

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิเคราะห์ผลการวิจัยจากการบูรณาการองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการจัดการโครงการติดตั้งระบบ ERP โดยระบุถึงปัจจัยของความสำเร็จ (Success Factors) ที่สำคัญในแต่ละขั้นตอนการติดตั้งระบบ ERP และมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งมุ่งวิเคราะห์การทำงานในโครงการตั้งแต่ขั้นตอนการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Operation Analysis) ไปจนถึงขั้นตอนการใช้งานจริง (Production Run) แต่ไม่รวมถึงการทำงานและการดูแลรักษา (Live Running and Maintenance) โดยเน้นการติดตั้งระบบ ERP แบบมาตรฐานที่ไม่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบงานเฉพาะสำหรับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง แต่สามารถทำการ Customize เพื่อให้สามารถทำงานได้ตามความต้องการขององค์กรที่อาจจะแตกต่างไปจากลักษณะเดิมที่มีอยู่ในซอฟต์แวร์ เพื่อนำเสนอแนวทางเชิงระบบการจัดการเปลี่ยนแปลง และการเตรียมความพร้อมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินโครงการสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ภายใต้ระยะเวลา งบประมาณ และคุณภาพที่กำหนด จากการศึกษาผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ (Expert Discussion) สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

5.1.1 ปัจจัยของความสำเร็จที่สำคัญมากที่สุดในแต่ละขั้นตอนของการติดตั้งระบบ ERP

จากการเก็บข้อมูลโดยสัมภาษณ์กลุ่มผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อระบุถึงปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญมากที่สุดในแต่ละขั้นตอนการติดตั้งระบบ ERP อันส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการติดตั้งระบบ ERP พบว่า ปัจจัยของความสำเร็จดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ Global Factors ซึ่งเป็นปัจจัยของความสำเร็จที่จะต้องมีความจำเป็นในทุกช่วงวงจรชีวิตของโครงการติดตั้งระบบ ERP และ Local Factors ซึ่งเป็นปัจจัยของความสำเร็จที่จำเป็นต้องมีในขั้นตอน หรือในกิจกรรมนั้นๆ แต่จะไม่มีในทุกช่วงวงจรชีวิตของโครงการติดตั้งระบบ ERP

Global Factors ที่เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารโครงการควรให้ความสำคัญมากที่สุดมีอยู่ 13 ปัจจัย แบ่งเป็นองค์ประกอบทางด้านทักษะข่าวสาร (Infoware) 2 ปัจจัย และเป็นองค์ประกอบทางด้านทักษะบุคคล (Humanware) มากถึง 12 ปัจจัย โดยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรที่อยู่ในกลุ่มของผู้ใช้มากถึง 8 ปัจจัย จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการติดตั้งระบบ ERP เกิดจากบุคคล 3 กลุ่มด้วยกัน คือ ผู้บริหาร ผู้ใช้งาน และผู้ติดตั้งระบบ ซึ่งจะต้องมีความสม่ำเสมอในการดำเนินบทบาทของตนด้วยความกระตือรือร้น และมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- กลุ่มผู้บริหาร มีบทบาทสำคัญในการผลักดัน และทำให้การดำเนินโครงการเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด หากผู้บริหารไม่ให้ความสนใจในความคืบหน้า และติดตามผลในทุกขั้นตอนอย่างสม่ำเสมอ ย่อมเป็นการแสดงออกถึงการไม่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินโครงการติดตั้งระบบ ERP จึงส่งผลให้เกิดความเลอะเลือน ขาดการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานในโครงการทั้งจากกลุ่มผู้ใช้ และกลุ่มผู้ติดตั้ง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจึงต้องมีการติดตามความคืบหน้าของโครงการในแต่ละขั้นตอนอย่างสม่ำเสมอทั้งจากการเข้าร่วมประชุม และรายงานต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากโครงการโดยตลอด อันจะนำมาซึ่งความกระตือรือร้น และความร่วมมือจากกลุ่มผู้ใช้งานในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละขั้นตอน และผู้ติดตั้งระบบในการดำเนินโครงการได้อย่างครบถ้วนตามขอบเขตของโครงการ

