระทรวงยุติธรรมน่าจะเป็นตัวกลางสร้างโปรแกรมให้ศาลต่าง ๆ ที่ประสงค์จะใช้คอมพิวเตอร์ในการดำเนินกระบวนการพิจารณา เพราะที่ศูนย์มีนักคอมพิวเตอร์อยู่หลายคนที่มีความสามารถ และศูนย์น่าจะขอข้อมูลและโปรแกรมต่าง ๆ ที่ศาลแต่ละแห่งทำได้ทำให้นำมาให้คณะกรรมการวิเคราะห์ว่าโปรแกรมที่ศาลแต่ละแห่งทำได้เหมาะสมจำเป็นหรือไม่ หากทำได้ก็กำหนดให้เป็นโปรแกรมของศูนย์เพื่อเผยแพร่ให้ศาลอื่น และให้ทางศูนย์คอยช่วยสร้างโปรแกรมตามคำแนะนำของคณะกรรมการหรือตามคำขอของศาลต่าง ๆ เมื่อจัดระบบ

ครบถ้วนจะได้เป็นโปรแกรมกระบวนการพิจารณาที่ถูกต้องครบถ้วน เพื่อไว้เป็นแบบอย่างของ ศาลอื่น ๆ ต่อไป

๔. ผู้พิพากษา การใช้คอมพิวเตอร์ระบบ LAN ในการพิจารณาพิพากษาคดีนี้ ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนหรือผู้ชั้นพิจารณาคดีไม่ต้องมีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ เวลาชั้นพิจารณาคดีท่านเพียงแต่ทำไปตามปกติอย่างที่เคยปฏิบัติมา โดยเพียงแค่อัปเดตค่าเบิกความพยาน อัปเดตรายงานกระบวนการพิจารณาอบให้หน้าบัลลังก์พิมพ์เท่านั้น จะเห็นได้ว่าเหมือนเดิมทุกอย่าง เพียงแต่ขอให้ท่านให้ความร่วมมือให้เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ทุกครั้งโดยไม่มียกเว้น ท่านอย่าได้บันทึกคำพยานหรือจรรยาบรรณพิจารณาโดยไม่มีการบันทึกเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ มิฉะนั้นโครงการนี้จะล้มเหลว ท่านผู้พิพากษาช่วยได้อีกทางหนึ่งคือควรแนะนำ เตือนหน้าบัลลังก์ให้ SAVE ข้อมูลที่บันทึกไว้ ให้พิมพ์คำให้การพยานทุกครั้งที่ยืนยันข้อมูลได้ ๒ หน้า หรือ ๑ แผ่นของคำให้การให้ช่วยเตือนทุกครั้งที่ใช้ไฟดับว่าให้ SAVE ข้อมูลไว้เท่านั้นก็เพียงพอ

แต่ถ้าท่านผู้พิพากษาสนใจที่จะเรียนรู้คอมพิวเตอร์ก็จะเป็นประโยชน์แก่ตัวท่านเอง ท่านเพียงแต่เรียนรู้โปรแกรม CW และการใช้พรินเตอร์เท่านั้น ท่านก็จะสามารถร่างคำพิพากษาดำเนินคดีด้วยคอมพิวเตอร์ด้วยตัวท่านเองได้ จะสะดวกแก่ท่านเอง การแก้ไขตกเติมข้อความก็ง่ายพิมพ์ออกมาก็สวย ใช้น้ำมันตัวจริงได้เลย ท่านเองของเจ้าหน้าที่แผนกพิมพ์คำพิพากษาได้ด้วยจะได้ไม่ต้องคอยตรวจทานคำพิพากษาที่เจ้าหน้าที่พิมพ์ให้อีก

๕. ผู้บริหาร การนำคอมพิวเตอร์ระบบนี้มาใช้ในการพิจารณาพิพากษาคดีนั้น ผู้บริหารงานศาลไม่จำเป็นต้องมีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์แต่อย่างใด ผมเองก็ไม่มีความรู้คอมพิวเตอร์มาก่อนเพียงแต่ท่านให้ความสนใจเล็กน้อยเท่านั้น เอาหนังสือที่ให้ความรู้เบื้องต้นทางคอมพิวเตอร์มาอ่าน เพื่อให้รู้ศัพท์แสงพื้น ๆ บางคำก็พอ หมั่นถามผู้มีความรู้ทางคอมพิวเตอร์ว่าฮาร์ดแวร์ชิ้นนั้นเรียกอะไร ทำหน้าที่อะไร เพื่อไว้สื่อความหมายกับเจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์ทุกระดับ โดยเฉพาะ SUPERVISOR กับ PROGRAMMER แล้วให้ท่านพิจารณาว่ากระบวนการพิจารณาในขั้นตอนใดบ้างที่สมควรจะสร้างโปรแกรมเข้าเครื่องเพื่อให้เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลต่อไป ท่านก็แจ้งข้อมูลนั้นให้ PROGRAMMER สร้างโปรแกรมหรือแก้ไขในโปรแกรมเพื่อปรับให้กระบวนการพิจารณาที่ผ่านคอมพิวเตอร์ได้ครบถ้วนถูกต้องบริบูรณ์ต่อไป ถ้าท่านขาดจุดนี้โครงการคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่แล้วก็ไม่ก้าวหน้าหรือหากปล่อยปละละเลยไม่สนใจใยดี ใครจะใช้คอมพิวเตอร์หรือไม่ก็ได้ เวลาผู้พิพากษาชั้นสืบพยานจะจดเอาเองไม่ควบคุมให้บันทึกข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ โครงการนั้นก็ล้มเหลว

การประชุมสัมพันธไมตรีให้ความและบุคคลทั่วไปทราบว่า ศาลมีบริการให้ความหรือบุคคลทั่วไปทราบว่าศาลมีบริการให้ความทั่วไปตรวจสอบข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ รวมทั้งการพิมพ์ข้อมูลนั้นจากพรินเตอร์ได้ด้วยก็เป็นหัวใจของโครงการนี้เช่นกันว่าโครงการนี้ได้ส่ง

ผลถึงคู่ความหรือบุคคลทั่วไปหรือไม่เพียงไร

การควบคุมและตรวจสอบ WORKSTATION ต่าง ๆ ว่ามีการแอบแฝงหาประโยชน์หรือไม่ก็สิ่งสำคัญ จะต้องสั่งให้ SUPERVISOR ซึ่งเป็นผู้คุมศูนย์คอมพิวเตอร์กำหนดเข้าไปในเครื่องคอมพิวเตอร์ตัวแม่ (SERVER) เลยว่าให้เครื่องคอมพิวเตอร์ตัวลูก (WORKSTATION) ใดบ้างให้ดึงข้อมูลจากแฟ้ม (FILE) ใดบ้าง หรือพิมพ์ได้ไม่เกินกี่ครั้ง เพราะอาจจะมีการแอบพิมพ์ข้อมูลไปขายได้ เช่น งานหน้าบัลลังก์อาจกำหนดให้พิมพ์คำให้การพยานและรายงานกระบวนการพิจารณาได้ครั้งเดียว หากต้องพิมพ์ใหม่ เพราะเสียหรือมีการแก้ไขข้อความ ต้องขออนุญาตจาก SUPERVISOR ให้พิมพ์เพิ่มโดยนำฉบับที่เสียมาคืน หรืออาจกำหนดให้พิมพ์ได้ไม่เกิน ๒ ครั้ง หากมีการพิมพ์ถึง ๒ ครั้ง ก็ให้นำฉบับที่เสียมาคืน

การบริหารงานคอมพิวเตอร์ตามที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารไม่ต้องมีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์มาก่อนแต่อย่างไร แต่ถ้าปล่อยปละละเลยก็จะเรียกว่าเป็นนักบริหารที่ดีได้อย่างไร

๖. กระทรวงยุติธรรม เป็นผู้สนับสนุนโครงการนี้ทางด้านงบประมาณและการควบคุมดูแลงานด้านธุรการของศาล โครงการนี้จะเกิดในศาลต่าง ๆ หรือไม่ก็อยู่ที่การของบประมาณมาดำเนินการตามโครงการ หากเห็นว่าโครงการนี้ดี สามารถอำนวยความสะดวกและรวดเร็วแก่ฝ่ายต่าง ๆ ได้มิใช่ปล่อยให้แต่ละฝ่ายไปขอบริจาคเอาเอง กระทรวงยุติธรรมจะต้องกำหนดให้ศูนย์ข้อมูลคอมพิวเตอร์เป็นผู้ดูแลโครงการนี้ เป็นผู้สร้างโปรแกรมที่ใช้ได้กับทุกศาล

การนำโครงการคอมพิวเตอร์ในระบบ LAN มาใช้การพิจารณาพิพากษาคดีนี้ มีอุปสรรคอีกอย่างหนึ่งคาดไม่ถึงมาก่อน กล่าวคือมีผู้แปลว่าการที่ศาลดำเนินการกระบวนการพิจารณา โดยการบันทึกข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์แล้วพิมพ์ข้อมูลนั้นออกมาจากพรินเตอร์ โดยข้อมูลที่พิมพ์ออกมาไม่ว่าจะเป็นคำให้การพยานก็ดี รายงานกระบวนการพิจารณาก็ดี หรือคำพิพากษาของศาลก็ดี ศาลใช้กระดาษขาว ๆ พิมพ์แบบและข้อความด้วยคอมพิวเตอร์เอาเอง มิใช่ใช้แบบพิมพ์ที่กระทรวงยุติธรรมจัดไว้ ไม่ชอบตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา ๖๗ วรรคท้าย เป็นการขัดต่อกฎหมาย

ทั้งการที่คู่ความยื่นคำคู่ความไม่ว่าจะเป็นคำฟ้องก็ดี คำให้การก็ดีหรือคำร้องอื่นใดก็ดี หากพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์ก็ไม่ชอบต่อกฎหมายมาตราดังกล่าวเช่นเดียวกันโดยอ้างคำพิพากษาศาลฎีกาที่ ๑๕๙/๒๕๓๐ ขึ้นสนับสนุนด้วย

การใช้กฎหมายก็ดี การแปลกฎหมายก็ดี จะต้องใช้หรือแปลให้เกิดความยุติธรรม กฎหมายที่ออกมาจะต้องใช้ได้ทุกยุคทุกสมัย กฎหมายที่ออกมาในยุคสมัยหนึ่ง ในสมัยนั้นอาจต้องแปลอย่างหนึ่งให้เข้ากับเหตุการณ์ เมื่อมาถึงอีกยุคสมัยหนึ่งที่โลกได้เปลี่ยนแปลงไป ก็จะต้องแปลให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป มิใช่แปลโดยยึดถือตามเหตุการณ์ของ

โบราณตอนออกกฎหมายนั้น ๗

ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา ๖๗ วรรคท้ายบัญญัติว่า “ในการยื่นหรือส่งคำคู่ความหรือเอกสารอื่นใดอันจะต้องทำแบบพิมพ์ที่จัดไว้ เจ้าพนักงานคู่ความ หรือบุคคลผู้เกี่ยวข้องจะต้องใช้กระดาษแบบพิมพ์นั้น.....” ได้บัญญัติขึ้นตั้งแต่ปี ๒๔๗๗ สมัยนั้นการพิมพ์ยังไม่ก้าวหน้า เครื่องพิมพ์ดีดก็ไม่แพร่หลาย ยิ่งคอมพิวเตอร์ยังไม่ต้องพูดถึงเหตุที่กฎหมายกำหนดให้เจ้าพนักงานคู่ความหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องจะต้องใช้กระดาษตามแบบพิมพ์ที่จัดไว้ก็เพื่อป้องกันมิให้คู่ความใช้แบบพิมพ์ต่างประเภทกันหรือใช้แบบพิมพ์คนละรูปแบบ ขาดความเป็นระเบียบ เหตุที่สมัยนั้นไม่กำหนดรูปแบบแล้วให้คู่ความไปพิมพ์กันเองก็เพราะการพิมพ์สมัยนั้นยังไม่แพร่หลาย ส่วนมากใช้เขียนเอา ไม่คิดว่าคู่ความจะไปพิมพ์กันเองได้ กระทรวงยุติธรรมจึงได้บริการให้ความสะดวกแก่คู่ความโดยทำแบบพิมพ์ไว้ให้มาระยะหลังกระทรวงยุติธรรมทำแบบพิมพ์ต่างๆ ส่งไปให้ศาลไม่ทันใช้ การพิมพ์ก็ก้าวหน้าขึ้นจึงได้ตกลงให้อัยการจัดแบบพิมพ์คำฟ้องเอาเอง ต่อมาก็มีบุคคลภายนอกพิมพ์แบบพิมพ์ขายให้แก่ทนายความ เพราะกระทรวงยุติธรรมไม่อาจจัดแบบพิมพ์สนองแก่คู่ความได้ ศาลเราก็รับแบบพิมพ์นั้นตลอดมา ข้อสำคัญก็คืออย่าให้คู่ความใช้แบบพิมพ์ต่างประเภทกัน ไม่ใช่แบบพิมพ์ที่แต่งแบบขึ้นมาเองให้ผิดกับแบบพิมพ์ที่กระทรวงยุติธรรมกำหนดขึ้นเท่านั้น เราก็แปลว่าใช้ได้ตลอดมา ต่อมาเมื่อการใช้คอมพิวเตอร์แพร่หลายขึ้น ศาลสูงของเราไม่ว่าจะเป็นศาลอุทธรณ์หรือศาลฎีกา ต่างก็พิมพ์คำพิพากษา ด้วยคอมพิวเตอร์ทั้งนั้น หาได้นำแบบพิมพ์คำพิพากษาแบบที่ (๓๑ ทวิ) ตามที่กระทรวง ยุติธรรมจัดขึ้นมาพิมพ์แต่อย่างไรก็ไม่เห็นมีใครแปลว่าคำพิพากษาของศาลสูงนั้นไม่ชอบด้วยกฎหมายเป็นโมฆะเลย

พูดถึงคำคู่ความ ไม่ว่าจะเป็นคำฟ้อง คำให้การ อุทธรณ์ฎีกา คู่ความพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์เมื่อไม่ผิดจากรูปแบบที่กระทรวงยุติธรรมจัดไว้ แม้จะไม่มีเส้นบรรทัด แต่ก็เรียบร้อยสวยดี ดูแล้วสบายตากว่าด้วยซ้ำ การที่เราแปลว่า เป็นคำคู่ความที่ใช้ได้ จะเสียความยุติธรรมตรงไหน มีใครเสียหายหรือทำให้กระทรวงยุติธรรมไม่ได้ค้าขายแบบพิมพ์หรือคงไม่ใช่แน่ ฉะนั้นเหตุใดเราจึงแปลกฎหมาย มาตรา ๖๗ ดังกล่าวให้เกิดปัญหา แปลให้คนอื่นเกิดความรู้สึกว่า เราไม่ยอมรับความเปลี่ยนแปลงความเจริญก้าวหน้าของโลก สมัยนี้เรียกว่าเป็นยุคโลกาภิวัตน์แล้ว เรายังจะต้องคลานตัวมดเตี้ยมหรือ หากแปลว่าการพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์ใช้ไม่ได้ ผลเสียหายจะเป็นอย่างไร คำพิพากษาศาลสูงที่พิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์เป็นโมฆะหรือไม่คำฟ้อง คำให้การ อุทธรณ์ฎีกา ที่คู่ความพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์ที่ยื่นและศาลสั่งรับไว้แล้วทั่วประเทศไม่รู้ก็หมิ่นก็แสนคดี จะมีชอบด้วยกฎหมายหรือไม่ จะต้องเพิกถอนคำสั่งศาลที่รับไว้หรือไม่ ทำให้คดีของโจทก์นั้นขาดอายุความหรือไม่ จำเลยขาดนัดยื่นคำให้การหรือไม่ ขาดการยื่นอุทธรณ์ฎีกาหรือไม่ เป็นความเสียหายอย่างมหาศาลยิ่งนัก หากแปลเช่นนั้น

สำหรับคำพิพากษาศาลฎีกาที่ ๑๕๙/๒๕๓๐ เป็นเรื่องที่นักโทษในเรือนจำแห่งหนึ่ง ถูกฟ้องเป็นคดีแพ่ง นักโทษคนนั้นจึงนำคำคู่ความแบบอื่นมาใช้แบบคำให้การ (๑๐ ก.) มาเขียนเป็นคำให้การ ศาลฎีกาจึงวินิจฉัยว่าเป็นคำให้การที่มีชอบตามมาตรา ๖๗ วรรคท้าย เรียกว่านำแบบพิมพ์คนละประเภทกันมาเขียนหาใช่ นักโทษคนนั้นพิมพ์คำให้การด้วยคอมพิวเตอร์ มาหรือไม่

การแปล ตามมาตรา ๖๗ วรรคท้ายแห่งประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง จึงน่าจะแปลว่าคำคู่ความที่นำมายื่นหรือเจ้าพนักงาน (ศาล) ใช้จะต้องใช้กระดาษ (ที่มีแบบพิมพ์) แบบเดียวกัน แบบพิมพ์ที่กระทรวงยุติธรรมจัดไว้ จะได้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก

ที่กล่าวมาข้างต้นล้วนแต่พูดถึงการนำคอมพิวเตอร์ในระบบ LAN มาใช้ในการพิจารณาพิพากษาคดีแพ่ง โดยมีได้พูดถึงคดีอาญา เพราะผมทำทางด้านคดีแพ่งเท่านั้น หากมาใช้กับคดีอาญาก็น่าจะใช้ได้ในทำนองเดียวกัน โดยเริ่มบันทึกข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ตั้งแต่ชั้นฝากขัง ครั้งที่เท่าไร ครบขังเมื่อใดมีการขอฝากขังต่อหรือไม่ ได้ออกหมายขังแล้วหรือยัง คดีนั้นมีการสั่งไม่ฟ้องศาลได้ออกหมายปล่อยแล้วหรือยัง ถัดจากนั้นก็เป็นชั้นยื่นฟ้อง ชั้นพิจารณา ก็ให้มีการบันทึกข้อมูลทำนองเดียวกับคดีแพ่ง ในชั้นพิพากษาก็อาจออกรูปแบบคำพิพากษาที่จำเลยให้การรับสารภาพตามรูปแบบของคดีต่าง ๆ ได้ ดังที่ศาลอาญากรุงเทพได้สมัยที่ท่านมานิตย์ จิตต์จันทร์กลับ เป็นอธิบดีได้จัดทำรูปแบบไว้ถึงเกือบ ๒๐๐ รูปแบบ

พูดถึงเอกสารที่คู่ความอ้างไว้ไม่ว่าจะเป็นคดีแพ่งหรืออาญา ก็อาจถ่ายเก็บไว้ในเครื่องจัดเก็บเอกสารได้ ซึ่งสมัยนี้มีเครื่องจัดเก็บเอกสารระบบอิเล็กทรอนิกส์ด้วยแสงเลเซอร์สามารถถ่ายเก็บเอกสารลงในแผ่นดิสก์ ในแต่ละแผ่นจุได้เป็นหมื่นฉบับ ราคาเครื่องละ ๕ แสนกว่าบาท แต่อาจไม่สะดวกตอนถ่ายเก็บเอกสารแต่ละฉบับเข้าเครื่องเพราะบางครั้งคู่ความอ้างเอกสารที่ไม่จำเป็น เป็นปึก ๆ หลายร้อยฉบับไม่แน่ใจว่าคู่ความต้องการอ้างใช้แผ่นใดบ้าง บางคดีใช้ไม่กี่แผ่นเท่านั้น การจัดเก็บวิธีนี้ป้องกันเอกสารหายได้ แต่ไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายและเสียแรงงานเจ้าหน้าที่ในการจัดเก็บ

สำหรับการบันทึกคำให้การพยานหรือรายงานกระบวนการพิจารณาด้วยเทปบันทึกเสียงหรือการถ่ายวิดีโอบันทึก การสืบพยานไว้ แล้วให้เจ้าหน้าที่ศาลพิมพ์คำให้การนั้นในภายหลังให้ผู้พิพากษาตรวจสอบความถูกต้องแล้วลงชื่อไว้โดยไม่ต้องอ่านให้คู่ความหรือพยานฟังเพื่อคู่ความและพยานจะได้ไม่ต้องคอยคือสืบพยานเสร็จก็กลับได้เลย ก็อาจจะสะดวกแก่ผู้พิพากษาที่ไม่ต้องบันทึกคำพยานนั่งฟังและซักถามอย่างเดียวการสืบพยานเป็นไปด้วยความรวดเร็วดี เป็นวิธีการที่ดีแบบหนึ่ง แต่ต้องแก้กฎหมายก่อนจึงจะทำได้

ความคาดหวังของกระทรวงยุติธรรมในเรื่อง การพัฒนานักบริหารงานศาลในระดับ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล*

กฤเกียรติ สุนทรบุระ**

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงาน เป็นผู้บริหารที่สำคัญที่สุดของศาล ดังนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงควรเป็นบุคคลที่เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานเป็นอย่างดีนอกเหนือจากวิชาความรู้ในด้านกฎหมายซึ่งเป็นวิชาชีพโดยตรงของผู้พิพากษา

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่ทุกคนภายในศาล ขณะเดียวกันผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในฐานะข้าราชการตุลาการอีกฐานะหนึ่งด้วย หน้าที่ความรับผิดชอบบทบาทนั้นเป็นอย่างไร

หน้าที่ หมายถึง ภาระกิจที่กำหนดให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ยึดถือปฏิบัติ ซึ่งปกติหน้าที่นั้นจะกำหนดไว้อย่างชัดเจน อาจจะเป็นกฎระเบียบหรือคำสั่งโดยเฉพาะ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้นในพระธรรมนูญศาลยุติธรรมก็ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ เช่น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลสั่งให้ผู้พิพากษาหรือจำศาลรายงานเกี่ยวกับคดีที่ดีหรือนั่งพิจารณาคดีในศาลของตน หรือตรวจสำนวนคดีหนึ่งคดีใดแล้ว มีอำนาจลงลายมือชื่อ ดังนั้นก็เป็นอำนาจหน้าที่ เป็นหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

สำหรับความรับผิดชอบนั้น หมายถึง การยอมรับผลดีและไม่ดีในกิจกรรมที่ทำไปนั้น เป็นความรับผิดชอบของบุคคลผู้ที่มีหน้าที่ในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วง ความรับผิดชอบอาจจะแตกต่างกับหน้าที่ หน้าที่นั้นอาจจะกำหนดไว้เป็นระเบียบคำสั่งหรือกฎอย่างที่เราเรียนให้ทราบแล้ว ส่วนความรับผิดชอบนั้นเป็นเรื่องของจิตใจ เป็นเรื่องของความรู้สึกที่เกิดขึ้นโดยไม่มีใครบังคับ แต่เป็นเมโนธรรมที่มีต่อหน้าที่และพร้อมจะรับผลที่เกิดขึ้นนั้น

สำหรับบทบาท หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ถูกผู้อื่นคาดหวังว่าจะแสดงให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่การงาน บทบาทเป็นเรื่องที่คนอื่นคิดเป็นเรื่องที่คนอื่นคาดหวังที่จะให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้นได้แสดงบทบาทออกมาให้สมกับที่ดำรงตำแหน่ง หากการไม่แสดงออกตามบทบาทก็จะถูกตำหนิหรือถูกมองได้ว่าไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่ตัวดำรงอยู่

*คำบรรยายในการสัมมนาผู้พิพากษา ก่อนเข้ารับการฝึกอบรมผู้พิพากษาหัวหน้าศาล พ.ศ. ๒๕๓๘ เมื่อวันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๓๘ ณ โรงแรมภูมิศาสตร์ บีช จังหวัดระยอง

**ปลัดกระทรวงยุติธรรม

ที่นี้ลองมาพิจารณาว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในบทบาทผู้บริหารนั้นมีฐานะอย่างไรบ้าง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในบทบาทของผู้บริหารนั้นมีฐานะต่างๆ กันดังนี้

ประการแรก บทบาทในฐานะผู้นำ เป็นที่คาดหวังว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะเป็นผู้ที่สามารถประสานพลังความคิด พลังงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางเป้าหมายการทำงานประสานความต้องการส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา กับความต้องการของศาลให้เข้าด้วยกัน สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน จะต้องเป็นผู้ที่สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้อุทิศตนทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

ประการที่สอง บทบาทในฐานะผู้ตัดสินใจ เป็นที่คาดหวังว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเป็นผู้ที่สามารถวิเคราะห์ สามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหามีเหตุผล รวดเร็ว และทันการรวมทั้งมีความสามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานในการสั่งการ และผลักดันให้การตัดสินใจเกิดผลปฏิบัติอย่างจริงจัง

ประการที่สาม บทบาทในฐานะที่เป็นผู้ประสานงาน บทบาทของผู้พิพากษาในฐานะเป็นผู้ประสานงานนั้น ก็เป็นที่คาดหวังของบุคคลอื่นเช่นกันว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์สามารถติดต่อเชื่อมประสานกับทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานได้ ถ้าเป็นผู้บังคับบัญชาในระดับสูงก็จะต้องประสานงานได้กับฝ่ายการเมืองหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้งานของหน่วยงานนั้นได้ลุล่วงสำเร็จไปดังเป้าหมาย

ประการที่สี่ บทบาทในฐานะเป็นผู้กำหนดทรัพยากร ในบทบาทนี้ก็เป็นที่ยอมรับเช่นเดียวกันของผู้อื่นว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องเป็นผู้ที่สามารถกำหนดและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารงานตั้งแต่เรื่องคน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วนเป็นธรรมและเหมาะสม รวมทั้งการใช้ทรัพยากรอันนั้นให้มีประสิทธิภาพสมบูรณ์

ประการที่ห้า บทบาทในฐานะเป็นผู้กำกับและตรวจสอบ ก็เป็นที่คาดหวังเช่นเดียวกันว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้นจะต้องเป็นผู้ที่คอยติดตามกำกับดูแลการทำงานทั้งหมดในความรับผิดชอบของท่าน สามารถที่จะให้ข้อมูลความก้าวหน้าและปัญหาที่เกิดขึ้นให้ทันต่อเหตุการณ์ รวมทั้งจะเป็นผู้ผลักดันให้งานหรือโครงการต่าง ๆ ของศาลดำเนินไปตามที่กำหนดไว้

