

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1 สรุปผลการดำเนินงานวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลของบริษัท เมืองทองมหาชัย จำกัด โดยมีโครงการที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 9 โครงการ ในช่วงระหว่างเดือนตุลาคม – ธันวาคม 2556 ผู้วิจัยได้ค้นพบว่าการจัดทำเครื่องมือที่ช่วยในการประเมินโครงการ โดยการนำหลักธรรมาภิบาลไอทีมาเป็นแนวในการพัฒนาซอฟต์แวร์นั้น ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการโครงการ และ ผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการสามารถ รับรู้สถานะของโครงการได้ตลอดเวลา โดยเมื่อมีการรายงานความคืบหน้าของโครงการเข้าไปในระบบงาน ทุกคนสามารถเข้าไปติดตาม ความคืบหน้าเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี

1.1 สรุปการดำเนินงาน

(1) การนำกรอบการบริหารโครงการไอที PO10 ของมาตรฐานโคบิตเวอร์ชัน 4.1 มาช่วยประเมินผลการบริหารโครงการไอทีขององค์กร ช่วยให้องค์กรได้ทราบว่า ควรจะต้องมีการปรับปรุงการบริหารโครงการไอทีอย่างไร เพื่อให้การบริหารโครงการไอที ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ในขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจ ช่วยให้เกิดประโยชน์กับองค์กรสูงสุด โดยกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารโครงการไอที PO10 นั้นเป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารโครงการ แต่ในแง่ของการนำมาประยุกต์ใช้งานนั้น ทางหน่วยงานหรือองค์กร ต้องมีการปรับเปลี่ยนกิจกรรมในการดำเนินการให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร โดยในงานวิจัยนี้ ข้อมูลที่นำมาวิจัยเป็นของสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนั้นกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน ก็มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ เช่น การประชุมติดตามงาน ก็ไม่ได้มีการระบุในขั้นตอนการวางแผนการทำงาน เนื่องจากโครงการมีระยะสั้นและไม่ซับซ้อน จะมีการประชุมติดตามงานในครั้งแรกของการสรุปกรอบของการดำเนินงาน และจะประชุมอีกครั้งเมื่อจบโครงการ เป็นต้น นอกจากนี้การประยุกต์กิจกรรมทั้งหมดใน กรอบการบริหารโครงการไอที PO10 นั้น เราไม่จำเป็นต้องดำเนินการทุกกิจกรรมใน กรอบบริหารโครงการไอที PO10 เพียงแต่ประยุกต์ใช้บางกิจกรรมให้เหมาะสมกับองค์กรเท่านั้น

(2) การประเมินผลตามหลักธรรมาภิบาลไอที 5 ด้าน คือ 1) การประเมินตามกลยุทธ์ 2) การประเมินการส่งมอบโครงการ 3)การประเมินผลความเสี่ยงโครงการ 4) การประเมินผล

ทรัพยากรไอที 5) การประเมินวัดผลการปฏิบัติงาน จากการประเมินผล ผู้วิจัยพบว่า ในการบริหารโครงการไอทีนั้น สิ่งจำเป็นไม่ใช่การส่งมอบโครงการให้ตรงเวลาเพียงอย่างเดียว เราจะต้องมีการประเมินโครงการ ในมิติต่าง ๆ หลายด้าน เพื่อให้การบริหารจัดการโครงการเกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด การส่งมอบโครงการให้ตรงเวลาเพียงอย่างเดียว แต่มีการใช้ทรัพยากรไอทีเป็นจำนวนมาก มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงกับการจัดทำโครงการ สิ่งเหล่านี้ช่วยสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารโครงการเราจะมองในมิติเดียวไม่ได้ ในทุกมิติต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเช่นเดียวกัน จึงจะแสดงให้เห็นการบริหารโครงการนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งการประเมินผลตามหลักธรรมาภิบาลไอที ทั้ง 5 ด้านนี้ จะช่วยสะท้อนมุมมองในมิติต่างได้เป็นอย่างดี

(3) การประเมินผลหน่วยงานคอมพิวเตอร์ โดยใช้แบบจำลองวุฒิภาวะ (Maturity Model) จากการประเมินข้อมูลขององค์กรที่ใช้งานวิจัยทั้งก่อนและหลัง การนำหลักธรรมาภิบาลไอทีมาใช้ ช่วยทำให้หน่วยงานไอที ทราบระดับของการบริหารโครงการไอทีของตนเอง ได้เป็นอย่างดี ทำให้ทราบว่า จะต้องมีการปรับปรุง เพิ่มเติม อย่างไร เพื่อให้การบริหารโครงการเหล่านั้นเกิดประโยชน์เพิ่มขึ้นไปอีก จะเห็นได้จากข้อมูลในงานวิจัย พบว่า ในช่วงก่อนที่หลักธรรมาภิบาลไอทีมาใช้ การประเมินผลของหน่วยงานจะอยู่ในระดับที่ 2 เท่านั้น แต่หลังจากที่มีการนำกรอบมาตรฐานโคบิต เวอร์ชัน 4.1 เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการโครงการ จะพบว่าหน่วยงานไอที มีระดับการประเมินผลที่ดีขึ้น โดยอยู่ในระดับที่ 3 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ามีการบริหารจัดการโครงการไอทีที่ดีขึ้น

