

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษาวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ของหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง จากมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP และฝ่ายลูกค้า มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากิจการวิจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP และฝ่ายลูกค้า รวมทั้งศึกษาความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ระหว่างมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP และฝ่ายลูกค้า

เทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดขึ้น โดยแบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำคัญในส่วนของเทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณ และการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพที่ถูกเลือกใช้เพื่อสร้างความมั่นใจว่าแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้องตรงกับบริบทของงานวิจัย ตลอดจนเป็นข้อมูลสนับสนุนให้การอภิปรายผลวิจัยมีความชัดเจนและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในเชิงบริหารจัดการได้มากยิ่งขึ้น

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยการแจกแบบสอบถามให้กับประชากรศึกษา 2 กลุ่ม คือ ฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP และฝ่ายลูกค้า ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามโดยอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งสร้างความมั่นใจในประเด็นความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) โดยทำการสัมภาษณ์เพื่อขอความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทดสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha ซึ่งแบบสอบถามของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha รวม เท่ากับ 0.921 และแบบสอบถามของฝ่ายลูกค้า ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha รวม เท่ากับ 0.969 จากนั้น ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปแจกให้กับฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP จำนวน 40 ชุด และฝ่ายลูกค้า จำนวน 80 ชุด ซึ่งมีอัตราการตอบกลับแบบสอบถามของประชากรศึกษาจำแนกตามกลุ่มประชากรที่จัดเก็บ คือ ฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 36 ชุด คิดเป็น 90% และฝ่ายลูกค้าได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 62 ชุด คิดเป็น 77.5%

การประมวลผลข้อมูลดำเนินการบนโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequencies), ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean), ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Regression Analysis) ซึ่งผลการศึกษารูปได้ดังนี้

### 1. ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยสู่ความสำเร็จของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP และฝ่ายลูกค้า

ฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูง อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 ปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74 ปัจจัยด้านการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรที่เหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89 ปัจจัยด้านการบริหารโครงการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.52 ปัจจัยด้านที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ปัจจัยด้านการฝึกอบรมผู้ใช้งาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 และปัจจัยด้านการเข้ามีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23

ฝ่ายลูกค้า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูง อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 ปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ปัจจัยด้านการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรที่เหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ปัจจัยด้านการบริหารโครงการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 ปัจจัยด้านที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 ปัจจัยด้านการฝึกอบรมผู้ใช้งาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 และปัจจัยด้านการเข้ามีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72

## 2. ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP และฝ่ายลูกค้า

ภาพรวมความคิดเห็นของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP ที่มีต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ของหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง อยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 และฝ่ายลูกค้ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97

## 3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสู่ความสำเร็จและความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยสู่ความสำเร็จ 8 ปัจจัย (การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูง การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรขององค์กรที่เหมาะสม การบริหารโครงการ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP การฝึกอบรมผู้ใช้งาน และการเข้ามีส่วนร่วมของผู้ใช้) และความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP และฝ่ายลูกค้า มีความสอดคล้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ในภาพรวมของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP และฝ่ายลูกค้า โดยปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ในภาพรวมของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP และฝ่ายลูกค้า มี 3 ปัจจัย ได้แก่ ที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP, การบริหารโครงการ และการฝึกอบรมผู้ใช้งาน ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP มี 2 ปัจจัย ได้แก่ ที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP และการบริหารโครงการ และสำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ในมุมมองของฝ่ายลูกค้า มี 2 ปัจจัย ได้แก่ ที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP และการฝึกอบรมผู้ใช้งาน

## 4. การทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ระหว่างมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP และฝ่ายลูกค้า

จากสมมติฐานที่ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP แตกต่างจากปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ในมุมมองของฝ่ายลูกค้า พบว่า มี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการบริหาร

โครงการ และปัจจัยด้านการฝึกอบรมผู้ใช้งาน ดังนั้น จึงเป็นไปตามข้อสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP คือ ปัจจัยด้านการบริหารโครงการ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ในมุมมองของฝ่ายลูกค้า คือ ปัจจัยด้านการฝึกอบรมผู้ใช้งาน

ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP ที่ไม่แตกต่างจากปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ในมุมมองของฝ่ายลูกค้า มี 1 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ระหว่างมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP และฝ่ายลูกค้าของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษานั้น ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์สอบทานกับทฤษฎี งานวิจัย และบทความที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เห็นภาพเปรียบเทียบในเชิงวิชาการ รวมไปถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกเพิ่มเติมกับผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP และฝ่ายลูกค้า ฝ่ายละ 1 ท่าน เพื่อให้การอภิปรายครอบคลุมในทุกหลักการสำคัญและเกิดความเข้าใจในเชิงบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น โดยหัวข้อการอภิปรายจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ข้ออภิปรายในส่วนผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP, ข้ออภิปรายในส่วนลูกค้า และข้ออภิปรายในส่วนความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ระหว่างมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP และฝ่ายลูกค้า โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ข้ออภิปรายของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP

ในส่วนนี้ได้แสดงข้ออภิปรายของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP เป็น 2 ส่วนหลัก ประกอบด้วย ข้ออภิปรายเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP และปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 1.1 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP

ในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP มีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP จำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ ที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP และการบริหารโครงการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1.1 **ที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP** จากการศึกษาในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP พบว่า *ที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP* มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ โชติชัย เจริญงาม (2550, น. 23) และงานวิจัยของ นริศรา วิชเศรษฐสมิต (2549, น. 97), Esteves and Pastor (2001 p. 1024), Harrison (2004, pp. 32-33), Sehali (2000, p. 135) และ Wagner and Antonucci (2004, p. 5) ที่กล่าวไว้ว่า ที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP พบว่า ประสิทธิภาพของที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP เป็นเงื่อนไขหนึ่งตามสัญญาการติดตั้งระบบ SAP ของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่ยังขาดประสบการณ์ในโครงการติดตั้งระบบ SAP ดังนั้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่าโครงการจะสามารถดำเนินการไปได้โดยมีประสิทธิภาพ หน่วยงานภาครัฐจึงให้ความสำคัญอย่างมากกับประสิทธิภาพของที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP นอกจากนี้เมื่อพิจารณาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP พบว่าส่วนใหญ่มีประสบการณ์เคยเข้าร่วมโครงการติดตั้งระบบ SAP มากกว่า 6 ปี จึงเป็นข้อมูลสนับสนุนได้ว่า ที่ปรึกษาในการวางระบบของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษามีประสบการณ์มาก จึงส่งผลทำให้เกิดความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ

1.1.2 **การบริหารโครงการ** จากการศึกษาในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP พบว่า *การบริหารโครงการ* มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ โชติชัย เจริญงาม (2550, น. 23) และงานวิจัยของ นริศรา วิชเศรษฐสมิต (2549, น. 101), ชาญยุทธ์ จันทร์ประสงศ์ (2550, น. 8), Ed, Vaught, Gutierrez, and Rinks (2003), Esteves and Pastor (2001, p. 1023), Gargeya and Brady (2005, p. 512), Harrison (2004, p. 27), Jafari, Yusuff, and Tang (2006, p. 127), Kamhawi (2007, p. 38), Kim, Lee, and Gosain (2005, p. 160), Sawah, Tharwat, and Rasmy (2008, p. 294) และ Wagner and Antonucci (2004, p. 2) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารโครงการเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP นอกจากนี้ ข้อมูลที่ได้รับ

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP ยังชี้ให้เห็นว่า ฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP ให้ความสำคัญกับการบริหารโครงการเป็นอย่างมาก เนื่องจากตามสัญญาการติดตั้งระบบ SAP มีเงื่อนไขการติดตั้งระบบให้เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งถ้าฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP ไม่สามารถติดตั้งระบบให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ก็ต้องถูกปรับเป็นค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น อันจะส่งผลให้งบประมาณของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP เกินกว่าที่กำหนด ดังนั้น เพื่อไม่ให้โครงการล่าช้าและเกิดค่าใช้จ่ายเกินงบประมาณที่กำหนดไว้ ฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP จึงให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบริหารโครงการ

## 1.2 ปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP

ในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP มีปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP จำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่ การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริง การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรขององค์กรที่เหมาะสม การบริหารการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมผู้ใช้งาน และการเข้ามีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1.2.1 การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูง

จากการศึกษาในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP พบว่า การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูง ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งขัดแย้งกับทฤษฎีของ โซติชัย เจริญงาม (2550, น. 23) และงานวิจัยของ เขมวันต์ ปิติวีรัตน์ (2551, น. 121), จิตตกานต์ เตชะแสนศิริ (2551, น. 124), ชาญยุทธ์ จันทร์ประสงค์ (2550, น. 32), นริศรา วิชเศรษฐสมิต (2549, น. 97-98), Esteves and Pastor (2001, p. 1023), Gargeya and Brady (2005, p. 511), Harrison (2004, pp. 29-30), Jafari, Yusuff, and Tang (2006, p. 127), Kamhawi (2007, p. 38), Kim, Lee, and Gosain (2005, p. 160), Sawah, Tharwat, and Rasmy (2008, p. 292), Sehali (2000, p. 52) และ Wagner and Antonucci (2004, p.4) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP พบว่า หน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงในช่วงของโครงการติดตั้งระบบ SAP ส่งผลให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการสนับสนุนและติดตามความก้าวหน้าโครงการ ดังนั้น ในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP จึงระบุว่า การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP

**1.2.2 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร** จากการศึกษาในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP พบว่า *การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร* ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ นริศรา วิชเศรษฐสมบัติ (2549, น. 99), Esteves and Pastor (2001, p. 1023), Gargeya and Brady (2005, p. 509), Harrison (2004, p. 31), Jafari, Yusuff, and Tang (2006, p. 127), Kamhawi (2007, p. 37), Kim, Lee, and Gosain (2005, p.160) และ Wagner and Antonucci (2004, p. 6) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP พบว่า หน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษามีกฎระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่ทำให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ จึงต้องปรับเปลี่ยนซอฟต์แวร์ของระบบ SAP (Customization) ให้เข้ากับกระบวนการทำงานขององค์กร มากกว่าจะเลือกปรับกระบวนการทำงานขององค์กร ดังนั้น ในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP จึงระบุว่า การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กรเป็นปัจจัยที่ ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP

**1.2.3 การคัดเลือกบุคลากรขององค์กรที่เหมาะสม** จากการศึกษาในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP พบว่า *การคัดเลือกบุคลากรขององค์กรที่เหมาะสม* ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ จิตตกานต์ เตชะแสนศิริ (2551, น. 125), ชาญยุทธ์ จันทร์ประสงค์ (2550, น. 33), นริศรา วิชเศรษฐสมบัติ (2549, น. 98), Esteves and Pastor (2001, p. 1023), Gargeya and Brady (2005, p. 510), Harrison (2004, p. 35), Kim, Lee, and Gosain (2005, p. 159) และ Wagner and Antonucci (2004, p. 4) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP พบว่า ฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP เห็นว่า การคัดเลือกบุคลากรขององค์กรเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายลูกค้าที่จะต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีความเข้าใจกระบวนการทำงานและความต้องการขององค์กร เพื่อที่จะสามารถถ่ายทอดความต้องการขององค์กรให้กับฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP ได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น ในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP จึงระบุว่า การคัดเลือกบุคลากรขององค์กรที่เหมาะสมเป็นปัจจัยที่ ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP

**1.2.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง** จากการศึกษาในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP พบว่า *การบริหารการเปลี่ยนแปลง* ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ

นริศรา วิเศษชูสมิต (2549, น. 100), Ed, Vaught, Gutierrez, and Rinks (2003), Esteves and Pastor (2001, p. 1023), Gargeya and Brady (2005, p. 511), Harrison (2004, p. 36), Kamhawi (2007, p. 38), Kim, Lee, and Gosain (2005, p. 170), Sehali (2000, p. 111) และ Wagner and Antonucci (2004, p. 2) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP พบว่า หน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษาไม่ได้มีการเตรียมพร้อมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการนำระบบ SAP มาใช้ ทำให้มีบุคลากรบางกลุ่มที่ไม่เข้าใจถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ดังนั้น ในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP จึงระบุว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP

**1.2.5 การฝึกอบรมผู้ใช้งาน** จากการศึกษามุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP พบว่า การฝึกอบรมผู้ใช้งาน ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ ชาญยุทธ์ จันทร์ประสงค์ (2550, น. 34), นริศรา วิเศษชูสมิต (2549, น. 100), Esteves and Pastor (2001, p. 1024), Gargeya and Brady (2005, p. 511), Gyampah (2004, pp. 178-179), Harrison (2004, pp. 35-36), Jafari, Yusuff, and Tang (2006, p. 128), Kamhawi (2007, p. 38), Sehali (2000, p. 113) และ Wagner and Antonucci (2004, p.6) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP พบว่า ความยากของการติดตั้งระบบ SAP อยู่ในขั้นตอนของการออกแบบระบบงานเพื่อจัดทำเอกสารการศึกษาออกแบบระบบงาน (Business Blueprint) ที่จะต้องผ่านการอนุมัติจากฝ่ายลูกค้า และในขั้นตอนการพัฒนาระบบงาน ที่จะต้องกำหนดค่าตัวแปรซอฟต์แวร์ของระบบ (System Configuration) ให้ตรงตามเอกสารการศึกษาออกแบบระบบงาน (Business Blueprint) ฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP จึงเห็นว่า หากไม่สามารถพัฒนาและติดตั้งระบบ SAP ให้เสร็จตรงตามเอกสารการศึกษาออกแบบระบบงาน (Business Blueprint) ก็จะไม่มีการจัดการจัดฝึกอบรมผู้ใช้งานซึ่งอยู่ในขั้นตอนหลังการพัฒนาระบบงานเกิดขึ้นมาได้ รวมทั้ง การฝึกอบรมเป็นเพียงการสอนวิธีการใช้งานระบบ SAP ตามที่ฝ่ายผู้ให้บริการได้พัฒนาขึ้นมาเท่านั้น จึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมมากนัก ดังนั้น ในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP จึงระบุว่า การฝึกอบรมผู้ใช้งานเป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP

**1.2.6 การเข้ามีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน** จากการศึกษามุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP พบว่า การเข้ามีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ

เขมวันต์ ปิติวีรารัตน์ (2551, น. 124), Esteves and Pastor (2001, p. 1023), Harrison (2004, p. 110), Jafari, Yusuff, and Tang (2006, p. 128) และ Sehali (2000, p. 53) ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP พบว่า บุคลากรฝ่ายลูกค้าต่างมีงานประจำที่จะต้องรับผิดชอบอยู่ด้วยทำให้ไม่สามารถทำงานในโครงการได้อย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็น การถ่ายทอดความต้องการในกระบวนการทำงานขององค์กรให้กับฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP, การจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการถ่ายโอนข้อมูลเข้าระบบ SAP รวมถึงการทดสอบระบบ SAP ดังนั้น ฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP จึงเห็นวาระดับความสำเร็จที่เกิดขึ้นในโครงการติดตั้งระบบ SAP ครั้งนี้ไม่ได้เป็นผลมาจากการเข้าร่วมของผู้ใช้งาน

## 2. ข้ออภิปรายของฝ่ายลูกค้า

ในส่วนนี้ได้แสดงข้ออภิปรายของฝ่ายลูกค้า เป็น 2 ส่วนหลัก ประกอบด้วย ข้ออภิปรายเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP และปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.1 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ในมุมมองของฝ่ายลูกค้า

ในมุมมองของฝ่ายลูกค้า มีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP จำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ ที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP และการฝึกอบรมผู้ใช้งาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1.1 **ที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP** จากการศึกษาในมุมมองของฝ่ายลูกค้า พบว่า *ที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP* มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ โชติชัย เจริญงาม (2550, น. 23) และงานวิจัยของ นริศรา วิชเศรษฐสูสมิต (2549, น. 97), Esteves and Pastor (2001 p. 1024), Harrison (2004, pp. 32-33), Sehali (2000, p. 135) และ Wagner and Antonucci (2004, p. 5) ที่กล่าวไว้ว่า *ที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP* เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายลูกค้า พบว่า หน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษาไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการติดตั้งระบบ SAP จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพึ่งพาที่ปรึกษาในการวางระบบที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการติดตั้งระบบ SAP เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร และติดตั้งระบบ SAP ได้ตรงตามความต้องการ รวมถึงสามารถถ่ายทอดความรู้การใช้งานระบบ SAP ให้กับผู้ใช้งาน

ได้อย่างครบถ้วน ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ไม่มีประสบการณ์เคยเข้าร่วมโครงการติดตั้งระบบ SAP (ก่อนเข้าร่วมโครงการที่ใช้เป็นกรณีศึกษา) จึงเป็นข้อมูลสนับสนุนได้ว่าหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษาไม่มีประสบการณ์ในการติดตั้งระบบ SAP มาก่อน ดังนั้น ฝ่ายลูกค้ำจึงเห็นว่าที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP

**2.1.2 การฝึกอบรมผู้ใช้งาน** จากการศึกษาในมุมมองของฝ่ายลูกค้ำ พบว่า *การฝึกอบรมผู้ใช้งาน* มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาญยุทธ์ จันทร์ประสงค์ (2550, น. 34), นริศรา วิชเศรษฐสมบัติ (2549, น. 100), Esteves and Pastor (2001, p. 1024), Gargeya and Brady (2005, p. 511), Gyampah (2004, pp. 178-179), Harrison (2004, pp. 35-36), Jafari, Yusuff, and Tang (2006, p. 128), Kamhawi (2007, p. 38), Sehali (2000, p. 113) และ Wagner and Antonucci (2004, p.6) ที่กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมผู้ใช้งาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายลูกค้ำพบว่าหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษาไม่มีประสบการณ์ในการใช้งานระบบ SAP มาก่อน รวมทั้งเห็นว่า ความสำเร็จของการนำระบบ SAP มาใช้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการใช้งานและความถูกต้องในการบันทึกข้อมูลเข้าระบบ ดังนั้น การฝึกอบรมที่มีเนื้อหาที่ตรงกับระบบ SAP ที่ใช้ทำงานจริง และครอบคลุมภาพรวมของระบบ SAP รวมถึงเพียงพอกับความต้องการของผู้ใช้งาน จึงจะสามารถช่วยให้โครงการติดตั้งระบบ SAP ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นผู้ใช้งานจริง รวมทั้งไม่เคยมีประสบการณ์ในการใช้ระบบ SAP มาก่อน จึงเป็นข้อมูลสนับสนุนได้ว่า ผู้ใช้งานต้องการการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะเรียนรู้วิธีการใช้งานและสามารถบันทึกข้อมูลเข้าระบบได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น ในมุมมองของฝ่ายลูกค้ำจึงระบุว่า การฝึกอบรมผู้ใช้งานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP

## **2.2 ปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ในมุมมองของฝ่ายลูกค้ำ**

ในมุมมองของฝ่ายลูกค้ำ มีปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP จำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่ การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูง การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรขององค์กรที่เหมาะสม การบริหารโครงการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการเข้ามีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.2.1 การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูง

จากการศึกษาในมุมมองของฝ่ายลูกค้า พบว่า การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูง ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งขัดแย้งกับทฤษฎีของ โชติชัย เจริญงาม (2550, น. 23) และงานวิจัยของ เขมวันต์ ปิติวีรารัตน์ (2551, น. 121), จิตตกานต์ เตชะแสนศิริ (2551, น. 124), ชาญยุทธ์ จันทร์ประสงค์ (2550, น. 32), นริศรา วิชเศรษฐสมิต (2549, น. 97-98), Esteves and Pastor (2001, p. 1023), Gargeya and Brady (2005, p. 511), Harrison (2004, pp. 29-30), Jafari, Yusuff, and Tang (2006, p. 127), Kamhawi (2007, p. 38), Kim, Lee, and Gosain (2005, p. 160), Sawah, Tharwat, and Rasmy (2008, p. 292), Sehali (2000, p. 52) และ Wagner and Antonucci (2004, p.4) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายลูกค้า พบว่า หน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษามีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงในช่วงของโครงการติดตั้งระบบ SAP ส่งผลให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการสนับสนุนและติดตามความก้าวหน้าโครงการ จึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้มากนัก ดังนั้น การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูง จึงเป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ในมุมมองของฝ่ายลูกค้า

### 2.2.2 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร

จากการศึกษาในมุมมองของฝ่ายลูกค้า พบว่า การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ นริศรา วิชเศรษฐสมิต (2549, น. 99), Esteves and Pastor (2001, p. 1023), Gargeya and Brady (2005, p. 509), Harrison (2004, p. 31), Jafari, Yusuff, and Tang (2006, p. 127), Kamhawi (2007, p. 37), Kim, Lee, and Gosain (2005, p.160) และ Wagner and Antonucci (2004, p. 6) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายลูกค้า พบว่า หน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษามีภาวะเปียบข้อบังคับเกี่ยวกับกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่ทำให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน จึงต้องปรับเปลี่ยนซอฟต์แวร์ของระบบ SAP (Customization) ให้เข้ากับกระบวนการทำงานขององค์กรมากกว่าจะเลือกปรับกระบวนการทำงานขององค์กร ดังนั้น การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร จึงเป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ในมุมมองของฝ่ายลูกค้า

### 2.2.3 การคัดเลือกบุคลากรขององค์กรที่เหมาะสม

ในการศึกษาในมุมมองของฝ่ายลูกค้า พบว่า การคัดเลือกบุคลากรขององค์กรที่เหมาะสม ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งขัดแย้งกับ

