



ความเสี่ยงในการดำเนินโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา

ระบบ National Single Window ของกรมศุลกากร

โดย

นายชัยณรงค์ ปัญจสุโข

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี

วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ความเสี่ยงในการดำเนินโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา
ระบบ National Single Window ของกรมศุลกากร

โดย

นายชัยณรงค์ ปัญจสุโข



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี

วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



RISK IN IMPLEMENTING E-GOVERNMENT PROJECT A CASE STUDY
OF NATIONAL SINGLE WINDOW SYSTEM
OF CUSTOMS DEPARTMENT

BY

MR. CHAINARONG PANJASUPACHOK

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCE

TECHNOLOGY MANAGEMENT

COLLEGE OF INNOVATION

THAMMASAT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2016

COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วิทยาลัยนวัตกรรม

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายชัยณรงค์ ปัญจสุโข

เรื่อง

ความเสี่ยงในการดำเนินโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา

ระบบ National Single Window ของกรมศุลกากร

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2559

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

A. Distant

(ดร. อัญญา ดิษฐานนท์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

Dr. Orphan Kongmalai
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรพรรณ คงมาลัย)

กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

Dr. Kanyan Wismitanont
(ดร. กัญญา วิสมิตะนันท์)

คณบดี

Dr. Parawit Chamseunth
(ดร. ประวิทย์ เขมะสุนันท์)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ความเสี่ยงในการดำเนินโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษาระบบ National Single Window ของ กรมศุลกากร
ชื่อผู้เขียน	นายชัยณรงค์ ปัญจสุโข
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรพรรณ คงมาลัย
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อโครงการ National Single Window ของกรมศุลกากร โดยขั้นตอนการวิจัยหลักจะทำการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ และระบุปัจจัยเสี่ยงตามกรอบของการดำเนินงานโครงการซึ่งแบ่ง 5 ระยะ สรุปได้ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด 27 ประเด็น แบ่งได้ 3 กลุ่ม คือ บุคลากร กระบวนการ และเครื่องมือ จากนั้นทำการประเมินความเสี่ยงโดยสอบถามจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ และนำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามประเมินความเสี่ยงมาวิเคราะห์ผล

ผลการประเมินพบว่าประเด็นความเสี่ยงทั้ง 27 ประเด็น มีความเสี่ยงที่ส่งผลให้โครงการล่าช้า แบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม ซึ่งกลุ่มที่สร้างผลกระทบต่อการดำเนินงานโครงการมากที่สุด คือ องค์กรไม่มีข้อมูลรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบไปด้วยประเด็นความเสี่ยงย่อยได้แก่ บุคลากรยึดติดการใช้กระดาษ กระบวนการทำงานยังใช้กระดาษ และกฎระเบียบขององค์กรไม่รองรับการใช้ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

คำสำคัญ: Single Window, NSW, Risk Response Strategy

Independent Study Title	RISK IN IMPLEMENTING E-GOVERNMENT PROJECT A CASE STUDY OF NATIONAL SINGLE WINDOW SYSTEM OF CUSTOMS DEPARTMENT
Author	Mr. Chainarong Panjasupachok
Degree	Master of Science
Department/Faculty/University	Technology Management College of Innovation Thammasat University
Independent Study Advisor	Assistant Professor Dr. Orapan Kongmalai
Academic Year	2016

ABSTRACT

This research presents a systematic methodology identifying risk factors in implementing National Single Window (NSW) system of customs department. The research process respectively consists of stakeholder interview and risk identification under the 5 phases of Single Window project management process; Inception, Elaboration, Planning, Development, and Lessons Learned. These latterly result 27 risk factors, found on 3 dimensions; people, procedures, and tools, defined hereunder. At last, the risk assessment, covering working groups involved in NSW project, is also performed by using risk analysis method.

The result of risk assessment are the 4 groups of risk factors. The risk factor group that causes of project most delay is "The organizations do not use electronic form data", following by "The staff do not want to use electronic data instead of using paper", "The organization's procedures do not have electronic data" and "The organization's regulations do not support the using of electronic data".

Keywords: Single Window, NSW, Risk Response Strategy

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่คอยเลี้ยงดู อบรม สั่งสอน และให้การสนับสนุนแก่ผู้วิจัย จนได้มีโอกาสเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาตรีที่วิทยาลัยนวัตกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์แห่งนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณะอาจารย์แห่งวิทยาลัยนวัตกรรมการบริหาร ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ และให้การอบรมสั่งสอนแก่ผู้วิจัย ระหว่างที่ได้ศึกษาในวิทยาลัยนวัตกรรมการบริหาร

รายงานการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ไม่อาจสำเร็จได้ หากไม่ได้รับคำแนะนำ และได้รับโอกาสจาก ผศ. ดร. อรรถพร คงมาลัย อาจารย์ที่ปรึกษาของผู้วิจัย ผู้ที่ได้เสียสละเวลาให้คำแนะนำ แก้ไขงานวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์ นอกจากนี้อาจารย์ยังเป็นต้นแบบในการทำงานของผู้วิจัยอีกด้วย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ รวมไปถึงทีมงานของอาจารย์ที่คอยให้คำแนะนำแก่ผู้วิจัยเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. อัญญา ดิษฐานนท์ ประธานกรรมการสอบงานค้นคว้าอิสระ และอาจารย์ ดร. กฤษณา วิสมิตะนันท์ กรรมการสอบงานค้นคว้าอิสระ ที่ได้สละเวลาอันมีค่ามาเป็นกรรมการสอบ ให้ข้อคิดเห็น และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากส่วนแผนและมาตรฐาน สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมศิลปากร ที่ได้ให้โอกาสผู้วิจัยได้เข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญและเป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ

นายชัยณรงค์ ปัญจสุโข

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญตาราง	(7)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	4
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	4
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government)	5
2.2 อุปสรรคในรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์	9
2.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงในรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์	14
2.4 ความแตกต่างระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน	15
2.5 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	18

บทที่ 3 วิธีการวิจัย	21
3.1 ขั้นตอนการศึกษาวิจัย	21
3.2 ประชากรที่ศึกษา	23
3.2.1 กลุ่มประชากร	23
3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง	23
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	23
3.3.1 แบบสัมภาษณ์ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Form)	23
3.3.2 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	25
3.3.3 ตารางวิเคราะห์ประเด็น/ปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification Form)	25
3.3.4 ตารางระบุความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure/Risk Matrix)	25
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	25
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	25
3.6 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย	26
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	28
4.1 ผลการวิจัย	28
4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง	28
4.1.1.1 รายละเอียดโครงการ National Single Window	29
4.1.1.2 สรุปประเด็นความเสี่ยงจากการสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง	37
4.1.1.3 การระบุความเสี่ยงภายใต้กรอบการดำเนินโครงการ	39
4.1.1.4 การทบทวนประเด็นความเสี่ยงเพื่อพัฒนาแบบประเมินความเสี่ยง	44
4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินความเสี่ยง	51
4.1.2.1 ผลการประเมินค่าโอกาสและผลกระทบความเสี่ยง	52
4.1.2.2 ผลการคำนวณค่าระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure)	56
4.1.2.3 การระบุความเสี่ยงโดยรวมใน Risk Profile/Risk Matrix	57
4.2 อภิปรายผลการวิจัย	58
4.2.1 การจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มปัจจัยเสี่ยง	58
4.2.2 การกำหนดแนวทางรับมือกับความเสี่ยง	61

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	73
5.1 สรุปผลการวิจัย	73
5.2 ข้อเสนอแนะ	75
5.3 ข้อจำกัดงานวิจัย	76
รายการอ้างอิง	77
ภาคผนวก	82
ภาคผนวก ก แบบสอบถามประเมินความเสี่ยง	83
ประวัติผู้เขียน	87

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้าที่
2.1 อุปสรรคในการดำเนินโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์	10
2.2 ความแตกต่างระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน	17
3.1 เกณฑ์การประเมินให้คะแนนด้านความเป็นไปได้/โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Probability)	24
3.2 เกณฑ์การประเมินให้คะแนนด้านความรุนแรงจากผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)	24
3.3 รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย	27
4.1 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ/คณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ National Single Window	31
4.2 หน่วยงานในโครงการ National Single Window ที่ต้องเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล	32
4.3 การดำเนินโครงการ National Single Window เทียบกับแนวทางการพัฒนาระบบ Single Window ของ UNSCAP	35
4.4 การระบุกิจกรรมในการพัฒนาระบบ National Single Window	37
4.5 สรุปประเด็นความเสี่ยงจากการสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง	38
4.6 ตารางวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงภายใต้กรอบการดำเนินโครงการ	40
4.7 ประเด็นความเสี่ยงระยะที่ 1	41
4.8 ประเด็นความเสี่ยงระยะที่ 2	42
4.9 ประเด็นความเสี่ยงระยะที่ 3	42
4.10 ประเด็นความเสี่ยงระยะที่ 4	43
4.11 ประเด็นความเสี่ยงระยะที่ 5	44
4.12 ทบทวนประเด็นความเสี่ยง (ก่อนนำไปพัฒนาเป็นแบบสอบถามประเมินความเสี่ยง)	45
4.13 ประเด็นความเสี่ยงหลังผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ 27 ประเด็นสำหรับนำไปพัฒนาเป็นแบบสอบถาม	50
4.14 เกณฑ์การประเมินให้คะแนนด้านความเป็นไปได้/โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Probability)	53

4.15 เกณฑ์ประเมินให้คะแนนด้านความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	53
4.16 เกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure Criteria)	54
4.17 คะแนนโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง	55
4.18 ผลค่าระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) ของกลุ่มตัวอย่าง	56
4.19 สรุปผลการจัดลำดับความสำคัญประเด็นความเสี่ยงจากค่าความเสี่ยงโดยรวม และแนวทางการรับมือความเสี่ยง	58
4.20 สรุปประเด็นความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง กลยุทธ์ แนวทางการรับมือความเสี่ยง และแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง	62
4.21 ประเด็นความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ หลังจากดำเนินการตาม แนวทางรับมือความเสี่ยง	69

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์รูปแบบใหม่	6
2.2 ขั้นตอนการพัฒนาการของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์	8
2.3 การกำหนดเกณฑ์ระดับความเสี่ยง	19
2.4 สูตรคำนวณค่าระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure)	19
2.5 ตัวอย่างการระบุระดับความเสี่ยงขนาด 5x5 (Degree of Risk)	20
3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย	22
3.2 การแบ่งพื้นที่แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างโอกาส ผลกระทบ และค่าความเสี่ยงโดยรวม แบบ 5 ส่วน	26
4.1 โครงสร้างคณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่เกี่ยวข้องกับ โครงการ National Single Window	30
4.2 ระบบ National Single Window ของประเทศไทย	33
4.3 แนวทางการพัฒนาระบบ Single Window	34
4.4 ระเบียบการบริหารโครงการ Single Window	36
4.5 ภาพรวมการประเมินความเสี่ยงสำหรับโครงการ National Single Window	52
4.6 Risk Profile/Matric แสดงผลค่าความเสี่ยงโดยรวม	57
4.7 Risk Profile/Matrix แสดงค่าความเสี่ยงโดยรวม หลังปรับตามแนวทางรับมือความเสี่ยง	72

บทที่ 1

บทนำ

งานวิจัยเรื่อง “ความเสี่ยงในการพัฒนาโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษาระบบ National Single Window ของกรมศุลกากร” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งมีที่มา วัตถุประสงค์ ประโยชน์ และขอบเขตงานวิจัย ดังนี้

- 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา
- 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย
- 1.3 ขอบเขตงานวิจัย
- 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ระบบ National Single Window (NSW) เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินพิธีการศุลกากรเพื่อผู้ประกอบการค้าระหว่างประเทศให้สามารถดำเนินพิธีการการค้า การขนส่ง ด้วยข้อมูลสารสนเทศและเอกสาร ณ จุดดำเนินการนำเข้าและส่งออกเพียงจุดเดียว (United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business: UN/CEFACT, 2005)

การพัฒนาระบบ National Single Window เป็นการพัฒนาโครงการภายใต้กรอบแนวคิดของศูนย์เพื่อการอำนวยความสะดวกทางการค้าและการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์แห่งองค์การสหประชาชาติ (The United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business: UN/CEFACT) ซึ่งมีภารกิจในการเพิ่มความสามารถด้านการแข่งขัน การดำเนินธุรกิจ การค้า และการกำกับดูแล แก่เขตเศรษฐกิจที่พัฒนาแล้ว เขตเศรษฐกิจกำลังพัฒนา และเขตเศรษฐกิจช่วงเปลี่ยนผ่าน เพื่อการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพ (UN/CEFACT, 2005)

ระบบ NSW ได้เชื่อมโยงกับหน่วยงานที่ออกใบอนุญาต และใบรับรอง เกี่ยวข้องการนำเข้าส่งออก หรือควบคุมการนำเข้าส่งออก เพื่อให้การดำเนินพิธีการได้สะดวกมากขึ้น ลดปริมาณเอกสาร ลดต้นทุน และลดระยะเวลาในการดำเนินพิธีการศุลกากร อีกทั้งยังรองรับการเชื่อมโยงข้อมูลไปประเทศสมาชิกอาเซียนเพื่อจะพัฒนาไปเป็นระบบ ASEAN Single Window (ASW) ต่อไปในอนาคต (กรมศุลกากร, 2559)

ขอบเขตการพัฒนาระบบ NSW สำหรับการนำเข้า การส่งออก และ Logistics ประกอบด้วย กิจกรรมหลักๆ ดังนี้ 1) การจัดตั้งระบบ NSW ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยง

ข้อมูลแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาค รัฐ (G2G) ที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้า การส่งออก การออก ใบอนุญาตและใบรับรองต่าง ๆ การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจ (G2B) รวมถึงการ เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างภาคธุรกิจ (B2B) และ e-Logistics ในอนาคต 2) การจัดตั้งระบบ NSW ทำ หน้าที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงข้อมูลกับทุก Electronic Windows ที่มีอยู่แล้วทำให้ภาคธุรกิจ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับทุกหน่วยงานที่อยู่ต่างระบบ Electronic Window ได้โดยอัตโนมัติ 3) การ จัดตั้งระบบ NSW ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานต่างประเทศ เช่น การ เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างประเทศสมาชิก ASEAN และ APEC เป็นต้น รวมถึงการรองรับการเชื่อมโยง ข้อมูลกับหน่วยงานต่างประเทศของภาคธุรกิจด้วย 4) การพัฒนาปรับปรุงมาตรฐานการเชื่อมโยง ข้อมูลของประเทศให้เป็นสากลเพื่อให้ระบบคอมพิวเตอร์ของทุกหน่วยงานสามารถคุยกันเข้าใจเป็น มาตรฐานเดียวกัน 5) การพัฒนาปรับปรุงขั้นตอนการทำงานการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐและภาคธุรกิจให้สั้นลงโดยการสื่อสารกันผ่านระบบ NSW แทนการสื่อสารระหว่างบุคคล 6) การพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยการให้บริการระบบ NSW ตามมาตรฐานสากล เพื่อรักษา ความลับและความปลอดภัยของข้อมูลทางการค้าของหน่วยงานภาครัฐและภาคธุรกิจ และมีกลไกการ ตรวจสอบตามมาตรฐานสากล 7) การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการค้าระหว่าง ประเทศของส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อรองรับการค้าไร้กระดาษ ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ 8) การพัฒนาความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องรวมถึงการพัฒนา ความร่วมมือกับองค์การระหว่างประเทศ เช่น APEC, ASEAN, WCO และองค์การสหประชาชาติ เป็น ต้น (กรมศุลกากร, 2559)

ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับเมื่อระบบ NSW พัฒนาเป็นระบบที่สมบูรณ์ คือ 1) ลดความ ผิดพลาดและลด Non-Value added work ในรูปของเอกสารกระดาษ 2) ลดระยะเวลาดำเนินการ ในการเตรียมเอกสารของผู้ประกอบการจากเดิม 8-10 วัน เหลือ 1-3 วัน 3) ลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ อย่างน้อย 0.5% ของมูลค่าสินค้านำเข้า-ส่งออก โดยจะสามารถประหยัดได้ไม่ต่ำกว่า 28,500 ล้าน บาทต่อปี 4) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานควบคุมต่าง ๆ เช่น กรมศุลกากร และกรม ศุลกากร เป็นต้น 5) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ให้บริการ ในด้านความถูกต้องและรวดเร็ว 6) สามารถตรวจสอบใบรับรองและใบอนุญาตทางอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 7) ลดต้นทุน ของภาครัฐและผู้ประกอบการ 8) เพิ่มความมีมาตรฐานและความเป็นสากลซึ่งจะเป็นไปตามพันธะ และข้อตกลงระหว่างประเทศที่ประเทศไทยได้เข้าร่วมเป็นภาคีสมาชิกได้แก่ องค์การสหประชาชาติ และองค์การการค้าโลก (กรมศุลกากร, 2559)

หน่วยงานภาครัฐที่เชื่อมโยงข้อมูลกับกรมศุลกากรแล้ว จำนวน 10 กระทรวง 19 หน่วยงาน คือ 1) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้แก่ กรมวิชาการเกษตร กรมปศุสัตว์ กรมประมง

การยางแห่งประเทศไทย 2) กระทรวงอุตสาหกรรม ได้แก่ กรมโรงงานอุตสาหกรรม สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย 3) กระทรวงพาณิชย์ ได้แก่ กรมการค้าระหว่างประเทศ กรมการค้าภายใน 4) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้แก่ สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ สถาบันเทคโนโลยีนิวเคลียร์แห่งชาติ 5) กระทรวงการคลัง ได้แก่ กรมศุลกากร กรมสรรพากร 6) กระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและ กรมควบคุมโรค 7) กระทรวงพลังงาน ได้แก่ กรมการธุรกิจพลังงาน 8) กระทรวงกลาโหม ได้แก่ กรมการอุตสาหกรรมทหาร 9) กระทรวงมหาดไทย ได้แก่ กรมการปกครอง 10) กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้แก่ สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) สำหรับภาคเอกชน 12 หน่วยงาน ได้แก่ สภาหอการค้าไทย หอการค้าไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย โรงงานผลิตน้ำตาล Surveyor สำนักงานคณะกรรมการตรวจข้าว บริษัทตรวจสอบคุณภาพข้าว สมาคมอาหารแช่เยือกแข็งไทย(เฉพาะส่งออก) สมาคมผู้ผลิตน้ำตาลและชีวพลังงานไทย สมาคมยางพาราไทย สมาคมผู้ส่งออกข้าวไทย สมาคมผู้นำเข้าและผู้ส่งออกกระดุมมาตรฐาน AEO (กรมศุลกากร, 2559)

การพัฒนาระบบ NSW ยังเป็นส่วนหนึ่งของแผน แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของไทย ฉบับที่ 2 (2556-2560) “การอำนวยความสะดวกทางการค้า และการจัดการโซ่อุปทานเพื่อความสามารถในการแข่งขัน” ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระบุว่า “ในปี 2556 ธนาคารโลกจัดให้ประเทศไทยมีระบบอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trading across border) ที่มีประสิทธิภาพเป็นอันดับที่ 20 ของโลกจาก 184 ประเทศ ซึ่งเป็นอันดับที่ดีขึ้นมาก เมื่อเทียบกับปี 2551 ที่ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 50 เนื่องจากการลดจำนวนเอกสารที่จำเป็นสำหรับการส่งออกจาก 7 ฉบับเหลือ 5 ฉบับ ระยะเวลาสำหรับ ส่งออกจาก 17 วันเหลือ 14 วันและลดค่าใช้จ่ายจาก 615 เหรียญสหรัฐต่อตู้สินค้า เหลือ 585 เหรียญสหรัฐต่อตู้สินค้า อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในช่วง 5 ปี (2552-2556) ที่ผ่านมา พบว่าอันดับของประเทศไทยมีอันดับลดลงจากอันดับที่ 10 และ 12 ในปี 2552-2554 เป็นอันดับที่ 20 ในปี 2555-2556 แม้ว่าจะมีการปรับปรุงระบบการอำนวยความสะดวกด้วยการพัฒนาระบบ NSW มาระยะหนึ่งแล้ว แต่ยังไม่สามารถบูรณาการระบบ NSW ให้ช่วยลดจำนวนเอกสารและค่าใช้จ่ายในกระบวนการนำเข้าและส่งออก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ: สศช., 2556)

ปัญหาดังกล่าวข้างต้น ส่งผลกระทบให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินพิธีการศุลกากร และประเทศไทยสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน เสียโอกาสด้านการค้าระหว่างประเทศ จึงเป็นที่มาของคำถามงานวิจัยว่ามี ปัจจัยความเสี่ยงใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการพัฒนาระบบ NSW และจะมีวิธีการบริหารจัดการกับปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นอย่างไรบ้าง

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยความเสี่ยงในการดำเนินโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษาระบบ National Single Window ของกรมศุลกากร

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เชิงวิชาการ

ขยายผลการศึกษาความเสี่ยงในการพัฒนาโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษาระบบ National Single Window ของกรมศุลกากร

เชิงพัฒนาระบบโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

สามารถนำผลการวิจัย “ประเด็นความเสี่ยง” ไปใช้ในการพิจารณากำหนดแนวทางรับมือกับความเสี่ยงในการพัฒนาโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ที่จะอาจเกิดขึ้น ในบริบทขององค์กร กรณีศึกษา

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

ศึกษาประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลต่อการพัฒนาโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ กรณี ศึกษา ระบบ National Single Window ของกรมศุลกากร โดยการศึกษาจะครอบคลุมทั้งกรมศุลกากรที่เป็นเจ้าภาพในการพัฒนาโครงการฯ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่จะสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบ National Single Window ได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายคอมพิวเตอร์ที่รับผิดชอบด้านการบริหารโครงการฯ เจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านมาตรฐานการเชื่อมโยงข้อมูล และเจ้าหน้าที่ที่ดูแลงานด้านกฎหมาย ซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร หัวหน้าฝ่าย นอกจากนี้ยังมีพัฒนาแบบสอบถามเพื่อช่วยในการวิเคราะห์จัดองค์ประกอบประเด็นความเสี่ยงต่าง ๆ ร่วมด้วย

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความเสี่ยงในการดำเนินโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์กรณีศึกษาระบบ National Single Window ของกรมศุลกากร” และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในหัวข้อที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา จึงรวบรวมข้อมูลแนวคิดทางทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้า โดยแสดงรายละเอียดตามหัวข้อดังนี้

- 2.1 รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government)
- 2.2 อุปสรรคในรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์
- 2.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงในรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์
- 2.4 ความแตกต่างระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน
- 2.5 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

2.1 รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government)

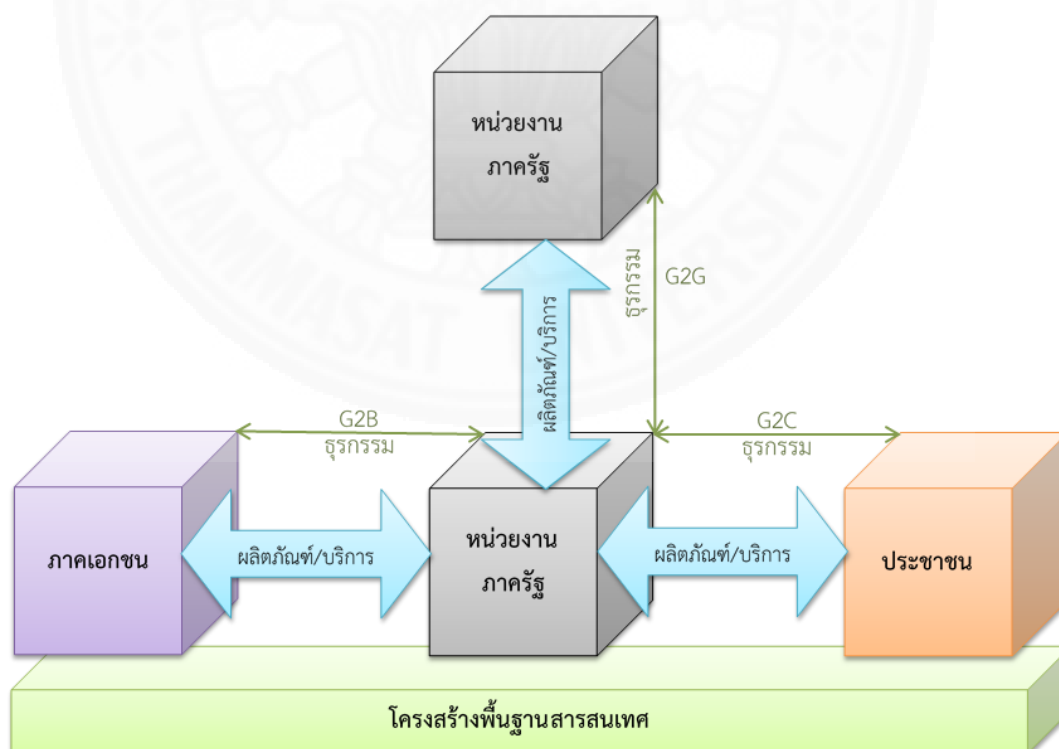
ปัจจุบันนี้ก็เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่า สารสนเทศและเทคโนโลยีการสื่อสารเครื่องมือที่จะเพิ่มโอกาสในการพัฒนาทางเศรษฐกิจ และเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญในการเปลี่ยนเศรษฐกิจเพิ่มศักยภาพด้านผลิตภาพ ขยายโอกาสและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศสำหรับประเทศกำลังพัฒนา สารสนเทศและเทคโนโลยีการสื่อสารเชื่อกันว่าเป็นอุปสรรคที่สำคัญและโอกาสที่นำไปสู่การแข่งขันระดับโลก (Ndou, 2004) และผลจากการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ได้สร้างความหวังกับประชาชนหรือธุรกิจที่จะได้รับบริการที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Heeks, 2003)

รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์คือการใช้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีการสื่อสาร (Information and Communications Technology) ในงานของรัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้เกิดการเผยแพร่ข้อมูลและบริการที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จึงเป็นเสมือนเครื่องมือที่นำไปสู่ความทันสมัย ที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายใต้การจัดการของรัฐ (Paul Beynon-Davies, 2007) ส่งผลให้เกิดการบริหารงานและบริการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะทำให้ภาคเอกชนและประชาชนได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว เป็นธรรม

The European Commission มีมุมมองรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ว่าเป็นการใช้สารสนเทศและเทคโนโลยีผสมผสานกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อเพิ่มพูนทักษะใหม่ในการให้บริการสาธารณะอย่างกระบวนการประชาธิปไตย และนโยบายสาธารณะ (European Commission, 2003)

โครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์โดยทั่วไป มักจะใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยีการสื่อสาร ในการให้บริการภาครัฐ ในด้านสังคม เศรษฐกิจ และตอบสนองทางการเมือง (Kifle and Low Kim Cheng, 2009)

รูปแบบของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ Paul Beynon-Davies (2007) ได้แบ่งรูปแบบดังกล่าวด้วยห่วงโซ่มูลค่าในเครือข่ายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานรัฐที่เป็นผู้ให้บริการและเจ้าของระบบที่สามารถพบได้ในปัจจุบันมีอยู่ด้วยกัน 5 แบบประกอบด้วย 1) ระบบภายในรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (Internal e-government) 2) รัฐต่อประชาชน (Government to citizen; G2C) 3) รัฐต่อธุรกิจ (Government to business; G2B) 4) หน่วยงานรัฐต่อหน่วยงานรัฐ (Government to government; G2G) และ 5) ประชาชนต่อประชาชน (Citizen to citizen; C2C) ตามรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2.1 รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์รูปแบบใหม่, ดัดแปลงจาก Modern eBusiness, Models for e-government, Transforming Government: People, Process and Policy, Paul Beynon-Davies (2007)

1) ระบบภายในรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (Internal e-government) คือ ความสามารถของกระบวนการภายในที่มี สารสนเทศและเทคโนโลยีการสื่อสาร ขับเคลื่อนรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ผู้มีส่วนได้เสียหลักคือเจ้าหน้าที่อยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ ในส่วนนี้มีนวัตกรรมคือการบูรณาการระบบงานเบื้องหลัง (Back-Office) และกระบวนการทำงาน

2) รัฐต่อประชาชน (Government to citizen; G2C) คือการบริหารรัฐกิจต่อประชาชน โดยให้บริการจากรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เป็นการสนับสนุนต่อห่วงโซ่ลูกค้าที่เป็นประชาชน ดังนั้นผู้มีส่วนได้เสียหลักคือประชาชน

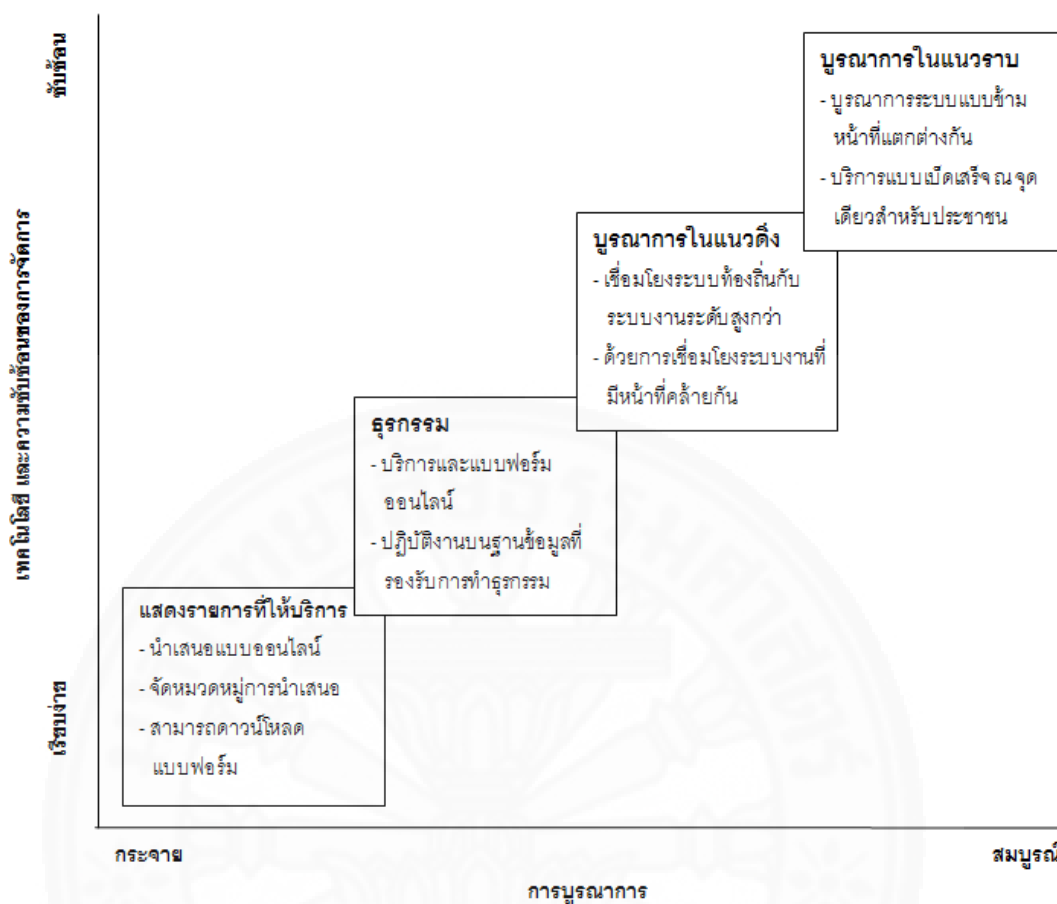
3) รัฐต่อธุรกิจ (Government to business; G2B) รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์มีความกังวลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและเอกชน ซึ่งส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์คือการควบคุมห่วงโซ่อุปทานซึ่งมีความคล้ายคลึงกับประเด็นทางธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์

4) รัฐต่อรัฐ (Government to government; G2G) ความสำเร็จของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์มักจะคาดเดาได้ว่าจะร่วมมือกันในเรื่องใดเป็นประเด็นสำคัญ การใช้งานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสนับสนุนความร่วมมือ และเป็นการทำงานร่วมกัน ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ

5) ประชาชนต่อประชาชน (Citizen to citizen; C2C) รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์กังวลถึงห่วงโซ่ประชาคมด้วยสารสนเทศและเทคโนโลยีการสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ของ C2C ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลเหมือนที่เคยเป็นมาแต่เดิม

Layne และ Lee (2001) ได้แบ่งขั้นการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ด้วยมิติ 2 ด้าน คือ ด้านหนึ่งเป็นมิติเทคโนโลยี และความซับซ้อนของการจัดการ (เรียบง่ายไปสู่ความซับซ้อน) และ อีกมิติ คือ การบูรณาการ (กระจายไปสู่ความสมบูรณ์) เช่นเดียวกับ Paul Beynon-Davies (2007)

สำหรับขั้นการพัฒนาของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ตามแนวคิดของ Layne และ Lee (2001) มี 4 ขั้นคือ 1) ขั้นแสดงรายการที่ให้บริการ (Cataloguing) 2) ขั้นธุรกรรม (Transaction) 3) ขั้นบูรณาการในแนวตั้ง (Vertical Integration) และ 4) ขั้นบูรณาการในแนวนอน (Horizontal Integration) รายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 ขั้นการพัฒนาการของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ , ดัดแปลงจาก Dimension and stages of e-government development., Developing fully functional E-government: A four stage model, Government Information Quarterly 18(2001), Karen Layne และ Jungwoo Lee (2001)

1) ขั้นแสดงรายการที่ให้บริการ (Cataloging) ในขั้นนี้ หน่วยงานที่ให้บริการยังไม่จำเป็นต้องมีความสามารถในด้าน เทคโนโลยีการสื่อสารอย่างเชี่ยวชาญมากนัก ใช้เทคโนโลยีสื่อเพียงแค่เว็บไซต์หรือช่องทางอื่นในการจัดหมวดหมู่ข้อมูลข่าวสาร ประชาสัมพันธ์ แจ้งนโยบาย รวมไปถึงข้อมูลการให้บริการ ดาวน์โหลดแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่จำเป็นในการติดต่อกับหน่วยงานราชการ แก่ประชาชน และ ภาคเอกชน รวมไปถึงการใช้ช่องทางดังกล่าวในแก่ประชาชนและภาคเอกชนในการรายงานข้อมูลข่าวสารเบื้องต้น เช่น แจ้งเหตุภัยพิบัติ เหตุร้องทุกข์ แต่ทั้งหมดนี้ภาครัฐยังคงให้บริการพื้นฐานแบบเดิมเช่นการติดต่อผ่านทางโทรศัพท์ หรือใช้ช่องทางบริการปกติในการรับบริการที่สำนักงาน

2) **ชั้นธุรกรรม (Transaction)** เป็นการเริ่มต้นของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่จะเปลี่ยนวิธีการติดต่อ สื่อสารระหว่างประชาชนและรัฐบาลจากเดิมเป็นการสื่อสารทางเดียว มาเป็นการสื่อสารสองทาง ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนที่จะติดต่อและสามารถทำธุรกรรมออนไลน์ได้ตลอดเวลา ประหยัดเวลาที่จะต้องเสียค่าใช้จ่ายเดินทางเพื่อไปยังสถานที่ เพื่อเข้าคิวรอดำเนินธุรกรรมด้วยกระดาษ การดำเนินธุรกรรมออนไลน์ประชาชนเพียงเลือกบริการที่ต้องการใช้และกรอกข้อมูลที่ระบบต้องการ ธุรกรรมก็จะดำเนินไปตามขั้นตอนที่ได้วางไว้ จนสำเร็จ จึงทำให้รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ในขั้นนี้ สามารถให้บริการแบบอัตโนมัติตลอดเวลา และเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการแสดงความคิดเห็นสาธารณะ จากบริการออนไลน์ของรัฐด้วย อย่างประชาวิจารณ์ออนไลน์ เป็นต้น

3) **ชั้นบูรณาการในแนวตั้ง (Vertical Integration)** จะมุ่งเน้นความสนใจไปที่การเปลี่ยนรูปการให้บริการของรัฐ บริการอิเล็กทรอนิกส์ของรัฐบาลท้องถิ่นที่กระจัดกระจาย และมักมีฐานข้อมูลเป็นของตนเองและไม่เชื่อมโยงระหว่างกันด้วย ในขั้นนี้เองจะเป็นการบูรณาการจากระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ท้องถิ่น เชื่อมโยง และแลกเปลี่ยนข้อมูลกับระบบของรัฐบาลกลาง เช่นหากผู้ใช้มีการทำธุรกรรมกับรัฐบาลท้องถิ่นจะส่งข้อมูลไปที่รัฐบาลกลางด้วย โดยจะรวมเอาบริการที่หน้าที่ใกล้เคียงกันมารวมกัน ซึ่งอาจจะเป็นการเชื่อมโยงไปที่ฐานข้อมูลกลางทีเดียว หรือจะเป็นแค่การติดต่อสื่อสารข้อมูลระหว่างกันของเว็บไซต์ระหว่างกันเอง

4) **ชั้นบูรณาการในแนวนอน (Horizontal Integration)** การที่แต่ละหน่วยงานได้ให้บริการแบบอิเล็กทรอนิกส์ แต่ละหน่วยก็จะมีเว็บไซต์ ฐานข้อมูลของแต่ละหน่วยเอง ซึ่งต่างทำหน้าที่ของตนเองแต่ก็จำเป็นต้องใช้ข้อมูลของหน่วยงานอื่นเพื่อประกอบด้วย รัฐบาลจึงมีแนวคิดที่จะให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service Centers) แต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีการสื่อสารข้อมูลระหว่างกัน เพื่อการใช้ข้อมูลร่วมกันประกอบการให้บริการ

2.2 อุปสรรคในรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องอุปสรรคในรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ได้แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการทำงาน ด้านเครื่องมือ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2.1

อุปสรรคในการดำเนินโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

ด้าน	ปัญหาและอุปสรรค	อ้างอิง
บุคลากร (People)	ความกังวลเกี่ยวกับความเป็นส่วนตัว	Tillman (2003)
	ความเป็นเจ้าของข้อมูล	Wing (2005)
	ขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ และขาดแคลนผู้นำ	Kifle and Low Kim Cheng (2009)
	ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร	Kifle and Low Kim Cheng (2009)
	การขาดแคลนคนมีความสามารถ	Chen (2002)
กระบวนการทำงาน (Procedure)	ขาดการเป็นเจ้าภาพและการกำกับดูแล	Wing (2005)
	ระบบเก่าที่ไม่มีความยืดหยุ่น	Volchikov (2001)
	ปัญหางบประมาณ	Wing (2005); Chen (2002)
	ขาดความพร้อมของหน่วยงาน	Wing (2005)
	ความล่าช้าจากการปฏิรูปภาครัฐ	Woolridge (2002)
	กระบวนการทำงานเก่าของรัฐ	Wing (2005)
เครื่องมือ (Tools)	ขาดเป้าหมายที่ชัดเจน	Kifle and Low Kim Cheng 2009
	ขาดคำแนะนำเพื่อดำเนินการตามยุทธศาสตร์	Wing (2005)
	ขาดการมีจุดประสงค์และเป้าหมายร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ	Wing (2005)
	การกำหนดเป้าวัดความสำเร็จของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่ผิดจากความเป็นจริง	Themistocleous, and Irani (2001); Heeks, 2003
	ขาดสถาปัตยกรรมที่สามารถดำเนินการร่วมกันได้	Garlan, Allen, and Ockerbloom (1995); Wing (2005)
	มาตรฐานข้อมูลไม่สามารถเข้ากันได้	Wing (2005)
	การรักษาความมั่นคงปลอดภัยต่างกัน	Wing (2005)

ขาดการมีจุดประสงค์และเป้าหมายร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ทำให้ไม่มีความชัดเจนในการดำเนินการ ก่อให้เกิดความสับสน หรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน ในการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ ดังนั้นการบูรณาการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งประกอบไปด้วยหลายหน่วยงานจำเป็นต้องมีหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งเป็นเจ้าภาพในการดำเนินการอย่างชัดเจน (Wing, 2005)

การกำหนดเป้าวัดความสำเร็จของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่ผิดจากความเป็นจริง ซึ่งโดยธรรมชาติทั่วไปแล้วการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการวางแผนกับความเป็นจริงมักไม่สอดคล้องกัน

ในการบูรณาการระบบมักจะมี ความซับซ้อนสูง และมักจะมีความเป็นไปได้ที่จะไปเกี่ยวข้องกับ กระบวนการทำงานเดิม ทำให้ต้องมีการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ทั้งหมด รวมไปถึงโครงสร้าง องค์กรที่ต้องถูกปรับให้เหมาะสม ปริมาณงานที่ต้องเพิ่มขึ้นระหว่างดำเนินการ ทำให้การประเมิน ระยะเวลาคลาดเคลื่อนไปมาก (Themistocleous, M. and Irani, Z. 2001; Heeks, 2003; Wing, 2005)

การขาดเป้าหมายที่ชัดเจน (Lack of clear objectives) และ ขาดแคลนความสามารถ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และประสิทธิภาพ (Poor IT capabilities) ตัวอย่างโครงการรัฐบาล อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศบรูไน เมื่อปี 2001 แต่ละกระทรวงจำเป็นต้องทำนโยบายเฉพาะ แต่ขาด ความชัดเจนในนโยบายระดับชาติ และสร้างความสับสนในแนวทางการปฏิบัติ ส่งผลให้การเริ่มต้น โครงการเกิดความล่าช้า 3 ปี (Kifle and Low Kim Cheng, 2009)

ขาดแคลนหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ (Absence and lack of champion) ไม่มี หน่วยงานที่จะรับผิดชอบในโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่ประสบความสำเร็จ จนสามารถนำไปเป็น ตัวอย่างเพื่อที่จะผลักดันให้หน่วยงานอื่น ๆ นำไปเริ่มต้นพัฒนาโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (Kifle and Low Kim Cheng, 2009) ซึ่งจะส่งผลให้เกิดปัญหาวัฒนธรรมการไม่เชื่อมโยงกับระบบอื่นทำให้ แต่ละระบบมีการพัฒนาแยกกันอย่างเป็นเอกเทศ (Silo) และปัญหา นโยบายในรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเข้มแข็ง สามารถเปลี่ยนแปลงปัญหาระบบการไม่เชื่อมโยงได้ และยัง สามารถคาดการณ์ความต้องการและพัฒนาโดยใช้ประโยชน์จาก สารสนเทศและเทคโนโลยีสื่อสารใน การพัฒนาระบบและรองรับความต้องการและสารสนเทศทางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Kifle and Low Kim Cheng, 2009)

ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Lack of support from the top) การ ดำเนินการขั้นนี้มีแนวโน้มที่จะช้าเนื่องจาก ขาดผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจด้านไอที ทำให้ หน่วยงาน หรือ ผู้จัดการโครงการ ต้องทำงานหนักขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารยอมรับสนับสนุน หรือเห็นพ้องกับ ข้อเสนอโครงการ (Kifle and Low Kim Cheng, 2009)

ขาดการเป็นเจ้าภาพและการกำกับดูแล ปัญหานี้จะสอดคล้องกับปัญหาที่ได้กล่าวไป แล้ว ในเรื่องขาดการมีจุดประสงค์และเป้าหมายร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้นการกำหนด หน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพในการดำเนินการจะช่วยลดปัญหาดังกล่าวได้ (Wing, 2005)

ขาดคำแนะนำเพื่อดำเนินการตามยุทธศาสตร์ เมื่อรัฐบาลกลางมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับรัฐบาล อิเล็กทรอนิกส์แล้ว หน่วยงานยังต้องการคำแนะนำหรือ แนวทาง ที่จะช่วยให้วิสัยทัศน์เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน ในการให้บริการด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Wing, 2005)

ปัญหางบประมาณ ในปัญหาด้านนี้มีหลายประเด็นที่เกี่ยวข้องคือ 1) หน่วยงานรัฐต้อง เผชิญกับความลำบากในแต่ละขั้นตอนของงบประมาณแผ่นดิน เพราะงบประมาณมักจะให้มาเป็นก้อน

สำหรับทั้งองค์กร ทำให้งบประมาณจะต้องถูกใช้ไปทีหน่วยอื่น ๆ ด้วย 2) ประเด็นในเรื่องบริหารและการเบิกจ่ายงบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับเป้าชีวิตงานที่ดำเนินการเมื่อเกิดความล่าช้า 3) การจัดทำแผนงบประมาณรายปีที่มีการเปลี่ยนแปลงทุกปี จะส่งผลกระทบต่อโครงการระยะยาวที่ต้องการวางแผนเงินงบประมาณอย่างต่อเนื่องจนจบโครงการ (Wing, 2005; Chen, 2002)

ขาดสถาปัตยกรรมที่สามารถดำเนินการร่วมกันได้ ความแตกต่างกันของสถาปัตยกรรมระหว่างหน่วยงานเป็นปัญหาสำคัญที่ทำให้โครงการล้มเหลว เพราะแต่ละหน่วยงานมีการเก็บฐานข้อมูลของตนเองเป็นแบบแยกจากกัน (Island of IT) ซึ่งเป็นผลมาจากการออกแบบเป็นระบบปิดและจะใช้แพลตฟอร์มในการทำงานเฉพาะแตกต่างกัน ดังนั้นการแก้ปัญหาจึงต้องมีสถาปัตยกรรมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้แต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถใช้งานร่วมกันได้ (Garlan, Allen and Ockerbloom, 1995 และ Wing, 2005)

มาตรฐานข้อมูลไม่สามารถเข้ากันได้ ปัญหานี้คล้ายกับปัญหาด้านสถาปัตยกรรม ที่ไม่สามารถอ่านข้อมูลของอีกหน่วยงานได้ ดังนั้นการแก้ปัญหาดังกล่าวมักจะมีการกำหนดมาตรฐานข้อมูลกลางขึ้นมาเพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างระบบด้วยกัน (Wing, 2005)

การรักษาความมั่นคงปลอดภัยต่างกัน ความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญในการยอมรับระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ แต่ละหน่วยงานก็มีระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยของตนเอง และการรักษาความมั่นคงปลอดภัยก็มักไม่เท่ากันโดยเป็นธรรมชาติอยู่แล้ว ซึ่งอาจทำให้เกิดรูรั่วของระบบจากหน่วยงานที่นำข้อมูลไปใช้ ดังนั้นแนวทางในการแก้ปัญหา มักกำหนดจุดรักษาความมั่นคงปลอดภัยร่วมกัน (Wing, 2005)

ระบบเก่าที่ไม่มีความยืดหยุ่น แต่ละหน่วยงานมักจะมีระบบของตนเองและมักมีมานานแล้ว โดยประมาณ 15-25 ปี และเป็นระบบที่ทำงานแบบ Standalone และไม่มีคู่มือในการดำเนินการ ในการสร้างจุดเชื่อมต่อระหว่างแอปพลิเคชัน (Application Programming Interface) รูปแบบไฟล์แบบเก่า ข้อจำกัดในการเชื่อมต่อ เหล่านี้เป็นปัญหาที่สำคัญกับระบบเดิมที่มีอยู่ (Volchkov, 2001 และ Wing, 2005)

มาตรฐานทางเทคนิคไม่สามารถเข้ากันได้ แต่ละหน่วยงานมักมีสิ่งแวดล้อม และมาตรฐานการพัฒนาระบบของตนเองแตกต่างกันอยู่แล้ว (Platform) แนวความคิด การออกแบบระบบ เหล่านี้เป็นปัญหาสำคัญ ความแตกต่างเหล่านี้ทำให้ผู้ดำเนินการ จำเป็นต้องเข้าใจในระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างถ่องแท้เสียก่อน เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในส่วนสำคัญของระบบที่เกี่ยวข้องก่อนที่จะออกแบบใหม่ และใช้มาตรฐานในการพัฒนาระบบร่วมกัน (Wing, 2005)

ความกังวลเกี่ยวกับความเป็นส่วนตัว ผู้ใช้งานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์มักมีความกังวลในเรื่องของความเป็นส่วนตัว การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานมักจะถูกควบคุมและต้องทำด้วยความโปร่งใส และมีความมั่นคงปลอดภัยอยู่แล้ว แต่การขาดความชัดเจนในเรื่องนโยบายความ

ปลอดภัยมักเป็นประเด็นทำให้ผู้ใช้งานเกิดความกังวลและไม่เชื่อถือต่อระบบ เป็นอุปสรรคต่อการยอมรับ รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (Tillman, 2003)

ความเป็นเจ้าของข้อมูล หน่วยงานภาครัฐมักจะเข้าใจเอาเองว่าหน่วยงานของตนเป็นเจ้าของข้อมูล และโดยธรรมชาติมักเกิดการหวงข้อมูลที่ตนเองเก็บและรักษาไว้อย่างดี จึงมีความไม่เต็มใจที่จะให้ใช้ข้อมูลร่วมกันกับหน่วยงานอื่น ๆ ดังนั้นจึงต้องทำข้อตกลงและระบุสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล ก่อนเพื่อให้การเข้าถึงข้อมูลเป็นอย่างถูกต้อง (Wing, 2005)

การพัฒนานโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ นโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มักจะเป็นนโยบายระดับชาติเสมอ หน่วยงานมักจะพัฒนาระบบตามนโยบายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานเสมอ แต่ความไม่เข้าใจในงานของแต่ละหน่วยงาน ทำให้รัฐบาลมีนโยบายระดับชาติที่ไม่สอดคล้องกับงานของหน่วยงานนั้น ๆ จึงจำเป็นที่รัฐบาลจำเป็นต้องมีนโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความเข้าใจต่อหน่วยงานนั้นเสียก่อน จึงจะทำให้หน่วยงานสามารถดำเนินการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม (Wing, 2005)

ขาดความพร้อมของหน่วยงาน หน่วยงานภาครัฐบางส่วนมีความไม่พร้อม เมื่อจำเป็นต้อง ความต้องการในการบูรณาการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นอาการ ช็อกทางวัฒนธรรม (Culture Shock) ดังนั้นภาครัฐจำเป็นต้องให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ ตั้งแต่การฝึกอบรม วางแผน ออกแบบกระบวนการทำงาน จนหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง (Wing, 2005)

ความล่าช้าจากการปฏิรูปภาครัฐ การที่รัฐบาลมีการปฏิรูปล่าช้าเป็นอุปสรรคสำคัญ ทำให้รัฐไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับความเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีในปัจจุบัน ที่ไม่ใช่เพียงเทคโนโลยีที่ทันสมัยเท่านั้น แต่นั้นหมายรวมถึงการก้าวไปสู่การมุ่งเน้นด้านบริการ (Woolridge, 2002; Wing, 2005)

การขาดแคลนคนมีความสามารถ ในแต่ละระดับซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แต่พบผู้ที่มีความสามารถด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เฉพาะระดับผู้จัดการอาวุโสเท่านั้น ซึ่งไม่อำนาจเพียงพอที่จะอนุมัติงบประมาณหรือทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็น (Wing, 2005; Chen, 2002)

กระบวนการทำงานแบบเก่าของรัฐ การต่อต้านการเปลี่ยนกระบวนการทำงานเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบางครั้งจำเป็นต้องทำข้อตกลงในกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานด้วย แต่การกำหนดกระบวนการทำงานใหม่ก็นำปัญหามาให้ เนื่องจากความใหม่ของมันจึงจำเป็นต้อง มีการให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงานและต้องประเมินด้วยว่าสิ่งไหนสามารถใช้เทคโนโลยีทำให้โครงการสำเร็จได้ (Wing, 2005)

ขาดทักษะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภายในและทักษะด้านเทคนิค หน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่เป็นกังวลเกี่ยวกับปัญหาการขาดทักษะในการบริหารโครงการซับซ้อนและมีขนาดใหญ่ เช่นเดียวกับ ทักษะในการออกแบบด้านสถาปัตยกรรม และการพัฒนาระบบ ซึ่งทำให้ต้องใช้ที่ปรึกษาภายนอกในการจัดการและดำเนินการพัฒนา แต่ก็ยังเป็นเพียงช่วงสั้นๆ แต่ในระยะยาวการพึ่งพาที่ปรึกษาภายนอกก่อให้เกิดปัญหาการถ่ายทอดความรู้ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องสร้างผู้ที่มีทักษะ ให้ดำเนินการในระยะยาวด้วย (Wing, 2005)

2.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงในรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในนโยบาย วัฒนธรรม แนวคิด โครงสร้างองค์กร และกระบวนการ ดังนั้นยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญเช่นเดียวกับ เทคโนโลยี เจ้าหน้าที่ไม่เพียงแต่ใช้เทคโนโลยีใหม่เท่านั้น แต่ยังต้องเตรียมความพร้อมสำหรับการยอมรับในแนวการปฏิบัติงานใหม่ กระบวนการ และ วัฒนธรรม (Kifle and Low Kim Cheng, 2009)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เป็นประเด็นที่มีความซับซ้อน การให้บริการของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีสารสนเทศมากและ องค์กร และเป็นผลมาจากภายนอกของหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น นโยบายของรัฐบาล และการออกกฎหมาย ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน ผลกระทบดังกล่าว จึงทำให้เกิดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง การมองภารกิจรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จึงไม่สามารถมองปัญหาทางด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องมองประเด็นอื่นอย่างการเปลี่ยนรูปแบบขององค์กร (Transformation Organization) ไปเป็นอิเล็กทรอนิกส์อีกด้วย (Nograsedk, 2011)

Heeks (2003) ได้แบ่งผลของโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เป็น 3 แบบ คือ 1) ล้มเหลวทั้งหมด (Total failure) คือโครงการที่ไม่ได้เคยถูกดำเนินการ หรือดำเนินการแล้วก็ต้องล้มเลิก 2) ล้มเหลวบางส่วน (Partly failure) ไม่บรรลุผลในส่วนที่เป็นเป้าหมายหลักของโครงการ และ/หรือ ได้ผลที่ไม่พึงประสงค์อย่างเป็นทางการ 3) สำเร็จ (Success) กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียบรรลุเป้าหมายหลักของโครงการ และ ไม่พบผลที่ไม่พึงประสงค์อย่างมีนัยยะสำคัญ (Heeks, 2003)

จากงานวิจัยของ Heeks (2003) ได้ทำวิเคราะห์ผลสำรวจและรายงานเกี่ยวกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่กำลังเปลี่ยนผ่าน พบว่า มีโครงการที่ล้มเหลว 35% ล้มเหลวบางส่วน 50% และ เป็นโครงการที่ประสบความสำเร็จ 15% (Heeks, 2003)

การไม่มียุทธศาสตร์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเพียงพอ (Poor Change Management Strategy) ยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นจุดหนึ่งที่ถูกละเลย

โครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ รัฐบาลจึงไม่มียุทธศาสตร์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยีที่ดี (Kifle and Low Kim Cheng, 2009) ดังนั้นยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญในการทำให้โครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Nograsedk, 2011)

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นด้วยๆ เช่น นโยบาย วัฒนธรรม ชุดความคิด โครงสร้างองค์กร และกระบวนการ (Kifle an Low Kim Cheng, 2009) จากแนวคิดดังกล่าวองค์กรจึงมีภาพแบบ สังคมเทคโนโลยี (Socio-Technological) ที่มีองค์ประกอบจากสองส่วนคือ ส่วนที่เป็นสังคม คือความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เช่น ความเชื่อ (Believes) ทักษะ (Skills) คุณค่า (Values) ความรู้ (Knowledge) ความต้องการ (Needs)) และเทคโนโลยี ซึ่งเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี (กระบวนการ (Process) ภาระงาน (Task) และเทคโนโลยี (Technology) เป็นต้น จากกรอบความคิดที่มององค์กรเป็นระบบของบุคลากร โครงสร้าง ภาระหน้าที่ และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นต้นแบบให้มีการขยายกรอบ โดยเพิ่มวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) (Nograsedk, 2011)

2.4 ความแตกต่างระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

จากการทบทวนวรรณกรรมเปรียบเทียบองค์กรระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน พบว่ามีคุณลักษณะแตกต่างกันหลายมุมมอง อาทิเช่น ด้านเป้าหมายองค์กร โครงสร้าง การควบคุม อำนาจการตัดสินใจ การจัดซื้อ แรงจูงใจ ค่านิยม (Kearney, et al., 2009; Rainey and Bozeman, 2000) ซึ่งจำแนกความแตกต่างได้ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายขององค์กรที่มีความซับซ้อนและคลุมเครือ วัดได้ยาก ในขณะที่ภาคเอกชนจะมีเป้าหมายชัดเจนและมีความสอดคล้องกันของเป้าหมาย ค่านิยม (Kearney, et al., 2009; Rainey and Bozeman, 2000) หน่วยงานภาครัฐนั้นมีเป้าหมายในมุ่งเน้นการให้บริการโดยไม่แสวงหาผลกำไร ในขณะที่เป้าหมายของหน่วยงานเอกชนคือมุ่งสร้างผลกำไรให้ได้มากที่สุดและสร้างมูลค่าของทรัพย์สินให้แก่ผู้ถือหุ้น (Kankanhalli and Kohli, 2009)

โครงสร้างองค์กร ถึงแม้ว่าภาคเอกชนจะให้ความสำคัญทางด้านระเบียบแบบแผนที่เป็นทางการไม่ว่าจะเป็นกฎระเบียบ ขั้นตอนการดำเนินงาน ที่ส่งผลการดำเนินงานมีความล่าช้า (Red tapes) (Rainey and Bozeman, 2000; Bozeman and Scott, 1996) ซึ่งหน่วยงานภาครัฐจะมีความกว่าเอกชน ส่งผลให้การดำเนินงานต่างๆ เช่นการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานภาครัฐทำได้ล่าช้ากว่าหน่วยงานเอกชน (Bozeman and Bretschneider, 1994) และการจัดโครงสร้างในหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่เป็นแบบรวมอำนาจมาอยู่ส่วนกลาง มีหลายระดับและลำดับชั้น (Kim and Lee, 2004) แต่หน่วยงานเอกชนมีลักษณะของการกระจายอำนาจ (Miller, 1983)

ระเบียบทางด้านบุคลากรและการจัดซื้อจัดจ้าง แหล่งที่มาของเงินทุน, ความเป็นเจ้าของ และระบบการควบคุมที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน (Perry and Rainey, 1988) ผลจากการกำหนดขอบเขตอำนาจและกฎระเบียบ ส่งผลไปยังด้านบุคลากร, การจัดซื้อจัดจ้าง, บัญชีและงบประมาณ ส่งผลให้แตกต่างกัน (Rainey and Bozeman, 2000)

ทัศนคติเกี่ยวกับงานและค่านิยมความแตกต่างกันในระดับพนักงานและบริหารของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนด้านทัศนคติเกี่ยวกับงานนั้นจะมุ่งเน้นไปที่เรื่องความพึงพอใจในการทำงาน ในส่วนของผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐ (Rainey, 1983) จากการศึกษาพบว่าระบบบริหารที่มีพิธีรีตองของหน่วยงานภาครัฐมีความพึงพอใจน้อยกว่าเอกชน ทางด้านค่านิยมในการทำงานของผู้บริหารภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับค่านิยมทางด้านการให้บริการสาธารณะในการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นและสังคมในการมีส่วนร่วมกับนโยบายสาธารณะที่สำคัญและในการเสียสละความรับผิดชอบและผลตอบแทนในระดับต่ำ ส่วนหน่วยงานเอกชนนั้นจะเน้นค่านิยมทางด้านค่าตอบแทนและการแสวงหากำไร (นิรินาถ, 2555)

ลักษณะความเสี่ยงในโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศไทย ในงานวิจัยของนิรินาถ (2555) ได้ทำการศึกษาปัจจัยความเสี่ยงในโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศในภาครัฐ ได้สรุปลักษณะความเสี่ยงที่เป็นคุณลักษณะสอดคล้องกับวรรณกรรมข้างต้นในเรื่อง กระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน กฎระเบียบที่มีมากเกินไป ส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ และส่วนที่แตกต่างก็คือ อำนาจทางการเมืองที่เข้ามาแทรกแซงการทำงาน หรือโยกย้ายผู้บริหารจนเปลี่ยนนโยบายที่ดำเนินการไว้แล้ว และ วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ยอมเปลี่ยนตามนโยบาย หรือเปลี่ยนวัฒนธรรมตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป (นิรินาถ, 2555)

ตารางที่ 2.2

ความแตกต่างระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

มุมมอง	หน่วยงานภาครัฐ	หน่วยงานเอกชน	อ้างอิง
เป้าหมายและวัตถุประสงค์	- วัตถุประสงค์หลากหลายและซับซ้อน - ความขัดแย้งกันในวัตถุประสงค์ - เป้าหมายในการเข้าถึงและการให้บริการที่เท่าเทียมกัน	- กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน - ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ - เป้าหมายทางด้านกำไรและผลตอบแทน แก่ผู้ถือหุ้น	Rainey, et al. (1976); Kearney, et al. (2009); Rainey and Bozeman (2000); Cornwall and Perlman (1990);
โครงสร้างองค์กร	- รวมอำนาจมาอยู่ส่วนกลาง - ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน - กฎระเบียบที่ยืดเยื้อและทำให้ล่าช้า	- มีความยืดหยุ่นสูง - กระจายอำนาจ - มาจากกลยุทธ์ขององค์กร	Kim and Lee (2004); Bretschneider (1990); Bozeman and Scott (1996); Cornwall and Perlman (1990); Downs (1967);
การตัดสินใจ	- อิสระและความยืดหยุ่นในการตัดสินใจน้อย - ข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องและการดำเนินการสูง - การตัดสินใจที่สำคัญต้องโปร่งใส	- มีความยืดหยุ่นและอิสระในกระบวนการตัดสินใจสูง - การมีส่วนร่วมและอิสระในการตัดสินใจของตนเอง	Rainey, et al. (1976); Rainey (1997); Pearce and David (1983); Jennings and Lumpkin (1989)
รางวัลและแรงจูงใจในการทำงาน	- แรงจูงใจทางการเงินต่ำ - ไม่มีการแบ่งปันกำไรขององค์กร - ความมุ่งมั่นและความพึงพอใจในการทำงานต่ำ	- แรงจูงใจทางการเงินสูง - กำไรเป็นพื้นฐานในการสร้างรายได้ - ความมุ่งมั่นและความพึงพอใจในการทำงานสูง	Ramamurti (1986); Rainey (1983); Hornsby, et al. (2002); Rhinehart, et al. (1969)
ค่านิยมองค์กร	- การปฏิบัติตามกฎหมาย - ความซื่อสัตย์ไม่คดโกง - ความเป็นธรรม	- การแสวงหาผลประโยชน์ - ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ - ความจริงใจ	Frederickson (1997); Lane (1994); Posner and Schmidt (1984); Kernaghan (2000)
เงินทุนและผลกำไร	- ไม่แสวงหากำไร - เงินทุนไม่ถูกบังคับด้วยผลกำไรที่จำกัด - จัดหาเงินทุนสำหรับโครงการที่มีความเสี่ยง - ระดมเงินทุนได้ง่าย	- เงินทุนสามารถจำกัดโดยกำไร - โครงการที่มีความเสี่ยงจะได้รับและเข้าถึงเงินทุนได้ยาก - การระดมทุนทำได้ยาก - มุ่งแสวงหากำไร	Ramamurti (1986); Morris and Jones (1999)

2.5 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

จากหนังสือ “การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ” โดย จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ มัณฑนา พิพิธเนาวรัตน์ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2556) ให้ความหมายคำว่า “ความเสี่ยง” (Risk) คือ เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์หรือภารกิจขององค์กร หรือเสียโอกาสทางธุรกิจซึ่งมีผลในทางลบ ขัดขวางการบรรลุ วัตถุประสงค์ ซึ่งแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภทคือ

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ ดำเนินงานและจัดสรรทรัพยากร ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลัก ภายใต้อิทธิพลปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่สำคัญ เช่น ชื่อเสียงขององค์กร สภาพเศรษฐกิจ การเมือง การกำหนดแผนกลยุทธ์หรือแผนดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในหรือภายนอก เป็นต้น

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงในระดับการ ปฏิบัติงาน เช่น ระบบการทำงาน กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี บุคลากร เป็นต้น

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้าน การเงิน เช่น อัตราดอกเบี้ย งบประมาณ สภาพคล่อง เป็นต้น

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมาย (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระเบียบหรือกฎหมาย เช่น ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ นโยบายของรัฐบาล มติคณะรัฐมนตรี ที่ส่งผลกระทบทางลบต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นต้น

โดยทั่วไป การดำเนินธุรกิจใด ๆ ย่อมต้องเผชิญ “ความเสี่ยง” อยู่ตลอดเวลา อันสืบเนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางธุรกิจ ดังนั้นเพื่อต้องการขจัดหรือลดผลกระทบในทางลบดังกล่าว องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงด้วยการควบคุมกิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เป็นเหตุของความเสี่ยงนั้น ๆ เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สามารถประเมิน ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ แบ่งเป็นการบริหารความเสี่ยง องค์กรโดยรวม (Enterprise Risk Management) และการบริหารความเสี่ยงโครงการ (Project Risk Management) :ซึ่งประเด็นสำคัญในการบริหารความเสี่ยง คือจำเป็นต้องพิจารณาถึง ปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงโดยรวม

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด การระบุสาเหตุควรเป็นการระบุสาเหตุที่แท้จริง จะช่วยให้การวิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การวิเคราะห์และการประเมินระดับความเสี่ยงที่ส่งต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และภาระกิจขององค์กร โดยพิจารณาจากระดับของผลกระทบ (Impact) และ โอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น (Probability/Likelihood) และผลลัพธ์ที่ได้นำไปกำหนดเป็นค่าความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) เพื่อใช้ในการจัดลำดับความเสี่ยงและพิจารณาให้มีความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

การจัดระดับความเสี่ยง หมายถึง การนำผลการประเมินความเสี่ยงตามความเสี่ยงที่ได้จาก โอกาส และผลกระทบ มาประมวลเข้าด้วยกันและแสดงค่าระดับความเสี่ยงโดยรวม ซึ่งมีระดับขนาด 3x3 4x4 และ 5x5 แล้วแต่ละองค์กร และสามารถทำได้ 2 วิธี คือ 1) การคำนวณทางคณิตศาสตร์ ด้วยการนำ โอกาส คูณกับ ผลกระทบ เพื่อคำนวณระดับความเสี่ยงโดยรวม และ 2) จัดทำระดับความเสี่ยงโดยรวมโดยระบุจาก โอกาส และ ผลกระทบ ลงบน ตาราง Risk Matrix/Risk Profile

3x3	สูง		ปานกลาง		น้อย
4x4	สูงมาก	สูง	ปานกลาง		น้อย
5x5	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก

ภาพที่ 2.3 การกำหนดเกณฑ์ของระดับความเสี่ยง จากหนังสือบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ, จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2556)

โอกาส (Probability) X ผลกระทบ (Impact) = ระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure)

ภาพที่ 2.4 สูตรการคำนวณค่าระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) จากหนังสือบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ, จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2556)

การจัดการความเสี่ยงหรือแนวทางรับมือความเสี่ยง เป็นแผนหรือมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น ๆ โดยพิจารณาจากต้นทุนเปรียบเทียบกับผลที่ได้จากการจัดการความเสี่ยง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 มาตรการคือ 1) การลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย (Reduce Likelihood) เป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงโดยมุ่งลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย มักจะใช้ในการจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงภายใน และ 2) ลดขนาดผลกระทบของความเสียหาย (Reduce Impact) เป็นมาตรการมุ่งเน้นในการลดขนาดความเสียหายด้วยการกระจายความเสี่ยง ไม่ให้เกิดการกระจุกตัวของความเสี่ยงซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมได้ยาก จากมาตรการดังกล่าวสามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การรับมือความเสี่ยง 4 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) การลด/การควบคุมความ

เสี่ยง (Risk Reduction /Risk Control) คือ การใช้กิจกรรมมาควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยงด้วย
 มาตรการ 4 มาตรการคือ ป้องกัน ตรวจสอบ แก้ไข ชี้แนะ 2) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk
 Avoidance) คือ หยุดกิจกรรมกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง หรือ เปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง
 3) การกระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Risk Transfer) การแบ่งโอนความเสี่ยงไปให้
 หน่วยงานหรือองค์กรอื่นทำหน้าที่รับผิดชอบความเสี่ยงแทน 4) การยอมรับความเสี่ยง (Risk
 Acceptance) คือ ยอมรับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่แต่มีระดับที่ยอมรับได้

		ระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact)				
		น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
ระดับของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Probability)	สูงมาก (5)					
	สูง (4)					
	ปานกลาง (3)					
	น้อย (2)					
	น้อยมาก (1)					

ภาพที่ 2.5 ตัวอย่างการระบุระดับความเสี่ยงขนาด 5x5 (Degree of Risk) จากหนังสือบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ, จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ มัทธนา พิพิธนาวรัตน์ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2556)

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “ความเสี่ยงในการพัฒนาโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษาระบบ National Single Window ของกรมศุลกากร” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาประเด็นความเสี่ยงในดำเนินโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการวิจัยดังนี้

- 3.1 ขั้นตอนการศึกษาวิจัย
- 3.2 ประชากรที่ศึกษา
 - 3.2.1 กลุ่มประชากร
 - 3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 3.3.1 แบบสัมภาษณ์ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Form)
 - 3.3.2 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 3.3.3 ตารางวิเคราะห์ประเด็น/ปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification Form)
 - 3.3.4 ตารางความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure/Risk Matrix)
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ขั้นตอนการศึกษาวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการพัฒนาระบบ National Single Window ของกรมศุลกากร ผู้วิจัยได้วางกรอบแนวคิดการวิจัย และดำเนินการศึกษาวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ระบุปัญหางานวิจัย (Problem Identification) จากปัญหาในการดำเนินโครงการ National Single Window ของกรมศุลกากร
2. ทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ National Single Window และการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

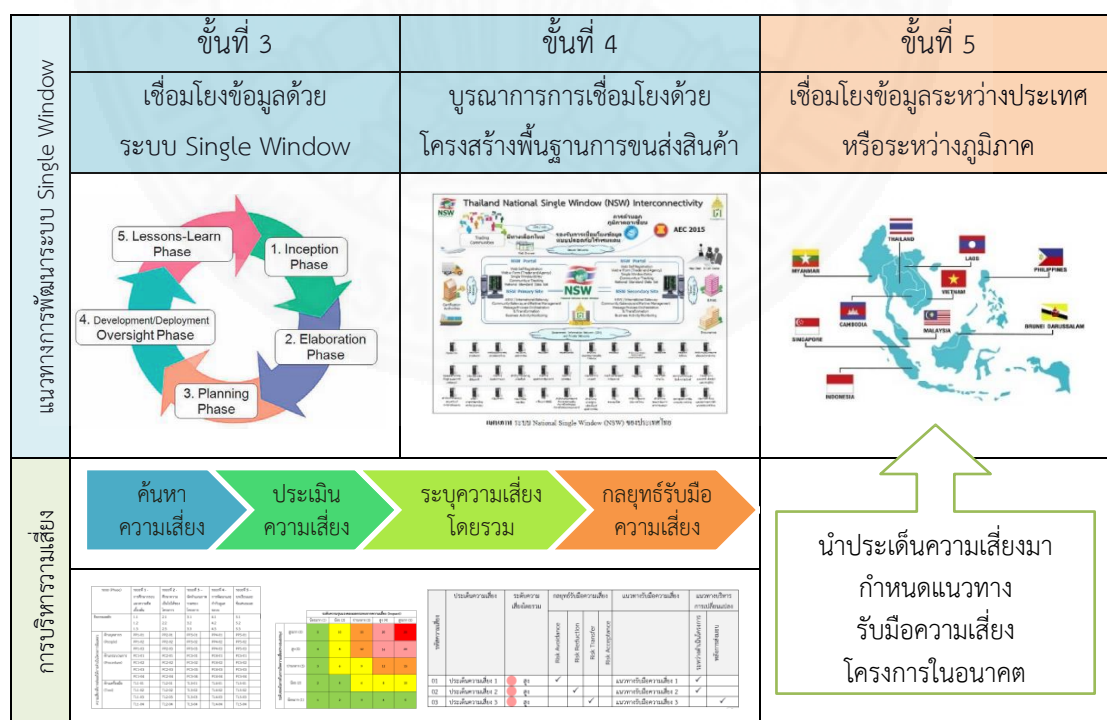
3. กำหนดกรอบการศึกษาวิจัย (Research Framework Design) เพื่อวางแนวทางในการศึกษาวิจัยที่ชัดเจน เพื่อให้ผลลัพธ์การวิจัยที่ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และตอบคำถามงานวิจัยที่กำหนดไว้

4. ค้นหาประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification) จากการสัมภาษณ์ ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างที่พัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรม

5. จัดทำแบบประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Form Design) ที่พัฒนามาจากประเด็นความเสี่ยงจากการสัมภาษณ์ นำแบบประเมินความเสี่ยงให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมก่อนนำไปใช้สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล

6. นำแบบประเมินความเสี่ยงไปสัมภาษณ์ (Collect and Analyze Research Data) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากร ภายในกรมศุลกากร ที่มีหน้าที่ในการดำเนินโครงการ National Single Window เพื่อกลุ่มตัวอย่างประเมินให้คะแนนประเด็นความเสี่ยงแต่ละประเด็น จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามมาวิเคราะห์ผล

