



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การประเมินผลด้วยตัวชี้วัด (KPI)
กรณีศึกษาด้านโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมและโลจิสติกส์

จัดทำโดย นายสุรรัฐ เนียมกลาง
รหัส 94010

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2564
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)

เรื่อง การประเมินผลด้วยตัวชี้วัด (KPI)
กรณีศึกษาด้านโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมและโลจิสติกส์

จัดทำโดย นายสุรรัฐ เนียมกลาง
รหัส 94010

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2564
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



(หน้าอนุมัติ)
สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรมของสำนักงาน ก.พ.

ปัทมา เจริญวิเศษกุล
อาจารย์ที่ปรึกษา

ชาญเชาวน์ ไชยานุกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษา

ณัฐธญา พัฒนะวาณิชนันท์
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นหน่วยงานหลักในการวางแผนและจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุล โดยการจัดทำแผนพัฒนาประเทศและการขับเคลื่อนแผนพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการติดตามประเมินอย่างเป็นระบบผ่านตัวชี้วัด (Key Performances Indicators: KPIs) ที่สามารถสะท้อนผลของการพัฒนาได้อย่างตรงจุด และนำไปใช้ปรับปรุงยุทธศาสตร์และนโยบายในอนาคต โดยการพัฒนาด้านโลจิสติกส์มีความสำคัญในการสนับสนุนการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งการดำเนินการที่ผ่านมาตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาด้านโลจิสติกส์ยังมีข้อจำกัดในหลายประการ อาทิ มีหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสำรวจและจัดเก็บตัวชี้วัด ขาดความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดที่กำหนดในภาพรวมที่ชัดเจน ขาดการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานและมาตรฐานในการติดตามประเมินผลและความต่อเนื่องของการดำเนินการจัดเก็บ และยังไม่สามารถพัฒนาตัวชี้วัดตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ยังมีข้อจำกัดของเจ้าหน้าที่ภาครัฐในความเข้าใจการติดตามประเมินผลและการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม จึงจำเป็นต้องพัฒนาตัวชี้วัด (KPIs) ในการติดตามประเมินผลให้มีประสิทธิภาพ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) ฉบับนี้เป็นการศึกษาการติดตามประเมินผลด้วยตัวชี้วัด (KPI) กรณีศึกษาด้านโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมและโลจิสติกส์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้วยตัวชี้วัด (KPI) และจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุงการติดตามประเมินผลด้วยตัวชี้วัด โดยใช้หลักการการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) หรือ PDCA Cycle เป็นเครื่องมือในการอธิบายถึงภาพรวมการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการวิเคราะห์ประกอบด้วย Plan (การวางแผน) การกำหนดตัวชี้วัดด้านในแผนระดับต่างๆ และความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ Do (การปฏิบัติ) เป็นการนำตัวชี้วัดไปใช้ติดตามประเมินผลการพัฒนาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง Check (การตรวจสอบ) ตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ Action (การปรับปรุงแก้ไข) จากผลการถ่ายทอดและพิจารณาความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์สู่ตัวชี้วัดในระดับกระทรวง กรม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาของรายงานฉบับนี้ ได้เสนอแนวทางการพัฒนาการดำเนินการติดตามประเมินผลด้วยตัวชี้วัด (KPI) ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติ โดย สศช. เป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการและขับเคลื่อน (lead) รวมทั้งเป็นหน่วยงานดำเนินการเอง โดยมีแนวทาง ดังนี้ (1) ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพัฒนาชุดตัวชี้วัด (KPIs) ของประเทศทั้งในระดับจุลภาคและมหภาคให้สามารถเทียบเคียงตัวชี้วัด (KPIs) ระดับสากล และเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานภาพ ความก้าวหน้า และระดับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศได้อย่างต่อเนื่อง (2) บูรณาการร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดเก็บ พัฒนา เชื่อมโยง และแลกเปลี่ยนข้อมูล รวมทั้งยกระดับฐานข้อมูลด้านการติดตามประเมินผลให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยออกแบบโมดูลและฟังก์ชันในการทำงานของระบบที่สามารถให้บริการได้โดยการเข้าใช้งาน (Interface) จากผู้ใช้งานกลุ่มต่าง ๆ ภายใต้วัดชี้วัดที่ดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ (3) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาองค์ความรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุง/พัฒนาระบบกระบวนการ

ติดตามและประเมินผลที่สามารถชี้วัดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการประสานการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (4) การดำเนินการขับเคลื่อนระดับนโยบายในการพัฒนาโดยกลไกระดับนโยบายได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (กบส.) ที่ สศช.ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ เพื่อกำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับไปปฏิบัติ และพิจารณาแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับประเด็นพัฒนาด้านโลจิสติกส์มากขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ สำเร็จไปด้วยความเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ของการเข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) เนื่องจากได้รับความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ปัทมา เถียรวิศิษฐ์สกุล ที่ให้คำแนะนำ ปรึกษา ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ผู้ศึกษาตระหนักถึงความตั้งใจจริงและความทุ่มเทของอาจารย์ รวมทั้งอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ชาญเชาวน์ ไชยานุกิจ และอาจารย์ณัฐญา พัฒนะวาณิชนันท์ ที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ระหว่างการทำรายงานความก้าวหน้าที่ทำให้สามารถปรับปรุงการจัดทำรายงานการศึกษาให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูง และขอขอบพระคุณท่านวิทยากรในหลักสูตรทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหาร ตลอดจนขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยนักบริหารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในการจัดการหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพแม้ในภาวะที่เกิดการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณเลขาธิการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (นายดนุชา พิชยนันท์) และรองเลขาธิการฯ (นางธิดา พัชธรธรรม) ที่ได้ให้การสนับสนุนให้ผู้ศึกษาเข้ารับการอบรมในครั้งนี้ และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่จากกองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ในการสนับสนุนการจัดทำรายงานฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์ รวมทั้งขอขอบคุณผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรฯ นบส.รุ่น 94 ในมิตรภาพตลอดระยะเวลาการฝึกอบรม

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อการติดตามประเมินผลการพัฒนาประเทศและเกิดความร่วมมือในการดำเนินการร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายการพัฒนาต่อไป

สุรรัฐ เนียมกลาง
3 กันยายน 2564

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฌ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ญ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	3
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	5
2. ข้อเสนอโครงการพัฒนางาน	7
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	7
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	11
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	23
3. แผนพัฒนาตนเอง	25
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	25
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	25
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	25
บรรณานุกรม	35
ภาคผนวก	37
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	40

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	ความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดด้านโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์หน่วยงาน ระดับนโยบายและหน่วยงาน	16
ตารางที่ 2	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารจัดการ	22

สารบัญภาพ

แผนภาพที่ 1:	ความสัมพันธ์ของแผนระดับต่างๆ กับยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบโลจิสติกส์	6
แผนภาพที่ 2:	แนวทางการบริหารคุณภาพ วงจร PDCA	12
แผนภาพที่ 3:	การแบ่งกลุ่มตัวชี้วัดตามสภาพความสมบูรณ์ภายใต้แผนระดับต่างๆ	13

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

สศช.	สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
สปป.	สำนักงานประมาณ
สำนักงาน ก.พ.	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
สำนักงาน ก.พ.ร.	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นกรอบพัฒนาประเทศในระยะยาว จำนวน 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยกำหนดเป้าหมายให้ในอีก 20 ปีข้างหน้า ประเทศไทยต้องเป็นประเทศที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน รวมทั้งจัดทำแผนปฏิรูปประเทศ โดยการนำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี รายงานผลการศึกษาและข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ สภาพัฒน์แห่งชาติ สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดิน มากำหนดเป็นประเด็นที่ต้องได้รับการปฏิรูปเร่งด่วน 11 ด้าน ใน 6 มิติ ได้แก่ (1) การลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม (2) การพัฒนาเศรษฐกิจ (3) การสร้างสังคมและชุมชนที่เข้มแข็ง (4) การฟื้นฟูและการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (5) การสร้างประสิทธิภาพและความโปร่งใสในกระบวนการทำงานของภาครัฐ และ (6) การพัฒนากฎหมาย และกระบวนการยุติธรรม เพื่อประโยชน์ในภาพรวมของประเทศ

การดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ สคช.ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็นหน่วยงานหลักในการวางแผนและจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ สู่ความสมดุลและยั่งยืน ที่ยึดประโยชน์ส่วนรวม ทนต่อการเปลี่ยนแปลง และมีประสิทธิภาพสูง โดยในการปฏิบัติงานขององค์กร ภารกิจหลักของ สคช. เป็นการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 ได้กำหนดให้ประเทศต้องมียุทธศาสตร์ชาติเป็นครั้งแรก เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนาประเทศในระยะยาว บนพื้นฐานของการสร้างความยั่งยืนของประเทศ และสามารถขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ทั้ง 17 เป้าหมาย รวมทั้งติดตามและประเมินผลการพัฒนาประเทศตามแผนที่กำหนดไว้ด้วยการทำงานร่วมอย่างบูรณาการกับหน่วยงานและภาคส่วนต่าง ๆ ในทุกระดับ ทั้งระดับภายในประเทศและระดับนานาชาติ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ ระดับแผนพัฒนาเฉพาะด้าน/สาขา ระดับพื้นที่ World Bank WEF

นอกจากนี้ ภารกิจตามพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2561 ได้กำหนดหน้าที่และภารกิจของ สคช.ในประเด็นที่สำคัญได้แก่ การเสนอแนะ ให้คำปรึกษา และให้ความเห็นเกี่ยวกับแผนงานและโครงการพัฒนาเพื่อเสนอความเห็นประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี การพิจารณาข้อเสนองบประมาณประจำปีของรัฐวิสาหกิจ และศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และติดตามภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลก รวมทั้งปัญหาและโอกาสทางเศรษฐกิจและสังคม และคาดการณ์แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งในบริบทประเทศและโลก เพื่อจัดทำ

ข้อเสนอในเชิงนโยบาย และมาตรการการพัฒนาประเทศหรือรองรับผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

สำหรับทิศทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ของ สศช. ได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่ได้รับความเชื่อถือในด้านการเป็นหน่วยงานวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศจากประชาชนและภาคีการพัฒนาทั้งภายในและภายนอกประเทศมากยิ่งขึ้น รวมทั้งมีประสิทธิภาพสูงในการบริหารจัดการ สามารถพัฒนารูปแบบการทำงานอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยจากบริบทของโลกและภายในประเทศได้อย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศทางด้านวิชาการ มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะและสังคม มีระบบธรรมาภิบาล บุคลากรของสำนักงานฯ เป็นทรัพยากรอันมีค่าที่สุดขององค์กร สามารถกำหนดกรอบทิศทางขององค์กร ที่เป็นหน่วยงานยุทธศาสตร์และคลังสมองของประเทศ (Pragmatic Policy Think Tank) ที่มีบทบาทที่ชัดเจนในการเชื่อมต่อระหว่างการพัฒนาองค์ความรู้ไปขับเคลื่อนนโยบายสู่เป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม หน่วยงานด้านข้อมูลเศรษฐกิจและสังคมเชิงลึก (Intelligence Unit) ในระดับสากล โดยเป็นหน่วยงานวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอและเฝ้าระวังภัยด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของรัฐบาล (Warning Center) ที่ถูกต้องแม่นยำและเชื่อถือ หน่วยงานแห่งความรู้สมัยใหม่ (Knowledge Organization) ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีองค์ความรู้ และทักษะการทำงานที่ทันสมัย สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลดิจิทัล ที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การบริหารจัดการความรู้ที่ทันสมัย

เมื่อพิจารณาการดำเนินงาน สศช. ได้ให้ความสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อยู่บนพื้นฐานทางวิชาการ ข้อมูลข้อเท็จจริง และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยใช้เครื่องมือสมัยใหม่ในการวิเคราะห์วิจัยเชิงนโยบายนำไปสู่การจัดทำยุทธศาสตร์และแผนที่ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศในอนาคต เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนผลักดันการดำเนินนโยบาย แผนงาน โครงการของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ให้มีการบูรณาการกันในทุกมิติ ทุกระดับการพัฒนา และมุ่งไปสู่ทิศทาง/เป้าหมายการพัฒนาประเทศที่กำหนดไว้อย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ ประสิทธิผลนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า “สศช. มีบทบาทนำในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ เป็นกลไกในการบูรณาการการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศกับหน่วยงานและภาคส่วนต่าง ๆ และมีระบบติดตามประเมินผลการพัฒนาประเทศที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” บทบาทและภารกิจของ สศช.จึงมีลักษณะที่ครอบคลุมวงจรของกระบวนการวางแผน (Policy Cycle) กล่าวคือ การจัดทำแผนพัฒนาประเทศ การขับเคลื่อนแผนการพัฒนาประเทศ ตลอดจนถึงการติดตามประเมินผลแผนพัฒนา

ทั้งนี้ การดำเนินการภายใต้บทบาทและภารกิจของ สศช. จำเป็นที่จะต้องมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ สามารถสะท้อนผลของการพัฒนาได้อย่างตรงจุด และนำไปใช้ปรับปรุงยุทธศาสตร์และนโยบายในอนาคต โดยบูรณาการตัวชี้วัดให้เชื่อมโยงผลการดำเนินงานพัฒนาในทุกระดับของแผนและการพัฒนา นอกจากนี้จะต้องสร้างเครือข่ายและกลไกการทำงาน เพื่อการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในกระบวนการนโยบายทั้งระบบ ด้วยการพัฒนาช่องทางใหม่ ๆ

เพื่อติดต่อสื่อสารนโยบายกับประชาชนได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งกลไกในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ประชาสังคม และประชาชนให้ร่วมกันเพื่อการพัฒนาประเทศไปในทิศทางเดียวกัน

1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย

1.2.1 ตำแหน่งเป้าหมาย: ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงาน (สายงานโครงสร้างพื้นฐานและการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ)

1.2.2 ขอบเขตและบทบาทในความรับผิดชอบ: ให้คำปรึกษาแนะนำ เสนอแนะนโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรการ แนวทางหรือกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาประเทศไปสู่การปฏิบัติ ได้อย่างเป็นรูปธรรม และวิเคราะห์ พิจารณาโครงการของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานและการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ดังนี้

