

การจัดการบริหารงานใน สำนักงานกฎหมาย



* ขจรเดช เจนวัฒนานนท์

บทนำ

นักศึกษาวิชากฎหมายซึ่งสำเร็จการศึกษาจากสำนักกฎหมายต่าง ๆ ส่วนมากจะมีความรู้เชี่ยวชาญในด้านตัวบทกฎหมายหรือวิธีการว่าความในศาลเป็นอย่างดี แต่โดยส่วนน้อยเท่านั้นที่จะมีความรู้ในเรื่องการจัดการบริหารและระบบรูปแบบของสำนักงานกฎหมาย ด้วยเหตุนี้บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์มุ่งที่จะวางภาพกว้าง ๆ ของการทำงานของสำนักงานกฎหมายโดยทั่วไป ซึ่งผู้อ่านจะได้เห็นว่านอกจากวิชาชีพนกกฎหมายซึ่งจะต้องศึกษาวิชากฎหมายอย่างจริงจังแล้ว ทนายความยังต้องรู้ถึงงานบริหาร ด้านเศรษฐกิจ สังคมและธุรกิจ ซึ่งอย่างไรก็ตามการทำงานต่าง ๆ ของวิชาชีพกฎหมายก็ยังคงอยู่ภายในขอบเขตของศีลธรรมจรรยาอันดีงามด้วยเสมอ.

ทำไมต้องมีการจัดการ

ทนายความผู้ซึ่งประกอบวิชาชีพนักกฎหมายมักจะมองข้ามในเรื่องการจัดการซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้แลดูว่าสำนักงานกฎหมายนั้นไม่เป็นมืออาชีพเสียทีเดียว ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสำนักงานจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการจัดการบริหาร ผู้บริหารในสำนักงานนั้นจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอกในสำนักงานกฎหมายเป็นสำคัญด้วย

การจัดการ

การจัดการ หมายถึงการใช้ศิลปะในการประสมประสานทรัพยากรบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงานในที่นี้หมายถึงคนและเงิน

หน้าที่ในการจัดการ

หน้าที่ในการจัดการเป็นการนำทรัพยากรการบริหาร ซึ่งได้แก่ ทุน ความ ทุนทรัพย์ วัสดุสิ่งของและวิธีการจัดการ มาประกอบการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจัดการ สำนักงานกฎหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์จะต้องปฏิบัติตาม แผนงานที่สำนักงานได้วางไว้ ความสามารถในการสั่งการ การจัดบุคคลเข้าทำงานและการควบคุม สำนักงานกฎหมายที่ดีจะประกอบด้วยสมาชิกทนายความในสำนักงานกฎหมาย ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

หน้าที่ในการจัดการที่ดีของวิชาชีพนักกฎหมายจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าได้ว่า

1. งานของลูกค้าความนั้นถูกต้องสมบูรณ์แบบและเที่ยงตรงต่อเวลา
2. อัตราค่าทนายความไม่ควรเรียกสูงจนเกินไปในขณะเดียวกันก็สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยอัตราค่าทนายความนั้น
3. ทนายความและผู้ร่วมงานทุกคนจะต้องติดตามกฎหมายซึ่งมีการกำหนดบังคับใช้ใหม่และจะต้องศึกษาอย่างลึกซึ้งเพื่อนำไปใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
4. ทนายความและผู้ร่วมงานควรมีส่วนร่วมในการบริหาร และเป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาสนใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานสำนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือกันทำงานในสำนักงาน
5. สร้างทนายความผู้ช่วยที่มีความสามารถ การจัดการที่ดีต้องการบุคคลที่สามารถทำหน้าที่แทนหัวหน้างานได้ นอกจากสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับองค์กรแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมสนับสนุนและให้ความรู้แก่บุคคลนั้นด้วย
6. จัดหาทรัพยากรต่าง ๆ ให้แต่ละแผนกของสำนักงาน ซึ่งทรัพยากรได้แก่ งบประมาณ เงินเดือน วัสดุและอุปกรณ์ การจัดการแบ่งและควบคุมสำหรับแต่ละแผนกของสำนักงาน จะต้องมีความเหมาะสม
7. สร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในแผนกและระหว่างแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเนื่องจากความสัมพันธ์อันดีจะสร้างให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกันทำงาน
8. ดูแลกิจกรรมสำนักงานให้เป็นตามกฎระเบียบและ