7. สรุปผลการวิจัย (Conclusion) เรื่อง “ความเสี่ยงในการดำเนินโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา ระบบ National Single Window ของกรมศุลกากร” และนำเสนอแนวทางการรับมือกับประเด็นความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

3.2 ประชากรที่ศึกษา

3.2.1 กลุ่มประชากร

ประชากรที่ศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคคล หรือคณะบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ ซึ่งอยู่ในรูปแบบ คณะกรรมการ คณะทำงาน ที่ถูกกำหนดอำนาจและหน้าที่ต่าง ๆ ในการพัฒนาระบบ National Single Window แบ่งเป็น คณะกรรมการและคณะทำงาน จำนวน 6 คณะ และเป็นหน่วยงานราชการที่จะต้องเชื่อมโยงข้อมูล จำนวน 37 หน่วยงาน

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กรมศุลกากรได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้เป็นเจ้าภาพในการพัฒนาระบบ NSW ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2548 เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้า-ส่งออก ของประเทศไทย ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในดำเนินโครงการ National Single Window จึงมีจำนวนน้อย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดที่จะสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างนี้

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 แบบสัมภาษณ์ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Form)

ผู้วิจัยทำการออกแบบแบบสัมภาษณ์สำหรับประเมินความเสี่ยง จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยจะนำความเสี่ยงที่ระบุไว้ทั้งหมด แล้วนำไปให้สอบถามผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือ โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 คำอธิบายทั่วไปเกี่ยวกับงานวิจัยนี้ วัตถุประสงค์การวิจัย การแบ่งประเด็นเป็น 3 ด้าน คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร (People) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบวนการทำงาน (Procedures) และความเสี่ยงที่เกิดจากเครื่องมือ (Tools) และยังอธิบายเกณฑ์การประเมินคะแนนความเสี่ยง

ส่วนที่ 2 แบ่งประเด็นความเสี่ยงตามระยะ (Phase) ในการดำเนินโครงการเป็น 5 ระยะ โดยในแต่ละระยะของการดำเนินโครงการจะประกอบไปด้วยประเด็นความเสี่ยง ข้อคำถามเป็นแบบปลายปิด และกำหนดให้ตอบสองประเด็นคือ ความเป็นไปได้/โอกาสที่เกิด (Probability) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง โดยแต่ละประเด็นกำหนดให้ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เลือกคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

ตารางที่ 3.1

เกณฑ์การประเมินให้คะแนนด้านความเป็นไปได้/โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Probability)

คะแนน	ความเป็นไปได้/ โอกาสในการเกิด ความเสี่ยง	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาที่จะเกิดความเสี่ยงสูงมาก (มากกว่า 80%)
4	สูง	มีโอกาที่จะเกิดความเสี่ยงค่อนข้างมาก (61 - 80%)
3	ปานกลาง	มีโอกาที่จะเกิดความเสี่ยงบ้าง (41 - 60%)
2	น้อย	มีโอกาที่จะเกิดความเสี่ยงค่อนข้างน้อย (20 - 40%)
1	น้อยมาก	มีโอกาที่จะเกิดความเสี่ยงน้อยมาก หรือแทบจะไม่เกิดขึ้นเลย (น้อยกว่า 20%)

ตารางที่ 3.2

เกณฑ์การประเมินให้คะแนนด้านความรุนแรงจากผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

คะแนน	ความรุนแรงของ ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผลกระทบจากความเสี่ยงสูงมาก จนอาจทำให้โครงการไม่สำเร็จ หรือบรรลุเป้าหมายน้อยกว่า 20%
4	สูง	ผลกระทบความเสี่ยงค่อนข้างสูง อาจทำให้โครงการบรรลุเป้าหมาย 20-40%
3	ปานกลาง	ผลกระทบจากความเสี่ยงปานกลาง อาจทำให้โครงการบรรลุเป้าหมาย 41-60%
2	น้อย	ผลกระทบจากความเสี่ยงค่อนข้างน้อย โครงการสามารถบรรลุเป้าหมาย 61-80%
1	น้อยมาก	ผลกระทบจากความเสี่ยงน้อยมาก แทบไม่มีผลกระทบเลย ทำให้โครงการสามารถบรรลุเป้าหมายได้ มากกว่า 80%

3.3.2 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเที่ยงตรงโดยการนำข้อคำถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาระบบ National Single Window เพื่อพิจารณาความถูกต้องของภาษาที่ใช้ระบุประเด็นความเสี่ยงหรือข้อคำถาม ว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ต้องการวัด และนำข้อพิจารณาดังกล่าวมาปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เก็บข้อมูล

3.3.3 ตารางวิเคราะห์ประเด็น/ปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification Form)

ผู้วิจัยทำการออกแบบตารางเพื่อระบุความเสี่ยงภายใต้กรอบการดำเนินโครงการ National Single Window สำหรับวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อการดำเนินโครงการ โดยแบ่งประเด็นความเสี่ยงออกเป็น 3 ด้านตามที่มาของความเสี่ยง ประกอบด้วย ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People) ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน (Procedures) และความเสี่ยงที่เกิดจากเครื่องมือ (Tools) ซึ่งใช้เป็นกรอบในการระบุความเสี่ยงในแต่ละระยะ (Phase)

3.3.4 ตารางระบุความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure/Risk Matrix)

ผู้วิจัยได้คำนวณค่าความเสี่ยงโดยรวม จากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Probability) คูณกับ ความรุนแรงจากผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) โดยแบ่งระดับค่าความเสี่ยงโดยรวมออกเป็น 5 ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก โดยแบ่งเป็นเกณฑ์ค่าความเสี่ยงโดยรวมและสี่ประจําเกณฑ์ ดังนี้ คือ เกณฑ์ความเสี่ยงโดยรวม 25 สีแดง, 16 ถึง 20 สีชมพู, 12 ถึง 15 สีส้ม, 6 ถึง 10 สีเหลือง และ 1 ถึง 5 สีเขียว ตามลำดับ

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่กรมศุลกากรที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาระบบ National Single Window ด้วยแบบสัมภาษณ์ที่พัฒนาจากการสัมภาษณ์และผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 4 สัปดาห์

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และนำมาบันทึกคะแนนการประเมินในตารางบันทึกผล จากนั้นทำการคำนวณหาความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) โดยคำนวณจาก โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Probability) คูณกับ ความรุนแรงจากผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

หลังจากคำนวณค่าความเสี่ยงโดยรวมแล้ว ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้ไปวิเคราะห์โดยแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น 5 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก โดยแบ่งเป็นเกณฑ์ค่าความเสี่ยงโดยรวมและสี่ประจำเกณฑ์ ดังนี้ เกณฑ์ความเสี่ยงโดยรวม 25 สีแดง, 16 ถึง 20 สีชมพู, 12 ถึง 15 สีส้ม, 6 ถึง 10 สีเหลือง และ 1 ถึง 5 สีเขียว ตามลำดับ รายละเอียดตามภาพที่ 3.1

		ระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact)				
		น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
ระดับของโอกาสในการเกิด ความเสี่ยง (Probability)	สูงมาก (5)	5	10	15	20	25
	สูง (4)	4	8	12	16	20
	ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
	น้อย (2)	2	4	6	8	10
	น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5

ภาพที่ 3.2 การแบ่งพื้นที่แสดงค่าความล้มพันธ์ระหว่างโอกาส ผลกระทบ และค่าความเสี่ยงโดยรวมแบบ 5 ส่วน จากหนังสือบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ, จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์, กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2556).

3.6 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยนี้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ ธันวาคม 2558 –มกราคม 2560 ซึ่งรวมขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัยตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมหัวข้อวิจัย วางแผน ดำเนินการวิจัย วิเคราะห์สรุปผล เขียนรายงาน สอบ Defense และปรับแก้งานวิจัย จนถึงการนำเสนอรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ให้แก่ทางวิทยาลัยฯ รวมระยะเวลา 14 เดือน โดยแสดงรายละเอียดขั้นตอนและระยะเวลาในการวิจัย ตามตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3

รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

[illegible]

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาศึกษาเพื่อวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงจากการพัฒนาโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษาระบบ National Single Window ของกรมศุลกากร และนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงไปใช้ประโยชน์ไปใช้ในการประเมินแนวทางการรับมือกับความเสี่ยง ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัยโดยแบ่งเป็นหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.1 ผลการวิจัย

4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง

4.1.1.1 รายละเอียดโครงการ National Single Window

4.1.1.2 สรุปประเด็นความเสี่ยงจากการสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง

4.1.1.3 การระบุความเสี่ยงภายใต้กรอบการดำเนินโครงการ

4.1.1.4 การทบทวนประเด็นความเสี่ยงเพื่อพัฒนาแบบประเมินความเสี่ยง

4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินความเสี่ยง

4.1.2.1 ผลการประเมินค่าโอกาสและผลกระทบความเสี่ยง

4.1.2.2 ผลการคำนวณค่าระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure)

4.1.2.3 การระบุความเสี่ยงโดยรวมใน Risk Profile/Risk Matrix

4.2 อภิปรายผลการวิจัย

4.2.1 การจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มปัจจัยเสี่ยง

4.2.2 การกำหนดแนวทางรับมือกับความเสี่ยง

4.1 ผลการวิจัย

ในส่วนของการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง

ในการศึกษานี้ เพื่อวิเคราะห์หาประเด็นความเสี่ยงในการพัฒนาโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ระบบ National Single Window กรณีกรมศุลกากร ผู้วิจัยจำเป็นต้องเข้าใจบริบทเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบ NSW ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างคณะกรรมการ/คณะทำงานที่

เกี่ยวข้องกับการพัฒนา NSW ขั้นตอนการพัฒนาระบบ NSW และการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบ NSW ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.1.1.1 รายละเอียดโครงการ National Single Window

กรมศุลกากรได้เริ่มนำเอาแนวคิด Single Window มาประยุกต์ใช้ในงานนำเข้าส่งออกตั้งแต่ปี 2541 ด้วยการพัฒนาระบบ Electronic Data Interchange (EDI) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกรมศุลกากร และผู้ประกอบการนำเข้า-ส่งออก ต่อมาได้พัฒนาเป็นระบบศุลกากรไร้เอกสาร (e-Customs) และเปิดให้ใช้บริการทั่วประเทศในปี 2551

ระบบ National Single Window (NSW) เป็นระบบเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับหน่วยงานภาครัฐ (G2G) และหน่วยงานภาครัฐกับภาคเอกชน (G2B) เพื่ออำนวยความสะดวกในขอใบรับรองหรือใบอนุญาตเพื่อการนำเข้าและส่งออกสินค้า ลดการใช้เอกสาร และรองรับการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างประเทศ กรมศุลกากรได้รับมอบหมายตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2548 ตามความตกลงอาเซียน สำหรับการจัดตั้ง ASEAN Single Window

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ พ.ศ. 2552 เมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม 2552 กำหนดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งเรียกว่า “คณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ” เรียกโดยย่อว่า “กบส.” มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแนวทางในการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ ให้สามารถบูรณาการได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการ กบส. ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการสำหรับการนำเข้าส่งออกและโลจิสติกส์ เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2553 เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการและบูรณาการแผนโครงการและกรอบแผนงบประมาณ เพื่อพัฒนาระบบ NSW

ต่อมา คณะอนุกรรมการเชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการสำหรับการนำเข้าส่งออกและโลจิสติกส์ ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานด้านกฎหมายเพื่อการเชื่อมโยงแบบบูรณาการสำหรับการนำเข้า การส่งออก และโลจิสติกส์ เมื่อวันที่ 2 กันยายน 2554 มีหน้าที่พิจารณาและปรับปรุง แก้ไขกฎหมาย ให้รองรับการเชื่อมโยงข้อมูลรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ระหว่างหน่วยงานสำหรับการนำเข้าและการส่งออก

กรมศุลกากรได้มีคำสั่งเมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2553 แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับการพัฒนาระบบ National Single Window เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติ และกำกับการพัฒนาระบบ National Single Window

คณะกรรมการกำกับการพัฒนาระบบ National Single Window ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานด้านเทคนิคและการออกแบบระบบงาน เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2553 เพื่อกำหนดมาตรฐานโครงสร้างข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และพัฒนาระบบ National Single Window และ ต่อมา ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการจัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการและพัฒนา ระบบเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (National Single Window: NSW) เพื่อกำหนดแนวทาง วิธีการ ขั้นตอน และการดำเนินการตามกระบวนการกฎหมายที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาระบบเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์

ระบบ NSW เป็นส่วนหนึ่งของแผนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ไทย จึงมีคณะกรรมการ/คณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบ NSW อยู่หลายคณะซึ่งแต่ละคณะมีหน้าที่ ตามภาพที่ 4.1 และ ตารางที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างคณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบ National Single Window

ตารางที่ 4.1

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ/คณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ National Single Window

	คณะกรรมการ/คณะทำงาน	บทบาทหน้าที่	สั่งโดย	สั่ง ณ วันที่
1	คณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (กบส.)	กำกับดูแล ประสานงาน และเร่งรัดติดตามการดำเนินงานของส่วนราชการหน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ	คำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ 90/2550	23 มีนาคม 2550
			คำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 91/2557	9 กรกฎาคม 2557
2	คณะอนุกรรมการการเชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการสำหรับการนำเข้าการส่งออก และโลจิสติกส์	จัดทำแผนปฏิบัติการ แผนงบประมาณ พิจารณาข้อเสนอแก้ไขกฎระเบียบ กำกับ ดูแล ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน	คำสั่งคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (กบส.) ที่ 2/2553	30 กรกฎาคม 2553
3	คณะทำงานด้านกฎหมายเพื่อการเชื่อมโยงแบบบูรณาการสำหรับการนำเข้า การส่งออก และโลจิสติกส์	พิจารณาและปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย ให้รองรับการเชื่อมโยงข้อมูลรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ระหว่างหน่วยงานสำหรับการนำเข้า การส่งออก	คำสั่งคณะอนุกรรมการการเชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการสำหรับการนำเข้าการส่งออก และโลจิสติกส์ ที่ 1/2554	2 กันยายน 2554
			คำสั่งคณะอนุกรรมการการเชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการสำหรับการนำเข้าการส่งออก และโลจิสติกส์ ที่ 1/2556	31 กรกฎาคม 2556
4	คณะกรรมการกำกับการพัฒนา ระบบ National Single Window	จัดทำแผนปฏิบัติ และกำกับการพัฒนา ระบบ National Single Window	คำสั่งกรมศุลกากร ที่ 305/2553	20 ตุลาคม 2553
5	คณะอนุกรรมการจัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการ และพัฒนาระบบเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (National Single Window: NSW)	กำหนดแนวทาง วิธีการ ขั้นตอน และการดำเนินการตามกระบวนการกฎหมายที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาระบบเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์	คำสั่งคณะกรรมการกำกับการพัฒนา ระบบ National Single Window ที่ 1/2559	22 กรกฎาคม 2559
6	คณะทำงานด้านเทคนิคและการออกแบบระบบงาน National Single Window	กำหนดมาตรฐานโครงสร้างข้อมูล เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และพัฒนาระบบ National Single Window	คำสั่งคำสั่งคณะกรรมการกำกับการพัฒนา ระบบ National Single Window ที่ 1/2553	20 ตุลาคม 2553

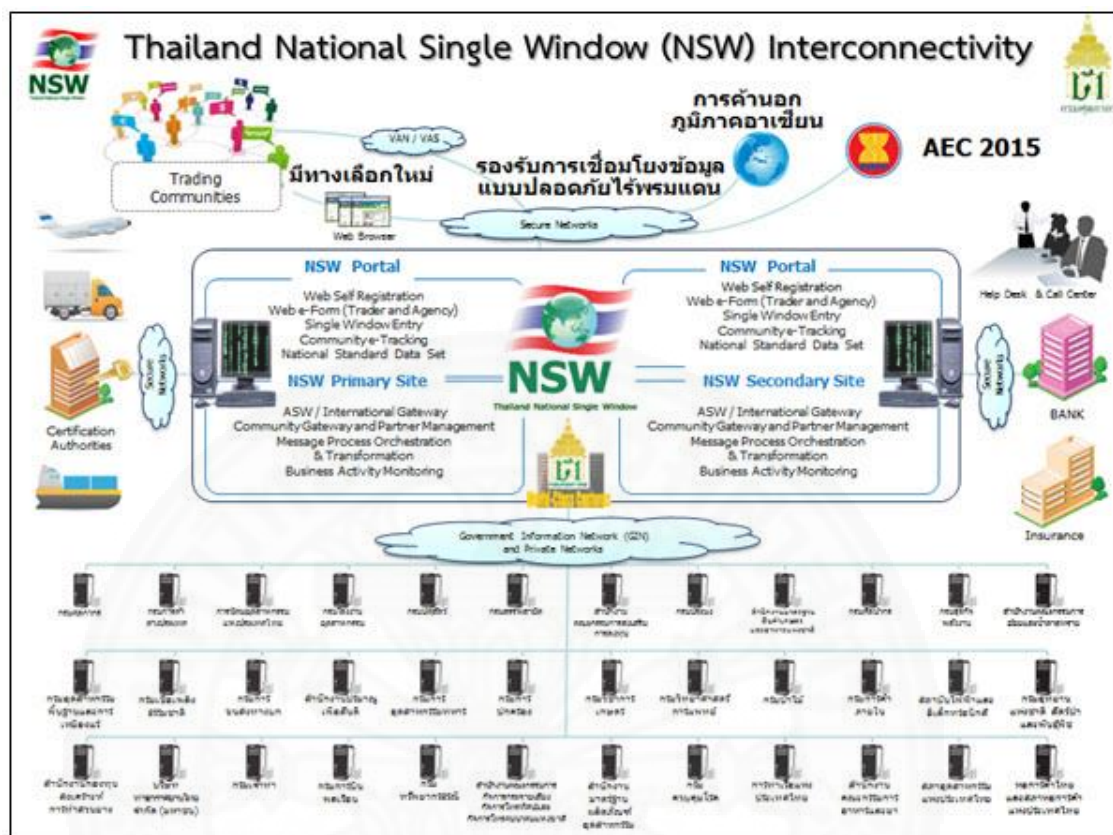
นอกจากคณะกรรมการและคณะทำงาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ National Single Window ยังมีหน่วยงานราชการต่าง ๆ ที่ต้องเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4. 2

หน่วยงานในโครงการ National Single Window ที่ต้องเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล

หน่วยงานที่เชื่อมโยงข้อมูลในโครงการ National Single Window	
1 กรมศุลกากร	22 สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย
2 กรมสรรพสามิต	23 สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม
3 กรมการค้าต่างประเทศ	24 สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ
4 กรมการค้าภายใน	25 สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ
5 กรมขนส่งทางบก	26 สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง
6 กรมการขนส่งทางเรือ	27 สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม
7 กรมเจ้าท่า	28 สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา
8 กรมป่าไม้	29 สำนักงานคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ
9 กรมประมง	30 สำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการลงทุน
10 กรมปศุสัตว์	31 สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์
11 กรมวิชาการเกษตร	32 สภาอุตสาหกรรม
12 กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช	33 หอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย
13 กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่	34 ธนาคารแห่งประเทศไทย
14 กรมโรงงานอุตสาหกรรม	35 การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
15 กรมการอุตสาหกรรมทหาร	36 การท่าเรือแห่งประเทศไทย
16 กรมวิทยาศาสตร์	37 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
17 กรมทรัพยากรธรณี	
18 กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ	
19 กรมธุรกิจพลังงาน	
20 กรมการปกครอง	
21 กรมศิลปากร	

หมายเหตุ: จาก รายงานผลการดำเนินงาน Thailand National Single Window. กรมศุลกากร, สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, ส่วนแผนงานและมาตรฐาน (กรกฎาคม 2559). สืบค้นจาก <http://www.thainsw.net>



ภาพที่ 4.2 ระบบ National Single Window ของประเทศไทย สืบค้นจาก <http://www.thainsw.net>

ตามแนวทางการพัฒนาระบบ Single Window ของคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติแห่งเอเชียและแปซิฟิก (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific : UNESCAP) ได้ระบุแนวทางการพัฒนา Single Windows ไว้ 5 ขั้น ดังนี้

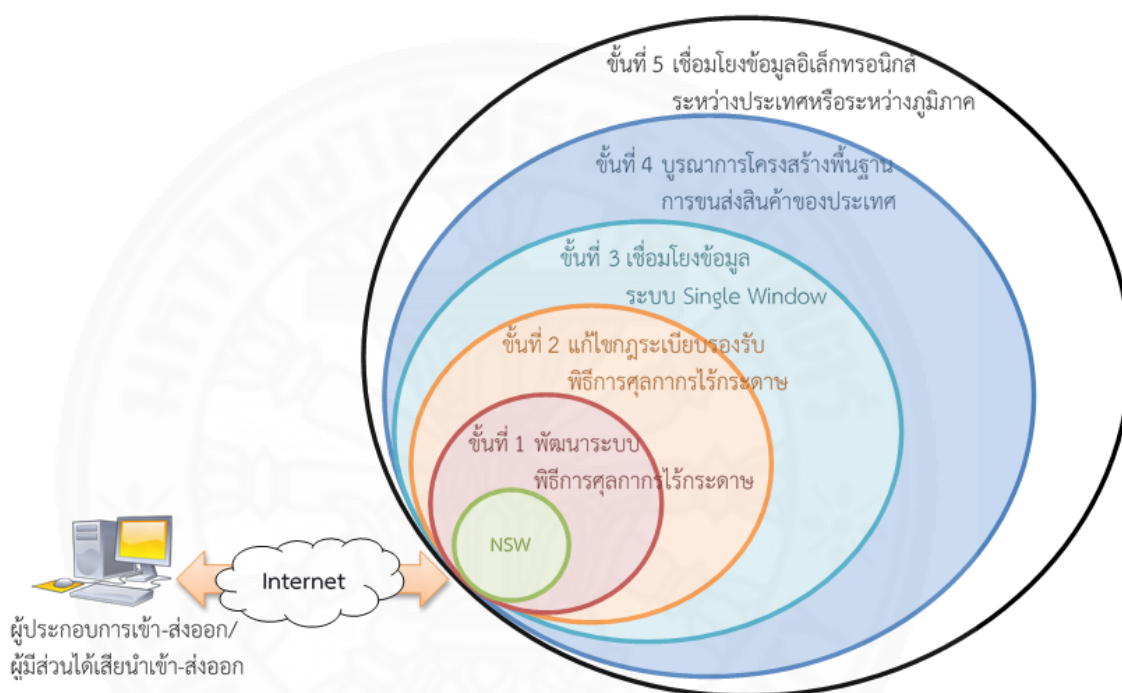
ขั้นที่ 1 พัฒนาระบบพิธีการศุลกากรไร้กระดาษ โดยใช้ระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Data Interchange :EDI) ทดแทนระบบพิธีการศุลกากรด้วยกระดาษ

ขั้นที่ 2 ออกกฎระเบียบสำหรับพิธีการศุลกากรไร้กระดาษในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับใบขนสินค้า ใบอนุญาต ใบรับรอง และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 3 เชื่อมโยงข้อมูลด้วยระบบ Single Window ให้สามารถเชื่อมโยงการค้าของภาคเอกชน ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้า-ส่งออก (หน่วยงานที่ให้บริการ, หน่วยงานที่ออกใบอนุญาต หรือหน่วยงานที่ควบคุมปริมาณนำเข้า-ส่งออก)

ขั้นที่ 4 บูรณาการการเชื่อมโยงด้วยโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งสินค้าตลอดห่วงโซ่การนำเข้า-ส่งออกของประเทศ ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน (ผู้ประกอบการนำเข้า-ส่งออก) และภาคบริการ (เช่น ธนาคาร ตัวแทนออกของ และตัวแทนประกัน เป็นต้น)

ขั้นที่ 5 เชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ระหว่างประเทศหรือระหว่างภูมิภาค



ภาพที่ 4.3 แนวทางการพัฒนาระบบ Single Window จาก Single Window Planning and Implementation Guide, โดย United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, United Nations Economic Commission for Europe (2012).

