

## บทที่ 5 อภิปรายผลงานวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ความสำเร็จของระบบ ERP และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของระบบ ERP สืบมาจากความคิดเห็นของ บริษัทอุตสาหกรรมปิโตรเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่ง ซึ่งนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดงานวิจัย โดยสรุปอภิปรายผลงานวิจัยเป็น 4 ส่วน ดังนี้

5.1 สรุปผลจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยปัจจัยของแต่ละกลุ่มตัวอย่าง และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

5.2 สรุปผลจากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการศึกษาข้อมูลจากเอกสารบริษัทโดยได้ตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) เพื่อหาความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกัน

5.3 สรุปผลจากการวิจัยโดยรวมและวิเคราะห์ผล

5.4 ข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุปผลจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

#### 5.1.1 ลักษณะทั่วไปของผู้ใช้งาน และองค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นพนักงานทั่วไป รองลงมาเป็นพนักงานอาวุโส ส่วนใหญ่หน่วยงานที่ใช้งานคือบัญชี และการเงิน รองลงมาคือหน่วยงานขาย และการตลาด ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 26 – 30 ปี และร้อยละ 63.25 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี องค์กรที่ศึกษาส่วนใหญ่ ร้อยละ 46.15 เป็นองค์กรขนาดใหญ่จำนวนมากกว่า 1,000 คน โดยระยะเวลาในการใช้งานส่วนใหญ่น้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 35.90 รองลงมาคือ 3-4 ปี ร้อยละ 23.50 และร้อยละ 73.93 เป็นผู้ที่เคยได้รับการฝึกอบรมการใช้งานมาแล้ว

#### 5.1.2 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันที่มีผลต่อความสำเร็จของระบบ ERP

ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่เห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9015 ซึ่งแยกเป็นระดับความคิดเห็นในปัจจุบันด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร อยู่ในระดับ

เห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.1351 , ปัจจัยด้านบุคคล อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8105 , ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางเทคโนโลยี อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8157 และปัจจัยด้านบริหารจัดการ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8446

### 5.1.3 ระดับความคิดเห็นในความสำเร็จของระบบ ERP

ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่เห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7275 ซึ่งแยกเป็นระดับความคิดเห็นด้านความพึงพอใจที่ได้รับจากการใช้ระบบ ERP มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7493 และผลลัพธ์ที่ได้รับจากการใช้ระบบ ERP อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7056

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของระบบ ERP ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์สอดคล้องกับทฤษฎี งานวิจัย และบทความที่เกี่ยวข้อง โดยหัวข้อการอภิปรายผลจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของระบบ ERP และปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของระบบ ERP ดังนี้

### 5.1.4 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของระบบ ERP

จากผลการทดสอบ พบว่า การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของระบบ ERP พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจที่ได้รับจากการใช้ระบบ ERP โดยพิจารณาวัดความพึงพอใจแยกแต่ละข้อในการวัดความสำเร็จนั้น โดยสรุปผลงานวิจัยดังตารางที่ 5.1 ดังนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงสรุปผลวิจัยการทดสอบความสัมพันธ์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ  
ในความพึงพอใจที่ได้รับจากการใช้ระบบ (แยกรายชื่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจที่ได้รับ	งานวิจัยที่สอดคล้อง
❖ ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร	
1. ผู้บริหารให้การอนุมัติ และสนับสนุนต่อการนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chung, Skibniewski and Kwak, 2008</li> <li>• Zhang, Lee, Huang, Huang, 2004</li> <li>• อำนวย แสงฉายเพียงเพ็ญ, 2543</li> </ul>
2. ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และเพียงพอ เช่น เงินลงทุน บุคลากรปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zhang, Lee, Huang, Huang, 2004</li> <li>• อำนวย แสงฉายเพียงเพ็ญ, 2543</li> <li>• ธนพร งามเสาวรส, 2543</li> </ul>
❖ ปัจจัยด้านบุคคล	
1. ผู้ใช้งานมีความรู้ความเข้าใจในระบบ ERP และกระบวนการธุรกิจขององค์กรควบคู่กัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zhang, Lee, Huang, Huang, 2004</li> </ul>
2. พนักงาน IT มีความรู้ ความชำนาญ และช่วยสนับสนุนผู้ใช้งานในด้านเทคนิคของระบบ ERP ได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ธนพร งามเสาวรส, 2543</li> </ul>
3. พนักงาน IT แก้ไขระบบได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเกิดปัญหา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ธนพร งามเสาวรส, 2543</li> </ul>
❖ ปัจจัยด้านการสนับสนุนเทคโนโลยี	
1. การเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูประบบ SAP มีความเหมาะสมกับธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zhang, Lee, Huang, Huang, 2004</li> </ul>
2. โปรแกรมสำเร็จรูปสามารถปรับแต่งระบบได้ตามความต้องการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zhang, Lee, Huang, Huang, 2004</li> </ul>

จากผลการทดสอบ พบว่า การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของระบบ ERP พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อผลลัพธ์ที่ได้รับจากการใช้ระบบ ERP โดยพิจารณาวัดแยกแต่ละข้อในการวัดความสำเร็จนั้น โดยสรุปผลงานวิจัยดังตารางที่ 5.2 ดังนี้

