

การเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่อง การประสาน ติดตามงานตามนโยบายรัฐบาล
มติคณะรัฐมนตรี และการสั่งการของนายกรัฐมนตรี

โดย... นายเอนก เพิ่มวงศ์เสนีย์ รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

และนายสุรชัย ภูประเสริฐ ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ

ดำเนินรายการโดย

นางฐะปาณีย์ อาจารย์วงศ์ ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ

ด้านประสานกิจการภายในประเทศ

ในวันศุกร์ที่ ๙ กันยายน ๒๕๕๔ เวลา ๑๓.๓๐ น.

ณ ห้องประชุม ๓๐๑ ชั้น ๓ ตึกบัญชาการ ทำเนียบรัฐบาล

สืบเนื่องจากการแต่งตั้งคณะทำงานองค์ความรู้ เรื่อง การประสานงาน ติดตามงาน ตามนโยบายของรัฐบาล ตามมติคณะรัฐมนตรี ได้รวบรวมความรู้ถึงขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้และการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จึงได้เชิญผู้เข้าร่วมการเสวนาในครั้งนี้ ดังนี้

๑. ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ / ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการบูรณาการประสานความร่วมมือ ติดตามงาน เร่งรัดงาน ตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล (สอสร.) (นายสุรชัย ภูประเสริฐ)

การทำงานที่อยู่ใกล้การเมืองควรมีทัศนคติที่ยืดหยุ่น ปรับตัวเร็วและมีความรวดเร็วเป็นอย่างมาก เพราะแต่ละรัฐบาลจะมีบุคลิกที่มีความแตกต่างกัน พูดได้ว่างานในหน่วยงานอื่นจะมีความแตกต่าง กับสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีและสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่มีการทำงานในลักษณะที่มีความ หลากหลาย ต้องคิด เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เช่น ในแต่ละวันเกิดเหตุการณ์อะไร ราษฎรต้องการ อะไร รัฐบาลต้องการอะไร หรือนายกรัฐมนตรีต้องไปไหน กำลังดำเนินการเรื่องอะไร และประชาชนร้องเรียน เรื่องอะไร

การทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างดีนั้น ได้เคยมีผู้ใหญ่ให้คำแนะนำว่า “ต้องคิดว่า ตนเองต้องทำงานแทน” ดังนั้นเราต้องคิดว่าตนเองเป็นนายกรัฐมนตรี ในวันที่เราจะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร และมีการตอบข้อซักถามนักข่าวอย่างไรนั้น สิ่งสำคัญคือข้อมูล ข้อเท็จจริงและแนวทางปฏิบัติต่างๆ เพื่อ รับมือกับนักการเมืองและสื่อต่างๆ โดยเฉพาะสื่อมวลชนที่สามารถเผยแพร่ข้อมูลให้ออกมาทั้งทางดีและทาง ค่อย

ในการทำงานให้ได้รับความร่วมมือกันนั้น ธรรมชาติของมนุษย์ในการทำงานถ้ามีความเข้าใจ และรู้หลัก ๓ เรื่อง มนุษย์จะมีความยินดีและเต็มใจทำงาน ได้แก่ รู้ว่าทำอะไร รู้ว่าทำอย่างไร และรู้ว่าทำไป เพื่ออะไร ถ้าสามารถตอบคำถาม ๓ ข้อได้เมื่อพูดให้ใครฟังจะได้รับความร่วมมือ เช่น เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๑๙ ใน เรื่องการติดตามประเมินผล เป็นเรื่องที่ไม่มีการอยากทำเพราะคนไทยมีลักษณะเด่นคือไม่ชอบอวด ในการ ประเมินผลจะเป็นการแสดงตัวเองให้คนอื่นเห็นว่า ทำงานสำเร็จ ทำงานดี มีความสามารถ ซึ่งเป็นทัศนคติที่ไม่ดี ของคนไทยที่จะแสดงอย่างนั้นจึงต้องแก้ไข

การติดตามนโยบายรัฐบาล ผู้รับการติดตามมองการติดตามเป็นการจับผิดและเป็นภาระในการทำงานและมีการสะท้อนกลับ เช่น

๑. เรื่องการติดตามประมวลผลตามมติคณะรัฐมนตรี ที่ต้องมีการรายงานและการเสนอรายงานที่มาจากหน่วยงานต่างๆ จะมีความแตกต่างในเรื่องแบบฟอร์มทำให้เกิดปัญหา จึงมีการเสนอให้มีการใช้แบบฟอร์มเดียวกันทุกหน่วยงาน หากมีหน่วยงานอื่นต้องการข้อมูลสามารถดึงข้อมูลเหล่านั้นมาได้เลยเป็นการสะท้อนกลับ