(4) เครื่องมือการบริหารโครงการที่ได้พัฒนาขึ้นมานั้น ช่วยให้การบริหารโครงการ ขนาดกลางและขนาดเล็ก สามารถบริหารได้ดีขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับซอฟต์แวร์บริหารโครงการขนาดเล็กที่มีการใช้งานกันอยู่ทั่วไป โดย

- เครื่องมือที่พัฒนาขึ้นมานั้น สามารถตรวจสอบการจัดสรรทรัพยากรไอทีได้ที่ละโครงการหรือพร้อมกันทุกโครงการ ขณะเดียวกันก็มีรายงานสำหรับติดตามความก้าวหน้าในรูปแบบต่าง ๆ ที่ช่วยให้การติดตามงานสามารถดำเนินการได้สะดวกขึ้น เช่น 1.รายงานสำหรับการติดตามขั้นตอนที่มีการดำเนินช้ากว่าแผนที่วางไว้ โดยสามารถตรวจสอบได้ทั้งรายวัน รายเดือน 2. รายงานสำหรับการติดตามโครงการที่ล่าช้า

- การประเมินผลของเจ้าหน้าที่ไอที สามารถประเมินในภาพรวมของการทำงานทุกโครงการได้ ในขณะที่ซอฟต์แวร์บริหารโครงการขนาดเล็กที่มีการใช้งานทั่วไป ไม่สามารถทำได้ เนื่องจากมีการจัดเก็บข้อมูลที่ละเอียดเกินไป ซึ่งไม่สะดวกในการจัดรวมทุกโครงการแล้วนำมาประเมินผล โดยในส่วนนี้จะช่วยให้ผู้บริหารโครงการสามารถทราบประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ในแต่ละคนได้เป็นอย่างดี

(5) เครื่องมือที่พัฒนาขึ้นมานั้นสามารถตอบโจทย์ ทางด้าน IT Governance ได้ดังนี้

- มีการนำกระบวนการบริหารโครงการ PO10 มาเป็นกรอบในการจัดทำเครื่องมือ โดยสามารถตรวจสอบประสิทธิภาพของทรัพยากรไอทีและ ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถติดตามความคืบหน้าของโครงการได้ตลอดเวลา

- ทางด้านกระบวนการทำงาน จะพบว่า มีการดำเนินขั้นตอนการทำงานตามกรอบกระบวนการบริหารโครงการ PO10 โดยแม้ว่าจะไม่ได้ดำเนินการในทุก ๆ ข้อ แต่การดำเนินการเพียงบางส่วนก็สามารถช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของโครงการ เช่น รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการ ได้มีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และมีการบันทึก ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ในระบบ ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถติดตามและแก้ไข ก่อนที่การส่งมอบโครงการจะมีปัญหา

- ทางด้านการประเมินผล ผู้บริหารสามารถเรียกดูรายงานประสิทธิภาพของทรัพยากรไอทีได้ตลอดเวลา และ ติดตามความคืบหน้าของแต่ละโครงการได้อย่างใกล้ชิด

- มีการกำหนดระดับความปลอดภัย โดย User ที่มีสิทธิในโครงการที่ระบุเท่านั้น จึงจะสามารถเข้าไปตรวจสอบรายละเอียดของโครงการได้

(6) เครื่องมือที่พัฒนาขึ้นมาสามารถตอบโจทย์ ทางด้านสถานประกอบการขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดย

- การออกแบบเครื่องมือ มีการกำหนดคุณสมบัติที่ใช้งานง่าย ไม่ซับซ้อน
- สามารถติดตามงาน ได้ทั้งในภาพรวมทั้งหมด หรือทีละโครงการ
- สามารถบริหารทรัพยากรไอทีที่มีอยู่อย่างจำกัด ได้เป็นอย่างดี โดยในเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นมา สามารถตรวจสอบได้ว่าเจ้าหน้าที่ไอทีได้มีโครงการที่ต้องรับผิดชอบอยู่แล้วหรือไม่ ก่อนที่จะมอบหมายโครงการอื่น ให้ดำเนินการ