ตารางที่ 5.2 แสดงสรุปผลวิจัยการทดสอบความสัมพันธ์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ  
ในผลลัพธ์ที่ได้รับจากการใช้ระบบ (แยกรายชื่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อผลลัพธ์ที่ได้รับ	งานวิจัยที่สอดคล้อง
<b>❖ ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร</b>	
1. ผู้บริหารให้การอนุมัติ และสนับสนุนต่อการนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ifinedo, 2007</li> <li>• Chung, Skibniewski and Kwak, 2008</li> <li>• Zhang, Lee, Huang, Huang, 2004</li> <li>• Gabel, Sedera and Chan, 2003</li> </ul>
2. ผู้บริหารจัดเตรียมเครื่องคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมสำเร็จรูปอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ifinedo, 2007</li> <li>• Zhang, Lee, Huang, Huang, 2004</li> </ul>
<b>❖ ปัจจัยด้านบุคคล</b>	
1. ผู้ใช้งานมีความรู้ความเข้าใจในระบบ ERP และกระบวนการธุรกิจขององค์กรควบคู่กัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zhang, Lee, Huang, Huang, 2004</li> </ul>
2. บริษัทที่ปรึกษามีทักษะ ประสบการณ์ในการติดตั้งระบบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zhang, Lee, Huang, Huang, 2004</li> </ul>
3. พนักงาน IT มีความรู้ ความชำนาญ และช่วยสนับสนุนผู้ใช้งานในด้านเทคนิคของระบบ ERP ได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ifinedo, 2007</li> </ul>
<b>❖ ปัจจัยด้านการสนับสนุนเทคโนโลยี</b>	
1. การเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูประบบ SAP มีความเหมาะสมกับธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zhang, Lee, Huang, Huang, 2004</li> </ul>
2. โปรแกรมสำเร็จรูป SAP สามารถพัฒนา อัปเดตใหม่ ๆ ได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zhang, Lee, Huang, Huang, 2004</li> </ul>
<b>❖ ปัจจัยด้านบริหารจัดการองค์กร</b>	
1. มีการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กรให้มีค่านิยมแห่งการแบ่งปันและร่วมมือกันทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ifinedo, 2007</li> <li>• Zhang, Lee, Huang, Huang, 2004</li> </ul>
2. มีการให้ความรู้ จัดฝึกอบรมการใช้งานระบบ ERP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zhang, Lee, Huang, Huang, 2004</li> </ul>

## 5.2 สรุปผลจากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของระบบ ERP ตามกรอบแนวคิดงานวิจัยจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต และการศึกษาเอกสารบริษัท ผู้วิจัยจึงได้ข้อสรุปจากข้อมูลข้างต้น ดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 แสดงข้อสรุปที่ได้จากผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

ปัจจัย		ผลจากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ
		ข้อสรุป
ลักษณะทั่วไปของ ผู้ใช้งาน และ องค์กร	อาทิ อายุการทำงาน ระดับงาน หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์ใน การใช้งาน การเข้ารับฝึกอบรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประสบการณ์ของผู้ใช้งานในการใช้ระบบเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความสำเร็จของระบบ ERP เพราะเมื่อมีประสบการณ์แสดงถึงการสะสมทั้งความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญจากการทำงานโดยตรง</li> <li>การเข้าฝึกอบรมการใช้ระบบ และกระบวนการทำงานของแต่ละระบบงานเพื่อให้ทราบถึงประโยชน์ และข้อจำกัดของระบบ เมื่อใช้งานจริงจะได้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง</li> <li>หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ระบบมากก็ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของระบบมากกว่าหน่วยงานที่ไม่ได้ใช้เลยด้วยความที่ได้อาศัยมีส่วนร่วมระบบมากกว่า การออกแบบ ความซับซ้อนของระบบก็มีมากขึ้น หน่วยงานนั้นจึงมีผลต่อระบบมากเช่นกัน</li> <li>อายุการทำงานและระดับงานไม่ได้ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ ไม่ว่าจะอายุงานมากหรือน้อย ระดับอาวุโสหรือทั่วไปไม่ได้เป็นสิ่งที่แสดงว่าจะทำให้เกิดความสำเร็จของระบบอย่างไร</li> </ul>
	ผู้บริหารให้การอนุมัติ และสนับสนุนต่อ การนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี เพราะเล็งเห็นถึงความสำคัญของระบบที่จะช่วยสนับสนุนธุรกิจให้ดำเนินไปได้ด้วยดี หากเริ่มต้นขาดผู้บริหารให้การอนุมัติ สนับสนุนความสำเร็จก็คงไม่เกิดขึ้น</li> </ul>
	ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในระบบ ERP	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารควรมีความรู้ในโครงสร้างของการทำงานของระบบเบื้องต้น ซึ่งเมื่อมีความรู้ก็สามารถให้คำปรึกษาในการดำเนินโครงการเมื่อเกิดการแก้ปัญหา และตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และราบรื่นยิ่งขึ้น</li> </ul>

	ผู้บริหารควรแสดงออกอย่างชัดเจนในการให้ความสำคัญกับระบบ ERP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหารมีการดูแลเอาใจใส่ให้ความสำคัญกับโครงการ และสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เช่น การส่ง E-mail ให้กำลังใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ เป็นต้น</li> </ul>
	ผู้บริหารจัดเตรียมเครื่องคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูปอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการมอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ดูแลจัดเตรียมความพร้อมในเครื่องมืออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และโปรแกรมสำเร็จรูปอยู่เสมอ</li> </ul>
	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และเพียงพอ เช่น เงินลงทุน บุคลากรปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการจัดสรรทรัพยากรทั้งในเรื่องของ เวลา กำลังคน งบประมาณ. เพื่อช่วยสนับสนุนผู้ใช้งาน</li> </ul>
<b>ด้านบุคคล</b>	ผู้ใช้งานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ ERP และกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรควบคู่กัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้ใช้งาน เป็นหลักสำคัญที่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้งาน และกระบวนการทางธุรกิจเพื่อนำไปพัฒนาระบบให้สอดคล้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีอยู่เดิม ทำให้เกิดผลสำเร็จมีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่</li> </ul>
	ผู้ใช้งานมีการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ในการใช้ระบบ ERP ระหว่างกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้ใช้งานถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานด้วยกัน หรือแม้กระทั่งพนักงาน IT และบริษัทที่ปรึกษา เพราะต้องให้ทราบถึงข้อมูลในแต่ละฝ่ายมีให้มากที่สุด เพื่อส่งผลต่อความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นต่อไป</li> </ul>
	บริษัทที่ปรึกษามีทักษะ และประสบการณ์ในการติดตั้งและออกแบบโครงสร้างระบบ ERP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริษัทที่ปรึกษามีทักษะ ผ่านประสบการณ์มาหลายโครงการ จึงมีความมั่นใจในการออกแบบระบบตามที่ตนมีประสบการณ์ ซึ่งบางเรื่องมีความเห็นที่ต่างกับกับผู้ใช้งาน ก่อให้เกิดความขัดแย้ง มีปัญหาเป็นบางส่วนที่เกิตุปรสรรคต่อความสำเร็จ</li> </ul>
	พนักงาน IT มีความรู้ ความชำนาญ และช่วยสนับสนุนผู้ใช้งานในด้านเทคนิคของระบบ ERP ได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พนักงาน IT ควรมีหน้าที่ควบคุมดูแลงบประมาณค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการกับบริษัทที่ปรึกษา ให้คำแนะนำได้อย่างถูกต้อง เพียงพอและเหมาะสม</li> <li>• พนักงาน IT ยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจในความต้องการและกระบวนการของธุรกิจของบริษัทที่มีอย่างหลากหลาย</li> </ul>
	พนักงาน IT สามารถแก้ไขระบบได้อย่าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• หลังจากการใช้งานจริงเมื่อเกิดปัญหาขัดข้องในระบบ พนักงาน IT มีหน้าที่ดูแลจัดการให้ใช้งานได้ตามปกติ</li> </ul>

