

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การกำกับดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance)

Symons (2005) กล่าวว่า การกำกับดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร คือ การที่องค์กรมีกระบวนการในการตัดสินใจด้านการลงทุนเทคโนโลยีสารสนเทศ การกำหนดขอบเขตรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจ ตลอดจนการประเมินผลและตรวจสอบผลการดำเนินงาน การสร้าง IT Governance ที่ดีนั้นจะต้องอาศัยกรอบงาน (Framework) 3 ประการ เป็นพื้นฐาน ได้แก่

1. โครงสร้าง (Structure) การกำหนดผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ กำหนดโครงสร้างองค์กร และหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. กระบวนการ (Process) การกำหนดกระบวนการในการตัดสินใจในเรื่องการลงทุนเทคโนโลยี การตรวจสอบ ตลอดจนการอนุมัติและการนำไปใช้
3. การสื่อสาร (Communication) การกำหนดกระบวนการติดตามผล การวัดผล และการสื่อสารแก่ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ถือหุ้น

โดยการสร้างกรอบงานทั้ง 3 ประการนั้นจะต้องเริ่มด้วยการวางพื้นฐานให้แก่องค์กร 3 ส่วน ได้แก่

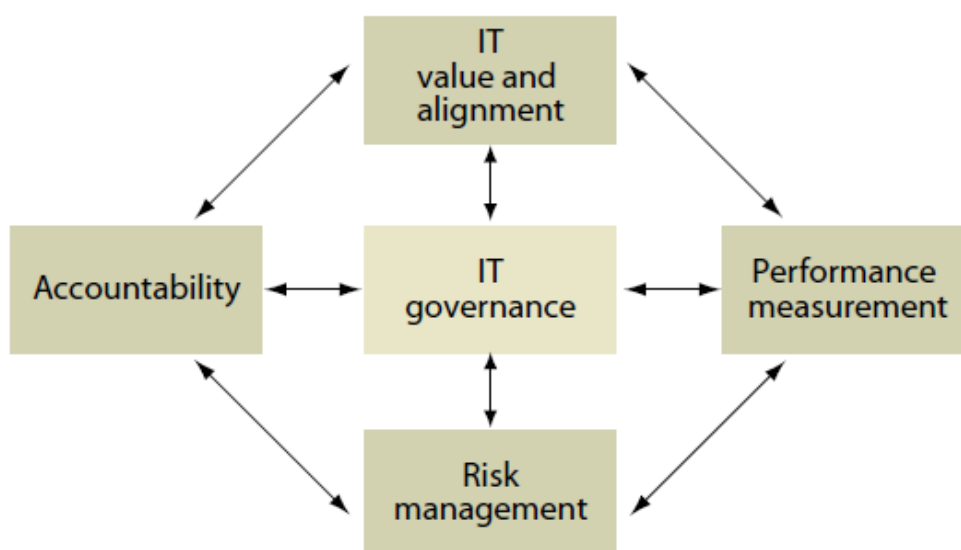
1. การเข้าใจถึงระดับการกำกับดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร (IT Governance Maturity) ว่าอยู่ในระดับใด
2. ความเข้าใจในเรื่องโครงสร้างองค์กรกับการกำกับดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศ (Structural Issue in IT Governance) ว่ามีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร
3. ความเข้าใจในเรื่องเป้าหมาย 4 ประการของการกำกับดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศ (The Four Objectives of IT Governance) ได้แก่

- คุณค่าและการสอดคล้องกันของ IT กับธุรกิจ (IT value and alignment)
กล่าวคือ การลงทุนและการบริหารจัดการด้าน IT มีการดำเนินการที่จะสามารถทำให้แน่ใจได้ว่าจะมีเฉพาะโครงการที่มีประโยชน์และสอดคล้องกันกับเป้าหมายธุรกิจเท่านั้นที่ได้รับการอนุมัติเงินลงทุนและมีการจัดลำดับตามความสำคัญ ช่วย

ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจ สามารถทำตามกำหนดเวลา ตรงกับงบประมาณที่ตั้งไว้ และได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง

- การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรและข้อมูลที่มีความสำคัญต่อธุรกิจนั้นได้รับการสนับสนุนจาก IT มากขึ้นเรื่อยๆ และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับระบบ IT ก็อาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจด้วยเช่นกัน ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยงของระบบ IT จึงมีความสำคัญมาก
- พันธะความรับผิดชอบ (Accountability) จุดมุ่งหมายสำคัญของการมีการกำกับดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ การที่ผู้บริหารมีพันธะรับผิดชอบต่อผลตอบแทนและประโยชน์จากการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Return on IT Investment) และจะต้องรักษาความน่าเชื่อถือของข้อมูลและระบบการควบคุมต่างๆที่อยู่ในระบบ
- การวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Performance measurement) โดยทั่วไปจะใช้รูปแบบของ Balanced Scorecard ของ IT ซึ่งประกอบด้วย คุณค่าของ IT (IT Value) ผู้ใช้งาน (User) ความยอดเยี่ยมในการดำเนินงานด้าน IT (Operational Excellence) และการมีวิสัยทัศน์เพื่ออนาคต (Future Orientation)

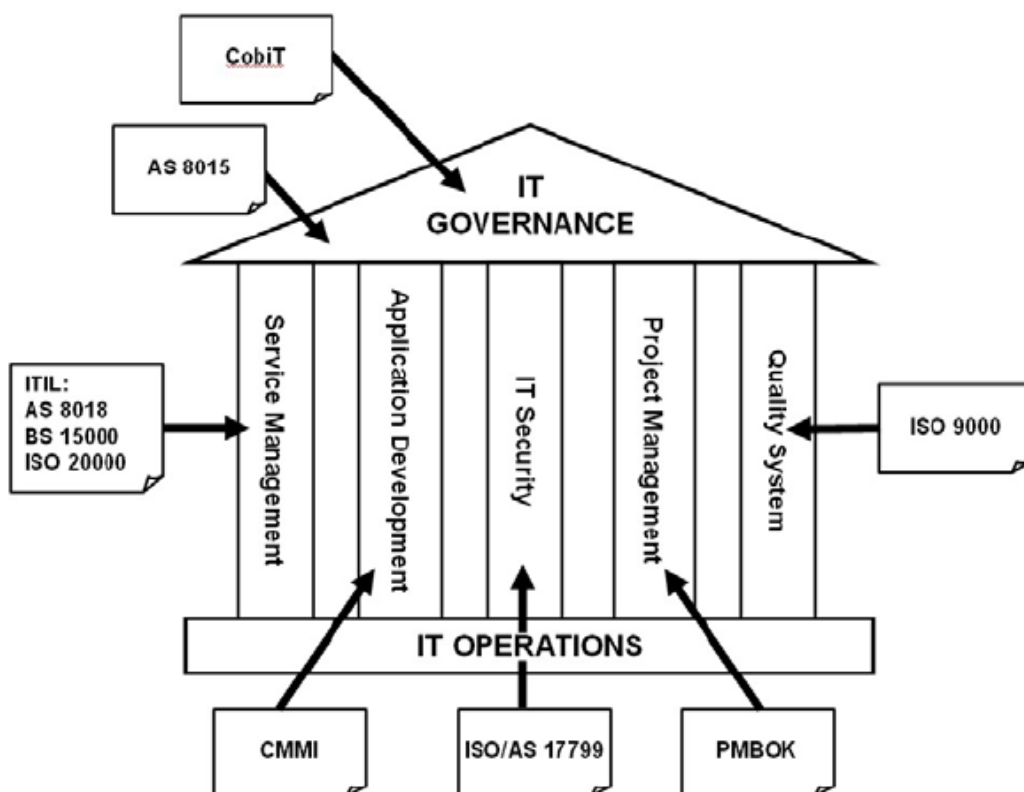
ภาพที่ 2.1.1 เป้าหมาย 4 ประการของการกำกับดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศ



ที่มา: Forrester Research Inc., 2005

Cater-Steel และ Tan (2005) อธิบายว่า หลายองค์กรมีการสร้างกลไกการกำกับดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) ขึ้นมาเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร โดยการรวมเอาการกำกับดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศไปเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลองค์กร (Corporate Governance) ประกอบด้วย ผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร และกระบวนการ โดยมีการพัฒนากรอบงานต่างๆที่เกี่ยวข้องขึ้นมาหลายกรอบด้วยกัน ได้แก่ IT Infrastructure Library (ITIL/BS15000/ISO20000) Control objectives for information and related Technologies (CobiT) Capability Maturity Model Integration (CMMI) และ ISO 9001(Quality Management System) ISO17999 (Information Technology – Code of Practice for Information Security) AS8015 (Australian Standard for Corporate Governance of Information and Communication Technology) และ PMBOK (Project Management Body of Knowledge) เป็นต้น ดังแสดงในภาพที่ 2.1.2

ภาพที่ 2.1.2 กรอบงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศ



ที่มา: Cater-Steel, Toleman และ Tan, 2006 (ปรับปรุงจาก Ratcliffe, 2004)

2.2 การปรับปรุงคุณภาพ

นักจัดการคุณภาพ Philip B. Crosby (Uselac, 1993, p.39 quoted in Goetsch & Davis, 2006, p.26) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอน 14 ขั้นตอนสำหรับการปรับปรุงคุณภาพ (Crosby's Fourteen Steps to Quality Improvement) ไว้ดังนี้

- 1) ผู้บริหารต้องยอมรับและเข้าใจว่างานด้านคุณภาพนั้นเป็นข้อผูกพันระยะยาวที่ฝ่ายบริหารต้องรับผิดชอบ
- 2) ก่อตั้งคณะทำงานด้านคุณภาพจากหลายๆหน่วยงานรวมกัน
- 3) ระบุชี้ให้ได้ว่าปัญหาปัจจุบันและสิ่งทีอาจเป็นปัญหาในอนาคตอยู่ตรงไหน
- 4) ประเมินต้นทุนของการจัดการคุณภาพและต้องอธิบายได้ว่าการจัดการคุณภาพนี้จะใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการได้อย่างไร
- 5) เพิ่มความตระหนักรู้และการอุทิศตนเพื่อสร้างคุณภาพของพนักงานแต่ละคน
- 6) ดำเนินการแก้ไขทันทีเมื่อพบปัญหา
- 7) จัดตั้งโครงการเพื่อวางแผนทางการทำให้เกิดข้อผิดพลาดเป็นศูนย์หรือ Zero defects program
- 8) ฝึกอบรมหัวหน้างานเพื่อให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในโครงการด้านคุณภาพ
- 9) จัดงานวันคุณภาพเพื่อให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงทิศทางการทำงานแบบใหม่นี้
- 10) กระตุ้นให้พนักงานแต่ละบุคคลและทีมต่างๆสร้างเป้าหมายในการพัฒนาตนเองและทีม
- 11) กระตุ้นให้พนักงานกล้าที่จะบอกแก่ผู้บริหารเกี่ยวกับอุปสรรคที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะที่กำลังดำเนินการเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายคุณภาพที่ได้ตั้งไว้
- 12) ให้การยอมรับและยกย่องพนักงานที่มีส่วนร่วมทุกคน
- 13) จัดตั้งคณะกรรมการด้านคุณภาพเพื่อส่งเสริมการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง
- 14) ทำทุกขั้นตอนซ้ำไปเรื่อยๆ เนื่องจากการปรับปรุงคุณภาพเป็นกระบวนการที่ไม่มีวันสิ้นสุด

2.3 การสื่อสารในองค์กร

Project Management Institute (2004) อธิบายว่าการสื่อสารขององค์กรในช่วงที่มีการจัดทำโครงการ (projects) นั้น ประกอบด้วย 4 กระบวนการสำคัญ ได้แก่