๒. เรื่องการติดตามงานมีรูปแบบและวิธีการอย่างไร ได้แก่

๒.๑ การติดตามงานเอกสารซึ่งเป็นแบบฟอร์ม เกิดปัญหาเนื่องจากก่อนการรายงานต้องมีการวิเคราะห์ก่อนจึงเกิดผลกระทบ

๒.๒ การติดตามรายงานตามแบบที่เหมาะสม จุดเปลี่ยนคือ รัฐธรรมนูญปี ๒๕๔๐ มีเรื่องของตัวชี้วัดซึ่งเป็นสิ่งที่บอกว่าสำเร็จหรือไม่สำเร็จ เกิดประโยชน์จริงหรือไม่ ส่งผลอย่างไร เป็นการแปลงสิ่งที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรม จากนั้นมาระดมสมองเพื่อรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลตามมาตรา ๘๘ เป็นการรายงานโดยกระดาษเป็นลายลักษณ์อักษร โดยระดมสมองทำเป็นรูปแบบให้หน่วยงานใช้ในการจัดทำและสามารถดึงข้อมูลมาใช้ได้ ซึ่งรัฐธรรมนูญ ปี พ.ศ. ๒๕๔๐ มาตรา ๘๘ ของรัฐธรรมนูญฉบับนี้ได้เขียนเบื้องหลังเรื่องการแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้น ทศนคติในการติดตาม ถ้ามีปัญหาอุปสรรคให้รายงานด้วยเพื่อสภาจะได้แก้ไข

สิ่งหนึ่งที่ใช้ในการติดตามงานตามนโยบาย มติคณะรัฐมนตรี การสั่งการ สิ่งหนึ่งที่หายไปและต้องพยายามทำให้ได้ คือ การแก้ไขปัญหา ถ้าเรื่องที่ติดตามและสามารถแก้ไขปัญหาให้ได้จะยินดีทำงานนั้น ส่วนการติดตามประเมินผล ถ้าสามารถแปลงสิ่งที่เป็นนามธรรมมาเป็นรูปธรรมและมาประเมินผลจะทำให้ครบวงจร และจะทำให้สิ่งที่ติดตามหรือสิ่งที่รายงานมานั้นมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ถ้าเราสามารถทำสิ่งนั้นได้จะทำให้เกิดการบูรณาการ สิ่งหนึ่งที่พบมากในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีคือ งบประมาณมีจำกัด แต่ความต้องการไม่มีจำกัด ซึ่งการตั้งงบประมาณจะตั้งเกินกว่ารายได้ ๓ - ๔ เท่าเสมอ การเลือกงบประมาณให้ตรงกับโครงการหรือกิจกรรมไหน ถ้าเราทำให้ครบวงจร คือมีการติดตาม แลกข้อมูล และนำมาประเมินผล สามารถบอกได้ว่าโครงการไหนที่กระทำอยู่หรือทำเสร็จแล้วมีผลสัมฤทธิ์ไม่จำเป็นต้องทำต่อก็ให้ยุบเลิก เมื่อเลิกไม่ทำต่อสามารถตัดงบประมาณได้ หรือโครงการไหนจัดทำแล้ว ประเมินแล้วไม่คุ้มค่าและยังของบประมาณมาอีกต้องตัดออก

ภารกิจในกองประมวลและติดตามผลตามมติคณะรัฐมนตรี กรณีกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองจากกรมพัฒนาชุมชน ได้มีการทดลองทำและสามารถชี้ตัวเลขออกมาได้ คือการให้เงินไปที่หมู่บ้านแล้วเกิดผลอย่างไร มีจำนวนเท่าใด เคยมีรายได้เท่าไร และหลังจากได้รับกองทุนหมู่บ้านแล้วมีเงินเท่าไร การคืนอย่างไร ทำให้ประชาชนในหมู่บ้านทำรายได้เพิ่มเติมขึ้นจากเดิมเท่าไร เมื่อรายงานกองทุนหมู่บ้านออกมาว่าอย่างไร จึงได้เริ่มมีการขยายผล ประสบความสำเร็จ นี่คือประสบการณ์

ดังนั้น สิ่งที่กระทำคือ ต้องทำ และทำสิ่งที่คิดว่ายากให้ง่าย แต่ในขณะที่เดียวกันมองได้ว่า คนที่ต้องการข้อมูลที่ติดตามมามีหลายระดับ ระดับการตัดสินใจต้องการข้อมูลเพียงนิดเดียว เช่น นโยบาย ๓๐๐ บาท จำนวนกี่ล้านคน แล้วมีคนได้เท่าไร แล้วเมื่อไหร่จะได้ นี่คือ สิ่งที่นักการเมืองต้องการ แต่สิ่งที่เจ้าหน้าที่ต้องทำมากกว่านั้นคือ เงิน ๓๐๐ บาท คืออะไร เช่น ค่าแรงขั้นต่ำหรือค่าจ้าง หรือกรณีขึ้นเงินเดือนข้าราชการ