	รวดเร็ว เมื่อเกิดปัญหาในการใช้งาน	
การสนับสนุน ทางด้าน เทคโนโลยี	การเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูประบบ SAP มีความเหมาะสมกับธุรกิจในองค์กรของท่าน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การคัดเลือกโปรแกรมสำเร็จรูปที่มีมาตรฐานของระบบให้ตรงกับธุรกิจของบริษัทมากที่สุดเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้สนับสนุนต่อการปรับแต่ง การพัฒนา การอัปเดต ให้เกิดความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น</li> <li>• การเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปของบริษัทในปัจจุบันสามารถรองรับการเชื่อมโยงกับโปรแกรมสำเร็จรูประบบอื่นได้อย่างหลากหลาย เช่น ระบบ E-payment ระบบ E-commercial ระบบ E-custom เป็นต้น เป็นการส่งเสริมให้กระบวนการธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น</li> </ul>
	โปรแกรมสำเร็จรูป SAP ที่ท่านใช้สามารถพัฒนา หรืออัปเดตเวอร์ชันใหม่ๆได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การเปลี่ยนเวอร์ชันของโปรแกรมสำเร็จรูปทำให้ขั้นตอนการทำงานมีระบบ ระเบียบมากขึ้น แต่งานก็ไม่ได้เสร็จเร็วแต่อย่างใด</li> </ul>
	โปรแกรมสำเร็จรูประบบ SAP ที่ท่านใช้สามารถปรับแต่งระบบได้ตามความต้องการของผู้ใช้งาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การปรับแต่ง ดัดแปลงระบบ (customize) โปรแกรมสำเร็จรูปพบว่าทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาในการใช้งาน ต้องขึ้นอยู่กับการเลือกโปรแกรมให้ดีในตอนแรก</li> </ul>
	จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมสำเร็จรูป มีใช้งานได้อย่าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการจัดทำระบบ ทั้งในการทดสอบระบบให้พร้อมก่อนใช้งานได้จริง เพื่อให้ระบบไปได้อย่างเต็มประสิทธิภาพไม่ติดขัด</li> </ul>
	จำนวนพนักงาน IT มีปริมาณที่เหมาะสม เพียงพอ ต่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใช้งาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พนักงาน IT มีรองรับอยู่ตลอดเวลา เพียงพอ</li> </ul>
ด้านการบริหาร จัดการ	มีการวางแผนธุรกิจ และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสนับสนุนการนำระบบ ERP มาใช้ประโยชน์กับองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริษัทมีการวางแผนกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างการทำงานของระบบ ERP ตั้งแต่เริ่มโครงการจนเสร็จสิ้นการติดตั้งระบบ</li> <li>• มีการตัดสินใจว่าหน่วยงานใดที่ควรใช้ระบบหรือยังไม่ควรใช้ พิจารณาจากความจำเป็น ความเหมาะสม</li> </ul>

		ค่าใช้จ่ายเทียบกับผลลัพธ์ที่ได้
	มีการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กรให้มีค่านิยมแห่งการแบ่งปัน และร่วมมือกันทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ควรมีการปลูกฝังบุคลากรให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การร่วมมือกันทำงานรวมถึงผู้ใช้งาน พนักงาน IT หรือบริษัทที่ปรึกษาต้องให้ความร่วมมือ ความช่วยเหลือ แบ่งปัน ถ่ายทอดความรู้ไปสู่บุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด</li> <li>• มีการเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของโครงการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินการโครงการให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ร่วมกันมากที่สุด</li> </ul>
	องค์กรมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ให้เป็นไปตามโครงสร้างการทำงานของระบบ ERP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีประเมินสถานการณ์ขององค์กร รวมถึงทัศนคติและความพร้อมด้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ โดยการจัดทำแบบสอบถาม เพื่อจะเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการรวมระบบงาน</li> </ul>
	สร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้เล็งเห็นความสำคัญของการนำระบบ ERP มาใช้ต่อองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้ใช้งานเล็งเห็นความสำคัญของระบบเพียงแต่ส่วนงานที่ตนเองทำ มองข้ามความสำคัญของหน่วยงานอื่นไป เหตุเพราะสนใจแต่ระบบงานที่ตนทำอยู่เท่านั้น</li> </ul>
	มีการให้ความรู้ และจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้งานระบบ ERP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการฝึกอบรมให้ความรู้กับผู้ใช้งาน ทั้งเรื่องกระบวนการของธุรกิจ และความรู้ในการใช้ระบบ</li> </ul>
<b>ตัววัดความสำเร็จของระบบ ERP</b>		<b>ผลจากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ</b>
		<b>ข้อสรุป</b>
<b>ความพึงพอใจที่ได้รับจากการใช้ระบบ</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• โดยรวมพอใจในการใช้งาน แต่พบว่าในขั้นตอนของการออกแบบระบบ ยังไม่ครอบคลุมกับการใช้งานที่แท้จริงซึ่งได้ถูกมองข้ามไป ส่งผลให้เกิดปัญหาในการใช้งาน</li> <li>• มีความพอใจในการใช้งานของระบบที่สะดวก ใช้งานง่าย ไม่ยุ่งยาก แต่ที่มีปัญหาเกี่ยวกับผู้ใช้งานอย่างมาก คือ ข้อมูลการแสดงผลรายงานที่ยังไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งานอย่างแท้จริง</li> <li>• ความไม่พอใจของผู้ใช้งานที่ยังไม่สามารถมองเห็นภาพรวมในการทำงานของระบบที่มีการเชื่อมโยงกับ</li> </ul>