- กลุ่มผู้ใช้ มีบทบาทสำคัญในการดำเนินโครงการในแต่ละขั้นตอน เนื่องจากเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่เป็นทั้งผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญที่สุดแก่ผู้ติดตั้งระบบ และเป็นผู้รับการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับระบบใหม่จากผู้ติดตั้งระบบ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในระดับปฏิบัติการที่จะประเมินว่าระบบงานใหม่สามารถใช้งานได้ตรงตามความต้องการหรือไม่ มิฉะนั้นอาจเกิดปัญหว่าระบบงานใหม่ที่ติดตั้งไปแล้ว ไม่มีการใช้งาน หรือกลับไปใช้ระบบงานเดิม ดังนั้นการติดตั้งระบบ ERP ในองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น ต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากกลุ่มผู้ใช้งานระบบ ซึ่งจะต้องตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากระบบงานใหม่ที่สามารถแก้ไขปัญหา และทำให้ผู้ใช้งานระบบทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าระบบงานปัจจุบัน อันจะนำมาซึ่งการยอมรับ และมีทัศนคติที่ดีต่อระบบงานใหม่ และให้ความร่วมมือที่ดีในการดำเนินโครงการ

- กลุ่มผู้ติดตั้ง มีบทบาทสำคัญในการวางระบบงานใหม่ให้กับองค์กรจึงต้องเป็นทีมงานที่มีประสบการณ์ในการติดตั้งระบบ ERP มาก่อน มิฉะนั้นจะไม่สามารถประยุกต์ความสามารถของระบบ ERP เข้ากับการดำเนินธุรกิจของผู้ติดตั้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเสนอขั้นตอนในการปฏิบัติงานใหม่ให้สำเร็จตามแผนงานที่วางไว้ ดังนั้นทีมงานติดตั้งจึงต้องมี

ความเข้าใจและยอมรับความต้องการของผู้ใช้งาน เพื่อให้ระบบงานใหม่เป็นที่ยอมรับร่วมกันทุกฝ่ายอันจะนำมาซึ่งความร่วมมือที่ดีของกลุ่มผู้ใช้เนื่องจากระบบงานใหม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากระบบ ERP อย่างชัดเจน

นอกจากนี้การประสานงาน และการสื่อสารที่ีระหว่างกันในแต่ละกลุ่มจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีความเข้าใจที่ตรงกันในการจัดทำหรือใช้เอกสารที่เกิดขึ้นในโครงการ (Project Document) ดังนั้น ก่อนเริ่มโครงการทีมงานที่เกี่ยวข้องควรมีการประชุมเพื่อทำความเข้าใจถึงประเภทและความสำคัญในการจัดทำหรือเลือกใช้เอกสารแต่ละประเภทได้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป ตัวอย่างเช่น การเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานโดยกลุ่มผู้ใช้ เพื่อเป็นการทบทวนถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานในระบบงานใหม่ให้เข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง และสามารถถ่ายทอดต่อไปยังกลุ่ม End-user ต่อไปได้ ซึ่งในขั้นตอนนี้ควรจัดทำโดยบุคคลภายในองค์กรเพื่อความเข้าใจร่วมกันก่อนเริ่มใช้งานจริง

