บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวทางความสำเร็จของการใช้ระบบ SAP ในบริษัท แมคคีย์ ฟู้ด เซอร์วิสเซส (ประเทศไทย) จำกัด โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรมสำเร็จรูป SAP
2. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร (Key success factor)
4. ประวัติบริษัท แมคคีย์ ฟู้ด เซอร์วิสเซส (ประเทศไทย) จำกัด
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมสำเร็จรูป SAP

1. ความหมายของระบบ SAP

ระบบ Systems Applications and Products (SAP) เป็นระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรของประเทศเยอรมันที่ใช้ควบคุมทุกสายงานของบริษัท ซึ่งระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) คือ การวางแผนทรัพยากรองค์กรประกอบด้วยกิจกรรมหลักและเสริมของธุรกิจแบบบูรณาการ อันได้แก่ การจัดซื้อ การผลิต การจัดการวัสดุ การขาย การตลาด การเงิน และทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กร ซึ่ง Riszkey & Togar (2022, pp. 27931-27947) ได้กล่าวถึงระบบ SAP ว่าคือ ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) ระบบหนึ่งที่ที่บูรณาการกระบวนการทางธุรกิจของ 2 กลุ่มใหญ่ อันได้แก่ กลุ่มที่หนึ่งกิจกรรมงานด้านการวางแผนการผลิตและกลุ่มกิจกรรมงานด้านขนส่งและกระจายสินค้าแบบผสมผสานที่ให้เกิดการทำงานร่วมกันตั้งแต่ต้นตลอดห่วงโซ่อุปทานจากผู้ผลิตไปจนถึงผู้บริโภค โดยระบบสามารถให้ข้อมูลแบบทันที (Real-time) การเข้าถึงข้อมูลร่วมกันขององค์กร และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ Shaio & Others (2019, p. 6785) ได้ระบุว่าระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning : ERP) เป็นระบบการทำงานที่ให้ข้อมูลที่แบบทันทีและบูรณาการเชื่อมโยงทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นต้นน้ำจนถึงปลายน้ำของกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจสามารถจัดการและใช้งานระบบการทำงานของธุรกิจทั้งหมด อาทิ ด้านการเงิน ด้านทรัพยากรบุคคล การผลิต การขายและการตลาด ตลอดจนเพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

2. ขั้นตอนการนำระบบ SAP มาใช้งาน

ในการนำระบบ SAP เข้ามาใช้ในองค์กรที่ศึกษานั้นแบ่งออกเป็น 6 ระยะ (อมรินทร์ ธนสารพูนผล, 2565) ซึ่งสอดคล้องกับ กานต์สินี เจริญวรลักษณ์ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2560, หน้า 244-269) ที่กล่าวถึงขั้นตอนการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กรนั้นเป็น 6 ระยะเช่นกัน ได้แก่ ระยะก่อนเริ่มโครงการ (Total overall process) คือ การสำรวจระบบวิธีการทำงานของปัจจุบันเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการออกแบบ ระยะที่ 1 การเตรียมโครงการ (Prepare business process requirement & Master data) เป็นการเตรียมความพร้อมทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินโครงการ ระยะที่ 2 การออกแบบกระบวนการทางธุรกิจและระบบงาน (Confirm IBU/International business unit template & Fit gap analysis) เป็นช่วงระยะเวลาการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจให้เหมาะสมกับความต้องการและรองรับการขยายตัว ระยะที่ 3 การจัดทำระบบ (Program increment execution of sprint) เป็นการสร้างระบบความต้องการทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ ระยะที่ 4 การเตรียมความพร้อมก่อนใช้ระบบ (Release: Training/Go-Live) เป็นช่วงเวลาสำหรับการเตรียมการนำระบบ SAP มาใช้งานจริง ระยะที่ 5 การใช้ระบบจริงหรือการสนับสนุน (Sustain: Post Go-Live support & Handover) เป็นการเริ่มต้นใช้งานระบบ SAP จริง ผู้ใช้งานจะเริ่มใช้งานจริง