	<p>ระบบงานย่อยต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน ยังไม่ทราบถึงประโยชน์ที่ได้รับว่าจะส่งผลกับการทำงานของตนเองและผู้อื่นอย่างไร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ทศนคติ การยอมรับของผู้ใช้งานบางคนที่มีกับระบบในแง่ลบ เช่น เกิดการเลิกจ้างงาน เปลี่ยนงาน ความไม่พร้อม และไม่ยอมรับระบบ เป็นต้น</li> <li>• ความไม่พอใจในการการรับผิดชอบงานเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันของผู้ใช้งาน เช่น การผลักภาระ ความผิดพลาดไม่ยอมรับผิดกัน เป็นต้น</li> <li>• ความไม่พอใจในด้านบริษัทที่ปรึกษาที่รับทำงานมากเกินไป ทำให้ปล่อยปะละเลยหน้าที่ หรืองานบางอย่างไป โดยไม่มีการติดตาม รายงานผลให้ทราบ จนพบปัญหาเมื่อมีการใช้งานจริงไปแล้ว ก่อให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข และสูญเสียค่าใช้จ่ายตามมา</li> <li>• ความไม่พอใจในบริษัทที่ปรึกษาที่เปลี่ยนทีมงานบ่อย ก่อให้เกิด การทำงานที่ล่าช้า การโอนถ่ายงานระหว่างทีมงานเก่าและใหม่ที่อาจมีข้อมูลบางประเด็นที่ตกหล่น ไม่ครบถ้วน ส่งผลต่อความสำเร็จเช่นกัน</li> </ul>
<p><b>ผลลัพธ์ที่ได้รับจากการใช้ระบบ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เมื่อมีการปรับปรุง แก้ไข ระบบเพิ่มเติมหลังจากการใช้งานสักระยะยี่ จึงทำให้เกิดการใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ แต่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ตามมาอีก</li> <li>• การเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่เหมาะสมเป็นผลดี แต่ว่าระบบยังไม่สามารถสนับสนุนกับบางธุรกิจทำให้ขั้นตอนการทำงานยุ่งยากมากกว่าเดิม</li> <li>• ผู้ใช้งานทุกคนเกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น มีความระมัดระวังเพิ่มขึ้นเพราะจะทำให้มีผลกระทบกับความสำเร็จทั้งของตนเองและผู้ใช้งานท่านอื่นด้วย</li> <li>• งบการเงินรวมของบริษัทหลังจากมีการติดตั้งระบบตั้งแต่ ม.ค. ปี 2009 พบว่า มีสถานะทางการเงินที่มั่นคงเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ โดยพิจารณาจากรายได้รวม และกำไรสุทธิ ตั้งแต่ ม.ค. 2009 จนถึง ก.ย. 2009</li> <li>• การยอมรับของบุคลากรในองค์กรทำให้เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้ เช่น ช่วยลดงาน ลดการจ้างคน ระยะเวลาทำงานที่ลดลง ค่าโทรศัพท์ ค่าโทรสาร เป็นต้น</li> </ul>

### 5.3 สรุปผลจากการวิจัยโดยรวมและการวิเคราะห์ผล

จากผลการวิจัยนี้ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของระบบ ERP เพื่อได้ทราบว่าว่ามีปัจจัยใดบ้างที่บริษัทควรให้ความสำคัญ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ความรู้ข้อมูลที่ได้ทั้งจากแหล่งปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษาครั้งนี้ จึงได้วิเคราะห์และ นำเสนอแนวทางปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของระบบ ERP ตามกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อให้กระบวนการธุรกิจ และกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรที่นำระบบ ERP มาใช้ดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น สรุปได้ดังตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์โดยรวม และข้อเสนอแนะ

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของระบบ ERP		ทดสอบความสัมพันธ์	จากการสัมภาษณ์เชิงลึก สังเกต และศึกษาเอกสาร	วิเคราะห์ผล/ข้อเสนอแนะ
<b>ลักษณะทั่วไป ของผู้ใช้งาน และองค์กร</b>	อายุการทำงาน ระดับงาน หน่วยงานที่ ปฏิบัติงาน ประสบการณ์ใน การทำงาน การ เข้ารับฝึกอบรม	ลักษณะทั่วไปของ ผู้ใช้งาน และองค์กร ที่แตกต่างกัน ไม่ ส่งผลต่อความสำเร็จ ของระบบทั้งในด้าน ความพึงพอใจและ ผลลัพธ์ที่ได้รับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประสบการณ์ของผู้ใช้งานในการใช้ระบบมีผลต่อความสำเร็จ</li> <li>การเข้าฝึกอบรมการใช้ระบบ และกระบวนการทำงานมีผลต่อความสำเร็จ</li> <li>หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ระบบมากก็ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบ</li> </ul>	ควรเน้นไปที่เรื่องประสบการณ์ในการใช้ระบบ ประสบการณ์สั่งสมได้ทั้งจากระยะเวลาที่ใช้งาน และจากความรู้จากการฝึกอบรม เมื่อมีความรู้จากประสบการณ์โดยตรงจะทำให้ผู้ใช้งานมองเห็นถึงความสำเร็จ หรือปัญหาที่เคยประสบมาในอดีตนำมาประยุกต์ใช้กับระบบในปัจจุบันให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลให้มากที่สุด ดังนั้นหากประสบการณ์ผู้ใช้นั้นน้อย ต้องการเพิ่มพูนประสบการณ์เมื่อมีการอบรมการใช้งานจึงควรเข้ารับการอบรมอยู่เสมอ

