บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลที่ได้จากการศึกษา มี 3 ส่วน ประกอบด้วย การวิเคราะห์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกรอบแนวคิด Balanced Scorecard กับกรอบแนวคิด CobiT Framework การจัดทำแบบจำลองการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการพัฒนา Balanced Scorecard สำหรับงานเทคโนโลยีสารสนเทศของฝ่ายวิศวกรรม และการพัฒนา Balanced Scorecard สำหรับงานเทคโนโลยีสารสนเทศของฝ่ายวิศวกรรม โดยใช้แบบจำลองการวิเคราะห์ข้อมูล ผลโดยสรุปเป็นดังนี้

5.1.1 สรุปผลจากการวิเคราะห์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกรอบแนวคิด Balanced Scorecard กับกรอบแนวคิด CobiT Framework

การเชื่อมโยงแนวคิด Balanced Scorecard กับ CobiT Framework เข้าด้วยกันนั้น จะทำการเชื่อมโยงโดยพิจารณาหัวข้อและรายละเอียด Business Goal ของ CobiT ที่ตรงกันหรือสอดคล้องกับ Business Goal ของ Balanced Scorecard ที่มีการกำหนด KPI หรือ BSC/KPIs โดย Business Goal ของ CobiT จะช่วยเชื่อมโยงรายละเอียดสู่ระดับแผนปฏิบัติการตามขั้นตอนของ CobiT Framework เมื่อได้แผนปฏิบัติการของ CobiT แล้ว แผนนั้นจะถูกส่งไปเป็นผลลัพธ์หรือหรือแผนปฏิบัติการที่ Balanced Scorecard ต้องการได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ รวมทั้งสอดคล้องกับงานเทคโนโลยีสารสนเทศ อันจะทำให้การพัฒนา Balanced Scorecard ในองค์กรหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถพัฒนาโดยยึดแนวทางหลักตามที่กรอบแนวคิด Balanced Scorecard ได้กำหนดไว้ และใช้หลักการตามกรอบแนวคิด CobiT Framework ช่วยในการอธิบายและกำหนดรายละเอียดที่เฉพาะเจาะจงได้มากขึ้น

5.1.2 สรุปผลจากการจัดทำแบบจำลองการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการพัฒนา Balanced Scorecard สำหรับงานเทคโนโลยีสารสนเทศของฝ่ายวิศวกรรม

จากการศึกษาความสัมพันธ์ของเครื่องมือ Balanced Scorecard กับ CobiT Framework และการศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องการให้บริการ คือความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในระบบงาน เมื่อข้อมูลทั้งหมดนำมาวิเคราะห์ จึงได้เป็นแบบจำลองการวิเคราะห์ข้อมูล การนำเสนอแบบจำลองนี้ จะอ้างอิงจากข้อมูลต่างๆ ขององค์กรกรณีศึกษา โดยในแบบจำลองมีข้อมูลป้อนเข้าสู่แบบจำลอง มี 3 ชุดคือ (1.)ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในระบบปฏิบัติการ (2.) ความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ และ (3.) ข้อมูลจากทฤษฎี และแผนงานองค์กรประกอบด้วย Balanced Scorecard/ KPIs ของฝ่ายวิศวกรรม รวมทั้ง Business Goal ของ CobiT เมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผ่านขั้นตอนต่างๆ ตามแบบจำลอง จะได้ผลลัพธ์ 4 ทางคือ (1.) หัวข้องานที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสำคัญ โดยคาดว่าเป็นงานด้านไอทีและต้องปรับปรุงเพื่อผู้ใช้บริการ (2.) หัวข้อแผนปฏิบัติการที่ตรงความต้องการของผู้ใช้บริการ และสอดคล้องกับ BSC/KPIs ของฝ่ายวิศวกรรม (3.) หัวข้อแผนปฏิบัติการที่ตรงความต้องการของผู้ใช้บริการ แต่ไม่สอดคล้องกับ BSC/KPIs ของฝ่ายวิศวกรรม และ (4.) หัวข้องานที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสำคัญ และตรงความต้องการของผู้ใช้บริการ แต่ไม่ใช่งานด้านไอที แต่ละผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น มีแนวทางการนำผลที่ได้ไปใช้งานดังนี้

