

สรุปการสัมมนาทางวิชาการ หัวข้อ
“คนยุติธรรม ที่ไม่ยุติธรรม”
(Criminal Justice Human Resources)

๑๑ มิถุนายน ๒๕๕๘

ณ โรงแรม เดอะแลนด์มาร์ค กรุงเทพฯ



“คนยุติธรรม ที่ไม่ยุติธรรม” (Criminal Justice Human Resources)

“คนยุติธรรม ที่ไม่ยุติธรรม (Criminal Justice Human Resources)” เป็นการสัมมนาที่สถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย (Thailand Institute of Justice - TIJ) ซึ่งเรียกโดยย่อว่า ทีไอเจ จัดขึ้นเมื่อวันที่ ๑๑ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๘ ณ โรงแรม เดอะ แลนด์มาร์ค กรุงเทพฯ เพื่อเป็นเวทีในการสำรวจทางเลือกและแนวคิดจากภาคเอกชนและแวดวงกระบวนการยุติธรรมของประเทศต่าง ๆ ที่อาจนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมไทยให้ดียิ่งขึ้น

การสัมมนานี้ ได้รับเกียรติจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้งไทยและต่างประเทศเข้าร่วมเป็นผู้อภิปราย อาทิ ศาสตราจารย์คณิง ภาไชโย อดีตอัยการอาวุโส คุณชัยรัตน์ โปธานันท์ Head of Executive Briefing Center & External Relations บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ Siam Cement Group (SCG) Mr. Yusuke Hirose ผู้พิพากษาปฏิบัติหน้าที่ชั่วคราวเป็นผู้เชี่ยวชาญ (professor) ที่สถาบัน UNAFEI เป็นต้น

การสัมมนาดังกล่าว เริ่มต้นด้วยการกล่าวปาฐกถา (Introductory Remarks) โดย ดร.กิตติพงษ์ กิตยารักษ์ ในหัวข้อ “ระบบยุติธรรม คนยุติธรรม สังคมเป็นธรรม” จากนั้นเข้าสู่การอภิปรายใน ๒ หัวข้อหลักของการสัมมนา ดังต่อไปนี้

หัวข้อหลักของการสัมมนา

๑

“คุณภาพของคนในองค์กร”

๒

“หลักการและแนวคิดในการคัดเลือก พัฒนา และรักษาคนคุณภาพในองค์กร”





๑

การอภิปราย เรื่อง “ คุณภาพของคนในองค์กร ”

- ร่วมอภิปรายโดย.....๑. ศาสตราจารย์ คณิง ภาไชย ที่ปรึกษา บริษัท สำนักงานกฎหมาย คณิง แอนด์ พาร์กเนอร์ส จำกัด และอดีตอัยการอาวุโส
๒. นายพนัส ทศนิยานนท์ อดีตอัยการพิเศษประจำกรมอัยการ (สำนักงานอัยการสูงสุด) และอดีตคณบดีคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
๓. นายบุญรอด ต้นประเสริฐ ผู้พิพากษาอาวุโส ศาลอุทธรณ์ภาค ๑
๔. คุณธัญรรัตน์ โพธานันท์ Head of Executive Briefing Center & External Relations บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ Siam Cement Group (SCG)
- ดำเนินรายการโดย..... ๑. ดร.ณัฐชา โกมลวาทิน ผู้ประกาศข่าวและบรรณาธิการข่าวอาเซียน สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
๒. นายวิพล ทิตติศนาสรชัย ผู้อำนวยการกลุ่มโครงการส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ ด้านหลักนิติธรรมภายในประเทศ สถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย

การอภิปรายเรื่องดังกล่าว เป็นการอภิปรายเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการคัดเลือกและพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งวิธีการสร้างอัตลักษณ์ขององค์กรให้มีความโดดเด่น เพื่อเป็นที่สนใจของคนคุณภาพ

ประเด็นอภิปรายที่น่าสนใจ

๑. การให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์กร จากมุมมองของภาคเอกชน

คุณธัญรรัตน์ โพธานันท์ กล่าวถึงขั้นตอนและวิธีการคัดเลือกบุคลากรของ SCG ดังนี้

- ▶ **วิธีการเข้าหาแหล่งทรัพยากรบุคคล**
แนวโน้มการรับสมัครงานของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก แม้ SCG จะเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียง มีประวัติการก่อตั้งมานาน และมีผู้สมัครงานเป็นจำนวนมาก แต่ก็มีการพัฒนาวิธีการรับสมัครงาน โดยไม่ใช่แค่รอรับสมัครเท่านั้น แต่ต้องใช้วิธีการเชิงรุกต่าง ๆ เช่น การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ ตามมหาวิทยาลัย การรับนักศึกษาฝึกงาน การรับสมัครทางออนไลน์ เป็นต้น
- ▶ **การคัดกรอง**
 - **การพิจารณาจากผลการศึกษา** โดยผู้สมัครต้องมีเกรดเฉลี่ยสำหรับระดับปริญญาตรี ไม่ต่ำกว่า ๒.๗๐ สำหรับระดับปริญญาโท ไม่ต่ำกว่า ๓.๓๐ และต้องมีคะแนนสอบวัดระดับภาษาอังกฤษ (TOEIC) ไม่ต่ำกว่า ๕๕๐
 - **การสอบข้อเขียน** โดยนำสิ่งที่ต้องการวัดหรือคุณสมบัติที่ต้องการ มาเป็นแนวคำถาม
 - **การสัมภาษณ์** SCG ให้ความสำคัญกับการสอบสัมภาษณ์มากกว่าการสอบข้อเขียน โดยคณะกรรมการผู้ทำการสัมภาษณ์ จะต้องมีมติเป็นเอกฉันท์ในการเลือกผู้สมัคร



๑

การรับบุคคลเข้าสู่องค์กรของ SCG นอกจากความเก่งแล้ว SCG ยังให้ความสำคัญกับ **ความเป็นคนดี และสอดคล้องกับจรรยาบรรณ ๑๒ ข้อ ของ SCG ด้วย** เพราะหากเก่งแต่เลว หายนะย่อมเกิดขึ้นกับองค์กรอย่างแน่นอน

นอกจากนี้ คุณธัญรรัตน์ โพรานันท์ ยังได้กล่าวถึงข้อพึงระวังในการคัดเลือกผู้สมัครอีกว่า โดยทั่วไประดับของผู้สมัครมี 5 ระดับ ได้แก่ ไม่มีคุณสมบัติ คุณสมบัติไม่เพียงพอ คุณสมบัติครบถ้วน คุณสมบัติสูง และคุณสมบัติโดดเด่น ซึ่งมี ๒ ระดับที่เสี่ยงต่อการคัดเลือกผิดพลาดมากที่สุด คือ ระดับคุณสมบัติไม่เพียงพอ เนื่องจากขณะสัมภาษณ์อาจทำให้เกิดความคิดว่า หากเอามาฝึกฝน ก็จะสามารถทำงานได้ ซึ่งเป็นความคิดที่ผิด เพราะถ้ารับคนมาต้องพร้อมทำงาน และคนอีกระดับ คือ คุณสมบัติโดดเด่น เพราะคนประเภทนี้ไม่อัจฉริยะก็บ้า ดังนั้น หากเลือกผิด จะได้คนบ้าเข้าสู่องค์กร

การคัดเลือกผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานในทุกด้าน เช่น ความเสียหายทางตัวเงิน โดยเฉลี่ย ประมาณ ๑๕ เท่า ของเงินเดือนที่จ่าย เพราะนอกจากเงินเดือนในแต่ละเดือน ยังมีค่าฝึกลบรวม ค่าต้นทุนการเสียโอกาส ฯลฯ ยิ่งถ้าเป็นข้าราชการยิ่งเอาออกยาก ทำให้ต้องกระเดنگกันไม่ ที่สำคัญคือ คนผิดจะนำความคิดที่ว่า “ทำไปทำไม” “ทำไปก็ไม่ได้อะไร” ไปเผยแพร่ในองค์กร ดึงคนที่อยู่ในกรอบระเบียบให้ไขว้เขว เพื่อให้ตัวเองอยู่รอดในองค์กรได้ เพราะฉะนั้นเวลาสัมภาษณ์ คณะกรรมการต้องดูให้ออกกว่า อะไรคือความสามารถในการได้งาน (ability to get the job) เช่น บุคลิกภาพ การพูดจา ความมั่นใจในตัวเอง และอะไรคือ ความสามารถในการทำงาน (ability to do the job) เช่น ความมุ่งมั่นในชีวิต แรงผลักดันในการทำงาน ทักษะ ความสามารถ สติปัญญา ความเป็นผู้นำ องค์กรจะได้คนที่โกงหรือไม่โกง ดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงาน ไม่ใช่ความสามารถในการได้งาน ซึ่งการคัดเลือกส่วนใหญ่จะพลาดตรงนี้



๒

“การคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะหากท่านต้องการมะม่วง แต่ท่านปลูกมะปราง ท่านก็ไม่มีวันได้มะม่วง เพราะฉะนั้นท่านต้อง **คิดเมล็ดพันธุ์ ที่ใช่** เข้าไปในองค์กรของท่านก่อน”

- คุณธัญรรัตน์ โพรานันท์ -





๒. การให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์กร จากมุมมองขององค์กรอัยการ

นายพนัส ทัศนียานนท์ กล่าวถึง การคัดเลือกพนักงานอัยการไว้ ๒ ประเด็นหลัก ได้แก่

▶ **คุณสมบัติของผู้สมัคร** นอกจากคุณวุฒิทางการศึกษาแล้ว อันดับแรกที่ต้องพิจารณา คือ ความตั้งใจหรือความใฝ่ฝันในการเข้ามาทำงาน

พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครสอบคัดเลือกและคุณสมบัติของพนักงานอัยการ ให้ต้องมีจิตใจเหมาะสมที่จะเป็นข้าราชการอัยการ โดยเห็นว่ คำว่า “จิตใจ” ในที่นี้หมายถึง “ทัศนคติ” ดังนั้นหากพบว่ามีสภาพจิตใจหรือทัศนคติที่ไม่เหมาะสมระหว่างการคัดเลือกหรือระหว่างดำรงตำแหน่ง ย่อมต้องถูกคัดออก เพราะถือว่าขาดคุณสมบัติ อีกทั้ง พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ. ๒๕๕๓ มีการเพิ่มคุณสมบัติอีกประการหนึ่งสำหรับผู้สมัครเข้ามาเป็นอัยการผู้ช่วย คือ “ต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต” ซึ่งเห็นได้ว่าการคัดเลือกได้มีการวางกรอบและหลักเกณฑ์ไว้ค่อนข้างชัดเจน

▶ **วิธีการรับสมัคร** นอกเหนือจากวิธีการสอบคัดเลือกที่มีมาแต่ดั้งเดิม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ. ๒๕๕๓ ได้เพิ่มวิธีการรับสมัครขึ้นอีก ๒ วิธี ได้แก่ การสมัครทดสอบความรู้ และการคัดเลือกพิเศษ โดยคำนึงถึงคุณวุฒิการศึกษาและการฝึกอบรมเป็นสำคัญ แต่ยังคงกำหนดให้ผู้ผ่านการคัดเลือกทุกคนต้องเริ่มต้นที่ตำแหน่งอัยการผู้ช่วย ซึ่งเป็นระดับต่ำสุดก่อนเท่านั้น



๓. การให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์กร จากมุมมองขององค์กรตุลาการ

นายบุญรอด ตันประเสริฐ กล่าวว่า ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันการคัดเลือกผู้พิพากษามักใช้วิธีการสอบคัดเลือก ต่อมาจึงมีการเพิ่มเติม เช่น เปิดโอกาสให้สหวิชาชีพอื่น เช่น วิศวกร สถาปนิก เภสัชกร ฯลฯ ที่มีวุฒินิติศาสตรบัณฑิต เนติบัณฑิต และผ่านระบบการประเมินสหวิชาชีพว่าเป็นผู้ชำนาญการ เข้ามาสมัครได้ แต่ยังคงเน้นการสอบข้อเขียนเพื่อวัดความรู้ทางด้านกฎหมายเป็นสำคัญ ซึ่งเมื่อคัดคนเข้ามาดำรงตำแหน่งแล้วมิได้ให้ปฏิบัติงานในทันที จะมีการฝึกอบรมผู้ช่วยผู้พิพากษาก่อนเป็นเวลาประมาณ ๑ ปี โดยอบรมทั้งงานด้านปฏิบัติและงานด้านวิชาการ หากผ่านการประเมินผลภายหลังจบหลักสูตรจึงจะได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้พิพากษา

ในปัจจุบันศาลยุติธรรมมีสถาบันพัฒนาข้าราชการตุลาการ ซึ่งทำหน้าที่เสมือนกับวิทยาลัยของตุลาการ โดยมีหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาผู้พิพากษา ผู้อภิปรายได้แสดงความเห็นในประเด็นดังกล่าวว่า “ถ้าถามว่าหลักสูตรที่มี เพียงพอที่จะทำให้คนกลายเป็นที่คาดหวังของประชาชนได้หรือไม่นั้นผมบอกเลยว่าไม่พอหรือครบ ต่อให้มีสักกี่หลักสูตร มีกฎหมายออกมาใช้สักกี่มากน้อยเข้มงวดอย่างไรก็ตามแต่ ถ้าผู้พิพากษาทำหน้าที่เพียงแค่นี้ผ่านความรับผิดชอบออกไป ท่านไม่ได้เอาใจใส่ลงไปในงาน ท่านไม่ได้จินตนาการเรื่องราวต่าง ๆ ที่มันเกิดขึ้นตรงหน้าของท่าน ท่านจับความรู้สึกที่เป็นธรรมดาของชาวบ้านไม่ได้ ผมคิดว่าล้มเหลวสำหรับผู้พิพากษาท่านนั้น”



