

บทที่ 5

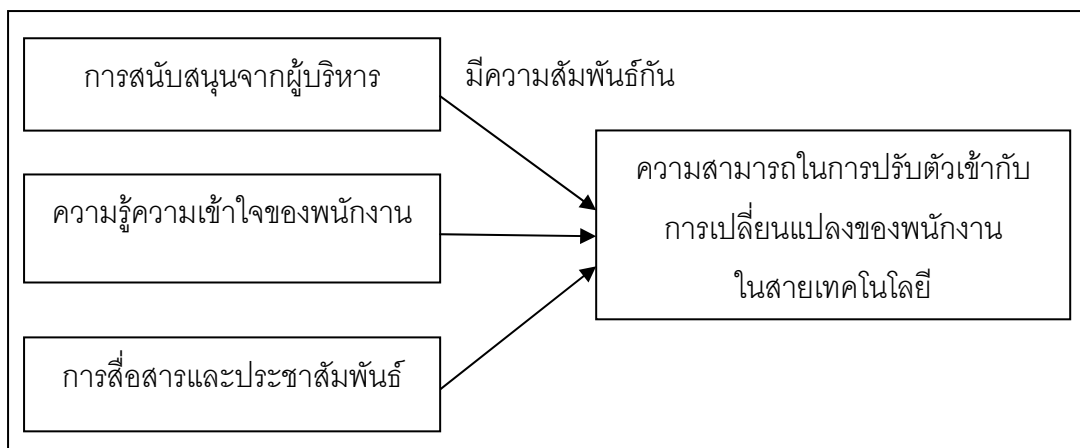
สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

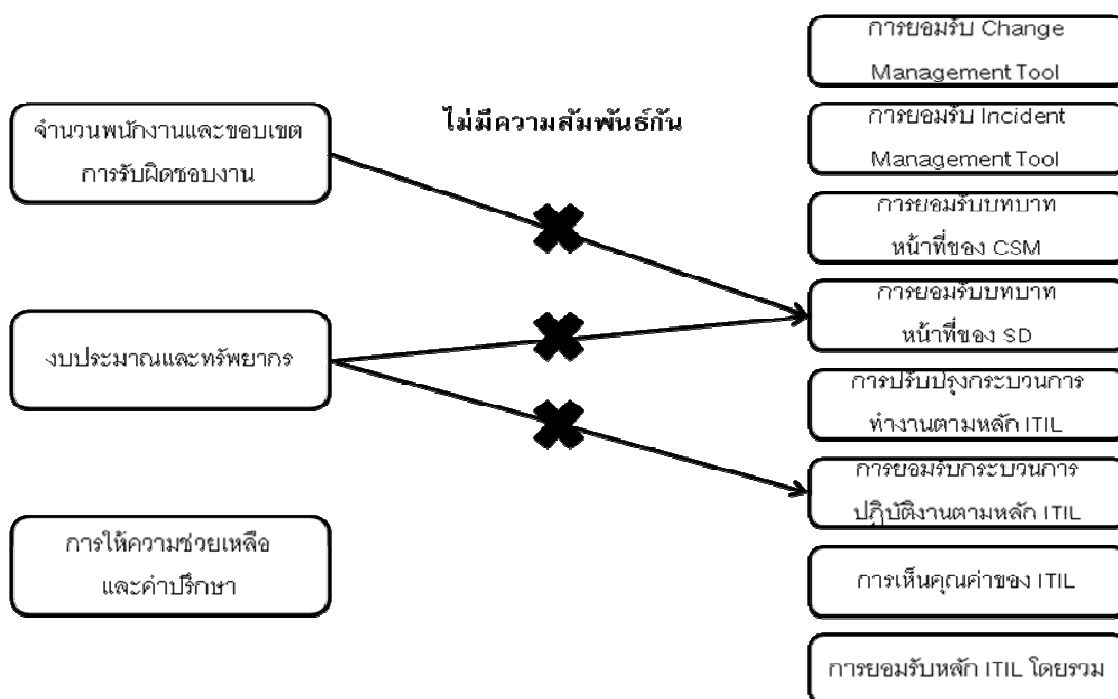
ตามที่ธนาคารได้มีการนำกระบวนการต่างๆตามหลัก ITIL มาใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 เพื่อช่วยในด้านการวางแผนการให้บริการและจัดการคุณภาพบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่หน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการแก่ลูกค้าของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จากการสำรวจข้อมูลโดยหน่วยงาน Customer Service Management พบว่าหน่วยงานธุรกิจต่างๆมีความพึงพอใจในบริการของสายเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ และการนำกระบวนการต่างๆตามหลัก ITIL มาใช้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม สายเทคโนโลยีก็ยังคงประสบปัญหาในการปฏิบัติงานบางประการที่ยังคงมีความซ้ำซ้อนและความเข้าใจที่ไม่ตรงกันในหลายประการ รวมไปถึงการปฏิบัติตามหลักการทำงานที่ได้กำหนดของพนักงานภายในองค์กร ก่อให้เกิดความผิดพลาด เสียเวลา เสียโอกาสและต้นทุนในการดำเนินงาน