Local Factors เป็นปัจจัยที่ไม่เกิดขึ้นในทุกช่วงวงจรชีวิตของโครงการติดตั้งระบบ ERP แต่ผู้บริหารโครงการจำเป็นต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากความสำเร็จของการติดตั้งระบบ ERP ขึ้นอยู่กับความสำเร็จในแต่ละขั้นตอน ซึ่งองค์กรผู้ติดตั้งระบบจะต้องมีความพร้อมของปัจจัยในด้านต่างๆ ได้แก่ องค์ประกอบทางด้านทักษะบุคคล (Humanware) องค์ประกอบทางด้านทักษะองค์กร (Orgaware) องค์ประกอบทางด้านเทคโนโลยี (Technoware) และองค์ประกอบทางด้านทักษะข่าวสาร (Infoware) โดยขนาดขององค์กรมีใช้เครื่องหมายแสดงความพร้อมในการติดตั้งระบบ ERP ดังนั้นระบบ ERP จึงมิได้เหมาะกับองค์กรขนาดใหญ่เท่านั้น แต่เหมาะกับองค์กรที่มีการเตรียมความพร้อมซึ่งสามารถทำได้โดยการกำหนดขอบเขต และวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างชัดเจนจากผู้บริหาร และมีการประชาสัมพันธ์ถึงเหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ไปยังบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือ รับฟังและตอบสนองต่อผลสะท้อนกลับมาจากบุคลากรในองค์กร ในเชิงสร้างสรรค์ คัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมเข้าร่วมในทีมงาน บุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีการกำหนดบทบาทอย่างชัดเจนและมีเวลาเพียงพอในการให้ความร่วมมือกับผู้ติดตั้ง นอกจากนี้องค์กรจะต้องเตรียมความพร้อมทางด้าน Infrastructure รวมถึงทรัพยากรอื่นๆ ให้เพียงพอต่อการดำเนินโครงการ และสุดท้ายระบบการทำงานขององค์กรจะต้องไม่มีความซับซ้อนเกินไป รวมถึงจำนวนเอกสารที่จะต้องใช้ในองค์กรก็จะต้องมีจำนวนพอดี ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป

5.1.2 ปัจจัยของความสำเร็จในโครงการติดตั้งระบบ ERP ที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ส่วนปัจจัยของความสำเร็จในโครงการติดตั้งระบบ ERP ที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เป็นปัจจัยความสำเร็จที่ผู้บริหารและทีมงานควรให้ความสำคัญเนื่องจากเป็นปัจจัยที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละขั้นตอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดการต่อต้านจากบุคลากร และรับประกันได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะเป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผนไว้ และก่อให้เกิดความคุ้มค่า ภายในระยะเวลาที่กำหนด พร้อมทั้งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะต้องดำเนินไปควบคู่กับการดำเนินโครงการติดตั้งระบบ ERP ซึ่งจะเป็นไปตามรายละเอียดตามแบบจำลองที่จะได้นำเสนอต่อไปในหัวข้อ 5.1.3

5.1.3 แบบจำลองที่บูรณาการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการจัดการโครงการ

โดยภาพรวมแล้วการบริหารโครงการติดตั้งระบบ ERP ผู้ติดตั้งระบบจะเป็นผู้วางกรอบแนวทางในการดำเนินโครงการ ประกอบกับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรผู้ติดตั้งระบบซึ่งจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับการบริหารโครงการติดตั้งระบบ ERP ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอแบบจำลองที่แสดงให้ถึงการดำเนินโครงการติดตั้งระบบ ERP ควบคู่ไปกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน ดังภาพที่ 5.1

