



การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย

The Use of Good Governance in the Performance of Arbitrator in Thailand

รัฐสิทธิ คุรุสุวรรณ

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

พุทธศักราช 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสยาม



ใบรับรองคุณวุฒิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาการจัดการ

คณะบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย) การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย
(ภาษาอังกฤษ) The use of Good Governance in the Performance of Arbitrator in Thailand

นามผู้วิจัย (ภาษาไทย) รองศาสตราจารย์ รัฐสิทธิ์ กुरुสุวรรณ
(ภาษาอังกฤษ) Associate Professor Rattasidhi Kurusuwan

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบคุณวุฒิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

ประธานกรรมการ

ดร. น. เมื่อวันที่ 20, 50, 2563
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.สุเทพ เชาวลิค)

กรรมการ

[Signature]
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมฆินทร์ เมธาวิฤต)

กรรมการ

[Signature]
(ดร.สุมิศตรา เจริญพันธ์)

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

[Signature]
(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

[Signature]
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปภาศรี บัวสวรรค์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม อนุมัติให้รับคุณวุฒิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

[Signature]
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

วันที่ 20 เดือน 50 พ.ศ. 2563

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย

โดย : รองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์ อรุณวรรณ

ชื่อปริญญา : ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต

สาขา : การจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษาประจำตัวนักศึกษา

.....
(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปภาศรี บัรสวรรค์)

.....
20, 50, 2563

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาขอบเขตในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ ปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการไทย 2) ศึกษาแนวความคิดในการปรับใช้ธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานด้านการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ 3) ศึกษาหาความสอดคล้องของตัวชี้วัดธรรมาภิบาลกับการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ 4) เสนอแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความสัมฤทธิ์ผล และความคุ้มค่า ดำเนินการวิจัยโดยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวนทั้งหมด 25 คน ได้แก่ อนุญาโตตุลาการ จำนวน 5 คน ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จำนวน 5 คน ข้าราชการในสถาบันอนุญาโตตุลาการ จำนวน 5 คน คู่กรณีในการที่ได้นำข้อพิพาทพิจารณาในกระบวนการอนุญาโตตุลาการ จำนวน 5 คน และข้อมูลจากการประชุมสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

ผลการวิจัยพบว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของอนุญาโตตุลาการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความสัมฤทธิ์ผล และความคุ้มค่า ในการปรับใช้กับการปฏิบัติงานด้านการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ สามารถนำหลักการของตัวชี้วัดธรรมาภิบาลทั้ง 6 ประการ มาดำเนินการเกี่ยวกับการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการได้อย่างมีความสัมฤทธิ์ผล และคุ้มค่า ในการสร้างความยุติธรรม และความพึงพอใจของกลุ่มและสังคม เป็นการชี้ชัดอย่างมีนัยสำคัญว่า การใช้กระบวนการอนุญาโตตุลาการในการระงับข้อพิพาทในกระบวนการระงับข้อพิพาททางแพ่งนั้น การพิจารณาตัดสินชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ ให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มและสังคมส่วนรวม ที่ใช้หลักธรรมาภิบาล มาเป็นหลักปฏิบัติในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ

คำสำคัญ: หลักธรรมาภิบาล, การปฏิบัติหน้าที่, อนุญาโตตุลาการ, ความสัมฤทธิ์ผล, ความพึงพอใจของกลุ่มและสังคมส่วนรวม



Abstract


Title: : The use of Good Governance in the Performance of Arbitrator
in Thailand

By : Associate Professor Rattasidhi Kurusuwan

Degree : Doctor of Philosophy

Major : Management

Advisers:



(Professor Dr. Yuwat Vuthimedhi)



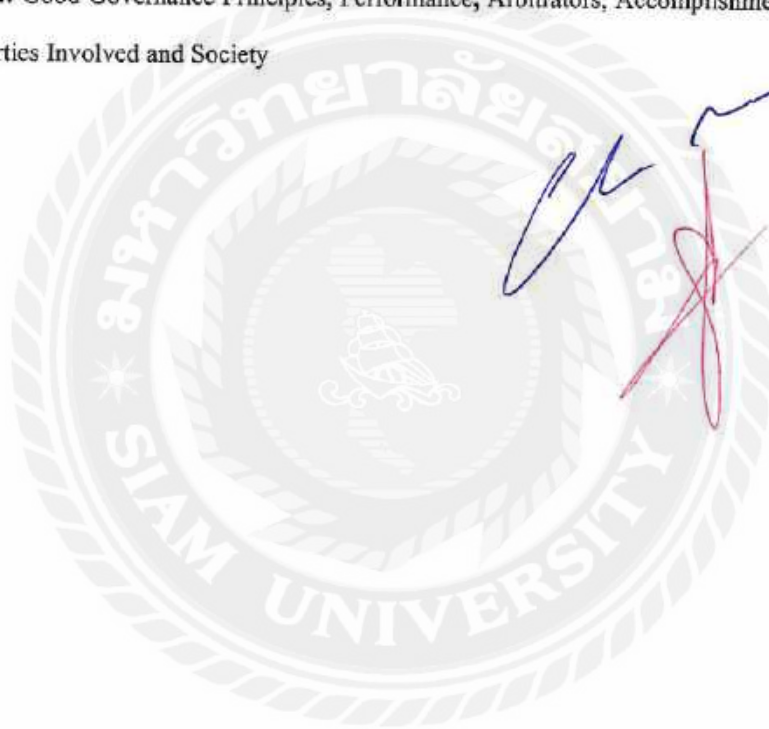
(Associate Professor Dr. Praphasri Buasawan)

20, AUGUST, 2020

The objectives of this research were: 1) to study the scope of the performance of the arbitrators and operational problems in performing duties of arbitrators in Thailand; 2) to study the concept in applying good governance to dispute resolution by arbitrators; 3) to study the consistency of good governance indicators and dispute resolution by arbitrators; 4) to provide guidance on the performance of duties of arbitrators in accordance with good governance principles for efficiency, effectiveness, accomplishment and worthiness. This study used the qualitative research method by interviewing 25 key informants consisting of 5 Arbitrators, 5 Executives and Officers of the Office of the Public Sector Development Commission, 5 Civil Servants in Arbitration Institute, 5 parties involved in the Arbitration process, and 5 experts in Focus Group Discussion.

The research results found that an application of good governance in the performance of arbitrators increases efficiency, effectiveness, accomplishment and worthiness. The six good governance indicators could be applied to dispute resolution by the arbitrators with accomplishment and worthiness in creating justice and satisfaction to each party and society. There was a significant implication that arbitrator process could be applied to civil dispute resolution and consideration on judgment of arbitrators to and should be accepted, under good governance principles, by each party and society as a guideline in performing duties of arbitrators.

Keyword: Good Governance Principles, Performance, Arbitrators, Accomplishment, Satisfaction of the Parties Involved and Society



กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์เรื่อง “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีจากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.สุเทพ เชาวลิตร ประธานกรรมการ ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ปภาศรี บัวสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมฆินทร์ เมธาวิกุล กรรมการ และ ดร.สุमितตรา เจิมพันธ์ กรรมการ ที่กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ให้ความรู้ความเข้าใจ รวมถึงตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการจัดทำคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ จนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ รวมถึงตลอดจนคณาจารย์หลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยามทุกท่าน ที่ให้การอบรม สั่งสอน และให้คำปรึกษา

ขอขอบคุณผู้ที่เกี่ยวข้องบุคคลต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ประกอบด้วย อนุญาโตตุลาการนักวิชาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (ก.พ.ร) ข้าราชการในสถาบันอนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม คู่พิพาทหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอนุญาโตตุลาการ ที่ให้สัมภาษณ์และให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างดียิ่ง รวมถึงผู้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ทุกท่าน ที่ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อวิพากษ์วิจารณ์อันเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ รวมทั้งเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยสยามทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในด้านต่างๆจนกระทั่งคุษฎีนิพนธ์นี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม รวมถึงบรรดาเจ้าของตำราวิชาการ เอกสาร บทความ รายงานต่างๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ผู้วิจัยได้นำมาเป็นข้อมูล และใช้อ้างอิงในคุษฎีนิพนธ์ทุกท่าน ด้วยความขอบคุณยิ่ง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณและระลึกถึงพระคุณบิดา มารดา รวมทั้งครูบาอาจารย์ที่อบรมสั่งสอนตั้งแต่เยาว์วัยจนเติบโตขึ้นมา จนมีความรู้ ความสามารถจัดทำคุษฎีนิพนธ์ได้ครั้งนี้

จึงขอกราบขอบพระคุณและขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ และขอมอบประโยชน์ใดๆ อันจะพึงเกิดขึ้นจากคุษฎีนิพนธ์นี้ ให้แก่บุคคลอันเป็นที่รักทุกท่าน ในอันจะใช้ในการศึกษา ค้นคว้าเพื่อพัฒนาสังคมและประเทศชาติต่อไป

รองศาสตราจารย์ รัฐติทธิ์ คุรุสุวรรณ

ธันวาคม 2562

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(ก)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(ค)
กิตติกรรมประกาศ	(จ)
สารบัญ.....	(ฉ)
สารบัญตาราง	(ซ)
สารบัญภาพ	(ช)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 โจทย์วิจัย.....	18
1.3 วัตถุประสงค์.....	18
1.4 ขอบเขตการวิจัย	19
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	20
1.6 นิยามศัพท์.....	20
บทที่ 2 ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	23
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล.....	23
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความสัมฤทธิ์ผล.....	45
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับอนุญาโตตุลาการตามหลักสากล.....	52
2.4 การอนุญาโตตุลาการต่างประเทศ.....	59
2.5 อนุญาโตตุลาการในประเทศ.....	66
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	95
2.7 กรอบแนวคิด.....	106

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	107
3.1 ประเภทของการวิจัย.....	107
3.2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	107
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและทดสอบข้อมูล.....	116
ก. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	109
ข. การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	111
3.4 การจัดเก็บข้อมูล.....	111
1. การศึกษาวิจัยเอกสาร.....	111
2. การสัมภาษณ์.....	112
3. การสนทนากลุ่ม.....	113
3.5 การรายงานและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	113
1. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	113
ก. การวิเคราะห์เนื้อหาหรือที่เรียกว่าภาษาอังกฤษว่า “Content Analysis”.....	113
ข. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal Interview) และการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview).....	114
ค. การจัดกลุ่มข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล.....	114
2. การนำเสนอข้อมูล.....	114
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	116
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	145
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	145
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....	150
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	157
บรรณานุกรม	161
ภาคผนวก	168
ประวัติผู้วิจัย	208

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ (New Public Management) ในท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตรของทุกมิติ บริบทในแง่การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ดังกล่าวจะได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ จะต้องมีการจัดองค์การ องค์กรภาครัฐ ขณะเดียวกันต้องมี “การบริหารจัดการภาครัฐ” ในลักษณะการบูรณาการ การบริหาร การจัดการ และการบริหารการจัดการภายในองค์กร องค์กรภาครัฐและด้านภาคเอกชนด้วย โดยการนำเอาแนวคิดและวิธีการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ ที่เน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ ความสามารถในการแข่งขัน การบริหารแบบเอกชน การจัดการแบบองค์กรขนาดกะทัดรัด และ “หลักการของแนวคิดตามระบอบประชาธิปไตย” ยุคใหม่ที่เน้นการสร้างระบบราชการที่มีคุณลักษณะของระบบในเชิงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลที่อิง “หลักธรรมาภิบาล” และ “ประชาธิปไตย” คือ มีการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อส่วนรวมและประโยชน์สุขของประชาชน เคารพในสิทธิ หน้าที่ของประชาชน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพสูง ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้ในเชิงตัวเลข และสถิติที่เป็นรูปธรรมสามารถให้บริการตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ และเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างเหมาะสม (จุมพล หนิมพานิช, 2553, หน้า 414)

อย่างไรก็ตามการศึกษาขององค์การเพื่อใช้วิเคราะห์ผลดำเนินงานตามหลักการและแนวคิดที่จัดตั้งขึ้นมา ก็ยังพบความท้าทายของหลักการหรือเกณฑ์อีกหลายตัวที่องค์การของรัฐจะต้องปฏิบัติตาม โดยเฉพาะหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ถือว่าเป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย เพราะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพที่สูงขึ้น และยังทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องศรัทธา และเชื่อมั่นในองค์กรนั้นๆ อีกด้วย นอกจากนี้

หลักธรรมาภิบาลที่นำมาบริหารประเทศ บุคคลธรรมดา และผู้บริหารในองค์กรยังสามารถนำมาใช้บริหารองค์กรของตนเองได้ตามทฤษฎีองค์กร เป็นการศึกษาองค์กรเพื่อใช้วิเคราะห์ผลดำเนินงานตามหลักการและแนวคิดที่จัดตั้งขึ้นมา มีเหตุผลสำคัญที่ช่วยให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยในระยะเริ่มแรกในยุคองค์กรแบบเครื่องจักรจะมุ่งเน้นประสิทธิภาพไปในการดำเนินงานขององค์กร แต่ต่อมาในยุคองค์กรแบบมีชีวิตจะมุ่งเน้นประสิทธิผล ซึ่งจะเน้นในเรื่องความเป็นเลิศด้านคุณภาพ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะหน่วยงาน องค์กรของภาครัฐ และทาง ก.พ.ร. ซึ่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการพยายามผลักดันให้ส่วนราชการต่างๆ นำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ ประกอบกับการใช้หลักธรรมาภิบาลนำมาบริหารประเทศ บุคคลธรรมดา และผู้บริหารในองค์กรยังสามารถนำมาใช้บริหารองค์กรของตนเองได้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ, 2558, หน้า 149).

ประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่ห้วงเวลาแห่งการปฏิรูประบบราชการขนานใหญ่ ในการขับเคลื่อนแนวความคิดธรรมาภิบาลให้ดำเนินไปด้วยความประสานสอดคล้อง และพัฒนาไปในทิศทางเดียวอย่างเป็นเอกภาพนั้น นอกจากนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างกายภาพ ซึ่งการปรับปรุงโครงสร้างราชการเป็นการปรับปรุงระเบียบบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ที่ทันสมัย มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของการเสริมสร้างธรรมาภิบาลที่ดีในระบบราชการ รัฐบาลจึงได้ประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มีเหตุผลที่ปรากฏท้ายพระราชกฤษฎีกาว่า “เหตุผลในการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกานี้ คือ โดยที่มีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารราชการและการปฏิบัติหน้าที่ส่วนราชการนี้ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น และประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งการประเมินผลปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ และเนื่องจากมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 บัญญัติให้การกำหนดหลักเกณฑ์และ

วิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกระทำโดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกา จึงจำเป็นต้องตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546”

ธรรมนูญบาล หมายถึง การปกครอง การบริหาร การจัดการควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้คำว่า “ธรรมนูญบาล” ยังหมายถึงการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานนี้ มีความหมายอย่างกว้าง กล่าวคือ หากได้มีความหมายเพียงหลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่รวมถึง ศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งวิญญูชนพึงมีและพึงประพฤติปฏิบัติ อาทิ ความโปร่งใสตรวจสอบได้ การปราศจากการแทรกแซงจากองค์กรภายนอก เป็นต้น (สืบค้นเรื่อง “ธรรมนูญบาลคืออะไร” เข้าถึงได้จาก <https://medinfo.psu.ac.th/pr/WebBoard/readboard.php?id=20713> เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2561)

ธรรมนูญบาล เป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ด้วยเหตุเพราะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์กรธุรกิจนั้นขยายตัว นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น องค์กรที่โปร่งใส ย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ เป็นต้น (<https://th.wikipedia.org> สืบค้นเมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2561)

ธรรมนูญบาลจึงทำหน้าที่เป็นกลไก เครื่องมือ และแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันของภาคเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยเน้นความจำเป็นของการสร้างร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานระบอบประชาธิปไตยที่แท้จริง มีความชอบธรรมของกฎหมาย มีเสถียรภาพ มีโครงสร้าง และกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ อันจะไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (รัชยา ภักดีจิตต์, 2555, หน้า 21)

ดังนั้นหากพิจารณาความหมายของธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมรัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติ ภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใสและความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข สอดคล้องกับความเป็นรัฐธรรมนูญไทย และกระแสโลกยุคปัจจุบัน (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของการเสริมสร้างธรรมาภิบาลที่ดีในระบบราชการ รัฐบาลจึงได้ประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการที่ดี พ.ศ.2546 ขึ้นมา ด้วยเล็งเห็นว่าธรรมาภิบาลนี้เป็นเรื่องของหลักธรรมาภิบาลแนวใหม่ที่มุ่งเน้นหลักการโดยมิใช่หลักการที่เป็นเพียงแต่รูปแบบทฤษฎีการบริหารงานเท่านั้น แต่เป็นหลักการการทำงาน ซึ่งหากมีการนำมาใช้เพื่อการบริหารแล้ว จะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุดคือ ความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้โดยได้เสนอเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่า หลักธรรมาภิบาลนั้นประกอบด้วย 6 หลักการ คือ

1. หลักนิติธรรม
2. หลักคุณธรรม
3. หลักความโปร่งใส
4. หลักความมีส่วนร่วม
5. หลักความรับผิดชอบ
6. หลักความคุ้มค่า

ทั้งนี้ภารกิจหลักประการหนึ่งของสำนักงาน ก.พ.ร. คือการส่งเสริมให้ระบบราชการไทย นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาใช้ในการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อประโยชน์สุขของ ประชาชาติและประชาชนตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ประกอบด้วย 9 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์ของประชาชน หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความ คุ่มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจ ของส่วนราชการ หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ หมวด 9 บทเบ็ดเตล็ด

อย่างไรก็ตามปัจจุบันคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ได้มีมติ เห็นชอบกับข้อเสนอแผนการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาคราชการ เพื่อการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน ตามที่ สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยที่หลักธรรมาภิบาลของการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) เป็นส่วนหนึ่งในข้อเสนอแผนการส่งเสริมฯที่คณะรัฐมนตรี ได้มีมติเห็นชอบแล้ว

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี(GG Framework) ทั้ง 4 หลักการ สำคัญ และ 10 หลักการย่อย มีดังนี้

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

- ประสิทธิภาพ (Efficiency)
- ประสิทธิผล (Effectiveness)
- การตอบสนอง (Responsiveness)

2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

- ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)
- เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)
- หลักนิติธรรม (Rule of Law)

- ความเสมอภาค (Equity)

3 ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

- การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented)
- การกระจายอำนาจ (Decentralization)

4 ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

- คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)

(สืบค้น https://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=2442)

เรื่อง “หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2018)

มีปัญหาว่าการนำแนวคิดธรรมาภิบาลดังกล่าวข้างต้นมาใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ของ อนุญาโตตุลาการ มีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ดังนั้นตัวชี้วัดธรรมาภิบาลที่มีความ เหมาะสมและขอบเขตที่นำมาใช้กับการปฏิบัติงานของอนุญาโตตุลาการมีแค่ไหน อย่างไรเพราะว่า บุคคลซึ่งจะถูกตั้งเป็นอนุญาโตตุลาการจะต้องเปิดเผยข้อเท็จจริงซึ่งอาจเป็นเหตุอันควรสงสัยถึง ความเป็นกลางหรือความเป็นอิสระของตน อนุญาโตตุลาการในสถาบันอนุญาโตตุลาการ ซึ่งเป็น องค์การหนึ่งที่ใช้อำนาจชี้ขาดข้อพิพาทที่เกิดขึ้นในกระบวนการระงับข้อพิพาททางเลือก ส่วนใหญ่ ของนานาชาติในโลกปัจจุบันนั้น มักกระทำโดยการอนุญาโตตุลาการไม่ว่าจะเป็นประเทศใน กลุ่มโลกเสรีหรือสังคมนิยมต่างก็ยอมรับและใช้การอนุญาโตตุลาการเพื่อระงับข้อพิพาททั้งสิ้น ทั้งนี้ เพราะการอนุญาโตตุลาการเป็นวิธีการระงับข้อพิพาทที่มีประโยชน์และเหมาะสมกับการระงับข้อ พิพาท ดังนั้นความเป็นกลางหรือความเป็นอิสระจึงมีความสำคัญ ซึ่งอนุญาโตตุลาการอาจถูก คัดค้านได้ หากปรากฏข้อเท็จจริงซึ่งเป็นเหตุอันสมควรถึงความไม่เป็นกลางหรืออิสระของตน เกี่ยวกับ ผลประโยชน์ทางการเงินหรือผลประโยชน์อื่นใดไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมในผลของการ อนุญาโตตุลาการ หรือข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการเงินธุรกิจไม่ว่าอดีตหรือปัจจุบัน ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับ อาชีพ ความสัมพันธ์ทางครอบครัวหรือทางสังคม ซึ่งน่าจะมีผลกระทบต่อความเป็นอิสระและเป็น กลาง (ไชยวัฒน์ บุนนาค, 2554, หน้า 78)

อนุญาโตตุลาการเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งในกระบวนการการอนุญาโตตุลาการ เนื่องจากเป็น ผู้ที่ทำหน้าที่พิจารณาชี้ขาดข้อพิพาท ที่มีความเกี่ยวข้องกับสถาบันอนุญาโตตุลาการ ซึ่งเป็นองค์กร หนึ่งของไทย ดังนั้น การอนุญาโตตุลาการจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว ย่อมขึ้น

อยู่กับความสามารถและคุณสมบัติของอนุญาโตตุลาการเป็นสำคัญ โดยเฉพาะในเรื่องความสามารถและความเชี่ยวชาญในเรื่องที่พิพาท ความซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม ไม่ลำเอียงเข้าข้างกรณีฝ่ายใด จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาถึงสภาพ ลักษณะ หลักเกณฑ์ และรายละเอียดต่าง ๆ ของอนุญาโตตุลาการ ซึ่งการนำจริยธรรม หลักธรรมาภิบาลมาใช้กับสถาบันอนุญาโตตุลาการ ซึ่งเป็นองค์กรไทยเพื่อความพร้อมสู่ทศวรรษหน้า ย่อมควรส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดขึ้นและเป็นจริง เพราะนอกจากสถาบันอนุญาโตตุลาการที่ตั้งขึ้นในประเทศไทย ยังมีอนุญาโตตุลาการระหว่างประเทศอีกหลายประเทศ ดังนั้นความพร้อมขององค์กรไทยโดยสถาบันอนุญาโตตุลาการของประเทศไทยจะเป็นที่ยอมรับ จะต้องมีความน่าเชื่อถือได้ว่าความรู้ความสามารถ ความซื่อสัตย์สุจริต คุณธรรม จริยธรรมของอนุญาโตตุลาการ และธรรมาภิบาลขององค์กรของไทย จะต้องเป็นที่ยอมรับในนานาอารยประเทศสถาบันอนุญาโตตุลาการใหม่ ที่ถูกสร้างขึ้นเป็นประจำในแต่ละทวีปในการสะท้อนของโลกยุคโลกาภิวัตน์มากขึ้น ที่ต้องเป็นกลางแต่มีประสิทธิภาพกลไกการระงับข้อพิพาทเฉพาะบางสถาบันอนุญาโตตุลาการเป็นอย่างดีขึ้น และมีประวัติที่ดีขึ้น (เสาวนีย์ อัสวโรจน์, 2548, หน้า 104)

ดังนั้นความพร้อมขององค์กรไทยโดยสถาบันอนุญาโตตุลาการของประเทศไทย จะเป็นที่ยอมรับได้นั้น จะต้องมีความน่าเชื่อถือในความรู้ความสามารถ ความซื่อสัตย์สุจริต คุณธรรม จริยธรรมของอนุญาโตตุลาการ ซึ่งจะนำไปสู่การที่ธรรมาภิบาลขององค์กรของไทย จะต้องเป็นที่ยอมรับในนานาอารยประเทศ

การปฏิบัติหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่ง “อนุญาโตตุลาการ” นั้น ได้มีเสาวนีย์ อัสวโรจน์ (2548, หน้า 118-120) กล่าวว่า “อนุญาโตตุลาการมีหน้าที่ชี้ขาดข้อพิพาทที่คู่กรณีเสนอต่อตน โดยปฏิบัติตามสัญญาและบทบัญญัติแห่งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

อย่างไรก็ตามในการพิจารณาชี้ขาดข้อพิพาทนั้น อนุญาโตตุลาการมีหน้าที่ต่างๆ อันจำเป็นสำหรับการระงับข้อพิพาทดังกล่าวต่างๆ ดังนี้

1. หน้าที่เปิดเผยข้อเท็จจริงบางประการ
2. หน้าที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง
3. หน้าที่ปฏิบัติตามสัญญาที่ทำไว้กับคู่กรณีโดยเคร่งครัด
4. หน้าที่ปฏิบัติตามกฎหมาย

5. หน้าที่พิจารณาชี้ขาดเฉพาะข้อพิพาทที่เสนอต่อตน
6. หน้าที่ต้องปฏิบัติต่อคู่กรณีทั้งสองฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน”

ด้วยเหตุนี้การนำแนวคิดธรรมดาภิบาลดังกล่าวข้างต้นมาใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ของ “อนุญาโตตุลาการ” มีความสอดคล้องกับหลักธรรมดาภิบาล ไฉน อย่างไร มีปัญหา อุปสรรค หรือ ข้อบกพร่องเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการมากน้อยแค่ไหน โดยเรียงลำดับขั้นตอนที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้ดำรงตำแหน่ง “อนุญาโตตุลาการ” ซึ่งในทางกฎหมายจะมีสถาบัน อนุญาโตตุลาการ เป็นหน่วยงานหลักเนื่องจากโดยที่สถาบันอนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาล ยุติธรรม ได้ก่อตั้งมานับตั้งแต่ปี พ.ศ.2533 เพื่อส่งเสริมและพัฒนาอนุญาโตตุลาการ เป็นวิธีระงับ ทางแพ่งและพาณิชย์ ให้เป็นที่แพร่หลายและยอมรับในระดับสากลควบคู่ไปกับระบบศาลยุติธรรม ต่อมารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ให้ศาลยุติธรรมมีหน่วยงานธุรการที่ แยกเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ประกอบด้วยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ.2543 ให้จัดตั้งสำนักงานศาลยุติธรรมขึ้น โดยมีสถาบันอนุญาโตตุลาการ เป็นหน่วยงานสังกัด เพื่อให้สอดคล้องกับพัฒนาการของระบบอนุญาโตตุลาการระหว่างประเทศนอกจากนี้ผู้ปฏิบัติ หน้าที่อนุญาโตตุลาการจะมีบทบาทสำคัญที่มีส่วนร่วมการระงับข้อพิพาทแก่คู่กรณีที่มีข้อพิพาท ที่มาใช้บริการอนุญาโตตุลาการ ซึ่งมีความจำเป็นต้องทราบหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานของ อนุญาโตตุลาการ ดังนี้

การปฏิบัติหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่ง “อนุญาโตตุลาการ” นั้น ได้มีเสาวนีย์ อัสวโรจน์ (2548, หน้า 118-120) กล่าวว่า “อนุญาโตตุลาการมีหน้าที่ชี้ขาดข้อพิพาทที่คู่กรณีเสนอต่อตน โดย ปฏิบัติตามสัญญาและบทบัญญัติแห่งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

อย่างไรก็ตามในการพิจารณาชี้ขาดข้อพิพาทนั้น อนุญาโตตุลาการมีหน้าที่ต่างๆ อันจำเป็น สำหรับการระงับข้อพิพาทดังกล่าวต่างๆ ดังนี้

1. หน้าที่เปิดเผยข้อเท็จจริงบางประการ
2. หน้าที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง
3. หน้าที่ปฏิบัติตามสัญญาที่ทำไว้กับคู่กรณีโดยเคร่งครัด
4. หน้าที่ปฏิบัติตามกฎหมาย
5. หน้าที่พิจารณาชี้ขาดเฉพาะข้อพิพาทที่เสนอต่อตน

6. “หน้าที่ต้องปฏิบัติต่อคู่กรณีทั้งสองฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน”

อย่างไรก็ตาม มีปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ ที่มีความเกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล ที่ยังมีความบกพร่อง ดังนี้

1. อนุญาโตตุลาการต้องมีความเป็นกลางและเป็นอิสระ

“ความเป็นอิสระ” หมายความว่า ไม่อยู่ภายใต้อิทธิพล หรือความควบคุมของผู้ใดในลักษณะที่อาจถูกผู้นั้นเข้ามาครอบงำ หรือแทรกแซงในการพิจารณาชี้ขาดข้อพิพาทได้ ตัวอย่างที่เป็นข้อถกเถียงกันมาก คือในคดีอนุญาโตตุลาการระหว่างส่วนราชการกับเอกชน หรือไม่ที่พนักงานอัยการจะรับเป็นอนุญาโตตุลาการในคดีดังกล่าว โดยการเสนอชื่อของส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกรณีที่สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นผู้ตรวจร่างสัญญาที่พิพาทและให้คำปรึกษา แนะนำแก่ส่วนราชการเกี่ยวกับสัญญานั้น ทั้งนี้แม้ว่าอัยการที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นอนุญาโตตุลาการจะไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตรวจแก้ หรือให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับสัญญานั้นก็ตาม พนักงานอัยการมีหน้าที่ที่จะต้องรักษาผลประโยชน์ของรัฐ ดังนั้น หากพนักงานอัยการผู้นั้นได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดหรือยัง อนึ่ง ในคดีอนุญาโตตุลาการระหว่างรัฐกับเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวกับสัญญาปกครอง ผู้ที่จะว่าต่างแก่ต่างให้แก่คู่สัญญาฝ่ายรัฐก็ได้แก่พนักงานอัยการนั่นเอง จึงค่อนข้างแปลกสำหรับกรณีที่ทนายของฝ่ายรัฐเป็นพนักงานอัยการและในขณะเดียวกันอนุญาโตตุลาการคนหนึ่ง (ซึ่งอาจเป็นประธานคณะอนุญาโตตุลาการก็ได้) ก็เป็นพนักงานอัยการเช่นกัน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ มีการตั้งพนักงานอัยการที่มีความรู้ความสามารถและความเป็นกลางเป็นอนุญาโตตุลาการในคดีพิพาทระหว่างรัฐกับเอกชนบ่อยครั้ง ซึ่งแม้จะเป็นการตั้งในฐานะส่วนตัว แต่ปัญหายังค้างตอ คือ พนักงานอัยการผู้นั้นหลุดพ้นหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดให้ต้องรักษาผลประโยชน์หรือไม่ ตราบใดที่ยังมีสถานะเป็นพนักงานอัยการอยู่ ในทำนองเดียวกัน ทนายความในสำนักงานทนายความที่เคยทำงานให้คู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะต้องเปิดเผยข้อเท็จจริงนี้ให้คู่พิพาททราบเพื่อเปิดโอกาสให้คัดค้านได้ ทั้งนี้ แม้ว่าตนจะไม่เคยรู้จักหรือทำงานให้คู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมาก่อนก็ตาม(ไชยวัฒน์ บุนนาค, 2554, หน้า 75-76)

2. อนุญาโตตุลาการต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในสัญญาอนุญาโตตุลาการหรือในกรณีที่คู่สัญญาดตกลงกันให้หน่วยงานซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการระงับข้อพิพาท โดยวิธี

อนุญาโตตุลาการเป็นผู้ดำเนินการต้องมีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานดังกล่าวกำหนด (ไชยวัฒน์ บุนนาค, 2554, หน้า 76)

สัญญาอนุญาโตตุลาการอาจกำหนดคุณสมบัติของอนุญาโตตุลาการไว้ก็ได้ เช่น ในสัญญาเกี่ยวกับการซื้อขายพืชผลทางเกษตร คู่สัญญาอาจกำหนดไว้ว่าอนุญาโตตุลาการที่จะได้รับแต่งตั้ง (โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของประธานคณะอนุญาโตตุลาการหรืออนุญาโตตุลาการคนเดียว) จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์เกี่ยวกับตลาดซื้อขายก็ได้ หรือในสัญญาก่อสร้างคู่สัญญาอาจกำหนดให้อนุญาโตตุลาการคนที่สาม (ประธาน) เป็นวิศวกรก็ได้ ตามข้อบังคับอนุญาโตตุลาการของหอการค้านานาชาติ (ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการระงับข้อพิพาทโดยวิธีอนุญาโตตุลาการตามนัยแห่งมาตรานี้) ผู้ที่จะเป็นอนุญาโตตุลาการในกรณีที่มีการตั้งอนุญาโตตุลาการคนเดียว (Sole arbitrator) หรือประธานคณะอนุญาโตตุลาการ (chairman of the arbitrator tribunal หรือ president arbitrator) จะต้องเป็นบุคคลที่มีได้มีสัญชาติเดียวกับคู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เว้นแต่กรณีพิเศษ (เช่น หาผู้เหมาะสมไม่ได้จริงๆ) และคู่กรณีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่คัดค้าน (ไชยวัฒน์ บุนนาค, 2554, หน้า 76-77)

เมื่อคู่พิพาทได้กำหนดคุณสมบัติของอนุญาโตตุลาการไว้ล่วงหน้า ดังกล่าวข้างต้นแล้ว การตั้งอนุญาโตตุลาการก็ต้องยึดถือคุณสมบัติดังกล่าว มิฉะนั้นคำชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการนั้นอาจถูกเพิกถอน หรือศาลอาจปฏิเสธไม่รับบังคับให้ก็ได้ (ไชยวัฒน์ บุนนาค, 2554, หน้า 77)

3. บุคคลซึ่งจะถูกตั้งเป็นอนุญาโตตุลาการจะต้องเปิดเผยข้อเท็จจริง ซึ่งอาจเป็นเหตุอันควรสงสัยถึงความเป็นกลางหรือความเป็นอิสระของตน

คู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายอาจไม่ทราบถึงความสัมพันธ์ที่บุคคลที่ตั้งเป็นอนุญาโตตุลาการมีต่อคู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ตัวอย่างเช่น คู่พิพาทฝ่ายหนึ่งตั้งนาย ก. เป็นอนุญาโตตุลาการ โดยไม่รู้หรือลืมไปว่าสำนักงานทนายความของนาย ก. เคยทำงานให้ตนในอดีต ในกรณีดังกล่าว หากนาย ก. เห็นว่าคู่พิพาทอีกฝ่ายอาจถือข้อเท็จจริงดังกล่าวเป็นเหตุอันควรสงสัยถึงความเป็นกลางหรือความเป็นอิสระของตน ตนก็จะต้องเปิดเผยข้อเท็จจริงนั้นให้คู่พิพาททั้งสองฝ่ายทราบเพื่อให้คู่พิพาทนั้นเป็นผู้ตัดสินใจเองว่าสมควรจะตั้งเป็นอนุญาโตตุลาการในคดีนั้นหรือไม่ ในการใช้วิจาร์ญาณว่าควรเปิดเผยข้อเท็จจริงดังกล่าวหรือไม่ ผู้ซึ่งได้รับการตั้ง

อนุญาตตุลาการจะต้องยกประโยชน์ในความสงสัยด้วยการเปิดเผยข้อเท็จจริงนั้น เพื่อให้คู่พิพาทเป็นผู้วินิจฉัย ไม่ใช่ตนเป็นผู้วินิจฉัยเสียเองในใจ (ไชยวัฒน์ บุนนาค, 2554, หน้า 77)

ระบบอนุญาตตุลาการก็เหมือนระบบศาล คือ ต้องอาศัยความซื่อสัตย์สุจริตของผู้ตัดสินเป็นสำคัญ มิฉะนั้นระบบทั้งสองก็ดำรงอยู่ไม่ได้ ประมวลจริยธรรมอนุญาตตุลาการ สถาบันอนุญาตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม ซึ่งใช้บังคับกับอนุญาตตุลาการภายใต้การจัดการของสถาบันอนุญาตตุลาการและเป็นข้อแนะนำและแนวทางปฏิบัติแก่อนุญาตตุลาการทั่วไปได้บัญญัติเกี่ยวกับหน้าที่ของอนุญาตตุลาการจะต้องเปิดเผยข้อเท็จจริง ซึ่งในความรู้สึกของคู่พิพาทอาจเกิดความสงสัยอันสมควรในความเป็นกลางของตนเกี่ยวกับผลประโยชน์ทางการเงินหรือผลประโยชน์อื่นใดไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมในผลของการอนุญาตตุลาการ หรือข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการเงินธุรกิจไม่ว่าอดีตหรือปัจจุบัน ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับอาชีพ ความสัมพันธ์ทางครอบครัวหรือทางสังคม ซึ่งน่าจะมีผลกระทบต่อความเป็นอิสระและเป็นกลาง ข้อเท็จจริงเหล่านี้ไม่ว่าผู้ที่ได้รับการร้องขอเป็นอนุญาตตุลาการเอง สมาชิกในครอบครัว นายจ้างหรือผู้ร่วมธุรกิจของตนจะมีความเกี่ยวพันอนุญาตตุลาการคนอื่น คู่พิพาทฝ่ายใด ทนายความ หรือบุคคลซึ่งอาจจะต้องมาเป็นพยานในคดี (ไชยวัฒน์ บุนนาค, 2554, หน้า 77-78)

อนึ่ง บุคคลซึ่งได้รับการร้องขอให้เป็นอนุญาตตุลาการมีหน้าที่ต้องขวนขวาย เพื่อให้ตนเองได้รับทราบข้อเท็จจริงดังกล่าวข้างต้นด้วย และหน้าที่เปิดเผยข้อเท็จจริงนี้เป็นหน้าที่ต่อเนื่องซึ่งอนุญาตตุลาการต้องเปิดเผยไม่ว่าข้อเท็จจริงนั้นจะเกิดขึ้น หรือตนเพ็งนึกได้หรือเพิ่งทราบข้อเท็จจริงในขั้นตอนใดของกระบวนการอนุญาตตุลาการ (ไชยวัฒน์ บุนนาค, 2554, หน้า 78)

4. การรักษาความลับในคดีพิพาท กับความโปร่งใส

แม้ว่าการรักษาความลับในคดีพิพาท ไม่ได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติอนุญาตตุลาการ พ.ศ.2545 แต่ผู้ทำหน้าที่อนุญาตตุลาการต้องไม่นำข้อมูลที่ได้มาในระหว่างการพิจารณาของคู่พิพาท ที่ระบุว่าเป็นความลับไปใช้เพื่อแสวงหาผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่นหรือทำให้ผู้อื่นเสียหาย ทั้งนี้ประมวลจริยธรรมอนุญาตตุลาการ สถาบันอนุญาตตุลาการ ได้กำหนดจริยธรรมในเรื่องการรักษาความลับ โดยมีหลักการหรือข้อกำหนด ดังนี้

1. อนุญาตตุลาการต้องไม่นำข้อมูลที่ได้มาในระหว่างการพิจารณาของคู่พิพาทที่ระบุว่าเป็นความลับไปใช้เพื่อแสวงหาผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น หรือทำให้ผู้อื่นเสียหาย

(ประมวลจริยธรรมอนุญาโตตุลาการ สถาบันอนุญาโตตุลาการ หมวด 8 จริยธรรมในเรื่องการรักษาความลับ ข้อ 40)

2. บุคคลที่ได้รับทราบตามเป็นอนุญาโตตุลาการต้องรักษาความลับใด ๆ ที่ตน ได้มาจากการทราบตามนั้น (หมวด 8 ประมวลจริยธรรมอนุญาโตตุลาการ สถาบันอนุญาโตตุลาการ จริยธรรมในเรื่องการรักษาความลับ ข้อ 41)

3. อนุญาโตตุลาการต้องไม่ให้ผู้ใดทราบถึงแนวการวินิจฉัยของตนก่อนทำคำชี้ขาดและไม่ให้ผู้ใดทราบผลคำชี้ขาดก่อนส่งสำเนาคำชี้ขาดให้คู่พิพาท ทั้งจะต้องไม่เปิดเผยคำชี้ขาด เว้นแต่จะได้รับความยินยอมจากคู่พิพาท (ประมวลจริยธรรมอนุญาโตตุลาการ สถาบันอนุญาโตตุลาการ หมวด 8 จริยธรรมในเรื่องการรักษาความลับ ข้อ 42)

อย่างไรก็ตามในประเด็นเรื่องความโปร่งใสของอนุสัญญาว่าด้วยความโปร่งใสในการอนุญาโตตุลาการระหว่างผู้ลงทุนกับรัฐภายใต้สนธิสัญญาดังกล่าว ได้มีทัศนะของหทัยชนก ขอบผล (2559) ได้ศึกษา “เกี่ยวกับหลักความโปร่งใสของอนุสัญญาว่าด้วยความโปร่งใสในการอนุญาโตตุลาการระหว่างผู้ลงทุนกับรัฐภายใต้สนธิสัญญา เป็นหลักกฎหมายที่กำหนดให้ต้องเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพิจารณา รวมไปถึงการทำคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการในการระงับข้อพิพาททางอนุญาโตตุลาการ ในปี ค.ศ. 2013 มีการนำหลักความโปร่งใสมาปรับใช้ในการระงับข้อพิพาท UNCITRAL Arbitration Rules ซึ่งหลักความโปร่งใสนี้มีการนำไปใช้ในการระงับข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับการค้าการลงทุนด้วย โดยในส่วนของการศึกษานี้ได้ทำการศึกษาอนุสัญญาว่าด้วยการระงับข้อพิพาททางการลงทุนระหว่างรัฐและคนชาติของรัฐอื่น การระงับข้อพิพาททางการค้าระหว่างประเทศผ่านทางสถาบันอนุญาโตตุลาการระหว่างประเทศ และ UNCITRAL Arbitration Rules นำมาทำการเปรียบเทียบกับอนุสัญญาว่าด้วยความโปร่งใส เปรียบเทียบความแตกต่างกันในการนำหลักเกณฑ์ของความโปร่งใสที่นำมาปรับใช้ใน International Centre for the Settlement of Investment Dispute (ICSID) International Chamber of Commerce (ICC) และ UNCITRAL Arbitration Rules”

อย่างไรก็ตาม “นอกจากนั้นยังได้ทำการศึกษาหลักการระงับข้อพิพาททางอนุญาโตตุลาการของไทยอีกด้วย หากข้อพิพาทเป็นข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับทางด้านการค้าและการลงทุน การอนุญาโตตุลาการของไทย มีวัตถุประสงค์หลัก คือ การรักษาความลับในกระบวนการ

อนุญาโตตุลาการรวมถึงรักษาความลับในส่วนของข้อมูลที่ใช้ในการอนุญาโตตุลาการ แม้ไม่ได้มีการบัญญัติไว้ใน พระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ พ.ศ.2545 แต่มีการกำหนดไว้ในประมวลจริยธรรม การนำหลักความโปร่งใสมาใช้ควบคู่กับการระงับข้อพิพาทโดยการอนุญาโตตุลาการของไทยอาจเป็นการขัดกันกับการอนุญาโตตุลาการของไทย หากประเทศไทยจะเข้าร่วมเป็นภาคีในอนุสัญญาว่าด้วยความโปร่งใสฯ ควรจะนำหลักความโปร่งใสมาปรับใช้ในสัญญาทางปกครองในกรณีพิพาทที่เกี่ยวกับรัฐผู้รับการลงทุนกับนักลงทุนชาวต่างชาติที่เข้ามาลงทุน ก็ย่อมเป็นผลดีกับรัฐที่รับการลงทุนในเรื่องของความโปร่งใส โดยอาจมีการปรับปรุงเพิ่มเติมโดยนำหลักความโปร่งใสบัญญัติเพิ่มเติมไว้ในพระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการและยังต้องมีการกำหนดในเรื่องของการรักษาความลับในกระบวนการอนุญาโตตุลาการเพื่อให้มีผลบังคับใช้ทางกฎหมายด้วย” (หทัยชนก ขอบผล, 2559)

5. คู่พิพาทต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน

ในการพิจารณาอนุญาโตตุลาการอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ ที่ต้องเปิดโอกาสให้คู่กรณีทั้งสองฝ่าย เสนอพยานหลักฐานของตนต่ออนุญาโตตุลาการ ได้อย่างเท่าเทียมกัน คู่พิพาทหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอนุญาโตตุลาการ จะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม มีความเสมอภาคในการพิจารณาชั้นอนุญาโตตุลาการ ในการพิจารณาของคณะอนุญาโตตุลาการ ให้คู่พิพาทได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน และให้มีโอกาสนำสืบพยานหลักฐานและเสนอข้ออ้างข้อต่อสู้ของตนได้ตามพฤติการณ์แห่งข้อพิพาทนั้น กล่าวคือในการรับฟังพยานหลักฐาน คณะอนุญาโตตุลาการต้องมีความเป็นกลางและต้องให้โอกาสแก่คู่กรณีอย่างเท่าเทียมกัน โดยต้องไม่กระทำการใดๆ อันเป็นการลำเอียง คือจะให้โอกาสแก่คู่กรณีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่งไม่ได้ หากคณะอนุญาโตตุลาการจะรับฟังพยานหลักฐานต่างๆด้วยวิธีการใดๆ ก็ต้องกระทำต่อหน้าคู่กรณีทุกฝ่าย ต้องให้ทุกฝ่ายรับรู้และให้ได้มีส่วนร่วมในการกระทำนั้นๆ เช่น หากคณะอนุญาโตตุลาการได้รับพยานเอกสารชิ้นหนึ่งของคู่กรณีฝ่ายหนึ่งก็ต้องให้คู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งได้ตรวจสอบเอกสารดังกล่าวเพื่อได้มีเอกสารตรวจสอบหรือคัดค้านพยานเอกสารดังกล่าว หรือหากคณะอนุญาโตตุลาการไปเดินเผชิญสืบคู่อาการที่พิพาทกันว่ามีความซำรงจริงหรือไม่ หากคู่กรณีฝ่ายหนึ่งไปคู่ด้วยก็ต้องอนุญาตให้คู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งไปคู่ด้วยเช่นกัน”(เสาวนีย์ อัสวโรจน์, 2548, หน้า 133)

นอกจากนี้ปัญหาในทางปฏิบัติอีกประการหนึ่ง ก็คือ คู่พิพาทมีเอกสารมากมาย แต่ไม่สามารถนำมาสืบพยานได้ เนื่องจากคู่พิพาทอีกฝ่ายอาจมีการหลงลืมเอกสาร หรือเกิดการสูญหาย บุกสลายเอกสารดังกล่าว ซึ่งอาจให้การเพเลียงพลา้ในทางคดีและอาจทำให้แพ้คดีได้ในที่สุด โดยเฉพาะการรับฟังพยานเอกสารในคดีแพ่ง ย่อมมีความสำคัญในกระบวนการพิจารณาโดยอนุญาโตตุลาการ ซึ่งการที่ผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการสามารถใช้ดุลพินิจในการพิจารณาของอนุญาโตตุลาการที่ทำให้คู่พิพาทได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน และเสนอข้ออ้างข้อต่อสู้ของตนตามพฤติการณ์แห่งข้อพิพาทได้หรือไม่ อย่างไรก็ตาม นอกจากนี้หากคู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งขาดนัดพิจารณา หรือไม่มีทนายความมาว่าต่างแก่ต่างแทน อนุญาโตตุลาการจะต้องช่วยชักพยานให้แก่ฝ่ายนั้น เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันขึ้นได้หรือไม่อย่างไร เพราะว่าหลักความเสมอภาคก็เป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรมาภิบาลที่สอดคล้องกับกฎหมายว่าในชั้นพิจารณาของอนุญาโตตุลาการที่จะให้คู่พิพาทได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม และให้โอกาสนำสืบพยานหลักฐาน และเสนอข้ออ้างข้อต่อสู้ของตนได้ตามพฤติการณ์แห่งข้อพิพาทนั้น (ไชยวัฒน์ บุณนาค, 2554, หน้า 113)

6. บุคคลที่เป็นคู่พิพาท จะเสนอรายชื่ออนุญาโตตุลาการไปยังสถาบันอนุญาโตตุลาการ ซึ่งการเลือกอนุญาโตตุลาการจะคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่อนุญาโตตุลาการ เป็นบุคคลที่ตนรู้จัก หรือ เป็นบุคคลที่สามารถที่จะเอื้อประโยชน์ในกรณีพิพาทได้ ซึ่งจะทำให้เสียความยุติธรรมได้ ซึ่งจะมีความโน้มเอียงในทางคดีเป็นไปในทางหนึ่งทางใดหรือคู่พิพาทที่เลือกผู้ปฏิบัติหน้าที่อนุญาโตตุลาการในข้อพิพาทของตนเองนั้น มักจะเลือกอนุญาโตตุลาการเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงหรือเป็นที่รู้จักดี โดยผู้ปฏิบัติหน้าที่อนุญาโตตุลาการท่านอื่นๆอาจไม่ได้รับการคัดเลือกให้ปฏิบัติหน้าที่อนุญาโตตุลาการ แม้ว่าอนุญาโตตุลาการท่านนั้นๆจะเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆเป็นอย่างดี ประกอบกับมีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความเป็นกลาง อิสระก็ตาม ซึ่งแตกต่างกับผู้พิพากษาซึ่งคู่ความที่มีข้อพิพาทในทางคดีไม่มีโอกาสคัดเลือกผู้พิพากษา เพราะว่า หัวหน้าศาลหรือหัวหน้าผู้พิพากษาจะเป็นผู้จ่ายสำนวนคดีให้แก่ผู้พิพากษาในความรับผิดชอบคดีในการพิจารณาพิพากษาคดีต่อไป (ไชยวัฒน์ บุณนาค, 2554, หน้า 75)

7. คำชี้ขาดต้องระบุเหตุผลแห่งการวินิจฉัย (Reasoned Award) และคำชี้ขาดต้องไม่เกินขอบเขตแห่งสัญญาอนุญาโตตุลาการหรือคำขอของคู่พิพาท (ไชยวัฒน์ บุณนาค, 2554, หน้า 145)

ในกรณีที่คู่พิพาทมิได้ตกลงกันไว้เป็นอย่างอื่น คำชี้ขาดต้องระบุเหตุผลแห่งการวินิจฉัยทั้งปวงไว้โดยชัดแจ้ง ดังนั้น จึงต้องคว่ำสัญญาอนุญาตตุลาการ หรือข้อบังคับอนุญาตตุลาการที่ใช้บังคับกับข้อพิพาทมีบทยกเว้นให้อนุญาตตุลาการไม่ต้องระบุเหตุผลในการทำคำชี้ขาดหรือไม่ หากข้อตกลงหรือข้อบังคับดังกล่าวมิได้บัญญัติข้อยกเว้นไว้ อนุญาตตุลาการต้องแถลงเหตุผลแห่งการวินิจฉัยทั้งปวงไว้โดยชัดแจ้งในคำชี้ขาด ในบางกรณีเช่น การชี้ขาดข้อพิพาทเกี่ยวกับคุณสมบัติคุณภาพ หรือปริมาณของสินค้า ข้อสัญญาอนุญาตตุลาการหรือข้อบังคับอนุญาตตุลาการในเรื่องนั้นจะกำหนดไว้ว่าอนุญาตตุลาการไม่จำเป็นต้องให้เหตุผลประกอบคำชี้ขาด ทั้งนี้ เพราะโดยสภาพแล้วข้อพิพาทประเภทนั้นเป็นข้อพิพาททางเทคนิคที่เป็นเรื่องข้อเท็จจริงเสียเป็นส่วนใหญ่ เช่น ปัญหาว่าข้าวโพดมีความชื้นเกินกว่าที่สัญญากำหนดหรือไม่เพียงใด หรือสินแร่มีสารอื่นเจือปนเกินกว่าที่กำหนดหรือไม่ เป็นต้น หรือในกรณีข้อพิพาทที่มีทุนทรัพย์ต่ำ ซึ่งคู่พิพาทไม่ต้องการสืบเปลืองค่าใช้จ่ายในการให้อนุญาตตุลาการต้องใช้เวลามากในการทำคำชี้ขาดแบบที่ต้องแสดงเหตุผลประกอบการวินิจฉัยแต่อย่างใด (ไชยวัฒน์ บุนนาค, 2554, หน้า 145)

ปัญหาว่า หากคู่พิพาทมิได้ตกลงกันเป็นอย่างอื่นและอนุญาตตุลาการไม่ได้ให้เหตุผลประกอบคำชี้ขาดดังที่ได้กำหนดไว้ในมาตรานี้ ผลของคำชี้ขาดจะเป็นอย่างไร จะถือว่ายังไม่มีคำชี้ขาดหรือไม่ โดยเปรียบเทียบกับกรณีที่อนุญาตตุลาการทำคำชี้ขาดแล้วไม่ลงลายมือชื่อ ในความเห็นของผู้เขียน กรณีจะนำไปเปรียบเทียบกับกรณีคำชี้ขาดที่ไม่ลงลายมือชื่อของอนุญาตตุลาการคงไม่ได้ คงจะถือได้ว่ามีคำชี้ขาดแล้วแต่เป็นคำชี้ขาดที่เกิดจากกระบวนการพิจารณาของคณะอนุญาตตุลาการที่มีได้เป็นไปตามที่คู่พิพาทได้ตกลงกันไว้ (กล่าวคือ คู่พิพาทมิได้ตกลงยกเว้นให้อนุญาตตุลาการทำคำชี้ขาดแบบไม่ต้องให้เหตุผลประกอบการวินิจฉัย) ทั้งนี้ เพราะการทำคำชี้ขาดถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพิจารณาของคณะอนุญาตตุลาการจึงเป็นคำชี้ขาดที่อาจถูกศาลเพิกถอนหรือไม่ยอมรับบังคับให้ (ไชยวัฒน์ บุนนาค, 2554, หน้า 145-146)

นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติหน้าที่อนุญาตตุลาการจะต้องทำคำชี้ขาดต้องไม่เกินขอบเขตแห่งสัญญาอนุญาตตุลาการ หรือคำขอของคู่พิพาท อำนาจของอนุญาตตุลาการมาจากสัญญาอนุญาตตุลาการ ดังนั้น คำชี้ขาดใดๆ ที่กระทำเกินขอบเขตแห่งสัญญาอนุญาตตุลาการ จึงไม่ผูกพันคู่พิพาทและอาจถูกศาลเพิกถอนหรือไม่ยอมรับบังคับให้ (ไชยวัฒน์ บุนนาค, 2554, หน้า 146)

เพื่อให้เห็นเป็นรูปธรรมคดีข้อพิพาทของคำชี้ขาดอนุญาโตตุลาการที่ได้วินิจฉัย ขอนำสถิติ
ข้อพิพาทของสถาบันอนุญาโตตุลาการ ระหว่าง พ.ศ. 2551-2560 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 มีดังนี้

ปี 2551	ข้อพิพาทยกมา	297	คดี
	ข้อพิพาทที่รับใหม่	134	คดี
	ข้อพิพาทที่เสร็จแล้ว	99	คดี
ปี 2552	ข้อพิพาทยกมา	232	คดี
	ข้อพิพาทที่รับใหม่	122	คดี
	ข้อพิพาทที่เสร็จแล้ว	111	คดี
ปี 2553	ข้อพิพาทยกมา	349	คดี
	ข้อพิพาทที่รับใหม่	124	คดี
	ข้อพิพาทที่เสร็จแล้ว	136	คดี
ปี 2554	ข้อพิพาทยกมา	331	คดี
	ข้อพิพาทที่รับใหม่	119	คดี
	ข้อพิพาทที่เสร็จแล้ว	120	คดี
ปี 2555	ข้อพิพาทยกมา	330	คดี
	ข้อพิพาทที่รับใหม่	153	คดี
	ข้อพิพาทที่เสร็จแล้ว	133	คดี
ปี 2556	ข้อพิพาทยกมา	351	คดี
	ข้อพิพาทที่รับใหม่	119	คดี
	ข้อพิพาทที่เสร็จแล้ว	113	คดี
ปี 2557	ข้อพิพาทยกมา	357	คดี
	ข้อพิพาทที่รับใหม่	109	คดี
	ข้อพิพาทที่เสร็จแล้ว	113	คดี
ปี 2558	ข้อพิพาทยกมา	336	คดี
	ข้อพิพาทที่รับใหม่	131	คดี
	ข้อพิพาทที่เสร็จแล้ว	180	คดี
ปี 2559	ข้อพิพาทยกมา	287	คดี
	ข้อพิพาทที่รับใหม่	135	คดี
	ข้อพิพาทที่เสร็จแล้ว	103	คดี

ปี 25560	ข้อพิพาทยกมา	319	คดี
	ข้อพิพาทที่รับใหม่	115	คดี
	ข้อพิพาทที่เสร็จแล้ว	148	คดี
ปี 25561	ข้อพิพาทยกมา	286	คดี
	ข้อพิพาทที่รับใหม่	95	คดี
	ข้อพิพาทที่เสร็จแล้ว	149	คดี

(สถาบันอนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม เข้าถึงได้จาก<http://www.tai.coj.go.th/>)

ในการนำสถิติข้อพิพาทที่ได้กล่าวถึงข้างต้น ยังมีคดีข้อพิพาทซึ่งเกิดขึ้นเป็นรูปธรรมที่เข้าสู่กระบวนการอนุญาโตตุลาการซึ่งเป็นข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์และถูกวิพากษ์วิจารณ์อยู่หลายเรื่อง อาทิ คดีค่าจ้างทางด่วน คดีค่าโง่คลองด่าน และในปัจจุบันก็มีคดีโฮปเวลล์ซึ่งได้รับการกล่าวถึงของสื่อมวลชนซึ่งหนังสือพิมพ์ได้เสนอข่าวและมีผู้วิพากษ์วิจารณ์ในหลายความคิดเห็น กล่าวคือ ข้อพิพาทเรื่องนี้ถูกนำเข้าสู่การพิจารณาของอนุญาโตตุลาการ ซึ่งได้วินิจฉัยข้อเท็จจริง ข้อกฎหมายต่าง ๆ ประเด็นคือฝ่ายใดผิดสัญญา กรณีนี้ไม่ได้ผิดสัญญา แต่มีการยกเลิกสัญญากัน เมื่อไม่ได้ผิดสัญญาก็ต้องคืนสู่สถานะเดิม คือ บริษัทโฮปเวลล์ (ประเทศไทย) จำกัด ก็ได้รับค่าใช้จ่ายที่ชำระให้กับการรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท). ค่าก่อสร้างต่างๆ รวมทั้งค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ก็ได้คืนหมด ศาลปกครองสูงสุดพิพากษากลับคำพิพากษาของศาลปกครองชั้นต้น เป็นให้ยกคำร้อง และให้บังคับตามคำชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการ ให้กระทรวงคมนาคมและการรถไฟแห่งประเทศไทย ชำระเงินจำนวนประมาณ 1.2 หมื่นล้านบาท พร้อมดอกเบี้ย ให้แก่บริษัท โฮปเวลล์ (ประเทศไทย) จำกัด ตามสัญญาโครงการก่อสร้างทางรถไฟยกระดับในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ศาลไม่สามารถตรวจสอบถึงการพิจารณาของคณะอนุญาโตตุลาการได้ ยกเว้น คำชี้ขาดนั้นขัดต่อกฎหมายความสงบเรียบร้อย เมื่อตรวจสอบแล้วไม่ปรากฏว่า ผ่าฝืนความสงบเรียบร้อยอันดีของประชาชน ศาลปกครองสูงสุดไม่สามารถเพิกถอนได้ ก็ต้องบังคับตามคณะอนุญาโตตุลาการวินิจฉัย (คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุด คดีหมายเลขแดงที่ อ.221-223/2562)

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่ง “อนุญาโตตุลาการ” จึงมีความสำคัญ เพราะเป็นการอำนวยความสะดวกแก่คู่กรณีผู้รับบริการหรือผู้ให้บริการของสถาบันอนุญาโตตุลาการจากการพิจารณาชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ ตลอดถึงความเชื่อและศรัทธาต่อสถาบันอนุญาโตตุลาการ การทราบถึงหลักและวิธีปฏิบัติหน้าที่ของการปฏิบัติงานของอนุญาโตตุลาการ จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญสำหรับอนุญาโตตุลาการและบุคคลที่เกี่ยวข้องที่มาใช้บริการกับสถาบันอนุญาโตตุลาการ เพราะเป็นเรื่องความเชื่อถือ ความศรัทธา รวมตลอดถึงผลประโยชน์ต่อระบบอนุญาโตตุลาการ ซึ่งเป็นวิธีการระงับข้อพิพาททางเลือก นอกเหนือการใช้

สิทธิทางศาล นอกจากผู้ปฏิบัติหน้าที่อนุญาตตุลาการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายต่างๆ อาทิ สถาบันอนุญาตตุลาการ ประชาชนผู้มาใช้บริการในการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาตตุลาการ ซึ่งจะมีความพึงพอใจหรือไม่ อย่างไร ก็ย่อมขึ้นอยู่กับปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาตตุลาการซึ่งมีอำนาจ หน้าที่พิจารณาชี้ขาดข้อพิพาทที่คู่กรณีเสนอต่อตน

จากที่กล่าวมาแล้ว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาวิจัย “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาตตุลาการในประเทศไทย” ว่ามีความสำคัญและมีความเหมาะสมและสามารถกำหนดขอบเขตที่นำมาปรับใช้กับการทำงานของอนุญาตตุลาการแค่ไหน? อย่างไร? เพราะวาทธรรมาภิบาลนี้ประกอบไปด้วยหลักการสำคัญหลายประการ แล้วแต่วัตถุประสงค์ขององค์กรที่นำมาใช้ หลักการที่มีผู้นำไปใช้เสมอคือ การมีส่วนร่วมของประชาชน การมุ่งฉันทามติ การมีสำนึกรับผิดชอบ ความโปร่งใส การตอบสนอง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ความเท่าเทียมกันและการคำนึงถึงทุกกลุ่ม หรือพหุภาคี และการปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ซึ่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีนั้น ได้ระบุไว้ หกหลักการดังกล่าวอย่างไรก็ตาม ปัจจุบันหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ประกาศไว้เป็นทั้ง 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อยดังได้กล่าวไว้ข้างต้น) เป็นหลักการสำคัญที่มีการนำมาใช้ในประเทศไทยอย่างกว้างขวางอยู่ในปัจจุบันนี้ แต่ก็มีคำถามว่าหลักการต่างๆนี้หมายถึงอะไร? แล้วจะทราบได้อย่างไรว่ามีธรรมาภิบาลแล้วหรือยัง มีมากหรือน้อย คำตอบที่อาจเป็นไปได้ก็คือการจัดทำตัวชี้วัด เพื่อผู้ใช้จะได้เข้าใจ และนำไปใช้ตรวจสอบตนเองและผู้อื่น หรือหน่วยงานอื่นได้ต่อไป

1.2 โจทย์วิจัย

การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาตตุลาการในประเทศไทยมีแนวทางอย่างไรบ้าง

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาขอบเขตในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาตตุลาการที่มีความสำคัญ รวมทั้งปัญหาในทางปฏิบัติในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาตตุลาการไทย
2. เพื่อศึกษาแนวความคิดของธรรมาภิบาลในการปรับใช้กับการปฏิบัติงานด้านการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาตตุลาการ
3. เพื่อศึกษาหาความสอดคล้องของตัวชี้วัดธรรมาภิบาลกับ การระงับข้อพิพาทโดยอนุญาตตุลาการโดยการศึกษาเชิงประจักษ์

4. เพื่อเสนอแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ ให้เป็นไปตามหลัก
 ธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความสัมฤทธิ์ผล

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยดังกล่าวเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติ
 หน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย โดยมีขอบเขต ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตเนื้อหาครอบคลุมถึงขอบเขตในการปฏิบัติหน้าที่ของ
 อนุญาโตตุลาการที่มีความสำคัญ รวมทั้งปัญหาในทางปฏิบัติในการปฏิบัติหน้าที่ของ
 อนุญาโตตุลาการไทยแนวความคิดของธรรมาภิบาลในการปรับใช้กับการปฏิบัติงานด้านการระงับ
 ข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ โดยการศึกษามุ่งศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่
 ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย มาปรับใช้กับการปฏิบัติงานด้านการระงับข้อพิพาทของ
 อนุญาโตตุลาการ โดยเนื้อหาส่วนใหญ่มาจากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อ
 มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งมีความสอดคล้องของตัวชี้วัดธรรมาภิบาลกับ
 อนุญาโตตุลาการโดยการศึกษาเชิงประจักษ์ และเพื่อเสนอเป็นแนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาลใน
 การปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความสัมฤทธิ์ผล
 ทั้งนี้โดยใช้สถาบันอนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
 ระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นองค์กรหลักในการจัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

1.4.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ข้อมูลเชิงคุณภาพผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ได้แก่

- | | | | |
|---|-------|---|----|
| 1. อนุญาโตตุลาการ | จำนวน | 5 | คน |
| 2. นักวิชาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ | จำนวน | 5 | คน |
| หลักธรรมาภิบาล (ก.พ.ร) | | | |
| 3. คู่พิพาทหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอนุญาโตตุลาการ | จำนวน | 5 | คน |
| 4. ข้าราชการในสถาบันอนุญาโตตุลาการ | จำนวน | 5 | คน |

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการวิจัยครั้งนี้มีระยะเวลาในการดำเนินการ ตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ.2561 ถึง เดือน
 เมษายน พ.ศ.2562

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้องค์ความรู้แนวความคิดของกรมการปกครองในการปรับใช้กับการปฏิบัติงานด้านการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ
2. สามารถนำหลักความสอดคล้องของตัวชี้วัดกรมการปกครองมาใช้กับกระบวนการอนุญาโตตุลาการในการปฏิบัติหน้าที่อนุญาโตตุลาการ
3. สร้างและริเริ่มความตระหนักรู้ของสถาบันอนุญาโตตุลาการ ในเรื่องกรมการปกครองของไทยเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือของกลุ่มพิพาทในกระบวนการอนุญาโตตุลาการ
4. สามารถทำให้เกิดแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ โดยนำหลักกรมการปกครองมาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสัมฤทธิ์ผล

1.6 นิยามศัพท์

หลักกรมการปกครอง* (Good Governance) หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่

1. หลักนิติธรรม 2. หลักคุณธรรม 3. หลักความโปร่งใส 4. หลักความมีส่วนร่วม 5. หลักความรับผิดชอบ 6. หลักความคุ้มค่า*

ตัวชี้วัดหลักกรมการปกครอง หมายถึง ตัวชี้วัดบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนำมาปรับใช้กับการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ ได้แก่ 1 หลักนิติธรรม 2 หลักคุณธรรม 3. หลักความโปร่งใส 4. หลักความมีส่วนร่วม 5. หลักความรับผิดชอบ 6. หลักความคุ้มค่า**

หลักนิติธรรม หมายถึง อนุญาโตตุลาการทำหน้าที่พิจารณาชี้ขาดโดยใช้กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับสถาบันอนุญาโตตุลาการ รวมถึงข้อตกลงของกลุ่มพิพาทที่ได้ทำขึ้นอย่างถูกต้อง

คุณธรรม หมายถึง อนุญาโตตุลาการต้องดำรงในการตัดสินข้อพิพาทไว้ซึ่งความบริสุทธิ์ ยุติธรรมมีมโนธรรม และจริยธรรมของการปฏิบัติหน้าที่ และได้ทำหน้าที่พิจารณาชี้ขาดข้อพิพาทด้วยความเป็นธรรมและมีศีลธรรม

ความโปร่งใส หมายถึง อนุญาโตตุลาการที่ได้รับการร้องขอให้เป็นอนุญาโตตุลาการ ก่อนที่จะเข้ารับหน้าที่จะต้องเปิดเผยข้อเท็จจริง ซึ่งในความรู้สึกรู้สึกของกลุ่มพิพาทอาจเกิดความสงสัยในความเป็นอิสระความเป็นกลางของตน

ความร่วมมือส่วนร่วม หมายถึง ในการพิจารณาของคณะอนุญาโตตุลาการทำให้คู่พิพาทได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาค เท่าเทียมกัน และให้มีโอกาสนำเสนอข้อพิพาทหลักฐานและเสนอข้ออ้าง ข้อต่อสู้ของกันได้ตามพหุติการณแห่งข้อพิพาทนั้น

ความรับผิดชอบ หมายถึง อนุญาโตตุลาการมีความตระหนัก และสำนึกถึงสิทธิและหน้าที่ในการพิจารณาคดีต่อคู่พิพาท โดยยึดมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต ตามหลักการ วิธีการ กระบวนการในการปฏิบัติงานของสถาบันอนุญาโตตุลาการ และข้อตกลงของคู่พิพาทที่ได้ทำขึ้นอย่างถูกต้อง

ความคุ้มค่า หมายถึง อนุญาโตตุลาการสามารถปฏิบัติหน้าที่ในการพิจารณาคดี ได้มีประสิทธิภาพในผลดำเนินงาน ประสิทธิภาพต่อองค์การ และความสัมฤทธิ์ผลต่อคู่พิพาท

ประสิทธิภาพ หมายถึง การที่อนุญาโตตุลาการปฏิบัติหน้าที่โดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ซึ่งได้ผลเป็นที่น่าพอใจ

ประสิทธิผล หมายถึง การที่อนุญาโตตุลาการปฏิบัติหน้าที่โดยประสบผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ของระบบอนุญาโตตุลาการครบถ้วน

ความสัมฤทธิ์ผล หมายถึง การพิจารณาตัดสินข้อพิพาทของอนุญาโตตุลาการมีคุณภาพตอบสนองความพึงพอใจของคู่พิพาทได้เป็นอย่างดี

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อนุญาโตตุลาการ หมายถึง บุคคลที่ขึ้นทะเบียนอนุญาโตตุลาการ สังกัดสถาบันอนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม และได้รับการเสนอแต่งตั้งเป็นอนุญาโตตุลาการในการระงับข้อพิพาทระหว่างคู่กรณี

การปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ หมายถึง อนุญาโตตุลาการมีอำนาจหน้าที่พิจารณาชี้ขาดระงับข้อพิพาทของคู่กรณี และในการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับสถาบันอนุญาโตตุลาการ รวมทั้งข้อกำหนดในสัญญาที่คู่กรณีได้ทำไว้

หมายเหตุ * คำนียามศัพท์ของตัวชี้วัดธรรมาภิบาล หมายถึง ตัวชี้วัดบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนำมาปรับใช้กับการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ ได้แก่ 1) หลักนิติธรรม 2) คุณธรรมและจริยธรรม 3. หลักความโปร่งใส 4. หลักความร่วมมือส่วนร่วม 5. หลักความรับผิดชอบ 6. หลักความคุ้มค่า เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และ ความสัมฤทธิ์ผล คำนียามศัพท์ที่นำมาใช้ตัวชี้วัดธรรมาภิบาลทั้ง 6 ตัว ดังกล่าวเท่านั้น มีความเหมาะสมนำมาใช้กับอนุญาโตตุลาการซึ่งมีลักษณะพิเศษในการปฏิบัติหน้าที่ในการสู่ผลสัมฤทธิ์ โดยไม่หมายรวมถึงตัวชี้วัดธรรมาภิบาล

ตัวอื่นๆ อาทิ การมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งนำมาใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการที่ต้องมีบทบาท ภารกิจ และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่รัฐ นอกจากนี้กระบวนการอนุญาตตุลาการเป็นการกระบวนการพิจารณาชี้ขาดและมีขั้นตอน ระยะเวลา ที่กำหนดชัดเจนในกฎหมายอยู่แล้ว เช่น อนุญาตตุลาการทำคำชี้ขาดภายใน 180 วันนับแต่วันตั้งอนุญาตตุลาการคนสุดท้าย หรือผู้ชี้ขาด เมื่อคณะอนุญาตตุลาการทำคำชี้ขาดเสร็จแล้ว ต้องส่งสำเนาคำชี้ขาดนั้นไปให้แก่คู่กรณีพิพาททุกฝ่าย เมื่ออนุญาตตุลาการทำคำชี้ขาดเสร็จสิ้น มีผลทำให้ข้อพิพาทสิ้นสุดลงและผูกพันคู่กรณี และยอมทำให้การอนุญาตตุลาการสิ้นสุดลง และทำให้อนุญาตตุลาการหมดอำนาจและหน้าที่ไปด้วย

** เนื่องจากการวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาตตุลาการในประเทศไทย” เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์ระหว่าง “หลักธรรมาภิบาลและการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาตตุลาการ” จึงมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการอนุญาตตุลาการ ซึ่งจะต้องนำกฎหมายในเรื่องพระราชบัญญัติอนุญาตตุลาการ พ.ศ.2545 และกฎหมายอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องมาปรับใช้ด้วย จึงจำเป็นต้องหาหลักธรรมาภิบาลที่ประกาศใช้และมีอยู่แล้วมาปรับใช้ให้เข้ากับคุณลักษณะพิเศษของกระบวนการอนุญาตตุลาการ ดังนั้นจึงได้นำพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของอนุญาตตุลาการในกระบวนการอนุญาตตุลาการ ซึ่งธรรมาภิบาลนี้เป็นเรื่องของหลักการบริหารแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นหลักการ โดยไม่ใช่หลักการที่เป็นแต่เพียงรูปแบบทฤษฎีการบริหารงานเท่านั้น แต่เป็นหลักการทำงาน ซึ่งหากมีการนำมาใช้เพื่อการบริหารแล้ว จะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โดยปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 ประการ ประกอบด้วย 1. หลักนิติธรรม 2. หลักคุณธรรม 3. หลักความโปร่งใส 4. หลักความมีส่วนร่วม 5. หลักความรับผิดชอบ 6. หลักความคุ้มค่า เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาตตุลาการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ทั้งนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าพิจารณาโดยละเอียดที่จำเป็นต้องมีเพิ่มขึ้นมาจากประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ก็คือ “ความสัมฤทธิ์ผล” ที่จะนำไปใช้กับคดีข้อพิพาทแก่ประชาชนผู้รับบริการทางกระบวนการอนุญาตตุลาการ ตลอดจนถึงความสัมฤทธิ์ที่ประชาชนมีความพึงพอใจคำชี้ขาดของอนุญาตตุลาการ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิกถอนคำชี้ขาดของอนุญาตตุลาการต่อศาลน้อยลง ส่วนหลักการอื่นๆที่ไม่ได้กล่าวถึงและนำมาใช้ อาทิ การมีส่วนร่วมของประชาชน ได้ให้เหตุผลประกอบดังกล่าวข้างต้นแล้ว

บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 2 เป็นการสำรวจแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับผลงานวิจัย เรื่อง “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” โดยใช้ แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลงานวิจัยดังกล่าว ในหัวข้อที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความสัมฤทธิ์ผล
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับอนุญาโตตุลาการตามหลักสากล
- 2.4 การอนุญาโตตุลาการต่างประเทศ
- 2.5 อนุญาโตตุลาการในประเทศไทย
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิด

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

2.1.1. ความหมายของหลักธรรมาภิบาล

ปัจจุบันธรรมาภิบาล (Good Governance) ถือว่าเป็นหลักการหรือบริหารจัดการที่นำมาใช้ในการบริหารงานกันอย่างแพร่หลาย ไม่ว่าจะภาครัฐหรือเอกชน ต่างก็นำมาใช้เป็นกรอบการดำเนินงาน เพื่อช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องมีความเชื่อถือและศรัทธาในองค์กรนั้นๆ อันเป็นการเพิ่มศักยภาพในหน่วยงานนั้นอีกด้วย

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2554, หน้า13) ได้กล่าวว่า “แนวคิด Good Governance เป็นที่ยอมรับของประเทศทั่วโลกที่น่าอัศจรรย์เหมือนเป็นกระแสที่ได้รับชัยชนะและได้แพร่ไปยังภาคส่วนต่างๆ ให้ภาครัฐและภาคประชาชนเกิดแรงบันดาลใจที่จะใฝ่หารูปแบบ เพื่อจะนำหลักการนี้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพภูมิหลังวัฒนธรรมการทำงานของสังคมตน ดังนั้นจึงไม่แปลกใจเลยที่คำว่า Good Governance กลายเป็นวาทกรรมที่มีการเรียกกันไปต่างๆ เช่น ภาคเอกชน เรียกว่า Corporate Good Governance ในราชการเรียกว่า Public Governance เป็นต้น”

นอกจากนี้ผู้บริหารในองค์กรนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารองค์กรของตนเองได้ แล้วยังสามารถนำมาบริหารประเทศ และบุคคลธรรมดาได้ ดังนั้นธรรมาภิบาลจึงเป็นเครื่องมือการบริหารอีกอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และยังเป็นหลักการหรือเกณฑ์อีกตัวหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ แลหน่วยงานหรือองค์กรของรัฐหรือเอกชนต้องปฏิบัติตาม

คำว่า “ธรรมาภิบาล” หรือภาษาอังกฤษใช้เรียกว่า “Good Governance” ซึ่งเป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายกันทั่วไป และยังมีคำอื่นๆที่เรียกชื่อแตกต่างกันไป อาทิ ธรรมรัฐ การบริหารจัดการที่ดี การกำกับกิจการที่ดี บรรษัทภิบาล ทศธรรม ประชาธิปไตย หลักการปกครองที่ดี และอีกหลายคำ หรือแม้กระทั่งในพระราชกฤษฎีกา ก็ใช้คำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ซึ่งมีความหมายทำนองเดียวกับ “ธรรมาภิบาล” ซึ่งหากพิจารณาแล้วก็มีเนื้อหาสาระ หรือข้อความสำคัญเป็นเรื่องเดียวกัน ดังมีผู้ให้ทัศนะความหมายในหลายๆแนวทางดังนี้

1. ธนาคารโลก (World Bank) ได้ให้ความหมายว่า “Good Governance” หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่ดีที่สุดในการใช้อำนาจบริหารประเทศ โดยจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างชาญฉลาดเพื่อการพัฒนา (the manner in which power is exercised in the management of country is economic and social resources for development)”

2. องค์กรพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nation Development Programme :UNDP: 199) ให้ความหมายไว้ว่า “Good Governance หมายถึง การใช้อำนาจด้านต่างๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ และอำนาจในการบริหารเพื่อดำเนินการกิจ โดยภาคเอกชนใช้สิทธิขั้นพื้นฐานตามกฎหมายเพื่อการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข”

3. องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา(Organization for Economic Cooperation and Development-OECD) ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาลว่า “ลักษณะความสัมพันธ์ วิธีการ และเครื่องมือ ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชนพลเมือง ทั้งในส่วนที่เป็นการดำเนินการในฐานะของปัจเจกชนบุคคล และที่เป็นการดำเนินการในลักษณะที่เป็นสถาบัน เช่น พรรคการเมือง หน่วยงานผลิต กลุ่มผลประโยชน์ และสื่อมวลชน เป็นต้น นอกจากนี้ยังถือว่าคุณภาพและประสิทธิภาพของการจัดการปกครองและการบริหาร มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาและความเจริญของชาติ (OECD Ministerial Symposium on the Future of Public Services, held in Paris, March 1996)

4. มหาธีร์ โมฮัมหมัด กล่าวว่า “ธรรมาภิบาล หมายถึง การใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ และรัฐประศาสนศาสตร์ เพื่อบริหารกิจกรรมต่างๆของชาติบ้านเมืองและหมายรวมถึงกลไก และกระบวนการ ความสัมพันธ์ และสถาบันต่างๆที่เชื่อมโยงกันอยู่อย่างซับซ้อน ซึ่งประชาชนพลเมืองใช้เป็นเครื่องมือ หรือเป็นช่องทางในการบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆอัน

เกี่ยวข้องกับชีวิตของประเทศ (State of Governance : Mahathin Mohamed, Prime Minister. Public Administration and Development: The international Journal of Management Research and Practice, Vol.18 No.5, December 1998, p.441.

