

- หัวข้อเรื่อง 1. การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management for e-Government)
บรรยายโดย ผศ.(พิเศษ) ดร.ศิริพงศ์ พงษ์พิพันธุ์
2. แนวทางการบริหารด้าน ICT (CoBiT&ITIL Management)
บรรยายโดย อาจารย์วิสุทธิ์ สุวรรณสุขโรจน์
- วันพุธที่ 7 มกราคม 2558 ณ ห้องประชุม Kamolmart ชั้น 6 โรงแรม เดอะสุโกศล กรุงเทพฯ

สรุปสาระสำคัญไว้ ดังนี้

1. การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management for e-Government) เป็นการวางแผนและปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว หรือกำลังจะเกิดกับองค์กรโดยต้องให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.1 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) มี 2 สาเหตุ คือ

1) สาเหตุส่วนบุคคล ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดจากมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ กระบวนการ ผลของการเปลี่ยนแปลง ไม่เห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง มีความรู้สึกกลัวการเปลี่ยนแปลง กลัวสูญเสียสถานภาพ ความมั่นคง มั่งคั่ง หรืออำนาจ ไม่มีส่วนร่วมแต่เริ่มแรกด้านความคิดที่จะเปลี่ยนแปลง ไม่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ในสภาพที่เคยชินกับระบบเดิม ยึดติดกับสิ่งเดิมๆ ยังคงได้รับประโยชน์จากสภาพที่เป็นอยู่เดิม การเปลี่ยนแปลงคุกคามค่านิยม และทัศนคติที่มีอยู่เดิม

2) สาเหตุองค์การ ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงทำให้สูญเสียดุลอำนาจ ขาดการร่วมมือภายในองค์การในแต่ละระดับงาน หรืออาจเพราะองค์การลงทุนไปมาแล้ว และไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงจนกว่าจะได้ทุนคืน บรรยาการขององค์การในขณะนั้นดีอยู่แล้ว วิธีการที่เลือกใช้ในการเปลี่ยนแปลงไม่เหมาะสม โครงสร้างขององค์การไม่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลง หรือเพราะระบบผลตอบแทนทำให้ต้องรักษาสภาพเดิมไว้

1.2 ปัจจัยที่ส่งผลให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง สืบเนื่องจาก สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป (Business Environment) ได้แก่ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ขนบธรรมเนียม ความไม่แน่นอน และมีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการดำเนินธุรกิจปัจจุบันเป็นแบบโลกาภิวัตน์ Globalization of Market / Free Flow (การเคลื่อนย้ายอย่างอิสระ) ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ Capital (การเคลื่อนย้ายเงินทุน) Labor (การเคลื่อนย้ายแรงงาน) และ Information (การเคลื่อนย้ายข้อมูล) จึงส่งผลให้ต้องมีการปรับโครงสร้างกับกลยุทธ์ให้มีความสัมพันธ์กัน (Strategy Organization) เพื่อให้ประสิทธิภาพการทำงานที่เพิ่มขึ้น (Performance) “โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตัวผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงคือเทคโนโลยี”

1.3 การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การบริหารความเปลี่ยนแปลง สำคัญอยู่ที่เปลี่ยนผ่านจากสิ่งเก่าไปสู่สิ่งใหม่และเปลี่ยนผ่านให้สิ่งใหม่เกิดการสารถต่อ ปรับตัวจนบรรลุเป้าหมาย ผลสำเร็จจะต้องเพิ่มขีดความสามารถอย่างใดอย่างหนึ่งหรือ 5 ประการ ดังนี้คือ 1) เพื่อยังคงสร้างมูลค่าเพิ่มแบบเดิมหรือแบบใหม่ (Value Creation)

2) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเอง (Self-Reliability) 3) เพื่อความสามารถในการอยู่รอด (Survivability) 4) เพื่อความยั่งยืน (Sustainability) 5) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ดังนั้น การบริหารความเปลี่ยนแปลง มีอยู่ 2 วิธี คือ Outside-in Change Management การบริหารความเปลี่ยนแปลงเพื่อรับมือกับพลังการขับเคลื่อนภายนอกด้วยการสร้างความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และ Inside-Out Change Management การบริหารให้เกิดความเปลี่ยนแปลงจากภายในเพื่อรับมือหรือส่งผลต่อภายนอก