- 1) การวางแผนการสื่อสาร ระบุหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นต้องได้รับข้อมูลข่าวสาร ระดับความเกี่ยวข้อง และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจะต้องรับทราบมีอะไรบ้าง
- 2) การกระจายข้อมูล บุคคลที่เกี่ยวข้องจะต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้
- 3) การรายงานผลการดำเนินการ การรวบรวมและรายงานผลการดำเนินงาน
- 4) การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับผิดชอบด้านการสื่อสารจะต้องเน้นการตอบสนองต่อความจำเป็นของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม

Welch และ McCarville (2003) กล่าวว่า การสื่อสารถือเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารใช้เพื่อ

- 1) วางเค้าโครงของความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
- 2) เชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงเพื่อนำไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร
- 3) วางเค้าโครงให้พนักงานรู้ถึงบทบาทของตนในการสร้างความเปลี่ยนแปลง
- 4) สร้างเสริมให้เกิดความพยายามในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง
- 5) เสนอแนะพฤติกรรมที่อาจมีการปรับเปลี่ยนเพื่อช่วยให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้

Horwitz และ Neville (1996) กล่าวว่า การสื่อสารที่ได้ผลดีจำเป็นต้องมีต้นแบบที่สามารถยึดเป็นแบบอย่างได้ ช่วยสื่อสารให้คนในองค์กรได้รับรู้ และในขณะเดียวกันก็ต้องมีการสื่อสารผลที่ได้ให้ทุกคนในองค์กรทราบด้วย

2.4 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

Welch และ McCarville (2003) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมี 4 ปัจจัยด้วยกัน ได้แก่

- 1) จุดประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง (purpose) พนักงานที่ยอมรับจุดประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมากกว่า
- 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (process) หมายถึงวิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร การสื่อสารและการดึงพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมถือเป็นวิธีที่มักใช้ในกระบวนการที่ทำ

ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร และการดึงพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมนี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

3) แผนการดำเนินงาน (plan) หรือลักษณะของการเปลี่ยนแปลง พนักงานมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพราะเชื่อว่าจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น

4) บุคคล (people) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น พนักงานมักมีการพึ่งพิงเพื่อนพนักงานด้วยกันทางด้านอารมณ์และด้านวิชาชีพ หากมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันดีในกลุ่มพนักงานก็จะส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วย

Seidman และ McCauley (2009) กล่าวว่า การสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในระยะเริ่มต้น เนื่องจากต้องมีการให้การสนับสนุนในด้านทรัพยากรในการวางแผนและการดำเนินงาน แต่การสนับสนุนจากผู้บริหารเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอต่อการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ เนื่องจากไม่สามารถก่อให้เกิดผลในระยะยาวได้ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรเป็นผลรวมของการเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคล การสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรได้นั้น พนักงานจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและค่านิยมของแต่ละบุคคลไปพร้อมกันด้วย ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมุ่งเน้นในด้านการเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

2.5 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการนำ ITIL มาใช้ในองค์กร

Cater-Steel และ Tan (2005) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำมาตรฐาน ITIL มาประยุกต์ใช้ในองค์กรว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำมาตรฐาน ITIL ไปใช้ในองค์กรที่สำคัญที่สุดได้แก่ การได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารจะเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์ยาวไกลมองเห็นถึงประโยชน์ในการนำมาตรฐานมาประยุกต์ใช้ในองค์กร สามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม และสามารถเอาชนะแรงต้านภายในองค์กรได้ เช่นเดียวกันกับการมีผู้เชี่ยวชาญด้าน ITIL (ITIL Champion) ในองค์กรเพื่อประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการนำ ITIL ไปใช้ในองค์กร นอกจากนี้ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงาน IT เองก็มีส่วนสำคัญเช่นกัน ได้แก่ ความสามารถของพนักงาน IT ในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงคุณภาพของพนักงาน และการอบรมเรื่อง ITIL แก่พนักงาน โดยปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าใน

การนำ ITIL ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับจำนวนพนักงานขององค์กรนั้นๆ และจำนวนพนักงานด้าน IT และภาคเอกชนมีการพัฒนา ITIL ในองค์กรก้าวหน้ามากกว่าภาครัฐ โดยกระบวนการด้าน Service Support ที่มีการพัฒนาก้าวหน้ามากที่สุด ได้แก่ Incident Management Process, Service Desk Function และ Change Management Process ส่วนกระบวนการด้าน Service Delivery นั้น กระบวนการที่มีการพัฒนามากที่สุด ได้แก่ Service Level Management