5. บวรศักดิ์ อวรรณ โณ (2545, หน้า7) กล่าวว่า “เป้าหมายของ Good Governance หรือ การจัดการที่ดี ก็คือการพัฒนาและการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขของทุกภาคส่วนในสังคม กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเป็นธรรมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแก่ทุกภาคส่วนในสังคม โดยมีได้เน้นภาคส่วนใดส่วนหนึ่ง”

6. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กล่าวว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมายถึงการบริหารงานที่มีเป้าหมายที่สำคัญเพื่อมุ่งประโยชน์สุขรับผิชอบและสนองต่อความต้องการของประชาชนเป็นการส่วนรวมภายใต้ระบบบริหารที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจขององค์กร” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2548, หน้า 12-13)

7. สำหรับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (มาตรา 6) ให้ความหมายว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

- 1) เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์
- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ”(เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2554, หน้า 19-21)

2.1.2 ความเป็นมาของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลปรากฏในรายงานของธนาคารโลกเป็นครั้งแรกซึ่งเป็นแนวคิดในการแก้ไขปัญหาความไร้ประสิทธิภาพและการทุจริตคอร์รัปชั่นของประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งได้ทำการวิจัยและพบว่า ประเทศที่มี ธรรมาภิบาลมักจะมีการพัฒนาแล้วผลประโยชน์ตกถึงประชาชนได้มากกว่า ประเทศที่ขาดธรรมาภิบาล ธรรมาภิบาลจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการพิจารณาอนุมัติให้กู้เพื่อยกระดับคุณภาพการบริการภาครัฐจัดคอร์รัปชั่นในประเทศเหล่านั้นให้หมดสิ้นไป ดังนั้น ธรรมาภิบาลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและเอกชน บทความนี้ได้นำเสนอ

บทวิเคราะห์ที่กรอบแนวคิดธรรมาภิบาลว่าเป็นประเด็นทางการบริหารอะไรบ้างโดยพบว่า ธรรมาภิบาลพิจารณาได้หลายประเด็นประกอบด้วย 1) ปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ หลักคุณธรรมหลักจริยธรรมหลักนิติธรรมและ หลักนิติรัฐ 2) วิธีการหรือกระบวนการบริหาร ได้แก่ หลักการมีส่วนร่วมหลักการตรวจสอบและถ่วงดุลหลักการรับผิดชอบและหลักการกระจายอำนาจ 3) ผลของการบริหาร ได้แก่ หลักความมีประสิทธิภาพหลักความมีประสิทธิผลหลักความโปร่งใสหลักความคุ้มค่าและหลักการตอบสนอง และ 4) ผลลัพธ์ทางการบริหาร ได้แก่ หลักความยุติธรรม หลักค่านิยมประชาธิปไตย และหลักประโยชน์สุขของประชาชน

คำว่า "หลักธรรมาภิบาล" เป็นคำที่นำมาใช้แพร่หลายโดยเฉพาะประเด็นที่อยู่ในความสนใจของประชาชนที่ติดตามข่าวสารทางหน้าหนังสือพิมพ์หรือข่าวสารออนไลน์ในอินเทอร์เน็ตมักมีจะผู้หยิบยกอ้างคำว่า"ธรรมาภิบาล" อยู่บ่อยครั้ง แม้ว่าผู้บริหารจะทำถูกต้องตามกฎหมาย แม้ว่ากฎหมายใช้กับบุคคลที่ละเมิดกฎหมาย หรือกระทำผิดกฎหมาย เช่น ฆ่าคนอื่น ลักทรัพย์ ฉ้อโกง ยักยอก เหล่านี้กฎหมายบัญญัติขึ้นมาเพื่อใช้กับบุคคลที่ฝ่าฝืนก็ตาม อย่างไรก็ตามก็ยังมีจารีตประเพณี คุณธรรม จริยธรรม ซึ่งมาตรฐานอยู่นอกกฎหมายที่กฎหมายควบคุม แม้ว่าจะไม่เข้าข่ายความผิดกฎหมาย แต่ถ้าหากคุณธรรม จริยธรรม ขาดหายไป ก็ย่อมเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ เพราะว่จารีตประเพณี คุณธรรม จริยธรรม อยู่เหนือกฎหมาย

เนื่องจากกฎหมายมีช่องโหว่ และอาศัยช่องว่างของกฎหมายไม่สามารถเอาผิดได้ก็ตามผู้บริหารที่ดีต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อการบริหาร ทั้งนี้ขอหยิบยกคำกล่าวของดร.ป๊วย อึ้งภากรณ์ เกี่ยวกับธรรมะในการบริหารราชการ 5 ประการ ดังนี้ 1) ไม่มีผลประโยชน์ส่วนตัวขัดกับผลประโยชน์ส่วนรวมในหน้าที่การงาน 2) ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมาเพื่อประโยชน์ส่วนตัว 3) ไม่มุ่งช่วยเหลือชนกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดโดยเฉพาะ 4) ไม่เอาเปรียบส่วนรวมหรือทำให้จิตใจของข้าราชการที่ดีเสื่อมลง 5) ทำงานให้รวดเร็วเพื่อประโยชน์แก่ประชาชน

หลักธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบอยู่ด้วยกันหลายประการ โดยเฉพาะที่มีความเกี่ยวข้องกับกฎหมายโดยตรง ได้แก่ คำว่า "นิติธรรม" ถือว่าเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของหลักธรรมาภิบาลภาษาอังกฤษใช้คำว่า "Rule of Law" ซึ่งถือว่าเป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ผู้บริหารของรัฐจะต้องมีความรับผิดชอบทางด้านกฎหมาย บางทีก็มีนักวิชาการบางท่านเรียกว่า "นิติรัฐ" กล่าวคือ ผู้มีอำนาจรัฐอยู่ภายใต้กฎหมาย ไม่ได้ใช้อำนาจเกินขอบเขตของกฎหมาย เพราะว่าการใช้อำนาจที่เกินขอบเขตกฎหมาย ย่อมก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ประชาชนได้ ดังนั้นกฎหมายที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีกฎหมายที่บัญญัติไว้เป็นการล่วงหน้า มีความชัดเจน แน่นนอน ที่ทำให้ประชาชนสามารถปฏิบัติตามกฎหมายได้ มองเตสกีเออได้เคยกล่าวไว้ว่า การแบ่งอำนาจทั้งสาม

ประการ คือ 1) อำนาจนิติบัญญัติ 2) อำนาจบริหาร 3) อำนาจตุลาการ จะต้องมิอิสระ สามารถแยกออกจากกันได้ ซึ่งหลักการแบ่งแยกอำนาจของมองเตสกีเออ มีจุดมุ่งหมายไม่ให้เกิดการรุกรอนสิทธิเสรีภาพของประชาชน

จากรูปแผนข้างล่าง จะเห็นว่าการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล จะเป็นไปควบคู่ด้วยกัน



ภาพที่ 2.1: การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล

ที่มา: <https://medinfo.psu.ac.th/pr/WebBoard/readboard.php?id=20713> (2560)

2.1.3. องค์ประกอบที่สำคัญของธรรมาภิบาล

รัชชา ภัคดีจิตต์ (2555, หน้า 15-16) กล่าวว่า “แนวคิดธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายการปกครอง การบริหารภาครัฐ การพัฒนาเศรษฐกิจ การให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาซึ่งเกี่ยวข้องกับภาคสาธารณะ โดยสรุปแนวคิดธรรมาภิบาลจะครอบคลุม 5 ประการ คือ

1. การมีระบบการเมืองที่มีประสิทธิภาพในการจัดการที่ทำให้ระบบเศรษฐกิจของประเทศมีความมั่นคง
2. การมีประสิทธิผลในการดำเนินงานของภาครัฐ เพื่อผลประโยชน์สาธารณะ
3. การมีความชอบธรรมทางการเมืองภายใต้กรอบของหลักนิติธรรม (Rule of Law)
4. การมีประสิทธิผลของการบริหารภาครัฐ
5. การมีความร่วมมือของภาครัฐกับภาคประชาสังคม

ธรรมาภิบาลเป็นระบบการบริหารประเทศที่มีรัฐบาลบริหารด้วยจิตสำนึกความชอบธรรมแห่งกฎหมาย คุณลักษณะของระบบการปกครองธรรมาภิบาล ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่

1. มีระบบการบริหารงานด้วยอำนาจหน้าที่ที่ถูกต้องตามกฎหมาย (Authority)
2. มีการบริหารงานที่ยึดถือหลักธรรมาภิบาลจะเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการปฏิสัมพันธ์ของคนในสังคม รวมทั้งการนับถือเกียรติของผู้อื่น มีการปฏิบัติต่อกันด้วยการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Reciprocity) การหลีกเลี่ยงการทำให้ผู้อื่นเสียหาย เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารภาครัฐที่คำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นและความรับผิดชอบในทางการเมือง
3. ระบบการบริหารที่มีอำนาจหน้าที่ในทางการเมือง มีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่ ขณะดำรงตำแหน่งสาธารณะ และสังคมสาธารณะให้ความไว้วางใจ ให้ได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากสาธารณะ (Public Trust) ความรับผิดชอบตามอำนาจหน้าที่ของรัฐบาล และรับการตรวจสอบสาธารณะ”

2.1.4 ระดับของธรรมาภิบาล

เกียรติศักดิ์ จีระธีรนาถ (2543, หน้า 41-51) กล่าวว่า “โดยทั่วไป ธรรมาภิบาล (Good Governance) แบ่งออกเป็น 4 ระดับ

1. ระดับนานาชาติหรือระดับโลก คือ โลกภิบาล (Global Governance) เป็นหลักการที่สร้างความรุ่งเรืองและสันติสุขของโลก พร้อมกับการจัดสรรทรัพยากรโลกด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ โดยมีมิติทั้ง 3 ของโลกภิบาล คือ

มิติที่ 1 การปรับตัวของการเมืองระหว่างประเทศ (International Political Alignment)

มิติที่ 2 การเคลื่อนย้ายกระแสเงินทุนระหว่างประเทศ (International Capital Flow)

มิตินี้ 3 การเคลื่อนย้ายการค้าระหว่างประเทศ (International Trade Flow)

2. **ระดับประเทศ คือ รัฐภูมิจิต (Public Governance)** คือ การมุ่งความมั่นคงและความผาสุกของคนในชาติ แต่ต้องไม่ไปล่วงละเมิดกติกาของสังคมโลก การสร้างรัฐภูมิจิตที่ดีย่อมต้องมีการหล່หลอมมิตินี้ 3 นี้ ให้รวมเป็นสิ่งเดียวกัน โดยที่มิตินี้ 3 ของรัฐภูมิจิตประกอบด้วย

มิตินี้ 1 เสถียรภาพทางการเมือง (Political Stability)

มิตินี้ 2 การจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจ (Allocation of Economic Resources)

มิตินี้ 3 การจัดสรรทรัพยากรทางสังคม (Allocation of Social Resources) เมื่อรัฐภูมิจิตใดใช้อำนาจแห่งรัฐในการจัดการหล່หลอมมิตินี้ 3 ให้ผสมกลมกลืนกันแล้ว จะทำให้นำไปพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)

3. **ระดับสังคม คือ สังคมภูมิจิต (Social Governance)** คือ การมุ่งสร้างความมั่นคงและสันติสุขของสังคม โดยเคารพกติกากฎการระดับชาติ ซึ่งเคารพกติกากฎการโลกอีกต่อหนึ่ง โดยมีมิตินี้ 3 ของสังคมภูมิจิต ประกอบด้วย

มิตินี้ 1 กฎหมายและกฎเกณฑ์ของสังคม (Law and Regulation)

มิตินี้ 2 การส่องจากสาธารณชน (Public Oversight)

มิตินี้ 3 คุณค่าของวัฒนธรรมและจริยธรรม (Culture and Ethical)

4. **ระดับองค์กรหรือบริษัท คือ บริษัทภูมิจิต (Corporate Governance)** คือ การมุ่งสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งไปสู่กำไร เสถียรภาพ ความมั่นคงขององค์กร และการเอื้อเพื่อผู้มีส่วนได้เสียต่อสังคม โดยให้เกิดความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียของธุรกิจ (Stakeholders) แทนที่จะรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นแต่เพียงฝ่ายเดียวเหมือนที่ปรากฏในอดีต โดยบริษัทภูมิจิต ประกอบด้วย 3 มิตินี้ ดังต่อไปนี้

มิตินี้ 1 โครงสร้างและกระบวนการ (Structure and Process)

มิตินี้ 2 จริยธรรมและความเป็นอันเดียวกันของบุคลากรในองค์กร (Ethics and Integrity of People)

มิตินี้ 3 ความสามารถและความรอบรู้ (Competence and Wisdom)

นอกจากระดับของธรรมภูมิจิตทั้ง 4 ระดับหัวใจสำคัญของกรอบความคิดในการสร้างธรรมภูมิจิตจะอยู่ที่การสร้างปัจเจกชน (Individual) ให้มีความพร้อมทั้งจริยธรรม (Ethics) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integrity) ความสามารถ (Competence) และความรอบรู้ (Wisdom) สรุปว่าคุณค่าของปัจเจกชน (Individual's Values) จะเป็นจุดเริ่มต้นของธรรมภูมิจิต

ที่นำไปสู่ความรุ่งเรืองและสันติสุข ถ้าขาดปัจจัยคนที่มีคุณค่าแล้วการสร้างธรรมาภิบาล ทั้ง 4 ระดับจะต้องล้มเหลวอย่างแน่นอน

2.1.5 หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

ภารกิจหลักประการหนึ่งของสำนักงาน ก.พ.ร. คือการส่งเสริมให้ระบบราชการไทย นำ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาใช้ในการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อประโยชน์สุขของ ประเทศชาติและประชาชน ตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ประกอบด้วย 9 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์ของประชาชน หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความ คุ่มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจ ของส่วนราชการ หมวด 7 การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ หมวด 9 บทเบ็ดเตล็ด

อย่างไรก็ตาม อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการประชุม ครั้งที่ 3/2554 เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2554 ได้มีข้อสังเกตว่าหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี 10 หลักดังกล่าวเป็นหลักที่จำยาก จึงควรจัดกลุ่มใหม่ (Regroup) โดยรวมเรื่องที่เกี่ยวข้องไว้ด้วยกันเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้เป็นหลักการที่ง่ายต่อความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติ และให้นำเสนอต่อ ก.พ.ร. และคณะรัฐมนตรีเพื่อประกาศใช้ต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม และหารือในเบื้องต้นกับประธาน อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ศาสตราจารย์ ดร.วิญญู เครืองาม) เพื่อนำมา ประกอบการปรับปรุงหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีใหม่ให้เข้าใจได้ง่าย ขึ้น สะดวกต่อการจดจำและการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพ บริบทของประเทศไทย โดยได้นำเอาประเด็นที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องรวมไว้ด้วยกันเป็น หมวดหมู่ นอกจากนี้ยังได้ให้ความสำคัญในเรื่องความรับผิดชอบทางการบริหาร โดยเพิ่มเติมใน เรื่องการสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรมอันเป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 279 ซึ่งได้กำหนดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรมสำหรับผู้ดำรง ตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐแต่ละประเภทไว้ด้วย

จากผลการศึกษาดังกล่าว ทำให้ได้ หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ ดี (GG Framework) ซึ่งประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ดังนี้

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วยหลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักประสิทธิผล (Effective) และหลักการตอบสนอง (Responsive)

2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วยหลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักนิติธรรม (Rule of Law) และหลักความเสมอภาค (Equity)

3. ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วยหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) และหลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented)

4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วยหลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)

จากผลการประชุมของ อ.ก.พ.ร. ในการประชุมครั้งที่ 4/2554 เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2554 ได้พิจารณาเห็นชอบกับข้อเสนอแผนการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาครัฐสำหรับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน และเห็นชอบหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ซึ่งประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อยดังกล่าวข้างต้นและโดยที่ในบริบทของประเทศไทยอาจไม่สามารถใช้แนวทางฉันทามติกับทุกเรื่องได้ จึงรวมหลักนี้ไว้กับหลักการมีส่วนร่วม และปรับถ้อยคำเป็นหลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) แสดงหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) และ ก.พ.ร. ในการประชุมครั้งที่ 7/2554 เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2554 ได้มีมติเห็นชอบข้อเสนอแผนการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาครัฐสำหรับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน และให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป โดยหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) เป็นส่วนหนึ่งในข้อเสนอแผนการส่งเสริมฯ ดังกล่าว ซึ่ง คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ได้มีมติเห็นชอบกับข้อเสนอแผนการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาครัฐ สำหรับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน ตามที่ สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยที่หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) เป็นส่วนหนึ่งในข้อเสนอแผนการส่งเสริมฯ ที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบแล้ว ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 แผนภาพแสดงหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework)
ที่มา: https://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=2442 (2555)

สำหรับความหมายของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ทั้ง 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย มีดังนี้

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

- ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น

- ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึงในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนสร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานมีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

- การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจรวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

- ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

- เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้ รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปได้โดยง่าย

- หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

- ความเสมอภาค (Equity) หมายถึงในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุสภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆอีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกัน ของการเข้าถึงบริการสาธารณะ ของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

3. ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

- การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง จะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

- การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมรวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆในสังคม

4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

- คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างดีอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคมรวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ

I – Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

A - Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ

M - Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม

R - Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง

E - Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ

A - Accountability ตรวจสอบได้

D - Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย

Y - Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

(สืบค้น https://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=2442 เรื่อง “หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2018)

สรุปความหมายของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ทั้ง 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย มีดังนี้

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

- ประสิทธิภาพ (Efficiency)
- ประสิทธิผล (Effectiveness)
- การตอบสนอง (Responsiveness)

2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

- ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)
- เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)
- หลักนิติธรรม (Rule of Law)
- ความเสมอภาค (Equity)

3. ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

- การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทมติ (Participation/Consensus Oriented)
- การกระจายอำนาจ (Decentralization)

4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

- คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)

อนึ่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการมองเห็นภาพง่ายขึ้น ขอนำเสนอแผนภูมิ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ทั้ง 4

หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย มีดังนี้

<p>1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ประสิทธิภาพ (Efficiency) ● ประสิทธิผล (Effectiveness) ● การตอบสนอง (Responsiveness) 	<p>2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) ● เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) ● หลักนิติธรรม (Rule of Law) ● ความเสมอภาค (Equity)
<p>3. ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทมติ (Participation/Consensus Oriented) ● การกระจายอำนาจ (Decentralization) 	<p>4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (ก.พ.ร.) (2555)

2.1.6 สรุปหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

หลักธรรมาภิบาล ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) หมายถึง หลักในการปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแล กิจการต่างๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม ประกอบด้วย องค์ประกอบ 10 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักการมุ่งฉันทามติเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการกำหนดความหมายสำคัญของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 10 องค์ประกอบ ไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.2 สรุปหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

หลักธรรมาภิบาล	ความหมาย
หลักประสิทธิผล (Effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึง มีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุนแรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ตารางที่ 2.2 สรุปหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) (ต่อ)

หลักธรรมาภิบาล	ความหมาย
หลักการตอบสนอง (Responsiveness)	<ul style="list-style-type: none"> การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึง ตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่าง
หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability)	<ul style="list-style-type: none"> การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยความรับผิดชอบนั้น ควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ
หลักความโปร่งใส (Transparency)	<ul style="list-style-type: none"> กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร อันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้หลักธรรมาภิบาล ความหมาย
หลักการมีส่วนร่วม (Participation)	<ul style="list-style-type: none"> กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

หลักธรรมาภิบาล	ความหมาย
หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)	<ul style="list-style-type: none"> • หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) • การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจ จากส่วนราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควรรวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ
หลักนิติธรรม (Rule of Law)	<ul style="list-style-type: none"> • การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
หลักความเสมอภาค (Equity)	<ul style="list-style-type: none"> • การได้รับการปฏิบัติและได้รับการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

หลักธรรมาภิบาล	ความหมาย
หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)	<ul style="list-style-type: none"> การหาข้อตกลงทั่วไป ภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

ตารางที่ 2.2 สรุปหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

ที่มา: คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating) (2555)

2.1.7 ดัชนีชี้วัดธรรมาภิบาลของประเทศไทย

วิภาส ทองสุทธิ (2551, หน้า 202-205) กล่าวว่า “หลังจากนั้นได้มีการจัดทำตัวชี้วัดตามหลักการสำคัญ ทั้ง 10 หลักการ โดยแต่ละหลักการจะมีองค์ประกอบย่อยอีกส่วนหนึ่ง แล้วในองค์ประกอบย่อย และข้อคำถามอธิบายตัวชี้วัดได้นำไปอธิบายตัวชี้วัดได้ รายละเอียดตัวชี้วัด ทั้ง 10 หลักการ หรือ “ทศธรรม” ตามคำเรียกของศาสตราจารย์ ดร.ดิน ปรัชญพฤทธิ์ สรุปได้ดังนี้

ตัวชี้วัดหลักการต่างๆ

1. หลักนิติธรรม ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้
 1. การคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ
 2. ความชอบด้วยกฎหมายทางเนื้อหา
 3. ความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนุญ
 4. หลักไม่มีความผิด ไม่มีโทษ โดยไม่มีกฎหมาย
 5. การแบ่งแยกอำนาจ
 6. ความอิสระของผู้พิพากษา
 7. หลักความผูกพันด้วยกฎหมาย

2. หลักคุณธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้
 1. ปลอดจากการทุจริต
 2. ปลอดจากการทำผิดวินัย
 3. ปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยม จรรยาวิชาชีพ
 4. ความเป็นกลางของผู้บริหาร
3. หลักความโปร่งใส ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้
 1. ด้านโครงสร้าง
 2. ด้านการให้โทษ
 3. ด้านการให้คุณ
 4. ด้านการเปิดเผยมีส่วนร่วม
4. หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้
 1. การรับฟังความคิดเห็น
 2. การให้ข้อมูล
 3. การร่วมตัดสินใจ
 4. การพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วม
5. หลักความพร้อมความรับผิดชอบ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้
 1. การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 2. การมีเป้าหมายที่ชัดเจน
 3. การมีการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน
 4. การมีระบบติดตามประเมินผล
 5. การจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน
 6. การมีแผนสำรอง
6. หลักความคุ้มค่า ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้
 1. การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 2. การประหยัด
 3. มีศักยภาพในการแข่งขัน
7. หลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ดังนี้
 1. การจัดการอย่างบูรณาการ
 2. การติดต่อสื่อสารในองค์กร
 3. บริหารปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า

4. สร้างสรรค์และสร้างเสริม
 5. มีการเชื่อมโยงในการทำงาน
 6. มีการพัฒนาความสามารถ
 7. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 8. มีระบบคัดเลือกและเลิกจ้างที่เป็นธรรม
 9. สร้างความไว้วางใจในองค์กร
 10. มีความผูกพันองค์กร
8. หลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้
1. การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม
 2. การพัฒนาการเรียนรู้
 3. การใช้ผลของการเรียนรู้
 4. การเสริมสร้างความสามารถ
 5. การจัดการความรู้
 6. การมีเครื่องมือและเทคโนโลยี
 7. มีการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้
9. หลักการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้
1. มีการวางแผนภูมิการทำงานและทบทวนภารกิจ
 2. สำรองความสนใจ/ศึกษาความต้องการของประชาชน
 3. มีกลยุทธ์ในการบริหาร
 4. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
 5. ศึกษาวิจัยสถาบัน
 6. คาดคะเนความเสี่ยง และ (บริหารความขัดแย้ง)
 7. การกระจายอำนาจบริหาร
 8. บริการประชาชนไม่ใช่กำกับ
10. หลักการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้
1. การที่องค์กรมีการจัดการชุดข้อมูล
 2. องค์กรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไปใช้จริง
 3. องค์กรมีการพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศ
 4. มีการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างภายในและระหว่างองค์กรอื่นๆ
ด้วยกัน”

2.1.8 การพัฒนาองค์กรโดยใช้แนวทางดำเนินการธรรมาภิบาลสู่ความสำเร็จ

การพัฒนาองค์กร เป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เจริญก้าวหน้า หรือดีกว่าเดิม เพื่อให้้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการสร้างปัจจัยต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาให้สอดคล้องตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร การพัฒนาองค์กรทำให้เกิดการผสมผสานระหว่างคน และสังคม (People and Social) โครงสร้าง(Structure) วิทยาการสมัยใหม่ (Technology) ระบบงาน (Work System) ให้สอดคล้องกันวงจรในการพัฒนาองค์กร จะมีลักษณะกระบวนการย้อนกลับ โดยเริ่มจากวิเคราะห์องค์กรการวางแผนปฏิบัติการ การสนับสนุนการปฏิบัติการ และการประเมินผล

เมตต์ เมตต์การ์ณจิต (2554, หน้า 205-206) กล่าวว่า “การทำกิจการใดๆ ให้ประสบความสำเร็จ มิใช่เรื่องง่ายดังใจคิดเสมอไป เพราะมีทั้งปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและส่งเสริมหลายประการ จาก การประมวลแนวคิด และการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พอสรุปว่าปัจจัยที่ส่งเสริมไปสู่ความสำเร็จมีความเป็นเลิศ ได้แก่

1. ผู้นำ
2. บุคลากรเจ้าหน้าที่
3. บทบาทของภาคส่วนต่างๆ (ภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคประชาชน และภาคการศึกษา)
4. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์
5. การสร้างแรงจูงใจ
6. เวลา”

1. ผู้นำ จะต้องมีความวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ และมีภาวะผู้นำที่จะเล็งเห็นการนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตน โดยมีการปรับเปลี่ยนองค์การให้ดียิ่งขึ้นโดยมีความเชื่อและศรัทธาว่าหลักการธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นสิ่งที่ดีที่สุดในสถานการณ์ปัจจุบันในยุคนี้ โดยมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพสังคมไทย โดยมีได้อิงตามกระแสตะวันตกมากขึ้นไปซึ่งยังคงตระหนักถึงสภาพสังคมไทย

กัลยณู กิตติพงษ์พิทยา (2560, หน้า 8-25) กล่าวว่า “การจัดการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบัน ซึ่งองค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนต่างๆอันเกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร อันยากจะคาดการณ์ได้ล่วงหน้า ผู้นำซึ่งสามารถวางแผนจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย สามารถจัดการองค์การให้มีความพร้อมของปัจจัยต่างๆอย่างไรก็ตามการจัดการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องง่ายผู้บริหารจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบถึงเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงและอุปสรรคต่างๆในการ

เปลี่ยนแปลงองค์การ ถูกนำเสนอโดยนักวิชาการหลายท่าน และมีรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไป แต่ที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง ได้แก่ กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง 2 ขั้นตอนของ Lewin กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter และตัวแบบ ADKAR ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. บุคลากรและเจ้าหน้าที่ กลุ่มคนที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่กระจัดกระจายทั่วองค์กร เป็นบุคคลที่ต้องตระหนักถึงบทบาท หน้าที่ของตนเอง และพร้อมที่จะสนองตอบนโยบายขององค์กร เพื่อให้มีการขับเคลื่อนองค์การได้มีความเคลื่อนไหวในการนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้เป็นตัวหลักขับเคลื่อนไปข้างหน้า การนำนโยบายและแนวคิดจากระบบบนไปสู่ระดับล่าง เพื่อให้้องค์การมีการเคลื่อนไหวในการขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ด้วยการดำเนินการไปสู่ความสำเร็จเพื่อประโยชน์ขององค์กรและประเทศที่มีความเชื่อถือ

3. บทบาทของภาคส่วนต่างๆ ได้แก่ 1. ภาครัฐ (Government) 2. ภาคธุรกิจ เอกชน (Private Sector) 3. ภาคประชาชน หรือภาคประชาสังคม (Civil Society)

พรชัย ศักดานุวัฒน์วงศ์ (2556, หน้า 15-39) กล่าวว่า “หลักธรรมาภิบาล เป็นหลักการบริหารจัดการที่ดี เพราะมีการปรับวิธีคิด วิธีการบริหารราชการของประเทศไทยใหม่ทั้งระบบ โดยกำหนดเจตนารมณ์ของแผ่นดินขึ้นมาเพื่อทุกคนทุกฝ่ายในประเทศร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันจัดการ ร่วมกันรับผิดชอบ แก้ปัญหา พัฒนานำพาแผ่นดินนี้ไปสู่ความมั่นคง ความสันติสุข มีการพัฒนาที่ยั่งยืนและก้าวไกลดัง พระบรมราชโองการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราชที่ว่า “เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม” หลักธรรมาภิบาลจึงตั้งอยู่บนรากฐานของความถูกต้อง ดิงาม มั่นคง หรือธรรมาธิปไตย ที่มุ่งให้ประชาชน สังคมระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล หมู่บ้าน ชุมชนต่างๆเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด การบริหารจัดการ การบริหารในทุกกระดับ ปรับวัฒนธรรมขององค์การภาครัฐใหม่ เพราะระบบราชการที่แข็งตัวเกินไปทำให้ไม่มีประสิทธิภาพและขาดความชอบธรรม กฎเกณฑ์เข้มงวด ช่องทางสื่อสารขาดตอน รัฐไม่สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่ได้ถูกต้อง ทำให้เกิดความขัดแย้ง ช่วงชิงอำนาจและความล้มเหลวของระบบราชการและรัฐบาล จึงทำให้ความคิดเกี่ยวกับ Government เปลี่ยนไปกลับกลายมาเป็น Governance ที่ทุกภาคส่วนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วม กล่าวคือ

ภาครัฐ ต้องมีการปฏิรูปบทบาทหน้าที่ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานของหน่วยงาน/กลไกการบริหารให้สามารถบริหารทรัพยากรของสังคมอย่างโปร่งใส ซื่อตรง เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีสมรรถนะสูงในการนำบริการของรัฐที่มีคุณภาพไปสู่ประชาชน โดยจะต้องมีการเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และวิธีทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐ ให้ทำงานโดยยึดถือ

ประชาชนเป็นศูนย์กลาง และสามารถรวมทำงานกับภาคประชาชนและภาคเอกชนได้อย่างราบรื่น เป็นมิตร

ภาคธุรกิจเอกชน ต้องมีการปฏิรูปและกำหนดกติกาในหน่วยงานของภาคธุรกิจเอกชนเช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน ให้มีกติกากการทำงานที่โปร่งใส ซื่อตรง เป็นธรรมต่อลูกค้า ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น และต่อสังคม รวมทั้งมีระบบติดตามตรวจสอบการให้บริการที่มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล และร่วมทำงานกับภาครัฐและภาคประชาชนอย่างราบรื่น เป็นมิตรและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ภาคประชาชน ต้องสร้างความตระหนักหรือสำนึกตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคลถึงระดับกลุ่มประชาสังคม ในเรื่องของสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบต่อตนเองและสาธารณะทั้งในทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพื่อเป็นพลังของประเทศที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการของการสร้างกลไกการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมรัฐให้เกิดขึ้นและทำนุบำรุงรักษาให้ดียิ่งๆขึ้นไป”

4. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ เนื่องจากหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นสิ่งที่รัฐได้เล็งเห็นความสำคัญ ในปีพ.ศ.2545 จึงได้มีการปฏิรูประบบราชการ โดยการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 จึงนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีทำงานของระบบราชการให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล ดังปรากฏในมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบราชการแผ่นดิน พ.ศ.2545 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2552 บัญญัติว่า “ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงความรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของภารกิจ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้ จะตราเป็นพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติราชการ และสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้”

5. การสร้างแรงจูงใจ ตามทัศนะของเมตต์ เมตต์การ์ณจิต (2554, หน้า 211-212) กล่าวว่า “แรงจูงใจในที่นี้หมายถึง แรงจูงใจในทางบวก และแรงจูงใจในทางลบ

แรงจูงใจในทางบวก หมายถึง การที่บุคลากรเจ้าหน้าที่ผู้สนองนโยบายและสามารถทำให้ภารกิจเห็นผล ก็ควรที่จะมีบำเหน็จรางวัลมอบให้เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและเป็นการสร้างสิ่งเร้าให้ผู้อื่นหันมาเป็นเครือข่ายร่วมดำเนินการด้วย อนึ่งรางวัลนั้นไม่ว่าจะต้องเป็นรูปของตัวเงินเสมอไป

แต่การสร้างแรงจูงใจหรือให้รางวัลอาจทำได้โดยวิธีการอื่นก็ได้ เช่นการยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

สำหรับแรงจูงใจในทางลบ หมายถึง การที่บุคลากรคนใดไม่ปฏิบัติตามหน้าที่และนโยบาย ก็ควรดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หรือลงโทษอย่างเด็ดขาด เพื่อจูงใจให้เกิดความหลาบจำหรือมิให้ผู้อื่นเอาเป็นเยี่ยงอย่าง รวมถึงผู้ที่หย่อนสมรรถภาพในการทำงานก็ควรได้รับบทลงโทษที่เหมาะสมแล้วแต่กรณี ซึ่งวิธีการนี้จะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับแรงจูงใจในทางบวก

6. เวลา กระบวนการหลักธรรมาภิบาลในแนวคิดเรื่อง “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” (Good Governance) มาใช้กับระบบราชการ และสังคมไทย จะต้องใช้เวลาที่ต่อการให้องค์การทำการปรับเปลี่ยนความคิด ทัศนคติ ตลอดจนวัฒนธรรมในองค์การ ก็ย่อมต้องกระทำการเสียตั้งแต่เดี๋ยวนี้ โดยใช้กระบวนการ พัฒนา ปรับตัว ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และโครงสร้าง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงค่อยเป็นค่อยๆเกิดขึ้น แม้ว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั้น จะต้องใช้เวลาก็ตาม เพราะการนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ไม่สามารถจะทำให้เกิดผลในเวลาอันสั้นได้

2.2 แนวคิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความสัมฤทธิ์ผล

2.2.1 ประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลเป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่า การบริหารของหน่วยงานหรือองค์การใดองค์การหนึ่งสามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและผลสำเร็จของงาน มีความเกี่ยวข้องกับผลงานที่องค์การพึงประสงค์

ความหมายของประสิทธิผล

วิทยา ดำรงธรรมาภิบาล (2546, หน้า 27) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายนั้นๆ ประสิทธิภาพจึงวัดกันที่ว่า องค์การสามารถสนองผู้บริโภคนักค้าหรือบริการที่เป็นต้องการหรือไม่ และสามารถบรรลุในสิ่งที่พยายามจะทำมากน้อยเพียงใด

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 22) กล่าวว่าประสิทธิผลเป็นการทำงานที่ได้ผลโดยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การวัดผลงานที่ทำได้เทียบกับเป้าหมาย หากสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ก็แสดงว่าการทำงานมีประสิทธิภาพสูง

รุ่งแก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536, หน้า 169) ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไป หรือบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ

เปรมสุริย์ เชื่อมทอง (2536, หน้า 9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นประสิทธิภาพของโรงเรียน คือ ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารงานเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

ซีฮอร์ และยูชต์แมน (Seashore & Yuchtman quoting Hall, 1991) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพขององค์กร คือ ความสามารถขององค์กรในการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และมีคุณค่าจากสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p.51) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำเป็นศูนย์กลางในการจัดการศึกษาทำให้ครูและนักเรียนเกิดความพึงพอใจ เป็นผลทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

กิบสัน และคณะ (Gibson Others 1982, p.812) นิยามประสิทธิภาพไว้ว่า ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการกระทำใดๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิภาพสูงต่ำเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่าผลที่ได้รับตรงนั้น ตรงครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด

จึงสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การที่องค์กร ได้ดำเนินงานใด ๆ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จนเกิดผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรตั้งไว้และสามารถจะสรุปความหมายตามทฤษฎีองค์กรได้ 3 ลักษณะ ดังนี้ (Zamuto, 1982)

1. ความหมายที่ใช้ในแนวทางเป้าหมาย(Goal-based Approach) เป็นการพิจารณาว่าการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
2. ความหมายที่ใช้แนวทางระบบ (System-based Approach) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. ความหมายที่ใช้แนวทางกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง (Multiple – Constituencies Approach) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรสามารถในการตอบสนองความพึงพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้องได้ความสำคัญของประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในศาสตร์ทางการบริหารและองค์กร นับว่าเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์กรจะอยู่รอด และมีความมั่นคงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพองค์กรจะล่มสลายไปในที่สุด ดังนั้นจึงมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

1. ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การ การจัดตั้งองค์การย่อมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการหรือไม่

2. ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องมีการวางแผน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจหน้าที่การบริหารการปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

3. ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่คาดหวัง ถ้าผลงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์การ แสดงว่าองค์การมีประสิทธิผล โดยประสิทธิผลอาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ

3.1 ประสิทธิภาพของบุคคล

3.2 ประสิทธิภาพขององค์การ

3.1 ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดผล โดยตรงและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า เหมาะสมดีกับงาน ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ สังคม และผู้จะนำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ประสิทธิภาพขององค์การ คือ การเน้นไปที่ผลรวมขององค์การ ซึ่งกิบสันและคณะ (Gibson and Other, 1982) อธิบายถึงเกณฑ์ของความมีประสิทธิภาพขององค์การว่าประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว คือ

1. การผลิต (Production)

2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)

3. ความพึงพอใจ (Satisfaction)

4. การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness)

5. การพัฒนา (Development)

2.2.2 ประสิทธิภาพ

สำหรับคำว่า “ประสิทธิภาพ” (Efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าใช้ไปอย่างไร มากน้อยแค่ไหน ในขณะที่กำลังทำงานใช้โดยประหยัดให้ได้ผลผลิตหรือผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์การคาดหวังอย่างคุ้มค่าหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ประสิทธิภาพมี 2 ระดับ คือ

1. ประสิทธิภาพของบุคคล

2. ประสิทธิภาพขององค์การ

1. **ประสิทธิภาพของบุคคล** หมายถึง การที่บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถใช้เทคนิคหรือยุทธวิธีในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีปริมาณตามความต้องการ และมีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ และปริมาณของผลงาน มีวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

2. **ประสิทธิภาพขององค์การ** หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์การโดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุดมีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากรและกำลังคน

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อองค์การหรือหน่วยงานมาก เพราะว่าเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การ ในการที่จะตัดสินใจว่าองค์การจะอยู่รอดต่อไปหรือไม่ ประกอบกับประสิทธิภาพก็มีความสำคัญต่อองค์การมากเช่นกัน หากการดำเนินงานองค์การไม่มีประสิทธิภาพก็จะมีผลกำไร ประสบแต่ความขาดทุน ก็ยากที่องค์การจะตั้งอยู่ได้ ดังนั้น ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นการทำให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (Goals) และ ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและร่วมมือกันปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิต (Output) ที่ต้องการ จึงมีความสัมพันธ์กันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายภายในเงื่อนไขที่มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบรรลุถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ จึงเป็นที่พึงปรารถนาของทุกองค์การ

2.2.3 ความสัมฤทธิ์ผล

การบริหารราชการแบบเดิมให้ความสำคัญกับปริมาณทรัพยากรนำเข้า ได้แก่ จำนวนงบประมาณ อัตรากำลัง อาคารสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ มีการใช้กฎระเบียบที่รัดกุมควบคุมการปฏิบัติราชการมิให้ข้าราชการใช้ดุลยพินิจมากเกินไป รวมถึงมีกระบวนการทำงานที่ลดหลั่นตามสายการบังคับบัญชา ทำให้บริการที่เป็นผลผลิตของระบบราชการมีต้นทุนสูง และประชาชนผู้รับบริการไม่พอใจบริการที่ล่าช้า ไม่สะดวก การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management – RBM) เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งมีการนำมาใช้กับภาครัฐและภาคเอกชนในหลายประเทศทั้งสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และประเทศในแถบเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ และฮ่องกงการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการ ที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์การที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชนและยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดี

ยิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม วัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดส่วนราชการที่มีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพมากกว่าเดิม โดยใช้งบประมาณน้อยลง เป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลงานทั้งทางด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ

1. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และโครงการการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เมื่อปี 2515 สำนักงาน ก.พ. ได้รับมอบหมายจาก ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีให้ริเริ่มปฏิรูประบบราชการไทย โครงการปฏิรูประบบราชการไทยนี้เป็นเรื่องซับซ้อน ละเอียดอ่อน และประกอบด้วย ผู้มีส่วนร่วมที่หลากหลายในกระบวนการการดำเนินการ สำนักงาน ก.พ. มุ่งเน้นไปที่ความพยายาม ในการปฏิรูปในเรื่องที่พิจารณาแล้วอย่างรอบคอบว่า มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในราชการ

2. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์คืออะไร?

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลักการ ปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

3. ผลสัมฤทธิ์(Results) = ผลผลิต(Output) + ผลลัพธ์(Outcomes)

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง งานบริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของส่วนราชการ โดยตรง ตัวอย่างเช่น ผลผลิตของกรมชลประทาน ได้แก่ จัดสรรน้ำให้เกษตรกร 22 ล้านไร่ หรืออาคารบรรเทาอุทกภัยที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ 10 แห่ง เป็นต้น

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นติดตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการและสาธารณชน ตัวอย่างเช่น การที่ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้นเป็นผลลัพธ์ของการจัดสรรน้ำของโครงการชลประทาน และประชาชนได้รับผลกระทบจากอุทกภัยลดลง เป็นผลลัพธ์ของการก่อสร้างอาคารบรรเทาอุทกภัยแล้วเสร็จ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ได้พัฒนาขึ้นมาจากเหตุวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจในโลกตะวันตก และทรัพยากรสำหรับภาคราชการนั้นลดลง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ราชการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพิ่มขึ้น แต่เดิมนั้นในภาคราชการมุ่งเน้นไปที่ ทรัพยากรนำเข้า (input) และการแบ่งสรรทรัพยากรไปยัง หน่วยราชการต่าง ๆ และยังคงมุ่งเน้นไปที่กิจกรรม (activity) เช่น ทำอะไรกันบ้างในหน่วยงานในเรื่องของการประชุม การวางแผน และอื่น ๆ แต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้เปลี่ยนจุดเน้นมาที่ผลงาน(result) โดยนัยของคำว่าผลงานนี้ หมายถึงทั้งสิ่งที่หน่วยงานทำ-ผลผลิต (output) เช่น รายงานสัมมนา ฯลฯ หรือสิ่งที่หน่วยงานมุ่งให้เกิดผลสำเร็จ-

ผลลัพธ์ (outcome) เช่น คุณภาพของอากาศที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น ดูเหมือนว่าจะเป็นไปได้ อีกต่อไปที่จะปล่อยให้หน่วยงานของรัฐให้บริการโดยไม่รู้ว่าการให้บริการนั้น จะทำให้เกิดผลตามที่คาดหวังหรือไม่ ดังนั้นการวัดผลผลิตและผลลัพธ์ที่กำลังกลายมาเป็นสิ่งที่ต้องกระทำการวัดในเรื่องเหล่านี้ จะประเมินการบริการของรัฐ และทำให้มีฐานที่มั่นคง สำหรับตัดสินใจในเรื่องลำดับความสำคัญและการจัดสรรทรัพยากร ตัวอย่างที่จะช่วยให้เรื่องนี้กระจ่างชัด ขึ้นก็คือโครงการที่มุ่งกำจัดโรคมมาเลเรียโดยวิธีผลิตเอกสารข้อมูลสำหรับเผยแพร่ เช่น แผ่นพับ ฯลฯ ในกรณีนี้ทรัพยากรที่ใช้อาจได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ผลิต อุปกรณ์เครื่องเขียน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ถูกเปลี่ยนออกมาเป็นผลผลิต นั่นคือ แผ่นพับ อย่างไรก็ตามรัฐบาลมิได้พึงพอใจเพียงแค่แผ่นพับที่ผลิตได้ แต่มุ่งหวังสิ่งอื่นมากกว่านั้น นั่นก็คือเป้าหมาย (goal) ซึ่งได้กำหนดไว้ในระดับต่างๆไป และที่วัตถุประสงค์ (objective) ซึ่งเป็นรูปธรรมและระบุเป็นปริมาณได้ เช่น หากเป้าหมายกำหนด ไว้ว่า “สุขภาพที่ดีขึ้นของประชาชน” วัตถุประสงค์ของโครงการก็อาจเป็นว่า “เพื่อลดจำนวนผู้ป่วยโรคมมาเลเรียลง 20% ภายในเวลา 1 ปี”

4. แนวคิดของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นชุดของวิธีการและเทคนิค พัฒนาขึ้นในราชการของประเทศสวีเดน เพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระบบราชการ ซึ่งแนวคิดนั้นอยู่บนพื้นฐานของการวิจัยและประสบการณ์ในการปฏิบัติในประเทศสวีเดน รวมทั้งอิทธิพลจากแนวคิดทำนองเดียวกันที่พัฒนาขึ้นในประเทศอื่น ๆ เช่น อังกฤษ สหรัฐอเมริกา แนวคิดเหล่านี้มีชื่อเรียกต่างๆ กัน แต่ที่สำคัญที่สุดได้แก่ “การบริหาร โดยวัตถุประสงค์” (Management by Objectives) “การบริหารผลการปฏิบัติงาน” (Performance Management) และ “กรอบวิธีการทำงานอย่างเป็นเหตุเป็นผล” (Logical Framework Approach) ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันในรายละเอียด แต่แนวคิดเหล่านี้ก็มีหลักการพื้นฐานเหมือนกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และล้วนเป็นผลมาจากระบบงบประมาณในรูปแบบการวางแผน โครงการ (Programmer Planning Budgeting Systems) ซึ่งพัฒนาขึ้นในช่วงทศวรรษ 1960 อย่างไรก็ตามแนวคิดของสวีเดนนี้อาจจะเน้นหนักไปที่การบริหาร (Management) มากกว่าแนวคิดอื่น ๆ

5. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายความว่า การบริหาร/การจัดการในหน่วยงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐาน และมุ่งเน้นไปที่ผล ของงานอันได้แก่ผลผลิต และผลลัพธ์เป็นแนวคิดหลัก การบริหารนั้นเกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่าง ๆ เช่น การวางแผน การควบคุม การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ดังนั้น การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงนำมาใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหาร โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้ เมื่อ RBM มุ่งที่ผลของงานมากกว่า จึงไม่ค่อยจะมุ่งเน้นที่วิธีการที่จะให้ได้ผลสำเร็จของงาน

นั้น เช่น เรื่องของ กฎ ระเบียบ เป็นต้น วิทยาการสมัยใหม่และการดำเนินการอิงกระบวนการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของระบบทางเทคนิคที่ค่อนข้างซับซ้อน ในการกำหนด เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อย่างไรก็ตามการดำเนินการมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเป็น ระบบที่มี ประสิทธิภาพได้ต้องอาศัยวิธีการที่ค่อนข้างจะอิงกระบวนการ การกำหนดเป้าหมายและ วัตถุประสงค์นั้นควรจะต่อเนื่องด้วยการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ และลดระเบียบวิธีของการ ดำเนินการของกิจกรรมต่าง ๆ นอกจากนั้นการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังมุ่งเน้นไปที่การให้ความ ร่วมมือของพนักงานเจ้าหน้าที่ด้วย และยังเป็นระบบของการเรียนรู้ไปด้วย กล่าวคือ ตัวเลขที่ปฏิบัติ ได้จริงของผลผลิต และผลลัพธ์ จะต้องมีการเผยแพร่และสนทนากันภายในหน่วยงาน หาก ปราศจากซึ่งความเข้าใจ และการยอมรับที่จะปฏิบัติจากสมาชิกในองค์กรแล้ว องค์กรจะประสบ ความสำเร็จได้ยาก องค์กรควรจัดทำแผนกลยุทธ์ก่อนที่จะพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมีกำหนดอยู่ในแผนกลยุทธ์จะเป็นกรอบ ของกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก และองค์กรสามารถใช้ ระบบนี้ติดตามความก้าวหน้าของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย

6. ประโยชน์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. ช่วยให้ผู้บริหารรู้ตำแหน่งขององค์กร

ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทราบว่าองค์กรอยู่ ณ ตำแหน่งใด ใกล้หรือไกลจากเป้าหมาย หรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้ผู้บริหารของส่วน ราชการรู้ว่าองค์กรกำลังปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร งานที่ปฏิบัติมุ่งตรงไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือไม่ ประชาชนผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานขององค์กร เพียงไร การปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ในความควบคุมหรือไม่ และควรปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ ไດบ้าง

2. สนับสนุนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์

ระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM Application) ซึ่งทำงานบน อินเทอร์เน็ต ทันทีที่มีการบันทึกค่าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเข้าระบบ ระบบงานประยุกต์จะ คำนวณค่าร้อยละของความสำเร็จ และพิมพ์รายงานการปฏิบัติงาน รายงานนี้เป็นเสมือนสัญญาณ เตือนให้ผู้บริหารรู้ว่าขณะนี้ผลการปฏิบัติงานองค์กร กำลังมุ่งตรงไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดหรือผล การปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายเพื่อให้ผู้บริหารเร่งดำเนินการแก้ไข

ดังนั้นความสัมฤทธิ์ คือ ผลของการปฏิบัติงานมีคุณภาพ ตอบสนองความพึงพอใจ (Satisfaction) ขององค์กร องค์กร หรือประชาคม ได้อย่างครบถ้วนทุกความคาดหวังที่นำมาซึ่ง

ความสำเร็จ ที่ส่งผลกระทบในทางที่ดีขึ้นในการประกอบกิจกรรม การดำรงชีวิต ทั้งด้านสังคม การบริหารการปกครอง และด้านเศรษฐกิจทุกๆด้าน

(ผลสัมฤทธิ์ (Results) = ผลผลิต (Output) + ผลลัพธ์ (Outcome) สืบค้นจาก nma.onab.go.th/adpaf/a1.docx)

7. ความแตกต่างประสิทธิผล ประสิทธิภาพ กับผลสัมฤทธิ์

ประสิทธิผล (effectiveness) เป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่าการบริหารของหน่วยงานหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่ง สามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและผลสำเร็จของงาน มีความเกี่ยวข้องกับผลงานที่องค์กรพึงประสงค์ แต่**ประสิทธิภาพ (efficiency)** เป็นผลสำเร็จที่พิจารณาในแง่ของเศรษฐศาสตร์ ที่มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความประหยัด หรือคุ้มค่า (ประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา) ความทันเวลา และมีคุณภาพ (ทั้งกระบวนการ ได้แก่ Input Process และ Output) การพิจารณาประสิทธิภาพนั้นจะกระทำหลังจากพิจารณาประสิทธิผล นั่นคือ ประสิทธิภาพของงาน โครงการ หรือกิจกรรมเกิดภายหลังประสิทธิผล ดังนั้นหากงาน โครงการ หรือกิจกรรมไม่มีประสิทธิผลแล้ว ประสิทธิภาพก็คงไม่เกิด การทำงานที่ประสบผลสำเร็จ จะต้องต้องมีทั้งประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม **ผลสัมฤทธิ์ (Results)** เป็นวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใด พิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมาย ที่กำหนดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการบริหารจัดการ ที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม วัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดส่วนราชการ ที่มีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพมากกว่าเดิม โดยใช้งบประมาณน้อยลง เป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลงานทั้งทางด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับอนุญาโตตุลาการตามหลักสากล

ปัจจุบันนักธุรกิจและนักลงทุนระหว่างประเทศส่วนใหญ่ นิยมมาใช้วิธีการระงับข้อพิพาท โดยการอนุญาโตตุลาการกันมากขึ้น เมื่อคู่พิพาทเกิดข้อพิพาทขึ้น และมีความประสงค์ที่จะระงับข้อพิพาททางธุรกิจ หรือการค้าระหว่างประเทศ โดยไม่ต้องไปฟ้องร้องต่อศาล วิธีหนึ่งที่เป็นทางเลือกของคู่พิพาท ก็คือการเลือกใช้ระบบอนุญาโตตุลาการ ซึ่งเป็นวิธีการระงับข้อพิพาททาง

ธุรกิจที่มีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพกับธุรกิจการค้าที่มีความสะดวก รวดเร็ว เพราะว่าแวดวงธุรกิจมีความจำเป็นที่แข่งกับเวลา ไม่อยากเสียเวลานาน และยังสามารถเก็บรักษาความลับ เพราะว่าจะมีเฉพาะคู่พิพาทที่จะเข้าร่วมการพิจารณา บุคคลภายนอกจะไม่สามารถร่วมรับฟังการพิจารณาครั้งนี้ได้ จึงสามารถรักษาความลับและชื่อเสียงของคู่พิพาทได้ ทั้งนี้เมื่อการพิจารณาข้อพิพาทคดีเสร็จสิ้น ก็จะทำการชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ ในที่สุดให้คู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแพ้หรือชนะคดี แต่ก็ยังสามารถรักษาความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีพิพาทได้ สามารถที่จะดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ไม่ทำให้การทำธุรกิจหยุดชะงักกันได้ ซึ่งอาจจะทำให้ยุติธุรกิจการค้าที่เคยทำมาค้าขายกัน อันทำให้ความสัมพันธ์แตกร้าวยากที่จะประสานความสัมพันธ์กันได้ ดังนั้นคู่พิพาทจึงตกลงตัดสินใจให้อนุญาโตตุลาการ เป็นผู้ทำหน้าที่พิจารณาและชี้ขาดข้อพิพาทคดีเกิดขึ้น

นอกจากนี้คู่สัญญาสามารถตกลงที่จะเลือกกฎหมายที่ใช้ในกระบวนการพิจารณาของอนุญาโตตุลาการ ภาษาที่ใช้ในการดำเนินกระบวนการพิจารณา สถานที่ที่ใช้ในการดำเนินกระบวนการพิจารณา ตลอดจนวิธีการดำเนินกระบวนการพิจารณา และรวมถึงคณะอนุญาโตตุลาการที่เป็นผู้พิจารณาและทำคำชี้ขาดด้วย ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า การระงับข้อพิพาทโดยการอนุญาโตตุลาการเป็นการระงับข้อพิพาทที่ทำให้คู่พิพาททั้งสองฝ่ายสมประโยชน์และเป็นไปตามเงื่อนไขที่คู่พิพาทต้องการมากที่สุด จึงเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ปัจจุบันนักธุรกิจและนักลงทุนต่างชาติ เลือกใช้การระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ (เสาวนีย์ อัสวโรจน์, 2548, หน้า 11-13)

2.3.1 ระบบอนุญาโตตุลาการ

การระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ เป็นวิธีการระงับข้อพิพาทอีกทางเลือกหนึ่งอันเป็นที่ยอมรับของประชาคมโลก และเป็นที่ยอมรับใช้ในการแก้ปัญหาข้อโต้แย้งระหว่างคู่กรณีมากขึ้น หลักการอนุญาโตตุลาการเป็นการระงับข้อพิพาททางแพ่งที่คู่กรณีตกลงกันเสนอข้อพิพาทของตนที่เกิดขึ้นแล้วหรือที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้บุคคลภายนอก ซึ่งเรียกว่า อนุญาโตตุลาการ ให้ทำการพิจารณาชี้ขาดตามพยานหลักฐานที่ปรากฏในการพิจารณา และคู่กรณีผูกพันที่จะปฏิบัติตามคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการที่เกิดขึ้นจากการระงับข้อพิพาทนั้น

ระบบอนุญาโตตุลาการก็เหมือนระบบศาล คือ ต้องอาศัยความซื่อสัตย์สุจริตของผู้ตัดสินเป็นสำคัญ มิฉะนั้นระบบทั้งสองก็ดำรงอยู่ไม่ได้ ประมวลจริยธรรมอนุญาโตตุลาการ สถาบันอนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม ซึ่งใช้บังคับกับอนุญาโตตุลาการภายใต้การจัดการของสถาบันอนุญาโตตุลาการและเป็นข้อแนะนำและแนวทางปฏิบัติแก่อนุญาโตตุลาการทั่วไป ได้บัญญัติเกี่ยวกับหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ จะต้องเปิดเผยข้อเท็จจริง ซึ่งในความรู้สึกของคู่พิพาทอาจเกิดความสงสัยอันสมควรในความเป็นกลางของตน เกี่ยวกับผลประโยชน์ทางการเงิน

หรือผลประโยชน์อื่นใด ไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดยอ้อมในผลของการอนุญาตตุลาการ หรือข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการเงินธุรกิจไม่ว่าอดีตหรือปัจจุบัน ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับอาชีพ ความสัมพันธ์ทางครอบครัว หรือทางสังคม ซึ่งน่าจะมีผลกระทบต่อความเป็นอิสระและเป็นกลาง ข้อเท็จจริงเหล่านี้ไม่ว่าผู้ที่ได้รับการร้องขอเป็นอนุญาตตุลาการเอง สมาชิกในครอบครัว นายจ้างหรือผู้ร่วมธุรกิจของตนจะมีความเกี่ยวพันอนุญาตตุลาการคนอื่น คู่พิพาทฝ่ายใด ทนายความ หรือบุคคลซึ่งอาจจะต้องมาเป็นพยานในคดี (ไชยวัฒน์ บุณนาค, 2554, หน้า 77-78)

อนึ่ง บุคคลซึ่งได้รับการร้องขอให้เป็นอนุญาตตุลาการมีหน้าที่ต้องขวนขวาย เพื่อให้ตนเองได้รับทราบข้อเท็จจริงดังกล่าวข้างต้นด้วย และหน้าที่เปิดเผยข้อเท็จจริงนี้เป็นหน้าที่ต่อเนื่องซึ่งอนุญาตตุลาการต้องเปิดเผยไม่ว่าข้อเท็จจริงนั้นจะเกิดขึ้น หรือคนเพ็งนึกได้หรือเพ็งทราบข้อเท็จจริงในขั้นตอนใดของกระบวนการอนุญาตตุลาการ

ปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการเป็นอนุญาตตุลาการที่ดีนั้น นอกจากต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องข้อพิพาทที่คู่กรณีได้เสนอวิธีการระงับข้อพิพาทในแต่ละคดี และมีความสามารถที่วินิจฉัยข้อพิพาทได้ถูกต้องตามกฎหมายแล้วก็ตาม ยังต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตัวในความเป็นกลาง (Impartial) และ เป็นอิสระ (Independent) กล่าวคือ อนุญาตตุลาการจะต้องไม่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเป็นหลักการที่มีความสำคัญ หรือเป็นหัวใจที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด แม้ว่าความจริงแล้วการเสนอแต่งตั้งอนุญาตตุลาการ จะเกิดจากการที่คู่กรณีฝ่ายนั้นได้เสนอแต่งตั้งอนุญาตตุลาการก็ตาม แต่เมื่อรับทำหน้าที่อนุญาตตุลาการแล้ว ก็จำเป็นต้องไม่ถือว่าเป็นตัวแทนของฝ่ายที่เสนอแต่งตั้งโดยอนุญาตตุลาการ ต้องดำรงความเป็นกลางและวินิจฉัยข้อพิพาทที่เกิดขึ้นตามรูปคดีในเรื่องนั้นๆ โดยปราศจากอคติ หรือมีส่วนได้เสียกับคู่กรณีฝ่ายที่ที่ตนได้เสนอแต่งตั้งขึ้นมาก็ย่อมไม่สมควรกระทำ ดังนั้นอนุญาตตุลาการจะต้องยึดความเป็นอิสระ เป็นกลาง มีความซื่อสัตย์ สุจริต เทียงธรรม และไม่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด (ไชยวัฒน์ บุณนาค, 2554, หน้า 75)