1.4 การเปลี่ยนแปลงต้องการผู้นำ เพื่อบอกทิศทาง (Pathfinder) หลอมรวมพลัง (Integration) เป็นแบบอย่าง (Role Model) เป็นกระบอกเสียง (Speaker) โดยผู้นำสามารถเลือกใช้วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยการมีส่วนร่วม การสื่อสารให้เข้าใจ/ให้ความรู้ศึกษา การเจรจาต่อรอง การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การบังคับ หรือการพลิกแพลงและการเลือกเป็นพวก ผู้นำ/ผู้บริหารมีบทบาท คือ เป็นผู้สร้างและรักษาบรรยากาศขององค์กร ป้องกันและแก้ไขความเข้าใจผิด เป็นผู้ไกล่เกลี่ยและประนีประนอม นำทางด้านความคิด สื่อสารที่ดี และชี้แจงทำความเข้าใจในปัญหาต่างๆ ได้ รวมถึงให้คำปรึกษาในปัญหาความวิตกกังวล แก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ สร้างแรงจูงใจให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง อำนวยความสะดวกในการกระทำสิ่งใดๆ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

1.5 แนวทางการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารระดับนโยบายต้องมีความเข้าใจ มองเห็นภาพ การเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารและผู้อำนวยการแต่ละสายอาชีพ ต้องเข้าใจวิธีการสถานการณ์ ค้นหาวิธีการที่เหมาะสม และ พนักงาน เจ้าหน้าที่ ต้องเข้าใจแนวคิดต่อการเปลี่ยนแปลง พยายามเข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง

1.6 แผนปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง ดำเนินการตามกระบวนการ PDCA : Plan Do Check Act ได้ดังนี้

1) การเตรียมแผน โดยการสำรวจข้อมูล กำหนดกิจกรรม จัดทำข่าวสารสารสนเทศ กำหนดวิธีปฏิบัติ กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดระยะเวลา กำหนดเป้าหมาย กำหนดการควบคุมและติดตาม กำหนดนโยบาย กำหนดกลยุทธ์ กำหนดการประเมินผล

2) การสร้างแผนการเปลี่ยนแปลง โดยจัดเตรียม ชี้แจงหลักการ และเหตุผล จัดประชุม แลกเปลี่ยนข่าวสาร จัดระบบสื่อสารเพื่อรับข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) ดำเนินการเผยแพร่ข่าวสารจากการสื่อสาร ประเมินผลการประชาสัมพันธ์ ปรับปรุงรูปแบบการประชาสัมพันธ์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น และสรุปผล รายงาน สื่อกลับไปยังขั้นตอนการเตรียมแผน

3) การปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ถูกต้อง ฝึกอบรมในงานด้วยการสอนงาน การเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจกิจกรรมทางการบริหาร การศึกษาดูงาน ให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง การให้การศึกษาร่วมตัวจากการอ่าน การประชุมสัมมนา และจัดการฝึกอบรมสัมมนาในรูปแบบต่างๆ

4) การประเมินผลแผนการเปลี่ยนแปลง พิจารณาจากรูปแบบการประเมินผล กำหนดวิธีการควบคุม ติดตาม และประเมินผล เปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้น กับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหรือมาตรฐานของงาน ประเมินค่าความแตกต่าง จากนั้นสรุปผลและจัดทำรายงาน

2. แนวทางการบริหารด้าน ICT (CoBiT & ITIL Mangement) เป็นการเตรียมองค์กรให้พร้อมเข้าสู่ยุค IT Governance การจัดการ IT ต้องตอบคำถาม ทำอย่างไรให้ IT เร็ว ทำให้การจัดการด้าน IT ถูกลง สามารถแก้ไขปัญหาด้าน IT ได้เร็ว ควบคุมการเปลี่ยนแปลงด้าน IT ได้อย่างราบรื่น และมีอะไรเป็นองค์ประกอบ ซึ่ง ปัจจุบัน ITต้องเรียนรู้ Business ต้องสามารถตอบโจทย์ Business ได้ การทำให้ IT เปลี่ยนไปได้เร็วเกิดได้ด้วยความเข้าใจตรงกันและมีมาตรฐาน ซึ่งในที่นี้ได้นำมาตราฐาน CoBiT คือ Frameworks (Control Object for Information and Related Technology) และ ITIL คือ Best Practices (IT Infrastructure Library) มาใช้ในการบริหารด้าน ICT

2.1 กระบวนการของ CoBiT ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1) กำหนดปัจจัยทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก (Drivers) ที่มีผลต่อการดำเนินงานของการดำเนินงานขององค์กร เช่น แผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจ แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับฯ ที่องค์กรต้องปฏิบัติตาม หรืออื่นๆ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งนำไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายระดับองค์กร (Enterprise Governance)

2) กำหนดความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรทั้งภายในและภายนอก (Stakeholder Needs) ผู้เกี่ยวข้องภายใน เช่น Board CEO CIO HR Managers IT users IT Managers เป็นต้น ส่วนผู้เกี่ยวข้องภายนอก เช่น Business partners Suppliers Customers เป็นต้น ผู้เกี่ยวข้องจะเป็นผู้กำหนดความต้องการทางธุรกิจ ซึ่งความต้องการเหล่านั้นถูกกำหนดไว้ในรูปของประโยคคำถาม 21 ข้อ

3) กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับสูงสุดขององค์กรที่ต้องการบรรลุให้ได้ (Governance Objective) ประกอบด้วย 3 ข้อ คือ

- บรรลุผลประโยชน์ที่องค์กรกำหนดไว้ (Benefits Realisation) เป็นผลกำไร รายรับ ผลงานวิจัยและพัฒนา หรืออื่นๆ ตามแต่ที่องค์กรกำหนด

- มีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimisation) ได้แก่ บุคลากร เงิน เวลา วัสดุ ดิบ หรืออื่น ๆ

- มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม (Risk Optimisation)

4) กำหนดเป้าหมายระดับองค์กร CoBiT 5 ได้กำหนดเป้าหมายระดับองค์กรไว้เป็นจำนวน 17 เป้าหมาย แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และ ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) จัดทำในรูปแบบตารางและนำวัตถุประสงค์จากข้อ 3 แปลงไปสู่เป้าหมายระดับองค์กรได้เป็นตาราง Figure 5- COBIT 5 Enterprise Goals

โดยให้สังเกตสัญลักษณ์ P(Primary) หมายถึง “เป้าหมายหลัก” และสัญลักษณ์ S (Secondary) หมายถึง “เป้าหมายรอง” การจัดลำดับความสำคัญให้สังเกตในตารางการปฏิบัติเลือกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต้องยึดอัดที่มีลำดับความสำคัญสูงกว่าซึ่งก็คืออันที่มี P นั้นเอง

5) แปลงเป้าหมายระดับองค์กรไปเป็นเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ นั้น COBIT ได้กำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 17 เป้าหมาย แบ่งเป็น 4 ด้าน เช่นเดียวกับข้อ 4 ซึ่ง COBIT ได้จัดทำตาราง Figure 6-IT-related Goals โดยแปลงเป้าหมายระดับองค์กรไปเป็นเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีไว้ให้แล้ว ซึ่งแนวตั้งคือเป้าหมายระดับองค์กร แนวอนคือเป้าหมายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เมื่อแปลงเป้าหมายระดับองค์กรครบทุกเป้าหมายเป็นเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศแล้ว ให้ตรวจดูว่ามีเป้าหมายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกี่ข้อจาก 17 ข้อ ที่ต้องดำเนินการ (ข้อใดเป็น P ข้อใดเป็น S ให้จัดลำดับความสำคัญไว้) จะนำไปใช้ในข้อต่อไป

6) แปลงเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศไปเป็นกระบวนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ CoBIT ซึ่งรวมถึงเป้าหมายของกระบวนการเหล่านั้นด้วย ผลลัพธ์ที่ได้ คือกระบวนการต่างๆ ที่องค์กรต้องสร้างหรือจัดทำขึ้นมาและเป้าหมายของกระบวนการเหล่านั้นที่ต้องบรรลุให้ได้ จึงจะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายระดับองค์กรได้

7) กำหนดเป้าหมายด้านอื่นๆ ที่เหลือขึ้นมาเพื่อปฏิบัติตามนั้น โดยเป้าหมายที่กำหนดมีจุดประสงค์เพื่อสนับสนุนให้กระบวนการและเป้าหมายที่กำหนดตามข้อ 6 บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ต้องการ

2.2 IT Management Process Hi-Light ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

- Config Management การจัดการข้อกำหนด เช่น การกำหนดการให้บริการ ประเมินความต้องการ เป็นต้น
- Change Management การจัดการการเปลี่ยน เช่น การเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงาน
- Incident Management การจัดการการควบคุม เช่น การควบคุมการเกิดข้อผิดพลาดให้มีระยะเวลาการเกิดน้อยที่สุด พิจารณาความเร่งด่วนเรียงตามลำดับความสำคัญ
- Problem Management การจัดการปัญหา เช่น เลือกวิธีการแก้ไขปัญหาชั่วคราวหรือการแก้ปัญหาที่ไม่ให้กลับมาเกิดขึ้นอีก

2.3 กระบวนการของ ITIL สำหรับมาตรฐาน ITIL นั้น มีวัตถุประสงค์ในการสร้าง “Best Practices” สำหรับกระบวนการของ IT Service Delivery และ Support แต่ไม่ได้เป็นการกำหนด Framework อย่าง CobiT ซึ่ง ITIL นั้นจะเน้นไปทางการเสนอวิธีการในการปฏิบัติ แต่มีขอบเขตงานเพียงแค่ IT service Management ซึ่งแคบกว่า CobiT มาก ITIL นั้นค่อนข้างลึกในรายละเอียดของกระบวนการทำงาน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะให้ทางฝ่ายระบบสารสนเทศ และ Service Management เป็นผู้นำไปใช้
