



การพัฒนากรอบการบริหารการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร

Development of a Framework for Management of Benefits Realization from  
Information Technology in Organizations

นงลักษณ์ พรหมทอง<sup>1\*</sup> และ นลินภัทร์ ปรวัฒน์ปรีयर<sup>1</sup>

<sup>1</sup>สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาควิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ แขวงวงศ์สว่าง เขตบางซื่อ  
กรุงเทพมหานคร 10800

\*E-mail: s5407011956058@email.kmutnb.ac.th

บทคัดย่อ

เนื่องจากปัจจุบันระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ใน  
การใช้งานผู้ใช้จึงมุ่งหวังที่จะเก็บเกี่ยวประโยชน์ จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้ได้มากที่สุด งานวิจัยนี้จึง  
ได้พัฒนากรอบการบริหารการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร โดยการทบทวน  
วรรณกรรมและกรณีศึกษาภาวะปัจจุบันการใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร ซึ่งกรอบนี้มีสองส่วน  
คือส่วนของปัจจัยสำคัญทางบวกที่ส่งผลต่อการเก็บเกี่ยวประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรอย่างมี  
นัยสำคัญมี 6 ปัจจัย คือบุคลากรมีความรู้และความสามารถ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การยอมรับการ  
เปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศพร้อมใช้งาน และการ  
วางแผนประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนที่สองคือกระบวนการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยี  
สารสนเทศมี 5 กระบวนการคือ การวางแผนการพัฒนาการใช้ประโยชน์จาก เทคโนโลยีสารสนเทศ การนำแผน  
ไปปฏิบัติจับเคลื่อนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ และ  
การควบคุมและประเมินผล ใช้วิธีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในทุก ๆ กระบวนการ สำหรับการนำกรอบ  
การบริหารการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ไปใช้ งานจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนอย่าง  
เป็นระบบ โดยพัฒนาเครื่องมือในรูปแบบแบบฟอร์มขึ้นมาใช้ตามบริบทของงานในแต่ละกระบวนการ จะช่วย

Received: June 01, 2017

Revised: June 28, 2017

Accepted: June 28, 2017

ให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล กรอบนี้ได้รับการแสดงความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยการทำ Focus Group Discussion ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นพ้องกันว่ากรอบนี้เหมาะสมในการนำไปใช้งาน โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ที่ 1.00 ผลการประเมินความเหมาะสมของกรอบ อยู่ในระดับดีมาก มีค่า  $\bar{x} = 4.63$  และ S.D. = 0.49 ความสอดคล้องของขั้นตอนดำเนินงาน อยู่ในระดับดีมาก มีค่า  $\bar{x} = 4.58$  และ S.D. = 0.50

**คำสำคัญ :** การเก็บเกี่ยวประโยชน์ ปัจจัยสำคัญ กระบวนการเก็บเกี่ยวประโยชน์

### Abstract

Nowadays, information technology systems which are relatively expensive keep rapidly changing so that users show more tendencies to gain benefits from such systems as much as possible. The main focus of the research is based on the development of a framework for benefits realization of a management information system in organizations by reviewing the literature and studying current cases. The developed framework consists of two parts. The first part considers the positive factors that have a significant impact on the benefits of the information technology systems in an organization. To do this, 6 factors were investigated as follows: the extent of knowledgeable and competent personnel, the level of good relationships between personnel, the degree of acceptance of change by personnel, the use of information technology to communicate, the degree of intention to use an information technology system, and the planning of information technology benefits. The second part contains the processes of the benefits realization from information technology aspect. Accordingly, 5 processes were studied as the following: the planning utilization of information technology systems, the implementation of the plans to improve the use of information technology systems, the utilization of information technology systems, and finally the control and evaluation processes. In this work, a strategic management approach was applied in every process. Consequently, in order to achieve and accomplish the implementation objectives of the study, the users need to follow the proposed framework's systematic steps by developing tools in a form to use in the context of each task. The developed framework can have profound benefits for better management of the information technology systems in organizations in more efficient and effective ways. To examine the reliability and validity of the results, the proposed framework was qualitatively investigated by some of the experts of the field of information technology through a Focus Group Discussion method of research. The experts unanimously agreed on the fact that the developed framework is suitable for use in real life situations and scenarios as the consistency index is 1.00 based on their evaluation. The results of the assessment of the suitability of the framework show appropriate levels (i.e., with the values = 4.63 and S.D. = 0.49). The operational value of the process also indicate appropriate levels (i.e., with the values = 4.58 and S.D. = 0.50).

**Keywords :** benefits realization, critical factors, process of benefits realization

## 1. บทนำ

องค์กรต่าง ๆ ได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้การพัฒนาองค์กรมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรจะประสบความสำเร็จจากการใช้เทคโนโลยีจะต้องคำนึงถึงการประเมินผลการใช้ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงานด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ [1] จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศใช้งบประมาณค่อนข้างสูงมาก [2, 3] และมีแนวโน้มสูงขึ้น และจากการศึกษาขององค์กรบางองค์กรพบว่าปัญหาที่เทคโนโลยีสารสนเทศไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องมาจากบุคลากรในการขับเคลื่อนเทคโนโลยีสารสนเทศ และรวมถึงปัญหาของการมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ขาดการประเมินความคุ้มค่าในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ขาดกลไกการขับเคลื่อนเพื่อการแสวงหาผลประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรนั้น และขาดการประเมินอย่างต่อเนื่องในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการแก้ไขและพัฒนาอย่างทันต่อความก้าวหน้าและการแข่งขัน [1,4] องค์กรต่าง ๆ ที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงมาก ดังนั้นองค์กรจึงมีความคาดหวังผลประโยชน์จากการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ส่วนใหญ่ไม่ได้รับผลประโยชน์เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ [5] จากงานวิจัยที่เกี่ยวกับการก่อให้เกิดประโยชน์และการประเมินผลของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในด้านการลงทุนได้มีการวิจัยมาเป็นเวลานาน ซึ่งผลของการรายงานไม่ทันต่อยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ และยังพบว่าในส่วนของเทคนิควิธีการยังมีน้อยมากและมีความ