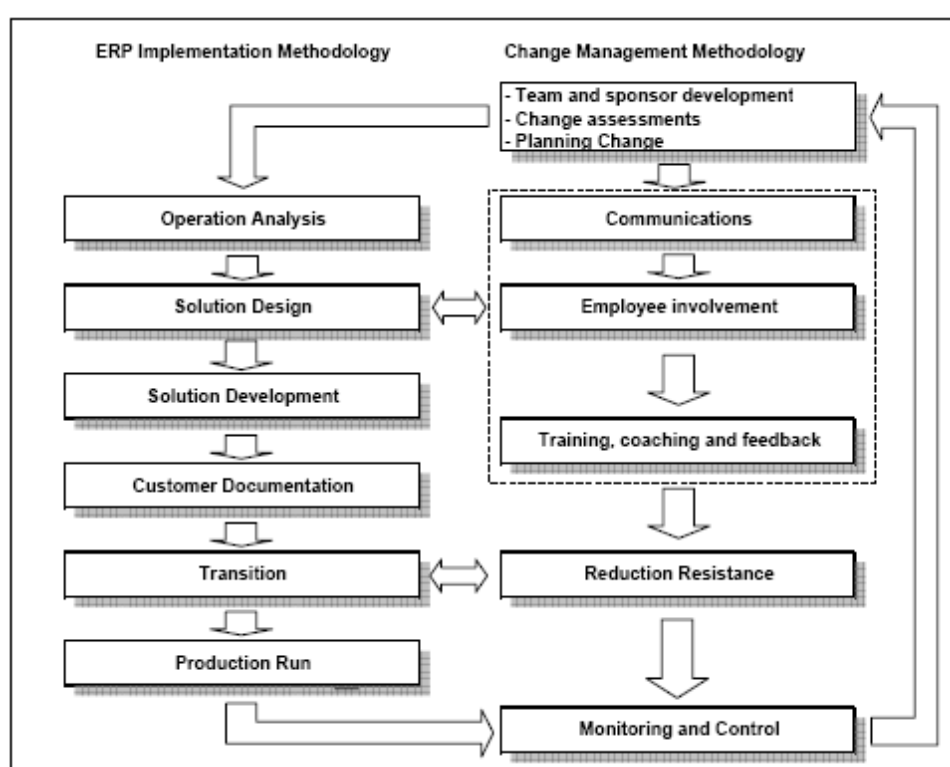
แบบจำลองนี้เป็นการบูรณาการระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการจัดการโครงการ โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะเริ่มโครงการติดตั้งระบบ ERP เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรรวมถึงการวางแผนงานที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นสามารถดำเนินไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อโครงสร้างขององค์กร บุคลากร กระบวนการปฏิบัติงานมาตรฐาน วัฒนธรรม รวมถึงการต่อต้านที่อาจเกิดขึ้นได้จากความขัดแย้งทางด้านความคิด

เมื่อโครงการติดตั้งระบบ ERP เริ่มดำเนินการไปแล้ว การดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงต้องสอดคล้องกับขั้นตอนในการติดตั้งระบบ ERP โดยมีการสื่อสารถึงความจำเป็นที่

ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผ่านกระบวนการติดตื้อสื่อสารภายในหน่วยงาน มีการจัดการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรรับทราบถึงความจำเป็น และช่วยลดการต่อต้านจากความไม่รู้หรือไม่เข้าใจ และให้ความร่วมมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงควรแล้วเสร็จก่อนขั้นตอนการใช้งานจริง (Production Run)

ภาพที่ 5.1

แบบจำลองการบูรณาการระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการจัดการโครงการ



เมื่อการดำเนินโครงการติดตั้งระบบ ERP เสร็จสิ้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงยังคงต้องดำเนินต่อไปอีกระยะหนึ่งเพื่อติดตาม, ประเมินผล และพยายามพัฒนาการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้เป็นพันธกิจของบุคลากร เพื่อเป็นการผูกพันให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเต็มใจและทุ่มเทแรงกายแรงใจให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลตามที่ได้ตั้งไว้ และเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมในการทำงานที่จะถ่ายทอดไปสู่คนรุ่นถัดไป

กล่าวโดยสรุปคือ การที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กรเนื่องจากมีความต้องการที่จะติดตั้งระบบ ERP และองค์กรสามารถประยุกต์ใช้ระบบ ERP เพื่อผลสำเร็จทางธุรกิจและได้รับประโยชน์อย่างต่อเนื่องได้นั้น ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรจะต้องให้ความร่วมมือในแต่ละขั้นตอนติดตั้งระบบ ERP ดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผน ผู้บริหารจะต้องอธิบายถึงเหตุผลและความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงโดยการกำหนดขอบเขต และวัตถุประสงค์ของโครงการ สื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้น รวมถึงกำหนดการของการเปลี่ยนแปลง คัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมในการเข้าร่วมทีมงาน เพื่อให้มีเวลาเต็มที่ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ติดตั้งระบบ กำหนดช่องทางที่ชัดเจนในการสื่อสารกับผู้บริหารเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงาน และรับทราบถึงทิศทางในการดำเนินงานต่อไป