ในมุมมองของผู้อภิปราย ผู้พิพากษาต้องมีทักษะที่จำเป็น ๓ ประการ ดังนี้

▶ **ทักษะในการตัดสินใจหรือข้อพิพาทบนความกดดัน**

การตัดสินใจของศาลมีทั้งคนชอบและไม่ชอบ ปัจจุบันกระแสวิพากษ์วิจารณ์ความกดดันต่อผู้พิพากษามาก บางเรื่องสังคมตัดสินไปก่อนแล้ว แต่เมื่อคดีขึ้นสู่ศาล ผู้พิพากษาต้องยืนอยู่บนความถูกต้อง ระดับของความถูกต้อง ต้องสูงกว่าระดับของความถูกต้อง เพราะความถูกต้องสามารถอธิบายสังคมได้หมด แต่ความถูกต้องสามารถอธิบายได้เพียงบางคนเท่านั้น

▶ **ทักษะในการแสดงบทบาทในเชิงรุก** ในระยะหลัง

เกิดกระแสสังคมว่าศาลเป็นที่พึ่งสุดท้ายของประชาชน จึงถึงเวลาแล้ว ที่ผู้พิพากษาต้องมีบทบาทในเชิงรุก อย่างน้อยการทำหน้าที่จะต้องมองเห็นถึงจิตใจของประชาชนด้วย

▶ **ทักษะในการฟัง** ผู้พิพากษาต้องฟังถึงสิ่งที่ไม่ได้ยิน

สิ่งที่ซ่อนอยู่ในคำพูด และต้องดูให้ลึกถึงสิ่งที่มองไม่เห็น ผู้พิพากษาที่เก่งต้องมีความสามารถในการหาข้อเท็จจริง กล่าวคือ การฟังเรื่องราวและสามารถจินตนาการถึงภาพของเหตุการณ์ที่ควรจะเป็นได้

๔. ภาพลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กรของ SCG

คุณธัญธรรณี โปธานันท์ กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กรของ SCG ว่า ตลอด ๑๐๐ ปีนับแต่ก่อตั้ง วัฒนธรรมองค์กรของ SCG มีการเปลี่ยนแปลงไปเสมอ ปัจจุบันวัฒนธรรมองค์กรของ SCG ได้ถูกเปลี่ยนให้สอดคล้องกับแนวคิดที่มุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งการจะเป็นองค์กรในรูปแบบดังกล่าวนี้ บุคลากรของ SCG ต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ ๒ ประการ ได้แก่ Open คือ การเปิดใจรับฟัง และ Challenge คือ การไม่ยึดติดกับความสำเร็จเดิม ๆ ต้องใฝ่รู้ และพัฒนาตลอดเวลา

๕. ภาพลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรอัยการ

นายพนัส ทัศนียานนท์ กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ขององค์กรอัยการ โดยเล่าผ่านเหตุการณ์สมัยที่เป็นเสมียนทนายและสามารถสอบคัดเลือกเป็นอัยการผู้ช่วยได้เป็นอันดับหนึ่งว่า ตนถูกมองว่า ที่สอบได้อันดับหนึ่งเพราะเป็นคนที่อยู่ในหน่วยงาน เนื่องจากในสมัยนั้นคนมักมองว่า หากใครมีพรรคพวก มีเส้นสาย โดยเฉพาะลูกหลานของผู้หลักผู้ใหญ่ จะทำให้สอบได้หรือสอบได้อันดับที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีใช้เพียงความสงสัย แต่เป็นความเชื่อที่ว่า ระบบอุปถัมภ์มีอยู่จริงและพบว่าในปัจจุบันกลับมีมากขึ้นกว่าในอดีตด้วยซ้ำไป

๖. ภาพลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรตุลาการ

นายบุญรอด ตันประเสริฐ กล่าวว่า ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ความคาดหวังของสังคมที่อยากเห็นผู้พิพากษาที่ซื่อสัตย์สุจริต เป็นกลาง ตัดสินคดีด้วยความเที่ยงธรรมไม่เคยเปลี่ยนแปลง แต่ในช่วง ๒๐ ปีมานี้ ทศนคติและความคิดของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ช่วงแรกที่เข้ารับตำแหน่งผู้พิพากษาองค์กรตุลาการมีการวางตัวให้คนทั่วไปรู้สึกว่าเป็นองค์กรที่อยู่สูง และต้องไม่ได้ แต่ในปัจจุบันไม่เป็นเช่นนั้นแล้ว ซึ่งนับว่าเป็นพัฒนาการที่ดีเพราะเมื่อสังคมมีความคาดหวังต่อคนที่ทำหน้าที่ผู้พิพากษา สังคมจึงต้องมีสิทธิตรวจสอบหรือวิพากษ์วิจารณ์ได้

โดยผู้อภิปรายมองว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นจุดเด่นขององค์กรตุลาการ คือ เป็นวิชาชีพที่ไม่มีเจ้านายและไม่มีลูกน้อง ส่งผลให้การใช้ดุลพินิจของผู้พิพากษาเป็นไปอย่างอิสระ ปราศจากการแทรกแซง ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นจุดอ่อน คือ การพูด การสื่อสารภายในองค์กรค่อนข้างจำกัด การชื่นชมสามารถทำได้โดยเปิดเผย แต่การตำหนิทำได้ยาก ดังนั้น ควรเปลี่ยนมุมมองโดยทำให้การชื่นชมและการตำหนิอยู่ในระดับที่เท่ากัน เพราะการตำหนิจะนำไปสู่การพัฒนาได้อีกทางหนึ่ง อีกประการคือความเป็นอนุรักษ์นิยมในองค์กรตุลาการ ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดได้ค่อนข้างช้า

๗. คุณสมบัตินักกฎหมายที่ดี

การอภิปรายในหัวข้อนี้ ศาสตราจารย์ คณิง ภาไชย ในฐานะที่เคยดำรงตำแหน่งทั้งพนักงานอัยการ รัฐมนตรี อาจารย์ และทนายความ ได้ถ่ายทอดมุมมองเรื่องภาพลักษณ์ของอาชีพทนายความว่า เป็นอาชีพที่บางครั้งถูกกล่าวถึงในทางที่ไม่ค่อยดีนัก แต่ตนภูมิใจเป็นอย่างยิ่งที่สามารถรักษาภาพลักษณ์ของการเป็นทนายความ และสำนักงานกฎหมายที่ดีไว้ได้ตลอดมา ทั้งนี้ได้ฝากทิ้งท้ายถึงคุณสมบัติในการเป็นนักกฎหมาย คุณภาพที่จะได้รับการยกย่องนับถือ และเป็นคุณสมบัติที่ทำให้ตนประสบความสำเร็จมาถึงปัจจุบัน คือ ความตรงไปตรงมา ยึดถือหลักการเป็นสำคัญทั้งในการว่าความ การสอนหนังสือ และการทำหน้าที่ต่าง ๆ ในฐานะของนักกฎหมาย