Cater-Steel, Tan และ Toleman (2006) กล่าวถึงผลจากการนำ ITIL ไปใช้ในองค์กร 5 องค์กรในประเทศออสเตรเลียว่าทำให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญต่อองค์กรหลายประการ ได้แก่ มีกระบวนการควบคุมการเปลี่ยนแปลงระบบงานและกระบวนการทดสอบที่รัดกุมมากขึ้น สามารถคาดการณ์เกี่ยวกับโครงสร้างภายในระบบงานเทคโนโลยีได้มากขึ้น มีการปรึกษาประสานงานกันภายในหน่วยงานด้านเทคโนโลยีมากขึ้น ลดข้อผิดพลาดเกี่ยวกับ server ได้มากขึ้น มีกระบวนการจัดการบริการด้านเทคโนโลยีภายในองค์กรที่มีการจัดทำเป็นเอกสารและเป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีการบันทึกปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นไว้ครบถ้วน โดยปัจจัยสำคัญที่ทำให้การนำ ITIL มาใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จ ได้แก่ การนำผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมกับการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในด้านทรัพยากรและอำนาจในการบังคับใช้นโยบายใหม่ การใช้วิธีการสื่อสารแบบหนึ่งต่อหนึ่งกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมถึงการให้คำแนะนำ และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการสามารถช่วยส่งเสริมการนำ ITIL มาใช้ในองค์กรได้ในวงกว้างด้วย นอกจากนี้ การปฏิรูปกระบวนการทางธุรกิจและการเปลี่ยนวัฒนธรรมของพนักงานในหน่วยงานเทคโนโลยี ผู้ใช้งาน และลูกค้าสามารถช่วยให้การนำ ITIL มาใช้ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Marquis (2006) กล่าวว่า การนำ ITIL มาใช้ในองค์กรนอกจากผู้บริหารจะต้องถือเป็นความรับผิดชอบของตนเองแล้ว พนักงานที่เกี่ยวข้องกับ ITIL ทุกคนก็ต้องถือเป็นความรับผิดชอบด้วย โดยวิธีการที่จะได้รับการสนับสนุนจากพนักงานในองค์กร ก็คือ การดึงเอาพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทั้งหมด ตั้งแต่การตัดสินใจนำ ITIL มาใช้ในองค์กร การออกแบบกระบวนการทำงานและการนำไปใช้ พนักงาน IT ทุกระดับถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนสำคัญในการประยุกต์ใช้ ITIL ทุกขั้นตอน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะการบริหารและความเป็นผู้นำในการนำพนักงานทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมและการให้อำนาจแก่พนักงาน

Thibodeau (2007) กล่าวถึงการนำ ITIL ไปใช้ในองค์กรว่าต้องได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัทและพนักงานคนอื่นๆ ซึ่งต้องมีการทำความเข้าใจในเรื่องประโยชน์จาก

การประยุกต์ใช้ ITIL ในองค์กร โดยอาจมีการจัดกิจกรรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการนอกจากนี้ยังต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กรด้าน IT ด้วย

Cater-Steel, Tan และ Toleman (2007 และ 2008) ยังคงพบผลเช่นเดิมอยู่จากการสำรวจในงาน itSMF National Conference ในปีค.ศ. 2006 และค.ศ. 2007 โดยปัจจัยที่ถือว่าสำคัญที่สุดในการนำมาตรฐาน ITIL มาใช้ในองค์กรได้อย่างประสบความสำเร็จนั้น ยังคงเป็นปัจจัยเดิมและพบปัจจัยเพิ่มเติมได้แก่ การมีส่วนร่วมของหน่วยงานธุรกิจขององค์กรและความเข้าใจความจำเป็นด้านธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีการสอบถามถึงประโยชน์ที่ผู้ตอบแบบสำรวจรับรู้และตระหนักได้จากการที่องค์กรนำมาตรฐาน ITIL มาใช้อันดับแรก ได้แก่ ประโยชน์ในการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน รองลงมา ได้แก่ การปรับปรุงการตอบสนองและการแก้ไขปัญหาที่ดีขึ้น การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และเพื่อช่วยให้ระบบงานต่างๆสามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้ตลอดตามที่ต้องการ ตามลำดับ นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ยังคงได้รับการอบรมด้าน ITIL ระดับพื้นฐาน (ITIL Foundation) มาแล้วและหลายคนก็ได้รับประกาศนียบัตรระดับ ITIL Manager แล้วด้วย