เสาวนีย์ อัสวโรจน์(2548, หน้า 108)ได้กล่าวถึง ความเป็นกลางและยุติธรรมของอนุญาตตุลาการว่า “ในการทำหน้าที่ของอนุญาตตุลาการ ซึ่งก็คือ การตัดสินชี้ขาดข้อพิพาทที่ได้รับมอบหมายนั้น มีหลักพื้นฐานว่าอนุญาตตุลาการต้องทำหน้าที่อย่างเป็นคนกลางคล้ายกับผู้พิพากษา กล่าวคือ ในการปฏิบัติหน้าที่ต้องไม่ลำเอียงเข้าข้างคู่กรณีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แม้ฝ่ายนั้นเป็นผู้ตั้งตนให้ทำหน้าที่ก็ตาม เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับแต่งตั้งเป็นอนุญาตตุลาการแล้ว ก็ต้องทำหน้าที่เสมือนตุลาการไม่ใช่ตัวแทนของคู่กรณีฝ่ายที่แต่งตั้ง เพียงแต่เป็นตุลาการ โดยการอนุญาตของคู่กรณี ดังนั้น อนุญาตตุลาการต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นคนกลาง และยุติธรรมต่อคู่กรณีทั้งสองฝ่าย โดยไม่กระทำการใดที่เป็นการเข้าข้างคู่กรณีฝ่ายใด ซึ่งหลักความเป็นกลางและยุติธรรมนี้ ใช้กับกรณีที่มีการตั้งอนุญาตตุลาการโดยคู่กรณีหรือบุคคลอื่น”

ดังนั้นหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการจะต้องเปิดเผยข้อเท็จจริงบางประการ ซึ่งอาจเป็นข้อสงสัยความป็นอิสระ หรือเป็นกลางของตนเองเพราะจะเกิดความไม่ยุติธรรม หากเป็นบุคคลที่เป็นญาติมีความเกี่ยวข้องกับคู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (เสาวนีย์ อัสวโรจน์, 2548, หน้า 118)

นอกจากนั้นสัญญาอนุญาโตตุลาการอาจระบุถึงคุณสมบัติของอนุญาโตตุลาการ หรือกำหนดว่าอนุญาโตตุลาการต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือมีประสบการณ์ในด้านใดได้ อนุญาโตตุลาการก็ต้องมีคุณสมบัติตามสัญญานั้น อาทิ สัญญาอนุญาโตตุลาการกำหนดว่าอนุญาโตตุลาการต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์เกี่ยวกับตลาดซื้อขายพืชผลล่วงหน้า (ไชยวัฒน์ บุญนาค, 2554, หน้า 76)

ถ้าปรากฏว่ามีเหตุสงสัยถึงความเป็นกลาง หรือความเป็นอิสระ หรือขาดคุณสมบัติของอนุญาโตตุลาการ คู่พิพาทสามารถคัดค้านอนุญาโตตุลาการได้ แต่คู่พิพาทจะคัดค้านอนุญาโตตุลาการซึ่งตนเป็นผู้ตั้งหรือร่วมตั้งมิได้ เว้นแต่คู่พิพาทฝ่ายนั้นมีได้รู้ หรือควรรู้ถึงเหตุแห่งการคัดค้านในขณะที่ตั้งอนุญาโตตุลาการ (ไชยวัฒน์ บุญนาค, 2554, หน้า 78)

นอกจากนี้ระบบกระบวนการอนุญาโตตุลาการตามวิธีพิจารณาชั้นอนุญาโตตุลาการ กฎหมายอนุญาโตตุลาการของไทย ไม่ได้ระบุว่าระบบวิธีพิจารณาใช้ระบบกล่าวหา หรือระบบไต่สวนสาระสำคัญที่อนุญาโตตุลาการต้องให้คู่พิพาทได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน และให้โอกาสนำสืบพยานหลักฐานและเสนอข้ออ้างข้อต่อสู้ของตนได้ตามพฤติการณ์แห่งข้อพิพาทนั้น ตามพระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ มาตรา 25 วรรคหนึ่ง (ไชยวัฒน์ บุญนาค, 2554, หน้า 113)

2.3.2 การอนุญาโตตุลาการ คืออะไร

การอนุญาโตตุลาการ (Arbitration) คือ วิธีการระงับข้อพิพาทที่คู่กรณีตกลงกันเสนอข้อพิพาทที่เกิดขึ้นแล้วหรือที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้บุคคลภายนอก ซึ่งเรียกว่า อนุญาโตตุลาการ ทำการพิจารณาชี้ขาดโดยคู่กรณีผู้พิพาทที่จะปฏิบัติตามคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ

ดังนั้นการอนุญาโตตุลาการ เป็นกระบวนการระงับข้อพิพาททางแพ่ง โดยคู่กรณีตกลงกันไว้ด้วยการทำเป็นสัญญาเรียกว่า "สัญญาอนุญาโตตุลาการ" (Arbitration agreement) มีใจความเป็นการเสนอข้อพิพาทของตนที่เกิดขึ้นหรือจะเกิดขึ้นในอนาคตให้อนุญาโตตุลาการชี้ขาด ไม่ว่าจะมีการกำหนดตัวผู้เป็นอนุญาโตตุลาการไว้ในกราวนั้นด้วยหรือไม่ก็ตาม ด้วยเหตุนี้ การระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการจึงเกิดขึ้นด้วยความยินยอมพร้อมใจของคู่กรณีทั้งสองฝ่าย ด้วยการมอบอำนาจให้อนุญาโตตุลาการวินิจฉัยข้อพิพาทดังกล่าว ส่วนการมอบอำนาจเช่นว่าอาจกระทำกันโดยตกลงกันในสัญญาอนุญาโตตุลาการนั้นเลย หรือในสัญญาอื่น ๆ ต่างหาก เช่น สัญญาที่คู่สัญญานั้นตกลงทำขึ้นเพื่อกิจการระหว่างกัน และจะถือว่าข้อสัญญาต่างหากนี้นับเข้าเป็นสัญญาอนุญาโตตุลาการเช่นกัน

อนุญาโตตุลาการเป็นผู้ทำหน้าที่ระงับข้อพิพาททางแพ่งประเภทหนึ่งซึ่งอาจแบ่งตามลักษณะของกระบวนการระงับข้อพิพาทได้ดังต่อไปนี้

1. **ผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท (Conciliator)** คือ บุคคลที่สามซึ่งคู่กรณีพิพาทตกลงกันให้เข้ามาช่วยไกล่เกลี่ยเพื่อให้เกิดการประนีประนอมยอมความกัน โดยคู่กรณีพิพาทแต่ละฝ่ายต่างยินยอมผ่อนผันข้อเรียกร้องของตน และแต่ละฝ่ายจะได้รับสิทธิตามสัญญาประนีประนอมยอมความนั้นแทน ในกระบวนการระงับข้อพิพาทนั้น ผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมีหน้าที่เพียงไกล่เกลี่ยให้มีการประนีประนอมยอมความกัน ไม่มีอำนาจบังคับหรือตัดสินการใด ๆ ในการเจรจานั้น แต่อาจเสนอแนวทางในการตกลงกันของคู่กรณีพิพาทได้

2. **อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)** คือ บุคคลที่สามซึ่งอาจเป็นบุคคลเดียวหรือหลายคนที่คู่กรณีพิพาทตกลงกันให้ทำหน้าที่พิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดข้อพิพาทตามที่ตกลงกันไว้ในสัญญา เรียกว่า "สัญญาอนุญาโตตุลาการ" ในการดำเนินกระบวนการพิจารณาอนุญาโตตุลาการจะเปิดโอกาสให้คู่กรณีพิพาทแสดงข้อเรียกร้องและข้อต่อสู้พร้อมทั้งนำพยานหลักฐานต่างๆ มาสืบเพื่อรับฟังข้อเท็จจริง ตลอดจนสามารถดำเนินกระบวนการพิจารณาตามวัน เวลา และสถานที่ตามที่คู่กรณีพิพาทตกลงกันได้ รวมทั้งคู่กรณีพิพาทสามารถตกลงกันกำหนดวิธีพิจารณาโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและความสงบเรียบร้อยของประชาชนเพื่อใช้ในการดำเนินกระบวนการพิจารณาแก้ข้อพิพาทได้ และเมื่อรับฟังข้อเท็จจริงตามพยานหลักฐานในการดำเนินกระบวนการพิจารณาแล้ว อนุญาโตตุลาการจึงมีคำวินิจฉัยข้อพิพาทได้

3. **ตุลาการ (Justice) หรือ ผู้พิพากษา (Judge)** คือ ผู้มีหน้าที่ตามที่กฎหมายวิธีพิจารณาความบัญญัติให้ชี้ขาดข้อพิพาทใดๆ ด้วยการมีคำสั่งหรือคำพิพากษาคดีที่มาสู่ศาลในกรณีที่คู่ความไม่อาจตกลงไกล่เกลี่ยหรือประนีประนอมข้อพิพาทกันได้ นอกจากนี้ ในกรณีพิพาทซึ่งไม่เป็นกรณีอันต้องยื่นต่ออนุญาโตตุลาการตามที่กฎหมายกำหนด และคู่ความได้ยื่นฟ้องศาลแล้ว ตุลาการหรือผู้พิพากษาอาจไกล่เกลี่ยให้คู่ความตกลงประนีประนอมยอมความกันในศาลหรืออาจนำบทบัญญัติเกี่ยวกับการอนุญาโตตุลาการในศาลตามที่กฎหมายกำหนดไว้มาใช้บังคับก็ได้ ตามแต่เห็นสมควร

2.3.3 ประเภทของอนุญาโตตุลาการ

อนุญาโตตุลาการ แบ่งได้หลายประเภท ดังนี้

1. **อนุญาโตตุลาการในศาลกับอนุญาโตตุลาการนอกศาล** อนุญาโตตุลาการในศาล คือ กรณีที่คู่กรณีซึ่งมีคดีอยู่ในระหว่างการพิจารณาของศาลตกลงกันให้มีอนุญาโตตุลาการชี้ขาดได้ โดยความเห็นชอบของศาล (ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งมาตรา 210-220 และ 222) แต่วิธีนี้ไม่เป็นที่นิยมเพราะเมื่อมีคดีขึ้นไปสู่ศาลแล้ว คู่ความมักไม่ต้องการให้บุคคลอื่นมาช่วยชี้ขาดให้ แต่ต้องการให้ศาลตัดสินคดีนั้นมากกว่า

สำหรับอนุญาโตตุลาการนอกศาล คือ กรณีที่คู่กรณีตกลงกันเสนอข้อพิพาทให้ อนุญาโตตุลาการพิจารณาชี้ขาด โดยไม่ได้ฟ้องคดีต่อศาล ซึ่งอาจตกลงกันไว้ล่วงหน้าก่อนมีข้อ พิพาทหรืออาจตกลงกันภายหลังจากที่มีข้อพิพาทแล้วก็ได้

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นอนุญาโตตุลาการในศาลกับอนุญาโตตุลาการนอกศาล มีความ แตกต่างกัน กล่าวคืออนุญาโตตุลาการในศาล ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 210- 220 และมาตรา 222 แต่สำหรับอนุญาโตตุลาการนอกศาลตามพระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ พ.ศ. 2545 ซึ่งการระงับข้อพิพาททางแพ่งและพาณิชย์ ธุรกิจการค้าและการลงทุนที่ดำเนินการในประเทศไทย จะมีกระบวนการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการนอกศาลทั้งสิ้น การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่ง หมายถึงการบังคับใช้อนุญาโตตุลาการนอกศาลตามพระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ พ.ศ. 2545 ซึ่ง ปัจจุบันการอนุญาโตตุลาการส่วนใหญ่ในนานาประเทศรวมทั้งประเทศไทยนั้นเป็นการ อนุญาโตตุลาการนอกศาล ซึ่งจะอยู่ภายใต้บังคับของพระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ พ.ศ. 2545

2. อนุญาโตตุลาการเฉพาะกิจกับอนุญาโตตุลาการโดยสถาบัน อนุญาโตตุลาการเฉพาะกิจ (Ad Hoc Arbitration) เป็นกรณีที่คู่พิพาทดำเนินการระงับข้อพิพาทตามวิธีอนุญาโตตุลาการด้วย ตนเอง กล่าวคือ โดยตั้งอนุญาโตตุลาการและกำหนดวิธีพิจารณาต่างๆเอง และให้อนุญาโตตุลาการ ชี้ขาดข้อพิพาทของตน

สำหรับอนุญาโตตุลาการโดยสถาบัน (Institutional Arbitration) เป็นกรณีที่คู่พิพาทตกลง ระงับข้อพิพาทกัน โดยใช้บริการของสถาบันอนุญาโตตุลาการ ซึ่งสถาบันดังกล่าวนี้อาจเป็นสถาบัน ที่ตั้งขึ้นมาเพื่อให้บริการด้านอนุญาโตตุลาการ โดยเฉพาะ สำหรับประเทศไทย เช่น สถาบัน อนุญาโตตุลาการของสำนักงานศาลยุติธรรม สภาอนุญาโตตุลาการของหอการค้าแห่งประเทศไทย ส่วนในต่างประเทศ เช่น สถาบันอนุญาโตตุลาการของสภาหอการค้าระหว่างประเทศ (International Chamber of Commerce - ICC) สมาคมอนุญาโตตุลาการของสหรัฐอเมริกา (American Arbitration Association - AAA) หรืออาจเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเฉพาะด้านที่ให้บริการกับสมาชิกและ/หรือผู้ ที่เกี่ยวข้อง สำหรับประเทศไทย เช่น อนุญาโตตุลาการของสำนักงาน ก.ล.ต. อนุญาโตตุลาการของ สมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย ส่วนในต่างประเทศ เช่นอนุญาโตตุลาการของ NASD

3. อนุญาโตตุลาการในประเทศกับอนุญาโตตุลาการต่างประเทศ อนุญาโตตุลาการใน ประเทศ เป็นกระบวนการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการในประเทศใดประเทศหนึ่ง ไม่ว่า คู่กรณีจะมีสัญชาติใด

สำหรับอนุญาโตตุลาการต่างประเทศ เป็นกระบวนการระงับข้อพิพาทโดย อนุญาโตตุลาการที่ดำเนินการภายนอกประเทศ ไม่ว่าคู่กรณีจะมีสัญชาติใด

2.3.4 ขอบเขตในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการที่มีความสำคัญ

กระบวนการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ เป็นการระงับข้อพิพาทที่เป็นทางเลือก (Alternative to Dispute Resolution - ADR) นอกเหนือจากการฟ้องคดีต่อศาล ประนีประนอมยอมความ หรือการไกล่เกลี่ย ซึ่งเป็นการระงับข้อพิพาทหลักของสังคม โดยปกติองค์กรของศาลที่มีอำนาจ ความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ตัดสินข้อพิพาทที่รัฐประกันว่ามีศาลท้องถิ่น และมีผู้พิพากษาทำหน้าที่พิจารณาคดีระงับข้อพิพาทตามกระบวนการวิธีพิจารณาคดีของศาล (เสาวนีย์ อัสวโรจน์, 2548, หน้า 30)

คู่พิพาทอาจดำเนินการระงับข้อพิพาทโดยตกลงกันเอง หรือใช้บริการของสถาบันอนุญาโตตุลาการต่างๆที่มีในประเทศไทย อาทิ สถาบันอนุญาโตตุลาการของสำนักงานศาลยุติธรรม สถาบันอนุญาโตตุลาการของสภาการค้าแห่งประเทศไทย กรมทรัพย์สินทางปัญญา กรมการประกันภัย (เสาวนีย์ อัสวโรจน์, 2548, หน้า 49)

เมื่อคู่พิพาทเสนอชื่อบุคคลเป็นอนุญาโตตุลาการ อนุญาโตตุลาการจะทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้พิพากษา ต้องมีความเป็นกลาง (Impartial) และเป็นอิสระ (Indepen) กล่าวคือ ต้องไม่เข้าข้างฝ่ายที่เสนอชื่อตนเป็นอนุญาโตตุลาการ (ไชยวัฒน์ บุนนาค, 2554, หน้า 75)

กระบวนการอนุญาโตตุลาการมีการพิจารณาที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility) มากกว่าการพิจารณาของศาล ดังนั้นคู่พิพาทจึงสามารถตกลงกันเองได้ โดยจะใช้กฎหมายหรือข้อบังคับของสถาบันอนุญาโตตุลาการใดมาใช้บังคับได้ และอนุญาโตตุลาการก็ต้องยึดตามข้อตกลงที่คู่พิพาทเลือกใช้ แต่ถ้าไม่เลือกใช้กฎหมายหรือข้อบังคับใด อนุญาโตตุลาการก็สามารถเลือกขึ้นมาใช้โดยกำหนดขึ้นเองได้ (ไชยวัฒน์ บุนนาค, 2554, หน้า 109) ดังนั้นกรณีกระบวนการวิธีพิจารณาคดีก็มีความยืดหยุ่น ไม่เข้มงวดหรือเคร่งครัด หรือเคร่งครัดเหมือนกับวิธีพิจารณาของศาล หากคู่พิพาทเป็นคนสัญชาติต่างกัน ก็สามารถตกลงรายละเอียดต่างๆได้ อาทิ กฎหมายของประเทศใดมาใช้บังคับ ภาษาที่ใช้ในการพิจารณาคดี (เสาวนีย์ อัสวโรจน์, 2548, หน้า 16)

คู่พิพาทตกลงใจที่จะเลือกใช้การระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ ย่อมเป็นการแสดงถึงการยอมรับการอนุญาโตตุลาการแทนการพิจารณาของศาลที่มีความเคร่งครัด คู่พิพาทจะผูกพันคำชี้ขาดโดยอนุญาโตตุลาการ โดยถือว่าเป็นที่สุด คู่พิพาทจะไม่สามารถอุทธรณ์ต่อไปได้ เพราะคู่พิพาทมีความผูกพันตามสัญญาของคู่กรณี และกฎหมายอนุญาโตตุลาการที่เกี่ยวข้อง และกฎหมายอนุญาโตตุลาการของนานาประเทศ ก็ยอมรับหลักการดังกล่าว (เสาวนีย์ อัสวโรจน์, 2548, หน้า 32-33)

เนื่องจากกระบวนการอนุญาโตตุลาการเป็นการระงับข้อพิพาทโดยเอกชน ซึ่งไม่มีอำนาจในการบังคับบุคคลอื่นๆ ให้ดำเนินการใดๆ จำต้องขอความช่วยเหลือจากศาล ซึ่งเป็นองค์กรของรัฐในการออกหมายเรียกพยาน หรือให้บุคคลมาให้ถ้อยคำแทนอนุญาโตตุลาการ ซึ่งไม่มีอำนาจบังคับ

ให้ผู้อื่นกระทำการใดๆ ซึ่งในทางปฏิบัติของนานาประเทศ และกฎหมายที่ศาลให้ความช่วยเหลือในการอนุญาโตตุลาการ รวมทั้งกระบวนการพิจารณาของอนุญาโตตุลาการด้วย และจะไม่ก้าวท้าวการอนุญาโตตุลาการหากไม่จำเป็น (เสาวนีย์ อัสวโรจน์, 2548, หน้า 145)

2.3.5 กฎหมายต้นแบบว่าด้วยอนุญาโตตุลาการในทางการค้าระหว่างประเทศ ค.ศ. 1985

ในการศึกษาแนวคิดอนุญาโตตุลาการตามหลักสากลขอหยิบยกกฎหมายต้นแบบว่าด้วยอนุญาโตตุลาการในทางการค้าระหว่างประเทศ ค.ศ. 1985 ของคณะกรรมการแห่งสหประชาชาติว่าด้วยกฎหมายการค้าระหว่างประเทศ (UNCITRAL) คือ การสร้างเอกสารของกฎหมายแต่เดิมนั้นคือ การทำอนุสัญญา แต่เนื่องจากข้อจำกัดบางประการของอนุสัญญา ทำให้คณะกรรมการกฎหมายการค้าระหว่างประเทศแห่งสหประชาชาติ หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนากฎหมายการค้าระหว่างประเทศ โดยการออกเป็นกฎหมายต้นแบบว่าด้วยอนุญาโตตุลาการในทางการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งเกิดจากความคิดที่ว่าประเทศต่างๆ ที่ดำเนินธุรกิจการค้า จะได้รับประโยชน์จากการมีบทบัญญัติว่าด้วยอนุญาโตตุลาการ ซึ่งเป็นรากฐานที่มาของกฎหมายอนุญาโตตุลาการของประเทศต่างๆ ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (harmonization) (หัสยา นุ่นแจ้ง, 2552)

2.4 การอนุญาโตตุลาการต่างประเทศ

ประเทศที่ยอมรับเอากฎหมายต้นแบบว่าด้วยอนุญาโตตุลาการในทางการค้าระหว่างประเทศนี้ มาเป็นตัวอย่างในการบัญญัติกฎหมายอนุญาโตตุลาการของประเทศตนเอง อาทิ กฎหมายอนุญาโตตุลาการของประเทศมาเลเซีย สิงคโปร์และไทยทั้งนี้ในการบัญญัติกฎหมายอนุญาโตตุลาการของตนขึ้นไปใหม่ หรืออาจแก้ไขกฎหมายที่มีอยู่เดิมให้เป็นไปตามกฎหมายต้นแบบได้ เพราะอนุญาโตตุลาการเป็นเรื่องของกระบวนการระงับข้อพิพาท ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างอนุญาโตตุลาการกับศาล ดังจะเห็นได้ว่ากฎหมายของแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน จึงเป็นเรื่องยากที่จะทำให้เหมือนกันโดยสิ้นเชิง

2.4.1 อนุญาโตตุลาการของประเทศมาเลเซีย การระงับข้อพิพาทโดยการอนุญาโตตุลาการ (Arbitration) คือ วิธีการระงับข้อพิพาทระหว่างคู่พิพาท ซึ่งอาจจะมีสองฝ่ายหรือมากกว่านั้นก็ได้ โดยการที่คู่พิพาทฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด หรือทั้งสองฝ่ายนำข้อพิพาทของตนเสนอต่ออนุญาโตตุลาการ เพื่อให้อนุญาโตตุลาการทำคำชี้ขาด (Award) และคำชี้ขาดอนุญาโตตุลาการนั้นย่อมมีผลผูกพันคู่กรณีเสมือนหนึ่งว่าเป็นคำพิพากษาของศาล โดยคณะอนุญาโตตุลาการนั้นได้มีหลักเกณฑ์ในการดำเนินกระบวนการพิจารณาเพื่อวินิจฉัยชี้ขาดนั้นตามกฎหมายว่าด้วยการอนุญาโตตุลาการ และกระบวนการพิจารณาอนุญาโตตุลาการ ที่คู่พิพาทได้ตกลงไว้ก่อนหน้าแล้ว หรือตามที่อนุญาโตตุลาการเลือกใช้ในกรณีที่คู่พิพาทไม่ได้ตกลงกันไว้ หรือกำหนดเพิ่มเติมขึ้นจากกฎหมาย และ/หรือ

ข้อบังคับสำหรับวิธีการดำเนินกระบวนการพิจารณาเรื่องข้อพิพาทโดยการอนุญาโตตุลาการนั้น คู่กรณีสามารถเลือกบุคคลที่จะมาเป็นอนุญาโตตุลาการเองได้ภายใต้หลักเกณฑ์ของกฎหมาย อย่างไรก็ตาม คู่กรณีสามารถร้องขอให้ศูนย์ระงับข้อพิพาทกรุงกัวลาลัมเปอร์ เป็นผู้แต่งตั้งอนุญาโตตุลาการแทนได้ เพราะทางศูนย์ได้จัดเตรียมกลุ่มคณะบุคคลชาวต่างชาติ ซึ่งเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญในเรื่องที่พิพาทในด้านต่างๆ และเป็นผู้มีประสบการณ์ในเรื่องการอนุญาโตตุลาการเป็นอย่างดี รวมไปถึงการบังคับตามคำชี้ขาด โดยคำชี้ขาดที่ได้ทำขึ้นในประเทศมาเลเซียนี้ สามารถนำไปบังคับตามคำชี้ขาดได้ในหลายประเทศที่ได้เข้าร่วมเป็นภาคีกับอนุสัญญากรุงนิวยอร์ก ค.ศ. 1958 และอีกประการหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งคือ ทนายความต่างชาติไม่ต้องห้ามในการเข้าร่วมดำเนินกระบวนการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการที่จัดขึ้นโดยศูนย์ระงับข้อพิพาทกรุงกัวลาลัมเปอร์

2.4.2 อนุญาโตตุลาการของประเทศสิงคโปร์ เนื่องจากปัจจุบันมีการเจริญเติบโตของการค้าทางด้านระหว่างประเทศเป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญ และชำนาญเฉพาะด้าน หรือเฉพาะสาขาเป็นผู้มาทำการชี้ขาดข้อพิพาท ดังนั้นในการบังคับให้พิจารณาตามข้อตกลงของอนุญาโตตุลาการนั้น จึงจำเป็นต้องใช้บุคคลที่มีความชำนาญเป็นพิเศษ และมีความเป็นธรรม เพื่อประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ รวมถึงเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่กันทุกฝ่าย หากเกิดข้อพิพาทแล้วสถาบันอนุญาโตตุลาการนั้น จะมีความชำนาญและเป็นธรรมในการชี้ขาดข้อพิพาทอย่างแน่นอน อีกทั้งปัญหาค่าใช้จ่ายต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากมีความจำเป็นต้องไประงับข้อพิพาทในประเทศที่สาม และหากปรากฏว่าประเทศนั้นขาดองค์กรที่มีมาตรฐานที่เหมาะสม และยังขาดระบบกฎหมายที่เอื้อแก่การอนุญาโตตุลาการ ยิ่งจะส่งผลให้ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้ เนื่องจากเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า ค่าใช้จ่ายในการอนุญาโตตุลาการนั้นมีราคาค่อนข้างแพง

ทั้งนี้จุดที่ชี้ให้เห็นชัดที่สุดของความเสี่ยงทางกฎหมายภายในประเทศ คือ นักธุรกิจระหว่างประเทศอาจจะกำหนดมาตรการ ที่อาจจะช่วยให้เกิดความเหมาะสม ในการแก้ไขปัญหาข้อพิพาทที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยนักธุรกิจจะพยายามหาประเทศที่มีการยอมรับด้านอนุญาโตตุลาการ เพื่อลดความเสี่ยงลง อีกทั้งสังเกตว่าประเทศนั้นมีการยอมรับตามอนุสัญญากรุงนิวยอร์ก ค.ศ. 1985 หรือไม่ ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าสิงคโปร์พยายามแก้ไขจุดบกพร่องต่างๆ เพื่อให้ศูนย์ระงับข้อพิพาทมีประสิทธิภาพและมีศักยภาพที่ดี เพื่อให้ให้นักลงทุนให้ความสนใจ และเลือกใช้บริการด้านกฎหมายในการระงับข้อพิพาทมากขึ้นด้วย ซึ่งสิงคโปร์ได้เปรียบในหลายๆ ด้านไม่ว่าจะด้านกฎหมาย ภาษา หรือแม้แต่ภูมิศาสตร์ที่เป็นเมืองท่าสำคัญ ซึ่งเป็นจุดติดต่อด้านการค้าระหว่างประเทศของนักธุรกิจจำนวนมาก ตลอดจนความรวดเร็วประหยัดเวลา ทั้งหมดเป็นสาเหตุให้นักธุรกิจเกิดความมั่นใจใน

ประสิทธิภาพของการระงับข้อพิพาท โดยจะส่งผลให้นักธุรกิจสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้โดยไม่หยุดชะงัก

2.4.3 อนุญาโตตุลาการของประเทศไทย นอกจากการระงับข้อพิพาทโดยวิธีการเจรจาต่อรอง การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทและการดำเนินการทางศาลแล้ว ยังมีการระงับข้อพิพาทโดยวิธีอนุญาโตตุลาการอีกทางหนึ่งที่คู่สัญญาทั้งสองฝ่ายสามารถที่จะดำเนินการระงับข้อพิพาทที่เกิดขึ้นได้ แต่การระงับข้อพิพาทโดยวิธีอนุญาโตตุลาการจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อคู่สัญญามีการตกลงที่จะมอบข้อพิพาทที่เกิดขึ้นระหว่างกันให้บุคคลที่สาม หรือที่เรียกว่า "อนุญาโตตุลาการ" เป็นผู้ตัดสินชี้ขาด การระงับข้อพิพาททางการค้าโดยวิธีอนุญาโตตุลาการอาจกระทำได้ตั้งแต่เมื่อมีข้อพิพาทเกิดขึ้น โดยผู้คัดค้านยังมีได้ฟ้องคดีต่อศาลหรืออาจกระทำได้แม้ในขณะที่ข้อพิพาทเป็นคดีในศาลแล้วหรืออาจดำเนินการโดยสถาบันอนุญาโตตุลาการที่คู่พิพาทตกลงกันใช้บริการ ทำให้การอนุญาโตตุลาการสามารถแบ่งได้เป็นหลายประเภทโดย อาจแบ่งตามขั้นตอนในการระงับข้อพิพาทว่าเป็นคดีอยู่ในศาล หรือแบ่งตามวิธีการระงับข้อพิพาทว่าดำเนินการ

การพิจารณาของอนุญาโตตุลาการมีลักษณะคล้ายคลึงกับการพิจารณาของศาล ดังนั้น หลักประการสำคัญที่อนุญาโตตุลาการจะต้องคำนึงถึงในการดำเนินกระบวนการพิจารณา คือ จะต้องให้คู่พิพาทได้รับการปฏิบัติหน้าที่อย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้หลักอีกประการหนึ่งที่กำหนดไว้คือ อนุญาโตตุลาการต้องให้คู่พิพาทสืบพยานหลักฐานและเสนอข้ออ้างข้อต่อสู้ของตน ได้ตามพฤติการณ์แห่งข้อพิพาท และคณะอนุญาโตตุลาการมีอำนาจกำหนดให้คู่พิพาทนำเสนอเฉพาะพยานหลักฐานเท่าที่จำเป็นเมื่อพิจารณาถึง "พฤติการณ์แห่งข้อพิพาท" นั้น มิฉะนั้น อาจจะเป็นช่องทางให้คู่พิพาทฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดประวิงการดำเนินการไปได้ และทำให้ต้องเสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายมากเกินไป

2.4.4 เปรียบเทียบอนุญาโตตุลาการต่างประเทศ ได้แก่ มาเลเซีย สิงคโปร์ และไทย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าได้ว่าทั้งสามประเทศนี้ถึงแม้ว่าจะมีที่มาของกฎหมายจากที่เดียวกัน แต่ทั้งสามประเทศนั้น ก็ได้มีการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้สามารถงานได้ดีกับประเทศตน อีกทั้งแต่ละประเทศก็ได้มีวิธีการบริหารจัดการองค์กรที่แตกต่างกันด้วย รวมถึงนโยบายในการดำเนินการอนุญาโตตุลาการด้วย ซึ่งจากเนื้อหาข้างต้น ผู้เขียนเห็นว่าประเทศสิงคโปร์มีข้อได้เปรียบและมีวิธีการดำเนินการจัดการกับสถาบันอนุญาโตตุลาการได้อย่างดีกว่าประเทศมาเลเซีย และประเทศไทยด้วย เพราะสิงคโปร์ได้เปรียบในด้านภาษา ประกอบกับสิงคโปร์มีระบบการจัดการที่ดีและรวดเร็วกว่าอีกสองประเทศและสถาบันอนุญาโตตุลาการของสิงคโปร์ (SIAC) นั้น มีความเป็นอิสระ คือไม่ขึ้นกับศาล ซึ่งเป็นจุดที่แสดงให้เห็นว่าสถาบันอนุญาโตตุลาการของสิงคโปร์ (SIAC) ปราศจากการแทรกแซงจากศาลโดยสิ้นเชิง และสิงคโปร์มีปัจจัยหลักในการพัฒนาหลาย

ประการ เช่น การมีรัฐบาลที่มีเสถียรภาพ และกฎหมายที่เข้มแข็ง รวมถึงการสนับสนุนผู้ประกอบการ วิชาชีพด้านอนุญาโตตุลาการในรูปแบบของการจัดหาที่ปรึกษาและการหาผู้มาเป็น อนุญาโตตุลาการจากทั่วโลก และที่สำคัญปัจจุบันสิงคโปร์ได้มีการอนุญาตให้ต่างชาติมี อิสระในการทำอนุญาโตตุลาการในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งต่างกับสถาบันอนุญาโตตุลาการของไทย กับมาเลเซียที่ไม่ให้สิทธิ์ต่างชาติเข้ามาทำการอนุญาโตตุลาการในประเทศได้ ประกอบ กับปัจจุบันประเทศไทยขาดความมั่นคงในระบบรัฐบาล อันเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ต่างชาติมองว่า เป็นประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจและการเมืองไม่น่าลงทุน เพราะไม่มีความมั่นคงและยิ่งกว่านั้น ปัจจุบันประเทศไทยได้มีการยื่นเพื่อขอให้แก้ไขมาตรา 15 ของพระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ ใน เรื่องที่เกี่ยวข้องกับสัญญาระหว่างรัฐกับเอกชน ให้ไม่สามารถนำมาขึ้นสู่การระงับข้อพิพาทโดย อนุญาโตตุลาการได้ แต่ต้องนำไปขึ้นต่อศาลปกครองเท่านั้น ยิ่งทำให้ต่างชาติมองว่าระบบศาลของ ไทยต้องการที่เข้ามาแทรกแซงอำนาจของอนุญาโตตุลาการด้วย และประเทศไทยก็มีข้อด้อยอีก ประการหนึ่งคือ ประเทศไทยขาดบุคลากรที่ไม่มีความชำนาญในด้านของภาษาและขาดการจัดการ ด้าน Web Site ขององค์กรที่ดี จึงเป็นสาเหตุให้สถาบันอนุญาโตตุลาการของประเทศไทยไม่ได้รับการ ยอมรับจากต่างชาติเท่าที่ควร และสำหรับประเทศมาเลเซียนั้นมีการพัฒนาแต่ก็ยังน้อยกว่าสิงคโปร์ มาก อาจด้วยในเรื่องของภาษาและระบบเศรษฐกิจ ตลอดจนสภาพพื้นที่ตั้งไม่เหมาะแก่การค้าใน เชิงพาณิชย์ระหว่างประเทศด้วย ซึ่งสิงคโปร์มีจุดนี้ที่เป็นจุดได้เปรียบกว่าประเทศมาเลเซียกับ ประเทศไทย และมาเลเซียกับไทยก็ยังขาดคณะอนุญาโตตุลาการที่ชำนาญอย่างสิงคโปร์ที่ยอมรับ คณะอนุญาโตตุลาการจากสถาบันอื่นๆ ทั่วโลกด้วย อีกทั้งในอนาคตสิงคโปร์กำลังนำตนเข้าสู่การ แก้ไขปัญหาข้อพิพาทระหว่าง ประเทศในธุรกิจน้ำมันและก๊าซ เนื่องจาก SIAC ได้เข้าร่วมในการ ประชุมเกี่ยวกับการตัดสินชี้ขาดกรณีพิพาทในธุรกิจน้ำมันและก๊าซระหว่างประเทศ เมื่อวันที่ 26-27 ตุลาคม 2552 ที่ผ่านมามีด้วย อันเป็นอีกจุดหนึ่งที่ทำให้เห็นว่า SIAC มีการพัฒนาเพื่อก้าวสู่ระดับ สากลในเรื่องการอนุญาโตตุลาการระหว่างประเทศที่สำคัญ อย่างที่ประเทศไทยกับมาเลเซียไม่ได้ ปฏิบัติ (หัสยา นุ่นแจ้ง, 2552)

2.4.5 การอนุญาโตตุลาการระหว่างประเทศ (International Arbitration) กับหลัก ธรรมภิบาล

นอกจากที่กล่าวถึงกฎหมายต้นแบบว่าด้วยอนุญาโตตุลาการในทางการค้าระหว่างประเทศ ค.ศ. 1985 ของคณะกรรมการแห่งสหประชาชาติ ว่าด้วยกฎหมายการค้าระหว่างประเทศ (UNITRAL) ซึ่งประเทศที่รับเอากฎหมายต้นแบบว่าด้วยอนุญาโตตุลาการในทางการค้าระหว่าง ประเทศนี้ หรือมาเป็นตัวอย่าง อาทิ อนุญาโตตุลาการประเทศมาเลเซีย สิงคโปร์ นำมาเทียบกับไทย ยังมีกลไกการระงับข้อพิพาทระหว่างรัฐกับเอกชน (Investor-State Dispute Settlement: ISDS)

เพื่อให้สิทธิแก่นักลงทุนต่างชาติที่ได้รับความเสียหายจากมาตรการ ที่ออกโดยรัฐบาลของประเทศ ผู้รับการลงทุนให้ใช้กลไกนี้

สำหรับการระงับข้อพิพาทได้กลไก ISDS (Investor State Dispute Settlement) ได้แก่ กระบวนการระงับข้อพิพาททางเลือก (Alternative Dispute Resolution) และกระบวนการอนุญาโตตุลาการ (International Arbitration) ซึ่งในความตกลงต่าง ๆ นั้นจะกำหนดสถาบันหรือหน่วยงาน รวมถึงกฎ ระเบียบและวิธีการไว้ด้วย เช่น อาจเลือกใช้ UNCITRAL Arbitration Rules หรือ ICSID Additional Facility โดยทั่วไปว่าการอนุญาโตตุลาการระหว่างประเทศ (International Arbitration) มักจะถูกเลือกให้เป็นกลไกในการระงับข้อพิพาทด้านการลงทุนระหว่างรัฐกับนักลงทุนต่างชาติ (Investor State Dispute Settlement) อยู่เสมอ ทั้งนี้ ประเทศไทยได้ทำความตกลงเพื่อการส่งเสริมและคุ้มครองการลงทุน (Agreement for the Promotion and Protection of Investment หรือ Bilateral Investment Treaties: BITs) และความตกลงการค้าเสรี (Free Trade Agreements: FTAs) หลายฉบับ รวมถึงการที่ประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) ซึ่งกระบวนการอนุญาโตตุลาการเป็นกลไกที่ประเทศสมาชิกได้ตกลงกันให้ใช้เป็นเครื่องมือในการระงับข้อพิพาท ด้วยการผลักดันให้มีการจัดตั้งสถาบัน หรือคณะอนุญาโตตุลาการพิเศษดังกล่าวขึ้น มีความเกี่ยวข้องกับการกิจการส่งเสริมการอนุญาโตตุลาการของสถาบันอนุญาโตตุลาการอย่างมาก จึงควรเป็นเรื่องที่สถาบันต้องศึกษา และให้ความสนใจเป็นพิเศษเพื่อประโยชน์สูงสุดของประเทศ

ดังนั้นการปฏิรูปกลไกการระงับข้อพิพาทระหว่างรัฐกับเอกชน (ISDS) ควรเป็นไปในทางใด? (ISDS Reform: What should it be?)

สุพจน์ รุ่งโรจน์ (2560) กล่าวถึงการปฏิรูปกลไกการระงับข้อพิพาทระหว่างรัฐกับเอกชน ((Investor-State Dispute Settlement: ISDS) ควรเป็นไปในทางใด? (ISDS Reform: What should it be?)) ว่า “เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าในความตกลงเพื่อส่งเสริมและคุ้มครองการลงทุนจะกำหนดให้มีกลไกการระงับข้อพิพาทระหว่างรัฐกับเอกชน เพื่อให้สิทธิแก่นักลงทุนต่างชาติที่ได้รับความเสียหายจากมาตรการที่ออกโดยรัฐบาลของประเทศผู้รับการลงทุนให้ใช้กลไกนี้สำหรับการระงับข้อพิพาทได้กลไก ISDS ได้แก่ กระบวนการระงับข้อพิพาททางเลือก (Alternative Dispute Resolution) และกระบวนการอนุญาโตตุลาการ (International Arbitration) ซึ่งในความตกลงต่าง ๆ นั้นจะกำหนดสถาบันหรือหน่วยงานรวมถึงกฎ ระเบียบและวิธีการไว้ด้วย เช่น อาจเลือกใช้ UNCITRAL Arbitration Rules หรือ ICSID Additional Facility

หลังจากมีการใช้กลไก ISDS มารยะหนึ่งก็เริ่มมีข้อขัดข้องและข้อกั่วงลบางประการในการปรับใช้ ตัวอย่างเช่น สำหรับการอนุญาโตตุลาการ เกิดข้อกั่วงลเกี่ยวกับตัวอนุญาโตตุลาการว่า

ก. อาจขาดความเป็นกลางและความเป็นอิสระด้วยเหตุว่าอนุญาโตตุลาการจะได้รับค่าป่วยการจากนักลงทุนและมีความคาดหวังที่จะได้รับแต่งตั้งเป็นอนุญาโตตุลาการอีกครั้งในสำหรับข้อพิพาทในอนาคต จึงอาจตัดสินใจพิพาทให้เป็นประโยชน์กับทางฝ่ายนักลงทุนมากกว่า นอกจากนี้ในส่วนที่เกี่ยวกับกระบวนการอนุญาโตตุลาการ อาจเกิดความไม่สม่ำเสมอเกี่ยวกับผลของคำชี้ขาด เช่น อนุญาโตตุลาการมีความเข้าใจแตกต่างกันในเรื่อง Umbrella Clause หรือ Most-favored nation Clause รวมถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นตลอดกระบวนการที่อาจเป็นภาระมากเกินไปสำหรับประเทศที่มีรายได้ไม่สูงนักและใช้ระยะเวลานาน

ข. อีกประการหนึ่งคือขาดกลไกที่จะกลับหรือเพิกถอนคำชี้ขาดที่ผิดพลาดของอนุญาโตตุลาการและขาดความโปร่งใส เนื่องจากไม่ได้ให้โอกาสแก่บุคคลภายนอกที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการได้เลย ข้อกังวลนี้เกิดขึ้นจากการใช้หลักการรักษาความลับในกระบวนการอนุญาโตตุลาการที่มากเกินไป

ต่อมาจึงมีข้อเสนอว่าควรมีการปฏิรูปกลไก ISDS โดยให้มีการจัดตั้งศาลถาวรด้านการลงทุนระหว่างประเทศ (Permanent Multilateral Investment Court) และให้มีกลไกการอุทธรณ์คำชี้ขาดด้วย นอกจากนี้ให้มีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งหรือคัดเลือกผู้พิพากษาหรืออนุญาโตตุลาการ การกำหนดสถานที่ดำเนินการอนุญาโตตุลาการกฎหมายที่ใช้บังคับ ค่าธรรมเนียมรวมไปถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นตลอดกระบวนการ รวมถึงการบังคับตามคำพิพากษาหรือคำชี้ขาดด้วย

จึงมีข้อเสนอในการปฏิรูปกลไก ISDS ดังกล่าวนี้ได้พิจารณาโดยคณะกรรมการการการค้าระหว่างประเทศแห่งสหประชาชาติ (UNCITRAL) ในการประชุมคณะกรรมการ (UNCITRAL Commission) ครั้งที่ 50 ระหว่างวันที่ 3 ถึง 21 กรกฎาคม 2560 ณ สำนักงานสหประชาชาติ กรุงเวียนนา สาธารณรัฐออสเตรีย ซึ่งผู้เขียนได้เข้าร่วมประชุมครั้งนี้ด้วย ที่ประชุมได้พิจารณากันอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับข้อเสนอนี้ในฐานะที่เป็นงานในอนาคตของการระงับข้อพิพาทระหว่างประเทศ แล้วที่ประชุมมอบหมายให้คณะทำงาน 3 ดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิรูปกลไก ISDS ดังต่อไปนี้ 1) รวบรวมและพิจารณาข้อกังวลทั้งหลายเกี่ยวกับกลไก ISDS 2) พิจารณาว่าการปฏิรูปจะช่วยแก้ไขข้อกังวลที่มีอยู่ได้หรือไม่ 3) กรณีที่อาจสรุปได้ว่าสามารถแก้ไขข้อกังวลได้ คณะทำงานจะต้องศึกษาหาแนวทางการปฏิรูปกลไก ISDS แล้วเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาต่อไป นอกจากนี้แนวทางการปฏิรูปควรพิจารณาร่วมกับงานซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบขององค์การระหว่างประเทศอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

ทั้งนี้แนวทางการปฏิรูปกลไก ISDS ที่กล่าวมาข้างต้นนับว่าเป็นแนวคิดที่จะช่วยส่งเสริมการระงับข้อพิพาทระหว่างรัฐกับเอกชนเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี หากจะมีการปฏิรูป

โดยจัดตั้งศาลถาวรด้านการลงทุนระหว่างประเทศ และให้มีกลไกการอุทธรณ์คำชี้ขาดนั้น ผู้เขียนมีข้อสังเกตบางประการดังนี้

1. ศาลถาวรอาจไม่เหมาะสมกับการระงับข้อพิพาทระหว่างรัฐกับเอกชน การเสนอให้จัดตั้งศาลถาวรด้านการลงทุนระหว่างประเทศเพื่อระงับข้อพิพาทระหว่างรัฐกับเอกชน ในข้อนี้จำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องตระหนักถึงวัตถุประสงค์ดั้งเดิมของการกำหนดให้ใช้กระบวนการอนุญาโตตุลาการ ในการระงับข้อพิพาทเกี่ยวกับการลงทุน ก็เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจอธิปไตยของรัฐ โดยผ่านศาลของรัฐนั้น ๆ นอกจากนี้โดยหลักการแล้ว กระบวนการอนุญาโตตุลาการยังก่อให้เกิดประโยชน์แก่นักลงทุนอย่างมาก เนื่องจากเป็นกระบวนการที่เกิดจากความสมัครใจของกลุ่มพิพาท โดยคู่พิพาทสามารถกำหนดกระบวนการพิจารณาได้เอง ซึ่งจะส่งผลถึงความรวดเร็วและความยืดหยุ่น ในการดำเนินคดีแตกต่างจากกระบวนการในศาล เหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่งคือ คู่พิพาทสามารถเลือกอนุญาโตตุลาการได้ ซึ่งอาจพิจารณาจากความชำนาญ ชื่อเสียงหรือความสามารถในการระงับข้อพิพาทของบุคคลนั้นก็ได้ แต่ในทางตรงกันข้าม หากเป็นศาลถาวรด้านการลงทุนระหว่างประเทศผู้ที่ทำการตัดสินข้อพิพาทจะไม่ได้ถูกคัดเลือกโดยคู่พิพาท ซึ่งอาจทำให้เกิดความสงสัยเกี่ยวกับคุณภาพของบุคคลดังกล่าว อีกทั้งกระบวนการพิจารณาก็จะไม่ได้ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของคู่พิพาทอีกต่อไป แต่จะเป็นไปตามข้อบังคับขององค์กรที่ตั้งขึ้นใหม่นี้

2. ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายถึงแม้ว่ากระบวนการอนุญาโตตุลาการในบางข้อพิพาทอาจล่าช้าและมีค่าใช้จ่ายมาก แต่โดยปกติคู่พิพาทจะรับรู้และยอมรับความล่าช้ากับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นนั้นอยู่แล้ว ทั้งนี้ หากจะต้องไประงับข้อพิพาทเกี่ยวกับการลงทุนที่ศาลถาวรด้านการลงทุนระหว่างประเทศก็จะทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อาจเป็นได้ทั้งค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการเดินทาง ค่าธรรมเนียมศาล และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ สำหรับกระบวนการอนุญาโตตุลาการนั้น คู่พิพาทอาจประเมินระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณาอย่างคร่าว ๆ ได้ โดยพิจารณาจากข้อบังคับที่คู่พิพาทเลือกใช้ แต่ในทางตรงกันข้าม สำหรับศาลถาวรด้านการลงทุนระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นใหม่ ระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณาข้อพิพาทจึงยังไม่อาจประเมินได้

3. การขาดลักษณะของความเป็นที่สุดของคำชี้ขาด (Finality) สำหรับกลไกการอุทธรณ์เพื่อรองรับการอุทธรณ์คำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการในข้อพิพาทเกี่ยวกับการลงทุนนั้น กลไกดังกล่าวนี้อาจส่งผลกระทบต่อไม่น่าพึงพอใจนัก กล่าวคือ อาจเพิ่มค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการดำเนินคดีโดยไม่จำเป็น อีกทั้งอาจทำให้หลักการความเป็นที่สุดของคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการสูญเสียไป ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการอนุญาโตตุลาการ การเปิดโอกาสให้มีการอุทธรณ์คำชี้ขาดได้นั้น น่าจะเป็นภาระสำหรับทั้งนักลงทุนและรัฐมากกว่าที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ ในปัจจุบัน คำชี้ขาดของ

อนุญาโตตุลาการนั้นเป็นที่สุดและผูกพันคู่พิพาท อีกทั้งสามารถขอให้บังคับในรัฐใด ๆ ที่เป็นภาคีของอนุสัญญาฉบับนิวออร์ก ปี 1958 ก็ได้ แต่ไม่แน่ชัดว่าคำตัดสินที่ออกจากศาลถาวรด้านการลงทุนระหว่างประเทศนั้นจะมีผลอย่างเดียวกันหรือไม่

4. ความเห็นทั่วไปถึงแม้ว่ากลไก ISDS ที่ใช้ในการระงับข้อพิพาทเกี่ยวกับการลงทุนจะมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง แต่ข้อเสนอในการปฏิรูปก็ไม่น่าจะแก้ปัญหาได้ทั้งหมด อีกทั้งอาจจะก่อให้เกิดปัญหาใหม่ขึ้นมาตามที่ได้กล่าวข้างต้น ดังนั้น จึงควรพิจารณาอย่างถี่ถ้วนอีกครั้งเกี่ยวกับข้อบกพร่องของกลไกการระงับข้อพิพาทที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน แล้วพยายามอย่างเต็มที่ในการกำจัดข้อบกพร่องเหล่านั้นให้หมดไป น่าจะเป็นทางแก้ปัญหาที่ดีและเป็นไปได้มากกว่าจะสร้างกลไกใหม่ขึ้นมา อย่างไรก็ตาม ไรท์ดีที่ประชุมของคณะกรรมการไม่ได้มอบหมายโดยระบุชัดเจนว่าให้คณะทำงาน 3 ต้องปฏิรูปกลไก ISDS ด้วยวิธีการใดบ้างเป็นหน้าที่ของคณะทำงาน 3 ที่จะต้องประชุมหารือเพื่อพัฒนาและหาแนวทางการปฏิรูปกลไกดังกล่าว เพื่อเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาในภายหลัง จึงต้องติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการประชุมในหัวข้อนี้ของคณะทำงาน 3 ต่อไป

2.5 อนุญาโตตุลาการในประเทศไทย

ปัจจุบันประเทศไทยได้มีพระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ พ.ศ. 2545 ใช้บังคับเหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่ในปัจจุบันการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการได้รับความนิยมน้อยอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการระงับข้อพิพาททางพาณิชย์ระหว่างประเทศ แต่เนื่องจากพระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ พ.ศ. 2530 ได้ใช้บังคับมาเป็นเวลานานแล้ว บทบัญญัติของพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว จึงไม่สอดคล้องกับสภาพของเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป และไม่สอดคล้องกับหลักกฎหมายอนุญาโตตุลาการของประเทศอื่นด้วย สมควรปรับปรุงกฎหมายดังกล่าวเสียใหม่ โดยนำกฎหมายแม่แบบว่าด้วยอนุญาโตตุลาการทางพาณิชย์ระหว่างประเทศของคณะกรรมการว่าด้วยกฎหมายการค้าระหว่างประเทศแห่งสหประชาชาติซึ่งเป็นที่ยอมรับและรู้จักอย่างกว้างขวางมาเป็นหลัก เพื่อพัฒนาระบบอนุญาโตตุลาการในประเทศไทยให้ทัดเทียมกับนานาอารยประเทศ และส่งเสริมให้มีการใช้กระบวนการทางอนุญาโตตุลาการในการระงับข้อพิพาททางแพ่งและพาณิชย์ระหว่างประเทศให้แพร่หลายยิ่งขึ้น อันจะเป็นการลดปริมาณคดีที่จะขึ้นมาสู่ศาลอีกทางหนึ่ง จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้และเพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้และความเข้าใจเพื่อให้สามารถดำเนินกระบวนการอนุญาโตตุลาการได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์มากที่สุด อีกทั้งเพื่อให้กระบวนการอนุญาโตตุลาการในประเทศไทยได้รับการยอมรับจากนานาประเทศทั่วโลกมากขึ้น

1. สถาบันอนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม

เนื่องจากโดยที่สถาบันอนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม ได้ก่อตั้งมานับตั้งแต่ปี พ.ศ.2533 เพื่อส่งเสริมและพัฒนาอนุญาโตตุลาการ เป็นวิธีระงับทางแพ่งและพาณิชย์ ให้เป็นที่แพร่หลายและยอมรับในระดับสากลควบคู่ไปกับระบบศาลยุติธรรม ต่อมารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ให้ศาลยุติธรรมมีหน่วยงานธุรการที่แยกเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ.2543 ให้จัดตั้งสำนักงานศาลยุติธรรมขึ้น โดยมีสถาบันอนุญาโตตุลาการ เป็นหน่วยงานสังกัด เพื่อให้สอดคล้องกับพัฒนาการของระบบอนุญาโตตุลาการระหว่างประเทศ นอกจากนี้ในสถาบันอนุญาโตตุลาการ ซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งที่ใช้อำนาจในการระงับข้อพิพาท รวมตลอดมีคำชี้ขาดคดี (AWARD) จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาถึงสภาพ ลักษณะ หลักเกณฑ์ และรายละเอียดต่าง ๆ ของอนุญาโตตุลาการ ตลอดจนการนำจริยธรรม และธรรมาภิบาลมาใช้กับสถาบันอนุญาโตตุลาการซึ่งเป็นองค์กรไทย เพื่อความพร้อมสู่ทศวรรษหน้า ย่อมควรส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดขึ้นและเป็นจริง นอกจากนี้จะกล่าวถึงข้อมูลทั่วไปสำนักอนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม วิสัยทัศน์ พันธกิจ อำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนราชการ ดังนี้

2. ข้อมูลทั่วไปสำนักอนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม

วิสัยทัศน์

ศาลยุติธรรมเป็นผู้ใช้อำนาจตุลาการในการดำรงอำนาจอธิปไตย และรักษาความสงบเรียบร้อยของสังคม โดยการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ยุติธรรมภายใต้หลักนิติธรรมด้วยความรวดเร็ว เป็นธรรม และมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ทั้งมุ่งนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของศาลยุติธรรมได้โดยง่ายภายใน ปี พ.ศ. 2560

พันธกิจ

การอำนวยความสะดวกยุติธรรมมีมาตรฐานระดับสากล พิจารณาพิพากษาคดีด้วยความถูกต้องรวดเร็ว และเป็นธรรม เช่น การไกล่เกลี่ย และการอนุญาโตตุลาการ เป็นต้น มีการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนอย่างเสมอภาค

สำนักอนุญาโตตุลาการมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. ส่งเสริม สนับสนุน และ ดำเนินการเกี่ยวกับการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ
2. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของอนุญาโตตุลาการ
3. ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และมาตรฐานด้านการอนุญาโตตุลาการ

4. ติดตามความเคลื่อนไหวและวิเคราะห์สนธิสัญญา อนุสัญญา และความตกลงระหว่างประเทศเกี่ยวกับการอนุญาโตตุลาการต่างประเทศซึ่งประเทศไทยเป็นภาคี ตลอดจนกฎหมายอนุญาโตตุลาการของต่างประเทศ
5. จัดกิจกรรม การประชุม สัมมนา การส่งเสริมเผยแพร่และประชาสัมพันธ์หรืองานอื่นๆ ที่มีลักษณะเช่นเดียวกันทั้งในและต่างประเทศ
6. ดำเนินการขึ้นทะเบียนบุคคลเพื่อทำหน้าที่เป็นอนุญาโตตุลาการ และกิจการอนุญาโตตุลาการ
7. ปฏิบัติการร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักอนุญาโตตุลาการแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 5 ส่วนงาน ดังนี้

1. ส่วนช่วยอำนวยความสะดวก
2. ส่วนคดีระหว่างประเทศ
3. ส่วนคดีพาณิชย์
4. ส่วนคดีสัญญาปกครอง
5. ส่วนพัฒนาระบบและข้อมูล

3. การรักษาความลับในกระบวนการอนุญาโตตุลาการของไทย กับหลักความโปร่งใสของอนุสัญญาว่าด้วยความโปร่งใสในการอนุญาโตตุลาการระหว่างผู้ลงทุนกับรัฐภายใต้สนธิสัญญา

ประเด็นเรื่องการรักษาความลับในกระบวนการอนุญาโตตุลาการของไทย การระงับข้อพิพาทโดยการอนุญาโตตุลาการโดยใช้กฎหมายภายในของไทย คือรักษาความลับในกระบวนการพิจารณาจนถึงมีคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการและข้อบังคับ เช่น พระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ พ.ศ. 2545 ประมวลจริยธรรมอนุญาโตตุลาการของสถาบันอนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม และข้อบังคับสำนักงานศาลยุติธรรมว่าด้วยการอนุญาโตตุลาการ สถาบันอนุญาโตตุลาการ ซึ่งผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการต้องไม่นำข้อมูลที่ได้อมาในระหว่างการพิจารณาของกลุ่มพิพาท ที่ระบุว่าเป็นความลับไปใช้เพื่อแสวงหาผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่นหรือทำให้ผู้อื่นเสียหาย ทั้งนี้ประมวลจริยธรรมอนุญาโตตุลาการ สถาบันอนุญาโตตุลาการ ได้กำหนดจริยธรรมในเรื่องการรักษาความลับ โดยมีหลักการหรือข้อกำหนด ดังนี้

1. อนุญาโตตุลาการต้องไม่นำข้อมูลที่ได้อมาในระหว่างการพิจารณาของกลุ่มพิพาทที่ระบุว่าเป็นความลับไปใช้เพื่อแสวงหาผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่นหรือทำให้ผู้อื่นเสียหาย (ประมวลจริยธรรมอนุญาโตตุลาการ สถาบันอนุญาโตตุลาการ หมวด 8 จริยธรรมในเรื่องการรักษาความลับ ข้อ 40)

2. บุคคลที่ได้รับทราบทามเป็นอนุญาโตตุลาการต้องรักษาความลับใด ๆ ที่ตน ได้มาจากการ ทราบทามนั้น (หมวด 8 ประมวลจริยธรรมอนุญาโตตุลาการ สถาบันอนุญาโตตุลาการ จริยธรรมใน เรื่องการรักษาความลับ ข้อ 41)

3. อนุญาโตตุลาการต้องไม่ให้ผู้ใดทราบถึงแนวการวินิจฉัยของตนก่อนทำคำชี้ขาดและ ไม่ให้ผู้ใดทราบผลคำชี้ขาดก่อนส่งสำเนาคำชี้ขาดให้คู่พิพาท ทั้งจะต้อง ไม่เปิดเผยคำชี้ขาด เว้นแต่ จะได้รับความยินยอมจากคู่พิพาท (ประมวลจริยธรรมอนุญาโตตุลาการ สถาบันอนุญาโตตุลาการ หมวด 8 จริยธรรมในเรื่องการรักษาความลับ ข้อ 42)

สำหรับกรณีเมื่อกล่าวถึงหลักความโปร่งใสของอนุสัญญาว่าด้วยความโปร่งใสในการ อนุญาโตตุลาการระหว่างผู้ลงทุนกับรัฐภายใต้สนธิสัญญาว่า ในปัจจุบันประเทศไทยให้ความสำคัญ ในเรื่องของการป้องกันการทุจริตและนำ หลักความโปร่งใสมายังบังคับใช้ ในส่วนของการ อนุญาโตตุลาการได้มีการนำหลักความโปร่งใสเข้ามาใช้บังคับในการระงับข้อพิพาททางการ อนุญาโตตุลาการ เพราะประเทศไทยเป็นประเทศกำลังพัฒนา และต้องได้รับการลงทุนจากนัก ลงทุนชาวต่างชาติ ในเรื่องของสาธารณะประโยชน์อำนวยความสะดวก สาธารณูปโภค เช่น รถไฟฟ้า รถไฟฟ้าใต้ดิน ทางด่วนคอนเมืองโทลล์เวย์ เป็นต้นในฐานะที่ประเทศไทยเป็นรัฐผู้ได้รับ การลงทุน เมื่อเกิดกรณีพิพาทขึ้นคู่สัญญาระหว่างรัฐกับนักลงทุนต่างชาติอาจจะมีการตกลงก่อน หรือภายหลังที่ได้ตกลงทำสัญญาว่า หากเกิดกรณีพิพาทจะต้องระงับข้อพิพาท โดยการ อนุญาโตตุลาการ ซึ่งการระงับข้อพิพาทอาจเลือกการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการเฉพาะกิจ (Ad Hoc Arbitration) โดยอาศัยข้อบังคับของอนุญาโตตุลาการแห่ง United Nations Commission on International Trade Law (UNCITRAL) หรือการระงับข้อพิพาทโดยศูนย์การระงับข้อพิพาททางการ ลงทุนระหว่างประเทศ (International Centre for the Settlement of Investment of Dispute (ICSID) และการระงับข้อพิพาททางการค้าระหว่างประเทศ โดยสภาหอการค้านานาชาติ (International Chamber of Commerce (ICC) โดยหลักของ UNCITRAL Arbitration Rules ได้มีการนำ หลักความ โปร่งใสเข้ามาปรับใช้ตั้งแต่ปี 2013 หากแต่ในส่วนของ ICSID และ ICC นั้น ผู้ศึกษาจะศึกษาถึงการ นำมาใช้ว่ามี การนำ มาใช้ในข้อบทใดและการนำมาใช้ดังกล่าว นั้น มีความครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ ที่กำหนดในความโปร่งใสแล้ว หรือไม่ เนื่องจากประเทศไทยได้แสดงความพร้อมที่จะเข้าร่วมเป็น ภาคนุสัญญาว่าด้วยความโปร่งใสในการอนุญาโตตุลาการระหว่างผู้ลงทุนกับรัฐภายใต้สนธิสัญญา (Convention on Transparency in Treaty-based Investor-State Arbitration) ในปี 2016 โดยหลัก ความโปร่งใสมีสาระสำคัญ คือเป็นการเปิดเผยกระบวนการพิจารณา ตั้งแต่เริ่มกระบวนการ พิจารณาไปจนถึงมีคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ ซึ่งแตกต่างจากการระงับข้อพิพาทโดยการ อนุญาโตตุลาการโดยใช้กฎหมายภายในของไทย คือรักษาความลับในกระบวนการพิจารณาจนไป

ถึงมีคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ ซึ่งอนุสัญญานี้อาจจะเป็นการขัดกับกฎหมายภายใน และ ข้อบังคับ เช่น พระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ พ.ศ. 2545 ประมวลจริยธรรมอนุญาโตตุลาการของ สถาบันอนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรมและข้อบังคับสำนักงานศาลยุติธรรมว่าด้วยการ อนุญาโตตุลาการ สถาบันอนุญาโตตุลาการ การเข้าเป็นภาคีในอนุสัญญานี้อาจส่งผลกระทบต่อ กฎหมายภายในและข้อบังคับของไทย เมื่อเกิดการขัดกันของกฎหมายแล้วกรณีดังกล่าวจะนำกฎ หรือข้อบังคับใดมาใช้บังคับต่อไป (หทัยชนก ชอบผล, 2559)

สรุป 1. ศึกษาหลักการระงับข้อพิพาททางอนุญาโตตุลาการของไทย มีวัตถุประสงค์หลัก คือ การรักษาความลับในกระบวนการอนุญาโตตุลาการ รวมถึงรักษาความลับในส่วนของข้อมูลที่ใช้ในการอนุญาโตตุลาการแม้ไม่ได้มีการบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ พ.ศ. 2545 แต่มีการกำหนดไว้ในประมวลจริยธรรม การนำหลักความโปร่งใสมาใช้ควบคู่กับการระงับข้อ พิพาทโดยการอนุญาโตตุลาการของไทย อาจเป็นการขัดกันกับการอนุญาโตตุลาการของไทย เช่น พระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ พ.ศ. 2545 ประมวลจริยธรรมอนุญาโตตุลาการของสถาบัน อนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม และข้อบังคับสำนักงานศาลยุติธรรมว่าด้วยการ อนุญาโตตุลาการ สถาบันอนุญาโตตุลาการ ซึ่งผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการต้องไม่นำข้อมูลที่ได้มา ในระหว่างการพิจารณาของกลุ่มพิพาท ที่ระบุว่าเป็นความลับไปใช้เพื่อแสวงหาผลประโยชน์สำหรับ ตนเองหรือผู้อื่นหรือทำให้ผู้อื่นเสียหาย

2. กรณีสำหรับหลักความโปร่งใสของอนุสัญญาว่าด้วยความโปร่งใสในการ อนุญาโตตุลาการระหว่างผู้ลงทุนกับรัฐภายใต้สนธิสัญญา เป็นหลักกฎหมายที่กำหนดให้ต้อง เปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพิจารณา รวมไปถึงการทำคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการในการ ระงับข้อพิพาททางอนุญาโตตุลาการ ในปี ค.ศ. 2013 มีการนำหลักความโปร่งใสมาปรับใช้ในการ ระงับข้อพิพาท UNCITRAL Arbitration Rules ซึ่งหลักความโปร่งใสนี้มีการนำไปใช้ในการระงับ ข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับการค้าการลงทุนด้วย โดยในส่วนของกรณีศึกษานี้ได้ทำการศึกษาอนุสัญญาว่า ด้วยการระงับข้อพิพาททางการลงทุนระหว่างรัฐและคนชาติของรัฐอื่น การระงับข้อพิพาททาง การค้าระหว่างประเทศผ่านทางสถาบันอนุญาโตตุลาการระหว่างประเทศ และ UNCITRAL Arbitration Rules

3. หากนำอนุสัญญาว่าด้วยความโปร่งใสฯ เปรียบเทียบความแตกต่างกันในการนำ หลักเกณฑ์ของความโปร่งใสนำมาปรับใช้ใน International Centre for the Settlement of Investment Dispute (ICSID) International Chamber of Commerce (ICC) และ UNCITRAL Arbitration Rules หากเป็นข้อพิพาทเป็นข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับทางด้านการค้าและการลงทุนการ อนุญาโตตุลาการของไทยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การรักษาความลับในกระบวนการ

อนุญาโตตุลาการรวมถึงรักษาความลับในส่วนของข้อมูลที่ใช้ในการอนุญาโตตุลาการไทย แม้ไม่ได้มีการบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ พ.ศ. 2545 แต่มีการกำหนดไว้ในประมวลจริยธรรม การนำหลักความโปร่งใสมาใช้ควบคู่กับการระงับข้อพิพาทโดยการอนุญาโตตุลาการของไทยอาจเป็นการขัดกันกับการรักษาความลับในส่วนของข้อมูลที่ใช้ในการอนุญาโตตุลาการของไทย หากประเทศไทยจะเข้าร่วมเป็นภาคีในอนุสัญญาว่าด้วยความโปร่งใสฯ ควรจะนำหลักความโปร่งใสมาปรับใช้ในสัญญาทางปกครอง ในกรณีพิพาทที่เกี่ยวกับรัฐผู้รับการลงทุนกับนักลงทุนชาวต่างชาติที่เข้ามาลงทุน ก็ย่อมเป็นผลดีกับรัฐที่รับการลงทุนในเรื่องของความโปร่งใส โดยอาจมีการปรับปรุงเพิ่มเติมโดยนำหลักความโปร่งใสบัญญัติเพิ่มเติมไว้ในพระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ และยังคงมีการกำหนดในเรื่องของการรักษาความลับในกระบวนการอนุญาโตตุลาการของไทยเพื่อให้มีผลบังคับใช้ทางกฎหมายด้วย

4. การพัฒนาสถาบันอนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรมของไทย (Thai Arbitration Institute) ให้เป็นศูนย์กลางการอนุญาโตตุลาการระหว่างประเทศในระดับภูมิภาค (Regional Centre for International Arbitration)

อำนวยการ อินทภูติ (2560) กล่าวถึงการได้เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการถาวรของสมาคมกฎหมายอาเซียน (Asean law Association : ALA) ครั้งที่ 39 เมื่อวันที่ 23-26 มีนาคม 2560 ที่ประเทศบรูไนดารุสซาลาม มีการหารือเกี่ยวกับเรื่องการอนุญาโตตุลาการ ดังนี้ “ในการประชุมคณะกรรมการถาวรด้านการระงับข้อพิพาททางเลือก (Alternative Dispute Resolution) โดยที่ประชุมเสนอให้มีการตั้งคณะอนุญาโตตุลาการคณะพิเศษสำหรับการพิจารณาข้อพิพาทเกี่ยวกับการลงทุนในข้อพิพาทที่มีคู่พิพาทฝ่ายหนึ่งเป็นรัฐในประเทศสมาชิก และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ลงทุนจากประเทศอื่น เนื่องจากประเทศสมาชิกอาเซียนหลายประเทศไม่เลือกใช้กระบวนการของ The International Centre for Settlement of Investment Dispute (ICSID) ประกอบกับการใช้เวทีระงับข้อพิพาทดังกล่าวนั้นอนุญาโตตุลาการส่วนใหญ่มาจากฝ่ายลงทุน อาจทำให้เกิดทัศนคติที่เป็นผลร้ายต่อประเทศสมาชิกได้ จึงเสนอให้มีการตั้งสถาบัน หรือคณะอนุญาโตตุลาการพิเศษขึ้นโดยอนุญาโตตุลาการได้รับเลือกประเทศสมาชิกละ 1 คน ใช้กระบวนการของ UNCITRAL Arbitration Rules โดยจะพิจารณาที่ใดก็ได้ ที่ประชุมคณะกรรมการถาวรตกลงเสนอความเห็นต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารว่าให้ตั้งคณะอนุญาโตตุลาการ จำนวน 10 คน จากประเทศสมาชิกแต่ละประเทศเพื่อพิจารณาคดีพิพาทเกี่ยวกับองค์กรอาเซียน เอกชน หรือหน่วยงานของรัฐภายใต้กรอบสนธิสัญญา หรือพิธีสารต่างๆของอาเซียน โดยนำเกณฑ์ของ UNCITRAL มาปรับใช้โดยจะมีการศึกษาถึงความเป็นไปได้ในเรื่องนี้ต่อไป

