

## บทที่ 5

### การสรุปผลการใช้ ITIL ในการกำหนดคู่มือปฏิบัติงาน

ผู้พัฒนาได้ทดลองโดยนำคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งพัฒนาโดยประยุกต์จากกระบวนการ ITIL ซึ่งประกอบด้วย การจัดการอินซิเดนซ์ การจัดการปัญหา การจัดการโครงสร้าง และการจัดการการเปลี่ยนแปลงกับลูกค้าที่บริษัทให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีฝ่าย STG เป็นผู้ใช้กระบวนการมีจำนวน 5 ท่าน และทดสอบในการให้บริการลูกค้าจำนวน 3 ราย ในช่วงเดือนพฤษภาคม ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2555 รวมระยะเวลา 2 เดือน เพื่อให้ทราบว่าเมื่อนำคู่มือปฏิบัติงานไปใช้งานแล้ว มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ต่อบริษัทอย่างไรบ้าง ผู้ศึกษาได้ใช้เครื่องมือ SWOT Analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือที่อยู่ในส่วนของกระบวนการ Continual Service Improvement (CSI) ของ ITIL ที่ช่วยให้สามารถทบทวน และวิเคราะห์ผลการทดสอบ จากนั้นทำการเปรียบเทียบผลการ SWOT ก่อน และหลังการนำ ITIL มาใช้ เพื่อให้ทราบว่าเมื่อมีการนำกระบวนการ ITIL มาใช้ได้ลดจุดอ่อน และเพิ่มจุดแข็งให้กับบริษัทอย่างไรบ้าง เพื่อให้บริษัทสามารถนำผลที่ได้ไปปรับปรุงการดำเนินงานในโอกาสต่อไป โดยสรุปผลการใช้ ITIL ในการกำหนดคู่มือปฏิบัติงานดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ผลหลังจากนำคู่มือปฏิบัติงานไปใช้
- 2) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ก่อนและหลังนำกระบวนการ ITIL มาใช้
- 3) สรุปผลการแก้ไขปัญหาเมื่อนำกระบวนการ ITIL มาใช้
- 4) สรุปผลการใช้คู่มือปฏิบัติงาน

#### 5.1 การวิเคราะห์ผลหลังจากนำคู่มือปฏิบัติงานไปใช้

##### 5.1.1 ด้านการให้บริการลูกค้า

- 1) จุดแข็ง
  - การดำเนินงานให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเป็นเอกภาพโดยฝ่าย STG ดำเนินตามกระบวนการที่ออกแบบไว้ทั้ง 4 กระบวนการ
  - สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ของบริษัทกับลูกค้า

- การรักษาสถานลูกค้าให้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันสามารถเสนอให้มีการปรับปรุง หรือการเปลี่ยนระบบเมื่อธุรกิจของลูกค้าเปลี่ยนไป
- กระบวนการจัดการอินซิคเนท์ ช่วยให้สามารถกู้คืนบริการของลูกค้าได้เร็ว และเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในข้อตกลงระดับการบริการ สามารถรับมือกับเหตุการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น ได้ดียิ่งขึ้นด้วยการกำหนดลำดับความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องรับมือกับปัญหาได้พร้อมๆ กัน
- การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงช่วยลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงค่า CI ต่างโดยผลการ และความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงที่มีการกำหนดไว้ในแผนงาน
- การจัดการองค์ประกอบของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของลูกค้า ช่วยบริษัทมีเข้าใจในองค์ประกอบของระบบทั้งหมด ความเชื่อมโยง ข้อจำกัด การตั้งค่าต่างๆ จุดอ่อน จุดแข็งของระบบ และการบำรุงรักษา
- มีการจัดการปัญหาที่ลูกค้าร้องขอ ตลอดอายุขัยของปัญหาตั้งแต่ต้นจนจบ ช่วยให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจมากยิ่งขึ้น
- มีการบันทึกและจัดเก็บข้อมูลในการร้องขอให้แก่ไขปัญหาต่างๆ ใช้สำหรับอ้างอิงในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำๆ ได้ในอนาคต
- การจัดการปัญหาแบบลำดับชั้นช่วยให้แก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 2) จุดอ่อน

- ขาดความเข้าใจในกระบวนการให้บริการอย่างถ่องแท้ และไม่พยายามตรวจสอบการดำเนินให้เป็นไปตามข้อควรปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อเนื่องกับการรักษาระดับบริการ
- ทักษะและประสบการณ์ด้านการให้บริการ หากเจ้าหน้าที่ของบริษัทมีจิตสำนึกด้านการให้บริการ (services mind) น้อยจะส่งผลต่อการให้บริการในทางไม่ดี
- ขาดการปรับปรุงและอัปเดตกระบวนการให้เหมาะสมกับลูกค้าเมื่อเวลาผ่านไป แม้ว่าจะช่วยให้รักษาระดับการให้บริการ แต่ก็ทำให้บริษัทต้องใช้เวลา หรือทรัพยากรมากด้วย
- หากไม่สามารถสื่อสาร หรืออธิบายกระบวนการให้ลูกค้าเข้าใจ ลูกค้าอาจคาดหวังว่าทุกๆ การร้องขอนั้นคว่นเสมอ