องค์กรที่ศึกษานั้นที่กำลังมีการปรับเปลี่ยนมาเป็นระบบ SAP S/4HANA ทดแทนระบบเก่า เพื่อจัดการฐานข้อมูลทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจ แต่กระนั้นการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในองค์กรยังคงจำเป็นต้องศึกษาถึงแนวทางความสำเร็จต่อการนำระบบ SAP มาใช้เพื่อให้การลงทุนนี้ได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่ามากที่สุดด้วยเช่นกัน

3. ระบบ SAP S/4HANA

ระบบ SAP ที่บริษัทฯ นำมาใช้เป็นเวอร์ชั่น SAP S/4HANA มีชื่อเต็มคือ SAP® Business Suite 4 SAP HANA® (เน็กซัส, 2565) ซึ่งเป็นชุดที่สี่ของการวางแผนทรัพยากรองค์กร (S/4) ที่พัฒนาโดย SAP และได้รับการออกแบบมาเพื่อดำเนินการทางธุรกิจ เช่น การประมวลผลข้อความ การวางแผนธุรกิจ วิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ และใช้งานแอปพลิเคชันแบบเรียลไทม์ที่แตกต่างกัน SAP ERP ถือว่า HANA เป็นฐานข้อมูลในหน่วยความจำเพื่อจัดเก็บข้อมูลธุรกิจต่างๆ เป็นระบบจัดการฐานข้อมูลเชิงคอลัมน์และเชิงสัมพันธ์ และยังช่วยจัดเก็บดึงข้อมูลเพื่อดำเนินการขับเคลื่อนธุรกิจ

3.1 โมดูล (Module) ของระบบ SAP S/4HANA® ระบบ SAP ประกอบด้วยหลายโมดูล (Module) ซึ่งมีหน้าที่ในการทำงานแตกต่างกัน โดยที่แต่ละโมดูลคือแต่ละฟังก์ชั่นหรือส่วนงานของธุรกิจ โดยแบ่งโมดูลเป็น 2 ส่วนหลักๆ ได้แก่ โมดูลที่เกี่ยวข้องการทางเงิน และโมดูลที่ไม่เกี่ยวข้องการทางเงิน รายการโมดูลของ SAP S/4HANA® มีดังนี้ (Leocadio, 2021)

1) Plant Maintenance (PM) การบำรุงรักษาโรงงาน
2) Product Life Cycle Management (PLM) การจัดการวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
3) Human Capital Management (HCM) การบริหารทุนมนุษย์
4) Production Planning (PP) การวางแผนการผลิต
5) Project Systems (PS) ระบบโครงการ
6) Controlling (CO) การควบคุม

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

7) Financing (FI) การเงิน

8) Sales and Distribution (SD) การขายและการจัดจำหน่าย

9) Investment Management (IM) การจัดการการลงทุน

10) Customer Relationship Management (CRM) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์

11) Supply Chain Management (SCM) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

12) Customer Service (CS) ฝ่ายบริการลูกค้า

13) Materials Management (MM) การจัดการวัสดุ

14) Enterprise Performance Management (EPM) การจัดการประสิทธิภาพองค์กร

15) Strategic Enterprise Management (SEM) การจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์

16) Logistics Information Systems (LIS) ระบบสารสนเทศโลจิสติกส์

17) Supplier Relationship Management (SRM) การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ ฯลฯ

3.2 องค์ประกอบหลักของ SAP S/4HANA® (เน๊กซัส, 2565)

1) S/4HANA - เป็นซอฟต์แวร์ ERP ที่มี S/4HANA® เป็นแกนกลางของธุรกิจ (Digital core) ครอบคลุมกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญของบริษัท

2) ฐานข้อมูล SAP HANA - ฐานข้อมูลแบบใหม่ ที่ออกแบบมาเพื่อประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมหาศาลในเวลาอันรวดเร็วและเรียลไทม์

3) Fiori - อินเทอร์เฟซการทำงานแบบใหม่ ใช้งานง่ายขึ้น และมีความยืดหยุ่นมากขึ้น สามารถทำงานผ่านเว็บเบราว์เซอร์ได้ ง่ายต่อการใช้งานกับอุปกรณ์ต่างๆ

3.3 ประโยชน์ของ SAP S/4HANA® (เน๊กซัส, 2565)

