

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร
กรณีศึกษา : บริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มลฤดี สระภู่น อาจารย์ที่ปรึกษาการทำสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำในการแก้ไขปรับปรุง ช่วยเหลือ ดูแลเอาใจใส่อย่างเต็มกำลังด้วยความเมตตากรุณาต่อผู้วิจัย และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆของสารนิพนธ์ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสารนิพนธ์เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ท่านนี้เป็นอย่างยิ่ง และกราบขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แก้ไข และให้แนวคิดต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้

ขอกราบขอบคุณ พนักงานบริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำดื่ม ผู้เป็นกรณีศึกษาทุกท่านที่ทำให้ความอนุเคราะห์ เสียสละเวลา และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ขอกราบขอบคุณ คุณเขาวลัทธิศักดิ์ ทัศนียภักดิ์ ผู้บังคับบัญชาของผู้วิจัยที่กรุณาให้คำปรึกษา และให้โอกาสผู้วิจัยได้ทำงานระหว่างการศึกษาวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งเพื่อนร่วมงานทุกท่าน

ขอขอบคุณเพื่อนๆสาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล รุ่น 17C ผู้คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และเป็นกำลังใจให้เสมอ

สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่คอยเลี้ยงดู ห่วงใย ให้กำลังใจ และสนับสนุนในทุกๆด้านอย่างสุดความสามารถ โดยเฉพาะด้านการศึกษาแก่ผู้วิจัย

หทัยรัตน์ จิรรวมแสง

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร
กรณีศึกษา : บริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มแห่งหนึ่ง

หทัยรัตน์ จีรรวมแสง 5750461

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มณฑลดี สระภูณ, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์
พรเกษม กันตามระ, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.,

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อค้นหาและเปรียบเทียบระดับความสำคัญ และ
ปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร
(2) เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานระบบ
SAP ของระดับหน่วยงาน และภาพรวมขององค์กร โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงกับ
ประชากรของบริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มแห่งหนึ่ง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวม
ข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้
ในองค์กร กรณีศึกษา : บริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มแห่งหนึ่ง

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยทั้ง 6 ด้าน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับสูง ซึ่งก็คือมี
ความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร แต่เมื่อทำการ
เปรียบเทียบกับปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงภายในบริษัทฯ พบว่ามี 3 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยที่ห่างกัน
ค่อนข้างมาก เรียงลำดับจากค่าความห่างของค่าเฉลี่ยจากมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านการสื่อสาร
ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และปัจจัยด้านประโยชน์ที่ได้จากระบบ SAP โดย
ผู้วิจัยได้คิดกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถแก้ปัญหาจากผลกระทบของปัจจัยทั้ง
3 ที่กล่าวมา เพื่อให้บริษัทฯประสบความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้

คำสำคัญ : Enterprise Resource Planning (ERP) / System Application and Products in Data
Processing (SAP) / แนวคิดพื้นฐานเชิงกระบวนการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	5
2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย	5
2.1.1 แนวคิด ERP	5
2.1.2 แนวคิดของโปรแกรมสำเร็จรูป SAP	7
2.1.3 แนวคิดพื้นฐานเชิงกระบวนการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	7
2.1.3.1 Kurt Lewin's Three Step Change Model	7
2.1.3.2 กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ของ Kotter	8
2.2 ผลการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ในการนำ SAP มาใช้ในองค์กร	10
2.2.1 ปัจจัยที่ได้จากประโยชน์ของระบบ SAP	11
2.2.2 ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง	11
2.2.3 ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ใช้ระบบ	12
2.2.4 ปัจจัยด้านการสื่อสาร	12
2.2.5 ปัจจัยด้านการฝึกอบรม	12
2.2.6 ปัจจัยด้านคณะทำงาน (ERP Project Team)	14
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	18
3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย	18
3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	19
3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ	19
3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ	19
3.3 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	20
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	20
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	22
3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	22
บทที่ 4 ผลการวิจัย	23
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้กรอกแบบสอบถาม	23
4.2 ข้อมูลเนื้อหาของแบบสอบถาม	26
4.2.1 การวิเคราะห์ระดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร	26
4.2.2 การวิเคราะห์ปริมาณของกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร ซึ่งสนับสนุนปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร	31
4.2.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสำคัญ และปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงของปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร	32
4.2.4 ข้อมูลที่ได้รับจากการเสนอแนะของพนักงาน ที่ให้ข้อมูลเพิ่มเติมในแบบสอบถาม	34
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	36
5.1 สรุปผลการวิจัย	36
5.2 อภิปรายผล	38
5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	39

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.4 ข้อจำกัดในงานวิจัย	42
5.5 ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป	43
บรรณานุกรม	44
ภาคผนวก	46
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	47
ประวัติผู้วิจัย	52



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
3.1 แสดงการแปลความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ยเป็นช่วง	22
4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน และอายุงานในองค์กร	24
4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านประโยชน์ที่ได้จากระบบ SAP	26
4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง	26
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ใช้ระบบ	27
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านการสื่อสาร	28
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านการฝึกอบรม	29
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านคณะทำงาน (SAP Project Team)	29
4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อ ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร	30
4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปริมาณของกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร ซึ่งสนับสนุนปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร	31
4.10 แสดงค่าเฉลี่ย เปรียบเทียบระหว่างระดับความสำคัญ และปริมาณกิจกรรม ที่เกิดขึ้นจริงของปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร	32

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
2.1 กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง	8
3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	19
4.1 แสดงค่าเฉลี่ย เปรียบเทียบระหว่างระดับความสำคัญ และปริมาณกิจกรรม ที่เกิดขึ้นจริงของปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร	33



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ความสามารถและความเร็วในการปรับตัวขององค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจ ซึ่งในการปรับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจหรือการปรับปรุงกระบวนการทำงาน องค์กรจำเป็นต้องมีข้อมูลสารสนเทศต่างๆที่ครบถ้วนและทันสมัย เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและประกอบการตัดสินใจ (Information-based) มิฉะนั้นแล้ว การตัดสินใจที่เกิดขึ้นอาจผิดพลาดหรือไม่ทันต่อสถานะการแข่งขันได้ ดังนั้น ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ (Management Information System) จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ซึ่งมีข้อมูลอยู่เป็นจำนวนมาก การใช้ระบบสารสนเทศที่แยกกันในแต่ละหน่วยงาน อาจทำให้ข้อมูลมีความกระจัดกระจายและขาดความรวดเร็วในการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

ระบบ Enterprise Resource Planning หรือ ERP เป็นเทคโนโลยีหนึ่งที่ถูกนำเข้ามาใช้ในการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กรโดยรวม เพื่อให้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยระบบ ERP จะเชื่อมโยงข้อมูลของ 4 ส่วนหลักของธุรกิจเข้าด้วยกัน คือ Marketing Sales, Production and Materials Management, Accounting and Finance และ Human Resource ระบบซอฟต์แวร์ ERP มีทั้งแบบสำเร็จรูปและแบบที่องค์กรพัฒนาเอง ซึ่งทั้งสองแบบต่างมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันไป อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ได้รับไม่ต่างกันคือประโยชน์ที่ได้รับจากระบบ ERP ที่จะทำให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อสามารถใช้ในการปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจของผู้บริหารอย่างที่ระบบสารสนเทศที่ใช้กันในอดีตไม่สามารถเทียบเคียงได้ (วิทยา สุหฤตดำรง, 2544) อย่างไรก็ตาม องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบ ERP กลับมีจำนวนไม่มากและมีหลายองค์กรที่ไม่สามารถใช้งานระบบ ERP ได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จากรายงานของ Standish Group Research พบว่า 90% ขององค์กรที่ทำการประยุกต์ใช้ระบบ ERP จะประสบปัญหาความล่าช้าและเกิดค่าใช้จ่ายเกินงบประมาณที่ตั้งไว้ และมีองค์กรกว่า 50% ประสบปัญหาความล้มเหลวในการ

ประยุกต์ใช้ระบบ ERP โดยมีกรณีศึกษาที่สำคัญ อาทิ Unisource Worldwide ต้องสูญเสียงบประมาณ 168 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เมื่อต้องยกเลิกในการติดตั้งระบบ SAP เนื่องจากระบบที่ใช้ไม่สามารถประยุกต์ใช้ให้เข้ากับกลยุทธ์และกระบวนการทำงานขององค์กร และบริษัท FoxMeyer Drugs ที่ต้องล้มละลายในปี 1996 และสูญเสียเงินถึง 500 ล้านดอลลาร์สหรัฐในการขึ้นศาลเพื่อทำการฟ้องร้องค่าเสียหายจากบริษัท SAP จำกัด เนื่องจากระบบไม่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานขององค์กร (จิตติگان เตชะแสนศิริ, 2552)

ผู้เชี่ยวชาญในการติดตั้งระบบ (Implement) ต่างก็ลงความเห็นเช่นเดียวกันว่าการติดตั้งระบบ ERP จะไม่มีทางสำเร็จลงด้วยดีได้ หากปราศจากการให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังจากองค์กร (สุนีย์ หารรรษาสุขสิน, 2547) และจากกรณีศึกษาตัวอย่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการติดตั้งระบบ ERP อาทิ บริษัท Benetton แห่งอิตาลี ซึ่งเป็นบริษัทฯ ผลิตและจำหน่ายเสื้อผ้ากว่า 50 ล้านชิ้นต่อปี หลังจากมีการติดตั้งระบบ ERP พบว่าบริษัทฯ สามารถตรวจสอบข้อมูลการสั่งซื้อ กำลังการผลิต และการจัดจำหน่ายของเสื้อผ้าแต่ละรุ่นได้ในระบบ real time ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ทำให้บริษัทฯ สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อเพิ่มความหลากหลายทางกลยุทธ์ทางการตลาดให้กับบริษัทฯ (โกศล ดิสิลธรรม, 2546) และบริษัท Dunkin Donut จำกัด ซึ่งบริษัทที่ทำธุรกิจด้านอาหาร ต้องมีการวางแผนในการจัดซื้อและจัดเก็บวัตถุดิบให้เหมาะสมในแต่ละวัน และจากสภาพแวดล้อมการแข่งขันของตลาดโดนัทที่สูงมากขึ้น บริษัทฯ จึงปรับเปลี่ยนระบบการทำงานแบบ manual มาใช้ระบบ ERP ซึ่งหลังจากการติดตั้งระบบพบว่าประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานมีมากยิ่งขึ้น บริษัทฯ สามารถรวบรวมข้อมูลของสาขาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้บริษัทฯ สามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์แนวโน้มและวางแผนการบริหารได้อย่างทันทั่วทั้ง (สุนีย์ หารรรษาสุขสิน, 2547)

สำหรับในกรณีศึกษานี้ ผู้วิจัยได้เลือกบริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มแห่งหนึ่ง ซึ่งกำลังอยู่ในช่วงของการเริ่มขึ้นระบบ SAP (ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปประเภท ERP ชนิดหนึ่ง) ซึ่งสาเหตุที่บริษัทฯ เปลี่ยนระบบใหม่ เนื่องจากระบบเก่าของบริษัทฯ มีปัญหาค่อนข้างมาก ได้แก่ ปัญหาเรื่องการเก็บข้อมูลที่ไม่มีประสิทธิภาพ ความซับซ้อนของข้อมูล ข้อมูลผิดพลาด แต่ละหน่วยงานใช้ระบบข้อมูลที่ไม่มีการรวมข้อมูลเป็นศูนย์กลาง ทำให้เกิดความล่าช้าในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการตัดสินใจต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในบริษัทฯ และกระทบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกบริษัทฯ จากปัญหาดังกล่าวบริษัทฯ จึงมีความประสงค์ที่จะหา ระบบใหม่ อีกทั้งเพื่อรองรับการขยายงานที่มีอย่างต่อเนื่อง จึงได้เลือกระบบ SAP เข้ามาใช้ในบริษัทฯ ปัจจุบันบริษัทฯ กำลังอยู่ในช่วงของการเริ่มต้นใช้ระบบ SAP และได้พบปัญหาในการนำมาใช้เป็นอย่างมาก โดยได้รับผลตอบรับ (Feedback) ทั้งข้อดีและข้อเสีย และข้อเสนอแนะของผู้บริหาร

และ end user มีผลให้คณะทำงานรับหน้าที่หนักในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงระบบใหม่ในทุกๆ วัน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยในอดีตที่ผ่านมา เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ระบบ SAP ในองค์กร โดยรวบรวมปัจจัยต่างๆมากำหนดเป็นกรอบในการวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้งานระบบ SAP และนำผลการศึกษาที่ได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ระบบ SAP ในบริษัทฯ เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาการใช้งานระบบ SAP ของบริษัทฯ ในอนาคต และเป็นแนวทางในวางแผนสำหรับการขึ้นระบบของโรงงานในเครือบริษัทฯ อีก 9 โรงงาน โดยจะมีขึ้นในอีกไม่กี่เดือนข้างหน้า

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อค้นหาและเปรียบเทียบระดับความสำคัญ และปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร
2. เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานระบบ SAP ของระดับหน่วยงาน และภาพรวมขององค์กร

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งทำการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการนำระบบ SAP มาใช้งานให้ประสบความสำเร็จ เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ระบบ SAP ของระดับหน่วยงาน และภาพรวมขององค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานของบริษัทฯ ที่มีความเกี่ยวข้องกับระบบ SAP ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) เจ้าหน้าที่สารสนเทศ (IT Officer) และ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล (HR Officer) รวมเป็นจำนวน 50 คน

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

Enterprise Resource Planning (ERP) หมายถึง โปรแกรมสำเร็จรูปที่รวบรวมระบบสารสนเทศต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กรให้อยู่บนฐานข้อมูลเดียวกัน เพื่อตอบสนองความต้องการสารสนเทศของหน่วยงานและบุคคลต่างๆทั่วทั้งองค์กร การเชื่อมโยงสารสนเทศระหว่าง