นโยบายขององค์กรนโยบายเป็นสิ่งที่กำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ที่หัวหน้าสำนักงานจะต้องควบคุมดูแลกิจกรรมทั้งในปัจจุบันและอนาคต

9. ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และช่วยแก้ปัญหา เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาร้องขอ

10. ลดความสูญเสียเปล่าทั้งด้านวัสดุ เงินทุนและอุปกรณ์ต่าง ๆ

เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่าการบริหารการจัดการเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก จากนั้นจึงต้องรวมทั้ง (1) คุณภาพในการให้บริการข้อปรึกษาหารือในเรื่องกฎหมาย (2) การใช้จ่ายและค่าตอบแทนสำหรับหัวหน้าสำนักงานและผู้ร่วมงาน (3) ความอยู่รอดและการเจริญเติบโตของสำนักงาน (4) การกำหนดสิทธิของผู้ร่วมงานให้มีความสุขที่แน่นอนและมั่นคง รวมทั้งมีความสุขในการทำงาน (5) การสนองตอบรับใช้ประชาชนและบ้านเมืองเพื่อความสงบสุขและพัฒนาประเทศชาติ

หลักการบริหาร

การบริหาร คือ กระบวนการของสังคมอย่างหนึ่ง ที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่เขาเข้าร่วมกันเพื่อกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายตามที่ได้กำหนดเอาไว้ การกระทำนั้นจะเป็นการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ การดำเนินการเพื่อให้คงอยู่ต่อไป การกระตุ้นหรือการย่วยให้เกิดการกระทำ การควบคุม และการกระทำให้เกิดการรวมกันเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างมีระบบแบบแผนหรืออย่างไม่มีแบบแผนทั้งในด้านของบุคคลและในด้านของวัตถุ

หลักการบริหารที่สำคัญ 5 ประการของนักบริหารและนักสังคมวิทยา ซึ่งสามารถนำมาปฏิบัติในสำนักงานกฎหมายได้เป็นอย่างดี มีดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การใช้ดุลพินิจศึกษาหนทางและคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต เช่น เมื่อทนายความพบกับสถานการณ์ที่มีงานล้นมือ หรือไม่มีสถานที่พอสำหรับทนายความใหม่
2. การจัดองค์กร (Organization) หมายถึง การ

พัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานทุก ๆ ส่วนดำเนินไปโดยมีการประสานงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ

3. การสั่งการ (Direction) หมายถึง การจัดการโดยผู้บริหารเพื่อให้ การดำเนินงานเป็นไปโดยเรียบร้อย โดยผู้บริหารจะต้องชักนำและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานของตนอย่างดี รวมทั้งเสริมสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

4. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารซึ่งจะต้องพยายามทำให้ทุกตำแหน่งมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถพร้อมและเหมาะสมกับงานที่ทำให้มากที่สุดตลอดเวลาที่ทำงานนั้น

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การที่มองเห็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การได้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ได้วางไว้และปฏิบัติตามข้อกำหนดของหมู่คณะที่ได้ตกลงกันไว้

รูปแบบของสำนักงานกฎหมาย

รูปแบบและระบบโครงสร้างของสำนักงานกฎหมายนั้นขึ้นอยู่กับขนาดจำนวนทนายความ ความเชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะด้าน และบุคลิกภาพส่วนตัวของทนายความด้วย