ทั้งหมดที่กล่าวเป็นบทบาทของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในฐานะผู้บริหารจะต้องปฏิบัติและก็เป็นที่ยอมรับว่าจะสามารถปฏิบัติได้ด้วยดี อย่างไรก็ตามการบริหารที่จะให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายนั้นก็ไม่ใช่เรื่องง่ายนัก ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องใช้ความรู้ ต้องใช้ทักษะ ประสบการณ์ในการที่จะบริหารงานให้ต่อเนื่องกันอย่างสม่ำเสมอให้สามารถที่จะปฏิบัติงานนั้นให้ได้ผลตามที่ต้องการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารดังกล่าวนี้มีปัจจัยแวดล้อมหลายอย่างซึ่งเป็นอุปสรรคในการบริหารงาน อาทิ เช่น กฎระเบียบ

ข้อบังคับต่าง ๆ และรวมถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานในกระบวนการยุติธรรมก็ดี สิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาในการบริหารงานอยู่เช่นเดียวกัน ปัญหาหนักใจของผู้บริหารก็คือผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาซึ่งหย่อนสมรรถภาพ ผู้บังคับบัญชาซึ่งไม่อาจทำงานได้ตามเป้าหมายที่ประสงค์ต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นเรื่องสำหรับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องหาวิธีการหรือใช้วิธีการที่จะแก้ไขปัญหาดัง ๆ เหล่านี้ในการปฏิบัติงาน ในการบริหารงานของศาล สำหรับแนวทางในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้นก็ต้องเตรียมพร้อมในด้านต่าง ๆ สี่ด้านด้วยกันคือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านการงาน และด้านบริหารตนเอง

แนวทางบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จประการแรกเกี่ยวกับด้านวิชาการ

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล จะต้องเป็นผู้ที่รอบรู้วิชาการสองประเภท ประเภทแรก วิชาการทางด้านกฎหมาย ซึ่งเป็นวิชาชีพของผู้พิพากษาโดยตรง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีความรู้และเชี่ยวชาญในด้านกฎหมายที่จะเป็นที่พึ่งของผู้พิพากษาในศาล ท่านต้องสามารถให้คำแนะนำชี้แจงกับผู้พิพากษาให้สามารถดำเนินการเป็นที่เชื่อถือของผู้พิพากษาซึ่งท่านดูแลบริหารอยู่นั้นได้ นอกจากนั้นในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารงานศาล ท่านจะต้องรู้หลักการบริหารซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุม และการติดตามประเมินผล ซึ่งเป็นหลักบริหารที่สำคัญซึ่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องศึกษาในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สำหรับหลักการบริหารด้านวิชาการที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรจะทราบและถือปฏิบัติก็คือ

การวางแผน หมายถึง การจัดรูปความคิดเพื่อแก้ไขปัญหาย่างไรอย่างหนึ่งให้เป็นระบบ ต้องวิเคราะห์สถานการณ์ หรือสาเหตุของปัญหา กำหนดแนวทางที่จะแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ประเมินความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาและแนวทางที่กำหนดไว้ ต้องจัดหาอุปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ และงบประมาณที่จะใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้น การวางแผนนี้เป็นเครื่องชี้วัดความรู้ความสามารถของผู้บริหารที่สำคัญการบริหารจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการวางแผนของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล กระทรวงยุติธรรมจัดทำแผนแม่บทศาลและกระทรวงยุติธรรม ฉบับที่ ๑ พ.ศ. ๒๕๓๘ ถึง พ.ศ. ๒๕๔๔ ขึ้นมาก็เพื่อกำหนดเป็นแนวทางที่จะใช้ในการบริหารงานของกระทรวงยุติธรรม ซึ่งแผนแม่บทนี้จะมีวิธีการ กำหนดการ หรือรายละเอียดต่าง ๆ ในฐานะที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องไปเป็นผู้บริหารงานศาล ดังนั้นแผนแม่บทนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องศึกษา จะต้องดูในรายละเอียดถึงแผนและโครงการต่าง ๆ ของกระทรวงยุติธรรมว่าเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อที่ท่านจะได้้นำแผนและโครงการต่าง ๆ เหล่านี้ไปปฏิบัติให้เกิดผล

การจัดองค์การ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับระบบงานศาลให้งานธุรการมีเส้นทางเดินที่สั้นขึ้น หมายถึงว่า งานธุรการในทางปฏิบัติที่ต้องผ่านขั้นตอนที่เกินควร ทำให้

เกิดความล่าช้าอย่างนี้ เป็นหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่จะต้องลงไปดูแลและแก้ไขเพื่อให้ขั้นตอนการทำงานนั้นสั้นขึ้นเพื่อความสะดวกรวดเร็ว ให้เหมาะสมกับงานของศาล

การอำนวยความสะดวก หมายถึง การส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนทำงานด้วยความเชื่อมั่น มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีขวัญกำลังใจจัดให้มีสวัสดิการที่จำเป็นและเป็นที่ต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องจัดทีมและสร้างตัวแทนแต่ละบุคคลรวมทั้งตัวแทนของตนเองด้วย ทั้งนี้เพื่อจะได้ให้สามารถทำงานแทนกันได้อย่างต่อเนื่องไม่ต้องยึดถือในตัวบุคคลมากเกินไป

การควบคุม และการติดตามประเมินผล หมายถึง การกำกับดูแลการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ในขั้นตอนต่าง ๆ ที่สำคัญที่ได้สั่งไปแล้วว่าได้ดำเนินการไปแล้วเพียงใด หากมีปัญหาอุปสรรคก็ต้องร่วมมือแก้ไขเพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวทางบริหารงานให้ประสบความสำเร็จประการที่สองเกี่ยวกับด้านบุคลากร ในด้านบุคลากรนั้น ต้องยอมรับว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของหน่วยงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานของศาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันคนก็เป็นอุปสรรคเป็นอันตรายเป็นขวากหนามที่จะทำให้การงานไม่อาจดำเนินไปตามเป้าหมายที่ต้องการ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องพฤติกรรมของคนอย่างละเอียดลึกซึ้งรู้จักปรับใช้ความรู้ในแต่ละสถานการณ์ การบริหารงานบุคคลเพื่อให้งานของศาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นก็คือการรู้จักคน การรู้จักคนก็คือ การรู้คุณค่าของคน การให้โอกาส และการพัฒนาคน

การรู้คุณค่าของคน เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญยิ่งที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเตือนตัวเองอยู่ตลอดเวลาว่า ผู้ได้บังคับบัญชานั้นทุกคนมีชีวิตจิตใจ มีความต้องการ มีความหวังที่จะก้าวหน้า ต้องการความรักความเมตตา ต้องการความยกย่องชมเชย ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องพยายามหาทางสนองความต้องการของบุคคลดังกล่าวให้ถูกต้อง ในขณะที่เดียวกันหากบุคคลผู้นั้นกระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ในสิ่งที่ไม่ควร ก็ต้องตักเตือน ต้องลงโทษ

การให้โอกาส หมายถึง การมอบหมายงานที่สำคัญให้ทำ ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น ให้โอกาสในการที่จะมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงาน ให้โอกาสในการที่จะแก้ไขปรับปรุงตนเมื่อเกิดการผิดพลาดเป็นต้น

การพัฒนาคน การพัฒนาคนนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญ ปัจจุบันนโยบายของรัฐบาลก็ดี หรือทุกกระทรวงทบวงกรมก็ดี ได้พยายามที่จะพัฒนากำลังคนของตนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ปัจจุบันอัตราากำลังคนในภาคราชการนั้นก็ถูกจำกัด การที่ถูกจำกัดในเรื่องอัตรากำลังคนนั้น ก็มีความจำเป็นที่จะต้องใช้คนที่มียุแล้วไปทำงานเพิ่มมากขึ้น การที่ใช้คนซึ่งมียุจํานวนจำกัดต้องไปทำงานเพิ่มมากขึ้นนั้นก็ย่อมทำให้บุคคลต่าง ๆ เหล่านั้นเกิดความเบื่อหน่าย เกิดความย่อท้อ เพราะฉะนั้นในจุดนี้จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะ

ต้องพยายามทำทุกวิถีทางที่จะพัฒนาคนของตนให้มีความรู้ ความชำนาญ มีความคิดที่จะสามารถทำงานได้ในหลาย ๆ รูปแบบ

แนวทางบริหารงานให้เกิดความประสบความสำเร็จประการที่สามเกี่ยวกับ
ด้านการงาน ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเป็นผู้รู้งาน ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องย้อนพิจารณาฐานะของศาลนั้นมีอะไรบ้าง หลักเกณฑ์สำหรับการพิจารณาในส่วนนี้ก็คือ

ประการแรก งานที่กำหนดไว้เป็นหน้าที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีบทบาทหน้าที่ชัดเจนตามที่กำหนดไว้ในพระธรรมนูญศาลยุติธรรม ซึ่งในส่วนนี้ได้เรียนมาแต่ต้นแล้ว

ประการที่สอง งานนโยบาย งานนี้มักจะเป็นตัวปัญหาในการบริหารงาน เนื่องจากมีนโยบายหลายระดับบางครั้งนโยบายอาจไม่ชัดเจน หรือจำเป็นจะต้องเลือกปฏิบัติเป็นบางโอกาส ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไม่รู้ทิศทางไม่ทราบถึงความจำเป็นบริเวณของผู้บริหารระดับสูง บางครั้งอาจปฏิเสธหรือไม่ยอมรับนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งทำให้เกิดความเสียหายแก่ตนเองและส่วนรวม

ประการที่สาม งานพิเศษ งานเหล่านี้เกิดได้หลายรูปแบบ เช่น ได้รับมอบหมายเป็นส่วนตัวเพราะมีความสามารถพิเศษ ได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานที่ย่งยากเป็นภาระต้องใช้เวลาในการจัดการ อันนี้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องจัดสรรเวลาให้เหมาะสมอย่าให้งานในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติต้องเสียหายเพราะงานพิเศษเหล่านี้ อันนี้ก็เกี่ยวกับการจัดสรรเวลาให้เหมาะสมในการทำงาน

แนวทางบริหารงานให้ประสบความสำเร็จประการที่สี่เกี่ยวกับด้านบริหาร
ตนเอง การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จนอกจากจะต้องพิจารณาเตรียมพร้อมทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านการงาน อย่างที่เรียนดังกล่าวข้างต้นแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การเตรียมตัวของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลหรือการบริหารตนเอง อันนี้ต้องดูทั้งอุปนิสัยส่วนตัวในส่วนดีส่วนไม่ดีของตัวเอง มีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจำนวนไม่น้อยที่มองข้ามสิ่งเหล่านี้ เพราะไม่ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ไม่ติดตามความเคลื่อนไหว ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าของวิทยาการใหม่ ๆ ทำให้การปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จดังที่คาดหวัง

ความคาดหวังของกระทรวงยุติธรรม กระทรวงยุติธรรมคาดหวังอย่างไร กระทรวงยุติธรรมตระหนักดีว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้นเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญยิ่งของศาลและกระทรวงยุติธรรม เป็นผู้บริหารที่จะก่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ประชาชน กระทรวงยุติธรรมจึงคาดหวังว่าท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลทุกท่านควรจะต้องมีลักษณะสำคัญดังนี้

ประการแรก ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเป็นนักแก้ปัญหาไม่ใช่ช่างสร้างปัญหา นักแก้ปัญหาก็คือ สามารถมองและวิเคราะห์ปัญหาสำคัญ ๆ ของหน่วยงานของตน

เองได้อย่างชัดเจนตรงประเด็นสามารถที่จะลงมือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ และมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า

ประการที่สอง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องเป็นผู้ให้บริการประชาชน การให้บริการประชาชนก็ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าการทำงานมุ่งผลถึงประชาชนเป็นหลักมากกว่าที่จะคำนึงถึงความเจริญก้าวหน้าโดยส่วนตัว ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล จะต้องเข้าใจถึงปัญหาความเดือดร้อน ความต้องการของประชาชนที่เกี่ยวข้องกับศาล ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องตระหนักว่า ประชาชนที่มาศาลนั้นเป็นผู้ที่ได้รับความเดือดร้อน เป็นผู้ที่เกิดทุกข์ ผู้ที่มาศาลไม่ว่าจะเป็นโจทก์หรือเป็นจำเลยก็ตาม เป็นผู้ที่เกิดทุกข์ โจทก์ก็ดี จำเลยก็ดี จำเป็นต้องมาพึ่งศาล โจทก์มาศาล โจทก์เองก็กลัวแพ้คดี จำเลยก็ทำนองเดียวกัน จำเลยก็กลัวแพ้คดี กลัวต้องติดคุกติดตาราง ศาลจึงมีหน้าที่ที่จะต้องจัดปัดเป่าทุกข์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ที่มาศาล วิธีการของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็คือ โดยหน้าที่นั้นเราจะต้องให้ความยุติธรรม ให้ความเป็นธรรมแก่คู่ความที่มาศาลอยู่แล้ว การพิจารณาคดีจะต้องเป็นไปด้วยความถูกต้องและเป็นธรรม ต้องรวดเร็ว การพิจารณาคดีที่ล่าช้า การขึ้นพิจารณาที่ล่าช้าเป็นสิ่งที่ไม้อำนวยความยุติธรรมให้กับประชาชน การนัดคดีนัดแปรโง่งมครั้ง ขึ้นพิจารณาคดีแก้โง่งมครั้งหรือสิบโง่งมอย่างนี้ เราย่อมเห็นว่านอกจากจะทำให้การพิจารณาคดีล่าช้าแล้วก็เป็นสิ่งที่ทำให้ความยุติธรรมที่เราจะอำนวยให้กับประชาชนล่าช้าไปด้วย เป็นการไม่ให้บริการแก่ประชาชน ไม่ใช่ความคาดหวังของกระทรวงยุติธรรม แต่สิ่งนั้นเป็นความผิดหวังของกระทรวงยุติธรรม

นอกจากความคาดหวังว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะเป็นนักแก้ปัญหา จะเป็นผู้ให้บริการประชาชนดังที่กล่าวแล้ว ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรจะต้องมีลักษณะเป็นผู้ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง คือมีความตื่นตัว มีความพร้อม และมีความกระตือรือร้นในการที่จะรับรู้ ปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ ความคิดหรือวิธีการเก่าที่ล้าสมัย ยุ่งยาก และก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา

ความคาดหวังประการสุดท้ายก็คือ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเป็นนักพัฒนานักพัฒนานักคิดผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ ตั้งใจดี มีสายตากว้างไกล คิดที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอยู่เสมอตั้งแต่เรื่องเล็กน้อยจนถึงเรื่องสำคัญ รวมทั้งต้องมีความสามารถประสมประสานความคิดต่าง ๆ ความต้องการของทุกฝ่ายให้สู่ทางปฏิบัติที่มีเหตุผล และสามารถปฏิบัติได้

ความคาดหวังของกระทรวงยุติธรรมที่เรียนให้ท่านทั้งหลายทราบวันนี้เกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาผู้บริหารศาลในระดับผู้พิพากษาหัวหน้าศาล จะสำเร็จดังเป้าหมายที่ประสงค์หรือไม่เพียงใดนั้น อยู่ที่ท่านทั้งหลายจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติในโอกาสต่อไปที่จะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในเร็ว ๆ นี้ การบริหารงานของศาลจะเป็นไปตามที่

กระทรวงยุติธรรมคาดหวังนั้น ท่านทั้งหลายเป็นผู้ที่จะต้องช่วยกันผลักดัน ท่านจะต้องช่วยกันคิด ช่วยกันปฏิบัติให้ความคาดหวังของกระทรวงยุติธรรมนั้นเป็นความจริง ผลที่ได้รับก็คือนอกจากท่านจะเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่มีความรู้ความสามารถในวิชากฎหมายโดยตรงอยู่แล้ว ท่านยังจะเป็นนักบริหารที่ดี ที่สามารถบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีตามเป้าหมายที่กระทรวงยุติธรรมประสงค์ อันนี้ก็จะเป็ผลดี เป็นเกียรติประวัติในการรับราชการของท่าน และเป็นผลดีของกระทรวงยุติธรรม ชีวิตในการเป็นผู้พิพากษานั้น ช่วงระยะเวลาที่จะได้แสดงบทบาทความรู้ความสามารถให้ปรากฏนั้น ก็คือช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนี้เอง ถ้าท่านได้เคยย้อนดูถึงประวัติผู้พิพากษาที่รับราชการในกระทรวงเรา มีอยู่หลายท่านที่เป็นผู้บริหารงานที่มีฝีมือยอดเยี่ยมที่ดี เกียรติประวัติหรือการแสดงความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ของท่านตรงนั้นจะเป็นที่รู้ เป็นที่กล่าวขวัญกันในวงการผู้พิพากษาว่าท่านเป็นผู้พิพากษา หัวหน้าศาลที่ได้เคยแสดงฝีมือในการทำงานนั้นมาอย่างไร จุดนี้อยากจะฝากท่านทั้งหลายไว้ในโอกาสที่ท่านจะได้เป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต่อไปเป็นจุดสำคัญซึ่งท่านมีโอกาส ที่จะแสดงความรู้ความสามารถในสิ่งต่าง ๆ อย่างที่ผมเรียนให้ทราบแล้ว เพราะฉะนั้นในจุดนี้เป็นจุดสำคัญในการรับราชการเป็นผู้พิพากษาของท่าน ขอให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถแสดงออกให้เห็นอย่างเต็มที่ หวังว่าท่านทั้งหลายซึ่งจะเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในโอกาสต่อไปคงจะประสบความสำเร็จและโชคดีในการที่จะรับราชการในกระทรวงยุติธรรมต่อไป.

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในอุดมคติ*

นายธนสิทธิ์ นิลกำแหง :-

ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่รักทุกท่าน สิ่งหนึ่งที่สำคัญยิ่งนอกเหนือจากวิชาความรู้ ทุกท่านกว่าจะออกมาเย็นในจุดนี้ได้ผ่านงานการเป็นผู้พิพากษามาแล้วเป็นเวลาร่วม ๑๐ ปี แต่ท่านต้องก้าวเข้าไปรับผิดชอบในงานอีกระดับหนึ่ง ในงานบริหาร ในงานที่จะต้องไปดูแลรับผิดชอบคนเป็นจำนวนมาก ทักษะคติของท่านคงจะต้องเปิดกว้างยอมรับฟังสิ่งต่าง ๆ มากขึ้น สิ่งหนึ่งที่น่าจะเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหารซึ่งถือว่าเป็นตำแหน่งที่ดีที่สุดของกระทรวงยุติธรรมเช่นกัน ก็คือ ตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้น ท่านมีอำนาจอำนาจหลาย ๆ ประการค่อนข้างจะเด็ดขาดเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้ว อำนาจมีแนวโน้มที่จะเสีย ยิ่งมีมากยิ่งเสียได้ง่าย ผู้บริหารผู้มีอำนาจเหล่านั้น ควรจะมีอะไรเป็นผู้นำทาง ในประเด็นแรก คุณธรรมของความเป็นผู้นำนั้นน่าจะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในแง่นี้ท่านอธิบดีผู้พิพากษามา ๒ จะให้ข้อชี้แนะเกี่ยวกับคุณธรรมการเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

นายวิรัตน์ ลัทธพิวงศ :-

ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่รัก การที่พวกเราเรียนกฎหมายมามีความใฝ่ฝันที่จะมาดำรงตำแหน่งในการเป็นผู้ให้ความยุติธรรมที่จะมาเป็นผู้ประสิทธิ์ประสาทความยุติธรรมให้แก่ผู้ที่เป็นคดีความในศาลซึ่งเขาเดือดร้อน บัดนี้ท่านเดินมาถึงจุดนี้แล้ว แล้วก็เดินต่อมาจนถึงจุดผ่านการอบรมเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำกระทรวง การที่จะมาเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้นั้นช่างยากเย็น แต่สิ่งที่ยากเย็นมากไปกว่านั้นก็คือ การที่จะเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ดีหรือที่เรา กำลังจะมาพูด เรา กำลังจะมาคิดว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในอุดมคติที่ดี ๆ นั้น ควรจะประพฤติ ควรจะวางตัว ควรจะปฏิบัติอย่างไร

วันนี้ผมมีความยินดี ผมมีความภาคภูมิใจที่ได้มีโอกาสมาพบกับท่านทั้งหลาย ผมคงจะนำประสบการณ์ในชีวิตการเป็นผู้พิพากษาของผม ชีวิตการเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลของผม และชีวิตการเป็นอธิบดีผู้พิพากษามา ๒ ที่ผ่าน ๆ มาของผมและในขณะนี้มาเล่าสู่กันฟัง ดังนั้นการพบปะกันในวันนี้ถือว่าเป็นเรื่องระหว่างพี่น้องสายเลือดตุลาการ มีอะไรเราคุยกัน มีอะไรเราชี้แนะกันเปรียบเสมือนผมเป็นกระจกเงาให้แก่ท่านที่จะมองสถาบันของเราว่า ควรจะเดินไปในทิศทางใดเพื่อเราจะได้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในอุดมคติ ตามที่กระทรวงมุ่งหมายสำหรับตำแหน่ง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำศาลต่าง ๆ ในส่วนภูมิภาค

การอภิปรายในการอบรมปัจฉิมนิเทศผู้พิพากษา ก่อนไปรับราชการในศาลส่วนภูมิภาค วันที่ ๖ วันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๓๘ ณ โรงแรมรอยัลคลิฟ บีช รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี โดยนายวิรัตน์ ลัทธพิวงศ อธิบดีผู้พิพากษามา ๒ นายวิชา มหาคุณ รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง เป็นวิทยากร นายธนสิทธิ์ นิลกำแหง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดเชียงใหม่ เป็นผู้ดำเนินการอภิปราย

ในความคิดเห็นของผมนั้นถือว่าเป็นหนึ่งในสายตุลาการ เพราะเป็นหน้าเป็นตาเป็นตัวแทนของศาลและเป็นตัวแทนของกระทรวงยุติธรรม เราจะต้องยืนเคียงคู่ไปกับผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งเป็นหนึ่งในสายบริหารหรือสายปกครอง เพราะฉะนั้นแม้ลักษณะงานจะไม่เหมือนกันแต่ศักดิ์ศรีย่อมทัดเทียมกัน เมื่อลักษณะการเป็นหนึ่งต่อหนึ่งเช่นนี้โดยเฉพาะในจังหวัดเล็ก ๆ ด้วยแล้วประชาชนเขามอง ปัญหาบางครั้งที่เกิดขึ้นมันจึงเป็นการกระทบกระทั่งกัน แทนที่จะเป็นเรื่องการประสานงานกลับกลายเป็นเรื่องการประสานงา สิ่งเหล่านี้ถ้าเกิดขึ้นในจังหวัดใดรับรองมีแต่ความยุ่งเหยิง มีแต่ความปวดหัว และไม่เป็นผลดีแก่ทั้งสองกระทรวงเลย ดังนั้นสิ่งที่ผ่านมาเหล่านี้ย่อมเป็นบทเรียนที่เราไม่อยากจะให้เกิดขึ้น เมื่อเราไม่อยากจะให้เกิดขึ้น เราก็จะต้องวางตัว ปฏิบัติตัวในสิ่งที่ดีที่งาม ซึ่งประชาชนเขายอมรับนับถือในสถาบันศาล เรามีทุนกำไรในส่วนนี้อยู่แล้ว เมื่อเราปฏิบัติดีปฏิบัติชอบเขาจะนิยมชมชอบเราขึ้นอีกเป็นทวีคูณ สิ่งที่พูดนี้ท่านหัวหน้าศาลที่รัก เมื่อท่านไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำศาลต่าง ๆ แล้วท่านมีอำนาจมากมายเหลือเกิน ตั้งแต่อำนาจในการควบคุมดูแลผู้พิพากษาอำนาจในการดูแลธุรการ จำศาล ลูกจ้าง อำนาจในการสั่งประกัน อำนาจในการพิจารณาคดี อำนาจที่จะต้องรับปรึกษาคดีต่าง ๆ จากลูกศาลของท่าน ท่านจะต้องดูแลสอดส่องทุกซอกทุกตลอดจนเสนอความดีความชอบของลูกน้องทั้งหมดของท่าน เพราะฉะนั้นสิ่งเหล่านี้ท่านมีอำนาจเบ็ดเสร็จในมือ ถ้าท่านไร้ซึ่งคุณธรรมแล้วผมว่าลำบาก ศาลท่านคงจะอยู่ด้วยความยุ่งเหยิงอยู่ด้วยความระแวง อยู่ด้วยความหวาดหวั่น แต่กลับกันถ้าท่านมีคุณธรรมประพฤติดีงาม ผู้ใต้บังคับของท่านทั้งหมดก็อยู่ด้วยความอบอุ่น ท่านจะเป็นที่พึ่งของเขา ท่านจะเป็นหลักชัยของเขา สิ่งเหล่านี้ท่านว่าอย่างไรเราจะว่าตามท่านหมด

ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่รัก ผมได้รับมอบหมายให้มาพูดเรื่อง“ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในอุดมคติ” อุดมคติในความหมาย ในความเข้าใจของผม ในความนึกคิดของผม ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่จะอยู่ในอุดมคติของผมนั้น ผมกำหนดหัวข้อที่จะมาพูดประมาณ ๘-๙ ข้อ