ผลลัพธ์ที่ 1 เป็นหัวข้องานที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสำคัญ โดยคาดว่าเป็นงานด้านไอทีและต้องปรับปรุงเพื่อผู้ใช้บริการ หรือไม่ใช่งานเร่งด่วนที่ต้องทำในปัจจุบัน สิ่งที่ควรดำเนินการคือ ไม่ต้องมีการดำเนินงานตามหัวข้องานนั้น เนื่องจากเนื้อหาของงานที่ได้จากแบบจำลอง ไม่ควรจะเป็นส่วนหนึ่งในแผนหลักในปัจจุบัน เพราะไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการหรืออาจเหนือความต้องการของผู้ใช้บริการ หากลงทุนตามหัวข้องานดังกล่าว จะเกิดการใช้ทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน (Over Budget) ทั้งนี้งานดังกล่าวอาจเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในอนาคตก็ได้ เนื่องจากการที่งานนั้นมีความสำคัญเทศตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในงาน ซึ่งอาจเป็นปัจจัยหลักต่อการทำงาน แต่ทั้งนี้ผู้ใช้บริการและสภาพแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบัน ยังก้าวไปไม่ถึงจุดที่งานนั้นสามารถนำพาไปได้ หัวข้องานที่เกิดขึ้นนี้จึงยังควรที่จะศึกษาความเป็นไปได้ ในการที่จะนำมาปฏิบัติในอนาคตต่อไป

ผลลัพธ์ที่ 2 เป็นหัวข้อแผนปฏิบัติการที่ตรงความต้องการของผู้ใช้บริการ และสอดคล้องกับ BSC/KPIs ของฝ่ายวิศวกรรมสิ่งที่ควรดำเนินการคือ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการนั้น โดยพัฒนา

ความสัมพันธ์ที่ได้จากแบบจำลอง ไปสู่แผนปฏิบัติการที่เหมาะสมกับองค์กรได้ นับว่าเป็นผลลัพธ์ส่วนที่สำคัญที่สุด และสามารถนำไปใช้ในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปเป็นแผนปฏิบัติการ

ผลลัพธ์ที่ 3 เป็นหัวข้อแผนปฏิบัติการที่ตรงความต้องการของผู้ใช้บริการ แต่ไม่สอดคล้องกับ BSC/KPIs ของฝ่ายวิศวกรรม สิ่งที่ควรดำเนินการคือ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเนื่องจากแผนดังกล่าวมีความสำคัญต่อผู้ใช้บริการ และนำตัวชี้วัดในงานดังกล่าวเสนอเป็นข้อมูลป้อนกลับไปยังฝ่ายบริหารเพื่อให้เกิดการกำหนด KPIs ในระดับฝ่ายขึ้นใหม่

ผลลัพธ์ที่ 4 เป็นหัวข้องานที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสำคัญ และตรงความต้องการของผู้ใช้บริการ แต่ไม่ใช่งานด้านไอที สิ่งที่ควรดำเนินการคือ ไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพื่อตอบสนองประเด็นที่เกิดขึ้น เนื่องจากประเด็นดังกล่าว มักจะเป็นสิ่งที่ผู้ใช้บริการต้องการและคาดว่าน่าจะเกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ในความเป็นจริงแล้ว ไม่ใช่งานของหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเมื่อใช้กรอบแนวคิด CobiT Framework ช่วยวิเคราะห์ พบว่าอยู่นอกเหนือจากกรอบ ทั้งนี้หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ จะต้องอธิบายให้ผู้ใช้บริการทราบด้วย เพราะจะทำให้ผู้ใช้บริการเข้าใจว่าต้องประสานงานกับหน่วยงานใด เพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

5.1.3 <u>สรุปผลจากการพัฒนา Balanced Scorecard สำหรับงานเทคโนโลยีสารสนเทศของฝ่ายวิศวกรรม โดยใช้แบบจำลองการวิเคราะห์ข้อมูล</u>