งานวิจัยของ จิตตกานต์ เตชะแสนศิริ (2551, น. 125), ชาญญุทธ์ จันทรประสงค์ (2550, น. 33), นริศรา วิชเศรษฐสุสมิต (2549, น. 98), Esteves and Pastor (2001, p. 1023), Gargeya and Brady (2005, p. 510), Harrison (2004, p. 35), Kim, Lee, and Gosain (2005, p. 159) และ Wagner and Antonucci (2004, p. 4) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายลูกค้า พบว่าการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรเป็นความรับผิดชอบของหัวหน้าแต่ละหน่วยงานที่จะต้องคัดเลือกผู้ได้บังคับบัญชาเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นผู้ใช้งานจริง และไม่ได้มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องในการคัดเลือกบุคลากร จึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้มากนัก ดังนั้น การคัดเลือกบุคลากรขององค์กรที่เหมาะสม จึงเป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ในมุมมองของฝ่ายลูกค้า

**2.2.4 การบริหารโครงการ** จากการศึกษาในมุมมองของฝ่ายลูกค้า พบว่า *การบริหารโครงการ* ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งขัดแย้งกับทฤษฎีของโชติชัย เจริญงาม (2550, น. 23) และงานวิจัยของ นริศรา วิชเศรษฐสุสมิต (2549, น. 101), ชาญญุทธ์ จันทรประสงค์ (2550, น. 8), Ed, Vaught, Gutierrez, and Rinks (2003), Esteves and Pastor (2001, p. 1023), Gargeya and Brady (2005, p. 512), Harrison (2004, p. 27), Jafari, Yusuff, and Tang (2006, p. 127), Kamhawi (2007, p. 38), Kim, Lee, and Gosain (2005, p. 160), Sawah, Tharwat, and Rasmy (2008, p. 294) และ Wagner and Antonucci (2004, p. 2) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายลูกค้า พบว่า เนื่องจากฝ่ายลูกค้าไม่มีประสบการณ์ในการติดตั้งระบบ SAP และเห็นว่าการบริหารโครงการเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP ที่จะต้องติดตั้งระบบให้เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดในสัญญาการติดตั้งระบบ SAP และในด้านของงบประมาณ หน่วยงานภาครัฐไม่ต้องแบกรับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น หากโครงการพัฒนาเสร็จล่าช้ากว่าที่กำหนด ดังนั้น ในมุมมองของฝ่ายลูกค้า จึงระบุว่าการบริหารโครงการเป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP

**2.2.5 การบริหารการเปลี่ยนแปลง** จากการศึกษาในมุมมองของฝ่ายลูกค้า พบว่า *การบริหารการเปลี่ยนแปลง* ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ นริศรา วิชเศรษฐสุสมิต (2549, น. 100), Ed, Vaught, Gutierrez, and Rinks (2003), Esteves and Pastor (2001, p. 1023), Gargeya and Brady (2005, p. 511), Harrison (2004, p. 36), Kamhawi (2007, p. 38), Kim, Lee, and Gosain (2005, p. 170), Sehali (2000, p. 111) และ Wagner and Antonucci (2004,

p. 2) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายลูกค้า พบว่า หน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ไม่ได้มีการเตรียมพร้อมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการนำระบบ SAP มาใช้ รวมทั้งการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากการนำระบบ SAP มาใช้ยังไม่ทั่วถึงพอ จึงทำให้มีบุคลากรบางกลุ่มไม่เข้าใจถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ดังนั้น ระดับความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ในครั้งนี้ จึงไม่ได้เป็นผลมาจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง

**2.2.6 การเข้ามีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน** จากการศึกษาในมุมมองของฝ่ายลูกค้า พบว่า การเข้ามีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ เขมวันต์ ปิติวิรัตน์ (2551, น. 124), Esteves and Pastor (2001, p. 1023), Harrison (2004, p. 110), Jafari, Yusuff, and Tang (2006, p. 128) และ Sehali (2000, p. 53) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายลูกค้า พบว่า ผู้ใช้งานจริงส่วนใหญ่ไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ หรือผู้ใช้งานบางกลุ่มได้รับมอบหมายให้เข้าร่วมงานในบางกิจกรรมของโครงการเท่านั้น เช่น การถ่ายทอดความต้องการขององค์กรให้กับฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP, การจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการถ่ายโอนข้อมูลเข้าระบบ SAP หรือการทดสอบระบบ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นผู้ใช้งานจริง และเข้าร่วมงานในขั้นตอนการเริ่มใช้งานจริง จึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้มากนัก ดังนั้น การเข้ามีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน จึงเป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ของฝ่ายลูกค้า

### 3. ข้ออภิปรายสำหรับความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ระหว่างมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP และฝ่ายลูกค้า

จากการศึกษาความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ระหว่างมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP และฝ่ายลูกค้า พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองฝ่ายเห็นว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ที่เหมือนกัน จำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP โดยมีปัจจัยที่ต่างกัน จำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ การบริหารโครงการ และการฝึกอบรมผู้ใช้งาน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นไปทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP และฝ่ายลูกค้า รวม 2 ท่าน เพื่อให้ทราบถึงเหตุผลรองรับผลการวิจัยได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยมีสาระสำคัญได้ดังนี้

สำหรับปัจจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองฝ่ายเห็นภาพตรงกันว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP คือ *ที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP* เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษาข้างขาดประสบการณ์ในโครงการติดตั้งระบบ SAP เพราะฉะนั้นที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP จึงมีบทบาทสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP

อย่างไรก็ตาม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองฝ่ายมีความเห็นที่แตกต่างกันอยู่ 2 ปัจจัย คือ *การบริหารโครงการ และการฝึกอบรมผู้ใช้งาน* โดยสำหรับ *ปัจจัยด้านการบริหารโครงการ* ในมุมมองของฝ่ายลูกค้า เห็นว่า ฝ่ายลูกค้าไม่มีประสบการณ์ในการติดตั้งระบบ SAP ดังนั้นจึงมองว่าการบริหารโครงการเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP และไม่เห็นความสำคัญของการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโครงการ ในขณะที่ฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและติดตั้งระบบ SAP ให้เสร็จตรงตามระยะเวลาที่ถูกกำหนดในสัญญาการติดตั้งระบบ ดังนั้น ฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP จึงเห็นว่าการบริหารโครงการเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP

ปัจจัยที่ทั้งสองฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกันอีกหนึ่งปัจจัย คือ *ปัจจัยด้านการฝึกอบรมผู้ใช้งาน* โดยในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP เห็นว่า ความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP คือ การพัฒนาและติดตั้งระบบ SAP ให้เสร็จตรงตามเอกสารการศึกษาออกแบบระบบงาน (Business Blueprint) ภายในระยะเวลา และงบประมาณที่กำหนด จึงไม่ได้ให้น้ำหนักกับการฝึกอบรมมากนัก ในขณะที่ฝ่ายลูกค้า เห็นว่า ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถในการใช้งานระบบ ดังนั้น การฝึกอบรมผู้ใช้งานจึงเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ในมุมมองของฝ่ายลูกค้า

### ข้อเสนอแนะ

ในส่วนนี้ได้แสดงข้อเสนอแนะสำหรับฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP และฝ่ายลูกค้า โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ประกอบด้วย ข้อเสนอแนะในเชิงบริหาร และข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 1. ข้อเสนอแนะในเชิงบริหาร

ผลการวิจัยข้างต้นสามารถนำไปสู่ข้อเสนอแนะในเชิงบริหารจัดการทั้งต่อฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP และฝ่ายลูกค้า ดังนี้

### 1.1 ที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP

เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่ยังขาดประสบการณ์ในโครงการติดตั้งระบบ SAP ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงทั้งฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP และฝ่ายลูกค้า จึงควรพิจารณาให้ความสำคัญกับการคัดเลือกที่ปรึกษาในการวางระบบ SAP ที่มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในการติดตั้งระบบ SAP ให้กับหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้ ก็เพื่อที่จะเข้าใจลักษณะกระบวนการทำงาน และกฎระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับกระบวนการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ได้ง่ายขึ้น รวมทั้ง สามารถวิเคราะห์ความต้องการของหน่วยงานได้ครบถ้วน, ติดตั้งระบบ SAP ได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน และถ่ายทอดความรู้การใช้งานระบบ SAP ให้กับผู้ใช้งาน ได้อย่างครบถ้วน อันจะส่งผลให้โครงการติดตั้งระบบ SAP ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างมาก