ข้อ ๑. **ความซื่อสัตย์สุจริต** เรื่องความซื่อสัตย์สุจริต เป็นลักษณะของพวกเราโดยเฉพาะถ้าผู้พิพากษาไม่มีความซื่อสัตย์สุจริตเสียแล้วผมว่ารับราชการไปก็ไม่เจริญก้าวหน้า มีแต่ความตกต่ำ และในที่สุดก็ต้องออกจากราชการไป ถ้าท่านทำอะไรไปแล้วจะปิดอะไรได้ ความลับไม่มีในโลกฉันใด คุณความดีผู้อื่นก็ย่อมเห็นได้ฉันนั้น ตอนที่เราเรียนกฎหมายท่านคงจะเคยเรียนเคยทราบถึงคติพจน์อันหนึ่งซึ่งอาจจะเป็นสุภาษิตกฎหมายก็ได้ที่ว่า “จงให้ความยุติธรรม แม้ฟ้าจะถล่มก็ตามที” แต่คติพจน์นี้นาน ๆ เข้าสิ่งแวดดล่อมปัญหาสังคม ปัญหาเศรษฐกิจมันรุมเร้าเข้ามาพวกเราบางคนก็ประพัตินอกกรีดนอกรอย บางคนก็พูดจากระทบกระทั่งคติพจน์อันนี้เป็นสิ่งที่โง่งมง่ายถ้าไปยึดถือ เมื่อประมาณ ๒-๓ ปี ที่ผ่านมานี้ผมเป็นอธิบดีผู้พิพากษามา ๙ ผมไปบรรยายที่สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการ

กรุงเทพมหานครให้ผู้พิพากษาที่จะออกหัวเมือง ซึ่งเข้ารับการอบรมฟัง ผมขึ้นลิฟท์ของสถาบัน เห็นถ้อยคำอันหนึ่งติดไว้ภายในลิฟท์เป็นถ้อยคำมีใจความกินใจดีมาก เป็นถ้อยคำของ ศาสตราจารย์สัญญา ธรรมศักดิ์ ท่านเขียนเกี่ยวกับคดีพจน์อันนี้ แต่ช่วงหลังหายไปแล้วผม เสียหายไม่ทราบว่ามีใครเอาออกไป ท่านเขียนว่า “จงให้ความยุติธรรม แม้ฟ้าจะถล่มก็ตามที” และท่านก็เขียนต่อไปว่า “ถ้าใครผู้ใดเห็นว่า อุดมคตินี้มันบ้า มันโง่ มันเขลา ไม่ทันคนอื่น ผมก็ขอกราบไหว้ให้ผู้มันรีบออกไปเสียให้พ้นจากสถาบันตุลาการ แล้วท่านจะรุ่งเรืองยิ่งใหญ่ ท่านจะมีทรัพย์สินสมบัติสรวงคารบบริวารยิ่งใหญ่” ถ้อยคำเหล่านี้ผมอ่านแล้วมีความรู้สึกกินใจ มีความรู้สึกประทับใจ ซึ่งบรรพบุรุษของเราเล็งเห็นถึงอุดมคติเหล่านี้ สมัยท่านสมัยต่อ ๆ มายึดมั่นเหลือเกิน แต่ปัจจุบันเริ่มเปลี่ยนแปลงไป ท่านก็เลยเกรงว่าอุดมคติเหล่านี้มันจะ หายไปท่านก็เลยมาเขียนข้อความในการสอนใจตุลาการรุ่นหลัง ๆ ให้ฟังสังวรณไว้ ผมเห็น ผมก็เลยคัดลอกมาเป็นสิ่งเตือนใจเพราะเป็นสิ่งที่ตั้งงามซึ่งเราควรจะต้องยึดถือเอาไว้

ขณะที่ท่านเป็นผู้พิพากษาประวัติการทำงานของท่านที่ผ่านมาเรียบร้อยทุกอย่าง เปรียบเสมือนผ้าขาวที่สะอาด การที่ท่านจะออกไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้น ขอให้ท่านรักษาความดีความงาม เสมือนเกล็ดรักษาความดีไว้เพื่อให้ผ้าขาวที่สะอาดนั้น เป็นผ้าขาวตลอดไป เมื่อท่านรักษาสิ่งเหล่านี้ไว้ได้แล้วท่านจะทำงานด้วยความราบรื่น ท่าน จะทำงานด้วยความสุขและท่านจะประสบความสำเร็จ ทั้งนี้และทั้งนี้ก็เพื่อความซื่อสัตย์สุจริต แต่ความซื่อสัตย์สุจริตบางทีคนอื่นเขาก็มองไม่เห็น เราจะต้องมีการกระทำให้ผู้อื่นเขาเห็นด้วย การที่จะทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตได้นั้นจะต้องทำงานด้วยจิตใจที่เป็นกลาง จิตใจที่เป็น กลางคือจิตใจที่ทำโดยปราศจากอคติสิ้นนั่นเอง อคติสี่ก็คือ ฉันทาคติ โทษาคติ मोहाคติ และภยาคติ ได้แก่ การทำงานโดยไม่โลภ ไม่โกรธ ไม่หลง และไม่กลัว สิ่งเหล่านี้ถ้า ท่านประพฤติปฏิบัติได้แล้ว ผมก็เชื่อมั่นเหลือเกินว่าหลักชัยของกระทรวงยุติธรรมท่านจะต้อง เป็นผู้ทำได้

ข้อ ๒. **ความรู้ความสามารถ** การที่ท่านจะออกไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา หัวหน้าศาลถ้าท่านทั้งดำรงตำรา ทั้งกฎหมาย ไม่ค้นคว้าคำพิพากษาฎีกา ลูกศาลมาปรึกษา ท่าน เจ้าของสำนวนนำคดีมาปรึกษาท่าน ซึ่งท่านก็ควรจะเป็นองค์คณะ ถ้าเป็นไปได้ขอให้ ท่านเป็นองค์คณะทุกเรื่อง การวางโทษดุลพินิจในการชดเชยค่าเสียหายจะได้อยู่ในกรอบเดียวกัน ถ้าท่านจ่ายสำนวนให้ผู้พิพากษาท่านหนึ่ง แล้วให้ผู้พิพากษาอีกท่านหนึ่งเป็นองค์คณะเวลา เกิดปัญหาเรื่องเดียวกัน แต่ละองค์คณะใช้ดุลพินิจไม่เหมือนกัน แล้วมันจะเกิดปัญหาตาม มาว่าศาลเดียวกันตัดสินลงโทษไม่เท่ากัน ดังนั้นท่านควรจะเป็นองค์คณะทุก ๆ เรื่อง ถ้ามี คดีสำคัญหากเป็นไปได้ ท่านควรขึ้นนั่งพิจารณาเองก็จะเป็นการแสดงความกล้าหาญ แสดงออกว่าท่านมีลักษณะเป็นผู้นำในการที่จะกล้ารับผิดชอบคดีสำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้นในศาล เพราะคดีสำคัญ ๆ นั้นย่อมเป็นคดีที่ประชาชนให้ความสนใจ ประชาชนเขามอง ท่านอย่า

ปิดภาระความรับผิดชอบไปให้ลูกศาลเขาทำ ท่านทำเสียเองเฉพาะคดีสำคัญนี่เป็นคดีใหญ่ ๆ ส่วนคดีเล็ก ๆ หรือธรรมดา ๆ ท่านให้ลูกศาลเขาทำแล้วสิ่งเหล่านี้ท่านจะควบคุมระบบงานได้ดี

นอกจากนี้ยังมีเรื่องระเบียบ คำสั่ง หนังสือเวียนอะไรต่าง ๆ ท่านจะต้องศึกษาค้นคว้า ท่านไม่รู้ไม่เป็นไร เพราะไม่มีใครรู้มาก่อน ผู้พิพากษาที่รู้ระเบียบดี ๆ ก็มีถามเถอะครับ ท่านค้นแล้วก็ถามเขาอย่าอาย อย่าไปกลัวเสียหน้าว่าเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแล้วทำไมต้องไปถามลูกศาล จำศาลหรือเจ้าหน้าที่ธุรการ ถ้าท่านกลัวเสียหน้า ท่านไม่รู้แล้วก็ทำไปทั้ง ๆ ที่ไม่รู้ ความเสียหายจะเกิดขึ้นแล้วจะแก้ไขในภายหลังมันลำบาก ท่านถามเสียก่อน อย่าไปกลัวเสียหน้า สิ่งที่ไม่รู้ท่านเรียนรู้ ท่านรู้แล้วท่านปฏิบัติแล้วท่านจะรู้จริง ผมขอฝากในเรื่องระเบียบบริหารราชการ ระเบียบต่าง ๆ ของกระทรวงยุติธรรม ซึ่งเป็นเรื่องของทางธุรการนี้ไว้ด้วยโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เราจำเป็นต้องรู้ ในเรื่องการเงิน เราต้องทันเจ้าหน้าที่การเงินเพราะมีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลบางคนประสบปัญหาเพราะไปไว้ใจเจ้าหน้าที่การเงิน ไว้ใจจำศาลมากเกินไป อดีตเก่า ๆ เคยสอนให้เราเรียนรู้ในสิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดความเสียหายขึ้นต้องมานั่งชดใช้เงินแล้วก็ถึงกระโดดตึกตายไปก็มี เพราะปัญหาเรื่องเงินของศาล

ข้อ ๓. **มนุษยสัมพันธ์** ผมขอพูดเรื่องนี้เพราะเป็นเรื่องสำคัญเช่นกันกับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีมนุษยสัมพันธ์ เนื่องจากท่านเป็นบุคคลสำคัญในจังหวัดคนหนึ่ง เป็นหนึ่งของสถาบันตุลาการ เป็นหนึ่งของกระทรวงยุติธรรมในจังหวัดนั้น ประชาชนจะต้องมองท่าน ถ้าท่านมีมนุษยสัมพันธ์ดี ท่านสามารถประสานงานกับฝ่ายอื่นได้ดี ศาลมีแต่ได้ นอกจากท่านจะมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาของท่านแล้ว ท่านจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับฝ่ายอื่นอีกด้วย เรื่องมนุษยสัมพันธ์นี้ผมขอยกตัวอย่างให้เห็นดังนี้ ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดหนึ่งในภาคเหนือท่านมีมนุษยสัมพันธ์ดี ท่านมีความสนิทสนมเป็นส่วนตัวกับนักบินเฮลิคอปเตอร์ มีการพบปะสังสรรค์กันบ่อย ๆ โดย ท่านไม่ถือตัวว่า ท่านเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ส่วนนักบินเป็นข้าราชการชั้นผู้น้อยมีหน้าที่ขับเฮลิคอปเตอร์ จังหวัดชายแดนทางภาคเหนือจำเป็นต้องใช้เฮลิคอปเตอร์ วันหนึ่งท่านจำเป็นต้องใช้เฮลิคอปเตอร์ไปรับผู้บังคับบัญชาระดับสูงซึ่งจะมาตรวจราชการในจังหวัดนั้น ท่านก็ติดต่อนักบิน นักบินก็ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี สามารถใช้เฮลิคอปเตอร์ไปรับผู้บังคับบัญชามาตรวจราชการทันกำหนดเวลา ไม่เป็นที่เสียหายและเป็นที่ยื่นชอบของผู้บังคับบัญชา มาทราบภายหลังว่า ก่อนหน้านั้นในวันนั้นนักบินท่านได้ตอบปฏิเสธผู้ว่าราชการจังหวัดไปแล้วว่า เฮลิคอปเตอร์ไม่พร้อมที่จะบินเนื่องจากมีเหตุขัดข้อง การที่นักบินได้ปฏิเสธไปก่อนหน้านั้น ผมไม่อยากจะมองว่าผู้ว่าราชการจังหวัดท่านนั้นมีมนุษยสัมพันธ์อย่างไร ผมจะไม่พูดถึงแต่ผมกำลังพูดว่า เมื่อนักบินได้ปฏิเสธท่านผู้ว่าราชการจังหวัดไปแล้ว หลังจากนั้นนักบินก็ได้รับการติดต่อจากท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเพราะราชการด่วนของศาล โดยอาศัยความสนิทสนมส่วนตัว

และมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในส่วนนี้ นักบินก็บินขึ้นให้ สิ่งเหล่านี้ต้องชมเชยนี้คือมนุษย์สัมพันธ์ ตัวอย่างอีกอันหนึ่งลงมาภาคใต้ ภาคใต้นี้เราต้องยอมรับว่ามีคนจีนอยู่เยอะ เมื่อถึงวันตรุษจีนประเพณีเขาก็มีไหว้เจ้าไหว้บรรพบุรุษ ประเพณีอีกอย่างหนึ่งของเขาคือจุดประทัด เพื่อความเป็นสิริมงคลสำหรับบ้านเขา เมื่อจุดประทัด เสียงก็ดัง ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลท่านนั้นอาจมีอารมณ์ค้างอยู่ก่อนวันนั้นไม่ทราบท่านนึกอย่างไร ท่านก็ไปห้ามปรามมิให้จุดประทัดอ้างว่าหนวกหู เขาถือเป็นประเพณีเขาก็จุด เมื่อพูดกันไม่เชื่อท่านก็ไปแจ้งความต่อเจ้าพนักงานตำรวจให้ไปจับกุมอ้างว่าผิดกฎหมาย สิ่งเหล่านี้ชาวบ้านเขาพูดกัน ท่านเห็นว่าการกระทำของท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลท่านนั้นเหมาะสมไหม ถ้าท่านไปประพฤติอย่างนั้น ทนหนวกหูสักวันไม่ใช่ตลอดเวลา กับการที่ท่านไม่ได้แล้วไปแจ้งให้เจ้าพนักงานตำรวจดำเนินการจับ มันเลยกลายเป็นเรื่องใหญ่เรื่องโต เขาก็มองว่าท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลท่านนี้เป็นอย่างไร ท่านไม่ได้มองโลกภายนอกเขาเลยว่าเขามีประเพณีกันอย่างไร สิ่งเหล่านี้เราคงจะต้องคิด มองถึงและสังวรณถึง

นายวิชา มหาคุณ :-

ความเป็นผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นตัวแทนในส่วนภูมิภาคของศาลสถิตยุติธรรม ซึ่งเป็นหนึ่งในสามอำนาจอธิปไตย ถือว่าเป็นหน้าเป็นตาของศาลสถิตยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรม ทำให้ได้รับความเชื่อถือเชื่อมั่นในหมู่ประชาชนตลอดมา แต่ที่เราคงจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะยอมรับว่า บางส่วนของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ออกไปได้สร้างความผิดหวังให้กับศาลสถิตยุติธรรม และทำให้ประชาชนผิดหวังอยู่ไม่ใช่น้อย เวลาที่ออกไปต่างจังหวัดบางครั้งก็มีเสียงเข้าหูมา บางครั้งได้พูดคุยกับผู้หลักผู้ใหญ่ของกระทรวง, ทบวง, กรมอื่น เขาก็ตั้งเป็นข้อสังเกตซึ่งเป็นสิ่งที่เราจะต้องรับฟังเพราะเมืองไทยในปัจจุบันนี้ปกครองในระบอบประชาธิปไตยซึ่งประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครอง แม้แต่เรื่องของศาล ประชาชนก็เข้ามามีส่วนในการตรวจสอบโดยผ่านทางสมาชิกสภา-ผู้แทนราษฎร หรือผ่านทางรัฐบาลบางฝ่าย อยากจะเข้ามามีส่วนในการบริหารงานศาลยุติธรรม อยากจะเข้ามานั่งใน ก.ต. อยากจะเข้ามาปกครองผู้พิพากษา สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่เราจะต้องเผชิญในโลกของอนาคต ซึ่งเป็นเรื่องของโลกาภิวัตน์ ที่ประชาชนนับวันจะมีกำลังแข็งแกร่ง องค์กรเอกชนต่างๆ มีกำลังมากขึ้น ทางฝ่ายข้าราชการในพื้นที่ก็จะถูกกดดัน ผู้พิพากษาเองแม้จะเป็นตัวแทนของราษฎรในส่วนของอำนาจตุลาการ แต่ส่วนหนึ่งก็เป็นข้าราชการ เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในฐานะเป็นตัวแทนของรัฐด้วย จึงหนีไม่พ้นที่จะถูกกดดันจากราษฎรทั้งหลายอยากจะเข้ามาควบคุมดูแลความประพฤติของผู้พิพากษา ในสมัยที่ผมเป็นเลขานุการศาลฎีกา ก็ต้องคอยกลั่นกรองหนังสือต่าง ๆ ที่มาถึงท่านประธานศาลฎีกา หนังสือเหล่านั้นส่วนหนึ่งคือจดหมายร้องเรียนผู้พิพากษา ร้องเรียนท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลด้วยเรื่องราววิปาทะ เช่นพูดไม่ถูกหู ใช้อำนาจข่มขู่หรือดวาด บางฉบับก็ไม่เชื่อในความเชื่อ

สัตย์สุจริต ถ้าฉบับไหนเป็นบัตรสนเท่ห์โดยปกติเรามักจะหย่อนตระกร้าไป แต่ท่านประธานให้ข้อสังเกตว่าควรพิจารณาบางกรณีที่มีผู้ร้องเรียนมามาก แม้เป็นบัตรสนเท่ห์ก็ตาม เหมือนกับที่โบราณว่า จิ้งจกตกบ่อยครั้งก็ควรฟัง เพราะฉะนั้นก็ควรจะลองตรวจสอบว่าเป็นอย่างไร บางครั้งก็ต้องส่งไปให้อธิบดีผู้พิพากษามาภาคสดับตรับฟัง การสดับตรับฟังก็ไม่ต้องตกใจ เพราะไม่ใช่เป็นเรื่องการสอบสวนข้อเท็จจริง ไม่ได้มีการสอบสวนทางวินัย ไม่ได้หยิบยกเอา มาเป็นเรื่องใหญ่โตอะไร คือไปฟังว่ามีมูลความจริงตามที่ร้องเรียนไหม มีอะไรผิดปกติหรือไม่อย่างไร เพราะท่านอธิบดีผู้พิพากษามาที่ท่านเป็นผู้ที่รับผิดชอบ จึงต้องให้เกียรติท่านในการดูแล แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นที่ท่านประธานศาลฎีกาขอให้ตรวจสอบก็เป็นไปเพื่อให้องค์การของเราเป็นที่เชื่อถือ เป็นที่ยึดมั่นของประชาชน สมกับที่ศาลเป็นที่พึ่งสุดท้ายของประชาชนแต่่าที่พึ่งอันนี้จะเป็นจริงได้ก็ต้องปรากฏจากผู้พิพากษาที่อยู่ในส่วนภูมิภาค และท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนี้เองเป็นส่วนสำคัญ ที่ว่าเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในอุดมคตินั้นฟังดูมันออกจะโรแมนติก คือดูเหมือนกับเลื่อนลอยเป็นจินตนาการท่านเองนั่น แต่ถ้าอ่านดูในพจนานุกรม คำว่า “อุดมคติ” มีความหมายลึกซึ้ง คือแปลว่า “จินตนาการที่ถือว่าเป็นมาตรฐานแห่งความดีงาม” ไม่ใช่ความดีอย่างเดียวความงามด้วย ในที่นี้คงจะมีความงามอยู่หนึ่งเดียว ถ้าพูดถึงรูปลักษณ์ พูดถึงรูปโฉมโนมพรรณแต่่าในที่นี้คงจะหมายถึงงามทั้งจิตใจ งามทั้งมารยาท งามทุกอย่าง คือความดีกับความงามเป็นของคู่กันของอะไรที่ดีของนั้นต้องงาม ทั้งความดีความงามนั่นเองจะถือว่าเป็นอุดมคติก็ต่อเมื่อเป็นสิ่งที่มนุษย์ถือว่าเป็นเป้าหมายแห่งชีวิตที่ต้องถือตาม เพราะฉะนั้นจริง ๆ แล้วตอนที่เราเป็นผู้พิพากษาอยู่ เราก็คงจะมีความประทับใจในท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในท่านใดท่านหนึ่ง หรือว่ามีความประทับใจในบรรพตูลการท่านใดท่านหนึ่งแล้วก็เอามาเป็นหลักอยู่แล้ว โดยถือเป็นผู้พิพากษาหรือเป็นท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่อยู่ในอุดมคติของเรา ซึ่งเราควรจะยึดถือเป็นแบบอย่าง ผมขอเรียนว่าสิ่งที่เราจะยึดถือเป็นแบบอย่างทั้งหมดนั้นคงจะเป็นไปไม่ได้ เราคงจะต้องเลือกยึดถือหรือปฏิบัติตามผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่เราเคยพบเคยประสบหรือท่านบรรพตูลการ ที่เราเห็นว่าเหมาะสมและดีที่สุด ในครั้งแรกที่ออกเป็นผู้พิพากษาได้พบกับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต่างคนต่างก็มีความรู้สึกนึกคิดต่างคนก็ต่างดูใจซึ่งกันและกัน เล่าปีได้เคยกล่าวไว้ในหนังสือสามก๊กว่า “นกชั้นดียอมเลือกคาบไม้” หมายความว่า นกชั้นดีต้องเลือกคาบไม้ที่ดีเป็นที่พึ่ง แต่ก็มีนกชั้นเลวด้วยเพราะเมื่อมีนกชั้นดีก็ต้องมีนกชั้นเลว นกชั้นเลวมันไม่เลือกหรืออก อยู่ที่ไหนก็อยู่ได้ เพราะมักจะร่อนเร่พเนจร แต่ถ้าเป็นนกชั้นดีแล้วเลือกคาบไม้ไม่เลือกที่อยู่ที่อยู่อาศัยเช่นเดียวกัน “อำมาตย์ดีต้องเลือกเจ้านาย” แต่ผู้พิพากษานี้มีสิทธิเลือกไหมครับ ไม่มีสิทธิเลือก ไม่มีสิทธิโหวตว่าจะอยู่ศาลไหน ผู้พิพากษามีสิทธิเลือก ก.ต. แล้วก.ต.คัดเลือกผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกไปอยู่ในส่วนภูมิภาค เราจะเห็นได้ว่า หนทางเลือกของผู้พิพากษาไม่มีเลย ก.ต.ส่งใครมาเป็นเจ้านาย ก็ต้องยอมรับเพราะฉะนั้นทำอย่างไรเล่าที่จะปรับให้เข้า

กันได้ คนมันมีหลายแบบ เราสามารถจะปรับให้เข้ากับคนบางคนได้ แต่บางครั้งเราไม่สามารถจะปรับให้เข้ากับคนได้หมดทุกคน แต่เราก็จำเป็นต้องทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกรณีที่เรารับแต่งตั้งเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาล เพราะว่าเราเป็นนายเขาแล้ว เราไม่ใช่อยู่ในฐานะเป็นผู้พิพากษาปกติธรรมดา ท่านเคยเป็นผู้พิพากษาทำหน้าที่ตัดสินคดี ท่านมีดุลพินิจอย่างไร ท่านสามารถที่จะใช้ดุลพินิจของท่านได้อย่างเต็มที่ อย่างมีอิสระตามรัฐธรรมนูญ ท่านเคยถกเถียงกันอย่างรุนแรงกับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็ดี กับเพื่อนผู้พิพากษาก็ดี ท่านไม่ต้องเกรงใจใคร แต่ในขณะนี้เราสวมหมวกอีกใบหนึ่งแล้ว ฐานะของท่านในฐานะเป็นผู้พิพากษาก็ยังมีอยู่เหมือนเดิม เช่นการตัดสินคดีอย่างเป็นอิสระเป็นกลางไม่เข้าข้างใคร แต่ขณะเดียวกันท่านก็เป็นผู้บริหารด้วย จะต้องทำให้ศาลมีความสงบเรียบร้อย ถ้าท่านเข้าไปแล้วท่านยังยึดมั่นอยู่ว่าท่านเป็นผู้พิพากษาท่านจะไม่ฟังเสียงใครรับรองได้ว่าต้องเกิดความวุ่นวาย เพราะฉะนั้นในความเป็นนายก็ดี ในความเป็นผู้บริหารก็ดีย่อมมีอะไรเป็นพิเศษมากกว่าการมีฐานะเป็นผู้พิพากษา โดยปกติธรรมดาทั่วไป สมัยที่ผมเป็นผู้พิพากษาขอเล่าประสบการณ์ ผมออกไปประจำศาลในต่างจังหวัดครั้งแรกมีคู่หูผมไปด้วย คู่หูของผมนี้มีความซื่อตรงมากประเภทขึ้นต้นศาลยังไม่หลีก คือเรียกกันว่าฟังกันไปข้างหนึ่งก็แล้วกัน ท่านแข็งแตก็น่านับถือเพราะ ท่านถือหลักการแน่น ผมที่ว่าแน่น ๆ ก็ซิดซ้ายก็แล้วกัน ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลท่านเป็นคนอย่างไร ท่านเป็นคนอ่อน ท่านเป็นคนที่รับปากคนง่าย ใครมาหาท่านก็รับปากหมด เขาบอกว่าให้ช่วยรอกการลงอาญาหนอยท่านก็รับ พอรับมาแล้วท่านก็มาบอกท่านผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนว่าเรื่องนี้พอให้อภัยได้ไหม รอได้ไหม ผู้พิพากษาท่านนั้นเอาสำนวนโยนไปบนโต๊ะท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแล้วบอกว่าเชิญท่านทำเอง ถ้าท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไม่มีคุณธรรมหรือมีนิสัยใจร้อน ก็คงแหกไปข้างหนึ่ง แต่ท่านทำอย่างไรท่านก็กล่าวตอบว่า ผมทำเองก็ได้ แล้วท่านก็ค่อย ๆ หยิบสำนวนขึ้นมาแล้วมาปรึกษา ผู้พิพากษาอีกท่านหนึ่งว่า ท่านพอไหวไหม ท่านนั้นตอบว่าไหว ท่านก็เปลี่ยนองค์คณะแล้วเชื่อใหม่ปลายปีท่านยังขอความดีความชอบสองชั้นให้ท่านที่ปฏิเสธไม่ทำตามใจ คุณความดีนี้ยังจารึกอยู่ในจิตใจของผมไม่คลาย ผู้พิพากษาที่โยนสำนวนให้จนบัดนี้ท่านก็ดำรงตำแหน่งใหญ่พอสมควรแล้ว ก็ยังนึกถึงคุณความดีของท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ยังพูดกันอยู่จนบัดนี้ แม้เราจะไม่นับถือนิสัยบางอย่างของท่าน เช่นท่านเที่ยวไปรับปากเขามาเสมอ ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เราก็เห็นว่ามันไม่ไหว อย่างนี้ทำให้ศาลเหมือนกับไม้หลักปักเลน ไม่มีหลักการ แต่ว่าในส่วนหนึ่งท่านมีคุณธรรมกับลูกน้อง ท่านไม่ทำร้ายลูกน้อง เพราะรู้ว่าลูกน้องคนนั้นเป็นคนดีและกตัญญูมากจริง ๆ ควรจะรักษาไว้ในวงการ แม้ว่าอารมณ์รุนแรงไปหน่อย อุณเฉียวไปหน่อย ในที่สุดพอดตกตอนเย็นท่านก็มาบอกว่าถ้าเจอคนอื่นคุณเสร็จไปแล้วนะ นี่ดีว่าเป็นผมนะ ผู้พิพากษาเพื่อนผมก็หัวเราะ เป็นอันรู้กันว่าเรื่องนี้จบลงด้วยดี สิ่งเหล่านี้ถ้าเป็นนายที่ไม่รู้ถึงคุณลักษณะของผู้บริหารจะมีจิตอย่างนี้ไม่ได้เป็นอันขาด

ความเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่สำคัญก็คือการที่จะต้องไปบริหารงาน
“การบริหารงาน” คือศิลปะในการบริหารทั้งงานและคน เป็นศิลปะที่ศึกษาด้วยตนเอง
ไม่เพียงพอ จะต้องเรียนรู้จากผู้อื่นด้วย โดยการเก็บสะสมเรื่อยไป แล้วก็สังเกตพฤติกรรม
ของบุคคลต่าง ๆ ผมอยากจะเรียนว่าการบริหารงานนี้มีส่วนสำคัญสองส่วน คือ **หลัก**
การบริหารประการที่หนึ่ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เพราะเราจะ
ต้องไปปกครองลูกน้องเป็นจำนวนมาก ปกครองข้าราชการธุรการธรรมดาที่พอสมควร
ปกครองผู้พิพากษายากกว่าปกครองใคร เขาพูดกันมาทุกประเทศ ไม่ใช่เฉพาะประ
เทศไทย ผู้พิพากษาปกครองยากที่สุด เรารู้ตัวเราดีอยู่แล้ว ว่าเราเป็นบุคคลประเภทพิ
เศษที่ถูกสร้างมาให้หัวแข็งที่สุดในโลก ทำอย่างไรจึงจะจูงใจให้ลูกน้องหรือผู้ที่อยู่ใต้บังคับ
บัญชาเชื่อมั่นในตัวเรา และจงรักภักดีในตัวเรา รวมทั้งหน่วยงานของเราด้วย สิ่งที่สำคัญที่
สุดที่อยากจะเรียนก็คือวิธีสร้างความสัมพันธ์ เราจะสร้างความสัมพันธ์กับลูกน้องได้อย่างไร
ประการแรกก็คือจะต้องสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน อย่าให้เขาจงรัก
ภักดีกับเราอย่างเดียว บางคนให้คอยติดสอยห้อยตามหรือว่าคอยจงรักภักดีต่อเราคนเดียว
แต่เวลาทำงานให้กับหน่วยงาน ไม่อุทิศตัวให้หน่วยงานซึ่งเป็นสิ่งที่บกพร่องอย่างมาก ถ้าไม่
มีเราเสียแล้ว เขาจะไม่เชื่อฟังใครทั้งนั้น ฉะนั้นจึงต้องให้เขามีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน
อีกประการหนึ่งก็คือ **ทำอย่างไรให้เกิดความสามัคคีขึ้น** วิธีการสร้างความสามัคคีในสมัย
ผมเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ได้นำเรื่องการเล่นกีฬา เรื่องการจัดกิจกรรมมาใช้ นอกจากนี้
ยังจัดให้มีการประชุมอย่างไม่เป็นทางการ ตอนเช้าอาจจะมาดื่มกาแฟ มีการประชุมเป็น
ประจำทุกเดือนหรือว่าร่วมรับประทานอาหารทุกสัปดาห์ เดือนหนึ่งอาจจะไปทำบุญที่วัด
แล้วแต่ที่จะมีกิจกรรมร่วมกัน แล้วก็ในขณะเดียวกันก็มีสวัสดิการให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้ามี
เงินกองทุน ท่านอย่าหวังเอาไว้คนเดียว เพราะจะทำให้ลาย ความจงรักภักดีทันที ถ้าเราให้
เขาไปโดยไม่หวังโดยที่เขาไม่ต้องขอ ความจงรักภักดีก็จะเกิดขึ้น ความสามัคคีจะเกิดขึ้น
แล้วส่วนที่สำคัญที่สุดก็คือ อย่าทำอะไรให้ลูกน้องเห็นว่าเราเป็นคนใจแคบ ความรู้
สึกว่าหัวหน้าคนนี้เขาก็ไม่ให้หมากิน เราเคยเคยได้ยินหมายความว่า ไปที่ไหนกว่าจะควักกระ
เป๋าข้าเหลือเกิน เป็นเสือป็นข่า เสือป็นผีด เราเคยเจอผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประเภทนี้ เรา
มักจะนึกในใจว่าขออย่าได้พบได้เจอเลย รับรองได้เลยว่าท่านไม่ต้องจ่ายเงินทุกครั้งหรือพอ
เห็นท่านแสดงน้ำใจออกมา เขาก็ภาคภูมิใจแล้ว และมักจะมีคนอื่นจ่ายก่อนแล้ว แต่ถ้าท่าน
ไม่แสดงน้ำใจแน่นอนครั้งเดียวก็พอแล้ว ต่อไปก็จะไม่มีการพบปะกันอีกแล้ว เขาไปที่หน่วย
งานไหนเขาก็จะพูดถึงสม้าเสมอว่า หัวหน้าศาลนี้แย่มาก ๆ

หลักการบริหารประการที่สองก็คือการใช้อำนาจเป็นธรรมต่อลูกน้อง มี
ปัญหาว่าความเป็นธรรมอยู่ที่ตรงไหน ผมเห็นว่าควรถือหลักอย่างที่ท่านพุทธทาสเคยกล่าวไว้
ว่า **อยู่ที่ความพอดีคือไม่ใช่โทษรุนแรงเกินไปหรือหย่อนจนเกินไปเรียกว่าใจดีจนลูกน้องของขึ้น**

เล่นหัวได้สบาย อย่างที่ท่านอธิปติวิรัตน์พูดสักครู่นี้เรื่องการเงิน ผมก็ขอเรียนว่าตอนที่ผมไปรับตำแหน่งเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดอุบลราชธานี เจ้าหน้าที่การเงินมีปัญหา ผมต้องมาใคร่ครวญว่าเราจะทำอย่างไรกับเขา การเงินนอกจากมีปัญหาแล้วยังร่วมมือกับนักการภารโรงในเรื่องที่ไม่ชอบมาพากล แถมยังมีเรื่องชู้สาวอีกด้วย บางท่านที่เคยเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของผม คงจะรำลึกได้ถึงเรื่องดังกล่าว เช่นกรณี สินบนนำจับก็เอาคนที่สามล้อมาแสดงว่าเป็นผู้นำจับ แล้วก็เซ็นชื่อรับเงินไปซึ่งเราก็ตรวจสอบค้นหาความจริง ผมก็ไม่ได้ตำหนิหรือกว่าท่านหัวหน้าเก่าทำไมถึงได้ทิ้งค้างตกลั่นมาถึงเรา หน้าที่ของเราก็คือจะต้องจัดการให้เรียบร้อย ถ้าว่ากันถึงความรุนแรงแล้วมันตกหนักอยู่ที่นักการภารโรง เพราะว่ามันเกี่ยวโยงไปถึงเงินชาวบ้าน แล้วก็ใช้ความเป็นหนุ่มหล่อล่อให้แม่ยายสาวซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่การเงินให้ตกหลุมพราง เพื่อที่จะได้เอาเงินมาปรนสวาทกันแต่หลักฐานไม่ถึงตัวนักการภารโรง ผมต้องตัดไฟแต่ต้นลมว่าควรบังคับให้ลูกจ้างออกไปเสียก่อน ถ้าไม่ออกจะตั้งกรรมการสอบสวนคือขอท่านอธิบดีผู้พิพากษามาขอให้ย้ายนักการภารโรงคนนี้จากศาลให้ไปอยู่ที่ภาคเสีย ท่านก็ให้ความร่วมมือ พอไปอยู่ที่ภาคไม่ได้หากินต่อไป ก็ลาออก สำหรับเจ้าหน้าที่การเงินก็โยกย้ายออกจากตำแหน่งหน้าที่ทางการเงินแล้วตั้งกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริง จากนั้นก็ตั้งกรรมการสอบทางวินัย คือดำเนินการตามลำดับขั้น ซึ่งเป็นตัวอย่างหนึ่งที่หัวใจสำคัญของศาลคือเรื่องของการเงิน ถ้ามีปัญหาหนักหมมเจ้าหน้าที่การเงินไม่เป็นที่ไว้วางใจแล้ว ท่านจะนั่งสะดุ้งตลอดเวลา ไม่มีความสุขเลย เพราะฉะนั้นก็ต้องหาคนที่ท่านไว้วางใจได้ ท่านจะต้องไปศึกษาก่อนว่าใครมีความเป็นอยู่อย่างไร มีความรู้สึกนึกคิดอย่างไรมีประวัติความเป็นมาอย่างไร ท่านต้องเอาประวัติมาดูทั้งหมด การศึกษาเรื่องคนต้องอยู่ในกำมือท่าน เกิดเดือนไหน วันไหน ปีไหน สอบเข้าที่ไหน ต้องอยู่ในมือท่าน ท่านต้องรู้ภูมิหลังทุกคน บางคนก็อาจจะไม่ดูเลย แต่ผมดูทุกคน ผมต้องดูประวัติ เพื่อจะต้องค้นหาความสัมพันธ์ต่าง ๆ ว่าคนนี้ญาติคนนั้นหรือเกี่ยวโยงกันอย่างไร เพราะฉะนั้นเราจึงต้องศึกษาคนต้องรู้จักคน รู้หน้าไม่รู้ใจไม่ได้ รู้เรื่องคนนี้สำคัญที่สุด นี่คือตำราของขุนูที่บอกว่ารู้เรื่องคน รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง ดังนั้นเรื่องให้อำนาจเป็นธรรมแก่ลูกน้องจะสร้างความสัมพันธ์ได้ ต้องแสดงให้เห็นชัดเจนปรากฏคนที่กระตือรือร้นในการทำงานจะได้มีความชื่นอกชื่นใจว่าต่อไปนี่ถึงยุคที่จะประกอบกรรมดีได้แล้ว ก็เกิดความร่วมมือร่วมใจกันเกิดความจริงรักภักดี

หลักบริหารประการที่สาม การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในหน่วยงาน ต้องมีประสิทธิภาพ เราพูดกันอย่างภาษาของโลกาภิวัตน์ ก็หมายความว่า การถ่ายทอดคำสั่งระหว่างเรากับลูกน้องต้องชัดเจนแน่นอน อย่าคลุมเครือ และอย่าส่งผ่านคนอื่น โดยที่เราไม่แน่ใจว่าเขาจะไปถ่ายทอดถูกหรือเปล่า บางทีนั่งอยู่ที่ชั้นบนสั่งคนที่อยู่ชั้นล่าง ยังพูดจាកันไม่รู้เรื่อง ส่งไปอย่างนี้ทำไปอย่างนั้น แต่บางคนพูดนิดเดียวก็เข้าใจ อย่าทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความลังเลใจ สั่งงานไปแล้วให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้ทันที ถ้าเขาเกิด

ความลังเลใจ ทำอย่างนี้ถูกหรือเปล่า ทำอย่างนี้ผิดหรือเปล่านั้นจะทำงานหยุดชะงักไม่ราบรื่น การสั่งการต้องเด็ดขาด ต้องแนบเนียนต้องชัดเจน อย่าใช้วิธีกระตืบเพราะอาจเข้าใจผิดได้

เรื่องที่สองต่อการบริหารงานก็คือ “การตัดสินใจ” การตัดสินใจถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของนักบริหาร ถ้าท่านตัดสินใจผิดพลาด หรือถ้าตัดสินใจไม่ดี ความเชื่อมั่นเชื่อถือที่ลูกน้องจะมีให้เรา ก็จะหมดไปในขณะเดียวกันการงานก็ล้มเหลว เพราะฉะนั้นจะเป็นนักบริหารได้ก็อยู่ตรงที่ว่ามีความอำนาจในการตัดสินใจ หรือไม่ ท่านเป็นหัวหน้าหรือไม่อยู่ที่ท่านมีอำนาจตัดสินใจเด็ดขาดคนเดียว อำนาจของท่านต้องอยู่ในมืออย่างแท้จริง ผมเพิ่งรู้ว่าผมเป็นนักบริหารตอนที่ เป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาล โดยเฉพาะตอนที่ จะสั่งปล่อยชั่วคราว หรือไม่ปล่อยชั่วคราว นี่คืออำนาจสูงสุดไม่มีใครมาตัดทอนหรือแย้งชิงไปได้ เป็นอำนาจเด็ดขาดทันทีเหนือกว่าอำนาจตัดสินใจดี เพราะฉะนั้นอำนาจในการตัดสินใจเป็นอำนาจที่สำคัญยิ่งที่เกี่ยวกับหัวหน้า กระบวนการในการตัดสินใจเป็นสิ่งที่สำคัญ ก็เพราะว่าข้อมูลบางครั้งที่เราจะตัดสินใจนั้นมันไม่แน่นอน มันไม่พร้อม แต่เราจะตัดสินใจจะทำอย่างไรหลักอยู่ ๓ อย่างที่จะช่วยท่านตัดสินใจ คือ ๑. ผู้ตัดสินใจต้องจัดลำดับของเป้าหมาย จัดลำดับว่าอะไรสำคัญแรก และอะไรรองลงมา เป้าหมายใดสำคัญที่สุด ๒. ท่านต้องรู้แนวทางปฏิบัติอย่างถ่องแท้หมายความว่าต้องศึกษาแนวทางปฏิบัติอย่างถ่องแท้ว่าอะไรทำให้บรรลุถึงเป้าหมาย ต้องเตรียมเอาไว้ก่อน ๓. ท่านจะต้องมีความรู้และความสามารถในการแนวทางที่ท่าน จะปฏิบัติเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด อยู่ดี ๆ ท่านจะไม่ศึกษา แล้วท่านจะตัดสินใจในทันทียอมเป็นไปไม่ได้ ท่านจึงควรมีความรู้อย่างยิ่งในเรื่องที่ท่านต้องตัดสินใจ

นายธนสิทธิ์ นิลกำแหง :-

การอภิปรายในครั้งนี้ประทับใจในการรับฟังคำคมหรือสุภาษิตในการปฏิบัติตนได้ อาจารย์วิชาได้อธิบายคำว่า อุดมคติเป็นจินตนาการ เป็นมาตรฐานแห่งความดีงาม เป็นความจริงที่มนุษย์ถือเป็นเป้าหมายแห่งชีวิตที่จะต้องถือตาม ท่านหยิบยกสุภาษิตจากสามก๊กที่เล่าปี่พูดไว้ว่า “อันจะทำการใหญ่ พื้นฐานทั้งปวงอยู่ที่คน นักชั้นดีย่อมเลือกคาบไม่อำมาตย์ดีย่อมเลือกเจ้านาย” ขณะเดียวกันตำราพิชัยสงครามของซุนวู ก็แนะนำให้รู้จักคน ต้องเรียนรู้คน รู้เขารู้เราตนเอง ความพอดีในทุก ๆ เรื่องน่าจะเป็นสิ่งที่ประคับประคองชีวิต ผู้พิพากษาหัวหน้า ศาลไปสู่อุดมคติได้ ท่านอธิบัตวิรัตน์ ท่านได้ยกสุภาษิตที่ว่า “จงให้ความยุติธรรมแม้ฟ้าจะถล่มก็ตามที”

นายวิรัตน์ ลัทธวงศกร :- (อภิปราย ต่อ)

ข้อ ๔. การเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีลักษณะการเป็นผู้นำ ที่กล้าคิด กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งความข้อนี้ หัวข้อนี้ท่านรองอธิบดีวิชาพูดไปเรียบร้อยแล้ว ผมจะไม่พูดซ้ำอีก

ข้อ ๕. **ต้องมีความคิดริเริ่มในการปรับปรุง และพัฒนางานศาล** หัวข้อนี้ท่านรองอธิบดีวิชา ท่านก็พูดไปแล้วเช่นเดียวกัน แต่ผมขอฝากในเรื่องนี้ว่า ท่านต้องมองว่าเมื่อท่านไปรับงานในตำแหน่งนี้ ซึ่งเป็นตำแหน่งสำคัญอย่างยิ่งยวด ท่านจะดูแลทุกข์สุข ท่านจะทำงานในสายตุลาการ สายบริหาร ซึ่งท่านต้องสวมหมวก ๒ ใบอย่างที่ท่านวิชาบอกแล้วท่านต้องคำนึงถึงสวัสดิภาพ ความสะดวกสบายในการทำงานว่าห้องคับแคบไหม เพียงพอไหมสำหรับบุคคลากรที่จะทำงาน ท่านต้องมองการณ์ไกลออกไป ไม่ใช่ว่าทำงานไปวันหนึ่ง ๆ แล้วปล่อยให้ลูกน้องอุดอู้กันอยู่ สิ่งเหล่านี้จะเกิดความเบื่อหน่ายจำเจและไม่ประทับใจในการทำงานของเขา

ขอฝากอีกเรื่องหนึ่งคือเรื่องของความสะอาด เรื่องนี้ศาสตราจารย์ธานินทร์ กรัยวิเชียร ท่านถือมากในเรื่องความสะอาด ท่านจะไปตรวจศาล ท่านจะไปเยี่ยมผู้พิพากษา ท่านจะมองเรื่องความสะอาดเป็นจุดใหญ่ ท่านถือว่าศาลเป็นสถานที่ประสิทธิ์ประสาทความยุติธรรมให้แก่ประชาชน ศาลคือที่พึ่งแห่งสุดท้ายของประชาชน ถ้าศาลสกปรกกรงรังศาลไม่สะอาด ศรัทธาเบื้องต้นของประชาชนที่มาถึงศาลมันหายไปครึ่งหนึ่งแล้ว เขาจะเชื่อมั่นในความยุติธรรมเป็นอันดับต่อไป เป็นที่น่ายินดี น่าดีใจว่าปัจจุบันกระทรวงยุติธรรมมองเห็นรูปลักษณ์ของอาคารศาลมองเห็นความสะอาดเป็นลำดับหนึ่ง มีการประกวดความสะอาด มีการประกวดงานด้านประชาสัมพันธ์ภายนอกภายใน ดังนั้นศาลใดที่ท่านไปนั่งทำงานถ้าศาลนั้นดีอยู่แล้วสวยอยู่แล้ว ขอให้ท่านรักษาความดี ความสะอาด ความร่มรื่น และความสวยงามของอาคารสถานที่ให้คงไว้และมองลู่ทางที่จะทำให้อีกดีขึ้น ศาลใดที่ท่านไปนั่งทำงานยังไม่สวย ยังไม่งาม ยังสกปรก ท่านก็หาทางปรับปรุงแก้ไขและหาลู่ทางในการที่จะต้องส่งประกวดให้ได้จุดนี้จะเป็นภาพรวมจะเป็นจุดที่เชิดหน้าชูตาของศาลและกระทรวงยุติธรรม

อีกประการหนึ่งในเรื่องความคิดริเริ่มในการทำงาน ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลอย่านั่งทำงานอยู่ในห้องอย่างเดียว นอกจากจ่ายสำนวนงานที่ท่านจะต้องนั่งพิจารณาคดีแล้ว ขอให้ท่านออกจากห้องมาคุยกับผู้พิพากษาบ้าง คุยกับธุรการบ้าง ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร การบริการประชาชนเป็นอย่างไร พอใจหรือไม่ การบริการที่ประทับใจ ท่านต้องเฟ้นเจ้าหน้าที่ ต้องอบรม ต้องให้กำลังใจเขา เขาจะมีความภักดีต่อท่าน ก่อนถึงจุดนั้นท่านต้องทำตัวของท่านเสียก่อนให้เขามีความจงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ราชการ แล้วเขาจะทำงานด้วยความสบายใจ การให้บริการที่ดีแก่ประชาชนและให้บริการโดยไม่หวังสิ่งตอบแทนคือการให้บริการที่ประทับใจ และเป็นความชื่นใจของผู้ที่ได้รับ

กระทรวงยุติธรรมจัดพิมพ์การให้บริการไว้ ๒ ประเภท คือบริการประทับใจและบริการยอดเยี่ยม ลงในวารสารยุติธรรมดังนี้

บริการประทับใจ

๑. ยิ้มแย้มแจ่มใส

บริการยอดเยี่ยม

๑. ปากหมา

- | | |
|--------------------|---------------|
| ๒. เต็มใจช่วยเหลือ | ๒. หน้ายักษ์ |
| ๓. ไม่เบื่อคำถาม | ๓. ตักตวง |
| ๔. พึงความครบถ้วน | ๔. ถ่วงเรื่อง |
| ๕. รับผิดชอบบริการ | ๕. เชื่องช้า |
| ๖. อ่อนหวานน่ารัก | ๖. ล้าสมัย |
| ๗. ไม่สักแต่ทำ | ๗. ไม่แน่ชัด |
| ๘. น้ำคำไพเราะ | ๘. ปิดสวะ |
| ๙. เหมาะสมสถานที่ | ๙. ละเลย |
| ๑๐. ไม่มีนอกใน | ๑๐. เฉยชา |

หากท่านต้องการให้ศาลของท่านบริการประชาชนอย่างประทับใจแล้ว คงต้องกดดันให้เจ้าหน้าที่ศาลของท่านทำงานด้วยจิตสำนึก ๑๐ ประการ ข้างต้น ถ้าศาลของท่านปฏิบัติได้ ผมเชื่อมั่นว่า ศาลของท่านย่อมได้รับความชื่นชมจากประชาชน ในทางกลับกันถ้าศาลของท่านบริการในทางยอดเยี่ยม ผมก็เชื่อมั่นว่า ศาลของท่านย่อมได้รับเสียงด่าจากประชาชน เพราะเจ้าหน้าที่ของศาลจะตักตวงเอาผลประโยชน์จากตัวความหรือประชาชนที่มาติดต่อเขาเสนอเรื่องอะไรก็ถ่วงเรื่องให้ช้า ๆ เพื่อรอผลประโยชน์ เจ้าหน้าที่ต่างเรียกร้องเอาผลประโยชน์ เมื่อเกิดความเสียหาย ต่างก็ปิดความรับผิดชอบ แต่เวลาเอาความดีความชอบต่างก็เสนอหน้า ถ้าศาลใดมีเจ้าหน้าที่อย่างนี้ ท่านควรตั้งกรรมการสอบสวนและเสนอไล่ออกไปเลย จะได้ไม่ให้เป็นเยี่ยงอย่างอีกต่อไป

นายวิชา มหาคุณ :-

หัวใจของการบริหารงานและอื่น ๆ

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในอุดมคติพึงมี ภาวะของผู้นำอยู่ในตัว ภาวะของผู้นำหมายถึงการที่ผู้นำใช้อิทธิพลที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อการอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อในอันที่จะให้บรรลุเป้าหมาย คำว่า **อำนวยความสะดวก** นั้น มิใช่หมายถึงการบังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว จะต้องทำทุกอย่างเพื่อให้ประสบผลสำเร็จโดยอาศัยทรัพยากรอันจำกัดเท่าที่มีอยู่ เรามีปัญหากันมาตลอดในด้านกำลังคน งบประมาณ และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ แต่เราอยู่ในฐานะเป็นผู้นำของหน่วยงานแล้วจะอย่างไรในการอำนวยความสะดวกให้ประสบความสำเร็จ สิ่งที่สำคัญต่อมาก็คือ **กระบวนการติดต่อ** ท่านจะอำนวยความสะดวกได้สำเร็จต่อเมื่อท่านทำกระบวนการติดต่อให้ดีทั้งภายในและภายนอก แม้เป็นการติดต่อเล็ก ๆ ก็มีความสำคัญมาก สุดท้ายก็คือเรื่อง **เป้าหมาย** ถ้าท่านมีบทบาทในฐานะเป็นผู้นำท่านไม่มีเป้าหมายไม่ได้ ท่านจะมีชีวิตอยู่ไปวัน ๆ ไม่ได้ เป้าหมาย

ของท่านก็คือ ท่านจะต้องบริหารงานศาลโดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่ท่านอยู่