1) SAP HANA เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูลจำนวนมหาศาลได้แบบเรียลไทม์ ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจที่สำคัญของธุรกิจได้

2) การใช้ฐานข้อมูลในหน่วยความจำ ทำให้การประมวลผลข้อมูลและธุรกรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว

3) มีการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลแบบตัวอย่างทดลอง และแบบของจริง

4) สามารถลดความซับซ้อนของการประมวลผลข้อมูลต่างๆ ได้

5) สามารถคาดการณ์ข้อมูลต่างๆ ล่วงหน้า ได้อย่างละเอียดถูกต้อง แม่นยำ จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก

3.4 ตัวอย่างกรณีศึกษาบริษัทที่นำระบบ SAP มาใช้

1) บริษัท โมเดอร์นา (Moderna, Inc.) (Christian, 2022 ; Charlie, 2022) บริษัทผลิตวัคซีนที่ได้รับชื่อเสียงและกลายเป็นที่รู้จักจากการพัฒนาวัคซีนไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ด้วยวิธี mRNA ซึ่งได้รับการอนุมัติเป็นวัคซีนแรกๆและได้รับการยอมรับให้ถูกใช้ไปทั่วโลก โดยบริษัทใช้ SAP Business Process Intelligence (BPI) ในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานทั่วโลกและระบบขนส่งจากผู้ผลิตไปถึงบุคคลทั่วโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้โซลูชั่นที่หลากหลายเพื่อประเมิน ตรวจสอบ และปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ อาทิเช่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

1.1) SAP Digital Supply Chain ช่วยในการออกหมายเลขกำกับและแจกจ่ายวัคซีนที่มีศักยภาพ

1.2) SAP Advanced Track and Trace for Pharmaceuticals ช่วยให้บริษัทโมเดอร์นา ปฏิบัติตามกฎหมายระหว่างประเทศเพื่อป้องกันยาปลอมในการเข้าถึงผู้ป่วย

1.3) SAP Information Collaboration Hub for Life Sciences ซึ่งเป็นเครือข่ายคลาวด์สาธารณะที่ช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกันของคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทานเภสัชกรรม โดยเครือข่ายดิจิทัลที่สร้างขึ้นบน SAP Cloud Platform ช่วยให้คู่ค้าสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล การตรวจสอบย้อนกลับและการออกหมายเลขกำกับ โดยข้อมูลนี้อาจรวมเข้ากับระบบ SAP Business Process Intelligence เพื่อปรับปรุงข้อมูลเชิงลึกทางธุรกิจ

โซลูชั่นของระบบ SAP เข้ามาช่วยรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ การกำหนดมาตรฐานของขั้นตอนการทำงาน (Workflow) การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานของบริษัทที่กว้างขึ้น ซึ่งช่วยให้บริษัทมีมุมมองแบบองค์รวมของกระบวนการทางธุรกิจและบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) เสฉวน เตอเวย์ ฟูด กรุ๊ป จำกัด (Sichuan Teway Food Group Co., Ltd) (SAP SE or an SAP Affiliate Company, 2021) เป็นผลิตเครื่องปรุงรสและเครื่องปรุงต่างๆ รวมถึงซอสพริกและน้ำซุปสำหรับหม้อไฟ ซึ่งผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นที่นิยมชมชอบทั้งในครัวเรือนและในร้านอาหารทั่วโลก บริษัทนำระบบ SAP S/4HANA Cloud เพื่อบริหารจัดการห่วงโซ่อาหารที่ก่อนหน้าส่วนงานนี้อยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัท และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น โดยใช้โซลูชั่นที่หลากหลายเพื่อประเมิน ตรวจสอบ และปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ อาทิเช่น

2.1) SAP Success Factors ช่วยเพิ่มความสามารถด้านทรัพยากรบุคคลและปรับปรุงประสบการณ์ของพนักงาน

2.2) SAP Analytics Cloud ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจให้ดีขึ้นด้วย ความสามารถในการวิเคราะห์เชิงลึก