ล้ำสมัยไม่สามารถนำมาปรับใช้ในยุคสมัยนี้ได้หรือถ้าได้ก็จะเสี่ยงต่อความผิดพลาด [6, 7] จากการศึกษาภาวะปัจจุบันของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จากผู้ใช้และผู้บริหารในองค์กรสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ [8] พบว่าปัญหาเกี่ยวกับการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรส่วนใหญ่ ไม่มีการวางแผนการใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรง ขาดการติดตามการใช้ประโยชน์บุคลากรในองค์กรหรือผู้ใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ค่อยรู้กระบวนการและการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศในบางระบบจึงใช้งานไม่เต็มประสิทธิภาพของความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มประสิทธิภาพ เพื่อการสร้างความสามารถขององค์กรและการตระหนักถึงศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศ คือการแสวงหาวิธีที่จะแก้ไขปัญหาช่องว่างระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติและสำรวจวิธีการที่จะได้รับการยอมรับในวงกว้างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จทางด้านเทคนิคและวิธีการขับเคลื่อนองค์กรด้วยผลประโยชน์ [9] การใช้วิธีการบริหารจัดการผลประโยชน์ (Benefits Realisation Method) เป็นวิธีหนึ่งที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการผลประโยชน์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยใช้ปัจจัยเชิงบวกที่มีความเกี่ยวข้องกับการก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกับกระบวนการการบริหารจัดการประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ [7, 10] ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการประโยชน์จากงานวิจัยและหนังสือต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางของรูปแบบการบริหารจัดการประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงพัฒนารอบการบริหารการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศใน

องค์กร เพื่อการบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ รวมถึงเพื่อการแก้ข้อบกพร่องที่เกิดจากการทำงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศให้ประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 2. วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย มีขั้นตอนคือ

1) ทบทวนวรรณกรรมด้านปัจจัยและกระบวนการ ที่เกี่ยวข้องกับการเก็บเกี่ยวประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศ

2) ศึกษาสถานะปัจจุบันเกี่ยวกับปัจจัยและกระบวนการที่ใช้ในการเก็บเกี่ยวประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร รวมทั้งปัญหาและอุปสรรค

3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4) พัฒนาการออกแบบการบริหารการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร

5) การวิจารณ์ของผู้เชี่ยวชาญ

**2.1 การทบทวนวรรณกรรม ด้านปัจจัยและกระบวนการ การเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร**

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร และกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร [8] พบว่าปัจจัยที่ส่งผลทางบวกในการเก็บเกี่ยวประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรมี 18 ปัจจัย คือ 1) ความรู้ความสามารถ 2) ความสัมพันธ์ 3) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง 4) การใช้ IT ติดต่อดีสื่อสาร 5) IT สมบูรณ์พร้อมใช้ 6) การวางแผนประโยชน์

7) การอบรมถ่ายทอดความรู้ 8) การใช้ IT แข่งขันกับองค์กรอื่น 9) ความร่วมมือกับองค์กรอื่น 10) การมีแผนแม่บทและแผน IT 11) การมีนโยบายบริหารด้าน IT 12) การประเมินผลประโยชน์ IT 13) การปรับปรุงกระบวนการ IT 14) การบูรณาการกระบวนการ 15) IT สอดคล้องกับกระบวนการ 16) ข้อมูลเป็นปัจจุบันทันสมัย 17) การรักษาความปลอดภัยข้อมูล 18) การมี Backup Site และจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ากระบวนการที่ใช้ในการเก็บเกี่ยวประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรมี 4 กระบวนการ 16 ขั้นตอน [8] ดังนี้

**กระบวนการที่ 1** การวางแผนพัฒนาการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ ขั้นตอนที่ 1 - 4 คือ

1) การกำหนดประโยชน์ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กร

2) วิเคราะห์การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

3) วิเคราะห์ผลประโยชน์ตามเป้าหมายที่ได้กำหนด แนวทางการประเมิน

4) ออกแบบกำกับดูแลการเปลี่ยนแปลงธุรกิจและแนวทางขับเคลื่อนแผน

**กระบวนการที่ 2** การพัฒนาและการใช้ ประโยชน์ที่ได้รับจากเทคโนโลยีสารสนเทศ ขั้นตอนที่ 5 - 9 คือ

5) จัดตั้งโครงการพัฒนาและใช้ประโยชน์

6) การพัฒนาประโยชน์ และการตรวจสอบประโยชน์ที่ได้รับ

7) การขับเคลื่อนการใช้ประโยชน์

8) การบริหารจัดการความเสี่ยง

9) การตรวจสอบประโยชน์

**กระบวนการที่ 3** การใช้ประโยชน์ที่ได้รับ จากเทคโนโลยีสารสนเทศ ขั้นตอนที่ 10 - 12 คือ

10) การวางแผนฝึกอบรมการใช้ประโยชน์

11) การอบรมเพื่อขับเคลื่อนการใช้ประโยชน์

12) การพัฒนาความสามารถในการใช้ประโยชน์

กระบวนการที่ 4 การทบทวนการใช้ประโยชน์ที่ได้รับจากเทคโนโลยีสารสนเทศ ขั้นตอนที่ 13-16 คือ

13) การประเมินประโยชน์ที่ได้รับตามที่กำหนด

14) การสร้างความตระหนักถึงประโยชน์ที่ได้รับ

15) การเรียนรู้ประโยชน์ที่ได้รับ และ

16) การทบทวนสถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้วิจัยใช้แนวคิดการจัดการจัดการประโยชน์ของ Ward และ Daniel [9] เป็นพื้นฐานในการศึกษา

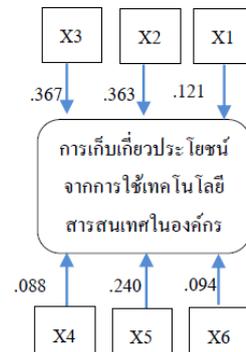
**2.2 ศึกษาสถานะปัจจุบันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร**

การจัดเก็บข้อมูลศึกษาสถานะปัจจุบันเกี่ยวกับปัจจัยและกระบวนการที่ใช้ในการเก็บเกี่ยวประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร และปัญหาที่เกิดขึ้น ใช้แบบสอบถามถาม เก็บข้อมูลจำนวน 439 ชุด และใช้แบบสัมภาษณ์ และการสังเกต เก็บข้อมูล 20 ราย ใช้หลักสถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หาค่าสหสัมพันธ์ของปัจจัย การจัดกลุ่มปัจจัย และใช้สถิติเชิงพรรณนา ในการสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์