ถ้าพูดถึงประเภทของผู้นำแล้ว อาจพิจารณาได้จากวิธีปฏิบัติงาน จากพฤติกรรม และจากการบริหารงาน **ข้อแรก** เมื่อพิจารณาจากวิธีปฏิบัติงานเราจะเห็นได้ว่ามีผู้นำอยู่ ๓ ลักษณะ คือ **ผู้นำตามกฎหมาย** ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลคือผู้นำตามกฎหมาย แต่ว่าท่านจะเป็นผู้นำในลักษณะที่สองหรือไม่กล่าวคือเป็น **ผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะตัว** คือมีเสน่ห์หรือนานิยมสมกับเป็นผู้นำ ส่วนผู้นำลักษณะที่สามคือ **ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์** หมายความว่า เป็นที่เคารพเลื่อมใสของหน่วยงานนั้น แม้ว่าไม่เป็นไปตามกฎหมายก็อาจเป็นไปได้ เพราะเป็นที่เคารพยกย่อง เป็นตัวแทนของหน่วยงาน **ข้อสอง** ถ้าพิจารณาจากพฤติกรรม จะเห็นได้ว่ามีผู้นำอยู่ ๓ ประเภท เช่นกัน **ประเภทแรก** มุ่งงานอย่างเดียว ไม่มองถึงความหนักความเบาของลูกน้อง เอาผลสำเร็จของงานอย่างเดียว **ประเภทที่ ๒ มีพฤติกรรมเป็นประชาธิปไตย** หมายความว่า มีเหตุมีผลรู้จักใช้คน ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น **ประเภทที่ ๓ คือผู้นำชอบแจกเงิน ชอบให้สินจ้างรางวัล** ผู้นำประเภทนี้ถ้าเงินหมดเมื่อไรลูกน้องก็หนีจากเมื่อนั้น **ข้อสาม** ถ้าพิจารณาจากการบริหารงานจะเห็นได้ว่ามี ๓ ลักษณะได้แก่ **๑. อัตตาธิปไตย** ถือว่า ความเห็นของตัวเองเป็นใหญ่ที่สุด ห้ามคนอื่นเถียง **๒. เสรีนิยม** ใครทำอะไรก็ได้ตามใจชอบ **๓. ประชาธิปไตย** ประชาธิปไตยที่แท้จริงก็คือ ใช้เหตุใช้ผล อนุญาตให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ **๑. มีความรู้** ใฝ่หาความรู้ เพราะความรู้ทำให้เราองอาจ ทำให้เราไม่กลัวหลังคนอื่น **๒. มีความคิดริเริ่ม** คือริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ โดยอาศัยการมองการณ์ไกล หรือที่เรียกว่า “วิสัยทัศน์” **๓. มีความกล้าหาญ** ต้องแสดงออกให้ลูกน้องเห็นอย่างแจ่มแจ้งชัดเจนว่ากล้าตัดสินใจรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเห็นว่าถูกต้อง **๔. มีความเด็ดขาด** เราต้องยืนหยัดในหลักการ **๕. มีความแนบเนียน** **๖. มีความยุติธรรม** ให้ความเป็นธรรมอย่างเสมอภาคกัน **๗. ทำทาง** ต้องมีบุคลิกลักษณะ แต่งกายให้รู้จักกาลเทศะ **๘. มีความอดทน** ต้องใช้มากเป็นพิเศษ คิดแล้วคิดอีก อดทนต่อความยากลำบาก ประการทั้งปวง เพื่อให้สำเร็จเป้าหมาย **๙. มีความกระตือรือร้น** ในการทำงานในหน้าที่ของท่าน **๑๐. มีความตื่นตัว** คือตื่นตัวที่จะเรียนรู้ และพร้อมเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา **๑๑. มีดุลพินิจ** ไม่ว่าผู้นำในระดับไหนต้องมีดุลพินิจ ต้องรู้หลักและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล **๑๒. ความสงบเสงี่ยม** ไม่ใช่เจียมตัว แต่ใช้ความสงบสยบความเคลื่อนไหว **๑๓. มีความเห็นอกเห็นใจ** **๑๔. มีความจงรักภักดี** เราอยากให้ลูกน้องจงรักภักดีต่อเรา เราต้องจงรักภักดีต่อหน่วยงานเสียก่อน ต้องเชื่อมั่นในศาลยุติธรรมว่าจะอำนวยความยุติธรรมให้แก่ประชาชนอย่างเต็มที่ **๑๕. สังคมดี** สามารถเข้าสมาคมได้อย่างไม่เคอะเขิน แต่อย่ากลายเป็นสังคมจัด ต้องเลือกคบคนเพราะบางคนเข้ามาหาเพราะต้องการผลประโยชน์อย่างเดียว **๑๖. รู้จักบังคับใจตนเอง** ข้อนี้สำคัญที่สุดเรื่องลูกน้องสาว ๆ ท่านต้องรู้จักบังคับใจตัวเอง

อย่าให้เข้าทำนองสมภารกินไกวัด

ผู้นำที่ไม่ดีมีอยู่ ๗ อย่าง **๑. ไม่ไวใจลูกน้อง** ทำคนเดียวหมด เป็นนายเขาต้องมีลูกน้อง รู้ว่าใครมีความถนัดเรื่องไหนต้องใช้เขาให้ถูกเรื่อง **๒. คำสั่งคลุมเครือ** **๓. ไม่แน่นอน** เข้าสั่งอย่าง เย็นสั่งอย่าง **๔. มองข้ามความสามารถของลูกน้อง** เพราะกลัวเหนือกว่าเรา จึงสั่งเสริมลูกน้อง ยิ่งลูกน้องมีความสามารถมากเท่าไรคนยิ่งมองเรามีความสามารถมากเท่านั้น **๕. เลือกที่รักมักที่ชัง** จะทำให้ลูกน้องแตกความสามัคคี **๖. หัวเก่า** ในบรรดาข้าราชการด้วยกันเป็นที่รู้กันว่าศาลหัวเก่าที่สุด ท่านต้องรู้จักเปลี่ยนแปลง รู้จักแก้ไข **๗. ใช้สิทธิ์พิเศษในทางที่ผิด** อย่าเห็นแก่สิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ

เราจะทำอย่างไรให้การบริหารของเราประสบผลสำเร็จอย่างที่เรากำลังต้องการ เราต้องรู้หลักความเป็นเลิศในเชิงบริหารได้แก่ **๑. ทำองค์การของเรา หรือหน่วยงานของเราให้คล่องตัวที่สุด** **๒. ทดลองปฏิบัติ** ถ้าเราวางแผนแล้วไม่ทดลองปฏิบัติไม่มีทางสำเร็จ **๓. ทำระบบให้ง่าย** วิธีการที่สำคัญก็คือ ให้ผู้คนสามารถจะเข้าถึงเราได้เวลาที่มีปัญหานอกจากนี้ควร ตั้งทีมงานอย่างไม่เป็นทางการ เรียกว่าหน่วยงานเฉพาะกิจ แต่อย่าทำให้หน่วยงานเฉพาะกิจเป็นหน่วยงานถาวร เพราะจะทำให้เฉื่อยชาและเข้าขามเย็นขามในที่สุด

นายวิรัตน์ ลัทธิวงศกร :- (อภิปราย ต่อ)

ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลครับชีวิตของการทำงานของท่านจะราบรื่น หากมีคุณธรรมที่ดี การถูกร้องเรียนต่าง ๆ จะไม่เข้ามาในชีวิตของท่านเลย ผมเคยคุยกับท่านมานิตย์ จิตต์จันทร์กลับ อธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญา ท่านมีอุดมคติในการดำรงตนและในการทำงานโดยยึดหลัก ๓ ต้อง ๓ อย่า ผมเห็นว่าดีและเป็นประโยชน์จึงขออนุญาตนำอุดมคติของท่านมากล่าวให้ฟังเพื่อเป็นแนวทางที่ผู้พิพากษาไม่เฉพาะแต่ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเท่านั้นที่คิดจะทำงานในสถาบันตุลาการควรจะยึดถือให้แน่วแน่เพื่อความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงานตลอดไป

๓ ต้อง ที่ว่าได้แก่

๑. ต้องเป็นผู้พิพากษาด้วยวิญญาน การเป็นผู้พิพากษาด้วยวิญญานจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับพวกเราเพราะผู้พิพากษามีหน้าที่ในการชี้ขาดตัดสินคดี มีหน้าที่ในการประสิทธิ์ประสาทความยุติธรรมให้แก่คู่ความ ถ้าท่านเอาวิญญานของพ่อค้า เอาวิญญานของนักธุรกิจหรือวิญญานของสุนัขรับใช้มาไว้ในใจแล้ว ปัญหายุ่งยากจะตามมา เช่น จะเรียกค่าตอบแทนในการพิพากษาให้ชนะคดี ดังนั้นถ้าท่านเอาวิญญานของพ่อค้าหรือนักธุรกิจหรือสุนัขรับใช้มาไว้ในใจของท่านแล้วความเดือดร้อนมิใช่จะเกิดเฉพาะท่านเอง เท่านั้นแต่จะเดือดร้อนต่อความสงบเรียบร้อย ต่อความยุติธรรมและต่อประเทศชาติ

๒. ต้องคิดให้ทำให้ไม่คิดเอาทำเอา

๓. ต้องตอบคำถามทุกคำถามได้ การทำงานต้องชัดแจ้งและโปร่งใส ท่าน

ต้องสามารถตอบคำถามทุกคำถามได้หากมีผู้ถามว่าทำไมจึงทำอย่างนั้น หากท่านไม่สามารถตอบหรือชี้แจงให้เขาเข้าใจได้ ท่านอาจถูกตั้งข้อสงสัยว่าไม่สุจริต

ส่วน ๓ อย่าง ได้แก่

๑. **อย่านึกว่ากูใหญ่** ถ้าหากท่านใช้อำนาจไปในทางไม่ชอบเพราะถือว่ามีความอำนาจ ท่านจะไม่สามารถชี้แจงหรือตอบคำถามได้ว่าเหตุใดท่านจึงทำงานไปอย่างนั้น

๒. **อย่านึกว่าใครเขาใจ** ถ้าท่านคิดว่าคนอื่นโง่กว่าท่าน ท่านทำงานไปตามอำเภอใจ ท่านอาจได้รับความเดือดร้อน เพราะว่าการทำงานทุกอย่างที่ท่านทำไปนั้น ความลับย่อมไม่มีในโลก

๓. **อย่าอวดโตทำดี** ผู้พิพากษาบางท่านเวลาขึ้นบัลลังก์ดูเหลือเกิน คิดว่าตัวเองมีอำนาจเมื่อไม่พอใจก็โอ้อวดและด่าว่าตัวความ ตัวความทำหนังสือร้องเรียนว่าวางตัวไม่เหมาะสมอยู่บ่อย ๆ ท่านขึ้นพิจารณาคดีทำงานในพระปรมาภิไธยพระมหากษัตริย์ สมควรที่จะวางตัวให้เหมาะสม ผมจึงขอฝากอุดมคติดังกล่าวให้ท่านยึดเป็นหลักในการทำงาน

นอกจากนี้เมื่อปี ๒๕๑๔ ขณะนั้นผมเป็นผู้ช่วยผู้พิพากษา ผมอ่านพบสุภาสิตในหนังสือดุจลพหา สุภาสิตดังกล่าว ท่านวรา ไวยหงษ์แปลจากภาษาลาตินเป็นภาษาไทยว่า “คุณวุฒิคุณธรรมสำคัญนัก วุฒิเป็นหลักธรรมเป็นแหล่งแต่งศักดิ์ศรี คุณวุฒิสุดล้ำธรรมไม่มีก็เอาดีไปไม่รอดตลอดชนม์” ผมชอบสุภาสิตดังกล่าวและจดจำมาตั้งแต่ปี ๒๕๑๔ ตลอดมาจนบัดนี้ ผมหวังว่าสิ่งที่ผมกล่าวไปตั้งแต่ต้น ถ้าท่านได้ประพฤติปฏิบัติตาม ท่านคงจะเป็นหลักชัย หลักธรรม ของศาลและกระทรวงยุติธรรมที่จะประสิทธิ์ประสาทความยุติธรรมให้แก่ประชาชน ที่เขาเลือกใส่ศรัทธาในสถาบันตุลาการอยู่แล้ว ให้เขาเลือกใส่และศรัทธาในสถาบันตุลาการต่อไปว่า “ศาลคือที่พึ่งแหล่งสุดท้ายของประชาชนอย่างแท้จริง” ตลอดไป

นายธนสิทธิ์ นิลกำแหง :-

ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลครับ เรามีเวลาเกือบ ๓ ชั่วโมง แต่เนื้อหาสาระที่เราได้รับในวันนี้ผมว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นความรู้ทางด้านประสบการณ์ที่ดีคำแนะนำเกี่ยวกับการวางเนื้อวางตัวของท่านผู้พิพากษาที่จะต้องนำไปปฏิบัติในอนาคตก็ดี อย่าว่าแต่พวกท่านเลย แม้แต่ผมเองยอมรับว่าวันนี้ได้รับประโยชน์มาก จะต้องนำความรู้ที่ได้รับในวันนี้ไปพิจารณาปรับปรุงตัวเอง พิจารณาปรับปรุงหน่วยงานของผมที่ผมรับผิดชอบที่ศาลจังหวัดเชียงใหม่เช่นกัน คราวนี้ก็คงเป็นไปตามธรรมเนียมของการอภิปราย ก็คงจะเปิดโอกาสให้ท่านที่มีปัญหาข้อข้องใจได้ซักถามปัญหาต่าง ๆ ท่านวิทยากรทั้งสองท่าน ท่านมีประสบการณ์สูงและก็พร้อมที่จะตอบปัญหาข้อข้องใจหรือชี้แนะทางปฏิบัติท่านจะประพฤติปฏิบัติในขณะที่ไปเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลให้ท่านทั้งหลายได้ทราบ ขอความกรุณาช่วยกันตั้งคำถามด้วย ท่านวิทยากรก็พร้อมที่จะตอบอยู่แล้ว เชิญครับเพื่อพิสูจน์ภาวะการเป็นผู้นำ แม้จะเกินเวลาสักหน่อย ท่านวิทยากรก็ไม่ทอดทิ้ง การขึ้นพิจารณาคดีควรจะทำตรงต่อ

เวลา แต่ตอนเลิกไม่จำเป็นจะต้องรักษาเวลา ในการอุทิศเวลาให้แก่ราชการเช่นเดียวกับการ สัมมนาซึ่งเป็นการแสวงหาความรู้

ถาม :-

ผมขอเรียนถามท่านวิชา ที่ท่านบอกว่าทำระบบงานให้ง่าย ผมเคยเห็นเรื่อง สำนวน ที่เจ้าหน้าที่ธุรการนำขึ้นมาเสนอให้ผู้พิพากษาสั่ง มีหลายรายการซึ่งผมเห็นว่า ฟุ่มเฟือยเกินไป เช่น ผลหมาย หรือขอถ่ายถ้อยคำสำนวนแล้วเสียเงินค่าธรรมเนียม หอบ ขึ้นมาตั้งหอบใหญ่ แล้วสั่ง **รวม** คำเดียว ผมว่ามันมีการแก้ไขบ้างไหมครับ ในจุดนี้ ทางกระทรวงได้มีการแก้ไขไหมครับ

ตอบ :-

นายวิชา มหาคุณ :- อันนี้ผมเข้าใจว่าจะทำติดต่อกันมานานแล้วก็เป็น ความคุ้นเคยในเรื่องต้องรายงานผล แต่ว่าเราสามารถจะทำให้ง่ายขึ้นโดยทำเป็นฟอร์ม แล้ว เราก็เรียกมาเป็นประจำทุกวัน อาจจะมารายงานตอนเช้า ให้ทราบว่ารายงานผลของที่ปฏิบัติ ไปแล้วแต่ละวันเป็นอย่างไร อันไหนที่สามารถจะใช้วิธีการแบบสรุปรายงานแต่ละวัน สามารถ ที่จะทำให้ง่ายเข้า ตอนนี้ศาลเยาวชนกำลังทำในรูปแบบนี้ให้ง่ายเข้า อย่างที่ว่านี้ ซึ่งผม คิดว่าหลาย ๆ ศาลก็คงจะคิดอยู่ อย่างศาลแพ่งกรุงเทพใต้ หรือศาลแพ่งธนบุรี ก็ไม่ ทราบที่กำลังเสนอที่จะทำอยู่ในเรื่องสำนวนความที่เสนอขึ้นมาเพื่อให้มันง่ายเข้าและสะดวกขึ้น ถ้าเกิดท่านคิดอะไรได้ท่านลองปฏิบัติ ซึ่งมันไม่ฝ่าฝืนกฎหมาย ไม่ฝ่าฝืนต่อระเบียบที่ทำมา ก็สามารที่จะทำได้ตลอดเวลา ผมคิดว่าไม่ได้เป็นข้อที่ผิดพลาดอะไร ผมขอยกตัวอย่างใน สำนวนความเพื่อที่จะให้มันรวดเร็ว เราสามารถที่จะต้องสร้างระบบให้รู้ได้ว่าสำนวนนั้นไปอยู่ ที่ไหน ข้อนี้เป็นข้อสำคัญกว่าอะไรอื่นทั้งหมดและถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงาน ศาล เนื่องจากเวลามีน้อยผมอยากจะชี้ว่า สารบบคดี สารบบความเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของ ศาล แต่ว่าเรามักจะละเลยหรือมองข้าม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารบบความแพ่งและความอาญา ซึ่งสารบบแดงและดำซึ่งเขาจะลงทุกวันว่าคดีมันเสร็จไปแล้ว เสร็จแล้วหรือไม่ โดยปกติแล้ว กว่าที่จะลงแต่ละศาลมักจะพบเสมอว่ากว่าจะลงได้ต้องใช้เวลาหลายวันซึ่งเราไม่สามารถ จะติด ตามได้ว่าสำนวนนั้นไปค้างอยู่ที่ไหนอย่างไร อาจจะกำลังพิมพ์คำพิพากษาอยู่ ผู้พิพากษา อาจจะกำลังเขียนอยู่ อยู่ที่ไหนอย่างไร ไม่รู้เลย แต่ถ้าเราได้ตรวจ สารบบคดีหนึ่ง แต่ละวัน แล้วเราสามารถจะชี้ได้ว่า สำนวนนั้นมันไปอยู่ที่ไหนอย่างไร เพราะว่าพวกคู่ความเขาบ่นมาก ว่าเขามาคัดไม่ได้ แล้วก็ไม่รู้ว่าจะอุทธรณ์เมื่อไรยังไง ต้องใช้วิธีการขอขยายระยะเวลาตลอด เวลา บางศาลท่านหัวหน้าศาลจะต้องไปนั่งเขียนหลังจากที่ไปรับตำแหน่งหน้าที่ที่ศาลอื่น แล้วก็ต้องไปนั่งเขียนคำพิพากษาอยู่ สารบบก็ลงไม่ได้คู่ความจะอุทธรณ์ฎีกาก็ทำไม่ได้ อันนี้เป็นตัวอย่างเล็ก ๆ ซึ่งขอให้ท่านช่วยตรวจสอบสักนิด ที่ว่าจะยังไงจึงจะทำให้คดีนั้นรวดเร็ว มันมีจุดของมันเหมือนกันในบางเรื่อง

ท่านรองปลัดกระทรวงยุติธรรม (ฝ่ายวิชาการ) :-

-ขออนุญาตตอบสักนิด ขณะนี้กระทรวงกำลังตั้งคณะกรรมการปรับปรุงพัฒนาระบบงานของศาลทางด้านธุรการแล้วก็ตามตุลาการ ได้มีการประชุมและก็มีข้อเสนอข้อแก้ไขอย่างที่ท่านเรียนเมื่อสักครู่นี้ก็มีการพยายามคิดพัฒนาปรับระบบมอบบางต่าง ๆ ที่ให้งานธุรการหรืองานที่เห็นว่าควรมอบให้ศาลได้ ให้ศาลสั่งเสียเลย ไม่ต้องขึ้นมาถามผู้พิพากษาอีก ก็ลดงานผู้พิพากษาลงเพราะว่าเรารู้ว่างานเรานักก็เริ่มทำเป็นขั้นตอนไป นี่ชุดของธุรการได้เรื่องสรุปผลการประชุมเข้ามาเสนอคณะกรรมการชุดใหญ่แล้วคงจะได้มีการปรับปรุงแก้ไขส่วนการมอบอำนาจให้ศาลทำอะไรหลายอย่างเกี่ยวกับการเงินก็ได้มีการมอบอำนาจกันแล้วทั้งหลายเห็นหนังสือมอบอำนาจและมีหลาย ๆ อย่างต่อไปคงจะมีหนังสือเวียนไปแจ้งให้ทราบขอบคุณครับ

นายวิชา มหาคุณ :-

มีข้อคิดสักนิดที่ว่าง่าย ๆ ก็มีคำพูดของเบนจามิน แฟรงกลิน ซึ่งเป็นรัฐบุรุษที่สำคัญ มากของอเมริกา ท่านบอกว่าถ้าจะขี่ม้าต้องใกล้ชิดคือหมายความว่าต้องนั่งแนบ ๆ แล้วก็ต้องกระชับแต่ถ้าจะขี่คนต้องนั่งง่าย ๆ และต้องผ่อนคลาย ไม่เหมือนขี่ม้า เพราะฉะนั้นท่านไปขี่คนแล้ว ท่านจะไปขี่คนแล้ว ท่านต้องนึกถึงข้อนี้ให้ดี ทำให้ง่ายและผ่อนคลาย

ถาม :-

ถ้าเราไปรับงานที่ศาลที่เราได้รับการแต่งตั้งไป แล้วพบว่ามีลูกน้องซึ่งตำแหน่งที่เขาทำอยู่ไม่สมประโยชน์เลย เนื่องจากมีเส้นสายหรืออะไรก็ตาม โดยเฉพาะคนขับรถของท่านหัวหน้าขับรถไม่เป็นหรือขับรถเป็นเหมือนกันแต่พาท่านไปตาย แล้วก็ชอบทำงานอื่นหากมีปัญหาท่านอาจารย์จะแนะนำวิธีแก้ปัญหาอย่างไรที่ละมุนละม่อม มัดประเด็นไว้ชนิดหนึ่งว่าคนนี้เส้นใหญ่ทำอะไรก็ঙ্গেเพื่อนถึงตัวเราเหมือนกัน ไม่ทราบว่าจะปฏิบัติอย่างไร

ตอบ :-

นายวิชา มหาคุณ :-

เกี่ยวกับเรื่องคนที่เป็นปัญหาใหญ่ที่สุดและก็ต้องเผชิญกันทุกคน ต้องเจออย่างนี้บางคนอธิบดีภาคยังย้ายไม่ได้ พอแต่ละมาที่กระทรวงทันที โผล่ที่กระทรวงทันที พูดตรง ๆ ต่อหน้าท่านรองปลัดกระทรวงฯ แล้วมีจริง ๆ มีตลอดทุกยุคทุกสมัยเพราะว่ากระทรวงฝากไว้กระทรวงผมไม่พูดว่าใคร คือทางด้านในนี่ก็แล้วกัน ก็ญาติโยม กว่าจะตั้งกรรมการกันได้ บางครั้งใช้เวลาเป็นปีสองปีก็มี เพราะฉะนั้นอย่างรายที่ท่านว่า ก็มีทางที่ได้ทำโดยอาศัยอำนาจของหัวหน้าศาล เราไม่จำเป็นต้องยึดถือผมขอเรียนไม่จำเป็นจะต้องยึดถือกรอบตามที่ ก.พ.กำหนดมาโดยเคร่งครัด กรอบ ก.พ.จะเป็นอย่างไรก็ตามคนนี้ต้องลงตำแหน่งนี้ คนนั้นต้องลงตำแหน่งนั้น แต่ว่าเราสามารถจะสร้างกรอบในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของเราเพื่อ

ความสะดวกได้ เราได้ทำเสมอ ในฐานะที่เราเป็นผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงานนั้น เพื่อความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน ถ้าเรามียึดกรอบที่เขาจัดมา แล้วก็คนนี้ทำการเงินเก่ง แต่ไม่ใช่เจ้าหน้าที่การเงิน ไปลงตำแหน่งอื่น แต่คนที่มาลงตำแหน่งการเงินปรากฏว่าเส้นสายดี เพราะฉะนั้นทำอย่างไรที่จะหมุนเวียนคือหมายความว่า เรารับผิดชอบเรามีความกล้าหาญเพียงพอที่จะทำหรือเปล่า ผมขอเรียนว่าไม่ผิด ผมขอเรียนยืนยันว่าเราสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงหรือว่าทำกรอบในการปฏิบัติหน้าที่ของเราได้เพื่อความสะดวก อย่างรายที่ท่านว่าถ้าคนไหนที่ถนัดขับรถ ถ้าคนนั้นขับรถไม่เป็นเราบอกว่าจะให้เวลาไปฝึกหัดขับรถมาเสียก่อน เหตุที่เปลี่ยนแปลงเพราะว่ายังขับรถไม่ได้ต้องไปทำหน้าที่อื่น เพราะฉะนั้นจะเอาคนที่เขาขับรถเป็นมาทำงานให้ไปพลางก่อน ส่วนแกงไปฝึกหัดขับรถ ขับมาให้ได้แล้วเราจะปรับเปลี่ยนจะมาทำหน้าที่ขับรถให้เราอย่างเดิม คนไหนที่เคยทำหน้าที่อะไร มีบางกรณีเป็นการโรงตำแหน่งการโรงบางทีก็ไปส่งหมายเสียจนลืมน แล้วก็ไปทำหน้าที่หน้าบัลลังก์ด้วย ส้วมก็ไม่ขัดขัดไม่เป็นแล้วเพราะแต่งตัวดีแล้ว เราต้องใช้งานบอกว่าหน้าที่ของคุณมีอยู่ คุณต้องทำ ของผมเจออย่างนี้ด้วย จำสามล้อทำงานแทน ตัวเองนั่งกระดิกเท้าอยู่ คอยรับเงินจากค่าส่งหมายบ้าง อะไรบ้าง วังเดินบ้าง อะไรบ้าง ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข ผมคิดว่าเรายืดหยุ่นได้คงจะเป็นข้อคิดกับท่านบ้างพอสมควร

ท่านรองปลัดกระทรวงยุติธรรม (ฝ่ายวิชาการ) :-

-ขออนุญาตแก้ข่าว เดี่ยวจะหาว่ากระทรวงเป็นมาเพีย เรื่องอย่างที่ว่าเดียวขอทราบชื่อหลังไมค์ด้วยนะครับ คงไม่มี กระทรวงคงจะไม่ให้ความสำคัญถึงระดับนั้น เราเชื่อถือหัวหน้าศาลที่จะออกไปใหม่ทุกท่านว่าท่านสามารถบริหารระดับนั้นได้ ไม่ควรจะปล่อยมาถึงกระทรวง ถ้าทำไม่ได้จริง ๆ ส่งคืนมากระทรวงยินดีจะจัดการให้ ผมยืนยันอีกครั้งหนึ่ง