๑๕,๐๐๐.- บาท เป็นเรื่องที่ยาก เนื่องจากคำว่า “ข้าราชการ” ความหมายนั้นกว้าง เช่น ข้าราชการพลเรือน ข้าราชการครู ทหาร ตำรวจ การติดตามต้องให้ถูกที่ไม่งั้นจะไม่ครอบคลุม นี่คือนี่ที่ผู้ติดตามต้องรู้

สิ่งที่ต้องการให้ทำคือ การสั่งการจากนายกรัฐมนตรี ย้อนไปถึงการสั่งการจากนายกรัฐมนตรี สมัยพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ ปรารภว่า มติกรม. นั้นเหมือนเช็คเด็ง ความหมายคือ มีมติแต่ไม่เกิดผล นี่คือนี่เป็นที่มาของกองประมวลและติดตามผลการปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรี เป็นการคิดค้นหาต่อมาได้มารวมกันในเรื่องของการติดตามงานตามนโยบายรัฐบาล หลังจากที่ได้มีการพัฒนาแล้ว ได้มาอยู่ที่มาตรา ๘๐ เรื่องนโยบายพื้นฐาน แปลงมติของคณะรัฐมนตรีเข้าไปสู่นโยบายพื้นฐานเข้าไปสู่ระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อให้สะดวกเวลาที่ดึงข้อมูลตามมติคณะรัฐมนตรี โดยมีการประชุมทุกวันอังคาร ซึ่งรวมแล้วมีหลายพันมติ ทำอย่างไรให้มติคณะรัฐมนตรีแปลงเข้าไปสู่หัวข้อนโยบายรัฐบาล ซึ่งนโยบายรัฐบาลแปลงมาจากแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ จึงจับเรื่องนั้นเอาหัวข้อนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐมารวมกับนโยบายรัฐบาล เมื่อคณะรัฐมนตรีมีมติแต่ละสัปดาห์ เราจะจัดมติคณะรัฐมนตรีเข้าไปสู่หัวข้อนโยบายรัฐบาลและแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐเพื่อที่จะได้เรียกข้อมูลออกมา ดังนั้นหากมีการสนใจเรื่องการติดตามสามารถประสานไปยังสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สิ่งที่อยากให้กระทำ คือ ข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรีในช่วงเวลาของนายกรัฐมนตรี พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร เนื่องจากเป็นคนี่คิดตลอดเวลา แนวคิดของท่านจึงปรากฏเสมอ และผมชื่นชมสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่ได้มีการจัดทำสุนทรพจน์ของนายกรัฐมนตรีที่ไปพูดตามที่ต่างๆ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ซึ่งได้อาศัยเอกสารเหล่านี้ใช้ในการทำงาน และการพูดในรายการโทรทัศน์ ได้มีการฟังเพราะว่านายกรัฐมนตรีจะจำเรื่องดังกล่าวไปพูดในคณะรัฐมนตรี เมื่อรัฐมนตรีฟังแล้วได้นำมาจัดทำเป็นโครงการ ทำให้เราเข้าใจแนวคิดและความเป็นมา ดังนั้น การทำงานในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีและสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เป็นเรื่องที่ยากแต่ก็เป็นประโยชน์ เมื่อมีการฟังเรื่องดังกล่าวทั้งในวันอาทิตย์และวันอังคาร ทำให้มีความเข้าใจเรื่องดังกล่าวได้ดี บอกได้ว่าพวกเราทำงานหนักและตลอดเวลา จึงเป็นที่มาของการสัมมนาในครั้งนี้ แนวทางต่างๆ ในการทำงานใกล้เคียงกันจึงได้พยายามรวบรวมสิ่งที่เป็นประสบการณ์และสิ่งที่มีอยู่ในหนังสือองค์ความรู้ฯ และนำมารวบรวมความคิด ซึ่งข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี ได้มีการคิดที่จะกระทำในที่ประชุมคณะรัฐมนตรี ซึ่งนายกรัฐมนตรี นอกจากเป็นนายกรัฐมนตรี ยังเป็นประธานการประชุมคณะรัฐมนตรี ได้มีการเล่าให้คณะรัฐมนตรี ฟังถึงการเดินทางไปไหน มีคนร้องเรียน และเห็นว่าควรแก้ไขอย่างไร หรืออ่านหนังสืออะไรดี ซึ่งสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีได้เก็บประเด็นเรื่องที่เล่ามานี้แล้วนำมาเขียนเป็นข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี

ข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรีต่างกันอย่างไร ซึ่งเรามองว่าการสั่งการของนายกรัฐมนตรี ยังไม่ใช่สิ่งที่ต้องปฏิบัติทันที อาจไม่มีความชัดเจนมากนัก ยังต้องมีการจัดทำรายละเอียดจึงใช้ว่าการสั่งการของนายกรัฐมนตรี มีหลายครั้งที่นายกรัฐมนตรี คิดว่าน่าจะใช้ประโยชน์จากการไปเยือนต่างประเทศ เช่นประเทศอาหรับ เป็นประเทศที่ร้อน ทำอย่างไรให้เครื่องปรับอากาศที่ผลิตจากประเทศไทยเข้าไปสู่ตลาดในประเทศนั้น แต่ว่าเรื่องดังกล่าวได้หายไป ไม่มีใครตามเรื่อง นี่คือนี่จุดอ่อนที่ต้องมีการคุยกัน สมัยเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (นายบวรศักดิ์ อุวรรณโณ) กรณีที่นายกรัฐมนตรีพูดแล้ว บางเรื่องน่าจะมีการดำเนินการแต่ไม่มีการดำเนินการ เหมือนการเข็นเรือลงน้ำ จึงได้มีการตั้งหน่วยงานขึ้นมาอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อที่จะดูเรื่องคำสั่งการของนายกรัฐมนตรี ที่ยังไม่มียละเอียดหรือมีสิ่งที่จะต้องไปทำ หรือหาเจ้าภาพ เช่น เรื่องเครื่องปรับอากาศจากประเทศไทยไปสู่ตลาดตะวันออกกลางเป็นจำนวนมากต้องหากคนมาคิด โดยต้องมาจาก

กระทรวงอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และการต่างประเทศ ซึ่งทั้ง ๓ กระทรวงเสนอความคิดและให้ความร่วมมือดี แต่ไม่มีเจ้าภาพ ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่หน่วยงานที่ตั้งขึ้นมานี้จะต้องมาศึกษา ทำกระบวนการขั้นตอนและรับผิดชอบ เสนอนายกรัฐมนตรี ซึ่งนายกรัฐมนตรี จะได้มอบหมายต่อไป ซึ่งช่วงที่เข้ามาเป็นที่ปรึกษานายกรัฐมนตรี อยากจะเสนอเรื่องดังกล่าว แต่ช่วงเวลาสั้นเลยได้นำเรื่องการไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียนมาเป็นตัวแบบ ซึ่งมีความหนักใจว่าใครทำอะไรแล้วบ้าง ซึ่งในแต่ละจุดมีการกระทบแรง แต่ไม่มีใครนำมาติดตามเป็นภาพรวม เราเตรียมอะไรบ้างหรือยัง อย่างน้อยการเตรียมคน การเตรียมข้าราชการ ภาษา ต้องมีภาษาอังกฤษเป็นภาษากลาง คำถามแรกคือ ต้องทำอะไร กระทรวงอุตสาหกรรมต้องทำแบบฟอร์มภาษาอังกฤษแล้วหรือยัง ต่อไปประเทศอาเซียน ไม่มีพรมแดน มีการเคลื่อนย้ายแรงงานข้ามถิ่นได้จริงหรือไม่ อะไรบ้าง ในต่างประเทศ งานบริการชอบคนไทยมาก ประเทศในตะวันออกกลางบอกว่าคนไทยนิสัยดี อหิยาศัยดี ยิ้มแย้ม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ เป็นสิ่งที่ต้องกระทำ

จากนั้นที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ ด้านประสานกิจการภายในประเทศ (นางฐะปาณีย์ อาจารย์วงศ์) ได้กล่าวขอบคุณและสรุปจากที่กล่าวมาว่า การทำงานในสำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี สิ่งสำคัญคือ เรื่องทัศนคติ ซึ่งทำงานใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดของประเทศ จำเป็นต้องมีทัศนคติที่ดี มีความยืดหยุ่น อยู่นิ่งไม่ได้ ต้องคิดว่าเราเป็นคนที่ทำงานด้วยก็จะทำให้เราสามารถเตรียมการรองรับการทำงานในวันรุ่งขึ้นได้ดี และอีกหลายประการที่มาเป็นข้อคิดจุดประกายให้เราในการทำงานการติดตามนโยบายรัฐบาล มติคณะรัฐมนตรี และการสั่งการของนายกรัฐมนตรีต่อไป

๒. รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (นายเอนก เพิ่มวงศ์เสนีย์)