1) **บูรณาการ เชื่อมโยง ส่งเสริม ผลักดันการขับเคลื่อนปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาที่เกี่ยวกับด้านโครงสร้างพื้นฐาน** โดยพิจารณาความเหมาะสมของโครงการพัฒนาของส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจที่เป็นการลงทุนขนาดใหญ่ด้านโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ

2) **กำหนดแนวทางการวิเคราะห์แผนงานหรือโครงการด้านโครงสร้างพื้นฐาน และโครงการที่รัฐร่วมลงทุนกับเอกชนด้านโครงสร้างพื้นฐาน** รวมทั้งประสานแผนหรือนโยบายการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน และการกำหนดยุทธศาสตร์การลงทุนในภาพรวมของรัฐวิสาหกิจ จัดทำความเห็น ข้อเสนอแนะ กลั่นกรองข้อเสนอการลงทุนของรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ที่มีบทบาทสำคัญในลักษณะการผู้เสนอแนะนโยบายและบริหารนโยบาย (Policy Advisor)

3) **วางแผนและจัดทำแนวทาง มาตรการ นโยบาย และยุทธศาสตร์พัฒนาระบบโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของประเทศ** วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทั้งในและนอกประเทศและจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ และนโยบายด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของประเทศ เพื่อให้สามารถกำกับและขับเคลื่อนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ได้ตามเป้าหมายการพัฒนา

4) **ติดตามกำกับดูแลการดำเนินงานด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ในระดับนโยบาย** รวมทั้งวางแผนในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาของประเทศไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและบูรณาการ

1.2.3 ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นต้องใช้

1) **ด้านความรู้** ต้องมีความรู้ในหลายสาขาวิชาการทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ด้านบริหารการเงิน และการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์มีส่วนเกี่ยวข้องรวมทั้งส่งผลกระทบต่อหลายภาคส่วนที่สำคัญ ได้แก่

- ความรู้ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์และปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศที่ส่งผลกระทบต่อ การกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ ความรู้เชิงเทคนิคเกี่ยวกับการบูรณาการข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงกับแนวนโยบาย

ของภาครัฐต่าง ๆ เช่น การเชื่อมโยงกับการเตรียมรองรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ และการเชื่อมโยงนโยบายการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น เป็นต้น ตลอดจนต้องมีความรู้เกี่ยวกับข้อกฎหมาย และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

- ความรู้ในการวิเคราะห์โครงการลงทุนที่จะมีผลต่อการเจริญเติบโตของระบบเศรษฐกิจ ผลกระทบต่อนโยบายด้านการเงินการคลัง เช่น ผลกระทบต่อหนี้สาธารณะ ผลกระทบต่อตลาดการเงินและสภาพคล่องทางการเงินของประเทศ และต่อการจัดทำงบประมาณรายได้ รายจ่ายภาครัฐ เป็นต้น รวมทั้งวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมจากการลงทุนที่จะมีผลกระทบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และการใช้ทรัพยากรของประเทศให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดตลอดจนความรู้ด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานทั้งในระดับยุทธศาสตร์ ระดับแผนงาน และระดับโครงการ

2) ด้านทักษะ

- ทักษะในการสื่อสาร (Communication) เนื่องจากการดำเนินงานด้านโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์เป็นงานที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายภาคส่วน จึงจำเป็นต้องมีกลไกที่สามารถลดความขัดแย้ง และช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นทักษะด้านการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ครบถ้วน และถูกต้องจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนา

- ทักษะการประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness) การลงทุนพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานจะมีผลกระทบต่อหลายมิติทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ในการดำเนินงานต้องประสานการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นซึ่งมีภารกิจรับผิดชอบในแต่ละด้าน จึงจำเป็นต้องใช้ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อดึงให้ทุกคนเข้ามามีส่วนรวม สร้างการยอมรับ และความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน

- ทักษะในการใช้เทคโนโลยี (Technology) ปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และส่งผลให้มันวัตกรรมด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเป็นจำนวนมาก งานด้านวิเคราะห์โครงการลงทุน และการติดตามประเมินผลการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน จำเป็นต้องมีทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้มีข้อมูลเพียงพอต่อการดำเนินงาน และได้ผลงานที่ถูกต้อง รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

3) ด้านความสามารถ

- การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหาอุปสรรคที่จะมีผลต่อการดำเนินงานทั้งในปัจจุบัน และการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการพัฒนา โดยสามารถที่จะจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์แนวทางที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจน

- การส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการและสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบ (Create Alignment and Accountability) ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนรวมในการวางแผนเชิงบูรณาการตั้งแต่นั้น รวมทั้งต้องสามารถกำหนดเป้าหมาย

แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการในลักษณะเชิงบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันได้ในแต่ละมิติ

- การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and flexibility) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์มีปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานค่อนข้างมาก ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ในการดำเนินการจึงจำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการปรับแผนกลยุทธ์หรือแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา

4) ด้านคุณลักษณะ

- ความเป็นผู้นำ (Leadership) ต้องมีลักษณะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการพัฒนาองค์กรหรือการวางวิสัยทัศน์ในการพัฒนาประเทศ และสื่อสารโน้มน้าวหรือถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้คนส่วนใหญ่เห็นด้วยและพร้อมปฏิบัติตามได้ ตลอดจนต้องเป็นคนที่มีความคิดในการวางแผนพัฒนาตนเอง ทีมงาน และองค์กรได้อย่างเป็นระบบ เพื่อนำองค์กรไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลของงานที่เป็นเลิศ

- การตัดสินใจ (Decision Making) ต้องมีคุณลักษณะที่เป็นคนกล้าตัดสินใจในการเลือกทางเลือกที่พิจารณาแล้วว่าสามารถแก้ปัญหาได้ โดยยึดหลักการ เหตุผล หรือทฤษฎีทางวิชาการ

- ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) ต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส พร้อมให้ตรวจสอบได้ในทุกกรณี

1.3 วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย:

“การขับเคลื่อนการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ เพื่อให้ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น”

เหตุผลในการนำเสนอวิสัยทัศน์

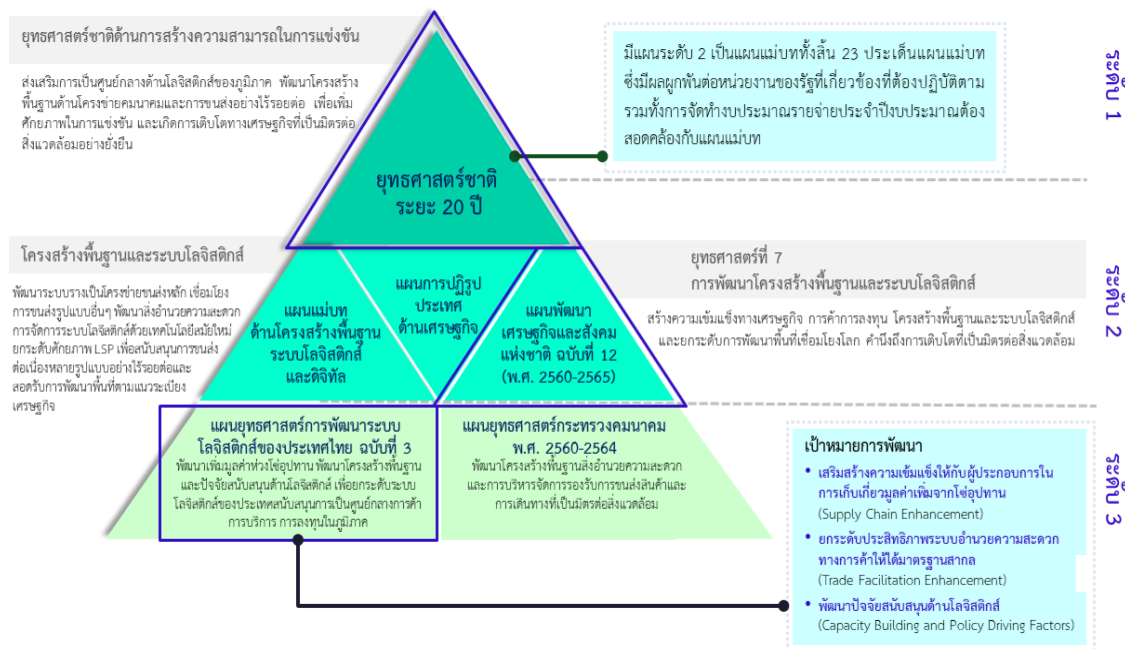
การพัฒนาขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ เป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการพัฒนาระบบโลจิสติกส์สามารถสนับสนุนการเดินทางและการขนส่งสินค้าต่อเนื่องหลายรูปแบบอย่างไร้รอยต่อ รวมทั้งสามารถสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาเมืองและพื้นที่พิเศษ พื้นที่เกษตรกรรม ท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และทำให้เกิดการใช้พลังงานในภาคขนส่งที่มีประสิทธิภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งทำให้ต้นทุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศอยู่ในระดับที่แข่งขันได้ในระดับสากล

อย่างไรก็ดี เนื่องจากการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์มีความเกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วนที่สำคัญ ได้แก่ ภาครัฐที่ต้องกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องและการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ภาคเอกชนซึ่งจะเป็นผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาภายใต้การประกอบกิจการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนา และ ภาคประชาสังคม ซึ่งจะเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาทั้งเชิงบวกที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา

คุณภาพชีวิต ขณะเดียวกันอาจได้รับผลกระทบเชิงลบจากปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เป็นผลมาจากการพัฒนาได้เช่นกัน ทำให้ในการดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ของประเทศจำเป็นต้องได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วนเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การขับเคลื่อนการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายในภาพรวมของการพัฒนาประเทศ

นอกจากนั้น ภายใต้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ของประเทศจะมีการจัดทำแผนงานและโครงการจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องและผลจากการลงทุนโครงการและการดำเนินการของทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการประกอบกิจการจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการพัฒนาตามตัวชี้วัดที่กำหนดตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีแนวทางการติดตามประเมินผลและระบบการรายงานผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้สำนักงานฯ ในฐานะหน่วยงานกลางและฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (กบส.) สามารถผลักดันขับเคลื่อนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ให้เกิดผลได้จริงจัง และมีภาพลักษณ์เป็นที่น่าเชื่อถือและได้รับความร่วมมือในการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำผลการพัฒนาไปใช้ในการดำเนินภารกิจในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและการวิเคราะห์แผนงานและโครงการที่สำคัญในอนาคต

แผนภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของแผนระดับต่างๆ กับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์



2. ข้อเสนอโครงการพัฒนางาน

2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

2.1.1 ความสำคัญ

การพัฒนาประเทศปัจจุบันอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่เป็นแผนระดับ 1 ที่วางเป้าหมายการพัฒนาในระยะยาวของประเทศไทย โดยมีแผนระดับรองหรือแผนระดับ 2 ประกอบด้วยแผนแม่บททั้งสิ้น 23 ประเด็นแผนแม่บท ซึ่งมีผลผูกพันต่อหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องที่ต้องปฏิบัติตาม รวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยงบประมาณต้องสอดคล้องกับแผนแม่บท นอกจากนี้ ยังมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติที่จะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว”

สำหรับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมและโลจิสติกส์อยู่ภายใต้แผนระดับที่ 1 และระดับที่ 2 ในประเด็นด้านเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่ใช้เป็นกรอบในการดำเนินการ เพื่อการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ โดยการจัดทำแผนระดับ 3 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ในฐานะหน่วยงานกลางในการวางแผนการพัฒนาและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยเพื่อแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมมีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้ในระยะยาว โดยกำหนดเป้าหมายการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้ประกอบการในการเก็บเกี่ยวมูลค่าเพิ่มจากโซ่อุปทาน (Supply Chain Enhancement) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ยกระดับประสิทธิภาพระบบอำนวยความสะดวกทางการค้าให้ได้มาตรฐานสากล (Trade Facilitation Enhancement) และพัฒนาปัจจัยสนับสนุนด้านโลจิสติกส์ (Capacity Building and Policy Driving Factors) และได้มีการกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการที่สอดคล้องกับกรอบเป้าหมายและตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการติดตามประเมินผล

สำหรับการติดตามประเมินผลด้วยตัวชี้วัด เป็นกลไกหนึ่งที่มีความสำคัญสามารถช่วยสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน ผลผลิตและผลลัพธ์ของแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการของภาครัฐ และสะท้อนผลการพัฒนาในภาพรวมของประเทศ ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดมีรูปแบบสำหรับการติดตามประเมินผลหลายรูปแบบ อาทิ การติดตามประเมินตามช่วงเวลาของการดำเนินโครงการ ได้แก่ ติดตามก่อนการดำเนินโครงการ (Ex-ante Impact) ระหว่างดำเนินโครงการ (On-going Impact) และหลังจากสิ้นสุดโครงการ (Ex-post Impact) และการติดตามประเมินผลตามลักษณะข้อมูล ซึ่งจำแนกได้ 3 รูปแบบ ได้แก่ การติดตามประเมินผลกระทบเชิงปริมาณ (Quantitative Impact) การติดตามประเมินผลเชิงคุณภาพ (Qualitative Impact) และการติดตามประเมินผลแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Impact)

นอกจากนี้ ตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการจัดทำข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถรองรับการเชื่อมโยงฐานข้อมูลขนาดใหญ่ในอนาคต ตลอดจนนำมาใช้เป็นฐานข้อมูลที่สำคัญสำหรับใช้ประกอบการประเมินความสามารถด้านโลจิสติกส์ของประเทศไทยทั้งในระดับจุลภาคและมหภาคให้สามารถเทียบเคียงตัวชี้วัด (Key Performances Indicators: KPIs) ระดับสากล และเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานภาพ ความก้าวหน้า และระดับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

ปัจจุบันการติดตามประเมินผลการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ สศช.ในฐานะหน่วยงานกลางด้านการวางแผนและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ได้ดำเนินการจัดเก็บ วิเคราะห์ และเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศ รวมถึงศึกษาสถานภาพและการพัฒนาระบบข้อมูลด้านโลจิสติกส์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ พร้อมทั้งแนวทางการจัดเก็บและพัฒนาระบบข้อมูลตัวชี้วัดด้านโลจิสติกส์ที่สำคัญ เพื่อให้การติดตามประเมินผลการพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานของหน่วยงานและใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนนโยบายและการกำหนดแนวทางการดำเนินการเพื่อการพัฒนาที่ชัดเจน ทั้งนี้ การดำเนินการที่ผ่านมาตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาด้านโลจิสติกส์ ยังต้องมีการพัฒนาระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนของการพัฒนาระบบโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของประเทศ อาทิ การอำนวยความสะดวก การขนส่งต่างๆ การนำเข้า-ส่งออกสินค้า การกระจายสินค้า ที่มีหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการสำรวจและจัดเก็บ โดยมีรูปแบบและความถี่ในการจัดเก็บข้อมูลที่หลากหลาย การสำรวจและจัดเก็บที่ไม่ต่อเนื่อง และขาดการเชื่อมโยงระบบข้อมูลระหว่างหน่วยงานอย่างบูรณาการ นอกจากนี้ ตัวชี้วัดที่สำคัญบางตัวยังไม่มีหน่วยงานเจ้าภาพหลักทำหน้าที่ในการพัฒนาและเก็บข้อมูลให้ได้มาตรฐานและเป็นระบบ ส่งผลให้ข้อมูลเหล่านี้ยังไม่สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ที่สะท้อนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ที่เหมาะสมให้เป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการดำเนินการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผน ติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ตลอดจนประกอบการตัดสินใจวางแผนและกำหนดนโยบายการพัฒนาประเทศให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ทั้งนี้ ในการศึกษาตัวชี้วัดด้านโลจิสติกส์ในรายงานฉบับนี้กำหนดกรณีศึกษาที่เป็นตัวอย่างในการวิเคราะห์ ของตัวชี้วัดด้านโลจิสติกส์ในภาพรวม โดยใช้ตัวชี้วัดในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ที่เป็นตัวชี้วัด เฉพาะด้านโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมและโลจิสติกส์ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งและลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศในภาพรวม สำหรับการวิเคราะห์ได้กำหนดนิยามศัพท์สำหรับการศึกษานี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจนและป้องกันการสับสนของศัพท์ที่ใช้ในบริบทอื่นได้แก่

“โลจิสติกส์” หมายถึง กระบวนการทำงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมการทำงานขององค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการข้อมูลและธุรกรรมทางการเงินที่เกี่ยวข้อง ให้เกิดการเคลื่อนย้าย การจัดเก็บ การรวบรวม การกระจายสินค้าวัตถุดิบ

ขึ้นส่วนประกอบ และการบริการ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยคำนึงถึงความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

“การบริหารจัดการโซ่อุปทาน” หมายถึง การบริหารแบบเชิงกลยุทธ์ที่คำนึงถึงความเกี่ยวเนื่องหรือความสัมพันธ์กันแบบบูรณาการของหน่วยงานและคู่ค้าที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ในโซ่อุปทาน โดยมีจุดประสงค์ที่จะนำส่งสินค้าหรือบริการตามความต้องการของผู้บริโภคให้ดีที่สุดในเรื่องของเวลา ราคา หรือคุณภาพ โดยจะบริหารจัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กรและคู่ค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขจัดความล่าช้าในการทำธุรกรรมต่างๆ รวมถึงการขจัดปัญหาในการส่งหรือรับมอบสินค้าและบริการที่มีผลมาจากระบบการจัดการด้านการเงินที่ไม่มีประสิทธิภาพ

“โครงสร้างพื้นฐานคมนาคม” หมายถึง โครงสร้างพื้นฐานทางถนน ทางราง ทางน้ำ และทางอากาศ ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ให้มีความเชื่อมโยงกัน ลด Missing Link เพื่อสนับสนุนให้เกิดจุดเชื่อมต่อการขนส่งที่มีประสิทธิภาพและการเชื่อมโยงหลายรูปแบบจากแหล่งผลิตไปยังจุดปลายทาง ซึ่งช่วยให้สามารถลดต้นทุนด้านการขนส่งได้รวมทั้งพัฒนาระบบการจัดการโลจิสติกส์

1) ประเด็นการศึกษา

- 1.1) เหตุใดการติดตามประเมินผลด้วยตัวชี้วัด (KPI) จึงยังไม่มีประสิทธิภาพ
- 1.2) มีแนวทางในการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามประเมินผลให้มากขึ้นได้อย่างไร

2) วัตถุประสงค์

- 2.1) เพื่อศึกษาลักษณะการติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้วยตัวชี้วัด (KPI) การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมและโลจิสติกส์
- 2.2) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาปรับปรุงการติดตามประเมินผลด้วยตัวชี้วัดด้านโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมและโลจิสติกส์

2.1.2 สภาพของปัญหาที่ผ่านมาและแนวโน้มของปัญหาในอนาคตและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

2.1.2.1 สภาพของปัญหาที่ผ่านมา

การกำหนดนโยบายและการขับเคลื่อนภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาของประเทศไทย จำเป็นต้องมีการติดตามประเมินผลการดำเนินการในด้านต่างๆ และวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นบนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้อง เหมาะสม โดยการวางแผนพัฒนาและการขับเคลื่อนด้านโลจิสติกส์สามารถสนับสนุนการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และจำเป็นจะต้องประสานความร่วมมือการดำเนินงานอย่างบูรณาการทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพผ่านการติดตามและประเมินผลด้วยตัวชี้วัด (KPIs) ที่ครอบคลุมในทุกมิติ ซึ่งการนำตัวชี้วัดมาใช้ยังมีข้อจำกัดในประเด็นต่าง ๆ ในหลายประเด็นประกอบด้วย

1) ประสิทธิภาพของตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลด้านโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมและโลจิสติกส์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเป็นการใช้ตัวชี้วัดที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล เช่น ตัววัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ (International LPI) โดยธนาคารโลก สัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP โดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น มีความเหมาะสมสำหรับการเป็นตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับ 2 อาทิ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนปฏิรูป สามารถสะท้อนผลที่เกิดจากการดำเนินโครงการในภาพรวมของการพัฒนาด้านต่าง ๆ ในขณะที่ในระดับปฏิบัติมีการประเมินผลในระดับโครงการที่เป็นการติดตามประเมินผลกระทบในเชิงปริมาณเพื่อประเมินผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการเป็นหลักยังขาดความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดที่กำหนดในภาพรวมที่ชัดเจน

2) การบูรณาการข้อมูลและการวางกรอบการประเมินผลร่วมกันระหว่างหน่วยงานในการติดตามประเมินผลแผนงานและโครงการเป็นการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของภารกิจแต่ละองค์กรเป็นหลัก ซึ่งเป็นการดำเนินการมีลักษณะต่างคนต่างทำหรือใช้ข้อมูลร่วมกันค่อนข้างน้อย รวมทั้งไม่ได้มีการประเมินตามหลักวิชาการที่ควรต้องทำการติดตามประเมินผลโครงการตามช่วงเวลา คือ ทั้งช่วงก่อนดำเนินโครงการ ระหว่างดำเนินโครงการ และหลักการดำเนินโครงการแล้วเสร็จ แต่ปัจจุบันเน้นการประเมินหลังโครงการแล้วเสร็จและมุ่งเน้นการประเมินผลตามภารกิจเป็นสำคัญ

3) แนวทางการติดตามประเมินผลยังขาดมาตรฐาน ทำให้ระบบติดตามประเมินผลในปัจจุบันไม่สามารถพัฒนาให้สอดคล้องกับลักษณะของแผนหรือนโยบายที่เน้นการมีส่วนร่วมแบบบูรณาการ รวมทั้งไม่ครอบคลุมภาคีการพัฒนาอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ที่เข้ามามีส่วนร่วมน้อย ตลอดจนด้านประสิทธิภาพที่ขาดการพัฒนาตัวชี้วัดตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงและความต่อเนื่องของการดำเนินการในการจัดเก็บ

4) ข้อจำกัดของเจ้าหน้าที่ภาครัฐในด้านประสบการณ์การติดตามประเมินผล โดยขาดความพร้อมในหลายด้าน อาทิ การสร้างความรู้ความเข้าใจในการติดตามประเมินผล และการกำหนดตัวชี้วัด การกำหนดแนวทางการติดตามประเมินผล การจัดเก็บข้อมูลที่ต้องใช้ในการติดตามประเมินผล และขาดความต่อเนื่องของบุคลากร

5) ลักษณะการจัดเก็บข้อมูลและการจัดทำตัวชี้วัดของหน่วยงาน ตัวชี้วัดบางส่วนไม่มีการจัดเก็บข้อมูลที่ใช้จัดทำตัวชี้วัดหรือจัดเก็บบางส่วนไม่ครบถ้วน และรูปแบบการจัดเก็บที่หลากหลาย กระจัดกระจาย ขาดความเชื่อมโยงด้านข้อมูลร่วมกันหรือเป็นตัวชี้วัดเดียวกันแต่แหล่งข้อมูลต่างกันมีความแตกต่าง และไม่สามารถพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล

2.1.2.2 แนวโน้มปัญหาในอนาคต

จากประเด็นความท้าทาย และสภาพปัญหา ในการดำเนินการติดตาม ประเมินผลที่ยังอาจไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ประกอบกับทิศทางการกำหนดนโยบายการพัฒนา ประเทศในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป โดยรัฐบาลให้ความสำคัญกับนโยบายในระดับชาติมากขึ้น ผ่านการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยเฉพาะการพัฒนาประเทศภายใต้ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ซึ่งเป็นครั้งแรกที่มีการเชื่อมต่อกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในระยะยาว คือ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จะเป็นการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่ การปฏิบัติในระยะ 5 ปี และมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์พร้อมแนวทางหลักที่เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนพัฒนาฯ ซึ่งหน่วยงานภาครัฐทั้งในระดับกระทรวงส่วนกลาง ระดับพื้นที่ และ ระดับรัฐวิสาหกิจ จะต้องจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับและมีการติดตามประเมินผลการดำเนินการ ร่วมกัน โดยจะต้องดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรมได้จริง เพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายระยะยาว ของประเทศ

2.1.2.3 ผลกระทบที่เกิดขึ้น

การพัฒนาแนวทางหรือกระบวนการที่ใช้ในการกำกับติดตามประเมินผล แผนงานและโครงการที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถติดตามประเมินผลได้ในทุกระดับ รวมทั้งต้อง สามารถสะท้อนผลกระทบเชื่อมโยงผลจากการดำเนินงานตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ตาม แผนพัฒนาฯ ได้ เพื่อให้การดำเนินการของทุกหน่วยสอดคล้องเป็นไปในทิศทางที่จะตอบสนองต่อ ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาประเทศ และเพื่อใช้ข้อมูลในการติดตามประเมินผล ดังกล่าวในการวิเคราะห์ความสำเร็จของการพัฒนา ความคุ้มค่าในการลงทุน หรือใช้เป็นข้อมูลสำหรับ รัฐบาลในการตัดสินใจกำหนดนโยบายในอนาคต และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้วางแผนหรือ ปรับปรุงแผนการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานต่อไป

2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

2.2.1 หลักการแนวคิด

สำหรับกรอบแนวทางการศึกษาการประเมินผลด้วยตัวชี้วัด (KPI) ด้านโครงสร้าง พื้นฐานคมนาคมและโลจิสติกส์ พิจารณาโดยอาศัยหลักการเรื่องการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ด้วยการใช้ PDCA Cycle เป็นเครื่องมือในการอธิบายถึงภาพรวม ในการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การพัฒนา ขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเท่าทันเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ที่อาจ ส่งผลกระทบต่อทิศทางนโยบายในอนาคต และเพื่อที่จะเตรียมความพร้อมและเพิ่มเติมความสมบูรณ์ ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องจึงใช้กรอบแนวคิดของ PDCA เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงาน (Check) และ แก้ไขปรับปรุง (Action) ในแผน (Plan) และการปฏิบัติงาน (Do) ในช่วงที่ผ่านมา เพื่อก้าวเข้าสู่บริบท ใหม่ ๆ ที่สามารถตอบโจทย์สภาพการณ์ในปัจจุบันและในอนาคตได้ โดยเฉพาะการติดตามประเมินผล (C: Check) ที่เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพจะทำให้การขับเคลื่อนนโยบายหรือกรอบการพัฒนาตาม แนวทาง PDCA เป็นวงจรนโยบายที่มีคุณภาพที่แท้จริง นอกจากนี้ ยังใช้กรอบ PDCA ในการจัดทำ

ข้อเสนอแนะ รวมทั้งพัฒนาแนวทางการติดตามและประเมินผลการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์อย่างเป็นระบบ

แผนภาพที่ 2 แนวทางการบริหารคุณภาพ วงจร PDCA



2.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ความสำเร็จของตัวชี้วัด ความสมบูรณ์ของตัวชี้วัด และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งผลจากการศึกษาจะนำไปใช้ในการพัฒนาตัวชี้วัดให้มีความสมบูรณ์การประเมินผลการพัฒนาระบบ ตัวชี้วัดจะพิจารณา 3 ส่วน ประกอบด้วย การประเมินความสมบูรณ์ของตัวชี้วัด เป็นการพิจารณา เพื่อแบ่งกลุ่มตัว ชี้วัดออกตามระดับความสมบูรณ์ เพื่อให้ข้อเสนอแนะการพัฒนาที่เหมาะสมกับ ตัวชี้วัดแต่ละกลุ่ม การประเมินความสำเร็จของตัวชี้วัดปัจจุบันเทียบกับเป้าหมาย เป็นการพิจารณา ความสำเร็จของตัวชี้วัดพร้อมเปรียบเทียบผลจากตัวชี้วัดในปัจจุบันกับค่าเป้าหมายที่ได้วางไว้ตาม แผนยุทธศาสตร์ และคาดการณ์แนวโน้มความเป็นไปได้ที่จะเป็นไปตามเป้าหมายที่เป็นไปได้ การรวบรวมข้อจำกัด ปัญหา อุปสรรคของระบบตัวชี้วัดเป็นการรวบรวมประเด็นข้อจำกัด ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาระบบตัวชี้วัด โดยใช้กรอบแนวคิด PDCA Cycle โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) Plan (การวางแผน) การกำหนดตัวชี้วัดด้านโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมและโลจิสติกส์ในแผนระดับต่าง ๆ และความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ เป็นการกำหนดกรอบ การดำเนินการ (Framework) ของหน่วยงานระดับนโยบายและหน่วยงานปฏิบัติร่วมกันตั้งแต่ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาในระดับต่าง ๆ ที่กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบหลัก หน่วยงานสนับสนุน และได้กำหนดตัวชี้วัดสำหรับการติดตามประเมินผลการดำเนินการ โดยพิจารณาตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดที่ได้จากแผนระดับที่ 1 ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนระดับ ที่ 2 ได้แก่ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และแผนระดับ 3 ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2560-2564) และแผนระดับกระทรวง มีตัวชี้วัดที่อยู่ในยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ โลจิสติกส์ รวมทั้งสิ้นจำนวน 50 ตัว โดยตัวชี้วัดที่ สศช. ใช้สำหรับการติดตามประเมินผลการพัฒนา โลจิสติกส์สามารถแบ่งกลุ่มตัวชี้วัดตามลักษณะความสมบูรณ์และไม่สมบูรณ์ของข้อมูลและตัวชี้วัด