### 1.2 การฝึกอบรมผู้ใช้งาน

ในมุมมองขององค์กรธุรกิจซึ่งเป็นผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP การยอมรับจากลูกค้าถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นได้ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP นอกจากจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาและติดตั้งระบบ SAP ให้เสร็จตรงตามเอกสารการศึกษาออกแบบระบบงาน (Business Blueprint) ภายในระยะเวลา และงบประมาณที่กำหนด ควรพิจารณาให้ความสำคัญกับการให้บริการในส่วนของการฝึกอบรมผู้ใช้งานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในบริการและเกิดการบอกต่อ เป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ (reputation) และขยายโอกาสทางธุรกิจต่อไปในอนาคต

ในมุมมองของหน่วยงานภาครัฐซึ่งเป็นผู้รับบริการติดตั้งระบบ SAP การสร้างความคุ้มค่าจากลงทุนของแผ่นดินนับเป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานต้องให้ความสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายลูกค้า ควรพิจารณาให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมผู้ใช้งานเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ใช้งานใช้ระบบได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรและการให้บริการของหน่วยงาน และเกิดความคุ้มค่าในการลงทุนอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ได้บัญญัติให้หน่วยงานภาครัฐบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

### 1.3 การบริหารโครงการ

การทำงานร่วมกันเป็นทีม (team work) ระหว่างฝ่ายลูกค้ากับฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้โครงการประสบความสำเร็จได้ (สุพจน์ โกสียะจินดา, 2550, น. 37) ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP ควรสร้างความเข้าใจถึงประโยชน์ของการเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารโครงการของฝ่ายลูกค้า รวมทั้งเปิดโอกาสให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานมากขึ้น เพื่อให้ระบบที่พัฒนาขึ้นตรงกับความต้องการการใช้งานของลูกค้ามากที่สุด

ในมุมมองของหน่วยงานภาครัฐซึ่งเป็นผู้รับบริการติดตั้งระบบ SAP การมีระบบงานที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรและการให้บริการ ถือเป็นเป้าหมายสำคัญของหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายลูกค้า ควรให้ความสำคัญกับการเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารโครงการ โดยควรมีการจัดตั้งคณะทำงานการบริหารโครงการเพื่อทำงานควบคู่ไปกับฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ระบบงานที่ตรงตามความต้องการของหน่วยงานอย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตาม จากระดับความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ในมุมมองของฝ่ายลูกค้า อยู่ในระดับปานกลาง และในมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP อยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าปัจจัยอื่นๆ ที่อ้างถึงในทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูง การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรขององค์กรที่เหมาะสม การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการเข้ามีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน) ไม่ได้เกิดขึ้นในโครงการนี้ ดังนั้น ในโครงการถัดไปในอนาคต ผู้บริหารระดับสูงทั้งสองฝ่าย ควรพิจารณาให้ความสำคัญกับปัจจัยเหล่านี้ ซึ่งอาจจะช่วยเพิ่มระดับความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ให้มากขึ้นได้

## 2. ข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยที่ต่อเนื่อง ดังนี้

2.1 การศึกษาความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ระหว่างมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP และฝ่ายลูกค้า ของหน่วยงานภาครัฐทั้งหมดที่ใช้ระบบ SAP เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้มีข้อจำกัด คือ เป็นเพียงกรณีศึกษา

โครงการติดตั้งระบบ SAP ของหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งเท่านั้น ทำให้ผลวิจัยไม่สามารถเป็นตัวแทน (Generalization) ของหน่วยงานภาครัฐทั้งหมดได้

2.2 การศึกษาความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในด้านของโครงการ (SAP Project Success) และด้านธุรกิจ (SAP Business Success) ของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษา เนื่องจากผลผลิต (Output) ของความสำเร็จด้านโครงการ คือ ระบบ SAP ที่มีประสิทธิภาพ ส่วนความสำเร็จด้านธุรกิจนั้นเป็นผลลัพธ์ (Outcome) คือ ประสิทธิภาพที่องค์กรจะได้รับจากการนำระบบ SAP ไปใช้งานและสามารถปรับปรุงธุรกิจให้ดีขึ้น เช่น การลดระดับสินค้าคงคลัง (Inventory reduction), การลดจำนวนบุคลากร (Employees reduction), การลดรอบเวลาการทำงาน (Cycle time reduction), การลดต้นทุนในการจัดซื้อ (Cost in procurement reduction), กระแสเงินสดดีขึ้น (Cash management improving) เป็นต้น

2.3 การศึกษาความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในด้านโครงการ (SAP Project Success) และด้านธุรกิจ (SAP Business Success) ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานภาคเอกชนที่ติดตั้งระบบ SAP