จากการจัดเสวนาครั้งนี้เป็นเรื่องที่ดีมาก องค์ความรู้ต่างๆ ได้สูญหายไปกับการเกษียณอายุราชการ โดยเฉพาะข้าราชการทุกระดับในทำเนียบรัฐบาล เราไม่ได้ดึงออกมา เช่น ผู้ที่เสิร์ฟอาหารบนตึกไทยคู่ฟ้า เมื่อเกษียณอายุราชการแล้ว ควรมีการสัมภาษณ์ว่า นายกรัฐมนตรีแต่ละท่านชอบอะไร รับประทานอะไร ความประหยัดของนายกรัฐมนตรี ความติดดิน การใช้ชีวิตประจำวันที่แตกต่างกัน แต่ไม่ได้สัมภาษณ์ทำให้สูญหายเรื่องดังกล่าวหมด ซึ่งที่จริงแล้วเป็นประโยชน์มากถ้าสามารถดึงมาใช้ประโยชน์ หรือการสัมภาษณ์บุคคลต่างๆ ที่ใกล้ชิด ก็จะเป็นประโยชน์ถึงองค์ความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในสมัยต่างๆ ในกรณีที่เชิญที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ (นายสุรชัย ภูประเสริฐ) ถือได้ว่าเป็นองค์ความรู้ที่มีประสบการณ์มาก เรื่องที่เห็นส่วนใหญ่ในวันนี้เป็นอนาคตสำคัญของทำเนียบรัฐบาล วิธีการทำงานของเราควรมีการปรับเปลี่ยนคือแต่ละรัฐบาล นายกรัฐมนตรี เลขาธิการนายกรัฐมนตรี หรือนักการเมืองที่มานั้น จะมีวิธีการทำงานต่างกัน โดยสิ้นเชิง วิธีคิด วิธีการทำงานต้องเรียนรู้ เรื่องเหล่านี้ จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ เช่น สไตลล์การทำงานของรัฐบาลชุดนี้เป็นอย่างไร ต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนให้ทันกับสิ่งเหล่านั้น ถ้าตามไม่ทันก็จะเริ่มมีอาการเบื่อหน่ายในการใช้พวกเรา เราต้องดูว่างานในตำแหน่งเป็นงานที่เลขาธิการนายกรัฐมนตรี ต้องรู้ว่าบทบาทของเราคืออะไร เจ้านายคือใคร เราต้องทำอะไร ทำอย่างไรเจ้านายของเราจะประสบความสำเร็จ

การประสบความสำเร็จในการทำงาน คือ การที่เราได้รับคำสั่งแล้วตามงานซึ่งมีหลายอย่าง เช่น การประสานงาน การสั่งการ ฯลฯ ถ้าแยกคำออกมา จะเห็นว่า การประสานงานสำคัญอย่างไร คือการผสมงาน ประสานใจการผสมงาน คือ การผสมงานเข้าไป ซึ่งเราทำคนเดียวไม่ได้ มีวิธีการในการประสานงานทำ

อย่างไรให้ได้มาในสิ่งที่เราต้องการ การทำงานในสิ่งที่เราต้องการ ต้องประสานใจไปด้วยคือต้องเอาใจทำ ทำด้วยจิตใจ ไม่ใช่อำนาจ ใจใจเข้าไปติดต่อ พุดจา ซึ่งมนุษย์สัมพันธ์เป็นเรื่องสำคัญ การประสานคือทั้งสอง อย่างรวมกัน ใจใจกับการผสมผสาน และขอความร่วมมือคือเรื่องที่สำคัญ