2.3) SAP Preferred Success ช่วยนำเสนอคำแนะนำเชิงลึกเพื่อสนับสนุนให้

2.4) เกิดการเร่งของการนำระบบคลาวด์ไปใช้และสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจโซลูชั่นของระบบ SAP เข้ามาช่วยลดระยะเวลาในการชำระค่าใช้จ่ายทางการตลาดจาก 40 วันเหลือเพียง 7 วันหรือ 82.5% เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้สูงสุดถึง 50% และใช้เวลา 5 วันในการทำร่างรายงานทางการเงินรายได้รายไตรมาสให้เสร็จสิ้น อีกทั้งเกิดเป็นการสร้างกรอบความคิดใหม่บูรณาการกระบวนการทางธุรกิจและรายงานทางการเงินบนระบบคลาวด์ ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพในการกำกับดูแลข้อมูลดิจิทัล ซึ่งทำให้ธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้นและสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

3) บริษัท อเมริกันแอร์ฟิลเตอร์ (American Air Filter Company Inc.) (SAP SE or an SAP Affiliate Company, 2021) ผู้ผลิตโซลูชั่นการกรองอากาศรายใหญ่ที่สุดในโลก ที่ดำเนินงานด้านการผลิต คลังสินค้า และมีศูนย์กระจายสินค้าใน 22 ประเทศทั่วทั้งสี่ทวีป จากการที่บริษัทมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องและมีการเข้าซื้อกิจการหลากหลายพื้นที่ซึ่งเป็นผลทำให้บริษัทมีระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) หลายระบบในกลุ่ม

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

บริษัทระหว่างประเทศ จึงทำให้ต้องนำระบบที่สามารถบรูณาการและรวมกลุ่มธุรกิจหลายพื้นที่เป็นหนึ่งเดียว บริษัทจึงนำระบบ SAP S/4HANA® ในส่วน the Raise with SAP เป็นแนวทางในการย้ายเข้าสู่ระบบ EPR ยุคใหม่ โดยบริษัทใช้โซลูชั่นที่หลากหลายเพื่อประเมิน ตรวจสอบ และปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ อาทิเช่น

3.1) SAP Integrated Business Planning for Demand และ SAP S/4HANA® Cloud รุ่นส่วนตัว ช่วยทำให้ธุรกิจมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างมากโดยไม่ต้องเพิ่มต้นทุนตามสัดส่วน

3.2) SAP Analytics Cloud ช่วยทำให้วิเคราะห์ข้อมูลครอบคลุมกระบวนการธุรกิจ

3.3) SAP International of Things และ SAP S/4HANA® Cloud ช่วยนำเสนอข้อมูลเชิงลึกตามเวลาจริง เป็นชุดข้อมูลหนึ่งเดียวทั้งระบบ และสามารถนำเสนอในรูปแบบรายงานได้ทันที

โซลูชั่นของระบบ SAP เข้าช่วยสร้างความเป็นองค์กรอัจฉริยะด้วยกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก ระบบงานที่มีความรวดเร็ว เรียบง่าย และยืดหยุ่นกับความหลากหลายทั้งด้านกระบวนการธุรกิจและช่องทางสื่อสารกับลูกค้า ตลอดจนข้อมูลจากโซลูชั่นระบบคลาวด์แบบบูรณาการที่สามรถสะท้อนภาพรวมของธุรกิจจากกลุ่มบริษัท

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

1. กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นมักเกิดขึ้นบนพื้นฐานความจำเป็น 2 ประการ (John, 2022) คือ ประการที่หนึ่ง คือ การเพิ่มรายได้ กำไรหรือลดต้นทุน ประการที่สอง คือ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล ซึ่งเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยองค์กรได้นั้น คือ กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management process) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2563) หรือวิธีการที่ช่วยให้องค์กรสามารถลำดับขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทาง (Roadmap) มีแนวทางที่ชัดเจนในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดผลกระทบจะที่เกิดขึ้น อีกทั้งสนับสนุนให้เกิดการปรับตัว การยอมรับ ตลอดจนการสร้างศักยภาพใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นองค์กรควรต้องทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเพื่อคาดการณ์อนาคต แล้วสร้างภาพจำลองเพื่อบริหารความไม่แน่นอนหรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ตลอดจนต้องคิดวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงนี้