การป้อนข้อมูลเข้าสู่องค์กรเข้าสู่แบบจำลองการพัฒนา Balanced Scorecard เกิดผลลัพธ์ที่ 1 จำนวน 2 ข้อ เป็นหัวข้องานที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสำคัญ โดยคาดว่าเป็นงานด้านไอทีและต้องปรับปรุงเพื่อผู้ใช้บริการ หรือไม่ใช่งานเร่งด่วนที่ต้องทำในปัจจุบัน คือหัวข้อ (1.) ความพร้อมในการรับแจ้งข้อขัดข้องจากผู้ใช้บริการ (2.) ความพร้อมในการให้คำปรึกษา สิ่งที่คาดการณ์ได้เมื่อเกิดผลทั้ง 2 ข้อนี้ก็คือ ทั้ง 2 ประเด็นเป็นสิ่งที่องค์กรทำได้สมบูรณ์อยู่แล้ว จึงทำให้ไม่เกิดช่องว่างในการให้บริการมากเกินกว่าค่าอ้างอิง ซึ่งผู้ใช้บริการเองก็จึงพึงพอใจการทำงานขององค์กรใน 2 เรื่องนี้ นอกจากนี้ยังมีผลลัพธ์ส่วนที่สำคัญที่สุดที่เกิดขึ้น คือ ผลลัพธ์ที่ 2 มีผลเกิดขึ้นจำนวน 7 ข้อ เป็นหัวข้อ Control Objective ซึ่งนำมาพัฒนาเป็นแผนปฏิบัติการ ที่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ และตรงตาม Balanced Scorecard ที่กำหนดในฝ่ายวิศวกรรม ได้แผนจำนวน 7 เรื่อง และสามารถนำปฏิบัติในองค์กรได้ต่อไป

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 คุณค่าที่ได้จากการนำแบบจำลองการพัฒนา Balanced Scorecard ไปใช้งาน

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมด เกิดจากความสัมพันธ์ของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานผสมผสานกับกรอบแนวคิด CobiT ที่ช่วยสนับสนุนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้เป็นอย่างดี การนำผลไปใช้งาน จะสามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นได้ดังนี้

หัวข้องานที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสำคัญ โดยคาดว่าเป็นงานด้านไอทีและต้องปรับปรุงเพื่อผู้ใช้บริการหรือไม่ใช่งานเร่งด่วนที่ต้องทำในปัจจุบัน มีคุณค่าในเรื่องการมีส่วนช่วยในการบริหารการลงทุน ทำให้เกิดการลงทุนเพื่อการบริการอย่างเหมาะสม ไม่เกิดการใช้จ่ายเกินความจำเป็น

หัวข้อแผนปฏิบัติการที่ตรงความต้องการของผู้ใช้บริการ และสอดคล้องกับ BSC/KPIs ของฝ่ายวิศวกรรม มีคุณค่าในเรื่องของการแปลง KPIs จากระดับบริหารลงสู่ระดับปฏิบัติการในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยแผนจากระดับบริหารจะถูกถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติการได้อย่างเหมาะสม

หัวข้อแผนปฏิบัติการที่ตรงความต้องการของผู้ใช้บริการ แต่ไม่สอดคล้องกับ BSC/KPIs ของฝ่ายวิศวกรรม มีคุณค่าในเรื่องการสร้างข้อมูลป้อนกลับเข้าสู่แผน Balanced Scorecard ที่ระดับฝ่ายฯ และระดับองค์กรได้สร้างขึ้น โดยถือว่าผลลัพธ์ที่ได้ในครั้งนี้จะเป็นการสะท้อนให้เห็นความบกพร่องในการกำหนด KPIs ในระดับฝ่าย เนื่องจากการกำหนด KPIs ในระดับสูงบางครั้ง อาจไม่ได้เกิดจากการศึกษาข้อมูลและความเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน และขาดการวิเคราะห์ในเรื่องความต้องการของผู้ใช้บริการระบบอย่างลึกซึ้ง ผลลัพธ์ในส่วนนี้เป็นสิ่งที่สร้างคุณค่า (Value added) ให้กับองค์กรได้อย่างมาก เนื่องจากจะช่วยแก้ปัญหาเรื่องความไม่สอดคล้องในการกำหนด KPIs จากระดับบริหารลงสู่ระดับปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

หัวข้องานที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสำคัญ และตรงความต้องการของผู้ใช้บริการ แต่ไม่ใช่งานด้านไอที มีคุณค่าในเรื่องการลดความขัดแย้งและลดช่องว่างทางความเข้าใจระหว่างหน่วยงาน ซึ่งเกิดจากหน่วยงานผู้ใช้บริการเข้าใจว่างานที่เป็นประเด็นความต้องการ ควรจะเป็นภาระหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ในความเป็นจริงแล้ว เป็นความเข้าใจที่ผิดพลาด หลักการของ CobiT ที่มีความน่าเชื่อถือจึงจะทำหน้าที่เป็นตัวเปรียบเทียบข้อมูล จากความรู้สึกกับความเป็นจริง ให้เกิดคำตอบที่กระจ่างชัดเจนได้มากขึ้น