			<ul style="list-style-type: none"> <li>อายุการทำงานและระดับงาน ไม่ได้ ส่งผล ต่อความสำเร็จของระบบ</li> </ul>	
<b>การสนับสนุนจากผู้บริหาร</b>	ผู้บริหารให้การอนุมัติ และสนับสนุนต่อการนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร	ผู้บริหารให้การอนุมัติ และสนับสนุนต่อการนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร <u>ส่งผลต่อความสำเร็จ</u> ของระบบทั้งในด้านความพึงพอใจและผลลัพธ์ที่ได้รับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ในบริษัทผู้บริหารให้การสนับสนุนเป็นอย่างดีเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จได้ด้วยดี</li> </ul>	เป็นการดีที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้วยดีมาตลอด ผู้บริหารเป็นตัวผลักดันให้เกิดการก้าวเดิน หากขาดผู้บริหารให้การอนุมัติ สนับสนุนความสำเร็จก็คงไม่เกิดขึ้น ซึ่งในทุกๆโครงการผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ การตัดสินใจ อนุมัติต่างๆจำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร
	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในระบบ ERP	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในระบบ ERP ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบทั้งในด้านความพึงพอใจและผลลัพธ์ที่ได้รับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ควรมีความรู้ในโครงสร้างของการทำงานของระบบเบื้องต้น เพื่อช่วยแก้ปัญหา ตัดสินใจงานต่างๆ</li> </ul>	พบว่าผู้บริหารไม่จำเป็นต้องรู้ลึกถึงขั้นตอนการใช้งานของระบบ หลักคือ ให้ทราบถึงโครงสร้างของการทำงานของระบบเบื้องต้น เพื่อให้มองภาพรวมของโครงการได้อย่างเข้าใจ เพื่อการเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือเมื่อการดำเนินโครงการติดขัด หรือเกิดปัญหา ผู้บริหารก็ควรมีส่วนร่วมในการเข้าใจปัญหานั้นๆได้เป็นอย่างดีด้วย
	ผู้บริหารควรแสดงออกอย่าง	ผู้บริหารควรแสดงออกอย่าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารมีการดูแลเอาใจใส่ให้ความสำคัญกับ</li> </ul>	ผู้บริหารแสดงออกอย่างชัดเจนในการสร้างขวัญ และกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการส่ง E-mail ให้กำลังใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ จุดนี้มองเห็นได้ว่าผู้บริหารให้

	ชัดเจนในการให้ความสำคัญกับระบบ ERP	ชัดเจนในการให้ความสำคัญกับระบบ ERP <u>ไม่ส่งผล</u> ต่อความสำเร็จของระบบทั้งในด้านความพึงพอใจและผลลัพธ์ที่ได้รับ	โครงการ และสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานอย่างดี	ความสำคัญ ด้วยการสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ รู้ว่ายังคงติดตามผลงาน ความเป็นไปของโครงการอยู่ตลอดว่ามีความคืบหน้าถึงขั้นตอนใด
	ผู้บริหารจัดเตรียมเครื่องคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูปอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน	ผู้บริหารจัดเตรียมเครื่องคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูปอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน <u>ไม่ส่งผล</u> ต่อความสำเร็จในด้านความพึงพอใจที่ได้รับ แต่ <u>ส่งผล</u> ต่อความสำเร็จของระบบในด้านผลลัพธ์ที่ได้รับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการจัดเตรียมความพร้อมในเครื่องมื ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูปตามความเหมาะสม เพื่อพร้อมใช้งานเสมอ</li> </ul>	ในส่วนเครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ผู้บริหารได้มีการสั่งการ มอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษร ให้มีหน่วยงานที่คอยดูแล จัดหาให้มีความพร้อม และเพียงพอต่อทั้งการทดสอบระบบ และใช้งานจริงอยู่เสมอ
	ผู้บริหารมี	ผู้ บริ ห า ร มี	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการจัดสรรทรัพยากรทั้ง</li> </ul>	การจัดสรรทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ที่จะมาสนับสนุนระบบ จะมีการร่วมประชุมกับผู้

	ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และเพียงพอ เช่น เงินลงทุน บุคลากร ปฏิบัติงาน	ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และเพียงพอ เช่น เงินลงทุน บุคลากร ปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านความพึงพอใจที่ได้รับ แต่ <u>ไม่</u> ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบในด้านผลลัพธ์ที่ได้รับ	ในเรื่องของ เวลา กำลังคน งบประมาณ. เพื่อช่วยสนับสนุน ผู้ใช้งาน	ที่เกี่ยวข้องในการหาข้อตกลง ในการจัดสรรให้เหมาะสม ซึ่งบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคัดเลือกให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน ให้มีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ
<b>ด้านบุคคล</b>	ผู้ใช้งานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ ERP และกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร ควบคู่กัน	ผู้ใช้งานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ ERP และกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร ควบคู่กัน ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบทั้งในด้าน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ใช้งานมีความรู้ ความเข้าใจถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้งาน และกระบวนการทางธุรกิจ เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้เกิดสำเร็จมีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่</li> </ul>	ผู้ใช้งานไม่ค่อยมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจที่ตนเองทำ สิ่งที่สำคัญคือเฉพาะแค่การทำงานของ ตน ซึ่งส่งผลต่อการทำงานโดยรวมของบริษัท ต้องทำให้ผู้ใช้งานรับรู้ถึงระบบว่าสามารถช่วยรองรับกระบวนการธุรกิจการทำงานของบริษัทในขั้นตอนใดบ้าง สิ่งสำคัญที่จะทำให้มีความรู้คือการเข้ารับการฝึกอบรม หรือการเข้าร่วมประชุมในความคิดเห็นของโครงการในแต่ละช่วง เพื่อให้ทราบ และเข้าใจในสิ่งที่บริษัทต้องการ และตนเองต้องเข้าใจเพื่อนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องกับทิศทางของบริษัท