นโยบายในการพัฒนาสถาบันอนุญาโตตุลาการ เพื่อให้เป็นศูนย์กลางการอนุญาโตตุลาการระหว่างประเทศในระดับภูมิภาค (Regional Centre for International Arbitration) มีดังนี้

1. ในเรื่องของกฎหมาย ขณะนี้สำนักงานศาลยุติธรรมกำลังเสนอร่างกฎหมายแก้ไขพระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ พ.ศ.2545 โดยมีวัตถุประสงค์ให้พระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับหลักสากลมากขึ้น อีกทั้งเพิ่มบทบัญญัติที่เอื้ออำนวยให้อนุญาโตตุลาการและผู้รับมอบอำนาจต่างชาติเข้ามาทำงานในประเทศไทยได้สะดวกยิ่งขึ้น ซึ่งน่าจะมีปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้สถาบันอนุญาโตตุลาการพัฒนาเป็นศูนย์กลางการอนุญาโตตุลาการระหว่างประเทศในระดับภูมิภาคได้เป็นอย่างดี
2. สำหรับเรื่องการบริหารความสะดวกรวดเร็ว (Facility) ในการบริหารจัดการข้อพิพาท เวลานี้สำนักงานศาลยุติธรรมกำลังพัฒนาระบบการอนุญาโตตุลาการอิเล็กทรอนิกส์ หรือ E – Arbitrator เพื่อรองรับกระบวนการอนุญาโตตุลาการ ทั้งระบบให้ทำผ่านวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ได้ตั้งแต่ยื่นคำเสนอข้อพิพาท การติดตามสถานะของข้อพิพาท การยื่นคำร้องเอกสารต่างๆ การสืบพยาน การประชุม หรือ ไปจนการทำคำชี้ขาดโดยมีเป้าหมายเพื่ออำนวยความสะดวกแก่คู่พิพาทและบุคคล และบุคคลที่เกี่ยวข้องให้มาสถาบันเท่าที่จำเป็นเท่านั้น ซึ่งจะเป็ประโยชน์อย่างมากกับคู่พิพาทที่อยู่ต่างประเทศ เนื่องจากสามารถลดภาระค่าใช้จ่ายในการเดินทางและการส่งเอกสารได้
3. นอกจากนี้ในเรื่องอื่นๆ สถาบันอนุญาโตตุลาการควรพัฒนาต่อไปในเรื่องการบริหารจัดการข้อพิพาท ให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ส่วนการเผยแพร่ความรู้ไม่ว่าจะเป็นโครงการสัมมนาวิชาการและการอบรม ควรติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการอนุญาโตตุลาการทั้งภายในประเทศ ในระดับภูมิภาค และระดับโลกมากขึ้น เพื่อจัดโครงการที่เป็นประโยชน์กับผู้เข้าร่วมการสัมมนาของสถาบันอนุญาโตตุลาการให้มากที่สุด รวมถึงการทำสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ควรเผยแพร่ความรู้แก่บุคคลในแวดวงที่กว้างขึ้น อีกทั้งควรจัดทำสื่อทั้งในรูปแบบกระดาษและอิเล็กทรอนิกส์ และจัดทำทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษควบคู่กันเสมอ สำหรับบุคลากรในสถาบันก็ควรที่จะพัฒนาให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการอนุญาโตตุลาการ เพื่อเป็นกำลังสำคัญให้กับสถาบันอนุญาโตตุลาการและสำนักงานศาลยุติธรรม

5. กระบวนการอนุญาโตตุลาการของไทย

1. คู่สัญญาที่ประสงค์จะระงับข้อพิพาทโดยการอนุญาโตตุลาการผ่านสถาบันอนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม สามารถยื่นข้อเรียกร้องต่อสถาบันอนุญาโตตุลาการด้วยตนเอง ณ สถาบันอนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม หรือทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และส่ง

ต้นฉบับทางไปรษณีย์ก็ได้ โดยทำเป็นคำเสนอข้อพิพาทที่ระบุของสภาพแห่งข้อหา ข้ออ้างที่อาศัยเป็นหลักแห่งข้อหา ข้อสัญญาอนุญาตตุลาการ จำนวนอนุญาตตุลาการ และคำขอคล้ายกับคำฟ้องในคดีแพ่งนั่นเอง เมื่อสถาบันฯได้รับข้อเสนอลแล้ว ก็จะดำเนินการส่งข้อพิพาทให้กับคู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า “ผู้คัดค้าน” เพื่อให้ทราบและดำเนินการยื่นคำคัดค้าน และข้อเรียกร้องแย้งภายใน 15 วัน

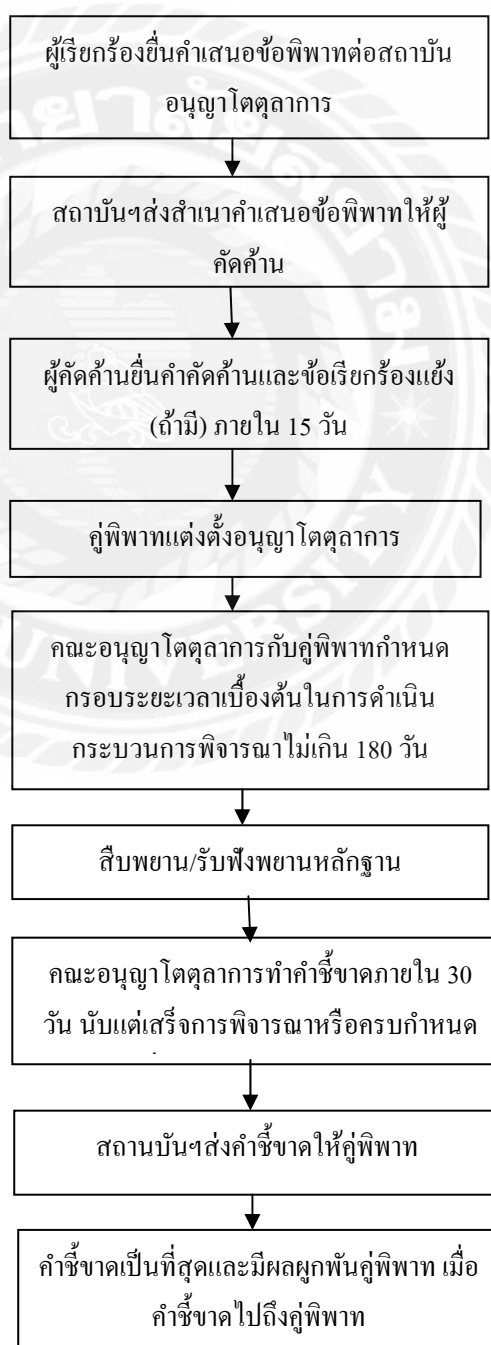
2. การเสนอชื่อและแต่งตั้งอนุญาตตุลาการ ตามพระราชบัญญัติอนุญาตตุลาการ พ.ศ. 2545 จะยื่นมาพร้อมกับคำคัดค้าน มาตรา 17 กำหนดให้มีคณะอนุญาตตุลาการ จำนวนกี่ โดยส่วนมากจะกำหนดจำนวน 1-2 คน โดยอาจมีการระบุจำนวนอนุญาตตุลาการไว้ในข้อสำคัญ และกำหนดจำนวนอนุญาตตุลาการในภายหลังก็ได้ หากกำหนดให้มีอนุญาตตุลาการเพียงคนเดียว คู่พิพาทแต่ละฝ่ายจะเสนอชื่ออนุญาตตุลาการ จำนวน 3 รายชื่อ ส่งมายังสถาบันฯ หากกำหนดให้มีอนุญาตตุลาการ 3 คน ผู้เรียกร้องจะยื่นหนังสืออนุญาตตุลาการและหนังสือแสดงความยินยอมโดยยื่นมาพร้อมกับคำเสนอข้อพิพาท ส่วนผู้คัดค้านจะยื่นมาพร้อมกับคำคัดค้าน อนุญาตตุลาการที่ได้รับเสนอและแต่งตั้งนี้ต้องมีความเป็นอิสระและเป็นกลาง รวมถึงมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพด้วย

3. สถาบันอนุญาตตุลาการจะประสานวันนัดเพื่อกำหนดประเด็นข้อพิพาท ภาวะพิสูจน์ และกระบวนการพิจารณาชั้นอนุญาตตุลาการกับคณะอนุญาตตุลาการ และคู่พิพาททั้งสองฝ่าย ในวันนัดชั้นพิจารณาคณะอนุญาตตุลาการกำหนดประเด็นข้อพิพาทและกระบวนการพิจารณา ไม่ว่าจะเป็นกำหนดภาษาที่ใช้ในกระบวนการพิจารณา หรือกำหนดกรอบระยะเวลาเบื้องต้นในการพิจารณา ระยะเวลาในการยื่นพยานเอกสาร รวมตลอดถึงกำหนดวันนัดสืบพยาน โดยมีกำหนดไม่เกิน 180 วัน ซึ่งส่วนใหญ่จะคล้ายกับการดำเนินการพิจารณาในศาล แต่จะมีความยืดหยุ่นและไม่เคร่งครัดเหมือนในศาล

4. คำชี้ขาดคณะอนุญาตตุลาการจะต้องทำคำชี้ขาดให้แล้วเสร็จภายใน 30 วัน นับแต่วันเสร็จการพิจารณา หรือครบกำหนดยื่นคำแถลงการณ์ปิดคดี คำชี้ขาดเป็นที่สุดและมีผลผูกพันข้อพิพาท และมีผลตั้งแต่คำชี้ขาดไปถึงคู่พิพาทฝ่ายนั้น คู่พิพาทสามารถนำสำเนาคำชี้ขาดไปร้องขอต่อศาลที่มีเขตอำนาจ เพื่อให้ศาลบังคับตามคำชี้ขาดได้ และเนื่องจากประเทศไทยเป็นภาคีอนุสัญญากรุงนิวยอร์ก ไม่ได้มีผลผูกพันเฉพาะประเทศไทยเท่านั้น แต่ยังสามารถนำสำเนาคำชี้ขาดไปบังคับในต่างประเทศที่เป็นภาคีในอนุสัญญาดังกล่าวได้อีกด้วย

5. คำบังคับเมื่ออนุญาตตุลาการมีคำชี้ขาดข้อพิพาทจนเสร็จสิ้น ซึ่งทำให้การระงับข้อพิพาทสิ้นสุดลงทันที โดยคู่กรณีต้องปฏิบัติตามคำชี้ขาดนั้น โดยจะไม่มีการอุทธรณ์ต่อไป แต่ถ้าคู่กรณีฝ่ายที่พ่ายแพ้ไม่ยอมปฏิบัติตามคำชี้ขาด คู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งก็สามารถขอให้องค์กรของรัฐ เช่น ศาล

บังคับตามคำชี้ขาดนั้นได้ถ้าคำชี้ขาดนั้นถูกต้องสมบูรณ์ และแม้จะต้องดำเนินการให้ศาลบังคับตามคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ ซึ่งต้องใช้เวลามากขึ้นในการระงับข้อพิพาท แต่ก็มักใช้เวลาน้อยกว่าการฟ้องคดีต่อศาล เพราะว่าศาลในทุกประเทศมีวิธีพิจารณาคดีที่ค่อนข้างกินเวลานาน มีขั้นตอนมาก ตลอดจนมีการอุทธรณ์และฎีกาคำพิพากษาได้อย่างไม่มีข้อจำกัด เว้นแต่ในการอนุญาโตตุลาการที่ต้องมีการบังคับคำชี้ขาดโดยศาล และมีการอุทธรณ์คำพิพากษาต่อไป แต่ก็มีข้อจำกัดในการอุทธรณ์ในเรื่องดังกล่าวอยู่มาก (เสาวนีย์ อัสวโรจน์, 2548, หน้า 11) ดังแผนผังกระบวนการอนุญาโตตุลาการ ดังนี้



6. กฎหมายต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องกับแนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลและ อนุญาโตตุลาการ

เนื่องจากการทราบแนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลและอนุญาโตตุลาการ จะต้องอ้างอิง
กฎหมายต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องกับแนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลและอนุญาโตตุลาการ ซึ่งได้
รวบรวมไว้เป็นหมวดหมู่เดียวกัน มีรายละเอียดดังนี้

1. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 แก้ไขเพิ่มเติมถึง ฉบับที่ 8 พ.ศ.2553

ประเทศทุกประเทศจะต้องจัดการเรื่องระเบียบการปกครอง การบริหารงานระหว่างรัฐกับ
ประชาชน เพื่อให้เกิดความสงบสุขและความสะดวกให้แก่ประชาชน รัฐจึงออกกฎหมายการ
ปกครองออกมาใช้บังคับประชาชน

ความหมายของกฎหมายการปกครองในที่นี้ หมายถึง กฎหมายที่วางระเบียบการบริหาร
ภายในประเทศ โดยวิธีการแบ่งอำนาจการบริหารงานตั้งแต่สูงสุดลงมาถึงระดับต่ำสุด เป็นการ
กำหนดอำนาจและหน้าที่ของราชการผู้ใช้อำนาจฝ่ายบริหาร

โดยหลักทั่วไปทางวิชาการกฎหมายการปกครอง ได้จัดระเบียบการปกครองประเทศ หรือที่
เรียกว่า จัดระเบียบราชการบริหาร แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การปกครองแบบรวมอำนาจปกครอง (Centralization)
2. การปกครองแบบกระจายอำนาจปกครอง (Decentralization)

ความสำคัญของพระราชบัญญัติระเบียบราชการแผ่นดิน

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินเป็นกฎหมายที่กำหนดขอบเขตอำนาจ
หน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อมิให้มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ก่อให้เกิดการบริหารงานที่เป็น
เอกภาพ รวมถึงหลักการในการมอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทน และกำหนดการบริหารราชการ
แนวใหม่ เพื่อให้ระบบบริหารราชการสามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และการ
ให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

มาตรา 3/12 บัญญัติว่า “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์
สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ
แห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจ และยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจาย
ภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการ
ตอบสนองความต้องการของประชาชน

**สาระสำคัญของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 แก้ไขเพิ่มเติม
ถึง ฉบับที่ 8 พ.ศ.2553**

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2534 และมีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติถึงปัจจุบันคือฉบับที่ 8 พ.ศ.2553 โดยพระราชบัญญัติฉบับนี้ได้กำหนดระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ดังต่อไปนี้

ระบบการบริหารราชการแผ่นดิน คือ กติกาที่ยอมรับเป็นบรรทัดฐาน เพื่อให้การบริหารราชการมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการโดยหลักทั่วไปทางวิชาการกฎหมายการปกครองได้จัดระเบียบการปกครองประเทศหรือที่เรียกว่าจัดระเบียบราชการบริหารแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การปกครองแบบรวมอำนาจปกครอง (Centralization)
2. การปกครองแบบกระจายอำนาจปกครอง (Decentralization)

1. การปกครองแบบรวมอำนาจปกครอง (Centralization) หมายถึง การจัดระเบียบการปกครอง โดยรวมอำนาจการปกครองทั้งหมดไว้ที่ส่วนกลาง พนักงานเจ้าหน้าที่ในส่วนกลางและต่างจังหวัดได้รับการแต่งตั้งถอดถอนและ บังคับบัญชาจากส่วนกลางเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายที่ส่วนกลางกำหนดขึ้น เช่น การปกครองที่แบ่งส่วนราชการออกเป็น กระทรวง ทบวง กรม จังหวัด เป็นต้น

2. การปกครองแบบกระจายอำนาจปกครอง (Decentralization) หมายถึง การจัดระเบียบการปกครองโดยวิธีการยกฐานะท้องถิ่นหนึ่งขึ้นเป็นนิติบุคคลแล้วให้ท้องถิ่นนั้น ดำเนินการปกครองตนเองอย่างอิสระโดยการบริหารส่วนกลางจะไม่เข้ามาบังคับบัญชาใด ๆ นอกจากคอยดูแลให้ท้องถิ่นนั้นดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ภายในขอบเขต ของกฎหมายจัดตั้งท้องถิ่นเท่านั้น เช่น การปกครองของเทศบาลในจังหวัดต่าง ๆ เทศบาลกรุงเทพมหานคร หรือองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นต้น

กฎหมาย การปกครองที่เกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทย ได้ใช้รูปแบบการปกครอง ทั้งประเภทที่กล่าวมาแล้ว คือ ใช้ทั้งแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของราชการ ให้มีสมรรถภาพ การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการต่างๆ ให้ชัดเจน เพื่อมิให้มีการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนระหว่างส่วนราชการต่างๆและ เพื่อให้การบริหารในระดับต่างๆมีเอกภาพสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายที่รัฐบาลกำหนดได้

ดังนั้น รัฐบาลจึงออกกฎหมายการปกครองขึ้นมา คือ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และฉบับที่ 5 พ.ศ.2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 พอสรุปดังนี้

กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน มีที่มาจากแหล่งต่าง ๆ อันได้แก่ ขนบธรรมเนียมการปกครอง รัฐธรรมนูญและความจำเป็นในการบริหารงานเพื่อแก้ไขสถานการณ์ การจัดระเบียบ บริหารราชการแผ่นดิน แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

1. ระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง
2. ระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาค
3. ระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น

(สืบค้นจาก http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน_พ.ศ.2534_แก้ไขเพิ่มเติมถึง_ฉบับที่_8_พ.ศ.2553)

2. พระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ พ.ศ.2545

พระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ พ.ศ.2545 ได้ให้เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้คือ “โดยที่ในปัจจุบันการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการได้รับความนิยมน้อยลง แพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการระงับข้อพิพาททางการพาณิชย์ระหว่างประเทศ แต่เนื่องจากพระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ พ.ศ. 2530 ได้ใช้บังคับมาเป็นเวลานานแล้ว บทบัญญัติของพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวจึงไม่สอดคล้องกับสภาพของเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป และไม่สอดคล้องกับหลักกฎหมายอนุญาโตตุลาการของประเทศอื่นด้วย สมควรปรับปรุงกฎหมายดังกล่าวเสียใหม่ โดยนำกฎหมายแม่แบบว่าด้วยอนุญาโตตุลาการทางพาณิชย์ระหว่างประเทศของคณะกรรมการว่าด้วยกฎหมายการค้าระหว่างประเทศแห่งสหประชาชาติซึ่งเป็นที่ยอมรับและรู้จักอย่างกว้างขวางมาเป็นหลักเพื่อพัฒนาระบบอนุญาโตตุลาการในประเทศไทยให้ทัดเทียมกับนานาชาติ และส่งเสริมให้มีการใช้กระบวนการทางอนุญาโตตุลาการในการระงับข้อพิพาททางแพ่งและพาณิชย์ระหว่างประเทศให้แพร่หลายยิ่งขึ้น อันจะเป็นการลดปริมาณคดีที่จะขึ้นมาสู่ศาลอีกทางหนึ่ง จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้” โดยมีเนื้อหาและสาระสำคัญดังนี้ อนุญาโตตุลาการ คือ วิธีการระงับข้อพิพาทที่คู่กรณีตกลงกันเสนอข้อพิพาทที่เกิดขึ้นแล้วหรือที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้บุคคลภายนอก ซึ่งเรียกว่า อนุญาโตตุลาการ ทำการพิจารณาชี้ขาด โดยคู่กรณีผูกพันที่จะปฏิบัติตามคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ

อนุญาโตตุลาการ แบ่งได้หลายประเภท ดังนี้

1. อนุญาโตตุลาการในศาลกับอนุญาโตตุลาการนอกศาล

1.1 อนุญาโตตุลาการในศาล คือ กรณีที่คู่กรณีซึ่งมีคดีอยู่ในระหว่างการพิจารณาของศาลตกลงกันให้มีอนุญาโตตุลาการชี้ขาดได้ โดยความเห็นชอบของศาล (มาตรา 210-220 และ 222 ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง) แต่วิธีนี้ไม่เป็นที่นิยมเพราะเมื่อมีคดีขึ้นไปสู่ศาลแล้ว คู่ความมักไม่ต้องการให้บุคคลอื่นมาช่วยชี้ขาดให้ แต่ต้องการให้ศาลตัดสินคดีนั้นมากกว่า

1.2 อนุญาโตตุลาการนอกศาล คือ กรณีที่คู่กรณีตกลงกันเสนอข้อพิพาทให้อนุญาโตตุลาการพิจารณาชี้ขาด โดยไม่ได้ฟ้องคดีต่อศาล ซึ่งอาจตกลงกันไว้ล่วงหน้าก่อนมีข้อพิพาทหรืออาจตกลงกันภายหลังจากที่มีข้อพิพาทแล้วก็ได้

การอนุญาโตตุลาการส่วนใหญ่ในนานาประเทศ รวมทั้งประเทศไทยนั้นเป็นอนุญาโตตุลาการนอกศาล ซึ่งจะอยู่ภายใต้บังคับของ พระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ พ.ศ. 2545

2. อนุญาโตตุลาการเฉพาะกิจกับอนุญาโตตุลาการโดยสถาบัน

2.1 อนุญาโตตุลาการเฉพาะกิจ (Ad Hoc Arbitration) เป็นกรณีที่คู่พิพาทดำเนินการระงับข้อพิพาทตามวิธีอนุญาโตตุลาการด้วยตนเอง กล่าวคือ โดยตั้งอนุญาโตตุลาการและกำหนดวิธีพิจารณาต่างๆเอง และให้อนุญาโตตุลาการชี้ขาดข้อพิพาทของตน

2.2 อนุญาโตตุลาการ โดยสถาบัน (Institutional Arbitration) เป็นกรณีที่คู่พิพาทตกลงระงับข้อพิพาทกันโดยใช้บริการของสถาบันอนุญาโตตุลาการ ซึ่งสถาบันดังกล่าวนี้อาจเป็นสถาบันที่ตั้งขึ้นมาเพื่อให้บริการด้านอนุญาโตตุลาการโดยเฉพาะ สำหรับประเทศไทย เช่น สถาบันอนุญาโตตุลาการของสำนักงานศาลยุติธรรม สภาอนุญาโตตุลาการของหอการค้าแห่งประเทศไทย ส่วนในต่างประเทศ เช่น สถาบันอนุญาโตตุลาการของสภาหอการค้าระหว่างประเทศ (International Chamber of Commerce - ICC) สมาคมอนุญาโตตุลาการของสหรัฐอเมริกา (American Arbitration Association - AAA) หรืออาจเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเฉพาะด้านที่ให้บริการกับสมาชิกและ/หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง สำหรับประเทศไทย เช่น อนุญาโตตุลาการของสำนักงาน ก.ล.ต. อนุญาโตตุลาการของสมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย ส่วนในต่างประเทศ เช่นอนุญาโตตุลาการของNASD

3. อนุญาโตตุลาการในประเทศกับอนุญาโตตุลาการต่างประเทศ

3.1 อนุญาโตตุลาการในประเทศ เป็นกระบวนการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการในประเทศใดประเทศหนึ่ง ไม่ว่าจะคู่กรณีจะมีสัญชาติใด

3.2 อนุญาโตตุลาการต่างประเทศเป็นกระบวนการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการที่ดำเนินการภายนอกประเทศ ไม่ว่าจะคู่กรณีจะมีสัญชาติใด

สาเหตุที่ต้องมีหรือใช้กระบวนการอนุญาโตตุลาการก็เนื่องมาจากเหตุผล ดังต่อไปนี้

1. ความรวดเร็ว เนื่องจากการฟ้องคดีต่อศาลนั้นมีขั้นตอนมากและคู่ความยังสามารถอุทธรณ์ ฎีกาต่อไปได้ทำให้เสียเวลามาก แต่กระบวนการอนุญาโตตุลาการจะสิ้นสุดรวดเร็วและไม่มีการยื่นอุทธรณ์

2. ความยุ่งยากและสลับซับซ้อนของคดี เนื่องจากโดยปกติผู้ที่ทำอนุญาโตตุลาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอนุญาโตตุลาการที่คู่กรณีเลือกมักจะเป็นผู้ที่มีความรู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่พิพาทเป็นอย่างดี ทำให้เข้าใจเรื่องที่พิพาทและพยานหลักฐานต่างๆ ได้รวดเร็ว ซึ่งส่งผลให้การชี้ขาด

ข้อพิพาททำได้รวดเร็วและยุติธรรม ในขณะที่ถ้าเป็นการดำเนินคดีในศาลคู่ความไม่สามารถเลือกผู้พิพากษาที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆมาพิจารณาคดีให้ตนได้ ซึ่งก็ต้องมีการใช้พยานผู้เชี่ยวชาญมาเบิกความ ทำให้การพิจารณาคดีเป็นไปอย่างยากลำบากและล่าช้า และอาจมีปัญหาในการรับฟังพยานหลักฐาน เพราะต้องขึ้นอยู่กับว่าพยานผู้เชี่ยวชาญเบิกความอธิบายได้ชัดเจนถูกต้องมากน้อยเพียงใด

3. การรักษาชื่อเสียงและความลับ เนื่องจากหลักการพิจารณาคดีของศาลต้องทำโดยเปิดเผย ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าฟังการพิจารณาของศาลได้ สื่อมวลชนก็อาจรับฟังและนำเสนอข่าวได้ง่าย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภาพพจน์ทางธุรกิจและการรักษาความลับของกลุ่ม เว้นแต่ว่าจะมีการพิจารณาคดีเป็นการลับ ซึ่งก็จะมีเป็นบางคดีเท่านั้น แต่หลักการดำเนินกระบวนการพิจารณาของการอนุญาโตตุลาการนั้นกระทำเป็นความลับ เฉพาะคู่กรณีและผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้นที่มีสิทธิเข้าร่วมการพิจารณา บุคคลภายนอกไม่มีโอกาสรู้ข้อเท็จจริงโดยตรง จึงไม่รู้ว่าคู่กรณีมีข้อพิพาทกันหรือไม่ หรือมีกันอย่างไร จึงเป็นการรักษาชื่อเสียงของกลุ่มพิพาทและความลับทางธุรกิจของกลุ่มได้ดี

4. การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างคู่พิพาท เนื่องจากแนวทางการพิจารณาคดีของศาลนั้นเป็นการต่อสู้คดีกัน ทำให้คู่กรณีมีความรู้สึกเป็นศัตรูกัน อีกทั้งยังใช้เวลาต่อสู้กันยาวนาน เพราะคดีสามารถอุทธรณ์ ฎีกาต่อไปได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ทางธุรกิจ แต่กระบวนการอนุญาโตตุลาการนั้นเป็นการระงับข้อพิพาทที่เปิดโอกาสให้คู่กรณีพบปะเจรจาปัญหาที่พิพาทกันโดยตรง บรรยากาศในการพิจารณามีลักษณะเป็นกันเอง ไม่เคร่งเครียด อีกทั้งไม่มีระบบที่ทำให้คู่กรณีโต้แย้งเอาแพ้ชนะกัน จึงสามารถรักษาความสัมพันธ์ระหว่างคู่พิพาทซึ่งอยู่ในวงการธุรกิจ ที่ส่วนใหญ่จะต้องคบค้าและประกอบธุรกิจกันต่อไปอีกในอนาคต

(เสาวนีย์ อัสวโรจน์ (2558) สืบค้นจาก <http://thac.or.th/2015/01/13/thac-article-001/>)

3. พระราชบัญญัติสถาบันอนุญาโตตุลาการ พ.ศ. 2545 และ 2550

เนื่องจากโดยที่สถาบันอนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม ได้ก่อตั้งมานับตั้งแต่ปี พ.ศ.2533 เพื่อส่งเสริมและพัฒนาอนุญาโตตุลาการ เป็นวิธีระงับทางแพ่งและพาณิชย์ ให้เป็นที่แพร่หลายและยอมรับในระดับสากลควบคู่ไปกับระบบศาลยุติธรรม ต่อมารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ให้ศาลยุติธรรมมีหน่วยงานธุรการที่แยกเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ.2543 ให้จัดตั้งสำนักงานศาลยุติธรรมขึ้น โดยมีสถาบันอนุญาโตตุลาการ เป็นหน่วยงานสังกัด เพื่อให้สอดคล้องกับพัฒนาการของระบบอนุญาโตตุลาการระหว่างประเทศ นอกจากนี้ในสถาบันอนุญาโตตุลาการ ซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งที่ใช้อำนาจในการระงับข้อพิพาท รวมตลอดมีค่าชี้ขาดคดี (AWARD)

เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ เพื่อส่งเสริมให้การระงับข้อพิพาทด้วยวิธีอนุญาโตตุลาการ เป็นทางเลือกหนึ่งให้คู่พิพาทใช้ในการระงับข้อพิพาททางแพ่งและพาณิชย์ แทนการระงับข้อพิพาทในศาล อันจะเป็นการลดปริมาณคดีที่จะขึ้นมาสู่ศาล สมควรให้มืองค์กรที่มีความอิสระคล่องตัวสูงในการบริหารจัดการ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการระงับข้อพิพาทโดยวิธีอนุญาโตตุลาการ ทำหน้าที่ในการดำเนินการส่งเสริม และพัฒนากระบวนการระงับข้อพิพาทและอนุญาโตตุลาการ รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการระงับข้อพิพาทโดยวิธีอนุญาโตตุลาการ จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

7. สภาพปัญหาที่นำจะเกิดขึ้นในประเด็นหลักกรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องกับบุคคลผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการ ตามลำดับดังนี้

1. พระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ พ.ศ.2545 เป็นกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอนุญาโตตุลาการที่เป็นทางเลือกหนึ่งในการระงับข้อพิพาท (Alternative Dispute Resolution) แทนการดำเนินคดีทางศาลคดีที่ได้รับการวินิจฉัยชี้ขาดโดยอนุญาโตตุลาการบางเรื่องมีทุนทรัพย์เป็นพันหรือเป็นหมื่นล้านบาท โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อสัญญาระหว่างรัฐกับเอกชน ไม่ว่าจะเป็นสัญญาทางแพ่ง หรือสัญญาทางปกครอง อาทิ สัญญาสัมปทาน หรือสัญญาก่อสร้างที่มีข้อสัญญาให้วินิจฉัยชี้ขาดข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเสียก่อน

ในประเด็นเรื่องความโปร่งใสของอนุสัญญาว่าด้วยความโปร่งใสในการอนุญาโตตุลาการระหว่างผู้ลงทุนกับรัฐภายใต้สนธิสัญญาดังกล่าว ได้มีทัศนะของหทัยชนก ชอบผล (2559) ได้ศึกษา “เกี่ยวกับหลักความโปร่งใสของอนุสัญญาว่าด้วยความโปร่งใสในการอนุญาโตตุลาการระหว่างผู้ลงทุนกับรัฐภายใต้สนธิสัญญา เป็นหลักกฎหมายที่กำหนดให้ต้องเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพิจารณา รวมไปถึงการทำคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการในการระงับข้อพิพาททางอนุญาโตตุลาการ ในปี ค.ศ. 2013 มีการนำหลักความโปร่งใสมาปรับใช้ในการระงับข้อพิพาท UNCITRAL Arbitration Rules ซึ่งหลักความโปร่งใสนี้มีการนำไปใช้ในการระงับข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับการค้าการลงทุนด้วย โดยในส่วนของการศึกษานี้ได้ทำการศึกษาอนุสัญญาว่าด้วยการระงับข้อพิพาททางการลงทุนระหว่างรัฐและคนชาติของรัฐอื่น การระงับข้อพิพาททางการค้าระหว่างประเทศผ่านทางสถาบันอนุญาโตตุลาการระหว่างประเทศ และ UNCITRAL Arbitration Rules นำมาทำการเปรียบเทียบกับอนุสัญญาว่าด้วยความโปร่งใสฯ เปรียบเทียบความแตกต่างกันในการนำหลักเกณฑ์ของความโปร่งใสนำมาปรับใช้ใน International Centre for the Settlement of Investment Dispute (ICSID) International Chamber of Commerce (ICC) และ UNCITRAL Arbitration Rules”

อย่างไรก็ตาม “นอกจากนั้นยังได้ทำการศึกษาหลักการระงับข้อพิพาททางอนุญาโตตุลาการของไทยอีกด้วย หากข้อพิพาทเป็นข้อพิพาทที่เกี่ยวกับทางด้านการค้าและการลงทุนการอนุญาโตตุลาการของไทยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การรักษาความลับในกระบวนการอนุญาโตตุลาการ รวมถึงรักษาความลับในส่วนของข้อมูลที่ใช้ในการอนุญาโตตุลาการ แม้ไม่ได้มีการบัญญัติไว้ใน พระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ พ.ศ. 2545 แต่มีการกำหนดไว้ในประมวลจริยธรรม การนำหลักความโปร่งใสมาใช้ควบคู่กับการระงับข้อพิพาทโดยการอนุญาโตตุลาการของไทย อาจเป็นการขัดกันกับการอนุญาโตตุลาการของไทย หากประเทศไทยจะเข้าร่วมเป็นภาคีในอนุสัญญาว่าด้วยความโปร่งใสฯ ควรจะนำหลักความโปร่งใสมาปรับใช้ในสัญญาทางปกครอง ในกรณีพิพาทที่เกี่ยวกับรัฐผู้รับการลงทุนกับนักลงทุนชาวต่างชาติที่เข้ามาลงทุน ก็ย่อมเป็นผลดีกับรัฐที่รับการลงทุนในเรื่องของความโปร่งใส โดยอาจมีการปรับปรุงเพิ่มเติมโดยนำหลักความโปร่งใสบัญญัติเพิ่มเติมไว้ในพระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ และยังคงมีการกำหนดในเรื่องของการรักษาความลับในกระบวนการอนุญาโตตุลาการเพื่อให้มีผลบังคับใช้ทางกฎหมายด้วย” (หทัยชนก ชอบผล, 2559)

2. บุคคลผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการ กล่าวคือ แนวทางปฏิบัติแก่อนุญาโตตุลาการทั่วไป ได้บัญญัติเกี่ยวกับหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการจะต้องเปิดเผยข้อเท็จจริง ซึ่งในความรู้สึกลของคู่พิพาทอาจเกิดความสงสัยอันสมควรในความเป็นกลางของตนเกี่ยวกับผลประโยชน์ทางการเงินหรือผลประโยชน์อื่นใดไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมในผลของการอนุญาโตตุลาการ หรือข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการเงินธุรกิจไม่ว่าอดีตหรือปัจจุบัน ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับอาชีพ ความสัมพันธ์ทางครอบครัวหรือทางสังคม ซึ่งน่าจะมีผลกระทบต่อความเป็นอิสระและเป็นกลาง ข้อเท็จจริงเหล่านี้ไม่ว่าผู้ที่ได้รับการร้องขอเป็นอนุญาโตตุลาการเอง สมาชิกในครอบครัว นายจ้าง หรือผู้ร่วมธุรกิจของตนจะมีความเกี่ยวพันอนุญาโตตุลาการคนอื่น คู่พิพาทฝ่ายใด ทัศนคติ หรือบุคคลซึ่งอาจจะต้องมาเป็นพยานในคดี (ไชยวัฒน์ บุณนาค, 2554, หน้า 77-78)

อนึ่ง บุคคลซึ่งได้รับการร้องขอให้เป็นอนุญาโตตุลาการมีหน้าที่ต้องขวนขวาย เพื่อให้ตนเองได้รับทราบข้อเท็จจริงดังกล่าวข้างต้นด้วย และหน้าที่เปิดเผยข้อเท็จจริงนี้เป็นหน้าที่ต่อเนื่องซึ่งอนุญาโตตุลาการต้องเปิดเผยไม่ว่าข้อเท็จจริงนั้นจะเกิดขึ้น หรือตนเพิ่งนึกได้หรือเพิ่งทราบข้อเท็จจริงในขั้นตอนใดของกระบวนการอนุญาโตตุลาการ

3) คู่พิพาทหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอนุญาโตตุลาการ จะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม มีความเสมอภาคในการพิจารณาชั้นอนุญาโตตุลาการ ในการพิจารณาของคณะอนุญาโตตุลาการ ให้คู่พิพาทได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน และให้มีโอกาสนำเสนอพยานหลักฐานและเสนอข้ออ้างข้อต่อสู้ของตนได้ ตามพฤติการณ์แห่งข้อพิพาทนั้น กล่าวคือในการ

รับฟังพยานหลักฐาน คณะอนุญาโตตุลาการต้องมีความเป็นกลาง และต้องให้โอกาสแก่คู่กรณีอย่างเท่าเทียมกัน โดยต้องไม่กระทำการใดๆ อันเป็นการลำเอียง คือจะให้โอกาสแก่คู่กรณีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่งไม่ได้ หากคณะอนุญาโตตุลาการจะรับฟังพยานหลักฐานต่างๆ ด้วยวิธีการใดๆ ก็ต้องกระทำต่อหน้าคู่กรณีทุกฝ่าย ต้องให้ทุกฝ่ายรับรู้และให้ได้มีส่วนร่วมในการกระทำนั้นๆ เช่น หากคณะอนุญาโตตุลาการได้รับพยานเอกสารชิ้นหนึ่งของคู่กรณีฝ่ายหนึ่งก็ต้องให้คู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งได้ตรวจดูเอกสารดังกล่าว เพื่อได้มีเอกสารตรวจสอบหรือคัดค้านพยานเอกสารดังกล่าว หรือหากคณะอนุญาโตตุลาการไปเดินเผชิญสืบดูอาคารที่พิพาทกันว่ามีความชำรุดจริงหรือไม่ หากคู่กรณีฝ่ายหนึ่งไปคู่ด้วยก็ต้องอนุญาตให้คู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งไปคู่ด้วยเช่นกัน” (เสาวนีย์ อัสวโรจน์, 2548, หน้า 133)

ปัญหาในทางปฏิบัติอีกประการหนึ่ง ก็คือ คู่พิพาทมีเอกสารมากมาย แต่ไม่สามารถนำมาสืบพยานได้ เนื่องจากคู่พิพาทอีกฝ่ายอาจมีการหลงลืมเอกสาร หรือเกิดการสูญหาย บอบสลาย เอกสารดังกล่าว ซึ่งอาจให้การเพื่อยุติข้อพิพาทในทางคดีและอาจทำให้แพ้คดีได้ในที่สุด โดยเฉพาะการรับฟังพยานเอกสารในคดีแพ่ง ย่อมมีความสำคัญในกระบวนการพิจารณาโดยอนุญาโตตุลาการ ซึ่งการที่ผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการสามารถใช้ดุลพินิจในการพิจารณาของอนุญาโตตุลาการ ที่ทำให้คู่พิพาทได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน และเสนอข้ออ้างข้อต่อสู้ของตนตามพฤติการณ์แห่งข้อพิพาทได้หรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้หากคู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งขาดนัดพิจารณา หรือไม่มีทนายความมาว่าต่างแก่ต่างแทน อนุญาโตตุลาการจะต้องช่วยชกพยานให้แก่ฝ่ายนั้น เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันขึ้นได้หรือไม่อย่างไร เพราะว่าหลักความเสมอภาคก็เป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรมาภิบาลที่สอดคล้องกับกฎหมายว่าในชั้นพิจารณาของอนุญาโตตุลาการ ที่จะให้คู่พิพาทได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม และให้โอกาสนำสืบพยานหลักฐาน และเสนอข้ออ้างข้อต่อสู้ของตนได้ตามพฤติการณ์แห่งข้อพิพาทนั้น

8. แนวทางการปรับใช้หลักธรรมาภิบาลในกระบวนการอนุญาโตตุลาการ

เนื่องจากกระบวนการอนุญาโตตุลาการไม่มีข้อยุ่งยาก ประกอบกับคู่กรณีสามารถเลือกบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นอนุญาโตตุลาการจากผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่พิพาท มีความเป็นกลาง และยุติธรรม ซึ่งส่งผลให้การระงับข้อพิพาทดำเนินไปด้วยความรวดเร็วและประหยัดค่าใช้จ่าย ค่าใช้จ่ายของอนุญาโตตุลาการมีผลผูกพันคู่กรณีต้องปฏิบัติตาม หากคู่กรณีฝ่ายที่แพ้ไม่ปฏิบัติตาม คู่กรณีฝ่ายที่ชนะสามารถร้องขอต่อศาลที่มีเขตอำนาจให้บังคับตามคำชี้ขาดได้ หากต่อมาคู่กรณีฝ่ายที่ชนะมีการร้องขอให้บังคับตามคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ ต่อศาลที่มีอำนาจรับไว้พิจารณาคดี และภายหลังปรากฏว่าพยานหลักฐานใหม่ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความทุจริต หรือความไม่ชอบด้วย

กฎหมายของคู่กรณีฝ่ายที่ชนะคดี ศาลที่รับไว้พิจารณาและตัดสิน ก็สามารถเพิกถอนคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการได้

9. อำนาจของคณะอนุญาโตตุลาการ

เสานีย์ อัสวโรจน์ (2548, หน้า 126-128) กล่าวถึง อำนาจของคณะอนุญาโตตุลาการว่า “พระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการฉบับปัจจุบันได้วางหลักเกี่ยวกับอำนาจของคณะอนุญาโตตุลาการไว้อย่างชัดเจนเป็นหมวดหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งมีเพียงมาตราเดียวคือ มาตรา 24 ซึ่งเป็นส่วนที่เพิ่มเติมจากในส่วนที่เกี่ยวกับวิธีพิจารณาในชั้นอนุญาโตตุลาการ ในมาตรา 24 นี้เป็นหลักการใหม่ที่มีความสำคัญมากและไม่เคยมีมาก่อนในกฎหมายไทย โดยวางหลักการว่าคณะอนุญาโตตุลาการมีอำนาจวินิจฉัยขอบอำนาจของตนเองได้ และข้อสัญญาอนุญาโตตุลาการสามารถแยกออกจากสัญญาหลักได้ และแม้อนุญาโตตุลาการจะวินิจฉัยว่าตนมีอำนาจ แต่คู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งก็ยังสามารถยื่นคำร้องต่อศาลที่มีเขตอำนาจ ให้วินิจฉัยชี้ขาดปัญหาดังกล่าวได้ แต่อนุญาโตตุลาการก็อาจดำเนินกระบวนการพิจารณาของตนต่อไปและทำคำชี้ขาดได้ ซึ่งแต่เดิมนั้นไม่มีการบัญญัติถึงอำนาจของอนุญาโตตุลาการไว้อย่างชัดเจน แต่อนุญาโตตุลาการก็มีอำนาจที่เกี่ยวกับการดำเนินกระบวนการพิจารณา ซึ่งอยู่ในหมวดที่เกี่ยวกับวิธีพิจารณาในชั้นอนุญาโตตุลาการ

มาตรา 24 บัญญัติว่า “คณะอนุญาโตตุลาการมีอำนาจวินิจฉัยขอบเขตอำนาจของตน รวมถึงความมีอยู่หรือความสมบูรณ์ของสัญญาอนุญาโตตุลาการ ความสมบูรณ์ของการตั้งคณะอนุญาโตตุลาการ และประเด็นข้อพิพาทอันอยู่ภายในขอบอำนาจของคณะอนุญาโตตุลาการได้ และเพื่อวัตถุประสงค์นี้ให้ถือว่าข้อสัญญาอนุญาโตตุลาการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสัญญาหลักเป็นข้อสัญญาแยกต่างหากจากสัญญาหลัก คำวินิจฉัยของคณะอนุญาโตตุลาการที่ว่าสัญญาหลักเป็นโมฆะหรือไม่สมบูรณ์จะไม่กระทบกระเทือนถึงข้อสัญญาอนุญาโตตุลาการ

การคัดค้านอำนาจคณะอนุญาโตตุลาการในการพิจารณาข้อพิพาทใด จะต้องถูกยกขึ้นว่ากล่าวไม่ช้ากว่าวันยื่นคำคัดค้านต่อผู้ในประเด็นข้อพิพาท และคู่พิพาทจะไม่ถูกตัดสิทธิที่จะคัดค้านเพราะเหตุที่คู่พิพาทนั้นได้ตั้งหรือมีส่วนร่วมในการตั้งอนุญาโตตุลาการ และในการคัดค้านว่าคณะอนุญาโตตุลาการกระทำเกินขอบเขตอำนาจ คู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องยกขึ้นว่ากล่าวในทันทีที่เรื่องดังกล่าวเกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินการทางอนุญาโตตุลาการ เว้นแต่ในกรณีที่คณะอนุญาโตตุลาการพิจารณาเห็นว่ากรณีที่ล่าช้านั้น มีเหตุสมควรคณะอนุญาโตตุลาการอาจอนุญาตให้คู่พิพาท ยกขึ้นว่ากล่าวภายหลังระยะเวลาที่กำหนดไว้ก็ได้

คณะอนุญาโตตุลาการอาจวินิจฉัยขอบเขตอำนาจของตนโดยการวินิจฉัยชี้ขาดเบื้องต้นหรือในคำชี้ขาดประเด็นข้อพิพาทก็ได้ แต่ถ้าคณะอนุญาโตตุลาการได้ชี้ขาดเบื้องต้นว่าคณะอนุญาโตตุลาการมีอำนาจพิจารณาเรื่องใด คู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอาจยื่นคำร้องต่อศาลที่มีเขตอำนาจ

ให้วินิจฉัยชี้ขาดปัญหาภายในสามสิบวันนับแต่วันรับแจ้งคำชี้ขาดเบื้องต้นนั้น และในขณะที่คำร้องยังอยู่ในระหว่างการพิจารณาของศาล คณะอนุญาโตตุลาการอาจดำเนินการทางอนุญาโตตุลาการ และทำคำชี้ขาดต่อไปได้”

บทบัญญัตินี้เป็นการวางหลักเกณฑ์ไว้ชัดเจนว่าอนุญาโตตุลาการ มีอำนาจชี้ขาดเรื่องเขตอำนาจของตนอันเป็นการตัดปัญหาข้อถกเถียง ซึ่งมีในอดีตว่าอนุญาโตตุลาการมีอำนาจตัดสินเรื่องเขตอำนาจของตนหรือไม่ หากคู่กรณีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดโต้แย้งว่าอนุญาโตตุลาการไม่มีอำนาจตัดสินชี้ขาดข้อพิพาทไม่ว่าเหตุใดๆ เช่น ไม่มีสัญญาอนุญาโตตุลาการ หรือคู่กรณีไม่ได้เสนอข้อพิพาทนั้นต่ออนุญาโตตุลาการ การตั้งอนุญาโตตุลาการไม่ถูกต้อง และข้อพิพาทนั้นไม่สามารถระงับได้โดยการอนุญาโตตุลาการ ซึ่งในสมัยเดิมนั้นมีความเห็นแบ่งได้เป็นสองฝ่าย ฝ่ายแรกเห็นว่าอนุญาโตตุลาการไม่มีอำนาจชี้ขาดปัญหาดังกล่าวเพราะเป็นผู้มีส่วนได้เสียในปัญหาดังกล่าวแต่ต้องให้ศาลเป็นผู้ตัดสิน ส่วนอีกฝ่ายหนึ่งเห็นว่าหากเป็นเรื่องที่ถกเถียงกันในชั้นพิจารณาของอนุญาโตตุลาการ อนุญาโตตุลาการควรเป็นผู้ตัดสินปัญหาดังกล่าว เพราะมิฉะนั้นจะเป็นช่องทางให้กรณีประวิงคดีหรือถ่วงเวลาของการอนุญาโตตุลาการโดยอ้างว่าอนุญาโตตุลาการไม่มีอำนาจ จึงควรให้อนุญาโตตุลาการตัดสินปัญหาดังกล่าวได้เอง และก็ไม่จำเป็นที่อนุญาโตตุลาการจะต้องตัดสินว่าตนมีอำนาจเสมอไป

นอกจากนี้ยังวางหลักว่าสามารถแยกข้อสัญญาอนุญาโตตุลาการออกจากสัญญาหลักได้ ซึ่งเป็นการขจัดปัญหาในอดีตอีกเช่นกัน ซึ่งแต่เดิมเคยมีปัญหาว่าหากมีการอ้างว่าสัญญาหลัก เช่น สัญญาซื้อขายซึ่งมีข้อสัญญาอนุญาโตตุลาการอยู่ด้วยนั้น เป็นโมฆะหรือใช้บังคับไม่ได้ด้วยเหตุใดๆ จะทำให้ข้อสัญญาอนุญาโตตุลาการที่อยู่ในสัญญาหลักเป็น โมฆะหรือใช้บังคับไม่ได้ไปด้วยหรือไม่ และมีความเห็นสองฝ่ายเช่นกัน โดยความเห็นหนึ่งเห็นว่าสัญญาอนุญาโตตุลาการไม่สามารถแยกออกจากสัญญาหลักได้ หากสัญญาหลักเป็นโมฆะหรือใช้บังคับไม่ได้ ข้อสัญญาอนุญาโตตุลาการก็จะเป็น โมฆะหรือใช้บังคับไม่ได้ไปด้วย และจะทำให้อนุญาโตตุลาการไม่มีอำนาจพิจารณาชี้ขาดข้อพิพาท ส่วนอีกความเห็นหนึ่งเห็นว่าสามารถแยกข้อสัญญาข้อสัญญาอนุญาโตตุลาการออกจากสัญญาหลักได้ แม้สัญญาหลักจะเป็นโมฆะหรือใช้บังคับไม่ได้ หากไม่มีเหตุอันทำให้ข้อสัญญาอนุญาโตตุลาการเป็นโมฆะหรือใช้บังคับไม่ได้ ข้อสัญญาอนุญาโตตุลาการก็ยังใช้บังคับได้อยู่และอนุญาโตตุลาการย่อมมีอำนาจพิจารณาชี้ขาดข้อพิพาทได้แม้มีข้ออ้างว่าไม่มีสัญญาหลักก็ตาม ซึ่งก็ทำให้อนุญาโตตุลาการมีอำนาจพิจารณาสัญญาหลักใช้บังคับไม่ได้หรือไม่ด้วย

อย่างไรก็ตามแม้คณะอนุญาโตตุลาการจะวินิจฉัยว่าตนมีอำนาจพิจารณาชี้ขาดข้อพิพาทนั้น คู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งก็อาจโต้แย้งการตัดสินดังกล่าวได้โดยยื่นคำร้องต่อศาลที่มีเขตอำนาจให้วินิจฉัย

ชี้ขาดปัญหาดังกล่าวนั้นได้ แต่อนุญาโตตุลาการอาจดำเนินการพิจารณาของตนต่อไปและทำคำชี้ขาดได้ในขณะที่มีการโต้แย้งคำตัดสินของตนในศาลก็ตาม

แต่ถ้าคณะอนุญาโตตุลาการวินิจฉัยว่าตนไม่มีอำนาจในการพิจารณาชี้ขาดข้อพิพาท คณะอนุญาโตตุลาการก็ต้องยุติการดำเนินการพิจารณาของตน และคู่กรณีอาจไปดำเนินการทางอื่นต่อไป เช่น คู่กรณีอาจไปฟ้องคดีต่อศาลหรือประนีประนอมยอมความกันเอง

นอกจากนั้นแม้คณะอนุญาโตตุลาการตัดสินว่าตนมีเขตอำนาจ และคู่กรณีมิได้ยื่นคำร้องต่อศาลที่มีเขตอำนาจให้วินิจฉัยชี้ขาดปัญหาดังกล่าว จนกระทั่งคณะอนุญาโตตุลาการพิจารณาข้อพิพาทและทำคำชี้ขาดไปแล้ว คู่กรณีฝ่ายที่ไม่พอใจคำชี้ขาดก็อาจร้องขอต่อศาลที่มีเขตอำนาจเพื่อขอให้เพิกถอนคำชี้ขาด หรือไม่ปฏิบัติการชำระหนี้ จนกระทั่งอีกฝ่ายหนึ่งดำเนินการบังคับตามคำชี้ขาด และตนต่อสู้ในชั้นบังคับคดีตามคำชี้ขาดว่าคณะอนุญาโตตุลาการไม่มีอำนาจพิจารณาชี้ขาดข้อพิพาทนั้นได้ (พ.ร.บ.อนุญาโตตุลาการ พ.ศ.2545 มาตรา 40 วรรคสาม (1) และมาตรา 43)

การบัญญัติเช่นนี้เป็นหลักการที่ถูกต้องที่อนุญาโตตุลาการ ควรมีอำนาจพิจารณาชี้ขาดเรื่องเขตอำนาจของตน หากคู่กรณีคัดค้านในขณะที่ตนกำลังดำเนินการพิจารณาชี้ขาดข้อพิพาทอยู่ เพราะมิฉะนั้นถ้าตนไม่มีอำนาจชี้ขาดแต่ต้องให้ศาลเป็นผู้ตัดสิน ก็จะเป็นเหตุให้คู่กรณีอ้างเหตุดังกล่าวเพื่อประวิงคดีและใช้เวลามากขึ้น หากต้องให้ศาลตัดสินปัญหาดังกล่าว และในสมัยเดิมาก็เคยมีปัญหาในทางปฏิบัติ และบางครั้งก็เป็นเหตุให้ไม่สามารถดำเนินการทางอนุญาโตตุลาการต่อไปได้”

10. ข้อบังคับสำนักงานศาลยุติธรรมว่าด้วยอนุญาโตตุลาการ สถาบันอนุญาโตตุลาการ และคุณสมบัติและการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ

ตามข้อบังคับสำนักงานศาลยุติธรรมว่าด้วยอนุญาโตตุลาการ สถาบันอนุญาโตตุลาการ ได้กำหนดสิทธิ หน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ ดังนี้

ข้อ 19 อนุญาโตตุลาการต้องมีความเป็นกลางและเป็นอิสระ รวมทั้งต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในสัญญาอนุญาโตตุลาการและมีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้เสร็จสิ้นไปด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ในการเสนอชื่อบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นอนุญาโตตุลาการตามข้อ 16 วรรคหนึ่ง คู่พิพาทต้องตรวจสอบคุณสมบัติและความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลที่จะเสนอชื่อก่อนอนุญาโตตุลาการ ต้องดำเนินการพิจารณาอนุญาโตตุลาการตามที่กำหนดในข้อบังคับนี้ เพื่อให้กระบวนการพิจารณาเสร็จสิ้นไปด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และไม่ปฏิบัติตนเสมือนเป็นทนายความหรือผู้แทนของคู่พิพาทฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ทั้งต้องถือปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมอนุญาโตตุลาการที่สถาบันกำหนด

ข้อ 20 การเปิดเผยข้อเท็จจริงของอนุญาโตตุลาการ เมื่อได้รับการติดต่อให้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการ หรือเมื่อได้รับการแต่งตั้งและตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการพิจารณา

อนุญาตตุลาการ หากมีข้อเท็จจริงอันอาจทำให้คู่พิพาทเกิดความสงสัยอันควรในความเป็นกลาง และเป็นอิสระของตน ให้อนุญาตตุลาการเปิดเผยข้อเท็จจริงดังกล่าวให้คู่พิพาทและสถาบันทราบ

ข้อ 21 การคัดค้านอนุญาตตุลาการ คู่พิพาทมีสิทธิคัดค้านอนุญาตตุลาการโดยการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. คู่พิพาทฝ่ายหนึ่งอาจคัดค้านอนุญาตตุลาการ ซึ่งตั้งโดยคู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่งได้ หากมีความสงสัยอันควรในความเป็นกลางและเป็นอิสระของอนุญาตตุลาการ

2. การคัดค้านให้ทำเป็นหนังสือแสดงโดยแจ้งชัดซึ่งเหตุแห่งการคัดค้านยื่นต่อสถาบันภายใน 15 วัน นับแต่วันได้รับแจ้งชื่อและรายละเอียดของอนุญาตตุลาการผู้นั้น หรือรู้ถึงข้อเท็จจริงแห่งการคัดค้านแล้วแต่กรณี

3. เมื่อได้รับหนังสือแจ้งเหตุแห่งการคัดค้านแล้ว ให้สถาบันส่งหนังสือแจ้งเหตุแห่งการคัดค้านไปยังคณะอนุญาตตุลาการและคู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่ง

ข้อ 22 หากคู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่งเห็นชอบกับการคัดค้านอนุญาตตุลาการหรือผู้เป็นอนุญาตตุลาการขอถอนตัวหลังจากการคัดค้าน ให้ดำเนินการแต่งตั้งอนุญาตตุลาการใหม่แทนอนุญาตตุลาการที่ถูกคัดค้านตามข้อ 15 ถึงข้อ 17 แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ แม้คู่พิพาทจะมีได้ใช้สิทธิในการเสนอชื่ออนุญาตตุลาการตั้งแต่แรกก็ตาม

การที่คู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่งเห็นชอบกับการคัดค้านอนุญาตตุลาการหรือการที่ผู้เป็นอนุญาตตุลาการขอถอนตัว มิได้หมายถึงการยอมรับถึงความถูกต้องแห่งเหตุแห่งการคัดค้านอนุญาตตุลาการ

ข้อ 23 ถ้าคู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่งไม่เห็นด้วยกับการคัดค้าน หรือหากอนุญาตตุลาการซึ่งถูกคัดค้านมิได้ถอนตัวจากการเป็นอนุญาตตุลาการ ให้คณะอนุญาตตุลาการเป็นผู้วินิจฉัยคำคัดค้านนั้น เว้นแต่สถาบันเห็นสมควรแต่งตั้งผู้ชี้ขาดหรือคณะผู้ชี้ขาดจำนวนไม่เกิน 3 คน ให้ทำหน้าที่พิจารณาและวินิจฉัยการคัดค้าน และให้ผู้ชี้ขาดหรือคณะผู้ชี้ขาดวินิจฉัยคำคัดค้านให้เสร็จสิ้นภายใน 15 วัน คำวินิจฉัยของผู้ชี้ขาด หรือคณะผู้ชี้ขาดให้เป็นที่สุด ค่าปฎิการ และค่าใช้จ่ายของผู้ชี้ขาดหรือคณะผู้ชี้ขาดให้เป็นไปตามที่สถาบันกำหนด และให้ถือว่าเป็นค่าปฎิการและค่าใช้จ่ายส่วนหนึ่งของกระบวนการพิจารณาอนุญาตตุลาการ ถ้าคณะอนุญาตตุลาการ หรือผู้ชี้ขาดเห็นว่าอนุญาตตุลาการขาดความเป็นกลางหรือเป็นอิสระให้การเป็นอนุญาตตุลาการสิ้นสุดลง สำหรับการแต่งตั้งอนุญาตตุลาการแทนอนุญาตตุลาการที่ขาดคุณสมบัติดังกล่าว ให้นำข้อ 22 วรรคหนึ่งมาใช้โดยอนุโลมการมีคำสั่งให้การเป็นอนุญาตตุลาการสิ้นสุดลง

ข้อ 24 สถาบันอาจมีคำสั่งให้การเป็นอนุญาโตตุลาการสิ้นสุดลง หากสถาบันเห็นว่า อนุญาโตตุลาการผู้ใด

1. ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ไม่ว่าจะด้วยผลทางกฎหมายหรือข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น
2. ไม่ดำเนินกระบวนการพิจารณาตามข้อบังคับนี้ หรือไม่ดำเนินการภายในเวลาที่กำหนดโดยปราศจากเหตุอันสมควร หรือ
3. มีพฤติกรรมที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ให้เสร็จสิ้นไปด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น การไม่เข้าร่วมกระบวนการพิจารณาที่นัดไว้โดยไม่มีเหตุอันสมควร ก่อนที่จะมีคำสั่งตามวรรคหนึ่ง สถาบันอาจให้คู่พิพาท อนุญาโตตุลาการที่เกี่ยวข้องและอนุญาโตตุลาการคนอื่นเสนอความเห็น ข้อมูล และข้อเท็จจริงเป็นหนังสือภายในเวลาที่สถาบันเห็นสมควร

ข้อ 25 การตั้งอนุญาโตตุลาการแทน ให้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. หากอนุญาโตตุลาการตายหรือคู่พิพาทตกลงกัน ให้การเป็นอนุญาโตตุลาการสิ้นสุดลง หรือกรณีตามข้อ 24 (1) ให้ดำเนินการตั้งอนุญาโตตุลาการแทนตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้สำหรับการแต่งตั้งอนุญาโตตุลาการ
2. ในกรณีที่อนุญาโตตุลาการขอลอนตัว การเป็นอนุญาโตตุลาการของผู้นั้นสิ้นสุดลงเมื่อสถาบันเห็นชอบให้ลอนตัวได้ การแต่งตั้งอนุญาโตตุลาการแทนให้ดำเนินการตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้สำหรับการแต่งตั้งอนุญาโตตุลาการ(หน้า 31 เล่ม 134 ตอนที่ 11 ก ราชกิจจานุเบกษา 25 มกราคม 2560)
3. ในกรณีที่การเป็นอนุญาโตตุลาการสิ้นสุดลงตามข้อ 24 (2) (3) หรือในกรณีที่เป็นการลอนตัวตามข้อ 25 (2) ของอนุญาโตตุลาการที่คู่พิพาทฝ่ายหนึ่งเสนอชื่อ และการลอนตัวนั้นมีลักษณะที่ทำให้กระบวนการพิจารณาล่าช้าเกินสมควร สถาบันอาจแต่งตั้งอนุญาโตตุลาการเองแทนการใช้วิธีการที่ได้กำหนดไว้สำหรับการแต่งตั้งอนุญาโตตุลาการก็ได้

ข้อ 26 เมื่อมีการตั้งอนุญาโตตุลาการแทนผู้ที่การเป็นอนุญาโตตุลาการได้สิ้นสุดลงไม่ว่าด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม ให้คณะอนุญาโตตุลาการเป็นผู้วินิจฉัยว่าจะให้ดำเนินกระบวนการพิจารณาที่ได้ทำไปแล้วใหม่หรือไม่ หรือให้ดำเนินกระบวนการพิจารณาใหม่เพียงใด

ข้อ 27 การติดต่อกับอนุญาโตตุลาการ ห้ามมิให้คู่พิพาทหรือบุคคลที่ทำการแทนคู่พิพาทติดต่อกับอนุญาโตตุลาการหรือบุคคลที่ประสงค์จะเสนอชื่อให้เป็นอนุญาโตตุลาการ โดยไม่เปิดเผยการติดต่อนั้นให้คู่พิพาทฝ่ายอื่น สถาบันและคณะอนุญาโตตุลาการทราบ เว้นแต่เป็นการให้ข้อมูลแก่บุคคลที่ประสงค์จะเสนอชื่อนั้นเกี่ยวกับสภาพทั่วไปแห่งข้อพิพาทโดยสังเขป กระบวนการพิจารณาที่จะทำต่อไป คุณสมบัติและความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้เสร็จสิ้นไปด้วยความรวดเร็วและมี

ประสิทธิภาพ ความเกี่ยวข้องกับคู่พิพาทหรือข้อพิพาทห้ามมิให้คู่พิพาทหรือบุคคลที่ทำการแทน คู่พิพาทติดต่อกับบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อหรือประสงค์จะเสนอชื่อให้เป็นประธานคณะอนุญาโตตุลาการ โดยไม่เปิดเผยการติดต่อนั้นให้คู่พิพาทฝ่ายอื่น สถาบันและคณะอนุญาโตตุลาการทราบ

(ข้อบังคับสำนักงานศาลยุติธรรมว่าด้วยอนุญาโตตุลาการสถาบันอนุญาโตตุลาการ, 25 มกราคม 2560)

11. คุณลักษณะของผู้ที่จะปฏิบัติหน้าที่อนุญาโตตุลาการ

นอกจากหน้าที่ผู้ปฏิบัติตนของอนุญาโตตุลาการซึ่งมีหน้าที่พิจารณาชี้ขาดข้อพิพาทที่คู่กรณีเสนอต่อตน โดยปฏิบัติตามสัญญาและบทบัญญัติแห่งกฎหมายที่เกี่ยวข้องแล้ว ยังมีคุณลักษณะของผู้ที่จะปฏิบัติหน้าที่อนุญาโตตุลาการ ในการที่จะให้ได้มาซึ่งอนุญาโตตุลาการที่ตรงกับความต้องการของคู่พิพาทด้วย เพื่อต้องการผู้ปฏิบัติหน้าที่อนุญาโตตุลาการเป็นบุคคลที่มีบทบาทหลักในการดำเนินกระบวนการพิจารณาให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และสามารถอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้แก่คู่พิพาทได้

ศรัณย์ราช พลายนเพชร (2560) ได้สรุปสาระสำคัญของโครงการอบรมผู้ที่จะปฏิบัติหน้าที่อนุญาโตตุลาการ “เส้นทางสู่การเป็นอนุญาโตตุลาการ : Become an Arbitrator” วันที่ 28 มีนาคม 2560 ณ โรงแรมโกสัடன் ทิวลิป ซอฟเฟอริน กรุงเทพฯ โดยมีวิทยากร ดังนี้ 1) นายไกรสร บารมีอวยชัย 2) นายสุรศักดิ์ วาจาสิทธิ์ 3) ศาสตราจารย์ (พิเศษ) เอกสิทธิ์ ลิ้มสุวรรณ ว่า

“อนุญาโตตุลาการ คือ บุคคลที่คู่พิพาทสมัครใจให้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในการชี้ขาดข้อพิพาทที่เกิดขึ้นและได้กำหนดไว้ในสัญญาอนุญาโตตุลาการ โดยอาจตกลงกำหนดให้บุคคลนั้นเป็นผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการในกรณีที่มีข้อพิพาทเกิดขึ้นแล้วก็ได้ ในบางกรณีคู่พิพาทอาจตกลงกันให้สถาบันอนุญาโตตุลาการเป็นผู้แต่งตั้งให้อนุญาโตตุลาการเข้ามาชี้ขาดข้อพิพาทก็ได้เช่นกัน

การที่จะให้ได้มาซึ่งอนุญาโตตุลาการที่ตรงกับความต้องการของคู่พิพาท นอกจากบุคคลที่คู่พิพาทรู้จัก ซึ่งอาจเป็นบุคคลมีชื่อเสียงหรือเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในวงการวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับข้อพิพาทนั้นแล้ว การขึ้นทะเบียนอนุญาโตตุลาการเป็นกลไกหนึ่ง ที่ทำให้คู่พิพาทมีโอกาสได้ทราบและเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ตรงกับความต้องการมาทำหน้าที่เป็นอนุญาโตตุลาการได้อีกทางหนึ่ง ดังนั้น ผู้ปฏิบัติหน้าที่อนุญาโตตุลาการจึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทหลักในการดำเนินกระบวนการพิจารณาให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และสามารถอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้แก่คู่พิพาทได้ ข้อที่ควรคำนึงในการยอมรับเข้าปฏิบัติหน้าที่อนุญาโตตุลาการ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะอนุญาโตตุลาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

ประการแรก : ความรู้ความเชี่ยวชาญ

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อนุญาตโตตุลาการต้องมีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญในเรื่องที่คู่พิพาทกำลังพิพาทกัน เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และธรรมชาติของกิจการที่เกิดขึ้น บางครั้งการมีความเข้าใจในประเภทของข้อพิพาทที่เกิดขึ้นและธรรมชาติของธุรกิจนั้นๆ ทำให้การอนุญาตโตตุลาการไม่จำเป็นต้องใช้ข้อกฎหมายยากๆ มาทำคำชี้ขาด หลายครั้งที่อนุญาตโตตุลาการทำการไต่ถามผู้พิพาทสามารถตกลงกันได้ คณะอนุญาตโตตุลาการมีคำชี้ขาดตามยอม โดยไม่ต้องสืบพยาน

ประการที่สอง: การดำรงตนในฐานะอนุญาตโตตุลาการ

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อนุญาตโตตุลาการต้องคำนึงอยู่เสมอว่าท่านไม่ใช่ทนายของกลุ่มความฝ่ายที่แต่งตั้งท่านเข้ามา ดังนั้นการวางตัวให้เป็นกลางและมีความเชื่อถือจึงเป็นเรื่องสำคัญ ต้องระมัดระวังในการให้ความเห็นใด ๆ ที่อาจมีผลเกี่ยวแก่ข้อพิพาทที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน อีกทั้งต้องระวังในการติดต่อกับคู่พิพาท เนื่องจากอาจกระทบถึงความน่าเชื่อถือ อาจทำให้คู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่งสงสัยว่ามีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) และมีการร้องคัดค้านอนุญาตโตตุลาการ ที่ส่งผลให้กระบวนการพิจารณาต้องล่าช้าออกไป นอกจากนี้ การเป็นอนุญาตโตตุลาการต้องใช้เวลาอุทิศตัวในการทำหน้าที่ เนื่องจากในคดีที่มีความยุ่งยาก ข้อเท็จจริงมีความซับซ้อนอาจต้องใช้เวลาในการสืบพยานหลายนัดเป็นระยะเวลานาน ดังนั้นก่อนที่ตกลงรับเป็นอนุญาตโตตุลาการต้องแน่ใจเสียก่อนว่าสามารถสละเวลามาทำหน้าที่ได้ ประการสำคัญอีกประการหนึ่ง คือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคณะอนุญาตโตตุลาการ ในกรณีที่มีใช้อนุญาตโตตุลาการคนเดียว การทำงานควรต้องสอดคล้อง ประสานกัน ช่วยเหลือกันในการทำหน้าที่ เพื่อให้การดำเนินการอนุญาตโตตุลาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ราบรื่น และเป็นที่น่าพอใจสำหรับทุกฝ่าย