"คุณสมบัตินักกฎหมายที่ทำให้ตนประสบความสำเร็จมาถึงปัจจุบัน คือ ความตรงไปตรงมา ยึดถือหลักการเป็นสำคัญ ทั้งในการว่าความ การสอนหนังสือ และการทำหน้าที่ต่าง ๆ ในฐานะของนักกฎหมาย"

- ศาสตราจารย์ คณิง ภาไชย -

การอภิปราย เรื่อง

“ หลักการและแนวคิดในการคัดเลือก
พัฒนา และรักษาคุณภาพในองค์กร ”

- ร่วมอภิปรายโดย.....๑. นายพนัส ทัศนียานนท์ อธิบดีอัยการพิเศษประจำกรมอัยการ (สำนักงานอัยการสูงสุด) และอดีตคณบดีคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
๒. นายสัญญา ผลฉาย รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญากรุงเทพใต้
๓. นายสุชาติ หล่อโลหการ อัยการพิเศษฝ่ายคณะกรรมการ ๒ สำนักงานคณะกรรมการอัยการ
๔. ดร.ต่อศักดิ์ บูรณะเรืองโรจน์ อัยการจังหวัด สำนักงานคดีเยาวชนและครอบครัว จังหวัดนครปฐม
๕. คุณธัญธรรณี โพรานันท์ Head of Executive Briefing Center & External Relations บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ Siam Cement Group (SCG)
๖. Mr. Narendra Jatna พนักงานอัยการ ประจำสถานเอกอัครราชทูตอินโดนีเซีย ประจำประเทศไทย
๗. Mr. Yusuke Hirose ผู้พิพากษา ปฏิบัติหน้าที่ชั่วคราวเป็นผู้เชี่ยวชาญ (professor) ที่สถาบัน UNAFEI
๘. Mr. Hirokazu Urata พนักงานอัยการ (สำนักกิจการระหว่างประเทศ) ประจำสำนักงานอัยการสูงสุด ประเทศญี่ปุ่น
๙. Ms. Therese Blanche Bolunia ผู้พิพากษาจากประเทศฟิลิปปินส์
๑๐. Mr. Peter Ong พนักงานอัยการจากประเทศฟิลิปปินส์

ดำเนินรายการโดย..... ๑. ดร.ณัฐชา โกมลวาทิน ผู้ประกาศข่าวและบรรณาธิการข่าวอาเซียน
สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส

๒. นายวิพล กิติภักศนาสรชัย ผู้อำนวยการกลุ่มโครงการส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้
ด้านหลักนิติธรรมภายในประเทศ สถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย

การอภิปรายในเรื่องดังกล่าว เป็นการอภิปรายในประเด็นเกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ
คัดเลือก การพัฒนาบุคลากร รวมถึงการส่งเสริมและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพโดยระบบคุณธรรม
(Merit System)

ประเด็นอภิปรายที่น่าสนใจ

๑. รายละเอียดการสัมภาษณ์และปัจจัยในการทำงานของ SCG

คุณธัญธรรณี โพรานันท์ กล่าวถึง การสัมภาษณ์ผู้ที่จะมาเป็นบุคลากรของ SCG ว่า SCG
ต้องสร้างแบบทดสอบเพื่อวัดว่าผู้ทำแบบทดสอบมีความคิดในเรื่องต่าง ๆ อย่างไร และเพื่อให้กรรมการ
สัมภาษณ์ได้อย่างตรงประเด็น ซึ่งปัจจุบันมีการฝึกอบรมบุคลิกภาพและฝึกการตอบคำถามเพื่อสัมภาษณ์งาน
ทำให้กรรมการผู้สัมภาษณ์ต้องรู้เท่าทันการตอบคำถาม มิฉะนั้น จะได้ข้อมูลที่ไม่เป็นความจริง SCG จึงมี
หลักสูตรการอบรมกรรมการผู้สัมภาษณ์ เพื่ออบรมการตั้งคำถามให้ได้ข้อมูลที่ เป็นความจริงมากที่สุด

สิ่งที่สำคัญอีกประการ คือ ทักษะคิดในการทำงาน เพราะหากผู้เข้าสัมภาษณ์มีทัศนคติในเชิงลบ
เขาจะมองว่า งานทุกอย่างเป็นไปได้ จะส่งผลให้องค์กรไม่พัฒนา เนื่องจาก SCG เป็นองค์กรที่ยึดหลัก
Innovation กล่าวคือ ทุกอย่างสามารถเป็นไปได้ หากเราคิดว่าทุกอย่างสามารถเป็นไปได้แล้ว ความคิดที่ว่า
ต้องทำอย่างไรจึงเกิดขึ้น

๒. หลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรขององค์กรตุลาการในประเทศไทย

นายสัญญาชัย ผลฉาย กล่าวว่า ระบบราชการปรับตัวยาก เนื่องจากการปรับตัวจะเกิดจากกฎหมายเป็นหลัก กฎหมายบัญญัติไว้อย่างไร หน่วยงานต้องปฏิบัติตามนั้น

ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๔๓ การคัดเลือกผู้พิพากษา มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก จากผลของรัฐธรรมนูญ พ.ศ. ๒๕๔๐ ที่มีการแก้ไขกฎหมายให้ผู้พิพากษามีที่มาหลากหลายมากขึ้น โดยเปิดรับสหวิชาชีพและการคัดเลือกพิเศษจากผู้ที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพกฎหมายและมีทัศนคติที่เหมาะสม เข้ามาทำงานในสัดส่วนที่กำหนดไว้ในทุกชั้นศาล แต่เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีความอนุรักษ์นิยมสูง จึงบัญญัติกฎหมายให้ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกพิเศษเข้ารับตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษา ทำให้ไม่สามารถดึงผู้มีประสบการณ์ความสามารถเช่น อาจารย์มหาวิทยาลัย ทนายความที่มีชื่อเสียงเข้าสู่ตำแหน่งผู้พิพากษาได้ และทำให้การคัดเลือกยังคงยึดมั่นกับการสอบข้อเขียนเช่นเดิม