หน่วยงานภายในองค์กรส่งผลให้ความสามารถในการสื่อสาร ควบคุม ติดตามการประมวลผลเพื่อ การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ประกอบด้วยชุดโปรแกรม SAP , PeopleSoft, Oracle, JD Edwards และ Bann เป็นต้น (พลพฐ ปิยวรรณ และสุภาพร เริงเยี่ยม, 2548)

System Application and Products in Data Processing (SAP) เป็นโปรแกรมสำเร็จรูป ทางธุรกิจประเภท ERP หรือ ERP ชั้นนำตัวหนึ่งในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ของประเทศเยอรมัน ซึ่ง จากหลักการของ ERP คือ การบูรณาการข้อมูลเข้าด้วยกัน ระบบ SAP จึงเป็นระบบงานที่มี การ เชื่อมโยงข้อมูลของระบบงานย่อยแบบเรียลไทม์ช่วยให้ข้อมูลสามารถเชื่อมโยงสอดคล้องกัน ระหว่างส่วนงานต่างๆอย่างเป็นระบบ ช่วยลดงานการบันทึกข้อมูลซ้ำซ้อนเพิ่มความถูกต้องของ ข้อมูลมากขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน (ประพจน์ สุขมานนท์, 2547)

โมดูล (Module) หมายถึง ส่วนของธุรกิจ โดย SAP จะแบ่งระบบต่างๆ แยกย่อยเป็น โมดูล ซึ่งแต่ละโมดูลเป็นอิสระต่อกัน และสามารถนำเอาข้อมูลในแต่ละส่วนมาเชื่อมโยงกันได้ โดย แต่ละโมดูลก็จะมีลักษณะการทำงานที่เฉพาะเจาะจง โดยส่วนที่จะนำมาใช้งานร่วมกันนั้นก็คือข้อมูล ของบริษัทหรือบุคคล ซึ่งนับว่าเป็นจุดเด่นของ SAP เนื่องจากเราสามารถนำข้อมูลที่มีไปใช้งานได้ หลากหลาย โดยไม่ต้องเขียนโปรแกรมซ้ำซ้อน อยากเพิ่มเติมในส่วนใดก็สามารถเขียนเพิ่มมาได้ ทันที โดยไม่ส่งผลกระทบต่อระบบฐานข้อมูลเดิม (สุวิมล เกษมชัยนันท์, 2555)

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่บริษัทฯยังทำได้ไม่ดี หรือจุดที่ต้องแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาต่อ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานระบบ SAP และทำให้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีประสบความสำเร็จ ในระดับองค์กร
2. เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารหรือหัวหน้างานในการปรับปรุงประสิทธิภาพการ ใช้ระบบ SAP ในระดับหน่วยงาน
3. เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการวางแผนกลยุทธ์แก่ผู้ที่วางแผนการติดตั้งระบบ ERP หรือ SAP ในองค์กร จากกรณีศึกษา นี้ คือ โรงงานผลิตในเครือบริษัทฯ 9 โรงงานจะทำการขึ้นระบบ SAP ต่อจากสำนักงานส่วนกลาง และเพื่อให้รับทราบปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต พร้อมทั้งสามารถ วางแผนแก้ไขล่วงหน้าได้

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร
กรณีศึกษา : บริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความหมาย แนวคิด
ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

2.1.1 แนวคิดของ ERP

2.1.2 แนวคิดของโปรแกรมสำเร็จรูป SAP

2.1.3 แนวคิดพื้นฐานเชิงกระบวนการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

2.1.3.1 Kurt Lewin's Three Step Change Model

2.1.3.2 กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ของ Kotter

2.2 ผลการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำ
SAP มาใช้ในองค์กร

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

2.1.1 แนวคิดของ ERP

ERP หรือ ระบบบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning System) หมายถึง การวางแผนบริหารทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กรโดยรวม เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด โดยการบูรณาการ (Integrate) ฟังก์ชันงานทั้งหมดภายในองค์กรไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งได้แก่ ด้านการจัดซื้อ ด้านการผลิต ด้านการขาย ด้านบัญชีการเงิน และการบริหารบุคคล เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงกันในลักษณะ Real Time ทำให้การเชื่อมโยงข้อมูลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ระบบ ERP ยังสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของระบบเพื่อให้ตรงกับความต้องการขององค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ ระบบ ERP จึงเป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้

ในการในการบริหารจัดการเพื่อช่วยให้การบริหารทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (บัน, คาซิมะ, 2546)

แนวคิดของระบบ ERP เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1990 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา จากแนวคิด การพัฒนาระบบการบริหารการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยเริ่มต้น จากการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการวางแผนความต้องการวัตถุดิบ (Material Requirement Planning : MRP) เพื่อนำมาช่วยคำนวณความต้องการวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตตาม ตารางเวลาและจำนวนสินค้าที่ได้วางแผนไว้ แต่ข้อเสียของระบบ MRP คือไม่สามารถป้อนข้อมูล ย้อนกลับเพื่อนำมาปรับแผนใหม่ได้

ในปี ค.ศ. 1970 ระบบ MRP ได้พัฒนาเป็น Close Loop MRP ซึ่งมีความสามารถในการ ป้อนกลับข้อมูลการผลิตจริง และได้มีการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการผลิตทั้งในส่วนของ เครื่องจักร (Machine) และในส่วนของการเงิน (Money) เนื่องจากในขณะนั้นระบบการผลิตใน อุตสาหกรรมมีความซับซ้อนมากขึ้น

ต่อมาในปี ค.ศ. 1980 ได้มีการพัฒนาเป็น MRP2 (Manufacturing Resource Planning) โดยได้มีการรวมการบริหารทรัพยากรการผลิตอื่นๆ เข้าไปในระบบ นอกเหนือจากการวางแผน ความต้องการวัตถุดิบและการควบคุมกำลังการผลิต

อย่างไรก็ตามระบบ MRP2 ยังไม่สามารถสนับสนุนการทำงานทั้งหมดในองค์กรได้ เนื่องจากยังไม่มีจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ดังนั้นระบบ MRP2 จึงได้พัฒนาโดยเพิ่ม Manpower เข้าไว้ในส่วนของระบบงาน ซึ่งเรียกว่าระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) ดังนั้นระบบ ERP จึงถือว่าเป็นระบบที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรทั้งหมดภายในองค์กร (บัน, คาซิมะ , 2546)

ลักษณะสำคัญของระบบ ERP

1. การบูรณาการระบบงานต่างๆ ของระบบ ERP

จุดเด่นของ ERP คือ การบูรณาการระบบงานต่างๆ เข้าด้วยกัน ตั้งแต่การ จัดซื้อ จัดจ้าง การผลิต การขาย บัญชีการเงิน และการบริหารบุคคล ซึ่งแต่ละส่วนงานจะมีความ เชื่อมโยงในด้าน การไหลของวัตถุดิบสินค้า (material flow) และการไหลของข้อมูล (information flow) ERP ทำหน้าที่เป็นระบบการจัดการข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้การบริหารจัดการงานในกิจกรรมต่างๆ ที่เชื่อมโยงกันให้ผลลัพธ์ออกมาดีที่สุดใน พร้อมก็สามารถรับรู้สถานการณ์และปัญหาของงานต่างๆ ได้ทันที ทำให้สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาองค์กรได้อย่างรวดเร็ว

2. รวมระบบงานแบบ real time ของระบบ ERP

การรวมระบบงานต่างๆ ของระบบ ERP จะเกิดขึ้นในเวลาจริง (real time) อย่างทันที เมื่อมีการใช้ระบบ ERP ช่วยให้สามารถทำการปิดบัญชีได้ทุกวัน เป็นรายวันคำนวณ ต้นทุนและกำไรขาดทุนของบริษัทเป็นรายวัน

3. ระบบ ERP มีฐานข้อมูล(database) แบบสมมูลลงบัญชี

การที่ระบบ ERP สามารถรวมระบบงานต่าง ๆ เข้าเป็นระบบงานเดียวแบบ Real time ได้นั้น ก็เนื่องมาจากระบบ ERP มี database แบบสมมูลลงบัญชี ซึ่งมีจุดเด่น คือ คุณสมบัติของการเป็น 1 Fact 1 Place ซึ่งต่างจากระบบแบบเดิมที่มีลักษณะ 1 Fact Several Places ซึ่งทำให้ข้อมูลในระบบเกิดความซ้ำซ้อน และเกิดความผิดพลาด

2.1.2 แนวคิดของโปรแกรมสำเร็จรูป SAP

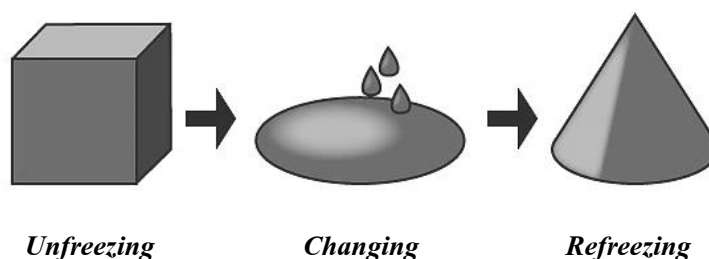
SAP (Systems, Applications and Products) เป็นซอฟต์แวร์สำเร็จรูปประเภท ERP ชนิดหนึ่ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการรวบรวมข้อมูลทั้งองค์กรรวมในระบบๆเดียว เพื่อช่วยในการวางแผนและการวิเคราะห์การใช้ทรัพยากรขององค์กร ด้วยความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และได้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำสามารถนำไปใช้ประกอบการดำเนินกิจกรรมของธุรกิจได้ และผู้บริหารสามารถเรียกดูข้อมูลและตรวจสอบข้อมูลสถานะของบริษัทได้ SAP ประกอบด้วยหลาย Modules ที่มีหน้าที่ทำงานแตกต่างกัน แต่สอดคล้องกัน ในแต่ละ Modules จะส่งข้อมูลที่เกี่ยวเนื่องกัน ถึงกัน โดยไม่ต้องป้อนข้อมูลซ้ำซ้อนในแต่ละ Modules และมีการพัฒนาขึ้นมาในลักษณะของ Based on Best Practice in Industry (สุวิมล เกษมชัยนันท์, 2555)

2.1.3 แนวคิดพื้นฐานเชิงกระบวนการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

2.1.3.1 Kurt Lewin's Three Step Change Model

รูปแบบการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนของ Kurt Lewins เป็นการปรับใช้แนวคิดการสร้างสมดุลของสิ่งแวดล้อมในองค์กร โดยเชื่อว่า “ทุกระบบของมนุษย์พยายามที่จะดำรงไว้ซึ่งความสมดุลหรือความเสมอภาค โดยการให้มีความสามารถในการคาดการณ์และการให้คนเห็นความสำคัญ” องค์กรพยายามเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดการโต้ตอบกันและแรงผลักดันหนึ่งชุด คือ ส่วนที่จูงใจกระทำและส่วนที่เหนี่ยวรั้งการกระทำ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นอย่างถาวรควรจะมีการเพิ่มส่วนที่จูงใจให้กระทำเพิ่ม กระบวนการในเปลี่ยนแปลงได้แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน (ไมล์ เบียร์, 2548 อ้างถึงใน จิตติگان เตชะแสนศิริ, 2551) (ดังภาพที่ 2.1 กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง)

ภาพที่ 2.1 กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง



ที่มา: (<https://www.nationalleasing.com/en/blog/entry/4-change-management-models-for-your-small-business>)

จากภาพที่ 2.1 สามารถอธิบายลักษณะของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คือ ขั้นตอนการละลายพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นขั้นตอนที่เกิดจากเงื่อนไขสภาพแวดล้อมและสภาพเดิมที่องค์กรเป็นอยู่ขณะนั้นเกิดปัญหาทำให้การดำเนินงานไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งอาจเกิดจากการมีโครงสร้าง เทคโนโลยีที่ขาดประสิทธิภาพ หรือการที่พนักงานขาดทักษะและทัศนคติที่เหมาะสม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสร้างการยอมรับและความเข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องมี การเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยอาจเปลี่ยนพฤติกรรม ค่านิยม ทัศนคติ ให้ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 คือ ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนของการนำแผนงานวิธีการและเทคนิคต่างๆ นำไปปฏิบัติเพื่อให้ขับเคลื่อนไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างความเชื่อมั่น และให้ความช่วยเหลือผู้ที่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสร้างความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมของพนักงาน และเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 คือ ขั้นตอนรักษาการเปลี่ยนแปลงให้อยู่กับองค์กรได้อย่างถาวร (Refreezing) เป็นระยะที่ผู้มีส่วนร่วมในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงยอมรับในการเปลี่ยนแปลงเกิดเจตคติหรือพฤติกรรมใหม่ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่ต่อไป โดยการกำหนดเป็นนโยบายหรือแนวปฏิบัติ ซึ่งการสร้างคามยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงด้วยนโยบายระบบ และ โครงสร้างขององค์กร เป็นวิธีการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหยั่งรากในองค์กรอย่างถาวร และกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

2.1.3.2 กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ของ Kotter

ปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์ และการพัฒนาทางเทคโนโลยี ก่อให้เกิดแรงผลักดันจากภาวะเศรษฐกิจและสังคมต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Major Change in Organization) John P. Kotter ได้เสนอแนวคิด กระบวนการเปลี่ยนแปลง

8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในตลาดโลก ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน (Kotter, 1996) ดังนี้

1. การสร้างความรู้สึถึงถึงความจำเป็นและเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Establishing a Sense of Urgency) ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตาม จำเป็นที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร ผู้บริหารจะต้องสื่อสารถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น หรือวิกฤตการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต หรืออาจเป็น โอกาสทางธุรกิจที่สำคัญ

