

การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มสธ. ครั้งที่ 3
The 3rd STOU Graduate Research Conference

การประเมินการบริหารโครงการสารสนเทศ โดยใช้หลักธรรมาภิบาลไอที :

กรณีของ บริษัท เมืองทองมหาชัย จำกัด

**Assessment Information Project Management using IT governance:
A Case of Muangthong Mahachai Co.,Ltd**

ประสิทธิ์ ธีรวงศ์ธร (Prasit Theerawongsathon) * วิภา เจริญกันฑารักษ์ (Vipa Jaroenpuntaruk) **

สันติพัฒน์ อรุณธารี (Santipat Arunthari) ***

บทคัดย่อ

การวิจัย การประเมินการบริหารโครงการสารสนเทศโดยใช้หลักธรรมาภิบาลไอที มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อนำกรอบธรรมาภิบาลด้านไอทีมาใช้ในการบริหารโครงการสารสนเทศ กรณีของบริษัทเมืองทองมหาชัย จำกัด (2) กำหนดตัวชี้วัดและประเมินโครงการสารสนเทศตามหลักธรรมาภิบาลไอที กรณีของบริษัทเมืองทองมหาชัย จำกัด

การดำเนินการวิจัย ได้มีการศึกษา เกี่ยวกับ ธรรมาภิบาลไอที ขึ้นมาในองค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานทางด้านโครงการสารสนเทศ จะได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า ลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และ หลีกเลี่ยงความเสี่ยงของโครงการ โดยผู้วิจัยได้นำกรอบโคบิตเวอร์ชัน 4.1 (Cobit4.1) ซึ่งเป็นกรอบที่ได้รับการยอมรับในการควบคุมกระบวนการด้านไอทีตามหลักธรรมาภิบาลไอที มาเป็นแนวทางในการบริหารโครงการ โดยงานวิจัยชิ้นนี้ได้ใช้โครงการจัดเก็บข้อมูลและกำหนดสิทธิการใช้งาน ของบริษัท เมืองทองมหาชัย จำกัด ที่เป็นโครงการเกี่ยวกับการแบ่งปันพื้นที่การเก็บข้อมูลของส่วนกลาง ให้กับหน่วยงานในองค์กร เพื่อไว้สำหรับจัดเก็บข้อมูลที่มีความสำคัญ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบจำลองวุฒิภาวะ ใช้ในการประเมิน กระบวนการบริหารโครงการ เพื่อให้ทราบว่า อยู่ในสถานะใด โดยในการจัดเก็บข้อมูลผู้วิจัย ได้ดำเนินการโดยผ่าน ซอฟต์แวร์ Microsoft Project 2007 ที่ใช้ในการวางแผน และ รายงานผลความคืบหน้าของการดำเนินการโครงการ ระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการอยู่ ระหว่างวันที่ 01/09/2555 – 30/11/2555 โครงการวิจัยนี้มีการพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินโครงการสารสนเทศ โดยอาศัยหลักการและกรอบธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลงานวิจัยพบว่า (1) ประสิทธิภาพของ โครงการจัดเก็บข้อมูลและกำหนดสิทธิการใช้งาน อยู่ในระดับที่ต่ำกว่ามาตรฐานโดยวิเคราะห์จากตัวชี้วัดดัชนีการดำเนินการด้านค่าใช้จ่าย (CPI) และ ดัชนีการดำเนินงานด้านเวลา (SPI)โดยมีสาเหตุมาจาก เจ้าหน้าที่ไอที ยังไม่มีความชำนาญทางด้าน ระบบ Linux Operating System อย่างเพียงพอ ทำให้มีการใช้เวลาในการทำงาน มากกว่าแผนที่วางไว้ มาก (2) ประสิทธิภาพของโครงการ จัดเก็บข้อมูลและกำหนดสิทธิการใช้งานพบว่า องค์กรสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายทางด้านซอฟต์แวร์มาก เนื่องจากการใช้ ซอฟต์แวร์ ที่ไม่มีค่าลิขสิทธิ์และคุณสมบัติของซอฟต์แวร์สามารถตอบโจทย์การใช้งานในองค์กรได้ตามที่ต้องการ (3) การประเมินวุฒิภาวะของกระบวนการบริหารโครงการ พบว่า อยู่ในระดับ 3 คือ ระดับที่มีการวางแผนการทำงาน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ในแต่ละกระบวนการ แต่ยังไม่ได้ตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ซึ่งได้กำหนดไว้ที่ระดับ 4 เป็นระดับที่มีการควบคุมและวัดผลข้อเสนอแนะ คือ ควรเพิ่มทักษะของเจ้าหน้าที่ไอที ให้เพิ่มมากขึ้น และ ติดตาม ปรับปรุง การบริหารโครงการผ่านตัวชี้วัดดัชนีการดำเนินการด้านค่าใช้จ่าย (cost performance index:CPI) และ ดัชนีการดำเนินงานด้านเวลา (schedule performance index: SPI)ให้มากขึ้น

คำสำคัญ ธรรมาภิบาลไอที การบริหารโครงการ PO10 กรอบโคบิตเวอร์ชัน 4.1 การประเมินวุฒิภาวะ

* นักศึกษาหลักสูตร วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช iprasit@yahoo.com

** รองศาสตราจารย์ ประจำสาขา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช vipa.jar@stou.ac.th

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (พิเศษ) Chief Technology Officer บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) santipat.a@pttict.com

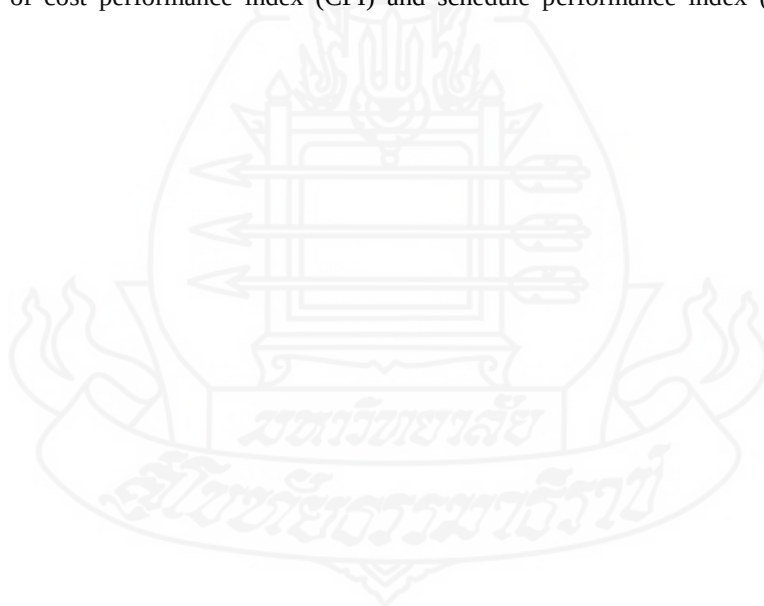
การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มสธ. ครั้งที่ 3
The 3rd STOU Graduate Research Conference

Abstract

A Research Assessment information project management using IT governance. The Objectives of this research were to (1) adopt IT governance framework using information project management for muangthong mahachai co.,ltd (2) assess information project management by issuing kpi based on IT governance for Muangthong Mahachai co.,ltd

The study aimed at IT governance in the organization to ensure that IT Project management can reduce the risk and avoid the failure. The conceptual framework of The COBIT version 4.1 are approved to control its process concept. The sample data of this research project was selected from the Maungthong Mahachai Company focusing in managing the storage in IT Project of central server of the departments in the organization. The tool of the research is maturity model evaluation of the position of project management. The data was analyzed using Microsoft project 2007 software as for analysis, planning and reporting. Data collection was between 01/09/2555 – 30/11/2555.