ในการออกข้อสอบ องค์กรตุลาการจะเน้นเรื่องการรักษาความลับและความโปร่งใส โดยข้อสอบจะออกตอนเช้าของวันที่สอบ และสมุดคำตอบจะถูกนำกลับมาเปลี่ยนเลขที่สอบ เพื่อให้ผู้ตรวจข้อสอบไม่ทราบว่าเป็นของใคร แต่มีข้อเสียในการตรวจข้อสอบ เนื่องจากผู้ตรวจแต่ละคนมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนที่ไม่เหมือนกัน ทำให้มาตรฐานการให้คะแนนอาจมีความเบี่ยงเบน



๓. หลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรขององค์กรอัยการในประเทศไทย

นายสุชาติ หล่อโลหการ กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือกพนักงานอัยการนั้นคล้ายกับของศาล ทั้งวิธีการสอบ การตรวจข้อสอบจะอยู่บนพื้นฐานการไม่เลือกปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันองค์กรอัยการให้ความสำคัญกับการสอบข้อเขียนมากขึ้น แม้ว่าจะทำให้ได้คนเก่งเข้ามาทำงาน แต่ก็ไม่สามารถทราบถึงทัศนคติและมุมมองว่าผู้สมัครมีคุณธรรม จริยธรรมเพียงใด โดยการสอบสัมภาษณ์ขององค์กรอัยการจะไม่มี การให้คะแนน มีเพียงผ่านหรือตก ซึ่งแตกต่างจากศาลที่มีการให้คะแนน ผู้อภิปรายจึงเสนอแนะว่าควรมี การปรับปรุงและให้ความสำคัญกับการสอบสัมภาษณ์ของพนักงานอัยการมากขึ้น โดยควรมุ่งเน้นถึงคุณธรรม จริยธรรม การทดสอบทัศนคติและจิตสาธารณะต่อสังคม และควรมีการให้คะแนนการสัมภาษณ์

ในปัจจุบันองค์กรอัยการใช้ระบบประเมินผลเป็นมาตรการกระตุ้นให้พนักงานอัยการปฏิบัติหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีการลงโทษทางวินัย หากพบว่ามีการดุด่าตีตลบอบน รับสินบน หรือดำเนิน การอื่นใดที่ไม่เหมาะสม จะมีโทษตั้งแต่การงดเลื่อนขั้นเงินเดือนจนถึงไล่ออก

นายพนัส ทัศนียานนท์ กล่าวถึง การทดสอบทัศนคติของผู้ที่จะมาเป็นพนักงานอัยการว่า ขึ้นอยู่กับการสอบสัมภาษณ์ เช่น SCG ที่มีการเตรียมคำถามเป็นอย่างดีที่มีการฝึกอบรมกรรมการสัมภาษณ์ เพื่อให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญ ในการถามให้สามารถวัดทัศนคติที่แท้จริงได้ แต่ละองค์กรจึงควรมี แนวความคิดหรือเกณฑ์มาตรฐานของตนเองว่าจะเน้นทัศนคติในเรื่องใด โดยสิ่งที่บุคลากรในกระบวนการ ยุติธรรมต้องมี คือ ความสุจริต ยุติธรรม แต่เมื่อสิ่งเหล่านี้เป็นทัศนคติ จึงเกิดคำถามว่า เราจะมีวิธีการ อย่างไรให้การสอบสัมภาษณ์สามารถทดสอบได้ว่าผู้สมัครมีจิตใจที่ยุติธรรมสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ โดยปราศจากอคติ

๔. หลักเกณฑ์การคัดเลือกและการบริหารบุคลากรขององค์กรอัยการและ องค์กรตุลาการในต่างประเทศ

Mr. Narendra Jatna กล่าวว่า ในประเทศอินโดนีเซียการคัดเลือกพนักงานอัยการมิได้มีการพิจารณาหรือวางหลักเกณฑ์พิเศษที่เกี่ยวกับเพศของผู้เข้ารับการศึกษาแต่อย่างใด แต่ให้ความสำคัญ กับความพร้อมทางกายภาพ เนื่องจากพนักงานอัยการในประเทศอินโดนีเซียมีอำนาจในการสืบสวนสอบสวน คดีด้วยตนเอง หากสภาพร่างกายไม่สมบูรณ์อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ ส่วนการพิจารณา ความเหมาะสมด้านจิตใจซึ่งรวมถึงบุคลิกภาพและทัศนคตินั้น จะมีคณะกรรมการพิเศษทำการพิจารณา ด้านนี้โดยเฉพาะ เช่น คณะกรรมการตำรวจ (Police Commission) และคณะกรรมการอัยการ (Commission for Prosecutor) โดยคณะกรรมการพิเศษเหล่านี้มิได้เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบุคลากร โดยตรง แต่เป็นผู้วางมาตรการ กฎเกณฑ์และคุณสมบัติที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน เมื่อผ่าน การคัดเลือกจะมีการฝึกอบรมเป็นเวลา ๒ ปี โดยผู้ฝึกอบรมต้องมีผลการทดสอบที่ดี นอกจากนี้ ต้องมีการ รายงานบัญชีทรัพย์สิน และหนี้สินก่อนเข้ารับตำแหน่งด้วย ถ้ามีความร้ายแรงผิดปกติจะถูกตรวจสอบ ในปัจจุบันรูปแบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานอัยการอยู่ระหว่างความพยายามที่จะปฏิรูป ให้นำระบบคุณงามความดีเข้ามาใช้ประกอบการพิจารณา

สำหรับองค์กรตุลาการของประเทศอินโดนีเซียนั้น จะมีคณะกรรมการตุลาการ (Judicial Commission) ที่นอกจากจะเป็นผู้วางมาตรการ กฎเกณฑ์ และคุณสมบัติที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานแล้ว ยังเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาเป็นผู้พิพากษาโดยตรงอีกด้วย



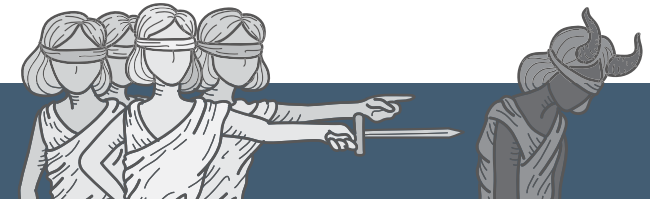
Ms. Therese Blanche Bolunia กล่าวว่า ในประเทศฟิลิปปินส์ เมื่อตำแหน่งผู้พิพากษาว่างลง จะมีการประกาศรับสมัครลงในหนังสือพิมพ์ประจำชาติ เมื่อสิ้นสุดระยะเวลารับสมัคร จะเริ่มคัดเลือก โดยการสัมภาษณ์และทำการทดสอบหลากหลายขั้นตอน ซึ่งรวมไปถึงการทดสอบทางด้านจิตวิทยาด้วย โดยผู้ที่จะเป็นผู้พิพากษาได้จะต้องมีประสบการณ์ทำงานในด้านกฎหมายมาก่อนอย่างน้อย ๕ ปี โดยจะทำงานในภาคเอกชนหรือภาครัฐมาก่อนก็ได้

