

แนวทางการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)

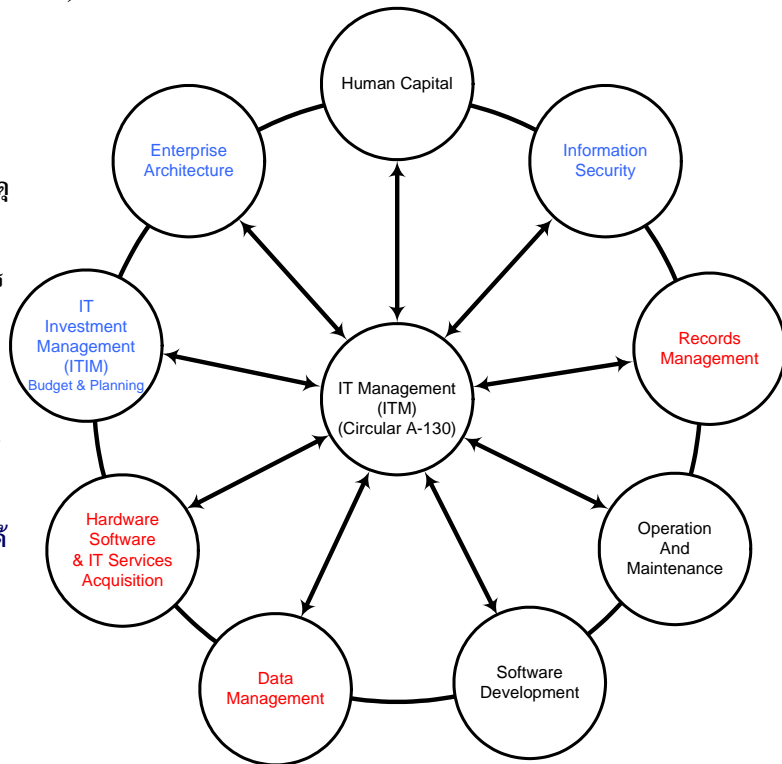
ด้านการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ

(IT Management) บางมุมมอง

เมธา สุวรรณสาร

การบริหารสารสนเทศ (ITM) คืออะไร

- การบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร โดยในอดีตนั้นมุ่งไปที่การเงิน การบุคคล และ วัสดุ แต่ในปัจจุบันจำเป็นต้องนำเอาทรัพยากรด้านข้อมูลข่าวสาร และ กระบวนการในการจัดการ เข้ามาร่วมด้วย
- ITM คือวิธีการเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรมีกระบวนการสำหรับการบริหารข้อมูลข่าวสาร ใช้ประโยชน์ทรัพยากร และข้อมูลด้านเทคโนโลยีเพื่อรองรับและพัฒนารัฐกิจได้อย่างได้ อย่างเต็มประสิทธิภาพ



Example ITM include creating an enterprise architecture, establishing metrics for IT functions, managing portfolios of projects, creating and maintaining a strategic IT plan, and setting up the organizational structure of an IT organization.

ที่มา : Forrester Research

1. ความเข้าใจกับการวิเคราะห์ช่องว่างทางการบริหารสารสนเทศ

การทำ GAP Analysis จัดทำขึ้นเพื่อรายงานสรุปสถานะขององค์กรที่เน้นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมและการให้บริการทางการเงินในปัจจุบันว่าในทางปฏิบัติที่เป็นอยู่จริง ยังมีกิจกรรมหรืองานใดที่อาจเป็นช่องว่างหรือเป็นส่วนที่ยังไม่มี เมื่อเทียบกับมาตรฐานที่พึงปฏิบัติที่ดี ซึ่งอาจจะเรียกเป็น Best Practice โดยหน่วยงานกำกับ หรือมาตรฐานสากลที่กำหนด โดยองค์กรและหน่วยงานกำกับอาจคาดหวังผลเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด เป็นการประเมินอย่างเป็นอิสระโดยบุคคลภายนอก หรือสายงานอื่นที่ไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติงาน หรืออาจใช้วิธีการที่เรียกว่า CSA (Control Self Assessment) ที่ปฏิบัติโดยหน่วยงานภายในองค์กรนั้น ๆ เอง ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) จะนำมาเพื่อทำแผนดำเนินการ (Action Plan) เพื่อลดช่องว่างที่มีอยู่เพื่อก้าวสู่ระดับการบริหารที่ดีขึ้น