ประการที่สาม : การบริหารจัดการคดี

ในคดีต้องมีการสืบพยาน อนุญาตโตตุลาการต้องบริหารเวลาในการสืบพยานของแต่ละฝ่ายให้อยู่ในกรอบเวลาที่กำหนด เพื่อให้การสืบพยานไม่ยืดเยื้อ เปิดโอกาสให้ประวิงคดีเกิดขึ้น แต่บางครั้งการเข้าใจความต้องการของคู่พิพาท ธรรมชาติของกิจการและประเภทของข้อพิพาทที่เกิดขึ้น ทำให้การไต่ถามผู้พิพาทได้ข้อยุติและมีคำสั่งชี้ขาดตามยอมเป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับทุกฝ่ายมากกว่าการนำพยานเข้าสืบ ดังนั้น ประสิทธิภาพในเรื่องที่พิพาทกันจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ยุติข้อพิพาทได้ด้วยดี

ประการที่สี่ : การเขียนคำชี้ขาด

ต้องมีประเด็นสำคัญที่พิพาทกันทุกข้อ รวมทั้งให้เหตุผลประกอบการวินิจฉัยในประเด็นนั้นไว้ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาของศาลในการขอบังคับตามคำชี้ขาดต่อไป

ประการสุดท้าย : การพัฒนาตนเอง

ข้อพิพาทที่เกิดขึ้นมักเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามพัฒนาการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อนุญาโตตุลาการจึงต้องมีความสนใจ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ข้อพิพาทที่นำมาสู่การพิจารณาโดยมากมักจะเป็นกลุ่มพิพาทที่เป็นชาวต่างชาติ ดังนั้น การเรียนรู้ภาษาต่างประเทศที่จะทำให้การทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

12. มุมมองของนักกฎหมายในการทำหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ

นอกจากนี้ ซีรพงษ์ เพาะพล (2553) ได้กล่าวถึงมุมมองของนักกฎหมายในการทำหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ ว่า “เนื่องจากอนุญาโตตุลาการต้องใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาชีพอันมิใช่ นักกฎหมายเพียงด้านเดียว เพราะข้อพิพาทที่ต้องใช้อนุญาโตตุลาการนั้นเป็นข้อสัญญาในทางแพ่งพาณิชย์ที่ไม่ขัดกับความสงบเรียบร้อย เช่น สัญญาซื้อขาย สัญญาจ้างก่อสร้าง ซึ่งเป็นมุมมองที่แตกต่างกัน ตามสาขาวิชาชีพ ที่กล่าวถึงทั้งหมดเป็นเรื่องที่นักกฎหมาย หรือผู้พิพากษาให้แนวคิดไว้ และเป็นแนวทางปฏิบัติของศาลกับสัญญาอนุญาโตตุลาการ รวมถึงการใช้สัญญาอนุญาโตตุลาการในการคุ้มครองชั่วคราว

การอนุญาโตตุลาการ (Arbitration) เป็นวิธีระงับข้อพิพาทซึ่งคู่พิพาทตกลงกันตั้งบุคคลที่สาม ซึ่งเรียกว่า อนุญาโตตุลาการ ขึ้นมาเพื่อวินิจฉัยชี้ขาดข้อพิพาทระหว่างกัน และเมื่ออนุญาโตตุลาการมีคำชี้ขาดอย่างไรแล้วย่อมผูกพันให้คู่พิพาทต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นในทางวิศวกรรมก่อสร้าง ในปัจจุบันสัญญาจ้างเหมาก่อสร้างระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ตามโครงการต่างๆที่เกิดขึ้น ทั้งโครงการขนาดใหญ่ และโครงการขนาดเล็ก ทั้งเป็นการร่วมกันลงทุนกับต่างชาติ และทุนโดยเจ้าของคนเดียว ทั้งเกิดโดยผลแห่งผลแห่งสัญญาก่อสร้าง และสัญญาทางการค้า ดังนั้นวิศวกรจึงต้องทำการศึกษาและทำความเข้าใจในเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่องข้อพิพาทที่เกิดขึ้นจากสัญญาก่อสร้าง และวิธีระงับข้อพิพาทโดยการอนุญาโตตุลาการ

หน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ

อดีตประธานศาลฎีกาได้ให้มุมมองของอนุญาโตตุลาการว่า เป็นการทำหน้าที่คล้ายผู้พิพากษา ในหลายประเทศที่มีระบบอนุญาโตตุลาการมานานแล้ว เช่นในสหรัฐอเมริกา มีประมวลจริยธรรมของอนุญาโตตุลาการ ซึ่งเรียกว่า Code of Ethic for Arbitration in Commercial Dispute ซึ่งอนุญาโตตุลาการแตกต่างกับผู้พิพากษาทั้งในบทบาท หน้าที่ และฐานะ กล่าวคือ

ประการแรก อนุญาโตตุลาการอาจจะไม่ใช่ นักกฎหมาย อาจจะไม่ใช่ข้าราชการ หรือแม้จะเป็นข้าราชการที่มาทำหน้าที่เป็นอนุญาโตตุลาการ ก็ไม่ได้มาทำหน้าที่ในฐานะเป็นข้าราชการ ซึ่งต่างจากผู้พิพากษาต้องเป็นนักกฎหมายเพื่อทำหน้าที่ตัดสินคดี

ประการที่สอง อนุญาตตุลาการส่วนใหญ่ประกอบวิชาชีพหรืออาชีพอื่น และมีงานหลักประจำอยู่แล้ว การทำหน้าที่เป็นอนุญาตตุลาการจึงเป็นงานชั่วคราวเท่านั้น

ประการที่สาม ซึ่งเป็นข้อที่สำคัญมากข้อหนึ่ง คือ อนุญาตตุลาการจะเป็นผู้ที่คู่กรณีเลือกขึ้นมาให้ตัดสินข้อพิพาทของตน แต่คู่กรณีไม่สามารถเลือกผู้พิพากษาสำหรับตัดสินคดีของตนเองได้ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างอนุญาตตุลาการกับคู่กรณีนั้น ซึ่งต่างกับผู้พิพากษาจะไม่มีความสัมพันธ์กับคู่ความเลย

ประการที่สี่ ข้อพิพาทที่อนุญาตตุลาการตัดสินนั้นเป็นเรื่องทางแพ่งและพาณิชย์ ฉะนั้นอนุญาตตุลาการไม่อาจจะชี้ขาดข้อพิพาทในทางอาญาได้ ข้อนี้ดูเหมือนจะไม่สำคัญนัก แต่ก็ทำให้เห็นขอบเขตการทำงานของอนุญาตตุลาการว่าแตกต่างกับงานผู้พิพากษาอย่างไร

ประการที่ห้า การพิจารณาคดีของศาลต้องยึดถือตัวบทกฎหมายเป็นหลักของการดำเนินกระบวนการพิจารณาตามกฎหมายวิธีพิจารณาและกฎหมายลักษณะพยาน โดยเคร่งครัด การพิจารณาของศาลเน้นทั้งด้านความบริสุทธิ์และความยุติธรรม ส่วนงานของอนุญาตตุลาการดูเหมือนจะเน้นเรื่องความรวดเร็ว ความเป็นกันเอง การรักษาความลับและยึดความเป็นธรรมเป็นจุดมุ่งหมาย จะไม่เคร่งครัดต่อกฎระเบียบหรือข้อกฎหมายมากนัก

ประการสุดท้าย คือ คู่กรณีจะเป็นผู้จ่ายค่าจ้างให้แก่อนุญาตตุลาการ ต่างกับผู้พิพากษาซึ่งรับเงินเดือนจากทางราชการ ข้อนี้ดูเหมือนเป็นเรื่องเล็กน้อยแต่มีผลต่อการวางตัว และการระมัดระวังของอนุญาตตุลาการยิ่งกว่าผู้พิพากษามาก

เนื่องจากบทบาทและหน้าที่ของอนุญาตตุลาการแตกต่างกับผู้พิพากษามาก ทั้งในด้านจุดมุ่งหมายและวิธีการตัดสินข้อพิพาท จึงไม่อาจจะนำจริยธรรมของผู้พิพากษามาใช้กับอนุญาตตุลาการได้ทุกข้อ แต่เนื่องจากอนุญาตตุลาการและผู้พิพากษาต่างก็มีหน้าที่ตัดสินข้อพิพาทให้เกิดความเป็นธรรมแก่คู่กรณี เพราะฉะนั้นจริยธรรมหลักบางประการของผู้พิพากษาก็น่าจะนำมาใช้กับอนุญาตตุลาการได้เช่นกัน เช่น หลักในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต ความเป็นอิสระ ความเป็นกลาง ส่วนที่อนุญาตตุลาการมีบทบาทและฐานะแตกต่างไปจากผู้พิพากษา ก็ต้องมีหลักจริยธรรมบางประการเพิ่มเติมหรือคิดแยกออกไป เช่น อนุญาตตุลาการจะต้องยึดถือและปฏิบัติตามข้อตกลงตั้งอนุญาตตุลาการโดยเคร่งครัด อนุญาตตุลาการต้องไม่เสนอตัวเป็นอนุญาตตุลาการต่อระมัดระวังเกี่ยวกับการติดต่อกับคู่กรณี ต้องไม่แสวงหาประโยชน์จากข้อพิพาทหรือต้องไม่ต่อรองเกี่ยวกับค่าบริการหรือค่าใช้จ่าย เป็นต้น

13. หน้าที่ผู้ปฏิบัติตนของอนุญาโตตุลาการ

เสานิช อัสวโรจน์ (2548, หน้า 118-121) กล่าวถึงหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการว่า “อนุญาโตตุลาการมีหน้าที่พิจารณาชี้ขาดข้อพิพาทที่คู่กรณีเสนอต่อตน โดยปฏิบัติตามสัญญาและบทบัญญัติแห่งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

อย่างไรก็ตามในการพิจารณาชี้ขาดข้อพิพาทนั้น อนุญาโตตุลาการมีหน้าที่ต่างๆอันจำเป็นสำหรับการระงับข้อพิพาทดังกล่าวต่างๆ ดังนี้

1. หน้าที่เปิดเผยข้อเท็จจริง

เมื่อบุคคลใดได้รับการทาบทาม หรือตั้งให้เป็นอนุญาโตตุลาการมีหน้าที่ต่างๆที่ต้องเปิดเผยข้อเท็จจริงบางประการ ซึ่งอาจเป็นเหตุอันควรสงสัยถึงความเป็นกลางหรือความเป็นอิสระของตน เพราะอาจกระทบกระเทือนถึงการพิจารณาในแง่ที่อาจทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมต่อคู่กรณีพิพาทขึ้นได้ เช่น เป็นญาติกับคู่กรณีพิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งมีบทบัญญัติในพระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ พ.ศ.2545 มาตรา 19 วรรค 2 ดังนี้

“บุคคลซึ่งจะถูกตั้งเป็นอนุญาโตตุลาการจะต้องเปิดเผยข้อเท็จจริงซึ่งอาจเป็นเหตุอันควรสงสัยถึงความเป็นกลางหรือความเป็นอิสระของตน และนับแต่เวลาที่ได้รับการตั้งและตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการทางอนุญาโตตุลาการ บุคคลดังกล่าวจะต้องเปิดเผยข้อเท็จจริงเช่นว่านั้นต่อคู่พิพาทโดยไม่ชักช้า เว้นแต่จะได้แจ้งให้คู่พิพาทรู้ล่วงหน้าแล้ว”

ในบางสถาบันอนุญาโตตุลาการก็มีข้อบังคับกำหนดหน้าที่ดังกล่าวเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและไม่ให้เสียเวลาของการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ เพราะอาจมีการคัดค้านอนุญาโตตุลาการ หากคู่กรณีฝ่ายที่จะเสียประโยชน์รู้ข้อเท็จจริงในภายหลัง เช่น ข้อ 15 แห่งข้อบังคับสำนักงานศาลยุติธรรมว่าด้วยอนุญาโตตุลาการ สถาบันอนุญาโตตุลาการ ว่า

“เมื่อได้รับการแต่งตั้งและตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการทางอนุญาโตตุลาการ ให้อนุญาโตตุลาการเปิดเผยถึงข้อเท็จจริงอันอาจทำให้คู่พิพาทเกิดความสงสัยอันควรในความเป็นอิสระและความเป็นกลางของตน ถ้าหากพึงมี”

2. หน้าที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง

เมื่อบุคคลใดได้รับการตั้งให้เป็นอนุญาโตตุลาการ บุคคลนั้นจะต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง อนุญาโตตุลาการจะแต่งตั้งตัวแทนหรือมอบหมายบุคคลอื่นให้ปฏิบัติหน้าที่พิจารณาชี้ขาดข้อพิพาทที่ตนได้รับมอบหมายนั้นไม่ได้ เพราะตนได้รับแต่งตั้งเนื่องจากคุณสมบัติและความสามารถเป็นสำคัญ และคู่กรณีก็ต้องการให้บุคคลนั้นทำหน้าที่ดังกล่าวโดยเฉพาะอันเป็นเรื่องเฉพาะตัวของอนุญาโตตุลาการนั้น

3. หน้าที่ปฏิบัติตามสัญญาที่ทำไว้กับคู่กรณีโดยเคร่งครัด

ในกรณีที่สัญญาระหว่างอนุญาโตตุลาการกับคู่กรณีพิพาทระบุอำนาจหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการไว้ อนุญาโตตุลาการต้องปฏิบัติตามข้อความในสัญญาอย่างเคร่งครัด เนื่องจากอำนาจของอนุญาโตตุลาการเกิดขึ้นเพราะสัญญา และข้อความในสัญญานั้นแสดงถึงเจตนาของคู่กรณีพิพาทซึ่งสมควรได้รับการปฏิบัติตามอย่างครบถ้วน

นอกจากนั้นอนุญาโตตุลาการต้องปฏิบัติตามความประสงค์ของคู่กรณีทั้งสองฝ่ายที่ตกลงกัน แม้ในภายหลังที่ทำสัญญาอนุญาโตตุลาการไปแล้วก็ตามด้วย

4. หน้าที่ปฏิบัติตามกฎหมาย

ในการพิจารณาชี้ขาดข้อพิพาทนั้นอนุญาโตตุลาการต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ถึงแม้ว่าในการดำเนินการพิจารณานั้น อนุญาโตตุลาการไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งโดยเคร่งครัดเพื่อให้เกิดความคล่องตัว และเพื่อให้การดำเนินการพิจารณาเป็นไปโดยรวดเร็ว ทั้งนี้เพราะอนุญาโตตุลาการมีดุลพินิจในการดำเนินกระบวนการพิจารณาของตนเท่าที่ไม่ขัดต่อกฎหมายหรือสัญญาอนุญาโตตุลาการเพื่อให้การระงับข้อพิพาทเสร็จไปโดยรวดเร็ว เว้นแต่จะมีกฎหมายบัญญัติให้ปฏิบัติตามวิธีพิจารณาบางประการ โดยเคร่งครัดหรือมีสัญญาระหว่างคู่กรณีกับอนุญาโตตุลาการระบุให้ปฏิบัติตามกฎหมายวิธีพิจารณาความ ดังที่บัญญัติไว้ในมาตรา 25 วรรคสองและวรรคสาม แห่งพ.ร.บ.อนุญาตุลาการฯ ดังนี้

“ในกรณีที่คู่พิพาทมิได้ตกลงกันหรือกฎหมายนี้มิได้บัญญัติไว้เป็นอย่างอื่น ให้คณะอนุญาโตตุลาการมีอำนาจดำเนินกระบวนการพิจารณาใดได้ตามเห็นสมควร อำนาจของคณะอนุญาโตตุลาการนี้ ให้รวมถึงอำนาจวินิจฉัยในเรื่องการรับฟังพยานหลักฐานและการชั่งน้ำหนักพยานหลักฐานทั้งปวงด้วย

เพื่อประโยชน์แห่งหมวดนี้ คณะอนุญาโตตุลาการอาจนำประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งว่าด้วยพยานหลักฐานมาใช้โดยอนุโลม”

5. หน้าที่พิจารณาชี้ขาดเฉพาะข้อพิพาทที่เสนอต่อตน

อนุญาโตตุลาการมีหน้าที่ต้องพิจารณาชี้ขาดข้อพิพาทที่เสนอตนเท่านั้น อนุญาโตตุลาการจะพิจารณาชี้ขาดประเด็นพิพาทที่มีได้เสนอต่อตนไม่ได้ เพราะอนุญาโตตุลาการมีอำนาจเท่าที่กำหนดไว้ในสัญญาเท่านั้น ถ้าอนุญาโตตุลาการพิจารณาชี้ขาดข้อพิพาทเกินกว่าที่ตนได้รับมอบหมาย คำชี้ขาดนั้นย่อมเป็นคำชี้ขาดที่เกินขอบอำนาจและไม่มีผลผูกพันคู่กรณีให้ต้องปฏิบัติตามซึ่งเป็นเหตุในการเพิกถอนคำชี้ขาด และเหตุที่ศาลจะไม่บังคับตามคำชี้ขาดนั้น ดังที่เป็นเหตุหนึ่งที่ศาลจะปฏิเสธการเพิกถอนคำชี้ขาดได้ดังที่บัญญัติไว้ในมาตรา 40 และ 43 แห่ง พ.ร.บ.อนุญาโตตุลาการ ดังนี้

มาตรา 40 วรรคสาม บัญญัติว่า “ให้ศาลเพิกถอนคำชี้ขาดได้ในกรณีดังต่อไปนี้

(1) คู่พิพาทฝ่ายที่ขอให้เพิกถอนคำชี้ขาด สามารถพิสูจน์ได้ว่า

.....

(ง) คำชี้ขาดวินิจฉัยข้อพิพาทซึ่งไม่อยู่ในขอบเขตของสัญญาอนุญาโตตุลาการ หรือคำชี้ขาดวินิจฉัยเกินขอบเขตแห่งข้อตกลงในการเสนอข้อพิพาทต่อคณะอนุญาโตตุลาการ แต่ถ้าคำชี้ขาดที่วินิจฉัยเกินขอบเขตนั้น สามารถแยกออกได้จากคำชี้ขาด ส่วนที่วินิจฉัยในขอบเขตแล้ว ศาลอาจเพิกถอนเฉพาะส่วนที่วินิจฉัยเกินขอบเขตแห่งสัญญาอนุญาโตตุลาการหรือข้อตกลงนั้นก็ได้.....”

มาตรา 43 บัญญัติว่า “ศาลมีอำนาจทำคำสั่งปฏิเสธไม่รับบังคับตามคำชี้ขาดของ คณะอนุญาโตตุลาการไม่ว่าคำชี้ขาดนั้นจะได้อำนาจขึ้นในประเทศใด ถ้าผู้ซึ่งจะถูกบังคับตาม คำชี้ขาดพิสูจน์ได้ว่า

.....

(4) คำชี้ขาดวินิจฉัยข้อพิพาทซึ่งไม่อยู่ในขอบเขตของสัญญาอนุญาโตตุลาการหรือคำชี้ขาดวินิจฉัยเกินขอบเขตแห่งข้อตกลงในการเสนอข้อพิพาทต่อคณะอนุญาโตตุลาการ แต่ถ้าคำชี้ขาดที่วินิจฉัยเกินขอบเขตเกินขอบเขตนั้น สามารถแยกออกได้จากคำชี้ขาดส่วนที่วินิจฉัยในขอบเขตแล้ว ศาลอาจบังคับตามคำชี้ขาด ส่วนที่วินิจฉัยอยู่ในขอบเขตแห่งสัญญาอนุญาโตตุลาการหรือข้อตกลงนั้นก็ได้”

6. หน้าที่ต้องปฏิบัติต่อคู่กรณีทั้งสองฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน

ในการพิจารณาชี้ขาดข้อพิพาทนั้น อนุญาโตตุลาการ ต้องให้โอกาสแก่คู่กรณีพิพาททั้งสองฝ่ายอย่างเต็มที่ในการเสนอพยานหลักฐานของตน ไม่ว่าจะเป็นพยานเอกสาร พยานบุคคล พยานผู้เชี่ยวชาญ พยานวัตถุ รวมทั้งการเบิกความหรือการแถลงต่างๆของคู่กรณีด้วย และในการรับฟังพยานหลักฐานนั้น อนุญาโตตุลาการจะฟังพยานหลักฐานของคู่กรณีฝ่ายหนึ่งลับหลังคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งไม่ได้ เว้นแต่คู่กรณีฝ่ายไม่อยู่ในการพิจารณาขาดนัด โดยความผิดของบุคคลนั้นเอง

ในการพิจารณาข้อพิพาทนั้นอนุญาโตตุลาการต้องเป็นผู้ฟังที่ดีและปฏิบัติตามวิธีการต่างๆที่ถือปฏิบัติกันโดยทั่วไป ซึ่งจะก่อให้เกิดความยุติธรรมแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย และเพื่อป้องกันคู่กรณีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดอ้างว่าอนุญาโตตุลาการประพฤติมิชอบ

อย่างไรก็ตามถึงแม้อนุญาโตตุลาการมีหน้าที่ต้องรับฟังพยานหลักฐานที่คู่กรณีเสนอต่อตน แต่ก็ยังคงมีดุลพินิจที่จะรับฟังหรือไม่รับฟังพยานหลักฐานใดๆได้ดังที่บัญญัติไว้ในมาตรา 25 วรรคแรกว่า “ในการพิจารณาของคณะอนุญาโตตุลาการให้คู่พิพาทได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและ

ให้มีโอกาสนำสืบพยานหลักฐานและเสนอข้ออ้างข้อต่อสู้ของตนได้ตามพหุติการณแห่งข้อพิพาทนั้น”

14. ความรับผิดชอบทางอาญาของอนุญาโตตุลาการ

อนุญาโตตุลาการกับการกระทำที่มีลักษณะเป็นความรับผิดชอบทางอาญา โดยศึกษาเฉพาะความรับผิดชอบทางอาญาที่มีผลกระทบในทางลบอย่างรุนแรงต่อการอนุญาโตตุลาการ กล่าวคือการรับสินบน และการเปิดเผยความลับในการอนุญาโตตุลาการ องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการอนุญาโตตุลาการ คืออนุญาโตตุลาการผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งและการมอบหมายจากคู่กรณีให้ทำหน้าที่พิจารณา และวินิจฉัยชี้ขาดข้อพิพาททั้งปัญหาข้อเท็จจริงและปัญหาข้อกฎหมายโดยอนุญาโตตุลาการจะต้องไม่อคติ และต้องไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวนี้ทำให้อนุญาโตตุลาการมีสถานะคล้ายผู้พิพากษาซึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจตุลาการ และหากอนุญาโตตุลาการเรียก รับ หรือยอมจะรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดสำหรับการกระทำการ หรือการไม่กระทำการอันเนื่องจากหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ ไม่ว่าจะการนั้นจะชอบด้วยหน้าที่ของตนหรือไม่ อันมีลักษณะเป็นความผิดฐานรับสินบนซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออนุญาโตตุลาการ และความมั่นคงในทางเศรษฐกิจตลอดจนความสงบสุขของสังคม ซึ่งเป็นการขัดต่อความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของประชาชน สำหรับการรักษาความลับในการอนุญาโตตุลาการ ซึ่งคุ้มครองความลับเพียงสามชนิดเท่านั้น ได้แก่ ความลับเกี่ยวกับอุตสาหกรรม การค้นพบ หรือนิมิตวิทยาศาสตร์ออกไปให้ครอบคลุมความลับทางการค้าในงานพาณิชย์กรรม หรือความลับทางการค้าชนิดอื่น เช่น บัญชีรายชื่อลูกค้าหรือพนักงาน ตารางทางเทคนิค เป็นต้น เพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของการอนุญาโตตุลาการ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายประการหนึ่งคือ การรักษาความลับ (เกรียงศักดิ์ อุรุพงษ์พิศาล, 2543)

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยของไทย

เกรียงศักดิ์ อุรุพงษ์พิศาล (2543) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอนุญาโตตุลาการกับการกระทำที่มีลักษณะเป็นความรับผิดชอบทางอาญา โดยศึกษาเฉพาะความรับผิดชอบทางอาญาที่มีผลกระทบในทางลบอย่างรุนแรงต่อการอนุญาโตตุลาการผลการวิจัยพบว่า การรับสินบน และการเปิดเผยความลับในการอนุญาโตตุลาการ องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการอนุญาโตตุลาการ คืออนุญาโตตุลาการผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งและการมอบหมายจากคู่กรณี ให้ทำหน้าที่พิจารณาและวินิจฉัยชี้ขาดข้อพิพาททั้งปัญหาข้อเท็จจริงและปัญหาข้อกฎหมาย โดยอนุญาโตตุลาการจะต้องไม่อคติ และต้องไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวนี้ทำให้อนุญาโตตุลาการมีสถานะคล้ายผู้พิพากษาซึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจตุลาการ และหากอนุญาโตตุลาการเรียก รับ หรือยอมจะรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดสำหรับ

การกระทำ การไม่กระทำ อันเนื่องมาจากหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ ไม่ว่าจะกรณีนั้นจะชอบด้วยหน้าที่ของตนหรือไม่ อันมีลักษณะเป็นความผิดฐานรับสินบน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออนุญาโตตุลาการ และความมั่นคงในทางเศรษฐกิจตลอดจนความสงบสุขของสังคม ซึ่งเป็นการขัดต่อความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของประชาชน ดังนั้น จึงควรกำหนดความรับผิดทางอาญาในกรณีที่อนุญาโตตุลาการรับสินบน แต่ประมวลกฎหมายของประเทศไทยมิได้กำหนดเรื่องความรับผิดกรณีดังกล่าวไว้ ดังนั้น จึงควรแก้ไขเพิ่มเติมประมวลกฎหมายอาญาโดยกำหนดความรับผิดในกรณีที่อนุญาโตตุลาการรับสินบนไว้ด้วย สำหรับการรักษาความลับในการอนุญาโตตุลาการ ผู้เขียนเห็นว่าบทบัญญัติของมาตรา 324 ในองค์ประกอบความผิดของผู้กระทำความผิดครอบคลุมไปถึงอนุญาโตตุลาการ ซึ่งตนมีหน้าที่ผูกพันตามสัญญาในการรักษาความลับในการอนุญาโตตุลาการ ทั้งนี้ เพื่อให้ง่ายต่อการพิสูจน์ถึงหน้าที่ดังกล่าวของอนุญาโตตุลาการ คู่กรณีควรกำหนดหน้าที่ในการรักษาความลับเอาไว้ในสัญญาแต่งตั้งอนุญาโตตุลาการตามความจำเป็นของข้อพิพาทที่จะต้องรักษาความลับไว้ แต่อย่างไรก็ตามควรแก้ไขเพิ่มเติมโดยขยายขอบเขตความคุ้มครองของความลับตามมาตรา 324 ของประมวลกฎหมายอาญาจากเดิม ซึ่งคุ้มครองความลับเพียงสามชนิดเท่านั้น ได้แก่ ความลับเพียงสามชนิดเท่านั้น ได้แก่ ความลับเกี่ยวกับอุตสาหกรรม การค้นพบหรือนิวัตวิทยาศาสตร์ออกไปให้ครอบคลุมความลับทางการค้าในงานพาณิชย์กรรม หรือความลับทางการค้าชนิดอื่น เช่น บัญชีรายชื่อลูกค้าหรือพนักงาน ตารางทางเทคนิค เป็นต้น เพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของการอนุญาโตตุลาการ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายประการหนึ่งคือ การรักษาความลับ

จิตพล ลิขิตภูมิสถิตย์ (2549) ได้ศึกษาถึงบทบาทของศาลยุติธรรมในกระบวนการพิจารณาอนุญาโตตุลาการ แม้ว่ากฎหมายต้นแบบว่าด้วยการอนุญาโตตุลาการทางพาณิชย์ระหว่างประเทศของคณะกรรมการว่าด้วยกฎหมายการค้าระหว่างประเทศแห่งสหประชาชาติ และกฎหมายว่าด้วยการอนุญาโตตุลาการในหลายๆ ประเทศ จะได้กำหนดให้คู่กรณีในการอนุญาโตตุลาการมีอิสระในการตกลงเกี่ยวกับการดำเนินกระบวนการพิจารณาอนุญาโตตุลาการ อย่างไรก็ตาม แนวความคิดเกี่ยวกับการระงับข้อพิพาทโดยเอกชนที่ไม่ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากศาลนั้น ยังไม่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ เนื่องจากอนุญาโตตุลาการมีสถานะเป็นเอกชน ซึ่งไม่มีอำนาจในการบังคับคู่กรณี บุคคลอื่น หรือคำชี้ขาด ดังนี้ ศาลซึ่งเป็นสถาบันของรัฐและเป็นผู้ใช้อำนาจรัฐ จะต้องเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุน การดำเนินกระบวนการพิจารณาอนุญาโตตุลาการ ซึ่งได้แก่ การออกคำสั่งคุ้มครองชั่วคราวเพื่อคุ้มครองประโยชน์ของคู่กรณี การชี้ขาดอำนาจของอนุญาโตตุลาการ การให้ความช่วยเหลือในการสืบพยานหลักฐาน การชี้ขาดเบื้องต้นในข้อกฎหมาย การแต่งตั้งและถอดถอนอนุญาโตตุลาการ และการบังคับตามคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ นอกจากนี้ศาลยังอาจเข้ามามีบทบาทในการ

อนุญาตตุลาการ โดยการตรวจสอบการดำเนินกระบวนการพิจารณาอนุญาตตุลาการ และตรวจสอบคำชี้ขาดของอนุญาตตุลาการ ซึ่งอาจนำไปสู่การเพิกถอนคำชี้ขาดของอนุญาตตุลาการได้ อำนาจของศาลจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการพิจารณาอนุญาตตุลาการ อย่างไรก็ตาม บทบาทของศาลยุติธรรมในการสนับสนุนการดำเนินกระบวนการพิจารณาอนุญาตตุลาการ ก็ควรจำกัดเฉพาะในกรณีที่จำเป็นซึ่งอนุญาตตุลาการ ไม่สามารถใช้อำนาจของตนเพื่อบังคับหรือดำเนินกระบวนการพิจารณาต่อไปได้เอง กล่าวคือ ศาลยุติธรรมไม่ควรแทรกแซงหรือขัดขวางการดำเนินกระบวนการพิจารณาอนุญาตตุลาการ โดยไม่มีเหตุจำเป็น เพื่อที่จะบังคับตามเจตนารมณ์ของกลุ่มซึ่งประสงค์จะระงับข้อพิพาทของตนโดยการอนุญาตตุลาการ

ธนภรณ์ บัวคำภา (2553) ได้ศึกษาเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษากรณีเทศบาลตำบลคู้งตะเภา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิตต์” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติและศึกษาเงื่อนไขที่มีผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลตำบลคู้งตะเภา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิตต์ ผู้ศึกษาใช้วิธีการศึกษาโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ประกอบด้วย อดีตนายกองค์การบริหารส่วนตำบลคู้งตะเภา ในฐานะผู้นำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคู้งตะเภา ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ตัวแทนจากหน่วยงานราชการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเทศบาลตำบลคู้งตะเภา ผู้นำชุมชนในเทศบาลตำบลคู้งตะเภา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิตต์ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผลการศึกษาพบว่า อดีตนายกองค์การบริหารส่วนตำบลคู้งตะเภา ในฐานะผู้นำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติมีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล และมีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลคู้งตะเภา นั้น ประกอบด้วย การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความพร้อมทางด้านทรัพยากร และด้านการเงิน รวมไปถึงจำนวนของบุคลากร สำหรับปัญหาในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติที่สำคัญมี 2 ประการ คือ การมีระบบการให้รางวัลการประกวดองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีหลักการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลที่ไม่ชัดเจน และบุคลากรบางส่วนไม่ยอมรับในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล

นฤมล ปลูกสร้าง (ม.ป.ป.) ได้ศึกษาความเข้าใจต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรตำรวจภูธร จังหวัดสุโขทัย และเพื่อนำผลการศึกษาเสนอผู้บังคับบัญชา สำหรับเป็นแนวทางในการเสริมสร้าง และพัฒนาความเข้าใจต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ตำรวจภูธรจังหวัดสุโขทัย ในด้านหลัก

ธรรมาภิบาล หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า โดยจำแนกข้อมูลส่วนตัว ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับยศ และอายุราชการ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ตำรวจภูธรจังหวัดสุโขทัย จำนวน 29 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนมากมีอายุ 40-50 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี รายได้เฉลี่ยต่อเดือนตั้งแต่ 25,001 บาทขึ้นไป มีอายุราชการ 16 ปีขึ้นไป และมีระดับยศร้อยตำรวจตรีและร้อยตำรวจโท ความเข้าใจต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ตำรวจภูธรจังหวัดสุโขทัย โดยภาพรวมมีความเข้าใจระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความเข้าใจอันดับที่หนึ่ง คือ หลักความมีส่วนร่วม อันดับที่สอง คือ หลักความรับผิดชอบ อันดับที่สาม คือ หลักความคุ้มค่า อันดับที่สี่ คือ หลักความโปร่งใส อันดับที่ยี่ห้า คือ หลักนิติธรรม และอันดับสุดท้าย คือ หลักคุณธรรม ตามลำดับ

ปรีชา เปล่งภู (2560) ได้ศึกษาความเป็นธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประสิทธิภาพผลความเป็นธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และ (2) เปรียบเทียบความเป็นธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ประชาชนภายในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 396 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยสถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าทีและค่าเอฟ ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 31-40 ปี มีการศึกษา ระดับปริญญาตรี ประกอบอาชีพรับจ้าง และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 10,000-20,000 บาท (2) ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักคุณธรรมด้านหลักความโปร่งใส ตามลำดับ และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักการมีส่วนร่วม และด้านหลักนิติธรรม ตามลำดับ และ (3) ประชาชนที่มีเพศ อายุ และระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์แตกต่างกัน ส่วนอาชีพและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนไม่แตกต่าง

พระมหาภูษิต อคฺคฺวณฺโณ (ปุลันธรมย์) (2558) ได้ศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลสู่การปฏิบัติ เพื่อการบริหารงานขององค์กรยุคใหม่ และเป็นแนวทางในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลให้ ประสบผลสำเร็จขององค์กร จากการศึกษาพบว่า ธรรมาภิบาลเป็นหลักในการบริหารจัดการ บ้านเมืองที่ดี โดยมีจุดเริ่มต้นมาจากแนวคิดทางตะวันตก เมื่อประเทศไทยได้นำหลักธรรมาภิบาลมา ใช้ในการบริหารกิจการบ้านเมือง ทำให้ระบบการบริหารดีขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม บริบทของ สังคมไทย ค่านิยม ตลอดจนการขาดความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งในเรื่องธรรมาภิบาล มักจะทำให้เกิด ปัญหาขึ้นเมื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการปฏิบัติ ดังนั้น หลักธรรมาภิบาลฉบับเมืองไทย จึงควรผนวก กับหลักพุทธธรรมด้วย ซึ่งน่าจะเป็นทางออกไปสู่การบริหารจัดการบ้านเมืองตามหลักธรรมาภิบาล ได้ดีที่สุด

พิมพรรณ กักดีอุธรณ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่องธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลคันนายาว มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับธรรมาภิบาล ของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลคันนายาว 2) ระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลคันนายาว และ 3) อิทธิพลของธรรมาภิบาลต่อการพยากรณ์ ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลคันนายาว กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานีตำรวจนครบาลคันนายาว ชั้นประทวน สัญญาบัตร จำนวน 124 คน โดยที่แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เพียร์สัน สัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษา ธรรมาภิบาลของข้าราชการ ตำรวจสถานีตำรวจนครบาลคันนายาว พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เมื่อทำการทดสอบสมมุติฐาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทราบว่า ธรรมาภิบาลสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนคร บาลคันนายาว ได้ร้อยละ 43.7 โดยธรรมาภิบาลด้านที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านหลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใส และหลักการมีส่วนร่วม ส่วนด้าน หลักนิติธรรม หลัก ความรับผิดชอบ และหลักคุณธรรม ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ที่นัยสำคัญสถิติ 0.05

ทวีวัฒน์ อินทรประเสริฐ (2559) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามหลัก ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำนวน 304 คน เครื่องมือที่ ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับสถิติที่ใช้ในการ

วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัย พบว่าการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบ การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ถ้าพลอย ปนธินวน (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการระงับข้อพิพาททางการค้าในปัจจุบันมีความนิยมที่จะใช้วิธีการระงับข้อพิพาทโดยวิธีการอนุญาโตตุลาการ ทั้งการอนุญาโตตุลาการท้องถิ่นและการอนุญาโตตุลาการระหว่างประเทศ ในกระบวนการอนุญาโตตุลาการทางการค้านั้น จริยธรรมของอนุญาโตตุลาการเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะทำให้คู่กรณีมีความรู้สึกว่าตนได้รับความเป็นธรรมในกระบวนการระงับข้อพิพาทการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ มุ่งที่จะศึกษาถึงหลักจริยธรรมของอนุญาโตตุลาการในการทำหน้าที่ระงับข้อพิพาททางการค้า หลักการวางตัวของอนุญาโตตุลาการ ความเป็นกลาง ความเป็นอิสระ และการปฏิบัติต่อคู่พิพาทอย่างเท่าเทียมกัน ในกระบวนการพิจารณา การนำหลักจริยธรรมอนุญาโตตุลาการของไทยที่มีบัญญัติอยู่ในข้อบังคับของสถาบันอนุญาโตตุลาการ และในพระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ พ.ศ. 2545 รวมทั้งหลักจริยธรรมอนุญาโตตุลาการตามกฎหมายระหว่างประเทศ และตามข้อบังคับของสถาบันอนุญาโตตุลาการในต่างประเทศมาใช้แก่นอนุญาโตตุลาการในการระงับข้อพิพาททางการค้า ศึกษาหลักสำคัญในการวางตัวของอนุญาโตตุลาการให้เป็นกลางและเป็นธรรมต่อคู่พิพาท ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการขาดจริยธรรมของอนุญาโตตุลาการต่อการบังคับตามคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ เนื่องจากการอนุญาโตตุลาการทางการค้าของไทยเริ่มวางรากฐานมาไม่นานนัก จึงยังไม่มีจริยธรรมของอนุญาโตตุลาการทางการค้า ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติอันไม่เป็นลายลักษณ์อักษรมาเพียงพอ ที่จะถือเป็นจารีตประเพณีของอนุญาโตตุลาการเหมือนต่างประเทศ การอนุญาโตตุลาการของไทย จึงควรมีให้นำหลักจริยธรรมอนุญาโตตุลาการระหว่างประเทศ และหลักจริยธรรมของตุลาการและอัยการมาปรับใช้กับอนุญาโตตุลาการด้วย สำหรับการวางหลักจริยธรรมของอนุญาโตตุลาการทางการค้า เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของอนุญาโตตุลาการให้เป็นแนวเดียวกัน ผู้เขียนเห็นว่า การวางหลักเป็นลายลักษณ์อักษรนั้นไม่สำคัญเท่ากับการรักษาความยุติธรรม คือผู้เป็นอนุญาโตตุลาการควรมีจริยธรรมอยู่ในใจ เพื่อความยุติธรรมที่แท้จริงในการระงับข้อพิพาททางการค้า มิใช่เพียงการบัญญัติกฎหมายการปลุกฝังหลักจริยธรรมอันดีงามของอนุญาโตตุลาการให้

เป็นแนวปฏิบัติ จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งเพื่อให้อนุญาโตตุลาการมีคุณธรรม อันจะทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อถือเชื่อมั่นในระบบการอนุญาโตตุลาการ ซึ่งจะส่งผลให้การอนุญาโตตุลาการทางการค้าของไทยก้าวไปสู่การเป็นศูนย์กลางของการอนุญาโตตุลาการทางการค้าระหว่างประเทศในอนาคต

ศุภณัฐ สัตยาภิวัฒน์ บุญทัน ดอกไธสง และบุญเลิศ ไพรินทร์ (2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานระบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศาลยุติธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผลการวิจัย พบว่า 1. ระบบไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศาลยุติธรรมตามหลักธรรมาภิบาล เป็นมาตรการที่เหมาะสมอย่างยิ่งกับสภาพปัญหาของศาลยุติธรรมที่มีสำนวนคดีค้างการพิจารณาเป็นจำนวนมาก และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มจำนวนคดีที่ค้างการพิจารณามากขึ้นเป็นทวีคูณผลการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งนี้ หากกลุ่มผู้มาติดต่อราชการศาล ได้มีส่วนร่วมในการบริหารระบบไกล่เกลี่ยข้อพิพาท จะมีแนวโน้มส่งผลให้การบริหารระบบไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศาลยุติธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ที่เหมาะสมและเด่นชัดได้สูงขึ้นด้วย 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลการบริหารระบบไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเพื่อให้บังเกิดผลอย่างยั่งยืนได้นั้น จะเป็นที่ได้รับการพัฒนา คือ (1) การพัฒนาระดับนโยบาย พัฒนาการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการความช่วยเหลือให้มากขึ้น และการพัฒนาระบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นจากรัฐบาลที่เพียงพอ (2) การพัฒนาระดับอำนาจการด้านศักยภาพของผู้บริหารศาล ทักษะในการบริหารจัดการคดี ทักษะด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ และด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การฝึกอบรมพัฒนาหลักสูตรและการประเมินผลหลังการฝึกอบรม พัฒนาระบบการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ เพิ่มค่าตอบแทนของผู้ไกล่เกลี่ย รวมทั้งแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาระบบบริหารและจัดการด้านงบประมาณ โดยจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบงบประมาณเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพและความจำเป็นมากขึ้น (3) การพัฒนาระดับปฏิบัติการ มุ่งเน้นด้านการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 5 ประเภท ได้แก่ ผู้พิพากษา ผู้ไกล่เกลี่ยที่เป็นบุคคลภายนอก เจ้าหน้าที่ศาล ทนายความและคู่ความ 3. ข้อเสนอแนะในการบริหารระบบไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในกระบวนการยุติธรรมทั้งระบบอย่างครอบคลุม เพื่อให้เกิดผลสำเร็จได้ ประกอบด้วย การดำเนินการที่สำคัญ 3 ระดับ คือ (1) ระดับนโยบาย ปัจจัยความสำเร็จ จำเป็นต้องพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ คือ การสนับสนุนทรัพยากรจากรัฐบาลอย่างเพียงพอ การกำหนดระเบียบและข้อกำหนดให้เหมาะสมยิ่งขึ้น (2) ระดับอำนาจการ จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้การไกล่เกลี่ยให้มากขึ้น และสร้างเสริมทัศนคติในเชิงบวกต่อระบบการไกล่เกลี่ยให้แก่บุคลากรเหล่านี้ (3) ระดับปฏิบัติการควรมุ่งเน้นด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบไกล่เกลี่ย จะต้องเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมในระดับสูง ต้องมีความรู้ความสามารถ จนได้รับศรัทธาและไว้วางใจจากคู่กรณีทุกฝ่าย และ

เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานประจำศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของแต่ละศาล ต้องมีทัศนคติและมีความมั่นใจในประสิทธิผลของระบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศาลยุติธรรมโดยรวม

ศลทร คงวานและนิวัฒน์ มีลาภ (2558) ได้ศึกษาการระงับข้อพิพาททางพาณิชย์ระหว่างเอกชนกับเอกชนตามพระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ พ.ศ.2545 โดยใช้กระบวนการอนุญาโตตุลาการแบบเฉพาะกิจและใช้กฎหมายอนุญาโตตุลาการภายในประเทศ เพื่อระงับข้อพิพาททางพาณิชย์เท่านั้น ผลการวิจัยทางเอกสาร พบว่า มีปัญหาทางกฎหมายในการระงับข้อพิพาททางพาณิชย์นอกศาลด้วยวิธีอนุญาโตตุลาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับกระบวนการระงับข้อพิพาทหรือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นอนุญาโตตุลาการ ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการดำเนินการพิจารณาข้อพิพาทหรือผลกระทบต่อการทำคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการในการระงับข้อพิพาทคณะผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางการเพื่อแก้ไขปัญหาทางกฎหมายในการระงับข้อพิพาททางพาณิชย์นอกศาลด้วยวิธีการอนุญาโตตุลาการ ดังนี้ (1) กำหนดลักษณะของข้อพิพาทภายในประเทศกับข้อพิพาทระหว่างประเทศเพื่อทราบขอบเขตครอบคลุมที่เกี่ยวข้องกับการระงับข้อพิพาท (2) กำหนดขอบเขตของข้อพิพาทที่สามารถใช้กระบวนการอนุญาโตตุลาการได้ (3) กำหนดช่วงระยะเวลาในการดำเนินการแล้วเสร็จของกระบวนการพิจารณา (4) กำหนดให้อนุญาโตตุลาการมีอำนาจเรียกพยานหลักฐานบางชนิด (5) กำหนดคุณสมบัติพื้นฐานของผู้ที่จะเป็นอนุญาโตตุลาการ (6) กำหนดให้มีข้อบังคับเกี่ยวกับการเข้าพิจารณาของผู้ที่เป็นอนุญาโตตุลาการ (7) กำหนดเหตุแห่งการคัดค้านอนุญาโตตุลาการไว้เช่นเดียวกับการคัดค้านผู้พิพากษา

หทัยชนก ขอบผล (2559) ได้ศึกษาเกี่ยวกับหลักความโปร่งใสของอนุสัญญาว่าด้วยความโปร่งใสในการอนุญาโตตุลาการระหว่างผู้ลงทุนกับรัฐภายใต้สนธิสัญญา เป็นหลักกฎหมายที่กำหนดให้ต้องเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพิจารณา รวมไปถึงการทำคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการในการระงับข้อพิพาททางอนุญาโตตุลาการ ในปี ค.ศ. 2013 มีการนำหลักความโปร่งใสมาปรับใช้ในการระงับข้อพิพาท UNCITRAL Arbitration Rules ซึ่งหลักความโปร่งใสนี้มีการนำไปใช้ในการระงับข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับการค้าการลงทุนด้วย โดยในส่วนของงานศึกษานี้ได้ทำการศึกษาอนุสัญญาว่าด้วยการระงับข้อพิพาททางการลงทุนระหว่างรัฐและคนชาติของรัฐอื่น การระงับข้อพิพาททางการค้าระหว่างประเทศผ่านทางสถาบันอนุญาโตตุลาการระหว่างประเทศ และ UNCITRAL Arbitration Rules นำมาทำการเปรียบเทียบกับอนุสัญญาว่าด้วยความโปร่งใสฯ เปรียบเทียบความแตกต่างกันในการนำหลักเกณฑ์ของความโปร่งใสนี้มาปรับใช้ใน International Centre for the Settlement of Investment Dispute (ICSID) International Chamber of Commerce (ICC) และ UNCITRAL Arbitration Rules นอกจากนั้นยังได้ทำการศึกษาหลักการระงับข้อพิพาททางอนุญาโตตุลาการของไทยอีกด้วย หากข้อพิพาทเป็นข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับทางการค้า

และการลงทุนการอนุญาโตตุลาการของไทยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การรักษาความลับในกระบวนการอนุญาโตตุลาการ รวมถึงรักษาความลับในส่วนของข้อมูลที่ใช้ในการอนุญาโตตุลาการ แม้ไม่ได้มีการบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ พ.ศ.2545 แต่มีการกำหนดไว้ในประมวลจริยธรรม การนำหลักความโปร่งใสมาใช้ควบคู่กับการระงับข้อพิพาทโดยการอนุญาโตตุลาการของไทยอาจเป็นการขัดกันกับการอนุญาโตตุลาการของไทย หากประเทศไทยจะเข้าร่วมเป็นภาคีในอนุสัญญาว่าด้วยความโปร่งใสฯ ควรจะนำหลักความโปร่งใสมาปรับใช้ในสัญญาทางปกครองในกรณีพิพาทที่เกี่ยวกับรัฐผู้รับการลงทุนกับนักลงทุนต่างชาติที่เข้ามาลงทุน ก็ย่อมเป็นผลดีกับรัฐที่รับการลงทุนในเรื่องของความโปร่งใส โดยอาจมีการปรับปรุงเพิ่มเติมโดยนำหลักความโปร่งใสบัญญัติเพิ่มเติมไว้ในพระราชบัญญัติอนุญาโตตุลาการ และยังคงมีการกำหนดในเรื่องของการรักษาความลับในกระบวนการอนุญาโตตุลาการเพื่อให้มีผลบังคับใช้ทางกฎหมายด้วย

หัสยา นูนแจ็ง, 2552) ได้ศึกษาถึงระบบอนุญาโตตุลาการทางการค้าระหว่างประเทศ เปรียบเทียบ : ประเทศมาเลเซีย สิงคโปร์ และไทย ซึ่งแต่ละประเทศได้นำกฎหมายต้นแบบอนุญาโตตุลาการทางการค้าระหว่างประเทศมาเป็นแบบอย่างในการจัดทำกฎหมายอนุญาโตตุลาการของแต่ละประเทศและได้นำมาใช้ในระบบอนุญาโตตุลาการของแต่ละประเทศ โดยเน้นศึกษาเปรียบเทียบระหว่างระบบอนุญาโตตุลาการทางการค้าระหว่างประเทศของประเทศมาเลเซีย สิงคโปร์ และไทย จากการศึกษาค้นคว้า ผู้เขียนพบว่าทั้งสามประเทศนั้นได้นำกฎหมายต้นแบบของอนุญาโตตุลาการทางการค้าระหว่างประเทศของคณะกรรมการสหประชาชาติว่าด้วยกฎหมายการค้าระหว่างประเทศ (UNCITRAL) มาเป็นแบบอย่างในการปรับใช้กับกฎหมายอนุญาโตตุลาการของตน แม้กระนั้นทั้งสามประเทศก็ยังคงแตกต่างกันในเรื่องของกฎหมายภายในและระบบบริหารจัดการภายในสถาบันอนุญาโตตุลาการของตนเอง จึงเป็นสาเหตุให้ทั้งสามประเทศมีความแตกต่างกันแม้ว่าจะมีมาของกฎหมายจากที่เดียวกัน แต่ถึงทั้งสามประเทศจะมีจุดที่แตกต่างกันแต่ทั้งสามประเทศ ต่างก็มุ่งเน้นที่จะพัฒนาระบบอนุญาโตตุลาการของประเทศตนให้เป็นที่ยอมรับของนานาประเทศ โดยผู้เขียนมุ่งเน้นศึกษาถึงระบบอนุญาโตตุลาการระหว่างประเทศเพื่อทราบถึงข้อดี ข้อเสีย แล้วนำกลับมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบอนุญาโตตุลาการของไทย

2.6.2 งานวิจัยของต่างประเทศ

รายงานการวิจัยของ Geneva Center of international dispute settlement CIDS (2560) กล่าวถึงเรื่อง “Can the Mauritius Convention serve as a model for the reform of investor*State arbitration in connection with the introduction of a permanent investment tribunal or an appeal

mechanism?” ว่า “หลังจากมีการใช้กลไก ISDS มารยะหนึ่งก็เริ่มมีข้อขัดข้องและข้อกังวลบางประการในการปรับใช้ ตัวอย่างเช่น สำหรับการอนุญาโตตุลาการ เกิดข้อกังวลเกี่ยวกับตัวอนุญาโตตุลาการว่าอาจขาดความเป็นกลางและความเป็นอิสระ ด้วยเหตุว่าอนุญาโตตุลาการจะได้รับค่าป่วยการจากนักลงทุน และมีความคาดหวังที่จะได้รับแต่งตั้งเป็นอนุญาโตตุลาการอีกครั้งในสำหรับข้อพิพาทในอนาคต จึงอาจตัดสินข้อพิพาทให้เป็นประโยชน์กับทางฝ่ายนักลงทุนมากกว่า นอกจากนี้ในส่วนที่เกี่ยวกับกระบวนการอนุญาโตตุลาการ อาจเกิดความไม่สม่ำเสมอเกี่ยวกับผลของคำชี้ขาด เช่น อนุญาโตตุลาการมีความเข้าใจแตกต่างกันในเรื่อง Umbrella Clause หรือ Most-favored nation Clause รวมถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นตลอดกระบวนการที่อาจเป็นภาระมากเกินไปสำหรับประเทศที่มีรายได้น้อยและใช้ระยะเวลานาน อีกประการหนึ่งคือขาดกลไกที่จะกลับหรือเพิกถอนคำชี้ขาดที่ผิดพลาดของอนุญาโตตุลาการและขาดความโปร่งใส เนื่องจากไม่ได้ให้โอกาสแก่บุคคลภายนอกที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการได้เลย ข้อกังวลนี้เกิดขึ้นจากการใช้หลักการรักษาความลับในกระบวนการอนุญาโตตุลาการที่มากเกินไป

ต่อมาจึงมีข้อเสนอว่าควรมีการปฏิรูปกลไก ISDS โดยให้มีการจัดตั้งศาลถาวรด้านการลงทุนระหว่างประเทศ (Permanent Multilateral Investment Court) และให้มีกลไกการอุทธรณ์คำชี้ขาดด้วย นอกจากนี้ให้มีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งหรือคัดเลือกผู้พิพากษาหรืออนุญาโตตุลาการกำหนดสถานที่ดำเนินการอนุญาโตตุลาการกฎหมายที่ใช้บังคับ ค่าธรรมเนียมรวมไปถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นตลอดกระบวนการ รวมถึงการบังคับตามคำพิพากษาหรือคำชี้ขาดด้วย จึงมีข้อเสนอในการปฏิรูปกลไก ISDS ดังกล่าวนี้นี้ ได้พิจารณาโดยคณะกรรมการกฎหมายการค้าระหว่างประเทศแห่งสหประชาชาติ (UNCITRAL) ในการประชุมคณะกรรมการ (UNCITRAL Commission) ครั้งที่ 50 ระหว่างวันที่ 3 ถึง 21 กรกฎาคม 2560 ณ สำนักงานสหประชาชาติ กรุงเวียนนา สาธารณรัฐออสเตรีย ที่ประชุมได้พิจารณากันอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับข้อเสนอนี้ในฐานะที่เป็นงานในอนาคตของการระงับข้อพิพาทระหว่างประเทศ แล้วที่ประชุมมอบหมายให้คณะทำงาน 3 คำเนินการเกี่ยวกับการปฏิรูปกลไก ISDS ดังต่อไปนี้ 1) รวบรวมและพิจารณาข้อกังวลทั้งหลายเกี่ยวกับกลไก ISDS 2) พิจารณาว่าการปฏิรูปจะช่วยแก้ไขข้อกังวลที่มีอยู่ได้หรือไม่ 3) กรณีที่อาจสรุปได้ว่าสามารถแก้ไขข้อกังวลได้ คณะทำงานจะต้องศึกษาหาแนวทางการปฏิรูปกลไก ISDS แล้วเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาต่อไป นอกจากนี้แนวทางการปฏิรูปควรพิจารณาร่วมกับงานซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบขององค์การระหว่างประเทศอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย ทั้งนี้แนวทางการปฏิรูปกลไก ISDS ที่กล่าวมาข้างต้นนับว่าเป็นแนวคิดที่จะช่วยส่งเสริมการระงับข้อพิพาทระหว่างรัฐกับเอกชนเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด อย่างไรก็ดี หากจะมีการปฏิรูปโดยจัดตั้งศาลถาวรด้านการลงทุนระหว่างประเทศและให้มีกลไกการอุทธรณ์คำชี้ขาดนั้น”

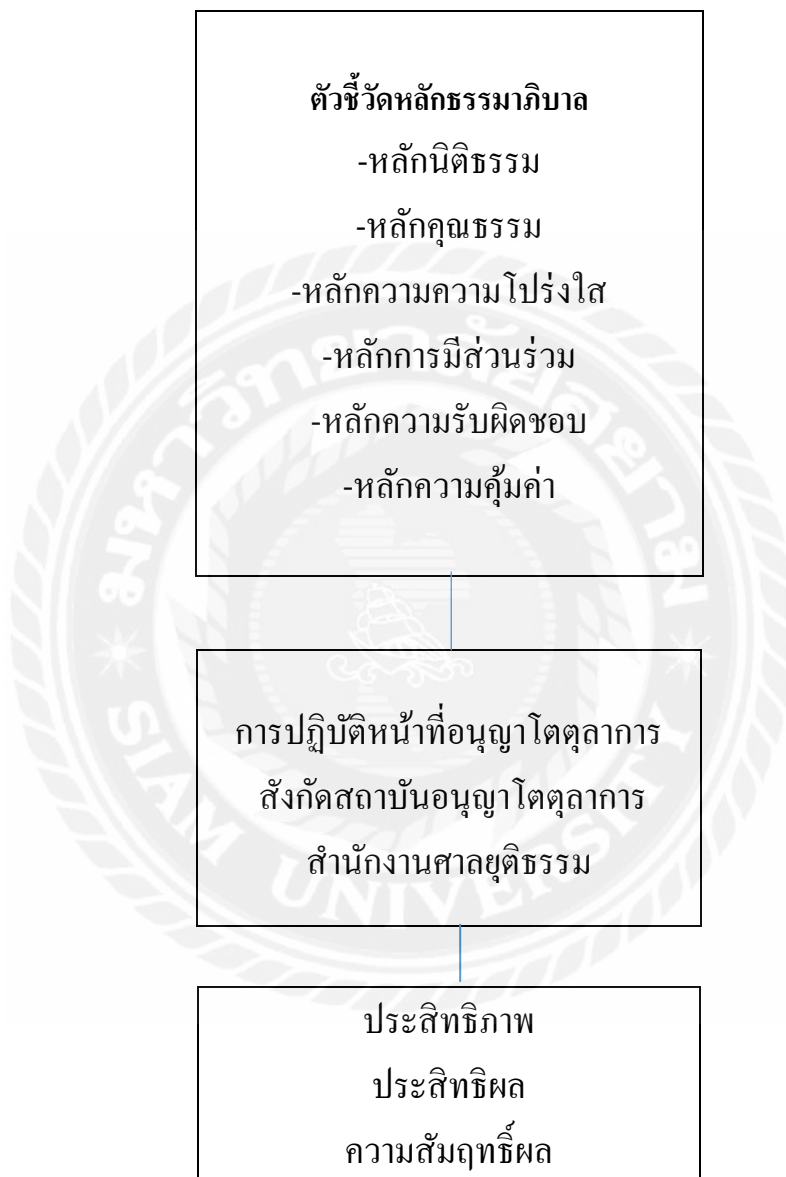
บลูเมล (Blumel, 2000 : 25) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความช่วยเหลือระหว่างประเทศ ความร่วมมือกันระหว่างนักสังคมสงเคราะห์และการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ (ประเทศเคนยา) งานวิจัยพบว่าหลักธรรมาภิบาลมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความร่วมมือระหว่างนักสังคมสงเคราะห์ต่าง ๆ ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ที่ช่วยเสริมสร้างการทำงานร่วมกันระหว่างนักสังคมสงเคราะห์ คือความสามารถในการเข้าถึงวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีรวมถึงการปรับตัวเข้าหากัน การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร นอกจากนี้ นักสังคมสงเคราะห์ระหว่างประเทศ สร้างสังคมใหม่ๆ โดยการใช้กิจกรรมและการมีส่วนร่วมต่างๆ

คราค (Clarke, 2001 : 35) ได้ทำการวิจัยเรื่องการใช้หลักธรรมาภิบาลในการกระจายอำนาจการปกครองระบอบประชาธิปไตยในประเทศที่ด้อยพัฒนา (ประเทศกานา) พบว่าการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยได้มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่น โดยประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้นทำให้เกิดกลยุทธ์การพัฒนาที่แท้จริง มีการปรับตัวในการทำงานของท้องถิ่น โดยใช้หลักธรรมาภิบาลซึ่งเป็นคุณูแจสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

รอส (Ross, 2002 : 244) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาในประเทศบราซิลเกี่ยวกับการเปลี่ยนถ่ายจากคอมมิวนิสต์สู่ประชาธิปไตย พบข้อสรุปที่เกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลคือในยุคคอมมิวนิสต์ซึ่งการปกครองแบบศูนย์กลางรวมในลักษณะของระบบราชการ (Bureaucracy) ทำให้สถาบันอุดมศึกษาขาดความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) ขาดการเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะ รวมทั้งขาดความเป็นอิสระ (Autonomy) ถือเป็นความบกพร่องของสถาบันอุดมศึกษา

คิมเมท (Kimmert, 2005 : 32) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในระบอบการเมืองการปกครองในอาเซียน 4 ประเทศ พบว่าในประเทศที่พัฒนาแล้ว หลักธรรมาภิบาลได้ถูกนำไปใช้ในเชิงของกลยุทธ์ทางการเมืองมากกว่าการนำเนื้อหาสาระไปประยุกต์ใช้ ในเชิงนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 4 ประเทศได้แก่ ฟิลิปปินส์ ไทย มาเลเซียและอินโดนีเซีย โดยพิจารณาเป็นรายประเทศและเปรียบเทียบกับกรณีศึกษาว่า ประเทศเหล่านี้มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้อย่างไร รวมไปถึงการมีส่วนร่วมของหลักธรรมาภิบาลในการเลือกตั้งในปีค.ศ. 2004 นอกจากนี้ประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ยังที่ได้เรียนรู้ในการนำหลักธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาการเมืองการปกครอง โดยเน้นการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้พัฒนาบ้านเมืองในสภาวะที่บ้านเมืองมีความไม่แน่นอนและเศรษฐกิจถดถอย เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารประเทศใหม่ๆ เนื่องจากหลักธรรมาภิบาลช่วยสนับสนุนการเมือง การปกครอง ซึ่งแนวคิดของหลักธรรมาภิบาลของชาติตะวันตก ก่อเกิดรูปแบบการบริหารใหม่ๆ และการพัฒนาประชาธิปไตย

2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2.4: กรอบแนวความคิดวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย (2562)

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ออกแบบวิจัย (Research Design) ไว้ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพราะต้องการเก็บข้อมูลในเชิงลึกและการสัมภาษณ์ ซึ่งในบทนี้จะได้กล่าวรายละเอียดของรูปแบบประเภทของการวิจัย (Research Design) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Research Instrument) และการทดสอบข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล (Data Collection) การรายงานและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

3.1 ประเภทของการวิจัยเป็นแบบ วิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การศึกษาค้นหาข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์

3.2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2 กลุ่ม คือ

ก. ผู้ให้ข้อมูลโดยตรงจากการสัมภาษณ์

ข. ผู้ให้ข้อมูลโดยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทำการวิเคราะห์จากข้อมูลประเภทเอกสารและการสัมภาษณ์รายบุคคลรวมถึงการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) จากอนุญาโตตุลาการ ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญหลักธรรมาภิบาล (ก.พ.ร.) ข้าราชการในสถาบันอนุญาโตตุลาการ คู่พิพาทหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอนุญาโตตุลาการ รวมถึงการจัดประชุมสนทนากลุ่ม โดยได้ข้อมูลปฐมภูมิเพื่อศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่อนุญาโตตุลาการในประเทศไทย

ก. ผู้ให้ข้อมูลโดยตรงจากการสัมภาษณ์

ข้อมูลเชิงคุณภาพผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ได้แก่กลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูล แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มอนุญาโตตุลาการ จำนวน 5 คน 2) กลุ่มผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญหลักธรรมาภิบาล (ก.พ.ร.) จำนวน 5 คน 3) กลุ่มข้าราชการในสถาบันอนุญาโตตุลาการ จำนวน 5 คน 4) กลุ่มคู่พิพาทหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอนุญาโตตุลาการ จำนวน 5 คน จำนวนรวม 20

คน ผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจงเฉพาะ ผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญการ โดยการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย

เหตุผลที่กำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ออกเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่ม 1 อนุญาโตตุลาการ กลุ่มที่ 2 นักวิชาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญหลักธรรมาภิบาล (ก.พ.ร) กลุ่ม 3 คู่พิพาทหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอนุญาโตตุลาการ กลุ่ม 4 ข้าราชการในสถาบันอนุญาโตตุลาการ ทั้งหมด 4 กลุ่มๆละ จำนวน 5 คนนั้น ถือว่าเป็นจำนวนปริมาณตัวเลขที่มีความเหมาะสมในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการได้มาซึ่งข้อมูลดิบ แล้วนำมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ซึ่งสามารถควบคุมการให้สัมภาษณ์ให้เป็นไปตามธรรมชาติ เพราะว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีจำนวนที่อยู่ในความเหมาะสมพอดี บางครั้งผู้ให้ข้อมูลบางท่านไม่สามารถให้สัมภาษณ์ ก็สามารถปรับเพิ่ม หรือเติมเต็มผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ครบถ้วนตามจำนวนที่กำหนดไว้ และจำนวนกลุ่มละ 5 คน ซึ่งตัวเลขก็ยังสามารถวิเคราะห์เป็นผลที่เกิดขึ้นของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้อง หรือเหมือนกัน หรือแตกต่างกันได้ หากกำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเลขคู่ ก็ย่อมไม่สะดวกที่จะวิเคราะห์ของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้อง หรือเหมือนกัน หรือแตกต่างกัน หากผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นที่ปรากฏว่าแล้วเท่านั้น ย่อมทำให้หาความเห็นของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ไม่ได้ อาจทำให้ระบียบวิจัยที่ขาดประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยต่อไป

ข. ผู้ให้ข้อมูลโดยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีผู้เข้าร่วมการสัมมนาเป็นผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความสามารถจากองค์กรต่างๆ ประกอบไปด้วย บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญหลักธรรมาภิบาลซึ่งได้ปฏิบัติงานในภาคราชการ และเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย มีประสบการณ์การสอนในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต อาทิ วิชาธรรมาภิบาลทางการบริหาร วิชาธรรมาภิบาลท้องถิ่น วิชาการบริหารภาครัฐแนวใหม่ วิชาระเบียบวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ วิชาทฤษฎีองค์การและการจัดการ วิชาแนวคิดทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์ วิชาจริยธรรมและบริหาร และอื่นๆอีกหลายๆวิชา และมีผลงานวิจัยอยู่หลายเรื่องซึ่งมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล อาทิ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะทางสังคมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภู หนองคาย เลย และบึงกาฬ” และ “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะทางสังคมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอบ้านฝาง อำเภอน้ำโสม และอำเภอนาขุง

จังหวัดอุดรธานี” นอกจากนี้ยังได้เชิญบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญหลักธรรมาภิบาล ซึ่งได้ปฏิบัติงานในภาคราชการ จากสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มาเข้าร่วมประชุมสัมมนากลุ่ม (Focus Group) ด้วย

ในการสัมมนากลุ่ม (Focus Group) ณ มหาวิทยาลัยสยาม กรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2562 เวลา 10.00-13.00 น. ณ ตึกอาคารเฉลิมพระเกียรติ (19) ชั้น 3 ห้อง 19-304 โดยเชิญผู้มีรายนามร่วมประชุมการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ดังต่อไปนี้

1. ดร.ปัญญารัตน์ ปานทอง นักวิชาการผู้ชำนาญการด้านหลักธรรมาภิบาล
2. พลโท ดร.มานิจ บุญโปร่ง นักวิชาการผู้ชำนาญการด้านหลักธรรมาภิบาล
3. ดร.ดำรงค์ ชลสุข นักวิชาการผู้ชำนาญการด้านหลักธรรมาภิบาล
4. คุณกาญจนา มังกรโทย นักพัฒนาระบบราชการ ชำนาญการพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)
5. คุณนวลจันทร์ แสงมณี นักพัฒนาระบบราชการ ชำนาญการพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และทดสอบข้อมูล

ก. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาเอกสารที่มีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” และสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยตรงแบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ส่วนเครื่องมืออื่น ๆ ในการเก็บข้อมูลจะใช้ในการจดบันทึก ถัดลงถ่ายรูป เครื่องบันทึกเทปคำพูด และเครื่องบันทึกภาพนอกจากนี้ยังใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยการจัดเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 4 กลุ่ม จำนวน 20 คน ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview Schedule) ที่เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง (Structural Interview Schedule) ที่ครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญ (Contexts) และสาระรายละเอียด (Contents) ของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ คือ

- 1) หลักนิติธรรม
- 2) หลักคุณธรรม/จริยธรรม
- 3) หลักความโปร่งใส
- 4) หลักการมีส่วนร่วม
- 5) หลักความรับผิดชอบ

6) หลักความคุ้มค่า

2. การสัมภาษณ์ ในการร่างแบบสัมภาษณ์ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินร่างแบบสัมภาษณ์ โดยอาศัยพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับเรื่องกระบวนการและวิธีการวิจัยตามหลักทฤษฎีวิชาการและผลงานวิจัยต่างๆพร้อมกับตรวจสอบวัตถุประสงค์และกรอบคำถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้แบบสัมภาษณ์ครอบคลุมเนื้อหาทางวิชาการ ความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล ที่มีต่อระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย

เมื่อร่างแบบสัมภาษณ์เสร็จแล้ว ได้นำแบบสัมภาษณ์เสนอคณาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องครอบคลุม (Validity) เนื้อหาสาระของปัจจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง และเมื่อคณาจารย์ที่ปรึกษาตรวจแก้ไขแล้ว ได้นำมาให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และจัดพิมพ์เป็นแบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้ในการจัดเก็บข้อมูลต่อไป

เมื่อผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์แต่ละบุคคลของแต่ละกลุ่มแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์แต่ละบุคคลมาทำการประมวลข้อมูลรวมในแต่ละด้านของกลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลทั้ง 4 กลุ่ม ต่อจากนี้ได้ดำเนินการติดต่อทางโทรศัพท์ เพื่อนัดหมายผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน ของแต่ละกลุ่มทั้ง 4 กลุ่ม และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อพบปะร่วมกันแต่ละกลุ่มอีกครั้ง เพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ในลักษณะการสนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งได้แจ้งล่วงหน้าไว้แล้วตอนสัมภาษณ์แต่ละบุคคล เพื่อประมวลความถูกต้อง หรือแก้ไข หรือเพิ่มเติมความคิดเห็นรวมของแต่ละกลุ่มอีกครั้ง โดยผู้วิจัยทำการบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มนี้ โดยทำหมายเหตุว่ามติแก้ไขข้อมูลที่ได้จากการประมวลข้อมูลจากความคิดเห็นรายบุคคลของกลุ่ม หรือความเห็นเพิ่มเติม หรือตัดข้อมูลบางด้านออกอย่างชัดเจน

วิธีการสัมภาษณ์นี้เป็นการสัมภาษณ์อนุญาโตตุลาการและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอนุญาโตตุลาการ ไม่ว่าจะเป็นคู่พิพาทในกระบวนการอนุญาโตตุลาการ รวมถึงตลอดถึงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง จำนวนประมาณ 20 ท่าน เป็นรายบุคคล เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” มาทำการวิเคราะห์เนื้อหาต่อไป

การสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยจะกำหนดตัวบุคคลผู้ให้ข้อมูลและทำการนัดหมายเวลาแจ้งวัตถุประสงค์การสัมภาษณ์ให้แต่ละคนทราบ เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ยินยอมและให้ความร่วมมือ การสัมภาษณ์ในแต่ละครั้งจะใช้เวลาประมาณ 25-30 นาที นอกจากนั้นผู้วิจัยจะสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการอีกด้วย เพื่อให้ข้อมูลในเรื่องอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้

3. การสังเกตการณ์ ผู้วิจัยเข้าไปร่วมสังเกตการณ์ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรการ หรือผู้ให้การสนับสนุนแก่นุญาโตนุเคราะห์ ได้แก่ การปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสถาบันอนุญาโตนุเคราะห์

ข. การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ดังกล่าว ส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ความเห็น ตรวจสอบ แก้ไข และปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น เพื่อให้แบบสัมภาษณ์สามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน และได้ข้อมูลชัดเจนที่ตรงประเด็นตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

2. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำการตรวจสอบเครื่องมือ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1) ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านสาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

2) รศ.ดร.ปภาศรี บัวสรรค์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านสาขาวิชานิติศาสตร์

3) รศ.ดร.ชาติรี นนทศักดิ์ ผู้อำนวยการหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสันติภาพศึกษาและการทูต ผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านสาขาวิชาสันติภาพและการทูต

4) รศ.สุพจน์ สุโรจน์ อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย สาขานิติศาสตร์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านสาขาวิชานิติศาสตร์

5) รศ.นาวาอากาศตรี นิตี ผดุงชัย อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย สาขานิติศาสตร์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านสาขาวิชานิติศาสตร์

3.4 การจัดเก็บข้อมูล

1. ศึกษาวิจัยเอกสาร (Document Research) โดยการค้นคว้ารวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ วารสาร บทความ รายงานการประชุม และสัมมนาทางวิชาการ รายงานการวิจัย รายงานสถิติ วิทยานิพนธ์ และ เอกสารต่างๆ รวมตลอดถึงการจัดข้อมูลในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นระบบเทคโนโลยีที่มีฐานข้อมูลมากมายซึ่งสามารถค้นหา รวบรวมเอกสารต่างๆได้รวดเร็วและสะดวก ข้อมูลที่ได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นข้อมูลที่หน่วยงานต่างๆได้รวบรวมจัดเก็บเผยแพร่ข้อมูล ที่อยู่ในรูปสารสนเทศที่ได้รับความนิยมในหลากหลายด้าน แหล่งข้อมูล มีดังนี้

ก. แหล่งข้อมูลจะเป็นเอกสารชั้นต้น หรือเอกสารที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) กล่าวคือเอกสารที่เป็นข้อมูลนั้น จะเป็นข้อมูลลักษณะต้นฉบับหรือเอกสารชั้นต้น ที่เป็นต้นตอของข้อมูล ดังนั้นแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสารชั้นต้น จึงเป็นแหล่งข้อมูลที่ผู้เขียน หรือเจ้าของวรรณกรรมเป็นผู้ผลิต หรือนำเสนอในรูปวัตถุที่เป็นเอกสารดั้งเดิม รวมตลอดถึงเอกสารที่ออกมาในรูปดั้งเดิม โดยยังไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์เนื้อหาของเอกสารนั้นๆ ซึ่งได้แก่หนังสือ ตำราต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยจะนำแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสารชั้นต้นนำมาวิเคราะห์เนื้อหาหรือข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในเอกสารเสียก่อน แล้วจึงหาเหตุผลในเนื้อหาหรือข้อมูลในเอกสารแล้วจะเกิดคำตอบในสิ่งที่ค้นหาเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว

ข. แหล่งข้อมูลจะเป็นเอกสารชั้นรอง หรือเอกสารที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) กล่าวคือ เอกสารที่เป็นข้อมูลนั้นจะเป็นข้อมูลลักษณะรองจากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งได้แก่ บทความต่างๆที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้อธิบาย และแสดงทัศนคติหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับธรรมชาติและอื่นๆโดยปกติแม้ว่าแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสารชั้นรอง หรือเอกสารที่เป็นข้อมูลที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ จะมีความน่าเชื่อถือน้อยกว่าแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสารชั้นต้น หรือเอกสารที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิก็ตาม แต่ก็มีความจำเป็นและความสำคัญที่จะต้องนำมาเป็นข้อมูล หรือเนื้อหาในเอกสารดังกล่าว ที่จะนำมาใช้เป็นแหล่งข้อมูล อันจะนำมาใช้ประโยชน์ในเชิงวิชาการได้เป็นอย่างดี เพราะว่าแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสารรองหรือเอกสารที่เป็นข้อมูลที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ ได้มีผู้ทรงคุณวุฒิทำการตีความ วิเคราะห์ แสดงความคิดเห็น และอธิบายในเนื้อหาเอกสารดังกล่าวมาก่อนแล้ว ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสารรองหรือเอกสารที่เป็นข้อมูลที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ มาดำเนินการสังเคราะห์แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสารรอง หรือเอกสารที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิอีกชั้นหนึ่งก่อน โดยการค้นหาคำตอบในเรื่องดังกล่าวที่ปรากฏในเอกสาร ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันจากเอกสารดังกล่าวหรือไม่อย่างไรบ้าง หากปรากฏว่าคำตอบที่ได้รับนั้น มีความแตกต่างจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เขียนเอกสารดังกล่าวแล้ว ก็จะมาทำการศึกษา และวิเคราะห์ถึงภูมิหลังแนวคิดและทฤษฎีที่ผู้ทรงคุณวุฒิมาใช้วิเคราะห์ว่า ทำไมถึงเป็นเช่นนั้น เพราะเหตุใด ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ข้อมูลที่ได้จากเอกสารดังกล่าว จะเป็นข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ มีความเที่ยงตรง ปราศจากอคติ หรือความลำเอียงเกิดขึ้นได้

2. การสัมภาษณ์

1) มีหนังสือจากคณบดีถึงผู้อำนวยการสถาบันอนุญาโตตุลาการ ให้มีการตอบรับอนุญาตการสัมภาษณ์ครั้งนี้

2) ผู้วิจัยประสานงานกับผู้ที่จะให้สัมภาษณ์กำหนดสถานที่ เวลาให้แน่นอน

3) ขอให้คนปดมีหนังสือถึงบุคคลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 20 คน ขอความร่วมมือในการให้เวลาในการพูดคุยสัมภาษณ์เพื่อการรวบรวมข้อมูลแล้วส่งหนังสือทางไปรษณีย์ และ/หรือผู้วิจัยนำส่งด้วยตนเอง

4) ผู้วิจัยได้ติดต่อเป็นการส่วนตัวทางโทรศัพท์ ขอความกรุณาบุคคลผู้ให้ข้อมูลเพื่อนัดหมายวันเวลาและสถานที่ทำการสัมภาษณ์ โดยได้รับความร่วมมือและด้วยความยินดีให้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 20 คน

5) ผู้วิจัยดำเนินการพูดคุยสัมภาษณ์ด้วยตนเองเป็นการเฉพาะตัว (Face-To-Face Interview) แต่ขออนุญาตบันทึกเสียงในการพูดคุยอีกทางหนึ่งด้วยที่ดำเนินการสัมภาษณ์แบบเฉพาะตัวนั้น เนื่องจากบางความคิดเห็น อาจจะไม่เป็นการเหมาะสมที่จะเผยแพร่ไปสู่บุคคลอื่น และในกรณีความเห็นที่ระบุเป็นข้อบกพร่อง ข้อขัดแย้ง ข้อที่เป็นดำเนินงานที่สร้างความเสียหายขององค์การ วิจัยครั้งนี้ได้รับรองว่าจะเก็บเป็นความลับเฉพาะผู้วิจัยเท่านั้น บรรดาแบบสัมภาษณ์ ได้ทำการบันทึกและอ่านให้ผู้ให้ข้อมูลทราบโดยสรุปสุดท้ายเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับข้อคำถามในการสัมภาษณ์

3. การสนทนากลุ่ม

ในการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีนี้ ผู้เก็บข้อมูลจะนัดหมายผู้ให้ข้อมูลมาประชุมร่วมกัน ณ ที่แห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อการซักถามเก็บข้อมูลต่างๆตามที่ต้องการ ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดจะต้องเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือมีบทบาทในเรื่องที่เกี่ยวข้อง การแสดงความคิดเห็นหรือการซักถามจะเป็นไปในลักษณะการสนทนา ผู้ให้ข้อมูลทุกคนควรได้รับการบอกกล่าวชี้แจงว่าตนมีความสำคัญและความสามารถในการแสดงความคิดเห็นและการให้ความคิดเห็น เป็นไปอย่างอิสระเสรีและจะไม่กระทบกระเทือน ทำให้เสียประโยชน์ใดๆ

3.5 การรายงานและการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์

1. การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

ก. การวิเคราะห์เนื้อหาหรือที่เรียกว่าภาษาอังกฤษว่า “Content Analysis” เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือเรื่องราวที่เกิดขึ้น ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูลหรือข้อเท็จจริงในเชิงประวัติศาสตร์ที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องราวตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน โดยศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลจากการค้นคว้ารวบรวมข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ วารสาร บทความ รายงานการประชุม และสัมมนาทางวิชาการ รายงานการวิจัย รายงานสถิติ วิทยานิพนธ์ และ เอกสารต่างๆ รวมตลอดถึงการจัดข้อมูลในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต แล้วนำมาย่อยข้อมูลในช่วงเวลาที่สำคัญ 2 ช่วง คือ การย่อยข้อมูลก่อนปฏิบัติการเก็บข้อมูลภาคสนาม และการย่อยข้อมูลเบื้องต้นในระหว่างการเก็บข้อมูล

ข. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal Interview) และการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) การวิเคราะห์จะสิ้นสุดเมื่อข้อมูลซ้ำ (Redundancy) หรือไม่มีข้อมูลใหม่ๆเข้ามา ซึ่งอาจจะเรียกว่าการวิเคราะห์มาถึงจุดอิ่มตัวในทางทฤษฎี (Theoretical Saturation Point Is Reach) ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์จะแสดงในรูปของหมวดหมู่ และความสัมพันธ์ของหมวดหมู่

ค. การจัดกลุ่มข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลทั้ง 4 กลุ่ม ทั้งข้อมูลที่ได้จากส่วนบุคคล และการสนทนากลุ่มของแต่ละกลุ่ม แล้วนำข้อมูลทั้งหมด 4 กลุ่ม มาแยกวิเคราะห์แต่ละปัจจัยที่ใช้ในการวิจัย 7 ปัจจัยของตัวชี้วัดหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ โดยแยกเป็นข้อมูลที่คล้ายคลึงกันและที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแต่ละปัจจัย

เมื่อรวบรวมข้อมูลแยกออกเป็นข้อมูลแต่ละปัจจัยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำข้อมูลปฐมภูมิมาตรวจสอบกับข้อมูลทุติยภูมิ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ของแต่ละกลุ่มว่ามีข้อมูลของแต่ละปัจจัยอะไร ที่มีความแตกต่างไปจากข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยก็ได้เก็บรวบรวมไว้เป็นข้อมูลของแต่ละปัจจัยเพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลที่ใช้ในการเขียนรายงานการวิจัยในการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทยว่ามีปัจจัยอะไร ที่ข้อมูลชี้ให้เห็นว่าการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมถึงความสัมฤทธิ์ผลหรือไม่อย่างไร โดยจัดลำดับจากมากไปหาน้อย โดยให้จำนวนของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่พิจารณาในแต่ละปัจจัยการบริหารจัดการทั้ง 7 ปัจจัยที่ได้กำหนดไว้ในการวิจัยครั้งนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยให้ข้อมูล 2 ด้าน คือข้อมูลจากทุติยภูมิที่รวบรวมจากภาคทฤษฎีวิชาการ งานวิจัย และข้อมูลข่าวสาร รายงานประจำปีขององค์การ และการประชุมสัมมนา แล้วนำมาประมวลรวมกับข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการให้ข้อมูลของกลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูล 4 กลุ่ม ข้อมูลที่ใช้ในการเสนอผลงานจึงเป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยประมวลทั้งภาคทฤษฎีวิชาการ และข้อมูลจากผลของการปฏิบัติจริงของสถาบันอนุญาโตตุลาการ โดยกระบวนการและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกรอบแนวคิดรวม (Conceptualized Analysis) ที่นำมาเป็นข้อบ่งชี้การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้

2. การนำเสนอข้อมูล

1) นำข้อมูลที่ได้จากการจดบันทึกและบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์จากผู้ให้ข้อมูลมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล

- 2) นำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียงในรูปแบบของข้อความเพื่อง่ายต่อการแยกประเด็น
- 3) วิเคราะห์ และจัดแยกแต่ละประเด็นเนื้อหาตามกลุ่มของข้อมูล ที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย
- 4) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย
- 5) ตีความข้อมูลที่ได้มาโดยเปรียบเทียบกับทฤษฎีหลักที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์
- 6) สรุปข้อมูลที่ได้และนำไปเปรียบเทียบทีละประเด็น
- 7) อภิปรายผลข้อมูลตามทฤษฎีและปรากฏการณ์ เพื่อสร้างข้อสรุปและข้อเสนอแนะ



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ 4 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาขอบเขตในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการที่มีความสำคัญ รวมทั้งปัญหาในทางปฏิบัติในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการไทย
2. เพื่อศึกษาแนวความคิดของธรรมาภิบาลในการปรับใช้กับการปฏิบัติงานด้านการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ
3. เพื่อศึกษาหา “ความสอดคล้องของตัวชี้วัดธรรมาภิบาลกับการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการโดยการศึกษาเชิงประจักษ์”
4. เพื่อเสนอแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสัมฤทธิ์ผล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ได้แยกการวิเคราะห์แต่ละหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ และการสรุปรวมผลการปฏิบัติงานในเชิงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสัมฤทธิ์ผล ดังนี้

4.1 ความเห็นทั่วไปเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย

4.2 การปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการตามหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ ได้แก่

1. หลักนิติธรรม
2. หลักคุณธรรม
3. หลักความโปร่งใส
4. หลักการมีส่วนร่วม
5. หลักความรับผิดชอบ
6. หลักความคุ้มค่า

4.1 ความเห็นทั่วไปเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาล ในการปฏิบัติงานของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย

จากการประมวลรวบรวมข้อมูล จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลของแต่ละคนในกลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม และจากการสังเกตของผู้วิจัย สรุปความสำคัญ เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการโดยสรุป ดังนี้

จากข้อมูลในการสนทนากลุ่ม และข้อมูลที่ได้จากการสรุปรวมของผู้ให้ข้อมูลเฉพาะ ประเภทของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 4 กลุ่ม ข้อมูลที่ได้ทั้ง 5 กลุ่ม มีความคิดเห็นส่วนใหญ่สอดคล้อง ตรงกันว่าขอบเขตในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการมีความสำคัญ เพราะระบบ อนุญาโตตุลาการเป็นกระบวนการทางเลือกที่เกิดจากความสมัครใจของคู่พิพาทแทนกระบวนการ ยุติธรรมหลัก การฟ้องร้องต่อศาลหรือการมีข้อพิพาททางศาล โดยปกติแล้วหน้าที่ของ อนุญาโตตุลาการมีลักษณะเช่นเดียวกับผู้พิพากษา กล่าวคือ เมื่อมีข้อพิพาทหรือข้อโต้แย้งสิทธิ หน้าที่ระหว่างกัน คู่พิพาทสมัครใจเลือกการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ โดยคู่พิพาทมี ความประสงค์ที่เสนอข้อพิพาทให้บุคคลภายนอกมาเป็นอนุญาโตตุลาการพิจารณา และชี้ขาดคดีที่ เกิดขึ้นโดยอนุญาโตตุลาการของตน

ข้อพิพาทที่ได้รับการเสนอพิจารณาโดยอนุญาโตตุลาการ ก็มีกระบวนการพิจารณา สืบพยาน และทำการชี้ขาดด้วยความเป็นธรรม เสมอภาค มีหน้าที่เป็นกลาง ไม่ลำเอียง เข้าข้างฝ่าย ใดฝ่ายหนึ่งของอนุญาโตตุลาการ นอกจากนี้ขอบเขตในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการมี ความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นเรื่องที่คู่พิพาทเขาใจไว้วางใจ ขอบเขตการทำหน้าที่ คือ หลักธรรมาภิบาล คุณธรรมของอนุญาโตตุลาการที่คู่พิพาทเลือกเข้ามา ซึ่งแตกต่างจากกระบวนการทางศาล เป็นบุคคลที่ ได้รับการให้ความสำคัญ ไว้วางใจ เชื่อถือ เชื่อมั่น ก็ควรมีขอบเขตหน้าที่ อย่างล้ำจนไปถึงการทำตาม อำเภोज

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงทัศนะความเห็น ว่า “การปฏิบัติงานของอนุญาโตตุลาการเป็น กระบวนการยุติธรรมทางเลือก ที่คู่สัญญาที่มีความสมัครใจทั้งสองฝ่ายที่จะใช้ระบบอนุญาโตตุลาการ มีความมุ่งหมายที่จะทำให้คดีเสร็จลงได้รวดเร็ว ไม่มีความตึงเครียดในกระบวนการพิจารณา ลด ค่าใช้จ่าย และเป็นความลับระหว่างคู่พิพาท บุคคลภายนอกไม่อาจร่วมเข้าฟังการพิจารณาได้ เมื่อคดี เสร็จลงก็สามารถรักษาความสัมพันธ์ระหว่างคู่พิพาทตกลงใจมาใช้บริการของอนุญาโตตุลาการ แทนที่จะไปฟ้องร้องที่ศาล กระบวนการพิจารณาคดี ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย ความสัมพันธ์ของคู่ความใน ระบบศาลจะมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบอนุญาโตตุลาการ ดังนั้นการปฏิบัติงานของ

อนุญาโตตุลาการมีความจำเป็น และสำคัญต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการสร้างความยุติธรรมและสันติสุขในสังคม ประกอบอนุญาโตตุลาการเป็นชนกลางที่มีความยืดหยุ่น ช่วยสร้างความยุติธรรมแก่คู่พิพาทให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และสุดท้ายก็จะเกิดสันติสุขในสังคม ส่งผลในภาพรวมได้ในที่สุด”

ในเรื่องการทำหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ น่าจะมีความสำคัญและระบุงการทำหน้าที่มากกว่าศาล ถ้าเป็นระบบทางศาลยังมีบุคคลอื่น เช่น ทนาย บุคคลที่อ้างอิงเป็นพยาน ซึ่งก็ไม่ได้เป็นผู้เสียหายโดยตรง และยังมีข้อที่จะพยายามหาพยานหลักฐานที่ได้เปรียบมากกว่าการประนีประนอมยอมความ และยังมีกรทบทวนการตัดสินคดีตามลำดับชั้นของศาล แต่ระบบอนุญาโตตุลาการชี้ขาดออกไปแล้ว เหมือนกับว่าเป็นที่สุด ช่วยทำให้จำนวนคดีขึ้นศาลลดลง ซึ่งเป็นเป้าหมายกระบวนการยุติธรรมโดยรวมอยู่แล้ว จึงเป็นส่วนดีของระบบในกระบวนการยุติธรรม

ในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการที่มีความสำคัญนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ระบบอนุญาโตตุลาการเป็นกระบวนการทางเลือกที่เกิดจากความสมัครใจของคู่พิพาทแทนกระบวนการฟ้องร้องต่อศาล โดยปกติแล้วหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการมีลักษณะเช่นเดียวกันกับผู้พิพากษา กล่าวคือ เมื่อมีข้อพิพาทหรือข้อโต้แย้งสิทธิ หน้าที่ระหว่างกัน คู่พิพาทสมัครใจที่เลือกกระงับข้อพิพาทโดยระบบอนุญาโตตุลาการ ระบบ และวิธีการดำเนินการพิจารณาข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ เป็นการประหยัดเวลา และเป็นลักษณะการประนีประนอมกันไปในคราวเดียวกัน อย่างไรก็ตาม แต่หากในที่สุดแล้วยังมีข้อโต้แย้งกันอีก คู่กรณีสามารถนำข้อขัดแย้งฟ้องร้องต่อศาลได้เป็นเรื่องที่คู่กรณียังมีทางเลือกการกระงับข้อพิพาทได้จนถึงที่สุด กระบวนการอนุญาโตตุลาการจึงเป็นการเอื้อประโยชน์ และสมประโยชน์ของคู่กรณีพิพาท และข้อพิพาทสามารถยุติลงได้ในเวลารวดเร็ว

ในการวิจัยครั้งนี้ วัตถุประสงค์สุดท้ายที่สำคัญที่วิจัยตั้งเป้าหมายสุดท้ายไว้ คือ

1. อนุญาโตตุลาการสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้ ตรงตามเนื้อหาของธรรมาภิบาล แต่ละธรรมาภิบาลได้ ตามคุณลักษณะของแต่ละธรรมาภิบาลได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด และหากพิจารณาโดยภาพรวมทั้ง 6 ธรรมาภิบาลแล้ว การปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทยนั้น สอดคล้องเป็นไปตามเนื้อหาของสาระของกระบวนการธรรมาภิบาลหรือไม่ และ

2. อนุญาโตตุลาการที่ปฏิบัติอยู่ในประเทศไทยนี้ เมื่อพิจารณาในด้านระบบหลักการ วิธีการ กระบวนการ และ/หรือขบวนการการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ การปฏิบัติตามหลักการ

วิธีการ กระบวนการ หรือวิธีการของอนุญาโตตุลาการตามกรอบของศาลสถิตยุติธรรมแล้ว แสดงออกอย่างชัดเจนในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสัมฤทธิ์ผลในกระบวนการยุติธรรมหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

ปัญหาของการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องว่า ปัญหาของการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ มีดังนี้

1. การที่อนุญาโตตุลาการไม่ได้เปิดเผยข้อเท็จจริง ที่ตนเข้ามาทำหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการว่ามีความสัมพันธ์อย่างไรอย่างหนึ่งไม่ว่าทางธุรกิจ หรือผลประโยชน์อื่นๆให้ คู่พิพาททราบ ซึ่งอาจจะทำให้เป็นเหตุแห่งการเพิกถอนตัวอนุญาโตตุลาการ เพราะว่าอนุญาโตตุลาการต้องมีความเป็นกลางและเป็นอิสระ ปลอดจากความมีส่วนได้เสียกับคู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือมีผลประโยชน์แอบแฝง

2. การพิจารณาคดีโดยอนุญาโตตุลาการคนเดียว คู่พิพาทก็มักยอมรับในคำชี้ขาดมากกว่า การพิจารณาคดีโดยอนุญาโตตุลาการโดยหลายคน (คณะอนุญาโตตุลาการ 3 คน) ดังนั้นการตั้งอนุญาโตตุลาการเป็นคณะอนุญาโตตุลาการ 3 คน มักจะเกิดปัญหาการชี้ขาดที่ไม่เป็นเอกฉันท์ โดยใช้เสียงสองในสาม หรือใช้เสียงส่วนใหญ่ ซึ่งหากเสียงให้แพ้และชนะเท่ากัน ประธานก็มีอำนาจชี้ขาดปัญหาดังกล่าว ทำให้ความเห็นไม่ลงรอยกัน โดยเฉพาะความเห็นของประธาน ทำให้คู่พิพาทฝ่ายหนึ่งไม่เห็นด้วยในคำชี้ขาด ซึ่งจะทำให้มีการฟ้องคดีต่อศาล คดีดังกล่าวจะเสร็จโดยเร็ว แต่กลับล่าช้า เสียเวลา

3. การพิจารณาคดีโดยอนุญาโตตุลาการมีจุดมุ่งหมายที่ทำให้คดีมีข้อยุติ โดยคู่พิพาทมีความพึงพอใจทุกฝ่าย ซึ่งถ้าเป็นข้อพิพาทระหว่างเอกชนกับเอกชน ก็สามารถทำให้คดีเสร็จได้อย่างรวดเร็ว สามารถเสร็จลงด้วยดี หรือตกลงกันได้ด้วยดีในชั้นอนุญาโตตุลาการ เพราะคู่พิพาทสามารถตกลงกันประนีประนอมยอมความกันได้ แต่ถ้าในภาครัฐราชการ หากเป็นหน่วยงานราชการก็จะไม่สามารถประนีประนอมยอมความหรือเสร็จสิ้นที่ชั้นอนุญาโตตุลาการ เพราะว่าผู้แทนหน่วยราชการไม่กล้าตัดสินใจ หรือหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่เสี่ยง กลัวความรับผิดชอบส่วนตัว จึงไม่โอนอ่อนผ่อนตามกับข้อเรียกร้องหรือประนีประนอมกับบริษัทเอกชน จึงทำให้ข้อพิพาทไม่เสร็จที่ชั้นอนุญาโตตุลาการ แต่กลับไปให้ศาลตัดสินในที่สุด จึงทำให้คดีล่าช้า ผิดวัตถุประสงค์ของระบบอนุญาโตตุลาการ ที่ต้องการความสะดวกและรวดเร็ว

4. เนื่องจากกฎหมายไม่ได้ให้อำนาจแก่นุญาโตตุลาการ เช่น หมายเรียก ซึ่งทำได้แค่เพียงหนังสือเชิญเท่านั้น ทำให้การควบคุมของอนุญาโตตุลาการในกระบวนการพิจารณาได้ไม่เต็มที่ หรือกรณีไม่มีเรื่องละเมิดอำนาจ ทำให้ทนายความที่ไม่สุจริตกล้าที่ยื่นพยานเอกสารปลอมหรือเท็จ แก่อนุญาโตตุลาการ เพราะไม่มีบทลงโทษเรื่องการละเมิดอำนาจศาล ซึ่งหากเป็นกระบวนการทางศาล ทนายความจะไม่กล้าทำ เพราะเสี่ยงต่อการละเมิดอำนาจศาลได้

5. ความไม่มีความรู้ความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญในข้อพิพาทที่ตนรับเป็นอนุญาโตตุลาการจริง การไม่เข้าใจบทบาท อำนาจหน้าที่ของตนในการดำเนินกระบวนการพิจารณาคิดเสมือนตนเป็นทนายความของกลุ่มพิพาท ฝ่ายที่แต่งตั้งตนเองเข้ามาวินิจฉัยชี้ขาด การเลือกอนุญาโตตุลาการของหน่วยราชการ นักกฎหมายที่อยู่ในภาคราชการ บางมุมเลือกอนุญาโตตุลาการเฉพาะครูบาอาจารย์ของตนเอง ซึ่งบางครั้งอาจเป็นอธิบดีของหน่วยราชการ ซึ่งอาจไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าวแม้จะเป็นนักกฎหมายก็ตาม นอกจากนี้การเลือกอนุญาโตตุลาการมักจะเลือกคนที่รู้จัก และคนมีชื่อเสียง

6. ประเด็นเรื่องประสิทธิภาพความล่าช้าของกระบวนการอนุญาโตตุลาการ ซึ่งมักเป็นปัญหาในทางปฏิบัติคู่พิพาทมักจะมีการเลื่อนการส่งเอกสาร การนัดพยาน นอกจากนี้ ก็ยังมีเรื่องผู้แปล หรือล่าม มักกำหนดระยะเวลาการแปล และใช้เวลานาน ทำให้กระทบต่อการกำหนดเวลาในการสืบพยานตามที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นระยะเวลาที่กำหนดให้แล้วเสร็จใน 180 วัน จึงทำได้ยาก ซึ่งอนุญาโตตุลาการจะขอให้คู่พิพาทเห็นชอบการขยายระยะเวลาออกไป นอกจากนี้ปัญหาของนิติกรที่เข้ามาทำหน้าที่เป็นตัวช่วยอนุญาโตตุลาการ ซึ่งถ้าระบบเอกสารต่างๆ ไม่ค่อยเรียบร้อย หรือไม่มีประสิทธิภาพ ก็ทำให้ช้า รวมถึงการคัดเลือกอนุญาโตตุลาการที่ใช้เวลานาน ทำให้การเริ่มต้นกระบวนการพิจารณาเป็นไปล่าช้า รวมตลอดถึงความล่าช้าในการการเลือกตัวอนุญาโตตุลาการ มาทำหน้าที่ในการพิจารณาคดี

ความคิดเห็นในการนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานด้านอนุญาโตตุลาการ

หลักธรรมาภิบาลนำมาใช้ในการบริหารและการจัดการ แนวความคิดเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาล สามารถนำมาใช้กับปฏิบัติงานด้านอนุญาโตตุลาการจะเหมาะสม หรือมีความสัมฤทธิ์ผลในกระบวนการระงับข้อพิพาทในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการหรือไม่ อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลที่ได้จากกลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 กลุ่มนี้ ความคิดเห็นส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า มีความเหมาะสม และยังเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสัมฤทธิ์ผล ในการดำเนินงานตามกระบวนการอนุญาโตตุลาการ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มประเภทผู้เป็นอนุญาโตตุลาการเห็นว่า “ในปัจจุบันแนวคิดธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่โลกให้ความสนใจ การนำหลักธรรมาภิบาลต่างๆที่สามารถปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ หรือการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ สามารถทำได้ และจะเป็นประโยชน์ในหลายๆด้าน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับหลายๆฝ่าย ที่มีความเกี่ยวข้องในกระบวนการอนุญาโตตุลาการไม่ว่าความน่าเชื่อถือในกลุ่มอนุญาโตตุลาการเอง องค์กร คู่พิพาท รวมถึงประชาชนที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องในกรณีข้อพิพาท ต่างก็มีทัศนคติที่ดีในกระบวนการอนุญาโตตุลาการ ยิ่งไปกว่านั้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกระบวนการอนุญาโตตุลาการนั้น มีส่วนสนับสนุนให้การบริหารและการจัดการภาครัฐ ในเรื่องการระงับข้อพิพาทขององค์กรภาครัฐในลักษณะนิติรัฐ (Legal State) ที่มีหลักการปกครองด้านรัฐศาสตร์เป็นในการประนีประนอมยอมความ และด้านนิติศาสตร์เป็นหลักนิติธรรม (Rule of Law) เป็นกรอบการสร้างความถูกต้องเป็นธรรมในการขจัดความขัดแย้ง ทำให้การบริหารจัดการของภาครัฐ มีความสัมพันธ์และความรับผิดชอบรัฐ และประชาชนอย่างสงบสันติเป็นที่ยอมรับกันทุกๆฝ่าย การพิจารณาข้อพิพาทของอนุญาโตตุลาการสามารถบูรณาการเนื้อหาของสาระของกรณีพิพาทได้ในหลายประเด็น เช่น เงื่อนไขสัญญา เงื่อนไขทางสังคม ที่สามารถตกลงกันได้ เป็นการสร้างความพอใจของกลุ่ม”

ในส่วนของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประเภทนักบริหาร และนักวิชาการด้านการบริหาร, การจัดการ กระบวนการยุติธรรม และนักบริหาร นักจัดการกิจกรรมอื่นทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนที่เป็นนักวิชาการในการบริหาร การจัดการ ต่างก็ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกับแนวความคิดของกลุ่ม ผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการ สำหรับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรมทางศาล ยังเน้นอีกว่านับตั้งแต่ประเทศไทยในระบบการพิจารณาข้อพิพาทโดยกระบวนการอนุญาโตตุลาการ และนำเอาหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นกรอบแนวทางปฏิบัติของผู้เป็นอนุญาโตตุลาการ มีผลกระทบไปถึงกระบวนการดำเนินงานทางระบบศาลยุติธรรม ที่มีการนำหลักธรรมาภิบาลด้านต่างๆมาใช้ในกระบวนการพิจารณาพิพากษาคดีต่างๆ มิใช่จะเน้นแต่ด้านนิติธรรม และพยานหลักฐาน เอกสาร และบุคคล แต่เน้นการค้นหาที่มาของพยานหลักฐาน และเน้นจริยธรรม คุณธรรม ความถูกต้องของหลักฐานเหล่านั้นด้วย และยังมีการปรับใช้หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ในการดำเนินการตามกระบวนการของศาลสถิตยุติธรรมด้วย กระบวนการดำเนินงานของศาลสถิตยุติธรรม ก็สร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนโดยรวมเช่นเดียวกัน

ผลกระทบของการนำระบบธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินงานของระบบธรรมาภิบาล ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ราชการ ของสถาบันอนุญาโตตุลาการให้ความเห็น ว่า ด้วยกระบวนการและระบบหลักธรรมาภิบาล ช่วยให้ปัญหาการสรรหาบุคคลผู้ทำหน้าที่ อนุญาโตตุลาการ ลดปริมาณงาน เอกสารวิชาการ และวัสดุอุปกรณ์ของสำนักงาน และงานเอกสาร ต่าง ๆ ได้อย่างดียิ่ง

เมื่อพิจารณาจากข้อมูลสนทนากลุ่มของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มคู่กรณีและคู่พิพาท เกี่ยวกับการนำหลักการและระบบธรรมาภิบาล มาใช้ในการดำเนินงานกระบวนการอนุญาโตตุลาการ สรุป ข้อมูลได้อย่างแน่ชัดว่าพลังของระบบธรรมาภิบาล มีอิทธิพลต่อการสร้างพลังผลักดันการยอมรับคำชี้ขาดกรณี พิพาทของกลุ่มกรณี และมีความพึงพอใจในคำตัดสิน และมีความมั่นใจในการนำคำตัดสินชี้ขาดไปปฏิบัติ และยังสามารถสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันของกลุ่มกรณี และมองโดยภาพรวมแล้ว การนำกระบวนการ และระบบธรรมาภิบาล มาใช้ในกระบวนการยุติธรรมทางสังคม ทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทั้งในภาครัฐกับภาคประชาชน กระบวนการ และระบบการบริหารจัดการ ทุกๆด้านของสถาบันอนุญาโตตุลาการเอง และกระบวนการระบบยุติธรรมของสังคมมีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลที่ได้จากบุคคลสำคัญผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 กลุ่ม เกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของอนุญาโตตุลาการนั้น มีประโยชน์และความสำคัญในการปรับใช้กับการปฏิบัติงานด้านการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ ดังนี้

1. ประโยชน์และความสำคัญในการใช้หลักธรรมาภิบาล

เนื่องจากในปัจจุบันธรรมาภิบาล ถือเป็นหลักการหรือบริหารจัดการที่นำมาใช้ในการบริหารงานกันอย่างแพร่หลาย ไม่ว่าจะภาครัฐหรือเอกชน ต่างก็นำมาใช้เป็นกรอบการดำเนินงาน เพื่อช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องมีความเชื่อถือและศรัทธาในองค์กรนั้นๆ อันเป็นการเพิ่มศักยภาพในหน่วยงานนั้นอีกด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารในองค์กรนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารองค์กรของตนเองได้ แล้วยังสามารถนำมาบริหารประเทศ และบุคคลธรรมดาได้ ดังนั้นธรรมาภิบาลจึงเป็นเครื่องมือการบริหารอีกอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้น ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และยังเป็นหลักการหรือเกณฑ์อีกตัวหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ และหน่วยงานหรือองค์กรของรัฐหรือเอกชนต้องปฏิบัติตาม ซึ่งตามข้อมูลการสนทนากลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลทั้ง 4 กลุ่ม โดยผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 กลุ่ม มีความเห็นว่า ประโยชน์และความสำคัญในการใช้หลักธรรมาภิบาล เพราะว่าเมื่อการทำธุรกิจแล้วเกิด

ข้อพิพาทขึ้น และมีความประสงค์จะจับข้อพิพาทโดยไม่ต้องไปฟ้องร้องต่อศาล แต่ใช้ระบบอนุญาโตตุลาการ ที่มีความสะดวก รวดเร็ว เพราะแวดวงธุรกิจมีความจำเป็นที่แข่งกับเวลา ไม่อยากเสียเวลานาน และยังสามารถเก็บรักษาความลับ เพราะว่าจะมีเฉพาะคู่พิพาทที่จะเข้าร่วมการพิจารณา บุคคลภายนอกจะไม่สามารถร่วมรับฟังการพิจารณาได้ จึงสามารถรักษาความลับและชื่อเสียงของคู่พิพาทได้ ทั้งนี้เมื่อการพิจารณาข้อพิพาทคดีเสร็จ โดยการชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ ในที่สุดให้คู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแพ้หรือชนะคดี แต่ก็ยังสามารถรักษาความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีพิพาทได้ สามารถที่จะดำเนินธุรกิจต่อไปได้ หลักธรรมาภิบาลจึงมีความสำคัญ ในการกำหนดกรอบความประพฤติ ปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ โดยหลักธรรมาภิบาลมีส่วนช่วยอำนวยความสะดวกได้มาก ซึ่งการทำหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ น่าจะมีความสำคัญและระวังการทำหน้าที่มากกว่าศาล ถ้าเป็นศาลยังมีการทบทวนการตัดสินใจคดีตามลำดับชั้น ได้แก่อุทธรณ์ฎีกา แต่อนุญาโตตุลาการชี้ขาดออกไปแล้ว เหมือนกับว่าเป็นที่สุด จุดเพิกถอนมีน้อยมาก เท่ากับว่าคู่พิพาทไว้วางใจในตัวอนุญาโตตุลาการ ในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการเพื่อชี้ว่าสำคัญ และที่ยกเรื่องหลักธรรมาภิบาลจึงมีความสำคัญ ควรนำมาใช้ทั้งองค์กรและตัวอนุญาโตตุลาการ และเป็นหลักในการทำหน้าที่ และตัวอนุญาโตตุลาการจะต้องมีอยู่ในใจอยู่ตลอดเวลาในระหว่างที่ตนเองทำหน้าที่นี้

นอกจากนี้หลักธรรมาภิบาลยังครอบคลุมหลักการต่างๆ ธรรมาภิบาลน่าเป็นหลักสากล ให้คิดว่าเป็นเรื่องที่ครอบคลุมถึงหลักนิติธรรมที่ดี หลักจริยธรรมที่ดี หลักความโปร่งใสที่ดี หลักความเป็นอิสระ และเป็นกลางที่ดี ใช้ได้ทั้งหมด เพราะเป็นสิ่งที่ดี แต่หลักบางอย่างจะต้องขึ้นอยู่กับองค์กร บางอย่าง ก็เป็นเรื่องคุณสมบัติส่วนตัวของอนุญาโตตุลาการ จำเป็นต้องมี เช่น หลักเรื่องความเป็นกลาง หลักเรื่องความเป็นอิสระ ส่วนหลักนิติธรรม หรือหลักเรื่องอื่นๆ บางที่เป็นส่วนของกฎระเบียบขององค์กร สถาบันอนุญาโตตุลาการที่กำหนดเอง เช่น รวมถึงความโปร่งใส เป็นต้น ซึ่งแม้ไม่ใช่ศัพท์คำนี้โดยตรง สถาบันต่างๆก็นำหลักนี้มาใช้อยู่แล้ว

หลักความสำคัญในการใช้หลักธรรมาภิบาลในระบบอนุญาโตตุลาการที่แตกต่างกับศาล ในประเด็นในด้านความเชี่ยวชาญที่คู่พิพาทได้เป็นผู้เลือกบุคคลให้มีการนั่งพิจารณาเป็นอนุญาโตตุลาการ และลักษณะการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ โดยต้องมีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลด้วย ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เห็นว่า “เงื่อนไขในการที่จะไปนั่งเป็นอนุญาโตตุลาการที่แตกต่างจากศาล เพราะการทำคดีในศาล จะไม่เป็นการเชี่ยวชาญเฉพาะทาง แต่การที่คนจะไปทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการ จะมีความชำนาญเฉพาะด้านในการพิจารณาคดี และหลักการการพิจารณา

คืออนุญาโตตุลาการ มีแนวคิดที่จะให้ข้อเท็จจริงชัดเจนที่สุดในการวินิจฉัย และก็ไม่ใช้ลักษณะเทคนิคทางกฎหมาย เช่น การยื่นเอกสาร การยื่นบัญชีพยาน หรือการนำพยานเข้าสืบ เป็นลักษณะเปิดกว้าง และการพิจารณาคดีจะไม่มีข้อกำหนดลักษณะจุกจิก แต่เป็นลักษณะนั่งพูดคุย ชักถาม จนได้ข้อเท็จจริงเป็นที่ยุติพอที่จะวินิจฉัยได้จริงๆ และหลักธรรมาภิบาลของการเป็นอนุญาโตตุลาการก็คือว่าคนที่เป็อนุญาโตตุลาการ จะต้องไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคู่กรณี ถ้าคู่กรณีเกิดสงสัย ก็สามารถคัดค้านคนที่เป็อนุญาโตตุลาการได้ทันที และส่วนมากคนที่ถูกคู่กรณีคัดค้าน คนที่เป็อนุญาโตตุลาการก็ชอบที่จะถอนตัว เพื่อให้การทำงานวินิจฉัยคดีเป็นไปโดยโปร่งใส เป็นไปโดยไม่มีข้อขัดแย้ง หรือไม่มีข้อโต้แย้งในส่วนตัว ไม่เป็กลางของตัวอนุญาโตตุลาการ”

ในการวิจัยครั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 กลุ่ม ให้ความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับประโยชน์ และความสำคัญในการใช้หลักธรรมาภิบาล ดังนี้

1. การดำเนินงานของสถาบันอนุญาโตตุลาการ

เนื่องจากสถาบันอนุญาโตตุลาการซึ่งเป็องค์กรหนึ่งที่ใช้อำนาจในการระงับข้อพิพาทรวมตลอดมีคำชี้ขาดคดี (AWARD) จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาถึงสภาพ ลักษณะ หลักเกณฑ์ และรายละเอียดต่าง ๆ ของหลักธรรมาภิบาลมาใช้กับสถาบันอนุญาโตตุลาการให้เป็องค์กรที่มีความพร้อมสู่ทศวรรษหน้า จึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดขึ้นและเป็จริง ดังนี้

ประเด็นสถาบันอนุญาโตตุลาการต้องเป็องค์กรที่มีการบริหาร การดำเนินคดีที่มีประสิทธิภาพ ข้อมูลสารสนเทศกลุ่ม บุคคลผู้ให้ข้อมูล ได้แสดงความเห็นต่อการขาดประสิทธิภาพว่า “ระบบประสิทธิภาพจะต้องนำหลักบริหารองค์กรมาบริหาร มิใช่มีแค่วัฒนธรรมองค์กร มีผู้นำ การมีการวางแผน มีหลักการติดตามประเมินผลตามหลักทฤษฎีองค์การมาเป็แนวทางการดำเนินงาน แต่การบริหารจะต้องมีหลักการจัดการ ให้มีประสิทธิภาพหลายอย่าง คือ 1. มีระบบการบริหาร มีทฤษฎีมากมาย มีการวางแผน มีการปฏิบัติ มีการติดตาม ประเมินผล การปรับปรุง แก้ไข การทวนสอบงานที่ทำมาแล้ว มีข้อดีข้อเสียอย่างไร มีหลักของการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ความสัมฤทธิ์ผลของการบริหาร การจัดการ ที่ให้เห็นผลด้าน Input-Output-Outcome-Impact ทั้งนี้หลักประสิทธิภาพ ทำอย่างไรที่ให้อนุญาโตตุลาการทำงานดี ซึ่งมีระบบที่ทำ 3 ระบบ คือ 1) การคัดเลือกคนดี มีคุณธรรม มีการปฐมนิเทศก์ 2) มีการควบคุมการปฏิบัติหน้าที่ให้ไม่ให้เกิดการเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง 3) มีกระบวนการ ระบบ และวิธีการติดตามพฤติกรรม และสถานภาพของผู้นำที่อนุญาโตตุลาการ ตลอดจนวิธีการเสนอผลการติดตาม ตรวจสอบ กรณีที่เป็การเสียหายต่อศักดิ์ศรีของสถาบัน และของตัวอนุญาโตตุลาการเอง”

ทั้งนี้สภาพปัญหาการบริหารการดำเนินงาน และการบริหารองค์การโดยรวมของสถาบัน อนุญาโตตุลาการ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มอนุญาโตตุลาการ ได้แสดงทัศนะการบริหารคดีจากใน ส่วนของสถาบันอนุญาโตตุลาการ ว่า “ปัญหาส่วนหนึ่งที่ทำให้กระบวนการอนุญาโตตุลาการล่าช้า คือ การเลือกตัวอนุญาโตตุลาการ ซึ่งคู่พิพาทที่เลือกอนุญาโตตุลาการไม่สามารถตกลงกันได้ ทำให้ กระบวนการอนุญาโตตุลาการยังไม่สามารถเริ่มต้น บางเรื่องต้องใช้เวลาาน ผิดวัตถุประสงค์ของ การจัดตั้งสถาบันอนุญาโตตุลาการ นอกจากนี้ความไม่มีประสิทธิภาพของบุคลากรของสถาบัน อนุญาโตตุลาการ ในเรื่องปัญหาของนิติกรที่เข้ามาทำหน้าที่เก็บงานต่างๆไป เป็นตัวช่วย อนุญาโตตุลาการ ซึ่งถ้าระบบเอกสารต่างๆไม่ค่อยเรียบร้อย หรือไม่มีประสิทธิภาพ ก็ทำให้ช้าด้วย”

นอกจากนั้นพิชัยศักดิ์ หรยางกูร (2559, หน้า6) ได้กล่าวถึง สภาพปัญหาสถาบัน อนุญาโตตุลาการที่มีสำนักงานบริหารคดีที่มีประสิทธิภาพว่า “สถาบันอนุญาโตตุลาการมักจัดตั้ง สำนักงานบริหารคดี องค์ประกอบของสำนักงานนั้น นอกจากข้อบังคับในการทำงานที่ทันสมัย ซึ่ง ประเทศไทยสามารถลอกเลียนแบบจากสถาบันที่มีประสบความสำเร็จในการบริหารคดี ยังมีเรื่อง คุณภาพของเจ้าหน้าที่และเครื่องมือเครื่องมือ

ในด้านเจ้าหน้าที่นั้น ในการบรรจุต้องกำหนดคุณสมบัติ ผู้จะบรรจุแต่งตั้งให้มีทั้งวุฒิ การศึกษาและประสบการณ์ ความสามารถในการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะ ภาษาอังกฤษ เมื่อคัดเลือกได้แล้วต้องจัดให้มีการอบรม เพื่อให้เจ้าหน้าที่เข้าใจกระบวนการที่ตน ต้องทำการได้มา ซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติสูงนี้ต้องใช้เงินไม่น้อย สถาบันอนุญาโตตุลาการ จำเป็นต้องได้รับการอุดหนุนทางการเงินจากรัฐบาลเพื่อเป็นการลงทุนในคุณภาพของสำนักงานฯ ทั้งนี้รัฐบาลอาจจะใช้วิธีตั้งกองทุนเพื่อใช้แต่ดอกผลในการพัฒนาบุคลากร และข้อเห็นอีกประการ หนึ่ง ควรพิจารณาว่าควรจะรวมสถาบันอนุญาโตตุลาการอยู่ในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมดังเช่น ตั้งแต่สมัยกระทรวงยุติธรรมยังไม่ได้หน่วยงานในด้านอนุญาโตตุลาการขึ้นเป็นเอกเทศ น่าคิดว่า การยุบหน่วยงานในสองสังกัดมารวมกัน น่าจะทำให้แนวความคิดการพัฒนาจะผลได้รวดเร็วขึ้นง่ายและ ประหยัดจริง

นอกจากด้านเจ้าหน้าที่แล้ว เครื่องมือเครื่องมือที่ทันสมัยจะทำให้คดีดำเนินไปได้เร็วขึ้น การซักค้าน การถามติง จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ น่าสังเกตด้วยว่าในคดีพาณิชย์ พยานที่ สำคัญที่สุด คือพยานเอกสาร คำเบิกความของพยานบุคคลเป็นแต่เพียงพยานประกอบเท่านั้น สำหรับองค์ประกอบอื่น เช่น จำนวนและขนาดของห้องประชุม ตลอดของระยะเวลาในการทำงาน นับว่ามีความสำคัญมาก ยิ่งไปกว่านั้น สถาบันอนุญาโตตุลาการควรมีเวลาในการทำงานได้ ตลอดเวลาที่มีความจำเป็น เพราะ คู่กรณี พยาน อนุญาโตตุลาการ และทนายความต่างมีฐานะมาก

หากมีการนัดหมายได้ก็ควรพิจารณาแบบค่อนข้างยาวนาน อาจจะคร่อมสัปดาห์โดยไม่มีวันหยุดเสาร์ อาทิตย์ หรือวันหยุดอื่น”

2. บุคคลผู้เป็นอนุญาโตตุลาการ

สำหรับการดำเนินการของสถาบันอนุญาโตตุลาการ ที่คู่พิพาทเป็นผู้เลือกอนุญาโตตุลาการ มาทำหน้าที่พิจารณาและชี้ขาดข้อพิพาทคดีเกิดขึ้น ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกับการพิจารณา และพิพากษาของศาล ความสำคัญในการใช้หลักธรรมาภิบาล ควรจะต้องใช้หลักธรรมาภิบาลกับผู้เป็นอนุญาโตตุลาการได้ จากข้อมูลกลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 กลุ่ม มีแนวความคิดเห็นสอดคล้องต้องกันว่า ประโยชน์และความสำคัญในการใช้หลักธรรมาภิบาล ควรจะต้องใช้หลักธรรมาภิบาลกับผู้เป็นอนุญาโตตุลาการ กล่าวคือตัวบุคคลผู้เป็นอนุญาโตตุลาการ จะต้องใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด ขณะเดียวกันคู่พิพาทก็จะต้องใช้หลักธรรมาภิบาล ในการพิจารณาตัวบุคคลผู้จะทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการด้วยเช่นกัน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มอนุญาโตตุลาการ มีความเห็นว่า หากมีการนำระบบธรรมาภิบาลมาใช้ ตัวอนุญาโตตุลาการจะมีหลักปฏิบัติที่จะยึดมั่นตามหลักธรรมาภิบาล การปฏิบัติหน้าที่ของผู้เป็นอนุญาโตตุลาการ จะมีหลักประกันว่าได้ปฏิบัติหน้าที่ถูกต้องเหมาะสมแล้ว

ในประเด็นดังกล่าวนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 5 กลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ในกรณีข้อพิพาทเกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานภาครัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ กับภาคเอกชน คู่กรณีฝ่ายรัฐบาลมักจะถือเอาหลักกฎหมาย กฎระเบียบ เป็นหลักในการยืนยันความถูกต้องของฝ่ายตน

ปัญหาในประเด็นนี้ มีฐานความคิดในการในการบริหารจัดการ การปฏิบัติหน้าที่บุคคลากรฝ่ายรัฐ มีกฎหมาย กฎระเบียบ กำหนดวิธีการปฏิบัติ แต่ปัญหามีอยู่ว่าหน่วยงานต้นเรื่อง เช่น ฝ่ายร่างกฎหมาย กฎระเบียบนั้น มีความเข้าใจ หรือหน่วยงานนั้น ได้มีการนำระบบธรรมาภิบาล มาใช้ในการร่างกฎหมาย กฎระเบียบเหล่านั้น หรือไม่ เช่น หลักธรรมาภิบาลด้านคุณธรรม ด้านโปร่งใส หากไม่มีกฎหมาย กฎระเบียบ จะเกิดความแข็ง เกร็งครัด เมื่อเกิดข้อพิพาทนำมาสู่กระบวนการทางอนุญาโตตุลาการ บุคลากรภาครัฐ เขาต้องยึดหลักกฎหมาย เพราะเป็นหลักประกันความถูกต้องวินัย

แต่ในกระบวนการอนุญาโตตุลาการ ผู้เป็นอนุญาโตตุลาการใช้หลักธรรมาภิบาล ประนีประนอมยอมความ ซึ่งต้องใช้หลักคุณธรรม ความเห็นอกเห็นใจ ความบกพร่องนั้น เป็นเหตุสุดวิสัย คำวินิจฉัยของอนุญาโตตุลาการจะขัดแย้งกับกฎหมาย กฎระเบียบ ที่กำหนดไว้ ขาดหลักคุณธรรม เมื่อนำไปปฏิบัติแล้ว เกิดปัญหาความขัดแย้งตามตัวบทกฎหมาย คำวินิจฉัยชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ จะมีผลต่อการไม่ยอมรับคำวินิจฉัยของฝ่ายที่คิดว่าเสียหาย ก็จะเกิดกับตัวผู้เป็น

อนุญาตตุลาการ ทั้งที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยซื่อสัตย์สุจริตใจ กรณีเช่นนี้คู่พิพาทจะนำกรณีข้อพิพาทไปดำเนินทางศาลต่อไป

ในกรณีดังกล่าวข้างต้น ถ้าหากว่าผู้เป็นอนุญาตตุลาการเป็นบุคลากรทางระบบศาล เช่น มีตำแหน่งอัยการ ผู้พิพากษา คำวินิจฉัยของอนุญาตตุลาการก็จะไม่เป็นเอกฉันท์ เพราะบุคลากรทางราชการที่เข้ม อนุญาตตุลาการจะต้องระวังการกระทำที่ผิดวินัย แม้จะมีคุณธรรมในตัวเอง ปัญหาในลักษณะเช่นนี้ ผู้ให้ข้อมูล เห็นว่า การพิจารณาคดีโดยอนุญาตตุลาการคนเดียว คู่พิพาทก็มักยอมรับในคำชี้ขาดมากกว่าการพิจารณาคดีโดยอนุญาตตุลาการหลายคน (คณะอนุญาตตุลาการ 3 คน)

4.2 การปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาตตุลาการตามหลักธรรมาภิบาล

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดปัจจัยหลักธรรมาภิบาล จำนวน 6 ประการ คือ

1. หลักนิติธรรม
2. หลักคุณธรรม
3. หลักความโปร่งใส
4. หลักการมีส่วนร่วม
5. หลักความรับผิดชอบ
6. หลักความคุ้มค่า

ตามที่ได้วิเคราะห์ข้อมูลมาแล้วในข้อ 4.1 ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 กลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่า การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในระบบการดำเนินงานพิจารณาข้อพิพาทนั้น มีความจำเป็นและเหมาะสม เพราะสามารถใช้เป็นกระบวนการในการประนีประนอมยอมความกันได้ ด้วยความยินยอมพร้อมใจของกลุ่มกรณี และผู้ทำหน้าที่อนุญาตตุลาการ โดยมีการย้ำว่าหลักธรรมาภิบาลนั้น เป็นหลักการสร้างความเข้าใจในปัญหาพื้นฐานเบื้องต้นด้วยกัน ตลอดจนการวิเคราะห์ เหตุผลปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง และมุ่งไปสู่จุดสุดท้าย คือ การลดข้อขัดแย้ง การรู้จักผ่อนปรน การเสียสละประโยชน์ส่วนน้อยของตน เพื่อส่วนรวมตามปรัชญาความเชื่อด้านศาสนาธรรม

ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้เป็นอนุญาตตุลาการ เป็นกรอบการพิจารณาความขัดแย้ง ความถูกต้องตามหลักกฎหมายเป็นพื้นฐานสำคัญ ดังนั้นในการดำเนินงานในการพิจารณาข้อขัดแย้งของกลุ่มกรณีนั้น ต้องยึดมั่นและยึดถือ กระบวนการทางกฎหมายเป็นพื้นฐานหลัก ของการดำเนินงานในกระบวนการดำเนินงานของอนุญาตตุลาการ

ในการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากผู้ให้ข้อมูลรายบุคคลจำนวน 4 กลุ่ม และจากการร่วมสนทนากลุ่มกันของทั้ง 4 กลุ่มนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมประมวลข้อมูลโดยได้ดำเนินการ ดังนี้

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 กลุ่ม ทั้งข้อมูลที่ได้รับการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล และการสนทนากลุ่ม แล้วนำข้อมูลทั้งหมด 5 กลุ่ม มาแยกวิเคราะห์แต่ละปัจจัยที่ใช้ในการวิจัย 6 ปัจจัยของตัวชี้วัดหลักธรรมาภิบาล ที่นำมาใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ โดยแยกเป็นข้อมูลที่คล้ายคลึงกัน และที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแต่ละปัจจัย แล้วนำเสนอผลการวิจัย โดยกรอบแนวความคิดรวมในแต่ละประเภทของหลักธรรมาภิบาล ดังนี้

1. หลักนิติธรรม

จากข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 4 กลุ่ม และการประชุมสนทนากลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ในเรื่องหลักนิติธรรมเป็นหัวใจสำคัญในการชี้ขาดข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ โดยแบ่งเป็นการวิเคราะห์เป็นหัวข้อย่อย ดังนี้

1.1 การชี้ขาดข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ เป็นไปตามหลักเกณฑ์หรือเกณฑ์การใช้กฎหมายคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของคู่กรณี

หลักนิติธรรม เป็นหัวใจสำคัญประการแรกที่อนุญาโตตุลาการต้องพิจารณาว่า กฎหมายไปจำกัดสิทธิเสรีภาพหรือเปล่า เนื่องจากหลักเกณฑ์หรือเกณฑ์การคุ้มครองสิทธิ เป็นสิทธิเกี่ยวกับธุรกิจ การค้า ส่วนการให้ความคุ้มครองสิทธิ เป็นสิทธิการบังคับในเนื้อหาสัญญา โดยปกติการคุ้มครองทางธุรกิจ การค้า โดยใช้หลักกฎหมายที่มีอยู่แล้ว เช่น กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และกฎหมายบังคับตามเนื้อหาของสัญญา ซึ่งเป็นไปตามกฎหมายที่มีอยู่แล้ว หรือเป็นไปตามกฎหมายที่คู่กรณีตกลงใช้บังคับกับสัญญา ตามหลักเกณฑ์หรือเกณฑ์การใช้กฎหมายคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของคู่กรณี บางเรื่องเราเน้นแต่สิทธิของคู่กรณี ไม่ใช่เสรีภาพ การที่กฎหมายคุ้มครองสิทธิหลักนิติธรรมนั้นก็เป็นหลักความยุติธรรมตามกฎหมาย และความเป็นธรรม ฝ่ายนั้นฝ่ายนี้น่าจะได้รับความเป็นธรรม ตัวบทกฎหมายต้องชี้ไปในทางนั้น ถ้าไม่ได้ชี้ก็ทำให้ไม่ได้ หลักความเป็นธรรมแท้ๆ นั่นก็คือ คู่กรณีเขาอมให้เราทำ ถ้าเขาไม่ยอมให้เราทำ ก็อิงตัวบทกฎหมายโดยตรงเพราะฉะนั้นหลักนิติธรรมได้แก่ตัวบทกฎหมาย เราต้องใช้ตัวบทกฎหมาย ในขณะที่เดียวกันกฎหมายจะสร้างความเป็นธรรมจริงๆ ก็ต้องตีความให้ถูกต้องตามตัวบทกฎหมาย

กระบวนการพิจารณาของอนุญาโตตุลาการเป็นความลับ ไม่อาจเปิดเผยต่อผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยคู่พิพาทมีสิทธิเสรีภาพในการตัดสินใจเลือกกระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ

ภายใต้การดำเนินการของกระบวนการพิจารณาของอนุญาโตตุลาการ ภายใต้กรอบกฎเกณฑ์และระเบียบของสถาบันฯ มีความน่าเชื่อถือ เพราะเป็นไปตามหลักเกณฑ์การคุ้มครองสิทธิ ในการที่จะได้รับการพิจารณาโดยถูกต้องและเป็นธรรม โดยเฉพาะข้อพิพาททางสัญญาปกครอง ถือว่า คุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของกลุ่มฯ อย่างเช่น คดีโฮปเวลล์ที่เป็นข่าวอยู่ขณะนี้ เอกชนลงนาม สัญญากับฝ่ายรัฐเป็นอย่างไร อนุญาโตตุลาการก็ตัดสินตามสัญญาตามเจตนาของคู่สัญญาอย่างนั้น เป็นต้น ดังนั้นการชี้ขาดข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ เป็นไปตามหลักเกณฑ์การคุ้มครองสิทธิ ในการที่จะได้รับการพิจารณาโดยถูกต้องและเป็นธรรม และมาตรา 25 ของพ.ร.บ.อนุญาโตตุลาการ กำหนดให้คณะอนุญาโตตุลาการต้องให้คู่พิพาทได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน กฎหมายให้ ความคุ้มครองสิทธิทางแพ่ง และการพิจารณาในกระบวนการอนุญาโตตุลาการ บุคคลที่มีหน้าที่ ตัดสินปัญหาข้อขัดแย้ง หรือระงับข้อขัดแย้ง ก็คือ อนุญาโตตุลาการที่ให้ความเป็นธรรมทั้งสองฝ่าย ในการเปิดโอกาสให้คู่พิพาทต่อสู้คดีอย่างเท่าเทียมกัน และกระบวนการพิจารณาคู่พิพาทก็มีสิทธิใน การเลือกกฎหมายในการใช้พิจารณาได้ นอกจากนี้ต้องพิจารณาบทหลักของกฎหมายคุ้มครองสิทธิ ที่คู่กรณี ที่มีการตกลงว่าใช้กฎหมาย หรือเกณฑ์การใช้กฎหมายที่นำมาใช้ในการตัดสินชี้ขาดปัญหา ที่เกิดขึ้น

1.2 การชี้ขาดข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการมีความชอบตามหลักและเนื้อหาสาระ กฎหมาย

การชี้ขาดข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการมีความชอบตามหลัก และเนื้อหาสาระกฎหมายใน ฐานะที่อนุญาโตตุลาการ คือ บุคคลที่ใช้อำนาจตุลาการเหมือนผู้พิพากษาในการตัดสินข้อพิพาทนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การตัดสินข้อพิพาทโดยชอบด้วยกฎหมาย ทางเนื้อหาเป็นการตัดสินตามกฎหมายโดยเนื้อหากฎหมาย ต้องอิงกฎหมายเป็นหลักในการวินิจฉัย ข้อเท็จจริง ทั้งนี้คำว่า “บริบทความชอบตามหลักและเนื้อหาสาระกฎหมาย” นั้น เราต้องเข้าใจบริบท ความชอบตามหลักและเนื้อหาสาระกฎหมายก่อน เขาวางบริบทอย่างไร เราแยกกฎหมายสาระ บัญญัติ และกฎหมายวิธีสบัญญัติ คำว่ากฎหมายสาระบัญญัติ คือ การกำหนดสิทธิและหน้าที่ของ บุคคล แต่กฎหมายวิธีสบัญญัติ คือการทำหน้าที่ของกฎหมายที่อำนวยความสะดวก ใช้กฎหมาย วิธีสบัญญัติ

1.3 การปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในการไม่ทำให้เกิดความเสียหายเปรียบ หรือเสียหายในการคุ้มครองระหว่างคู่พิพาท

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มอนุญาโตตุลาการให้ความคิดเห็นเป็นเอกฉันท์ว่า เท่าที่ปฏิบัติหน้าที่มา ตัวเองและผู้เป็นอนุญาโตตุลาการด้วยกัน ให้ความสนใจอย่างจริงจัง ที่จะไม่ก่อให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบของกลุ่ม แม้บางครั้งกลุ่มฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดจะซักถาม ก็อธิบายจนเป็นที่ยอมรับทั้งสองฝ่าย ซึ่งผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่เป็นคู่กรณีก็ให้ข้อคิดเห็นสอดคล้องกัน ทั้งนี้เพราะคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการมีผลทำให้คู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะหรือแพ้คดี ก็ยอมแล้วแต่รูปคดีและพยานหลักฐานในแต่ละเรื่อง อนุญาโตตุลาการจะชี้ขาดให้เกิดความเป็นธรรมและอำนวยความสะดวกให้แก่คู่ความให้เสมอภาค ยุติธรรม การคุ้มครองบุคคลผู้กล่าวหา ก็ดำเนินการตามที่มีกฎหมายรองรับ เป็นไปตามกฎหมายที่บัญญัติให้คุ้มครองบุคคลนั้น

1.4 ในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ มีบางกรณีไม่มีกฎหมายกำหนดไว้เป็นการแน่นอน

การพิจารณาก็ใช้กฎหมายจารีตประเพณี ถ้าไม่มีกฎหมายจารีตประเพณี ก็ใช้กฎหมายใกล้เคียงอย่างยิ่ง ถ้าไม่มีกฎหมายใกล้เคียงอย่างยิ่ง ให้วินิจฉัยตามหลักกฎหมายทั่วไป ซึ่งตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 4 บัญญัติว่า “กฎหมายนั้น ต้องใช้ในบรรดาซึ่งต้องด้วยบทบัญญัติใด ๆ แห่งกฎหมายตามตัวอักษร หรือตามความมุ่งหมายของบทบัญญัตินั้น ๆ เมื่อไม่มีบทกฎหมายที่จะยกมาปรับคดีได้ ให้วินิจฉัยคดีนั้นตามจารีตประเพณีแห่งท้องถิ่น ถ้าไม่มีจารีตประเพณีเช่นนั้น ให้วินิจฉัยคดีอาศัยเทียบบทกฎหมายที่ใกล้เคียงอย่างยิ่ง และถ้าบทกฎหมายเช่นนั้นก็ไม่มีความช่วย ให้วินิจฉัยตามหลักกฎหมายทั่วไป”

ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม มีความเห็นว่าเท่าที่ทราบในกรณีไม่มีกฎหมายมาปรับใช้ ก็ใช้หลักความยินยอมเป็นหลัก ความยินยอมไม่มีโทษ ไม่มีคามผิด

1.5 ในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในการพิจารณาชี้ขาดข้อพิพาท ในกรณีที่ข้อความต้องมีการตีความ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ในการปฏิบัติหน้าที่อนุญาโตตุลาการในการพิจารณาชี้ขาดข้อพิพาท ในกรณีที่มีข้อความต้องมีการตีความ อนุญาโตตุลาการ จะใช้ดุลพินิจมาประกอบกับกฎหมายในการชี้ขาดข้อพิพาทคดี เพราะว่าอนุญาโตตุลาการมีอำนาจการใช้ดุลพินิจในการตัดสินอยู่แล้ว การตีความและตัดสินเนื้อหาได้ อันนี้

ไม่น่าจะมีปัญหาในการตัดสินใจอยู่แล้ว ตามพ.ร.บ. อนุญาโตตุลาการกำหนดไว้ และ/หรือใช้กฎระเบียบต่างๆของทางราชการมาใช้เป็นข้อพิจารณาด้วย

1.6 การเป็นอนุญาโตตุลาการต้องมีความเป็นอิสระในการพิจารณาตัดสินข้อพิพาท

ในประเด็นนี้ข้อมูลที่ได้จากสนทนากลุ่มยืนยันเป็นเอกฉันท์ และผู้ให้ข้อมูลกลุ่มอื่นทั้ง 4 กลุ่ม มีความสอดคล้องกันว่า อนุญาโตตุลาการมีความอิสระ และพ.ร.บ. อนุญาโตตุลาการ ๗/ ๒๕๕๒ อนุญาโตตุลาการกำหนดไว้ว่าในการปฏิบัติหน้าที่อนุญาโตตุลาการ ต้องเป็นกลาง อิสระ ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่จำเป็นที่จะต้องตัดสินให้แก่คู่พิพาทที่เลือกตน เท่าที่ผ่านมาอนุญาโตตุลาการ แม้จะมีความเป็นอิสระ แต่ปรากฏว่าผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการ ยึดหลักกฎหมายเป็นสำคัญในการตัดสินใจชี้ขาดคดี