- ผู้บริหารสามารถติดตามงานได้อย่างใกล้ชิด และตรวจสอบรายงานประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละโครงการได้อย่างรวดเร็ว มีผลทำให้ช่วยลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในโครงการได้เป็นอย่างดี

(7) เครื่องมือทางด้านธุรกิจอัจฉริยะ (Business Intelligence) ที่นำมาใช้งานวิจัยนี้คือ Tableau มีคุณสมบัติที่ช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลในมิติต่าง ๆ ทำได้สะดวก รวดเร็วมากขึ้นเช่น กรณีที่ใช้ในการเปรียบเทียบการบริหารโครงการกับตัวชี้วัดทางด้าน SPI, CPI , หรือกรณีการเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรไอทีกับตัวชี้วัด SPI, CPI เป็นต้น

ขณะเดียวกันผู้วิจัยได้สรุปตัวชี้วัดต่าง ๆ ตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 5 ส่วนคือ

(1) ทางด้านกลยุทธ์ ในซอฟต์แวร์ที่ได้พัฒนาขึ้นมา ผู้วิจัยได้จัดแบ่งสถานะของโครงการเป็น 3 ส่วน คือ

1.1 Normal Project เป็นการรายงานสถานะที่มีการบันทึกรายละเอียดโครงการครบถ้วน

1.2 Normal Project No Task เป็นการรายงานสถานะที่มีการบันทึกชื่อโครงการแต่ไม่มีรายละเอียดขั้นตอนการจัดทำโครงการ

1.3 Pending Project เป็นโครงการที่ต้องการจัดทำในอนาคต ยังไม่มีการกำหนดแผนการดำเนินงาน

โดยภาพรวมผู้วิจัยต้องการชี้ให้เห็นภาพการจัดทำโครงการ เพื่อต้องการสื่อสารให้ทราบว่า แต่ละโครงการที่มีการจัดทำ โครงการใดที่มีการดำเนินงานอยู่ โครงการใดที่มีปัญหาเรื่องการจัดทำแผนงาน หรือ โครงการใดที่มีความต้องการแต่ยังไม่จำเป็นในตอนนี้อย่างไร ซึ่งผู้บริหารโครงการจะได้ใช้เป็นข้อมูลในการติดตามการวางแผนโครงการ ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการ ซึ่งโครงการที่ใช้ในงานวิจัยนี้ไม่มีปัญหาทางด้านการวางแผนโครงการ โดยทุกโครงการมีการกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ ครบถ้วน

(2) ทางด้านการส่งมอบ ผู้วิจัยได้ใช้ ดัชนีการดำเนินงานด้านเวลา (Schedule performance index ย่อว่า SPI) มาช่วยในการประเมินด้านการส่งมอบงาน โดยในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ออกแบบซอฟต์แวร์ ให้สามารถคำนวณค่า SPI ออกมาได้อัตโนมัติ ซึ่งผลจากการประเมินโครงการเป็นดังตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 5.1 ประเมินการส่งมอบ

ระยะเวลา	จำนวนโครงการ	การส่งมอบโครงการ
พฤศจิกายน 2556	2	เสร็จทันตามกำหนด
ธันวาคม 2556	1	เสร็จทันตามกำหนด
มกราคม 2557	2	เสร็จทันกำหนด 1 โครงการ ช้ากว่ากำหนด 1 โครงการ

จากตารางด้านบน จะพบว่า การบริหารโครงการทำได้ค่อนข้างดี จากทั้งหมด 9 โครงการ สามารถทำได้เสร็จทันกำหนด 7 โครงการ ได้ผลเป็น 80 % โดยโครงการที่เสร็จช้ากว่ากำหนด ต้องมีการตรวจสอบ หาสาเหตุ เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารโครงการต่อไป

(3) การประเมินความเสี่ยงโครงการ ผู้วิจัยได้ใช้ ดัชนีการดำเนินการด้านค่าใช้จ่าย (Cost Performance Index ย่อว่า CPI) และ ดัชนีการดำเนินการด้านเวลา (Schedule Performance Index) เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ โดยจากการประเมินด้วย CPI จะพบว่า ทั้ง 5 โครงการนั้น มี 4 โครงการที่มีการบริหารค่าใช้จ่ายได้ต่ำกว่าแผนที่วางไว้ อีก 1 โครงการ มีต้นทุนที่มากกว่าแผนที่วางไว้ ขณะเดียวกันทางด้านการประเมินด้วย SPI ก็เช่นเดียวกันมี 4 โครงการที่มีการส่งมอบที่ตรงเวลา และ 1 โครงการที่มอบช้ากว่าแผนที่วางไว้ ซึ่งประเด็นที่สำคัญ คือ การบริหารโครงการ ทำให้ใกล้เคียงกับวางแผนที่วางไว้เป็นอย่างมาก แสดงให้เห็นว่า การนำตัวชี้วัดต่าง ๆ มาช่วยในการติดตามโครงการ ช่วยลดความเสี่ยงทางด้านการบริหารโครงการได้เป็นอย่างดี