**2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาสถานะปัจจุบันเกี่ยวกับปัจจัยและกระบวนการที่ใช้ในการเก็บเกี่ยวประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร [8] พบว่าข้อมูลจากแบบสอบถามและจากสัมภาษณ์มีความสอดคล้องกัน แสดงว่าทั้งข้อมูลด้านปัจจัยและกระบวนการที่ได้เก็บรวบรวมมาเป็น

ที่เชื่อถือได้และนำไปทำการวิเคราะห์ผล ด้านปัจจัยที่ส่งผลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร มี 6 ปัจจัย คือ x1-x6 ดังรูปที่ 1 โดยที่ x1 คือความรู้ความสามารถ x2 คือความสัมพันธ์ x3 คือการยอมรับการเปลี่ยนแปลง x4 คือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศติดต่อสื่อสาร x5 คือ เทคโนโลยีสารสนเทศสมบูรณ์พร้อมใช้ และ x6 คือการวางแผนประโยชน์ จากรูปที่ 1 ปัจจัย x1 ถึง x6 ส่งผลทางบวกต่อการเก็บเกี่ยวประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร และจากการศึกษาภาวะปัจจุบันด้านกระบวนการ พบว่ามีกระบวนการในการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร 4 กระบวนการ 16



**รูปที่ 1** ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร

ขั้นตอน ดังกล่าวข้างต้น ในแต่ละกระบวนการพบว่ามีบางขั้นตอนนำถูกนำมาใช้น้อยมากคือ

- 1) การกำหนดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) ออกแบบกรอบการกำกับดูแลการเปลี่ยนแปลงธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
- 3) กำหนดแนวทางการขับเคลื่อนแผนการพัฒนาการประโยชน์จากไอที

4) จัดตั้งโครงการการพัฒนาการใช้ประโยชน์จากไอที

5) กำหนดประโยชน์ที่ได้รับจากไอทีสำหรับปัญหาและอุปสรรคที่พบ ดังนี้

1) เครือข่ายการสื่อสารข้อมูลล้มเหลวบ่อย และฮาร์ดแวร์เสื่อมสภาพ

2) บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในระบบงาน ขาดการพัฒนาตนเองให้ทันเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

3) องค์กรขาดแผนนโยบายต่าง ๆ ในการประเมินผลเทคโนโลยีสารสนเทศ

4) การใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศไม่คุ้มค่า ไม่มีการประเมินประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างชัดเจน

5) ขาดการติดตามผลการดำเนินการ

6) การสื่อสารไม่ตรงกัน และขาดความร่วมมือในการทำงาน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารูปแบบการจัดการประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร อีก 5 รูปแบบ คือ

1) รูปแบบการบริหารโครงการและการจัดการประโยชน์ (Project Management: PM and Benefits Management: BM) ตามแนวคิดของ Badewi [11]

2) รูปแบบความสามารถการเก็บเกี่ยวประโยชน์ (Benefits Realization Capability Model : BRCM) ตามแนวคิดของ Ashurst และคณะ[12]

3) การจัดการประโยชน์โดยวิธีประโยชน์การพึ่งพาเครือข่าย (Benefits Dependency Network : BDN) ตามแนวคิดของ Coombs [13]

4) การจัดการประโยชน์ที่ได้รับจากเทคโนโลยีสารสนเทศ (Benefits Realization

Management from IT : BRM) ตามแนวคิดของ Marnewick [14]

5) การก่อให้เกิดผล ประโยชน์การใช้งาน (Active Benefit Realization: ABR) ตามแนวคิดของ Remenyi และ Smith [15]

จากการทบทวนวรรณกรรม เกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานและการศึกษารูปแบบการจัดการประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศทั้ง 5 รูปแบบข้างต้น พบว่าช่องว่างของขั้นตอนการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศทั้ง 5 รูปแบบคือไม่มีรูปแบบใดเน้นในกระบวนการใช้ประโยชน์ที่ได้รับจากเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมี 3 ขั้นตอน คือ

1) การวางแผนฝึกอบรมการใช้ประโยชน์

2) การอบรมเพื่อขับเคลื่อนการใช้ประโยชน์

3) การพัฒนาความสามารถในการใช้ประโยชน์

ซึ่งการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศจะได้ประโยชน์มาจากการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ[51, 53, 54, 57] ดังนั้นกระบวนการนี้ จึงมีความสำคัญในการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร ผู้วิจัยจึงนำกระบวนการนี้ มาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนารอบการบริบาลการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร พร้อมทั้งใช้ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม และผลการวิเคราะห์ภาวะปัจจุบันการใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร รวมทั้งปัจจัยสำคัญนำมาเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนารอบการบริบาลการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร เมื่อทำการพัฒนารอบเสร็จแล้วได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิ

ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทำการวิจารณ์ความเหมาะสมของการนำกรอบนี้ไปใช้งาน

### 3. ผลการวิจัยและวิจารณ์ผลการวิจัย

#### 3.1 ผลการพัฒนากรอบการบริหารการเก็บเกี่ยวประโยชน์ จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลช่องว่างของกระบวนการ พร้อมทั้งข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม และผลการวิเคราะห์ ภาวะปัจจุบันการใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร นำมาเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนากรอบการบริหารการเก็บเกี่ยวประโยชน์ จากเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร ได้ดังรูปที่ 2 ซึ่งมีขั้นตอนของกระบวนการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศดำเนินงานดังนี้

1) การวางแผนพัฒนาใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.1) การกำหนดทิศทางประโยชน์จาก IT ผู้บริหารกำหนดทิศทางประโยชน์และเป้าหมายขององค์กรและของผู้มีส่วนได้เสียในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ กำหนดแผนกลยุทธ์เทคโนโลยี

สารสนเทศโดยการศึกษาและวิเคราะห์แผนแม่บทที่เกี่ยวข้องสภาพแวดล้อมขององค์กร จุดเด่น จุดด้อย โอกาส อุปสรรค และผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร [16]

1.2) การวางแผนพัฒนาการใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารนำแผนกลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศมาทำการออกแบบขั้นตอนแนวทางการดำเนินการเก็บเกี่ยวประโยชน์ โดยกำหนด มาตรฐาน การหรือแนวทางการดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินการเพื่อเป็นกรอบในการประเมินผลการดำเนินงานซึ่งจะต้องได้รับการวางแผนและจัดการอย่างรอบคอบ [17, 18] กำหนดโครงการ มีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ กำหนด ตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลประโยชน์ได้ หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ ระยะเวลาดำเนินงาน และงบประมาณ [19] ทำการถ่ายทอดแผนไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการต่อไป