ในงานวิจัยนี้จึงได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลทั้งข้อมูลทุติยภูมิด้านแนวคิดและทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องในด้านปัจจัยที่ทำให้การนำ ITIL มาใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จ และข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และเอกสารรายงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง จนได้ผลสรุปว่าพนักงานในสายเทคโนโลยียังปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงานแบบใหม่ตามหลัก ITIL ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ จากการทดสอบตัวแปรปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำหลัก ITIL มาประยุกต์ใช้ในองค์กรทั้ง 3 ปัจจัย ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ITIL ของพนักงาน และการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ พบว่าทั้ง 3 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ทั้งสิ้นดังภาพที่ 5.1.1 และเมื่อทดสอบปัจจัยย่อยพบว่าปัจจัยบางประการที่ไม่มีความสัมพันธ์กันดังภาพที่ 5.1.2 – 5.1.4

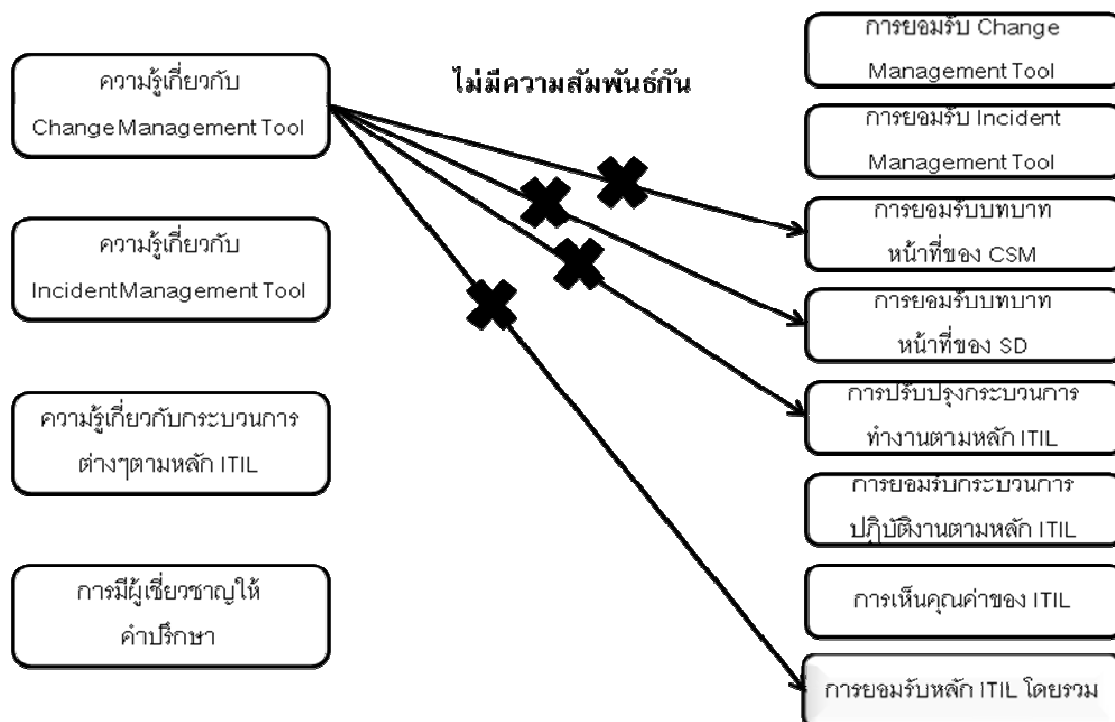
ภาพที่ 5.1.1 สรุปความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำ ITIL มาใช้ในองค์กร