(4) การประเมินทรัพยากรไอที ผู้วิจัยได้ประเมินเฉพาะในส่วนของผู้เจ้าหน้าที่ไอที เท่านั้น โดยได้ประเมินทางด้านประสิทธิภาพของผู้เจ้าหน้าที่ไอที โดยในงานวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ถึงปริมาณที่เจ้าหน้าที่แต่ละคนรับผิดชอบและทำรายงานประเมินให้ ซึ่งในส่วนนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารทรัพยากรไอทีได้เป็นอย่างดี และสามารถใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุง พัฒนา เจ้าหน้าที่ไอที ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังแผนภาพด้านล่างนี้

2013-12 << ปัจจุบัน >>									
Resource Name	จำนวนงาน			ปริมาณงานที่เสร็จ			งานที่ไม่เสร็จ		
	จำนวนงาน	งานที่เสร็จ	% ที่เสร็จ	ที่วางแผน (วัน)	ที่ใช้จริง (วัน)	% ที่ใช้	จำนวนงาน	% ไม่เสร็จ	ปริมาณงาน (วัน)
ประสิทธิ์	2	2	100%	5.00	6.000	120%	0	0%	0
รณชัย	1	1	100%	4.00	5.125	128%	0	0%	0
คมสัน	2	2	100%	5.00	2.000	40%	0	0%	0

☐ Non-Project
☐ ระบบบริหารโครงการ
☐ ตรวจสอบลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์
☐ ระบบขนส่ง
☐ TableAU
☐ Warehouse Outlet 2556
☒ IT Asset Management
☐ TableAU-AR
☒ Convert Express to New Version
☐ Intermec CK3 Hand-held

ภาพที่ 5.1 ประเมินประสิทธิภาพทรัพยากรไอที

จากแผนภาพ 5.1 เมื่อทำการประเมินทรัพยากรไอที จะพบว่า มีการทำงานทั้งที่มากกว่าแผนที่วางไว้และน้อยกว่าแผนที่วางไว้ ทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่า การใช้ทรัพยากรไอทีในปัจจุบันเป็นอย่างไร โดยในส่วนที่มีการทำงานมากกว่าแผนที่วางไว้ อาจจะต้องมีการเสริมทักษะ ความรู้ความสามารถ เพิ่มเติม เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในส่วนที่ทำงานน้อยกว่าแผนที่วาง

ไว้มาก อาจจะต้องกลับไปทบทวนเรื่องการวางแผนการทำงานว่าจัดทำได้อย่างถูกต้องหรือไม่ ซึ่งการวางแผนงานที่ถูกต้อง แผนที่วางไว้กับการทำงานจริงไม่ควรจะแตกต่างกันมาก

(5) การวัดประสิทธิภาพงาน ผู้วิจัยได้จัดทำสรุปผลของแต่ละโครงการ โดยมีตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อช่วยแสดงคุณภาพของโครงการว่าเป็นอย่างไร ช่วยให้เป็นประวัติข้อมูลการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ และจะได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโครงการต่อ ๆ ไปให้ดียิ่งขึ้น

ทั้งนี้เนื่องจาก การบริหารสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารด้านการบริการหรือด้านการบริหารโครงการ เมื่อมีการนำกรอบปฏิบัติที่ดีเข้ามาช่วยในการบริหารงานสารสนเทศจะช่วยให้องค์กรมีการบริหารสารสนเทศได้ดีขึ้นมีผลช่วยทำให้การบริหารงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับรายงานการวิจัยของ จริยา ไช่มุขด์ (2554) ที่นำมาตรฐานไอทิลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการระบบสารสนเทศ โดยทำให้องค์กรสามารถวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของระบบสารสนเทศได้ ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการ ได้ดีขึ้น

1.2 ข้อค้นพบจากงานวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง “การประเมินโครงการสารสนเทศโดยใช้หลักธรรมาภิบาลไอที กรณีศึกษา บริษัทเมืองทองมหาชัย จำกัด” มีข้อค้นพบจากการวิจัยและประเด็นต่างๆ ที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

(1) กรอบโคบิตมีกระบวนการย่อยด้านการจัดการทางด้านไอที 34 กระบวนการ ซึ่งในการใช้งานนั้นผู้ใช้ไม่สามารถและไม่จำเป็น ที่จะนำทุกกรอบมาใช้งาน ผู้ใช้งานต้องพิจารณาและวิเคราะห์งานของตนเองว่าจะนำกรอบใดที่เหมาะสมมาใช้ได้บ้าง (สันติพัฒน์, 2556)