Tan, Cater-Steel, Toleman และ Seaniger (2007) ศึกษาในเชิงลึกเกี่ยวกับการนำรูปแบบการบริหารจัดการบริการด้านเทคโนโลยีแบบรวมศูนย์ที่ยึดตามกรอบของ ITIL ในองค์กรของรัฐแห่งหนึ่ง คือ Queensland Health พบว่า การจัดจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการในกิจกรรมบางอย่างถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งซึ่งช่วยให้ประสบความสำเร็จ ขณะเดียวกัน การถ่ายโอนเทคโนโลยีให้แก่พนักงานในองค์กรก็มีความจำเป็นด้วยเช่นกัน ปัจจัยสำเร็จอื่นๆ ได้แก่ การอุทิศตนของผู้บริหาร การนำตัวแทนลูกค้าจากหน่วยงานธุรกิจให้เข้ามาร่วมอยู่ในคณะกรรมการระดับสูงเพื่อทำให้การบริหารจัดการสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร การจัดทำแผนการสื่อสารให้คนในองค์กรรับรู้ถึงประโยชน์ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากการมุ่งเน้นเทคโนโลยีไปสู่การมุ่งเน้นการบริการที่มีประสิทธิภาพ

Johnson (2008) กล่าวว่า การนำ ITIL ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรให้สำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนและพนักงานในองค์กรจะต้องเต็มใจที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมและการปฏิบัติงานและเต็มใจยอมรับกระบวนการต่างๆที่ ITIL วางไว้ และควรมีการจัดอบรมพนักงานเกี่ยวกับ ITIL เพื่อช่วยให้พนักงานยอมรับและเปลี่ยนวัฒนธรรมได้ง่ายขึ้น

Loo (2008) กล่าวถึงการประยุกต์ใช้ ITIL ของหน่วยงาน IT ของ Hong Kong Housing Society เริ่มต้นด้วยการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร การจัดอบรม ITIL ขั้นพื้นฐานให้กับ

พนักงาน IT และการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันกับผู้ใช้ระบบ (Users) เพื่อสร้างความเข้าใจเรื่องประโยชน์ในการนำ ITIL มาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยกระบวนการที่หน่วยงานเริ่มนำมาใช้ก่อนได้แก่ Service Desk, Incident Management และ Problem Management Process โดยจะมีการแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ให้พนักงาน IT ทราบทุกครั้งก่อนมีการนำกระบวนการใหม่มาใช้ในแต่ละครั้งเพื่อลดการต่อต้าน สื่อสารด้านวิสัยทัศน์และแผนการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานขององค์กร

Sharifi, Ayat, Rahman และ Sahibudin (2008) กล่าวถึงสาเหตุหลายประการที่ทำให้การนำ ITIL ไปใช้ในองค์กรไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจาก การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร การใช้เวลามากเกินไปกับแผนภาพกระบวนการทำงานที่ซับซ้อน ไม่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละกระบวนการ มุ่งเน้นที่ผลการทำงานมากเกินไป และคาดหวังสูงเกินไป