นายวิชา มหาคุณ :-

-อาจจะไม่ใช่ยุคนี้ ก็ขอเพิ่มเติมที่ภาค ๑ ขอเรียนว่าออกไปแล้วยังกลับเข้ามาอีกได้ออกไปเพราะว่ามีกรณีทุจริตด้วยซ้ำ หลังจากออกไปแล้วมีพระราชกฤษฎีกาลบรางวัลโทษทางวินัย ก็กลับมอลอยหน้าลอยตาอีก ท่านอธิบดีผู้พิพากษาภาค ๑ ต้องให้ออกเป็นครั้งที่ ๒

ท่านรองปลัดกระทรวงยุติธรรม (ฝ่ายวิชาการ) :-

-ขอเรียนนิดหนึ่ง ไม่ได้แก้ข่าว มันจะมีวิธีการอย่างนี้ พอเราเห็นคนทำผิด ท่านก็เรียกมาคุยคือไม่อยากฆ่า ให้ลาออกไป เขาก็ทำเป็นเกรงกลัวก็ลาออกไป พอท่านย้ายไป เขาก็เข้าทางศาลอื่น ศาลอื่นยังไม่รู้เรื่อง ขอกลับเข้ารับราชการใหม่ คนยังไม่รู้เพราะเขาออกไปโดยไม่แจ้งจังหวัดเดิมรู้เรื่อง แต่ที่ใหม่ยังไม่รู้เรื่องเราพบแล้ว ท่านผู้ใหญ่มาเตือนว่าเขาเข้ามาได้ยังไงก็ต้องจับตามอง

นายธนสิทธิ์ นิลกำแหง :-

- เราได้รับสาระประโยชน์อย่างยิ่งจากการอภิปรายในครั้งนี้ ยังมีท่านรองปลัดกระทรวงยุติธรรม ฝ่ายวิชาการ มาร่วมรับฟังการอภิปรายและก็ร่วมตอบปัญหาข้อข้องใจทางศาลด้วย การอภิปรายคงจะดำเนินมาสู่อบสัต์ท้าย มีสิ่งที่ท่านวิทยากรทั้งสองคนจะฝากอะไรเป็นข้อคิดอีกสักครั้งหนึ่งสำหรับท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในอุดมคติทั้งหลาย กราบเรียนท่านอธิบดีก่อนนะครับ

นายวิรัตน์ ลัทธิวงศกร :-

ท่านหัวหน้าศาลที่รักครับ ผมคงไม่มีอะไรกล่าวเพิ่มมากกว่าที่กล่าวแล้วคงจะมีคำอวยพรก็แล้วกัน ขอให้ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในอุดมคติจะมีสุขภาพ มีพลานามัย มีจิตใจที่แน่วแน่และมั่นคงในความซื่อสัตย์สุจริต พร้อมทั้งจะอุทิศตัว อุทิศกาย อุทิศใจ เพื่อชื่อเสียงอันดีงามของศาลสถิตยุติธรรมและกระทรวงยุติธรรมกับขอให้ท่านและครอบครัวเดินทางไปรับราชการในตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำจังหวัดแต่ละจังหวัดที่ท่านได้รับมอบหมายโดยสวัสดิภาพ ขอให้ท่านและครอบครัวมีความสุข มีความเจริญ มีความก้าวหน้า ในชีวิตราชการและชีวิตส่วนตัวยิ่ง ๆ ขึ้นไป

นายธนสิทธิ์ นิลกำแหง :-

- สุดท้ายคงเป็นหน้าที่ของท่านอาจารย์วิชา ที่จะกล่าวคำที่จะเป็นสาระประโยชน์แก่ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ใช้ปฏิบัติราชการต่อไป ขอกราบเรียนเชิญครับ

นายวิชา มหาคุณ :-

อยากจะเรียนในฐานะที่ผ่านประสบการณ์มาแล้วว่า การที่เราพูด ๆ กัน ท่านก็อาจจะบอกว่า เอ๊ะ ! นี่มันผู้พิพากษาเทวดา หรือหัวหน้าศาลที่เลิศลอยประเสริฐ จะทำได้ยังไงในท่ามกลางความยากลำบากทั้งหลาย บางทีโอกาสอาจจะไม่อำนวยให้ท่านทำอะไรได้มากนัก หรือบางท่านอาจจะประสบอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความท้อถอย เกิดความน้อยเนื้อต่ำใจทำให้อุดมการณ์หรืออุดมคติของเราเปลี่ยนแปลงไป ผมขอเรียนว่าเราต้องมีความเชื่อมั่น ในสิ่งที่เราจะทำ ต้องมีความเชื่อมั่น มีความศรัทธาก่อนเป็นลำดับแรก โดยเฉพาะศรัทธาในด้านการเสียสละด้านการอุทิศชีวิตของเราทั้งชีวิตให้กับวงการยุติธรรมหรือศาลยุติธรรม การทำความดีการปฏิบัติตัวที่จะได้รับความเชื่อถือ ได้รับความยกย่อง จากผู้อื่นต้องใช้เวลา ไม่ใช่ทำวันนี้ พรุ่งนี้มันจะเห็นผลเราต้องสั่งสมวิญญูญะ สั่งสมความรู้ ต้องใช้ความอดทนอดกลั้นต่าง ๆ เพื่อให้เป็นสิ่งที่เกิดความสุข ความงามขึ้นในตัวเรา และบุคคลอื่นได้รับเสียงสรรเสริญยกย่องมันมาจากผู้อื่นที่จะเป็นคนตัดสินใจเอง เพราะฉะนั้นผมขอเรียนว่าอุดมคติหรืออุดมการณ์นั้น ท่านต้องอดทน อย่าเอาอุปสรรคหรือว่าข้อขัด

ข้ออะไรเล็ก ๆ น้อย ๆ มาเป็นข้อที่จะทำให้ท่านเสียใจหรือว่ามีความรู้สึกน้อยเนื้อต่ำใจ
อดทนนะครับ ถ้าหากว่าท่านทนไม่ไหว ถ้าท่านคิดว่าชีวิตนี้อุทิศให้กับการยุติธรรมคงไม่ได้
เสียแล้ว ท่านก็หาทางเลือกใหม่ แต่ว่าถ้าท่านยังรู้สึกว่าการยุติธรรมนี้ยังเป็นวงการที่ดีงาม
ยังเป็นวงการที่เราจะต้องประดับประดาต่อไป ผมก็ขอเรียนว่าผู้ใหญ่ก็พร้อม พวกเราทั้งหลาย
พวกพี่ ๆ ทั้งหลายก็พร้อมที่จะสนับสนุนและก็จะช่วยเหลือท่านทุกอย่าง ไม่ว่าจะบุกน้ำลุยไฟ
แค่ไหนอย่างไร เราพร้อมที่จะร่วมสมรภูมิตกับท่าน ถ้าท่านมีปัญหาหรือมีอุปสรรค หรือมีข้อ
ขัดข้องอย่างไรไม่ใช่แต่เฉพาะเรื่องของศาลเยาวชนฯ ของศาลทั่วไปด้วยเหมือนกัน ถ้าหาก
ว่าผมพอมีประสบการณ์พอที่จะช่วยท่านได้ ท่านโทรศัพท์มาเลย ถือว่าสนิทสนมกันแล้ว ถือ
ว่าเราเป็นพี่น้องกันโทรศัพท์มาปรึกษาด้วยกัน ถ้ามีอะไรจะช่วยให้อุปสรรคอะไรขัดข้องอะไร
พอที่จะช่วยได้ผมยินดีครับและพร้อมเสมอที่จะรับใช้พวกท่าน

นายธนสิทธิ์ นิลกำแหง :-

ท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่เคารพครับ การอภิปรายในหัวข้อผู้พิพากษาหัวหน้า
ศาลในอุดมคติก็ถึงวาระที่จะต้องสิ้นสุด ผมขอกราบขอบพระคุณกระทรวงยุติธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านรองปลัดกระทรวง ฝ่ายวิชาการ ท่านศุภชัย ภู่งาม ที่ได้จัดให้การอบรม
และอภิปรายในหัวข้อนี้ขึ้น กระผมขอกราบขอบพระคุณท่านวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิทั้งสองท่าน
ท่านวิรัตน์ ลัทธินวศกร อธิบดีผู้พิพากษภาค ๒ ท่านวิชา มหาคุณ ท่านรองอธิบดี
ผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง ที่ได้ให้วิทยาทานที่ดียิ่งแก่ผู้เข้ารับการอบรมทั้ง
หลาย กระผมขอขอบพระคุณท่านผู้พิพากษาหัวหน้าศาลทุกท่านที่รับฟังการอภิปรายด้วยดี
และก็คิดว่าคงได้รับประโยชน์ในการรับฟังการอภิปรายในวันนี้ คงจะนำท่านไปสู่ความสำเร็จ
ในฐานะที่เป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ท่านจะต้องย้ายไปรับราชการต่อ ๆ ไป ผมต้องขอปิด
การอภิปรายในหัวข้อ “ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในอุดมคติ” เพียงเท่านี้ ขอขอบคุณครับ./

รีเ็นจิเนียริง : มิติใหม่ของการบริหาร

ทศพร ศิริสัมพันธ์

ถ้าหากจะกล่าวว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) คือแนวคิดทางการบริหารในทศวรรษที่ ๑๙๗๐ และการจัดการคุณภาพ (quality management) คือ แนวคิดทางการบริหารในทศวรรษที่ ๑๙๘๐ ก็คงจะต้องยอมรับว่าแนวคิดทางการบริหารในทศวรรษที่ ๑๙๙๐ คือเรื่องของ การออกแบบกระบวนการใหม่ (process redesign) รีเ็นจิเนียริง (reengineering) ซึ่งกำลังเป็นที่กล่าวขวัญกันอย่างกว้างขวาง ภายหลังจากที่ Michael Hammer ได้เขียนบทความเรื่องดังกล่าวใน Harvard Business Review ในปี ค.ศ. ๑๙๙๐ และร่วมกับ James Champy เขียนหนังสือเรื่อง Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution ในปี ค.ศ. ๑๙๙๓ ซึ่งได้ตีพิมพ์และจำหน่ายไปกว่า ๓๐๐,๐๐๐ เล่ม และติดอันดับหนังสือขายดีของ New York Times นานถึง ๔ สัปดาห์ดังนั้น ผู้เขียนจึงใคร่ขอแนะนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับรีเ็นจิเนียริงพอสังเขป เพื่อให้ผู้บริหารที่สนใจนำไปประยุกต์ในการพัฒนาองค์กรต่อไป

ทำไมต้องมีการทำรีเ็นจิเนียริง?

ในยุคปัจจุบัน สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์กร โดยทั่วไปได้เปลี่ยนไปจากเดิมที่เป็นสภาพค่อนข้างคงที่ หรือสามารถคาดการณ์ได้ ไม่ว่าจะเป็นการเติบโตของตลาด ความต้องการของลูกค้า วงจรชีวิตของตัวผลิตภัณฑ์ ระดับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและลักษณะสภาวะการแข่งขัน ไปสู่สภาพของลูกค้า การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่ต้องการความยืดหยุ่นสูงและการตอบสนองอย่างรวดเร็วฉับพลัน อย่างไรก็ตามการดำเนินงานต่าง ๆ ยังคงยึดแนวคิดของ Adam Smith ตามหนังสือ The Wealth of Nations ในปี ค.ศ. ๑๗๗๖ กล่าวคือ มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยอาศัยหลักการแบ่งงาน (division of labor) เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญชำนาญการเฉพาะด้าน (specialization) มีลักษณะการจัดโครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น และแบบแผนมาตรฐานตายตัวอย่างราชการซึ่งมักจะถูกวิจารณ์อยู่เสมอว่าขาดความยืดหยุ่นไม่ตอบสนองและขาดการมุ่งเน้นที่ลูกค้าให้ความสนใจกับกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติมากกว่าผลสำเร็จที่จะได้รับขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งมักจะมิดันทุนค่าใช้จ่ายที่สูงและสิ้นเปลือง

ดังนั้น แต่ละองค์กรทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐจึงควรจะต้องทบทวนและออกแบบกระบวนการเสียใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานแทนที่จะติดยึดกับการจัดกระบวนการแบบแยกส่วน (fragmented processes) และการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญชำนาญการเฉพาะด้าน (specialized structures) อันเป็นพาราไดม์ดั้งเดิมในยุคของการเริ่มต้นพัฒนาเศรษฐกิจเมื่อ ๒๐๐ ปีก่อน ซึ่งบ่อยครั้ง

ที่พบว่าประสิทธิภาพของแต่ละฝ่ายที่ได้รับ มักจะส่งผลกระทบในเชิงลบต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร โดยเฉพาะงานที่ต้องการความร่วมมือและประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรดังกล่าวก็มักจะมองเฉพาะภายในฝ่ายของตน และมองขึ้นไปเบื้องบนยังผู้บังคับบัญชา มากกว่ามองออกไปข้างนอกถึงลูกค้าขององค์กร

รีเ็นจิเนียริ่ง คืออะไร ?

รีเ็นจิเนียริ่ง คือ “การทบทวนความคิดพื้นฐาน (fundamental rethinking) และการออกแบบกระบวนการดำเนินงานใหม่โดยสิ้นเชิง (radical redesign) เพื่อให้บรรลุถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ (dramatic improvement) ที่แสดงออกให้เห็นได้ในผลงานด้านสำคัญ ๆ เช่น ต้นทุน คุณภาพ การให้บริการ และความเร็ว” กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การเริ่มต้นกันใหม่ (starting over) โดยการละทิ้งวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ออกไป แล้วพยายามเริ่มต้นคิดค้น (reinvent) วิธีการทำงานที่ดีกว่ามาทดแทน ซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงแค่การแก้ไขปัญหาละเอียดบางจุด หรือเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อย (incremental change)

หลักการสำคัญของการทำรีเ็นจิเนียริ่ง ประกอบด้วย

๑) เน้นความสำคัญของลูกค้า (focus on customer) ซึ่งหมายความว่า การดำเนินงานทุกอย่างขององค์กรจะต้องเริ่มมาจากความคิดที่มุ่งให้มูลค่าเพิ่มแก่ลูกค้าทั้งในแง่ของผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีกว่า เสียค่าใช้จ่ายที่ถูกลงรวดเร็วขึ้น และบริการที่เป็นเลิศ ไม่ใช่มุ่งเสริมสร้างประสิทธิภาพภายในและทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้รับความสะดวกสบายขึ้น แต่ลูกค้าไม่ได้รับประโยชน์อะไรเพิ่มเติมขึ้นมา

๒) พยายามยึดที่กระบวนการงาน (organize around process) หัวใจสำคัญของการทำรีเ็นจิเนียริ่งอยู่ที่กระบวนการงาน ไม่ใช่ตัวองค์กรและฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กรกระบวนการงานดังกล่าวนี้ เป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ใช้ปัจจัยอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างรวมกันเพื่อก่อให้เกิดผลิตผล (output) ที่มีคุณค่าแก่ลูกค้า ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้โดยการทำผังกระบวนการงาน (process map) จากจุดเริ่มต้นขั้นตอนจนกระทั่งถึงจุดสุดท้ายของขั้นตอนโดยปกติ แต่ละองค์กรมักจะเลือกกระบวนการหลักมาทำรีเ็นจิเนียริ่งก่อน เช่น กระบวนการที่มีผลกระทบและความสำคัญสูงต่อทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร หรือต่อความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการที่มีปัญหาอุปสรรคและผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน และกระบวนการที่มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุผลสำเร็จ เป็นต้น

๓) เริ่มต้นด้วยกระดาษเปล่า ๆ (start with a clean sheet of paper) การทำรีเ็นจิเนียริ่งนั้น จะต้องเปลี่ยนวิธีการคิดจากเดิมที่มักจะวิเคราะห์สภาพปัญหาในปัจจุบันอย่างลึกซึ้งแล้วค่อย ๆ หาหนทางแก้ไขปัญหามาอุปสรรคดังกล่าว ไปสู่วิธีการคิดที่จะพยายามเริ่มต้นหาคำตอบหรือมองไปในอนาคตก่อนแล้วค่อยทำการวิเคราะห์ย้อนหลังกลับไป

เสมือนหนึ่งว่าไม่มีข้อจำกัดใด ๆ เลย เช่นสมมติว่าถ้าจัดตั้งองค์การขึ้นมาใหม่ เราจะมีวิธีดำเนินงานกันอย่างไรให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยทั้งนี้จะอาศัยจากประสบการณ์ที่มีอยู่ แล้วประกอบกับการประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยเสริม เพื่อออกแบบกระบวนการใหม่

โดยทั่วไปองค์การที่ผ่านการทำรีเอนจิเนียริง จะมีลักษณะของกระบวนการที่แตกต่างไปจากเดิม กล่าวคือ

-งานต่าง ๆ จะถูกรวมเป็นหนึ่งเดียว (horizontal work compression) แทนที่จะถูกแยกส่วนออกเป็นสายงานต่าง ๆ (assembly line) และจะมอบหมายให้แก่บุคคลหนึ่งบุคคลใด (case worker) หรือกลุ่มบุคคล (case team members) เป็นผู้รับผิดชอบดูแลลูกค้าอย่างครบวงจรทั้งกระบวนการ ตั้งแต่ต้นจนจบและจะเป็นจุดเดียวที่ลูกค้าจะมาติดต่อใช้บริการ ซึ่งจะช่วยให้งานถูกทำให้เสร็จสิ้นเพียงจุดเดียว ลดการเกี่ยงงาน ข้ำซ้อน ผิดพลาด และประหยัดค่าใช้จ่าย

-ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ตัดสินใจ แทนที่จะปล่อยให้การตัดสินใจถูกผ่านขึ้นไปตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง ดังนั้น การตัดสินใจจะอยู่ ณ จุดที่มีการปฏิบัติงานอยู่ (vertical work compression) ซึ่งช่วยลดความล่าช้า ต้นทุนค่าใช้จ่าย สามารถตอบสนองลูกค้าได้ฉับพลันและส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระและอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานสูงขึ้น

-ขั้นตอนการทำงานจะถูกจัดเรียงแบบเป็นธรรมชาติ ซึ่งหลาย ๆ งานอาจจะถูกไปพร้อม ๆ กันมากกว่าเป็นในแบบเชิงเส้นตรง (linearity) ที่จะต้องรอให้ขั้นตอนหนึ่งเสร็จสิ้นสมบูรณ์ก่อนจึงจะเริ่มต้นปฏิบัติขั้นตอนใหม่ต่อไป ซึ่งจะช่วยลดเวลาการรอคอยระหว่างขั้นตอนต่าง ๆ ลง และทำให้งานเสร็จสิ้นเร็วขึ้น

-กระบวนการจะมีรูปแบบหลากหลาย (multiple versions) ไม่มีแบบแผนมาตรฐานที่ตายตัวเหมือนกันหมด (standardization) เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพตลาดที่สลับซับซ้อน และที่มีความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันออกไปตามสภาพการณ์ต่าง ๆ

-งานจะถูกดำเนินการในจุดที่เหมาะสมที่สุดมากกว่าถูกจัดวางแยกออกไปในแต่ละฝ่ายตามความเชี่ยวชาญชำนาญการ ซึ่งหมายความว่า งานจะถูกโยกข้ามฝ่ายต่าง ๆ มาบูรณาการไว้ด้วยกัน

-การถ่วงดุลอำนาจจะมีเพียงเท่าที่จำเป็นและตามความเหมาะสม โดยเฉพาะจะต้องไม่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ นอกจากนี้ การตรวจทานความถูกต้อง (reconciliation) จะมีความจำเป็นน้อยลงเพราะความแปรปรวนของข้อมูลได้ถูกขจัดให้หมดไป

ผลจากการรีเอนจิเนียริงจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การหลายประการ ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ ดังนี้

-หน่วยปฏิบัติงานจะเปลี่ยนจากฝ่ายตามสายงานต่าง ๆ (functional depart-

ments) มาเป็นทีมตามกระบวนการงาน (process team) ที่จะรับผิดชอบปฏิบัติงานให้เสร็จสิ้นทั้งกระบวนการ ซึ่งอาจจะเป็นเพียงบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือกลุ่มบุคคลที่อาจจะรวมกัน อย่างถาวรหรือเป็นการเฉพาะกิจก็ได้แล้วแต่ลักษณะของงานที่จะดำเนินการ

- ลักษณะงานจะเปลี่ยนจากรูปแบบที่เรียบง่ายและเป็นกิจวัตรประจำไปสู่รูปแบบที่มีมิติหลากหลาย (multi-dimensional work) ซึ่งจะมีความสลับซับซ้อนและท้าทายความสามารถ รวมทั้งสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีลักษณะเป็นผู้รอบรู้ทั่วไป (generalist) เนื่องจากจะต้องปฏิบัติงานหลากหลายมากขึ้น

- บทบาทของผู้ปฏิบัติงานจะเปลี่ยนจากเดิมที่ถูกควบคุมให้ดำเนินงานตามกฎระเบียบไปสู่การให้อำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น อาทิเช่น เรื่องการกำหนดเงื่อนไขเวลาแล้วเสร็จ ระดับผลิตภาพและคุณภาพที่ต้องการ เป็นต้น ดังนั้น ในการเลือกสรรบุคลากรขององค์กร จะต้องคำนึงคุณลักษณะบางประการเพิ่มเติมจากเกณฑ์ความรู้ความสามารถและทักษะ โดยเฉพาะการมีวินัยต่อตนเอง (self-discipline) และจิตใจใฝ่บริการ (service-minded)

- การเตรียมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงาน จะเปลี่ยนจากการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความสามารถไปสู่การให้การศึกษา เพื่อสามารถทำความเข้าใจคิดค้นได้ด้วยตนเอง

- การวัดผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลตอบแทน จะเปลี่ยนจากการใช้ฐานกิจกรรม ระดับตำแหน่งหรืออาวุโส มาเป็นฐานผลงานหรือมูลค่างาน

- เกณฑ์การโยกย้ายก้าวหน้า (advancement) ไปสู่งานใหม่ จะเป็นเรื่องของความสามารถ ไม่ใช่เรื่องของผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลตอบแทน

- วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนไปจากเดิม โดยจะมีการปลูกฝังตอกย้ำค่านิยมและความเชื่อถือใหม่ว่าจะต้องทำงานเพื่อ "ลูกค้า" มากกว่า "เจ้านาย"

- บทบาทของฝ่ายจัดการจะต้องเปลี่ยนจากการเป็นหัวหน้างาน (supervisor) มาเป็นผู้ฝึกสอน (coach) ที่คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น ทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ และการยกย่องชมเชยยินดีกับความสำเร็จของผู้อื่น จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างสูงสำหรับฝ่ายจัดการ

- โครงสร้างองค์กรจะเปลี่ยนไปจากเดิมที่มีหลายลำดับชั้น (hierachy) เป็นแบบแบนราบ (falt) ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจต่าง ๆ จะเสร็จสิ้นในระดับผู้ปฏิบัติงาน

- บทบาทของผู้บริหารระดับสูงจะเปลี่ยนจากผู้กำกับการ (scorekeeper) มาเป็นผู้นำ (leader) ที่จะต้องคอยโน้มน้าวจูงใจและตอกย้ำค่านิยมความเชื่อถือที่เปลี่ยนไป ทั้งในแง่ของคำพูดและการกระทำ

โดยสรุป การทำรีเ็นจิเนียริงจะส่งผลกระทบทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการงานจะส่งผล กระทบเชื่อมโยงโดยตรงต่อลักษณะงานและโครงสร้าง

ซึ่งเมื่อลักษณะงานและโครงสร้างเปลี่ยนแปลงไปก็จะทำให้ระบบการบริหารงาน การวัดผล การปฏิบัติงานและการให้รางวัล ตอบแทนต้องปรับเปลี่ยนตาม รวมทั้งจะส่งผลให้ค่านิยม และความเชื่อ หรือวัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนไปในท้ายที่สุด

ใครเกี่ยวข้องในการทำรีเ็นจิเนียริง ?