(2) กระบวนการ PO10 การบริหารโครงการไอที เป็นกระบวนการที่ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรใช้เป็นกรอบมาตรฐานหลักสำหรับองค์กรที่จะจัดทำโครงการไอทีเพราะมีรายละเอียดที่จำเป็นสำหรับการบริหาร โครงการไอทีให้ประสบความสำเร็จ คือ

2.1 การกำหนดเป้าหมายของกระบวนการ ต้องมีการระบุว่าโครงการที่จะจัดทำนั้นมีเป้าหมายอะไร จากงานวิจัยนี้จะพบว่าผู้บริหารเน้นในเรื่องการส่งมอบให้ตรงเวลา เนื่องจากพบว่าโครงการไอทีส่วนใหญ่จะมีการส่งมอบงานช้ากว่ากำหนด ดังนั้นเป้าหมายในงานวิจัยนี้ได้กำหนดในส่วนของการส่งมอบให้ตรงเวลา เพื่อศึกษาการแก้ไขปัญหาในส่วนนี้

2.2 เกณฑ์คุณภาพสารสนเทศจะเน้นในส่วนของ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการ โดย ในส่วนประสิทธิภาพนั้นผู้วิจัยสามารถใช้ตัวชี้วัดทางด้าน CPI และ SPI ช่วยในการประเมินประสิทธิภาพได้ ส่วนประสิทธิผลนั้นจะต้องมีการประเมินจากการใช้งานของผู้ใช้งาน และ พังค์ชั้นการทำงานต่าง ๆ ว่ามีครบถ้วนตามความต้องการหรือไม่ ซึ่งในส่วนนี้

ประสิทธิผลนั้นการประเมินผลต้องใช้เวลาค่อนข้างมาก แต่ในงานวิจัยนี้มีเวลาค่อนข้างจำกัด ดังนั้นทางด้านประเมินผลในส่วนของการประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงไม่ได้ดำเนินการในส่วนนี้

2.3 ทรัพยากรไอที จะเน้นในส่วนของผู้บริหารไอที โดยกรณีศึกษาของบริษัทเมืองทองมหาชัย จำกัด ถือว่าเป็นสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก เจ้าหน้าที่ไอทีจะมีจำนวนน้อย ดังนั้นประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ไอที ที่มีอยู่มีความสำคัญมาก ควรจะต้องมีการประเมินทักษะ ความชำนาญ เพื่อช่วยในการบริหาร โครงการ ให้ประสบความสำเร็จ เพราะโครงการไอทีนั้นบางครั้งต้องการทักษะ ความชำนาญที่หลากหลาย ดังนั้นผู้จัดการโครงการ อาจจะต้องมีการจ้างที่ปรึกษา ที่เชี่ยวชาญมาช่วยในบางส่วนของเจ้าหน้าที่ไอทีที่ยังไม่มีความชำนาญ เพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จ ขณะเดียวกันอุปกรณ์ที่ใช้ในระบบงานต้องมีการตรวจสอบ เพื่อให้พร้อมสำหรับการใช้งานอยู่ตลอดเวลาด้วย

2.4 ตัวชี้วัดในกระบวนการ จะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ถ้าเป้าหมายของโครงการเน้นทางด้านการส่งมอบ ก็อาจจะใช้ตัวชี้วัดทางด้าน SPI และ CPI เข้ามาช่วยในการประเมินผล เป็นต้น

2.5 บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็นประเด็นสำคัญที่จะช่วยให้โครงการประสบความสำเร็จ จากโครงการทั้งหมด ที่ได้จัดทำ ปัญหาที่พบคือผู้ที่รับผิดชอบในขั้นตอนที่ได้รับมอบหมายให้ความสนใจกับงานที่ได้รับมอบหมายน้อย จะให้ความสำคัญกับงานประจำที่ตนเองได้รับมอบหมายอยู่ ทำให้ในส่วนของการขั้นตอนที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ไม่เสร็จตามกำหนดที่ได้รับมอบหมายมีผลทำให้โครงการล่าช้ากว่ากำหนด

2.6 การประเมินวุฒิภาวะ ผู้วิจัยพบว่า การประเมินระดับวุฒิภาวะของโครงการ จะช่วยให้ผู้บริหารโครงการทราบว่า การบริหารของตนเองเป็นอย่างไร ควรจะต้องมีการตั้งเป้าหมายให้เหมาะสม เพื่อให้การบริหารโครงการมีการพัฒนาต่อไปเรื่อย ๆ โดยควรจะต้องตั้งเป้าหมายให้สูงกว่าปัจจุบันที่เป็นอยู่ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้พยายามฝึกฝน ทักษะให้มากขึ้น เหมือนกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ที่มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างสม่ำเสมอ และวารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ปีที่ 19 ฉบับที่ 2 พ.ศ. – ศ.ศ. 2552 ที่ได้กล่าวเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ก็จะเกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างสูงสุด