Spremić, Zmirak และ Kraljevic (2008) ศึกษาการประยุกต์ใช้ ITIL ในกรณีศึกษาขององค์กรที่ให้บริการเกี่ยวกับธุรกิจด้านการเงินในประเทศโครเอเชียโดยวัดผลความสำเร็จโดยใช้ KPIs (Key Performance Indicators) พบว่ามีประสิทธิภาพมากขึ้น พนักงานรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองในแต่ละกระบวนการชัดเจน มีการใช้ฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge base) เพื่อช่วยในการจัดการ Incident ได้เรียบร้อยในการให้บริการขั้นแรก ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นและสร้างการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร นอกจากนี้ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการนำ ITIL มาใช้ในองค์กรให้สำเร็จ เช่นเดียวกับปัจจัยด้านการให้ความรู้แก่พนักงาน โดยควรจัดการให้พนักงานในองค์กรมีความรู้ในระดับพื้นฐานและผู้ที่ได้รับผิดชอบมากที่สุด ในมาตรฐาน ITIL ขององค์กรมีความรู้ในระดับสูงที่สุดเพื่อช่วยในการจัดการกับบุคคลที่เกี่ยวข้องและการนำกระบวนการใหม่มาใช้ในองค์กร

Pollard และ Cater-Steel (2009) ศึกษาการนำ ITIL มาใช้ในองค์กรของกรณีศึกษาที่เป็นองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน 4 องค์กรในสหรัฐอเมริกาและออสเตรเลีย พบว่ากลยุทธ์ในการนำ ITIL มาใช้ในองค์กรมี 2 รูปแบบ ได้แก่ การบังคับใช้ทั่วทั้งองค์กรในเวลาเดียวกัน และการนำมาใช้แบบค่อยเป็นค่อยไปที่ละกระบวนการ โดยปัจจัยสำคัญที่ทำให้การนำ ITIL ใช้ในองค์กรได้สำเร็จนั้น มีบางประการที่ตรงกับงานวิจัยชิ้นอื่นๆ ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร การสื่อสารและประสานงานระหว่างหน่วยงานในองค์กร การฝึกอบรมและความเข้าใจของพนักงาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายในองค์กร การใช้ที่ปรึกษาภายนอก และการเลือกใช้ software ที่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังพบปัจจัยใหม่อีก 3 ปัจจัย ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการใช้หลัก

ITIL ในองค์กร การยึดถือกระบวนการทำงานมาก่อนการใช้เครื่องมือหรือ software และการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ลูกค้าเป็นหลัก

Spafford (2009) กล่าวว่า การนำ ITIL มาประยุกต์ใช้ในองค์กรมีทั้งสำเร็จและล้มเหลว โดยการที่จะแก้ไขโครงการที่ล้มเหลวไปแล้ว ต้องเข้าใจถึงสาเหตุที่ทำให้การใช้ ITIL ในองค์กรไม่ประสบผลสำเร็จก่อน โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำ ITIL ไปใช้ในองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร คณะทำงาน การสื่อสารในองค์กร การฝึกอบรม ค่าตอบแทน การทดลองใช้ และการนำมาประยุกต์ใช้แบบแบ่งเป็นช่วง (phase)

จากการทบทวนวรรณกรรมซึ่งเป็นงานวิจัย บทความจากผู้เชี่ยวชาญและเอกสารจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการนำ ITIL มาประยุกต์ใช้ในองค์กรพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำ ITIL มาประยุกต์ใช้ในองค์กรสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2.5 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำ ITIL มาประยุกต์ใช้ในองค์กร

ปัจจัย	บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง											
	Cater-Steel & Tan (2005)	Cater-Steel, Tan & Toleman (2006)	Marquis (2006)	Cater-Steel, Tan & Toleman (2007)	Tan, Cater-Steel, Toleman & Seaniger (2007)	Thibodeau (2007)	Cater-Steel, Tan & Toleman (2008)	Johnson (2008)	Loo (2008)	Spremić, Zmirak & Kraljevic (2008)	Pollard & Cater-Steel (2009)	Spafford (2009)
1. การสนับสนุนของผู้บริหาร (Management Support)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
2. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ITIL ของพนักงาน IT (IT Staff Understanding of ITIL)	✓			✓				✓	✓	✓	✓	✓
3. ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน IT (Ability of IT Staff to adapt to Change)	✓	✓			✓	✓	✓	✓			✓	
4. การสื่อสารและประชาสัมพันธ์		✓			✓	✓					✓	✓