รูปแบบของสำนักงานกฎหมายสามารถแยกเป็น 2 จำพวกใหญ่ ๆ คือ

- (1) แบบทนายความเป็นผู้ปฏิบัติงานเพียงคนเดียว
- (2) แบบทนายความร่วมกันทำงานเป็นคณะ

ข้อดีและข้อเสียของรูปแบบทนายความเป็นผู้ปฏิบัติเพียงคนเดียว

ข้อดีของรูปแบบนี้ก็คือความอิสระและไม่ขึ้นตรงต่อใคร ความรับผิดชอบส่วนใหญ่ก็มุ่งโดยตรงต่อลูกค้าและศาลเท่านั้น ส่วนปัญหาด้านการเงินและเศรษฐกิจก็อยู่ในวงจำกัดตามความต้องการของทนายผู้เป็นเจ้าของสำนักงานแต่ผู้เดียว โดยทั่วไปแล้วเจ้าของสำนักงานแบบนี้มักจะมี ความพอใจในรายได้ระดับหนึ่งมากกว่าที่จะต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบและระบบซึ่งจะต้องพบกับปัญหาการจัดการบริหารบุคลากรด้วย ส่วนข้อเสียในรูปแบบนี้ก็คือการขาดความสมบูรณ์ในการให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าในทุกแง่มุมของ

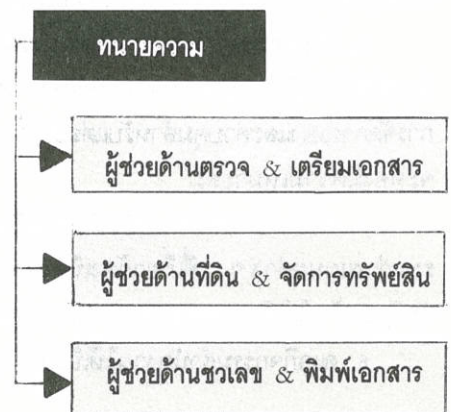
กฎหมาย ทนายความโดยส่วนมากจะมีความรู้ด้านกฎหมายโดยทั่วไป แต่จะมีส่วนน้อยซึ่งมีความสามารถรู้ลึกซึ้งในทุก ลักษณะปัญหาของกฎหมาย ส่วนปัญหาลึกซึ้งยิ่งขึ้น เช่น สถานะที่ ห้องสมุด และเครื่องอำนวยความสะดวกซึ่งมีไม่ทันสมัยเท่าที่ควร

ข้อดีและข้อเสียของรูปแบบทนายความร่วมทำงานเป็นคณะ

รูปแบบสำนักงานนี้จะมีความมั่นคงและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าได้ดีกว่า เช่น ในกรณีเกิดความเจ็บป่วยหรือเสียชีวิต ทนายความที่มีความสามารถที่ร่วมคณะกันก็สามารถเข้ารับงานแทนที่ทนายอื่นทันที และรูปแบบนี้มักจะรวมทนายความซึ่งมีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านลักษณะกฎหมายมารวมกันให้เกิดความเชี่ยวชาญกฎหมายทุกด้าน ส่วนด้านข้อเสียก็คือการต้องยอมรับการทำงานส่วนตัวหรืออุปนิสัย ใจคอของทนายแต่ละคน โดยจะต้องมีการปรับความเข้าใจและยอมรับการตัดสินใจของผู้อื่นซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาในการทำงานเป็นหมู่คณะ

รูปแบบทนายความเป็นผู้ปฏิบัติงานเพียงคนเดียว

ในสำนักงานที่มีทนายเพียงคนเดียวเป็นผู้ดำเนินการโดยมากมักจะมีเลขาและเสมียนคอยช่วยเหลือ ยกตัวอย่างเช่น ทนายความมักจะมีเลขาผู้ช่วยซึ่งมีประสบการณ์ด้านกฎหมายที่ดินและการจัดการดูแลทรัพย์สินหนึ่งคน ส่วนเลขาผู้ช่วยคนที่สองทำหน้าที่ตรวจและเตรียมงานด้านเอกสาร เลขาผู้ช่วยคนสุดท้ายทำหน้าที่จัดเขียนขอเลขและพิมพ์เอกสาร ดังแผนภาพ.