The results of study were as follows (1) Cost Performance and schedule performance of the research project were lower than the standard of cost performance index (CPI) and schedule performance index (SPI). One of causes for this matter could assume that most staffs of the company, Muangthong Mahachai co.,ltd, do not have skill in working with their open source software such as linux operating system. Therefore they have to spend more time in their work which effect both the index CPI and SPI. (2) the research project can save organization expense in software investment since the project used open source software with no license fee. (3) the assessment of project management maturity of the organization was come out with level 3. These mean that each work process of the project has clearly stated in work plan with explicitly stated assigned responsibilities of team members in the project. However, the level 4 of project management was the anticipating result to achieve since it is the level of controllable and measurable. The recommendation of this project are to increase the skill of IT staff in technical and management aspects. Moreover, improvement of management to keep track of cost performance index (CPI) and schedule performance index (SPI) could be more intensified.



Keywords: IT Governance Manage Project PO10 COBIT 4.1 Maturity Mode

* นักศึกษาหลักสูตร วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช tprasit@yahoo.com

** รองศาสตราจารย์ ประจำสาขา วิทยาศาสตรและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช vipa.jar@stou.ac.th

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (พิเศษ) Chief Technology Officer บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) santipat.a@pttict.com

การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มสธ. ครั้งที่ 3 The 3rd STOU Graduate Research Conference

บทนำ

การดำเนินการในธุรกิจปัจจุบัน โดยเฉพาะสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม มักจะประสบปัญหา กับการนำไอทีมาใช้อย่างไม่คุ้มค่า และไม่ตรงกับความต้องการของทางธุรกิจ ซึ่งระบบสารสนเทศ ที่มีการใช้งานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นงานทางด้านการบริการ และ งานทางด้าน โครงการไอที มักจะไม่มี การควบคุม ตรวจสอบการดำเนินการ โดยเฉพาะ โครงการทางด้านไอที มักจะประสบปัญหาทางด้านการส่งมอบงานที่ไม่ตรงตามกำหนด ต้นทุนของโครงการที่มากกว่างบประมาณที่ได้วางไว้ และสุดท้ายงานที่ส่งมอบก็ไม่ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นการจัดการไอที จำเป็นต้องมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากค่าใช้จ่าย ต่าง ๆ ทางด้านไอที คือ ต้นทุน ที่มีมูลค่าสูง ถ้ามีการนำมาใช้อย่างไม่เหมาะสม จัดการได้ไม่ดี ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ก็จะทำให้ต้นทุนในการดำเนินธุรกิจสูงไปด้วย

โครงการด้านสารสนเทศ ที่ได้มีการติดตั้งเพื่อใช้งานกันเป็นจำนวนมากในปัจจุบัน คือ โครงการ ERP (Enterprise Resource Planning) ซึ่งเป็นโครงการด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร เป้าหมายของโครงการ เป็นการนำไอที มาช่วยในการบริหารทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งโครงการนี้มีงบประมาณในการลงทุนสูงมาก มีองค์กรเป็นจำนวนมากที่มีการลงทุนแล้ว แต่ไม่ประสบความสำเร็จ ไม่สามารถติดตั้ง ให้ใช้งานได้ หรือมีการติดตั้งเสร็จสมบูรณ์ แต่ใช้งานได้เพียง 20-30% ของความสามารถของซอฟต์แวร์ ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ มักเกิดเป็นประจักษ์กับองค์กร ที่ไม่มีความเตรียมพร้อม ทั้งในด้านทรัพยากรไอที และ ระบบการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงาน ต่าง ๆ ซึ่งทำให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ ไม่ทราบสถานะความก้าวหน้าของงานโครงการ ว่าดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ จะมีการตรวจสอบได้อย่างไรว่า การส่งมอบงานในแต่ละช่วงนั้นถูกต้อง และในระหว่างดำเนินการหากมีปัญหาก่อเกิดขึ้น ผู้จัดการโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ จะมีการปรับแผนการทำงานอย่างไร เพื่อให้โครงการกลับมาทำต่อได้ และเสร็จทันตามกำหนดที่ได้วางไว้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ เป็นปัญหาที่ควรจะได้รับแก้ไข

การบริหารทรัพยากรไอทีเป็นปัญหาสำคัญอีกอย่างหนึ่งขององค์กร ทรัพยากรต่าง ๆ ด้านไอที ไม่ว่าจะเป็น ระบบงานประยุกต์ (Application System) สารสนเทศ (Information) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) บุคลากร (People) และสิ่งอำนวยความสะดวก มักจะไม่มี การควบคุมตรวจสอบที่ชัดเจน ไม่มีการบริหารการใช้ทรัพยากรเหล่านี้ให้คุ้มค่า กับที่ลงทุนไว้เป็นจำนวนมากองค์กรไม่ทราบว่าจะติดตามตรวจสอบการดำเนินการได้อย่างไร การแก้ปัญหาในบางองค์กร ก็จะใช้วิธีการลดจำนวนพนักงานไอทีลง เพราะองค์กรมองว่ามีแต่ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น แต่ไม่ได้มีการสร้างผลตอบแทนที่คุ้มค่าให้แก่องค์กร ทำให้โครงการสารสนเทศที่มีอยู่ในองค์กร ไม่เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น เพราะขาดแคลน บุคลากรไอที ที่จะเข้ามาช่วยสนับสนุนทางด้านเทคนิคให้กับองค์กรและในส่วนของการวิจัยนั้น

