

แนวทางการจัดการโครงการระบบสารสนเทศในวิสาหกิจขนาดใหญ่: ศึกษาโครงการระบบงานหลักของธนาคารในประเทศไทย Project Management Guidelines for Information Systems in Large Enterprises: A Study of Core Banking System Projects of Banks in Thailand

ไพโรจน์ ศุภมงคล* ณิชฐพันธ์ เขจรนันท์** และ นิมิตต์ ตันติยาสวัสดิกุล***

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาองค์ประกอบของโครงการระบบงานหลักธนาคารในประเทศไทย และศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดการโครงการระบบงานหลักธนาคาร เพื่อค้นหาแนวทางที่ทำให้โครงการระบบงานหลักของธนาคารประสบความสำเร็จ วิธีการวิจัยมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้จัดการโครงการตัวแทน จำนวน 29 คนของธนาคาร ที่ศึกษา 2) วิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม สัมภาษณ์ผู้จัดการโครงการ จำนวน 95 คน จากธนาคาร 9 แห่ง 3) วิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเสวนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านสารสนเทศ จำนวน 5 คนจากธนาคาร 3 แห่ง และผู้ประกอบการ 2 แห่ง ผลการวิจัยได้ค้นพบแนวทางการจัดการของโครงการระบบงานหลักธนาคารให้ประสบความสำเร็จ ที่มีระดับ ขององค์ประกอบที่สำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.8096$, $S.D. = 0.5119$) และแม่แบบแนวไทยขององค์ความรู้ในการจัดการโครงการระบบสารสนเทศ (Thai PMBOK 2010 Model) ที่มีระดับของปัญหาและอุปสรรคที่มีความสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.5739$, $S.D. = 0.6096$)

คำสำคัญ: แนวทางการจัดการโครงการระบบสารสนเทศระบบงานหลักธนาคาร

Abstract

The objective of this research is to study components related to core banking system projects in Thailand and core banking project management problems & obstacles to exploring academically credible guideline for successfully managing core banking system project. The research methodology consists of 3 parts. The first part is a qualitative research from interviews of 29 project managers from banks under the case study. The second is a quantitative research by survey where questionnaires were distributed to 95 project managers involving in core banking projects across 9 banks in Thailand. The third part is a qualitative research from interviews of a focus group of 3 chief information officers from 3 banks and 2 project executives from 2 IT vendors directly involving core banking system business. The findings from this research result in a guideline for successfully managing core banking system project that the grand total level of component reaches at a level of good ($\bar{x} = 3.8096$, $S.D. = 0.5119$) and a Thai model for Project Management Body of Knowledge - Thai PMBOK 2010 Model that the grand total level of problem and obstacle reaches at a level of good ($\bar{x} = 3.5739$, $S.D. = 0.6096$).

Keyword: Project management guidelines information system, Core Banking System.

* การจัดการธุรกิจดิจิทัล มหวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

** ผู้อำนวยการ การจัดการธุรกิจดิจิทัล มหวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

*** ผู้ช่วยผู้ว่าการสายระบบสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย

1. ความเป็นมาและความสำคัญ

ปัจจุบันผู้บริหารระดับสูง (Top Executives) ในวิสาหกิจหรือองค์กรธุรกิจ (Business Enterprises) ต่างให้ความสำคัญและเห็นความจำเป็นในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology-ICT) มาใช้งานเพื่อตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการทางธุรกิจที่มีความหลากหลาย และซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งบทบาทของ ICT ที่ช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ ทางธุรกิจ (Strategic Competitive Advantage) ซึ่งจะมีผลต่อความอยู่รอด (Survival) หรือความล้มเหลว (Failure) ขององค์กรในระยะยาว [1], [2] โดยให้นำ ICT เข้ามาใช้ในองค์กรยังส่งผลให้โครงสร้าง (Structure) และทำให้องค์การดำเนินงาน (Operations) ของกิจการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรแบบเดิม (Traditional Organization) เป็นองค์กรสมัยใหม่ (Modern Organization) ที่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน จากการทำงานตามหน้าที่ (Functions) ตามสายงานธุรกิจ เช่น ระบบบริการของธนาคารที่ประกอบด้วยเงินฝาก เงินกู้ ซึ่งเป็นระบบงานเดิมที่เน้นงานบัญชีทั่วไปเป็นศูนย์กลางมาเป็นการทำงานตามกระบวนการทางธุรกิจ (Business Processes) ที่มุ่งตอบสนองความต้องการโดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) [3]