จากรายงาน National Single Window ประจำปีเดือนกรกฎาคม 2559 ของส่วนแผนงานและมาตรฐาน สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมศุลกากร การดำเนินงานโครงการ National Single Window เทียบกับแนวทางการพัฒนาระบบ Single Window ของ UNSCAP พบว่าปัจจุบันอยู่ระหว่างดำเนินการขั้นที่ 3 และ ขั้นที่ 4 และกำลังจะเริ่มขั้นที่ 5

ตารางที่ 4. 3

การดำเนินโครงการ National Single Window เทียบกับแนวทางการพัฒนาระบบ Single Window ของ UNSCAP

แนวทางการพัฒนา Single Window	ขั้นที่ 1	ขั้นที่ 2	ขั้นที่ 3	ขั้นที่ 4	ขั้นที่ 5
	พัฒนาระบบพิธีการศุลกากรไร้กระดาษ	แก้ไขกฎระเบียบให้รองรับพิธีการศุลกากรไร้กระดาษ	เชื่อมโยงข้อมูลด้วยระบบ NSW	บูรณาการเชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐานการขนส่ง	เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างประเทศหรือระหว่างภูมิภาค
National Single Window ของกรมศุลกากร	ระบบ Electronic Data Exchange (EDI) ตั้งแต่ปี 2541-2551	ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ตั้งแต่ 2541 - ปัจจุบัน	ภาคเอกชนสามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานกำกับดูแล ผ่านระบบ NSW ตั้งแต่ ตุลาคม 2554- ปัจจุบัน		กำหนดมาตรฐานการรับส่งข้อมูล (National Standard Data Set) และเจรจาเชื่อมโยงระหว่างประเทศและภูมิภาค
	ระบบพิธีการศุลกากรอิเล็กทรอนิกส์ (e-Customs) ตั้งแต่กรกฎาคม 2551-ปัจจุบัน		ภาคเอกชนสามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐาน ผ่านระบบ NSW ตั้งแต่ ตุลาคม 2554 - ปัจจุบัน		

ตามคำแนะนำในการบริหารโครงการ Single Windows ของคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติแห่งเอเชียและแปซิฟิก ได้แบ่งการบริหารโครงการออกเป็น 5 ระยะคือ 1) การศึกษากรอบแนวความคิดเบื้องต้น (Inception for Developing the Initial Concept Paper) 2) ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Elaboration Phase for Conduction the Detailed Feasibility Study) 3) จัดทำแผนภาพรวมของโครงการ (Planning for Formulating a Single Window High-level Master Plan) 4) การพัฒนาและกำกับดูแลระบบ (Development and Deployment Oversight) 5) บทเรียนและข้อเสนอแนะ (Lessons Learned and Feedback)



ภาพที่ 4.4 ระยะการบริหารโครงการ Single Window จาก Single Window Planning and Implementation Guide, โดย United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, United Nations Economic Commission for Europe (2012).

ในแต่ละระยะในการบริหารโครงการ NSW ยังแบ่งออกเป็นกิจกรรมหลักของแต่ละระยะ โดยมีรายละเอียดตามตารางด้านล่าง

ตารางที่ 4.4

การระบุกิจกรรมในการพัฒนาระบบ National Single Window

ระยะ (Phase)	กิจกรรมหลัก (Activities)
ระยะที่ 1 - การศึกษากรอบแนวคิดเบื้องต้น (Inception for Developing the Initial Concept Paper)	1.1 ศึกษากรอบแนวคิดเบื้องต้น 1.2 กำหนดวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ของโครงการ
ระยะที่ 2 - ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Elaboration Phase for Conduction the Detailed Feasibility Study)	2.1 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง 2.2 วิเคราะห์ผลกระทบ ผลได้ผลเสีย และความเป็นไปได้ของโครงการ
ระยะที่ 3 - จัดทำแผนภาพรวมของโครงการ (Planning for Formulating a Single Window High-level Master Plan)	3.1 วิเคราะห์กรอบแนวคิดเบื้องต้นและผลการศึกษาความเป็นไปได้ 3.2 จัดทำแผนดำเนินงานในภาพรวม 3.3 จัดทำแผนรองรับผลจากการใช้งานระบบ
ระยะที่ 4 - การพัฒนาและกำกับดูแลระบบ (Development and Deployment Oversight)	4.1 พัฒนาระบบส่วนกลางเพื่อรองรับการเชื่อมโยง 4.2 พัฒนาระบบย่อย แต่ละหน่วยงานที่เชื่อมโยงข้อมูล 4.3 กำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงาน
ระยะที่ 5 - บทเรียนและข้อเสนอแนะ (Lessons Learned and Feedback)	5.1 รวบรวมปัญหาจากการดำเนินงานมาใช้เป็นบทเรียน เพื่อใช้แก้ปัญหาในอนาคต

หมายเหตุ: จาก Single Window Planning and Implementation Guide, โดย United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, United Nations Economic Commission for Europe (2012).

4.1.1.2 สรุปประเด็นความเสี่ยงจากการสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง

ในการศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงในพัฒนาระบบ National Single Window (NSW) ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาระบบ NSW ของกรมศุลกากร ถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการพัฒนา NSW ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 ราย แต่ละรายทำหน้าที่แตกต่างกันในการพัฒนาระบบ NSW แบ่งเป็น เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารขั้นต้น 1 ราย เจ้าหน้าที่ระดับผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่าน เจ้าหน้าที่ระดับชำนาญการ-พิเศษ 1 ท่าน และเจ้าหน้าที่ระดับชำนาญการ 3 ท่าน ซึ่งรายละเอียดของการสัมภาษณ์ตามตารางด้านล่าง

ตารางที่ 4.5

สรุปประเด็นความเสี่ยงจากการสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง

	ผู้มีส่วนได้เสีย	ประเด็นปัญหา/อุปสรรค/ความเสี่ยง	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์						
			1	2	3	4	5	6	7
P01	หน่วยงานอื่น	ความคิดเห็นด้านนโยบายระดับประเทศ ไม่เป็นในทิศทางเดียวกัน ไม่เห็นความสำคัญของโครงการหรือประโยชน์ที่ได้จากโครงการ NSW ซึ่งจำเป็นต้องเปลี่ยนจากการใช้กระดาษมาเป็นรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และอำนวยความสะดวกแก่ภาคเอกชนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน	✓		✓	✓	✓	✓	✓
P02	หน่วยงานอื่น	วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดติดการทำงานบนกระดาษ ไม่มีการที่เรียนรู้การทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์ และไม่เห็นความจำเป็นต้องแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน				✓	✓	✓	✓
P03	หน่วยงานอื่น	หน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องเชื่อมโยงข้อมูลขาดความรู้ความเข้าใจโครงการ NSW เพราะแต่ละหน่วยงานขาดแคลนบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อันเนื่องมาจากไม่เห็นความสำคัญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาองค์กร	✓				✓	✓	
P04	กรมศุลกากร	กรมศุลกากรขาดแคลนบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเข้าไปประสานงานและผลักดันโครงการ NSW กับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจในโครงการ NSW และวิเคราะห์งานของหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อสร้างมาตรฐานการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน		✓	✓		✓	✓	
P05	ทุกหน่วย	ความไม่มั่นคงทางการเมือง ส่งผลถึงความต่อเนื่องของโครงการ			✓				✓
P06	ทุกหน่วย	แต่ละหน่วยงานเป็นเอกเทศ มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสั่งการจากบนลงล่าง (องค์กรแนวตั้ง) การดำเนินงานแบบเครือข่าย (องค์กรแนวนอน) เป็นไปได้ยาก จำเป็นต้องมีการสั่งการจากหน่วยงานที่มีอำนาจสูงกว่าในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน	✓	✓	✓	✓		✓	

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

สรุปประเด็นความเสี่ยงจากการสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง

	ผู้มีส่วนได้เสีย	ประเด็นปัญหา/อุปสรรค/ความเสี่ยง	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์						
			1	2	3	4	5	6	7
P07	ทุกหน่วย	กฎระเบียบที่ไม่เท่าทันกับกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนจากการทำงานบนกระดาษมาเป็นรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจำเป็นต้องลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป					✓		✓
P08	หน่วยงานอื่น	ขาดการจัดการด้านงบประมาณรายจ่ายเพื่อพัฒนาโครงการของแต่ละหน่วยงาน เมื่อไม่เห็นความสำคัญ มักจะเลื่อนการตั้งงบประมาณเป็นปีงบประมาณถัดไปทำให้โครงการต้องล่าช้าหรือจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอกับโครงการจึงทำให้ไม่มีเอกชนเข้าประมูล		✓	✓			✓	
P09	หน่วยงานอื่น	ข้อมูลที่มีอยู่เดิมของแต่ละหน่วยงานไม่อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ จำเป็นที่จะต้องให้มีอำนาจสั่งการแก้ไขกฎระเบียบให้เก็บข้อมูลอยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และให้สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลแต่ละหน่วยงานได้	✓		✓	✓			✓
P10	ทุกหน่วย	ขาดความเชื่อมั่นด้านความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ การแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานว่าจะไม่มีช่องโหว่ให้ข้อมูลเกิดการรั่วไหลจากหน่วยงานอื่น ๆ	✓	✓					✓
P11	ทุกหน่วย	ขาดมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อความเข้ากันได้ในการเชื่อมโยงข้อมูลแต่ละหน่วยงาน และความมั่นคงปลอดภัยในการรับส่งข้อมูลระหว่างหน่วยงาน		✓			✓	✓	

4.1.1.3 การระบุความเสี่ยงภายใต้กรอบการดำเนินโครงการ

ผู้วิจัยได้พัฒนาตารางวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงภายใต้กรอบการดำเนินโครงการ NSW ซึ่งแบ่งระยะดำเนินโครงการ (Phasing) ออกเป็น 5 ระยะ โดยแต่ละระยะมีกิจกรรมหลักของแต่ละระยะแตกต่างกัน และได้แบ่งมุมมองในการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงที่อาจเกิดจากบุคลากร (People) ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน (Procedure) และความเสี่ยงจากเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง (Tool) ดังตารางด้านล่าง

ตารางที่ 4.6

ตารางวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงภายใต้กรอบการดำเนินโครงการ

ระยะ (Phase)		ระยะที่ 1 - การศึกษา กรอบ แนวความคิด เบื้องต้น		ระยะที่ 2 - ศึกษาความ เป็นไปได้ ของโครงการ		ระยะที่ 3 - จัดทำ แผนภาพรวม ของโครงการ		ระยะที่ 4 - การพัฒนา และกำกับ ดูแลระบบ		ระยะที่ 5 - บทเรียนและ ข้อเสนอแนะ	
กิจกรรมหลัก		1.1		2.1		3.1		4.1		5.1	
		1.2		2.2		3.2		4.2		5.2	
ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบ ต่อการดำเนินงาน	ด้านบุคลากร (People)	PP1-01		PP2-01		PP3-01		PP4-01		PP5-01	
		PP1-02		PP2-02		PP3-02		PP4-02		PP5-02	
		PP1-03		PP2-03		PP3-03		PP4-03		PP5-03	
	ด้านกระบวนการ (Procedure)	PC1-01		PC2-01		PC3-01		PC4-01		PC5-01	
		PC1-02		PC2-02		PC3-02		PC4-02		PC5-02	
		PC1-03		PC2-03		PC3-03		PC4-03		PC5-03	
	ด้านเครื่องมือ (Tool)	TL1-01		TL2-01		TL3-01		TL4-01		TL5-01	
		TL1-02		TL2-02		TL3-02		TL4-02		TL5-02	
		TL1-03		TL2-03		TL3-03		TL4-03		TL5-03	

จากตารางแสดงกรอบดำเนินโครงการ NSW ได้แบ่งออกเป็น 5 ระยะซึ่งในแต่ละระยะจะระบุกิจกรรมหลักเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมเหล่านี้ และความเสี่ยงใดที่ไม่เกี่ยวข้อง หรือคาดว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมหลักในแต่ละระยะก็จะไม่ระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง ซึ่งประเด็นความเสี่ยงถูกจำแนกออกเป็นมุมมอง 3 กลุ่มคือ บุคลากร (People) กระบวนการ (Procedures) และเครื่องมือ (Tools) โดยจะขึ้นทะเบียนความเสี่ยงภายใต้รหัสที่มีโครงสร้างรูปแบบ XXP-NN ซึ่งมีการระบุรหัสความเสี่ยงด้วยความหมายดังนี้

XX = อักษรย่อภาษาอังกฤษ 2 ตัว ซึ่งหมายถึงมุมมองของประเด็นทั้ง 3 กลุ่มแบ่งเป็น กลุ่มความเสี่ยงด้านบุคลากร แทนด้วยอักษร “PP” กลุ่มความเสี่ยงด้านกระบวนการ แทนด้วยอักษร “PC” และ กลุ่มความเสี่ยงในด้านเครื่องมือ แทนด้วย “TL”

P = ตัวเลขที่ใช้แสดงถึงระยะการดำเนินโครงการ คือ หมายเลข “1” ใช้แทนระยะที่ 1 การศึกษากรอบแนวความคิดเบื้องต้น, หมายเลข “2” ใช้แทน ระยะที่ 2 ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ, หมายเลข “3” ใช้แทน ระยะที่ 3 จัดทำแผนภาพรวมของโครงการ, หมายเลข “4”

ใช้แทน ระยะที่ 4 การพัฒนาและกำกับดูแลระบบ และ หมายเลข “5” ใช้แทน ระยะที่ 5 บทเรียนและข้อเสนอแนะ

NN = ตัวเลขที่ลำดับ ประเด็นความเสี่ยงในแต่ละกลุ่ม ซึ่งจะเรียงลำดับต่อเนื่องกันไปภายในแต่ละกลุ่มในแต่ละระยะการดำเนินโครงการ

หลังจากผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารโครงการระบบ NSW ผู้วิจัยได้นำผลจากการสัมภาษณ์ดังกล่าวมาระบุความเสี่ยงตามระยะของการบริหารโครงการ ซึ่งระบุความเสี่ยงได้จำนวน 26 ประเด็น โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน ในแต่ละระยะของการบริหารโครงการ คือ ด้านบุคลากร (People) ด้านกระบวนการทำงาน (Procedure) และด้านเครื่องมือ (Tool) มีการขึ้นทะเบียนความเสี่ยงและระบุรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.7

ประเด็นความเสี่ยงระยะที่ 1

ระยะ (Phase)		ระยะที่ 1 - การศึกษากรอบแนวคิดเบื้องต้น (Inception for Developing the Initial Concept Paper)	
กิจกรรมหลัก		1.1 ศึกษากรอบแนวคิดเบื้องต้น 1.2 กำหนดวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ของโครงการ	
ความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้การดำเนินโครงการล้มเหลว	ด้านบุคลากร (People)	PP1-01	ผู้บริหารในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดความรู้และความเข้าใจแนวคิดในโครงการ NSW
		PP1-02	ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานไม่เข้าใจวัตถุประสงค์การดำเนินงาน
		PP1-03	บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานยึดติดการทำงานบนกระดาษ ไม่ต้องการที่จะเรียนรู้การทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์
		PP1-04	บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานยึดติดกับความเป็นเจ้าของข้อมูลและไม่ต้องการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน
	ด้านกระบวนการ (Procedure)	PC1-01	กระบวนการทำงานของหน่วยงานอื่น ๆ ยังใช้กระดาษ มากกว่าการทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์
	ด้านเครื่องมือ (Tool)	TL1-01	นโยบายของแต่ละหน่วยงานไม่สอดคล้องกับนโยบายของโครงการ NSW

ตารางที่ 4.8

ประเด็นความเสี่ยงระยะที่ 2

ระยะ (Phase)		ระยะที่ 2 - ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Elaboration Phase for Conduction the Detailed Feasibility Study)	
กิจกรรมหลัก		2.1 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง 2.2 วิเคราะห์ผลกระทบ ผลได้ผลเสีย และความเป็นไปได้ของโครงการ	
ความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้ การดำเนินโครงการล้มเหลว	ด้านบุคลากร (People)	PP2-01	เจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอที่จะรวบรวมข้อมูลจากทุก ๆ หน่วยงานได้
		PP2-02	ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลกระทบของโครงการ
	ด้านกระบวนการ (Procedure)	PC2-01	ขาดการวิเคราะห์ผลกระทบ ผลได้ผลเสีย ของโครงการ NSW
		PC2-02	ขาดการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ NSW
	ด้านเครื่องมือ (Tool)	TL2-01	ขาดกฎระเบียบที่สั่งการแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มาดำเนินการร่วมกัน

ตารางที่ 4.9

ประเด็นความเสี่ยงระยะที่ 3

ระยะ (Phase)		ระยะที่ 3 - จัดทำแผนภาพรวมของโครงการ (Planning for Formulating a Single Window High-level Master Plan)	
กิจกรรมหลัก		3.1 วิเคราะห์กรอบแนวคิดเบื้องต้นและผลการศึกษาความเป็นไปได้ 3.2 จัดทำแผนดำเนินงานในภาพรวม 3.3 จัดทำแผนรองรับผลจากการใช้งานระบบ	
ความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้ การดำเนินโครงการล้มเหลว	ด้านบุคลากร (People)	PP3-01	ขาดเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมจัดทำแผน
		PP3-02	ขาดผู้มีอำนาจในการสั่งการติดตามดำเนินการจัดทำแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงาน
	ด้านกระบวนการ (Procedure)	PC3-01	แผนดำเนินงานไม่แล้วเสร็จก่อนเริ่มโครงการ NSW
	ด้านเครื่องมือ (Tool)	TL3-01	ขาดกฎระเบียบที่สั่งการในการจัดทำแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

ตารางที่ 4.10

ประเด็นความเสี่ยงระยะที่ 4

ระยะ (Phase)		ระยะที่ 4 - การพัฒนาและกำกับดูแลระบบ (Development and Deployment Oversight)	
กิจกรรมหลัก		4.1 พัฒนาระบบส่วนกลางเพื่อรองรับการเชื่อมโยง 4.2 พัฒนาระบบย่อย แต่ละหน่วยงานที่เชื่อมโยงข้อมูล 4.3 กำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงาน	
ความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้ การดำเนินงานโครงการล้มเหลว	ด้านบุคลากร (People)	PP4-01	กรมศุลกากรขาดแคลนเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีที่จะประสานงาน ทำความเข้าใจ และวิเคราะห์ระบบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงข้อมูล
		PP4-02	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดแคลนเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเข้าใจโครงการ NSW และพัฒนาระบบย่อย
		PP4-03	ขาดความเชื่อมั่นด้านความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลของแต่ละหน่วยงาน
	ด้านกระบวนการ (Procedure)	PC4-01	มาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลไม่สอดคล้องกันระหว่างระบบหลักและระบบย่อย
		PC4-02	ขาดกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลที่มีความมั่นคงปลอดภัย
	ด้านเครื่องมือ (Tool)	TL4-01	กฎระเบียบไม่รองรับกับกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนจากข้อมูลบนกระดาษเป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์
		TL4-02	ขาดมาตรการที่ใช้ในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงาน
		TL4-03	จัดการงบประมาณไม่เพียงพอกับระบบย่อยของแต่ละหน่วยงาน ทำให้ไม่มีผู้มาประสานงาน
		TL4-04	กฎระเบียบไม่รองรับการเชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

ตารางที่ 4.11

ประเด็นความเสี่ยงระยะที่ 5

ระยะ (Phase)		ระยะที่ 5 – บทเรียนและข้อเสนอแนะ (Lessons Learned and Feedback)	
กิจกรรมหลัก		5.1 รวบรวมปัญหาจากการดำเนินงานมาใช้เป็นบทเรียน เพื่อใช้แก้ปัญหาในอนาคต	
ความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้ การดำเนินโครงการล้มเหลว	ด้านบุคลากร (People)	PP5-01	การเปลี่ยนผู้บริหารของหน่วยงานอื่น ๆ ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาและเชื่อมโยงข้อมูลในโครงการ NSW
	ด้านกระบวนการ (Procedure)	PC5-01	ขาดกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงานโครงการ NSW
	ด้านเครื่องมือ (Tool)	TL5-01	ขาดกฎระเบียบที่ใช้ในการกำกับ รวบรวมปัญหาจากการดำเนินงานโครงการ NSW มาใช้เป็นบทเรียน

4.1.1.4 การทบทวนประเด็นความเสี่ยงเพื่อพัฒนาแบบประเมินความเสี่ยง

ในขั้นตอนทบทวนประเด็นความเสี่ยงก่อนที่จะนำประเด็นความเสี่ยงไปพัฒนาแบบสอบถามเพื่อประเมินความเสี่ยง ผู้วิจัยได้นำประเด็นความเสี่ยงทั้งหมด 26 ประเด็น ไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเกี่ยวข้องกับประเด็นความเสี่ยงในการพัฒนาระบบ NSW ใช้หาความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ปัจจัยความเสี่ยงกับบริบทของงานวิจัย ซึ่งมีสูตรการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดยกำหนดให้ IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้อง

R คือ คะแนนความเห็นชอบของผู้เชี่ยวชาญต่อคำถามแต่ละข้อ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

กำหนดเกณฑ์ให้คะแนนความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อองค์ประกอบแต่ละข้อคือ R = +1 หมายความว่าประเด็นคำถามนั้นสอดคล้องกับบริบทความเสี่ยงในการพัฒนาระบบ NSW, R = 0 หมายความว่าไม่แน่ใจว่าองค์ประกอบนั้นสอดคล้องกับบริบทความเสี่ยงในการพัฒนาระบบ NSW, R = -1 หมายความว่าองค์ประกอบนั้นไม่สอดคล้องกับบริบทความเสี่ยงในการพัฒนาระบบ NSW และถ้า $IOC \geq 0.50$ หมายความว่าองค์ประกอบนั้น วัดได้มีความเหมาะสมกับบริบทความเสี่ยงในการพัฒนาระบบ NSW แต่หากว่า $IOC < 0.50$ หมายความว่าองค์ประกอบนั้น วัดได้ไม่เหมาะสมกับบริบทไม่เหมาะสมกับบริบทความเสี่ยงในการพัฒนาระบบ NSW ควรตัดองค์ประกอบนั้นออก

ตารางที่ 4.12

ทบทวนประเด็นความเสี่ยง (ก่อนนำไปพัฒนาเป็นแบบสอบถามประเมินความเสี่ยง)

ประเด็นความเสี่ยงที่ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ ครั้งที่ 1		ความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาประเด็นความเสี่ยงครั้งที่ 2	ประเด็นความเสี่ยงที่ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ ครั้งที่ 2	
รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง ทั้งหมด 26 ประเด็น		รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง 26 ประเด็น ปรับเปลี่ยนเป็น 27 ประเด็น
ระยะที่ 1 - การศึกษากรอบแนวความคิดเบื้องต้น (Inception for Developing the Initial Concept Paper)				
PP1-01	ผู้บริหารในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดความรู้และความเข้าใจแนวคิดในโครงการ NSW	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	PP1-01	ผู้บริหารในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดความรู้และความเข้าใจแนวคิดในโครงการ NSW
PP1-02	ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานไม่เข้าใจวัตถุประสงค์การดำเนินงาน	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	PP1-02	ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานไม่เข้าใจวัตถุประสงค์การดำเนินงาน
PP1-03	บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานยึดติดการทำงานบนกระดาษ ไม่ต้องการที่จะเรียนรู้การทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	PP1-03	บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานยึดติดการทำงานบนกระดาษ ไม่ต้องการที่จะเรียนรู้การทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์
PP1-04	บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานยึดติดกับความเป็นเจ้าของข้อมูลและไม่ต้องการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	PP1-04	บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานยึดติดกับความเป็นเจ้าของข้อมูลและไม่ต้องการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน
PC1-01	กระบวนการทำงานของหน่วยงานอื่น ๆ ยังใช้กระดาษ มากกว่าการทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	PC1-01	กระบวนการทำงานของหน่วยงานอื่น ๆ ยังใช้กระดาษ มากกว่าการทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์
TL1-01	นโยบายของแต่ละหน่วยงานไม่สอดคล้องกับนโยบายของโครงการ NSW	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	TL1-01	นโยบายของแต่ละหน่วยงานไม่สอดคล้องกับนโยบายของโครงการ NSW

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ทบทวนประเด็นความเสี่ยง (ก่อนนำไปพัฒนาเป็นแบบสอบถามประเมินความเสี่ยง)

ประเด็นความเสี่ยงที่ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ ครั้งที่ 1		ความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาประเด็นความเสี่ยงครั้งที่ 2	ประเด็นความเสี่ยงที่ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ ครั้งที่ 2	
รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง ทั้งหมด 26 ประเด็น		รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง 26 ประเด็น ปรับเพิ่มเป็น 27 ประเด็น
ระยะที่ 2 - ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Elaboration Phase for Conduction the Detailed Feasibility Study)				
PP2-01	เจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอที่จะรวบรวมข้อมูลจากทุก ๆ หน่วยงานได้	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	PP2-01	เจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอที่จะรวบรวมข้อมูลจากทุก ๆ หน่วยงานได้
PP2-02	ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลกระทบของโครงการ	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	PP2-02	ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลกระทบของโครงการ
PC2-01	ขาดการวิเคราะห์ผลกระทบ ผลได้ผลเสียของโครงการ NSW	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	PC2-01	ขาดการวิเคราะห์ผลกระทบ ผลได้ผลเสีย ของโครงการ NSW
PC2-02	ขาดการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ NSW	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	PC2-02	ขาดการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ NSW
TL2-01	ขาดกฎระเบียบที่สั่งการแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มาดำเนินการร่วมกัน	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	TL2-01	ขาดกฎระเบียบที่สั่งการแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มาดำเนินการร่วมกัน

