

## บทที่ 5

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ผลจากการศึกษาโดยการค้นคว้าเอกสารและการสัมภาษณ์ดังกล่าวไว้ในบทที่ 4 สรุปได้ว่าเป็นไปตามสมมติฐานของการศึกษาที่ตั้งไว้ว่า โครงสร้างสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในปัจจุบันมีการแบ่งงานกันแบบไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน และการบูรณาการภารกิจที่เกี่ยวข้องไว้ในหน่วยงานเดียวกัน จะสามารถปฏิบัติงานสนองตอบภารกิจของนายกรัฐมนตรีได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น และการมีหัวหน้าส่วนราชการเป็นข้าราชการประจำจะทำให้ระบบและกระบวนการทำงานมีความชัดเจนและดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะพัฒนาเร็วยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาขอเสนอบทสรุปและข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### บทสรุป

สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเป็นส่วนราชการระดับกรมในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี มีรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง และรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหารเป็นผู้ช่วยสั่งและปฏิบัติราชการ โดยเลขาธิการนายกรัฐมนตรีและรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง เป็นข้าราชการการเมือง และรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ มีอำนาจหน้าที่โดยสรุปคือ การอำนวยความสะดวกและประสานงานกิจการทางการเมืองกับรัฐสภาและองค์กรตามรัฐธรรมนูญ ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล รับฟังความเห็นและประสานการให้ความช่วยเหลือประชาชน ดำเนินงานเกี่ยวกับงานพิธีและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนภาพลักษณ์ผู้นำประเทศ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ นโยบาย ยุทธศาสตร์และผลงานของรัฐบาล ดำเนินการต้อนรับประมุข ผู้นำ และบุคคลสำคัญต่างประเทศ รวมทั้งการเยือนต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี เสนอความเห็นเพื่อการสั่งการของนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รวมทั้งการช่วยอำนวยความสะดวกในการติดตามและประสานงาน การจัดเตรียมข้อมูล ประเด็นการประชุมหารือ และคำกล่าวสุนทรพจน์

จากประวัติการจัดตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2476 เป็นต้นมา สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีได้มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การเพื่อให้เหมาะสมกับภารกิจตลอดมา และในครั้งสุดท้ายที่ผ่านมาคือ การปรับปรุงโครงสร้างในปี 2545 เป็นการปรับปรุงครั้งที่น่าจะสำคัญมากตามกระแสการปฏิรูประบบราชการ โดยมีหลักการสำคัญคือ การบูรณาการภารกิจที่เหมือนกันหรือเกี่ยวเนื่องกันไว้ด้วยกันอย่างชัดเจน ขยายภารกิจที่ไม่จำเป็นหรือโอนให้เอกชนรับไปดำเนินการ ไม่มีการเพิ่มอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐในภาพรวม พัฒนาปรับปรุงกระบวนการและวิธีการทำงาน และรวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการทำงานตามบทบาทภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาการปรับปรุงโครงสร้างของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในครั้งนี้ พบว่า โครงสร้างสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรียังไม่เหมาะสม ดังนี้

1.1 การกำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีในภาพรวมยังไม่ชัดเจน การกำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีตามมาตรา 13 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งบัญญัติไว้ว่า “สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทางการเมือง” เป็นการกำหนดที่กว้างเกินไป ทำให้ประชาชนและผู้มาติดต่อราชการทั่วไปไม่ทราบลักษณะและขอบเขตของภารกิจสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีได้อย่างชัดเจน อาจส่งผลกระทบต่อการติดต่อประสานงาน

1.2 มีการแบ่งงานทับซ้อนตามภารกิจเฉพาะด้าน การแบ่งส่วนราชการและแบ่งงานตามภารกิจเฉพาะด้าน ทำให้มีการทำงานตามหน้าที่ใครหน้าที่คนนั้น ขาดการมีส่วนร่วมในการทำงาน ขอบเขตการทำงานทับซ้อน ขาดการบูรณาการภารกิจที่เหมือนกันหรือเกี่ยวเนื่องกันไว้ในหน่วยงานเดียวกัน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและความกลมกลืนในการปฏิบัติงาน เช่น กองพิธีการมีอำนาจหน้าที่เฉพาะงานพระราชพิธี รัฐพิธี ศาสนพิธี กองรักษาความปลอดภัย มีอำนาจหน้าที่เฉพาะงานด้านการรักษาความปลอดภัย หรือกองสถานที่และยานพาหนะ มีอำนาจหน้าที่เฉพาะด้านอาคารสถานที่และยานพาหนะเท่านั้น เป็นต้น ทั้งที่ในการทำงานจะต้องปฏิบัติงานในเหตุการณ์เดียวกัน เวลาเดียวกัน และสถานที่เดียวกัน แต่แยกกันทำในลักษณะต่างคนต่างทำเฉพาะในขอบเขตของตัวเอง