		ความพึงพอใจและผลลัพธ์ที่ได้รับ		
	ผู้ใช้งานมีการแบ่งปันข้อมูลความรู้ในการใช้ระบบ ERP ระหว่างกัน	ผู้ใช้งานมีการแบ่งปันข้อมูลความรู้ในการใช้ระบบ ERP ระหว่างกัน ไม่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของระบบทั้งในด้านความพึงพอใจและผลลัพธ์ที่ได้รับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ยังไม่ค่อยมีการแบ่งปันความรู้ผู้ที่มีส่วนร่วมในการทำงานด้วยกัน โดยเฉพาะงานที่ตนทำเท่านั้น</li> </ul>	ผู้ใช้งานควรถ่ายทอดความรู้ในสิ่งที่ตนมีที่ตนได้รับจากการฝึกอบรม ทั้งนี้อาจเสนอให้จัดทำเป็นคู่มือ หรือรายงานต่าง ๆ ที่ผู้ใช้งานได้เข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อให้ผู้ใช้งานบางท่านที่ไม่ได้เข้าฝึกอบรม หรือไม่มีความรู้ได้รับความรู้เพื่อเป็นการช่วยเหลือแบ่งปันกันทั้งภายในหน่วยงานเอง หรือนอกหน่วยงาน
	บริษัทที่ปรึกษามีทักษะ และ ประสบการณ์ในการติดตั้งและออกแบบโครงสร้างระบบ ERP	บริษัทที่ปรึกษา มีทักษะ และ ประสบการณ์ในการติดตั้งและออกแบบโครงสร้างระบบ ERP ไม่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในด้านความพึงพอใจที่ได้รับ แต่ส่งผลกระทบต่อ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริษัทที่ปรึกษา มีทักษะ ผ่านประสบการณ์มาหลายโครงการ แต่มีความคิดขัดแย้งในเรื่องของการ customize โปรแกรมกับ ผู้ใช้งานอยู่ซึ่งมีผลต่อการใช้งานแน่นอน</li> <li>• การเปลี่ยนทีมงานบ่อย ทำให้การทำงานหยุดชะงัก บางช่วง การสื่อสารตกหล่น</li> </ul>	การเลือกบริษัทที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์มาหลายโครงการไม่ได้แสดงว่าจะทำให้ระบบจะเกิดความสำเร็จ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือความรู้ของบริษัทที่ปรึกษาที่มีต่อบริษัท ทั้งขั้นตอนการทำงาน บริษัทต้องการอะไร และต้องบอกบริษัทด้วยถึงข้อจำกัดของระบบ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือการ customize โปรแกรม ซึ่งบริษัทที่ปรึกษาพยายามหลีกเลี่ยงและผลักดันให้ใช้ระบบมาตรฐานที่มีอยู่เดิมแทน ตรงจุดนี้ต้องทำความเข้าใจ และหาข้อตกลงที่ดีที่สุดเพื่อให้ระบบออกมาแล้วผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดพึงพอใจด้วยกันทุกฝ่าย

		ความสำเร็จของระบบในด้านผลลัพธ์ที่ได้รับ	ส่งผลต่อข้อมูล ผลลัพธ์ที่ต้องการ	
พนักงาน IT มีความรู้ ความชำนาญ และช่วยสนับสนุนผู้ใช้งานในด้านเทคนิคของระบบ ERP ได้	พนักงาน IT มีความรู้ ความชำนาญ และช่วยสนับสนุนผู้ใช้งานในด้านเทคนิคของระบบ ERP ได้ ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบทั้งในด้านความพึงพอใจและผลลัพธ์ที่ได้รับ	• พนักงาน IT ยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจในความต้องการและกระบวนการธุรกิจของบริษัท ทำให้การให้คำแนะนำปรึกษาอย่างไม่น่าพอใจ ยังให้ความช่วยเหลือได้ไม่เต็มที่	เนื่องจากบริษัทได้จ้างพนักงาน IT จากภายนอกให้มาดูแลระบบ ในเรื่องของความรู้ ความชำนาญในเทคนิคต่าง ๆ ของระบบมีมาตรฐานสามารถช่วยเหลืองานผู้ใช้งานได้ดี แต่จะพบปัญหาในเรื่องความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนการทำงาน การปฏิบัติงานของผู้ใช้งานที่จะต้องมีความสอดคล้องกับระบบนั้น พนักงาน IT ยังไม่มีความรู้เพียงพอ ดังนั้นพนักงาน IT ก่อนมาให้บริการดูแลผู้ใช้งานควรศึกษาการปฏิบัติงานของผู้ใช้งานจากคู่มือการทำงานของหน่วยงานนั้นๆ มาล่วงหน้าจะเป็นการดี	
พนักงาน IT สามารถแก้ไขระบบได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเกิดปัญหาในการใช้งาน	พนักงาน IT สามารถแก้ไขระบบได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเกิดปัญหาในการใช้งาน ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านความพึงพอใจที่ได้รับ แต่ไม่ส่งผลต่อ	• พนักงาน IT มีการดูแลจัดการ บริการให้ใช้งานได้ตามปกติ	ในการแก้ไขปัญหาในระบบ ทำได้ดีเป็นที่น่าพอใจเพราะพนักงานมีความรู้ ความชำนาญในระบบเป็นอย่างดี เพราะพนักงาน IT ที่บริษัทจ้างก็มีประสบการณ์ในการดูแลระบบให้กับบริษัทต่างๆ แล้ว ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นในการใช้ระบบที่พบจะเป็นเพียงเรื่องเล็กน้อย เช่น การพิมพ์รายงาน ไม่ออก การเรียกดูผลข้อมูล เป็นต้น	