ในหลักนิติธรรมนี้ ข้อมูลแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนเป็นเอกฉันท์ว่า ผู้เป็นอนุญาโตตุลาการปฏิบัติหน้าที่โดยใช้หลักนิติธรรมในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัดจริงจัง และเอาใจใส่ศึกษาค้นคว้าตัวบทกฎหมายที่มีอยู่ชัดเจน และรวมทั้งค้นหาตัวบทกฎหมาย ที่จะต้องนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยอย่างจริงจัง

2. หลักคุณธรรม

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 4 กลุ่มและการสนทนากลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ในเรื่องการศึกษาหาหลักฐานข้อเท็จจริง เพื่อพิจารณาเนื้อหาความขัดแย้ง และการตัดสินใจชี้ขาดของผู้เป็นอนุญาโตตุลาการนั้น ตั้งอยู่บนหลักคุณธรรมในการชี้ขาดข้อพิพาท โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็นหัวข้อย่อย ดังนี้

2.1 การปลอดจากการทุจริตในกระบวนการอนุญาโตตุลาการ

ในด้านคุณธรรม ความเห็นต่อการปลอดจากการทุจริตในกระบวนการอนุญาโตตุลาการนั้น ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ เห็นว่า เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกตัวผู้จะเป็นผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการ คู่กรณีเป็นผู้พิจารณาเอง ก็ต้องยอมรับในคุณธรรมของบุคคลอยู่แล้ว แม้ในกระบวนการพิจารณาเนื้อหาของกรณีจะเป็นกระบวนการที่ละเอียดอ่อน และเป็นเรื่องอยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคล แต่ที่ผ่านมามีข้อสงสัยอยู่บ้าง แต่ก็ยอมรับได้ ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มคู่กรณีกล่าว

2.2 การปลอดจากการกระทำผิดวินัยในกระบวนอนุญาโตตุลาการ และการปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพ จรรยาวิชาชีพในกระบวนอนุญาโตตุลาการ

ในด้านคุณธรรมเกี่ยวกับการการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพ จรรยาวิชาชีพในกระบวนอนุญาโตตุลาการนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ ในกลุ่มผู้บริหาร ผู้ชำนาญด้านธรรมาภิบาลข้าราชการของสถาบันอนุญาโตตุลาการ และคู่กรณี มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การมีคุณธรรมในตัวของผู้เป็นอนุญาโตตุลาการ จะทำให้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้มีความโปร่งใส และลดการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพได้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ ในกลุ่มผู้บริหารและผู้ชำนาญย้ำว่า ผู้ได้รับการคัดเลือกมาเป็นผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการนั้น โดยฐานะทางด้านประชาสังคม มีจิตสำนึกด้านจริยธรรม และรักศักดิ์ศรีตนเองสูง บุคคลเหล่านี้จะไม่ละเมิดวินัย และคู่พิพาทก็ยอมรับว่า ตนเองไม่กล้าจะทำอะไรที่เป็นการสุ่มไปทางชักนำให้มีการทำผิดคุณธรรม จรรยาบรรณ อาชีพ สำหรับกลุ่มอนุญาโตตุลาการเองย้ำว่า เมื่อตนเองพิจารณาเนื้อหาสำนวนแล้ว เห็นว่า ปฏิบัติหน้าที่ไปก็จะเป็นการเสียหาย แต่ตนเองก็จะปฏิเสธไม่ยอมรับตำแหน่ง และผู้ให้ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มย้ำ ความคิดเห็นสนับสนุนตามคิดเห็นข้อมูลดังกล่าวข้างต้น

2.3 การเป็นอนุญาโตตุลาการต้องมีความเป็นอิสระและเป็นกลางในการพิจารณาคดี

หลักธรรมาภิบาลด้านคุณธรรมในเรื่องนี้ จากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 กลุ่ม เห็นตรงกันว่า การปฏิบัติหน้าที่ผู้เป็นอนุญาโตตุลาการ ถือเป็นหลักสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ จะไม่มีการให้บุคคลใดไม่ว่าจะเป็นบุคคลในขณะผู้เป็นอนุญาโตตุลาการด้วยกัน บุคคลที่เป็นคู่กรณีพิพาท หรือบุคคลในสถาบันอนุญาโตตุลาการ ก็จะไม่ยอมให้เข้ามาสอดแทรก ชักนำ บีบบังคับในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเด็ดขาดการเป็นอนุญาโตตุลาการต้องมีความเป็นอิสระและเป็นกลางในการพิจารณาคดี

3. หลักความโปร่งใส

การปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งของอนุญาโตตุลาการ ในด้านการสืบสวนสอบสวน และการเสนอข้อคิดเห็น และการตัดสินใจชี้ขาดในข้อพิพาทนั้น มีหลักปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล โดยสรุป 3 หลักการด้วยกัน คือ

3.1 หลักความโปร่งใสที่มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างหน้าที่การปฏิบัติงานของอนุญาโตตุลาการ

3.2 หลักความโปร่งใสในการพิจารณาตัดสินชี้ขาดข้อพิพาท

3.3 หลักความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อพิพาทในการมีส่วนร่วมของคู่กรณีที่จะรับรู้ร่วมกัน

การปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการนั้น มีทั้งเป็นการให้คุณให้โทษแก่คู่กรณีพิพาท หลักธรรมาภิบาลในเรื่องความโปร่งใส ในการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับความคิด การพิจารณาเนื้อหาสาระของข้อพิพาท และการตัดสินใจให้คุณให้โทษแก่คู่กรณี จะต้องโปร่งใส และตรวจสอบได้ ในการวิจัยครั้งนี้ได้ชี้ให้เห็นหลักปฏิบัติด้านความโปร่งใสของอนุญาโตตุลาการ ดังนี้

3.1 หลักความโปร่งใสที่มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างหน้าที่การปฏิบัติงานของอนุญาโตตุลาการ

หลักความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบของอนุญาโตตุลาการ ข้อมูลที่ได้จากแนวความคิดของบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มคู่กรณีพิพาท มีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่า คู่กรณีตามความเชื่อมั่นว่า อนุญาโตตุลาการปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนด และด้วยจิตสำนึกของบุคคลผู้เป็นอนุญาโตตุลาการนั้น เชื่อว่าปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างโปร่งใส ไม่มีเรื่องน่าเคลือบแคลงแต่ประการใด ปฏิบัติหน้าที่อย่างสุจริต ทั้งนี้จากขั้นตอนในการปฏิบัติงาน มีหลายขั้นตอน เช่น การวางแผน, การปฏิบัติงาน, การติดตาม, การปรับปรุง, แก้ไข ต้องมีข้อมูล ตรวจสอบได้ คู่พิพาท หรือประชาชนเข้าถึงข้อมูลที่เขียนไว้ล่วงหน้าได้ง่าย มีการเปิดเผยข้อมูล ในขณะเดียวกันมีเจ้าหน้าที่อธิบายสร้างความเข้าใจ ผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มเชื่อว่า ผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการ ไม่มีใครทำอะไร ที่จะทำให้เกิดเสียศักดิ์ศรี ยิ่งไปกว่านั้น สถาบันอนุญาโตตุลาการมีหลักเกณฑ์การตรวจสอบความโปร่งใสด้วย

3.2 หลักความโปร่งใสในการพิจารณาตัดสินชี้ขาดข้อพิพาท

การที่อนุญาโตตุลาการพิจารณาหลักฐานแห่งคดี มีทั้งผู้ชนะ ผู้แพ้แต่ละฝ่าย มีโอกาสชี้แจงประเด็นข้อกล่าวหา ข้อเท็จจริงมีการรับฟังข้อเท็จจริงให้ละเอียด ผู้ที่ถูกกล่าวหาในคดีเปิดโอกาสให้เขาต่อสู้ ถ้ามีข้อที่สามารถโต้แย้ง โดยการอ้างข้อเท็จจริง ข้อกฎหมาย พยานหลักฐาน และให้โอกาสแต่ละฝ่ายเข้าพบได้ การแสดงความโปร่งใสในลักษณะนี้ คู่กรณีผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นว่าเป็นที่ยอมรับได้

ในเรื่องตรวจสอบพิจารณาหลักฐานที่มีผลทางด้านที่เป็นคุณ และเป็นโทษแก่คู่พิพาทฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ถ้าอนุญาโตตุลาการยึดหลักความโปร่งใสให้เห็นผู้ได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ จะพอใจในระดับหนึ่งในเรื่องความโปร่งใส ขณะเดียวกันข้อมูลจากผู้ที่ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการ ให้ข้อมูลว่า หากได้แสดงความโปร่งใสอย่างเต็มที่แล้ว แต่ถ้ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็ไปสู่ขั้นตอนกระบวนการประนีประนอม ถ้ามีความโปร่งใสตรวจสอบแล้ว มีข้อเท็จจริงที่ถูกผิดจริงก็จะยอมรับ

อนุญาโตตุลาการก็ใช้อำนาจหน้าที่ของตนตามกฎหมาย แต่ถ้ายังไม่พอใจชี้ขาดกรณีพิพาท และก็เป็นเรื่องของกลุ่มก็จะดำเนินการต่อสถาบันอนุญาโตตุลาการต่อไป

3.3 หลักความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อพิพาทในการมีส่วนร่วมของกลุ่มที่จะรับรู้ร่วมกัน

หลักการธรรมาภิบาลเกี่ยวกับความโปร่งใสในการดำเนินการนั้น ในระบบและกระบวนการของอนุญาโตตุลาการ เป็นเรื่องความโปร่งใสในคุณสมบัติเฉพาะตัวของบุคคลผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการ ฐานะและตำแหน่ง ความรับผิดชอบ อำนาจ การให้คุณให้โทษแก่องค์กรและบุคคล ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน ที่อาจจะมีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ ที่อาจก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมแก่คู่กรณี

อีกประการหนึ่งในการปฏิบัติหน้าที่อนุญาโตตุลาการ เกี่ยวกับการเรียกตรวจสอบเอกสารหลักฐานเกี่ยวข้องกับคดีของทั้งสองฝ่าย และการพิจารณาข้อเท็จจริง รายละเอียดของสาระทางข้อความตามสัญญา ที่มีทั้งการให้คุณให้โทษแก่คู่กรณี ต้องให้คู่กรณีมีส่วนร่วมพิจารณาร่วมกัน อย่างเปิดเผย ตลอดจนข้อวินิจฉัยชี้ขาดความถูกต้องของแต่ละฝ่าย จะต้องให้คู่กรณีรับรู้โดยพร้อมเพรียงกัน

ในการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวข้างต้นนี้ สถาบันอนุญาโตตุลาการก็มีกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับ ที่กำหนดให้ผู้เป็นอนุญาโตตุลาการต้องปฏิบัติ ในการแสดงความโปร่งใสของตนอย่างสุจริตต่อคู่กรณี โดยพร้อมเพรียงกัน จะแสดงเฉพาะฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่ได้

ข้อมูลที่ได้จากบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มของผู้เป็นอนุญาโตตุลาการ ได้ให้ความเห็นว่า เรื่องนี้ทุกท่านทราบคืออยู่แล้ว และต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบอย่างเคร่งครัดอยู่แล้ว จะมีข้อติดขัดอยู่ที่ฝ่ายของกลุ่ม ที่มักจะมีเวลาที่มาพร้อมกันยากอยู่บ้าง แต่ก็ได้มีการปฏิบัติกันอย่างจริงจัง กรณีใดที่แจ้งความโปร่งใสได้ไม่ชัดเจน เจ้าตัวก็ต้องพิจารณาตัวเองถอนตัวจากการทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการ

ในกรณีที่เมื่อแสดงข้อเท็จจริงแล้ว แต่คู่กรณียังไม่ยอมรับก็เป็นหน้าที่ของกลุ่มที่ไม่ยอมรับต้องรับผิดชอบดำเนินการเอง ด้วยการขอเปลี่ยนตัวผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการต่อทางสถาบันอนุญาโตตุลาการ เพื่อพิจารณาตามอำนาจหน้าที่ต่อไป

อย่างไรก็ตาม ในเรื่องนี้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 กลุ่ม มีความเห็นส่วนใหญ่สอดคล้องกันว่า การใช้หลักการธรรมาภิบาลด้านนี้เป็นคุณลักษณะหลักของกระบวนการยุติธรรมอยู่แล้ว และบุคคลผู้เป็นอนุญาโตตุลาการเองก็มีจริยธรรม มโนธรรม และคุณธรรมของตนเองที่ต้องรับผิดชอบ เพื่อศักดิ์ศรี

ฐานะ ตำแหน่งทางสถาบันที่ตนสังกัด และ/หรือฐานะทางสังคมของตน ส่วนข้อมูลจากผู้บริหาร องค์กร หรือผู้อำนวยการ อนุญาโตตุลาการ ก็มีความเห็นด้วยกับข้อมูลของกลุ่มอนุญาโตตุลาการ และข้อมูลจากฝ่ายคู่พิพาทก็ยืนยันว่ากรณีข้อขัดแย้งเรื่องนี้ ฝ่ายของคู่พิพาทแก้ไขได้ด้วยตนเอง และได้รับความร่วมมือทั้งจากผู้ได้รับการคัดเลือก และทางสถาบันอนุญาโตตุลาการด้วยดี การใช้หลัก ธรรมชาติบาลด้านความโปร่งใสไม่มีปัญหาอะไร

4 หลักการมีส่วนร่วม

4.1 การที่คู่ความได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในการพิจารณาข้อพิพาท

ในการที่คู่ความได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ในการมีส่วนร่วมในการพิจารณา ข้อพิพาทนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นกลุ่มคู่พิพาทมีความเห็นสอดคล้องกันว่า จำเป็นอย่างยิ่งที่ อนุญาโตตุลาการต้องยึดถือปฏิบัติ ในการนั่งพิจารณาคดีของอนุญาโตตุลาการเหมือนรูปแบบการ ประชุม อีกฝ่ายหนึ่งจะเอาใครมาฟังก็ได้ การมีส่วนร่วมที่เป็นความเสมอภาคอย่างหนึ่ง ก็คือ การที่ คู่พิพาทฝ่ายหนึ่งจะขอลงถาม จะถาม จนในที่สุดทั้งสองฝ่ายไม่มีคำถาม (ไม่ใช่ระบบที่เราคุ้นชิน คือ การซักถาม ที่เป็นการถามค้าน ถามดิง หรือขอศาลถาม ถ้างงที่ขอศาลถาม แต่ศาลไม่ให้ถาม) แต่ หากเป็นระบบของอนุญาโตตุลาการ คู่พิพาทขอลงถาม อนุญาโตตุลาการจะให้ถามไม่ว่าจะเป็นฝ่าย ไหน ข้อเท็จจริงของการดูเอกสารก็ถือไปให้ดู คือ เอาเอกสารทุกอย่างไปไว้ต่อหน้าพยาน พอถาม เสร็จ พยานต้องการสื่ออะไรในเอกสารตัวนี้ พยานก็ดูทั้งฝ่ายที่เรียกร้องและฝ่ายที่คัดค้าน เพื่อตัวเอง จะได้เบิกความให้แก่ตนให้มากที่สุด อีกฝ่ายหนึ่งก็ได้เหมือนกัน อันนี้ก็คือความเสมอภาคในการมี ส่วนร่วม ในเวลาพิจารณาต้องให้โอกาสทั้งสองฝ่ายนำพยานหลักฐานมาสืบได้อย่างเต็มที่ เมื่อมี พยานหลักฐานที่มี เพราะฉะนั้นต้องให้ทั้งสองฝ่ายมาสืบได้อย่างครบถ้วนตามที่เขาต้องการ หรือ การมีส่วนร่วมที่ความเสมอภาคตามสิทธิ หน้าที่ของเขา การปฏิบัติดังกล่าวนี้ ผู้ให้ข้อมูลกลุ่ม คู่พิพาท ให้ความเห็นว่ อนุญาโตตุลาการปฏิบัติอย่างเสมอภาคกัน ซึ่งในเรื่องนี้ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มอื่นๆ ก็ให้แนวความคิดสอดคล้องในทำนองเดียวกัน

4.2 การให้คู่ความมีโอกาสนำสืบพยานหลักฐานของแต่ละฝ่าย ในทางปฏิบัติ อนุญาโตตุลาการ มีวิธีดำเนินการที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างเสมอภาคนั้น ผู้ทำหน้าที่ อนุญาโตตุลาการปฏิบัติอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มอนุญาโตตุลาการให้ความเห็นว่า การให้คู่ความมีโอกาสนำสืบ พยานหลักฐานของแต่ละฝ่ายจนพึงพอใจ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า

เราไม่เคร่งครัดจนเกินไป เราดูแลแล้วไม่มีเจตนาที่ดิ่งคดให้ล่าช้า หรือมีเหตุสมควร ทำให้ข้อเท็จจริงต่างๆ ลึกซึ้งขึ้นเป็นธรรมชาติ มีการปฏิบัติเช่นนี้โดยเสมอภาคกัน

เมื่อพิจารณาจากข้อมูลของกลุ่มพิพาท ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าในการพิจารณาเอกสารพยานหลักฐานของกลุ่มกรณี หรือตลอดทั้งการตกลงวัน เวลา พิจารณาพยานหลักฐาน มีการให้ออกสื่อกฎกรณีตกลงกันเอง เมื่อคู่กรณีตกลงตัดสินใจอย่างไร ก็ให้ดำเนินการไปตามที่เห็นชอบร่วมกัน เว้นแต่ว่าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดจะพยายามถือโอกาสจะเอาเปรียบคู่กรณี ผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการก็จะไม่ยินยอม และจะใช้อำนาจตัดสินใจตามที่กฎหมาย กฎระเบียบกำหนด แต่ก็จะต้องพิจารณา ร่วมกันในกลุ่มอนุญาโตตุลาการ ในกรณีเช่นนี้ก็ยอมรับว่าการดำเนินคดีของระบบอนุญาโตตุลาการ นั้น มีสภาพของการให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า การนำสืบพยานหลักฐานของกลุ่มความ แนวทางปฏิบัติ คือ ให้มีการสืบพยานเต็มที่ ไม่ตัดพยาน (กรณีของศาลอาจมีการตัดพยาน ฟุ่มเฟือยตัดได้) วิธีพิจารณาอนุญาโตตุลาการแตกต่างจากศาล จะมีข้อตกลงนัดแรก การสืบพยานจะมีการทำบันทึก ถ้อยคำเป็นหนังสือ นำเสนอให้อนุญาโตตุลาการและคู่ความมาล่วงหน้า และมีการสืบพยาน คู่ความ มีการเบิกความ ถามค้ำ ถามดิง

4.3 ระบบการแสวงหาข้อมูลเนื้อหาของสาระของกรณีพิพาทที่เป็นการใช้ให้ความร่วมมือแก่ คู่กรณี

ข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 กลุ่ม ก่อนข้างจะแตกต่างกัน ข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหาร ผู้ชำนาญการกล่าวว่า ในกระบวนการยุติธรรมนั้น การที่จะได้มาซึ่งเนื้อหาของคดีความ โดยทั่วไปจะใช้ 3 วิธีการ คือ 1) ระบบกล่าวหา 2) ระบบไต่สวน และ 3) ระบบผสม คือทั้ง กล่าวหา+ไต่สวน โดยให้ความคิดเห็นว่า ในระบบอนุญาโตตุลาการนั้นควรจะเริ่มด้วยระบบ กล่าวหา เพราะกรณีข้อขัดแย้งที่นำมาเข้าสู่ระบบอนุญาโตตุลาการนั้น เป็นเรื่องความขัดแย้งทาง สัญญาธุรกิจ ผู้เสียหายต้องเป็นผู้เสนอข้อกล่าวหาก่อน แล้วอีกฝ่ายก็หาหลักฐาน เนื้อหาสาระ มา อ้างอิงหักล้าง ดังนั้นอนุญาโตตุลาการต้องได้ข้อมูล เนื้อหาสาระ จากฝ่ายผู้กล่าวหาก่อน แล้วจึงเปิด โอกาสให้ฝ่ายผู้ถูกกล่าวหาเสนอข้อมูลเนื้อหาของสาระมาชี้แจงหักล้าง โดยให้ทั้ง โอกาส เวลา เนื้อหา สาระ พยานวัตถุ พยานบุคคล ทั้งสองฝ่ายโดยเท่าเทียมกัน

เมื่อทั้งสองฝ่ายเสนอเนื้อหาของสาระ ข้อมูลแห่งคดีตามความพอใจแล้ว อนุญาโตตุลาการก็จะ ใช้ระบบไต่สวน คือซักถามรายละเอียดเพื่อความชัดเจน เนื้อหาสาระแน่นอนของทั้งฝ่ายผู้กล่าวหา และ ฝ่ายผู้ถูกกล่าวหา โดยให้ทั้งสองฝ่ายได้มีโอกาสเข้าอยู่ในกระบวนการ หรือขบวนการพิจารณา

ไต่สวนโดยพร้อมกัน และมีโอกาสซักถามโต้แย้งหักล้างได้ อนุญาตตุลาการก็เก็บข้อมูลเนื้อหาสาระของทั้งสองฝ่าย เพื่อประกอบการพิจารณาชี้ขาด

เมื่อกระบวนการหาข้อมูลสาระเนื้อหาของคดีข้อพิพาท จากระบบกล่าวหา และระบบไต่สวนเป็นที่เรียบร้อย เป็นที่ยอมรับของคู่กรณีแล้ว ก่อนการลงมติชี้ขาดแห่งข้อพิพาท อนุญาตตุลาการ ทั้งคณะซึ่งประกอบด้วยอนุญาตตุลาการ ฝ่ายผู้กล่าวหา ฝ่ายผู้ถูกกล่าวหา ฝ่ายบุคลากรรวบรวมเอกสารของสถาบันอนุญาตตุลาการ หรือผู้ช่วยอนุญาตตุลาการ ก็ร่วมประชุมพิจารณาข้อมูล เนื้อหาสาระ จากที่ได้จากการพิจารณาในระบบกล่าวหา และไต่สวน มาบูรณาการพิจารณาในแง่พฤติกรรมการของคู่กรณี รวมทั้งสภาพแวดล้อมของการดำเนินกิจการตามสัญญา อนุญาตตุลาการก็ใช้ดุลพินิจ โดยนำเอาระบบหลักกรรมมาภิบาล โดยเฉพาะหลักคุณธรรมมาเป็นหลักสำคัญ และประกอบกับหลักนิติธรรม ในการลงมติชี้ขาดข้อพิพาทอย่างโปร่งใส

ในมติหลักการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของอนุญาตตุลาการนี้ ข้อมูลจากกลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 กลุ่ม มีความคิดเห็นตรงกันว่า การปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาตตุลาการนั้น เป็นไปอย่าง เสมอภาคที่คู่กรณีมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมทุกๆกรณีตามระบบอนุญาตตุลาการ เป็นวิธีการพิจารณาคดีที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ

5. หลักความรับผิดชอบ

หลักกรรมมาภิบาลเกี่ยวกับความรับผิดชอบนี้ เมื่อนำมาใช้ในการดำเนินตามหลักการ วิธีการกระบวนการ ในการปฏิบัติงานของสถาบันอนุญาตตุลาการนั้น จากข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของ ผู้เป็นอนุญาตตุลาการทั้งหมด มีความเห็นว่า ไม่มีปัญหาและอุปสรรคแต่ประการใด เพราะผู้ได้รับการสรรหาคัดเลือกเป็นอนุญาตตุลาการนั้น ล้วนเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์สูง พร้อมกับมีตำแหน่ง หน้าที่การงานในองค์การภาครัฐ หรือภาคเอกชนในระดับสูง เป็นผู้ผ่านการติดตาม ตรวจสอบจริยธรรม และคุณธรรมมาสูง มีความห่วงใยในศักดิ์ศรี ตำแหน่ง หน้าที่ และชื่อเสียง วงศ์ตระกูล การปฏิบัติงานในตำแหน่ง ตนเองมีความรับผิดชอบสูง จึงไม่ปรากฏว่าผู้ทำหน้าที่อนุญาตตุลาการบกพร่องในเรื่องความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และ/หรือมีความผิดทางละเมิด ไม่สุจริตแต่ประการใด ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มอื่นอีก 4 กลุ่ม ก็มีความคิดเห็นในทำนองเดียวกัน

ในเรื่องความรับผิดชอบของอนุญาตตุลาการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า เนื่องจากการดำเนินการพิจารณาข้อพิพาทนี้ มีกฎหมาย กฎระเบียบ กำหนดไว้อย่างชัดเจน ตามพระราชบัญญัติ อนุญาตตุลาการ พ.ศ. 2545 ที่กำหนดไว้ตามมาตรา 23 ดังนี้

“อนุญาตตุลาการไม่ต้องรับผิดชอบแห่งในการกระทำตามหน้าที่ในฐานะอนุญาตตุลาการ เว้นแต่กระทำการโดยจงใจ หรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงทำให้คู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียหาย

อนุญาตตุลาการผู้ใด เรียก รับ หรือยอมจะรับ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด สำหรับตนเองหรือผู้อื่น โดยมีขอบเพื่อกระทำการหรือไม่กระทำการอย่างใดในหน้าที่ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสิบปีหรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

ผู้ใดให้ ขอให้ หรือรับว่าจะให้ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดแก่อนุญาตตุลาการ เพื่อจูงใจให้กระทำการ ไม่กระทำการหรือประวิงกระทำการใดอันมิชอบด้วยหน้าที่ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสิบปีหรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ”

จากบทบัญญัติตามมาตรา 23 นี้ ผู้เป็นอนุญาตตุลาการมีความตระหนักดีว่า หากกระทำผิดพลาดไม่เฉพาะมีการลงโทษตามกฎหมายแล้ว ยังหมายถึงความสูญเสียด้านเกียรติภูมิ ศักดิ์ศรีวงศ์ตระกูล ที่ไม่ควรเสี่ยงกระทำ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มอื่นๆอีก 4 กลุ่ม ก็ให้ความคิดเห็นตรงกันว่า เท่าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านอนุญาตตุลาการ พบว่า ผู้เป็นอนุญาตตุลาการมีความระมัดระวังเรื่องนี้อย่างยิ่ง และต่างมีพฤติกรรมการทำงานในหน้าที่อย่างรอบคอบทั้งทางวิชาการ เนื้อหาสาระของคดี และคำนึงเกียรติภูมิ ศักดิ์ศรีของตนและวงศ์ตระกูลมาก

สรุปได้ว่า การดำเนินงานด้านอนุญาตตุลาการในประเทศไทย หลักความรับผิดชอบมีการปฏิบัติอย่างระมัดระวัง และไม่มีการผิดไปจากหลักธรรมาภิบาลในด้านนี้

6. หลักความคุ้มค่า

ในการพิจารณาผลการดำเนินงานในระบบอนุญาตตุลาการนี้ ผู้วิจัยพิจารณาเฉพาะผลการดำเนินงานด้านการพิจารณาคดีข้อขัดแย้งว่า ผู้เป็นอนุญาตตุลาการมีความสามารถดำเนินการพิจารณา ชี้ขาดข้อพิพาทได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสัมฤทธิ์ผล แต่ไม่พิจารณาในด้านความคุ้มค่าการบริหารจัดการองค์การ ในเรื่องค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับงานธุรการ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร ทั้งนี้ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของอนุญาตตุลาการว่า บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การอนุญาตตุลาการ ก็เพื่อเป็นการปฏิรูประบบการบริหารจัดการในระบบกระบวนการยุติธรรม ให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการอำนวยประโยชน์ และความสะดวกรวดสบายในการบริหารจัดการทางศาลสถิตยุติธรรมแก่ประชาชน และตั้งเป้าประสงค์ไว้ว่าสถาบันอนุญาตตุลาการ จะสามารถช่วยแบ่งเบาภาระกิจในระบบของศาล และสร้างความพึงพอใจในเรื่องระยะเวลา และวิธีดำเนินการคดีทางศาลสถิตยุติธรรม และค่าใช้จ่ายของประชาชน

การวิเคราะห์หลักความคุ้มค่าในระบบอนุญาตอุตสาหกรรมนี้ จึงพิจารณานำเข้าข้อมูลจากประสิทธิภาพการดำเนินงานของระบบอนุญาตอุตสาหกรรม ตามหลักธรรมาภิบาล 5 ประการ มาประมวลเป็นเนื้อหาสาระ สัมภาษณ์ สอบถาม ข้าราชการกลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกชั้นหนึ่ง เพื่อย้ำถึงความมั่นใจในกระบวนการดำเนินงานของอนุญาตอุตสาหกรรมว่าเกิดความคุ้มค่าหรือไม่อย่างไร ในประเด็น ดังต่อไปนี้

6.1 ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน

1. ประสิทธิภาพการบริหารหน่วยงาน หรือองค์การอนุญาตอุตสาหกรรม กลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลที่เป็นเจ้าหน้าที่ของสถาบันอนุญาตอุตสาหกรรม มีความเห็นตรงกันว่า สถาบันอนุญาตอุตสาหกรรม มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าองค์การยุคธรรมอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะมีปริมาณงานน้อย และประเภทของงานชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน การบริหารจัดการในหลักวิธีการดำเนินการพิจารณาข้อพิพาทปฏิบัติได้รวดเร็ว และประชาชนคู่กรณีมีค่าใช้จ่าย และไม่เสียเวลามาก และ/หรือแม้บางกรณีมีการเสียเวลา แต่ก็มีสาเหตุมาจากคู่กรณีที่ไม่สามารถให้ความร่วมมือ ในส่วนหน้าที่ความรับผิดชอบของคู่กรณีเอง

กลุ่มบุคคลสำคัญผู้ให้ข้อมูลกลุ่มอื่น มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การบริหารและการจัดการองค์การของสำนักอนุญาตอุตสาหกรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การเตรียมงานด้านเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับรูปคดี และพยานหลักฐานบุคคล เอกสาร ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่มีน้อย

กรณีของการคัดเลือกกำหนดบุคคลที่จะทำหน้าที่อนุญาตอุตสาหกรรม ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นคู่พิพาท, ผู้เป็นอนุญาตอุตสาหกรรม และผู้เชี่ยวชาญ มีความเห็นว่า ควรจะต้องมีการปรับปรุง ในเรื่องพื้นฐานความรู้ความชำนาญตามเนื้อหาข้อพิพาท ควรต้องใช้ความพยายามสรรหาให้ได้เหมาะสม กว้างขวาง หรือจะให้คู่กรณีพิจารณาคัดเลือกสรรหาเอง และจึงมาลงทะเบียนบุคลากรด้านผู้เป็นอนุญาตอุตสาหกรรม

6.2 ด้านประสิทธิภาพของบุคคลผู้ทำหน้าที่อนุญาตอุตสาหกรรม

คุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ และความชำนาญในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดข้อขัดแย้งของอนุญาตอุตสาหกรรม มีความเห็นเป็นเอกฉันท์ว่ามีประสิทธิภาพทางความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์เป็นส่วนใหญ่ ส่วนในด้านจริยธรรม มโนธรรม คุณธรรม และพฤติกรรมมนุษย์ สัมพันธ์นั้น ก็มีบางท่านขาดตกบกพร่องบ้างแต่ก็ยอมรับได้ โดยเฉพาะคุณสมบัติด้านความสุจริตเที่ยงธรรม เป็นที่น่าเชื่อถือ และมีความมานะพยายามศึกษาค้นคว้าเนื้อหาสาระของมูลเหตุของคดี

และมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ดีที่สุด แม้บางท่านจะมีภาระหน้าที่งานประจำตามหน้าที่มาก แต่ก็ไม่เคยมีความบกพร่องในการปฏิบัติหน้าที่อนุญาตตุลาการ ผู้ทำหน้าที่อนุญาตตุลาการที่ให้ข้อมูลยืนยันอย่างหนักแน่น

ผู้วิจัยประมวลประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้ทำหน้าที่อนุญาตตุลาการ ที่ใช้หลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบ ขององค์กรสถาบันอนุญาตตุลาการ และผู้ทำหน้าที่อนุญาตตุลาการแล้ว จากข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูล ทั้ง 5 กลุ่ม ต่างยืนยันแสดงความคิดเห็นโดยรวมว่าทั้งสถาบันอนุญาตตุลาการ และผู้ทำหน้าที่อนุญาตตุลาการมีการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สอดคล้องตรงตามคุณลักษณะ แต่ละหลักการของธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ทุกประการ โดยเฉพาะเรื่องความรู้ความสามารถ ความชำนาญการในการดำเนินการทุกประการตามหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มของผู้รับผลจากการดำเนินงาน หรือประพฤติปฏิบัติภารกิจผู้ชนะและผู้แพ้ ก็ให้ยอมรับว่าตนได้รับผลการดำเนินการ และการปฏิบัติหน้าที่ของผู้เป็นอนุญาตตุลาการอย่างเหมาะสม เสียค่าใช้จ่ายน้อย และผลที่ได้รับคุ้มค่าเป็นที่ยอมรับของผู้แพ้ผู้ชนะ

6.3 ด้านประสิทธิผลการดำเนินงาน

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 5 กลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ประสิทธิภาพในการชี้ขาดข้อพิพาทโดยอนุญาตตุลาการนั้นมีการปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบันอนุญาตตุลาการ และในการปฏิบัติของอนุญาตตุลาการ มีการหารูปแบบในการนำนโยบายไปสู่ปฏิบัติ เพราะอนุญาตตุลาการเป็นสถาบันคล้ายศาล แต่ต้องมีความคล่องตัวกว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มเจ้าหน้าที่ และผู้ชำนาญการให้ความเห็นว่า สถาบันอนุญาตตุลาการมีตกลงกันหารูปแบบ และนำรูปแบบไปสู่การปฏิบัติในหลายแบบ แบบการบริหารทฤษฎีองค์กร ทฤษฎีว่าด้วยการประชาสัมพันธ์ ทฤษฎีผู้นำองค์กร โดยการคิดค้นรูปแบบการบริหารจัดการ ปัจจัยที่เป็นตัวแปรประกอบกันหลายตัว อาศัยความรู้ทางกฎหมาย ความรู้ทางวัฒนธรรม งบประมาณสนับสนุน คือต้องสร้างตัวแบบ การบริหารและการจัดการองค์กรที่สามารถชี้ให้เห็นผลลัพธ์ (Outcome) ของการดำเนินงานอย่างชัดเจน

ตัวผู้ทำหน้าที่อนุญาตตุลาการต้องมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ มีความรู้ มีข้อมูลที่ทำให้ประสบประสิทธิผลต่อที่มีความพร้อม เพื่อทำให้ให้เกิดความมั่นใจให้แก่คู่ความ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวนี้ สะท้อนภาพตัวเองในการทำงาน และความเชื่อถือ ศรัทธาผู้ทำหน้าที่อนุญาตตุลาการ และสถาบันอนุญาตตุลาการโดยรวม การปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุผลในด้านประสิทธิผล ตาม

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบันอนุญาโตตุลาการ ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการมีการดำเนินงานไปในทิศทางใดนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าการบริหารจัดการในการพิจารณาคดี เป็นอำนาจหน้าที่ของสถาบันอนุญาโตตุลาการ เป็นเรื่องเจ้าหน้าที่อย่างอนุญาโตตุลาการของสถาบันอนุญาโตตุลาการ ของสำนักงานศาลยุติธรรม ก็มีบริการเจ้าหน้าที่ดำเนินการด้านบริการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการบันทึก ช่วยพิจารณาการกำหนดการติดตามของเจ้าหน้าที่ การปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุผลในด้านประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของสถาบันอนุญาโตตุลาการ การดำเนินการต่างๆ เหล่านี้ เป็นตัวเร่งให้มีระยะเวลาที่ควรเร็วกว่าประหยัดกว่า และคู่กรณียังสามารถเจรจาตกลงกันเอง ภายหลังจากชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการในบางกรณี

6.4 ด้านความสัมฤทธิ์ผล

ความสัมฤทธิ์ผลของการบริหารและการจัดการองค์การเป็นสัญลักษณ์ของผลอันเกิดจากประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ แต่ในความหมายของความสัมฤทธิ์ผลนั้น เป็นตัวชี้วัดในเรื่องความพึงพอใจ (Satisfaction) เชื่อถือ ศรัทธา ต่อผลงาน และองค์การในภาพรวม และยิ่งไปกว่านั้นยังเป็นตัวชี้วัดถึงผลกระทบ (Impact) ที่เป็นไปในทางดีของผลการปฏิบัติงานและขององค์การ

การปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในการพิจารณาตัดสินชี้ขาดข้อพิพาทได้เป็นที่ยอมรับก่อให้เกิดความพึงพอใจและศรัทธาของกลุ่มพิพาท

การปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในการพิจารณาตัดสินชี้ขาดข้อพิพาทได้เป็นที่ยอมรับหรือก่อให้เกิดความพึงพอใจ เชื่อถือศรัทธาของกลุ่มพิพาทนั้น ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล ทั้ง 5 กลุ่ม เห็นสอดคล้องกันว่าเป็นที่ยอมรับของกลุ่มพิพาทเป็นอย่างมาก แต่สำหรับความพึงพอใจของกลุ่มพิพาท ขึ้นอยู่กับว่าในคดีนั้นได้ชี้ขาดเป็นคุณแก่ฝ่ายใด การปฏิบัติหน้าที่ของผู้เป็นอนุญาโตตุลาการ ในการพิจารณาตัดสินชี้ขาดข้อพิพาทได้เป็นที่ยอมรับ หรือก่อให้เกิดความพึงพอใจของกลุ่มพิพาท ผู้ให้ข้อมูลยืนยันตรงกันว่า คู่กรณีส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อคำชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการ และสถาบันอนุญาโตตุลาการในภาพรวม เพราะคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการที่ได้ ชี้ขาดในข้อชนะ หรือแพ้ ด้วยเหตุผลทางกฎหมายและอ้างข้อกฎหมายได้อย่างชัดเจน จึงทำให้การพิจารณาตัดสินชี้ขาดข้อพิพาทได้เป็นที่ยอมรับหรือก่อให้เกิดความพึงพอใจ และศรัทธาของกลุ่มพิพาท ข้อพิพาทส่วนใหญ่เป็นที่ยอมรับและยุติกันในชั้นอนุญาโตตุลาการ

เรื่องความคุ้มค่าของการนำหลักธรรมาภิบาล มาใช้ในระบบการพิจารณาข้อพิพาทโดยระบบอนุญาโตตุลาการนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากสัมภาษณ์บุคคลผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 กลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การปฏิบัติงานของบุคคล หรือคณะอนุญาโตตุลาการนั้น เห็นว่ามีผลงานคุ้มค่าตามหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของอนุญาโตตุลาการ กล่าวคือ ทั้งคู่กรณีมีความเชื่อถือนำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้เป็นอนุญาโตตุลาการ ทั้ง 5 หลักการ และในเรื่องหลักการที่ 6 คือ ความคุ้มค่านี้ ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่า เป็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสัมฤทธิ์ผล คือมีผลกระทบไปในทางที่ดี คือ ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มคู่กรณีมีความเห็นส่วนใหญ่ว่า ผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความน่าเคารพศรัทธาเชื่อถือ และเป็นการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า คือ เป็นการประหยัดทั้งเวลา และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับการพิจารณาตัดสินชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ

ในเรื่องความสัมฤทธิ์ผล ในการดำเนินการด้านการบริหารจัดการเกี่ยวกับข้อพิพาทที่นำเข้าสู่กระบวนการพิจารณาของสถาบันอนุญาโตตุลาการนั้น เมื่อพิจารณาจากเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณคดีข้อพิพาท ที่เข้าสู่สถาบันอนุญาโตตุลาการแล้ว ข้อมูลชี้ให้เห็นว่า ในช่วงปีพ.ศ. 2559-2561 จำนวนข้อพิพาทของสถาบันอนุญาโตตุลาการ มีดังนี้

1. ปีพ.ศ. 2559		
จำนวนคดีทั้งหมด	422	คดี
พิจารณาแล้วเสร็จ	103	คดี
คิดเป็นร้อยละ	24.41	
2. ปีพ.ศ. 2560		
จำนวนคดีทั้งหมด	434	คดี
พิจารณาแล้วเสร็จ	148	คดี
คิดเป็นร้อยละ	34.18	
3. ปีพ.ศ. 2561		
จำนวนคดีทั้งหมด	381	คดี
พิจารณาแล้วเสร็จ	149	คดี
คิดเป็นร้อยละ	39.10	

จากข้อมูลจำนวนข้อพิพาทที่เสนอต่อการบริหารและการจัดการของสถาบันอนุญาโตตุลาการ ในปีพ.ศ. 2559, 2560, 2561 แสดงว่าประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสัมฤทธิ์ผล ในเชิงรูปธรรม อยู่ในระดับต่ำ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การดำเนินงานด้านการบริหาร

และการจัดการของสถาบันอนุญาโตตุลาการ ไม่บรรลุหลักธรรมาภิบาลในหลักความคุ้มค่า คือมีความด้อยทั้งด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสัมฤทธิ์ผล

สาเหตุของความไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลด้านความคุ้มค่า ด้อยทั้งด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสัมฤทธิ์ผลนี้ จากข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 5 กลุ่ม นั้น ข้อมูลจากกลุ่มเจ้าหน้าที่สถาบันฯ และกลุ่มนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านธรรมาภิบาล ให้ความสำคัญสอดคล้องกันว่า มีปัจจัยสาเหตุสำคัญ

1. สารระหลักและสาระรายละเอียด (Contexts and Contents) ของเนื้อหาสาระสำคัญด้านรายละเอียดเกี่ยวกับคดี มีความละเอียดและสืบสนหลายด้านในเนื้อหาสาระของความขัดแย้ง ทั้งด้านเนื้อหาสาระทางสังคม เศรษฐกิจ การบริหาร การดำเนินการขององค์กร ของผู้ประกอบการ เช่น วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ การบริหารการจัดการด้านการลงทุน การใช้เทคโนโลยี การบริหารการจัดการ ซึ่งเจ้าหน้าที่ของสถาบันส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆเหล่านี้ ทำให้การพิจารณาตรวจสอบเนื้อหาสาระของสำนวน ที่จะนำมาเป็นข้อเด่นชัดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ที่จะต้องนำเสนอในรูปสาระของคดีเป็นไปอย่างล่าช้าและไม่ชัดเจน

2. การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะงาน ที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการคัดเลือกตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นอนุญาโตตุลาการ ก็เป็นการกำหนดได้ยาก และคู่กรณีเองก็ไม่มีความรู้ความเข้าใจในคุณสมบัติประจำตัวของผู้เป็นอนุญาโตตุลาการ การตัดสินใจในการคัดเลือกบุคคลที่ให้เป็นอนุญาโตตุลาการ ก็เกิดความล่าช้า และมีการเปลี่ยนแปลงตัวอนุญาโตตุลาการเสมอๆ การกำหนดคัดเลือกคุณลักษณะ ของบุคคลที่ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการ และความเข้าใจตกลงใจในตัวบุคคลทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการของคู่กรณี จึงเป็นสาเหตุทำให้การนำข้อพิพาท เข้าสู่กระบวนการพิจารณาของคณะอนุญาโตตุลาการ จึงทำให้ช้า

3. การคัดเลือกบุคคลทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการโดยรวม และเฉพาะกรณีความขัดแย้งของสถาบันอนุญาโตตุลาการ ก็ดำเนินการได้ยุ่งยากล่าช้า ตั้งแต่ขั้นเลือกค้นคุณสมบัติเฉพาะบุคคล การสอบถามความสมัครใจของผู้เป็นอนุญาโตตุลาการและการตอบรับ เพราะมีเรื่องเกี่ยวข้องกับสาเหตุใน ข้อที่ 1 และข้อ 2 คือ เนื้อหาของรูปคดี หากไม่ชัดเจนก็มีผลต่อการตัดสินใจของบุคคลที่จะรับเป็นอนุญาโตตุลาการ เพราะจะเกี่ยวข้องกับการรักษาเกียรติคุณของผู้เป็นอนุญาโตตุลาการ และการยอมรับในบุคคลที่จะเป็นอนุญาโตตุลาการและคู่กรณีพิพาท

4. บุคลากรของสถาบันฯและการแบ่งหน่วยงานของสถาบันฯ จะต้องคัดเลือกให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ทั้งทางกิจกรรมด้านกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม การบริหาร การปกครอง

การจัดการทางด้านธุรกิจ และเอกสารสนธิสัญญาทางการค้า และทฤษฎี เทคโนโลยี การเกษตร อุตสาหกรรม การสื่อสารคมนาคม ที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับธุรกิจการค้าทางธุรกิจทั้งหมด

อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลที่ได้รับจากสัมภาษณ์ และจากการสนทนากลุ่มของบุคคลผู้ให้ ข้อมูลชี้ให้เห็นว่า กิจกรรมด้านการดำเนินการสืบสวน สอบสวน และพิจารณาตัดสินชี้ขาดของคณะ อนุญาโตตุลาการในคดีพิพาททั้งหมดนั้น การดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลักการนั้น สถาบันอนุญาโตตุลาการดำเนินการได้ประสบความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญยิ่งตามหลักการธรรมาภิ บาลทั้งหมด และผลการดำเนินงานทุกๆขั้นตอน และขั้นตอนสุดท้าย คือการตัดสินชี้ขาดกรณีพิพาท ของอนุญาโตตุลาการ เป็นที่ยอมรับของคู่พิพาทแทบทั้งหมด มีบ้างบางกรณีนำคำตัดสินชี้ขาดของ คณะอนุญาโตตุลาการ ยื่นฟ้องต่อศาลปกครอง หรือศาลแพ่ง และศาลอาญา ในกรณีความผิดทาง ละเมิดของผู้เป็นอนุญาโตตุลาการ, พนักงานข้าราชการ, และ/หรือของสถาบันอนุญาโตตุลาการ



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” รูปแบบการวิจัยเป็นแบบวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 5 กลุ่ม ะละ 5 คน รวม 25 คน คือ 1) กลุ่มอนุญาโตตุลาการ 2) กลุ่มผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญหลักธรรมาภิบาล 3) กลุ่มข้าราชการในสถาบันอนุญาโตตุลาการ 4) กลุ่มคู่พิพาท และ 5) ข้อมูลจากการประชุมสนทนากลุ่ม จัดเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์รายบุคคล และร่วมประชุมสนทนากลุ่มโดยผู้วิจัยเอง และรวบรวมข้อมูลจากเอกสารวิชาการ การวิจัย มาเป็นข้อมูลสนับสนุนด้วย การวิจัยครั้งนี้แบ่งเนื้อหาการวิจัยตามหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ คือ

1. หลักนิติธรรม
2. หลักคุณธรรม
3. หลักความโปร่งใส
4. หลักการมีส่วนร่วม
5. หลักความรับผิดชอบ
6. หลักความคุ้มค่า

5.1.1 สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของบุคคลผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 25 คน และข้อมูลจากการรวบรวมจากเอกสารที่เป็นวิชาการ งานวิจัย และกฎหมาย กฎระเบียบของทางราชการ และของสถาบันอนุญาโตตุลาการ ที่เป็นข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของบุคคลผู้เป็นอนุญาโตตุลาการ ในการพิจารณาคดีข้อพิพาทใน 6 หลักธรรมาภิบาลนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 25 คน แสดงความคิดเห็นต่อ การปฏิบัติหน้าที่ของผู้เป็นอนุญาโตตุลาการโดยรวม มี

ความสอดคล้องกันอย่างชัดเจนว่า เป็นการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาลทุกหลักการ กล่าวคือ

1. ผู้เป็นอนุญาโตตุลาการนั้นเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของความขัดแย้งในข้อพิพาทเป็นพื้นฐานที่ได้อยู่แล้ว และก่อนที่จะดำเนินการในวิธีการกระบวนการพิจารณา ข้อพิพาท ผู้เป็นอนุญาโตตุลาการได้ตรวจสอบเนื้อหาสาระของข้อพิพาท และพิจารณาถึงสาเหตุความขัดแย้งไว้อย่างชัดเจนแล้วว่า มีข้อผิดพลาดในทางเนื้อหาสาระ และหลักกฎหมาย กฎระเบียบของทางราชการเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม และใช้หลักกฎหมายเป็นฐานการพิจารณาความผิดถูกของข้อพิพาทตามหลักการ วิธีการ และกระบวนการทางการสอบสวนพิจารณาคดีทางศาลยุติธรรมโดยเคร่งครัด ถูกต้องตามหลักนิติธรรม

ด้วยเหตุดังกล่าวนี้ กลุ่มจึงมีความพึงพอใจ และยอมรับการชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการว่า ถูกต้อง และเป็นไปตามหลักกฎหมาย ไม่มีลักษณะการลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และข้อมูลสำคัญที่ยืนยัน และพบจากการวิจัยครั้งนี้ว่า จำนวนการนำคำตัดสินของคณะอนุญาโตตุลาการไปฟ้องร้องต่อศาลแพ่ง, ศาลปกครอง หรือศาลอาญา มีจำนวนน้อยมาก

2. กลุ่มมีการยอมรับ และพึงพอใจต่อบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองว่า ในกระบวนการ และหลักการ และวิธีการดำเนินการสอบสวนพิจารณาคดีของอนุญาโตตุลาการ กลุ่มพิพาทแต่ละฝ่ายมีโอกาสชี้แจงโต้แย้ง ทั้งในขณะเวลาพิจารณาข้อขัดแย้ง หรือชี้แจงล่วงหน้า หรือภายหลังการพิจารณาคดีของคณะอนุญาโตตุลาการ และสามารถทำได้ด้วยตนเอง หรือผ่านบุคคลที่ตัวเองไว้วางใจ ให้ทำการโต้แย้ง ชี้แจงแทน และดำเนินการอย่างเสมอภาคและโปร่งใส กลุ่มจึงเชื่ออย่างสนิทใจว่า คำตัดสินชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการมีความยุติธรรม ผลการชี้ขาดคดีเป็นสิ่งที่พึงพอใจของกลุ่ม

3. สิทธิของกลุ่มได้รับการยอมรับ และการคุ้มครองสิทธิอย่างเคร่งครัด กลุ่มมีสิทธิที่จะขอซักถาม สอบเบื้องหลังประวัติของผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการ หากมีความสงสัยในด้านความรู้ ความชำนาญในเนื้อหาสาระของรูปคดี หรือไม่เชื่อมั่นในจริยธรรมของผู้เป็นอนุญาโตตุลาการ กลุ่มมีสิทธิขอเปลี่ยนตัวบุคคลผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการได้ ซึ่งข้อมูลจากกลุ่มพิพาทมีความเห็นยืนยัน และพึงพอใจในหลักธรรมาภิบาลนี้ ที่คณะอนุญาโตตุลาการยอมรับ และสถาบันก็ยอมรับ และดำเนินการให้ตามที่มีการเรียกร้องสิทธินี้

จากข้อมูลเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลที่การดำเนินงานของผู้เป็นอนุญาโตตุลาการ และสถาบันอนุญาโตตุลาการนำมาปฏิบัติหน้าที่ในการพิจารณาชี้ขาดข้อพิพาทนั้น ได้มีการปฏิบัติตาม

หลักธรรมาภิบาลได้อย่างมีนัยสำคัญ ตรงตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลักการ กล่าวคือ ในการใช้หลักธรรมาภิบาลในการพิจารณาข้อพิพาท กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นคู่กรณีพิพาท ให้ความเห็นและความพึงพอใจอย่างมากในเรื่องการประหยัดทั้งเวลา และค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี นับว่าคุ้มค่าอย่างยิ่งทั้งคู่กรณี และเป็นการประหยัดในการดำเนินงานของสถาบันอนุญาโตตุลาการ

5.1.2 ปัญหาของการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องว่า ปัญหาของการปฏิบัติหน้าที่ของผู้เป็นอนุญาโตตุลาการ และสถาบันอนุญาโตตุลาการ คือ

1. การที่อนุญาโตตุลาการไม่ได้เปิดเผยข้อเท็จจริง ที่ตนเข้ามาทำหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการว่ามีความสัมพันธ์อย่างใดอย่างหนึ่งไม่ว่าทางธุรกิจ หรือผลประโยชน์อื่นๆ ทำให้เป็นเหตุแห่งการเพิกถอนตัวอนุญาโตตุลาการ เพราะว่าอนุญาโตตุลาการต้องมีความเป็นกลางและเป็นอิสระ ปลอดจากความมีส่วนได้เสียกับคู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือมีผลประโยชน์แอบแฝง

2. การพิจารณาคดีโดยอนุญาโตตุลาการคนเดียว คู่พิพาทก็มักยอมรับในคำชี้ขาดมากกว่า การพิจารณาคดีโดยคณะอนุญาโตตุลาการ (คณะอนุญาโตตุลาการ 3 คน) ดังนั้นการตั้งอนุญาโตตุลาการเป็นคณะอนุญาโตตุลาการ 3 คน มักจะเกิดปัญหาการชี้ขาดที่ไม่เป็นเอกฉันท์ โดยใช้เสียงสองในสาม หรือใช้เสียงส่วนใหญ่ ซึ่งหากเสียงให้แพ้และชนะเท่ากัน ประธานก็มีอำนาจชี้ขาดปัญหาดังกล่าว ให้ความเห็นไม่ลงรอยกัน โดยเฉพาะความเห็นของประธาน ทำให้คู่พิพาทฝ่ายหนึ่งไม่เห็นด้วยกับคำชี้ขาด ซึ่งจะทำให้มีการฟ้องคดีต่อศาล คดีดังกล่าวจะเสร็จโดยเร็ว แต่กลับล่าช้า เสียเวลา

3. การพิจารณาคดีโดยอนุญาโตตุลาการ มีจุดมุ่งหมายที่ทำให้คดีมีข้อยุติโดยคู่พิพาท มีความพึงพอใจทุกฝ่าย ซึ่งถ้าเป็นข้อพิพาทระหว่างเอกชนกับเอกชน ก็สามารถทำให้คดีเสร็จได้อย่างรวดเร็ว สามารถเสร็จลงด้วยดี หรือตกลงกันได้ด้วยดีในชั้นอนุญาโตตุลาการ เพราะคู่พิพาทสามารถตกลงกันประนีประนอมยอมความกันได้ แต่ถ้าในภาครัฐราชการ หากเป็นหน่วยงานราชการกลับจะไม่สามารถ ยอมความหรือเสร็จสิ้นที่ชั้นอนุญาโตตุลาการ เพราะว่าผู้แทนหน่วยราชการไม่กล้าตัดสินใจ หรือหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่เสี่ยง กลัวความรับผิดชอบส่วนตัว จึงไม่โอนอ่อนผ่อนตามกับข้อเรียกร้องหรือประนีประนอมกับบริษัทเอกชน จึงทำให้ให้คดีข้อพิพาทไม่เสร็จที่ชั้นอนุญาโตตุลาการ แต่กลับไปให้เสร็จสิ้นที่ศาล ให้ศาลตัดสินในที่สุด จึงทำให้คดีล่าช้า ผิดวัตถุประสงค์ของระบบอนุญาโตตุลาการที่ต้องการความสะดวกและรวดเร็ว

4. เนื่องจากกฎหมายไม่ได้ให้อำนาจแก่นุญาโตตุลาการ เช่น หมายเรียก ซึ่งทำได้แค่เพียงหนังสือเชิญเท่านั้น ทำให้การควบคุมของอนุญาโตตุลาการในกระบวนการพิจารณาได้ไม่เต็มที่ หรือกรณีไม่มีเรื่องละเมิดอำนาจ ทำให้ทนายความที่ไม่สุจริตกล้าที่ยื่นพยานเอกสารปลอมหรือเท็จ แก่อนุญาโตตุลาการ เพราะไม่มีบทลงโทษเรื่องการละเมิดอำนาจศาล ซึ่งหากเป็นกระบวนการ ทนายความคงไม่กล้ากระทำ เพราะเสี่ยงต่อการละเมิดอำนาจศาลได้

5. ความไม่มีความรู้ความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญของผู้เป็นอนุญาโตตุลาการ ในข้อพิพาทที่ตนรับเป็นอนุญาโตตุลาการ เวลาดำเนินการพิจารณาข้อพิพาทที่จะถูกคัดค้านของคู่กรณีพิพาท เพราะคำซักถามของอนุญาโตตุลาการไม่ถูกต้อง ตรงตามหลักการ วิธีการ เนื้อหาสาระของกิจการที่นำมาร้องเรียนกัน การเลือกอนุญาโตตุลาการของหน่วยราชการ นักกฎหมายที่อยู่ในภาคราชการ บางมุมเลือกอนุญาโตตุลาการเฉพาะครูบาอาจารย์ของตนเอง ซึ่งบางครั้งอาจเป็นอธิบดีของหน่วยราชการ ซึ่งอาจไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าวแม้จะเป็นนักกฎหมายก็ตาม นอกจากนี้การเลือกอนุญาโตตุลาการมักจะเลือกคนที่รู้จักและคนมีชื่อเสียง

6. ประเด็นเรื่องประสิทธิภาพความล่าช้าของกระบวนการพิจารณาของอนุญาโตตุลาการ ซึ่งมักเป็นปัญหาในทางปฏิบัติคู่พิพาทมักจะมีการเลื่อนการส่งเอกสาร พยานหมาย พยานต่างประเทศ นอกจากนี้ก็ยังมีเรื่องผู้แปล ล่าม กำหนดระยะเวลาการแปล ล่ามใช้เวลานาน ทำให้กระทบต่อการกำหนดเวลาในการสืบพยานตามที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นระยะเวลาที่กำหนดให้แล้วเสร็จใน 180 วัน จึงทำได้ยาก ซึ่งอนุญาโตตุลาการจะขอให้คู่พิพาทเห็นชอบการขยายระยะเวลาออกไป นอกจากนี้ปัญหาของนิติกรที่เข้ามาทำหน้าที่เก็บงานต่างๆไป เป็นตัวช่วยอนุญาโตตุลาการ ซึ่งถ้าระบบเอกสารต่างๆไม่ค่อยเรียบร้อย หรือไม่มีประสิทธิภาพ และพื้นฐานความรู้ของบุคลากร ก็ทำให้เกิดความล่าช้า

5.1.3 แนวความคิดการใช้ธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานด้านการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ

ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ โดยการนำหลักธรรมาภิบาลต่างมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ ข้อมูลจากการวิจัยชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สามารถทำได้และเป็นประโยชน์ในหลายๆด้าน เป็นการสร้างความเชื่อมั่น ให้เกิดขึ้นกับหลายๆฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรม ไม่ว่าจะเป็นความน่าเชื่อถือในระบบอนุญาโตตุลาการ องค์กร คู่พิพาท รวมถึงประชาชน ที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกระบวนการ

อนุญาโตตุลาการ ได้เกิดทัศนคติที่ดี เพราะถือว่ากระบวนการอนุญาโตตุลาการเป็นกระบวนการทางเลือกแทนการไปศาล และเป็นการแบ่งเบาภาระของศาล ทำให้ข้อพิพาทที่จะเป็นคดีขึ้นสู่ศาลลดน้อยลง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีแนวความคิดว่า หลักธรรมาภิบาลสามารถนำมาใช้กับการปฏิบัติงานด้านการระงับข้อพิพาทโดยระบบอนุญาโตตุลาการตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสถาบันอนุญาโตตุลาการ ซึ่งอนุญาโตตุลาการต้องมีความเป็นกลางและเป็นอิสระ ไม่ปฏิบัติตนเสมือนเป็นทนายความ เป็นเรื่องของความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ ในการระงับข้อพิพาททางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก หากเกิดความขัดแย้งกันขึ้น คู่พิพาทมีความประสงค์ที่จะระงับข้อพิพาททางธุรกิจ หรือการค้าระหว่างประเทศ โดยไม่ต้องไปฟ้องร้องต่อศาล วิธีหนึ่งที่เป็นทางเลือกของกลุ่มพิพาท ก็คือการเลือกใช้ระบบอนุญาโตตุลาการ ซึ่งเป็นวิธีการระงับข้อพิพาททางธุรกิจที่มีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพกับธุรกิจการค้าที่มีความสะดวก รวดเร็ว

5.1.4 ความสอดคล้องของการใช้ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล กับการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ

ความสอดคล้องของตัวชี้วัดธรรมาภิบาลทางกฎหมาย ข้อมูลที่มีความสอดคล้องทางความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 5 กลุ่ม โดยเฉพาะข้อมูลจากการสนทนากลุ่มมีความเห็นว่า สำหรับกฎหมายต่างๆ ที่องค์กรนิติบัญญัติตราขึ้นเป็นกฎหมายประเภทต่างๆ ยังมีลักษณะขาดหลักธรรมาภิบาลทางกฎหมาย ทั้งนี้สาเหตุมาจากการขาดคุณสมบัติทางวิชาการ จริยธรรม มโนธรรม และคุณธรรมของบุคคลที่เป็นผู้ตรากฎหมายหลักเป็นสำคัญ เมื่อนำกฎหมายมาใช้ในกระบวนการยุติธรรม ผู้ปฏิบัติตามกฎหมาย คือผู้พิพากษาจะต้องยึดถือเนื้อหา สาระทางกฎหมายเป็นหลักปฏิบัติอย่างชัดเจน บางครั้งจึงเกิดการขาดหลักความเป็นธรรมตามความรู้สึกของคนทั่วไป และของคู่กรณีพิพาท จึงมีกระบวนการพิจารณากันถึง 3 ระดับในชั้นศาล และยังมีกรณีการถวายฎีกาต่อองค์พระประมุขทางระบบยุติธรรมด้วย แต่ในระบบอนุญาโตตุลาการ ผู้มีอำนาจหน้าที่สามารถปรับการใช้ระบบกฎหมาย มาใช้ระบบทาง สังคมวิทยา สังคมศาสตร์ จิตวิทยา และจิตศาสตร์ได้ และปฏิบัติตามหลักจริยธรรม คุณธรรม มโนธรรม คือ การตีความตัวบทกฎหมายเพื่อประโยชน์ทางสังคม และความยินยอมพร้อมใจตกลงกันด้วยความพึงประสงค์ของคู่กรณี

ในระบบของอนุญาโตตุลาการ บุคคลผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการ ต้องมีคุณสมบัติความรู้ความเข้าใจตามหลักวิชาการแล้ว ยังต้องมีคุณลักษณะเฉพาะของด้านความชำนาญ ประสบการณ์

และจริยธรรม มโนธรรม คุณธรรม พฤติกรรม เฉพาะบุคคลที่ต้องตรงตามหลักธรรมาภิบาล ด้านพฤติกรรมของความเป็นมนุษย์ด้วย

ข้อมูลที่ได้จากการแสดงความคิดเห็น ทศนคติต่อบุคคลผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการตรงกันว่า บุคคลเหล่านี้เป็นผู้พร้อมด้วยเมตตาธรรม และต้องการเสริมสร้างความสงบสันติสุขในสังคม ในการพิจารณาข้อพิพาทจึงดำเนินการสอดคล้องกันไป โดยยึดหลักกฎหมายเป็นฐานการพิจารณา แล้วจึง บูรณาการผสมผสานไปกับหลักอื่นๆอีก 5 หลักธรรมาภิบาล โดยมีหลักจริยธรรมในการนำประโยชน์ทางสังคม เข้ามาใช้ในการพิจารณาเนื้อหาสาระของข้อพิพาท การบูรณาการหลักธรรมาภิบาลของระบบ และกระบวนการอนุญาโตตุลาการนี้ เป็นปัจจัยสร้างความพอใจแก่คู่กรณี และความภาคภูมิใจของบุคคลผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการ ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติงานด้านอนุญาโตตุลาการ ของสถาบันอนุญาโตตุลาการ ของประเทศไทย มีความสัมฤทธิ์ผลที่ช่วยให้การดำเนินการในระบบยุติธรรม และสร้างคุณประโยชน์ด้านคดีความแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการปฏิบัติงานด้านการพิจารณาข้อพิพาทนั้น ผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการสามารถตัดสินใจนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ประการ มาบูรณาการเป็นข้อยุติสร้างความพึงพอใจแก่คู่กรณี และสร้างประสิทธิภาพของกระบวนการ และระบบอนุญาโตตุลาการได้เป็นอย่างดี

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ตามความคิดเห็นของบุคคลและกลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลได้แก่ อนุญาโตตุลาการ จากสถาบันอนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม นักวิชาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญหลักธรรมาภิบาล คู่พิพาทหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอนุญาโตตุลาการ ข้าราชการในสถาบันอนุญาโตตุลาการ รวมถึงตลอดถึงการสนทนากลุ่ม สามารถทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับ “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” อย่างมีนัยสำคัญเชิงประจักษ์ของการอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

5.2.1 ขอบเขตในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการที่มีความสำคัญ รวมทั้งปัญหาในทางปฏิบัติในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการไทย

1. ขอบเขตในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการที่มีความสำคัญนั้น ระบบอนุญาโตตุลาการเป็นกระบวนการทางเลือก ที่เกิดจากความสมัครใจของคู่พิพาทแทนกระบวนการยุติธรรมหลัก การฟ้องร้องต่อศาลหรือการมีข้อพิพาททางศาล ซึ่งเป็นบริบทในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของเสาวนีย์ อัสวโรจน์ (2548, หน้า 30) ที่ได้กล่าวว่า “ใน

ปัจจุบันการอนุญาโตตุลาการ เป็นการระงับข้อพิพาทที่เป็นทางเลือก (Alternative to Dispute Resolution - ADR) อย่างหนึ่งนอกจากการฟ้องคดีต่อศาล ซึ่งเป็นการระงับข้อพิพาทหลักของสังคม เช่นเดียวกับการประนีประนอมยอมความ หรือการไกล่เกลี่ย เพราะวิธีการระงับข้อพิพาทที่เห็นชัดเจนสำหรับข้อพิพาททุกชนิด คือศาลท้องถิ่น ซึ่งเกิดขึ้นและดำรงอยู่ เพราะรัฐเป็นผู้จัดให้มีเพื่อระงับข้อพิพาทสำหรับบุคคลต่างๆ ในรัฐนั้น ซึ่งรัฐมีอำนาจและความรับผิดชอบที่จะประกันว่ามีศาลอยู่ มีการแต่งตั้งผู้พิพากษา ซึ่งมีคุณสมบัติที่ดีและเหมาะสมกับการทำหน้าที่ และวิธีพิจารณาที่วางหลักเกณฑ์เรื่องเขตอำนาจและกระบวนการพิจารณาของศาล”

2. หากคู่พิพาทมีความประสงค์จะระงับข้อพิพาท โดยใช้ผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการของตนก็ได้ โดยใช้บริการการบริหารจัดการ ด้านการตรวจสอบสัญญา และการจัดการด้านวัน เวลา สถานที่ของ สถาบันอนุญาโตตุลาการ โดยที่สถาบันอนุญาโตตุลาการมิได้ทำหน้าที่สรรหาผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการพิจารณาชี้ขาดแต่อย่างใด ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของเสาวนีย์ อัสวโรจน์ (2548, หน้า 49) ที่ได้กล่าวว่า “การอนุญาโตตุลาการนอกศาลของประเทศไทย กลุ่มนี้พิพาทอาจตกลงกันระงับข้อพิพาททางการอนุญาโตตุลาการ โดยดำเนินการกันเอง หรืออาจใช้บริการของสถาบันอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย ในกรณีความขัดแย้งคู่กรณีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นองค์การนิติบุคคลต่างด้าว หรือเป็นองค์การต่างด้าวด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย แต่ข้อพิพาทเกิดจากการทำธุรกิจในประเทศไทย และอาจเป็นสถาบันอนุญาโตตุลาการ แห่งสำนักงานศาลยุติธรรม สถาบันอนุญาโตตุลาการ ของสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย หรือองค์กรอนุญาโตตุลาการของสมาคมการค้าต่างๆ ที่มีอยู่ หรือที่อยู่ในความดูแลของหน่วยงานราชการไทย เช่น กรมการประกันภัย กรมทรัพย์สินทางปัญญา”

3. เมื่อคดีข้อพิพาทได้รับการเสนอพิจารณาโดยให้อนุญาโตตุลาการเป็นผู้ดำเนินการกระบวนการพิจารณา สืบพยาน และทำการชี้ขาด การดำเนินการก็เป็นไปตามกฎของหลักธรรมาภิบาล ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของไชยวัฒน์ บุณนาค (2554, หน้า 25) ได้กล่าวว่า “ในเมื่ออนุญาโตตุลาการทำหน้าที่เสมือนผู้พิพากษา อนุญาโตตุลาการก็จำเป็นต้องมีความเป็นกลาง (impartial) และเป็นอิสระ (independent) ต้องไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด แม้ว่าฝ่ายที่เสนอชื่อคนให้เป็นอนุญาโตตุลาการ” นอกจากนี้แนวคิดของเสาวนีย์ อัสวโรจน์ (2548, หน้า 108) ได้กล่าวถึงความเป็นกลางและยุติธรรมของอนุญาโตตุลาการว่า “ในการทำหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ ซึ่งก็คือการตัดสินชี้ขาดข้อพิพาทที่ได้รับมอบหมายนั้น มีหลักพื้นฐานว่าอนุญาโตตุลาการทำหน้าที่อย่างเป็นคนกลางคล้ายกับผู้พิพากษา กล่าวคือ ในการปฏิบัติหน้าที่ไม่ลำเอียงเข้าข้างคู่กรณีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แม้ฝ่ายนั้นเป็นผู้ตั้งคนให้ทำหน้าที่ก็ตาม”