1.3 มีภารกิจบางส่วนซ้ำซ้อนกับภารกิจของส่วนราชการอื่น โดยสำนักงานผู้แทนการค้าไทย สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีภารกิจเกี่ยวกับการเจรจาการค้ากับต่างประเทศ เช่นเดียวกับกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ ทำให้เกิดความสับสนเปลืองและขาดเอกภาพในการเจรจาการค้ากับต่างประเทศ

1.4 มีภารกิจหลายภารกิจมีความเชื่อมโยงกันสามารถกำหนดให้เป็นภารกิจในหน่วยงานเดียวกันได้ โดยกองกลางมีภารกิจด้านการอำนวยความสะดวกปฏิบัติงานของนายกรัฐมนตรี

รองนายกรัฐมนตรี และข้าราชการการเมืองอื่น ๆ ในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เช่นเดียวกับกลุ่มงานเลขานุการหรือกองกลางมีหน้าที่ในการดำเนินการทางวินัยข้าราชการ ถูกจ้างประจำ และพนักงานราชการของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ในขณะที่เดียวกันกลุ่มงานเลขานุการมีหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านกฎหมายและคดีของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี หรือกองกลางมีหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการแบ่งมอบอำนาจของเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และกลุ่มงานเลขานุการมีหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการแบ่งมอบอำนาจของนายกรัฐมนตรี และเช่นเดียวกัน กองสถานที่และยานพาหนะมีอำนาจหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกแก่ผู้บริหารระดับสูงทั้งฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำในการจัดเตรียมสถานที่ และกองรักษาความปลอดภัยมีหน้าที่การรักษาความปลอดภัยให้แก่ผู้บริหารระดับสูงทั้งฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำเช่นเดียวกัน ซึ่งภารกิจดังกล่าวสามารถนำมาบูรณาการไว้ในหน่วยงานเดียวกันได้ และยังมีภารกิจหนึ่งของฝ่ายนโยบายและแผน กองกลาง คือ การจัดทำแผนงานตามนโยบายการบริหารราชการและการจัดทำคำของบประมาณประจำปีของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สามารถบูรณาการกับฝ่ายงบประมาณ กองคลังได้เช่นกัน

1.5 การขาดเอกภาพในการปฏิบัติงานและการบังคับบัญชา ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีสายบังคับบัญชา 2 ลักษณะ คือ สายบังคับบัญชาปกติ ได้แก่ เลขาธิการนายกรัฐมนตรี รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการส่วน ผู้อำนวยการกลุ่ม หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน และสายบังคับบัญชาพิเศษคือ รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรี ที่ปรึกษารองนายกรัฐมนตรี โฆษกประจำสำนักนายกรัฐมนตรี และรองโฆษกประจำสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นต้น โดยในสภาพการปฏิบัติงานต้องตอบสนองทั้งสายบังคับบัญชาปกติและสายบังคับบัญชาพิเศษในขณะเดียวกัน จึงขาดเอกภาพในการปฏิบัติงานและการบังคับบัญชา

1.6 มีภารกิจบางภารกิจเป็นงานฝาก โดยเกิดขึ้นตามนโยบายของนายกรัฐมนตรี ได้แก่ งานของศูนย์เตือนภัยพิบัติแห่งชาติ งานตามโครงการพัฒนาหมู่บ้าน/ชุมชนตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และงานของคณะกรรมการผู้นำชุมชนแห่งชาติ เป็นต้น

## 2. ข้อเสนอแนะ

พิจารณาจากผลการศึกษาซึ่งปรากฏว่า โครงสร้างในปัจจุบันของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรียังมีข้อบกพร่อง ซึ่งผู้ศึกษาพิจารณาเห็นว่า เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องเร่งรัดแก้ไขโดยด่วน ควรแบ่งเป็นการแก้ไขระยะสั้นและระยะยาว ดังนี้

### 2.1 การแก้ไขระยะสั้น โดย

(1) การดำเนินการประชาสัมพันธ์ภารกิจของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยการจัดทำเอกสารรายงานประจำปี รวมทั้งจัดทำสารคดีเผยแพร่ภารกิจของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีให้ประชาชนได้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงาน

(2) จัดการประชุมสัมมนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเป็นทีมในภารกิจที่เกี่ยวข้องกัน โดยใช้หลักการประสานงานที่ดี รวมทั้งเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานและก่อให้เกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร

(3) ดำเนินการปรับปรุงการแบ่งมอบงานให้ชัดเจน โดยไม่มีการมอบหมายงานให้รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร 2 คน กำกับดูแลงานในหน่วยงานเดียวกัน เพื่อให้เกิดเอกภาพในการปฏิบัติงาน