เลขานุการทั้งสามจะร่วมงานกันในระดับเดียวกัน โดยจะไม่มีอำนาจในการสั่งมอบหมายงานกัน แต่ทั้งสามจะได้รับงานมอบหมายโดยตรงจากทนายซึ่งเป็นเจ้าของสำนักงานนั้น

รูปแบบทนายความที่ร่วมกันทำงานเป็นคณะ

การทำงานของทนายความหลายคน ถ้าไม่มีรูปแบบและระบบแล้วก็จะเพิ่มความยุ่งยากซับซ้อนในการขยายตัว การติดต่อ การสั่งงาน ซึ่งการจัดการของกลุ่มคนที่ทำงาน โดยเฉพาะในกรณีมีหุ้นส่วนผู้จัดการหลายคนการมอบอำนาจและความรับผิดชอบจะต้องมีลักษณะเด่นชัด เพื่อป้องกันความวุ่นวายและตัดปัญหาในด้านรายจ่ายได้ด้วย

ระบบโครงสร้างภายในของรูปแบบนี้อาจแบ่งได้เป็น 3 แบบด้วยกันคือ

- (1) แบบหุ้นส่วนผู้จัดการเป็นผู้มีอำนาจสิทธิขาด
- (2) แบบระบบคณะกรรมการ
- (3) แบบโครงสร้างหุ้นส่วน

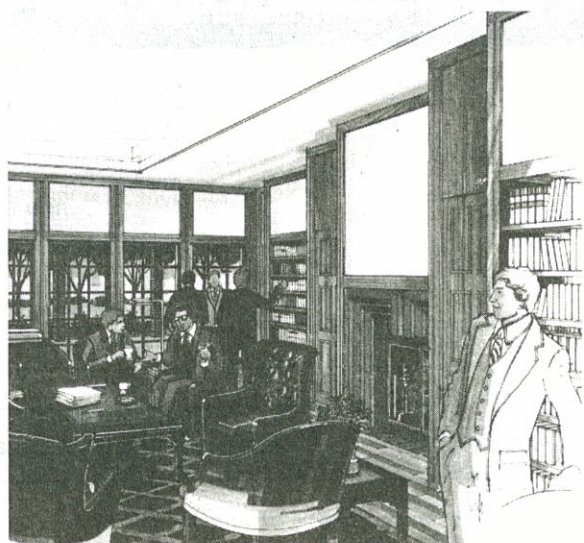
แบบหุ้นส่วนผู้จัดการเป็นผู้มีอำนาจสิทธิขาด

รูปแบบนี้พัฒนามาจากรูปแบบทนายเป็นผู้ปฏิบัติงานแต่ผู้เดียว เนื่องจากผู้เป็นหุ้นส่วนใหญ่ไม่มีความเชื่อมั่นในผู้เป็นหุ้นส่วนอื่นจึงยังคงรักษาอำนาจจัดการไว้ในมือของตนเพียงผู้เดียว ความสำเร็จในการทำงานของรูปแบบนี้ดูค่อนข้างยากและลำบาก เนื่องจากผู้เป็นหุ้นส่วนย่อยไม่มีอำนาจในการบริหารจึงมีผลให้ได้รับความนับถือและเชื่อถือจากผู้ร่วมงานน้อยลง ซึ่งทำให้การขยายงานและการปฏิบัติงานให้สำเร็จมีประสิทธิภาพค่อนข้างต่ำ

แบบระบบคณะกรรมการ

สำนักงานกฎหมายซึ่งร่วมเป็นคณะมักจะมีคณะกรรมการบริหาร โดยทั่วไปคณะกรรมการจะมีหน้าที่โดยตรงและรับผิดชอบในการมอบหมายงานต่อส่วนอื่น ๆ ในสำนักงาน ดังนี้