เพื่อพิจารณาแนวทางการพัฒนาความสมบูรณ์ของตัวชี้วัดออกเป็น 2 กลุ่มหลัก และ 4 กลุ่มย่อย ดังแสดงในแผนภาพที่ 3

แผนภาพที่ 3 การแบ่งกลุ่มตัวชี้วัดตามสภาพความสมบูรณ์ภายใต้แผนระดับต่างๆ



หมายเหตุ : รายละเอียดตัวชี้วัดด้านโลจิสติกส์และการถ่ายทอดตามระดับแผนปรากฏในภาคผนวก

อย่างไรก็ตาม การแบ่งตัวชี้วัดตามความสมบูรณ์ยังมีประเด็นที่ต้องมีการพัฒนาการจัดทำตัวชี้วัดเพิ่มเติม ดังนั้นเพื่อให้การติดตามประเมินผลสามารถดำเนินการได้ตามแผนการพัฒนา โดย สศช. ได้จัดกลุ่มตัวชี้วัดตามความสำคัญใน 2 ระดับเป็นระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ ได้แก่ (1) ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ในระดับประเทศ จำนวน 21 ตัว และ (2) ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโลจิสติกส์ในระดับกระทรวงและระดับกรม จำนวน 29 ตัว เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์มีจำนวน 21 ตัว ซึ่งเป็นตัวชี้วัดภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยทั้งหมด เนื่องด้วยตัวชี้วัดด้านโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องในแผนอื่น ๆ มีการถ่ายทอด (Deployment) ลงมาใช้ในการขับเคลื่อนภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย และบางส่วนเป็นตัวชี้วัดที่มีความเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนโลจิสติกส์เพียงบางส่วนหรือน้อยมาก เนื่องจากการพัฒนาด้านโลจิสติกส์มีลักษณะเจาะจงและเฉพาะด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย ฉบับที่ 3 ซึ่งเป็นแผนในลักษณะตามภารกิจพิเศษ (Agenda Based) ที่ได้รับการถ่ายทอดนโยบายและตัวชี้วัดจากประเด็นการพัฒนาในแผนระดับที่สูงกว่าโดยตรง ทั้งนี้ ตัวชี้วัดทั้ง 21 ตัว เป็นตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์เป็นตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับด้านโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมและโลจิสติกส์โดยเฉพาะมีจำนวน 5 ตัว ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายของแผนพัฒนาด้านโลจิสติกส์ที่มุ่งเน้นการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทยในภาพรวมและสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1.1) Trading Across Border (ประเทศไทย) คือ อันดับด้านการค้าระหว่างประเทศ เป็นหนึ่งในองค์ประกอบการประเมินรายงานความยากง่ายในการประกอบธุรกิจ (Ease Doing Business) ที่จัดทำโดยธนาคารโลก (World Bank) เป็นรายปี โดยมี กพร. ติดตามความคืบหน้าของตัวชี้วัด มีเกณฑ์ชี้วัดย่อยคือ ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายการนำเข้า-ส่งออก มีการ

จัดเก็บเป็นรายปี ซึ่งตัวชี้วัดนี้จะชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย โดยในปี 2563 ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 62 ลดลงจากลำดับที่ 59 ในปี 2562

1.2) International Logistics Performance Index (ประเทศไทย)

หรือ International LPI เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ โดยธนาคารโลก เป็นประจำทุก 2 ปี จาก 160 ประเทศทั่วโลก โดยมี สศช. ติดตามความคืบหน้าของตัวชี้วัด การจัดอันดับตัวชี้วัด International LPI เป็นการประเมินจากผลสำรวจความพึงพอใจของผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์ อาทิ ผู้ประกอบการธุรกิจรับจัดส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) การขนส่งด่วน (Express Carrier) และผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (Logistics Service Provider) โดยเกณฑ์ชี้วัดของ International LPI สามารถแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ เกณฑ์ชี้วัดที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) หรือ ปัจจัยด้านนโยบาย (Policy Regulation) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านพิธีการศุลกากร (Customs) ด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านขนส่งและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Infrastructure) และด้านสมรรถนะผู้ให้บริการโลจิสติกส์ทั้งภาครัฐและธุรกิจ (Logistics Quality and Competence) เกณฑ์ชี้วัดเชิงผลลัพธ์ (Outcome) หรือ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการให้บริการ (Service Delivery Performance) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเตรียมการขนส่งระหว่างประเทศ (International Shipments) ด้านความตรงต่อเวลาของการบริการ (Timeliness) และด้านระบบติดตาม และตรวจสอบสินค้า (Tracking & Tracing) โดยในปี 2561 ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 32 ดีขึ้นจากลำดับที่ 45 ในปี 2559

1.3) สัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP)

เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดสำหรับการเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขัน จัดทำขึ้นโดย สศช. และเผยแพร่ข้อมูลสัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทยอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี เพื่อติดตามประเมินผลการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยในภาพรวม เพื่อสะท้อนผลการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย รวมทั้งให้หน่วยงานภาครัฐภาคเอกชนและภาควิชาการที่เกี่ยวข้องใช้เป็นข้อมูลในการประกอบการกำหนดนโยบายการพัฒนา แนวทางดำเนินการ รวมทั้งเป็นแนวทางในการจัดทำแผนงาน/โครงการที่เหมาะสมในการสนับสนุนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทยจะแยกคำนวณในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ต้นทุนการขนส่งสินค้า ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง และต้นทุนการบริหารจัดการโลจิสติกส์ โดยในปี 2562 มีสัดส่วนร้อยละ 13.4 ต่อ GDP ลดจากร้อยละ 13.6 ในปี 2561

1.4) สัดส่วนการขนส่งสินค้าทางรางและสัดส่วนการขนส่งสินค้าทางน้ำ

ต่อปริมาณการขนส่งสินค้าทั้งหมดภายในประเทศ เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพการใช้งานของระบบการขนส่งของประเทศในภาพรวม มีการจัดเก็บโดยกระทรวงคมนาคม ซึ่งการขนส่งทางรางและการขนส่งทางน้ำเป็นรูปแบบการขนส่งที่ประหยัดทั้งต้นทุนการขนส่ง การใช้พลังงาน และมีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สัดส่วนการขนส่งทางรางและการขนส่งทางน้ำที่เพิ่มสูงขึ้นจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และแสดงถึงทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่การขนส่งที่ยั่งยืน โดยในปี 2562 มีสัดส่วนการขนส่งทางรางร้อยละ 1.24 ของการขนส่งทั้งหมด เพิ่มขึ้นจากร้อยละ

1.42 ในปี 2561 และในปี 2562 มีสัดส่วนการขนส่งทางน้ำร้อยละ 14.26 ของการขนส่งทั้งหมด เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 14.06 ในปี 2561

1.5) ปริมาณการปล่อยก๊าซ CO₂ สาขาขนส่ง เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทโลกที่เน้นเรื่องเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) โดยใช้ข้อมูลการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์แยกรายชนิดเชื้อเพลิงและรายสาขาเศรษฐกิจ (CO₂ Emission from Energy Consumption by Sector) จากสำนักนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน

2) Do (การปฏิบัติ) การนำตัวชี้วัดไปใช้ติดตามประเมินผลการพัฒนา ด้านโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบายเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาและในระดับหน่วยงานปฏิบัติที่ จะอยู่ภายใต้การติดตามประเมินผลการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทการพัฒนาด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยจะต้องมีการจัดทำรายงานต่อคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาทุกปี

สำหรับกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ในภาพรวมมีการดำเนินการผ่านคณะกรรมการระดับนโยบายที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน ได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (กบส.) มีอำนาจหน้าที่ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และหน่วยงานรับผิดชอบและกำกับดูแลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์และแผนแม่บท มีองค์ประกอบจากรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน โดยการดำเนินการด้านนโยบายและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ มี สศช.ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ ได้มีการจัดทำแผนการพัฒนาด้านโลจิสติกส์มาแล้ว 3 แผน (แผนระยะ 5 ปี) ซึ่งในแผนยุทธศาสตร์ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบและหน่วยงานสนับสนุนที่ชัดเจน นอกจากนี้การขอรับการจัดสรรงบประมาณได้มีการนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์เป็นเป้าหมายการพัฒนาของงบบูรณาการด้านคมนาคมและโลจิสติกส์ รวมทั้งใช้ตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์ในการติดตามประเมินผลการดำเนินการ และกลไกของ กบส. ยังเป็นกลไกในระดับนโยบายที่สามารถผลักดันการพัฒนาตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบันและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่หน่วยงานปฏิบัติจำเป็นต้องดำเนินการในลักษณะประสานงาน และปัญหาหรือข้อจำกัดภาคเอกชนที่ต้องการการสนับสนุนระดับนโยบาย รวมทั้งการกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน

3) Check (การตรวจสอบ) ตัวชี้วัดด้านโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในประเด็นสำคัญ ได้แก่ (1) สามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย (2) เพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งและลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ (3) การผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง (Modal Shift) รองรับการเชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport) และ (4) การเตรียมความพร้อมของผู้เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนผู้ให้บริการขนส่ง (Transport Operator)

จากการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลการดำเนินการแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องด้านโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ พบว่าตัวชี้วัดภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์มีความเชื่อมโยงมาจากแผนระดับ 2 และแผนระดับ 1 แต่ในทางปฏิบัติยังมีข้อจำกัดระดับหน่วยงานในการกำหนดตัวชี้วัดที่จะสะท้อนการบรรลุค่าเป้าหมายที่ชัดเจน โดยตารางที่ 1 แสดงให้เห็นถึงช่องว่างของตัวชี้วัด (Gap) ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลแผนและการจัดทำนโยบายในการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ

ตารางที่ 1 ความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดด้านโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ระดับนโยบายและหน่วยงาน

ตัวชี้วัดภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์ ฉบับที่ 3	ตัวชี้วัดระดับกระทรวง	ตัวชี้วัดระดับกรม/หน่วยงาน
1. ตัวชี้วัดโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ (International LPI) ของประเทศไทย	n/a	กรมท่าอากาศยาน 1. ความสามารถของท่าอากาศยานในการรองรับปริมาณการขนส่งสินค้า
2. อันดับด้านการค้าระหว่างประเทศ (Trading Across Border) ของประเทศไทย	n/a	กรมการขนส่งทางบก 1. ระดับความสำเร็จของการศึกษาวิเคราะห์และพัฒนาโครงสร้างอัตราค่าบริการขนส่งด้วยรถบรรทุก
3. ต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทย ต่อ GDP	กระทรวงคมนาคม 1. ต้นทุนค่าขนส่งต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ	กรมการขนส่งทางบก 1. จำนวนรถบรรทุกขนส่งสินค้าเต็มคันเพิ่มขึ้นจากการเข้าใช้สถานีขนส่งสินค้า
4. สัดส่วนการขนส่งสินค้าทางรางและสัดส่วนการขนส่งทางน้ำเพิ่มขึ้น	กระทรวงคมนาคม 1. สัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าทางรางเพิ่มขึ้น 2. สัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าทางน้ำเพิ่มขึ้น	n/a
5. ปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สาขาการขนส่ง ลดลงร้อยละ 5-10 ภายในปี 2564	กระทรวงคมนาคม 1. ร้อยละของการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคคมนาคมขนส่งลดลงเมื่อเทียบกับการปล่อยในกรณีฐาน กระทรวงพลังงาน 1. ความเข้มข้นการใช้พลังงาน (Energy Intensity: EI)	กรมการขนส่งทางบก 1. ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ปลดปล่อยจากการขนส่งทางถนนลดลง

ที่มา : กองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินการติดตามและประเมินผลการพัฒนาด้านโลจิสติกส์ สศข.ในฐานะหน่วยงานกลางของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ได้มีการดำเนินการที่สำคัญ ดังนี้

3.1) จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ โดยร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจัดทำแผนงาน/โครงการภายใต้กรอบระยะเวลาของแผนช่วง 5 ปี และกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบหลักตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ตาม

แผนพัฒนา รวมทั้งตัวชี้วัดเพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินการ ทั้งนี้ มีข้อมูลตัวชี้วัดบางตัวที่ยังไม่มีการจัดเก็บหรือมีการจัดเก็บเป็นบางส่วน ได้ให้หน่วยงานรับผิดชอบกำหนดแนวทางการพัฒนาตัวชี้วัดให้มีความสมบูรณ์

3.2) จัดทำรายงานประจำปีของการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ โดยได้นำตัวชี้วัดของแผนระดับต่างๆ มาใช้ในการติดตามประเมินผล โดยเฉพาะการดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐานที่กระทบต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศภายใต้ตัวชี้วัดระหว่างประเทศ อาทิ International LPI Trading Across Border และต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP ที่สามารถสะท้อนจุดอ่อนและโอกาสของประเทศไทย นอกจากนี้จะมีการกำหนดแนวทางการดำเนินการจัดทำแผนงาน/โครงการที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาและเป็นกรอบในการขอรับการจัดสรรงบประมาณ โดยการรายงานจะนำเสนอ คณะกรรมการ กบส. เพื่อกำหนดแนวนโยบายในการขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3) ติดตามประเมินผลการพัฒนาช่วงครึ่งแผน เพื่อปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้มีความทันสมัยตามบริบทการเปลี่ยนแปลง โดยตัวชี้วัดที่กำหนดไว้มีความสำคัญที่จะช่วยตรวจสอบสถานะการพัฒนาเพื่อปรับปรุงแผนและยังมีช่องว่าง (Gap) การพัฒนาที่ต้องให้ความสำคัญเพิ่มเติม

3.4) จัดทำวาระเพื่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งตัวชี้วัดจะมีส่วนสำคัญที่ใช้ประกอบการพิจารณา โดย สศช.กำหนดประเด็นเชิงนโยบายและประสานหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อพิจารณาเสนอวาระที่ครบถ้วนสามารถกำหนดเป็นนโยบายผ่านกลไกของคณะกรรมการ กบส.และนำเสนอ ครม.ให้ความเห็นชอบ โดยเฉพาะด้านโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ที่ช่วยลดต้นทุนด้านการขนส่งและส่งเสริมการเป็นศูนย์กลางการโลจิสติกส์ สนับสนุนการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย เช่น แผนแม่บทการพัฒนาท่าเรือบกของประเทศไทย (Dry Port) การกำหนดแนวทางการพัฒนารองรับโครงการรถไฟจีน-ลาว การรายงานผลการพัฒนาตามระเบียบและกฎหมาย การรายงานผลในการขอรับการจัดสรรงบประมาณประจำปี เป็นต้น

4) Action (การปรับปรุงแก้ไข) จากผลการถ่ายทอดและพิจารณาความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์สู่ตัวชี้วัดในระดับกระทรวง กรม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ พบว่าการพัฒนามีการขับเคลื่อนและการถ่ายทอดตัวชี้วัดแผนสู่แผนในระดับปฏิบัติได้อยู่ในระดับที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการลดต้นทุนโลจิสติกส์ที่จะสนับสนุนการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งมีแผนและตัวชี้วัดรองรับอย่างเป็นรูปธรรม ส่วนประเด็นการพัฒนาจะพบช่องว่างของการขับเคลื่อนนโยบาย (GAP) ซึ่งพบความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดที่ไม่สอดคล้องกันมากนัก โดยตัวชี้วัดตามภารกิจของหน่วยงานที่วัดผลในเชิงกว้างแต่ยังไม่มีเฉพาะเจาะจงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์

ทั้งนี้ ในการพัฒนาความสามารถด้านการถ่ายทอดและเชื่อมโยงตัวชี้วัด จำเป็นต้องเพิ่มเติมตัวชี้วัดในระดับต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกันมากขึ้นและมีการใช้ข้อมูลร่วมกันของหน่วยงาน รวมทั้งแหล่งข้อมูลของตัวชี้วัดในแต่ละตัวชี้วัดที่ต้องมีการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านดิจิทัล

ในการจัดเก็บและการนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ทันต่อสถานการณ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนนโยบาย โดยอาศัยตัวชี้วัดที่ได้จากการทบทวนและรวบรวมจากโครงการศึกษาตัวชี้วัดในระดับนานาชาติ และตัวชี้วัดด้านโลจิสติกส์ของต่างประเทศ เป็นตัวชี้วัดที่ช่วยเติมเต็มความสมบูรณ์ของการประเมินผลการพัฒนา และใช้เป็นข้อเสนอแนะด้านตัวชี้วัดที่ประเทศไทยอาจต้องจัดทำตัวชี้วัดเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการพัฒนาโลจิสติกส์ในอนาคต

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณารายละเอียดของตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนา พบว่าจำเป็นต้องอาศัยทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนการพัฒนาทั้งภาครัฐและเอกชน อาทิ ต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP เป็นการคำนวณจาก (1) ต้นทุนการขนส่งสินค้า (Transportation Cost) ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายของเจ้าของกิจการดำเนินการเพื่อขนย้ายสินค้าจากแหล่งผลิตไปยังปลายทาง หรือผู้บริโภคนขั้นสุดท้าย (2) ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง ประกอบด้วย ต้นทุนการถือครองสินค้า (Inventory Carrying Cost) หรือค่าเสียโอกาสที่เงินทุนไปจมอยู่ในสินค้า และต้นทุนการบริหารคลังสินค้า (Warehousing Cost) หรือต้นทุนที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมการให้บริการภายในคลังสินค้า การจัดเก็บสินค้า และ (3) ต้นทุนการบริหารจัดการโลจิสติกส์หมายถึงต้นทุนด้านบริหารจัดการ ซึ่งเกี่ยวกับกิจกรรมโลจิสติกส์ต่าง ๆ

ดังนั้น การปรับปรุงการติดตามประเมินผลด้วยตัวชี้วัดด้านโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ที่เป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงตัวชี้วัดด้านโลจิสติกส์ในประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ การปรับปรุงตัวชี้วัดให้มีความเหมาะสมสามารถติดตามประเมินผลและสะท้อนผลการพัฒนาที่ชัดเจน การจัดทำข้อมูลสำหรับการพัฒนาและเผยแพร่ตัวชี้วัดที่มีการใช้ข้อมูลร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์และกำหนดประเด็นการพัฒนา การประสานการขับเคลื่อนการพัฒนากับทุกภาคส่วนทั้งการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติและการจัดระบบประมาณที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินการโครงการและการติดตามประเมินผลที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

2.2.3 แนวทางการพัฒนา

1) กำหนดให้มีส่วนงานที่รับผิดชอบหลักและสร้างเครือข่ายภาคีการพัฒนา โดยให้สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นหน่วยงานหลัก ในการติดตามการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนระดับต่าง ๆ ให้มีความเชื่อมโยงและกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนในแต่ละระดับ ซึ่งเป็นไปตามบทบาทและภารกิจของ สศช. อยู่แล้ว โดยการดำเนินการด้านโลจิสติกส์สามารถดำเนินการผ่านกลไกระดับนโยบายได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (กบส.) ที่ สศช. ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ ทั้งนี้ อาจมีการจัดตั้งคณะอนุกรรมการขึ้นมาคณะหนึ่งเพื่อดำเนินการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะ และมีองค์ประกอบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแผนงานดำเนินงานร่วมกัน (Action Plan) เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กระทรวงการคลัง สำนักงานประมาณ เป็นต้น

2) **ปรับปรุงระบบติดตามและประเมินผล**ให้เป็นการประเมินผลแบบถ่ายทอดระดับ (Cascade) เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศในปัจจุบัน และแนวโน้มการดำเนินงานในอนาคตที่ต้องมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน โดยกำหนดหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุนในการจัดทำแผนงาน/โครงการและแต่ละตัวชี้วัด รวมทั้งต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างระดับยุทธศาสตร์ (Strategic-based) นโยบายระดับกระทรวง/รัฐวิสาหกิจ (Function-based) และระดับพื้นที่หรือท้องถิ่น (Areas-based)

3) **การพัฒนาตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องด้านโลจิสติกส์ โดย สศช.เป็นหน่วยงานระดับนโยบายและรับผิดชอบการขับเคลื่อนการพัฒนาด้านโลจิสติกส์** ควรทำการศึกษาและนำแนวทางที่ดีจากต่างประเทศ (Best Practice) มาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างการยอมรับว่าเป็นการดำเนินการตามหลักวิชาการที่ได้มาตรฐานสากลสามารถสะท้อนบริบทและข้อเท็จจริงในการดำเนินโครงการ โดยคำนึงถึงการมุ่งสู่เป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทเป็นสำคัญ รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดที่อยู่ในแผนพัฒนาระดับต่างๆ ที่มีการจัดเก็บข้อมูลที่ยังไม่สมบูรณ์หรือยังไม่มีการจัดเก็บข้อมูล โดยประสานความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ

4) **พัฒนาระบบติดตามประเมินผลแบบมีส่วนร่วมผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดย สศช. พิจารณาพัฒนารูปแบบระบบติดตามและประเมินผลโครงการสมัยใหม่ (e-Project Tracking Monitoring and Evaluating) เพื่อเปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ และจัดทำระบบฐานข้อมูล (Data Base) หรือข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ด้านโลจิสติกส์** ที่จัดทำระบบเอกสารและแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ใช้ในการนำเข้า (Input) อยู่ในรูปแบบเดียวกัน เป็นระบบฐานข้อมูลที่มีความยืดหยุ่น และไม่สลับซับซ้อน ทันสมัย เพื่อให้สามารถบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานได้ง่ายและไม่เป็นการเพิ่มภาระต่อหน่วยงาน รวมทั้งการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลการพัฒนาและแนวทางการดำเนินการด้านโลจิสติกส์ให้กับผู้สนใจ ทั้งภาควิชาการ ภาคเอกชน และองค์กรระหว่างประเทศ

5) **พัฒนาบุคลากร** โดยจัดทำหลักสูตรอบรม เทคนิค วิธีการ แนวคิดในการติดตามประเมินโครงการให้แก่เจ้าหน้าที่ในทุกระดับ หน่วยงานและภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักวิชาการที่ทันสมัยในการติดตามประเมินผลแผนงานหรือโครงการพัฒนา รวมถึงวิทยาการด้านอื่น ๆ อาทิ ระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรม และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการติดตามประเมินผล เพื่อให้เกิดการรับรู้และเรียนรู้ไปพร้อมกัน ตลอดจนจัดทำคู่มือในการติดตามประเมินผลแผนงานหรือโครงการที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศเพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถนำไปใช้ปฏิบัติให้เป็นทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการบูรณาการการทำงานร่วมกัน

6) **ผลักดันการกำหนดตัวชี้วัดร่วม (joint KPI) ที่เหมาะสมในการประเมินหน่วยงาน** เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินการด้านการติดตามประเมินผลการพัฒนาเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติ ได้แก่ ระดับกระทรวง และรัฐวิสาหกิจ ที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานเห็นความสำคัญ และนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการติดตามประเมินผลภายในของแต่ละหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

2.2.4 ข้อเสนอโครงการสำคัญ

แนวทางการติดตามประเมินผลด้วยตัวชี้วัดจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงในประเด็นต่างๆ เพื่อให้การกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ที่สามารถสะท้อนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ที่เหมาะสมให้เป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผน ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศและประกอบการตัดสินใจวางแผนและกำหนดนโยบายการพัฒนาประเทศให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีข้อเสนอการดำเนินการ ดังนี้

1) การปรับปรุงตัวชี้วัด (KPIs) เพื่อให้สามารถประเมินความสามารถด้านโลจิสติกส์ของประเทศไทย โดยร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาชุดตัวชี้วัด (KPIs) ของประเทศทั้งในระดับจุลภาคและมหภาคให้สามารถเทียบเคียงตัวชี้วัด (KPIs) ระดับสากล และเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานภาพ ความก้าวหน้า และระดับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศได้อย่างต่อเนื่อง โดยกลุ่มหน่วยงานภาครัฐซึ่งเป็นกลุ่มขับเคลื่อนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2) กระทรวงคมนาคม 3) กระทรวงพาณิชย์ 4) กระทรวงอุตสาหกรรม 5) กระทรวงพลังงาน 6) กระทรวงการคลัง 7) กระทรวงแรงงาน 8) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม 9) กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และ 10) กระทรวงศึกษาธิการ 11) สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

2) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมสำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผนและกำหนดนโยบายการพัฒนาประเทศระบบโลจิสติกส์บนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ พร้อมการบูรณาการร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดเก็บ พัฒนา เชื่อมโยง และแลกเปลี่ยนข้อมูล รวมทั้งยกระดับฐานข้อมูลด้านการติดตามประเมินผลให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยออกแบบโมดูลและฟังก์ชันในการทำงานของระบบจากความสามารถของระบบที่สามารถให้บริการได้โดยการเข้าใช้งาน (Interface) จากผู้ใช้งานกลุ่มต่าง ๆ ภายใต้ตัวชี้วัดที่ดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้ผู้ใช้งานหน่วยงานภาครัฐสามารถเชื่อมโยงรับส่งข้อมูลด้านโลจิสติกส์ที่มีความเกี่ยวข้องให้กับระบบ ซึ่งข้อมูลที่ใช้ในการเชื่อมโยงและรับส่งระหว่างหน่วยงานจะเป็นข้อมูลตัวชี้วัดด้านโลจิสติกส์ในระดับกระทรวง/กรม/หน่วยงาน และข้อมูลประกอบการตัดสินใจอื่น ๆ ที่มีความจำเป็น ขณะเดียวกันก็สามารถเข้าใช้งานระบบเพื่อค้นหาข้อมูลต่าง ๆ ที่สนใจได้ ทั้งนี้ กรณีเป็นผู้ใช้งานทั่วไปที่มีความสนใจและต้องการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์และต้องการค้นคว้าหาข้อมูล จะเปิดให้ใช้งานผ่านทางเว็บไซต์และสามารถสืบค้น ดาวน์โหลด และอ้างอิงข้อมูลได้

3) การขับเคลื่อนการพัฒนาและการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การติดตามประเมินผลดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาองค์ความรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ และมีการปรับปรุง/พัฒนาระบบกระบวนการติดตามและประเมินผลที่สามารถชี้วัดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการประสานการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีความยืดหยุ่น ทันสมัยและสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อนโยบายการพัฒนาที่อาจเปลี่ยนแปลง

ไปตามสถานการณ์ จัดให้มีระบบการกำกับให้หน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการมีการนำข้อมูลจากการติดตามประเมินผลไปใช้ประกอบการตัดสินใจดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนาต่อไป

2.2.5 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

การดำเนินการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติของการใช้ตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผล โดย สศช. ในฐานะหน่วยงานกลางที่มีบทบาทในการจัดทำแผนการพัฒนาและพิจารณาความเหมาะสมของแผนงานโครงการ และการดำเนินการด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์ สศช. ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ กบส. ที่เป็นกรรมการระดับนโยบาย สามารถจัดทำวาระการพิจารณาและกำหนดแนวทางการผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ โดยควรมีการดำเนินการ ดังนี้