4. การปฏิบัติงานของอนุญาโตตุลาการ เป็นกระบวนการยุติธรรมทางเลือก ที่คู่กรณีพิพาท มีความสมัครใจทั้งสองฝ่ายที่จะเข้าระบบอนุญาโตตุลาการ มีความมุ่งหมายที่จะทำให้คดีเสร็จลงได้ รวดเร็ว ไม่มีความตึงเครียดในกระบวนการพิจารณา ลดค่าใช้จ่าย และเมื่อคดีเสร็จลงก็สามารถ รักษาความสัมพันธ์ในทางธุรกิจได้ด้วยดี คู่พิพาทจึงตกลงใจมาใช้บริการของอนุญาโตตุลาการ แทนที่จะไปฟ้องร้องที่ศาล กระบวนการพิจารณาคดี ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย การดำเนินการพิจารณา ข้อพิพาทในการปฏิบัติงานของอนุญาโตตุลาการ เป็นไปตามข้อมูลดังกล่าวข้างต้นอย่างเป็นที่ศรัทธา และพึงพอใจของคู่กรณี ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ เสาวนีย์ อัสวโรจน์ (2548, หน้า 11-12) ที่ได้ กล่าวว่า “การอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย เป็นการระงับข้อพิพาทที่สิ้นสุดก่อนข้างรวดเร็ว และมีประสิทธิผล เนื่องจากมีวิธีพิจารณาที่ไม่เคร่งครัดและไม่มีขั้นตอนที่ยุ่งยาก แต่อยู่ภายใต้ หลักเกณฑ์ที่ต้องเปิดเผยโอกาสให้คู่กรณีทั้งสองเสนอพยานหลักฐานของตน ต่ออนุญาโตตุลาการ ได้อย่างเท่าเทียมกัน และเนื่องจากการดำเนินกระบวนการพิจารณาของการอนุญาโตตุลาการนั้น กระทำ เป็นการลับ ไม่เปิดเผยต่อสาธารณชน ผู้ที่มีสิทธิเข้าร่วมในการพิจารณา คือ คู่กรณีและบุคคลที่ เกี่ยวข้อง เช่น ทนายความ ที่ปรึกษา อนุญาโตตุลาการ และในกรณีของพยาน หากมีการสืบพยาน หลายคนแล้ว พยานแต่ละคนจะเข้าร่วมการพิจารณาได้เฉพาะในช่วงที่ตนเบิกความเท่านั้น การ พิจารณารั้งอื่นนั้นๆ ตนไม่มีสิทธิเข้าร่วม และจะไม่ได้รับรู้สิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นในการพิจารณารั้ง อื่นๆ ดังนั้น การพิจารณาตลอดจนข้อเท็จจริง และรายละเอียดต่างๆในการพิจารณา จึงรู้กันอยู่ใน หมู่ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเท่านั้น บุคคลภายนอกไม่มีโอกาสได้รับรู้ข้อเท็จจริงเหล่านั้นโดยตรง และ รักษาชื่อเสียง ความลับทางธุรกิจของคู่กรณีพิพาท ทั้งนี้ยังสามารถรักษาความสัมพันธ์ของคู่กรณี พิพาทไว้ได้”

5. คู่พิพาทยังสามารถกำหนดกรอบกระบวนการพิจารณา หรือวิธีพิจารณาให้ อนุญาโตตุลาการปฏิบัติหน้าที่ได้ สถานที่ทำการพิจารณา ภาษาที่ใช้ในการที่คู่พิพาทมีความ ประสงค์จะใช้ในการพิจารณา หรือหากไม่ได้กำหนดไว้ก็เป็นไปตามกฎหมาย อำนาจ หน้าที่ ก็ เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดขึ้น สิ่งต่างๆเหล่านี้จึงเป็นการเอื้อประโยชน์ และสมประโยชน์ของ คู่กรณีพิพาท ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ยืนยันอย่างชัดเจนว่า คู่กรณีมีโอกาสและได้รับสิทธิใน เรื่องการใช้ความอะลุ่มอล่วยผ่อนปรนจากอนุญาโตตุลาการอย่างเป็นที่น่าพอใจ สอดคล้องแนวคิด ของไชยวัฒน์ บุณนาค (2554, หน้า 109) ได้กล่าวว่า “กระบวนการอนุญาโตตุลาการเป็น กระบวนการที่มีความยืดหยุ่น (flexibility) มากกว่ากระบวนการทางศาล อนุญาโตตุลาการต้อง ดำเนินกระบวนการพิจารณาตามที่คู่พิพาทตกลงกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับพระราชบัญญัติ

อนุญาโตตุลาการ พ.ศ.2545 มาตรา 26 วรรคหนึ่ง บัญญัติว่า “คู่พิพาทอาจตกลงกำหนดสถานที่ในการดำเนินการทางอนุญาโตตุลาการไว้ก็ได้ ในกรณีที่ไม่มีข้อตกลงเช่นว่านั้น ให้คณะอนุญาโตตุลาการกำหนดสถานที่โดยคำนึงถึงสภาพแห่งข้อหาและความสะดวกของคู่พิพาท” ซึ่งคณะอนุญาโตตุลาการที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญก็ยืนยันในการให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

6. ในภาคราชการ หากเป็นหน่วยงานราชการด้วยกัน กรณีเกิดข้อพิพาทพบว่า จะไม่ค่อยมีการนำกรณีความขัดแย้งสู่การพิจารณาข้อพิพาทในระบบอนุญาโตตุลาการ เพราะกลัวความรับผิดชอบส่วนตัว จึงไม่โอนอ่อนผ่อนตามกับข้อเรียกร้องหรือประนีประนอมกับหน่วยราชการด้วยกัน และ/กับบริษัทเอกชน จึงทำให้ให้คดีข้อพิพาทไม่เสร็จที่ชั้นอนุญาโตตุลาการ แต่กลับไปให้เสร็จสิ้นที่ศาล ให้ศาลตัดสินในที่สุด จึงทำให้คดีล่าช้า ผิดวัตถุประสงค์ของระบบอนุญาโตตุลาการที่ต้องการความสะดวกและรวดเร็ว ซึ่งกรณีดังกล่าว ผู้วิจัยมีความเห็นว่า “คดีที่เกิดขึ้นก่อนปีพ.ศ.2539 ยังไม่มีพระราชบัญญัติความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ.2539 เป็นกฎหมายที่กำหนดหลักการเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ โดยแยกความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติหน้าที่ออกจากการกระทำละเมิดที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ ความเสียหายจากการกระทำละเมิดของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติหน้าที่นั้น เจ้าหน้าที่จะต้องรับผิดชอบใช้ค่าสินไหมทดแทนต่อหน่วยงานของรัฐหรือไม่เพียงใดนั้นยึดหลักว่าจะเรียกร้องเอาแก่เจ้าหน้าที่ได้เฉพาะความเสียหายใดที่เกิดขึ้นจากการกระทำจากการกระทำโดยจงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงเท่านั้น หากเป็นกระทำประมาทเลินเล่ออย่างธรรมดา เจ้าหน้าที่จะไม่ต้องรับผิดชอบใช้ค่าสินไหมทดแทนต่อหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตามแม้ว่าปัจจุบันมีพระราชบัญญัติความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ.2539 แล้ว แต่หน่วยงานของรัฐก็ยังระมัดระวังในความรับผิดชอบ ซึ่งอาจเสี่ยงต่อความรับผิดชอบเป็นการส่วนตัวได้ในภายหลังเช่นกัน⁷ เนื่องจากกฎหมายไม่ได้ให้อำนาจกฎหมายแก่อนุญาโตตุลาการ เช่นหมายเรียก ซึ่งทำได้แค่เพียงหนังสือเชิญเท่านั้น ทำให้การควบคุมของอนุญาโตตุลาการในกระบวนการพิจารณาได้ไม่เต็มที่ หรือกรณีไม่มีเรื่องละเมิดอำนาจศาล ทำให้ทนายความที่ไม่สุจริตกล้าที่ยื่นพยานเอกสารปลอม หรือเท็จแก่อนุญาโตตุลาการ เพราะไม่มีบทลงโทษเรื่องการละเมิดอำนาจศาล ซึ่งหากเป็นกระบวนการศาล ทนายความคงไม่กล้ากระทำ เพราะเสี่ยงต่อการละเมิดศาลได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชิตพล ลิขิตภูมิสถิตย์ (2549, หน้าบทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึง “บทบาทของศาลยุติธรรมในกระบวนการพิจารณาอนุญาโตตุลาการ แนวความคิดเกี่ยวกับการระงับข้อพิพาทโดยเอกชนที่ไม่ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากศาลนั้น ยังไม่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ เนื่องจากอนุญาโตตุลาการมีสถานะเป็นเอกชน ซึ่งไม่มีอำนาจในการบังคับคู่กรณีหรือบุคคลอื่น ดังนั้น

ประสิทธิภาพการดำเนินการในระบบอนุญาโตตุลาการ ควรต้องใช้อำนาจศาลซึ่งเป็นสถาบันของรัฐและเป็นผู้ใช้อำนาจรัฐจะต้องเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุน การดำเนินกระบวนการพิจารณาอนุญาโตตุลาการซึ่งได้แก่ การออกคำสั่งคุ้มครองชั่วคราวเพื่อคุ้มครองประโยชน์ของกลุ่ม การชี้ขาดอำนาจของอนุญาโตตุลาการ การให้ความช่วยเหลือในการสืบพยานหลักฐาน การชี้ขาดเบื้องต้นในข้อกฎหมาย การแต่งตั้งและถอดถอนอนุญาโตตุลาการ และการบังคับตามคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ นอกจากนี้ศาลยังอาจเข้ามามีบทบาทในการอนุญาโตตุลาการโดยการตรวจสอบการดำเนินกระบวนการพิจารณาอนุญาโตตุลาการ และตรวจสอบคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ ซึ่งอาจนำไปสู่การเพิกถอนคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการได้ อำนาจของศาลจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการพิจารณาอนุญาโตตุลาการ” แต่การใช้อำนาจศาลในขณะการพิจารณาคดีของคณะอนุญาโตตุลาการ จะเกิดปัญหาด้านหลักธรรมาภิบาล คือทำให้อนุญาโตตุลาการขาดความเป็นอิสระ ดังนั้น ในกระบวนการอนุญาโตตุลาการ จึงแยกอำนาจของกระบวนการทางศาลสถิตยุติธรรมออกไปจาก กระบวนการพิจารณาคดีความของอนุญาโตตุลาการ แต่ภายหลังการชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการแล้ว หากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด หรือทั้งสองฝ่ายไม่พอใจให้การชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ มีสิทธิที่จะนำคดีข้อพิพาท หรือข้อชี้ขาดนี้ไปดำเนินการทางศาลสถิตยุติธรรมได้ หากเป็นกรณีนี้การดำเนินงานของอนุญาโตตุลาการ ก็จะขาดหลักธรรมาภิบาล คือ ขาดความคุ้มค่า และขาดประสิทธิภาพ และความสัมฤทธิ์ผล อย่างไรก็ตามผลการดำเนินงานกระบวนการอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย ข้อมูลยังไม่มีให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงความขัดแย้งของกลุ่มด้วยกัน และ/หรือกลุ่มทั้งสองฝ่าย หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีข้อขัดแย้งกับการดำเนินงานของสถาบันอนุญาโตตุลาการ จะเห็นได้ว่าปัญหาความขัดแย้ง ในลักษณะนำคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ ไปฟ้องร้องยังศาลซึ่งมีอยู่บ้าง แต่มีจำนวนน้อย ข้อมูลจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการดำเนินงานอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลอย่างมีนัยสำคัญ

กฎหมายว่าด้วยการอนุญาโตตุลาการในหลาย ๆ ประเทศจะได้กำหนดให้กลุ่มในการอนุญาโตตุลาการมีอิสระ ในการตกลงเกี่ยวกับการดำเนินกระบวนการพิจารณาอนุญาโตตุลาการ อย่างไรก็ตามแนวคิดเกี่ยวกับการระงับข้อพิพาทโดยเอกชน ที่ไม่ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากศาลนั้น ยังไม่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ เนื่องจากอนุญาโตตุลาการมีสถานะเป็นเอกชน ซึ่งไม่มีอำนาจในการบังคับกลุ่ม บุคคลอื่น หรือคำชี้ขาด ดังนี้ ศาลซึ่งเป็นสถาบันของรัฐและเป็นผู้ใช้อำนาจรัฐจะต้องเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุน การดำเนินกระบวนการพิจารณาอนุญาโตตุลาการ ซึ่งได้แก่ การออกคำสั่งคุ้มครองชั่วคราวเพื่อคุ้มครองประโยชน์ของกลุ่ม การชี้ขาดอำนาจของ

อนุญาโตตุลาการ การให้ความช่วยเหลือในการสืบพยานหลักฐาน การชี้ขาดเบื้องต้นในข้อกฎหมาย การแต่งตั้งและถอดถอนอนุญาโตตุลาการ และการบังคับตามคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ นอกจากนี้ศาลยังอาจเข้ามามีบทบาทในการอนุญาโตตุลาการ โดยการตรวจสอบการดำเนินกระบวนการพิจารณาของอนุญาโตตุลาการ และตรวจสอบคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ ซึ่งอาจนำไปสู่การเพิกถอน คำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการได้ อำนาจของศาลจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการพิจารณาอนุญาโตตุลาการ

5.2.2 แนวความคิดของธรรมาภิบาลในการปรับใช้กับการปฏิบัติงานด้านการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ

1. ในปัจจุบันแนวคิดธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่โลกให้ความสนใจ การนำหลักธรรมาภิบาลต่างๆที่สามารถปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ หรือการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ สามารถทำได้และจะเป็นประโยชน์ในหลายๆด้าน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับหลายๆฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องในกระบวนการอนุญาโตตุลาการ ไม่ว่าจะเป็นความน่าเชื่อถือของอนุญาโตตุลาการ องค์กรคู่พิพาท รวมถึงประชาชนที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกระบวนการอนุญาโตตุลาการ ได้เกิดทัศนคติที่ดี เพราะถือว่ากระบวนการอนุญาโตตุลาการเป็นกระบวนการทางเลือกแทนไปศาล และเป็นการแบ่งเบาภาระของศาล ทำให้ข้อพิพาทที่จะเป็นคดีขึ้นสู่ศาลลดน้อยลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของเมตต์ เมตต์การ์ธูจิต (2554, หน้า 13) ได้กล่าวว่า “แนวคิด Good Governance เป็นที่ยอมรับของประเทศไทยอย่างน่าอัศจรรย์เหมือนเป็นกระแสที่ได้รับความนิยมและได้แพร่ไปยังภาคส่วนต่างๆ ให้ภาครัฐและภาคประชาชนเกิดแรงบันดาลใจที่จะไฝ่หารูปแบบ เพื่อจะนำหลักการนี้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพ ภูมิหลังวัฒนธรรมการทำงานของสังคมตน ดังนั้นจึงไม่แปลกใจเลยที่ คำว่า Good Governance กลายเป็นวาทกรรมที่มีการเรียกกัน ไปต่างๆ เช่น ภาคเอกชน เรียกว่า Corporate Good Governance ในราชการเรียกว่า Public Governance เป็นต้น”นอกจากนี้ยังสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดยงานวิจัยของพระมหาภูษิต อคฺคฺวณฺโณ (ปลัดธรรม) (2558, หน้าบทคัดย่อ) ได้ศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลสู่การปฏิบัติเพื่อการบริหารงานขององค์กรยุคใหม่ และเป็นแนวทางในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลให้ประสบความสำเร็จขององค์กร จากการศึกษาพบว่า ธรรมาภิบาลเป็นหลักในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี โดยมีจุดเริ่มต้นมาจากแนวคิดทางตะวันตก เมื่อประเทศไทยได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารกิจการบ้านเมือง ทำให้ระบบการบริหารดีขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม บริบทของสังคมไทย ค่านิยม ตลอดจนการขาดความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งในเรื่องธรรมาภิบาล มักจะทำให้เกิดปัญหาขึ้นเมื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการปฏิบัติ ดังนั้น หลักธรรมาภิบาลฉบับ

เมืองไทย จึงควรผนวกกับหลักพุทธธรรมด้วย ซึ่งน่าจะเป็นทางออกไปสู่การบริหารจัดการบ้านเมืองตามหลักธรรมาภิบาลได้ดีที่สุด

2. หลักธรรมาภิบาลนำมาใช้ในองค์กรเกือบทุกองค์กรแล้ว และการปฏิบัติงานด้านการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ ถูกกำหนดไว้ในข้อบังคับของสถาบันอนุญาโตตุลาการ ซึ่งอนุญาโตตุลาการต้องมีความเป็นกลางและเป็นอิสระ ไม่ปฏิบัติตนเสมือนเป็นทนายความ เป็นเรื่องของความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ สอดคล้องกับวิภาส ทองสุทธิ (2551, หน้า 168) ได้กล่าวว่า “หลักการสำคัญที่มีการนำมาใช้ในประเทศไทยอย่างกว้างขวางอยู่ในปัจจุบันนี้ แต่ก็มีคำถามว่าหลักการต่างๆนี้หมายถึงอะไร แล้วจะทราบได้อย่างไรว่ามีธรรมาภิบาลแล้วหรือยัง มีมากน้อยหรือน้อย ต้องปรับปรุงอะไรอีกบ้าง คำตอบที่อาจเป็นไปได้ ก็คือ การจัดทำตัวชี้วัดเพื่อผู้ใช้จะได้เข้าใจ และนำไปใช้ตรวจสอบตนเองและผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นได้ต่อไป... ธรรมาภิบาลอาจประกอบไปด้วยหลักการต่างๆมากมาย แล้วแต่ผู้ที่จะนำเรื่องของธรรมาภิบาลไปใช้ และจะให้ความสำคัญกับเรื่องใดมากกว่ากัน และในบริบทของประเทศ บริบทของหน่วยงาน หลักการใดจึงเหมาะสมที่สุด...”

ผู้วิจัยมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ตัวชี้วัดที่สำคัญอย่างยิ่ง คือคุณสมบัติของผู้เป็นอนุญาโตตุลาการ คือ ความไม่มีความรู้ความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญในข้อพิพาทที่ตนรับเป็นอนุญาโตตุลาการจริง การไม่เข้าใจบทบาท อำนาจหน้าที่ของตนในการดำเนินกระบวนการพิจารณา สอดคล้องกับแนวคิดของไชยวัฒน์ บุณนาค (2554, หน้า 76) ได้กล่าวว่า “สัญญาอนุญาโตตุลาการ อาจกำหนดคุณสมบัติของอนุญาโตตุลาการไว้ก็ได้ เช่น ในสัญญาเกี่ยวกับการซื้อขายพืชผลทางเกษตร คู่สัญญาอาจกำหนดไว้ว่าอนุญาโตตุลาการที่จะได้รับแต่งตั้ง (โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของประธานคณะอนุญาโตตุลาการ หรืออนุญาโตตุลาการคนเดียว) จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์เกี่ยวกับตลาดซื้อขายพืชผลล่วงหน้าหรือประสบการณ์เกี่ยวกับตลาดซื้อขายพืชผลล่วงหน้าก็ได้”

3. นอกจากนี้ผู้บริหารในองค์กรนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารองค์กรของตนเองได้แล้วยังสามารถนำมาบริหารประเทศ และบุคคลธรรมดาได้ ดังนั้นธรรมาภิบาลจึงเป็นเครื่องมือการบริหารอีกอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และยังเป็นหลักการหรือเกณฑ์อีกตัวหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ และหน่วยงานหรือองค์กรของรัฐหรือเอกชนต้องปฏิบัติตามซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดวิภาส ทองสุทธิ (2551, หน้า 167) ได้กล่าวว่า “ธรรมาภิบาลนี้เป็นเรื่องของหลักการบริหารแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นหลักการ โดยไม่ใช่หลักการที่เป็นแต่เพียงรูปแบบทฤษฎีการ

บริหารงานเท่านั้น แต่เป็นหลักการดำเนินงาน ซึ่งหากมีการนำมาใช้เพื่อการบริหารแล้ว จะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ” ประกอบกับยังสอดคล้องกับแนวคิดของรัชยา ภักดีจิตต์ (2555, หน้า 21) ได้กล่าวว่า “ธรรมาภิบาลจึงทำหน้าที่เป็นกลไก เครื่องมือ และแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันของภาค เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยเน้นความจำเป็นของการสร้างความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานระบอบ ประชาธิปไตยที่แท้จริง มีความชอบธรรมของกฎหมาย มีเสถียรภาพ มีโครงสร้างและกระบวนการ บริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ ยั่งยืน”

5.3 ข้อเสนอแนะ

1. การบริหาร การจัดการ และการดำเนินงานของสถาบันอนุญาโตตุลาการ

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับข้อมูลจากผลการวิจัย ที่ได้จากข้อมูลที่บุคคลสำคัญ ผู้ให้ ข้อมูล ทั้ง 5 กลุ่ม ล้วนเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ความชำนาญในหลักการ วิธีการ กระบวนการ และ/หรือขบวนการในการบริหารและการจัดการ และองค์การ และหรือ องค์การที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการจัดตั้ง การบริหาร การจัดการ และกระบวนการพิจารณา พิพากษาอรรถคดี ทางด้านความยุติธรรมในระบบศาลสถิตยุติธรรม ทำให้ข้อมูลที่เป็นแนวความคิด เห็น เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการ บริหาร การจัดการของสถาบันอนุญาโตตุลาการ ที่อยู่ในกรอบ ความรับผิดชอบของสถาบันอนุญาโตตุลาการ อย่างมีนัยสำคัญของความถูกต้องและความเป็นจริง

จากข้อมูลชี้ให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า ในการบริหาร การจัดการของสถาบันอนุญาโตตุลาการ พร้อมทั้งการบริหารจัดการ โครงการกิจกรรมต่างๆของสำนักงาน กอง ฝ่ายงานต่างๆของสถาบัน อนุญาโตตุลาการ ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการยังด้อย ประสิทธิภาพจึงมีผลทำให้การปฏิบัติงานด้านที่เกี่ยวข้องด้อยประสิทธิภาพ ความสัมฤทธิ์ผล และ ความพึงพอใจ ความเชื่อถือ ศรัทธาของทั้งผู้ทำหน้าที่ในหน่วยงานนั้นๆ ผู้ทำหน้าที่ อนุญาโตตุลาการ คู่กรณีพิพาท และบุคคลอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประจำสำนักงานต่างๆ ของสถาบันอนุญาโตตุลาการ และการดำเนินการพิจารณาข้อพิพาท และ/หรือการลงมติชี้ขาดของ คณะอนุญาโตตุลาการ

เพื่อความสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานของสถาบันอนุญาโตตุลาการ จึงขออนุญาตนเสนอแนะโดยยึดฐานข้อมูล เพื่อการปรับปรุง และพัฒนากิจกรรม เพื่อสนับสนุนการใช้หลักธรรมาภิบาลในการดำเนินงานของสถาบันอนุญาโตตุลาการ และคณะผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการ ดังนี้

1. การจัดการโครงสร้างของสถาบันอนุญาโตตุลาการ ควรจะหรือน่าจะแยกออกเป็นอิสระจากองค์การศาลยุติธรรม กรณีพิพาทถ้าคู่กรณีตกลงใช้กระบวนการอนุญาโตตุลาการแล้ว คำชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการ ถือเป็นที่สุดตามหลักยุติธรรม ไม่มีการนำมาดำเนินซ้ำหรือฟ้องในศาลต่อไป เป็นการเสริมสร้างความศักดิ์สิทธิ์ และความมีศักดิ์ศรีของสถาบันอนุญาโตตุลาการ ทั้งนี้เพราะผลการชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ คู่กรณีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เมื่อถึงที่สุดของการตัดสินชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการแล้ว เกิดความคลางแคลงใจ ไม่แน่ใจไม่พอใจในคำตัดสิน ยังสามารถนำกรณีข้อพิพาทเดียวกันนี้ ขึ้นฟ้องร้องต่อศาลได้ กรณีเช่นนี้ ทำลายหลักธรรมาภิบาลและศักดิ์ศรีของคณะอนุญาโตตุลาการ และสถาบันอนุญาโตตุลาการในที่สุด

2. การพิจารณาคัดเลือกบุคคลเป็นข้าราชการ หรือพนักงาน ของสถาบันอนุญาโตตุลาการ เพื่อประจำปฏิบัติงานในกรม สำนักงาน กอง ฝ่าย หรือแผนกงานต่างๆต้องระบुकคุณสมบัติ บุคคลที่มีพื้นฐานความรู้ในลักษณะความรู้แบบบูรณาการ ในลักษณะมีบุคคลที่มีความรู้เชิงวิชาการ ทางสังคมวิทยา วิทยวิทยา (วิทยาศาสตร์) แล้วไปแยกย่อยเป็นด้านสังคมศาสตร์, นิติศาสตร์ และเศรษฐศาสตร์ แล้วแยกสาขาย่อยพื้นฐานความรู้ออกไปตามแขนงของศาสตร์หลักทั้ง 3 ด้าน ในหน่วยงานจะได้มีบุคลากรหลักที่จะต้องเตรียมเอกสารทางวิชาการหลักๆ ประมวลเป็นสาระหลัก และสาระสำคัญย่อยแต่ละด้าน ได้ให้แก่บุคคลผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการ และเมื่อเจ้าหน้าที่จะสามารถประมวลประเด็นทางวิชาการ ข้อเท็จจริงได้อย่างรัดกุมและรวดเร็ว เป็นการช่วยแก้ปัญหาเบื้องต้นให้แก่ผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการ และคู่กรณีได้เข้าใจอย่างชัดเจนทั้งด้านวิชาการ และความเป็นจริงในเชิงการปฏิบัติเป็นหลักของการสร้างศักยภาพของบุคคล ของสถาบัน และความศรัทธาของคู่กรณี และประชาชนทั่วไป

3. ระบบการสรรหาบุคคลผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการ ต้องรอบคอบ และครบถ้วนในเนื้อหาสาระของรูปคดีที่เสนอต่อสถาบันอนุญาโตตุลาการ (ปัจจุบันจะเน้นคุณสมบัติด้านนิติศาสตร์) แต่คดีที่เข้าสู่สถาบันฯ มักเป็นกรณีข้อพิพาททางปัญหาเศรษฐกิจ การค้า และอุตสาหกรรม และเป็นสาระจัดการด้านธุรกิจการค้า บุคคลที่ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการ จึงควรเป็นบุคคลเอนกประสงค์ มีพื้นฐานความรู้ ความชำนาญเอนกประการ

อนึ่งในกรณีคู่พิพาทเป็นผู้พิจารณาสรรหาผู้ทำหน้าที่อนุญาตโตตุลาการด้วยตนเอง ควรต้องมีระบบการพิจารณาให้ความยินยอมร่วมกันของกลุ่ม และฝ่ายของสถาบันฯด้วย

4. กรณีปัญหาทางด้านความล่าช้าของการดำเนินการพิจารณาข้อพิพาท ที่บุคคลผู้ทำหน้าที่อนุญาตโตตุลาการและคณะอนุญาตโตตุลาการ ไม่มีอำนาจทางกฎหมายรับรองเกี่ยวกับการระงับพฤติกรรมของบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับการสอบสวนพิจารณาคดี การตรวจสอบ หรือขอเอกสารเพิ่มเติมการขอยื่นขยายเวลาการพิจารณาข้อพิพาท หรือพฤติกรรมละเมิดอำนาจของอนุญาตโตตุลาการ เฉกเช่นเดียวกับพฤติกรรมละเมิดอำนาจศาล

5. กรณีการพิจารณาข้อพิพาทระหว่างองค์การภาครัฐ หรือองค์การ รัฐวิสาหกิจ สภาพปัญหาการพิจารณาข้อพิพาทของอนุญาตโตตุลาการ หรือผู้เป็นพยานขององค์การ จะมีปัญหาที่จะถูกรอบคลุมความเป็นอิสระของการแสดงความคิดเห็น พฤติกรรม และการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาขององค์การมีพลังอำนาจการให้คุณให้โทษแก่ทั้งผู้เป็นอนุญาตโตตุลาการ และพยานบุคคล หรือเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเอกสารของคู่พิพาทของแต่ละองค์การนั้นๆ ยิ่งกว่านั้นยังมีอำนาจอิทธิพลทางระบบการบริหาร การเมือง การปกครอง เข้ามาครอบงำด้วย สถาบันอนุญาตโตตุลาการจึงต้องรอบคอบ และต้องมีความเป็นผู้นำในลักษณะ ผู้นำแบบจริยธรรมนำพาสถาบันเป็นองค์การนำ ที่มีความเด็ดเดี่ยวในการปฏิบัติตามคำวินิจฉัยชี้ขาดของอนุญาตโตตุลาการ และเป็นองค์การแบบประชาธิปไตย ที่มีธรรมาธิปไตยเป็นแกนนำการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

การดำเนินการวิจัยครั้งต่อไปนั้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า งานประชาสัมพันธ์ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า ของการนำคดีข้อพิพาทเสนอต่อสถาบันอนุญาตโตตุลาการ ดำเนินการพิจารณาชี้ขาดนั้นมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า จึงควรมีการวิจัยถึง

1. ความเข้าใจและความสนใจในการเสนอข้อพิพาท ในการดำเนินงานต่อสถาบันอนุญาตโตตุลาการ : ศึกษากรณีคู่พิพาทที่นำหรือเคยนำคดีฟ้องศาลแพ่ง

2. ปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดการ การดำเนินการพิจารณาข้อพิพาทของสถาบันอนุญาตโตตุลาการ เป็นการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ที่ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นระดับผู้บริหาร สำนักงาน สถาบันฯ กอง หรือสำนักงาน และผู้ปฏิบัติงานระดับแผนงาน โครงการ ว่ามีความคิดเห็นเชิงปฏิบัติการแตกต่างอย่างนัยสำคัญทางสถิติในปัจจุบันอะไรบ้าง

3. การวิจัยถึงความคิดเห็นและความเข้าใจ ต่อการแยกอำนาจความเป็นอิสระของการดำเนินการพิจารณาข้อพิพาท ของสถาบันอนุญาโตตุลาการเบ็ดเสร็จเด็ดขาดภายในองค์กร โดย กลุ่มที่ไม่มีสิทธินำผลการตัดสินชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการ ไปฟ้องร้องต่อศาล ในกรณีมีความเห็นขัดแย้งหรือความไม่พอใจในคำชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการ

4. วิธีการดำเนินการกำหนดคุณสมบัติ และการสรรหาบุคคลผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการ อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งเป็น 2 กรณี คือ การสรรหาโดยสถาบันอนุญาโตตุลาการ และสรรหาโดย คู่พิพาท



บรรณานุกรม

- กัลยณูช กิตติพงษ์พิทยา. (2560). แนวคิดและทฤษฎีองค์การ. ใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สาขาวิชาวิทยาการการจัดการ, เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการและการจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 4 (เล่ม 1, หน้า 4-23). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- (2560). การจัดการการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ. ใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สาขาวิชาวิทยาการการจัดการ, เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการและการจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 8 (เล่ม 1, หน้า 8-25). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกรียงศักดิ์ อรุณพงศ์พิศาล. (2543). ความรับผิดชอบทางอาญาของอนุญาโตตุลาการ. (วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกียรติศักดิ์ จีระเชียรนาถ. (2543). บรรษัทภิบาลวิถีแห่งการนำองค์การสู่ความรุ่งเรือง. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- ข้อบังคับสำนักงานศาลยุติธรรมว่าด้วยอนุญาโตตุลาการสถาบันอนุญาโตตุลาการ. (2560, 25 มกราคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 134 ตอนที่ 11, หน้า 30-32.
- คำโง่คลองด่านทุจริตกินชาติ. (ม.ป.ป.). เข้าถึงได้จาก <http://news.mthai.com>
- จุมพล หนิมพานิช. (2552). การวิเคราะห์นโยบาย ขอบข่าย แนวคิด ทฤษฎี และกรณีตัวอย่าง. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- (2553). การบริหารจัดการภาครัฐใหม่: หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของไทย (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จิตพล ลิขิตภูมิสถิตย์. (2549). บทบาทของศาลยุติธรรมในกระบวนการพิจารณาอนุญาโตตุลาการ. (วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไชยวัฒน์ บุนนาค. (2554). อนุญาโตตุลาการ ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: บริษัททรัพย์สุรีย์.

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ. (2558). *ทฤษฎีองค์การ: มุมมองต่างกระบวนทัศน์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีรพงษ์ เพาะพลู. (2553). *อำนาจหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ*. เข้าถึงได้จาก <http://iel-258.blogspot.com/2010/04/blog-post.html>
- ธีระพล อรุณะกสิกร (บรรณาธิการ). (2542). *ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิญญูชน.
- นฤมล ปลุกสร้าง. (ม.ป.ป). *ความเข้าใจต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาลของตำรวจชั้นสัญญาบัตร ตำรวจภูธรจังหวัดสุโขทัย*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thongsook.ac.th/main/admin/uploads/FacultyOfGrad/924-file-researchstd1.pdf>
- บวรศักดิ์ อวรรณโณ. (2545). “Good governance คืออะไร...?” ใน *Good governance กับ การพัฒนาข้าราชการ*. นนทบุรี: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเมือง.
- ปภาวดี มนต์วีดิ. (2560). *แนวคิดและทฤษฎีองค์การ*. ใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สาขาวิชาวิทยาการการจัดการ, เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการและการจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 1 (เล่ม 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปรีชา เปล่งภู. (2560). การศึกษาความเป็นธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา*, 7(2), 82.
- เปรมสุริย์ เชื้อมทอง. (2536). *จิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวะของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของโรงเรียน*. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พรชัย ศักดานุวัฒน์วงศ์. (2556). *การสร้างธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ*. ใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการการจัดการ, *จริยธรรมทางธุรกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคมและธรรมาภิบาลของผู้ประกอบการ หน่วยที่ 15*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมาธิราช.

- พระมหาภูษิต อคฺคณฺโณ (ปลัดวันมูหะมัดนอร์ฉัตร). (2558). *การนำหลักธรรมาภิบาลสู่การปฏิบัติเพื่อการบริหารงานขององค์กรยุคใหม่*. เข้าถึงได้จาก <http://ojs.mcu.ac.th/index.php/mcunbc/article/view/1354/0>
- พิมพ์พรณ กักดีอุธรณ. (2556). *ธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลคันนายาว*. (สารนิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร: +มหาวิทยาลัยเกริก.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2562. (2562, 30 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 136 ตอนที่ 56 ก, หน้า 253-256.
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 แก้ไขเพิ่มเติมถึง ฉบับที่ 8 พ.ศ.2553. (2534, กันยายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 108 ตอนที่ 156 ฉบับพิเศษ, หน้า 1-4.
- พิชัยศักดิ์ หรยางกูร. (ม.ป.ป.). *การปรับปรุงกระบวนการอนุโตตุลาการ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.tai.coj.go.th/>
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2554). *การบริหารจัดการที่ดี*. นนทบุรี: บั๊กพอยท์.
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542. (2542, 10 สิงหาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 116 ตอนที่ 63 ง, หน้า 24-31.
- รัชชา กักดีจิตต์. (2555). *ธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารรัฐและภาคเอกชน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. (2536). *แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์กร*. ใน *ประมวลสารชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9-12*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.
- วิกิพีเดีย. (ม.ป.ป.). *คติคลองด่าน*. วันที่สืบค้น 6 พฤษภาคม 2561, จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%84%E0%B8%94%E0%B8%B5%E0%B8%84%E0%B8%A5%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%94%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%99>
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546). *การบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: เซิร์คเวฟ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- วิลาส ทองสุทธิ. (2551). *การบริหารจัดการที่ดี*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อินทกษา.

- วันชัย มีชาติ. (2557). *การบริหารองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรัณย์ราช พลอยเพชร. (2560). “เส้นทางสู่การเป็นอนุญาโตตุลาการ: *Become an Arbitrator.*” เข้าถึงได้จาก <http://www.tai.coj.go.th/>
- ศาลพิพากษา กทพ.ชนะค่าโง่ทางด่วน 9.6 พันล้าน เหตุสัญญาก่อสร้างกระทำโดยไม่สุจริต. (ม.ป.ป.). เข้าถึงได้จาก [news.thaipbs.or.th>content](http://news.thaipbs.or.th/content)
- ศลทร คงหวาน และนิวัฒน์ มีลาภ. (2558). การระงับข้อพิพาททางพาณิชย์นอกศาล: การระงับข้อพิพาทด้วยวิธีอนุญาโตตุลาการ. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 8(3), 399-428.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธรรมสาร.
- ศุภณัฐ สัตยาภิวัฒน์, บุญทัน ดอกไธสง และบุญเลิศ ไพรินทร์. (2557). ประสิทธิภาพการบริหารงานระบบไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศาลยุติธรรม. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 8(3), 1301-132.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.
- สำนักอนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม. (2560). *การปฏิรูปกลไกการระงับข้อพิพาทระหว่างรัฐกับเอกชน (ISDS Reform : What should it be?) ควรเป็นไปในทิศทางใด?* [จดหมายข่าว]. สุพจี รุ่งโรจน์: ผู้แต่ง.
- สำนักอนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม. (2560). *การพัฒนาสถาบันอนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม (TAI)* [จดหมายข่าว]. อำนวย อินทุภูต: ผู้แต่ง.
- สำนักอนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม. ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 เดือน เมษายน 2560. *จดหมายข่าวอนุญาโตตุลาการ*.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2552). องค์การและการจัดการ. ใน *มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช. สาขาวิชาวิทยาการการจัดการ, แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ หน่วยที่ 1* (เล่ม 1, พิมพ์ครั้งที่ 15). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช.

- เสาวนีย์ อัสวโรจน์. (2548). *คำอธิบายกฎหมายว่าด้วยวิธีการระงับข้อพิพาททางธุรกิจโดยการอนุญาโตตุลาการ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสาวนีย์ อัสวโรจน์. (2558). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการอนุญาโตตุลาการ*. เข้าถึงได้จาก <http://thac.or.th/2015/01/>
- หลักธรรมาภิบาล. (ม.ป.ป.). เข้าถึงได้จาก https://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=2442
- หทัยชนก ขอบผล. (2559). การรักษาความลับในกระบวนการอนุญาโตตุลาการของไทยกับหลักความโปร่งใสของอนุสัญญาว่าด้วยความโปร่งใสในการอนุญาโตตุลาการระหว่างผู้ลงทุนกับรัฐ ภายใต้สนธิสัญญา The Confidentiality of the Procedures of Thai Arbitration and the principle of Transparency under the Convention on Transparency under the Convention on Transparency. *วารสารนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 9(2), 209-232.
- หัตยา นุ่นแจ่ม. (2552). *ศึกษาระบบอนุญาโตตุลาการทางการค้าระหว่างประเทศเปรียบเทียบ: ประเทศมาเลเซีย สิงคโปร์ และไทย Comparative Studies of International Commercial Arbitration Systems in Malaysia, Singapore, and Thailand*. (สารนิพนธ์หลักสูตร-นิติศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- Astley, W.G., and Van de Ven, A.H. (1983). "Central perspectives and debates in organization Theory." *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245-273.
- B. J. Hodge, William P. Anthony, and Lawrence M. Gales. (1996). *Organization Theory: A strategic Approach* (5th ed.). New Jersey: Prentice hall.
- Daft, Richard L. (2001). *Organization Theory and Design* (7th ed.). U.S.A.: South-Western College Publishing.
- Douglas S. Sherwin. (1976). Management of Objective. *Harvard Business Review*, (May/June 1976), 149-160.
- Etzioniin Richard H. Hall. (1996). *Organizations Structures processes and outcomes* (6th edition). Eaglewood Cliffs New Jersey: Prentice – Hall.

- Hodge, B.J., William P. Anthony, and Lawrence M. Gales. (1996). *Organization Theory: A Strategic Approach* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (1991). *Educational Administrations : theory research and Practice* (4th ed.). New York: McGraw, Hill Book Company.
- Gareth R. Jones. (1999). *Organization Behavior* (2nd ed.). Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Gibson, J.H., John, M.I. & James H.D. (1982). *Organizations: Behavior Structure and Processes* (4th ed.). Austin, TX: Business Publications.
- Jensen, M.C. (2000). *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims and Organizational Forms*. London: Harvard University Press.
- Kjare, A.M. (2006). *Governance*. Malden, MA: Polity.
- Kooiman, J. (2005). *Governance as Governance*. London: Sage Publications.
- OECD. (1997). *Governance in Transition*. Retrieved from <http://www.oecd.org/puma/online.htm>
- Pierre, J. (2000). *Debating Governance*. New York: Oxford University Press.
- Pierre, J., & B. Guy Peter. (2000). *Governance Politics, and the State*. London: Macmillan Press Ltd.
- Richard H. Hall. (1996). *Organizations Structures processes and outcomes* (6th edition). Eaglewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall.
- Rhodes, R. A.W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652-667.
- Robbins, and Coulter. (2002). *Management* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall Internal, Inc.
- Seashore, S. E. & Yuchtman, E. (1967). Factorial Analysis of Organizational Performance. *Administrative Sciences Quarterly*, 12(3), 377-395.

Stephen P. Robbins1. (1990). *Organization Theory: Structure designs and application* (3rd edition).

Englewood Cliffs: New Jersey-Prentice-Hall., Inc., 1990.

Zamuto, R.F. (1982). *Assessing Organizational Effectiveness*. New York: University of New York Press.



ภาคผนวก



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบคำถามประกอบการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและการสนทนากลุ่ม

ภาคผนวก ข. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และหน่วยงาน

ภาคผนวก ง รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

ภาคผนวก จ หนังสือคณะถึงผู้ให้ข้อมูลและผู้สนทนากลุ่ม

ภาคผนวก ก

แบบคำถามประกอบการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

และการสนทนากลุ่ม



แบบคำถามประกอบการสัมภาษณ์
เรื่อง “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย”
ของ รศ. รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

ขอขอบพระคุณท่านที่ได้โปรดกรุณาให้ความคิดเห็นในการพิจารณาคำถามที่แสดงไว้ในแบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์

1. ประโยชน์และความสำคัญในการใช้หลักธรรมาภิบาล ในการดำเนินงานขององค์กรและตัวอนุญาโตตุลาการเอง ในความคิดของท่าน ควรจะต้องใช้หลักธรรมาภิบาลขององค์กรและของผู้เป็นอนุญาโตตุลาการได้อย่างไร
2. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของอนุญาโตตุลาการ มีความจำเป็นและสำคัญอย่างไรต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการสร้างความยุติธรรมและสันติสุขในสังคมอย่างไร
3. ท่านคิดว่าขอบเขตในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการที่มีความสำคัญอะไรบ้าง
4. ท่านคิดว่าปัญหาของการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการมีอะไรบ้าง
5. ท่านคิดว่าแนวความคิดทางธรรมาภิบาลในการปรับใช้กับการปฏิบัติงานด้านการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการได้อย่างไร
6. การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย ตัวชี้วัดธรรมาภิบาลทางกฎหมายที่นำมาใช้กับกระบวนการการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ ควรเน้นกระบวนการอะไรบ้าง
7. หลักการใช้ธรรมาภิบาลในกระบวนการอนุญาโตตุลาการที่จะเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบด้านอนุญาโตตุลาการแต่ละหลักการนั้น ควรต้องให้ความสำคัญมีจุดเน้นหลักๆในเรื่องของแต่ละหลักการอะไรบ้าง

1. หลักนิติธรรม

- 1.1 ท่านมีความคิดเห็นว่าการชี้ขาดข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ เป็นไปตามหลักเกณฑ์หรือเกณฑ์การใช้กฎหมายคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของคู่กรณีเป็นอย่างไรบ้าง
- 1.2 ท่านมีความคิดเห็นว่าการชี้ขาดข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการมีความชอบตามหลักและเนื้อหาสาระกฎหมายอย่างไร

- 1.3 การปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในการไม่ทำให้เกิดความเสียหายหรือไม่เป็นการละเมิดในการคุ้มครองผู้กล่าวหาหรือผู้ถูกกล่าวหาซึ่งเป็นคู่พิพาท ท่านคิดว่าสามารถทำได้มากน้อยแค่ไหนเพียงไร
- 1.4 ในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการไม่มีกฎหมายมาปรับใช้ หรือในลักษณะทำนองเดียวกับคดีอาญาที่มีหลักว่าไม่มีความผิด ไม่มีโทษ แต่ถ้าไม่มีกฎหมายกำหนดไว้เป็นการแน่นอน ท่านคิดว่าจะมีหลักการปรับใช้ในการชี้ขาดปัญหาอย่างไร
- 1.5 ในการปฏิบัติหน้าที่อนุญาโตตุลาการในการพิจารณาชี้ขาดข้อพิพาท ในกรณีที่ข้อความต้องมีการตีความ ท่านมีความเห็นว่าอนุญาโตตุลาการจะสามารถใช้ดุลพินิจมาประกอบกับกฎหมายในการชี้ขาดข้อพิพาทคดีได้หรือไม่ เพราะเหตุใด
- 1.6 ท่านมีความเห็นว่าความเป็นอนุญาโตตุลาการต้องมีความเป็นอิสระในการพิจารณาตัดสินข้อพิพาทเช่นเดียวกับกรณีเดียวกับผู้พิพากษาที่ตัดสินคดีในศาลอย่างไรบ้าง
- 1.7 ในการปฏิบัติหน้าที่อนุญาโตตุลาการในการพิจารณาชี้ขาด ท่านมีความเห็นว่าคู่พิพาทสามารถปฏิบัติตามคำชี้ขาดหรือผูกพันด้วยกฎหมายได้หรือไม่เพราะเหตุใด

2. หลักคุณธรรม

- 2.1 ในด้านคุณธรรม/จริยธรรม ท่านมีความเห็นต่อการปลอดจากการทุจริตในกระบวนการอนุญาโตตุลาการอย่างไร
- 2.2 ในด้านคุณธรรม/จริยธรรม ท่านมีความเห็นต่อการปลอดจากการกระทำผิดวินัยในกระบวนการอนุญาโตตุลาการอย่างไร
- 2.3 ในด้านคุณธรรม/จริยธรรม ท่านมีความเห็นต่อการปลอดจากการการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพจรรยาวิชาชีพในกระบวนการอนุญาโตตุลาการอย่างไร
- 2.4 ท่านมีความเห็นว่าความเป็นอนุญาโตตุลาการต้องมีความเป็นอิสระและเป็นกลางในการพิจารณาคดีอย่างไร

3. หลักโปร่งใส

- 3.1 ท่านคิดว่าหลักความโปร่งใสมีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในโครงสร้างหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างไร
- 3.2 การตัดสินข้อพิพาทของอนุญาโตตุลาการที่มีผลทางด้านคุณแก่คู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่ง ท่านมีความเห็นต่อหลักโปร่งใส อย่างไร
- 3.3 การตัดสินข้อพิพาทของอนุญาโตตุลาการที่มีผลทางด้านโทษแก่คู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่ง ท่านมีความเห็นต่อหลักโปร่งใส อย่างไร

3.4 ด้านการเปิดเผย/มีส่วนร่วม ท่านมีความเห็นต่อขอบเขตการเปิดเผยและการมีส่วนร่วมของ คู่พิพาทพิจารณาดีแค่ไหนอย่างไร

4. หลักการมีส่วนร่วม

- 4.1 ในการที่คู่ความได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในการมีส่วนร่วมด้านการพิจารณาข้อพิพาท ท่านมีความเห็นอย่างไร
- 4.2 ในการให้คู่ความมีโอกาสนำเสนอข้อพิพาทหลักฐานของแต่ละฝ่าย ท่านมีความเห็นที่ก่อให้เกิดความเป็นธรรมอย่างไร
- 4.3 ในระบบอนุญาโตตุลาการ ท่านคิดว่าระบบกล่าวหาหรือระบบไต่สวนในการรับฟังพยานหลักฐาน ท่านเห็นว่าควรใช้ระบบอะไรเพื่อให้เกิดความเสมอภาคกันระหว่างคู่กรณี เพราะเหตุใด

5. หลักความรับผิดชอบ

- 5.1 ในความรับผิดชอบของอนุญาโตตุลาการ เมื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานตามหลักการ วิธีการ กระบวนการในการปฏิบัติงานของสถาบันอนุญาโตตุลาการนั้น ท่านมีความเห็นอย่างไร
- 5.2 ท่านคิดว่าอนุญาโตตุลาการมีความรับผิดชอบต่อการพิจารณาคดีต่อคู่พิพาทอย่างไร

6. หลักความคุ้มค่า

6.1 หลักประสิทธิภาพ

ท่านคิดว่าควรจะมีวิธีการบริหารจัดการคดีของอนุญาโตตุลาการให้มีประสิทธิภาพอย่างไร


6.2 หลักประสิทธิผล

การปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุผลในด้านประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบันอนุญาโตตุลาการ ท่านคิดว่าการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการมีการดำเนินงานไปในทิศทางใด

6.3 หลักความสัมฤทธิ์ผล

ท่านคิดว่าการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในการพิจารณาตัดสินชี้ขาดข้อพิพาทได้เป็นที่ยอมรับหรือก่อให้เกิดความพึงพอใจของคู่พิพาทมากน้อยเพียงใด

-- ขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านที่ได้สละเวลาให้ข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ในครั้งนี้
รองศาสตราจารย์ รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม มือถือ 082-674-8931 E-Mail : rattasidhi@gmail.com

The logo of Siam University is a circular emblem. It features a central five-pointed star with a crown on top, surrounded by a wreath. The outer ring of the logo contains the text "SIAM UNIVERSITY" in English and Thai. The Thai text "มหาวิทยาลัยสยาม" is written in a stylized font along the top inner edge of the circle.

ภาคผนวก ข.

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำการตรวจสอบเครื่องมือ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

- 1) ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธีอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านรัฐประศาสนศาสตร์
- 2) รศ.ดร.ปภาศรี บัวสรรค์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านสาขาวิชานิติศาสตร์
- 3) รศ.ดร.ชาติรี นนทศักดิ์ผู้อำนวยการหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสันติภาพศึกษา และการทูต ผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านสาขาวิชาสันติภาพและการทูต
- 4) รศ.สุพจน์ สุโรจน์ อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย สาขานิติศาสตร์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านสาขาวิชานิติศาสตร์
- 5) รศ.นาวาอากาศตรี นิตี ผดุงชัย อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย สาขานิติศาสตร์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านสาขาวิชานิติศาสตร์



ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และหน่วยงาน

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และหน่วยงาน

1. กลุ่มอนุญาโตตุลาการจำนวน 5 คน

- 1) อาจารย์ อุดม เฟื่องฟู่ง
- 2) ศ.พิเศษ สุชาติ ธรรมมาพิทักษ์กุล
- 3) อาจารย์นิติ วิถี แก้วล้วน
- 4) อาจารย์โชติช่วง ทัพวงศ์
- 5) อาจารย์วสันต์ชัย วัฒนวงศ์วิสุทธิ

2. กลุ่มสำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน (ก.พ.ร.)จำนวน 5 คน

- 1) นางกาญจนา มังกรโทยี ตำแหน่งนักพัฒนาระบบราชการ ชำนาญการพิเศษ
- 2) นางณิสรา สุขวัฒน์ ตำแหน่ง นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ
- 3) นางสาวอรพิน ทรงประสิทธิ์ ตำแหน่งนักพัฒนาระบบราชการ ชำนาญการพิเศษ
- 4) นางสาวบุษยา เจริญผล ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญพัฒนาระบบราชการ
- 5) นางกัลยาณ์ ภูวนันท์ ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบราชการ

3. กลุ่มข้าราชการในสถาบันอนุญาโตตุลาการ จำนวน 5 คน

- 1) นายศรัณราช พลายุเพ็ชร ตำแหน่งนิติกร
- 2) นางวรินทร์ ชยวัชโร ตำแหน่งนิติกรชำนาญการพิเศษ
- 3) นายทรงพล อวนกลิ่น ตำแหน่งนิติกรชำนาญการพิเศษ
- 4) นายบันลือ สายยศ ตำแหน่งนิติกรปฏิบัติการ
- 5) นายณัฐนรินทร์ ชานนท์ ตำแหน่งนิติกรปฏิบัติการ

4. กลุ่มคู่พิพาทหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอนุญาโตตุลาการ จำนวน 5 คน

- 1) นายประเสริฐ บุญเรืองยา
- 2) นายณัฐพล ตั้งขำไทย
- 3) น.ศ.อลิษา ปาลวัฒน์
- 4) นายอดิชาญ คุ้มสนิท
- 5) น.ศ.ชลหทัย ธนะนนท์





ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

1. ดร.ปัญญารัตน์ ปานทอง นักวิชาการผู้ชำนาญการด้านหลักธรรมาภิบาล
2. พลโท ดร.มานิจ บุญโปร่ง นักวิชาการผู้ชำนาญการด้านหลักธรรมาภิบาล
3. ดร.ดำรงค์ ชลสุข นักวิชาการผู้ชำนาญการด้านหลักธรรมาภิบาล
4. คุณกาญจนา มังกรโทัย นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)
5. คุณนวลจันทร์ แสงมณี นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

ภาคผนวก จ

หนังสือคณะบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

ถึงผู้ให้ข้อมูลและผู้สนทนากลุ่ม



ที่ มส 0210.7/35



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

23 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์

เรียน ผู้อำนวยการบริหารสถาบันอนุญาโตตุลาการ

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การ
ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์
วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสุวรรณค์ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ ตามแบบสัมภาษณ์งานวิจัยที่แนบมา
พร้อมนี้ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อ
ประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าว ให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่าน
สามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 082-674-8931 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Handwritten signature of Dr. Chaiyannit Panyasiri in black ink.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)
รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/57



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

8 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์

เรียน อาจารย์อุดม เพ็องพุง

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การ
ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย" โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์
วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสวรรค์ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ ตามแบบสัมภาษณ์งานวิจัยที่แนบมา
พร้อมนี้ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อ
ประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวฯ ให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่าน
สามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'ไชยนันท์ ปัญญาศิริ'.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/57



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

8 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์

เรียน ศาสตราจารย์ (พิเศษ) สุชาติ ธรรมาทักข์กุล

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การ
ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์
วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสุวรรณค์ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ ตามแบบสัมภาษณ์งานวิจัยที่แนบมา
พร้อมนี้ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อ
ประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าว ให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่าน
สามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Handwritten signature of Dr. Chaiyannat Pinyudatiri in black ink.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)
รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311
โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022
E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/57



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

8 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์

เรียน อาจารย์โชติช่วง ทังวงศ์

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การ
ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์
วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสวรรค์ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ ตามแบบสัมภาษณ์งานวิจัยที่แนบมา
พร้อมนี้ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อ
ประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าว ให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่าน
สามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Handwritten signature of Dr. Chaiyannat Pinyudhastiri in black ink.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/57



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

8 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์

เรียน อาจารย์นิวัต แก้วล้วน

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การ
ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์
วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสุวรรณค์ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ ตามแบบสัมภาษณ์งานวิจัยที่แนบมา
พร้อมนี้ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อ
ประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวฯ ให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่าน
สามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ)
รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/57



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

8 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์

เรียน อาจารย์วสันต์ชัย วัฒนวงศ์วิสุทธิ

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย" โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสวรรค์ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ ตามแบบสัมภาษณ์งานวิจัยที่แนบมาพร้อมนี้ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าว ให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่านสามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Handwritten signature of Dr. Chaiyannat Panyasiri in black ink.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/57



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

8 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์

เรียน คุณกาญจนา มั่งกรโทย

นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การ
ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์
วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสุวรรณ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ ตามแบบสัมภาษณ์งานวิจัยที่แนบมา
พร้อมนี้ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อ
ประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวฯ ให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่าน
สามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Handwritten signature of Dr. Chaiyannat Panyasiri.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)
รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/57



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

8 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์
เรียน คุณฉวีสรุ สุกวิวัฒน์
นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ
สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การ
ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์
วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บั้วสุวรรณ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ ตามแบบสัมภาษณ์งานวิจัยที่แนบมา
พร้อมนี้ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อ
ประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าวฯ ให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่าน
สามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมลล์ rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Handwritten signature of Dr. Chaiyannat Panyasiri.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)
รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311
โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022
E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/57



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

8 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์

เรียน คุณอรพิน ทรงประสิทธิ์

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบราชการ

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การ
ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์
วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสวรรค์ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ ตามแบบสัมภาษณ์งานวิจัยที่แนบมา
พร้อมนี้ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ความวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อ
ประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวฯ ให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่าน
สามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Handwritten signature of Dr. Chaiyannit Pinyudhakitri.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปิณฑุศิริ)
รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/57



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

8 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์
เรียน คุณบุษยา เจริญผล
ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบราชการ
สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การ
ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์
วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสุวรรณค์ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ ตามแบบสัมภาษณ์งานวิจัยที่แนบมา
พร้อมนี้ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อ
ประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวฯ ให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่าน
สามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Handwritten signature of Dr. Chaiyannit Panyasiri.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)
รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311
โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022
E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/57



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

8 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์

เรียน คุณกัลยาณ์ ภูวนันท์

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบราชการ

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การ
ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย" โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์
วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสวรรค์ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ ตามแบบสัมภาษณ์งานวิจัยที่แนบมา
พร้อมนี้ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อ
ประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าว ให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่าน
สามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Handwritten signature of Dr. Chaiyannat Panyasitri in black ink.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/65



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

8 มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์

เรียน คุณศรีณัฏราช ปลายเพชร

นิติกร สถาบันอนุญาโตตุลาการ

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การ
ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์
วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสุวรรณค์ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ ตามแบบสัมภาษณ์งานวิจัยที่แนบมา
พร้อมนี้ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อ
ประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวฯ ให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่าน
สามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/65



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

8 มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์

เรียน คุณวรินทร์ ชยวัฑโฒ

หัวหน้าส่วนคดีสัญญาทางปกครอง และนิติกรชำนาญพิเศษ สถาบันอนุญาโตตุลาการ

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การ
ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์
วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสุวรรณค์ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ ตามแบบสัมภาษณ์งานวิจัยที่แนบมา
พร้อมนี้ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อ
ประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวฯ ให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่าน
สามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'ไชยนันท์ ปัญญาศิริ'.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)
รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/65



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

8 มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์

เรียน คุณทรงพล อวนกลิ่น

นิติกรชำนาญการพิเศษ สถาบันอนุญาโตตุลาการ

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การ
ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย" โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์
วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสวรรค์ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ ตามแบบสัมภาษณ์งานวิจัยที่แนบมา
พร้อมนี้ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อ
ประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าว ให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่าน
สามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/65



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

8 มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์

เรียน คุณบัณฑิต สายยศ

นิติกรปฏิบัติการ สถาบันอนุญาโตตุลาการ

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำคุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การ
ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์
วุฒิมณี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัณฑิตวงศ์ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ ตามแบบสัมภาษณ์งานวิจัยที่แนบมา
พร้อมนี้ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อ
ประกอบการจัดทำคุษฎีนิพนธ์ดังกล่าว ให้ความถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่าน
สามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ)
รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/65



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

8 มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์
เรียน คุณณัฐรินทร์ ชานนท์
นิติกรปฏิบัติการ สถาบันอนุญาโตตุลาการ
สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การ
ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย" โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์
วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสุวรรณ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ ตามแบบสัมภาษณ์งานวิจัยที่แนบมา
พร้อมนี้ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อ
ประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวฯ ให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่าน
สามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Handwritten signature of Dr. Chaiyannat Pinyudakiri in black ink.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปิณฺฑุภาศิริ)
รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311
โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022
E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/68



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

26 มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์

เรียน คุณประเสริฐ บุญเรืองยา

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การ
ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์
วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสุวรรณค์ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ ตามแบบสัมภาษณ์งานวิจัยที่แนบมา
พร้อมนี้ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อ
ประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวฯ ให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่าน
สามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ)
รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/68



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

26 มิถุนายน 2562

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลโดยการเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์

เรียน คุณณัฐพล สังข์ไทย

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การ
ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์
วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสุวรรณ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขออนุญาตรบกวนท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ ตามแบบสัมภาษณ์งานวิจัยที่แนบมา
พร้อมนี้ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อ
ประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวฯ ให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่าน
สามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขออนุญาต และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Chaiyannat Panyudatitri'.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/68



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

26 มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอบขอมอนุเคราะห์ขอมูลโดยการเขาพบเพื่อสัมภาษณ

เรียน คุณอลิษา ปาลวัฒน

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณงานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุขฎินิพนธ์ เรื่อง "การ
ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย" โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยวิวัฒน
วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสุวรรณ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอขอมอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เขาพบเพื่อขอสัมภาษณเกี่ยวกับงานวิจัยฯ ตามแบบสัมภาษณงานวิจัยที่แนบมา
พร้อมนี้ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ขอมูลที่ได้เพื่อ
ประกอบการจัดทำดุขฎินิพนธ์ดังกล่าวฯ ให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่าน
สามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอขอมอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Handwritten signature of Dr. Chaiyaporn Panyasiri in black ink.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/68



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

26 มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์

เรียน คุณอดิณฎา คุ่มสนิท

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การ
ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์
วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสวรรค์ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ ตามแบบสัมภาษณ์งานวิจัยที่แนบมา
พร้อมนี้ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อ
ประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าวฯ ให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่าน
สามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ มส 0210.7/68



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

26 มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์

เรียน คุณดลหทัย ธนะนนท์

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การ
ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์
วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสุวรรณ เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต
ให้ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ ตามแบบสัมภาษณ์งานวิจัยที่แนบมา
พร้อมนี้ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อ
ประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าว ให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่าน
สามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Handwritten signature of Dr. Chaiyapant Panyudhithi.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ สน 0210.7/73



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

13 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Group)
เรียน ดร.ปัญญารัตน์ ปานทอง

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง
"การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย" โดยมี
ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสุวรรณ เป็นที่ปรึกษาร่วม เพื่อให้ได้
ข้อมูลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง จึงมีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม
(Focus Group) เพื่อประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ให้มีประสิทธิภาพ

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดเข้าร่วมการสัมภาษณ์
แบบกลุ่ม (Focus Group) ในวันศุกร์ที่ 19 กรกฎาคม 2562 เวลา 10.00-13.00 น. ณ ห้องประชุม 19-
304 ชั้น 3 อาคารเฉลิมพระเกียรติ (19) มหาวิทยาลัยสยาม โดยท่านสามารถติดต่อสอบถามรายละเอียด
ได้ที่ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8070 หรือ 02-867-8000 ต่อ 5311, 5321

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ สน 0210.7/73



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

13 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการสัมมนาแบบกลุ่ม (Focus Group)

เรียน พลโท ดร.มานิจ บุญโปร่ง

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสวรรค์ เป็นที่ปรึกษาร่วม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง จึงมีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมมนาแบบกลุ่ม (Focus Group) เพื่อประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ให้มีประสิทธิภาพ

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดเข้าร่วมการสัมมนาแบบกลุ่ม (Focus Group) ในวันศุกร์ที่ 19 กรกฎาคม 2562 เวลา 10.00-13.00 น. ณ ห้องประชุม 19-304 ชั้น 3 อาคารเฉลิมพระเกียรติ (19) มหาวิทยาลัยสยาม โดยท่านสามารถติดต่อสอบถามรายละเอียดได้ที่ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Handwritten signature of Dr. Chaiyannat Panyasitri.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8070 หรือ 02-867-8000 ต่อ 5311, 5321

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ สน 0210.7/73



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

13 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการสัมมนาแบบกลุ่ม (Focus Group)
เรียน ดร.ดำรงค์ ชลสุข

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง
“การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” โดยมี
ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ภาศรี บัวสุวรรณ เป็นที่ปรึกษาร่วม เพื่อให้ได้
ข้อมูลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง จึงมีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมมนาแบบกลุ่ม
(Focus Group) เพื่อประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ให้มีประสิทธิภาพ

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดเข้าร่วมการสัมมนา
แบบกลุ่ม (Focus Group) ในวันศุกร์ที่ 19 กรกฎาคม 2562 เวลา 10.00-13.00 น. ณ ห้องประชุม 19-
304 ชั้น 3 อาคารเฉลิมพระเกียรติ (19) มหาวิทยาลัยสยาม โดยท่านสามารถติดต่อสอบถามรายละเอียด
ได้ที่ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)
รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8070 หรือ 02-867-8000 ต่อ 5311, 5321

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ สน 0210.7/73



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

13 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการสัมมนาแบบกลุ่ม (Focus Group)

เรียน คุณกาญจนา มังกรโทัย

นักพัฒนาระบบราชการ ชำนาญการพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง
“การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” โดยมี
ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสุวรรณค์ เป็นที่ปรึกษาร่วม เพื่อให้ได้
ข้อมูลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง จึงมีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมมนาแบบกลุ่ม
(Focus Group) เพื่อประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ให้มีประสิทธิภาพ

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดเข้าร่วมการสัมมนา
แบบกลุ่ม (Focus Group) ในวันศุกร์ที่ 19 กรกฎาคม 2562 เวลา 10.00-13.00 น. ณ ห้องประชุม 19-
304 ชั้น 3 อาคารเฉลิมพระเกียรติ (19) มหาวิทยาลัยสยาม โดยท่านสามารถติดต่อสอบถามรายละเอียด
ได้ที่ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Handwritten signature of Dr. Chaiyaporn Panyasiri in black ink.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8070 หรือ 02-867-8000 ต่อ 5311, 5321

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ สน 0210.7/73



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

13 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการสัมมนาแบบกลุ่ม (Focus Group)

เรียน คุณอรพิน ทรงประสิทธิ์

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ รหัสประจำตัว 5919202004 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย” โดยมี
ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ รศ.ดร.ปภาศรี บัวสวรรค์ เป็นที่ปรึกษาร่วม เพื่อให้ได้
ข้อมูลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง จึงมีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมมนาแบบกลุ่ม
(Focus Group) เพื่อประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ให้มีประสิทธิภาพ

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดเข้าร่วมการสัมมนา
แบบกลุ่ม (Focus Group) ในวันศุกร์ที่ 19 กรกฎาคม 2562 เวลา 10.00-13.00 น. ณ ห้องประชุม 19-
304 ชั้น 3 อาคารเฉลิมพระเกียรติ (19) มหาวิทยาลัยสยาม โดยท่านสามารถติดต่อสอบถามรายละเอียด
ได้ที่ รศ.รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ เบอร์โทรศัพท์ 081-563-6018 อีเมล rattasidhi@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8070 หรือ 02-867-8000 ต่อ 5311, 5321

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd_m1@siam.edu

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล รองศาสตราจารย์ รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ
วัน/เดือน/ปี 11 มีนาคม 2504
สถานที่เกิด กรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

- นิติศาสตรบัณฑิต (น.บ.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2527
- เนติบัณฑิตไทย สมัยที่ 47 สำนักอบรมศึกษากฎหมายแห่งเนติบัณฑิตยสภา
- นิติศาสตรมหาบัณฑิต (น.ม.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2534
- ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต (ปร.ค.) สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม พ.ศ. 2563
- ประกาศนียบัตรหลักสูตรการวิจัย: ทฤษฎีและปฏิบัติ รุ่นที่ 1 มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2534
- ประกาศนียบัตรหลักสูตรนักบริหารระดับสูง “ธรรมศาสตร์เพื่อสังคม” (Thammasat Leadership Program) นมธ. รุ่นที่ 5 พ.ศ. 2557
- ประกาศนียบัตรหลักสูตรวิชาภาษาอังกฤษเฉพาะอาชีพ (กฎหมาย) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2558
- ประกาศนียบัตรหลักสูตรวิชาภาษาอังกฤษเฉพาะอาชีพ (ธุรกิจ) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2559
- ประกาศนียบัตรหลักสูตรวิชาภาษาอังกฤษเฉพาะอาชีพ (ครู) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2560

ตำแหน่งและการทำงาน

- รองศาสตราจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย สาขานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม
- อนุญาโตตุลาการ สถาบันอนุญาโตตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม
- อนุญาโตตุลาการ สถาบันอนุญาโตตุลาการ สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.)
- หัวหน้าสำนักงานกฎหมาย รองศาสตราจารย์ รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ คอนซัลแตนท์
- ที่ปรึกษากฎหมาย สมาคมตระกูลลิ้มแห่งประเทศไทย

การเผยแพร่ผลงานวิจัย/บทความวิจัย

รัฐสิทธิ์ คुरुสุวรรณ. แนวทางการปรับใช้หลักธรรมาภิบาลในกระบวนการอนุญาตอุตสาหกรรม. ใน รายงานการประชุมวิชาการระดับชาติและระดับนานาชาติ “เบญจมิตรวิชาการ” ครั้งที่ 8, หน้า 129-136. วันที่ 8 พฤษภาคม 2561 ณ มหาวิทยาลัยธนบุรี.

รัฐสิทธิ์ คुरुสุวรรณ และ ยุวัฒน์ วุฒิเมธี. ตัวชี้วัดธรรมาภิบาลทางกฎหมายกับการระงับข้อพิพาทโดย อนุญาตอุตสาหกรรม. วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย คณะรัฐศาสตร์ และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2563): หน้า 513-529.

รัฐสิทธิ์ คुरुสุวรรณ และ ยุวัฒน์ วุฒิเมธี. การใช้หลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ ของอนุญาตอุตสาหกรรมในประเทศไทย. วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเทพฯ. ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม- สิงหาคม 2563): หน้า 63-70.