- การบันทึกและจัดเก็บข้อมูลในปัจจุบันยังยากต่อการนำข้อมูลไปใช้ในการทำรายงาน หรือข้อสรุปเพื่อสร้างผลงาน

- การควบคุมระยะเวลาในการแก้ไขปัญหาจากผู้ให้บริการภายนอกทำได้ค่อนข้างยาก

### 3) โอกาส

- ภาวะความกดดันทางด้านธุรกิจ ส่งผลให้ลูกค้าพิจารณาใช้บริการด้านไอทีจากภายนอกที่มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญ และการให้บริการที่ดี

- แนวโน้มของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ลูกค้าพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อดูแลบำรุงรักษาระบบที่ยังคงใช้งานอยู่เพื่อลดความเสี่ยง

- บุคลากรด้านไอทีของลูกค้ามีข้อจำกัดในการศึกษาเทคโนโลยีใหม่ๆ

### 4) อุปสรรค

- การเมืองภายในของลูกค้า ส่งผลกระทบอย่างมาก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง หมายถึงนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอาจเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง

- สภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว อันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ เช่น ภัยธรรมชาติ การเมืองขาดเสถียรภาพ ส่งผลให้ภาคธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดลำพูน ชลดการลงทุน

- การขึ้นราคาน้ำมันเชื้อเพลิง ส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปให้บริการลูกค้า

## 5.1.2 ด้านการดำเนินงานภายใน

### 1) จุดแข็ง

- ฝ่าย STG สามารถปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานที่ได้ออกแบบไว้ ให้ดีขึ้นเพื่อให้เหมาะสมในการดำเนินงานในอนาคต

- การมีกระบวนการที่ชัดเจนช่วยให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้นเมื่อลูกค้าร้องขอให้แก้ไขปัญหา สามารถรับเรื่อง แยกแยะ จัดกลุ่มปัญหา จัดลำดับความเร่งด่วน โดยมีผู้ดูแล และมีเจ้าของปัญหาที่ดูแลปัญหาที่ได้รับมอบตั้งแต่ต้นจนจบ

- เกิดการประสานงานภายในกันมากขึ้น อย่างมีโครงสร้าง เช่น เมื่อฝ่าย STG ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ต้องรายงานผู้จัดการฝ่ายส่งมอบบริการเพื่อให้ตัดสินใจ

- มีความพร้อมในการให้บริการมากขึ้น เนื่องจากมีการซักซ้อมทำความเข้าใจในการดำเนินงานตามกระบวนการที่ได้ออกแบบ รวมทั้งจัดเตรียมทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการให้บริการด้วย

- ผู้จัดการฝ่ายให้บริการสามารถบริหารจัดการ การให้บริการลูกค้าได้ดีมากยิ่งขึ้น จากการทบทวนรายงานที่ได้รับจากฝ่ายปฏิบัติงาน

- ผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนให้มีการปรับปรุงการมาตรฐานการบริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- มีการประชุม และทบทวนการให้บริการ และหาแนวทางในการป้องกัน

ความผิดพลาด

- มีการวัดผล ช่วยให้ทราบว่าประสิทธิภาพการให้บริการในปัจจุบันอยู่ในระดับไหน

## 2) จุดอ่อน

- มีการจัดเก็บข้อมูลแบบไฟล์ ต้องเสียเวลาในการรวบรวมข้อมูล
- เทคนิค หรือวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารกับลูกค้า
- ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะด้านเทคนิคของฝ่ายให้บริการ ย่อมส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการแก้ไขปัญหา หรือโอกาสในการแก้ปัญหา

- แม้ว่าฝ่ายให้บริการจะให้ความร่วมมือในการนำกระบวนการใหม่ ที่ออกแบบไปใช้ แต่เนื่องจากแต่ละคนอาจเข้าใจมากน้อยแตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องอาศัยคนที่เข้าใจกระบวนการ คอยสังเกตการณ์และควบคุม

- เจ้าหน้าที่ใช้เวลาเพิ่มขึ้นเพื่อ จัดการกับเอกสาร เช่นเอกสารรายงาน ทั้งส่งลูกค้า และผู้จัดการฝ่ายบริการ

- การตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ตามบทบาทหน้าที่ทำได้ช้า ในส่วนนี้สืบเนื่องจาก การส่งข้อมูลต่างๆ ในกระบวนการยังไม่ดีเท่าที่ควร

- การรับเรื่องและการบันทึกข้อมูลที่เกิดขึ้นในกระบวนการ ยังเป็นไฟล์ข้อมูล แม้จะใช้งานได้แต่ก็ยากต่อการบริหารจัดการ