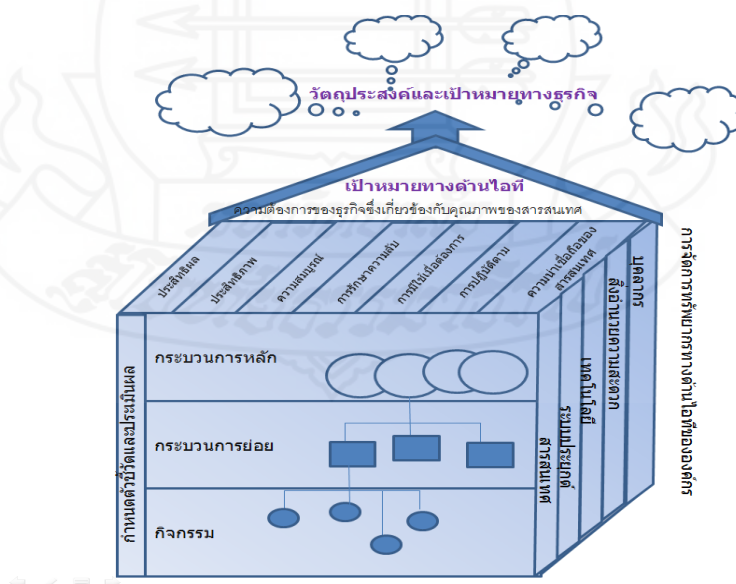
นอกจากนี้ การจัดการทางด้านความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญ ระบบทางด้านสารสนเทศ เมื่อเกิดความเสียหายขึ้นมา เช่น ระบบ ERP ไม่สามารถใช้งานได้ ทำให้องค์กร ไม่สามารถ ออกใบสั่งซื้อ ออกบิลขาย หรือ เก็บเงิน จากลูกค้าได้ จะเกิดผลกระทบที่เสียหายมากต่อองค์กรมาก การเตรียมการป้องกัน เป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญมาก แต่องค์กรขนาดกลางและเล็ก ส่วนใหญ่ มักจะละเลย ไม่ให้ความสำคัญ กับสิ่งเหล่านี้ ถึงแม้ว่าจะมีการวิจัยเรื่องการบริหารโครงการสารสนเทศแต่ยังไม่มีการทำวิจัยโดยใช้หลักธรรมาภิบาลไอทีและกรอบCobitมาใช้ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าการเริ่มโครงการไปจนถึงบริหารโครงการผ่าน

การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มสธ. ครั้งที่ 3 The 3rd STOU Graduate Research Conference

กรอบธรรมาภิบาล สามารถทำให้โครงการประสบความสำเร็จ โปร่งใส ใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงตอบโจทย์วัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร

ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า การนำธรรมาภิบาลไอทีเข้ามาใช้ในองค์กรน่าจะลดปัญหาดังกล่าว ธรรมาภิบาลไอที (IT Governance) เป็น กรอบแนวคิดในการจัดการด้านการนำไอทีมาใช้ประโยชน์ในองค์กรธุรกิจ โดยมุ่งหวังให้เกิดการใช้ทรัพยากรไอทีอย่างคุ้มค่ากับการลงทุน สามารถตอบสนองความต้องการของธุรกิจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด โดยครอบคลุม 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแผนงานด้านไอที 2) การส่งมอบงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม 3) การจัดการทรัพยากร/สารสนเทศองค์กร 4) การบริหารความเสี่ยง และ 5) การวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัย ได้มุ่งเน้นเกี่ยวกับการประเมิน การบริหาร โครงการสารสนเทศ ซึ่งผลที่ได้จากงานวิจัย จะช่วยให้ ฝ่ายไอที ขององค์กรสามารถนำไปเป็นแบบอย่างในการประเมินผลโครงการสารสนเทศ ที่จะนำมาใช้ในองค์กรได้ว่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไร สามารถตรวจสอบได้ว่า ทรัพยากรไอทีที่ใช้กับโครงการสารสนเทศ ที่ได้มีการลงทุนไปนั้น มีการใช้งานอย่างคุ้มค่าหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ สามารถประเมินสถานะของการจัดทำโครงการสารสนเทศ ได้ว่า อยู่ในระดับไหน ต้องมีการปรับปรุง เพิ่มเติม อย่างไร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

การดำเนิน โครงการสารสนเทศตามหลักการที่ดีเพื่อให้บรรลุตามธรรมาภิบาลไอทีได้นั้น ผู้วิจัย ได้ใช้กรอบโคบิต เวอร์ชัน 4.1 (COBIT 4.1) เข้ามาช่วย ในการจัดทำตัวชี้วัด ต่าง ๆ โดยกรอบโคบิต ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อให้้องค์กรสามารถบริหารจัดการระบบสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่ากับการลงทุน และเป็นไปตามเป้าหมายหลักในการดำเนินธุรกิจขององค์กร นอกจากนี้ กรอบธรรมาภิบาลตามกรอบ COBIT มีการประยุกต์ เพื่อพัฒนา เครื่องมือ เพื่อให้ผู้บริหาร เชื่อมโยงช่องว่างระหว่าง การควบคุม เทคนิคและความเสี่ยงของธุรกิจได้ โดยสามารถแสดง ความสัมพันธ์ของกรอบโคบิต ดังรูปด้านล่างนี้



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของโคบิต

ที่มา: จากประมวลสาระชุดวิชาการจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มสธ. ครั้งที่ 3

The 3rd STOU Graduate Research Conference

จากแผนภาพที่ 1 จะเห็นว่า ความสัมพันธ์หลักของโคบิต นั้น มีกระบวนการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น กระบวนการหลัก กระบวนการย่อย และ กิจกรรม มีความเกี่ยวข้อง เป้าหมายไอที และ เป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้ นั้น มีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพของสารสนเทศ 7 ประการ แต่การได้มาของสารสนเทศที่ดี ต้องมีมาตรฐานหรือกรอบในการบริหารจัดการทรัพยากรไอทีทั้ง 5 หัวข้อ ภายใต้ กระบวนการต่าง ๆ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับองค์กร จึงต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ในงานวิจัยนี้ เพื่อให้การบริหารโครงการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล สามารถใช้ประโยชน์จากโครงการได้อย่างสูงสุด ผู้วิจัยได้นำ กระบวนการบริหารโครงการ PO10 ที่เป็นกระบวนการย่อยของกรอบโคบิต เวอร์ชัน 4.1 มาใช้เป็นแนวทาง ในการบริหารโครงการไอที โดยมีรายละเอียดของกระบวนการคือ

1. Generic Inputs and Outputs แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับความต้องการข้อมูลนำเข้า (inputs) และ ที่มาของข้อมูลจากกระบวนการใด และ ผลลัพธ์ (Output) ที่ได้

From	Inputs	Outputs	To
P01	IT project portfolio	Project performance reports	ME1
P05	Updated IT project portfolio	Project risk management plan	P09
P07	IT skills matrix	Project management guidelines	AI1...AI7
P08	Development standards	Detailed project plans	P08 AI1...AI7 DS6
AI7	Post-Implementation review	Updated IT project portfolio	P01 P05

ภาพที่ 2 Generic Inputs and Outputs

ที่มา : http://www.squared.chula.ac.th/articles/cobit_page2.htm

2. Responsible Accountable Consulted and Informed Chart (RACI Chart) แสดงรายละเอียด เกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าของกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยในโคบิต เน้น เรื่องความเข้าใจ และความรับผิดชอบของกระบวนการต่าง ๆ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถแสดงรายละเอียดต่าง ๆ ได้ดังภาพนี้ เช่น กรณีขั้นตอนการทำงานของ Define and implement project assurance and review methods ทางด้านตำแหน่ง Business Executive และ Head Development มีกำหนดเป็น Informed ทางด้านตำแหน่ง CIO และ Compliance กำหนดบทบาท Consulted ทางด้านตำแหน่ง PMO กำหนดบทบาท Responsible และ Accountable

การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มสธ. ครั้งที่ 3
The 3rd STOU Graduate Research Conference