		ความสำเร็จของระบบในด้านผลลัพธ์ที่ได้รับ		
การสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยี	การเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูประบบ SAP มีความเหมาะสมกับธุรกิจในองค์กร	การเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูประบบ SAP มีความเหมาะสมกับธุรกิจในองค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบทั้งในด้านความพึงพอใจและผลลัพธ์ที่ได้รับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเลือกโปรแกรมสำเร็จรูปเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จของระบบ เพื่อให้สนับสนุนต่อธุรกิจให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น อีกทั้งยังมองถึงอนาคตในการเชื่อมต่อกับระบบอื่นๆ ให้ใช้งานด้วยกันได้</li> </ul>	การเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SAP ของบริษัทมีความเหมาะสม เพราะโปรแกรมสามารถช่วยเหลือกระบวนการธุรกิจให้สะดวกยิ่งขึ้น อีกทั้งการเชื่อมต่อกับระบบอื่นเป็นไปได้ง่าย เป็นการใช้ระบบได้อย่างคุ้มค่าเต็มประสิทธิภาพ
	โปรแกรมสำเร็จรูป SAP ที่ท่านใช้ สามารถพัฒนาหรืออัปเดตเวอร์ชันใหม่ๆ ได้	โปรแกรมสำเร็จรูป SAP ที่ท่านใช้ สามารถพัฒนาหรืออัปเดตเวอร์ชันใหม่ๆ ได้ ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านความพึงพอใจที่ได้รับ แต่ส่งผลต่อ	<ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาเวอร์ชันของโปรแกรมสำเร็จรูปทำให้เกิดผลลัพธ์ในด้านการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น ความสามารถมากขึ้นกว่าเดิม</li> </ul>	การเปลี่ยนเวอร์ชันของโปรแกรมสำเร็จรูปทำให้ขั้นตอนการทำงานมีระบบระเบียบมากขึ้น ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมในการปรับเปลี่ยน หากสามารถใช้เวอร์ชันเดิมได้ไม่เกิดปัญหา ความยุ่งยากมีมาก ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนเวอร์ชันสูงเกินไป หรือแม้กระทั่งความพร้อม และการยอมรับของผู้ใช้งานก็ควรพิจารณาด้วย

		ความสำเร็จของระบบในด้านผลลัพธ์ที่ได้รับ		
	โปรแกรมสำเร็จรูประบบ SAP ที่ท่านใช้ สามารถปรับแต่งระบบได้ตามความต้องการของผู้ใช้งาน	โปรแกรมสำเร็จรูประบบ SAP ที่ท่านใช้ สามารถปรับแต่งระบบได้ตามความต้องการของผู้ใช้งาน ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านความพึงพอใจที่ได้รับ แต่ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบในด้านผลลัพธ์ที่ได้รับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>เมื่อมีการปรับแต่ง ดัดแปลงระบบ (customize) โปรแกรมสำเร็จรูปพบว่าจะทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา</li> </ul>	การปรับแต่ง ดัดแปลงระบบ (customize) โปรแกรมสำเร็จรูปพบว่าจะทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาในการใช้งาน ต้องขึ้นอยู่กับทางเลือกโปรแกรมให้เหมาะสม และทำความเข้าใจในข้อจำกัดของระบบ ในช่วงการออกแบบระบบควรให้รองรับกับความต้องการและมาตรฐานของระบบที่มีอยู่ ต้องทำความเข้าใจ และหาข้อตกลงในการปรับแต่งให้พอใจทั้งผู้ใช้งานและบริษัทที่ปรึกษาเองด้วย
	จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมสำเร็จรูป มีใช้งานได้อย่างเพียงพอ	จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมสำเร็จรูป มีใช้งานได้อย่างไม่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบทั้งในด้าน	<ul style="list-style-type: none"> <li>เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีต่าง ๆ มีความพร้อมเสมอ ทั้งขณะทดสอบระบบและใช้งานจริง</li> </ul>	เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการจัดทำระบบ เพื่อให้ นำระบบไปใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพไม่ติดขัด ซึ่งบริษัทมีหน่วยงานที่รับผิดชอบและ การจัดเตรียมให้เพียงพออยู่เสมอ ไม่มีปัญหาอย่างไร

		ความพึงพอใจและผลลัพธ์ที่ได้รับ		
	จำนวนพนักงาน IT มีปริมาณที่เหมาะสมเพียงพอต่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใช้งาน	จำนวนพนักงาน IT มี ปริ ม า ณ ที่เหมาะสม เพียงพอต่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใช้งาน ไม่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของระบบทั้งในด้านความพึงพอใจและผลลัพธ์ที่ได้รับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทมีการจัดเตรียมจำนวนพนักงาน IT ให้เพียงพอต่อความต้องการในการให้บริการช่วยงานผู้ใช้งานเสมอ</li> </ul>	พนักงาน IT ที่จะมาช่วยสนับสนุนก็มีปริมาณเพียงพอ ด้วยการให้บริการในลักษณะของการจ้างพนักงาน IT จากบริษัทข้างนอกมาให้บริการ ดูแลระบบของบริษัท
<b>ด้านการบริหารจัดการ</b>	มีการวางแผนธุรกิจ และ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสนับสนุนการนำระบบ ERP มาใช้ ประโยชน์กับองค์กร	มีการวางแผนธุรกิจ และ วิ สัย ทัศน์ ที่ ชัด เจ น ใน ก า ร ส นับสนุนการนำระบบ ERP มาใช้ ประโยชน์กับองค์กร ไม่ ส่ง ผล ต่ อ ความสำเร็จของระบบทั้งในด้าน	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทมีการวางแผนกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างการทำงานของระบบ ERP โดยพิจารณาถึงความสำคัญและความจำเป็นในการใช้งาน</li> </ul>	บริษัทมีการวางแผนกระบวนการทำงาน ตั้งแต่เริ่มโครงการจนเสร็จสิ้นการติดตั้งระบบ ซึ่งจะมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนคือ การนำธุรกิจที่หลากหลายมาใช้งานในระบบเดียวกันของบริษัท โดยมีการคัดเลือกว่าหน่วยงานใดที่ควรใช้ระบบหรือยังไม่ควรใช้พิจารณาจากความจำเป็น ความเหมาะสม ค่าใช้จ่ายเทียบกับผลลัพธ์ที่ได้ หรืออื่นๆ