2. การสร้างทีมงานที่ดี (Building a Guiding Team) ผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียวไม่สามารถที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารจะต้องสร้างทีมงานหรือคณะทำงานที่พร้อมจะทำงานร่วมกัน ซึ่งทีมงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

3. การสร้างภาพในอนาคตที่องค์กรต้องการจะเป็น (Developing a Vision and Strategy) ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้บริหารอยากให้เป็นภายหลังการเปลี่ยนแปลง จะเป็นการทำให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพร่วมกันว่าจะมีรูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไรในอนาคต ภายหลังการเปลี่ยนแปลง และภาพในอนาคตที่อยากจะเห็นนั้นต้องสามารถสื่อสารและถ่ายทอดได้อย่างชัดเจน สร้างความสนใจได้

4. การสื่อสารและการถ่ายทอดภาพในอนาคตที่องค์กรต้องการจะให้ เป็น (Communicating the Change Vision) ภาพภายหลังการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องทำให้ทุกคนในองค์กรรับทราบและเข้าใจถึงสภาพที่ต้องการ รวมทั้งก่อให้เกิดความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นและทำให้องค์กรดีขึ้น สิ่งสำคัญที่สุดก็คือผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสิ่งที่สื่อสารด้วย

5. การกำจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action) เป็นขั้นตอนในการกำจัดอุปสรรคที่จะมาขัดขวางกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมไปถึงการสร้างบรรยากาศ และกระตุ้นให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

6. การวางแผนเพื่อให้เกิดความสำเร็จระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) ก่อนที่จะบรรลุเป้าหมายระยะยาว ต้องสร้างเป้าหมายระยะสั้น และทำให้บรรลุก่อน เพื่อก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน เป็นการรักษาระดับของความเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง และต้องให้รางวัลแก่ผู้มีส่วนร่วม

7. อย่าเพิ่งยินดีกับความสำเร็จในเบื้องต้น (Consolidating Gains and Producing more change) เป็นระยะที่นำความสำเร็จที่เกิดขึ้นไปเป็นกำลังใจในการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ภายในองค์กรต่อไป เช่น หาโปรเจกต์ใหม่ๆ เข้ามาเพื่อรักษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงนี้ไว้

8. ทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่กับองค์กร (Anchoring New Approaches in the Culture) วิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับองค์กรตลอดไป คือ การทำให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นวัฒนธรรมขององค์กร หรือเป็นค่านิยมที่บุคลากรในองค์กรประพฤติปฏิบัติ

จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ เนื่องจากเป็นทฤษฎีและหลักการที่ส่งเสริมงานวิจัย บริษัทแห่งนี้ ได้มีการนำเทคโนโลยีที่มีมาตรฐานระดับสากล คือ ระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งเป็นผลมาจากการวางแผนกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับนโยบาย ดังนั้นการศึกษาเรื่องของระบบ ERP และ SAP จึงเป็นเรื่องสำคัญและมีความจำเป็นอย่างมาก พร้อมทั้งการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่จะต้องเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เช่น กระบวนการทำงาน ระบบการทำงาน พฤติกรรมของพนักงานทุกระดับ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ หากผู้บริหารไม่มีแผนในการรับมือ อาจทำให้ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ ดังนั้น แนวคิดพื้นฐานเชิงกระบวนการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และผู้บริหารต้องให้พนักงานได้มีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงนี้ เพื่อการใช้ระบบ SAP อย่างมีประสิทธิภาพ และผลทางอ้อมต่อองค์กรคือเพื่อลดแรงต่อต้านจากพนักงาน

2.2 ผลการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำ SAP มาใช้ในองค์กร

มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการใช้งานระบบ ERP อยู่จำนวนมาก ซึ่งกล่าวถึงปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินโครงการตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนโครงการ ขั้นตอนการพัฒนาและขั้นตอนการใช้งาน ซึ่งในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นในขั้นตอนการใช้งานเป็นหลัก ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม พบปัจจัยความสำเร็จของการใช้งานระบบ ERP หรือ SAP หลายปัจจัย โดยผู้วิจัยได้ทบทวนจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีปัจจัย 6 ด้าน ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ โดยส่วนใหญ่ปัจจัยด้านสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการที่จะก่อให้เกิดการยอมรับ และประสบความสำเร็จในการใช้ระบบ SAP มากที่สุด รายละเอียดแต่ละปัจจัย มีดังต่อไปนี้

2.2.1 ปัจจัยที่ได้จากประโยชน์ของระบบ SAP

Davis (1989 อ้างถึงใน สุวิมล เกษมชัยนันท์, 2555) ได้คิดค้นแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model, TAM) ซึ่งกล่าวถึงการรับรู้ประโยชน์ ว่าหมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าคุณค่าของเทคโนโลยีที่นำมาใช้นั้นก่อให้เกิดประโยชน์ และเทคโนโลยีนั้นเสนอทางเลือกที่มีคุณค่า สำหรับการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานเดียวกัน ถ้าใช้เทคโนโลยีใหม่จะทำให้ได้งานที่มีคุณภาพดีขึ้น หรือทำให้งานเสร็จเร็วขึ้น ในโมเดล TAM ถือว่าการรับรู้ประโยชน์เป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ถึงการยอมรับ หรือความตั้งใจที่จะใช้เทคโนโลยี โดยการรับรู้ประโยชน์มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการยอมรับ

2.2.2 ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การสนับสนุนจากผู้บริหารถือเป็นส่วนหนึ่งที่ต้องใช้ในการพิจารณาถึงการประเมินความพร้อมขององค์กรและช่วยสร้างความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ ERP

ตรีทศ เหล่าศิริหงส์ทอง และ มุนินทร์ ลพบุรี (2547) กล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ERP ในองค์กรประสบความสำเร็จ คือ การสนับสนุนจากผู้บริหารเพราะผู้บริหารระดับสูง จะเป็นจุดเริ่มต้นในการให้การพิจารณาถึงประโยชน์ของการประยุกต์ใช้ ERP ในองค์กร รวมไปถึงการอนุมัติให้โครงการนี้เกิดขึ้น ความเอาใจใส่ของผู้บริหารระดับสูงจะนำมาซึ่งความมุ่งมั่นของพนักงานทุกระดับในองค์กร ที่จะผลักดันให้การประยุกต์ใช้ ERP ในองค์กรได้ประสบความสำเร็จ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญคือการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรให้พร้อมในการที่จะประยุกต์ใช้ ERP ในองค์กร โดยมีการจัดหาและกำหนดตัวบุคลากรที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการดำเนินโครงการ ซึ่งจะเป็นบุคคลที่เป็นแกนนำหลักในกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการประสานงานต่างๆ รวมถึงการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินโครงการ เช่น บุคลากร เงินทุน และเครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็น

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศาภักดิ์ และ เจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย (2550 น.333 อ้างถึงใน จิตติ กาน เตชะแสนศิริ, 2551) กล่าวว่า การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารในการพัฒนาระบบสารสนเทศใดๆ ย่อมรวมถึงความต้องการทรัพยากรทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และเวลา หากผู้บริหารไม่สนับสนุนหรือไม่ให้ความสนใจในการพัฒนาระบบก็ยากที่จะพัฒนาระบบให้สำเร็จ นอกจากการสนับสนุนแล้ว ความต้องการความมุ่งมั่น (Commitment) จากผู้บริหารว่าจะดำเนินการตามที่ตกลงไว้ ก็เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาระบบให้ประสบความสำเร็จ

จึงสามารถสรุปได้ว่าการสนับสนุนจากผู้บริหาร (Top management) มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้โครงการติดตั้ง ERP มีความสำเร็จ ซึ่งสามารถสรุปตัวอย่างของการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงได้ เช่น การทำการประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากรในองค์กรทราบถึงความสำคัญและความเร่งด่วนของโครงการ, การให้การสนับสนุนในเรื่องกำลังคน, การให้การสนับสนุนในเรื่องทรัพยากรต่างๆ, การเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง, การใส่ใจในความก้าวหน้าของโครงการ, การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสำคัญในส่วนนี้สามารถนำมาใช้เป็นตัวแปรในการประเมินความพร้อมของการติดตั้งระบบ ERP ให้กับองค์กรต่อไป

2.2.3 ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ใช้ระบบ

งานวิจัยของ Yang, Ting and Wei (2006 อ้างถึงใน สุวิมล เกษมชัยนันท์, 2555) เก็บข้อมูลมาจากผู้ใช้งานระบบ ERP ของบริษัทขนาดกลางในประเทศไต้หวันเมื่อปี 2004 ในแง่มุมของคุณลักษณะของผู้ใช้ระบบ (Users' characteristics) ผลการวิจัยพบว่า อายุการทำงานของผู้ใช้ระบบ มีผลเพียงเล็กน้อยต่อทัศนคติของผู้ใช้ การวิจัยชี้ให้เห็นว่า ยิ่งอายุการทำงานยิ่งสูง ทัศนคติต่อระบบ ERP ยิ่งอยู่ในระดับต่ำ เหตุผลเนื่องมาจากผู้ใช้ระบบที่มีอายุการทำงานที่สูงคุ้นเคยกับระบบแบบเดิมและเป็นการยากที่จะยอมรับระบบใหม่

นอกจากนี้มีการกล่าวถึง บุคลิกและอุปนิสัยของพนักงานที่มีแนวโน้มที่จะเกิดความพึงพอใจในการใช้ระบบ SAP ในงานวิจัยของ ภานรินทร์ เพชรรุ่ง (2552 อ้างถึงใน สุวิมล เกษมชัยนันท์, 2555) เช่น พนักงานที่ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ พนักงานที่ชอบการเปลี่ยนแปลง พนักงานที่ขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ จะเกิดความพยายามในการเรียนรู้ระบบใหม่ จนเกิดความเข้าใจระบบ จนนำไปสู่ความพึงพอใจ พนักงานที่หมั่นพัฒนางานที่ตนเองทำอยู่ให้ดีขึ้นตลอดเวลา พนักงานเหล่านี้จะเกิดความพึงพอใจในการใช้ระบบ SAP เนื่องจากสามารถเรียกดูข้อมูลจากระบบได้ตลอดเวลา (Online-Real time) ช่วยลดการประสานงานด้วยการพูดคุยลง

2.2.4 ปัจจัยด้านการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นองค์ประกอบหลักและเป็นสิ่งจำเป็นภายในขณะทำงาน และระหว่างขณะทำงานกับคนทั่วทั้งองค์กร การสื่อสารที่ล้มเหลวระหว่างขณะทำงานและคนภายในองค์กรก่อให้เกิดปัญหาในการนำระบบไปใช้ (Dotobat, 2006) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Amoako and Salam (2004 อ้างถึงใน สุวิมล เกษมชัยนันท์, 2555) ที่พบว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในขณะทำงาน การสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญ และเป็นสิ่งที่สำคัญของขณะทำงาน การสื่อสารระหว่างกันภายในขณะทำงานและสื่อสารกับคนภายในองค์กร การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ก่อให้เกิดปัญหาในการนำระบบไปใช้ ซึ่งการสื่อสารที่ดี ควรชี้ให้ผู้ใช้งานเห็นว่า การนำระบบ ERP ไปปฏิบัติ นั้นสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการ และขั้นตอนการทำงานในแต่ละวัน การสื่อสาร และการฝึกอบรมที่ดี จะช่วยลดความวิตกกังวลของผู้ใช้ระบบ และทำให้ผู้ใช้ระบบเกิดการยอมรับ เทคโนโลยีสารสนเทศระบบใหม่ หากไม่สามารถสื่อสารให้เกิดความเข้าใจกับผู้ใช้ระบบแล้ว จะทำให้เกิดความล้มเหลวในการนำระบบ ERP ไปใช้ได้

2.2.5 ปัจจัยด้านการฝึกอบรม

การฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ Off-the-Job Training เป็นการฝึกอบรมภายนอกองค์กร และ On-the-Job Training เป็นการฝึกอบรมภายในองค์กร การนำระบบ ERP เข้ามาใช้ในองค์กร ครั้งแรกนั้น จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมทั้ง 2 ประเภท คือ ทั้งภายในและภายนอก การฝึกอบรมภายนอก โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาจากภายนอกมาให้การฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร แล้วหลังจากนั้นก็ให้พนักงานภายในองค์กรฝึกอบรมโดยพนักงานในองค์กรเอง และเมื่อพนักงานเกิดความพร้อมและเข้าใจระบบได้ดีขึ้น องค์กรก็ไม่จำเป็นต้องจ้างคนภายนอกอีกต่อไป สามารถลดค่าใช้จ่ายในการจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกให้กับองค์กรได้

Bhatti (2005 อ้างถึงใน สุวิมล เกษมชัยนันท์, 2555) กล่าวถึง การฝึกอบรมผู้ใช้งานไว้ว่า เมื่อองค์กรต้องการนำระบบใหม่มาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานใดๆ ภายในองค์กร จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมพนักงานในการใช้งานระบบใหม่ เพื่อที่พนักงานจะใช้งานระบบใหม่ได้ดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการนำระบบ ERP เข้ามาใช้ในองค์กร ครั้งแรกก็เช่นเดียวกัน พนักงานจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการใช้ระบบให้ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dorobat (2006) ที่พบว่า ทุกคนที่ใช้ระบบ ERP จำเป็นจะต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบ ERP เข้าใจว่าระบบมีการทำงานอย่างไร และเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางธุรกิจอย่างไร ก่อนที่จะมีการนำระบบ ERP ไปใช้จริง Gargeya (2005) ได้สนับสนุนว่า การฝึกอบรมพนักงานของผู้ใช้ระบบอย่างเพียงพอ เหมาะสม เพื่อให้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ระบบ ERP ประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ จากงานวิจัยของ รักษ์สิทธิ์ ชินภัทรจิรัสย์ (2554 อ้างถึงใน สุวิมล เกษมชัยนันท์, 2555) เกี่ยวกับปัจจัยสำคัญของความล้มเหลวในการนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กรพบว่า ความไม่เข้าใจวิธีการนำไปใช้และข้อกำหนดของระบบ ERP เป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการนำระบบ ERP ไปใช้ ซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรมและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปปัจจัยด้านการฝึกอบรม การให้ความรู้ก่อนการใช้งานจริง การให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงานและการใช้ระบบ ERP แก่ผู้ที่อยู่หน้างานเป็นสิ่งสำคัญ จำเป็นต้องจัดเตรียมคู่มือการทำงานและการใช้งานล่วงหน้า ควรให้ความรู้ในเรื่องของการทำงาน และการใช้งานระบบควบคู่กับรูปแบบของธุรกิจขององค์กร โดยรวม และกระบวนการทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องรวมถึงของแผนกอื่นๆด้วย สิ่งที่สำคัญต้องมีความเข้าใจว่า กระบวนการทำงานของฝ่ายตัวเองมีความสัมพันธ์อย่างไรกับ กระบวนการทำงานของฝ่ายอื่น และมีการบูรณาการรวมระบบงานอย่างไร จึงจะทำให้เข้าใจถึงแนวคิดพื้นฐานของ ERP และทำให้ประสิทธิผลของการนำ ERP มาใช้สูงขึ้น