สำหรับการเติบโตในสายงาน ประวัติการทำงานและอายุงานในสายอาชีพที่มีมาก่อนจะมีผลต่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม การเลื่อนตำแหน่งและการโอนย้ายไปในศาลที่ลำดับสูงขึ้น จะต้องสมัครและทดสอบใหม่ในทุกๆระดับ โดยจะมีคณะกรรมการสอบและสัมภาษณ์ในแต่ละขั้น สำหรับการเข้าเป็นผู้พิพากษาในศาลชั้นต้น จะมีผู้พิพากษาคนเดียวในการสัมภาษณ์ แต่ถ้าสมัครเป็นผู้พิพากษาศาลสูง จะมีคณะกรรมการจากองค์กรต่าง ๆ เช่น หน่วยงานอาวุโส ซึ่งเป็นตัวแทนจากสภานายความ เข้าร่วมเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์ด้วย เป็นต้น สิ่งที่น่าสนใจ คือ ประธานาธิบดีของประเทศฟิลิปปินส์ มีอำนาจในการเลื่อนตำแหน่งผู้พิพากษา แต่ต้องกระทำภายใต้การเสนอชื่อของคณะกรรมการขึ้นมาเป็นลำดับขั้น ซึ่งการพิจารณาขึ้นอยู่กับผลงานและความดีความชอบ

Mr. Hirokazu Urata กล่าวว่า ในประเทศญี่ปุ่น บุคคลที่ต้องการประกอบวิชาชีพกฎหมาย ไม่ว่าจะเป็นอาชีพใด ๆ นั้น ต้องสอบผ่านข้อสอบของเนติบัณฑิตยสภา (Bar Examination) เมื่อสอบผ่านแล้ว ต้องเข้ารับการฝึกอบรมในสถาบันการวิจัยและฝึกอบรมด้านกฎหมาย (Legal Research and Training Institute) ซึ่งอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของศาลฎีกา จะมีการฝึกอบรมประมาณ ๑ ปี ให้ความรู้พร้อมปฏิบัติหน้าที่ในวิชาชีพทางกฎหมาย ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และทัศนคติ โดยอาจารย์และผู้ทำการฝึกอบรมจะได้รับการแต่งตั้งมาจากองค์กรต่าง ๆ อาทิ ศาล อัยการ ทนายความ เป็นต้น ซึ่งในระหว่างเข้ารับการฝึกอบรม ผู้ฝึกอบรมจะได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมที่จะเข้ามาดำเนินงานในองค์กรต่าง ๆ หรือไม่ ซึ่งผลการประเมินจะถือเป็นเกณฑ์สำคัญที่นำมาพิจารณาในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร

ในองค์กรอัยการของประเทศญี่ปุ่น การคัดเลือกและแต่งตั้งจะมีระเบียบที่ชัดเจนและต้องผ่านขั้นตอนการแต่งตั้งโดยรัฐบาล ผู้สมัครจะต้องมีปริญญาทางกฎหมาย ความรู้ในเชิงบริหาร และความรู้ทั่วไป โดยนอกจากการสอบข้อเขียนแล้ว ยังมีการประเมินด้านบุคลิกภาพ ความซื่อสัตย์สุจริต และพิจารณาไปถึงการทำงานภาคสนาม การฝึกงานคดี และการฝึกอบรมโดยสถาบันฯ เฉพาะขององค์กร ประมาณ ๑ ปี

ด้านการตรวจสอบมีการจัดตั้งหน่วยงานรับเรื่องและตรวจสอบเรื่องร้องเรียนโดยเฉพาะเมื่อพนักงานอัยการถูกร้องเรียน จะตั้งคณะกรรมการสืบสวนสอบสวนขึ้น เพื่อพิจารณาด้านวินัยและวินัยจรรยาบรรณาความผิดตามข้อร้องเรียน ซึ่งไม่นานมานี้ มีพนักงานอัยการ ๓ ท่านถูกดำเนินคดีเนื่องจากกระทำทุจริต



Mr. Peter Ong กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์กรอัยการในประเทศฟิลิปปินส์ คณะกรรมการไม่ค่อยมีเสรีภาพในการพิจารณาเกี่ยวกับทัศนคติและแรงจูงใจของผู้สมัครเท่าใดนัก เนื่องจากให้น้ำหนักกับการประเมินด้านวิชาการเป็นหลัก แต่มีการกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำในการพิจารณาเรื่องความบกพร่องทางจิตใจหรือวิกลจริตไว้ แต่ก็พิสูจน์ได้ยากหากไม่ใช้การวินิจฉัยทางการแพทย์ โดยทั่วไปหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมไม่ได้กำหนดคุณสมบัติพิเศษ (spec) ของผู้สมัครเข้าคัดเลือก แต่จะมีคุณสมบัติพื้นฐานที่เหมือนกัน เช่น ไม่มีชื่อในทะเบียนประวัติอาชญากรหรือบันทึกการกระทำความผิดทางอาญา ไม่เคยมีประวัติการคอร์รัปชัน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการประเมินสภาพจิตใจ คุณธรรม และบุคลิกภาพจากการสัมภาษณ์และช่วงการฝึกงานเป็นผู้ช่วยอัยการ โดยกล่าวว่า ตอนที่ตนได้มีโอกาสร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจสอบภายในนั้น พบว่าพนักงานอัยการที่ได้รับโทษและถูกปลดออกบางส่วนมาจากการทุจริต และบางส่วนเป็นพนักงานอัยการที่มีปัญหาด้านทัศนคติไม่เหมาะสม

Mr. Yusuke Hirose กล่าวว่า จากประสบการณ์ส่วนตัว การโอนย้ายชั่วคราวจากตำแหน่งผู้พิพากษาไปรับตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ (professor) ในสถาบันฝึกอบรมของกระทรวงยุติธรรม (UNAFEI) ถือเป็นเรื่องปกติในประเทศญี่ปุ่น เนื่องจากกระบวนต้องการให้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งได้เรียนรู้งานที่หลากหลายและได้ประสบการณ์ในงานด้านอื่น ๆ ด้วยการเป็นผู้เชี่ยวชาญฝึกอบรมผู้พิพากษา อัยการ และบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมก็ถือเป็นภารกิจหนึ่งในหน้าที่เช่นเดียวกัน นอกจากการโอนย้ายชั่วคราวเพื่อไปเป็นผู้เชี่ยวชาญแล้วยังมีการหมุนเวียนผู้พิพากษาไปในภาคส่วนอื่น ๆ อีกมาก เช่น การเป็นที่ปรึกษากฎหมายในหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐ การเป็น Legal attache ในกระทรวงการต่างประเทศ (ประจำสถานทูต) การเป็นทนายให้แก่องค์กรภาคเอกชน เป็นต้น