2) การนำแผนไปปฏิบัติขับเคลื่อนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ



รูปที่ 2 กรอบการบริหารการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร

2.1) การตั้งโครงการและคณะกรรมการดำเนินโครงการพัฒนาประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดตั้งโครงการ กำหนดรายละเอียดของโครงการให้สอดคล้องเป้าหมายขององค์กรในการใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศ [17, 20, 21] ประชุมทีมงานเพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์เป้าหมายของประโยชน์ และจัดทำแผนดำเนินการ กำหนดรายละเอียดบทบาททีมงาน การกำกับดูแลแผนการติดตามและประเมินผล [22] ตรวจสอบความพร้อมของโครงการ ความพร้อมของบุคคลกรและความพร้อมของทรัพยากรที่ใช้

2.2) การขับเคลื่อนโครงการ ดำเนินงานดังนี้  
2.2.1) ขณะดำเนินงาน ทีมงานรายงานผลการดำเนินงาน หัวหน้าโครงการตรวจติดตามการดำเนินโครงการและผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง โดยมีการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต้องรับรู้และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น [7, 23] หัวหน้าโครงการมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการเพื่อเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จมากขึ้น [24] เมื่อพบปัญหาระหว่างการดำเนินการต้องจัดการแก้ปัญหา เพื่อให้รับประกันว่าเมื่อดำเนินการเสร็จโครงการจะได้ผลประโยชน์ตามเป้าหมาย [12, 13, 25, 26]

2.2.2) การตรวจสอบประโยชน์อย่าง ต่อเนื่องใช้เกณฑ์การประเมินผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ว่าเป็นระบบและรายงานผลการประเมินต่อหัวหน้าหรือผู้บริหาร กรณีที่ผลประโยชน์ที่วางแผนไว้ไม่ประสบผลสำเร็จหรือไม่เป็นไปตามแผนจะต้องรายงานผลการประเมินต่อผู้บริหารเพื่อจัดการแก้ปัญหาต่อไป [23, 27, 28, 29]

2.2.3 หัวหน้าโครงการหรือคณะกรรมการดำเนินโครงการควบคุมการดำเนินการและการกำกับดูแลการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามแผนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประโยชน์ [30]

2.2.4) ขณะดำเนินโครงการอาจจะพบปัญหาที่ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน หัวหน้าโครงการและผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการแก้ปัญหาอาจจะใช้วิธีการเชิงรุกในการเสี่ยงที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดประโยชน์ [31]

3) การใช้ประโยชน์ที่ได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.1) การวางแผนฝึกอบรมการใช้ประโยชน์ผู้ใช้และผู้มีส่วนได้เสียควรได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องวางแผนการฝึกอบรมการพัฒนาความสามารถในการแสวงหาผลประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในส่วนที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร[4, 18, 32] โดยประชุมทีมงานศึกษาและรวบรวมข้อมูลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการวางแผนอบรม เช่น ระบบสารสนเทศ ที่ใช้ ผู้ใช้ระบบสารสนเทศ ผลประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วงเวลา และระยะเวลาในการอบรม ทำการสำรวจความรู้และทักษะ และความ

ต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ของบุคคลากรที่เกี่ยวข้อง ทำการสรุปผลเพื่อจัดทำแผนการอบรมพัฒนาความสามารถบุคคลากรในการแสวงหาผลประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในส่วนที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้องค์กรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุตามต้องการ [12, 28]

3.2) การอบรมเพื่อขับเคลื่อนการใช้ประโยชน์ ดังนี้

3.2.1) การฝึกอบรมเน้นการก่อให้เกิดประโยชน์และรักษาผลประโยชน์ และการขับเคลื่อนการดำเนินงานจากผลประโยชน์ ให้ผู้ใช้มีส่วนร่วมเชิงรุกในการดำเนินงาน [33] หลังจากการอบรม มีการติดตามประเมินผลเพื่อช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานผลประโยชน์ [29]

3.2.2) จัดฝึกอบรมในการใช้เทคโนโลยีที่สำคัญนอกเหนือจากการใช้ทำงานประจำ ควรมีแผนให้บุคคลากรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศได้เพิ่มมากขึ้น [12, 28]

3.2.3) ทำการประเมินผลความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคคลากรที่เกี่ยวข้องโครงการ เช่น ทุกเดือน หรือทุก 3 เดือน หรือทุก 6 เดือน ตามความเหมาะสม จัดทำสื่อการเรียนรู้การใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เข้าใจง่ายพร้อมทั้งมี ตัวอย่างการใช้งาน เพื่อให้ผู้ใช้สามารถศึกษาเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง [34]

3.3) การพัฒนาความสามารถในการใช้ประโยชน์ ดังนี้

3.3.1) การฝึกอบรมจะเน้นการก่อให้เกิดผลประโยชน์และการสร้างรูปแบบใหม่ของการทำงาน พัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการ

ปฏิบัติงานและก่อให้เกิดประโยชน์ในระดับที่สูงขึ้นต่อไป [33]

3.3.2) การพัฒนาความสามารถในการใช้ประโยชน์ ทำการตรวจสอบการแสวงหาประโยชน์อย่างต่อเนื่อง สร้างบทบาทที่ชัดเจนในการแสวงหาผลประโยชน์ [14, 21] ทำการฝึกอบรมที่เน้นการก่อให้เกิดผลประโยชน์และการสร้างรูปแบบใหม่ของการทำงาน [33]

3.3.3) พัฒนาให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดประโยชน์ในระดับที่สูงขึ้นต่อไป โดยให้บุคลากรผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทุกคนได้รับการฝึกอบรมความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในหน้าที่เกี่ยวกับงานที่ทำ เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศดำเนินงานด้วยความชำนาญและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประโยชน์ได้มากขึ้น

3.3.4) สำหรับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศเฉพาะงานแล้ว จัดให้มีการอบรมความเชี่ยวชาญของงานอื่นได้มากกว่า 1 งานเพื่อการบูรณาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถเชื่อมโยงกับหลาย ๆ งานให้เกิดประโยชน์ได้มากขึ้น [14]

4) การทบทวนการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.1) การสร้างความตระหนักถึงประโยชน์ที่ได้รับ ผู้มีส่วนได้เสียตระหนักถึงผลการทบทวนการดำเนินโครงการและความต้องการตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะต้องมีการประเมินบ่อย ๆ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงในการก่อให้เกิดประโยชน์ [29, 35] การตระหนักประโยชน์สามารถนำไปสู่การตัดสินใจใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดผลประโยชน์มากขึ้นและการใช้งานเทคโนโลยี