1) **การประสานร่วมมือกับสำนักงาน ก.พ.ร.** เพื่อวางแนวทางในการกำหนดให้โครงการต่าง ๆ ที่เป็นโครงการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ฯ ได้รับความสำคัญและกำหนดเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของหน่วยราชการที่รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ ภายใต้ตัวชี้วัดที่ได้รับการพัฒนานอกจากนี้แนวโน้มในการดำเนินงานในระยะต่อไปจะเป็นการดำเนินงานอย่างบูรณาการ และประสานความร่วมมืออย่างใกล้ชิดของทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ ภาคการศึกษาและภาคที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินการและพัฒนาได้อย่างแท้จริง ในการประเมินผลการพัฒนาของแผนยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ อาจมีความจำเป็นต้องพิจารณารวบรวมเพิ่มเติมแผนการดำเนินงานที่ผ่านมาของรัฐวิสาหกิจ โครงการสำคัญที่ดำเนินการโดยภาครัฐกิจด้วย ตลอดจนการดำเนินงานอื่นๆ ที่ไม่ได้ใช้งบประมาณแต่มีผลกระทบต่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ อาทิ การแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย การเจรจาทางการค้า และการดำเนินงานต่าง ๆ ของคณะกรรมการที่ขับเคลื่อนการพัฒนาด้านโลจิสติกส์ของภาคเอกชน เพื่อให้การติดตามประเมินผลมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นและสะท้อนการพัฒนาในทุกมิติ

2) **การพิจารณากลไกการขับเคลื่อนในระดับนโยบายผ่านคณะกรรมการ กบส.** ที่จะทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์มากขึ้น โดยเฉพาะหน่วยงานที่ไม่ได้มีบทบาทและภารกิจหลักด้านโลจิสติกส์ ซึ่งในการดำเนินงานอาจกระทบกับงบประมาณของหน่วยงาน โดยเห็นควรใช้งบประมาณในลักษณะบูรณาการที่เป็นการทำงานร่วมของหน่วยงานในการพัฒนาเฉพาะด้าน และไม่ควรถูกกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณประจำปีหรือการจัดสรรงบประมาณในรูปแบบ sandbox เพื่อให้มีวงเงินสำหรับการขับเคลื่อนประเด็นพัฒนาที่สำคัญในปีงบประมาณ

2.2.6 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารจัดการ

เพื่อให้ข้อเสนอแนะทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานสามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเห็นว่ามีแนวทางการดำเนินการ 2 ระดับ ได้แก่

1) **การดำเนินการภายในหน่วยงาน (สศช.)** เพื่อสร้างเครือข่ายการพัฒนากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนการเสนอขอความเห็นชอบในการดำเนินการจากผู้บริหารระดับสูง และต้องมีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อให้การดำเนินการมีการยอมรับและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2) การขับเคลื่อนเชิงนโยบาย โดย สศช.ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ กบส. จัดทำวาระการพิจารณา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดเสนอ คณะกรรมการ กบส.พิจารณาให้ความเห็นชอบและเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อเป็นมติให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ปฏิบัติต่อไป โดยมีประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารจัดการ 4 หัวข้อหลัก ได้แก่

ตารางที่ 2 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอแนะและแนวทางการบริหารจัดการ

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ การดำเนินการ	แนวทางการบริหารจัดการ
องค์ความรู้ ตัวชี้วัด และการกำกับติดตาม ประเมินผล ระยะเวลาดำเนินการ 2 ปี	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำโครงการปรับปรุงตัวชี้วัด (KPIs) โดย สศช.เป็นหน่วยงานหลักร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาชุดตัวชี้วัดของประเทศในระดับจุลภาคและมหภาคให้สามารถสะท้อนผลการพัฒนาด้านโลจิสติกส์และสามารถเทียบเคียงตัวชี้วัดระดับสากล - จัดหลักสูตรการพัฒนาองค์ความรู้ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการรายงานผล ระยะเวลาดำเนินการ 1 ปี	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำโครงการระบบฐานข้อมูลด้านโลจิสติกส์ โดยมีระบบข้อมูลสารสนเทศและการแสดงผลภายใต้ตัวชี้วัดที่ได้รับการพัฒนา เป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ พร้อมการบูรณาการร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดเก็บ พัฒนา เชื่อมโยง และแลกเปลี่ยนข้อมูล รวมทั้งยกระดับฐานข้อมูลด้านการติดตามประเมินผลให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน - เผยแพร่ข้อมูลผลการพัฒนา ภายใต้ชุดตัวชี้วัดที่ได้รับการพัฒนา ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ระยะเวลาดำเนินการ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาและการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ โดยมีคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการการพัฒนาตามยุทธศาสตร์เพื่อจัดทำแผนงาน/โครงการและกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม รวมทั้งการติดตามประเมินผลดำเนินการอย่างต่อเนื่อง - การปรับปรุง/พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลที่สามารถชี้วัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่อง
การพัฒนาเครือข่าย องค์กร และบุคลากร ระยะเวลาดำเนินการ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแนวทางการประสานการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความยืดหยุ่น ทันสมัยและสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อนโยบายการพัฒนาที่อาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ การดำเนินการ	แนวทางการบริหารจัดการ
	- จัดให้มีระบบกำกับให้หน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการ นำข้อมูลจากการติดตามประเมินผลไปใช้ประกอบการ ตัดสินใจดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนา

2.3 ภาวะผู้นำ

การพิจารณานโยบายและมาตรการในการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศในภาพรวมของประเทศ โดยลักษณะงานติดตามประเมินผลที่จะสะท้อนผลการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องมีการประสานกับหน่วยงานต่าง ๆ จำนวนมากทั้งภายในและภายนอกองค์กร และต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูงเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้นำสำหรับการขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาการติดตามประเมินผลแบบมีส่วนร่วมสู่ความสำเร็จควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ ดังนี้

2.3.1 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ต้องมีความสามารถในการเสนอวิสัยทัศน์และเป้าหมายการดำเนินการได้อย่างชัดเจนในการกำหนดกรอบแนวคิด ผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนา ตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพ มีคุณสมบัติที่กล้าตัดสินใจโดยยึดมั่นหลักการและหลักวิชาการที่ถูกต้องตลอดจนมีความสามารถประชาสัมพันธ์ให้ภาคีที่เกี่ยวข้องทราบถึงความสำคัญที่จะทำได้รับความร่วมมือในการดำเนินการ และจะนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการติดตามประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา รวมถึงการโน้มน้าวให้ผู้บริหารระดับสูงและรัฐบาลผ่านกลไกคณะกรรมการ กบส. ก่อนเป็นมติ ครม. ให้ความเห็นชอบและมอบหมายหน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการต่อไป

2.3.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานรับผิดชอบหลักโดยเฉพาะ สศช. จะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และบริบทแวดล้อมเพื่อระบุสาเหตุของปัญหากำหนดแนวทางการแก้ไขที่สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อให้สามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่แผนการดำเนินการการพัฒนาตัวชี้วัด การพัฒนาระบบข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หรือนโยบายสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.3.3 การประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness) หน่วยงานรับผิดชอบหลักที่กำหนดตามแผนยุทธศาสตร์ทั้งหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน จะต้องร่วมกันในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินการ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงจำเป็นที่จะต้องใช้ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้การยอมรับเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกันที่จะช่วยให้การดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่น

2.3.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) การพัฒนาด้านการติดตามประเมินผลจะต้องมีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีใช้ในการดำเนินการ โดยการปรับปรุงระบบติดตามและประเมินผลผ่านระบบสารสนเทศสมัยใหม่ และการจัดทำฐานข้อมูลเฉพาะด้านโลจิสติกส์ ผู้รับผิดชอบจะต้องมีความสามารถทางนวัตกรรมในเชิงสร้างสรรค์คือการนำแนวคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้เพื่อนำไปสู่การติดตามประเมินผลที่มีศักยภาพสูงขึ้น

2.3.5 การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability and Flexibility) ต้องเปิดโอกาสให้ทีมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแสดงความคิดเห็น เนื่องจากการผลักดันการพัฒนาตัวชี้วัดจะต้องมีการสร้างองค์ความรู้ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตามหลักวิชาการสมัยใหม่ ที่อาจมีการต่อต้านหรือไม่เข้าใจในทางปฏิบัติ ดังนั้นภาวะผู้นำต้องเป็นผู้มีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) สูง สามารถรับฟังความคิดเห็นได้อย่างเปิดกว้างเพื่อให้สามารถนำความรู้และข้อมูลใหม่ ๆ มาพัฒนาปรับปรุงระบบการติดตามประเมินผลให้ทันต่อเหตุการณ์และทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากการติดตามประเมินผลการพัฒนาในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

3. แผนพัฒนาตนเอง

3.1 การวิเคราะห์ตนเอง

จากการประเมินพฤติกรรมการทำงานด้านบุคลิกภาพโดยเครื่องมือ DISC Model พบว่าตนเองมีพฤติกรรมในรูปแบบ S (Steadiness) มีลักษณะที่รอบคอบ ทำงานเป็นขั้นตอน เป็นผู้รับฟังที่ดี สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ มีความโดดเด่นของการทำงานเป็นทีม อย่างไรก็ตามลักษณะรูปแบบ S จะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ขัดแย้งและไม่ตัดสินใจในทันทีหากไม่มีข้อมูลที่เพียงพอ

3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง

ผลจากการประเมินสมรรถนะ (Individual Assessment Report) ด้วยวิธีการข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา และวิธีแบบประเมินเชิงสถานการณ์ โดยสรุปผลการประเมินทักษะที่ใช้เกณฑ์ตามคำแนะนำที่ได้คะแนนน้อยกว่าไว้ก่อน ดังนี้

3.2.1 การประเมินอยู่ในเกณฑ์โดดเด่น ได้แก่ การพัฒนาตนเองและผู้อื่นและการสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and other, and Engaging Others)

3.2.2 การประเมินอยู่ในเกณฑ์ดี ประกอบด้วย การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Integrity) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy) การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating Hyper-collaboration) การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change) การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ ทักษะการสื่อสารและโน้มน้าว (Communicating and Influencing)

3.2.3 การประเมินอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ได้แก่ ทักษะดิจิทัล (Digital Skill)

ดังนั้น จากผลการประเมินและจากการวิเคราะห์ตนเอง พร้อมทั้งการปรึกษาและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา เห็นว่าผู้ประเมินต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่เป็นเกณฑ์การประเมิน โดยเกณฑ์โดดเด่นเป็นระดับที่เป็นจุดแข็งที่ควรรักษาพฤติกรรมไว้และขยายผลเป็นต้นแบบในองค์กร เกณฑ์ดีเป็นระดับที่มีพฤติกรรมหรือทักษะที่เห็นได้ชัดเจนแต่ยังไม่เป็นจุดแข็งสามารถพัฒนาได้ดีขึ้นอีก และเกณฑ์ระดับปานกลางที่มีพฤติกรรมหรือทักษะยังไม่สูงในระดับที่เห็นได้ชัดเจนจึงควรพัฒนาทักษะด้านนี้ให้มากขึ้น

3.3 ผลการพัฒนาตนเอง

การอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) รุ่นที่ 94 ในระยะ 2 เดือนที่ผ่านมา ผู้เข้ารับการอบรมได้พัฒนาตนเองในหลายด้านและมีผลการพัฒนาเป็นที่น่าพอใจ โดยมีการเพิ่มพูนความรู้และทักษะตามหลักสูตร รวมถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเชิงวิชาการและการทำงานเป็นกลุ่ม ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการและสามารถเป็นแบบอย่างหรือถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาต่อไป

ทั้งนี้ แผนการพัฒนาตนเองได้จัดทำตามแบบฟอร์ม IDP 1-5 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แผนพัฒนารายบุคคล

เป้าหมาย วิสัยทัศน์ของการดำรงตำแหน่ง และการวิเคราะห์ตนเอง

ตำแหน่งเป้าหมาย ปรัชชาด้านนโยบายและแผนงาน สายงานโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์
บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ

1. บูรณาการ เชื่อมโยง ส่งเสริม ผลักดันการขับเคลื่อนปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาที่เกี่ยวกับด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยพิจารณาความเหมาะสมของโครงการพัฒนาของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่เป็นการลงทุนขนาดใหญ่ด้านโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ
2. กำหนดแนวทางการวิเคราะห์แผนงานหรือโครงการด้านโครงสร้างพื้นฐาน และโครงการที่รัฐร่วมลงทุนกับเอกชนด้านโครงสร้างพื้นฐาน รวมทั้งประสานแผนหรือนโยบายการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน และการกำหนดยุทธศาสตร์การลงทุนในภาพรวมของรัฐวิสาหกิจ จัดทำความเห็น ข้อเสนอแนะ กลั่นกรองข้อเสนอการลงทุนของรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ที่มีบทบาทสำคัญในลักษณะการผู้เสนอแนะนโยบายและบริหารนโยบาย (Policy Advisor)
3. วางแผนและจัดทำแนวทาง มาตรการ นโยบาย และยุทธศาสตร์พัฒนาระบบโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของประเทศ วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทั้งในและนอกประเทศและจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ และนโยบายด้านการพัฒนาโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของประเทศ เพื่อให้สามารถกำกับและขับเคลื่อนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ได้ตามเป้าหมายการพัฒนา
4. ติดตามกำกับดูแลการดำเนินงานด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ ในระดับนโยบาย รวมทั้งวางแผนในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาของประเทศไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและบูรณาการ

วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

วิสัยทัศน์ในตำแหน่งที่ปรัชชาด้านนโยบายและแผนงาน สายงานโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ เพื่อบริหารการดำเนินงานและปฏิบัติบทบาทภารกิจที่เพิ่มเติมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวทาง/ยุทธศาสตร์การพัฒนาของประเทศและวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานของ สศช. ในระยะต่อไป โดยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้

สอดคล้องกับภารกิจที่มีเพิ่มมากขึ้น และมีมิติการวิเคราะห์ที่หลากหลายและซับซ้อนยิ่งขึ้นด้วยการให้ความสำคัญในการดำเนินงานในรูปแบบเมทริกซ์ที่มีการคิดวิเคราะห์ และดำเนินการร่วมกัน โดยมีวิสัยทัศน์และกรอบแนวทางวิสัยทัศน์ในการดำรงตำแหน่ง ดังนี้