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ทบทวนประเด็นความเสี่ยง (ก่อนนำไปพัฒนาเป็นแบบสอบถามประเมินความเสี่ยง)

ประเด็นความเสี่ยงที่ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ ครั้งที่ 1		ความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาประเด็นความเสี่ยงครั้งที่ 2	ประเด็นความเสี่ยงที่ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ ครั้งที่ 2	
รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง ทั้งหมด 26 ประเด็น		รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง 26 ประเด็น ปรับเพิ่มเป็น 27 ประเด็น
ระยะที่ 3 – จัดทำแผนภาพรวมของโครงการ (Planning for Formulating a Single Window High-level Master Plan)				
PP3-01	ขาดเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมจัดทำแผน	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	PP3-01	ขาดเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมจัดทำแผน
PP3-02	ขาดผู้มีอำนาจในการสั่งการติดตามดำเนินการจัดทำแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	PP3-02	ขาดผู้มีอำนาจในการสั่งการติดตามดำเนินการจัดทำแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงาน
PC3-01	แผนดำเนินงานไม่แล้วเสร็จก่อนเริ่มโครงการ NSW	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	PC3-01	แผนดำเนินงานไม่แล้วเสร็จก่อนเริ่มโครงการ NSW
TL3-01	ขาดกฎระเบียบที่สั่งการในการจัดทำแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	TL3-01	ขาดกฎระเบียบที่สั่งการในการจัดทำแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงาน
ระยะที่ 4 - การพัฒนาและกำกับดูแลระบบ (Development and Deployment Oversight)				
PP4-01	กรมศุลกากรขาดแคลนเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีที่จะประสานงาน ทำความเข้าใจ และวิเคราะห์ระบบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงข้อมูล	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	PP4-01	กรมศุลกากรขาดแคลนเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีที่จะประสานงาน ทำความเข้าใจ และวิเคราะห์ระบบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงข้อมูล

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ทบทวนประเด็นความเสี่ยง (ก่อนนำไปพัฒนาเป็นแบบสอบถามประเมินความเสี่ยง)

ประเด็นความเสี่ยงที่ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ ครั้งที่ 1		ความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาประเด็นความเสี่ยง ครั้งที่ 2	ประเด็นความเสี่ยงที่ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ ครั้งที่ 2	
รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง ทั้งหมด 26 ประเด็น		รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง 26 ประเด็น ปรับเปลี่ยนเป็น 27 ประเด็น
PP4-02	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดแคลนเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเข้าใจโครงการ NSW และพัฒนาระบบย่อย	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	PP4-02	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดแคลนเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเข้าใจโครงการ NSW และพัฒนาระบบย่อย
PP4-03	ขาดความเชื่อมั่นด้านความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลของแต่ละหน่วยงาน	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	PP4-03	ขาดความเชื่อมั่นด้านความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลของแต่ละหน่วยงาน
PC4-01	มาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลไม่สอดคล้องกันระหว่างระบบหลัก และระบบย่อย	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	PC4-01	มาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลไม่สอดคล้องกันระหว่างระบบหลัก และระบบย่อย
PC4-02	ขาดกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลที่มีความมั่นคงปลอดภัย	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	PC4-02	ขาดกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลที่มีความมั่นคงปลอดภัย
TL4-01	กฎระเบียบไม่รองรับกับกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนจากข้อมูลบนกระดาษเป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	TL4-01	กฎระเบียบไม่รองรับกับกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนจากข้อมูลบนกระดาษเป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์
TL4-02	ขาดมาตรการที่ใช้ในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ผลการดำเนินงาน	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	TL4-02	ขาดมาตรการที่ใช้ในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ผลการดำเนินงาน
TL4-03	จัดการงบประมาณไม่เพียงพอกับระบบย่อยของแต่ละหน่วยงาน ทำให้ไม่มีผู้มาประมาณงาน	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	TL4-03	จัดการงบประมาณไม่เพียงพอกับระบบย่อยของแต่ละหน่วยงาน ทำให้ไม่มีผู้มาประมาณงาน
		เพิ่มประเด็นความเสี่ยงด้านเครื่องมือ	TL4-04	กฎระเบียบไม่รองรับการเชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ทบทวนประเด็นความเสี่ยง (ก่อนนำไปพัฒนาเป็นแบบสอบถามประเมินความเสี่ยง)

ประเด็นความเสี่ยงที่ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ ครั้งที่ 1		ความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาประเด็นความเสี่ยงครั้งที่ 2	ประเด็นความเสี่ยงที่ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ ครั้งที่ 2	
รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง ทั้งหมด 26 ประเด็น		รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง 26 ประเด็น ปรับเปลี่ยนเป็น 27 ประเด็น
ระยะที่ 5 – บทเรียนและข้อเสนอแนะ (Lessons Learned and Feedback)				
PP5-01	การเปลี่ยนผู้บริหารของหน่วยงานอื่น ๆ ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา และเชื่อมโยงข้อมูลในโครงการ NSW	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	PP5-01	การเปลี่ยนผู้บริหารของหน่วยงานอื่น ๆ ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา และเชื่อมโยงข้อมูลในโครงการ NSW
PC5-01	ขาดกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงานโครงการ NSW	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	PC5-01	ขาดกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงานโครงการ NSW
TL5-01	ขาดกระบวนการที่ใช้ในการกำกับ รวบรวมปัญหาจากการดำเนินงานโครงการ NSW มาใช้เป็นบทเรียน	เห็นด้วยกับประเด็นความเสี่ยงนี้	TL5-01	ขาดกระบวนการที่ใช้ในการกำกับ รวบรวมปัญหาจากการดำเนินงานโครงการ NSW มาใช้เป็นบทเรียน

สรุปประเด็นความเสี่ยงหลังผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ 27 ประเด็น สำหรับนำไปพัฒนาเป็นแบบสอบถามประเมินความเสี่ยง เพื่อใช้ในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลรวม ฉบับสมบูรณ์ ในลำดับต่อไป

ตารางที่ 4.13

ประเด็นความเสี่ยงหลังผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ 27 ประเด็น สำหรับนำไปพัฒนาเป็นแบบสอบถาม

ประเด็นความเสี่ยง	
ระยะที่ 1 - การศึกษากรอบแนวความคิดเบื้องต้น (Inception for Developing the Initial Concept Paper)	
PP1-01	ผู้บริหารในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดความรู้และความเข้าใจแนวคิดในโครงการ NSW
PP1-02	ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานไม่เข้าใจวัตถุประสงค์การดำเนินงาน
PP1-03	บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานยึดติดการทำงานบนกระดาษ ไม่ต้องการที่จะเรียนรู้การทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์
PP1-04	บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานยึดติดกับความเป็นเจ้าของข้อมูลและไม่ต้องการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน
PC1-01	กระบวนการทำงานของหน่วยงานอื่น ๆ ยังใช้กระดาษ มากกว่าการทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์
TL1-01	นโยบายของแต่ละหน่วยงานไม่สอดคล้องกับนโยบายของโครงการ NSW
ระยะที่ 2 - ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Elaboration Phase for Conduction the Detailed Feasibility Study)	
PP2-01	เจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอที่จะรวบรวมข้อมูลจากทุก ๆ หน่วยงานได้
PP2-02	ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลกระทบของโครงการ
PC2-01	ขาดการวิเคราะห์ผลกระทบ ผลได้ผลเสีย ของโครงการ NSW
PC2-02	ขาดการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ NSW
TL2-01	ขาดกฎระเบียบที่สั่งการแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มาดำเนินการร่วมกัน
ระยะที่ 3 - จัดทำแผนภาพรวมของโครงการ (Planning for Formulating a Single Window High-level Master Plan)	
PP3-01	ขาดเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมจัดทำแผน
PP3-02	ขาดผู้มีอำนาจในการสั่งการติดตามดำเนินการจัดทำแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงาน
PC3-01	แผนดำเนินงานไม่แล้วเสร็จก่อนเริ่มโครงการ NSW
TL3-01	ขาดกฎระเบียบที่สั่งการในการจัดทำแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

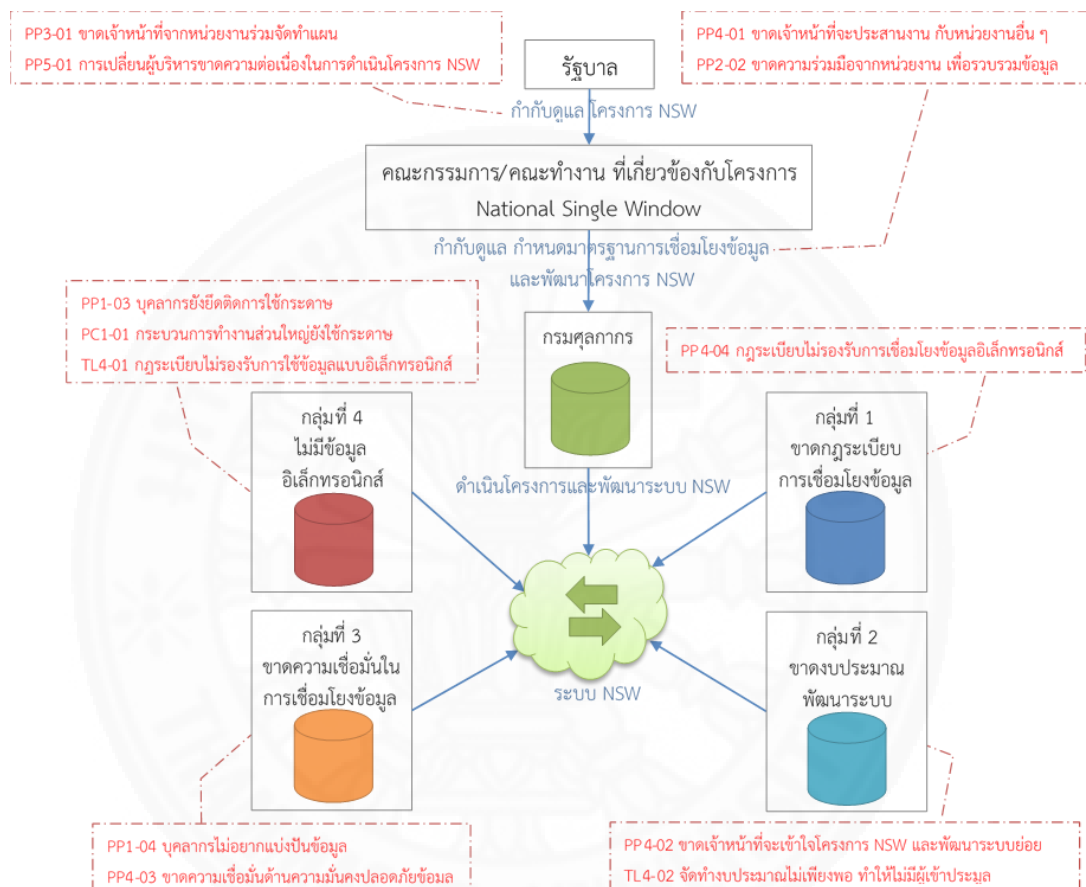
ประเด็นความเสี่ยงหลังผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ 27 ประเด็น สำหรับนำไปพัฒนาเป็นแบบสอบถาม

ประเด็นความเสี่ยง	
ระยะที่ 4 - การพัฒนาและกำกับดูแลระบบ (Development and Deployment Oversight)	
PP4-01	กรมศุลกากรขาดแคลนเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีที่จะประสานงาน ทำความเข้าใจ และวิเคราะห์ระบบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงข้อมูล
PP4-02	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดแคลนเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเข้าใจโครงการ NSW และพัฒนาระบบย่อย
PP4-03	ขาดความเชื่อมั่นด้านความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลของแต่ละหน่วยงาน
PC4-01	มาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลไม่สอดคล้องกันระหว่างระบบหลัก และระบบย่อย
PC4-02	ขาดกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลที่มีความมั่นคงปลอดภัย
TL4-01	กฎระเบียบไม่รองรับกับกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนจากข้อมูลบนกระดาษเป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์
TL4-02	ขาดมาตรการที่ใช้ในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงาน
TL4-03	จัดการงบประมาณไม่เพียงพอกับระบบย่อยของแต่ละหน่วยงาน ทำให้ไม่มีผู้มาประมูลงาน
TL4-04	กฎระเบียบไม่รองรับการเชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์
ระยะที่ 5 – บทเรียนและข้อเสนอแนะ (Lessons Learned and Feedback)	
PP5-01	การเปลี่ยนผู้บริหารของหน่วยงานอื่น ๆ ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา และเชื่อมโยงข้อมูลในโครงการ NSW
PC5-01	ขาดกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงานโครงการ NSW
TL5-01	ขาดกฎระเบียบที่ใช้ในการกำกับ รวบรวมปัญหาจากการดำเนินงานโครงการ NSW มาใช้เป็นบทเรียน

4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินความเสี่ยง

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามประเมินความเสี่ยงไปดำเนินการจัดเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ NSW ซึ่งประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารขั้นต้น 1 ท่าน เจ้าหน้าที่ระดับผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่าน เจ้าหน้าที่ระดับผู้ชำนาญการพิเศษ 1 ท่าน เจ้าหน้าที่ระดับผู้ชำนาญการ 3 ท่าน รวมทั้งหมด 7 ท่าน และเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจในการให้คะแนน ผู้วิจัยได้แสดงภาพรวมการประเมินความเสี่ยงสำหรับโครงการ ซึ่งในภาพรวมดังกล่าว พบว่าผลกระทบที่สำคัญหน่วยงานที่เชื่อมโยงข้อมูลในโครงการ NSW มีประเด็นความเสี่ยงแตกต่างกัน 4

กลุ่ม คือกลุ่มที่ 1 พร้อมที่จะเชื่อมโยงข้อมูลแต่กฎระเบียบไม่รองรับ กลุ่มที่ 2 ขาดงบประมาณเพื่อเชื่อมโยงข้อมูล กลุ่มที่ 3 ไม่มีความเชื่อมั่นในการเชื่อมโยงข้อมูล กลุ่มที่ 4 องค์กร ไม่มีข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยแต่ละกลุ่มมีประเด็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินโครงการ NSW แตกต่างกัน



รูปภาพที่ 4.5 ภาพรวมการประเมินความเสี่ยงสำหรับโครงการ National Single Window

4.1.2.1 ผลการประเมินค่าโอกาสและผลกระทบความเสี่ยง

ผู้วิจัยได้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยโดยพิจารณาใน 2 ประเด็นคือ โอกาสในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น (Probability) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) โดยมีกำหนดเกณฑ์ประเมินการให้คะแนนด้านโอกาสเกิดขึ้นของความเสี่ยง และความรุนแรงจากผลกระทบของความเสี่ยง เป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก และกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละระดับคือ ห้า สี่ สาม สอง และหนึ่งตามลำดับ

ตารางที่ 4.14

เกณฑ์ประเมินให้คะแนนด้านความเป็นไปได้/โอกาสในการเกิดขึ้นของความเสียหาย (Probability)

คะแนน	ความเป็นไปได้/ โอกาสในการเกิด ความเสียหาย	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาที่จะเกิดความเสียหายสูงมาก (มากกว่า 80%)
4	สูง	มีโอกาที่จะเกิดความเสียหายค่อนข้างมาก (61 - 80%)
3	ปานกลาง	มีโอกาที่จะเกิดความเสียหายบ้าง (41 - 60%)
2	น้อย	มีโอกาที่จะเกิดความเสียหายค่อนข้างน้อย (20 - 40%)
1	น้อยมาก	มีโอกาที่จะเกิดความเสียหายน้อยมาก หรือแทบจะไม่เกิดขึ้นเลย (น้อยกว่า 20%)

ตารางที่ 4.15

เกณฑ์ประเมินให้คะแนนด้านความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

คะแนน	ความรุนแรงของ ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผลกระทบจากความเสียหายสูงมาก จนอาจทำให้โครงการไม่สำเร็จ หรือบรรลุเป้าหมายน้อยกว่า 20%
4	สูง	ผลกระทบความเสียหายค่อนข้างสูง อาจทำให้โครงการบรรลุเป้าหมาย 20-40%
3	ปานกลาง	ผลกระทบจากความเสียหายปานกลาง อาจทำให้โครงการบรรลุเป้าหมาย 41-60%
2	น้อย	ผลกระทบจากความเสียหายค่อนข้างน้อย โครงการสามารถบรรลุเป้าหมาย 61-80%
1	น้อยมาก	ผลกระทบจากความเสียหายน้อยมาก แทบไม่มีผลกระทบเลย ทำให้โครงการสามารถบรรลุเป้าหมายได้ มากกว่า 80%

ตารางที่ 4.16

เกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure Criteria)

ระดับความเสี่ยง	ค่าจากการประเมิน ความเสี่ยง	แนวทางการรับมือความเสี่ยง
สูงมาก	25	เป็นความเสี่ยงที่โอกาสเกิด และผลกระทบโดยรวมอยู่ในระดับสูงมากควรให้ความสำคัญในการกำหนดแนวทางการรับมืออย่างเร่งด่วนเป็นอันดับแรก พร้อมตรวจสอบติดตามผลอย่างใกล้ชิด
สูง	16-20	เป็นความเสี่ยงที่โอกาสเกิด และผลกระทบโดยรวมอยู่ในระดับสูงควรให้ความสำคัญในการกำหนดแนวทางรับมืออย่างเร่งด่วน พร้อมตรวจสอบติดตามผลอย่างใกล้ชิด
ปานกลาง	12-15	เป็นความเสี่ยงที่โอกาสเกิด และผลกระทบโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ควรให้ความสำคัญในการกำหนดแนวทางรับมือเป็นอันดับรองจากกลุ่มความเสี่ยงระดับสูง พร้อมตรวจสอบติดตามผล
ต่ำ	6-10	เป็นความเสี่ยงที่โอกาสเกิด และผลกระทบโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ ควรให้ความสำคัญในการกำหนดแนวทางรับมือเป็นอันดับรองจากกลุ่มความเสี่ยงระดับปานกลาง พร้อมตรวจสอบติดตามผลเป็นระยะ
ต่ำมาก	1-5	เป็นความเสี่ยงที่โอกาสเกิด และผลกระทบโดยรวมอยู่ในระดับต่ำมาก ควรให้ความสำคัญในการกำหนดแนวทางรับมือเป็นอันดับสุดท้าย โดยคอยตรวจสอบติดตามเป็นระยะ

จากการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างด้วยแบบสอบถามและเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น
ผู้วิจัยได้ผลการเก็บข้อมูลดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.17

คะแนนโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง	โอกาสในการเกิด	ความรุนแรงผลกระทบ
PP1-01	4	4
PP1-02	4	4
PP1-03	4	4
PP1-04	5	4
PC1-01	4	4
TL1-01	4	4
PP2-01	4	4
PP2-02	3	4
PC2-01	3	3
PC2-02	2	3
TL2-01	4	4
PP3-01	2	3
PP3-02	3	3
PC3-01	2	3
TL3-01	3	4
PP4-01	4	4
PP4-02	4	4
PP4-03	2	3
PC4-01	3	3
PC4-02	1	2
TL4-01	3	4
TL4-02	3	4
TL4-03	3	3
TL4-04	3	3
PP5-01	3	3
PC5-01	1	3
TL5-01	4	3

4.1.2.2 ผลการคำนวณค่าระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure)

หลังจากสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้คำนวณค่าระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) ตามสูตรการคำนวณ โอกาสในการเกิด (Probability) คูณด้วย ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) โดยมีเกณฑ์การระบุระดับความเสี่ยงตามผลที่ได้จากการคำนวณดังนี้

ตารางที่ 4.18

ผลค่าระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) ของกลุ่มตัวอย่าง

รหัสความเสี่ยง	โอกาสในการเกิด	ความรุนแรงของผลกระทบ	ค่าระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับความเสี่ยง
PP1-01	4	4	16	สูง
PP1-02	4	4	16	สูง
PP1-03	4	4	16	สูง
PP1-04	5	4	20	สูง
PC1-01	4	4	16	สูง
TL1-01	4	4	16	สูง
PP2-01	4	4	16	สูง
PP2-02	3	4	12	ปานกลาง
PC2-01	3	3	9	ต่ำ
PC2-02	2	3	6	ต่ำ
TL2-01	4	4	16	สูง
PP3-01	2	3	6	ต่ำ
PP3-02	3	3	9	ต่ำ
PC3-01	2	3	6	ต่ำ
TL3-01	3	4	12	ปานกลาง
PP4-01	4	4	16	สูง
PP4-02	4	4	16	สูง
PP4-03	2	3	6	ต่ำ
PC4-01	3	3	9	ต่ำ
PC4-02	1	2	2	ต่ำมาก
TL4-01	3	4	12	ปานกลาง
TL4-02	3	4	12	ปานกลาง

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ผลค่าระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) ของกลุ่มตัวอย่าง

รหัสความเสี่ยง	โอกาสในการเกิด	ความรุนแรงของผลกระทบ	ค่าระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับความเสี่ยง
TL4-03	3	3	9	ต่ำ
TL4-04	3	3	9	ต่ำ
PP5-01	3	3	9	ต่ำ
PC5-01	1	3	3	ต่ำมาก
TL5-01	4	3	12	ปานกลาง

4.1.2.3 การระบุความเสี่ยงโดยรวมใน Risk Profile/Risk Matrix

หลังจากผู้วิจัยได้ระบุค่าความเสี่ยงโดยรวมที่ได้จากผลคูณระหว่างคะแนนประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และคะแนนประเมินความรุนแรงของผลกระทบนำมาระบุลงในตาราง Risk Profile/Matrix เพื่อวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงโดยรวมของแต่ละประเด็นความเสี่ยงตามที่แสดงใน Risk Matrix ต่อไปนี้

		ระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)				
		น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
ระดับของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง(Probability)	สูงมาก (5)				PP1-04	
	สูง (4)			TL5-01	PP1-01, TL1-01 PP1-02, PP1-03 PC1-01, PP2-01 TL2-01, PP4-01 PP4-02	
	ปานกลาง (3)		PC2-02	PC2-01, PP3-02 PC4-01, TL4-03 TL4-04, PP5-01	PP2-02, TL3-01 TL4-01, TL4-02	
	น้อย (2)		PC4-02	PP3-01, PC3-01 PP4-03		
	น้อยมาก (1)			PC5-01		

ภาพที่ 4.6 Risk Profile/Matric แสดงผลค่าความเสี่ยงโดยรวม

4.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยตามขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น จากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ NSW ผู้วิจัยขอสรุปอภิปรายผลการวิจัยโดยแบ่งการอภิปรายผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วนหลัก ดังนี้

4.2.1 การจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มปัจจัยเสี่ยง

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ระบุค่าความเสี่ยงโดยรวมในตาราง Risk Matrix ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และจัดเรียงลำดับความสำคัญประเด็นความเสี่ยงโดยรวม และนำประเด็นความเสี่ยงไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญถึงแนวทางรับมือความเสี่ยง ตามตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 4.19

สรุปผลการจัดลำดับความสำคัญประเด็นความเสี่ยงจากค่าความเสี่ยงโดยรวม และแนวทางการรับมือความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	แนวทางรับมือความเสี่ยง
ระดับความเสี่ยงสูง : กำหนดแนวทางการรับมืออย่างเร่งด่วน, ติดตามผลอย่างใกล้ชิด		
PP1-01	ผู้บริหารในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดความรู้และความเข้าใจแนวคิดในโครงการ NSW	จัดประชุมสัมมนาเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและแนวคิดในโครงการ NSW
PP1-02	ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานไม่เข้าใจวัตถุประสงค์การดำเนินงาน	แต่งตั้งผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็น คณะกรรมการ / คณะทำงาน เพื่อให้แต่ละองค์กรมีวัตถุประสงค์ไปในทิศทางเดียวกัน
PP1-03	บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานยึดติดการทำงานบนกระดาษ ไม่ต้องการที่จะเรียนรู้การทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์	จัดประชุมสัมมนาเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในการทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์
PP1-04	บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานยึดติดกับความเป็นเจ้าของข้อมูลและไม่ต้องการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน	จัดประชุมสัมมนาเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ การแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน
PC1-01	กระบวนการทำงานของหน่วยงานอื่น ๆ ยังใช้กระดาษ มากกว่าการทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์	แต่ละหน่วยงานแก้ไขกระบวนการทำงานเพื่อรองรับการทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