สารสนเทศให้เกิดประโยชน์ได้มาก สามารถส่งผลให้เกิดการตระหนักผลประโยชน์มากขึ้นเช่นกัน [36] ผู้บริหารองค์กรต้องแจ้งเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงาน ให้บุคลากรทราบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ และควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยที่ให้แก่แต่ละบุคคลมีตัวชี้วัดการดำเนินงาน ตาม Job Description and Job Specification ซึ่งการมีวัฒนธรรมการทำงานที่สูงขึ้นสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ [37, 38] และทำการติดตามผลการดำเนินงานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศรายบุคคลเป็นประจำ อาจจะรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายปี เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความตระหนักในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานทุก ๆ งานและติดตามประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโดยพิจารณาจาก 1) ปริมาณงาน 2) คุณภาพการทำงาน 3) ความเชื่อถือได้ 4) ความรับผิดชอบต่องานและ 5) ตรงต่อเวลาในการทำงาน จากแนวคิดของ Chand และ Katou [39] ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระประเมินความสามารถในการทำงานในองค์กรต่าง ๆ ผู้บริหารใช้ความตระหนักถึงประโยชน์ของแต่ละบุคคลมีส่วนส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน มีการให้รางวัลความคิดความชอบเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น การศึกษาของ Hayati และ Caniagio [40] พบว่าแรงจูงใจในการทำงานที่สูงขึ้นนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดีขึ้น

4.2) การเรียนรู้ประโยชน์ที่ได้รับและ ทบทวนสถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทีมงานและผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เรียนรู้และ ทบทวนบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินงานที่ผ่านมา ในขั้น ตอนที่สำคัญตลอดการดำเนินโครงการและ เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ เพื่อการสร้างศักยภาพเพื่อ ประโยชน์ขององค์กรต่อไป [41] และการตรวจสอบ ความสำเร็จของโครงการ การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ โดยที่จะต้อง พิจารณา ความเหมาะสมของสถาปัตยกรรม IS/IT ที่เกี่ยวข้อง ข้อโดยรวม เพื่อวางแผนการใช้งานให้เกิด ประโยชน์ต่อไปในภายหน้า [42] ในขณะที่ดำเนิน โครงการต้องทำการการตรวจติดตามผลการ ดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน และทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นใน ระหว่างการดำเนินงาน และหาแนวทางแก้ไขและ ปรับปรุง [13, 25] ทำการวิเคราะห์รายงานผลการ ดำเนินงาน เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการพัฒนา ต่อไป ผลการดำเนินงานที่เป็นจุดอ่อนต้องนำไป แก้ไขและพัฒนา ผลการดำเนินงานในบางส่วนที่ สามารถพัฒนาต่อยอดเพื่อให้ระบบรองรับการใช้ งานมากขึ้น เพิ่มช่องทางการใช้งาน ใช้งานง่ายและ สะดวกมากขึ้น ผลการดำเนินงานถูกต้องและ รวดเร็วขึ้นและผลการดำเนินงาน รายการใดที่เป็น จุดเด่นสามารถนำไปเป็นต้นแบบที่ดี (Best Practic) ในการพัฒนาปรับปรุงโครงการอื่นต่อไป

5) การติดตาม ควบคุม และประเมินผลการ บริหารจัดการโครงการ ต้องทำการควบคุม ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยมีส่วนร่วมจากผู้มี ส่วนได้เสีย รวมทั้งหัวหน้าสายงานและผู้ใช้งาน [29, 31] เพื่อควบคุมการดำเนินโครงการให้เป็นไป ตามแผนและประเมินประโยชน์ที่ได้รับตามที่ กำหนดไว้ โดยการตรวจสอบติดตามและจัดการ

อย่างเป็นระบบ [43] ในขณะที่ดำเนินโครงการ ผลลัพธ์ของโครงการต้องได้รับการติดตามตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องกับความคาดหวัง ตามที่ได้กำหนดไว้ [44, 45] และมีการเชื่อมโยง ผลประโยชน์กับวัตถุประสงค์ก็มีความสอดคล้องกัน มีการติดตามผลประโยชน์ขณะดำเนินการโครงการ และหลังจากเสร็จสิ้นโครงการ [14] มีการประเมิน ผลสำเร็จตามข้อกำหนดของ งบประมาณ และ เป้าหมายที่ต้องการ [46, 47] ในขณะที่ดำเนิน การโครงการจะต้องทำการตรวจสอบการใช้ประโยชน์ อย่างต่อเนื่อง โดยมีการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียใน การตรวจสอบผลประโยชน์ [33] ซึ่งผลการดำเนินการอาจจะไม่ได้ผลประโยชน์ตามที่กำหนดไว้ตาม แผน หัวหน้าโครงการต้องช่วยแก้ปัญหาและอาจจะ ต้องเตรียมแผนการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยรวบรวมปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนิน โครงการและคาดว่าจะเกิดจากการดำเนินโครงการ มาทำการประเมินความเสี่ยงและจัดการ ควบคุม ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น [24] สำหรับการติดตามผลการ ดำเนินงาน ติดตามโดยนำผลการดำเนินงาน ทั้งเวลา ผลลัพธ์ และงบประมาณ เทียบกับแผนที่ได้กำหนด ไว้ ถ้าไม่เป็นไปตามแผนต้องจัดการแก้ปัญหาและ เร่งรัดให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

ผู้วิจัยได้นำวิธีการบริหารจัดการเชิงกล ยุทธ์เข้ามา ใช้ในการบริหารจัดการของทุก ๆ กระบวนการ [49, 50] ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนที่ สำคัญ 5 ขั้นตอนคือ

1) กำหนดทิศทาง (Direction Setting) ของ องค์กร ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง เป็นผู้ กำหนดทิศทางประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศ ขององค์กร

2) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goal) การประเมินสภาพ

แวดล้อมขององค์กร ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

3) กำหนดกลยุทธ์ ขององค์กร โดยผู้บริหารทำการพัฒนาแผนเทคโนโลยีสารสนเทศระยะยาวขององค์กร โดยหาแนวทางการดำเนินงานที่จะถึงเป้าหมายที่กำหนด และเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับองค์กร