- การเลือกเวลาในการนำกระบวนการที่ออกแบบไปใช้อย่างไม่ถูกจังหวะนั้น อาจส่งผลให้เกิดการต่อต้านจากลูกค้า หรือฝ่ายปฏิบัติการของบริษัทด้วย

- ขาดการจูงใจจากฝ่ายบริหาร แม้ว่าฝ่ายบริหารจะสนับสนุนให้มีการปรับปรุงการให้บริการ แต่หากไม่มีการสร้างแรงจูงใจ ก็ส่งอาจส่งผลต่อกำลังใจ และความกระตือรือร้นของพนักงานได้

- การประชุมใช้เวลามาก

### 3) โอกาส

- แนวโน้มที่บริษัทจะได้รับงานให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีมากขึ้น ซึ่งล้วนแต่เป็นงานที่ต้องอาศัยความเป็นมืออาชีพในการให้บริการ ถือเป็นโอกาสสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการให้บริการ

- ปัจจุบันมีซอฟต์แวร์สำเร็จทั้งแบบ Open Source และแบบที่ต้องลงทุนให้พิจารณาเลือกใช้ เพื่อลดภาระงานด้านเอกสารที่เกิดขึ้นในกระบวนการ

### 4) อุปสรรค

- ไม่ระบุเนื่องจากเป็นภาวะหรือประเด็นภายนอก

## 5.1.3 ด้านบุคลากร

### 1) จุดแข็ง

- การนำกระบวนการมาปรับใช้ช่วยให้เกิดการดำเนินงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น สืบเนื่องจากการดำเนินตามกระบวนการนั้นต้องมีการประสานงานกับทุกๆ ฝ่าย มีการอภิปราย การวิเคราะห์งานร่วมกัน

- บริษัทมีนโยบายให้พนักงานอบรมทางด้านเทคนิค หรือด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

- เจ้าหน้าที่ฝ่าย STG ที่มีประสบการณ์และทักษะด้านเทคนิคสูงถ่ายทอดให้กับทีมงานการสื่อสารภายในทีมมีมากยิ่งขึ้น เมื่อเกิดปัญหาหรือไม่สามารถดำเนินการได้จะมีการแจ้งผู้บังคับบัญชา รวมทั้งมีการสื่อสารกับลูกค้าเพื่ออธิบายเหตุการณ์ต่างๆ ได้ดีขึ้น

- บริษัทมีนโยบายให้พนักงานอบรมทางด้านเทคนิค หรือด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

- มีความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการดำเนินงานเป็นระบบสามารถติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานได้ง่ายขึ้น

- การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนการให้บริการ เช่น ซอฟต์แวร์ในการบริหารจัดการปัญหา การร้องขอบริการ ซอฟต์แวร์ช่วยในการตรวจสอบสถานะของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

- การนำเทคโนโลยีช่วยเหลือระยะไกลเข้ามาใช้ในการดำเนินงานช่วย ลดเวลาในการเดินทาง และสามารถให้ความช่วยเหลือลูกค้าได้เร็วขึ้น

## 2) จุดอ่อน

- บุคลากรต้องใช้เวลาส่วนหนึ่งในการทำเอกสาร
- ต้องได้รับการกระตุ้น หรือ แรงจูงใจจากผู้บริหารบ้าง
- มีเวลาในการเพิ่มทักษะ หรืออัปเดตเทคโนโลยีใหม่ๆ น้อย
- หากผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการติดตลกติดต่อ คัดลอกใจซ้ำ ย่อมส่งผลกระทบต่อกระบวนการให้บริการ

- ในกรณีที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ และไม่ตัดสินใจแจ้งผู้ให้ผู้อื่นทราบ ส่งผลให้ปัญหานั้นๆ ไม่ได้ได้รับการแก้ไขอย่างทันทั่วถึง

- การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารฝ่ายให้บริการลูกค้า
- ผู้บริหารให้ความสำคัญกับนโยบายด้านอื่นซึ่งมีความจำเป็นและเร่งด่วนมากกว่า ส่งผลต่อการให้การสนับสนุน งบประมาณ หรือการสร้างแรงจูงใจ

- การให้ความสำคัญต่อปรับปรุงกระบวนการให้บริการ หรือขาดการทบทวนกระบวนการ ส่งผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องละเลยเนื่องจากหากดำเนินงานตามกระบวนการแล้ว เกิดผลเสียหาย

- ขาดการฝึกอบรมพนักงานให้มีความความรู้ และทักษะด้านเทคนิคอย่างเพียงพอ หรือความรู้ ทักษะด้านเทคนิคที่มีนั้นล้าสมัย

- การลาออกของพนักงานที่มีทักษะด้านเทคนิคสูงอาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการให้บริการ หากไม่มีการเตรียมการที่ดี