ผู้พิพากษาในญี่ปุ่นส่วนใหญ่ไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเนื่องจากความรับผิดชอบหลัก คือ การดูแลคดีและอำนวยความยุติธรรมอย่างถึงที่สุดสิ่งที่ผู้พิพากษาทุกคนให้ความสำคัญ จึงอยู่ที่เนื้อหาของคดีที่ตนรับผิดชอบและประเด็นทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ความเป็นอิสระของผู้พิพากษาจึงมั่นคงอยู่ได้เพราะปราศจากการครอบงำ หรืออคติในการได้ตำแหน่ง หรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การเข้ามาเป็นผู้พิพากษา ถือว่าเป็นการทำหน้าที่อันสำคัญมากอยู่แล้ว จึงไม่จำเป็นต้องสนใจว่าจะเติบโตต่อไปอย่างไรอีก



๕. การใช้ระบบคุณธรรมขององค์กรอัยการและองค์กรตุลาการในประเทศไทย

ดร.ต่อศักดิ์ บุรณะเรืองโรจน์ กล่าวว่า การจะรู้ถึงทัศนคติของผู้สมัครย่อมเป็นไปได้ยาก แต่เชื่อว่า นักจิตวิทยาและนักสังคมสงเคราะห์สามารถออกแบบข้อคำถามที่เหมาะสม ซึ่งอาจนำมาปรับใช้ได้ในอนาคต คำถามแต่ละข้อจะต้องสามารถระบุได้ว่าต้องการวัดอะไรและให้คะแนนสูงหรือต่ำเพียงใด เมื่อประมวลผลออกมาจึงเป็นแนวทางได้ว่าผู้เข้าสอบมีทัศนคติในแต่ละประเด็นอย่างไร แต่สิ่งที่ควรคำนึงถึงคือ กระบวนการในทางปฏิบัติ เช่น หากคณะกรรมการให้ผู้เข้าสอบไม่ผ่านการวัดทัศนคติ การตัดสินจะสิ้นสุดที่ใครและชั้นใด จะเป็นคณะกรรมการ ศาลปกครอง หรือหน่วยงานอื่น เป็นต้น เปรียบเทียบกับกรณีที่เราไปพบแพทย์ หากแพทย์สองโรงพยาบาลวินิจฉัยต่างกัน ความเห็นของแพทย์คนใดจะเป็นที่เชื่อถือและสิ้นสุด

สำหรับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีควรเริ่มจากตัวบุคคลก่อน วิธีการทางจิตวิทยาอาจเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยได้ เช่น การติดป้ายหน้าห้อง ที่ได้ทำงาน หรือภายในสำนักงานของอัยการหรือผู้พิพากษาว่า “ความยุติธรรมหาได้ไม่ต้องใช้เงินซื้อ” หรือ “ความยุติธรรมเป็นของประชาชนทุกคน” ฯลฯ เป็นการเตือนสติ และเป็นวิธีการทางจิตวิทยาที่ใช้ได้ผลในหลายกรณี ครั้งหนึ่งขณะที่ผู้อภิปรายได้มีโอกาสไปศึกษางานที่ประเทศสิงคโปร์ อัยการสูงสุดของประเทศสิงคโปร์เข้ามาที่หน่วยงานอัยการและพูดคุยกับพนักงานอัยการทุกคนว่า “ความยุติธรรมเป็นสิ่งที่พวกเราต้อง ‘ให้’ แก่ประชาชน หน้าที่ของเราคือทำให้ความเป็นธรรม” ซึ่งเป็นการกำหนดค่านิยมขององค์กรและกระตุ้นสำนึกของพนักงานอัยการให้ระลึกถึงหน้าที่ของตนเสมอ

มีผู้กล่าวว่า “สังคมไทยเคารพตัวบุคคลมากกว่าความคิดและเหตุผล” สิ่งนี้ถือเป็นวัฒนธรรมแห่งการยอมรับอำนาจ เป็นที่มาของระบบอุปถัมภ์ (patronage system) เมื่อใดที่คนไทยยกเหตุผลหรือข้อเท็จจริงมากกล่าว แต่อีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้มีอำนาจ คนไทยมักจะเจียบ ระบบอุปถัมภ์เป็นข้อขัดแย้งกับระบบอาวุโส (seniority system) แม้ว่าระบบอาวุโสจะมีข้อดีหลายประการ ได้แก่ (๑) ใช้ง่าย มีหลักเกณฑ์ชัดเจน (๒) ให้ความเป็นธรรมอย่างเท่าเทียม ใครเข้ามาก่อนก็เติบโตไปก่อนตามลำดับ (๓) เกิดความจงรักภักดีกับองค์กร ยิ่งอยู่นานยิ่งรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แต่ข้อที่ไม่พึงปรารถนาก็มีเช่นกัน กล่าวคือ ระบบอุปถัมภ์ไม่ส่งเสริมให้บุคลากรสนใจใฝ่รู้และพัฒนาตัวเอง เพราะมีลำดับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามอายุงาน ดังนั้น ระบบที่อยู่ตรงกลางน่าจะเป็นระบบคุณธรรมหรือคุณงามความดี (merit system) ระบบราชการไทยเองก็จัดว่าอิงระบบอาวุโสโดยขึ้นเงินเดือนตามอายุงานที่มากขึ้น



และอิงระบบคุณงามความดีอยู่บ้าง เนื่องจากในทางนิตินัยบังคับให้มีการประเมินผลงาน และประสิทธิภาพการทำงานประกอบกัน แต่ในทางพฤตินัย หลายครั้งที่เราพบว่าการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอาศัยการพิจารณาของผู้มีอำนาจสูงกว่า และการใช้คำว่า “ความเหมาะสม” โดยปราศจากเหตุผลตามหลักเกณฑ์รองรับ สิ่งนี้เองที่เป็นการแฝงตัวของระบบอุปถัมภ์อยู่อย่างฝังลึก การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งย่อมนำมาซึ่งผลตอบแทนที่เปลี่ยนไป เช่น อัตราเงินเดือนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ เป็นต้น เมื่อใดที่ใช้ระบบอุปถัมภ์ก็ถือว่าขัดกับหลักการโดยชอบธรรมในทันที จึงควรใช้ทั้งสองระบบส่งเสริมซึ่งกันและกัน ใครที่เป็นนักปฏิบัติ (technician) มุ่งทำงานคืออย่างเดียว ไม่สนใจตำแหน่งทางบริหารก็ใช้ระบบอาวุโสเป็นหลักก่อน ใครที่จะเติบโตต่อไปในสายบริหาร ก็ควรต้องมีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานด้วย เช่น ประสิทธิภาพในการบริหารงาน การบริหารคน และการบริหารงบประมาณ เป็นต้น