โครงการระบบงานหลักธนาคาร (Core Banking System Project) เป็นโครงการระบบสารสนเทศมูลค่าระดับพันล้านบาทที่มีความสำคัญของธนาคารในประเทศไทย และต้องใช้เวลาดำเนินงานโครงการนาน 3-5 ปี ธนาคารแต่ละแห่งมีโครงการเปลี่ยนระบบงานหลักธนาคารที่แตกต่างกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน สนับสนุนการแข่งขันทางธุรกิจ และส่งเสริมให้ลูกค้าของธนาคารได้รับความสะดวกสบายในการใช้บริการ แต่กลับพบว่าโครงการเปลี่ยนระบบงานหลักธนาคารส่วนใหญ่ไม่สามารถดำเนินโครงการให้สำเร็จ ตามแผนงานที่ไว้ไว้ บางโครงการต้องล้มเลิกไป ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของธนาคาร ตลอดจนขวัญและกำลังใจของพนักงานธนาคาร จากสาเหตุ เช่น การที่ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้การสนับสนุนโครงการ ไม่สามารถกำหนดความต้องการของระบบงานหลักธนาคารได้ชัดเจน โครงการไม่ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โครงการไม่มีงบประมาณที่เพียงพอ บุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถไม่เพียงพอ และการคัดเลือกลูกค้าไม่ตรงตามความต้องการ

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่มีความสำคัญของโครงการระบบงานหลักธนาคาร

2.2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดการโครงการระบบงานหลักธนาคาร

2.3 เพื่อค้นหาแนวทางที่ทำให้โครงการระบบงานหลักของธนาคารประสบความสำเร็จ

3. วารณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ธุรกิจ สถาบันการเงิน เช่น ธนาคาร ต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการและพันธมิตรธุรกิจแบบใหม่ จะทำให้ธนาคารแข่งขันในทางธุรกิจได้ [4] ระบบงานหลักธนาคารที่ใช้งานอยู่ และใช้ระบบงานบัญชีเป็นศูนย์กลาง เรียกว่าระบบเดิม [5] แต่ธนาคารต้องเปลี่ยนระบบงานหลักธนาคารใหม่ที่ใช้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง [6] ผู้บริหารองค์กรระดับสูง CEO, CIO, COO ที่มีหน้าที่และรับผิดชอบโครงการระบบงานหลักโดยตรง [7]

ที่ผ่านมา ธนาคารจะต้องทำการปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต่างไปจากในยุคปัจจุบันที่ธนาคารต้องเร่งขยายการให้บริการให้ทันต่อสถานการณ์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา [8] ธนาคารต้องสามารถปรับกลยุทธ์การจัดการด้านสารสนเทศให้เข้ากับกลยุทธ์การจัดการองค์กร [9]

ธนาคารจำเป็นต้องมีจุดเริ่มต้นเพื่อความเข้าใจในการจัดการโครงการระบบสารสนเทศ สถาบันการจัดการโครงการ หรือ PMI ได้สร้างคู่มือ PMBOK Guide 2004 ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดของการจัดการโครงการ [10] และองค์ประกอบที่สำคัญในการติดตั้งระบบงานสารสนเทศของธนาคาร ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนโครงการ ทีมงานต้องมาจากฝ่ายผู้ใช้ระบบ (Users) และฝ่ายสารสนเทศ (IT) ที่รับผิดชอบโครงการร่วมกัน การสร้างแรงจูงใจให้ทีมงานโครงการ จัดการโครงการที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดขอบเขตโครงการที่ชัดเจน และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ [11]