## 3) โอกาส

- ไม่มีระบุเนื่องจากเป็นภาวะหรือประเด็นภายนอก

## 4) อุปสรรค

- ไม่มีระบุเนื่องจากเป็นภาวะหรือประเด็นภายนอก

## 5.2 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ก่อนและหลังนำกระบวนการ ITIL มาใช้

เพื่อให้ทราบว่ากระบวนการนำกระบวนการ ITIL มาใช้เพื่อจัดการการให้บริการของบริษัทนั้นสามารถแก้ไขปัญหาค่าดำเนินงานของบริษัทหรือไม่ ผู้ศึกษาทำการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการใช้เครื่องมือ SWOT Analysis ก่อนการนำ ITIL มาใช้ในบทที่ 3 และหลังจากที่ได้นำกระบวนการ ITIL เข้ามาใช้ในหัวข้อ 5.1 โดยการเปรียบเทียบจะนำจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้ง 3 ด้านคือการให้บริการลูกค้า ด้านการดำเนินงานภายใน และด้านบุคลากร โดยวัตถุประสงค์ในหัวข้อนี้คือเมื่อนำ ITIL มาใช้ จุดอ่อนที่เคยมียังคงอยู่หรือ หรือเปลี่ยนเป็นจุดแข็ง ผลผู้ศึกษาได้แสดงผลการเปรียบเทียบในตารางที่ 5.1 ดังนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนและหลังการนำกระบวนการ ITIL มาใช้

| ผลการวิเคราะห์ก่อนการนำกระบวนการ ITIL มาใช้  | ผลการวิเคราะห์หลังการนำกระบวนการ ITIL มาใช้   | หมายเหตุ   |
|--|---|--|
| 1. ด้านการให้บริการลูกค้า  |   |  |
| 1.1 การสื่อสารระหว่างฝ่าย STG และลูกค้ายังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ขาดความต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ                      | การสื่อสารเพื่อให้บริการแก่ลูกค้ามีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินงานที่ชัดเจนและแนะนำให้มีการสื่อสารกับลูกค้าในการให้บริการ | เปลี่ยนจากจุดอ่อนเป็นจุดแข็งบางส่วนแต่ต้องปรับแก้ในการสื่อสารของแต่ละบุคคลด้วย |
| 1.2 ปัญหาที่ลูกค้าร้องขอเข้ามากระจุกตัวอยู่ที่เจ้าหน้าที่ท่านใดท่านหนึ่ง แม้ว่าจะมีเจ้าหน้าที่เซอร์วิสเดสก์            | สามารถแก้ไขการกระจุกตัวของปัญหา โดยการปรับปรุงการดำเนินงานของเซอร์วิสเดสก์ ให้ดำเนินการตามกระบวนการจัดการอินซิเดนซ์                       | เปลี่ยนเป็นจุดแข็ง มีการมอบหมายปัญหาอย่างเป็นระบบ และดูแลตั้งแต่ต้นจนจบ        |
| 1.3 ขาดการจัดลำดับความสำคัญปัญหาให้สอดคล้องกับระดับการให้บริการส่งผลให้บ่อยครั้งที่ให้ความสำคัญกับปัญหาที่เร่งด่วนน้อย | มีการจัดการลำดับความสำคัญในการรับแจ้งปัญหาโดยพิจารณาจากผลกระทบและความเร่งด่วนที่เกิดขึ้น ช่วยให้แก้ไขปัญหาได้ดีขึ้น                       | เปลี่ยนเป็นจุดแข็ง ช่วยให้การรักษาข้อตกลงระดับบริการ ได้ดีขึ้น                 |
| 1.4 รูปแบบการดำเนินงานมีความหลากหลาย ต่างคนต่างมีวิธีของตน   | ฝ่าย STG การดำเนินงานตามคู่มือปฏิบัติงานที่ได้ออกแบบไว้   | เปลี่ยนเป็นจุดแข็ง การดำเนินงาน  |

ตารางที่ 5.1 แสดงการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนและหลังการนำกระบวนการ ITIL มาใช้ (ต่อ)