การทำรีเ็นจิเนียริงนั้น มักจะประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ รวม ๕ ฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน ดังนี้

๑) ผู้นำ (leader) ซึ่งจะต้องเป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีความเอาใจจริงเอาใจ และทุ่มสรรพกำลังให้กับความพยายามที่จะทำรีเ็นจิเนียริง โดยจะต้องพยายาม สื่อสารข้อความ (signals) กระทำเป็นตัวอย่าง (symbols) และจัดให้มีระบบต่าง ๆ (systems) เพื่อตอกย้ำและสนับสนุนการทำรีเ็นจิเนียริง โดยเฉพาะในจุดเริ่มต้นของการทำรีเ็นจิเนียริงนั้น ผู้นำจะต้องพยายามชี้แจงเหตุผล สร้างความเข้าใจและความสำคัญที่ต้องเปลี่ยนแปลง องค์การดังนี้

-อธิบายว่าทำไมต้องทำรีเ็นจิเนียริง (case for action) โดยควรเขียนสรุปประเด็นสั้น ๆ ไม่เกิน ๕-๑๐ หน้า อย่างตรงไปตรงมาถึงเหตุผลความจำเป็นเพื่อสื่อให้เห็นภาพว่า องค์การไม่มีทางเลือกอื่นอีกแล้วนอกจากการทำรีเ็นจิเนียริง

-อธิบายถึงทัศนภาพที่พึงประสงค์ (vision statement) ว่าองค์การในอนาคตควรจะเป็นอย่างไร โดยจะต้องกล่าวถึงการดำเนินงาน วัตถุประสงค์และผลที่ต้องการจะได้รับทั้งในรูปของเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

๒) เจ้าของกระบวนการงาน (process owner) ซึ่งจะเป็นผู้จัดการที่รับผิดชอบในการทำรีเ็นจิเนียริงกระบวนการหนึ่งกระบวนการใด โดยปกติมักจะเป็นระดับผู้จัดการอาวุโสที่รับผิดชอบสายปฏิบัติการ มีบารมีและเป็นที่ยอมรับเคารพภายในองค์การ ซึ่งหน้าที่หลักของเจ้าของกระบวนการนี้ จะไม่ใช่เป็นผู้ทำการรีเ็นจิเนียริงเองแต่จะดูแลกำกับให้คำปรึกษาและกำลังใจ ตลอดจนสนับสนุนทุกวิถีทางให้ทีมงานรีเ็นจิเนียริงสามารถดำเนินงานจนลุล่วงได้

๓) ทีมงานรีเ็นจิเนียริง (reengineering team) ซึ่งจะเป็นกลุ่มหลักที่จะต้องลงมือทำการวิเคราะห์หาคัดค้านเสนอความคิดเห็นออกแบบและนำกระบวนการใหม่ออกสู่ภาคปฏิบัติ ทีมงานดังกล่าวควรมีขนาดเล็ก ประมาณ ๕-๑๐ คน ประกอบด้วยบุคคลภายในและบุคคลนอก บุคคลภายใน คือ ผู้ที่ทำงานอยู่ในกระบวนการที่กำลังถูกรีเ็นจิเนียริง และมีความสามารถพิเศษที่จะคิดในเชิงสร้างสรรค์เป็นผู้รับฟังที่ดี สามารถเรียนรู้และจับประเด็นได้รวดเร็ว รวมทั้งจะต้องมีทักษะในการสื่อสารที่สูง อนึ่ง ทีมงานรีเ็นจิเนียริงนี้จะได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเพียงกระบวนการเดียวเท่านั้น และควรจะถูกแต่งตั้งให้ทำงานแบบเต็มเวลาจนกว่าจะดำเนินการเสร็จสมบูรณ์ นอกเหนือจากทีมงานรีเ็นจิเนียริงหลัก

แล้วก็อาจจะแต่งตั้งบุคคลอื่น ๆ เสริมเพื่อให้ความช่วยเหลือเป็นครั้งคราวก็ได้ สำหรับเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่ทีมงานรีเอนจิเนียริงสามารถนำมาใช้เพื่อสร้างสรรค์ความคิดอาจทำได้โดย :

-พยายามทำความเข้าใจในกระบวนการงานที่จะออกแบบใหม่ โดยการวิเคราะห์กระบวนการงานในปัจจุบันให้เห็นภาพโดยคร่าว ๆ ไม่จำเป็นที่จะต้องลงไปเจาะลึกในรายละเอียดพร้อมกับทำการออกแบบกระบวนการงานใหม่ ซึ่งจะต้องมองจากแง่มุมของลูกค้าเป็นหลักว่าต้องการอะไร โดยจะใช้วิธีการจัดเก็บข้อมูลจากวิธีการสังเกตการณ์หรือการมีส่วนร่วมแทนวิธีการสัมภาษณ์

-พยายามคิดริเริ่มและโต้แย้งกับข้อสมมติฐานเดิม โดยเฉพาะกฎระเบียบขั้นตอนการดำเนินงานและค่านิยมเก่าที่ครอบงำอยู่

-พยายามแสวงหาโอกาสในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยใช้กระบวนการคิดแบบอุปมาน (inductive thinking) กล่าวคือ เริ่มต้นหาคำตอบก่อนแล้วค่อยหาประเด็นปัญหาที่ต้องการจะแก้ไข

๔) คณะกรรมการอำนวยการ (steering committee) อันประกอบไปด้วยผู้ที่เป็นประธานและผู้จัดการอาวุโสเป็นกรรมการ ซึ่งจะทำหน้าที่กลั่นกรองลำดับความสำคัญของโครงการรีเอนจิเนียริงต่าง ๆ ทำการจัดสรรทรัพยากรรวมทั้งแก้ไขความขัดแย้ง และปัญหาอุปสรรคที่เกินกว่าขีดกำลังความสามารถของเจ้ากระบวนการงานจะจัดการได้

๕) รีเอนจิเนียริงซาร์ (reengineering czar) ซึ่งจะเป็นผู้ช่วยเหลือผู้นำในการทำรีเอนจิเนียริง โดยจะดูแลสนับสนุนการดำเนินงานของเจ้าของกระบวนการงานและทีมงานรีเอนจิเนียริงพร้อมกับประสานการดำเนินงานรีเอนจิเนียริง ทุกโครงการ รวมทั้งรายงานความก้าวหน้าโดยตรงแก่ผู้นำ

โดยสรุป ผู้นำจะทำหน้าที่ริเริ่มการทำรีเอนจิเนียริงในองค์กร โดยจะแต่งตั้งเจ้าของกระบวนการงาน ผู้ซึ่งจะต้องกระตุ้นทีมงานรีเอนจิเนียริงให้ทำการวิเคราะห์ คิดค้น ออกแบบและนำกระบวนการงานใหม่ออกสู่ภาคปฏิบัติให้บรรลุผล ด้วยการให้ความช่วยเหลือประสานงานจากรีเอนจิเนียริงซาร์ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการอำนวยการ

บทสรุป

การทำรีเอนจิเนียริงเป็นเรื่องการปรับเปลี่ยนกระบวนการงานโดยสิ้นเชิงไปจากเดิม ทั้งนี้การออกแบบกระบวนการงานใหม่จะไม่ยึดติดกับหลักการ กฎระเบียบความเชื่อและค่านิยมแบบเก่า แต่จะเริ่มต้นกันใหม่หมดและพยายามมองไปข้างหน้า เพื่อหาคำตอบแล้วค่อยย้อนกลับมาหากรรมวิธี โดยมุ่งเน้นถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งเครื่องมือที่ดีที่สุดของการทำรีเอนจิเนียริงคือ กระดาษแผ่นเปล่า ๆ และความคิดริเริ่มเพื่อสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ที่ดีกว่าเดิม ภายใต้การประยุกต์ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้น การทำรีเอนจิเนียริงจึงไม่ใช่เพียงแค่การมองสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันแล้วทำ

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างลึกซึ้ง เพื่อหาหนทางแก้ไขอย่างค่อยเป็นค่อยไป

อย่างไรก็ดี รีเอนจิเนียริงจะทำได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารขององค์กรมีทัศนภาพและกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทั้งนี้เพราะการทำรีเอนจิเนียริงเป็นเครื่องมือที่จะใช้ในระดับปฏิบัติการ (operation level) เท่านั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งการทำรีเอนจิเนียริงเป็นมาตรการสนับสนุนกลยุทธ์ เพื่อช่วยการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนดไว้ ซึ่งมีความแตกต่างไปจากมาตรการสนับสนุนกลยุทธ์อื่น ๆ เช่น การปรับปรุงโครงสร้าง (restructuring) การลดขนาด (downsizing) การจัดรูปแบบองค์กร (reorganizing) การใช้ระบบอัตโนมัติ (automation) หรือกระบวนการบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management TQM) เป็นต้น นอกจากนี้ ความสำเร็จของการทำรีเอนจิเนียริงจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำ รวมทั้งความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่จะลงไปผลักดันและสนับสนุนอย่างจริงจัง

แต่งและเรียบเรียงจาก

Hammer, Michael, and James Champy. Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution, New York : Harper Collins Publishers, 1993.

เกี่ยวกับผู้เขียน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และที่ปรึกษาประจำสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.)

ยกเครื่อง : ความหวังใหม่ ในการบริหาร?

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ

คำว่ากำลังฮิต มาแรงเป็นที่รู้จัก และพูดถึง ในวงการบริหารวันนี้ ได้แก่คำว่า “รีเอ็นจิเนียริง” ซึ่งผู้เขียนขอใช้ภาษาไทยว่า “ยกเครื่อง” เพราะฟังดูเข้าใจง่ายและเห็นภาพชัดเจน นี่คือการเลือกใหม่ที่ดีที่สุดในการจัดองค์กรที่ใช้หรือไม่ บทความนี้ใครเสนอแนวคิดที่รวบรวมได้เกี่ยวกับศัพท์ใหม่นี้ พร้อมทั้งชี้ชวนพิจารณาด้วยว่า แนวคิดนี้ “มีสิทธิ์เกิด” หรือไม่ในแวดวงราชการบ้านเรา!

แนวคิดที่มาแรง

รีเอ็นจิเนียริงเป็นความคิดเชิงบริหารที่มาแรงที่สุดในยุคนี้ เรียกชื่ออีกอย่างว่าการจัดกระบวนการใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากกว่า-โดยเฉพาะจากมุมมองของลูกค้าหน่วยธุรกิจโนอเมริกันนำแนวคิดนี้ไปใช้มากมาย เช่น เอทีแอนด์ที โคดัก ไอบีเอ็มเครดิตมอร์ต มอเตอร์ ฯลฯ และแพร่กระจายมาไกลถึงหน่วยธุรกิจหลายหน่วยในบ้านเราด้วย

แนวคิดนี้เกิดขึ้นเมื่อราวครึ่งทศวรรษที่ผ่านมาผู้ที่ทำให้แพร่หลาย ได้แก่ Michael Hammer ผู้ซึ่งกล่าวสรุปว่า “จะปรับปรุงองค์การอยู่ไย คิดขึ้นใหม่ เสียเลย....จะดีกว่า” ไม่เคลือบว่า หน่วยธุรกิจทั้งหลายในปัจจุบัน ไม่ว่าจะประกอบกิจกรรมใด ล้วนจัดรูปแบบการทำงานที่ย้อนหลังไปได้ถึงคำแนะนำของอาดัม สมิธ ในหนังสือชื่อ The wealth of Nations ซึ่งจัดพิมพ์เมื่อปี ๑๗๗๖ ทั้งสิ้น หลักการของสมิธ คือ การจัดแบ่งงานตามความชำนาญ แต่ละคนรับผิดชอบงานขั้นตอนเดียวในโรงงาน ซึ่งทำให้ผลิตสินค้าได้มากกว่าการให้คนงานหนึ่งคนรับผิดชอบงานการผลิตตั้งแต่ต้นจนจบ

ปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นธุรกิจการบิน โรงงานถลุงเหล็กหน่วยงานบัญชี โรงงานผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ ล้วนดำเนินรอยตามแนวคิดนี้ ยังผลให้งานถูกแบ่งซอยออกเป็นส่วนย่อยมากมาย ยิ่งองค์การมีขนาดใหญ่เท่าไรก็ยิ่งแบ่งงานตามความชำนาญมากขึ้นเท่านั้น กฎนี้มิได้ใช้เฉพาะกับงานการผลิต แม้งานบริการเช่นบริษัทประกันก็ยังจัดแบ่งงานตามมาตรฐานนี้ด้วย เริ่มด้วยเจ้าหน้าที่ธุรการตรวจแบบฟอร์มเอาประกันเพื่อความถูกต้อง แล้วส่งต่อไปให้เจ้าหน้าที่ธุรการอีกคนหนึ่งรับหน้าที่ในขั้นตอนต่อไป ไม่มีพนักงานคนใดคนหนึ่งรับผิดชอบงานทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ คงทำงานเฉพาะเพียงส่วนย่อยส่วนเดียวเท่านั้น

ไม่เคลือบให้ความเห็นว่า วิธีทางดังกล่าวที่ย้อนหลังไปได้เกือบ ๒๐ ปี ไม่เหมาะกับองค์การวันนี้ในโลกแห่งความเป็นจริงเพราะในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ไม่มีสิ่งใดอยู่คงที่หรือแน่นอนจนคาดเดาล่วงหน้าได้ไม่ว่า จะเป็นความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจหรือลักษณะการแข่งขัน ทำให้กระบวนการผลิตสินค้าและบริการมีความซับซ้อน

ข้อกว่าในอดีตที่ผ่านมาหลายเท่า และเพราะฉะนั้น จึงไม่อาจจัดการหรือบริหารได้ด้วยวิธีการแบบเดิม ๆ

และเพราะฉะนั้น (อีกครั้ง) จึงถึงเวลาต้องปลดเกษียณหลักการเดิมและหันมา “ยกเครื่อง” องค์การใหม่ (ให้รู้แล้วรู้รอดไป !)

ยกเครื่องคืออะไร

การยกเครื่องหรือรีเอ็นจิเนียริงขนานแท้ ได้แก่ การออกแบบกระบวนการใหม่ ชนิดถอดตามถอนรากถอนโคน โดยเฉพาะกระบวนการที่มีผลกระทบต่อผลลัพธ์ของธุรกิจ เพื่อเป้าหมายสำคัญ คือ การประหยัดเวลา ลดค่าใช้จ่าย หรือเพิ่มคุณค่าบริการ

การยกเครื่องไม่ใช่การแก้ไขของเดิม แต่คือการเริ่มต้นใหม่ทั้งหมด เป็นการเริ่มปะติดปะต่อ “เศษขยะ” ที่เลอะเลี่ยระเรอะระรานมาอยู่ตรงหน้าให้เป็นรูปทรงใหม่ที่ไม่เหมือนเดิม

หมายความว่า ให้ลืมโดยสิ้นเชิงว่าเคยทำงานมาอย่างไร แล้วคิดใหม่ว่าจะควรทำอย่างไรจึงดีที่สุด ทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งหน้าที่งาน การจัดโครงสร้าง ฯลฯ ล้วนยุติสิ้นสุดลง สิ่งที่ยังอยู่คือคนกับความสามารถในการคิดว่าอยากให้อำนาจเป็นอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการตลาดและพลังแห่งเทคโนโลยี

ตรงนี้ไม่ใช่ง่าย เพราะผู้คนมักติดยึดอยู่กับความคิดเดิม เป็นความคิดที่ถูกตีกรอบมาเป็นเวลานานและหลายคนยอมอยู่ในกรอบโดยไม่เคยซักถามถึงที่มาจะนั้นหากรักจะ “ยกเครื่อง” อย่างจริงจัง ต้อง “เริ่มต้นใหม่” โดย “แหวกวงล้อมประเพณีองค์การ” ออกไปได้!!

ยกเครื่องอย่างไร

คำสำคัญ ๔ คำในการยกเครื่องใหม่ ได้แก่ : พื้นฐาน ขุดรากถอนโคน จริงจัง ชัดเจน และกระบวนการ

๑. พื้นฐาน คำถามที่ควรถามได้แก่ “ทำหน้าที่นี้เพื่ออะไร” “เพราะเหตุใดจึงต้องทำอย่างนี้” คำถามนี้มักทำให้คนทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ คิดได้ว่า สิ่งที่ทำอยู่ไม่เหมาะสมกับความเป็นปัจจุบัน ไม่สมเหตุสมผล โบราณคร่ำครึ ฯลฯ เป็นการเริ่มต้นด้วยคำถามพื้นฐานเสมือนหนึ่งถามว่า “ตั้งองค์การขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ใด”

๒. ขุดรากถอนโคน หมายความว่า ขุดถึงรากเหง้าไม่ทำเพียงผิวเผินหรือเปลี่ยนแปลงเพียงจากหน้า แต่โละของเก่าทิ้ง-ทิ้งขว้าง แล้วคิดทั้งหมดใหม่ การยกเครื่องคือการคิดขึ้นใหม่ ไม่ใช่ปรับปรุง

๓. จริงจังชัดเจน การยกเครื่องไม่ใช่ค่อยเป็นค่อยไปที่ละน้อย แต่เป็นการก้าวกระโดดครั้งใหญ่ด้วยความตั้งใจไม่เหลาะแหละ ถ้าต้องการเพียงเพิ่มคุณภาพจากเดิม ๑๐% ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาการยกเครื่อง การยกเครื่องสมควรใช้เมื่อต้องการล้มล้างอย่างฉับพลันเพื่อจัดใหม่ให้ทันการณ์เป็นรูปร่างชัดเจน

๔. กระบวนการ เป็นคำสำคัญที่สุด และมักทำให้นักบริหารที่ต้องการยกเครื่องปอดหัวที่สุด เพราะองค์การปัจจุบันจัดโครงสร้างตามหน้าที่ มิใช่กระบวนการ ฉะนั้นเมื่อต้องคิดเกี่ยวกับกระบวนการ หรือต้อง “รื้อ” กระบวนการจึงเกิดปัญหาการข้ามแผนกข้ามหน้าที่หวงเก้าอี้หวงงานตามมา

กระบวนการที่วุ่นวายนี้ หมายถึง กระบวนการที่มีผลต่อผลผลิตหรือบริการของหน่วยธุรกิจ ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่แปรสภาพสิ่งนำเข้า (คน วัตถุดิบ เงิน ฯลฯ) อย่างหนึ่งหรือมากกว่า ให้กลายเป็นผลผลิตหรือบริการที่มี คุณค่า ต่อลูกค้า การยกเครื่องคือการรื้อกระบวนการเดิม แล้วคิดขึ้นใหม่ โดยมุ่งให้ลูกค้าได้รับ “คุณค่า” เพิ่มขึ้น

ตัวอย่างต่อไปนี้ช่วยความเข้าใจได้ :

๑) กรณีของฟอร์ต มอเตอร์ ฟอร์ตต้องการสะสางงานของแผนกบัญชี ซึ่งใช้พนักงานทั้งสิ้นถึง ๕๐๐ คน การยกเครื่องแผนก ไม่ใช่สิ่งที่ถูกต้อง เพราะรีเอ็นจิเนียริ่งเริ่มและสิ้นสุดที่กระบวนการ ฉะนั้น ฟอร์ตจึงให้ความสนใจเฉพาะกระบวนการจ่ายเช็คแก่ผู้ส่งสินค้า ซึ่งเป็นกระบวนการข้ามแผนก โดยส่วนหนึ่งของกระบวนการอยู่ในความรับผิดชอบของแผนกบัญชี

ตามกระบวนการเดิม แผนกจัดซื้อส่งใบสั่งซื้อสินค้าไปยังผู้ขาย โดยส่งสำเนาใบสั่งซื้อไปยังแผนกบัญชี เมื่อผู้ขายจัดส่งสินค้าตามสั่ง พนักงานฝ่ายรับสินค้าจะทำหน้าที่กรอกแบบฟอร์มลงรายละเอียดสินค้าที่ได้รับ นำส่งแผนกบัญชี ขณะเดียวกัน ผู้ขายจะจัดส่งใบแจ้งหนี้ไปยังแผนกบัญชีด้วย พนักงานแผนกบัญชีทำหน้าที่ตรวจตราเอกสารเหล่านี้ ซึ่งมีใบสั่งซื้อ ใบรับสินค้า ใบแจ้งหนี้ เพื่อให้ข้อมูลรายละเอียดต้องตรงกัน การพิจารณาส่วนนี้บ่อยครั้งใช้เวลานานเป็นสัปดาห์ สิ้นเปลืองแรงงานในการค้นหาเรื่องเดิม และตรวจอย่างละเอียดถี่ถ้วน ปัญหาที่ตามมาคือความล่าช้าในการจ่ายเช็ค ยังผลให้ลูกค้าของกระบวนการไม่พอใจ

ฟอร์ตยกเครื่องกระบวนการนี้ใหม่ชนิดไม่เหลือร่องรอยเดิม ขั้นตอนการออกไปแจ้งหนี้ถูกตัดออกไปกระบวนการใหม่สั้นและกระชับรัด โดยเมื่อพนักงานแผนกจัดซื้อจัดส่งใบสั่งซื้อไปยังผู้ขายสินค้า เขานี้ก็จะนำข้อมูลการสั่งซื้อทั้งหมดเข้าคอมพิวเตอร์ระบบออนไลน์ไว้เมื่อผู้ขายสินค้านำสินค้ามาส่งให้ พนักงานรับสินค้าจะตรวจสอบจากคอมพิวเตอร์ ว่าสินค้าที่ได้รับมีรายละเอียดตรงตามใบสั่งซื้อหรือไม่ ถ้าทุกอย่างต้องตรงกัน พนักงานจะรับสินค้าไว้ แล้วกดปุ่มบนคีย์บอร์ดแจ้งศูนย์ข้อมูล ศูนย์ข้อมูลทำหน้าที่บันทึกการรับสินค้า หลังจากนั้นคอมพิวเตอร์จะจัดทำเช็คโดยอัตโนมัติเพื่อจัดส่งแก่ผู้ขายสินค้าได้ทันที ถ้าสินค้าไม่ตรงตามใบสั่งซื้อ พนักงานรับสินค้าจะไม่รับสินค้านี้ดังกล่าวดังกล่าวโดยจัดส่งคืนแก่ผู้ขาย

แนวคิดง่าย ๆ ของกระบวนการนี้ คือ อำนาจในการจ่ายเช็ค-ซึ่งเคยเป็นของแผนกบัญชี-มาอยู่ที่พนักงานรับสินค้าแทน กระบวนการลดความซับซ้อนลงมากทำให้ฟอร์ต

สามารถลดพนักงานที่แผนกบัญชีจาก ๕๐๐ คน เหลือเพียง ๑๒๕ คนเท่านั้น

๒) กรณีของไอบีเอ็ม เครดิต อีกตัวอย่างหนึ่งเป็นปัญหาที่ไอบีเอ็ม เครดิต ซึ่งเป็นธุรกิจเงินทุนเพื่อการจัดซื้อคอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ ฯลฯ ของไอบีเอ็ม กระบวนการเริ่มด้วยการที่พนักงานขายแจ้งแผนกเงินทุนเรื่องการขอกู้ ขั้นตอนแรกของทั้งหมด ๕ ขั้นตอน คือ การยื่นคำขอ หลังจากนั้นจะมีการตรวจสอบ พิจารณาอัตราดอกเบี้ย ฯลฯ โดยเจ้าหน้าที่จะส่งเอกสารข้ามแผนกไปเรื่อย ๆ ใช้เวลาทั้งสิ้นตั้งแต่ ๖ วัน ถึง ๒ สัปดาห์ ซึ่งระหว่างนี้ จะไม่มีผู้ใดให้คำตอบได้ว่าเอกสารอยู่ ณ จุดใด ยิ่งกว่านั้นเวลา ๖ วัน ถึง ๒ สัปดาห์ เป็นช่วงเวลาที่นานมากในสายตาของพนักงานขาย เพราะระหว่างนี้ลูกค้าอาจเปลี่ยนใจหันไปใช้บริการของสถาบันการเงินอื่นไอบีเอ็ม เครดิต จึงระดมสมองหาความคิดใหม่ ๆ ขอให้พนักงานลืมนิเวศการทำงานตามขั้นตอนเดิมชั่วคราว แล้วทำใหม่ด้วยวิธีการที่คิดว่าน่าจะเป็น โดยไม่มีการ “รอร่อง” วัฏวนโตะโตะเลย ผลปรากฏว่า งานทั้งกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นจน สิ้นสุด ใช้เวลาเพียง ๙๐ นาทีเท่านั้น! เวลาที่เหลือราว ๖ วัน หรือมากกว่า เป็นเวลาที่ ใช้ไปในการเดินเอกสารจากโต๊ะหนึ่งไปยังอีกโต๊ะหนึ่ง หรือจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่ง

กระบวนการใหม่ของไอบีเอ็ม คือการจัดให้มีพนักงานซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ชำนาญการเฉพาะด้านหรือ Specialist (ซึ่งเดิมใช้ผู้ชำนาญการเฉพาะด้านการตรวจสอบเครดิต การคิดอัตราดอกเบี้ย ฯลฯ) มาทำหน้าที่แทน พนักงานผู้นี้จะรับใบคำขอ แล้วดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการโดยไม่ส่งต่อเรื่องไปยังผู้ใด ทั้งนี้ โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่ช่วยให้ ค้นหาข้อมูลได้ในทันที ทำให้ทั้งกระบวนการใช้เวลาสั้นกว่าเดิมมาก สำหรับความล่าช้าใน กระบวนการเดิมนั้น สาเหตุเพราะเป็นกระบวนการซึ่งออกแบบมาสำหรับการขอกู้ที่มีปัญหา หรือยุ่งยากที่สุดเท่าที่ฝ่ายบริหารจะคิดขึ้นได้ จึงประกอบด้วยขั้นตอนที่ซับซ้อน จริง ๆ แล้ว ทั้งหมดเป็นงานลักษณะธุรการ-การค้นหาข้อมูลเอกสาร มาตรฐานต่าง ๆ ซึ่งพนักงานเพียง คนเดียวสามารถรับผิดชอบได้ ถ้าจัดศูนย์ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพให้

ผลการยกเครื่องที่ไอบีเอ็ม เครดิต ได้รับ คือการ “หัน” เวลาของกระบวนการ จาก ๖ วัน เหลือเพียง ๔ ชั่วโมงเท่านั้น ด้วยความมีประสิทธิภาพพระดั่งนี้ ปรากฏว่าจำนวน ผู้ขอกู้เพิ่มมากขึ้นถึง ๑๐๐ เท่า

นี่คือตัวอย่างที่ช่วยให้เห็นได้อย่างชัดเจน ประเด็นสำคัญของการยกเครื่อง คือ **การจัดกระบวนการใหม่ไม่ใช่จัดโครงสร้างใหม่** ถ้าทำกลับกัน คือจัดโครงสร้างใหม่โดย ใช้กระบวนการเดิม ผลจะยิ่งกว่าความยุ่งเหยิงเข้าทำนองช้างนอกสุกใส ช้างในเป็นโพรง ผู้รับปัญหาก็คือลูกค้าของกระบวนการต่อไปตามเดิม

ค่านิยมใหม่ในองค์กร

สำหรับองค์กรที่ “ยกเครื่อง” ได้ผล ค่านิยมของพนักงานจะเป็น ดังนี้

๑. ผู้จ่ายเงินเดือนคือลูกค้ามิใช่ นาย จึงต้องทำทุกอย่างให้ลูกค้าพอใจ

๒. ทุก ๆ งานมีความสำคัญและมีคุณค่า โดยผม/ดิฉัน เป็นผู้สร้างคุณค่านั้น
๓. งานสะอาดตรงนี้ ผม/ดิฉัน คือเจ้าของปัญหาผู้รับผิดชอบการแก้ไข
๔. ผม/ดิฉัน คือส่วนหนึ่งของทีมงาน ไปด้วยกันมาด้วยกันเลือดสุพรรณเอ๋ย !
๕. ไม่มีใครรู้อนาคต เพราะฉะนั้น ต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา

ฟังดูเป็นองค์การในอุดมคติ ชวนให้สงสัยว่า มีองค์การที่มากน้อยที่ยกเครื่องแล้ว และสามารถสร้างค่านิยมใหม่ทำนองนี้ขึ้นมาได้

ความสำเร็จ/ล้มเหลวในการ “ยกเครื่อง”

จากตัวเลขที่ผู้รู้ประมาณการไว้ ราวร้อยละ ๕๐-๗๐ ของหน่วยธุรกิจที่ทำรีเอ็นจิเนียริงในอเมริกา ประสบความสำเร็จ ล้มเหลว เสียเวลา ความคิดและค่าใช้จ่ายแต่ผลที่ได้ไม่บรรลุเป้าหมายดังที่ต้องการ งานนี้ไม่ง่ายและไม่ถูกอย่างที่คิด เอทีแอนด์ทีใช้เวลา ๒ ปี เพื่อเขียนคำพรรณาลักษณะงานใหม่สำหรับงานนี้ร้อย ๆ ตำแหน่งต้องคิดระบบการพิจารณาความดีความชอบใหม่ ปรับระบบคอมพิวเตอร์ ฝึกอบรมผู้คนอีกจำนวนมาก เปลี่ยนแบบฟอร์มรายงานการเงินและเอกสารอื่น ฯลฯ หลายหน่วยธุรกิจพบปัญหาเหล่านี้ ไม่นับการผจญกับปัญหาข้างเคียงเช่นการตอบคำถามของสหภาพแรงงาน ฉะนั้นจึงมีคำเตือนด้วยปรารภนาติจากผู้ชำนาญการว่า “ถ้าไม่จำเป็น อย่าแตะ ! นี่คือวิธีการที่ได้ผลเหลือเชื่อ แต่ไม่ใช่กับทุกอย่าง !”