โครงการระบบงานหลักธนาคาร เป็นโครงการระบบสารสนเทศขนาดใหญ่ของธนาคาร ที่มีความซับซ้อนและแตกต่างกันในแต่ละธนาคาร ผู้จัดการโครงการต้องเป็นบุคคล

ที่มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ เพื่อผลักดันโครงการให้ประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ [12] ปัจจัยสำคัญที่ทำให้โครงการระบบงานหลักธนาคารประสบความสำเร็จคือ ต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในทีมโครงการ ต้องคัดเลือกคู่ค้าให้ตรงกับความต้องการ และต้องมีการจัดการโครงการระบบสารสนเทศ [13]

4. วิธีการวิจัย

ได้ออกแบบวิธีการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังภาพที่ 1

4.1 การกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้จัดการโครงการตัวแทน 16 กลุ่มจำนวน 29 คน ของธนาคารที่ศึกษา ซึ่งเป็นธนาคารขนาดใหญ่ เป็นที่ยอมรับด้านชื่อเสียงและประสบความสำเร็จโครงการระบบงานหลักธนาคาร

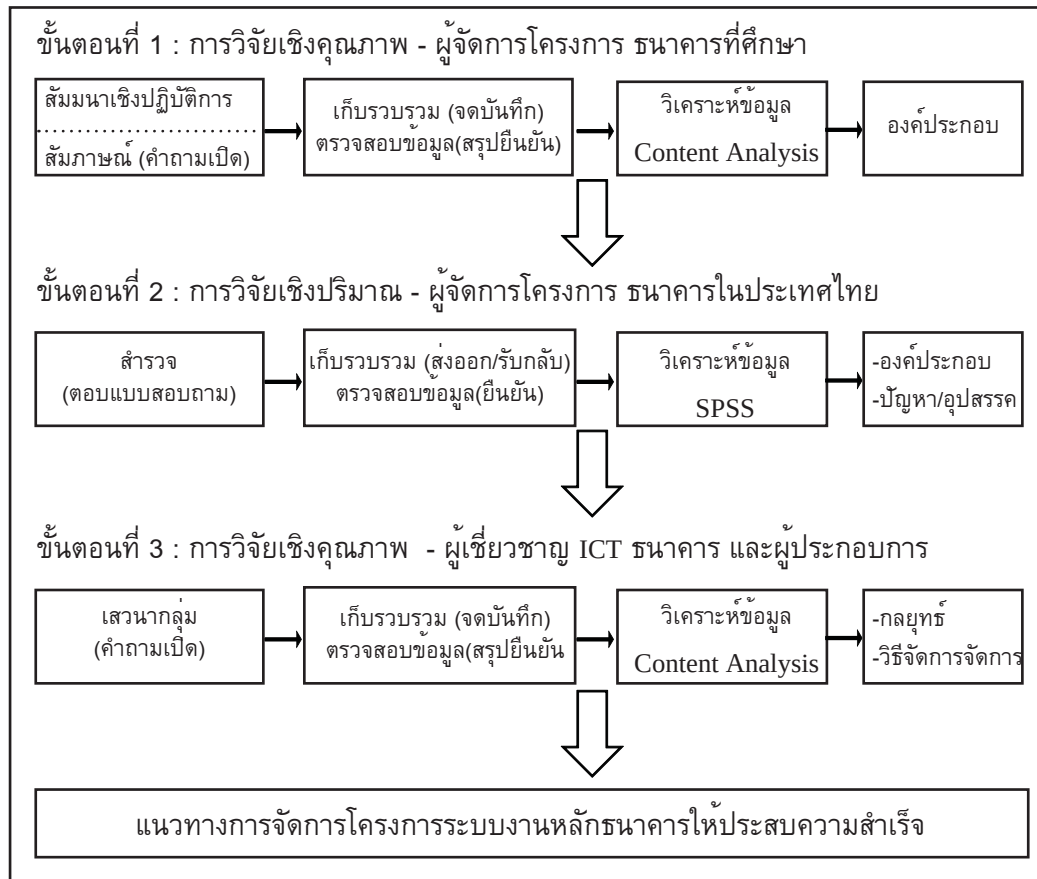
2) กลุ่มตัวอย่างเฉพาะเจาะจงที่ใช้ในการสำรวจ ได้แก่ ผู้จัดการโครงการที่เกี่ยวข้องกับโครงการระบบงานหลักธนาคารเท่านั้น จำนวน 95 คน จากธนาคารที่อยู่ในขอบเขตการวิจัย 9 แห่ง