- (1) เลขานุการ
- (2) ทนายความผู้ไม่ได้ถือหุ้นสำนักงาน
- (3) การฝึกฝนทนายความใหม่



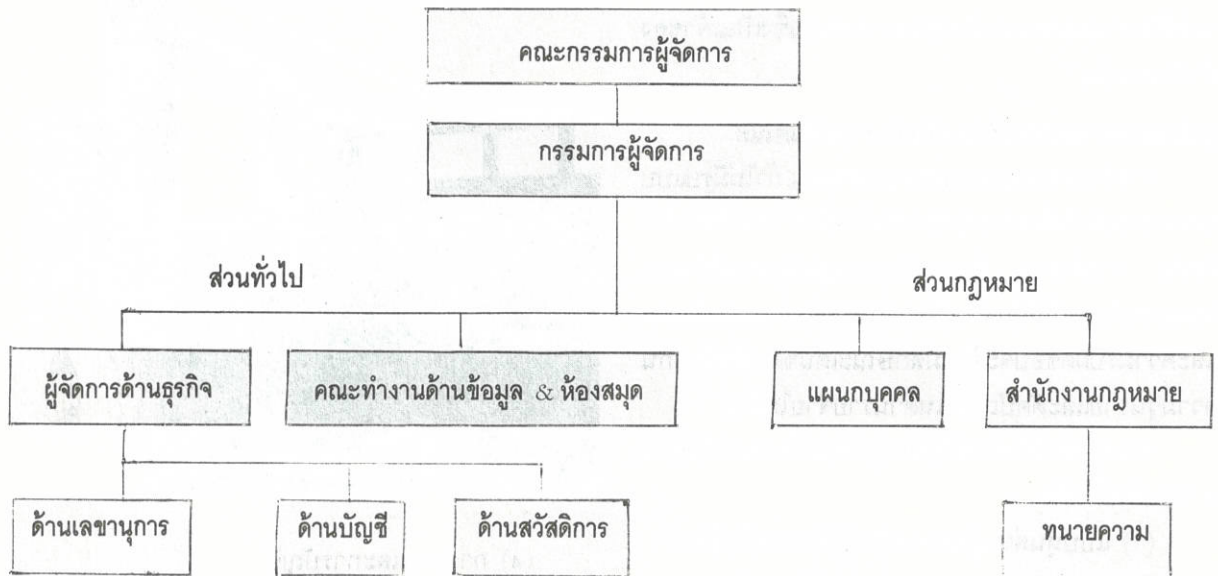
- (4) การงานและการบัญชี
- (5) การจัดและตกแต่งสำนักงาน
- (6) ห้องสมุด
- (7) การประสานงานกับกองงานด้านกฎหมาย เช่น สภาทนายความ
- (8) การจัดสรรหุ้นส่วน
- (9) ระบบและวิธีดำเนินงานในสำนักงาน
- (10) อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในสำนักงาน

รูปแบบนี้มักจะพบปัญหาเรื่องอำนาจสั่งการซ้ำซ้อนกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดเรื่องสั่งการขัดกัน และกรณีมีการตัดสินใจในเรื่องใดมักจะต้องใช้เวลาในการพิจารณานาน เนื่องจากต้องผ่านขั้นตอนและความคิดเห็นจากผู้ร่วมคณะกรรมการหลายคน