2.2.6 ปัจจัยด้านคณะทำงาน (ERP Project Team)

Jen-Her, Yu-Min and Wang (2006 อ้างถึงใน จิตติگان เตชะแสนศิริ, 2551) กล่าวว่า คณะทำงาน ERP ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ผู้ใช้เกิดความพึงพอใจในการนำระบบ ERP มาใช้ เนื่องจากระบบ ERP มีความซับซ้อนและมีผลกระทบต่อคนทั่วทั้งองค์กร การนำระบบ ERP มาใช้จึงจำเป็นต้องแต่งตั้งคณะทำงานที่มีความสามารถทั้งทางด้านเทคนิค และธุรกิจเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการนำระบบ ERP มาใช้จะประสบความสำเร็จ และสามารถแก้ไขปัญหาที่สำคัญๆได้ คณะทำงานที่ดีประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้ระบบ มีความสามารถในการสื่อสารกับผู้ใช้ระบบ มีความรู้และความเชี่ยวชาญ และมีความเต็มใจที่จะสนับสนุน และช่วยเหลือผู้ใช้ระบบอย่างเต็มที่

จากการนำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยที่ได้จากประโยชน์ของระบบ SAP ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ใช้ระบบ ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านการฝึกอบรม และปัจจัยด้านคณะทำงาน (ERP Project Team) ซึ่งผู้วิจัยจะนำมาใช้ในงานวิจัยนี้ ปัจจัยดังกล่าวล้วนเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการในการติดตั้งระบบ SAP และเป็นปัจจัยพื้นฐานของกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร จากกรณีศึกษานี้คือ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิตติگانต์ เตชะแสนศิริ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการติดตั้งระบบ ERP กรณีศึกษา : บริษัท ABC จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยภายในองค์กรใดบ้างที่มีความสำคัญต่อการบรรลุผลสำเร็จในการพัฒนาและติดตั้งระบบ ERP อันจะนำมาซึ่งการเตรียมความ

พร้อมและการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายในองค์กร ของบริษัท ABC จำกัด โดยกลุ่มประชากร คือพนักงานของบริษัท ABC จำกัด ที่มีความเกี่ยวข้องกับระบบ ERP ทั้งภายในและต่างประเทศ จำนวน 190 คน กลุ่มตัวอย่างที่ได้เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จำนวน 127 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม ผลจากการศึกษานำไปสู่ปัจจัยความสำเร็จ 9 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหารระดับสูง ปัจจัยความสอดคล้องในกลยุทธ์ด้านธุรกิจและเทคโนโลยี ปัจจัยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ ปัจจัยความพร้อมทางเทคนิค ปัจจัยการเลือกบริษัทที่ปรึกษา ปัจจัยความพร้อมของบุคลากร ปัจจัยการบริหารโครงการ ปัจจัยการทดสอบก่อนการติดตั้งระบบ และปัจจัยการพัฒนาหลังการติดตั้งระบบ ซึ่งปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบมากที่สุด คือ ปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหารระดับสูง รองลงมาคือ ปัจจัยทางด้านเทคนิค และปัจจัยความพร้อมของบุคลากร

วาสนา วงศ์สิทธิ์ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SAP ของธนาคารออมสินสาขาในเขตภาค 5 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ยเลขคณิต และการทดสอบโดยใช้วิธีการคำนวณหาค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย (Weight Mean Score : WMS) วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้คือ เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SAP ของธนาคารออมสินสาขาในเขตภาค 5 และปัจจัยที่ทำให้การใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SAP ของธนาคารออมสินสาขาประสบผลสำเร็จ ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SAP นั้นคือ ความล่าช้าและการล้มเหลวของระบบเครือข่ายเชื่อมโยงข้อมูล (network) นอกจากนี้ยังมีปัญหาด้านบุคลากร (end user) ที่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบอย่างเพียงพอเนื่องจากไม่ได้รับการฝึกอบรมการใช้ระบบ และไม่มีความรู้พื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ ปัญหาด้านโปรแกรมสำเร็จรูป SAP ทำงานได้ช้าไม่ทันเวลา มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อนมักเกิดปัญหาในการทำงานบ่อยครั้ง ความล่าช้าในการช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาที่ระบบ คู่มือการใช้งานอ่านเข้าใจยาก และปัญหาด้านคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ จำนวนไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำเอาระบบโปรแกรมสำเร็จรูป SAP มาใช้ในธนาคารออมสินสาขาที่สำคัญคือ ปัจจัยการบริหารองค์กร ได้แก่การที่ผู้บริหารของธนาคารเห็นความสำคัญและสนับสนุนการดำเนินงานเป็นอย่างดี รวมทั้งจัดให้มีการควบคุม ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบสาขา และปัจจัยทางด้านวัสดุเอกสารและสถานที่ที่มีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ

หนึ่งฤทัย ต่อสุวรรณ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ผลกระทบและการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบบริหารทรัพยากรองค์กร (ERP) มาใช้ กรณีศึกษา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ บุคลากรระดับผู้บริหาร ตั้งแต่ Top manager จนถึง

First line manager จำนวน 8 คน และบุคลากรระดับปฏิบัติการจำนวน 7 คน โดยใช้การสัมภาษณ์กับบุคลากรระดับผู้บริหาร และใช้แบบสอบถามกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นสอดคล้องกัน ในเรื่องความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากการนำระบบ SAP มาใช้ในงานว่า ทีมงานยังขาดทักษะในการทำงานและประสิทธิภาพของการสื่อสารยังไม่สัมฤทธิ์ผล ซึ่งส่งผลให้ขาดความชัดเจนในเรื่องของวิสัยทัศน์ขององค์กร ความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และความเชื่อมั่นในความก้าวหน้าในงานจากการทำโครงการ และเมื่อประเมินผลกระทบในกระบวนการทำงานพบว่า สามารถสรุปผลกระทบได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ การสร้างและการเปลี่ยนแปลงข้อมูลหลัก การบันทึกเกณฑ์การปันส่วนและการปันส่วนต้นทุน และการจัดทำรายงานเพื่อผู้บริหาร

Judy E Scott (1999 อ้างถึงใน จิตติگان เตชะแสนศิริ, 2551) ได้ศึกษาเรื่องความล้มเหลวของบริษัท FoxMeyer Drug จำกัด เกิดจากความล้มเหลวของการติดตั้งระบบ ERP จริงหรือโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลวของการติดตั้งระบบ ERP และขอแนะนำถึงวิธีการหลีกเลี่ยงปัญหาเหล่านั้น ผลการศึกษาพบว่า ความล้มเหลวที่เกิดขึ้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วนหลัก คือ การรับคำสั่งลูกค้า ขอบเขตความต้องการของระบบ แผนการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อม ซึ่งตัวแปรสำคัญที่ก่อให้เกิดความล้มเหลวมีดังนี้ คือ การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง แรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน การเป็นผู้ใช้ระบบรายแรกๆ การลงนามสัญญาเกี่ยวกับลูกค้ารายใหญ่ในขณะที่มีการติดตั้งระบบ ระบบไม่สามารถรองรับปริมาณงาน การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ การให้อำนาจหน้าที่กับบริษัทที่ปรึกษาระบบมากเกินไป การขาดการถ่ายโอนความรู้ การไม่สามารถควบคุมบริษัทที่ปรึกษา ระบบ ตารางเวลาการติดตั้งระบบไม่เหมาะสม การขาดประสบการณ์จากบริษัทที่ปรึกษา ระบบ การติดตั้งระบบใหม่ 2 ระบบในเวลาเดียวกัน การไม่ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และการขาดการทดสอบของระบบก่อนการใช้งานจริง เป็นต้น

Yasar Jarrar , Abdullah Al-Mudimigh and Mohamed Zairi (2000 อ้างถึงใน จิตติگان เตชะแสนศิริ, 2551) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จ หน้าที่ความรับผิดชอบ และผลกระทบต่อธุรกิจในการติดตั้งระบบ ERP โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาหาผู้มีส่วนรับผิดชอบ และผลกระทบต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจในการสำเร็จต่อการติดตั้งระบบ ERP โดยได้ทำการศึกษาจากบริษัทตัวอย่าง 6 บริษัท อาทิ Monsanto, Alveo, Microsoft, Hewlett Packard, Epson and The Barden Corp. ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลสำเร็จต่อความสำเร็จในการติดตั้งระบบ ERP ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ การอบรม การประเมินผลที่ถูกต้อง การเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

สรุปจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ ERP หรือ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร หรือการศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดจากความล้มเหลวของการติดตั้งระบบ ERP ซึ่งผลของการวิจัยส่วนใหญ่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน หรือสอดคล้องกัน ในเรื่องของปัจจัยภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ปัจจัยการฝึกอบรม ปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร เป็นต้น โดยปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งองค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกๆ จากกรณีศึกษาของบริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มแห่งหนึ่ง ที่มีการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานของพนักงานทุกระดับ เพื่อให้บรรลุ นโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ บริษัทฯ จึงต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้มีประสิทธิภาพที่สุด โดยการนำผลการศึกษาของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร ซึ่งมีความเหมาะสมกับบริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มแห่งนี้



บทที่ 3

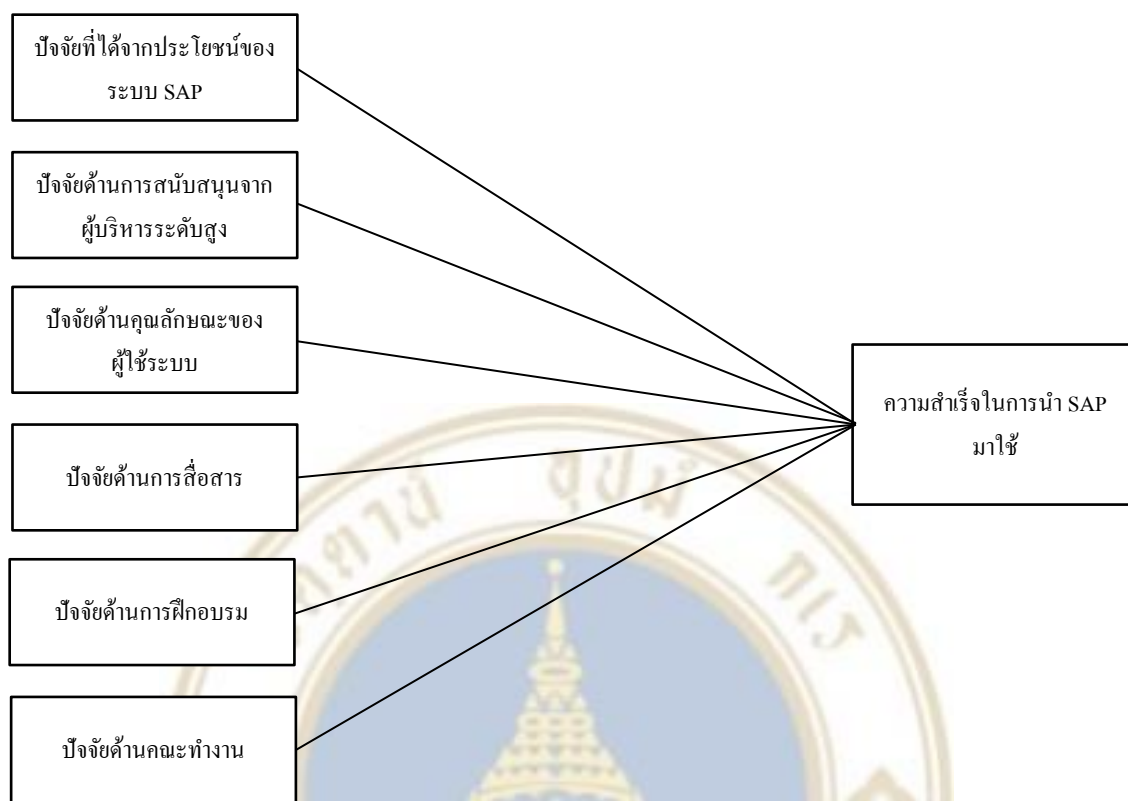
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร
กรณีศึกษา : บริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มแห่งหนึ่ง มีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับ
ดังนี้

- 3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย
- 3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา
 - 3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ
 - 3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ
- 3.3 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร
กรณีศึกษา : บริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อ
ความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร โดยมีตัวแปรอิสระเป็นปัจจัยภายในองค์กรด้าน
ต่างๆ 6 ด้าน จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และตัวแปรตามคือประโยชน์ที่ได้รับจากการนำ
ระบบ SAP เข้ามาใช้ ซึ่งแสดงถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้น โดยกรอบแนวคิดงานวิจัยผู้เขียนได้พัฒนามา
จากการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการนำ SAP มาประยุกต์ใช้ในมุมมอง
ของนักบัญชี การไฟฟ้านครหลวง (สุวิมล เกษมชัยนันท์, 2555) และการวิจัยเรื่อง ปัจจัยสู่
ความสำเร็จในการติดตั้งระบบ ERP กรณีศึกษา : บริษัท ABC จำกัด (จิตติگان เตชะแสนศิริ, 2551)
(ภาพที่ 3.1)