1. **การจัดทำและให้ข้อเสนอแนะต่อการจัดทำนโยบายบนพื้นฐานของการวิเคราะห์นโยบายเชิงลึกอย่างเป็นมืออาชีพ** โดยการศึกษาวิเคราะห์เพื่อจัดทำนโยบายตามหลักวิชาการที่อยู่บนพื้นฐานความเข้าใจสภาพปัญหาที่ซับซ้อน มีความเกี่ยวโยงกันหลายมิติ และตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างตรงจุด เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะหรือการริเริ่มนโยบายที่นำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. **การขับเคลื่อนและบูรณาการนโยบาย** ประสาน ผลักดันการขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ บนพื้นฐานของการสร้างการมีส่วนร่วมและเป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน
3. **การตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงให้เร็วยิ่งขึ้น** โดยอาศัยข้อมูลและระบบการทำงานที่ดี มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการทำงานสูงขึ้น เพื่อให้องค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และไม่แน่นอนในโลกปัจจุบัน
4. **การสร้างความมั่นใจต่อทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอก** เกี่ยวกับการดำเนินที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักวิชาการ และยึดผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก สามารถทำงานได้ภายใต้ข้อจำกัดของเวลาและข้อมูลทัน และมีความรับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่
5. **การส่งเสริมและนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยรองรับการเป็นรัฐบาลดิจิทัล** ซึ่งสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ปลอดภัย เข้ามาใช้ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานในทุกระดับมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ตนเอง

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย	การวิเคราะห์ตนเอง	
	มีเพียงพอ	ควรพัฒนาเพิ่มเติม (ระบุประเด็นสำคัญ)
1. ความรู้ที่จำเป็น 1.1 ความรู้และเทคนิค วิธีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ทันสมัย 1.2 ความรู้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สอดคล้องกับ ทิศทางและภารกิจเร่งด่วนสำคัญขององค์กรและประเทศ และการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่ทันสมัย 1.3 ความรู้เกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล 1.4 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	เพียงพอ	- พัฒนาเทคนิค วิธีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กระบวนการคิดวิเคราะห์ หรือการแก้ปัญหาที่ทันสมัย เช่น Design thinking หรือ Agile Leader หรือ Organizational and Business Management การพัฒนาแนวทางการร่วมลงทุนของภาคเอกชน การบริหารจัดการ งบประมาณที่มีประสิทธิภาพ และเทคนิคการติดตามประเมิน - ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแผ่นดิน รัฐวิสาหกิจ การกระจายอำนาจ (การพัฒนาเชิงพื้นที่)
2. ทักษะที่จำเป็น ทักษะการใช้รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรและกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เหมาะสม และบริหารจัดการข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อน รวมทั้ง การสื่อสารผ่าน Digital Media ที่ทันสมัย	เพียงพอ	- พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลโดยเน้นการจัดทำฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการนำข้อมูลดิจิทัลมาใช้ในการวางแผนพัฒนาประเทศ
3. ความสามารถที่จำเป็น ความสามารถในการพัฒนารูปแบบการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ Digital Organization	ปานกลาง	- พัฒนาความสามารถด้าน Digital Organization
4. คุณลักษณะที่จำเป็น 4.1 คุณลักษณะในการเป็นผู้นำที่ดี มีวิสัยทัศน์และคุณธรรมในองค์กรภาครัฐ 4.2 คุณลักษณะในการทำงานอย่างมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐ-ภาคเอกชน- ภาคประชาสังคมกับผู้ที่แตกต่างหลากหลาย	เพียงพอ	- พัฒนาคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีทั้งในภาครัฐและเอกชน

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา

	ประเด็นการพัฒนา*	เป้าหมายการพัฒนาในระยะ 2 ปี	เป้าหมายการพัฒนาในระยะ 2 เดือน (ในระหว่างการศึกษาอบรม นบส.1)
จุดแข็ง	1. การประสานงานและการสร้าง การมีส่วนร่วมในองค์กร	- กำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และส่งเสริมกลไกในการสร้างการ มีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานและการประสานงานในทุกระดับ	เสริมสร้างประสบการณ์เพิ่มเติมผ่านการประสานงานและ การมีส่วนร่วมในการจัดทำรายงานและระหว่างการเรียนรู้ กับอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยากร และผู้เข้ารับการอบรม
	2. ความเข้าใจในประเด็นการพัฒนา และการทำงานในงานที่รับผิดชอบ	- จัดทำแนวทางการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้าง ความเข้าใจในการพัฒนาโดยเฉพาะข้อมูลเชิงวิชาการ	
จุดที่ต้องการ พัฒนาเพิ่ม	1. การนำการประชุมและ การนำเสนอต่อหน้าสาธารณะ และภาวะผู้นำ	- ฝึกอบรมหลักสูตร Being Agile Leader	1. ศึกษา ทบทวน และพัฒนารูปแบบการอบรม “เทคนิค การนำเสนอ และเทคนิคการสื่อสาร” ในหลักสูตร นบส. 1 และนำมาประยุกต์ใช้และพัฒนาตนเอง 2. เสริมสร้างประสบการณ์เพิ่มเติมผ่านการประสานงาน และการมีส่วนร่วมในการจัดทำรายงานและระหว่าง การเรียนรู้กับอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยากร และผู้เข้ารับ การอบรมในหลักสูตร นบส. 1 และนำมาประยุกต์ใช้ ในองค์กรและพัฒนาตนเอง
	2. กลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสม อย่างมีประสิทธิภาพและการสอน งานหรือมอบหมายงานแบบ การสร้างการมีส่วนร่วม	- ฝึกอบรมหลักสูตร Coaching ของผู้บริหารของ ก.พ.	
	3.การวางแผนเชิงกลยุทธ์และเทคนิค การติดตามประเมินผล		

หมายเหตุ : *โปรดเลือกเฉพาะประเด็นการพัฒนาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งเป้าหมาย จำนวนไม่เกิน 5 ประเด็น

ประเด็นการพัฒนา หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ต้องการพัฒนา เช่น ทักษะการนำการประชุม

เป้าหมายการพัฒนา หมายถึง ระดับที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงจากการพัฒนา เช่น สามารถนำการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสื่อสาร

วัตถุประสงค์ของการประชุมได้อย่างชัดเจน สร้างบรรยากาศโดยผู้เข้าร่วมมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และสามารถสรุปผลการประชุมได้อย่างชัดเจน

แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 ปี

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมาย การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา								แนวทางการประยุกต์ ในการทำงาน
			ปีที่ 1				ปีที่ 2				
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
(จุดแข็ง ตาม IDP 2) 1. การประสานงานและการสร้าง การมีส่วนร่วมในองค์กร	พัฒนาแนวทาง การประสานงานและ การสร้างการมีส่วนร่วม ในองค์กรอย่างมี ประสิทธิภาพและเป็น ที่ยอมรับ	กำหนดกลไกในการ ดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นไปตามระเบียบ ข้อกำหนดที่ถูกต้อง โดยคำนึงถึงความ รวดเร็วและความ ถูกต้องของผลลัพธ์ใน การดำเนินการ	X	X	X	X	X	X	X	X	การเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานทั้ง ภาครัฐและภาคเอกชน และการจัด ประชุมเพื่อปรึกษาหารือในประเด็น การพัฒนาที่สำคัญ
2. ความเข้าใจในประเด็น การพัฒนาและการทำงานในงาน ที่ได้รับผิดชอบ	เสริมสร้างความรู้เพิ่มเติม จากการทำงาน และ การเรียนรู้ประสบการณ์ จากผู้บังคับบัญชา	เรียนรู้เพิ่มเติมจาก การฝึกอบรมและ การปฏิบัติงาน	X	X	X	X	X	X	X	X	จัดทำจดหมายข่าวเพื่อเผยแพร่ผล การพัฒนาของการดำเนินงานที่ผ่าน มาและสาระน่ารู้ของ การพัฒนาด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
(จุดที่ต้องการพัฒนา ตาม IDP 2) 1. การนำการประชุมและการนำเสนอ ต่อหน้าสาธารณะ และภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำและพัฒนา เทคนิคการนำเสนอที่มี ประสิทธิภาพ	เรียนรู้ ฝึกฝน ผ่านการอบรมและ การปฏิบัติงาน	X	X	X	X	X	X	X	X	การเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงาน ภาครัฐและภาคเอกชน และการจัด ประชุมเพื่อปรึกษาหารือในประเด็น การพัฒนาที่สำคัญ

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมาย การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา								แนวทางการประยุกต์ ในการทำงาน
			ปีที่ 1				ปีที่ 2				
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
2. กลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสม อย่างมีประสิทธิภาพและการสอน งานหรือมอบหมายงานแบบ การสร้างการมีส่วนร่วม	พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะ กลยุทธ์การสื่อสาร ที่เหมาะสมอย่างมี ประสิทธิภาพ และ สามารถการสอนงานหรือ มอบหมายงานแบบการ สร้างการมีส่วนร่วมได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	ฝึกอบรมหลักสูตร Coaching ของ ผู้บริหาร		X	X			X	X		สามารถนำความรู้ ความสามารถ และทักษะ ไปพัฒนากลยุทธ์ การสื่อสารอย่างเหมาะสม และมี ประสิทธิภาพภายในองค์กร และ นำไปใช้สอนงานหรือมอบหมายได้ อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และ สามารถสร้างการมีส่วนร่วมของคน ในองค์กรในการขับเคลื่อนงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป
3.การวางแผนเชิงกลยุทธ์	พัฒนาตนเองผ่าน การฝึกอบรมและการ เรียนรู้ จากการปฏิบัติงาน	- ฝึกอบรมหลักสูตร วิสัยทัศน์ การกำหนด กลยุทธ์ และการนำ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ			X	X			X	X	การจัดทำแผนเชิงนโยบายที่มุ่ง ผลสัมฤทธิ์และสามารถแปลงไปสู่ การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดในการ ติดตามประเมินผล

ปัญหา/อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น : ความสอดคล้องของกรอบระยะเวลาในการพัฒนา มีข้อจำกัดของระยะเวลา และภารกิจงานที่มีเป็นจำนวนมากทั้งภารกิจประจำ
และภารกิจพิเศษ อาจทำให้ไม่สามารถพัฒนาได้ตามเวลาที่กำหนดไว้

แนวทางการป้องกันปัญหา/อุปสรรค : กำหนดช่วงเวลาและแผนการพัฒนารายบุคคลให้มีความยืดหยุ่น และปรับแผนการพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยให้
ยังสามารถพัฒนาตนเองได้ครบถ้วนตามหัวข้อของแผนที่เลือกจะพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับสูง

แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 เดือน (ระหว่างการฝึกอบรม นบส.1)

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา		แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน
			เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	
(จุดแข็ง ตาม IDP 2) 1. การประสานงานและการสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร	มีการประสานงานและการสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กรที่ดีขึ้น	ฝึกอบรม นบส. 1 ที่มี การจัดทำรายงานกลุ่ม และรายงานส่วนบุคคล รวมทั้งการ Coaching ของอาจารย์ที่ปรึกษา	X	X	การเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานทั้ง ภาครัฐและภาคเอกชน และการจัด ประชุมเพื่อปรึกษาหารือในประเด็น การพัฒนาที่สำคัญ
2. ความเข้าใจในประเด็นการพัฒนา และการทำงานในงานที่รับผิดชอบ	มีประสบการณ์เพิ่มเติม จากการฝึกอบรม	ฝึกอบรม นบส. 1 ที่มี การจัดทำรายงานกลุ่ม และรายงานส่วนบุคคล รวมทั้งการ Coaching ของอาจารย์ที่ปรึกษา	X	X	จัดทำจดหมายข่าวเพื่อเผยแพร่ผล การพัฒนาของการดำเนินงานที่ผ่านมา และสารนำรู้ของการพัฒนาด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
(จุดที่ต้องการพัฒนา ตาม IDP 2) 1. การนำการประชุมและการนำเสนอ ต่อหน้าสาธารณะ และภาวะผู้นำ	มีประสบการณ์เพิ่มเติม จากการฝึกอบรม	ฝึกอบรม นบส. 1 ที่มี การจัดทำรายงานกลุ่ม และรายงานส่วนบุคคล รวมทั้งการ Coaching ของอาจารย์ที่ปรึกษา	X	X	การเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานทั้ง ภาครัฐและภาคเอกชน และการจัด ประชุมเพื่อปรึกษาหารือในประเด็น การพัฒนาที่สำคัญ
2. กลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสม อย่าง มีประสิทธิภาพและการสอนงานหรือ	มีประสบการณ์เพิ่มเติม จากการฝึกอบรม	ฝึกอบรม นบส. 1 ที่มี การจัดทำรายงานกลุ่ม	X	X	สามารถนำความรู้ ความสามารถ และ ทักษะ ไปพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารอย่าง

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา		แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน
			เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	
มอบหมายงานแบบการสร้างการมีส่วนร่วม		และรายงานส่วนบุคคล รวมทั้งการ Coaching ของอาจารย์ที่ปรึกษา			เหมาะสม และมีประสิทธิภาพภายใน องค์กร และสามารถนำไปใช้สอนงาน หรือมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพดี ยิ่งขึ้น และสามารถสร้างการมีส่วนร่วม ของคนในองค์กรในการขับเคลื่อนงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป
3.การวางแผนเชิงกลยุทธ์และเทคนิค การติดตามประเมินผล	มีประสบการณ์เพิ่มเติมจากการ ฝึกอบรม	ฝึกอบรม นบส. 1 ที่มี การจัดทำรายงานกลุ่ม และรายงานส่วนบุคคล รวมทั้งการ Coaching ของอาจารย์ที่ปรึกษา	X	X	การจัดทำแผนเชิงนโยบายที่มุ่ง ผลสัมฤทธิ์และสามารถแปลงไปสู่ การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหา/อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น :

มีภารกิจงานเร่งด่วนที่สำคัญไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทำให้กระทบต่อระยะเวลาการอบรมและการทำกิจกรรมในการพัฒนา ตนเองตามแผนที่กำหนดไว้