| จุดอ่อนในการดำเนินงานก่อนการนำกระบวนการ ITIL มาใช้   | ผลการวิเคราะห์หลังการนำกระบวนการ ITIL มาใช้   | หมายเหตุ   |
|--|---|--|
| 1.5 การรับแจ้งปัญหาและการร้องขอความช่วยเหลือจากลูกค้าจะอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ทำให้ขาดการแก้ไขปัญหาอย่างระบบ เกิดล่าช้าและติดตามปัญหายาก | การรับแจ้งเรื่องจะดำเนินการโดยฟังก์ชันที่เซอร์วิสเดสก์ มีการมอบหมายงาน มีการติดตามความก้าวหน้า และการแก้ปัญหาตั้งแต่ต้นจนจบ | เปลี่ยนเป็นจุดแข็งโดยกระบวนการจัดการอินซิเดนซ์ และการจัดการปัญหา   |
| 1.6 ข้อมูลองค์ประกอบของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดูแลให้บริการแก่ลูกค้าขาดความแม่นยำ ไม่สามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา                         | มีการระบุ บันทึก ปรับปรุงองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่บริษัทให้บริการแก่ลูกค้า   | เปลี่ยนเป็นจุดแข็งด้วยกระบวนการจัดโครงสร้าง และลดความเสี่ยงด้วยการจัดการการเปลี่ยนแปลง                             |
| 1.7 การสรุปผลงานการให้บริการของลูกค้าแต่ละแห่งทำได้ยาก เนื่องจากไม่มีการเก็บข้อมูลที่เคยให้บริการ  | มีการจัดเก็บข้อมูลที่ลูกค้าแจ้งเข้ามา เพื่อนำข้อมูลที่รับแจ้งในการดำเนินงานตามกระบวนการที่ออกแบบไว้                         | เปลี่ยนเป็นจุดแข็งในส่วนของการบันทึกและเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นจุดอ่อนในด้านการนำข้อมูลไปใช้ค่อนข้างยากเพราะอยู่ในไฟล์ |
| 2. ด้านการดำเนินงานภายใน   |   |  |
| 2.1 แม้ว่าจะมีการทำงานเป็นทีม แต่ยังคงพบว่ายโดยรวมแล้วการสื่อสารภายในทีมในเรื่องการดำเนินงานยังน้อย  | มีการสื่อสารในการทำงานที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้นตามข้อเสนอแนะของกระบวนการ ITIL การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพดีขึ้น               | เปลี่ยนเป็นจุดแข็ง เป็นผลจากการปฏิบัติตามกระบวนการทั้ง 4   |



ตารางที่ 5.1 แสดงการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนและหลังการนำกระบวนการ ITIL มาใช้ (ต่อ)

| จุดอ่อนในการดำเนินงานก่อนการนำกระบวนการ ITIL มาใช้   | ผลการวิเคราะห์หลังการนำกระบวนการ ITIL มาใช้  | หมายเหตุ  |
|--|--|---|
| 2.2 ขาดการประเมินและวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น  | มีการกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลการดำเนินงาน ทั้ง 4 กระบวนการและนำผลที่ได้มาทบทวนเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน                      | เปลี่ยนเป็นจุดแข็ง ช่วยให้ผู้สามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น                      |
| 3. ด้านบุคลากร   |  |   |
| 3.1 ต้องได้รับการกระตุ้นจากผู้บริหารบ้าง   | แม้ว่ากระบวนการ ITIL ที่นำมาใช้ช่วยให้การดำเนินงานดีขึ้น แต่ในส่วนของบุคคลยังคงต้องหาวิธีในการกระตุ้นอยู่                | ยังคงเป็นจุดอ่อน ต้องใช้วิธีการจัดการด้านบุคคล หรือด้านอื่นๆเข้ามาช่วย                    |
| 3.2 บุคลากรสื่อสารกันน้อย  | กระบวนการ ITIL สนับสนุนให้มีการสื่อสาร ช่วยให้การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนเกิดความต่อเนื่องและราบรื่น                      | แม้ว่า ITIL ทั้ง 4 กระบวนการจะสนับสนุนให้สื่อสารกัน แต่บริษัทต้องใช้วิธีอื่นเพิ่มเติมด้วย |
| 3.3 ทักษะในการสื่อสารยังต้องปรับปรุง เช่นการอธิบายเรื่องงานโดยมากจะใช้ภาษาด้านเทคนิคมาก ทำให้ลูกค้าที่ไม่ได้อยู่ในสายงานไอที หรือเทคนิคไม่เข้าใจ | กระบวนการ ITIL ทั้ง 4 กระบวนการมีการออกแบบการสื่อสารในแต่ละขั้นตอนให้สามารถดำเนินงานได้ แต่ไม่สามารถพัฒนาทักษะการสื่อสาร | บริษัทต้องใช้วิธีอื่นเข้ามาช่วย เช่นการพัฒนาทักษะการพูด การนำเสนอให้กับบุคลากรเพิ่มเติม   |
| 3.4 ทักษะในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหาโดยรวมยังทำได้ไม่ค่อยดี   | ทักษะการแก้ไขปัญหาขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความรู้ด้านเทคนิค  | กระบวนการ ITIL ไม่สามารถช่วยเพิ่มทักษะในการแก้ไขปัญหาโดยตรง                               |

โดยสรุปแล้วเมื่อบริษัทได้นำหลักการ ITIL ทั้ง 4 กระบวนการ คือการจัดการอินซิเดนซ์ การจัดการปัญหา การจัดการ โครงแบบ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง พบว่าจุดอ่อนที่ได้ค้นพบก่อนนำกระบวนการ ITIL มาใช้นั้นถูกเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็งแทบทั้งหมด และส่วนที่ไม่สามารถเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็งจะเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เช่นปัญหาทักษะในการสื่อสาร ทักษะทางด้านเทคนิค ความกระตือรือร้น บริษัทจะต้องใช้การจัดการด้านอื่นเข้ามาช่วยเพื่อลดหรือกำจัดจุดอ่อนเหล่านั้น