(3) เครื่องมือที่จะนำเข้ามาช่วยในการจัดทำโครงการ เป็นประเด็นนี้เป็นส่วนสำคัญมากสำหรับการวางแผนการจัดทำโครงการ โดยแผนที่มีการจัดทำเสร็จเรียบร้อยแล้วจะต้องสามารถรายงานผลเพื่อเปรียบเทียบแผนที่จัดทำไว้กับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงได้ จะทำให้สามารถประเมินความก้าวหน้าของโครงการได้ ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาโปรแกรมขึ้นมาโดย

อ้างอิงกรอบธรรมาภิบาลไอที โดยในโปรแกรมนั้นสามารถบริหารจัดการโครงการได้หลาย ๆ โครงการพร้อมกัน ช่วยทำให้การติดตามโครงการทำได้สะดวก รวดเร็วมากขึ้น

(4) เป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายไอที ในหลักของธรรมาภิบาล โครงการไอทีที่มีการจัดทำตามกรอบของ PO10 กระบวนการไอที ต้องมีการกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับเป้าหมายไอทีและเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นถ้าองค์กรไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้ผู้บริหารโครงการ บริหารเฉพาะในส่วนงานของโครงการเอง แต่ไม่สามารถทราบได้ว่าโครงการที่จัดทำบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้หรือไม่ ทำให้การบริหารงานเป็นไปเฉพาะหน่วยงานของที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ไม่สามารถมองเห็นภาพรวมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้

1.3 ประโยชน์ของการใช้ตัวชี้วัด

- (1) ทำให้สามารถแสดงสถานะของโครงการได้อย่างถูกต้อง
- (2) ทำให้สามารถกำหนดแนวโน้มของโครงการได้
- (3) ทำให้กำหนดปัญหา ได้อย่างถูกต้อง
- (4) ทำให้มีเหตุผล สำหรับการตัดสินใจ เกี่ยวกับสุขภาพของโครงการ
- (5) มีแหล่งข้อมูล สำหรับการควบคุมโครงการ

จากการทำวิจัย ผู้วิจัยมีความเห็นว่าโคบิตเวอร์ชัน 4.1 (COBIT 4.1) เหมาะสมอย่างยิ่ง สำหรับการนำไปใช้วางกรอบในการบริหารงานทางด้านสารสนเทศ โดยโคบิตมีรายละเอียดเกี่ยวกับกรอบกระบวนการทางด้านไอทีต่าง ๆ ซึ่งในแต่ละกระบวนการก็มีรายละเอียดการดำเนินงาน การติดตาม การตรวจสอบที่ผู้บริหารไอทีสามารถใช้ในการติดตาม ความก้าวหน้าของโครงการต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี แต่การนำใช้งานนั้น ผู้จัดการโครงการหรือผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องศึกษารายละเอียดของแต่ละกระบวนการทำงาน โดยเราไม่จำเป็นต้องใช้กระบวนการทั้งหมดที่มีอยู่เข้ามาเป็นกรอบในการดำเนินงาน เราสามารถประยุกต์ใช้เพียงบางส่วนเข้ามาเท่านั้น ขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรแต่ละแห่งว่าจะประยุกต์ใช้งานอย่างไร ดังนั้นผู้วิจัยมองว่ากรอบโคบิตเหมาะสมกับทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก หรือ องค์กรขนาดใหญ่ แต่จะต่างกันที่รายละเอียดของการนำไปใช้งาน โดยถ้าองค์กรที่มีความพร้อมมาก ก็อาจจะประยุกต์ใช้กระบวนการหลักในการบริหารโครงการได้มากกว่า องค์กรที่มีขนาดเล็ก ดังนั้นผู้วิจัยมองว่าโคบิต เหมาะสมกับทุกองค์กร และประเภทของโครงการ เพียงแต่การนำกระบวนการมาใช้งานขึ้นอยู่กับประเภทของโครงการ ความพร้อมขององค์กรว่าต้องการให้มีการติดตาม ตรวจสอบมากน้อยเพียงใด

1.4 สรุปกรอบวิธีการจัดการโครงการไอทีที่ได้จากงานวิจัย

จะเห็นได้ว่า การนำกรอบโคบิตเวอร์ชัน 4.1 (COBIT 4.1) เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการประเมินโครงการสารสนเทศนั้น อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

ของแต่ละองค์กรซึ่งจะช่วยให้แนวทางปฏิบัตินั้น มีความเหมาะสมกับองค์กรที่จะนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับการบริหารโครงการสารสนเทศ จึงขอเสนอขั้นตอนการนำกรอบโคบิตเวอร์ชัน 4.1 (COBIT) มาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อให้ได้ผลในทางปฏิบัติ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