แนวทางการป้องกันปัญหา/อุปสรรค :

ค้นคว้า และติดตามอ่านเนื้อหา สาระ การบรรยายของอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิจากระบบสารสนเทศตามช่องทางต่าง ๆ หรือทำความเข้าใจจากเพื่อนผู้เข้ารับการอบรม
ในรายละเอียดของเนื้อหาการบรรยายและกิจกรรมที่ไม่สามารถเข้าร่วมได้

ผลการพัฒนาตนเองระยะ 2 เดือน (ระหว่างการฝึกอบรม นบส. 1)

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ผลการพัฒนาตนเอง (อธิบายพัฒนาการหรือการเปลี่ยนแปลง)	การพัฒนาต่อไป
การประสานสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมและ การทำงานเป็นทีม	ความร่วมมือจาก ผู้เข้าร่วมรับการอบรม โดยเฉพาะงานที่ต้องทำ เป็นกลุ่มหรืองานที่เป็น case study	1. เข้าร่วมอบรมและประชุมผ่าน ระบบคอมพิวเตอร์ของกลุ่ม และ การนำเสนอแนวคิดหรือการถาม ตอบระหว่างการฝึกอบรม 2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้และฝึก ปฏิบัติกับผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม ในกระบวนการทำงานกลุ่ม		สามารถสร้างสัมพันธ์ภาพกับ ผู้เข้ารับการอบรมที่มาจาก หน่วยงานต่างๆ ได้ และ ประสานการทำงานวิชาการ และอื่นๆ ต่อไป
การปรับตัวและ ความยืดหยุ่น	การรับฟังความคิดเห็น ที่เปิดกว้างไม่มีอคติ	เรียนรู้และฝึกปฏิบัติภายใต้ การแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ และฝึกปฏิบัติ กับผู้เข้ารับการอบรม	สามารถเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่เห็นต่าง และสามารถนำปรับปรุงกระบวนการทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	พัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มี ภาวะผู้นำที่ดี

บรรณานุกรม

หนังสือ

- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564)*. ม.ป.ท.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2560 - 2564)*. ม.ป.ท.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564)*. ม.ป.ท.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี*. ม.ป.ท.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). *รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการพัฒนาระบบข้อมูลโลจิสติกส์เพื่อประเมินขีดความสามารถในการแข่งขันด้านโลจิสติกส์ของประเทศไทย*. ม.ป.ท.
- ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2552). *คู่มือการประเมินความคุ้มค่าของการวิจัย*. ม.ป.ท.
- Fuel, Patricia & Pardo-del-Val, Manuela & Revuelto-Taboada, Lorenzo. (2021). Does the ideal entrepreneurial team exist? *International Entrepreneurship and Management Journal*. 1-27. 10.1007/s11365-020-00739-x.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ. หลักการประเมินผลโครงการ. (2552). https://rdo.psu.ac.th/th/images/D2/budget/2554/assessment_of_research.pdf
- สุธาสนี โพธิจันทร์. (2558, 27 มีนาคม). PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง. ftpi. <https://www.ftpi.or.th/2015/2125>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *หลักสูตรผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Leader) สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. “ส่วนของการประชุมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงานในหลักสูตรนาร่อง ปี 2553”*. https://ocsc.chulaonline.net/document/teamleader/Effective_Team_Leader.pdf

- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). รายงานดัชนีวัดประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ ปี 2561 *International Logistics Performance Index (LPI) 2018*.
https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=8143&filename=index
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). รายงานโลจิสติกส์ของประเทศไทย ประจำปี 2562. https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=10791
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม. แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2560-2564. https://www.mot.go.th/file_upload/2560/mot_strategy2560-2564.pdf
- องค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน). (2562). แผนยุทธศาสตร์องค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2562 – 2566. http://conference.tgo.or.th/download/tgo_or_th/progress_rep/Strategy_Plan/TGO_Strategy_2019_2023.pdf
- David W., Andrew J. (2013). *Plan-Do-Check-Act*. <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/plan-do-check-act>
- JICA. (2016). *JICA Annual Report 2016*. https://www.jica.go.jp/english/publications/reports/annual/2016/c8h0vm0000aj21oz-att/2016_51.pdf
- Ronald D., Clifford L. (2010). *Evolution of the PDCA Cycle*. <https://www.westga.edu/~dturner/PDCA.pdf>
- The European Union. (2021, February 11). *The role of monitoring and evaluation in the policy cycle*. https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/back-basics/role-monitoring-and-evaluation-policy-cycle_en
- The World Bank. (2021). *Ease of Doing Business in Thailand*. https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/thailand#DB_tab

ภาคผนวก

ตัวชี้วัดภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย

หน่วยงาน รับผิดชอบแผน	ชื่อแผน	ที่	ชื่อตัวชี้วัด
สำนักงาน สภาพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ (21 ตัวชี้วัด)	แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบ โลจิสติกส์ของประเทศไทย ฉบับที่ 3	1	สัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ ต่อ GDP ของประเทศไทย
		2	Trading Across Border (ประเทศไทย)
		3	ต้นทุนโลจิสติกส์ต่อยอดขาย (สินค้าเกษตรสำคัญ)
		4	ต้นทุนโลจิสติกส์ต่อยอดขาย (กลุ่มอุตสาหกรรมสำคัญ)
		5	มูลค่าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์สาขาขนส่งและโลจิสติกส์
		6	ปริมาณการปล่อยก๊าซ CO ₂ สาขาขนส่ง
		7	International Logistics Performance Index (ประเทศไทย)
		8	จำนวนธุรกรรมการให้บริการนำเข้าและส่งออกด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์
		9	ระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า (TRS)
		10	จำนวนผู้ประกอบการโลจิสติกส์ที่ได้ Related Logistics World-recognized Certificate
		11	ปริมาณการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ
		12	จำนวนบุคลากรด้านเทคโนโลยีโลจิสติกส์โดยเฉพาะระดับหัวหน้างาน เจ้าหน้าที่เทคนิค และปฏิบัติการตามหลักสูตรมาตรฐาน
		13	มาตรฐานอาชีพและมาตรฐานฝีมือแรงงานด้านโลจิสติกส์
		14	สัดส่วนการขนส่งสินค้าทางรางและทางน้ำเพิ่มขึ้น
		15	จำนวนสถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการที่มีการเชื่อมโยงการค้าสู่รูปแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์
		16	มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศ
		17	มูลค่าการส่งออกภาคบริการ (Export Service) ของธุรกิจด้านโลจิสติกส์
		18	ปริมาณ/มูลค่าการค้า ณ ประตูการค้าหลักและด่านชายแดนสำคัญ
		19	ระยะเวลาที่ใช้ในการขนส่งสินค้านำเข้า-ส่งออก ณ ประตูการค้าหลักและด่านชายแดนสำคัญ
		20	จำนวนโครงการวิจัย/มูลค่าเชิงพาณิชย์จากงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านโลจิสติกส์
		21	ระบบฐานข้อมูลด้านโลจิสติกส์เพื่อติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย

หน่วยงาน รับผิดชอบแผน	ชื่อแผน	ที่	ชื่อตัวชี้วัด
กระทรวงแรงงาน (3 ตัวชี้วัด)	กรอบยุทธศาสตร์การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของประเทศ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 – 2579	22	อัตราการเพิ่มผลผลิตภาพแรงงานภาคบริการ
	แผนแม่บทพัฒนาแรงงาน ไทย ในระยะ 5 ปี พ.ศ. 2560 - 2564	23	สัดส่วนของแรงงานฝีมือที่ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือ แรงงาน
	แผนปฏิบัติการ สำนักงานปลัดกระทรวง แรงงาน (พ.ศ. 2563 - 2565)	24	จำนวนแรงงานที่ได้รับการพัฒนาให้เป็นแรงงานฝีมือคุณภาพ
กระทรวงดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจ และสังคม (2 ตัวชี้วัด)	แผนพัฒนาดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคม	25	อัตราการเพิ่มขึ้นของมูลค่าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์
	แผนแม่บทการส่งเสริม เศรษฐกิจดิจิทัล พ.ศ. 2561 - 2564	26	จำนวนธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนสู่แพลตฟอร์มดิจิทัล
กระทรวงพลังงาน (1 ตัวชี้วัด)	แผนอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2558 - 2579	27	ความเข้มข้นการใช้พลังงาน (Energy Intensity: EI)
กระทรวงพาณิชย์ (4 ตัวชี้วัด)	แผนปฏิบัติการ กระทรวงพาณิชย์ ปี 2563 - 2565	28	มูลค่าการค้า e-Commerce ผ่านช่องทางที่ส่งเสริมเพิ่มขึ้น
		29	จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการส่งเสริมให้ขยายช่องทาง การค้าผ่าน e-Commerce
		30	จำนวนการจับคู่ธุรกิจระหว่าง LSPs ไทย กับ LSPs ต่างประเทศ/ผู้ประกอบการค้าระหว่างประเทศ
	แผนยุทธศาสตร์ กรมการค้าต่างประเทศ ปี 2561 - 2565	31	การขยายตัวของมูลค่าการค้าชายแดนผ่านแดน
กระทรวงเกษตร และสหกรณ์ (3 ตัวชี้วัด)	แผนแม่บทการพัฒนา โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ภาคการเกษตร (พ.ศ. 2560 - 2564)	32	ต้นทุนโลจิสติกส์ต่อยอดขายลดลง
	แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริม การเกษตร ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)	33	จำนวนช่องทางการตลาดสินค้าเกษตร
	แผนปฏิบัติการของ กรมวิชาการเกษตร (พ.ศ. 2560 - 2564)	34	จำนวนระบบสารสนเทศการรับรองมาตรฐานการผลิตพืช และปัจจัยการผลิต

หน่วยงาน รับผิดชอบแผน	ชื่อแผน	ที่	ชื่อตัวชี้วัด
กระทรวงคมนาคม (8 ตัวชี้วัด)	แผนยุทธศาสตร์ กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2560 - 2564	35	ร้อยละของการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคคมนาคมขนส่งที่สามารถลดลงได้เมื่อเทียบกับการปล่อยในกรณีฐาน (BAU) ในปีนั้น ๆ
		36	สัดส่วนต้นทุนค่าขนส่งสินค้าต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ
		37	สัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าทางรางต่อปริมาณการขนส่งสินค้าทั้งหมดภายในประเทศ
		38	สัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าทางน้ำต่อปริมาณการขนส่งสินค้าทั้งหมดภายในประเทศ
	แผนยุทธศาสตร์ กรมท่าอากาศยาน พ.ศ. 2560 - 2564	39	ท่าอากาศยานมีขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการขนส่งสินค้า
	แผนปฏิบัติการ กรมการขนส่งทางบก ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2553 - 2565)	40	จำนวนรถบรรทุกขนส่งสินค้าเต็มคันเพิ่มขึ้นจากการเข้าใช้สถานีขนส่งสินค้า
		41	จำนวนผู้ประกอบการขนส่งที่ได้ Q Mark
		42	ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ปลดปล่อยจากการขนส่งทางถนน
กระทรวง อุตสาหกรรม (2 ตัวชี้วัด)	แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)	43	ภาคอุตสาหกรรมมีอัตราการเติบโตของ GDP
		44	ผลิตภาพรวม (Total Factor Productivity: TFP) ภาคอุตสาหกรรมเติบโตเฉลี่ยต่อปี
กระทรวงศึกษาธิการ (2 ตัวชี้วัด)	แผนพัฒนาการ อาชีวศึกษา พ.ศ. 2560 - 2579	45	จำนวนหลักสูตรฐานสมรรถนะในสาขาที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้น
		46	ร้อยละของผู้สำเร็จอาชีวศึกษาที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ
กระทรวงการ อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (4 ตัวชี้วัด)	กรอบประเด็นยุทธศาสตร์ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรม ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2563	47	มูลค่าผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิตที่เกิดจากการนำผลงานวิจัย และพัฒนาไปใช้ประโยชน์
		48	ร้อยละผลงานวิจัยและเทคโนโลยีพร้อมใช้ที่ถูกนำไปใช้ในการสร้างมูลค่าเชิงพาณิชย์ให้กับภาคการผลิตและบริการ และภาคธุรกิจ
		49	จำนวนผลงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมที่สามารถนำไปยื่นขอจดทรัพย์สินทางปัญญา/บัญชีนวัตกรรม ที่คณะกรรมการตรวจสอบคุณสมบัติผลงานนวัตกรรมที่ขอขึ้นทะเบียนบัญชีนวัตกรรมไทยอนุมัติ และจัดส่งข้อมูลให้สำนักงานงบประมาณแล้ว
		50	จำนวนผู้เรียนสาขาวิชาที่เป็นความต้องการของประเทศ

หมายเหตุ: ตัวชี้วัดภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ จะต้องมีการทบทวน/พัฒนา/จัดเก็บ/จัดทำรายละเอียด เพิ่มเติมให้สามารถสะท้อนผลการพัฒนาด้านโลจิสติกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อ – สกุล นายสุรรัฐ เนียมกลาง

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ สาขาบริหารงานอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย 2535

นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2551

ปริญญาโท เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์การคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2540

ประสบการณ์การรับราชการ

ปี 2556 - 2558 นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการพิเศษ
(กองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน)

ปี 2558 - 2560 นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการพิเศษ
(กองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์)

ปี 2560 - 2562 รักษาการผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์

23 กรกฎาคม 2562 - ปัจจุบัน ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์

ผลงานทางวิชาการ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย

แผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย

กรอบแนวคิดการพัฒนาพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้อย่างยั่งยืน (SEC: Southern Economic Corridor)

จดหมายข่าวกองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์

รางวัลหรือทุนการศึกษา (เฉพาะที่สำคัญ)

ผู้บริหารระดับสูง ด้านการบริหารงานพัฒนาเมือง มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช และกรุงเทพมหานคร

การประสานงานข่าวกับผู้บริหารหน่วยงานในพื้นที่กรุงเทพฯ

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

962 ถนนกรุงเกษม เขตป้อมปราบ กรุงเทพฯ 10100

โทร 0 280 4085 ต่อ 5710 โทรสาร 0 281 1012