### 5.3 สรุปผลการแก้ไขปัญหามื่อนำกระบวนการ ITIL มาใช้

เมื่อบริษัทได้นำกระบวนการ ITIL ทั้ง 4 กระบวนการเข้ามาใช้ ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการติดตามและสังเกต เพื่อให้ทราบว่าเมื่อนำกระบวนการ ITIL มาใช้นั้นปัญหาที่เคยมีได้รับการแก้ไขหรือไม่ ในการสรุปผลในหัวข้อนี้จะมีความเกี่ยวข้องกับตารางที่ 3.1 แลพ 3.2 ในบทที่3 โดยมีรายละเอียดดังนี้ ตารางที่ 5.2 แสดงข้อมูลผลการแก้ไขปัญหามื่อนำกระบวนการ ITIL 4 กระบวนการมาใช้

| ข้อมูลและปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์                                | กระบวนการ ITIL ที่เกี่ยวข้อง                                  | สถานะของปัญหาหลังจาก ITIL มาใช้ |
|--|---|---------------------------------|
| <b>ความต้องการบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของลูกค้า</b>             |   |                                 |
| 1) ต้องการให้ระบบไอทีมีความพร้อมใช้                                | การจัดการความจุ และการจัดการความพร้อมใช้                      | ไม่ได้รับเลือก                  |
| 2) ต้องการให้ระบบไอทีที่หยุดน้อยที่สุด                             | การจัดการอินซิเดนซ์ และการจัดการปัญหา                         | สามารถแก้ไขปัญหาได้             |
| 3) ต้องการกู้คืนบริการอย่างรวดเร็ว                                 | การจัดการระดับบริการ, การจัดการโครงแบบ และการจัดการอินซิเดนซ์ | สามารถแก้ไขปัญหาได้             |
| 4) ต้องการให้มีการบำรุงรักษาระบบไอทีอย่างสม่ำเสมอเพื่อลดความเสี่ยง | การจัดการโครงแบบ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง                   | สามารถแก้ไขปัญหาได้             |
| 5) ต้องการลดความเสี่ยงอันเนื่องจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างไอที      | การจัดการโครงแบบ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง                   | สามารถแก้ไขปัญหาได้             |
| 6) ต้องการใช้ทรัพยากรด้านไอทีให้คุ้มค่า                            | การจัดการความจุ   | ไม่ได้รับเลือก                  |
| 7) มีการระบุช่องทางในการร้องขอความช่วยเหลือ                        | การจัดการอินซิเดนซ์   | สามารถแก้ไขปัญหาได้             |

ตารางที่ 5.2 แสดงข้อมูลผลการแก้ไขปัญหามื่อนำกระบวนการ ITIL 4 กระบวนการมาใช้ (ต่อ)

| ข้อมูลและปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์   | กระบวนการ ITIL ที่เกี่ยวข้อง                                | สถานะของปัญหาหลังจาก ITIL มาใช้ |
|---|---|---------------------------------|
| 8) ต้องการให้ดำเนินงานตามข้อตกลงระดับบริการ   | การจัดการระดับบริการ, การจัดการอินซิเดนซ์ และการจัดการปัญหา | สามารถแก้ไขปัญหาได้             |
| <b>ศึกษาและวิเคราะห์การให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัท</b>  |   |                                 |
| 1) ยังไม่มีกระบวนการดำเนินงานให้บริการลูกค้าที่เป็นรูปแบบเพื่อตกลงใช้ร่วมกัน                              | การจัดการอินซิเดนซ์ และการจัดการปัญหา                       | สามารถแก้ไขปัญหาได้             |
| 1) ยังไม่มีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบในการให้บริการที่ชัดเจนทำให้เกิดความสับสน                            | การจัดการอินซิเดนซ์ และการจัดการปัญหา                       | สามารถแก้ไขปัญหาได้             |
| 2) การรับแจ้งปัญหาหรือการร้องขอความช่วยเหลือหรือกระจาย ขาดต่อการบริหารจัดการ                              | การจัดการอินซิเดนซ์ และการจัดการปัญหา                       | สามารถแก้ไขปัญหาได้             |
| 3) ยังไม่มีแนวปฏิบัติในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่ได้รับแจ้งและการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่ยังไม่เหมาะสม | การจัดการอินซิเดนซ์ และการจัดการปัญหา                       | สามารถแก้ไขปัญหาได้             |
| 4) ต้องการปรับปรุงการรับแจ้งปัญหาการส่งต่อปัญหา เพื่อแก้ไขปัญหาลงให้เร็วขึ้น                              | การจัดการอินซิเดนซ์   | สามารถแก้ไขปัญหาได้             |
| 5) การแก้ไขปัญหาของฝ่ายให้บริการจะมุ่งเน้นหาสาเหตุของปัญหา  | การจัดการอินซิเดนซ์ และการจัดการปัญหา                       | สามารถแก้ไขปัญหาได้             |
| 6) ปัญหาการดำเนินงานเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของระบบไอที  | การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการจัดการ โครงแบบ                | สามารถแก้ไขปัญหาได้             |
| 7) ขาดข้อมูลองค์ประกอบโครงสร้างพื้นฐานของลูกค้าที่ให้บริการและข้อมูลที่ขาดการปรับปรุง                     | การจัดการ โครงแบบ   | สามารถแก้ไขปัญหาได้             |