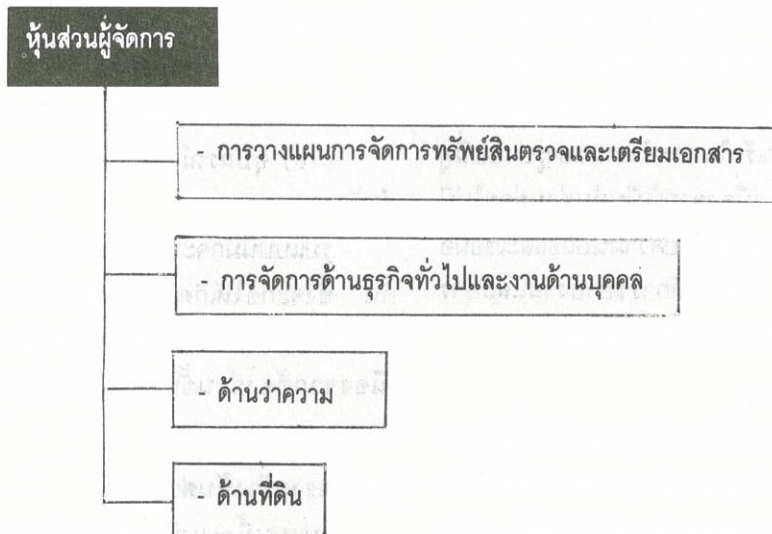
แบบโครงสร้างหุ้นส่วน

รูปแบบนี้จะเหมือนรูปแบบองค์กรทางธุรกิจทั่วไป โดยผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นกรรมการผู้จัดการ และในการประชุมก็มีเพียงกรรมการผู้ถือหุ้นเท่านั้น ส่วนในการดูแลจัดการงานทั่วไปก็จะมีผู้จัดการสำนักงานทั่วไปเป็นผู้ดูแลและรายงานต่อคณะกรรมการผู้จัดการ

ระบบการจัดการสำนักงานโดยทั่วไป



ระบบโครงสร้างการจัดการสำนักงานกฎหมายที่มีขนาดเล็ก



ระบบโครงสร้างการจัดการสำนักงานกฎหมายที่มีขนาดใหญ่

ผู้จัดการทั่วไป

แผนกจดทะเบียน, บริษัท และธุรกิจทั่วไป

- - ส่วนกม. การเงินและการธนาคาร
- - ส่วนกรมแรงงาน
- - ส่วนกฎหมายการค้า
- - ส่วนกฎหมายปกครอง
- - ส่วนกฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา
- - ส่วนกฎหมายภาษีอากร

แผนกการจัดการ ทรัพย์สินและตรวจ เตรียมเอกสาร

- - ส่วนการจัดการทรัพย์สินและภาษีเงินได้บุคคล
- - ส่วนตรวจ & เตรียมเอกสาร
- - ส่วนมรดก