1.1. คำอธิบายความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้วิเคราะห์ช่องว่าง

ในการสรุปผลการวิเคราะห์รายงานช่องว่างตามเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับภาครัฐฯ ซึ่งอาจจะมีแนวทางในการกำกับแตกต่างกันไปนั้น ในการทำ Gap Analysis ให้ยึดหลักหรือเกณฑ์ปฏิบัติในการกำกับของหน่วยงานภาครัฐฯ หรือหน่วยงานนั้น ๆ เป็นเกณฑ์ และในกรณีที่ใช้มาตรฐานสากลเป็นหลักในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ก็ต้องยึดแนวทางในการเปรียบเทียบการปฏิบัติจริง ขององค์กรนั้น ๆ กับเกณฑ์มาตรฐานสากล ซึ่งอาจจะจัดทำโดยทีมงานที่เกี่ยวข้องหรือร่วมประชุมกันในกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องหลังจากที่ได้ประชุมกลุ่มฯ เพื่อให้การสื่อสารกันได้อย่างชัดเจน ก็จะนำช่องว่างดังกล่าวมาจัดทำ Action Plan เพื่อลดช่องว่างในการก้าวไปสู่ Best Practice หรือมาตรฐานในการกำกับที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะใช้วิธีการได้หลากหลาย

การนำเสนอในที่นี้จึงเป็นการนำเสนอในรูปแบบเพื่อให้เข้าใจโดยง่าย ณ ที่นี้การทำ Gap Analysis จะใช้แนวทางตามเกณฑ์การประเมินของภาครัฐฯ เป็นบรรทัดฐาน เพื่อการเปรียบเทียบกับการปฏิบัติจริง โดยมีคำอธิบายดังนี้

1. “เกณฑ์การประเมินภาครัฐฯ” คือรายการ หรือ หัวข้องานที่ทางกระทรวงต้นสังกัดจะใช้ในการประเมิน ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงทุกปีตามความคาดหวังของต้นสังกัด

2. “การปฏิบัติ” หมายถึง ในเกณฑ์การประเมินหรือเปรียบเทียบกับมาตรฐาน หรือ Best Practice หัวข้อนั้น ทางองค์กรได้ปฏิบัติหรือไม่ และมีความพึงพอใจหรือไม่ หรือมีข้อที่ควรปรับปรุงแก้ไขอื่นใดได้อีก เป็นต้น

ก. สัญลักษณ์ ● เป็นการปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ หมายถึง คำชี้แจงของคณะทำงานขององค์กรว่าได้ดำเนินการ โครงการตามเกณฑ์ภาครัฐฯ อย่างครบถ้วนและองค์กรมีเอกสารพร้อมที่จะยืนยันและชี้แจงเมื่อต้องการอย่างไรก็ดี คุณภาพและการปฏิบัติจริง รวมทั้งผลงานที่ได้รับขึ้นกับความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสมบูรณ์ ความสามารถในการใช้งานได้ในเวลาตามที่ต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง

ข. สัญลักษณ์ ◐ เป็นการปฏิบัติบางส่วน หมายถึง คำชี้แจงของคณะทำงานขององค์กรว่าได้ดำเนินการตามเกณฑ์ของภาครัฐฯ ได้เพียงบางส่วน และมีเอกสารแสดงสถานะของโครงการ อย่างไรก็ดี คุณภาพและการปฏิบัติจริง รวมทั้งผลงานที่ได้รับขึ้นกับความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสมบูรณ์ ความสามารถในการใช้งานได้ในเวลาตามที่ต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. “ความคิดเห็นที่ประชุม” หมายถึง ข้อสรุปในเบื้องต้นที่ได้หารือกันภายในการประชุมระหว่างคณะทำงานขององค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือแผนงานเพื่อที่จะลดช่องว่าง (Gap) ต่อไป