ถ้าเช่นนั้น มีปัจจัยใดที่ช่วยผลักดันความสำเร็จหรือจุดรั้งให้เกิดความล้มเหลว

กฎแห่งสำคัญ ๕ ประการสำหรับความสำเร็จในการยกเครื่อง

๑. กำหนดเป้าหมายเพื่อยกเครื่องอย่างเอาจริงเอาจังเป้าหมายควรครอบคลุมหน่วยธุรกิจทั้งหมด เพื่อมั่นใจว่าปรับเปลี่ยนได้กว้างขวางพอเพียง เช่น ตั้งเป้าว่าจะเพิ่มผลกำไรให้ได้ ๕๐ ล้าน ซึ่งเป็นผลจากการลดค่าใช้จ่าย ๑.๕ เปอร์เซ็นต์และรายรับที่เพิ่มขึ้น ๕ เปอร์เซ็นต์ จากทุกหน่วยธุรกิจโดยรวม

๒. ฝ่ายบริหารระดับสูงต้องใช้เวลา ๒๐-๕๐ เปอร์เซ็นต์ของเวลาทั้งหมดเพื่อโครงการนี้ โดยอาจจะเริ่มตั้งแต่ ๒๐ เปอร์เซ็นต์ และขยายเป็น ๕๐ เปอร์เซ็นต์ ในช่วงการนำไปปฏิบัติ ตัวอย่าง เช่น กำหนดให้มีการประชุมเป็นประจำทุกสัปดาห์ เพื่อให้บรรดาฝ่ายบริหารระดับสูงทราบถึงสถานะของโครงการ

๓. ทบทวนความต้องการของลูกค้าอย่างกว้างขวางครอบคลุม รวมทั้งแนวโน้มทางการตลาด ตัวอย่างเช่น การพูดคุยเยี่ยมเยือนลูกค้า การวิเคราะห์แนวปฏิบัติของคู่แข่ง

๔. มอบหมายให้ฝ่ายบริหารระดับสูงคนใดคนหนึ่งรับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติบุคคลผู้นี้ควรใช้เวลาราว ๕๐ เปอร์เซ็นต์จากเวลาทั้งหมดของตน เพื่อดูแลโครงการโดยเฉพาะในช่วงวิกฤติ

๕. จัดทำโครงการนำร่องสำรองสำหรับกระบวนการใหม่ควรเป็นโครงการที่

- ๕.๑ ช่วยให้ทดสอบผลกระทบทั้งหมดที่เกิดขึ้นได้
- ๕.๒ ช่วยให้ทดสอบปัญหาการปฏิบัติตามแผนได้
- ๕.๓ กระตุ้นความสนใจและความกระตือรือร้นของพนักงานทั้งหมด

สาเหตุแห่งความล้มเหลวของการยกเครื่อง

๑. มอบหมายให้ผู้ไม่มีความสามารถรับผิดชอบ

หน่วยธุรกิจมักแต่งตั้งผู้รับผิดชอบโครงการจากสำนักงานส่วนกลาง ซึ่งมักไม่มีความสามารถพอ เพราะมักคิดว่าการปฏิบัติงานปกติอาจมีปัญหา ถ้ามอบหมายผู้ที่มีความสามารถสูงเข้ามาทำหน้าที่นี้เต็มเวลา ดังตัวอย่างจากบริษัทแห่งหนึ่ง ซึ่งมอบหมายผู้จัดการฝ่ายขายที่มีความสามารถปานกลางเป็นหัวหน้าโครงการ เพราะเห็นว่าจะไม่ทำให้งานประจำหยุดชะงัก ผลปรากฏว่าบุคคลผู้นี้เป็นผู้ที่พนักงานไม่ศรัทธา และยังขาดทักษะการนำกลุ่ม ในที่สุด โครงการจึงต้องล้มเลิก

๒. ระบบการวัดผลไม่มีประสิทธิภาพ

บริษัทส่วนใหญ่มักลงทุนกับการประเมินผลการออกแบบกระบวนการใหม่มากมาย เพื่อพิจารณาว่าประหยัดได้มากน้อยเพียงใด มีคุณภาพเพิ่มขึ้นหรือไม่ใช้เวลาน้อยลงเท่าใด แต่มักปรากฏว่า ระบบการวัดผลไม่อาจติดตามการดำเนินงานของกระบวนการใหม่ ณ ช่วงเวลา หรือ ณ จุดที่เหมาะสม จึงแทบเป็นไปไม่ได้ที่จะประเมินว่าโครงการล้มเหลว หรือประสบความสำเร็จและเพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น ระบบการวัดผลที่ดีสามารถวัดผลอย่างเฉพาะเจาะจงได้ รวมทั้งทราบผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวบุคคลด้วย

๓. การหวนกลับไปสู่สภาพเดิม

โดยทั่วไปหน่วยธุรกิจมักพยายามออกแบบกระบวนการใหม่ที่แตกต่างหรือฉีกแนวจากเดิมอย่างสิ้นเชิง แต่ปรากฏบ่อย ๆ ว่า ไม่สามารถทำสิ่งที่ต้องการให้เกิด เกิดขึ้นจริงได้ ปัญหาคือ การไม่อาจบังคับความคิดให้หลุดพ้นจากกรอบหรือจากทักษะเดิม ๆ โครงการองค์การเดิม หรือเงื่อนไขต่าง ๆ ในระบบเดิม ยิ่งไปกว่านั้น สำหรับบางบริษัทที่สามารถคิดสิ่งใหม่ขึ้นได้ ก็มักต้องพบกับปัญหาการเมืองในองค์กรเมื่อจะนำสิ่งใหม่ไปใช้ ระบบการให้รางวัลและการนำเทคโนโลยีข้อมูลมาใช้นั้นจริง ๆ แล้ว อาจเป็นประเด็นที่นำมาซึ่งความขัดแย้งในองค์กรได้

๔. การมองข้ามการสื่อสารในองค์กร

หน่วยธุรกิจมักมองข้ามความสำคัญของการสื่อสารให้พนักงานได้ทราบอย่างทั่วถึงในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน โดยทั่วไปมักใช้วิธีเช่น หนังสือเวียน การประชุมใหญ่ หรือวิดีโอเทปประชาสัมพันธ์ แต่ละเลยสิ่งที่ควรทำที่สุดและได้ผลดีที่สุดคือ การประชุมกลุ่มย่อยซึ่งพนักงานสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับและความเห็นความรู้สึกได้ การกำหนดโครงการสื่อสารภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่อาจละเลย โดยควรใช้วิธีการต่าง ๆ หลายวิธี

เพื่อดึงความสนใจและเพื่อสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง

งานราชการกับการ “ขกเครื่อง”

หวนคิดถึงงานราชการที่หลายคนอยากจะยกเครื่องใหม่ มีสิทธิ์หรือไม่ที่จะยกเครื่องด้วยแนวคิด “รีเอ็นจิเนียริง”

ดูเผิน ๆ ตอบได้ว่า เป็นได้แค่ฝัน กับโลกแห่งความเป็นจริง...มองไม่เห็นทาง

๑. การรีเอ็นจิเนียริง มีลักษณะข้ามแผนก อาจมากกว่า ๒ หรือ ๓ แผนก เพราะเป็นการมองงานทั้งกระบวนการ การออกแบบกระบวนการในลักษณะนี้เสียใหม่ ทำได้ยากในหน่วยงานที่โครงสร้างตายตัว หรือถูกกำหนดด้วยตัวบทกฎหมาย อีกทั้งแนวนั้นด้วย ลำดับขั้นการบังคับบัญชา รีเอ็นจิเนียริงเป็นแนวคิดที่สวนทางกับแนวคิด องค์การในอุดมคติของ Max Weber ซึ่งมองว่าองค์กรที่ดีที่สุด ควรมีโครงสร้างตายตัวเป็นรูปทรงพีรามิด มีการแบ่งงานกันทำ มีระบบคุณธรรม ความเสมอภาค มีลำดับขั้นการบังคับบัญชาและมีกฎระเบียบข้อบังคับ (องค์การแบบราชการเริ่มใช้ครั้งแรก ๒๔๙ ปีมาแล้ว !!) ถ้าสามารถแทนที่รูปทรงพีรามิดด้วยรูปทรงอัมบาที่เปลี่ยนแปลงรูปร่างได้ตลอดเวลาเมื่อใด การยกเครื่องคงมีสิทธิ์เกิดได้ในแวดวงราชการเมื่อนั้น

๒. องค์การราชการขาดส่วนประกอบสำคัญสำหรับการยกเครื่อง คือ **ความริบด่วนให้ทันการณ์** ความกดดันจากคู่แข่ง แรงผลักดันจากแนวโน้มด้านการตลาด หรือโอกาสของการที่องค์กรจะเลิกกิจการเพราะขาดทุน ล้วนมีค่าเป็นศูนย์ ฉะนั้น หากเมื่อนองค์การแบบราชการมีรูปร่างแบบตัวอัมบาได้จริง การยกเครื่องก็ยังคงมีอุปสรรคเพราะปราศจากแรงจูงใจสำคัญ นอกจากนั้น ระบบการเมืองในองค์การยังอาจเป็นเครื่องขัดขวางความพยายามใด ๆ ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการ จากรูปแบบเดิมที่อัมบาอำนาจบารมีอีกด้วย

๓. การยกเครื่องนั้น ในท้ายที่สุดแล้ว คือการเปลี่ยนแปลงวิถีทางการทำงาน - คือการเปลี่ยนแปลง **วัฒนธรรม** ในองค์การ พิจารณาค่านิยมของข้าราชการต่อไปนี้

- ผู้พิจารณาเงินเดือนคือนาย ผู้ให้บริการ - ไม่เป็นไรขอให้นายแฮปปี้
- เรามั่นตัวแค่นี้ยะ เจยไว้ดีกว่า ทุกอย่างจะดีเอง
- มีปัญหา ? โยนให้ไกลตัวเข้าไว้ เรื่องอะไรต้องเดือดร้อน
- เส้นใหญ่เท่าไหน ก้ามใหญ่เท่านั้น
- พรุ่งนี้ก็เหมือนวันนี้ อะไรเป็นไฉนก็รู้ ๆ กันอยู่ไม่เห็นต้องชวนขวย
- ค่าของคนอยู่ที่คนของใคร

เรียนตามตรงว่าผู้เขียนมองไม่เห็นว่าจะเปลี่ยนค่านิยมนี้ได้อย่างไร จะต้องใช้สิ่งจูงใจ แรงผลักดัน ฯลฯ มากสักเท่าใด และจะต้องเสียเวลาสักกี่กาลปาวสาน

สรุปว่าไม่มีสิทธิ์ลุ้น ! แต่ถ้าเป็นเลี้ยวหนึ่งของการยกเครื่องละก็พอไหว

การจัดการกระบวนการ ทางเลือกที่พอมีทาง

หนึ่งในคำสำคัญ ๔ คำของรีเอ็นจิเนียริง ได้แก่คำว่า “กระบวนการ” หากพิจารณาเพียงส่วนนี้ น่าจะพอมีทางเป็นไปได้บ้าง การปรับปรุงกระบวนการอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างต่อเนื่อง เป็นลักษณะของการจัดการคุณภาพ ซึ่งมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อความพอใจของลูกค้า แท้จริงหลักการสร้างความพอใจแก่ลูกค้า คือหลักการของราชการอยู่แล้ว ดังที่นักคิด คาร์ล ฟรีดริค เคยกล่าวไว้ว่า “ข้าราชการที่ดีควรมีความสามารถที่จะรู้ความต้องการของประชาชน” ทั้งนี้ก็เพื่อสนองความต้องการนั้นให้เป็นที่พอใจ

จึงควรใช้ความพอใจเป็นหมาย แล้วปรับกระบวนการให้ผลลัพธ์ของกระบวนการซึ่งคือบริการมีคุณค่า แก่ผู้ใช้บริการ กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ โดยจัดการกระบวนการอย่างค่อยเป็นค่อยไปมีหลายระดับและไม่จำเป็นต้องสิ้นเปลืองถึงขั้นการลงทุนกับเทคโนโลยีข้อมูลทำไปเรื่อย ๆ เผลอ ๆ อาจสามารถสร้างระบบการจัดการคุณภาพอย่างสมบูรณ์ (Total Quality Management หรือ TQM) ขึ้นมาในองค์กรก็ได้! เงื่อนไขสำคัญคือ ผู้บริหารระดับสูงในสวนงานนั้นควรลงมา “เล่น” ด้วยและพร้อมจะให้ “สิทธิอำนาจ” ในการปรับเปลี่ยน กับมีวิธีการติดตามผลและหาข้อมูลจากลูกค้าผู้ใช้บริการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

การจัดการคุณภาพหรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นพื้นฐานสำคัญของการรีเอ็นจิเนียริง ก็ถ้าหมดหวังที่จะยกเครื่อง ขอแค่ขัดสีฉวีวรรณกันสนิมเขรอะเสียหน่อยก็ยิ่งเอาดี !

บทสรุป

รีเอ็นจิเนียริง คือ การบริหารโดยกระบวนการต้องการเพียงกระดาษเปล่า ๑ แผ่น เพื่อคิดกระบวนการขึ้นใหม่เป็นการเปลี่ยนแปลงวิถีการทำงานอย่างถอนรากถอนโคนเฉียบพลัน จริงจัง เป็นรูปร่าง ชัดเจนและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากเทคโนโลยีข้อมูลควรนำมาใช้เฉพาะกับกระบวนการที่มีผลอย่างสำคัญต่อกิจการหรือเมื่อหน่วยงานกำลังอยู่ในสภาวะวิกฤติ มิฉะนั้นจะสิ้นเปลืองทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายโดยไม่คุ้มค่า และยังคงก่อให้เกิดปัญหาตามมาในภายหลัง

นี่คือสิ่งที่มาแรงและร้อน อาจทำให้ผู้จับมือพองถ้าทำไม่ถูกวิธี เป็นเสมือนยาขนานใหม่ที่แรง ออกฤทธิ์เร็ว ควรพิจารณาให้รอบคอบก่อนนำมาใช้ โดยเฉพาะเมื่ออาการยังไม่ร้ายแรงถึงขั้นและสำหรับผู้ที่ไม่เห็นว่าสมควรแก่เวลา เพราะกำลังออกอาการปางตาย ก็ควรนำมาใช้โดยจับแต่งเสื้อผ้าใหม่ให้เป็นชุดไทย ๆ หรือดัดแปลงให้เป็นอเมริกันกล้อ ก็น่าจะพอไปได้สวย

รัฐวิสาหกิจที่กำลังจับตามองเครื่องมือใหม่นี้ ท่านมีโอกาส แต่ไม่อาจผลิผล !

เกี่ยวกับผู้เขียน

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ

การศึกษา : รัฐศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย M.P.A, WAYNE STATE UNIVERSITY, USA.

ประสบการณ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิทยาการจัดการ มสธ.

ตำแหน่งปัจจุบัน : ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหาร TENNESSEE ASSOCIATES INTERNATIONAL

การสร้างและพัฒนาทีมงาน

ศิริกัญญา ศรีเสาวลักษณ์*

บทนำ

ในการทำงานของคนเราทุกคน ล้วนแต่ต้องการความก้าวหน้าและมั่นคงมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติและมีผลงานที่มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันองค์การหรือหน่วยงานย่อมประกอบด้วยบุคคลหลายคน ซึ่งอาจมีบทบาทแตกต่างกันไปตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ แต่ละคนมีความรู้ความสามารถแนวความคิดและความสำคัญต่อองค์การทั้งสิ้น ดังนั้น การจัดกลุ่มงานในองค์การหรือหน่วยงานอย่างเป็นระบบ มีการแบ่งและประสานงานที่ดี ประกอบกับการปฏิบัติที่ดี มีจิตใจรักในการทำงานร่วมกัน มิใช่ต่างคนต่างทำ ใ้วางใจซึ่งกันและกัน และรู้เป้าหมายในการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจนจะทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างน่าพึงพอใจ

การสร้างทีมงาน

ในทุก ๆ องค์การไม่ว่าองค์การของภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ หรือธุรกิจเอกชน จะประกอบด้วยบุคคล ๒ กลุ่ม คือ

๑. บุคคลระดับผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างาน (Supervisor Personnel) ซึ่งอาจจะมีชื่อเรียกกันไปต่าง ๆ เช่น อธิบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย ผู้จัดการ ซุปเปอร์ไวเซอร์ (Supervisor) ไฟร์แมน ฯลฯ

๒. บุคคลที่ไม่ใช่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา



ซึ่งบุคคลทั้ง ๒ กลุ่มนี้ ต้องทำงานร่วมกันและต่างก็มีภาระหน้าที่ของแต่ละบุคคล ที่จะช่วยให้งานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ / หน่วยงาน

การสร้างทีมงานในองค์การ และทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้จักการทำงานเป็นทีม จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องให้ความสนใจและดำเนินการให้เกิดขึ้น

ทีม (Team) คืออะไร

ทีม (Team) คือ หน่วยของคน ๒ คน หรือมากกว่า ซึ่งมีการปฏิสัมพันธ์และประสานงานระหว่างกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

*ผู้อำนวยการพิเศษด้านฝึกอบรม วิทยาลัยข้าราชการรัฐกร สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการ

ปัจจัยสำคัญในการสร้างทีมงาน

๑. กำหนดวัตถุประสงค์หรือเข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงานและมีเป้าหมายร่วมกัน

๒. เลือกผู้นำที่เหมาะสมในการทำงาน
๓. วางแผนร่วมกัน มีขั้นตอนอย่างกระจ่างชัดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
๔. กำหนดหน้าที่และบทบาทของแต่ละคน
๕. มีระบบการสื่อสารที่ดี
๖. ต้องรู้วิธีแก้ปัญหาและข้อขัดแย้ง
๗. มีการควบคุม (เวลา, คุณภาพ, ประสิทธิภาพ)
๘. ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ
๙. ทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน
๑๐. การไว้วางใจซึ่งกันและกัน

คุณสมบัติที่ดีและพึงปรารถนาในการทำงานร่วมกัน

๑. รู้จักเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี
๒. รู้จักการติดต่อประสานงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
๓. รับฟังและยอมรับมติของกลุ่มด้วยความจริงใจ
๔. ไม่เป็นผู้สร้างปัญหาให้กลุ่ม
๕. รักษาวินัยและกฎเกณฑ์ของส่วนรวม

อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

หัวหน้า

๑. ขาดการวางแผนหรือแนวทางปฏิบัติที่มั่นคง
๒. ไม่มีการจัดสายงานให้ชัดเจนและเหมาะสม
๓. คำสั่งไม่ชัดเจนหรือเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ
๔. ขาดการติดตามงานที่ดี
๕. ขาดการสอนงาน การแนะแนวทาง
๖. ไม่ได้แบ่งงานตามความถนัด
๗. ไม่ได้คำนึงถึง Man, Material, Money, Technology และ Time ดีเท่าที่ควร
๘. ขั้นตอนในการปฏิบัติงานไม่กระจ่างชัด ทำให้ไม่เห็นทางไปข้างหน้า
๙. ขาดการควบคุมคุณภาพในระหว่างปฏิบัติงาน
๑๐. ขาดการประสานงานหรือขาดผู้รับผิดชอบในการประสานงานในกิจกรรมที่ทำ

ทีมงาน

๑. ไม่ตระหนักถึงการวางแผนร่วมกัน ทำให้ขาดความร่วมมือ

๒. การรับคำสั่งปราศจากการทบทวนคำสั่งให้แน่ชัด
๓. ไม่ทบทวนหรือสอบถามเมื่อเกิดความสงสัย
๔. ขาดการเรียงลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติหรือความสำคัญก่อน - หลัง
๕. ทีมงานขาดความชำนาญหรือผู้ชำนาญในแต่ละจุดของงาน
๖. ขาดการสอนงานกันเองหรือไม่ยอมรับกันภายในกลุ่ม
๗. ไม่กำหนดเวลาให้แน่ชัดว่า งานจะสำเร็จเมื่อไร
๘. ไม่มีการฝึกอบรมหรือพัฒนาทีมงานเสมอ ๆ
๙. ไม่ประหยัด
๑๐. สมาชิกไม่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การพัฒนาทีมงาน

๑. ฝึกให้ทุกคนรู้จักวางแผน
๒. มีการมอบหมายงานและแบ่งงาน
๓. ควบคุมและติดตามผลงาน
๔. ประเมินผลการทำงาน
๕. มีการปรับปรุงแก้ไข

สรุป

การทำงานเป็นทีมนั้น จะต้องยึดงานเป็นหลักและกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบหน้าที่ซึ่งกันและกัน มีระเบียบวิธีการทำงานที่ดี มีบรรยากาศสนับสนุนกันจะทำให้ได้ผลงานสูงสุดตามวัตถุประสงค์

ขอขอบคุณ

๑. สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา ๕
๒. ศาลจังหวัดเชียงใหม่
๓. ศาลแขวงเชียงใหม่
๔. ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดเชียงใหม่
๕. ศาลจังหวัดชลบุรี
๖. ศาลแขวงชลบุรี
๗. ศาลจังหวัดฉะเชิงเทรา
๘. ศาลจังหวัดนครนายก
๙. ศาลจังหวัดปราจีนบุรี
๑๐. ศาลจังหวัดกบินทร์บุรี
๑๑. ศาลจังหวัดระยอง
๑๒. ศาลจังหวัดตราด
๑๓. ศาลจังหวัดจันทบุรี
๑๔. ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดระยอง
๑๕. กองบังคับการตำรวจตระเวนชายแดนภาค ๓ (ค่ายดาราวัศมี)
๑๖. คณะทนายความศาลจังหวัดกบินทร์บุรี
๑๗. บริษัท สุราทิพย์ จำกัด สาขาชลบุรี
๑๘. บริษัท ศิลปกรรมหัตถกรรมและวัฒนธรรมไทย (๑๙๘๘) จำกัด (เมืองจำลอง พัทยา)
๑๙. บริษัท ฟาร์มจระเข้ พัทยา จำกัด (อุทยานหินล้านปีและฟาร์มจระเข้ พัทยา)
๒๐. บริษัท นงนุชวิลเลจ จำกัด (สวนนงนุช)
๒๑. บริษัท น้ำปลาตราดพรพิมล ๑๙๙๑ จำกัด
๒๒. บริษัท แกรนด์โอเชียน จำกัด
๒๓. บริษัท สุวลี จำกัด โดย คุณสุทินและคุณวัลลีย์ ศิวะมาศ
๒๔. บริษัท อีสท์ วี.ดี.โอ. (๑๙๙๔) จำกัด โดยคุณอนันท์และคุณพัชรี ศกุนตนาคลาก
๒๕. ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) สาขาชลบุรี
๒๖. ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) สาขาบางละมุง
๒๗. ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) สาขาบ้านบึง
๒๘. ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) สาขาบางพระ
๒๙. ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาชลบุรี
๓๐. ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาเนินเต็ง

๓๑. ห้างหุ้นส่วนจำกัด เจียฮะฮวด จังหวัดระยอง
๓๒. ห้างหุ้นส่วนจำกัด เกษมสุขการยาง ถ.สุขุมวิท ต.วังกระแจะ อ.เมือง จ.ตราด
๓๓. ร้านธงชัย อาหารกึ่ง อ.เมือง จ.ตราด
๓๔. ดร.เพียว วาริชนันท์ (เจ้าของแสงสว่างพันธุ์ปลา)
๓๕. ดร.สมเดช เจนช่าง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองจันทบุรี
๓๖. คุณสุกิจ สฤทธิชัยนันท์
๓๗. คุณไพรัช วิริยะลักกะ
๓๘. คุณธวัชชัย และคุณสุกัญญา วัชรพัฒนสกุล
๓๙. คุณสมเกียรติ สร้อยศรี
๔๐. คุณธีรยุทธ ตันวิเศษ
๔๑. คุณวิรัตน์ ศิริพันธุ์
๔๒. คุณวันเพ็ญ เทียมรัตนานนท์
๔๓. คุณประพนธ์ นาคสินธุ์
๔๔. คุณเทียม เฝ่าบรรจง
๔๕. คุณขวัญชัย โชคพิชิตชัย
๔๖. คุณนครชัย เลิศมณี
๔๗. สำนักงานทนายความรามบัณฑิต จังหวัดชลบุรี