- (1) จัดตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษารายละเอียดของกรอบโคบิตเวอร์ชัน 4.1 (COBIT 4.1) อย่างละเอียดและหาแนวทางการประยุกต์ใช้กับองค์กร
- (2) จัดอบรมเพื่อให้เข้าใจในกรอบรายละเอียดขั้นตอนการบริหารโครงการ PO10 ของกรอบโคบิตเวอร์ชัน 4.1 (COBIT 4.1)
- (3) กำหนดเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของไอทีที่สอดคล้องกัน
- 4) กำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติอย่างชัดเจน
- (5) กำหนดเกณฑ์คุณภาพสารสนเทศ ทางด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อใช้สำหรับการประเมิน ติดตาม ผลการดำเนินงาน
- (6) กำหนดตัวชี้วัดของโครงการ เพื่อใช้ประเมินผลการจัดทำโครงการสารสนเทศ ซึ่งผู้วิจัย มีความเห็นว่า ตัวชี้วัดในกระบวนการบริหารโครงการ PO10 ก็น่าจะเพียงพอสำหรับการติดตามโครงการสารสนเทศ
- (7) เครื่องมือที่จะนำมาช่วยในการบริหารโครงการ ควรจัดทำเป็นซอฟต์แวร์ที่สามารถจัดวางแผนงาน รายงานผลความคืบหน้าของโครงการ ดังเช่นในงานวิจัยนี้ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาซอฟต์แวร์สำหรับการบริหารโครงการที่เหมาะสมสำหรับสถานประกอบการขนาดกลางและเล็ก ที่มีขนาดโครงการไม่ใหญ่มาก ทำให้สะดวกสำหรับการติดตามใช้งาน
- (8) การติดตามผลงาน ควรนำตัวชี้วัดที่ได้มีการจัดทำมาประชุมติดตามความคืบหน้า เป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยปรับปรุง แก้ไข ก่อนที่โครงการจะมีปัญหา
- (9) จัดทำการประเมินวุฒิภาวะ (Maturity Model) เพื่อประเมินผลหน่วยงานไอทีที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารโครงการ ว่าอยู่ในระดับใด โดยกรอบโคบิตได้แบ่ง Maturity Model ออกเป็น 6 ระดับ ซึ่งหน่วยงานไอทีควรมีแผนในการพัฒนา เพื่อก้าวไปสู่ระดับสูงสุด เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
- (10) เมื่อจบโครงการ ควรจัดทำประเมินผลการจัดทำโครงการสารสนเทศเป็นเอกสารการดำเนินการเก็บไว้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการจัดทำโครงการอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

2 ปัญหาและอุปสรรค

(1) ช่วงเวลาในการจัดทำโครงการ นอกจากทางเจ้าหน้าที่จะต้องจัดทำโครงการสารสนเทศแล้ว ยังมีต้องภาระหน้าที่สำหรับการสนับสนุน แก่ไขโครงการที่ได้มีการดำเนินการอยู่แล้วเป็นจำนวนมาก ทำให้มีเวลาที่ใช้ในโครงการได้ไม่เต็มที่ มีผลทำให้การบันทึกการรายงานการดำเนินโครงการล่าช้ากว่าที่ดำเนินงานจริง ทำให้เมื่อตรวจสอบสถานะโครงการอาจจะมีผลไม่ตรงกับความเป็นจริง

(2) ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนให้ความสนใจกับโครงการค่อนข้างน้อย โดยจะมองว่าเป็นหน้าที่ของทางไอทีที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งจะมีผลทำให้ผลงานที่ออกมาจะไม่ตรงกับความต้องการที่คาดหวัง

(3) ช่วงระยะเวลาที่ค่อนข้างจำกัด ดังนั้นตัวชี้วัดที่กำหนดบางตัว อาจจะมีข้อมูลไม่เพียงพอสำหรับการประเมินผล เช่น ตัวชี้วัดเกี่ยวกับการใช้งานอุปกรณ์โทรศัพท์ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการจัดเก็บอย่างน้อย 1 ปี ดังนั้นผลวิจัยในส่วนนี้ไม่สามารถสรุปประเมินผลได้

(4) กรอบโคบิต โดยกรอบโคบิตให้รายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ ทางด้านไอที แต่ไม่ได้แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ทำให้มีปัญหาในการทำความเข้าใจค่อนข้างมาก ในช่วงแรกของการทำวิจัย