การสั่งการ จะเห็นได้ว่า นโยบายต่างๆ ทางการเมือง นายกรัฐมนตรีหรือเลขาธิการ นายกรัฐมนตรีสั่งการลงมา เช่น นายกรัฐมนตรีสั่งการ ๑๐๐ เรื่อง แต่ประสบความสำเร็จเพียง ๕๐ เรื่อง เพราะสั่งแล้วไม่มีการติดตาม ถ้าไม่มีการติดตามงานเกิดขึ้น ขึ้นอยู่กับคนรับผิดชอบถ้าสั่งแล้วใครรับผิดชอบ คนรับผิดชอบ คนสั่งให้เกียรติคนรับผิดชอบคือไม่ตามคิดว่าทำแล้วและดำเนินการได้ จริงๆ แล้วถ้าไม่มีการ ดำเนินการติดตามเข้าไปสอบถามจะไม่มีการทำงานเกิดขึ้น ไม่มีระบบในการติดตาม ดังนั้นจะเห็นว่าระบบการ ติดตามในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และสำนักเลขาธิการ คณะรัฐมนตรี ถึงต้องมีเรื่องการติดตามเพราะเริ่มมองเห็นว่าสิ่งที่นายกรัฐมนตรีสั่งการในหลายๆ เรื่องควรมี ความคืบหน้า สิ่งที่ย่อออกมาเห็นเป็นรูปธรรม เช่น เรื่องการแจก Tablet ให้เด็กนักเรียน สมัยนายกรัฐมนตรี พันตำรวจเอก ทักษิณ ชินวัตร ได้มีการพูดถึงซึ่งมีการทดลอง แต่ไม่มีการติดตามจึงไม่สำเร็จ และมีการปฏิบัติ ก็ไม่มีการดำเนินการตามแนวทาง จึงไม่มีการติดตามเกิดขึ้น เพราะเหตุการณ์ทางการเมืองจึงทำให้งานบรรลุ เป้าหมาย หรือการสั่งการเรื่องการขายเครื่องปรับอากาศในตะวันออกกลาง ซึ่งภาคเอกชนของประเทศไทยนั้น เก่ง ปัจจุบันได้ส่งเครื่องปรับอากาศเป็นอันดับสองของโลกทำให้เศรษฐกิจไทยโตได้ สิ่งสำคัญคือการสั่งงานใน รูปแบบของบริษัท เวลามอบหมายงานมีประสบการณ์ การสั่งงานง่ายมีระบบในการติดตามงาน ระบบการ ติดตามงานมีหลายอย่าง วิธีการทำงานมีอย่างไร ระบบบริษัทจะเป็นเรื่องง่าย คือ

การรายงานความคืบหน้า สั่งให้รายงานความคืบหน้าในโครงการต่างๆ อย่างไร โดยใช้เวลา เท่าไร ๕-๗ วัน ต้องกำหนดว่า แล้วเสร็จภายในเวลาเท่าไร ตัวนี้คือตัวชี้วัดว่า แล้วเสร็จเท่าไร ผลประกอบการ ได้กำไรมาเท่าไรทำให้ทุกคนได้โบนัสมา ทำให้เป็นความสำเร็จของหน่วยงาน

การประชุม มีการประชุมเพื่อติดตามงานเป็นวิธีการที่ใช้กัน สมัยนายกรัฐมนตรี พันตำรวจเอก ทักษิณ ชินวัตร ได้ใช้ห้องสี่เหลี่ยมในการติดตามงาน มีปัญหาอุปสรรค มีการชี้แจง ต้องทำอะไร ต่อ ถ้ามีระบบการติดตามงานต้องใช้วิธีนี้ คือ การเสนอนโยบายรัฐบาลในแต่ละเรื่องมีการเสนอไปแล้ว ๖ เดือน ต้องมีการเรียกดูว่าไปถึงไหน มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ทำให้งานเห็นผลเป็นรูปธรรมในการประชุมติดตามงาน

การสอบถาม สมมตินายกรัฐมนตรีถามรัฐมนตรีว่า จำนำข้าวไปถึงไหน ซึ่งรัฐมนตรีกระทรวง พาณิชยชี้แจง เช่น ประเทศญี่ปุ่นจะใช้ War Room ในการประชุมตอนเช้าเพื่อติดตามงาน อุปสรรคปัญหา เป็นการทำงานในระบบสากลที่ใช้อยู่

การสั่งการบางครั้งใช้วิธีการที่ยาก เช่น การเขียนโปรแกรม อ่านแล้วดูซับซ้อน การทำงาน ควรใช้ภาษาที่ไม่สลับซับซ้อน อ่านง่าย รู้เรื่องและถูกต้อง นี่คือนี่สิ่งที่จำเป็นต้องเรียนรู้ เช่น จากการไป ประชุมจากผู้มีประสบการณ์ ทำอย่างไรให้ง่าย ใช้ชีวิตเรียบง่าย ทำงานเรียบง่าย จึงเป็นสิ่งที่เราต้องดู ต้องคิด ในเรื่องนี้ และงานในลักษณะที่มีความสุข ผู้ใหญ่มีความสุข ประเทศชาติได้ประโยชน์จากการทำงาน จึงขอฝาก ว่า พวกเราที่ทำงานในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ต้องคิดว่าทำงานกับใคร ไม่ใช่ทำงานกับหัวหน้างาน ที่เราเสนอส่งถึงนายกรัฐมนตรี การตัดสินใจของนายกรัฐมนตรี หรือการดำเนินการของท่าน เราเขียนไป และท่านใช้ คือ สิ่งที่เราต้องรอบคอบ ละเอียด ไปตรวจสอบแล้ว ต้องตรวจสอบอีกครั้ง สิ่งที่ยากแล้วต้องถาม