3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการเสวนากลุ่มได้แก่ผู้เชี่ยวชาญด้านสารสนเทศจำนวน 5 คน จากธนาคาร 3 แห่งซึ่งมาจากธนาคารที่โครงการอยู่ระหว่างดำเนินการ ธนาคารที่โครงการประสบความสำเร็จและใช้อยู่ทุกวันนี้ ธนาคารที่โครงการล้มเลิกและจากผู้ประกอบการ 2 แห่งซึ่งมาจากการประกอบการรายใหญ่ที่สุด และผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์โครงการเปลี่ยนระบบงานหลักธนาคารให้ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) ใช้คำถามเปิดในการสัมภาษณ์ โดยอาศัยความรู้จากการจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการและทบทวนวรรณกรรมภายใต้กรอบแนวคิดของงานวิจัยนี้ นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความสมบูรณ์ เพื่อปรับปรุงแก้ไข แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบอีกครั้ง แล้วจึงกลับมานำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและขอความเห็นชอบก่อนนำไปใช้งานจริง

2) ใช้แบบสอบถามในการสำรวจ นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาและความชัดเจนของคำถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)



ภาพที่ 1 วิธีการวิจัย

ซึ่งทำให้ได้ทุกข้อคำถามมีค่า IOC เกินกว่า 0.5 และได้ค่าเฉลี่ยรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบอีกครั้ง แล้วจึงนำกลับไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และขอความเห็นชอบก่อนนำไปใช้งานจริง แล้วจึงนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้จัดการโครงการที่ไม่ใช่กลุ่มสำรวจจำนวน 14 คน และนำมาหาค่าความเชื่อมั่น ซึ่งคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.8677 ของแบบสอบถามอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้

3) ใช้คำถามเปิดในการจัดเสวนากลุ่ม นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความสมบูรณ์ เพื่อปรับปรุงแก้ไข แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบอีกครั้ง แล้วจึงกลับมาเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และขอความเห็นชอบก่อนนำไปใช้งานจริง

4.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก ได้ทำตารางนัดหมายช่วงเช้าหรือช่วงบ่ายวันละหนึ่งกลุ่มเท่านั้น เพื่อทำการสัมภาษณ์แต่ละกลุ่มโดยใช้คำถามเปิด หลังจากสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้จัดบันทึกการสัมภาษณ์ และส่งกลับให้ผู้จัดการตัวแทนแต่ละกลุ่มตรวจสอบความถูกต้อง และต้องปรับปรุงแก้ไขส่วนใดก็แจ้งกลับมา ก่อนสรุปประเด็นความเห็นที่ตรงกับคำถามเปิดของผู้จัดการโครงการตัวแทนกลุ่มทั้งหมด 16 กลุ่ม เพื่อทราบความสำคัญของคำถามเปิดในแต่ละข้อ โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลและเนื้อเรื่องที่กล่าวถึง หากผลการวิเคราะห์ข้อมูลและเนื้อเรื่องดังกล่าวของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใดเข้าข่ายหรือตรงประเด็นกับคำถามเปิดข้อใด