1.1 ปัจจัยที่มีผลกระทบที่ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

1) ปัจจัยแห่งความสำเร็จต่อการดำเนินงานขององค์กร แต่ไม่สามารถควบคุมได้ (Contextual environment) ได้แก่ สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง (STEEP) เมื่อสิ่งเหล่านี้มีความรุนแรงมากขึ้น อาทิ การเกิดสังคมผู้สูงอายุ ภาวะโลกร้อน ปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจของประเทศ จนกระทั่งกดดันไปยังปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กร

2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กร แต่ยังสามารถบริหารจัดการได้ ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ส่งมอบ หุ้นส่วน พันธมิตร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเจ้าของ เมื่อสิ่งเหล่านี้ยังกดดันอยู่จนสุดท้ายจะมากดดันและมีอิทธิพลต่อองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

3) สภาพแวดล้อมองค์กร (Organizational environment) ได้แก่ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงาน ระบบงาน เทคโนโลยี ความสามารถของพนักงาน จำนวนพนักงาน การสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรม และขีดความสามารถขององค์กร

1.2 องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and behavior management) เตรียมความพร้อม สร้างการมีส่วนร่วม สร้างขวัญและกำลังใจ พนักงานต้องมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้สิ่งใหม่ ตลอดจนการสร้างทีม สร้างผู้นำที่กระตุ้นและผลักดันองค์กรและทีมงานสู่ความสำเร็จ

2) การสื่อสาร (Communication) ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการสื่อสารเพื่อให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะดำเนินการร่วมกัน ผู้นำต้องสื่อสารอย่างเข้าถึงและใกล้ชิดกับพนักงาน เพื่อสร้างการยอมรับและมีส่วนร่วม อีกทั้งต้องรับฟังด้วยความเข้าใจ เลือกใช้ข้อความที่ความเหมาะสมกับผู้รับสารซึ่งมีหลายระดับ

3) กระบวนการและเครื่องมือ (Process tools) การสร้างองค์ความรู้ ทักษะใหม่ให้กับพนักงานหรือบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อาทิ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ วิธีการเทคโนโลยี โมเดลธุรกิจ โดยสามารถเลือกเครื่องมือที่จะช่วยในการปรับปรุงกระบวนการ และการบริหารจัดการ เช่น ระบบการผลิตแบบลีน (Lean manufacturing and service) การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) การคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic planning by foresight) เป็นต้น

4) การเรียนรู้ (Learning) ทุกครั้งที่เกิดการเปลี่ยนแปลงจะเกิดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการ Plan Do Check Act: PDCA ควรสร้างจำนวนรอบในการทบทวนให้ถี่ขึ้น เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เพิ่มมากขึ้น การเรียนรู้กับทั้งคนในองค์กรและนอกองค์กรเพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ พัฒนาวิธีปฏิบัติงานใหม่ อีกทั้งต้องมีการทบทวนเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงอยู่อย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนทบทวนสิ่งที่เกินความคาดหวังและข้อเสนอแนะจากทุกภาคส่วน อาทิ ลูกค้า พันธมิตร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการปรับเปลี่ยนที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน

5) การวัดผล (Measurements) การดำเนินการที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ให้ได้นั้นต้องมีการวัดผลความคืบหน้าโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย คู่แข่งว่าทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นดีขึ้นหรือไม่ หากธุรกิจมีแนวโน้มในทางที่ดีขึ้นแล้วนั้นจะสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่อย่างไร เพื่อนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้นต่อไป

6) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (Recognition and reward) คนทำงานนั้นย่อมต้องการคำยกย่องชมเชย ทุกคนต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การขอบคุณ การให้ขวัญและกำลังใจ การให้เกียรติ ผู้นำสามารถให้ได้โดยไม่มีข้อจำกัดเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่คนทำงาน แต่การให้เงินรางวัลนั้นต้องขึ้นอยู่กับบริบทและความเหมาะสมของแต่ละองค์กรในการพิจารณาให้รางวัลรูปแบบนี้

ในการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงให้ได้นั้น ผู้นำต้องมีความมุ่งมั่น จริงจัง และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งต้องกำหนดกระบวนการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกับ

วิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กร และสรรหาเครื่องมือในการบริหารจัดการ สนับสนุนและพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงาน ตลอดจนการติดตามประเมินความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและรองรับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนก้าวสู่อนาคตขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