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยการเก็บข้อมูลทั้งจากแหล่งปฐมภูมิและแหล่งทุติยภูมิ คือ

3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องเก็บขึ้นมาใหม่เพื่อวัตถุประสงค์ของการวิจัยนั้นโดยเฉพาะ เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากแหล่งข้อมูลโดยตรง โดยการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) เจ้าหน้าที่สารสนเทศ (IT Officer) และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล (HR Officer) ของบริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นผู้ใช้งานในระบบ SAP

3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาประเภทเอกสารต่างๆ ซึ่งรวบรวมจากหนังสือ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระทั้งจากในและต่างประเทศ เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร

3.3 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากประชากรที่เป็นพนักงานของบริษัทฯ และมีความเกี่ยวข้องกับระบบ SAP จำนวนทั้งหมด 85 คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) จำนวน 15 คน จากจำนวนทั้งหมด 40 คน เจ้าหน้าที่สารสนเทศ (IT Officer) 10 คน จากจำนวนทั้งหมด 20 คน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล (HR Officer) 25 คน จากจำนวนทั้งหมด 25 คน รวมกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นจำนวน 50 คน สังกัดสำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ และเป็นกลุ่มผู้ใช้งานระบบ SAP โดยตรง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ในการบริหารจัดการพนักงานระดับปฏิบัติการ (Staff) ผ่านระบบ SAP ตัวอย่างเช่น การอนุมัติการลา และการขอค่าล่วงเวลา การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี การวาง Career path การวางแผนการฝึกอบรมของพนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นต้น หากผู้บริหารระดับกลางมีการบริหารจัดการพนักงานไม่ดีอาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนการบริหารของแต่ละแผนก และของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น ระบบ SAP เป็นระบบที่มีต้นทุนและค่าใช้จ่ายสูง หากไม่รู้วิธีการใช้ที่ถูกต้อง รวมถึงการบริหารทรัพยากรที่ดี การนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กรก็จะไม่ได้ประโยชน์อย่างแท้จริง

เจ้าหน้าที่สารสนเทศ (IT Officer) เป็นผู้ดูแล ให้คำแนะนำ และแก้ปัญหา ในการใช้ระบบ SAP (Facilitator) เพื่อให้การใช้งานราบรื่น และมีประสิทธิภาพ

เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล คือ เป็น user เป็นผู้ประชาสัมพันธ์การใช้ระบบ SAP ของบริษัทฯ และให้คำปรึกษาในการใช้ระบบ SAP แก่พนักงานทุกระดับ

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ทำการวิจัยแบบเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือกับกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน (แบบสอบถาม : ภาคผนวก ก) ดังนี้

ส่วนที่ 1: เป็นคำถามด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน

ส่วนที่ 2: เป็นคำถามเพื่อประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร ประกอบด้วย 6 ปัจจัย 27 คำถาม ตามกรอบแนวคิด ได้แก่ ปัจจัย

ด้านประโยชน์ที่ได้จากระบบ SAP ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ใช้ระบบ ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านการฝึกอบรม และปัจจัยด้านคณะทำงาน (SAP Project Team) โดยคำถามได้พัฒนามาจากการศึกษาของนางสาวสุวิมล เกษมชัยนันท์ เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการนำ SAP มาประยุกต์ใช้ในมุมมองของนักบัญชี การไฟฟ้านครหลวง และการค้นคว้าอิสระ โดยนางสาวจิตตกานต์ เตชะแสนศิริ เรื่องปัจจัยสู่ความสำเร็จในการติดตั้งระบบ ERP กรณีศึกษา : บริษัท ABC จำกัด

ส่วนที่ 3 : เป็นคำถามเพื่อประเมินปริมาณของกิจกรรมที่สนับสนุนปัจจัยทั้ง 6 ด้าน

โดยคำถามในส่วนที่ 2 และ 3 จะแบ่งการวัดออกเป็น 2 ประเภท คือ การประเมินระดับความสำคัญและการประเมินระดับปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงของแต่ละปัจจัย ตามลำดับ โดยกำหนดคะแนนแบบ Likert scale

โดยคำถามที่ใช้เกณฑ์การให้คะแนนแบบ Likert scale ได้แบ่งออกเป็น 5 ระดับ และอ่านค่าคะแนนเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ระดับความคิดเห็นและสภาพความเป็นจริง	คะแนนที่ได้
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

เมื่อนำคะแนนที่ได้ในแต่ละด้านมารวมกัน เพื่อหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยนำมาแปลความหมายของระดับคะแนน โดยได้กำหนดความหมายด้วยเกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแบ่ง ดังนี้

$$\frac{\text{ค่าเฉลี่ยสูงสุด} - \text{ค่าเฉลี่ยต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \text{ค่าเฉลี่ยแต่ละช่วง}$$

$$\frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

ดังนั้น ความกว้างของอันตรภาคชั้น คือ 0.8 จึงสามารถจัดระดับ และแปลความหมายได้ดังแสดงตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงการแปลความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ยเป็นช่วง

ระดับเฉลี่ย	ความหมายของระดับความคิดเห็นเฉลี่ย
4.21 – 5.00	ระดับสูงมาก
3.41 – 4.20	ระดับสูง
2.61 – 3.40	ระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	ระดับต่ำ
1.00 – 1.80	ระดับต่ำมาก

ส่วนที่ 4 : เป็นส่วนที่ให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำระบบ SAP มาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพราะกลุ่มตัวอย่างอาจจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างจากแบบสอบถาม และอาจจะเป็นประโยชน์กับองค์กรในการพัฒนาระบบ SAP ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นต่อไป

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งในการส่งแบบสอบถาม จะทำการส่งให้แก่กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ใช้งานระบบ SAP โดยตรง ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management), เจ้าหน้าที่สารสนเทศ (IT Officer) และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล (HR Officer) และให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามกลับมาให้ผู้วิจัย

3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis) วิเคราะห์ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ระดับความสำคัญ และปริมาณของกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร โดยทำการวิเคราะห์ในลักษณะของการค่าความถี่ หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อให้ทราบลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ขนาดความสำคัญและปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงของปัจจัยแต่ละด้าน และผลการเปรียบเทียบระหว่างระดับความสำคัญและปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงของปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร
กรณีศึกษา : บริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มแห่งหนึ่ง ได้ทำการแจกแบบสอบถาม (ภาคผนวก ก)
ให้กับผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) เจ้าหน้าที่สารสนเทศ (IT Officer) และ
เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล (HR Officer) จำนวน 50 ชุด ได้รับการตอบกลับจำนวน 50 ชุด คิดเป็นร้อยละ
100

การนำเสนอ และการวิเคราะห์ผลของข้อมูลที่ได้รับ ผู้วิจัยจะนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน
หลัก ได้แก่

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้กรอกแบบสอบถาม

4.2 ข้อมูลเนื้อหาของแบบสอบถาม

4.2.1 การวิเคราะห์ระดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ
ในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร

4.2.2 การวิเคราะห์ปริมาณของกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร ซึ่ง
สนับสนุนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร

4.2.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสำคัญ และปริมาณ
กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงของปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ใน
องค์กร

4.2.4 ข้อมูลที่ได้รับจากการเสนอแนะของพนักงาน ที่ให้ข้อมูลเพิ่มเติม
ในแบบสอบถาม

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้กรอกแบบสอบถาม

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis) แสดงดัง
ตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา
ตำแหน่งงานปัจจุบัน และอายุงานในองค์กร

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	17	34.00
หญิง	33	66.00
รวม	50	100
อายุ		
21-30	23	46.00
31-40	22	44.00
41-50	5	10.00
51-60	0	0.00
รวม	50	100
ระดับการศึกษา		
ปวช./ปวส.	5	10.00
ปริญญาตรี	37	74.00
ปริญญาโท	8	16.00
อื่นๆ	0	0.00
รวม	50	100
ตำแหน่งงานปัจจุบัน		
ผู้บริหารระดับกลาง	15	30.00
เจ้าหน้าที่สารสนเทศ	10	20.00
เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล	25	50.00
รวม	50	100

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา
ตำแหน่งงานปัจจุบัน และอายุงานในองค์กร (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุงานในองค์กร		
น้อยกว่า 1 ปี	2	4.00
1-3 ปี	17	34.00
4-6 ปี	16	32.00
7-10 ปี	9	18.00
10 ปีขึ้นไป	6	12.00
รวม	50	100

จากตารางที่ 4.1

เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 66

อายุ กลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 46 รองลงมา คือ ในช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 44 เนื่องจากบริษัทที่แห่งนี้มีนโยบายเปิดรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่หลายอัตรา ซึ่งเน้นนักศึกษาจบใหม่ ระดับปริญญาตรี

ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่เป็นระดับปริญญาตรี มีจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 74 เนื่องจากบริษัทที่แห่งนี้มีนโยบายเปิดรับนักศึกษาจบใหม่ ระดับปริญญาตรี และคุณลักษณะของตำแหน่งงานจากกลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่สารสนเทศ เจ้าหน้าที่บุคคล และผู้บริหารระดับกลาง ต้องการผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป

ตำแหน่งงานปัจจุบัน เป็นไปตามที่ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากประชากรที่เป็นพนักงานของบริษัทฯ และมีความเกี่ยวข้องกับระบบ SAP ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) 15 คน คิดเป็นร้อยละ 30 เจ้าหน้าที่สารสนเทศ (IT Officer) 10 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล (HR Officer) 25 คน คิดเป็นร้อยละ 50 รวมเป็นจำนวน 50 คน ซึ่งสังกัดสำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ

อายุงานในองค์กร พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ช่วงอายุงาน 1-3 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 34 รองลงมาคือ ช่วยอายุงาน 4-6 จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 32

4.2 ข้อมูลเนื้อหาของแบบสอบถาม

4.2.1 การวิเคราะห์ระดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร

ปัจจัยที่ 1 ปัจจัยด้านประโยชน์ที่ได้จากระบบ SAP (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านประโยชน์ที่ได้จากระบบ SAP

ปัจจัย	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ทำงานได้รวดเร็วขึ้น ประหยัดเวลาในการทำงาน	3.74	1.05	ระดับสูง
ช่วยลดทรัพยากรที่นำมาใช้ เช่น จำนวนกระดาษ	3.98	0.74	ระดับสูง
ลดภาระในการป้อนข้อมูล	3.38	1.03	ระดับปานกลาง
สามารถนำข้อมูลและรายงานมาประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	3.90	0.74	ระดับสูง
รายงานที่ได้ถูกต้อง ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ เข้าใจและตรวจสอบได้ง่าย	4.00	0.81	ระดับสูง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.80	0.87	ระดับสูง

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของตัวแปรในปัจจัยนี้ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าความสำคัญของประโยชน์ที่ได้จากระบบ SAP อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.80) โดยตัวแปรที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความสำคัญมากที่สุด คือ รายงานที่ได้ถูกต้อง ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ เข้าใจและตรวจสอบได้ง่าย (ค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.00)

ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (ตารางที่ 4.3)

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ปัจจัย	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ผู้บริหารสนับสนุนต่อการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร	3.90	0.76	ระดับสูง
การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในเรื่องกำลังคน	3.66	0.75	ระดับสูง
มีนโยบายและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเมื่อนำ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร	3.82	0.77	ระดับสูง
ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในงาน	4.04	0.73	ระดับสูง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.85	0.75	ระดับสูง

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของตัวแปรในปัจจัยนี้ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าความสำคัญของการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.85) โดยตัวแปรที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าความสำคัญมากที่สุด คือ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในงาน (ค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.04)

ปัจจัยที่ 3 ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ใช้ระบบ (ตารางที่ 4.4)

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ใช้ระบบ

ปัจจัย	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	4.18	0.72	ระดับสูง
ชอบและยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง	4.40	0.70	ระดับสูงมาก
ชอบการทำงานเป็นระบบ	4.02	1.06	ระดับสูง
มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.84	1.00	ระดับสูง
มีความรู้และติดตามเรื่องของเทคโนโลยีอยู่เสมอ	3.92	0.53	ระดับสูง
ค่าเฉลี่ยรวม	4.07	0.80	ระดับสูง

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของตัวแปรในปัจจัยนี้ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าความสำคัญของคุณลักษณะของผู้ใช้ระบบนั้นอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 4.07) คือเห็นว่าคุณลักษณะของผู้ใช้ระบบมีความสำคัญที่จะทำให้การนำระบบ SAP มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ชอบและยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ทำงานแบบมีระบบ มีการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีความรู้และติดตามเรื่องของเทคโนโลยีอยู่เสมอ

ปัจจัยที่ 4 ปัจจัยด้านการสื่อสาร (ตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสื่อสาร

ปัจจัย	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
องค์กรสื่อสารเพื่อให้พนักงานทราบถึงวัตถุประสงค์ ขอบเขตและความสำคัญของระบบ SAP ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ	4.18	0.92	ระดับสูง
องค์กรสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบถึงประโยชน์ และอุปสรรคปัญหาในการใช้งานระบบ SAP	4.20	0.83	ระดับสูง
องค์กรสร้างช่องทางการสื่อสารให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบ SAP อย่างเหมาะสม และพนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้	4.12	0.80	ระดับสูง
การสื่อสารมีความรวดเร็ว ถูกต้อง พนักงานทุกระดับเข้าใจได้อย่างชัดเจน	4.14	0.73	ระดับสูง
การตอบข้อซักถามจากพนักงานมีความรวดเร็ว และชัดเจน ทำให้พนักงานพึงพอใจ	3.92	0.90	ระดับสูง
ค่าเฉลี่ยรวม	4.11	0.84	ระดับสูง