อีกคนด้วย สิ่งนั้นตรงกันหรือไม่ ข้อกฎหมายใช่หรือไม่ เพราะความถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ นายกรัฐมนตรีผิดไม่ได้ หรือเลขาธิการนายกรัฐมนตรีบางท่าน ต้องรู้ว่าบางคนละเอียด บางคนเน้นอะไร ความสะอาดเรียบร้อย การพิมพ์งาน ต้องให้เกิดความไว้วางใจและเชื่อถือ ตรวจสอบภาษา ตัวสะกด การันต์ บางคนไม่สนใจ บางท่านสนใจเพราะเป็นความละเอียดอ่อน เราต้องคิดว่าเราทำงานกับใคร ทำอย่างไรให้ประทับใจ ไม่ใช่รอคำสั่ง เสนองานใหม่ๆ ขึ้นมา ต้องคิดว่ารัฐบาลเข้ามามีนโยบายเราต้องเริ่มต้นอย่างไรในเรื่องต่าง ๆ เช่น การสั่งการของนายกรัฐมนตรี ด้านต่างประเทศ เวลาที่ท่านพูดมีแนวทางอย่างไร หรือแนวทางการทำหนังสือ เช่น ทำหนังสือให้ชาวบ้านอ่านเป็นนิยาย เป็นประสบการณ์ ความสำเร็จของนโยบายรัฐบาล โดยเป็นภาพเพื่อให้คนอื่นระดับดู ทำให้คนอื่นเข้าใจง่าย ซึ่งเราเสนอมา หรือการสร้างระบบรักษาความปลอดภัย ทำอย่างไรให้คนที่เข้ามาในทำเนียบรัฐบาลรู้สึกดีและมีความสุขจากการเข้ามาในทำเนียบรัฐบาล ต้องช่วยกันคิด หาวิธีการนำเสนอที่ดี ผู้ใหญ่ส่วนใหญ่ต้องยอมรับ จะเป็นเรื่องที่น่าภูมิใจสิ่งที่คิดแล้วและมีการนำไปปฏิบัติ ซึ่งเรื่องเหล่านี้มีประโยชน์และมีความสำคัญ

จากนั้น ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ ด้านประสานกิจการภายในประเทศ (นางฐะปาณีย์ อาจารย์วงศ์) ได้ขอบคุณและสรุปจากที่กล่าวมาว่า วิธีการทำงานของแต่ละรัฐบาลที่ผ่านมาต่างกัน วิธีคิดต่างกัน และเจ้าหน้าที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ต้องรู้จักการปรับตัว เปลี่ยนให้ทัน

การประสานงานและการสั่งการเป็นสิ่งสำคัญ คือ การผสมงานกับการประสานใจ การประสานติดต่อคนไม่ใช่อำนาจ ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญ

ระบบการติดตามงาน เช่น การกำหนดเวลาแล้วเสร็จ การประชุมติดตามงาน เช่น รัฐบาลปัจจุบัน ๖ เดือน เสนอ นรม. หรือ ๓ เดือน เสนอ นรม. ในการติดตามงานตามนโยบายเร่งด่วน การสอบถามบ่อย ๆ การใช้ภาษาที่ง่ายไม่ซับซ้อน การทำงานที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเรื่องเล็กน้อยๆ เป็นประเด็นขึ้นได้

จากนั้นที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ / ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ บุรณาการประสานความร่วมมือ ติดตามงาน เร่งรัดงาน ตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล (สอนร.) (นายสุรชัย ภูประเสริฐ) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การตรวจราชการแบบบูรณาการ ในระดับกรมดูงานของกรม ในระดับกระทรวงดูงานของกระทรวง ซึ่งตอนหลังได้มีมติของคณะรัฐมนตรีหลายเรื่องซึ่งเป็นโครงการขนาดใหญ่ มีผลกระทบในขนาดพื้นที่กว้างหลายจังหวัด ซึ่งเป็นผลกระทบทางด้านประชาชนมาก เลยมีความคิดว่า ผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี สามารถตรวจติดตามผลการปฏิบัติได้ครบทุกกระทรวง จึงคิดว่าควรส่งมติ คณะรัฐมนตรีที่สำคัญในระดับพื้นที่ คือใช้พื้นที่กว้างทั่วประเทศส่งผลกระทบทั่วประเทศ ให้ผู้ตรวจราชการ สำนักนายกรัฐมนตรีลงไปตรวจ

ส่วนเรื่องการติดตามด้านเอกสาร ถ้ามองจากสายตาของเราคือการตามข่าว ถ้าจากสายตาของคนอื่นคือการรายงาน สลับที่ก็เรียกต่างกัน เมื่อผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรีลงไปตรวจเรียกว่าลงไปในพื้นที่ นี่คือการติดตามงาน ผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรีช่วงหนึ่ง สามารถลงไปดูแลติดตามแก้ไขปัญหา และสะท้อนปัญหาที่รัฐบาลได้ ต่อมามีการพัฒนาการแบ่งพื้นที่จากคำสั่งมอบงาน จะแบ่งงานให้รองนายกรัฐมนตรีดูพื้นที่ โดยจากเขตตรวจราชการสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ขณะที่ลงไปดู แก้ปัญหาไม่ได้ก็ไม่เกิดผล จึงมีระเบียบและต่อมาพัฒนาว่า รองนายกรัฐมนตรี สามารถอนุมัติเงินงบกลางใน