วิธีสำรวจ ได้ติดต่อผู้จัดการโครงการของแต่ละธนาคารให้เป็นผู้ประสานงาน เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบรายชื่อ จำนวน ผู้จัดการโครงการที่จะตอบแบบสอบถามจะต้องเกี่ยวข้องกับระบบงานหลักธนาคารเท่านั้น การแจกแบบสอบถาม จัดเก็บแบบสอบถามกลับมา และการให้คำแนะนำข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแบบสอบถาม หากผู้ให้ข้อมูลมีข้อสงสัยที่ผู้ประสานงานไม่สามารถตอบได้ ผู้วิจัยจะชี้แจงเป็นรายบุคคล

จำนวนแบบสอบถามที่ส่งออกทั้งหมด 103 คน จากธนาคารจำนวน 9 แห่ง โดยมีแบบสอบถามที่ตอบกลับจำนวน 95 คน การคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จะใช้สูตรของยามานะ (Yamane) โดยมีระดับนัยสำคัญ 0.05 ความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ของประชากร [14] ผลการคำนวณจากจำนวนทั้งหมด 103 คน ได้จำนวน 77 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ มีผู้ตอบแบบสอบถาม 95 คน จึงทำให้ผล

การวิเคราะห์ข้อมูลถูกต้องแม่นยำยิ่งขึ้น [15]

วิธีเสวนากลุ่มได้ติดต่อผู้เชี่ยวชาญแจ้งกำหนดการเสวนา โดยระบุวันเวลา สถานที่ หัวข้อและผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมเสวนา เพื่อยืนยันการเข้าร่วมเสวนากลุ่ม และได้สรุปที่มาและเหตุผลของงานวิจัยเพื่อความเข้าใจร่วมกัน ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเสวนา และนำคำถามเปิดมาร่วมกันแสดงความคิดเห็นตามลำดับที่ได้จัดเตรียมไว้ และสรุปผลการเสวนาแจ้งกลับผู้เชี่ยวชาญว่าถูกต้องตามที่ร่วมกันอภิปรายหรือไม่ มีส่วนใดที่ต้องการแก้ไขปรับปรุง

5. ผลการวิจัย

ผลการศึกษาขั้นตอนที่ 1 ด้วยวิธีสัมภาษณ์เรื่ององค์ประกอบสำคัญที่ทำให้โครงการระบบงานหลักธนาคาร ประสบความสำเร็จ แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 อันดับขององค์ประกอบที่สำคัญ วิธีสัมภาษณ์

องค์ประกอบ	อันดับที่	จำนวนกลุ่ม
ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการโครงการบริหารความร่วมมือและช่วยเหลือกันของทีมโครงการ	1	16
ผู้จัดการโครงการนำกระบวนการจัดการโครงการสารสนเทศที่สำเร็จมาปฏิบัติ	2	15
ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้การนำกลยุทธ์การจัดการโครงการระบบงานหลักธนาคารมาปฏิบัติ	3	14

ผลการศึกษาขั้นตอนที่ 2 ด้วยวิธีสำรวจ

1. องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้โครงการระบบงานหลักธนาคารประสบความสำเร็จ แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 อันดับขององค์ประกอบที่สำคัญ วิธีสำรวจ

องค์ประกอบ	อันดับที่	ระดับความสำคัญ (n=95)	
		$\bar{x}$	SD
ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้การนำกลยุทธ์การจัดการโครงการระบบงานหลักธนาคารมาปฏิบัติ	1	4.2079	0.5796
ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการโครงการบริหารความร่วมมือและช่วยเหลือกันของทีมโครงการ	2	3.7079	0.6571
ผู้จัดการโครงการนำกระบวนการจัดการโครงการสารสนเทศที่สำเร็จมาปฏิบัติ	3	3.5132	0.6171

2) ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของการจัดการโครงการระบบงานหลักธนาคาร แสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 อันดับของปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ

ปัญหาและอุปสรรค	อันดับที่	ระดับความสำคัญ (n=95)	
		$\bar{x}$	SD
การจัดการด้านขอบเขตของโครงการ	1	3.7684	0.8310
การจัดการโดยรวม	2	3.7158	0.7389
การจัดการด้านระยะเวลาของโครงการ	3	3.6421	0.8241
การจัดการด้านงบประมาณ	4	3.5684	0.7530
การจัดการด้านการจัดหาจากภายนอกหรือผู้ค้า	5	3.5474	0.7824
การจัดการด้านคุณภาพ	6	3.5368	0.8355
การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในโครงการ	7	3.5263	0.7834
การจัดการด้านการสื่อสาร	8	3.4947	0.8363
การจัดการด้านบริหารความเสี่ยง	9	3.4526	0.9199

ผลการศึกษาขั้นตอนที่ 3 ด้วยวิธีเสนากลุ่ม

1. องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้โครงการระบบงานหลักธนาคารประสบความสำเร็จ ให้น้ององค์ประกอบที่สำคัญในแต่ละช่วงของโครงการ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ของโครงการระบบงานหลักธนาคาร แสดงดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 กลยุทธ์ของโครงการระบบงานหลักธนาคาร

กลยุทธ์	ช่วงโครงการ
ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้การนำกลยุทธ์การจัดการโครงการระบบงานหลักธนาคารมาปฏิบัติ	ก่อนเริ่มโครงการ
ผู้จัดการโครงการนำกระบวนการจัดการโครงการสารสนเทศที่สำเร็จมาปฏิบัติ	ระหว่างโครงการ
ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการโครงการบริหารความร่วมมือและช่วยเหลือกันของทีมโครงการ	หลังโครงการ

2. ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของการจัดการโครงการระบบงานหลักธนาคาร ให้น้องปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของการจัดการโครงการในแต่ละช่วงของโครงการ มากำหนดเป็นวิธีการจัดการ แสดงดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 วิธีการจัดการโครงการ

การจัดการ	ช่วงโครงการ
ด้านขอบเขต	ก่อนเริ่มโครงการ
ด้านจัดหาจากภายนอก	ระหว่างโครงการ
ด้านทรัพยากรมนุษย์	หลังโครงการ

3. แนวทางที่ทำให้โครงการระบบงานหลักของธนาคารประสบความสำเร็จ ให้น้องกลยุทธ์ของโครงการระบบงานหลักธนาคาร และวิธีการจัดการโครงการ มาผนวกกันจะเป็นแนวทางที่ทำให้โครงการระบบงานหลักของธนาคารประสบความสำเร็จได้ แสดงดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แนวทางการจัดการของโครงการระบบงานหลักธนาคารให้ประสบความสำเร็จ

กลยุทธ์	วิธีการจัดการ	ช่วงโครงการ
ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้การนำกลยุทธ์การจัดการโครงการระบบงานหลักธนาคารมาปฏิบัติ	ด้านขอบเขต	ก่อนเริ่มโครงการ
ผู้จัดการโครงการนำกระบวนการจัดการโครงการสารสนเทศที่สำเร็จมาปฏิบัติ	ด้านจัดหาจากภายนอก	ระหว่างโครงการ
ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการโครงการบริหารความร่วมมือและช่วยเหลือกันของทีมโครงการ	ด้านทรัพยากรมนุษย์	หลังโครงการ

4. แม่แบบการจัดการโครงการระบบสารสนเทศ ให้น้องอันดับของปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของการจัดการโครงการระบบงานหลักธนาคาร ด้วยวิธีสำรวจ มากำหนดเป็นวิธีการจัดการโครงการขององค์การขนาดใหญ่ เช่น ธนาคาร และผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

6. สรุปผลการวิจัย

แนวทางการจัดการของโครงการระบบงานหลักธนาคารให้ประสบความสำเร็จ ที่ค้นพบประกอบด้วย กลยุทธ์และวิธีการจัดการในแต่ละช่วงของโครงการระบบงานหลักธนาคาร และสามารถกำหนดผู้รับผิดชอบ แสดงดังตารางที่ 7