นายสัญญาชัย ผลฉาย กล่าวว่า การสอบคัดเลือกเข้ามาเป็นผู้พิพากษาและพนักงานอัยการของไทย วิตความรู้แค่ระดับจำได้ใช้เป็น คือ จำตัวบทกฎหมายและคำพิพากษากฎีกาได้ สามารถนำมาปรับใช้กับคดี หรือเหตุการณ์สมมติในข้อสอบได้ แต่ไม่ได้วัดความรู้ในระดับวิเคราะห์หรือสังเคราะห์เลย ซึ่งเป็นสิ่งที่พยายามปรับปรุงกันอยู่ สำหรับความเป็นอิสระของผู้พิพากษา เป็นสิ่งที่ทำได้ง่ายและสอดคล้องกับระบบอาวุโส กล่าวคือ ใครสอบเข้าได้อันดับเท่าไร ก็ยอมรับในผลสอบของตน เรียงลำดับไปตามคะแนนสอบและตามอาวุโส ไม่ต้องวิ่งเต้นเพื่อให้ได้อันดับสูงขึ้นในรุ่น ไม่ต้องไปอาศัยอำนาจของใคร และไม่ต้องใช้อำนาจของตนให้ใครอาศัย เมื่อเป็นเช่นนี้ก็เป็นที่อิสระ ไม่ต้องไปงานวันเกิดใคร ไม่ต้องไปงานเลี้ยงส่งใคร สามารถดำรงตนได้อย่างเหมาะสม การนำระบบคุณธรรมมาใช้เป็นสิ่งที่ดี แต่ก็หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นทั้งในและนอกองค์กร ตลอดจนสังคมภายนอก ถ้าเราทำระบบคุณธรรมได้ไม่ดี องค์กรก็จะถูกกลืนเข้าสู่ระบบอุปถัมภ์ไปโดยปริยาย

องค์กรตุลาการเองมีระบบที่เข้มงวดตั้งแต่การสอบเข้า ในช่วงการทำงานก็มีคณะกรรมการตรวจสอบวินัยที่เข้มแข็ง มีอนุกรรมการด้านต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมการป้องกันการกระทำความผิดและการลงโทษทางวินัย ผู้อภิปรายเองเห็นด้วยในระดับหนึ่งกับการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในอนาคต แต่ถ้าผู้อภิปรายไม่ใช่ผู้สอบเข้าได้อันดับหนึ่ง แล้วพูดถึงเรื่องการนำระบบคุณธรรมมาใช้ อาจถูกเพื่อนร่วมวิชาชีพที่ไม่เห็นด้วยมองว่า ต้องการที่จะเลื่อนลำดับตัวเองให้สูงขึ้นจากลำดับอาวุโสที่เป็นอยู่หรือไม่ อย่างไรก็ตามก็ต้องการตุลาการไม่ได้ยึดถือระบบอาวุโสเพียงอย่างเดียว มีหลายกรณีที่น่าระบบคุณธรรมมาความดีมาปรับใช้ เช่น กรณีของผู้อภิปรายซึ่งมีผู้พิพากษาในลำดับอาวุโสสูงกว่าอีกหลายท่านที่ไม่ได้รับตำแหน่งทางบริหาร ทำให้ผู้อภิปรายมีโอกาสรองอธิบดีศาล แต่ทั้งนี้ มิได้ถือเป็นเรื่องที่จะต้องภาคภูมิใจเป็นพิเศษแต่อย่างใด เป็นเพียงโอกาสที่ได้ทำงานอีกลักษณะหนึ่งนอกจากการพิจารณาพิพากษาคดีเท่านั้น



นายพนัส ทัศนียานนท์ สรุปลงข้อเท็จจริงว่า สังคมไทยเป็นสังคมอำนาจนิยม คนไทยเชื่อว่าอำนาจ คือ ความถูกต้อง เมื่อผู้มีอำนาจสูงกว่าให้ทำอะไรได้ ผู้อยู่ใต้อำนาจก็มักไม่ค้าน ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญที่สุดของการนำระบบคุณธรรมมาใช้ หากจะนำมาใช้จริงก็อาจทำได้ แต่ต้องแก้ความคิดพื้นฐานตรงนี้ให้ได้ก่อน มิฉะนั้นจะเกิดปัญหาตามมาไม่จบสิ้น

สังคมไทยเป็นสังคมอำนาจนิยม
 คนไทยเชื่อว่าอำนาจ
 คือ ความถูกต้อง
 เมื่อผู้มีอำนาจสูงกว่าให้ทำสิ่งใด
 ผู้อยู่ใต้อำนาจก็มักไม่ค้าน
 ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญที่สุด
 ของการนำระบบคุณธรรมมาใช้

- นายพนัส ทัศนียานนท์ -

ในการสัมมนาครั้งนี้ **ทีไอเจ** ได้นำเครื่องลงคะแนนเสียงมาให้ผู้เข้าร่วมสัมมนามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่ต่างสะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงมากที่สุดในการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม คือ **ความกล้าหาญทางจริยธรรม ยึดมั่นในความถูกต้องมากกว่าความต้องการของผู้มีอำนาจ ตลอดจนไม่หวั่นไหวต่อกระแสของสังคม** อีกทั้ง ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่มองว่า หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเอกชนสามารถนำมาใช้พัฒนาการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานศาลและอัยการได้อย่างแน่นอน



การสัมมนาครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนต่างมองว่า “ทัศนคติ” เป็นคุณสมบัติหนึ่งที่สำคัญของผู้สมัครและบุคลากรในองค์กร โดยภาคเอกชนได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจน ถึงการให้ความสำคัญกับการทดสอบทัศนคติ ควบคู่ไปกับการทดสอบสีกลงไปถึงความรู้ความสามารถในการทำงาน

ทีโอเจ ในฐานะหน่วยงานที่มุ่งเน้นการส่งเสริมหลักนิติธรรม และการยกระดับกระบวนการยุติธรรมไทย เชื่อมั่นเป็นอย่างยิ่งว่า องค์ความรู้ที่ได้รับจากภาคเอกชนและองค์กรต่าง ๆ ในกระบวนการยุติธรรม ทั้งของไทยและต่างประเทศ จะสามารถนำไปต่อยอดเพื่อพัฒนาระบบการคัดเลือกให้ได้บุคลากรที่ **เก่ง ดี มีทัศนคติ รับผิดชอบต่อประชาชน และความถูกต้อง ไม่รับใช้อำนาจ** และเพื่อพัฒนาให้กระบวนการยุติธรรมของไทยนำเอา **"ระบบคุณธรรม" (Merit System)** มาเป็นเครื่องมือในการบริหารบุคลากรอย่างเป็นธรรม