แผนกกว่าความ

- - ส่วนว่าความคดีบุคคล
- - ส่วนว่าความคดีธุรกิจ
- - ส่วนบังคับคดี

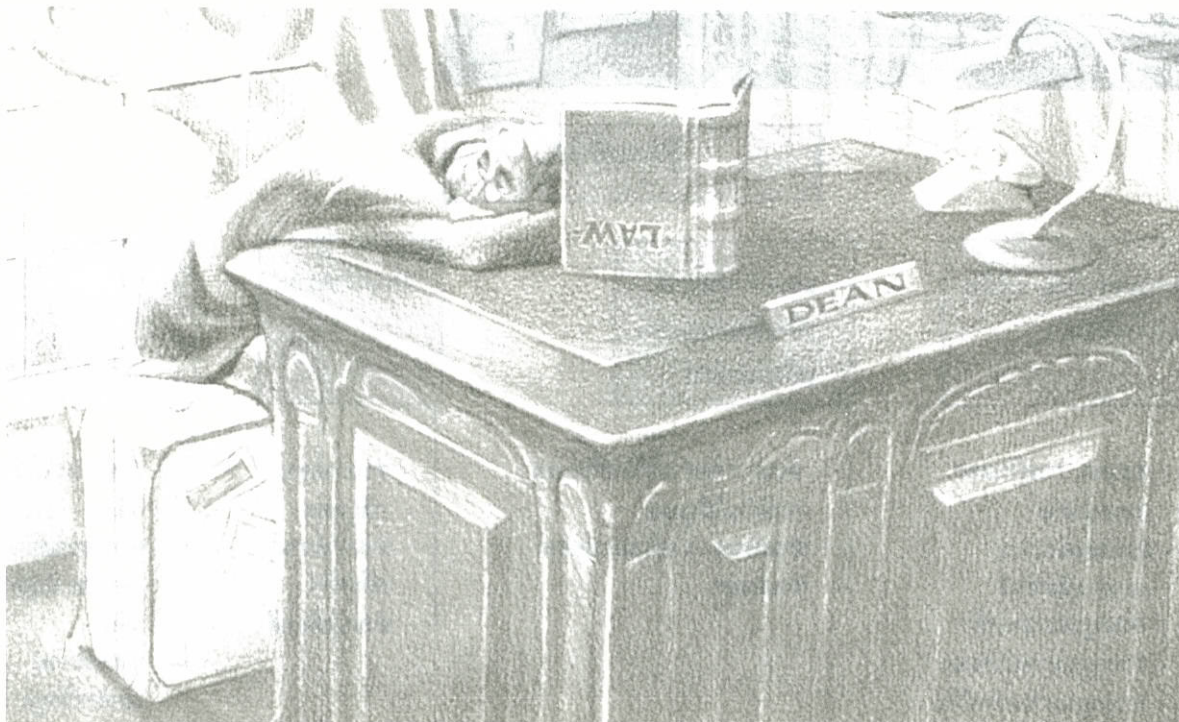
แผนกที่ดิน

- - ส่วนการรับโอนที่ดิน
- - ส่วนตรวจสอบเขตและปัญหาที่ดิน
- - ส่วนรวบรวมเอกสารข้อมูล



ส่วนสำคัญประการหนึ่งของนักศึกษาวิชากฎหมายเมื่อเข้ารับการสัมภาษณ์เข้าทำงานในสำนักงานกฎหมายจะต้องมุ่งประสงค์ต่องานที่ตนมีความถนัดเพื่อเข้ารับทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเพื่อพัฒนาการทำงานในสำนักงานนั้น

การทำงานต่าง ๆ ในสำนักงานกฎหมายนอกจากจะต้องทำไปตามตัวบทกฎหมายแล้ว ยังต้องคำนึงถึงศีลธรรมอันดีในโอกาสนี้ขออัญเชิญพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระราชทานแก่นักกฎหมายมีใจความตอนหนึ่งว่า “กฎหมายมิใช่ตัวความยุติธรรม หากเป็นแต่เพียงบทบัญญัติหรือปัจจัยที่ตราไว้เพื่อความยุติธรรม การรักษาความยุติธรรมในแผ่นดินมิใช่มีวงกว้างอยู่เพียงแคในขอบเขตของกฎหมาย แต่จำเป็นต้องขยายออกไปถึงศีลธรรมจรรยาด้วย” □■



เอกสารประกอบการเรียน

บรรณานุกรม

คลุก, เจมส์ อาร์ คู่มือเจ้าของกิจการ (The start-up entrepreneur) แปลโดย จินตวีร์ เจริญรัฐ.

กรุงเทพมหานคร เรือนแก้วการพิมพ์ 2530

จิตติ ดิงคัทย์ หลักวิชาชีพนักกฎหมาย. กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2533.

เจริญผล สุวรรณโชติ ทฤษฎีบริหาร กรุงเทพมหานคร วัฒนาพานิช 2530.

ธงชัย สันติวงษ์ หลักการจัดการ กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช 2531

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ การบริหารสำนักงานแบบใหม่ (ฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพมหานคร พัฒนาศึกษา 2531.

แสงว บุญเฉลิมวิภาส รวมคำบรรยายหลักวิชาชีพนักกฎหมาย กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2531.

Altman, Mary Ann and Weil, Robert I. **Introduction to Law Practice Management.**

2 nd ed. Matthew : Bender, 1987.

Massie, Joseph L. **Essentials of Management.** 3 rd ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1979.