เขตตรวจของแต่ละท่านที่รับผิดชอบ ได้มีโอกาสดูรายงานตรวจราชการของรองนายกรัฐมนตรี คือมีเขตพื้นที่ น้ำท่วมบางแห่งที่จะใช้เงินงบประมาณ ๒๖ ล้านเพื่อทะลุท่อสำหรับระบายน้ำและใช้น้ำมันในการสูบน้ำ ปัญหา คือ ใครเป็นผู้ออกเงิน ซึ่งรองนายกรัฐมนตรี มีอำนาจ ได้อนุมัติเงินงบประมาณ ทำให้น้ำแห้งได้ นี่แสดงให้เห็น ว่า จากข้อเสนอแนะและงบประมาณของเจ้าหน้าที่และผู้ตรวจซึ่งลงไปในพื้นที่จริง ดังนั้นการทำงานในพื้นที่ โดยการลงไปในพื้นที่ ต้องมีการรายงานกลับมา มีอำนาจในการพิจารณาอนุมัติงบประมาณ สุดท้ายนี้ หากสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีต้องการให้กระผมช่วยอะไรได้ก็ยินดีและเต็มใจ ขอขอบใจพวกเราที่ให้ ไมตรีจิตและมิตรภาพและได้รับการดูแลเป็นอย่างดี ขอขอบคุณ

รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (นายเอนก เพิ่มวงศ์เสนีย์) กล่าวเพิ่มเติมว่า ส่วนใหญ่จะ เน้นในเรื่องการประสานงานการติดตามงาน หลักสำคัญคือ ต้องรู้เรื่องที่เราจะติดตามก่อน ต้องมีความเข้าใจ ความรู้ที่มากที่ไป ขณะเดียวกันปัญหาที่เกิดในหน่วยงานคือ ข้อมูลพื้นฐานเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด ซึ่งนายกรัฐมนตรีต้องการ เริ่มต้นมาอย่างไรและเก็บรวบรวมสะสมอย่างไร ซึ่งระบบการเก็บข้อมูลเป็นเรื่องที่แยะ มาก ในบางประเทศการเก็บข้อมูลจดหมายของประชาชนเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็น เพราะแต่ละสมัยเป็น เรื่องของประวัติศาสตร์ที่ต่อๆ กันมา สามารถศึกษาเรียนรู้ ซึ่งประเทศไทยขาดการบันทึกการเรียนรู้ว่า ประเทศไทยมีที่มาอย่างไร ประวัติศาสตร์ที่จะยืนยันที่มาไม่มี ส่วนการติดตามงานต้องนิเทศเป็น แก้ปัญหาเป็น ต้องเรียนรู้ มีวิทยากรให้คำแนะนำปรึกษา และมีความพร้อมในทุกเรื่อง มีการเชื่อมโยง ต้องมีการประสาน เพราะเค้ามมีการลงพื้นที่ ส่วนเรามีแต่การตรวจเอกสาร มีปัญหาต้องลงไปตรวจในทันที คือบางที่เราเอาผู้ไม่ อาวุโสพอขึ้นเป็นผู้ตรวจราชการ การยอมรับของผู้ว่าราชการจังหวัดไม่มี ระบบปัจจุบันที่คัดเลือกขึ้นมา องค์ความรู้ไม่เพียงพอ ต้องมีการปรับปรุง ปรับเปลี่ยนวิธีการได้มาของผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี ถ้าไม่มีการยอมรับก็จะสั่งการไม่ได้ ดังนั้นผู้ตรวจราชการของนายกรัฐมนตรีต้องมีประสบการณ์ มีความรู้ หลากหลายพอสมควรในเรื่องนั้น การประสานงาน (การประสานงานภายในทำเนียบรัฐบาล) อย่าทำคนเดียว ต้องไปประสานเชื่อมโยงแบบบูรณาการทุกอย่างประสบความสำเร็จเป็นทีมงานในทำเนียบรัฐบาล การทำงาน แบบบูรณาการจะเกิดความสำเร็จมาก คิดใกล้ๆ ร่วมมือร่วมใจสามัคคีกันและสื่อสารความสัมพันธ์ให้มาก

จัดทำโดย

กลุ่มประสานงานการเมือง ๔ สำนักประสานงานการเมือง