(5) การกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผล เป็นส่วนที่สำคัญมากของงานวิจัยนี้ โดยช่วงแรกของการวิจัย พบว่าไม่สัมพันธ์กับข้อมูลที่ได้ทำการจัดเก็บทำให้ไม่สามารถประเมินผลความก้าวหน้าของโครงการ ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด ซึ่งใช้เวลาค่อนข้างมากในการดำเนินการ

3 ข้อเสนอแนะ

ในการจัดการโครงการสารสนเทศ โดยเฉพาะสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม มักจะพบปัญหา เกี่ยวกับการส่งมอบงานที่ล่าช้า มีการใช้งบประมาณ มากกว่าที่ตั้งไว้ การส่งมอบงาน ก็ไม่ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ การตั้งเป้าหมายของโครงการก็ยังไม่ได้มีการจัดทำอย่างเป็นทางการ การติดตาม ประเมินผล โครงการ ก็ไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง ทำให้การแก้ไขปัญหาล่าช้า และ เกิดผลเสียหลาย กับองค์กรเป็นจำนวนมาก ดังนั้นธรรมาภิบาลไอทีเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก โดยการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลไอที จะช่วยทำให้องค์กร เกิดความเชื่อมั่นว่า การลงทุนด้านไอที ได้สร้างมูลค่าและผลตอบแทน ให้กับองค์กร และ สามารถลดความเสี่ยงของ

การบริหารโครงการได้ มีผลทำให้โครงการที่ได้ดำเนินการไว้ ประสบผลสำเร็จ ใช้งานได้อย่างคุ้มค่า กับที่ลงทุนไป

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัย ได้นำกระบวนการบริหารโครงการ PO10 ของ กรอบโคบิตเวอร์ชัน 4.1 (COBIT4.1) ซึ่งเป็นกรอบที่ได้รับการยอมรับในการควบคุมกระบวนการด้านไอทีตามหลักธรรมาภิบาลไอที มาเป็นแนวทางในการบริหารโครงการ โดยมีรายละเอียดของการควบคุมโครงการแต่ละขั้นตอน คือ (PO10.1) กรอบวิธีปฏิบัติการจัดการโครงการ (PO10.2) การมีส่วนร่วมในโครงการของเจ้าหน้าที่ (PO10.3) การกำหนดความรับผิดชอบของสมาชิกในโครงการ (PO10.4) รายละเอียดการจัดทำโครงการ (PO10.5) การอนุมัติโครงการ (PO10.6) การอนุมัติโครงการในแต่ละช่วง (PO10.7) การวางแผนโครงการ (PO10.8) การวางแผนประกันคุณภาพ (PO10.9) วิธีการวางแผนการประกันคุณภาพ (PO10.10) การบริหารความเสี่ยง (PO10.11) การทดสอบการวางแผน (PO10.12) การวางแผนการฝึกอบรม (PO10.13) การทบทวนหลังจากที่จบโครงการ (IT Governance Institute 2007 A:73)

ผู้วิจัยได้สรุปรวมข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

(1) ในส่วนของความต้องการทางธุรกิจ ที่มีอยู่ 7 ด้าน คือ

- 1.1 ประสิทธิภาพ (Effectiveness)
- 1.2 ประสิทธิภาพ (Efficiency)
- 1.3 การเป็นความลับ (Confidentiality)
- 1.4 ความสมบูรณ์ (Integrity)
- 1.5 การมีใช้งาน (Availability)
- 1.6 การปฏิบัติตามกฎ (Compliance)
- 1.7 ความเชื่อถือได้ (reliability)

จะพบว่า งานวิจัยนี้ เน้นดำเนินการในส่วน ของ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เท่านั้น ในด้านอื่น ๆ ยังไม่ได้มีการดำเนินการ เนื่องจาก ข้อจำกัดด้านข้อมูล เวลา และด้านความพร้อมการดำเนินงาน

(2) งานวิจัยนี้ เน้น เฉพาะ การประเมินโครงการสารสนเทศในส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารโครงการ PO10 มาเป็นกรอบหลัก แต่ในกรอบโคบิตนั้น มีกระบวนการหลักทั้งหมด 34 กระบวนการ ซึ่งมีความสำคัญมากเช่นกัน ดังนั้นในการดำเนินงานวิจัยในอนาคต อาจจะนำกระบวนการอื่นมาเป็นกระบวนการหลักในการวิจัยเช่น PO4 Define the IT Process Organization and Relationships ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับ การควบคุมการรับประกันคุณภาพ การจัดการความเสี่ยง และ การรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

(3) ในงานวิจัยนี้ได้มีการประเมินโครงการในระดับของ กระบวนการเท่านั้น แต่ในระดับของกิจกรรม และ ระดับของแผนกยังไม่ได้มีการดำเนินการ ซึ่งในระดับของกิจกรรมอยู่นอกขอบเขตของงานวิจัยนี้