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของตัวแปรในปัจจัยนี้ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าความสำคัญของการสื่อสารอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 4.11) โดยตัวแปรที่ผู้ตอบ

แบบสอบถามเห็นว่ามีความสำคัญมากที่สุด คือ องค์กรสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบถึงประโยชน์ และอุปสรรคปัญหาในการใช้งานระบบ SAP (ค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.20)

ปัจจัยที่ 5 ปัจจัยด้านการฝึกอบรม (ตารางที่ 4.6)

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการฝึกอบรม

ปัจจัย	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ผู้ให้การอบรม สามารถอธิบายให้ผู้รับการฝึกอบรม เข้าใจการใช้งานระบบได้เป็นอย่างดี	3.86	0.88	ระดับสูง
เจ้าหน้าที่และพนักงาน ได้รับการฝึกอบรมที่ตรงกับ งานในหน้าที่ความรับผิดชอบ	4.36	0.69	ระดับสูงมาก
มีคู่มือการอบรมมีความละเอียดเข้าใจได้ง่าย	3.96	0.97	ระดับสูง
ตารางการฝึกอบรม และระยะเวลาการฝึกอบรมต้อง มีความเหมาะสม	3.68	0.87	ระดับสูง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.96	0.85	ระดับสูง

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของตัวแปรในปัจจัยนี้ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าความสำคัญของด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.96) โดยตัวแปรที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความสำคัญมากที่สุด คือ เจ้าหน้าที่และพนักงาน ได้รับการฝึกอบรมที่ตรงกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.36)

ปัจจัยที่ 6 ปัจจัยด้านคณะทำงาน (SAP Project Team) (ตารางที่ 4.7)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคณะทำงาน (SAP Project Team)

ปัจจัย	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
คณะทำงานต้องมีความรู้ ความชำนาญ และช่วยสนับสนุนผู้ใช้งานในการแก้ปัญหาได้	3.72	1.03	ระดับสูง
คณะทำงานสามารถให้คำปรึกษาปัญหาในการใช้งานระบบ SAP ได้เป็นอย่างดี	4.44	0.61	ระดับสูงมาก
คณะทำงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้ระบบ	4.20	0.83	ระดับสูงมาก
คณะทำงานสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใช้งานในการใช้ระบบ SAP	3.94	0.87	ระดับสูง
ค่าเฉลี่ยรวม	4.08	0.83	ระดับสูง

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของตัวแปรในปัจจัยนี้ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าความสำคัญของคณะทำงาน (SAP Project Team) อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 4.08) โดยตัวแปรที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าความสำคัญมากที่สุด คือ คณะทำงานสามารถให้คำปรึกษาปัญหาในการใช้งานระบบ SAP ได้เป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.44)

สำหรับข้อมูลจากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรโดยรวมที่ใช้ในการทำวิจัย ดังแสดงตามตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อ ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร

ปัจจัย	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ปัจจัยด้านประโยชน์ที่ได้จากระบบ SAP	3.80	0.87	ระดับสูง
ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง	3.85	0.75	ระดับสูง
ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ใช้ระบบ	4.07	0.80	ระดับสูง
ปัจจัยด้านการสื่อสาร	4.11	0.84	ระดับสูง
ปัจจัยด้านการฝึกอบรม	3.96	0.85	ระดับสูง
ปัจจัยด้านคณะทำงาน	4.08	0.83	ระดับสูง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.98	0.82	ระดับสูง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในภาพรวมความสำคัญของปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.82 หากพิจารณาปัจจัยแต่ละด้านพบว่า มีระดับความคิดเห็นในระดับสูง โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการสื่อสาร ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.11 รองลงมา คือ ด้านคณะทำงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08

4.2.2 การวิเคราะห์ปริมาณของกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร ซึ่งสนับสนุนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปริมาณของกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร ซึ่งสนับสนุนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร

ปัจจัย	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ปัจจัยด้านประโยชน์ที่ได้จากระบบ SAP	2.92	0.80	ระดับปานกลาง
ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง	2.94	0.79	ระดับปานกลาง
ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ใช้ระบบ	3.52	0.86	ระดับสูง
ปัจจัยด้านการสื่อสาร	2.72	0.81	ระดับปานกลาง
ปัจจัยด้านการฝึกอบรม	3.64	0.90	ระดับสูง
ปัจจัยด้านคณะทำงาน (SAP Project Team)	3.92	0.72	ระดับสูง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.28	0.81	ระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของตัวแปร พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีปริมาณของกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.28) โดยตัวแปรที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าปริมาณของกิจกรรมที่เกิดขึ้นมากที่สุด คือ ด้านคณะทำงาน (SAP Project Team) อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.92) และมีความเห็นว่างิจกรรมด้านการสื่อสารมีน้อยที่สุด โดยอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.72)

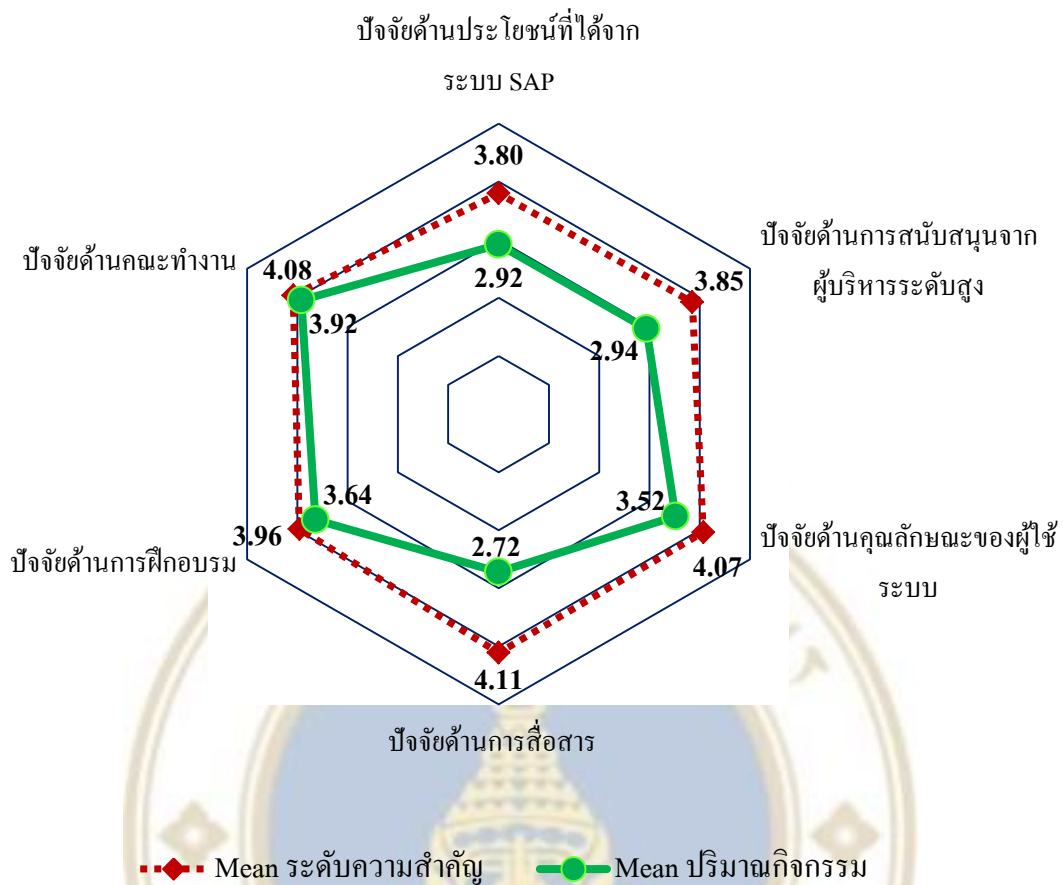
4.2.3 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบระหว่างระดับความสำคัญ และปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงของปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย เปรียบเทียบระหว่างระดับความสำคัญ และปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงของปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	
	ระดับความสำคัญ	ปริมาณกิจกรรม
ปัจจัยด้านประโยชน์ที่ได้จากระบบ SAP	3.80	2.92
ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง	3.85	2.94
ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ใช้ระบบ	4.07	3.52
ปัจจัยด้านการสื่อสาร	4.11	2.72
ปัจจัยด้านการฝึกอบรม	3.96	3.64
ปัจจัยด้านคณะทำงาน (SAP Project Team)	4.08	3.92
ค่าเฉลี่ยรวม	3.98	3.28

จากตารางที่ 4.10 สามารถแสดงได้โดยใช้แผนภูมิเรดาร์ ดังรูปภาพที่ 4.1

รูปภาพที่ 4.1 แสดงค่าเฉลี่ย เปรียบเทียบระหว่างระดับความสำคัญ และปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงของปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร



จากรูปภาพที่ 4.1 อธิบายได้ดังนี้

ปัจจัยด้านประโยชน์ที่ได้จากระบบ SAP มีระดับความสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความคิดเห็นที่ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 แต่มีปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 ซึ่งมีระยะความห่างค่อนข้างมาก

ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง มีระดับความสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความคิดเห็นที่ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 แต่มีปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 ซึ่งมีระยะความห่างค่อนข้างมาก

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ใช้ระบบ มีระดับความสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความคิดเห็นที่ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 และมีปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52

ปัจจัยด้านการสื่อสาร มีระดับความสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความคิดเห็นที่ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 (สูงสุด) แต่มีปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.72 (ต่ำสุด) ซึ่งมีระยะความห่างมาก

ปัจจัยด้านการฝึกอบรม มีระดับความสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความคิดเห็นที่ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 และมีปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ถือว่ามีความใกล้เคียงกันมาก

ปัจจัยด้านคณะทำงาน (SAP Project Team) มีระดับความสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความคิดเห็นที่ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และมีปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ถือว่ามีความใกล้เคียงกันมาก

4.2.4 ข้อมูลที่ได้รับจากการเสนอแนะของพนักงาน ที่ให้ข้อมูลเพิ่มเติมในแบบสอบถาม

ด้านคณะทำงาน ควรจัดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานโดยใช้แบบสอบถามหรือการประชุมย่อย มีคณะทำงานดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีศูนย์กลางให้คำปรึกษาในการทำงานแต่ละ Module เพื่อรวบรวมปัญหาจากการใช้งาน และหาแนวทางในการแก้ปัญหาพร้อมกันทั้งพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างาน เนื่องจากหลังจากที่องค์กรนำระบบ SAP มาใช้ระยะหนึ่งแล้วนั้น คณะทำงานเหล่านี้ก็สลายตัว

ด้านบุคลากร พนักงานผู้ปฏิบัติงานรับรู้วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานในระบบ SAP ยังไม่เชี่ยวชาญเท่าที่ควร ต้องมีการจัดฝึกอบรมเชิงลึกมากกว่านี้ มีการให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง และควรมีการสอบถามปัญหาที่เกิดจากการใช้งานจาก user เป็นประจำ เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรค และนำไปปรับปรุงพัฒนาระบบให้ดีขึ้น

ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความเห็นว่าผู้บริหารหลายท่านยังไม่ยอมใช้ระบบ SAP เลือกการใช้กระดาษแบบเดิม เนื่องจากสะดวกและคุ้นเคย ทำให้การดำเนินการของระบบ SAP ไม่เป็นไปตามขั้นตอน จากที่วางแผนใหม่ให้พนักงานสามารถขออนุมัติเรื่องต่างๆ แบบออนไลน์ เช่น การลา การขอค่าล่วงเวลา การขอหนังสือรับรอง เป็นต้น ต้องกลับมาใช้ Flow แบบเดิม และไม่ได้ลดการใช้กระดาษ ทำให้พนักงานมองว่าผู้บริหารบางท่านไม่ได้เป็นแบบอย่างที่ดีหรือเป็นผู้นำในการใช้ระบบ SAP ให้พนักงานปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร นอกจากนี้หลังจากเริ่มใช้ระบบ มีเสียงตอบรับจากระดับผู้บริหารที่ต้องอนุมัติแบบออนไลน์ เช่น ทำไม่เป็น (ผ่านการอบรมแล้ว) ใช้งานยาก เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้ตามย่อมที่จะปฏิบัติตาม

ด้านการสื่อสาร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า เป็นเรื่องที่สำคัญมาก องค์กรยังใช้วิธีการสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ และไม่ทั่วถึง ควรสื่อสารให้พนักงานทุกระดับได้รู้ และทำความเข้าใจถึงความสำคัญและประโยชน์ของการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร ความก้าวหน้าของแผนงานและกิจกรรมต่างๆที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน และทั่วถึง ส่งผลให้การนำไป ปฏิบัติ หรือการใช้ระบบ SAP เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างแท้จริง

ด้านเทคโนโลยีของระบบ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าโดยภาพรวมถือว่าเป็น ระบบที่ดี เข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็ว ข้อมูลที่ได้จากระบบ SAP ทันสมัยนำมาวิเคราะห์ตัดสินใจได้ ข้อมูลไม่ซับซ้อน หน่วยงานอื่นๆสามารถเข้าถึงข้อมูลตามกำหนดขอบเขตที่กำหนดได้ แต่ปัจจุบัน ยังมีการแก้ไขปรับปรุงระบบ SAP ตามคำขอของ user ซึ่งบางเรื่องระบบ SAP ไม่สามารถเขียน โปรแกรมได้ตามที่ลูกค้าสั่ง เพราะโปรแกรมได้เขียนมาแบบนี้ ส่วนไหนสามารถปรับได้ที่ปรึกษา SAP ก็ทำให้ได้ ไม่สามารถปรับได้ทุกอย่าง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า บางอย่างฝ่ายเราควรปรับ วิธีการเข้าหาเทคโนโลยี ต้องเปลี่ยนแปลงตัวเราด้วย เพราะระบบ SAP มีหลายบริษัทชั้นนำที่ใช้อยู่ และก็ประสบความสำเร็จ ซึ่งปัจจัยอย่างหนึ่งที่ทำให้การนำระบบ SAP เข้าไปใช้และประสบความสำเร็จ คือ การเปลี่ยนแปลงแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ อย่ายึดติดกับวิธีเดิมๆ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร
กรณีศึกษา : บริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อค้นหาและเปรียบเทียบระดับความสำคัญ และปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร
2. เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานระบบ SAP ของระดับหน่วยงาน และภาพรวมขององค์กร