ตารางที่ 5.2 แสดงข้อมูลผลการแก้ไขปัญหาเมื่อนำกระบวนการ ITIL 4 กระบวนการมาใช้ (ต่อ)

| ข้อมูลและปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์   | กระบวนการ ITIL ที่เกี่ยวข้อง  | สถานะของปัญหาหลังจาก ITIL มาใช้ |
|---|---|---------------------------------|
| 8) ต้องการให้มีการอนุมัติก่อนทำการปรับเปลี่ยนข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการ  | การจัดการการเปลี่ยนแปลง   | สามารถแก้ไข<br>ปัญหาได้         |
| 9) ต้องการประเมินผลกระทบในการแก้ไขปัญหาเพื่อลดความเสี่ยง  | การจัดการการเปลี่ยนแปลง   | สามารถแก้ไข<br>ปัญหาได้         |
| 10) ต้องการปรับปรุงกระบวนการที่ช่วยให้บริษัทสามารถกู้คืนบริการด้าน ไอทีของลูกค้ำที่เกิดล้มเหลว เสียหาย ให้กับลูกค้ำอย่างรวดเร็ว | การจัดการการเปลี่ยนแปลง, การจัดการ โครงแบบ, การจัดการอินซิเดนท์ และการจัดการปัญหา | สามารถแก้ไข<br>ปัญหาได้         |
| 11) ต้องการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ช่วยให้บริษัทสามารถแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้ำอย่างเป็นระบบ                                      | การจัดการอินซิเดนท์ และการจัดการปัญหา   | สามารถแก้ไข<br>ปัญหาได้         |
| 12) หาวิธีป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดซ้ำ   | การจัดการปัญหา  | สามารถแก้ไข<br>ปัญหาได้         |

โดยสรุปแล้วเมื่อบริษัทได้นำกระบวนการ ITIL เข้ามาเพื่อจัดการการให้บริการด้านสารสนเทศของบริษัทแล้ว สามารถลดปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้สืบเนื่องจากปัญหาที่ส่วนมากมีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินการให้บริการลูกค้ำซึ่งบริษัทต้องปฏิบัติตลอดเวลา

ในส่วนของกระบวนการจัดการระดับบริการ การจัดการความพร้อมใช้ และการจัดการความจุ ทั้ง 3 กระบวนการแม้ว่าจะได้รับเลือกเนื่องจากเกี่ยวข้องกับข้อมูลความต้องการในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของลูกค้ำ แต่ทั้ง 3 กระบวนการยังมีความสำคัญน้อยและบริษัทมีวิธีการดำเนินงานในปัจจุบันที่เหมาะสมแล้ว โดยเฉพาะการจัดการระดับบริการซึ่งยึดเงื่อนไขการให้บริการขอบเขตการดำเนินงานที่บริษัทตกลงกับลูกค้ำ ส่วนการจัดการความพร้อมใช้ และการจัดการความจุเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับฝั่งลูกค้ำค่อนข้างมากซึ่งเกี่ยวข้องกับความพร้อมด้านการเงินของลูกค้ำด้วย จึงยังไม่เหมาะที่จะนำมาพัฒนาคู่มือในการปฏิบัติงานในส่วนของผู้ให้บริการ

## 5.2 สรุปผลการใช้คู่มือการปฏิบัติงาน

### 5.2.1 สรุปบทสัมภาษณ์ผู้บริหาร และหัวหน้างาน

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ผู้บริหาร สรุปได้ว่าการนำกระบวนการ จัดการจัดการ อินซิเดนซ์ การจัดการปัญหา การจัดการ โครงแบบ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง บนมาตรฐาน ITIL ซึ่งเป็น Good Practice เป็นที่ยอมรับในระดับสากล จึงมองว่าเป็นเรื่องที่ดีที่บริษัทจะนำมาใช้ในการ ปรับปรุงกระบวนการให้บริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ช่วยทำให้การประสานงานภายใน หรือ ระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการดึงลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อติดตาม และแก้ไขปัญหาให้เป็นไปอย่าง เป็นระบบระเบียบ มีข้อมูลเพียงพอต่อการวิเคราะห์ผลลัพธ์ของกระบวนการ มีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่ ใช้วัดระดับการให้บริการอย่างชัดเจนทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการด้วยบริการที่มี คุณภาพภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน และปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้โครงการนี้ประสบความสำเร็จ คือ ความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ รวมถึงการให้ความร่วมมือที่ดีจากลูกค้า และเปิดรับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