2. ขั้นตอนการออกแบบและพัฒนา ผู้บริหารควรตอกย้ำถึงเหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทราบและเข้าใจเหตุผลในทางธุรกิจ ทำให้บุคลากรปรารถนาที่จะเข้ามามีส่วนร่วม รับฟังและตอบสนองผลสะท้อนกลับจากองค์กร โดยเปิดช่องทางสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ระหว่างผู้นำในองค์กรและผู้จัดการทุกระดับ เพื่อติดตามความก้าวหน้าของโครงการอย่างสม่ำเสมอ และแจ้งให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงกำหนดการต่างๆ ของโครงการตามแผนงานที่วางไว้ เช่น การประชุม การฝึกอบรม ตลอดจนแก้ไขอุปสรรคต่าง ๆ ที่ทีมงานประสบในขณะปฏิบัติงานในโครงการ

3. ขั้นตอนการนำไปใช้งาน ผู้บริหารต้องตอกย้ำอีกครั้งถึงเหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายถึงความจำเป็นเร่งด่วนทางธุรกิจ และให้คำตอบแก่บุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะประเด็นที่มีผลกระทบต่อบุคลากร และความคาดหวังจากบุคลากรในองค์กรอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง เมื่อการติดตั้งระบบ ERP สำเร็จเรียบร้อย ผู้บริหารและทีมงานจะต้องมีการตรวจสอบความก้าวหน้า รวมถึงประเมินผลที่ได้รับทั้งเชิงบวกและลบ เพื่อนำมาปรับปรุงและกำหนดเป็นกระบวนการปฏิบัติงานมาตรฐานขององค์กรต่อไป

5.2 ข้อเสนอแนะ

โดยธรรมชาติแล้วปฏิบัติการต่อต้านที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงมักเกิดขึ้นได้เสมอ การรับทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่จะได้รับการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่จะเปลี่ยนการต่อต้านมาเป็นความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วม ซึ่งจะต้องทำให้เกิดขึ้นเป็นอันดับแรกในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กรบุคลากรจะถูกแบ่งออกมาเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มที่ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และกลุ่มที่ไม่ต้องการมีส่วนร่วมในการ

เปลี่ยนแปลงซึ่งมีทั้งกลุ่มที่เป็นกลาง คือ บุคคลกลุ่มนี้จะหลีกเลี่ยงการให้ความร่วมมือใด ๆ ทั้งสิ้น และกลุ่มที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะต่อต้านแบบเงียบหรือเปิดเผยก็ได้

เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสามารถบรรลุผลตามที่ได้ตั้งไว้ ผู้บริหารและทีมงานจะต้องสร้างบุคลากรในกลุ่มที่ต้องการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงให้มีจำนวนมากกว่าบุคลากรที่ไม่ต้องการมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบงานใหม่ โดยพยายามรักษากลุ่มที่ปรารถนาการมีส่วนร่วมไว้ และเปลี่ยนกลุ่มที่เป็นกลางมาเป็นกลุ่มที่มีส่วนร่วมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อประเมินความสามารถและความชำนาญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในระบบงานใหม่ และนำมากำหนดเป็นแผนการฝึกอบรมซึ่งต้องกระทำให้เสร็จก่อนเริ่มใช้งานจริง และรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ให้ดำเนินต่อไปจนบรรลุยังเป้าหมายที่วางไว้

5.3 การนำผลการวิจัยที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในโครงการติดตั้งระบบ ERP

เพื่อให้การบริหารโครงการติดตั้งระบบ ERP เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ภายใต้งบประมาณ และเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอ Checklist และปัจจัยที่องค์กรควรคำนึงถึงในแต่ละขั้นตอน เพื่อช่วยให้การบริหารโครงการติดตั้งระบบ ERP และการบริหารการเปลี่ยนแปลง สามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จดังนี้