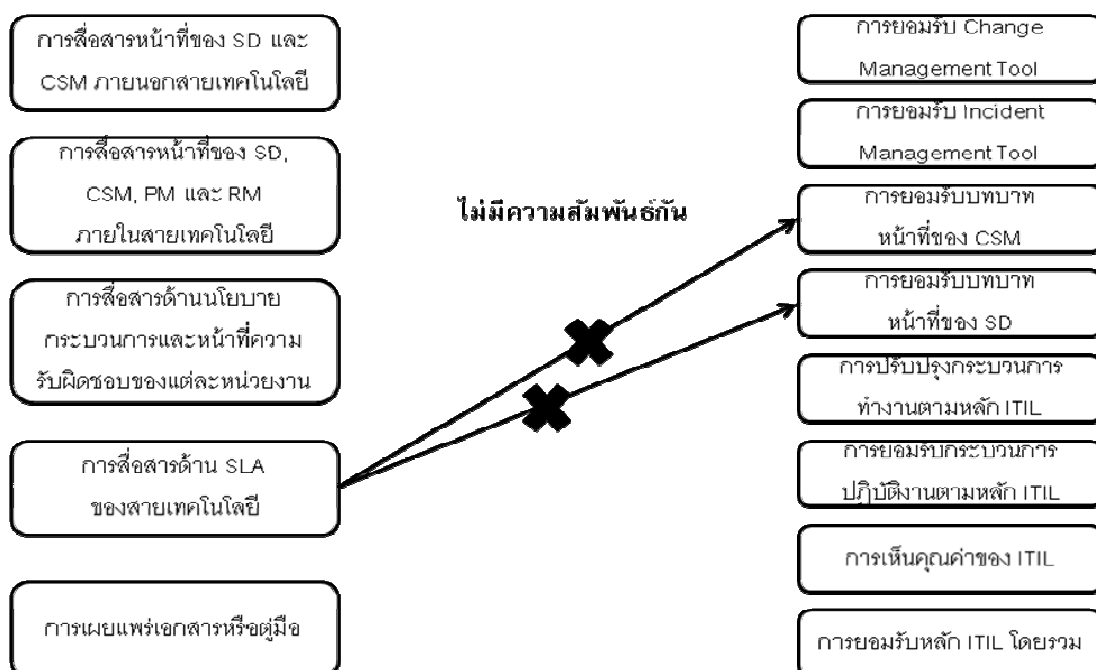
ภาพที่ 5.1.2 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยย่อยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารและ การปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในสายเทคโนโลยี



ภาพที่ 5.1.3 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยย่อยด้านความรู้ความเข้าใจของพนักงาน และการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในสายเทคโนโลยี



ภาพที่ 5.1.4 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยย่อยด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ และการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในสายเทคโนโลยี



จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยความสำเร็จต่างๆในการนำ ITIL มาใช้ในองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา พบว่าความสำเร็จในการนำหลัก ITIL มาประยุกต์ใช้ในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อวิเคราะห์จากตาราง 4.3.19 และ 4.3.20 กลุ่มพนักงานที่สังกัดหน่วยงาน Service Desk และหน่วยงาน Operation and Control มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงมากกว่ากลุ่มพนักงานที่สังกัดอื่นๆในสายเทคโนโลยี และจากตารางที่ 4.3.4 ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในสายเทคโนโลยีที่ควรมีการปรับปรุงจากระดับปานกลางให้อยู่ในระดับดี มี 3 ประการด้วยกัน คือ

1. การยอมรับ Change Management Tool
2. การยอมรับ Incident Management Tool
3. การปรับปรุงกระบวนการทำงานตามหลัก ITIL

ดังนั้น องค์กรจึงควรแก้ไขปัญหาก็เกี่ยวข้องกับทั้ง 3 ปัจจัย โดยสามารถสรุปแนวทางการแก้ไขได้ดังนี้

5.1.1 ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์

จากตารางที่ 4.3.17 และตารางที่ 4.3.10 – 4.3.11 พบว่าความสำเร็จด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงานที่สังกัดหน่วยงาน Application Support, Customer Service Management และ Network and System Management และพนักงานอายุงาน 6-10 ปีมี ความสำเร็จน้อยที่สุด จึงควรเร่งสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้แก่พนักงานทั้ง 4 กลุ่มนี้ให้มากขึ้น ตามผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 4.3.3 เรียงตามลำดับระดับคะแนนเฉลี่ยของความสำเร็จในด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ซึ่งยังอยู่ในระดับปานกลางจากน้อยไปมาก ดังนี้