สรุปผลการจัดลำดับความสำคัญประเด็นความเสี่ยงจากค่าความเสี่ยงโดยรวม และแนวทางการรับมือความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	แนวทางรับมือความเสี่ยง
TL1-01	นโยบายของแต่ละหน่วยงานไม่สอดคล้องกับนโยบายของโครงการ NSW	แต่งตั้งผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็น คณะกรรมการ/คณะทำงาน เพื่อให้แต่ละองค์กรมีแนวนโยบายไปในทิศทางเดียวกัน
PP2-01	เจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอที่จะรวบรวมข้อมูลจากทุก ๆ หน่วยงานได้	จัดซื้อจัดจ้างบริษัทเอกชนเพื่อทำการรวบรวมข้อมูลของแต่ละหน่วยงาน
TL2-01	ขาดกฎระเบียบที่สั่งการแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มาดำเนินการร่วมกัน	คณะกรรมการ/คณะทำงาน ออกคำสั่งหรือระเบียบให้แต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการร่วมกัน
PP4-01	กรมศุลกากรขาดแคลนเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีที่จะประสานงาน ทำความเข้าใจ และวิเคราะห์ระบบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงข้อมูล	รับสมัครเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อประสานงาน ทำความเข้าใจ และวิเคราะห์ระบบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
PP4-02	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดแคลนเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเข้าใจโครงการ NSW และพัฒนาระบบย่อย	รับสมัครเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อทำความเข้าใจโครงการ NSW และพัฒนาระบบย่อย
ระดับความเสี่ยงปานกลาง : กำหนดแนวทางการรับมือรองลงมา, ติดตามผล		
PP2-02	ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลกระทบของโครงการ	คณะกรรมการ/คณะทำงาน จัดประชุมทำความเข้าใจกับผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเพื่อขอความร่วมมือ
TL3-01	ขาดกฎระเบียบที่สั่งการในการจัดทำแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	คณะกรรมการ/คณะทำงาน ออกคำสั่งหรือระเบียบให้แต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำแผนร่วมกัน
TL4-01	กฎระเบียบไม่รองรับกับกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนจากข้อมูลบนกระดาษเป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์	คณะกรรมการ/คณะทำงาน แก้ไขกฎระเบียบของแต่ละหน่วยงานเพื่อรองรับการใช้ข้อมูลแบบอิเล็กทรอนิกส์
TL4-02	ขาดมาตรการที่ใช้ในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงาน	กำหนดความคืบหน้าของแต่ละหน่วยงานด้วย ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน (KPI)
TL5-01	ขาดกฎระเบียบที่ใช้ในการกำกับ รวบรวม ปัญหาจากการดำเนินงานโครงการ NSW มาใช้เป็นบทเรียน	คณะกรรมการ/คณะทำงาน รวบรวมและสรุปผลการดำเนินงาน มาใช้เป็นบทเรียน

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

สรุปผลการจัดลำดับความสำคัญประเด็นความเสี่ยงจากค่าความเสี่ยงโดยรวม และแนวทางการรับมือความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	แนวทางรับมือความเสี่ยง
ระดับความเสี่ยงต่ำ : กำหนดแนวทางการรับมือรองจากความเสี่ยงระดับปานกลาง, ติดตามผลเป็นระยะ		
PC2-01	ขาดการวิเคราะห์ผลกระทบ ผลได้ผลเสียของโครงการ NSW	คณะกรรมการ/คณะทำงาน จัดทำการวิเคราะห์ผลกระทบ ผลได้ผลเสียโครงการ NSW
PC2-02	ขาดการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ NSW	คณะกรรมการ/คณะทำงาน จัดทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ NSW
PP3-02	ขาดผู้มีอำนาจในการสั่งการติดตามดำเนินการจัดทำแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน กำกับ สั่งการให้แต่ละหน่วยงานจัดทำแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงาน
PC4-01	มาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลไม่สอดคล้องกันระหว่างระบบหลัก และระบบย่อย	แต่ละหน่วยงานร่วมเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงาน และหารือร่วมกันกำหนดมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลแต่ละหน่วยงาน
TL4-03	จัดการงบประมาณไม่เพียงพอกับระบบย่อยของแต่ละหน่วยงาน ทำให้ไม่มีผู้มาประมูลงาน	จัดหาแหล่งกักเงินงบประมาณ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
TL4-04	กฎระเบียบไม่รองรับการเชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์	คณะกรรมการ/คณะทำงาน แกไขกฎระเบียบของแต่ละหน่วยงานเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลแบบอิเล็กทรอนิกส์
PP5-01	การเปลี่ยนผู้บริหารของหน่วยงานอื่น ๆ ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา และเชื่อมโยงข้อมูลในโครงการ NSW	ผลักดันให้โครงการ NSW บรรลุในแผนระยะยาวในการพัฒนาประเทศด้านโลจิสติกส์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
PP3-01	ขาดเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมจัดทำแผน	แต่ละหน่วยงานรับสมัครเจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อร่วมจัดทำแผน
PC3-01	แผนดำเนินงานไม่แล้วเสร็จก่อนเริ่มโครงการ NSW	กำหนดแผนเพื่อเริ่มดำเนินโครงการ ปรับเปลี่ยนแผนดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ระหว่างดำเนินโครงการ NSW
PP4-03	ขาดความเชื่อมั่นด้านความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลของแต่ละหน่วยงาน	จัดประชุมสัมมนาเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และแนวคิดในโครงการ NSW

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

สรุปผลการจัดลำดับความสำคัญประเด็นความเสี่ยงจากค่าความเสี่ยงโดยรวม และแนวทางการรับมือความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	แนวทางการรับมือความเสี่ยง
ระดับความเสี่ยงต่ำมาก : กำหนดแนวทางการรับมือความเสี่ยงรองจากระดับความเสี่ยงต่ำ, ติดตามเป็นระยะ		
PC4-02	ขาดกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลที่มีความมั่นคงปลอดภัย	กำหนดมาตรฐานกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลตามหลักสากล ที่มีความมั่นคงปลอดภัย
PC5-01	ขาดกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงานโครงการ NSW	คณะกรรมการ/คณะทำงาน กำหนดกระบวนการรวบรวมผลการดำเนินงานโครงการ NSW

4.2.2 การกำหนดแนวทางรับมือกับความเสี่ยง

ผู้วิจัยได้นำประเด็นความเสี่ยง 27 ประเด็นและแนวทางการรับมือความเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ได้จัดลำดับความสำคัญ นำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนในการดำเนินโครงการ NSW ในประเด็นความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง กลยุทธ์รับมือความเสี่ยง แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง และประเด็นความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่หลังจากดำเนินตามแนวทางการรับมือความเสี่ยง รายละเอียดตามตารางที่ 4.19 และตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20

สรุปประเด็นความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง กลยุทธ์ แนวทางการรับมือความเสี่ยง และแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง

รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงโดยรวม	กลยุทธ์รับมือความเสี่ยง				แนวทางการรับมือความเสี่ยง	แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง	
			Risk Avoidance	Risk Reduction	Risk Transfer	Risk Acceptance		ระหว่างดำเนินการ	หลังการส่งมอบ
PP1-01	ผู้บริหารในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดความรู้และความเข้าใจแนวคิดในโครงการ NSW	สูง		✓			จัดประชุมสัมมนาเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และแนวคิดในโครงการ NSW	✓	
PP1-02	ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานไม่เข้าใจวัตถุประสงค์การดำเนินงาน	สูง		✓			แต่งตั้งผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็น คณะกรรมการ/คณะทำงาน เพื่อให้แต่ละองค์กร มีวัตถุประสงค์ไปในทิศทางเดียวกัน	✓	
PP1-03	บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานยึดติดการทำงานบนกระดาษไม่ต้องการที่จะเรียนรู้การทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์	สูง		✓			จัดประชุมสัมมนาเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ในการทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์	✓	
PP1-04	บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานยึดติดกับความเป็นเจ้าของข้อมูลและไม่ต้องการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน	สูง		✓			จัดประชุมสัมมนาเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ การแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน	✓	

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

สรุปประเด็นความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง กลยุทธ์ แนวทางการรับมือความเสี่ยง และแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง

รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงโดยรวม	กลยุทธ์รับมือความเสี่ยง				แนวทางการรับมือความเสี่ยง	แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง	
			Risk Avoidance	Risk Reduction	Risk Transfer	Risk Acceptance		ระหว่างดำเนินการ	หลังการส่งมอบ
PC1-01	กระบวนการทำงานของหน่วยงานอื่น ๆ ยังใช้กระดาษ มากกว่าการทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์	● สูง		✓			แต่ละหน่วยงานแก้ไขกระบวนการ ทำงานเพื่อรองรับการทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์	✓	
TL1-01	นโยบายของแต่ละหน่วยงานไม่สอดคล้อง กับนโยบายของโครงการ NSW	● สูง		✓			แต่งตั้งผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็น คณะกรรมการ/คณะทำงาน เพื่อให้แต่ละองค์กร มีแนว นโยบายไปในทิศทางเดียวกัน	✓	
PP2-01	เจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอที่จะรวบรวมข้อมูลจากทุก ๆ หน่วยงานได้	● สูง			✓		จัดซื้อจัดจ้างบริษัทเอกชนเพื่อทำการรวบรวม ข้อมูลของแต่ละหน่วยงาน	✓	
TL2-01	ขาดกฎระเบียบที่สั่งการแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มาดำเนินการร่วมกัน	● สูง		✓			คณะกรรมการ/คณะทำงาน ออกคำสั่งหรือ ระเบียบให้แต่ละหน่วย งานที่เกี่ยวข้องมา ดำเนินการร่วมกัน	✓	

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

สรุปประเด็นความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง กลยุทธ์ แนวทางการรับมือความเสี่ยง และแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง

รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงโดยรวม	กลยุทธ์รับมือความเสี่ยง				แนวทางการรับมือความเสี่ยง	แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง	
			Risk Avoidance	Risk Reduction	Risk Transfer	Risk Acceptance		ระหว่างดำเนินการ	หลังการส่งมอบ
PP4-01	กรมศุลกากรขาดแคลนเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีที่จะประสานงาน ทำความเข้าใจ และวิเคราะห์ระบบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงข้อมูล	 สูง		✓			รับสมัครเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อประสานงาน ทำความเข้าใจ และวิเคราะห์ระบบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	✓	
PP4-02	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดแคลนเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเข้าใจโครงการ NSW และพัฒนาระบบย่อย	 สูง		✓			รับสมัครเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อทำความเข้าใจโครงการ NSW และพัฒนาระบบย่อย	✓	
PP2-02	ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลกระทบของโครงการ	 ปานกลาง		✓			คณะกรรมการ/คณะทำงาน จัดประชุมทำความเข้าใจกับผู้บริหาร แต่ละหน่วยงานเพื่อขอความร่วมมือ	✓	

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

สรุปประเด็นความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง กลยุทธ์ แนวทางการรับมือความเสี่ยง และแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง

รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงโดยรวม	กลยุทธ์รับมือความเสี่ยง				แนวทางการรับมือความเสี่ยง	แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง	
			Risk Avoidance	Risk Reduction	Risk Transfer	Risk Acceptance		ระหว่างดำเนินโครงการ	หลังการส่งมอบ
TL3-01	ขาดกฎระเบียบที่สั่งการในการจัดทำแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	ปานกลาง		✓			คณะกรรมการ/คณะทำงาน ออกคำสั่งหรือระเบียบให้แต่ละหน่วย งานที่เกี่ยวข้อง จัดทำแผนร่วมกัน	✓	
TL4-01	กฎระเบียบไม่รองรับกับกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนจากข้อมูลบนกระดาษเป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์	ปานกลาง		✓			คณะกรรมการ/คณะทำงาน แก้ไขกฎระเบียบของแต่ละหน่วยงานเพื่อรองรับการใช้ข้อมูลแบบอิเล็กทรอนิกส์	✓	
TL4-02	ขาดมาตรการที่ใช้ในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงาน	ปานกลาง		✓			กำหนดความคืบหน้าของแต่ละหน่วยงานด้วยดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน (KPI)	✓	

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

สรุปประเด็นความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง กลยุทธ์ แนวทางการรับมือความเสี่ยง และแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง

รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงโดยรวม	กลยุทธ์รับมือความเสี่ยง				แนวทางรับมือความเสี่ยง	แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง	
			Risk Avoidance	Risk Reduction	Risk Transfer	Risk Acceptance		ระหว่างดำเนินการ	หลังการส่งมอบ
TL5-01	ขาดกฎระเบียบที่ใช้ในการกำกับ รวบรวม ปัญหาจากการดำเนินงานโครงการ NSW มาใช้เป็นบทเรียน	ปานกลาง		✓			คณะกรรมการ/คณะทำงาน รวบรวมและสรุปผลการดำเนินงานมาใช้เป็นบทเรียน		✓
PC2-01	ขาดการวิเคราะห์ผลกระทบ ผลได้ผลเสีย ของโครงการ NSW	ต่ำ		✓			คณะกรรมการ/คณะทำงาน จัดทำการวิเคราะห์ผลกระทบ ผลได้ผลเสียโครงการ NSW	✓	
PC2-02	ขาดการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ NSW	ต่ำ		✓			คณะกรรมการ/คณะทำงาน จัดทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ NSW	✓	
PP3-02	ขาดผู้มีอำนาจในการสั่งการติดตาม ดำเนินการจัดทำแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	ต่ำ		✓			แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน กำกับ สั่งการ ให้แต่ละหน่วยงานจัดทำแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	✓	

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

สรุปประเด็นความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง กลยุทธ์ แนวทางการรับมือความเสี่ยง และแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง

รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงโดยรวม	กลยุทธ์รับมือความเสี่ยง				แนวทางการรับมือความเสี่ยง	แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง	
			Risk Avoidance	Risk Reduction	Risk Transfer	Risk Acceptance		ระหว่างดำเนินการ	หลังการส่งมอบ
PC4-01	มาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลไม่สอดคล้องกันระหว่างระบบหลัก และระบบย่อย	ต่ำ		✓			แต่ละหน่วยงานร่วมเป็นคณะกรรมการ/ คณะทำงาน และหารือร่วมกันกำหนดมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลแต่ละหน่วยงาน	✓	
TL4-03	จัดการงบประมาณไม่เพียงพอกับระบบย่อยของแต่ละหน่วยงาน ทำให้ไม่มีผู้มาประมูลงาน	ต่ำ		✓			จัดหาแหล่งกักเงินงบประมาณ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	✓	
TL4-04	กฎระเบียบไม่รองรับการเชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์	ต่ำ		✓			คณะกรรมการ/คณะทำงาน แกไขกฎระเบียบของแต่ละหน่วยงานเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลแบบอิเล็กทรอนิกส์	✓	
PP5-01	การเปลี่ยนผู้บริหารของหน่วยงานอื่น ๆ ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา และเชื่อมโยงข้อมูลในโครงการ NSW	ต่ำ	✓				ผลักดันให้โครงการ NSW บรรลุในแผนระยะยาวในการพัฒนาประเทศ ด้าน โลจิสติกส์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	✓	

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

สรุปประเด็นความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง กลยุทธ์ แนวทางการรับมือความเสี่ยง และแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง

รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงโดยรวม	กลยุทธ์รับมือความเสี่ยง				แนวทางรับมือความเสี่ยง	แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง	
			Risk Avoidance	Risk Reduction	Risk Transfer	Risk Acceptance		ระหว่างดำเนินโครงการ	หลังการส่งมอบ
PP3-01	ขาดเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมจัดทำแผน	ต่ำ		✓			แต่ละหน่วยงานรับสมัครเจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อร่วมจัดทำแผน	✓	
PC3-01	แผนดำเนินงานไม่แล้วเสร็จก่อนเริ่มโครงการ NSW	ต่ำ	✓				กำหนดแผนเพื่อเริ่มดำเนินโครงการปรับเปลี่ยนแผนดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ระหว่างดำเนินโครงการ NSW	✓	
PP4-03	ขาดความเชื่อมั่นด้านความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลของแต่ละหน่วยงาน	ต่ำ		✓			จัดประชุมสัมมนาเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และแนวคิดในโครงการ NSW	✓	
PC4-02	ขาดกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลที่มีความมั่นคงปลอดภัย	ต่ำมาก		✓			กำหนดมาตรฐานกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลตามหลักสากล ที่มีความมั่นคงปลอดภัย	✓	
PC5-01	ขาดกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงานโครงการ NSW	ต่ำมาก		✓			คณะกรรมการ/คณะทำงาน กำหนดกระบวนการรวบรวมผลการดำเนินงานโครงการ NSW	✓	

ตารางที่ 4.21

ประเด็นความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ หลังจากดำเนินการตามแนวทางรับมือความเสี่ยง

รหัส	ประเด็นความเสี่ยง	แนวทางรับมือความเสี่ยง	โอกาสเกิด ความเสี่ยง	ความรุนแรง ของผลกระทบ	ค่าความเสี่ยง โดยรวม	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่
ระยะที่ 1 - การศึกษากรอบแนวคิดเบื้องต้น (Inception for Developing the Initial Concept Paper)						
PP1-01	ผู้บริหารในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดความรู้และความเข้าใจแนวคิดในโครงการ NSW	จัดประชุมสัมมนาเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและแนวคิดในโครงการ NSW	1	1	1	ต่ำมาก
PP1-02	ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานไม่เข้าใจวัตถุประสงค์การดำเนินงาน	แต่งตั้งผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงาน เพื่อให้แต่ละองค์กรมีวัตถุประสงค์ไปในทิศทางเดียวกัน	1	1	1	ต่ำมาก
PP1-03	บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานยึดติดการทำงานบนกระดาษ ไม่ต้องการที่จะเรียนรู้การทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์	จัดประชุมสัมมนาเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจใน การทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์	2	2	4	ต่ำมาก
PP1-04	บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานยึดติดกับความเป็นเจ้าของข้อมูลและไม่ต้องการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน	จัดประชุมสัมมนาเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ การแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน	2	2	4	ต่ำมาก
PC1-01	กระบวนการทำงานของหน่วยงานอื่น ๆ ยังใช้กระดาษ มากกว่าการทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์	แต่ละหน่วยงานแก้ไขกระบวนการทำงานเพื่อรองรับการทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์	2	3	6	ต่ำ

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ประเด็นความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ หลังจากดำเนินการตามแนวทางรับมือความเสี่ยง

รหัส	ประเด็นความเสี่ยง	แนวทางรับมือความเสี่ยง	โอกาสเกิด ความเสี่ยง	ความรุนแรง ของผลกระทบ	ค่าความเสี่ยง โดยรวม	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่
ระยะที่ 2 - ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Elaboration Phase for Conduction the Detailed Feasibility Study)						
PP2-02	ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลกระทบของโครงการ	คณะกรรมการ/คณะทำงาน จัดประชุมทำความเข้าใจกับผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเพื่อขอความร่วมมือ	2	1	2	ต่ำมาก
TL2-01	ขาดกฎระเบียบที่สั่งการแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มาดำเนินการร่วมกัน	คณะกรรมการ/คณะทำงาน ออกคำสั่งหรือระเบียบให้แต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการร่วมกัน	1	1	1	ต่ำมาก
ระยะที่ 3 – จัดทำแผนภาพรวมของโครงการ (Planning for Formulating a Single Window High-level Master Plan)						
PP3-01	ขาดเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมจัดทำแผน	แต่ละหน่วยงานรับสมัครเจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อร่วมจัดทำแผน	1	2	2	ต่ำมาก
PP3-02	ขาดผู้มีอำนาจในการสั่งการติดตามดำเนินการจัดทำแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน กำกับสั่งการ ให้แต่ละหน่วยงานจัดทำแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	1	1	1	ต่ำมาก
TL4-01	กฎระเบียบไม่รองรับกับกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนจากข้อมูลบนกระดาษเป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์	คณะกรรมการ/คณะทำงาน แก้ไขกฎระเบียบของแต่ละหน่วยงานเพื่อรองรับการใช้ข้อมูลแบบอิเล็กทรอนิกส์	1	1	1	ต่ำมาก

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ประเด็นความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ หลังจากดำเนินการตามแนวทางรับมือความเสี่ยง

รหัส	ประเด็นความเสี่ยง	แนวทางรับมือความเสี่ยง	โอกาสเกิดความเสี่ยง	ความรุนแรงของผลกระทบ	ค่าความเสี่ยงโดยรวม	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ระยะที่ 4 - การพัฒนาและกำกับดูแลระบบ (Development and Deployment Oversight)						
TL4-02	ขาดกฎระเบียบที่ใช้ในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงาน	กำหนดความคืบหน้าของแต่ละหน่วยงาน ด้วย ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน (KPI)	2	2	4	ต่ำมาก
TL4-04	กฎระเบียบไม่รองรับการเชื่อมโยงข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์	คณะกรรมการ/คณะทำงาน แก้ไข กฎระเบียบของแต่ละหน่วยงานเพื่อ เชื่อมโยงข้อมูลแบบอิเล็กทรอนิกส์	1	1	1	ต่ำมาก
ระยะที่ 5 - บทเรียนและข้อเสนอแนะ (Lessons Learned and Feedback)						
PP5-01	การเปลี่ยนผู้บริหารของหน่วยงานอื่น ๆ ขาด ความต่อเนื่องในการพัฒนา และเชื่อมโยงข้อมูล ในโครงการ NSW	ผลักดันให้โครงการ NSW บรรลุในแผน ระยะยาวในการพัฒนาประเทศด้านโลจิสติกส์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	2	1	2	ต่ำมาก
PC5-01	ขาดกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการ ดำเนินงานโครงการ NSW	คณะกรรมการ/คณะทำงาน กำหนด กระบวนการรวบรวมผลการดำเนินงาน โครงการ NSW	1	1	1	ต่ำมาก
TL5-01	ขาดกฎระเบียบที่ใช้ในการกำกับ รวบรวม ปัญหาจากการดำเนินงานโครงการ NSW มาใช้ เป็นบทเรียน	คณะกรรมการ/คณะทำงาน รวบรวมและ สรุปผลการดำเนินงาน มาใช้เป็นบทเรียน	1	1	1	ต่ำมาก

หลังจากที่ได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินการตามแนวทางรับมือความเสี่ยงแล้ว ผู้วิจัยได้ระบุค่าความเสี่ยงโดยรวมที่ได้จากผลคูณระหว่างคะแนนประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และคะแนนประเมินความรุนแรงของผลกระทบนำมาระบุลงในตาราง Risk Profile/Matrix เพื่อวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงโดยรวมของแต่ละประเด็นความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ตามที่แสดงใน Risk Matrix ต่อไปนี้

		ระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact)				
		น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
ระดับของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง(Probability)	สูงมาก (5)					
	สูง (4)					
	ปานกลาง (3)					
	น้อย (2)	PP2-02 PP5-01	PP1-03 PP1-04 TL4-02	PC1-01		
	น้อยมาก (1)	PP1-01 PP1-02 TL2-01 PP3-02 TL4-01 TL4-04 PC5-01 TL5-01	PP3-01			

ภาพที่ 4.7 Risk Profile/Matrix แสดงค่าความเสี่ยงโดยรวม หลังปรับตามแนวทางรับมือความเสี่ยง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

กรมศุลกากรเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง ได้รับมอบหมายให้ดำเนินโครงการ National Single Window เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ประกอบการนำเข้าและส่งออกสินค้า ด้วยการเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบแนวคิดที่จะอำนวยความสะดวกในการค้าระหว่างประเทศ ด้วยระบบ Single Window

ผู้วิจัยได้เริ่มขั้นตอนการศึกษาวิจัยด้วยการทบทวนวรรณกรรมทั้งในและต่างประเทศเกี่ยวกับ การดำเนินโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่ดำเนินการเชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการค้าระหว่างประเทศ (Single Window) ของประเทศต่าง ๆ โดยแบ่งการดำเนินการโครงการ NSW ตามคำแนะนำของคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติแห่งเอเชียและแปซิฟิก (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific : UNESCAP) ออกเป็น 5 ระยะคือ ระยะที่ 1 การศึกษารอบแนวความคิดเบื้องต้น (Inception for Developing the Initial Concept Paper) ระยะที่ 2 ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Elaboration Phase for Conduction the Detailed Feasibility Study) ระยะที่ 3 จัดทำแผนภาพรวมของโครงการ (Planning for Formulating a Single Window High-Level Master Plan) ระยะที่ 4 การพัฒนาและกำกับดูแลระบบ (Development and Deployment Oversight) ระยะที่ 5 บทเรียนและข้อเสนอแนะ (Lessons Learned and Feedback)

จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่มีโครงสร้างไปสอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินโครงการ National Single Window กรณีของกรมศุลกากร จำนวน 7 ราย คือ เจ้าหน้าที่ระดับบริหารชั้นต้น 1 ราย เจ้าหน้าที่ระดับผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่าน เจ้าหน้าที่ระดับชำนาญการพิเศษ 1 ท่าน และเจ้าหน้าที่ระดับชำนาญการ 3 ท่าน ผู้วิจัยได้นำผลจากการสัมภาษณ์ ไประบุปัจจัยความเสี่ยงได้ 26 ประเด็น และจัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยงออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People) ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน (Procedure) และความเสี่ยงจากเครื่องมือ (Tools)

ผู้วิจัยได้นำเอาปัจจัยความเสี่ยงทั้ง 26 ประเด็น กลับไปสอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อทบทวนประเด็นความเสี่ยงเพื่อการประเมินความเสี่ยง ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าควรเพิ่มปัจจัยเสี่ยงอีก 1 ข้อ ทำให้มีปัจจัยความเสี่ยงทั้งสิ้น 27 ประเด็น

เมื่อทบทวนประเด็นความเสี่ยงเพื่อประเมินความเสี่ยงแล้ว ผู้วิจัยได้นำประเด็นความเสี่ยง ทั้ง 27 ประเด็น ไปสอบถามผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินการโครงการ NSW อีกครั้ง จำนวน 7 ท่าน แบ่งเป็น เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารขั้นต้น 1 ท่าน เจ้าหน้าที่ระดับผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่าน เจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญการพิเศษ 1 ท่าน และเจ้าหน้าที่ระดับผู้ชำนาญการ 3 ท่าน โดยแต่ละปัจจัยความเสี่ยงมีประเด็นในการพิจารณา คือ โอกาสในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น (Probability) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) โดยมีกำหนดเกณฑ์ประเมินการให้คะแนนด้านโอกาสเกิดขึ้นของความเสี่ยง และความรุนแรงจากผลกระทบของความเสี่ยง เป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก และกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละระดับคือ ห้า สี่ สาม สอง และหนึ่ง ตามลำดับ

หลังจากสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ NSW ด้วยปัจจัยความเสี่ยงทั้ง 27 ประเด็นและมาเรียงลำดับจากมากไปน้อย พบว่ากลุ่มระดับความเสี่ยงสูง 10 ประเด็น กลุ่มระดับความเสี่ยงปานกลาง 5 ประเด็น กลุ่มระดับความเสี่ยงต่ำ 9 ประเด็น และระดับความเสี่ยงต่ำมาก 2 ประเด็น และเมื่อนำประเด็นความเสี่ยงทั้ง 27 ประเด็น มาสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาแนวทางรับมือความเสี่ยงและค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากดำเนินการตามแนวทางรับมือความเสี่ยงแล้ว พบว่า เหลือปัจจัยเสี่ยง 15 ประเด็น แบ่งเป็นกลุ่มระดับความเสี่ยงต่ำ 1 ประเด็น และกลุ่มระดับความเสี่ยงต่ำมาก 14 ประเด็น

สรุปผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า ความเสี่ยงที่สำคัญ ส่งผลให้การดำเนินโครงการประสบปัญหาความล่าช้าจากการเชื่อมโยงข้อมูลภาครัฐ ซึ่งแบ่งหน่วยงานงานในการเชื่อมโยงออกเป็น 4 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 ภาระเบียบไม่รองรับการเชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ แนวทางรับมือความเสี่ยงในกลุ่มนี้คือ แก้ไขภาระเบียบของแต่ละหน่วยงานให้รองรับการเชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

กลุ่มที่ 2 ขาดงบประมาณหรือเจ้าหน้าที่ด้าน ICT ในการพัฒนาระบบ แนวทางการรับมือความเสี่ยงคือ จัดหาแหล่งงบประมาณให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มที่ 3 ขาดความเชื่อมั่นในการเชื่อมโยงข้อมูลหรือไม่ต้องการแบ่งปันข้อมูล แนวทางรับมือความเสี่ยงคือ จัดประชุมสัมมนาให้เข้าใจถึงความจำเป็นในการแบ่งปันข้อมูล

กลุ่มที่ 4 องค์กรไม่มีข้อมูลรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบไปด้วย บุคลากรยึดติดการใช้กระดาษ กระบวนการทำงานส่วนใหญ่ยังใช้กระดาษ และภาระเบียบไม่รองรับการใช้ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นกลุ่มที่สร้างผลกระทบให้โครงการเกิดความล่าช้ามากที่สุด แนวทางการรับมือความเสี่ยงคือ จัดประชุมสัมมนาให้เข้าใจการเปลี่ยนเป็นอิเล็กทรอนิกส์ แก้ไขกระบวนการทำงาน และแก้ไขภาระเบียบให้รองรับการใช้ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความเสี่ยงที่สำคัญทั้ง 4 กลุ่ม พบว่าทั้งหมดมีค่าความเสี่ยงโดยรวมตั้งแต่ สูง ปานกลาง และต่ำ ค่าความเสี่ยงโดยรวมหลังจากดำเนินการตามแนวทางรับมือความเสี่ยง คือ ต่ำ และต่ำมาก ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เหลือน้อย และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ NSW ก็ยังยอมรับความเสี่ยงที่เหลือน้อยนั้นได้ และส่งผลให้โครงการ NSW เกิดความล่าช้า ซึ่งเป็นสาเหตุมาจากโครงการ NSW มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก (37 หน่วย) เพราะค่านิยมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐที่ต้องมีกฎหมายมารองรับก่อนการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ค่านิยมองค์กรใน ตารางที่ 2.2

5.2 ข้อเสนอแนะ

เชิงนโยบาย

การดำเนินโครงการ National Single Window หรือโครงการที่มีลักษณะบูรณาการ เชื่อมโยงข้อมูลหลาย ๆ หน่วยงาน ส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาในการดำเนินโครงการระยะยาว และมักจะเกิดการโยกย้ายผู้บริหารหน่วยงาน หรือเปลี่ยนตัวผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบโครงการ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินโครงการ และการดำเนินโครงการเกิดความล่าช้า

เพื่อให้การดำเนินโครงการเกิดความต่อเนื่อง ควรนำโครงการดังกล่าวบรรจุในแผนระยะยาวในการพัฒนาประเทศด้านโลจิสติกและเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลโดยตรงให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินโครงการ ฯ และส่งผลทางอ้อมให้ภาคเอกชนรู้ล่วงหน้าว่าจะปรับตัวอย่างไร และสามารถลงทุนให้สอดคล้องกับโครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกในอนาคต

เชิงปฏิบัติ

ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator: KPI) ถูกระบุให้เป็นหนึ่งใน มาตรการที่ใช้ในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลสำเร็จการดำเนินโครงการ National Single Window ของหน่วยงานต่าง ๆ (ดูตารางที่ 4.18)

ด้านผู้ประเมิน KPI ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ในโครงการ NSW ควรเป็น คณะกรรมการ /คณะทำงาน ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำกับ ดูแล ติดตาม การดำเนินโครงการ NSW หรือแต่งตั้ง คณะกรรมการ/คณะทำงาน จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เพื่อทำหน้าที่ประเมิน KPI ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ในโครงการ NSW โดยเฉพาะ ส่งผลให้การประเมินโครงการด้วยความถูกต้องเที่ยงตรง และส่งผลให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาในครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ และดำเนินการวิจัยภายใต้บริบทของกรมศุลกากร สำหรับผู้ที่มีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับความเสี่ยงในการพัฒนาโครงการที่มีลักษณะ

บูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ สามารถนำแนวทางในการระบุความเสี่ยง แนวทางการรับมือความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้สำหรับโครงการที่มีลักษณะคล้ายกันนี้ เพื่อใช้ควบคุมและรับมือความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินโครงการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.3 ข้อจำกัดงานวิจัย

งานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงในโครงการ National Single Window (NSW) กรณีศึกษาของกรมศุลกากร เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยเสี่ยงในการดำเนินโครงการ NSW ซึ่งเป็นโครงการจุดเริ่มต้นที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบโลจิสติกของประเทศไทยจากเอกสารกระดาษ มาเป็นการเชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าและส่งออก การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินโครงการ และในขณะที่งานวิจัยฉบับนี้ได้ทำการเผยแพร่ โครงการ NSW ก็ยังคงดำเนินงานต่อไป และนอกจากการเชื่อมโยงข้อมูลของหน่วยงานในประเทศแล้ว ในอนาคต จำเป็นต้องทำการเชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ระหว่างประเทศ และขยายการเชื่อมโยงข้อมูลไปยังภูมิภาค

การดำเนินโครงการ NSW มีปัจจัยความเสี่ยงที่เปลี่ยนไปตามสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์การค้าระหว่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงทางกฎระเบียบสนธิสัญญาระหว่างประเทศต่าง ๆ รวมไปถึงนโยบายที่แตกต่างกันของแต่ละรัฐบาล ซึ่งข้อจำกัดดังกล่าว ส่งผลให้งานวิจัยชิ้นนี้อาจจะไม่ครอบคลุมเมื่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปในอนาคต

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

- กรมศุลกากร, สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, ส่วนแผนงานและมาตรฐาน (กรกฎาคม 2559). รายงานผลการดำเนินงาน Thailand National Single Window ประจำปีเดือน กรกฎาคม 2559.
- จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์, กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2556). การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ตุลาคม 2556). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของไทย ฉบับที่ 2 (2556-2560).

วิทยานิพนธ์

- นිරนาท เวชสุนทร. (2555). การศึกษาปัจจัยความเสี่ยงในโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศในภาครัฐไทย: งานวิจัยเฉพาะกรณีปริณญามหาบัณฑิต. (วิทยานิพนธ์ปริณญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, วิทยาลัยนวัตกรรม, สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี.

Books

- Bozeman, B. (1987). All organizations are public. London: Jossey-Bass.
- Cornwall, J. R., & Perlman, B. (1990). Organizational Entrepreneurship. Homewood, IL.: Irwin.
- Downs, A. (1967). Inside Bureaucracy. Boston, MA.: Little Brown & Company.
- Frederickson, H. G. (1997). The Spirit of Public Administration. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rainey, H. G. (1997). Understanding and Managing Public Organization. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.

Articles

- Bozeman, B., & Scott, P. (1996). Bureaucratic Red Tape and Formalization: Untangling Conceptual Knots. *American Review of Public Administration*, 26(1), 1.
- Bretschneider, S. (1990). Management information systems in public and private organizations: An empirical test. *Public Administration Review*, 50(9), 536-545.
- Chen, H. (2002), Digital government: technologies and practices, *Decision Support Systems*, Vol. 34 pp.223-7.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 532-50.
- European Commission. (2003). COM, 2003: The role of e-Government for Europe's future, 567 final, Europe Commission.
- Garlan, D., Allen, R. and Ockerbloom, X. (1995), "Architectural mismatch or why it's hard to build systems out of existing parts", *Proceedings of the 17th International Conference on Software Engineering*, IEEE Computer Society Press, Los Alamitos, CA.
- Heeks, R. (2003). Success and Failure Rates of e-Government in Developing/Transitional Countries: Overview. University of Manchester.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Jennings, D. F., & Lumpkin, J. R. (1989). Functionally modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. *Journal of Management*, 15(3), 485.
- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Roche, F. (2009). Public and private sector entrepreneurship: Similarities, differences or a combination? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 26-46.
- Kernaghan, K. (2000). The post-bureaucratic organization and public service values. *International Review of Administrative Sciences*, 66(1), 91-104.

- Kifle, H., & Low Kim Cheng, P. (2009). e-Government Implementation and Leadership – the Brunei Case Study. *Electronic Journal of e-Government* Volume, 7(3), 271-282.
- Kim, S., & Lee, H. (2004). Organizational factors affecting knowledge sharing capabilities in E-government: An empirical study, *Krems*.
- Lane, J. E. (1994). Will Public Management Drive Out Public Administration? *Asian Journal of Public Administration*, 16(2), 139-151.
- Layne, K. & Lee, J. Developing fully functional E-government: A four stage model, *Government Information Quarterly* 18(2001), 122-136.
- Miller, D. (1983). CORRELATES OF ENTREPRENEURSHIP IN THREE TYPES OF FIRMS. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1999). Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 71-91.
- Nograsek, J (2011), Change Management as a Critical Success Factor in e-Government Implementation. *Business Systems Research*, Vol.2 No.2, 13-24.
- Paul Beynon-Davies, (2007) "Models for e-government", *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 1 Iss: 1, pp.7 - 28
- Pearce, J. A., & David, F. R. (1983). A social network approach to organizational designperformance. *Academy of Management Review*, 8(436-44).
- Perry, J., & Rainey, H. (1988). The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy. *Academy of Management Review*, 13(2), 182-201.
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1984). Values and the American Manager: An Update. *California Management Review*, 26(3), 202.
- Rainey, H. G. (1983). Public agencies and private firms: Incentive structures, goals and individual roles. *Administration and Society*, 15, 207-242.
- Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447-469.
- Rainey, H. G., Backoff, R. W., & Levine, C. H. (1976). Comparing public and private organizations. *Public Administration Review*, 36(2), 233-244.

- Ramamurti, R. (1986). Public Entrepreneurs: Who They Are and How They Operate. *California Management Review*, 28(3), 142.
- Ramamurti, R. (1986). Public Entrepreneurs: Who They Are and How They Operate. *California Management Review*, 28(3), 142.
- Rhinehart, J. B., & et al. (1969). Comparative study of need satisfactions in governmental and business hierarchies. *Journal of Applied Psychology*, 53(3 PART 1), 230-235.
- Robertson, P. (1997), "Integrating legacy systems with modern corporate applications", *Communications of the ACM*, Vol. 40 No. 5, pp. 39-46.
- Scott, P. G., & Falcone, S. (1998). Comparing public and private organizations: An Exploratory Analysis of Three Frameworks. *American Review of Public Administration*, 28(2), 126-145.
- Themistocleous, M. and Irani, Z. (2001), "Benchmarking the benefits and barriers of application integration", *Benchmarking*, Vol. 8 No. 4, pp. 317-31.
- Themistocleous, M., Irani, Z. and O'Keefe, R. (2001), "ERP and application integration", *Business Process Management Journal*, Vol. 7 No. 3, pp. 195-204.
- Tillman, B. (2003), "More information could mean less privacy", *The Information Management Journal*, Vol. 37 No. 2, pp. 20-3.
- Volchkov, A. (2001), "Revisiting single sign-on a pragmatic approach in a new context", *IEEE IT Professional*, Vol. 3 No. 1, pp. 39-45.
- Wing Lam, (2005), "Barriers to e-government integration", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 18 Iss: 5 pp. 511 – 530
- Woolridge, E. (2002), *Modern Times People and Management*, Vol. 8 No. 7, pp. 28-30.

Electronic Media

- United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific: ESCAP (2012). Single Window Planning and Implementation Guide. Retrieved from <http://www.unescap.org/resources/single-window-planning-and-implementation-guide>

United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business: UN/CEFACT
(2005, July). Recommendation No.33: Recommendation and Guidelines
Establishing a Single Window. Retrieved from
<http://tfig.unece.org/contents/recommendation-33.htm>



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสอบถามประเมินความเสี่ยง



แบบสอบถามงานวิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง
“ความเสี่ยงในการพัฒนาโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์
กรณีศึกษา ระบบ National Single Window ของกรมศุลกากร”

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการพิจารณาประเมินความเสี่ยงในการพัฒนาระบบ National Single Window โดยประเด็นความเสี่ยงต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นแบ่งตามระยะ (Phase) ในการดำเนินโครงการประกอบด้วย 5 ระยะ ดังนี้

ระยะ (Phase)	กิจกรรม (Activities)
ระยะที่ 1 - การศึกษากรอบแนวคิดเบื้องต้น (Inception for Developing the Initial Concept Paper)	1.1 ศึกษากรอบแนวคิดเบื้องต้น วิสัยทัศน์ และ วัตถุประสงค์ของโครงการ
ระยะที่ 2 - ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Elaboration Phase for Conduction the Detailed Feasibility Study)	2.1 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง 2.2 วิเคราะห์ผลกระทบ ผลได้ผลเสีย และความเป็นไปได้ ของโครงการ
ระยะที่ 3 - จัดทำแผนภาพรวมของโครงการ (Planning for Formulating a Single Window High-Level Master Plan)	3.1 วิเคราะห์กรอบแนวคิดเบื้องต้นและผลการศึกษา ความเป็นไปได้ 3.2 จัดทำแผนดำเนินงานในภาพรวม 3.3 จัดทำแผนรองรับผลจากการใช้งานระบบ
ระยะที่ 4 - การพัฒนาและกำกับดูแลระบบ (Development and Deployment Oversight)	4.1 พัฒนาระบบส่วนกลางเพื่อรองรับการเชื่อมโยง 4.2 พัฒนาระบบย่อย แต่ละหน่วยงานที่เชื่อมโยงข้อมูล 4.3 กำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงาน
ระยะที่ 5 - บทเรียนและข้อเสนอแนะ (Lessons Learned and Feedback)	5.1 รวบรวมปัญหาจากการดำเนินงานมาให้เป็นบทเรียน เพื่อใช้แก้ปัญหาในอนาคต

2. ประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ระบุในแบบสอบถามนี้หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรมของโครงการฯ และส่งผลให้ไม่บรรลุตามเป้าหมายของโครงการ โดยแบ่งประเมินความเสี่ยงเป็น 3 มุมมอง ประกอบด้วย (1) People (PP) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร (2) Process (PC) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน และ (3) Tools (TL) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินโครงการ
3. การประเมินความเสี่ยงในแบบสอบถามนี้แบ่งการประเมินออกเป็น 2 ประเด็น คือ (1)ความเป็นไปได้/โอกาสในการเกิดขึ้นของความเสี่ยง (Probability) และ (2)ความรุนแรงจากผลกระทบ (Impact) หากเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ

เกณฑ์ประเมินให้คะแนนด้านความเป็นไปได้/โอกาสในการเกิดขึ้นของความเสี่ยง (Probability)

คะแนน	ความเป็นไปได้/โอกาสในการเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูงมาก (มากกว่า 80%)
4	สูง	มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงค่อนข้างมาก (61 - 80%)
3	ปานกลาง	มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงบ้าง (41 - 60%)
2	น้อย	มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงค่อนข้างน้อย (20 - 40%)
1	น้อยมาก	มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงน้อยมาก หรือแทบจะไม่เกิดขึ้นเลย (น้อยกว่า 20%)

เกณฑ์ประเมินให้คะแนนด้านความรุนแรงของผลกระทบ/โอกาสในการเกิดขึ้นของความเสี่ยง (Probability)

คะแนน	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผลกระทบจากความเสี่ยงสูงมาก จนอาจทำให้โครงการไม่สำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายน้อยกว่า 20%
4	สูง	ผลกระทบความเสี่ยงค่อนข้างสูง อาจทำให้โครงการบรรลุเป้าหมาย 20-40%
3	ปานกลาง	ผลกระทบจากความเสี่ยงปานกลาง อาจทำให้โครงการบรรลุเป้าหมาย 41-60%
2	น้อย	ผลกระทบจากความเสี่ยงค่อนข้างน้อย โครงการสามารถบรรลุเป้าหมาย 61-80%
1	น้อยมาก	ผลกระทบจากความเสี่ยงน้อยมาก แทบไม่มีผลกระทบเลย ทำให้โครงการสามารถบรรลุเป้าหมายได้ มากกว่า 80%

4. เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อโครงการพัฒนาระบบ National Single Window จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยข้อมูลที่ได้รับการจัดเก็บเป็นความลับ และจะนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย

เริ่มสัมภาษณ์

ประเด็นความเสี่ยง		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					ความรุนแรงผลกระทบ				
ระยะที่ 1 - การศึกษากรอบแนวคิดเบื้องต้น (Inception for Developing the Initial Concept Paper)		สูงมาก	สูง	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
PP1-01	ผู้บริหารในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดความรู้และความเข้าใจแนวคิดในโครงการ NSW	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
PP1-02	ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานไม่เข้าใจวัตถุประสงค์การดำเนินงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
PP1-03	บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานยึดติดการทำงานแบบกระดาษ ไม่ต้องการที่จะเรียนรู้การทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
PP1-04	บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานยึดติดกับความเป็นเจ้าของข้อมูลและไม่ต้องการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
PC1-01	กระบวนการทำงานของหน่วยงานอื่น ๆ ยังใช้กระดาษ มากกว่าการทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
TL1-01	นโยบายของแต่ละหน่วยงานไม่สอดคล้องกับนโยบายของโครงการ NSW	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ประเด็นความเสี่ยง		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					ความรุนแรงผลกระทบ				
ระยะที่ 2 - ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Elaboration Phase for Conduction the Detailed Feasibility Study)		สูงมาก	สูง	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
PP2-01	เจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอที่จะรวบรวมข้อมูลจากทุก ๆ หน่วยงานได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
PP2-02	ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลกระทบของโครงการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
PC2-01	ขาดการวิเคราะห์ผลกระทบ ผลได้ผลเสีย ของโครงการ NSW	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
PC2-02	ขาดการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ NSW	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
TL2-01	ขาดกฎระเบียบที่สั่งการแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มาดำเนินการร่วมกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ประเด็นความเสี่ยง		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					ความรุนแรงผลกระทบ				
ระยะที่ 3 – จัดทำแผนภาพรวมของโครงการ (Planning for Formulating a Single Window High-level Master Plan)		สูงมาก	สูง	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
PP3-01	ขาดเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมจัดทำแผน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
PP3-02	ขาดผู้มีอำนาจในการสั่งการติดตามดำเนินการจัดทำแผนร่วมกับระหว่างหน่วยงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
PC3-01	แผนดำเนินงานไม่แล้วเสร็จก่อนเริ่มโครงการ NSW	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
TL3-01	ขาดกฎระเบียบที่สั่งการในการจัดทำแผนร่วมกับระหว่างหน่วยงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ประเด็นความเสี่ยง		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					ความรุนแรงผลกระทบ				
ระยะที่ 4 - การพัฒนาและกำกับดูแลระบบ (Development and Deployment Oversight)		สูงมาก	สูง	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
PP4-01	กรมศุลกากรขาดแคลนเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีที่จะประสานงาน ทำความเข้าใจ และวิเคราะห์ระบบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงข้อมูล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
PP4-02	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดแคลนเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเข้าใจโครงการ NSW และพัฒนาระบบย่อย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
PP4-03	ขาดความเชื่อมั่นด้านความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลของแต่ละหน่วยงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
PC4-01	มาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลไม่สอดคล้องกันระหว่างระบบหลัก และระบบย่อย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
PC4-02	ขาดกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลที่มีความมั่นคงปลอดภัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
TL4-01	กฎระเบียบไม่รองรับกับกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนจากข้อมูลบนกระดาษเป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
TL4-02	จัดการงบประมาณไม่เพียงพอกับระบบย่อยของแต่ละหน่วยงาน ทำให้ไม่มีผู้มาประสานงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
TL4-03	ขาดมาตรการที่ใช้ในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ผลการดำเนินงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
TL4-04	กฎระเบียบไม่รองรับการเชื่อมโยงข้อมูลแบบอิเล็กทรอนิกส์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ประเด็นความเสี่ยง		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					ความรุนแรงผลกระทบ				
ระยะที่ 5 – บทเรียนและข้อเสนอนะ (Lessons Learned and Feedback)		สูงมาก	สูง	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
PP5-01	การเปลี่ยนผู้บริหารของหน่วยงานอื่น ๆ จากความต่อเนื่องในการพัฒนา และเชื่อมโยงข้อมูลในโครงการ NSW	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
PC5-01	ขาดกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงานโครงการ NSW	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
TL5-01	ขาดกฎระเบียบที่ใช้ในการกำกับ รวบรวมปัญหาจากการดำเนินงานโครงการ NSW มาใช้เป็นบทเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายชัยณรงค์ ปัญจสุโข
วันเดือนปีเกิด	1 มีนาคม 2520
ตำแหน่ง	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ
ประสบการณ์ทำงาน	2551 - ปัจจุบัน นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ กรมศุลกากร