### 5.2.2 สรุปบทสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน หลังจากที่ได้คู่มือการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการดังที่ได้กล่าวข้างต้น บนหลักการของ ITIL มาใช้ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ และสามารถ สรุปเป็นหัวข้อต่างๆ ดังนี้

#### 1) ปัญหาที่เกิดจากการนำกระบวนการทั้ง 4 กระบวนการมาใช้

- การรับแจ้งปัญหา ในการนำการจัดการอินซิเดนซ์ มาใช้ จำเป็นจะต้องมีการ กำหนด Service Desk เพื่อเป็น Single Point of Contact ส่วนนี้บริษัทยังคงใช้รูปแบบการรับแจ้งปัญหา เดิมซึ่งมีความสอดคล้องกับ Service Desk ที่ ITIL ระบุ พบว่าไม่สามารถเก็บรายละเอียดได้ครบถ้วน และครบถ้วน สาเหตุมาจาก ต้องเสียเวลาในการป้อนข้อมูล ลงในไฟล์ ส่งผลให้การดำเนินการรับแจ้ง ปัญหา การปรับปรุงสถานะต่างๆ ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

- การแก้ไขปัญหา ในกรณีที่อินซิเดนซ์ ที่เข้ามาปริมาณมาก ทำให้การแก้ไข ของฝ่าย STG มีความล่าช้า หรือไม่สามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้น ได้เนื่องจากต้องทำการส่งต่อ Incident ให้กับ ฝ่าย STG ท่านอื่น หรือบริการจากภายนอก เพื่อแก้ไขปัญหาต่อเพื่อให้เป็นไปตาม ข้อตกลงระดับ

บริการ

- การระบุข้อมูลของอินซิเดนท์ ไม่ครบถ้วนทำให้การแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างล่าช้า ส่วนเรื่องความรู้ และทักษะในการแก้ไขปัญหาของฝ่าย STG แต่ละคนจะมีความรู้ความชำนาญในการแก้ไขปัญหาได้ไม่เท่ากัน
- ระบบการติดตามปัญหา การติดตามปัญหาทำได้ยังไม่มากนัก เนื่องจากข้อมูลการรับแจ้ง และการมอบหมายงานนั้นยังอยู่ในไฟล์ข้อมูล แต่ก็อนุญาตให้เข้าดูได้เพื่อให้ทราบสถานะล่าสุดของการดำเนินงาน สำหรับผู้ที่สามารถปรับปรุงสถานะของปัญหา ได้ตกลงให้ เจ้าของปัญหาเป็นผู้ปรับปรุง หลังจากที่ลูกค้าแจ้งยืนยันแล้วว่าปัญหาถูกแก้ไข
- การยอมรับและการให้ความร่วมมือ ปกติแล้วในการเปลี่ยนแปลงค่าคอนฟิกองค์ประกอบทางด้านไอทีของลูกค้ามักจะทำโดยขาดการพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากสะดวก และเคยชิน หากบริษัทไม่สามารถทำให้เกิดความเข้าใจอย่างถูกต้อง และได้การยอมรับ หรือร่วมมือ ลักษณะการดำเนินโดยพลการ ย่อมเกิดขึ้นโดยที่ไม่รู้

## 2) ปัญหาที่พบจากการนำกระบวนการใหม่มาใช้ในภาพรวม

ความเข้าใจของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ยังไม่สามารถปฏิบัติตามขั้นตอนของ ITIL ได้อย่างสมบูรณ์ และการเตรียมความพร้อมขององค์กรยังไม่ดีเท่าที่ควร ในเรื่องการให้ความรู้ ความเข้าใจมาตรฐานของ ITIL และปัญหาหลักที่จะมีผลต่อการนำกระบวนการใหม่มาใช้ คือ ความเข้าใจต่อกระบวนการ และการที่ยังไม่มีเครื่องมือเข้ามาช่วยบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 5.2.3 สรุปบทสัมภาษณ์ลูกค้า

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ลูกค้าที่บริษัทได้นำกระบวนการที่ได้ออกแบบไปใช้ในการให้บริการ สรุปได้ว่าการที่บริษัทพยายามปรับปรุงการให้บริการนั้นถือว่าเป็นผลดีกับลูกค้าด้วย ช่วยให้ลูกค้าเกิดความสบายใจ และมั่นใจว่าหากเกิดความผิดปกติบริษัทจะตอบสนอง เพื่อจัดการกับเหตุการณ์ และปัญหาอย่างรวดเร็ว สิ่งที่ลูกค้าเป็นห่วงคือ บริษัทต้องทำการสื่อสารกับลูกค้าให้เข้าใจภาพรวมของกระบวนการที่บริษัทดำเนินการด้วย โดยเฉพาะจุดที่ต้องดำเนินการร่วมกัน แต่ไม่จำเป็นต้องละเอียด การไม่ทำการสื่อสาร หรือสื่อสารเพียงบางส่วนจะทำให้ลูกค้าเกิดความสับสน ขาดความมั่นใจในการดำเนินงาน และเกิดผลเสียต่อการดำเนินงานมากกว่าผลดี