4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย เป็นแผนดำเนินงาน และกำหนดรายละเอียด ด้านงบประมาณ วิธีการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 4 ส่วนที่สำคัญ คือการกำหนดแผน ดำเนินการ และการจัดสรรทรัพยากร จะต้องกระจายแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ ไปยังทุก ๆ ส่วนที่เกี่ยวข้องใน และมอบหมายผู้เกี่ยวข้องจัดทำแผนดำเนินโครงการ และจัดการดำเนินโครงการต่อไป

5) การควบคุม และการประเมินผล การบริหารจัดการการพัฒนาโครงการ ต้องทำการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียที่ใช้งานหลักและผู้เกี่ยวข้อง [29, 31] เพื่อการควบคุมการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามแผนและประเมินประโยชน์ที่ได้รับตามที่กำหนดไว้ โดยการตรวจสอบและจัดการอย่างเป็นระบบ [43]

สำหรับปัจจัยสำคัญที่ส่งผลในการบริหารการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรในการดำเนินงานแต่ละกระบวนการมีดังนี้

1) ปัจจัยสำคัญด้านการวางแผนการพัฒนาการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร ผู้บริหารและผู้จัดทำแผนต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทั้งด้านการบริหารองค์กร

และด้านเทคโนโลยี มองการณ์ไกล มุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า มีความรู้ความสามารถทางด้าน IT และทางด้านการบริหาร โครงการ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งต้องใช้ข้อ มูลและประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง [51, 52] มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่เป็นรูปแบบเดียวกันละเป็นเรื่องราวเดียวกันมีการสื่อความหมายที่ชัดเจน เข้าใจ เป้าหมายขององค์กรที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ [52, 53] มีการวางแผนประโยชน์เป็นระบบอย่างครอบคลุม ความต้องการขององค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์มากที่สุด โดยผู้บริหารทำการศึกษาและวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมขององค์กร และวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย [51, 52, 54]

2) ปัจจัยสำคัญด้านการนำไปปฏิบัติ ขับเคลื่อนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศทีมงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและทางด้านการบริหาร และเกี่ยวกับงานที่ทำ เข้าใจแผนดำเนินโครงการวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเป็นอย่างดี โครงการมีทักษะ ประสบการณ์อย่างเหมาะสม มีทัศนคติที่ดีต่อโครงการ ขยันเรียนรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ [51, 52] มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ทั้งหัวหน้าโครงการทีมงาน ผู้ตรวจติดตาม และบุคลากร มีความรับผิดชอบสูง มีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงาน เข้ากับผู้อื่น ผู้ร่วมงาน ผู้บริหาร และ ผู้มีส่วนได้เสียได้ดี [54] มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการควบคุมกำกับโครงการซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประโยชน์ เป็นที่ยอมรับ ผู้ใช้และผู้มีส่วนได้เสีย [51, 53, 55] มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศติดต่อสื่อสาร มีการสื่อสารที่

ดีทั้งช่องทางการสื่อสารและข้อมูลที่สื่อสาร ในการติดต่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานและทีมงานอย่างดี ให้เข้าใจการดำเนินโครงการในทิศทางเดียวกัน [53, 55, 56] เทคโนโลยีสารสนเทศสมบูรณ์พร้อมใช้งานเสมอ ทันสมัยและทำงานได้เร็ว [53, 55] ปัจจัยสำคัญด้านการใช้ประโยชน์ที่ได้รับจากเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร และผู้มีส่วนได้เสีย มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี พัฒนาความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้นอยู่เสมอ ใฝ่ที่จะมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และมีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ได้อย่างดี มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในหน้าที่ มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เฉพาะทางเกี่ยวกับสายงานสามารถให้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น มีการตระหนักประโยชน์มากขึ้น ประยุกต์และสร้างประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น [10, 51, 53, 55, 57] บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีในการพัฒนางานร่วมกันและช่วยเหลือกัน บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถสร้างผลงานเพิ่มมากขึ้นมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานที่ดีขึ้นเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน [52, 53] ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศติดต่อ สื่อสารการประชาสัมพันธ์แจ้งบุคลากรในการเข้ารับการอบรมอย่างทั่วถึง [55] มีเทคโนโลยีสารสนเทศสมบูรณ์พร้อมที่จะให้บุคลากรใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น [51, 54, 58] มีการวางแผนการฝึกอบรมที่เป็นระบบและครอบคลุมความต้องการของผู้ใช้และหน่วยงาน [53,57]

4) ปัจจัยสำคัญการทบทวนการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรต้องรู้ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายการใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศ [51, 53, 57] บุคลากรมีขวัญและกำลังใจและมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน เรียนรู้การทำงานจากผลการทำงานที่ดี ผู้มีส่วนได้เสียตรวจสอบผลการดำเนินงานเสมอว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ บุคลากรมีความตระหนักการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้บรรลุตัวชี้วัดของแต่ละบุคคล [51, 52, 53, 55] เทคโนโลยีสารสนเทศสมบูรณ์พร้อมที่ดำเนินงานต่อไปถึงแม้จะสิ้นสุดโครงการและมีข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมาสำหรับการวางแผนพัฒนาต่อไปข้างหน้า [51, 55]

### 3.2 การหาคุณภาพของกรอบการบริหารการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร

ใช้วิธีการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ที่มาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ประกอบการ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการหาคุณภาพของกรอบ พบว่า ผลการประเมินเกี่ยวกับความสอดคล้องขององค์ประกอบต่าง ๆ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ที่ 1.00 อยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ กรอบนี้สามารถนำไปใช้ได้ ส่วนผลการประเมินเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบของกรอบด้านปัจจัยที่ส่งผลการเก็บเกี่ยวประโยชน์ อยู่ในระดับดีมาก มีค่า  $\bar{X}$  = 4.53 และ S.D = 0.51 ด้านกระบวนการบริหารการเก็บเกี่ยวประโยชน์อยู่ในระดับดีมาก มีค่า  $\bar{X}$  = 4.59 และ S.D. = 0.50 ด้านผลลัพธ์และผลผลิต (Output/ Outcome) อยู่ในระดับดีมาก มีค่า  $\bar{X}$  = 4.72 และ S.D. = 0.46 ด้านภาพรวมของกรอบ (Framework)