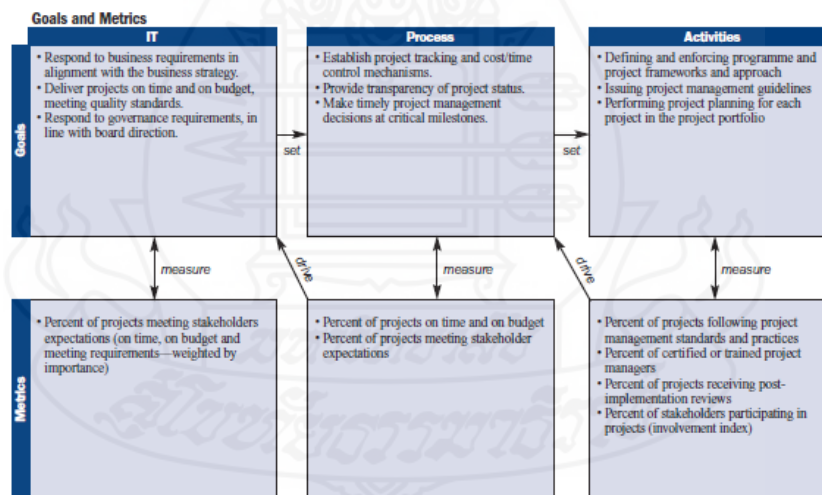
Activities	Functions									
	CIO	CIO	Business Executive	CIO	Business Process Owner	Head Operations	Chief Architect	Head Development	Head IT Administration	PMO
Define a programme/portfolio management framework for IT investments.	C	C	A	R					C	C
Establish and maintain an IT project management framework.	I	I	I	A/R	I	C	C	C	C	R
Establish and maintain an IT project monitoring, measurement and management system.	I	I	I	R		C	C	C	C	A/R
Build project charters, schedules, quality plans, budgets, and communication and risk management plans.			C	C	C	C	C	C	C	A/R
Assure the participation and commitment of project stakeholders.	I		A	R	C					C
Assure the effective control of projects and project changes.			C	C		C	C	C	A/R	C
Define and implement project assurance and review methods.			I	C				I	A/R	C

A RACI charts identifies who is Responsible, Accountable, Consulted and/or Informed.

ภาพที่ 3 ตัวอย่าง RACI Chart

ที่มา : http://www.squared.chula.ac.th/articles/cobit_page2.htm

3. Key Goals and Metrics แสดงรายละเอียด เกี่ยวกับเป้าหมายและเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดประสิทธิภาพ โดยสามารถแสดงรายละเอียด ได้ดังภาพนี้ เช่น ทางด้านกระบวนการ (Process) มีการกำหนดเป้าหมายคือ 1. ร้อยละของโครงการส่งมอบตรงเวลาและอยู่ในงบประมาณ 2. ร้อยละความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ



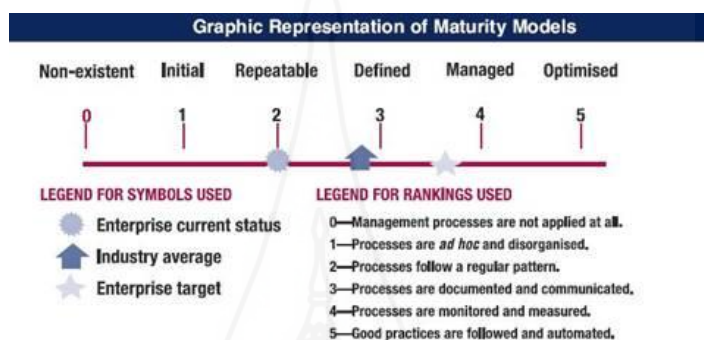
ภาพที่ 4 ตัวอย่าง Goals and Metrics

ที่มา : http://www.squared.chula.ac.th/articles/cobit_page2.htm

การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มสธ. ครั้งที่ 3

The 3rd STOU Graduate Research Conference

4. Maturity Model แบบจำลองวุฒิภาวะ หมายถึง รูปแบบการประเมินขีดความสามารถขององค์กร โดยมีการวัดระดับของความเข้าใจต่อกระบวนการปฏิบัติงานโดยมีการจัดลำดับไว้จากน้อยที่สุด ไปมากที่สุด ตั้งแต่ระดับ 0-5 โดยระดับ 0 เป็นระดับไม่มีขีดความสามารถ ไม่ได้มีการดำเนินการบริหาร ควบคุม ตรวจสอบโครงการ ส่วนระดับที่ 5 คือ ระดับสูงสุดที่องค์กรนั้น มีการนำกรอบปฏิบัติที่ดีมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ สามารถควบคุมบริหารจัดการโครงการได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งระดับของ Maturity Model แบ่งได้ตามรูปด้านล่างนี้



ภาพที่ 5 Maturity Model

ที่มา : http://www.squared.chula.ac.th/articles/cobit_page2.htm

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อนำกรอบธรรมาภิบาลด้านไอที มาใช้ในการบริหาร โครงการสารสนเทศ กรณีของบริษัท เมืองทองมหาชัย จำกัด
2. เพื่อกำหนดตัวชี้วัดและประเมิน โครงการสารสนเทศตามหลักธรรมาภิบาลไอทีกรณีของบริษัท เมืองทองมหาชัย จำกัด

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็นวิธีการวิจัยที่มีความยืดหยุ่น โดยวิธีการวิจัยที่มีความยืดหยุ่นไม่ได้หมายความว่าไม่มีการวางแผนแต่เมื่อมีการวางแผนเข้าไปดำเนินการแล้วเมื่อพบกับปัญหาที่ต้องแก้ไขปรับแผน ใช้วิธีการหลายๆวิธีจนกว่าจะได้ข้อมูล โดยในงานวิจัยผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลการดำเนินการ โครงการสารสนเทศ ของบริษัทเมืองทองมหาชัย จำกัด มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาและวิเคราะห์การบริหารโครงการ โดยขั้นตอนในการวิจัย คือ (1) ศึกษาหลักการธรรมาภิบาลไอที (2) ศึกษากระบวนการบริหารโครงการ PO10 โดยศึกษาในส่วนของ (2.1) รายละเอียดของข้อมูลนำเข้า (2.2) หลักเกณฑ์คุณภาพสารสนเทศ 7 ประการ (2.3) ขั้นตอนการบริหารโครงการตามกรอบโคบิตที่เน้นงานบริหารโครงการไอที PO10 (2.4) กำหนดบทบาทตามหลัก Responsible, Accountable, Consulted and Informed Chart (2.5) ตัวชี้วัดในกระบวนการทางด้านกระบวนการหลัก กระบวนการย่อย และกิจกรรม (2.6) ระดับวุฒิภาวะของกระบวนการ (3) กำหนดตัวชี้วัดในกระบวนการ ได้แก่ ตัวชี้วัดการดำเนินการด้านค่าใช้จ่าย และ ตัวชี้วัดการดำเนินการด้านต้นทุน (4) กำหนดเกณฑ์คุณภาพสารสนเทศ

การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มสธ. ครั้งที่ 3

The 3rd STOU Graduate Research Conference

โดยมีการกำหนดเฉพาะในส่วนของบริษัทภาพ ประสิทธิภาพ และ ระดับคุณภาพของกระบวนการ ที่ใช้บริหารโครงการ (5) ข้อมูลของโครงการสารสนเทศ ได้แก่โครงการ File Server and Domain (6) ผลการประเมินโครงการ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัย ได้นำเครื่องมือ คือ ซอฟต์แวร์ Microsoft Project 2007 ในการวางแผนการจัดทำโครงการ โดยมีขั้นตอนการเก็บข้อมูล คือ

1. เขียนรายละเอียดขั้นตอนการจัดทำโครงการลงในซอฟต์แวร์ Microsoft Project 2007 โดยอ้างอิงกับขั้นตอนการควบคุมกระบวนการบริหารโครงการ PO10 ของกรอบโคบิตเวอร์ชัน4.1 โดยในแผน ได้มีการกำหนดทรัพยากรไอที กำหนดความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ กำหนดการส่งมอบงานในแต่ละขั้นตอน มีแผนในการประชุมติดตามผลการทำงาน โดยในระหว่างการประชุมติดตามงาน จะมีการประเมินผลตัวชี้วัด ดัชนีการดำเนินงานด้านค่าใช้จ่าย (CPI)และดัชนีการดำเนินงานด้านเวลา (SPI) เพื่อประเมินการทำงาน ว่าทำได้ตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้หรือไม่ อย่างไร
2. บันทึกแผนเบื้องต้น (Save Base Line) ซึ่งเป็นแผนการทำงานที่มีการยอมรับ ระหว่างผู้จัดการโครงการ ผู้เกี่ยวข้องในโครงการ และผู้บริหารองค์กร เพื่อใช้เป็นมาตรฐาน สำหรับการประเมินผลติดตามงาน
3. รายงานผลการดำเนินงานของการทำงานในแต่ละขั้นตอน ตามแผนงานที่ได้วางไว้ โดยจะมีการเก็บรายละเอียดความก้าวหน้าของโครงการ ในแต่ละขั้นตอนการทำงาน แต่ผู้วิจัย จะสรุปการทำงาน ในขั้นตอนที่มีการติดตามงาน เพื่อแสดงให้เห็น สถานะของการจัดทำโครงการ
4. จัดทำรูปแบบของข้อมูลที่ต้องการนำมาวิเคราะห์ ตามรูปแบบของตารางที่ 1
5. ทำการ Export ข้อมูล ตามแผนงานที่วางแผนสำหรับการติดตามประเมินผลในแต่ละครั้ง

ผลการวิจัย

1. การบริหารมูลค่าของโครงการจัดเก็บข้อมูลและกำหนดสิทธิการใช้งาน โดยได้นำข้อมูลจากการประชุมติดตามงานในแต่ละครั้ง มาจัดทำในรูปแบบ ตาราง เพื่อให้เห็นสถานะของมูลค่าที่ได้รับที่เกิดขึ้นจากการประชุมในแต่ละครั้ง

ตารางที่ 1 รายงานผลการติดตามข้อมูล

No	วันที่ติดตามผล	EV	PV	AC	CV	SV	CPI	SPI
1	20/9/2012	31,632	40,192	38,928	-7,296	-8,560	0.81	0.79
2	18/10/2012	53,841	95,776	73,590	-19,750	-41,935	0.73	0.56
3	2/11/2012	78,035	124,064	102,209	-24,174	-46,029	0.76	0.63
4	30/11/2012	100,451	138,208	146,129	-45,678	-37,757	0.69	0.73
5	17/12/2012	110,003	138,208	156,177	-46,174	-28,205	0.70	0.80
6	24/12/2012	115,091	138,208	161,265	-46,174	-23,117	0.71	0.83

การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มสธ. ครั้งที่ 3
The 3rd STOU Graduate Research Conference

จากตารางที่ 1 ผู้วิจัย ได้จัดทำตารางการบริหารมูลค่าที่ได้รับ จากการประชุมติดตามงานของผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละครั้ง โดย Earned Value(EV) หมายถึง มูลค่าที่ได้รับเป็นการประเมินมูลค่าที่ได้จากช่วงระยะเวลาที่ดำเนินงานจริง Planned Value(PV) หมายถึง มูลค่าที่ได้วางแผนไว้ Actual Cost(AC) หมายถึง ค่าใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้น Earned value cost variance (CV) หมายถึง ผลต่างของมูลค่าที่ได้รับ กับ ค่าใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้น Earned value schedule variance(SV) หมายถึง ผลต่างของมูลค่าที่ได้รับกับมูลค่าที่วางแผนไว้ Cost performance index(CPI) หมายถึง ดัชนีการดำเนินงานด้านค่าใช้จ่าย และ Schedule performance index(SPI) หมายถึง ดัชนีการดำเนินงานด้านเวลา ซึ่งจากข้อมูลตารางที่ 1 พบว่า ในการติดตามผลครั้งที่ 1 เมื่อวิเคราะห์มูลค่าที่ได้รับของโครงการเปรียบเทียบกับ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง โครงการนี้มูลค่าที่ได้รับ น้อยกว่าค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งในแง่ของการบริหารโครงการพบว่า เป็นสัญญาณที่ไม่ดี เป็นการแสดงให้เห็นว่า การควบคุมทางด้านค่าใช้จ่าย ทำได้ยังไม่ดี ต้องมีการควบคุมค่าใช้จ่ายให้มากขึ้น เมื่อมีการประเมินดัชนีการดำเนินงานด้านค่าใช้จ่าย (CPI) มีค่าน้อยกว่า 1 ก็ให้ผลเช่นเดียวกันว่า มีการใช้จ่าย มากกว่างบประมาณที่ได้วางแผนไว้ ส่วนดัชนีการดำเนินงานด้านเวลา (SPI) มีค่าน้อยกว่า 1 แสดงให้เห็นว่า การส่งมอบงาน มีความล่าช้ากว่าแผนที่ได้วางแผนไว้ โดยในส่วนของดัชนีการดำเนินงานด้านค่าใช้จ่าย (CPI) และ ดัชนีการดำเนินงานด้านเวลา (SPI) ถ้ามีค่า มากกว่า 1 แสดงให้เห็นว่า มีการควบคุมค่าใช้จ่าย ที่ดี และ มีการส่งมอบงานในแต่ละขั้นตอนการทำงาน ได้เร็วกว่ากำหนด

ตารางที่ 2 ตารางประมาณค่าใช้จ่ายกรณีใช้ซอฟต์แวร์ที่มีลิขสิทธิ์

รายละเอียด	ค่าใช้จ่าย (บาท)
1.ซอฟต์แวร์ Window Server 2012	50,000
2. Cal window 2012 (@ 2000 ,100)	200,000
3.ค่า Consult (@ 15000 ,7วัน)	105,000
รวม	355,000