1. การสื่อสารและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับหน้าที่และขอบเขตการให้บริการของ Service Desk และ Customer Service Management แก่หน่วยงานภายนอกสายเทคโนโลยี โดยเฉพาะด้านการรับแจ้งปัญหาผ่าน Service Desk ยังไม่สามารถรับแจ้งได้ทั้งหมด จากตาราง 4.2.1 แสดงว่ายังมีปัญหาถึงร้อยละ 29.8 ที่ไม่ได้มีการแจ้งผ่านมาที่ Service Desk แต่เป็นการแจ้งปัญหาผ่านตรงไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง จึงควรสร้างความเข้าใจกับทั้งพนักงานภายนอกสายเทคโนโลยีและพนักงานในสายเทคโนโลยีให้ทำความเข้าใจกับหน่วยงานภายนอกสายเทคโนโลยีให้รับทราบประโยชน์และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติตามขั้นตอนที่ถูกต้อง

2. การสื่อสารและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับ Service Level Agreement ของสายเทคโนโลยีเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. การเผยแพร่เอกสารหรือคู่มือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลัก ITIL ให้สามารถค้นคว้าและนำมาศึกษาได้โดยง่าย
4. การสื่อสารและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบของ Service Desk, Customer Service Management, Problem Management Team และ Release Management Team ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นมาใหม่ภายในสายเทคโนโลยีตามหลัก ITIL เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. การสื่อสารและประชาสัมพันธ์นโยบาย กระบวนการปฏิบัติงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆในสายเทคโนโลยี เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานและการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5.1.2 ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ITIL ของพนักงาน

จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง 248 คนพบว่าร้อยละ 42.8 ไม่เคยเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับหลัก ITIL เลยและจากตารางที่ 4.3.15 พบว่ากลุ่มพนักงานที่สังกัดหน่วยงาน Application Support, Network and System Management และ New Project มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ITIL น้อยกว่าพนักงานในกลุ่มงานอื่นๆ จึงควรเร่งสร้างความเข้าใจในหน่วยงานทั้ง 3 กลุ่มนี้ และควรส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในพนักงานเพศหญิงด้วยดังผลจากตารางที่ 4.3.5 ดังนี้

1. การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการต่างๆตามหลัก ITIL จากตารางที่ 4.3.2 พบว่าพนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการต่างๆตามหลัก ITIL ในระดับคะแนนเฉลี่ย 2.93 ซึ่งถือว่ายังอยู่ในระดับปานกลาง จึงควรมีการอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจให้มากขึ้น
2. การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Change Management Tool ซึ่งพนักงานมีความรู้ความเข้าใจน้อยที่สุด จากตารางที่ 4.3.2 พบว่าความเข้าใจเกี่ยวกับ Change Management Tool มีระดับคะแนนเฉลี่ย 2.66
3. การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Incident Management Tool โดยเฉพาะด้านการบันทึกปัญหาลงใน Incident Management Tool ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ จากตาราง 4.2.2 แสดงว่าร้อยละ 42.9 ของกลุ่มตัวอย่างไม่ได้มีการบันทึกรายละเอียดหรือบันทึกในสัดส่วนน้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนปัญหาที่ได้รับแจ้งทั้งหมด

4. การสร้างผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาเกี่ยวกับ ITIL ในองค์กรให้มากขึ้น จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง 248 คน พบว่ามีเพียงร้อยละ 3.6 เท่านั้นที่เคยได้รับประกาศนียบัตรด้านการฝึกอบรมเกี่ยวกับหลัก ITIL

5.1.3 ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารตามตาราง 4.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ามีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยสามารถเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากน้อยไปมากได้แก่ การสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ การจัดสรรพนักงานและการกำหนดขอบเขตการรับผิดชอบงาน และการให้ความช่วยเหลือและคำปรึกษา ตามลำดับ จึงควรมีการแก้ไขปัญหาตามลำดับ ดังนี้

1. การสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ ทั้งในด้านของเครื่องมือช่วยเหลือต่างๆ สำหรับการปฏิบัติงานประจำวันและเครื่องมือสำหรับการดำเนินงานตามหลัก ITIL เช่น ฐานข้อมูล Configuration Items

2. การจัดสรรพนักงานและการกำหนดขอบเขตการรับผิดชอบงาน มีการบุคลากรที่รับผิดชอบในหน่วยงานต่างๆ ให้เพียงพอต่อความต้องการ หรืออาจมีการทบทวนขอบเขตการรับผิดชอบงานให้เหมาะสม