### 2.2 การแก้ไขระยะยาว โดย

(1) ดำเนินการแก้ไขบทบัญญัติในมาตรา 13 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ใน 2 ประเด็น คือ การระบุอำนาจหน้าที่ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีให้ชัดเจน และการกำหนดให้หัวหน้าส่วนราชการของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเป็นข้าราชการประจำ ระดับ 11 โดยอาจใช้ชื่อว่า “ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี” รับผิดชอบงานด้านเลขานุการของนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี และข้าราชการการเมืองอื่น ๆ โดยรับนโยบายจากเลขาธิการนายกรัฐมนตรีซึ่งรับผิดชอบงานเลขานุการของนายกรัฐมนตรีเฉพาะด้านการเมืองเท่านั้น จะทำให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชา รวมทั้งทำให้ระบบและกระบวนการทำงานมีความต่อเนื่องชัดเจน องค์กรพัฒนาได้เร็วยิ่งขึ้น

(2) ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีให้เกิดความเหมาะสมและความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน โดยการยุบรวมกองกลางกับกลุ่มงานเลขานุการ แล้วยกขึ้นเป็นสำนักอำนวยการกลาง และยุบรวมกองสถานที่และยานพาหนะกับกองรักษาความปลอดภัย แล้วยกขึ้นเป็นสำนักอำนวยการสถานที่และยานพาหนะและรักษาความปลอดภัย เพื่อ

บูรณาการภารกิจที่เกี่ยวข้องไว้ในหน่วยงานเดียวกัน เป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นลง พร้อมทั้งยุบเลิกสำนักงานผู้แทนการค้าไทย โดยตัดโอนภารกิจไปรวมกับกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ ดำเนินการปรับปรุงให้มีหัวหน้าส่วนราชการเป็นข้าราชการประจำ เพื่อความชัดเจนและต่อเนื่องในระบบและกระบวนการทำงาน นอกจากนี้จะต้องตัดโอนงานของฝ่ายงบประมาณ กองคลัง ไปรวมกับฝ่ายนโยบายและแผน กองกลาง นอกจากนี้ ควรจัดตั้งสำนักประสานติดตามนโยบายและการสั่งการของนายกรัฐมนตรีขึ้นใหม่ เพื่อปฏิบัติงานในการติดตามการปฏิบัติกรตามนโยบายและการสั่งการของนายกรัฐมนตรีโดยเฉพาะ

(3) กำหนดตำแหน่งรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหารใหม่ โดยแบ่งเป็น 3 ฝ่าย เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการกำกับดูแลงานที่ได้รับมอบหมายจากเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ควรกำหนดตำแหน่งรองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร แบ่งเป็น 3 ฝ่าย คือ **รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายบริหารทั่วไป** กำกับดูแลงานที่มีลักษณะประจำ ได้แก่ งานของสำนักอำนวยการกลาง สำนักอำนวยการด้านสถานที่ยานพาหนะและรักษาความปลอดภัย กองคลัง กองพิธีการ ศูนย์ข้อมูล **รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายประชาสัมพันธ์และการต่างประเทศ** กำกับดูแลงานสำนักโหมยกและสำนักการเมืองต่างประเทศ และ **รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายติดตามนโยบายและประสานการเมือง** กำกับดูแลงานของสำนักประสานงานการเมือง และสำนักประสานติดตามนโยบายและการสั่งการของนายกรัฐมนตรี และกำหนดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านพิธีการของนายกรัฐมนตรีขึ้นเพื่อรับผิดชอบด้านพิธีการของนายกรัฐมนตรี รวมทั้งกำหนดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านสุนทรพจน์ของนายกรัฐมนตรี เพื่อรับผิดชอบงานด้านสุนทรพจน์ และคำกล่าวของนายกรัฐมนตรี ซึ่งเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษต้องใช้ประสบการณ์เฉพาะด้าน

(4) ตัดโอนภารกิจด้านการเตือนภัยพิบัติแห่งชาติไปเป็นภารกิจของกรมอุตุนิยมวิทยา กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ภารกิจตามโครงการพัฒนาหมู่บ้าน/ชุมชนตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปเป็นภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย และภารกิจของสำนักอำนวยการคณะกรรมการผู้นำชุมชนแห่งชาติไปเป็นภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

(5) ดำเนินการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาทักษะของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการให้มีความรู้ความชำนาญหลายด้าน (Multi-Skill) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถสนองตอบภารกิจของฝ่ายการเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(6) จัดให้มีการปฏิบัติงานในลักษณะทีมงานเฉพาะกิจเพื่อรองรับภารกิจใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตามนโยบายของนายกรัฐมนตรี โดยอาจมีหลาย ๆ ทีมงานตามจำนวนภารกิจที่เกิดขึ้นใหม่ และให้มีความยืดหยุ่น โดยสามารถยุบเลิกทีมงานทันทีที่ภารกิจเสร็จสิ้น

**แผนภูมิที่ 5.1**  
**แสดงโครงสร้างใหม่ของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี**