4. “ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเบื้องต้นจากหน่วยงานประเมินและ/หรือหน่วยงานกำกับภาครัฐฯ” หมายถึง ข้อสังเกต และ คำแนะนำจากหน่วยงานประเมินและ/หรือหน่วยงานกำกับภาครัฐฯ ในเบื้องต้น

5. “Action Plan” หมายถึง แผนการดำเนินงานที่จำเป็นต้องปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามการประเมินตามเกณฑ์ของภาครัฐฯ เพื่อยกระดับกระบวนการจัดการที่ดี

ก. ✓ หมายถึง ต้องการทำแผนการดำเนินงานเพื่อให้สามารถกำหนดผู้รับผิดชอบได้ และระยะเวลาในการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมผล

ข. ✗ ไม่ต้องการทำแผนการดำเนินงานเพราะที่ประชุมมีข้อสรุปว่าได้ดำเนินการแล้ว หรือเป็นแผนที่ดีดำเนินงานต่อเนื่องจากปีก่อนหน้า

“หมายเหตุ” หมายถึง คำอธิบายเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความชัดเจน

2. การพิจารณาช่องว่างเพื่อยกระดับมาตรฐานตาม Best Practice หรือตามเกณฑ์การประเมินภาครัฐ

ต่อไปนี้เป็น การพิจารณา Gap Analysis โดยใช้มาตรฐานเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานภาครัฐฯ โดยเน้นด้านการบริหารจัดการสารสนเทศ ประจำปีบัญชี 2550 เพียงบางมุมมองดังต่อไปนี้

1. การพิจารณาแผนแม่บททางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Master Plan)

- 1.1. การดำเนินการเพื่อตอบสนองนโยบายที่สำคัญ
- 1.2. องค์ประกอบหรือรายละเอียดแผนปฏิบัติการ

2. การบริหารจัดการสารสนเทศ

2.1. ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารจัดการ

ประเด็นพิจารณา

- ความครบถ้วนและเหมาะสมของระบบ EIS/MIS กับการดำเนินงานขององค์กร
- การนำข้อมูลจากระบบสารสนเทศไปใช้จริงของผู้บริหาร
- การนำระบบสารสนเทศมาช่วยในการติดตามเป้าหมายทั้งระดับองค์กรและระดับฝ่าย
- ความทันกาลของข้อมูล

2.2. ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

ประเด็นพิจารณา

- ระบบการจับเก็บข้อมูลตามความเสี่ยงที่ได้มีการระบุภายในองค์กร
- รูปแบบและการแสดงผลที่ชัดเจนของระบบ Early Warning

2.3. ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการควบคุมและการตรวจสอบภายใน

ประเด็นพิจารณา

- ความครอบคลุมในการดำเนินการตรวจสอบระบบสารสนเทศภายในองค์กร
- การแก้ไขปัญหาที่พบภายในระบบสารสนเทศ
- การนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาที่พบภายในองค์กรทั้งทางด้านการเงิน และ

การดำเนินงาน

2.4. ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นพิจารณา

- ความสามารถในการรวบรวมและค้นหา Competency ของบุคลากรภายในองค์กร
- การอบรมความรู้ด้าน ICT และการนำมาใช้ประโยชน์ของผู้บริหารระดับสูงในการผลักดัน

องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

- การอบรมความรู้ด้าน ICT ในระดับ USER และการนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

2.5. ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ

บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และนโยบายต่าง ๆ

ประเด็นพิจารณา

- การลดระยะเวลาการให้บริการทั้งผู้ให้บริการภายในและภายนอกโดยเห็นผลอย่างชัดเจน ผู้ใช้บริการมีระดับความพึงพอใจที่ดี