ตารางที่ 2 เป็นการประมาณการค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น กรณีที่โครงการจัดเก็บข้อมูลและ กำหนดสิทธิการใช้งาน ไม่ประสบความสำเร็จ โดยไม่สามารถที่จะติดตั้งและใช้งานได้ และ ต้องมีการเปลี่ยนแปลง การใช้ซอฟต์แวร์ จากซอฟต์แวร์ที่ไม่มีลิขสิทธิ์ ไม่มีค่าใช้จ่าย โดยเปลี่ยนมาเป็นซอฟต์แวร์ที่มีค่าลิขสิทธิ์ และ มีการจ้างผู้เชี่ยวชาญเข้ามาดำเนินการแทน จะทำให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น สำหรับโครงการนี้ เท่ากับ 355,000 บาท ตามรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 2

2. การกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการจัดเก็บข้อมูลและกำหนดสิทธิการใช้งาน ได้มีการจัดทำกรอบการดำเนินการ ตาม กระบวนการบริหารโครงการ โดยมีรายละเอียด ในส่วนของ ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัด ทางประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ ซึ่งประสิทธิภาพ จะใช้ตัวชี้วัด ดัชนีการดำเนินงานด้านค่าใช้จ่าย (CPI)และดัชนีการดำเนินงานด้านเวลา (SPI) ทางด้านประสิทธิภาพ จะใช้ตัวชี้วัด (ผลต่างค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง กับค่าใช้จ่ายกรณีที่มีการใช้ซอฟต์แวร์ที่มีลิขสิทธิ์)/ค่าใช้จ่ายกรณีที่มีการใช้ซอฟต์แวร์ที่มีลิขสิทธิ์ โดยมีค่าเท่ากับ $((355,000 - 161,265)/355,000) * 100 = 54.75 \%$

การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มสธ. ครั้งที่ 3
The 3rd STOU Graduate Research Conference

ตารางที่ 3 รายงานผลโครงการตามกระบวนการ

โครงการ File Server and Domain							
กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ					ตัวชี้วัด ประสิทธิภาพ	ตัวชี้วัด ประสิทธิผล
	ผู้บริหารโครงการ	ผู้จัดการแผนกคอมพิวเตอร์	ผู้จัดการโครงการ	เจ้าหน้าที่เทคนิค	เจ้าหน้าที่ทดสอบระบบ		
PO10 การบริหารโครงการ	C	C	A/R	I	I	SPI = 0.83 CPI = 0.71	54.75 %

ที่มา คัดแปลงมาจาก Cobit 4.1

3. กำหนดเกณฑ์ประเมินผล คุณภาพสารสนเทศ โดยใช้การประเมิน ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล

ทางด้านกระบวนการบริหารโครงการ PO10 ผู้วิจัย ได้แบ่งเกณฑ์ในการประเมิน ประสิทธิภาพ ของโครงการออกเป็น 3 ส่วน โดยเกณฑ์ดังกล่าวใช้กับตัวชี้วัด ดัชนีการดำเนินงานด้านค่าใช้จ่าย (CPI) และ ดัชนี การดำเนินงานด้านเวลา (SPI)

ตารางที่ 4 เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพ

ต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ	น้อยกว่า 0.9	
เกณฑ์ปกติ	0.9 – 1.1	
สูงกว่าเกณฑ์ปกติ	มากกว่า 1.1	

ในส่วนของการประเมิน ประสิทธิภาพ ได้กำหนดเกณฑ์ของการ ลดค่าใช้จ่ายของโครงการ ได้ตาม รายละเอียดด้านล่างนี้

ตารางที่ 5 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผล

ต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ	น้อยกว่า -10 %	
เกณฑ์ปกติ	(-10) – (10) %	
สูงกว่าเกณฑ์ปกติ	มากกว่า 10 %	

การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มสธ. ครั้งที่ 3
The 3rd STOU Graduate Research Conference

4. ผลการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพสารสนเทศ ผู้วิจัย ได้จัดทำตารางสรุปผลการประเมิน ตามเกณฑ์ของการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ได้จัดทำไว้ โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบให้เห็นว่า การดำเนินงานโครงการนั้น สามารถ บรรลุเป้าหมายของไอทีและเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ และ ควรจะมีการปรับปรุงการดำเนินการอย่างไร เพื่อให้การทำโครงการ ประสบความสำเร็จ มากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 6 ผลการประเมินกระบวนการบริหารโครงการ ตามเกณฑ์คุณภาพสารสนเทศ

เป้าหมายทางธุรกิจ ----> เป้าหมายทางด้านไอที ---->กระบวนการไอที	ลดต้นทุน	เพิ่มประสิทธิภาพ	เป้าหมายองค์กร	
			เป้าหมาย ไอที	สรุป
ประสิทธิภาพ	CPI > 1.1	SPI > 1.1		
ประสิทธิผล				

ที่มา คัดแปลงมาจาก IT Governance Implement Template

5. ผลการประเมินตามแบบจำลองวุฒิภาวะ โดยการนำแบบจำลองวุฒิภาวะ มาใช้เพื่อประเมินขีดความสามารถของการจัดการโครงการไอทีให้กับองค์กร ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้นำมาเพื่อควบคุมกระบวนการบริหารโครงการด้านไอที ซึ่งเป็นส่วนทำให้ผู้บริหารทราบว่า การบริหารจัดการโครงการไอที นั้นอยู่ในระดับไหนควรจะต้องการปรับปรุง ให้ดียิ่งขึ้นไป อย่างไร เพื่อประโยชน์กับองค์กรสูงสุด โดยกรอบโคบิต ได้แบ่งระดับแบบจำลองวุฒิภาวะดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7 ระดับแบบจำลองวุฒิภาวะ

ระดับ	รายละเอียด
0 ไม่มีขีดความสามารถ	ไม่มีการจัดทำเทคนิคการบริหารโครงการ และ องค์กรไม่มีการพิจารณาผลกระทบทางด้านความล้มเหลวของโครงการ
1 ระดับเริ่มต้น	มีการใช้เทคนิคการบริหารจัดการโครงการ การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการไอที กำหนดให้ผู้จัดการไอทีเป็นผู้รับผิดชอบ ทางผู้จัดโครงการไม่ให้ความสนใจกับโครงการ นอกจากนั้นการตัดสินใจในประเด็นสำคัญ ไม่มีผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วม ในส่วนของแผนกไอที ไม่มีการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบที่ชัดเจน การกำหนดแผนการทำงานต่าง ๆ ทำได้ไม่ดี และเจ้าหน้าที่ไอที ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ไม่มีการติดตามประเมินผล เกี่ยวกับ เวลาที่ใช้และต้นทุนที่เกิดขึ้น