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) , เจ้าหน้าที่สารสนเทศ (IT Officer) และ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล (HR Officer) จำนวน 50 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากบริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มแห่งหนึ่ง ในการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร โดยใช้แบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ตามแบบของ Likert แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผู้วิจัยเป็นผู้ส่งแบบสอบถามและทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis) ในลักษณะของการค่าความถี่ หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของงานวิจัย เพื่อค้นหาและเปรียบเทียบระดับความสำคัญ และปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร สามารถสรุปผลได้ดังนี้

5.1.1 จากแบบสอบถามในส่วนของคุณสมบัติทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถสรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นหญิง 33 คน คิดเป็นร้อยละ 66 และเป็นชาย 17 คน คิดเป็นร้อยละ 34 เมื่อจำแนกตามอายุ มีผู้มีอายุระหว่าง 21-30 ปี และมีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวนใกล้เคียงกัน คือ

จำนวน 23 คน และ 22 คน คิดเป็นร้อยละ 46 และ 44 ตามลำดับ โดยผู้มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด คือ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 10 เมื่อจำแนกตามการศึกษาพบว่าร้อยละ 74 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ซึ่งมีลำดับสูงสุด สำหรับตำแหน่งงานปัจจุบันจำนวนคนเป็นไปตามการระบุกลุ่มตัวอย่างของผู้วิจัย คือ ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) 15 คน เจ้าหน้าที่สารสนเทศ (IT Officer) 10 คน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล (HR Officer) 25 คน และสำหรับด้านอายุงานในองค์กรอยู่ในช่วงระหว่าง 1-3 ปี และช่วงระหว่าง 4-6 ปี ร้อยละ 34 และ 32 ตามลำดับ

5.1.2 สรุประดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา : บริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มแห่งหนึ่ง ผลของการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในภาพรวมเกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร (6 ปัจจัย) อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 หากพิจารณาปัจจัยแต่ละด้านพบว่า มีระดับความคิดเห็นในระดับสูง โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการสื่อสาร ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.11 รองลงมา คือ ด้านคณะทำงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 รายละเอียดดังต่อไปนี้

ปัจจัยด้านประโยชน์ที่ได้จากระบบ SAP พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าความสำคัญของประโยชน์ที่ได้จากระบบ SAP อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.80)

ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าความสำคัญของการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.85)

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ใช้ระบบ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าความสำคัญของคุณลักษณะของผู้ใช้ระบบนั้นอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 4.07)

ปัจจัยด้านการสื่อสาร พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าความสำคัญของการสื่อสารอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 4.11)

ปัจจัยด้านการฝึกอบรม พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าความสำคัญของการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.96)

ปัจจัยด้านคณะทำงาน (SAP Project Team) พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าความสำคัญของคณะทำงาน (SAP Project Team) อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 4.08)

5.1.3 สรุปปริมาณของกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร ซึ่งสนับสนุนปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา : บริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มแห่งหนึ่ง พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ปริมาณของกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร

อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.28) โดยตัวแปรที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าปริมาณของกิจกรรมที่เกิดขึ้นมากที่สุด คือ ด้านคณะทำงาน (SAP Project Team) อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.92) และมีความเห็นว่ากิจกรรมด้านการสื่อสารมีน้อยที่สุด โดยอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.72)

5.1.4 สรุปการเปรียบเทียบระหว่างระดับความสำคัญ และปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงของปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร คือปัจจัยที่มีความสำคัญสูงสุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 แต่มีปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรต่ำที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.72 ส่วนปัจจัยด้านคณะทำงาน (SAP Project Team) มีระดับความสำคัญรองลงมาจากปัจจัยด้านการสื่อสาร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 แต่ผลของปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ถือว่ามีความใกล้เคียงกันมาก

สรุปผลในภาพรวม ปัจจัยทั้ง 6 ด้าน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับสูง ซึ่งก็คือปัจจัยทั้ง 6 ด้าน มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร แต่เมื่อทำการเปรียบเทียบกับปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงภายในบริษัทฯ พบว่ามี 3 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยที่ห่างกันค่อนข้างมาก เรียงลำดับจากค่าความห่างของค่าเฉลี่ยจากมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านการสื่อสาร (ค่าความห่าง 1.39) ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (ค่าความห่าง 0.91) และปัจจัยด้านประโยชน์ที่ได้จากระบบ SAP (ค่าความห่าง 0.88)

5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัย ได้ตอบคำถามว่า ปัจจัยตัวใดมีระดับความสำคัญ และปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง เรียงจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด โดยวัดจากค่าเฉลี่ย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้ประเมินจากแบบสอบถาม และ เมื่อนำค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญและปริมาณของกิจกรรมมาเปรียบเทียบกันในแต่ละปัจจัย ทำให้ทราบถึงจุดที่บริษัทฯยังทำได้ไม่ดี หรือจุดที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนคือ ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และปัจจัยด้านประโยชน์ที่ได้จากระบบ SAP เมื่อนำผลมาเปรียบเทียบกับผลการวิจัยของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ของ จิตติگان เตชะแสนศิริ (2551) มีความสอดคล้องกัน เพราะกลุ่มตัวอย่างมีอายุใกล้เคียงกัน โดยผลของการวิจัยที่สอดคล้องกันคือ ความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการใช้ระบบ SAP ในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านคณะทำงาน ปัจจัยด้านผู้ใช้งาน ปัจจัยด้านการฝึกอบรม ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านประโยชน์ที่ได้จากระบบ SAP ผลการวิจัยของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังมีอีกหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ใน

องค์กร เช่น ปัจจัยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ ปัจจัยด้านการวางแผนโครงการ ปัจจัยด้านบริษัทที่ปรึกษา เป็นต้น นอกจากนี้มีงานวิจัยเรื่องปัจจัยสู่ความล้มเหลวในการใช้ระบบ SAP ขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านการสนับสนุนการบริหาร ปัจจัยด้านผู้ใช้ระบบ ปัจจัยด้านการสื่อสาร เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้ เพราะผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าปัจจัยทั้ง 6 ด้านที่ผู้วิจัยนำเสนอ กลุ่มตัวอย่างให้ค่าความสำคัญในระดับสูง แต่ปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นในบางปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และปัจจัยด้านประโยชน์ที่ได้จากระบบ SAP มีปริมาณน้อยมาก อาจทำให้การใช้ระบบ SAP ของบริษัทฯ มีความล้มเหลวได้

5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

เนื่องจากประโยชน์ที่คาดหวังจากงานวิจัยนี้ คือการนำผลการวิจัยไปปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้งานระบบ SAP ของบริษัทฯ ให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีขึ้น และเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการวางแผนกลยุทธ์แก่ โรงงานผลิตในเครือบริษัทฯ อีก 9 โรงงาน ซึ่งจะทำให้การขึ้นระบบ SAP ต่อจากส่วนกลาง โดยการหาจุดที่บริษัทฯ ยังทำได้ไม่ดี หรือจุดที่ต้องมีการแก้ไข วัตถุประสงค์ (Gap priority) ระหว่างระดับความสำคัญที่พนักงานให้ความสำคัญ และปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงภายในบริษัทฯ จากผลการวิจัย ปัจจัยทั้ง 6 ด้าน มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับสูง แต่เมื่อทำการเปรียบเทียบกับปริมาณกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงภายในบริษัทฯ พบว่ามี 3 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยที่ห่างกันค่อนข้างมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านประโยชน์ที่ได้จากระบบ SAP และปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการใช้ระบบ SAP ได้ ผู้วิจัยจึงขอเสนอกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยนำหลักการ “กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process)” ของ John P. Kotter มาประยุกต์ใช้ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานทุกคน และทุกระดับ การบริหารโครงการนี้มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน เป็นกระบวนการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับทุกการเปลี่ยนแปลง โดยขึ้นกับแต่ละสถานการณ์ หากพิจารณาจากปัจจัยทั้ง 6 ด้านกับขั้นตอนทั้ง 8 ขั้นตอน ของ John Kotter จะเห็นว่ามีควมสอดคล้องกัน ถึงแม้ว่าควรจะเริ่มใช้ตั้งแต่ก่อนติดตั้งระบบ SAP แต่เมื่อผลการวิจัยออกมาแล้วว่า ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านผู้นำ ยังไม่มีประสิทธิภาพ และการใช้ระบบ SAP เพิ่งเริ่มได้เพียง 3 เดือน สามารถแก้ไขให้ดีขึ้นได้ หากปล่อยไว้อาจทำให้เกิดปัญหาสะสม และนำไปสู่ความล้มเหลวก็เป็นได้

1. การสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหารระดับสูง และการเปิดโอกาสให้

พนักงานมีส่วนร่วม

การสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหารระดับสูงนับเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้การใช้งานระบบ SAP เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารต้องมีการสื่อสารในเชิงสนับสนุนการใช้งานระบบ SAP อย่างชัดเจน ทั้งการสื่อสารโดยวาจา และการสื่อสารผ่านนโยบายการทำงานต่างๆ และยังมีบทบาทสำคัญเป็นผู้สนับสนุนหลักในการดำเนินโครงการ โดยการจัดหาทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นให้ เช่น เงินทุน บุคลากร เวลา และเครื่องมือเครื่องใช้ นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีการติดตามและประเมินผลการใช้งานระบบด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ และมีการสื่อสารไปในพนักงานทุกระดับ โดยทุกระดับการนี้ ฝ่ายบุคคลมีบทบาทสำคัญในการช่วยผู้บริหารสื่อสารให้พนักงานทุกระดับได้ทราบโดยทั่วกัน ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เพราะฝ่ายบุคคลเป็นฝ่ายที่ต้องดูแลและบริการพนักงานขององค์กร การสื่อสารข่าวสารต่างๆ จากระดับผู้บริหารถึงพนักงานทุกระดับ จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลเช่นเดียวกัน และถ้าหากมีข้อเสนอแนะหรือข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการใช้งานระบบ ฝ่ายบุคคลก็จะเป็นศูนย์กลางในการรับสารต่างๆ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงการใช้งานระบบ ข้อมูลที่ได้นำมาจัดทำรายงานให้ผู้บริหารระดับสูง เพื่อหาวิธีการแก้ไขและสื่อสารกับพนักงาน เพื่อสื่อให้เห็นว่าผู้บริหารมีความสนใจและให้การสนับสนุนการใช้งานระบบ SAP อย่างจริงจัง ทำให้พนักงานเห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีครั้งนี้ และเห็นถึงประโยชน์ของการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กรอย่างแท้จริง ด้วยการนำของผู้บริหาร และฝ่ายบุคคลที่ให้การสนับสนุน

2. การสร้างทีมงานที่ดี

ผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียวไม่สามารถที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ และบริษัทแห่งนี้ก็เป็นบริษัทขนาดใหญ่ ฝ่ายบุคคลอาจไม่มีความสามารถด้านระบบ SAP เพียงพอที่จะช่วยผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องสร้างทีมงานหรือคณะทำงานที่พร้อมจะทำงานร่วมกัน ซึ่งทีมงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และมีความชำนาญในระบบ SAP สามารถให้คำแนะนำผู้บริหาร ฝ่ายบุคคล และพนักงานทุกระดับได้ ปัจจุบันบริษัทแห่งนี้ได้สร้าง Change Champion Team สำหรับการดูแลระบบ SAP สมาชิกในทีมประกอบด้วยพนักงานจากฝ่ายสารสนเทศ ฝ่ายบุคคล ซึ่งได้รับการฝึกอบรมระบบ SAP อย่างชำนาญ สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี จึงทำให้ผลการวิจัยค่าเฉลี่ยระหว่างระดับความสำคัญและปริมาณกิจกรรม มีความต่างกันน้อย

3. การวิเคราะห์ความสามารถของผู้ใช้ระบบ

ฝ่ายบุคคลสามารถช่วยผู้บริหารในเรื่องนี้ได้ ด้วยการจัดทำแบบสอบถาม และ นำผลมาวิเคราะห์ นำเสนอผู้บริหาร ถึงความพร้อมของพนักงานในการใช้งานระบบ SAP เนื่องจาก ทักษะ ความรู้ ทักษะคิด ในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการ เปลี่ยนแปลงการใช้เทคโนโลยีขององค์กร พนักงานมีความพร้อมหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การ เปลี่ยนแปลงองค์กรโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรนั้น ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และ ทักษะคิดของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ เพราะเมื่อ พนักงานมีความเข้าใจในเทคโนโลยี ก็จะทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ได้อย่างเต็มความสามารถ ช่วยลดความผิดพลาด ลดระยะเวลาในการทำงาน และเมื่อพนักงานมี ทักษะคิดที่ดีในการใช้เทคโนโลยี จะส่งผลให้พนักงานเล็งเห็นถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง และลดการต่อต้านลงได้ และจากการวิจัยพบว่า พนักงานมีติดตามกระแสการเปลี่ยนแปลง ติดตาม เทคโนโลยี จะเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้กับตัวเอง และ องค์กร

4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการกำจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการ เปลี่ยนแปลง

ในการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานต่างๆ จำเป็นต้องมีการประกาศกรอบ เวลาที่ชัดเจนในการทดลองใช้ การใช้จริง และประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้งาน เพื่อไม่ให้พนักงาน เกิดอคติ และต่อต้านการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานตั้งแต่ต้น อีกทั้งยังควรมีการสื่อสารด้านการ ติดตามและประเมินผลการใช้ระบบเป็นรอบระยะ เพื่อให้พนักงานเห็นว่าผู้ติดตามและประเมินผล การใช้งานจริงอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ควรมีการสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-way communication) โดยควรมีการชี้แจงช่องทางที่พนักงานสื่อสารขึ้นมาที่ผู้บริหาร โครงการได้ เช่น Intranet ของบริษัท อีเมล เป็นต้น เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าพนักงานมีทัศนคติต่อตัวระบบอย่างไร มีข้อเสนอแนะหรือ ข้อเรียกร้องเกี่ยวกับระบบหรือไม่ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ระบบสามารถใช้งานได้ง่าย และมี ประโยชน์ต่อการทำงานมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้พนักงานลดความตึงเครียดจากการทำงาน เนื่องจาก มีช่องทางในการแสดงความคิดเห็นและได้รับทราบว่ามีผู้รับฟังและติดตามแก้ไขปัญหาให้อย่าง ใกล้ชิด

สรุปจากข้อเสนอแนะ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ ต้องมีสิ่งสำคัญเพื่อทำให้ การปรับเปลี่ยนประสบความสำเร็จ คือ การมีนโยบาย และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะเมื่อมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร ไม่ว่าจะด้วยวัตถุประสงค์ใด เพื่อให้การ เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง ภายในขององค์กรต้องมีการ

เปลี่ยนแปลงด้วย เช่น นโยบาย กลยุทธ์ วัฒนธรรมขององค์กร กระบวนการทำงานต่างๆ เป็นต้น การติดตั้งระบบ ERP หรือ SAP นั้น องค์กรไม่สามารถที่จะปรับซอฟต์แวร์ให้เข้ากับระบบการทำงานขององค์กรได้ทุกอย่าง เพราะ ERP เป็นซอฟต์แวร์ที่มีมาตรฐานระดับสากล เพื่อรองรับความต้องการของบริษัททั่วโลกได้ แต่การที่จะทำให้การนำระบบมาใช้ในองค์กรได้ประสบความสำเร็จคือ องค์กรควรที่จะต้องทำการปรับเปลี่ยนและออกแบบระบบใหม่ (Business process reengineering – BPR) เพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับระบบซอฟต์แวร์มากยิ่งขึ้น ความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) จากหลายๆฝ่าย เข้ามาประสานความร่วมมือกัน เพื่อให้การนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ประสบความสำเร็จ นับตั้งแต่การเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง (Top management) ซึ่งควรที่จะต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมินถึงความต้องการขององค์กร และนำมาสู่การจัดแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความสอดคล้องกับกระบวนการทำงานขององค์กร ดังนั้นแล้วการติดตั้งระบบ SAP ไม่เป็นเพียงแค่การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น หากแต่เป็นการเริ่มต้นของกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ทางด้านธุรกิจขององค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอีกด้วย

5.4 ข้อจำกัดในงานวิจัย

1. การศึกษาวิจัยนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะบริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มแห่งหนึ่งเท่านั้น ประเทศไทยยังมีธุรกิจผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มจำนวนมาก และยังมีธุรกิจอื่นๆ อีกเป็นจำนวนมากที่นำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร ซึ่งผลการศึกษาอาจได้รับข้อมูลในด้านต่างๆที่แตกต่างกัน
2. ในการศึกษาวิจัยนี้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีจำนวนน้อย จึงทำให้ผลของการประเมินปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร ได้ข้อมูลที่จำกัด ไม่หลากหลาย
3. ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่าง เฉพาะตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง เจ้าหน้าที่สารสนเทศ และเจ้าหน้าที่บุคคล เท่านั้น ไม่ได้สอบถามความคิดเห็นของพนักงานตำแหน่งอื่นๆ ผลที่ได้จึงไม่สามารถนำมาสรุปผลเป็นภาพรวมทั้งหมดขององค์กรได้ อาจเป็นเพียงการแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ในบางส่วน

5.5 ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกปัจจัยจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาทั้งหมด 6 ปัจจัย ซึ่งยังมีอีกหลายปัจจัยที่อาจส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร เช่น ด้านการเงิน ด้านข้อมูล ด้านบริษัทผู้พัฒนาระบบ ด้านกระบวนการเปลี่ยนแปลง ด้านความพร้อมทางเทคนิค เป็นต้น ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรเพิ่มปัจจัยอื่นๆ เพื่อให้แน่ใจได้ว่าปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร และองค์กรสามารถนำผลที่ได้ไปพัฒนา ปรับปรุง ระบบ SAP และกระบวนการต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
2. การศึกษาครั้งต่อไป ควรเพิ่มจำนวนและความหลากหลายของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ผลที่ได้สามารถสรุปเป็นภาพรวมขององค์กรได้
3. ผู้วิจัยสามารถทำการศึกษาเพิ่มเติม โดยใช้วิธีการวิจัยในเชิงคุณภาพควบคู่กับเชิงปริมาณ เพื่อให้ผลการวิจัยที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

- โกศล ดิถีธรรม. (2006). *เทคโนโลยีสนับสนุนธุรกิจการค้า*. กรุงเทพฯ: Logistics Digest.
- จิตติگان เตชะแสนศิริ. (2551). *ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการติดตั้งระบบ ERP กรณีศึกษา : บริษัท ABC จำกัด*. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยนวัตกรรมการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ตรีทศ เหล่าศิริหงษ์ทอง และ มุนินทร์ ลพบุรี. (2547). *การบริหารเทคโนโลยีกับการประยุกต์ใช้ Enterprise Resource Planning (ERP)*. กรุงเทพฯ: ส่งเสริมเทคโนโลยี ปีที่ 31.
- บัน กาซิมะ. (2546). *คู่มือการเป็นผู้นำในการใช้ ERP (Enterprise Resource Planning)*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ประพจน์ สุขมานนท์. (2547). *SAP R/3 : ABAP Programming*. กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- พลพฐ ปิยวรรณ และ สุภาพร เจริญเยี่ยม. (2548). *ระบบสารสนเทศทางการบัญชี*. กรุงเทพฯ: บริษัท จูนพับลิชชิ่ง จำกัด.
- วงศ์สิทธิ์ วาสนา. (2544). *การใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SAP ของธนาคารออมสินสาขาในเขตภาค 5 สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศและนิเทศศาสตร์*. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระบัณฑิต มหาบัณฑิต. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิทยา สุหฤตดำรง. (2544). *ERP เป็นซอฟต์แวร์สำหรับการจัดการโซ่อุปทาน... จริงหรือ*. ปีที่ 8 ฉบับที่ 89. กรุงเทพฯ: อินคัสเทรียลเทคโนโลยีรีวิว.
- สุนีย์ ทรนชาสุขสิน. (2547). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับโครงการ ERP*. กรุงเทพฯ: E-leader.
- สุวิมล เกษมชยันนท์. (2555). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการนำ SAP มาประยุกต์ใช้ในมุมมองของนักบัญชี การไฟฟ้านครหลวง*. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระบัณฑิต มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- หนึ่งฤทัย ต่อสุวรรณ. (2550). *การวิเคราะห์ผลกระทบและการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบบริหารทรัพยากรองค์กร (ERP) มาใช้ กรณีศึกษา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล*. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารเทคโนโลยี. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยนวัตกรรมการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston : MA:Harvard Business School Press.

Dorobat L. (2006). *Critical Success Factors in Romanian SMEs ERP implementation*. Proceedings of the 3rd. Romania : International Workshop IE&SI.

National Leasing. *กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก

<https://www.nationaleasing.com/en/blog/entry/4-change-management-models-for-your-small-business>.

Gargeya, V.B. (2005). *Success and failure factors of adopting SAP in ERP system*

Implementation. Business Process Management Journal. Vol.11(5) : 501-516.



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

เรื่อง **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร**

กรณีศึกษา : บริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มแห่งหนึ่ง

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ผลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กรแล้วสามารถประสบความสำเร็จ ในมุมมองของผู้ใช้งานระบบ จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน โปรดให้ข้อมูลในแบบสอบถามนี้ ซึ่งจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอขอบคุณทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการช่วยตอบแบบสอบถามฉบับนี้

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการศึกษาของ นักศึกษาโครงการปริญญาโท สาขาการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ข้อมูลที่ได้จะถือเป็นความลับและนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น จึงขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ทั้งนี้ผู้จัดทำคาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ท่านและองค์กร ในอันที่จะนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุง และออกแบบระบบให้เหมาะสมกับองค์กรต่อไป


นักศึกษาโครงการปริญญาโท
สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร
กรณีศึกษา : บริษัทผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มแห่งหนึ่ง

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลประชากรศาสตร์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

- 
1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ 21-30 ปี 31-40 ปี
 41-50 ปี 51-60 ปี
3. ระดับการศึกษา ปวช./ปวส. ปริญญาตรี
ปริญญาโท อื่นๆ.....
4. ตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management)
 เจ้าหน้าที่สารสนเทศ (IT Officer)
 เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล (HR Officer)
5. อายุงานในองค์กร น้อยกว่า 1 ปี 1-3 ปี
 4-6 ปี 7-10 ปี
 10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 : ประเมินระดับความสำคัญของปัจจัย 6 ด้าน ที่ส่งผลให้การนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร ประสบความสำเร็จ

คำชี้แจง ขอให้ท่านอ่านข้อความที่ละเอียด แล้วพิจารณาว่าปัจจัยที่ท่านกำลังอ่านมีความสำคัญ (จำเป็น) ต่อการบรรลุผลสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร มากน้อยเพียงใด จากนั้นทำเครื่องหมาย / ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านที่สุด โดย 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด (กรุณาตอบทุกข้อ)

ปัจจัย	ระดับความสำคัญของปัจจัย				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. ด้านประโยชน์ที่ได้จากระบบ SAP					
1.1 ท่านทำงานได้รวดเร็วขึ้น ประหยัดเวลาในการทำงาน					
1.2 ช่วยลดทรัพยากรที่นำมาใช้ เช่น จำนวนกระดาษ					
1.3 ลดภาระในการป้อนข้อมูล					
1.4 สามารถนำข้อมูลและรายงานมาประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน					
1.5 รายงานที่ได้ถูกต้อง ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ เข้าใจ และตรวจสอบได้ง่าย					
2. ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง					
2.1 ผู้บริหารสนับสนุนต่อการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร					
2.2 การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในเรื่องกำลังคน					
2.3 มีนโยบายและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเมื่อนำ SAP เข้ามาใช้ในองค์กร					
2.4 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในงาน					
3. ด้านคุณลักษณะของผู้ใช้ระบบ					
3.1 ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ					
3.2 ชอบและยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง					
3.3 ชอบการทำงานเป็นระบบ					
3.4 มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
3.5 มีความรู้และติดตามเรื่องของเทคโนโลยีอยู่เสมอ					

ปัจจัย	ความสำคัญของปัจจัย				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
4. ด้านการสื่อสาร					
4.1 องค์กรสื่อสารเพื่อให้พนักงานทราบถึงวัตถุประสงค์ ขอบเขตและความสำคัญของระบบ SAP ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ					
4.2 องค์กรสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบถึงประโยชน์และอุปสรรคปัญหาในการใช้งานระบบ SAP					
4.3 องค์กรสร้างช่องทางการสื่อสารให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบ SAP อย่างเหมาะสม และพนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้					
4.4 การสื่อสารมีความรวดเร็ว ถูกต้อง พนักงานทุกระดับเข้าใจได้อย่างชัดเจน					
4.5 การตอบข้อซักถามจากพนักงานมีความรวดเร็ว และชัดเจน ทำให้พนักงานพึงพอใจ					
5. ด้านการฝึกอบรม					
5.1 ผู้ให้การอบรม สามารถอธิบายให้ผู้รับการฝึกอบรมเข้าใจการใช้งานระบบได้เป็นอย่างดี					
5.2 เจ้าหน้าที่และพนักงานได้รับการฝึกอบรมที่ตรงกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ					
5.3 มีคู่มือการอบรมมีความละเอียดเข้าใจได้ง่าย					
5.4 ตารางการฝึกอบรม และระยะเวลาการฝึกอบรมต้องมีความเหมาะสม					
6. ด้านคณะทำงาน					
6.1 คณะทำงานต้องมีความรู้ ความชำนาญ และช่วยสนับสนุนผู้ใช้งานในการแก้ปัญหาได้					
6.2 คณะทำงานสามารถให้คำปรึกษาปัญหาในการใช้งานระบบ SAP ได้เป็นอย่างดี					
6.3 คณะทำงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้ระบบ					
6.4 คณะทำงานสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใช้งานในการใช้ระบบ SAP					

ส่วนที่ 3 : ประเมินปริมาณของกิจกรรมที่สนับสนุนปัจจัยทั้ง 6 ด้าน

คำชี้แจง ขอให้ท่านประเมินว่า มีกิจกรรมที่สนับสนุนปัจจัยทั้ง 6 ด้าน เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ภายในองค์กร โดยทำเครื่องหมาย / ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านที่สุด โดย 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด (กรุณาตอบทุกข้อ)

ปัจจัย	ปริมาณของกิจกรรมที่เกิดขึ้น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. ด้านประโยชน์ที่ได้จากระบบ SAP					
2. ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง					
3. ด้านคุณลักษณะของผู้ใช้ระบบ					
4. ด้านการสื่อสาร					
5. ด้านการฝึกอบรม					
6. ด้านคณะทำงาน					

ส่วนที่ 4 : ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยหรือวิธีการที่จะทำให้การนำระบบ SAP มาประยุกต์ใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

<<<ขอบคุณค่ะ>>>