- ช่องทางการให้บริการ Stakeholder อย่างเหมาะสม และสะดวก
- มีการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการเพื่อลดเอกสารการติดต่อ
- การให้บริการ One Stop Service และการร่วมให้บริการกับหน่วยงานอื่น
- ระบบ Back Office ที่ Share ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม
- การตอบสนองต่อนโยบายอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องนำระบบสารสนเทศเข้าช่วยดำเนินการเพื่อให้

บรรลุตามนโยบาย

2.6. ระบบสารสนเทศที่ตอบสนองต่อความต้องการภายในและภายนอกองค์กร

ประเด็นพิจารณา

- การนำระบบสารสนเทศเพื่อช่วยลดต้นทุนอย่างเป็นรูปธรรมและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำระบบสารสนเทศมาใช้
- การนำระบบเพื่อช่วยในการสื่อสารภายในองค์กรและความสามารถในการเผยแพร่ข่าวสารเฉพาะกลุ่ม
- การจัดทำช่องทางเพื่อช่วยในการให้บุคคลภายนอกรับทราบข่าวสาร อย่างสะดวก
- การนำระบบ e-Learning มาใช้ และการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร
- คุณภาพของ Website

ตัวอย่าง ผลการประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศขององค์กร ปี 2550

(เพื่อนำมาเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งในการพิจารณาและปรับปรุงการทำ Gap Analysis)

ส่วนที่ 1 แผนแม่บทสารสนเทศ

1. ขาดรายละเอียดที่ชัดเจนของโครงการ/ แผนงานด้านการตรวจสอบภายใน และแผนสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง
2. ขาดการระบุถึงรายละเอียดการประหยัดค่าใช้จ่ายหรือลดระยะเวลาในการดำเนินงานหลังจากมีการนำ ICT มาช่วยดำเนินการ
3. ควรมีการทบทวนแผนแม่บทสารสนเทศทุกปีเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และเทคโนโลยีขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
4. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของแผนงาน ควรระบุเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม และสะท้อนถึงผลลัพธ์การดำเนินงานของแผนปฏิบัติการที่ต้องการได้

ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการสารสนเทศ

1. ระบบ MIS และ EIS ยังไม่ได้แยกกันชัดเจน การเข้าถึงข้อมูลขึ้นกับตำแหน่งของผู้บริหาร
2. ยังไม่มีระบบสารสนเทศ (Software) ที่ใช้วิเคราะห์จัดลำดับความรุนแรงและโอกาสที่เกิดในแต่ละความเสี่ยง แต่อยู่ระหว่างการจัดทำระบบ Early Warning
3. มีการดำเนินงานด้าน Computer Audit แต่ยังไม่ครอบคลุมทุกด้าน
4. ระบบ Competency ของบุคลากรอยู่ระหว่างดำเนินการ ซึ่งสามารถเก็บข้อมูลด้าน Competency ของบุคลากรบางตำแหน่ง แต่ยังไม่สามารถค้นหาบุคลากรตาม Competency ที่ต้องการได้