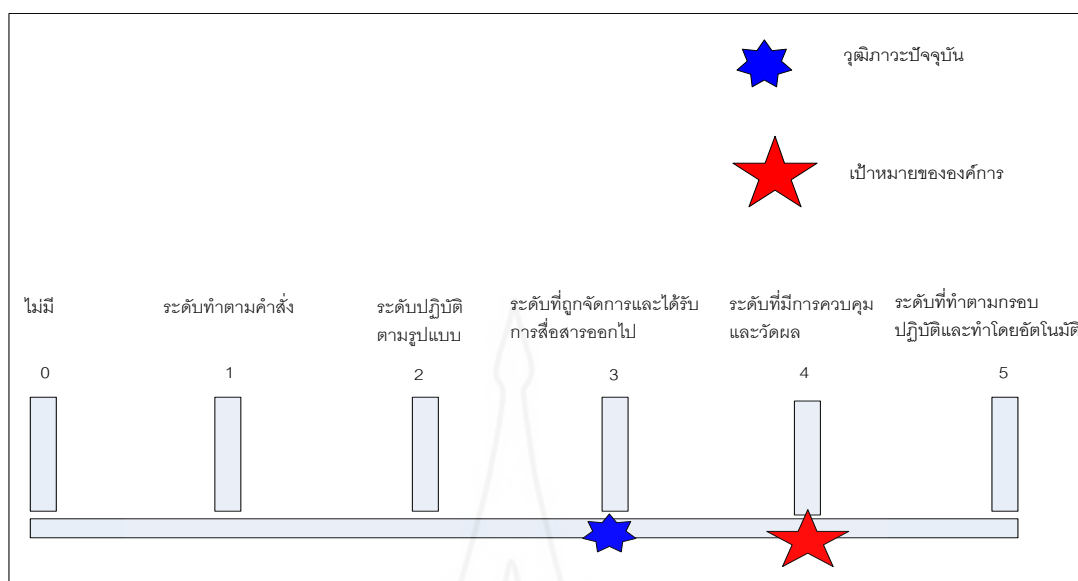
การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มสธ. ครั้งที่ 3
The 3rd STOU Graduate Research Conference

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ระดับ	รายละเอียด
2 ระดับที่มีการทำซ้ำ	ผู้บริหารระดับสูง ตระหนักถึงความจำเป็นสำหรับการบริหารโครงการไอที มีการปรับใช้เทคนิค สำหรับแต่ละโครงการ ทางด้านโครงการ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ทางด้านธุรกิจและทางเทคนิค มีการกำหนดผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ
3 ระดับที่มีการกำหนดกระบวนการจัดการและสื่อความให้รับรู้	การบริหารโครงการไอที เป็นที่ยอมรับ โครงการไอที มีการกำหนดอย่างเหมาะสมทั้ง ทางด้านธุรกิจและทางเทคนิคผู้บริหารระดับสูงทั้งทางด้านไอทีและด้านธุรกิจ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ และ มอบหมายงาน มีการกำหนด บทบาท และ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ในส่วนของโครงการที่มีการติดตาม ตรวจสอบ และ รายงานความ กืบหน้า ทั้งแผนการทำงาน งบประมาณ และ ประสิทธิภาพการทำงาน ขั้นตอนการ ตรวจสอบคุณภาพและกิจกรรมการดำเนินงาน ถูกกำหนดขึ้น แต่ไม่ได้ถูกนำมา ประยุกต์ใช้โดยผู้จัดการฝ่ายไอที
4 ระดับที่มีการจัดการและวัดผล	ผู้บริหาร ต้องการตัวชี้วัดโครงการอย่างเป็นทางการ และ มีการทบทวน เมื่อโครงการ สิ้นสุด การประเมินผลโครงการ จะทำทั้งองค์กร ไม่เฉพาะแต่ฝ่ายไอทีเท่านั้น การเพิ่ม ประสิทธิภาพให้กับโครงการ จะมีการติดต่อสื่อสารให้กับสมาชิกในโครงการ การมี จัดทำเอกสาร เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ในแต่ละช่วง ทางด้านความเสี่ยง จะมีตรวจสอบและบริหารจัดการเป็นอันดับแรก ในระหว่างก่อนและหลังทำโครงการ ความสำเร็จของโครงการขึ้นกับเป้าหมายของ องค์กร มากกว่า เป้าหมายทางด้านไอที ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ สนับสนุน เช่นเดียวกับผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ มีการจัดการฝึกอบรม ให้กับผู้เกี่ยวข้องใน โครงการ
5 ระดับที่ดีที่สุด	การบริหารจัดการ ต้องการ มาตรฐาน ตัวชี้วัดโครงการ ที่ได้รับการพิสูจน์แล้ว โดยยึด กรอบวิธีปฏิบัติที่ดีมาเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถจัดการ ทรัพยากรไอทีได้อย่างเหมาะสม และ สร้างคุณค่าให้กับผู้ที่มีส่วนได้เสียกับองค์กร

โดยในส่วนของ การประเมินวุฒิภาวะ พบว่า การบริหารโครงการไอที อยู่ในระดับ 3 คือ เป็นระดับ ระดับที่มีการกำหนดกระบวนการจัดการและสื่อความให้รับรู้

การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มสธ. ครั้งที่ 3
The 3rd STOU Graduate Research Conference



ภาพที่ 6 วุฒิภาวะขององค์กร

ที่มา: ดัดแปลงมาจาก ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง “การประเมิน โครงการสารสนเทศโดยใช้หลักธรรมาภิบาลไอที กรณีศึกษา บริษัทเมืองทองมหาชัย จำกัด” มีข้อค้นพบที่น่าสนใจและประเด็นต่างๆ ที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้ กรอบโคบิดมีกระบวนการย่อยด้านบริหารจัดการทางด้านไอที 34 กระบวนการ ซึ่งในการใช้งานนั้นผู้ใช้ไม่สามารถและไม่จำเป็น ที่จะนำทุกกรอบมาใช้งาน ผู้ใช้งานต้องพิจารณาและวิเคราะห์งานของตนเองว่าจะนำกรอบใดที่เหมาะสมมาใช้ได้บ้าง (ดร.สันติพัฒน์, 2556) ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้นำกรอบกระบวนการ การบริหารโครงการไอที PO10 มาเป็นกระบวนการหลักที่ใช้เนื่องจากเป็นกรอบที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดทำโครงการสารสนเทศต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น การกำหนดบทบาทผู้ที่เกี่ยวข้อง เกณฑ์สารสนเทศที่ต้องใช้ ตัวชี้วัดและการประเมินวุฒิภาวะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดตัวชี้วัดคือดัชนีการดำเนินการค่าใช้จ่าย (CPI) และดัชนีการดำเนินงานด้านเวลา (SPI) มาใช้ในส่วนของเกณฑ์สารสนเทศ โดยมีการประเมินด้านประสิทธิภาพของโครงการ พบว่า ค่าดัชนีการดำเนินการด้านค่าใช้จ่าย (CPI) มีค่าต่ำกว่ามาตรฐานคือ 1 แสดงว่า มีการใช้งบประมาณ มากกว่า ที่วางแผนไว้ และ ค่าดัชนีการดำเนินงานด้านเวลา (SPI) มีค่าต่ำกว่ามาตรฐาน คือ 1 แสดงว่า มีการส่งมอบงานที่ล่าช้ากว่ากำหนด โดยสาเหตุหลัก มาจาก เจ้าหน้าที่ทางไอที เอง ไม่มีความเชี่ยวชาญ ทางด้านซอฟต์แวร์โอเพ่นซอสต์อย่างเพียงพอ และ ในส่วนของผู้จัดทำแผนงาน ก็ควรมีการจัดแผนเกี่ยวกับการฝึกอบรม เพิ่มเติมในส่วนนี้ด้วย แต่จากการศึกษาในโครงการไม่พบว่า มีการขั้นตอนการฝึกอบรม ให้กับเจ้าหน้าที่ไอทีด้วย ทางด้านประสิทธิภาพเป็นที่ทราบกันดีว่า ซอฟต์แวร์โอเพ่นซอสต์เป็น ซอฟต์แวร์ ที่ไม่มีค่าใช้จ่ายทางด้านลิขสิทธิ์ และคุณสมบัติการใช้งาน ก็มีน้อยกว่า ซอฟต์แวร์ที่มีลิขสิทธิ์ แต่การใช้งานส่วนใหญ่แล้ว ซอฟต์แวร์โอเพ่นซอสต์ก็สามารถตอบสนองความต้องการใช้งานของผู้ใช้ได้แล้ว เพียงแต่ การใช้งาน ก็ต้องการผู้ดูแลที่มีความเชี่ยวชาญ ใน

การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มสธ. ครั้งที่ 3 The 3rd STOU Graduate Research Conference

การช่วยตอบปัญหา โดยผู้วิจัย พบว่า แม้ว่าการติดตั้งเพื่อให้ใช้งาน จะล่าช้ากว่าแผนที่ได้วางไว้ แต่เมื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายแล้ว ปรากฏว่า สามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายให้กับองค์กรได้เป็นจำนวนมาก

ในส่วนของการประเมินคุณภาพของกระบวนการบริหารโครงการ PO10 พบว่า การบริหารโครงการขององค์กรอยู่ในระดับ 3 ซึ่งยังไม่มีการควบคุมเกี่ยวกับตัวประเมินผลโครงการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า หน่วยงานทางด้านไอที ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลโครงการ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับการจัดทำโครงการ โดยตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่ได้มีการจัดทำ จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง ทราบความก้าวหน้าของโครงการ ซึ่งจะทำให้การแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ของโครงการ ทำได้รวดเร็วมากขึ้น

ทั้งนี้เนื่องจาก การบริหารสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารด้านการบริการหรือด้านการบริหารโครงการ เมื่อมีการนำกรอบปฏิบัติที่ดีเข้ามาช่วยในการบริหารงานสารสนเทศจะช่วยให้องค์กรมีการบริหารสารสนเทศได้ดีขึ้น ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับรายงานการวิจัยของ จริยา ไช้มุกด์ (2554) ที่นำมามาตรฐานไอทิลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการระบบสารสนเทศ โดยทำให้องค์กรสามารถวัดประสิทธิภาพประสิทธิผล ของระบบสารสนเทศได้ ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการได้ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ในการจัดการ โครงการสารสนเทศโดยเฉพาะสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม มักจะพบปัญหา เกี่ยวกับการส่งมอบงานที่ล่าช้า มีการใช้งบประมาณ มากกว่าที่ตั้งไว้ การส่งมอบงาน ก็ไม่ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ การตั้งเป้าหมายของโครงการก็ยังไม่ได้มีการจัดทำอย่างเป็นทางการ การติดตาม ประเมินผลโครงการ ก็ไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง ทำให้การแก้ไขปัญหา ทำได้ล่าช้า และ เกิดผลเสียหายนับกับองค์กรเป็นจำนวนมาก ดังนั้นธรรมชาติของไอทีเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก โดยการปฏิบัติตามหลักธรรมชาติของไอที จะช่วยทำให้องค์กร เกิดความเชื่อมั่นว่า การลงทุนด้านไอที ได้สร้างมูลค่าและผลตอบแทน ให้กับองค์กร และสามารถลดความเสี่ยงของการบริหารโครงการได้ มีผลทำให้โครงการที่ได้ดำเนินการไว้ ประสบผลสำเร็จ ใช้งานได้อย่างคุ้มค่า กับที่ลงทุนไป

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัย ได้นำกระบวนการบริหารโครงการ PO10 ของ กรอบโคบิตเวอร์ชัน 4.1 (Cobit4.1) ซึ่งเป็นกรอบที่ได้รับการยอมรับในการควบคุมกระบวนการด้านไอทีตามหลักธรรมชาติของไอที มาเป็นแนวทางในการบริหารโครงการ โดยมีรายละเอียดของการควบคุมโครงการแต่ละขั้นตอน คือ (PO10.1) กรอบวิธีปฏิบัติการจัดการโครงการ (PO10.2) การมีส่วนร่วมในโครงการของเจ้าหน้าที่ (PO10.3) การกำหนดความรับผิดชอบของสมาชิกในโครงการ (PO10.4) รายละเอียด การจัดทำโครงการ (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)

จะเห็นได้ว่า การนำกรอบโคบิตเวอร์ชัน 4.1 (Cobit) เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการประเมินโครงการสารสนเทศนั้น อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กรซึ่งจะช่วยให้แนวทางปฏิบัตินั้น มีความเหมาะสมกับองค์กรที่จะนำไปใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับการบริหารโครงการ

การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มสธ. ครั้งที่ 3 The 3rd STOU Graduate Research Conference

สารสนเทศ 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 7 ประการ โดยมีกำหนดเกณฑ์ต่างๆ ให้เหมาะสมกับแต่ละโครงการ โดยในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ทางด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นกรอบแนวคิดหลักในการจัดทำผลการประเมินผลโครงการ
6. กำหนดตัวชี้วัดของโครงการ เพื่อใช้ประเมินผลการจัดทำโครงการสารสนเทศโดยตัวชี้วัดตามกรอบโคบิตแยกเป็น 3 ส่วน คือ ตามกระบวนการหลัก กระบวนการ และกิจกรรม ซึ่งผู้ที่จะทำการประเมินต้องทราบว่าต้องการประเมินในระดับไหน
7. จัดทำแผนการบริหารโครงการสารสนเทศในซอฟต์แวร์การบริหารโครงการสารสนเทศ
8. รายงานความคืบหน้าการจัดทำโครงการในซอฟต์แวร์การบริหารโครงการสารสนเทศ
9. เมื่อจบโครงการทำการประเมินผลการจัดทำโครงการสารสนเทศ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการจัดทำโครงการอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ผศ.ดร.สันติพัฒน์ อรุณธารี (2555) *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 1 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

จริยา ไช้มุกด์ (2554) “การนำไอทีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการระบบสารสนเทศของ

โรงพยาบาลศิริรินทร์.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร

วรพล ธเนศวรวัฒน์ จาก http://www.squared.chula.ac.th/articles/cobit_page2.htm ข้อมูล ณ วันที่ 19 พฤศจิกายน 2555

IT Governance Institute (2007 A) “Cobit 4.1” จาก <https://www.isaca.org> ข้อมูล ณ วันที่ 15 พฤศจิกายน 2555

_____. (2007 B) “IT Governance Implement Template” จาก <https://www.isaca.org> ข้อมูล ณ วันที่ 25 พฤศจิกายน 2555