อยู่ในระดับดีมาก มีค่า  $\bar{X} = 4.63$  และ S.D. = 0.49 ความสอดคล้องของขั้นตอนการดำเนินงานการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรกับผลลัพธ์ที่ได้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความสอดคล้องของขั้นตอนดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปรผล
1. การกำหนดทิศทางประโยชน์จาก IT	4.63	0.52	ดีมาก
2. การวางแผนพัฒนา การใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.63	0.52	ดีมาก
3. การจัดตั้งโครงการและทีมงานดำเนินโครงการพัฒนาประโยชน์	4.63	0.52	ดีมาก
4. การขับเคลื่อนโครงการและจัดการความเสี่ยง	4.38	0.52	ดี
5. การวางแผนฝึกอบรมการใช้ประโยชน์	4.50	0.53	ดี
6. การอบรมเพื่อขับเคลื่อนการใช้ประโยชน์	4.63	0.52	ดีมาก
7. การพัฒนาความสามารถการใช้ประโยชน์	4.63	0.52	ดีมาก
8. การสร้างความตระหนักถึงประโยชน์ที่ได้รับจากเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.75	0.46	ดีมาก
9. ถอดบทเรียนจากการปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงกระบวนการต่อไป	4.50	0.53	ดี
10. การควบคุมและประเมินผล	4.50	0.53	ดี
เฉลี่ย	4.58	0.50	ดีมาก

### 3.3 วิจารณ์กรอบการบริหารการเก็บเกี่ยวประโยชน์ จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร

กรอบการบริหารการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรที่พัฒนาขึ้นนี้มี 5 กระบวนการดังกล่าวข้างต้น สำหรับกระบวนการที่สำคัญที่ ทุก ๆ กรอบการเก็บเกี่ยวประโยชน์จะต้อง มีอยู่ในกรอบคือ การวางแผนพัฒนาประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ การดำเนินการตามแผนขับเคลื่อนโครงการใช้ประโยชน์ จากเทคโนโลยีสารสนเทศ และติดตามการทบทวนการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ [11, 12, 13, 59, 60] สำหรับกรอบการบริหารการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรที่พัฒนา นอกจากมีทั้ง 3 กระบวนการที่สำคัญดังกล่าวแล้ว ได้เพิ่มกระบวนการใช้ประโยชน์ที่ได้รับจากเทคโนโลยีสารสนเทศ และการควบคุมและประเมินผล เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากผู้ใช้ และมีบริหารการเก็บเกี่ยวประโยชน์ในทุก ๆ กระบวนการตลอดการดำเนินงาน นอกจากนี้ได้นำปัจจัยสำคัญที่ส่งผลในการเก็บเกี่ยวประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญมาใช้ในการดำเนินการของแต่ละกระบวนการเพื่อให้การเก็บเกี่ยวประโยชน์ประสบความสำเร็จมากขึ้น [14, 55] และเพื่อความสะดวกในการใช้กรอบการบริหารการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ จะต้องสร้างเครื่องมือในลักษณะ แบบฟอร์มของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการ สำหรับการปฏิบัติงาน สำหรับการควบคุมระยะเวลาดำเนินการใช้กรอบนี้การควบคุมเวลาตามแผนดำเนินงานแต่ผู้ทรงคุณวุฒิได้นแนะนำให้กำหนด เวลาการควบคุมการดำเนินงาน นอกเหนือจากแผนดำเนินงาน และให้แสดงให้เห็น

ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกรอบ ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาต่อไป

#### 4. สรุปผลการวิจัย

กรอบการบริหารการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร ประกอบด้วยปัจจัยที่ส่งผลในการเก็บเกี่ยวประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญและกระบวนการบริหารเก็บเกี่ยวประโยชน์ และผลจากการวิจารณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความเห็นพ้องกันว่ากรอบนี้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้งาน แต่บางองค์กรจะต้องนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละงานและองค์กร จะต้องดำเนินการตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบและนำปัจจัยที่สำคัญมาร่วมในการดำเนินงานเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้มากที่สุด ซึ่งในการดำเนินงานต้องมีความพร้อมทั้งกระบวนการและปัจจัย จึงจะส่งผลให้ได้รับประโยชน์สูงสุดและในขณะที่ดำเนินการจะต้องทำการควบคุมติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งระหว่างดำเนินงานและเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน

#### 5. เอกสารอ้างอิง

- [1] Khampachua, T. and Wisitpongphan, N. ICT Benefit Realization for Dairy Farm Management: Challenges and Future Direction. International Joint Conference on Computer Science And software Engineering. 2014.
- [2] Naidoo, R. and Palk, W. Exploring formal information technology evaluation practices in African firms. Afr. J. Bus. Manage. 2011. 5 (29) : 11696–11704.
- [3] Turban, E. and Volonino, L. Information Technology Management. John Wiley & Sons, Limited. 2012.
- [4] Marnewick, C. The business case: The missing link between information technology benefits and organisational strategies. Acta Commercii. 2014. 14 (1).
- [5] Seddon, P., Calvert, C., Yang, S. A multi-project model of key factors affecting organizational benefits from enterprise systems. MIS Quarterly. 2010. 34(2): 305-328.
- [6] IDC. Government-Led Investment Initiatives to Spur IT Spending Growth in South Africa. Says IDC. 2014. Retrieved 22 Novemer, 2016. from <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prAE24394713>.
- [7] Hellang Ø. et al. Diverging approaches to benefits realization from public ICT investments a study of benefits realization methods in Norway. Transforming Government: People, Process and Policy. 2013. 7 (1) : 93-108.
- [8] นงลักษณ์ พรหมทอง และคณะ. ปัจจัยและกระบวนการที่ส่งผลต่อการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร. วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มทร.ธัญบุรี. 2559. 6(2) : 84-101.
- [9] Ward J. and Daniel, E. Benefits Management. John Wiley & Sons. Chichester. 2006.
- [10] Esteves J. A benefits realisation roadmap framework for ERP usage in small and me-