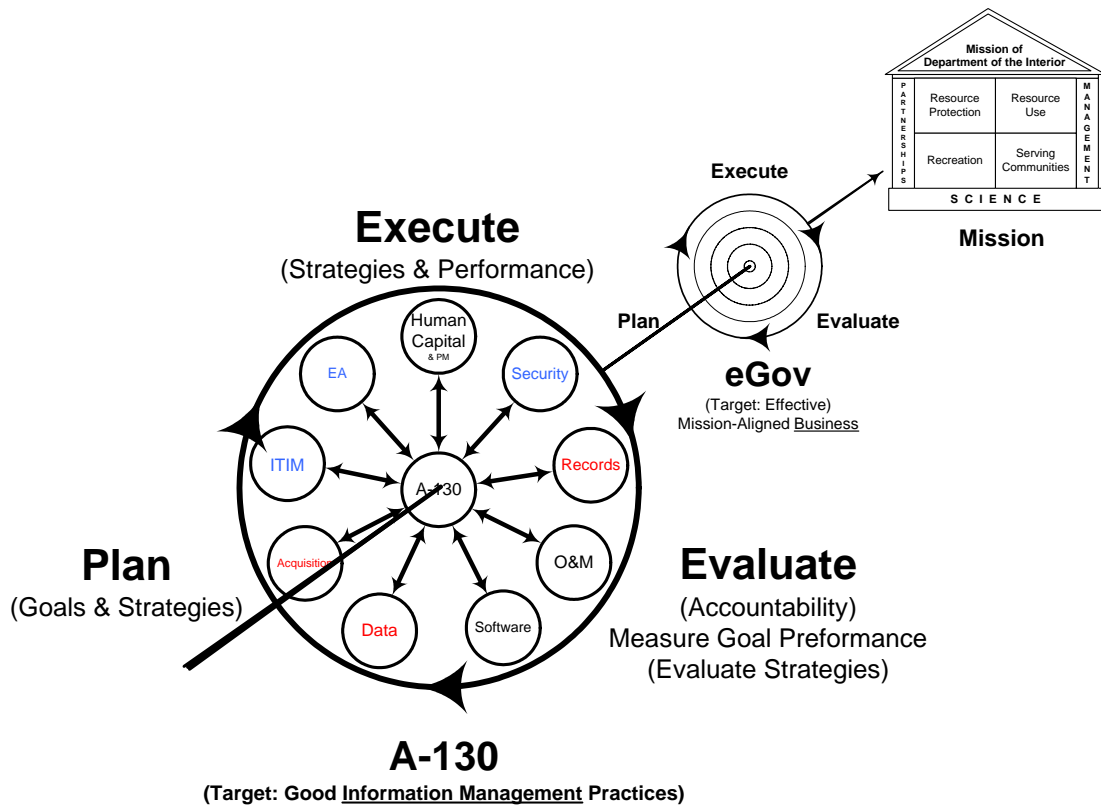
5. การสนับสนุนการยกระดับความรู้ด้าน ICT แก่ผู้บริหารระดับสูง รวมถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการ ในองค์กร มีการติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร แต่ขาดการระบุถึงการประเมินการใช้ประโยชน์หลังการฝึกอบรมของ USER

6. มีการนำระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์บังคับ

ตัวอย่าง ข้อสังเกตของหน่วยงานประเมินและ/หรือหน่วยงานกำกับภาครัฐฯ ด้านการบริหารจัดการสารสนเทศ ปี 2550

1. องค์กรควรมีการทบทวนแผนแม่บทสารสนเทศทุกปี เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
2. องค์กรควรเร่งพัฒนาระบบ MIS EIS และระบบงานอื่น ๆ เช่น ระบบ ICT สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง, Competency เป็นต้น เพื่อช่วยสนับสนุนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. องค์กรควรมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการประเมินผลความสำเร็จในเชิงปริมาณหรือความคุ้มค่า จากการนำระบบสารสนเทศมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

ตัวอย่าง การใช้งาน IT Management เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร



การสร้างความเข้าใจในภาพโดยรวมของการทำ Gap Analysis

1. สร้างความเข้าใจในภาพโดยรวมของการทำ Gap Analysis
2. อธิบายวัตถุประสงค์การทำ Gap Analysis
3. อธิบายวิธีการ และขั้นตอนในการดำเนินการ
4. การนำ Gap Analysis ไปใช้ในการวางกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานในมุมมองต่าง ๆ ตามหลัก

Balanced Scorecard

5. การปิด Gap โดยจัดทำแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม เช่น ใช้รูปแบบของ Gantt Chart โดยกำหนดกระบวนการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ และ KPI ที่ชัดเจน เป็นต้น