3. การให้ความช่วยเหลือและคำปรึกษา ผู้บริหารควรช่วยผลักดันเรื่องการบังคับใช้นโยบายและกระบวนการต่างๆ ให้มากขึ้นเพื่อให้การใช้ ITIL ในองค์กรประสบความสำเร็จ รวมถึงควรมีการติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการเป็นระยะๆ

ผู้วิจัยได้สรุปปัญหาและแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการนำ ITIL มาใช้ในองค์กรที่เป็นกรณีศึกษาได้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ปัญหาและแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการนำ ITIL มาใช้ในองค์กร

ปัญหาที่ควรแก้ไข	ข้อเสนอแนะ
1. การยอมรับ Change Management Tool 2. การยอมรับ Incident Management Tool 3. การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามหลัก ITIL	1. ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ควรเร่งสื่อสารและประชาสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงานที่สังกัดหน่วยงาน Application Support, Customer Service Management และ Network and System Management โดย - การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ในด้านนโยบาย กระบวนการปฏิบัติงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆในสายเทคโนโลยีให้แก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสายเทคโนโลยี - เผยแพร่เอกสารหรือคู่มือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลัก ITIL ให้สามารถนำมาศึกษาได้โดยง่าย - สื่อสารและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับ Service Level Agreement ของสายเทคโนโลยี
	2. ด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ITIL ให้แก่พนักงานในสายเทคโนโลยี โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานที่สังกัดหน่วยงาน Application Support, Network and System Management และ New Project โดย - สนับสนุนให้มีผู้เชี่ยวชาญด้าน ITIL ในองค์กรที่ได้รับประกาศนียบัตรรับรองเกี่ยวกับการฝึกอบรมให้มากขึ้น - สร้างความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานเกี่ยวกับกระบวนการต่างๆตามหลัก ITIL การใช้ Change Management Tool และ Incident Management Tool
	3. ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ ดังนี้ - สนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ

ปัญหาที่ควรแก้ไข	ข้อเสนอแนะ
	- จัดสรรพนักงานและกำหนดขอบเขตการรับผิดชอบงานของหน่วยงานต่างๆ ให้เหมาะสม - ให้ความช่วยเหลือผลักดันเรื่องการบังคับใช้นโยบายและกระบวนการต่างๆ ให้มากขึ้นรวมถึงควรมีการติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการเป็นระยะๆ

5.2 ข้อจำกัดหรืออุปสรรคในการวิจัย

1. เนื่องจากการนำกระบวนการต่างๆตามหลัก ITIL มาใช้ในองค์กรที่เป็นกรณีศึกษาบางกระบวนการยังไม่มีเครื่องมือสำหรับการทำงานตามหลัก ITIL ที่สมบูรณ์ เช่น Change Management Tool และยังไม่มีการนำหลัก ITIL มาใช้อย่างเต็มรูปแบบ จึงยังขาดข้อมูลสถิติที่เป็นตัวเลขสำหรับชี้วัดการดำเนินงานของแต่ละกระบวนการ และไม่สามารถชี้วัดผลความสำเร็จในการนำหลัก ITIL มาใช้ในองค์กรได้อย่างสมบูรณ์
2. ข้อมูลบางส่วนไม่ได้รับการเปิดเผยจากหน่วยงาน

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยต่อเนื่อง

การศึกษาในครั้งนี้พิจารณาแค่ในส่วนของการจัดการที่อยู่ในหมวด Service Support ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ ITIL เท่านั้น ดังนั้นเพื่อให้เห็นประโยชน์ของการนำมาจัดการและการนำไปประยุกต์ต่อในอนาคต จึงอาจมีการศึกษาเพิ่มเติมอีกครั้งเมื่อมีธนาคารได้มีการนำกระบวนการในส่วนของ Service Delivery มาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ครบถ้วนสมบูรณ์ หรืออาจมีการศึกษาวิจัยวัดผลในส่วนของความสำเร็จตามปัจจัยต่างๆอีกครั้ง เมื่อองค์กรได้มีการปรับปรุงแก้ไขประสิทธิภาพการนำ ITIL มาใช้ในองค์กรแล้ว

นอกจากนี้ ยังอาจนำกรณีศึกษาของบริษัทอื่น หรือภาคธุรกิจอื่นมาเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างเพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติหรือปรับปรุงกระบวนการในองค์กรได้