		ความพึงพอใจและผลลัพธ์ที่ได้รับ		
มีการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กรให้มีความนิยมแห่งการแบ่งปัน และร่วมมือกันทำงาน	มีการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กรให้มีความนิยมแห่งการแบ่งปัน และร่วมมือกันทำงาน <u>ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จ</u> ในด้านความพึงพอใจที่ได้รับ แต่ <u>ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบในด้านผลลัพธ์ที่ได้รับ</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทได้มีการปลูกฝังบุคลากรให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การร่วมมือกันทำงาน การแบ่งปัน ถ่ายทอดความรู้ไปสู่บุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด</li> <li>แต่ทั้งนี้ยังมีการเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของโครงการ แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระในระหว่างการทำงาน</li> </ul>	บริษัทยังขาดการปลูกฝังบุคลากรให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การร่วมมือกันทำงาน บุคคลที่เกี่ยวข้องนี้รวมถึงผู้ใช้งาน พนักงาน IT หรือบริษัทที่ปรึกษาต้องให้ความร่วมมือ ความช่วยเหลือ แบ่งปัน คือต้องมีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินการโครงการให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ร่วมกันมากที่สุด	
องค์กรมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ให้เป็นไปตามโครงสร้างการทำงานของระบบ ERP	องค์กรมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ให้เป็นไปตามโครงสร้างการทำงาน ของระบบ ERP องค์กร <u>ไม่ส่งผลต่อ</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีประเมินสถานการณ์ขององค์กร รวมถึงทัศนคติและความพร้อมด้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ โดยการจัดทำแบบสอบถาม</li> </ul>	บริษัทมีการทำแบบสอบถาม เพื่อประเมินทัศนคติและความพร้อมด้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการรวมระบบงาน และต้องทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน	

		ความสำเร็จของระบบทั้งในด้านความพึงพอใจและผลลัพธ์ที่ได้รับ		
	สร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้เล็งเห็นความสำคัญของการนำระบบ ERP มาใช้ต่อองค์กร	สร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้เล็งเห็นความสำคัญของการนำระบบ ERP มาใช้ต่อองค์กร ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบทั้งในด้านความพึงพอใจและผลลัพธ์ที่ได้รับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ใช้งานเห็นถึงความสำคัญของระบบเพียงแต่ส่วนงานที่ตนเองทำ</li> </ul>	ควรจัดประชุมให้ความรู้และประโยชน์ที่ตนเองและองค์กรได้รับจากการใช้ระบบว่ามีความสำคัญเพียงใด และให้เห็นถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง และที่มีกับผู้อื่นว่าส่งผลกระทบต่อกัน จนถึงองค์กร
	มีการให้ความรู้และจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้งานระบบ ERP	มีการให้ความรู้ และจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้งานระบบ ERP ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านความพึงพอใจที่ได้รับ แต่ส่งผลต่อ	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการจัดให้ความรู้ และฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้งานระบบ ERP แต่ว่าผู้ใช้งานบางส่วนไม่เข้าฝึกอบรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้กับผู้ใช้งาน ทั้งเรื่องกระบวนการของธุรกิจ และความรู้ในการใช้ระบบ และจัดทำเป็นคู่มือในการอบรมแต่ละครั้ง หรือผู้ใช้งานเมื่อไปอบรมอาจเขียนเป็นรายงานสรุปว่าได้ความรู้เรื่องใดบ้าง เป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจไปด้วย</li> </ul>

		ความต่ำเ็จของ ระบบในด้านผลลัพธ์ ที่ได้รับ		
--	--	---	--	--

#### 5.4 ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยครั้งนี้ นำปัจจัยความสำเร็จจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาทำการวิเคราะห์กรณีศึกษาด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต การสร้างแบบสอบถามเชิงคุณภาพ และศึกษาจากเอกสาร เพื่อศึกษาหาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของระบบ ERP ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น แสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จของระบบ ERP ต้องอาศัยปัจจัยอีกหลายตัวประกอบกันจะอาศัยปัจจัยหนึ่งปัจจัยเดียวไม่ได้ อย่างไรก็ตามถึงแม้ปัจจัยทั้ง 20 ตัวจะประกอบกันแล้วส่งผลต่อความสำเร็จของระบบ ERP แต่ในการวิเคราะห์เชิงปริมาณด้วยการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ มีความสัมพันธ์ หรือมีอิทธิพลในด้านความพึงพอใจที่ได้รับจากการใช้ระบบ ERP และผลลัพธ์ที่ได้รับจากการใช้ระบบ ERP เพียงร้อยละ 31.50 และ 28.80 ตามลำดับเท่านั้น แสดงว่ายังมีปัจจัยอื่นๆอีกมากมายที่มีความสัมพันธ์ หรือมีอิทธิพลร่วมอยู่ด้วย แต่งานวิจัยครั้งนี้ได้นำมาศึกษาไว้ ดังนั้นหากมีการศึกษาครั้งต่อไปควรนำเอาปัจจัยด้านอื่นๆ เข้ามาศึกษาด้วย เช่น ปัจจัยด้านขนาดขององค์กร ปัจจัยด้านประเภทของธุรกิจ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น และเช่นเดียวกันในการวัดความสำเร็จของระบบ ERP ในงานวิจัยนี้ วัดจากความพึงพอใจของผู้ใช้งาน และผลลัพธ์ที่ได้รับจากการใช้งาน ซึ่งสำหรับการศึกษารังต่อไปยังมีตัววัดความสำเร็จอีกหลายตัวที่นำมาวัดได้ เช่น ทักษะคน การยอมรับ ประโยชน์ที่ได้รับ เป็นต้น และในการศึกษารังต่อไปที่เพิ่มเติมอีก คือ ปัจจัยความสำเร็จของระบบ ERP ในมุมมองของบริษัทที่ปรึกษาว่าแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร เพื่อให้ครอบคลุมกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของระบบ ERP ให้มากที่สุด และเพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพในแง่ของการติดตั้งระบบให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และประสิทธิผลที่เกิดจากการใช้ระบบทั้งในมุมมองของบริษัทและบริษัทที่ปรึกษาควบคู่กัน

ทั้งนี้งานวิจัยครั้งนี้ เป็นกรณีศึกษาจากบริษัทแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นเพียงข้อมูลส่วนหนึ่งที่ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ หรือหาแนวทางในความสำเร็จของระบบ ERP ของบริษัทอื่น ดังนั้นในการแสดง ข้อมูลต่างๆ หรือผลที่ได้ของกรณีศึกษาครั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เหตุการณ์ สภาพแวดล้อม การนำข้อมูลไปใช้หรือวิเคราะห์ต่อก็พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมของช่วงเวลาที่ศึกษาด้วย ผลที่ออกมาอาจคลาดเคลื่อนจากกันก็เป็นได้