Change Management Process		ปัจจัยที่ควรคำนึงถึง
Planing Change		
☐	Team and sponsor Development	■ มีโครงสร้างทีมงานที่ชัดเจน ■ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในทีมงานอย่างชัดเจน ■ ทีมงานมีการแบ่งเวลาที่เหมาะสมระหว่างงานประจำวันและงานติดตั้งระบบ ■ ทีมงานให้ความสำคัญกับงานติดตั้งระบบไม่น้อยกว่างานประจำวัน ■ ทีมงานมีจำนวนคนที่เพียงพอ และเข้าร่วมอย่างเต็มเวลา (Full time) ในบางขั้นตอนการติดตั้งระบบ โดยเฉพาะการประชุมความคืบหน้า และการ Training

Change Management Process		ปัจจัยที่ควรคำนึงถึง
☐	Change assessments	- ทีมงานจะต้องศึกษาถึงผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเกิดขึ้นกับแต่ละหน่วยงาน ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ - ได้รับผลกระทบ ณ ขั้นตอนใดของการติดตั้ง - มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างการบังคับบัญชา อย่างไร - อุปสรรค หรือ ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นคืออะไร - ระบุหน่วยงาน วิธีการ ระยะเวลา รวมถึงข้อความที่ต้องการสื่อสารออกไป - ระบุหน่วยงาน เนื้อหา วิธีการ ระยะเวลา ในการอบรม - ระบุ Infrastructure ที่ต้องปรับปรุง
☐	Planning change	- ทีมงานนำข้อมูลที่ได้จากศึกษาถึงผลกระทบมาวิเคราะห์ และกำหนดเป็นกิจกรรมต่างๆ และระยะเวลาที่ต้องใช้ในแต่ละกิจกรรมเพื่อให้การติดตั้งระบบ ERP บรรลุวัตถุประสงค์ - กำหนดจุดตรวจสอบความคืบหน้าของ Plan - กำหนดรูปแบบและวิธีการประเมินผล
☐	Plan communication	วางแผนการสื่อสาร โดยกำหนด ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการติดตั้งระบบ ERP
☐	Plan training	- วางแผนการอบรมโดยกำหนด ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา วิธีการในการฝึกอบรม หัวข้อและผู้ที่ต้องเข้าอบรม - กำหนดวิธีการวัดผลของการอบรม - จะวัดผลประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรมได้อย่างไร
Implementation Change		
☐	Communications	- ผู้บริหารระดับสูงชี้แจงหลักการและเหตุผลที่ต้องติดตั้งระบบ ERP ให้กับผู้ที่ได้รับผลกระทบตามแผนที่ได้วางไว้ - จัดช่องทางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเพื่อรับผลสะท้อนกลับ - เผยแพร่ข่าวสารไปยังบุคลากรทุกระดับในองค์กร

Change Management Process		ปัจจัยที่ควรคำนึงถึง
☐	Employee involvement	สร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานโดยกำหนดผู้ที่จะเข้ามามีส่วนร่วม บทบาทภารกิจ และช่วงเวลา
☐	Training, coaching and feedback	- จัดการฝึกอบรมตามแผนที่ได้วางไว้ - ประเมินผลสะท้อนกลับของบุคลากรหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมว่าเป็นไปในทิศทางใดต่อองค์กร - ประเมินประสิทธิภาพของวิธีการฝึกอบรม และปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร
Reduction Resistance		
☐	Resistance management	- จำแนกบุคลากรออกเป็น 3 กลุ่ม ตามระดับการให้ความร่วมมือในการติดตั้งระบบ ERP คือ - ให้ความร่วมมือในการติดตั้งระบบ - เป็นกลาง ไม่ร่วมมือและไม่ต่อต้าน - ต่อต้านการติดตั้งระบบ - ลดการต่อต้านโดยรักษาจำนวนบุคลากรที่ให้ความร่วมมือ จูงใจกลุ่มเป็นกลาง ให้ร่วมมือมากขึ้น และค้นหาสาเหตุของการต่อต้าน เพื่อดำเนินการลดการต่อต้าน - ประเมินผล และปรับปรุงวิธีการที่ใช้ในการลดการต่อต้าน
Monitoring and Control		
☐	Evaluation, Analysis, Leason Learn	- ผู้บริหารระดับสูงมีการตรวจสอบความคืบหน้าของการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา - ประเมินผล และนำไปปรับปรุงวิธีการและแผนงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น