5.2.2 ความแตกต่างระหว่างแผนปฏิบัติการที่มีการใช้แบบจำลอง กับการไม่ใช้แบบจำลอง

การวิเคราะห์ความแตกต่าง จะวิเคราะห์โดยเทียบกับงานวิจัย ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง “แนวทางการพัฒนาบาลานซ์สกอร์การ์ดสำหรับเทคโนโลยีสารสนเทศ กรณีศึกษาฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย โดยข้อแตกต่างของแผนปฏิบัติการที่ได้มี 2 เรื่องได้แก่การทำให้เกิดการเชื่อมโยงที่เป็นเหตุเป็นผลจากการมีข้อมูลสนับสนุนทั้งจากทฤษฎี ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ใช้บริการ หากมีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างดี นอกจากนี้แผนที่จัดทำขึ้นจะช่วยสร้างข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้เกิดการแก้ไข Balanced Scorecard ในระดับที่สูงขึ้นได้

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

การพัฒนา Balanced Scorecard จากระดับองค์กรสู่ระดับงานเฉพาะนั้น มักจะเกิดปัญหาในเรื่องการขาดการเชื่อมโยงความสัมพันธ์แบบเหตุและผล (Cause-effective) ในระดับงานเฉพาะ เนื่องจากลักษณะงานต่างๆ ที่มีรายละเอียดที่ซับซ้อน มีลักษณะเนื้อหาของงานที่หลากหลาย ดังนั้นการหา Framework อ้างอิง เพื่อช่วยในการแปลง Balanced Scorecard สู่ระดับงานเฉพาะ คาดว่าจะช่วยเชื่อมโยงความสัมพันธ์แบบเหตุและผลได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของงานแต่ละระดับที่ดีได้

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงธุรกิจ

ผลจากงานวิจัยที่ได้ คาดว่าสามารถนำไปใช้ในงานต่างๆ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งสามารถนำไปใช้งานกับองค์กรหรือหน่วยงานย่อยอื่นๆ ที่ไม่ใช่หน่วยงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้อีกด้วย โดยผู้นำไปใช้ อาจจะทำการศึกษาความสัมพันธ์ของข้อมูลในส่วนของ

ผู้ใช้บริการและผู้ที่เกี่ยวข้องในงานอย่างแท้จริง รวมไปถึงการศึกษาโครงสร้างลำดับความคิดใน CobiT Framework อันจะทำให้นำไปปรับใช้ทั้งกับงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และเฉพาะด้านอื่นๆ ได้เช่นเดียวกัน

5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่จะทำงานวิจัยต่อเนื่อง

ผู้ที่จะทำการวิจัยต่อเนื่องจากงานวิจัยนี้อาจทำการศึกษาต่อเนื่องใน 2 ประเด็นคือ ประเด็นแรก อาจทำการวิเคราะห์ผลการป้อนข้อมูลเข้าสู่แบบจำลองในแบบจำลองส่วนที่ 4 ซึ่งแสดงในผลการวิจัยหัวข้อที่ 4.3 รวมทั้งศึกษาผลที่เกิดขึ้นว่าสามารถสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร ตามแนวทางที่ได้นำเสนอไว้หรือไม่อย่างไร ส่วนประเด็นที่ 2 จะเป็นเรื่องการทำแบบจำลองการประมวลผล (Simulation) เพื่อทดสอบความทนต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและทางเทคโนโลยี เทียบระหว่างการพัฒนา Balanced Scorecard โดยมีการวิเคราะห์ด้วยแบบจำลอง กับการพัฒนา Balanced Scorecard โดยไม่มีการวิเคราะห์ด้วยแบบจำลอง เพื่อพิจารณาว่าการพัฒนา Balanced Scorecard ในรูปแบบใด สามารถเป็นประโยชน์ และมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงได้ดี แผนนั้นจะเป็นแนวทางในการสร้างคุณค่าให้กับองค์ได้อย่างดียิ่ง