[illegible]

ปัจจัย	บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง										
	Cater-Steel & Tan (2005)	Cater-Steel , Tan & Toleman (2006)	Marquis (2006)	Cater-Steel, Tan & Toleman (2007)	Tan, Cater-Steel, Toleman & Searniger (2007)	Thibodeau (2007)	Cater-Steel, Tan & Toleman (2008)	Johnson (2008)	Loo (2008)	Spremić, Zmirak & Kraljevic (2008)	Pollard & Cater-Steel (2009)
17. การนำมาประยุกต์ใช้แบบแบ่งเป็นช่วง (phased implementation)											✓
18. การจัดจ้างบุคลากรภายนอก (Outsourcing)					✓						
19. การถ่ายโอนเทคโนโลยีให้แก่พนักงานใน องค์กร (Technology transfer to in- house staff)					✓						

จากปัจจัยต่างๆ ที่ได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถจัดกลุ่มตามปัจจัยที่มีการอ้างถึงตรงกันในเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพิจารณาถึงความสำเร็จในการนำมาตรฐาน ITIL เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ 4 ปัจจัย ดังนี้

1. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร (Management Support) เป็นปัจจัยสำคัญในการนำ ITIL มาใช้ในองค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีส่วนรับรู้และเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการ มีส่วนในการบริหารจัดการทรัพยากรให้เหมาะสม การให้การสนับสนุนในด้านทรัพยากรในการวางแผนและการดำเนินงาน รวมถึงการให้ความช่วยเหลือและผลักดันการแก้ไขปัญหาหรือดำเนินการต่างๆ เพื่อให้สามารถนำกระบวนการ ITIL มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ITIL ของพนักงาน IT (IT Staff Understanding of ITIL) เป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยให้พนักงานในสายเทคโนโลยีหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกระบวนการตามหลัก ITIL ได้ มีการจัดอบรมพนักงานเกี่ยวกับ ITIL เพื่อช่วยให้พนักงานยอมรับและเปลี่ยนวัฒนธรรมได้ง่ายขึ้น โดยสร้างความเข้าใจในด้านโครงสร้าง นโยบาย และกระบวนการต่างๆ มีความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้งานเครื่องมือต่างๆ ได้แก่ Change

Management Tool และ Incident Management Tool มีผู้เชี่ยวชาญด้าน ITIL (ITIL Champion) ในองค์กรที่สามารถให้คำปรึกษาแก่บุคคลในองค์กรเดียวกันเพื่อช่วยส่งเสริมการนำ ITIL ไปใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความสามารถของพนักงาน IT ในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง (Ability of IT Staff to adapt to Change) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรเป็นผลรวมของการเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคล การสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรได้นั้น พนักงานจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและค่านิยมของแต่ละบุคคลด้วย โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนและพนักงานในองค์กรจะต้องเต็มใจที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมและการปฏิบัติงานและเต็มใจยอมรับกระบวนการต่างๆที่ ITIL วางไว้ เช่น Incident Management Process, Change Management Process รวมถึงหน่วยงานและเครื่องมือ (tools) ที่เกี่ยวข้อง ยอมรับจุดประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง เข้าใจในเรื่องประโยชน์จากการประยุกต์ใช้ ITIL ในองค์กร รับบทบาทหน้าที่ของตนเองในแต่ละกระบวนการชัดเจน และรับรู้ถึงคุณค่าของการนำ ITIL มาใช้ในองค์กร และการยอมรับนโยบาย กระบวนการ และเครื่องมือต่างๆที่เกี่ยวข้อง

4. การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ (Communication) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานภายในสายเทคโนโลยีและหน่วยงานธุรกิจต่างๆ ได้รับทราบและสามารถเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย ขอบเขตความรับผิดชอบ และระเบียบวิธีการปฏิบัติรูปแบบใหม่ที่กำหนดขึ้นตามหลัก ITIL ได้ง่าย