ตารางที่ 7 แนวทางการจัดการของโครงการระบบงานหลัก

ธนาคารให้ประสบความสำเร็จ

กลยุทธ์	วิธีการจัดการ	ช่วงโครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการโครงการบริหารความร่วมมือและช่วยเหลือกันของทีมโครงการ	ด้านขอบเขต	ก่อนเริ่มโครงการ	CEO CIO COO
ผู้จัดการโครงการนำกระบวนการจัดการโครงการสารสนเทศที่สำเร็จมาปฏิบัติ	ด้านจัดหาจากภายนอก	ระหว่างโครงการ	CIO COO
ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการโครงการบริหารความร่วมมือและช่วยเหลือกันของทีมโครงการ	ด้านทรัพยากรมนุษย์	หลังโครงการ	CIO COO

แม่แบบการจัดการโครงการระบบสารสนเทศ หรือแม่แบบแนวไทยขององค์ความรู้ในการจัดการโครงการระบบสารสนเทศ (Thai PMBOK 2010 Model) ที่ได้ค้นพบ โดยได้นำอันดับของปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของการจัดการโครงการระบบงานหลักธนาคาร มากำหนดเป็นวิธีการจัดการโครงการ เพราะผู้จัดการโครงการต่างให้ความสำคัญ เรื่องการจัดการด้านขอบเขตของโครงการ เป็นอันดับที่หนึ่ง เพราะเป็นพื้นฐานการจัดการโครงการระบบสารสนเทศให้ประสบความสำเร็จ และเรื่องการจัดการโดยรวม เป็นอันดับที่สอง เพราะธนาคารมีการจัดการโครงการระบบสารสนเทศที่แตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของธนาคารไทย จึงไม่สามารถกำหนดความสำคัญของวิธีการจัดการแต่ละด้านได้ชัดเจน แสดงดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แม่แบบแนวไทยขององค์ความรู้ในการจัดการโครงการระบบสารสนเทศ

อันดับที่	การจัดการโครงการระบบสารสนเทศ
1	การจัดการด้านขอบเขตของโครงการ
2	การจัดการโดยรวม
3	การจัดการด้านระยะเวลาของโครงการ
4	การจัดการด้านงบประมาณ
5	การจัดการด้านการจัดหาจากภายนอก หรือคู่ค้า
6	การจัดการด้านคุณภาพ
7	การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในโครงการ
8	การจัดการด้านการสื่อสาร
9	การจัดการด้านบริหารความเสี่ยง

7. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ประโยชน์

ผู้บริหารและผู้จัดการโครงการขององค์กร ขนาดใหญ่ เช่น ธนาคาร และผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถนำไปใช้งาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการจัดการโครงการระบบงานหลักธนาคาร

ในช่วงก่อนหรือเริ่มโครงการ โดยนำไปเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนโครงการ เพื่อป้องกันและลดความผิดพลาดจากสาเหตุต่างๆ ในโครงการที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลให้โครงการประสบความสำเร็จมากขึ้น และมีประสิทธิภาพสูงสุดทั้งด้านระยะเวลา ค่าใช้จ่าย และบุคลากร

ในช่วงระหว่างโครงการ โดยการตรวจสอบสิ่งต่างๆ ที่กำลังดำเนินการอยู่ หรือกำลังจะดำเนินการต่อไป เพื่อจะได้ทำการแก้ไขปรับปรุง หรือป้องกันสิ่งผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นส่งผลให้โครงการประสบความสำเร็จมากขึ้น

2) สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลของผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะผู้ประกอบการระบบงานหลักธนาคาร ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อจัดเตรียมการนำเสนอระบบงานหลักให้ตรงกับความต้องการของธนาคาร ส่งผลให้ผู้ประกอบการได้รับพิจารณาโครงการจากธนาคาร และยังสามารถจัดการโครงการให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น สร้างผลกำไร ผลตอบแทนพนักงาน และผู้ถือหุ้น

3) สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติกับโครงการระบบสารสนเทศอื่นๆ ขององค์กรขนาดใหญ่ เช่น ธนาคาร และผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยกำหนดเป็นขั้นตอนและระเบียบปฏิบัติ เพื่อเป็นแบบแผนการปฏิบัติงานโครงการระบบสารสนเทศ ลดปัญหาที่เกิดขึ้นกับโครงการ ส่งผลให้โครงการประสบความสำเร็จมากขึ้น และมีประสิทธิภาพสูงสุดทั้งด้านระยะเวลา ค่าใช้จ่ายและบุคลากร

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

สามารถนำไปใช้เป็นพื้นฐานการศึกษาสำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร และบูรณาการโครงการระบบสารสนเทศของภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคบริการ ภาคอุตสาหกรรม และภาคพลังงาน เป็นต้น โดยเฉพาะเป็นแนวทางอ้างอิงในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นการยืนยันว่าให้นำไปใช้ในดานวิชาการเท่านั้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้และแหล่งค้นคว้าด้านการจัดการโครงการ

ระบบสารสนเทศสำหรับนักศึกษาและผู้สนใจ

8. เอกสารอ้างอิง

- [1] J. O'Brien, and G. Marakas, *Management Information systems*, McGraw-Hill/Irwin, pp. 44, 2008.
- [2] E. Turban, D. Leidner, E. McLean, and J. Wetherbe, *Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy*, John Wiley & Sons, Inc. pp. 520-521, 2008.
- [3] R. Minz, H. Mollenkamp, E. Leibrock, A. Blumstengel, C. Van Laak, and A. Wolter, *Renewing Core Banking IT Systems : Open-heart Surgery for European Banks*, The Boston Consulting Group, pp. 2, 2006.
- [4] A. Nogueira, R. R. and N. Reinhard, "Strategic IT Management in Brazilian Banks," *IEEE*, pp. 1-2, 2000.
- [5] D. Parker, *Core Banking Application in the ASP Model Gives Bank Strategic Edge, Reduces Costs*, Microsoft Corporation, pp. 1, 2003.
- [6] R. Minz, H. Mollenkamp, E. Leibrock, A. Blumstengel, C. Van Laak, and A. Wolter., *Renewing Core Banking IT Systems: Open-heart Surgery for European Banks*, The Boston Consulting Group, pp. 1-2, 2006.
- [7] O. Marenzi, "Three Case Studies in Core banking Systems Requirements," www.celent.com, pp. 5, 2004.
- [8] D. Zimmerman, and M. Nygaard, "Managing 21st Century Business and Technology: Core Banking Transformation," IBM Corporation, pp. 10, 2007.
- [9] A. Nogueira, R. R. and N. "Reinhard, Strategic IT Management in Brazilian Banks," *IEEE*, pp. 8, 2000.
- [10] K. Schwalbe, *Information Technology Project Management*, 4th edition, Thomson Course Technology, pp. V, VII-IX , Glossary-9, 2006.
- [11] Ragnar Schierholz, M. Lutz Kolbe, Malte Geib, Oliver Kohnke2. "Success Factors in The Introduction of Standard Software in Core Processes of Banks," pp. 464, 2007.
- [12] K. Schwalbe, *Information Technology Project Management*, 4th edition, Thomson Course Technology, pp. 7-9, 11-12, 17-19, 29-30, 71-75, 87-89, 2006.
- [13] R. Minz, H. Mollenkamp, E. Leibrock, A. Blumstengel, C. Van Laak, and A. Wolter., *Renewing Core Banking IT Systems: Open-heart Surgery for European Banks*, The Boston Consulting Group, pp. 5-6, 2006.
- [14] W. G. Zikmund, *Business Research Methods* Dryden. pp. 229-236, 1997.
- [15] สิทธิ ธีรสรณ์, แนวคิดพื้นฐานทางการวิจัย, สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, หน้า 215, 2552.