- dium sized enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*. 2009. 22(1) : 25-35.
- [11] Badewi A. The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*. 2015. 34 (4): 761-778.
- [12] Ashurst C., and Doherty N. F. and Peppard J. Improving the impact of IT development projects : the benefits realization capability model. *European Journal of Information Systems*. 2008. 17 : 352–370.
- [13] Coombs C. R. When planned IS/IT project benefits are not realized: a study of nhibitors and facilitators to benefits realization. *ScienceDirect International Journal of Project Management*. 2015. 33: 363–379.
- [14] Marnewick C. Benefits of nformation system projects: The tale of two countries. *International Journal of Project Management*. 2016. 34:748–760.
- [15] Remenyi D. & Sherwood-Smith M. Business benefits from information systems through an active benefits realization programme. *International International Journal of Project Management*. 1998. 16( 2) :81- 98.
- [16] Peppard J., Ward J. and Daniel E. Managing the realization of business benefits from IT investments. *MIS Quarterly Executive*. 2007. 6(1): 1–11.
- [17] Lin C. and Pervan G. The practice of IS/IT benefits management in large Australian organizations. *Information & Management*. 2003. 41 (1): 31-44.
- [18] Markus M.L. Technochange management: using IT to drive organizational change. *Journal of Information Technology*. 2004.19(1).
- [19] Ward J. And Peppard J. *Strategic Planning for Information Systems*. John Wiley & Sons. Chichester. 2001.
- [20] Anaya L. A. Realizing the Benefits from Enterprise Information Systems: A Sociomaterial Perspective. *Procedia Technology*.2013.9: 473 – 479.
- [21] Serra C. E. M and Kunc M. Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*. 2015. 33: 53–66.
- [22] Throp J. *The Information Paradox Realizing the Business Benefits of Information Technology*. Fujitsu Consulting. Canada Inc. 2007.
- [23] Eduardo C., Serra, M. and Kunc, M. Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*. 2015. 33: 53–66.

- [24] Berny J. and Townsend P. Macrosimulation of project risks- a practical way forward. *The International Journal of Project Management*. 1993.11(4).
- [25] Lin C., Pervan G. and McDermid, D. IS/IT Investment Evaluation and Benefits Realization Issues in Australia. *Journal of Research and Practice in Information Technology*. 2005. 37 (3).
- [26] Doherty N. F., Ashurst C. and Peppard J. Factors affecting the successful realization of benefits from systems development projects: findings from three case studies. *Journal of Information Technology*. 2012. 27 : 1–16.
- [27] Badewia A. and Shehaba E. The impact of organizational project benefits management governance on ERP project success: Neo-institutional theory perspective. *International Journal of Project Management*, 2016. 34(3): 412–428.
- [28] Ashurst C. *Benefits Realization from Information Technology*. Palgrave Macmillan. 2012 .
- [29] Chittenden J. and Bon, J.V. *Programme Management based on MSP: A Management Guide*, First ed. Van Haren Pub, Zaltbommel. 2006 .
- [30] Gregor S., et al. The transformational dimension in the realization of business value from information technology. *J. Strateg. Inf.* 2006. Syst.Vol.15: 249–270.
- [31] Levine H.A. *Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits*. First ed. Jossey-Bass, San Francisco. 2005
- [32] Ward J. and Elvin R.A new framework for managing IT-enabled business change. *Information Systems Journal*.1999. 9(3): 197–222.
- [33] Clegg C., et al. Information technology: a study of performance and the role of human and organizational factors. *Ergonomics*. 1997 40 (9):851 - 871.
- [34] สุราสินี สีนวนแก้ว. ปัจจัยความสำเร็จของการใช้ ICT เพื่อการพัฒนาสังคมผู้สูงอายุคุณภาพในประเทศไทยกำลังพัฒนา. *วารสารวิทยบริการ*. 2553. 21 (2).
- [35] Bradley G. *Benefit Realization Management: A Practical Guide for Achieving Benefits Through Change*. Gower, Aldershot, UK.2010.
- [36] Kendall G.I., Rollins S.C. *Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed*. First ed. J. Ross, Boca Raton.2003.
- [37] Murphy P. J., et al., Firm culture and performance: intensity's effects and limits. *Management Decision*. 2013. 51 (3): 661-679.
- [38] Yildirim N. and Birinci S. Impacts of organizational culture and leadership on business performance: A case study on

- acquisitions. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2013.75: 71 – 82.
- [39] Chand M. and Katou A. A. The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*. 2007. 29 (6): 576-594.
- [40] Hayati K. and Caniago I. Islamic Work Ethic: The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2012. 65: 272 – 277.
- [41] Earl M. J. and Khan B. E-Commerce is changing the face of IT. *MIT Sloan Management Review*. Fall. 2001.
- [42] Jurison J. Towards more effective management of information technology benefits. *Journal of Strategic Information systems*. 1996. 5 (4): 263-274.
- [43] Amason A.C. *Strategic Management: From Theory to Practice*, First ed. Routledge. London. 2011.
- [44] Bradley G. *Benefit Realisation Management*. MPG Books Group, UK, Farnham. 2010.
- [45] Cooke-Davies. T. The ‘real’ success factors on projects. *Int.J. Proj. Manag.* 2002. 20.
- [46] Serrador P. The impact of planning on project success: a literature review. *J. Mod. Proj. Manag.* 2013. 1 (2): 28–39.
- [47] Wheelen T.L. and Hunger J.D. *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice Hall. 2006 .
- [48] พาณี สีดกะสิน และคณะการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิวราช. นนทบุรี. 2554.
- [49] Celina M. O. and Ziemba E. Critical Success Factors for Implementing Business Intelligence Systems in Small and Medium Enterprises on the Example of Upper Silesia. *Poland Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*. 2012.
- [50] Fortune J and White D. Framing of project critical success factors by a system model. *International Journal of Project Management*. 2006. 24:53-65.
- [51] Valter A. M. J. and Josir C. G. Benefits and success factors of opensource web services development platforms for small software houses. *JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag.* 2012.9 (3).
- [52] Al-Gahtani SS. Empirical investigation of e-learning acceptance and assimilation: A structural equation model. *Applied Computing and Informatics*. 2014.
- [53] Mohan K. et al. Exploring the constituents of Benefits Management: Identifying Factors Necessary for the Successful Realization of Value of Information Technology Hawaii International Conference on System Science. 2014.
- [54] Hecht M. et al. Fostering adoption, acceptance, and assimilation in knowledge management system design. *International*

- Conference on Knowledge Management and Knowledge Technologies. 2011.
- [55] Westergren U. H. Opening up innovation: the impact of contextual factors on the co-creation of IT enabled value adding services within the manufacturing industry. *Inf Syst E-Bus Manage.* 2011.9:223–245.
- [56] Yen. C. Trends of Web Services Adoption: A Synthesis. In: Khosrow-Pour. M. (ed.), *Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management.* 2006. 1.
- [57] Colombo, R. and Guerra, A. C. The Evaluation Method for Software Product. *ICSSEA International Conference Software & Systems Engineering and their Applications.* Paris, France. 2002.
- [58] Reymeni, D. and Smith, M. S. Maximise information systems value by continuous participative evaluation. *Logistics Information Management.* 1999. 12(1/2): 145-156.