1.3 4 หลักการการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (John, 2022 ; Dana, & Cassie, 2022)

1) ภาวะผู้นำและการจัดการ (Leadership & Management) ภาวะความเป็นผู้นำมีความสำคัญอย่างมากไม่ใช่แค่ตำแหน่งในฐานะการเป็นผู้บริหารเท่านั้น แต่หมายรวมถึงทักษะที่จำเป็น อาทิ ด้านเทคนิคการจัดการโครงการ วางแผน การดูแลส่งมอบ การสร้างนวัตกรรม ตลอดจนทักษะทางด้านอารมณ์ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงบันดาลใจ อันหมายถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในกระบวนการบริหารจัดการ

2) ความคิดและจิตใจ (Head & Heart) แรงบันดาลใจของคนส่วนมากไม่ได้เริ่มต้นจากเพียงจากข้อเหตุผลเชิงตรรกะเท่านั้น แต่หมายรวมถึงความเป็นไปทางด้านจิตใจ การมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมนั้นๆ ตลอดจนความปรารถนาผลลัพธ์ที่ดีของงานประจำวันของตนเองและหน่วยงานที่อาจเป็นความต้องการที่มากกว่าการบรรลุตามพันธกิจขององค์กร

3) จำนวนน้อยที่เลือกและจำนวนมากที่หลากหลาย (Select Few & Diverse Many) การตัดสินใจและคำสั่งที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น มักจะมาจากผู้จัดการหรือกลุ่มผู้นำกลุ่มเล็กๆ กลุ่มเดียวกันและมีความเสี่ยงที่องค์กรจะเปลี่ยนแปลงตามแนวทางของคนกลุ่มนี้ ซึ่งเรียกสิ่งเหล่านี้ว่าจำนวนน้อยที่เลือก แต่เมื่อทุกคนในองค์กรจะเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงอันหมายถึงกลุ่มคนที่มากกว่าและมีความหลากหลายที่มากกว่าที่ต้องปรับกระบวนการ การปฏิบัติงานและกิจกรรมในแต่ละวันเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องให้ตัวแทนทั่วทั้งองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

4) ความจำเป็นและความต้องการ (Have To & Want To) ความต้องการที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของคนในองค์กรนั้นเป็นส่วนหนึ่งจะช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ผลกระทบในวงกว้างที่มากกว่าการทำตามความจำเป็นภายใต้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของฐานะตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่จะประสบความสำเร็จนั้นคนในองค์กรควรเป็นหนึ่งในการผลักดันและมีส่วนร่วมในการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของวัตถุประสงค์ตลอดจนขับเคลื่อน และรักษาผลของการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความยั่งยืนในอนาคต

1.4 8 ขั้นตอนสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (The eight stage change process) ของ John ค.ศ. 1996 (John, 2007 ; ทีชมีบิส, 2564) ได้แก่

1) การสร้างความตระหนักถึงความเร่งด่วนและความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Establishing a sense of urgency) โดยกระตุ้นให้เกิดความตระหนักถึงวิกฤตที่องค์กรกำลังพบเจอหรือจะพบเจอในอนาคต ผู้บริหารระดับสูงต้องสื่อสารถึงโอกาสทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้นเพื่อดึงดูดความคิดและจิตใจของพนักงานแต่ละคน โดยจำเป็นต้องให้ความรู้สึกร่วมนี้เกิดขึ้นในวงกว้างเพื่อระดมทีมอาสาสมัครเฉพาะกิจ ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการความสำเร็จและความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลง

2) การสร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลง (Form a powerful guiding coalition) การจัดตั้งทีมเฉพาะกิจสำหรับบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมีหลักสำคัญอยู่ 2 ข้อหลักคือ

2.1) เลือกสมาชิกที่มีความสามารถพอที่จะนำการเปลี่ยนแปลงนี้ไปสู่ความสำเร็จ

2.2) เลือกสมาชิกที่มีอิทธิพลหรือสามารถจูงใจพนักงานคนอื่นโดยรวมได้ ซึ่งทีมเฉพาะกิจต้องประกอบด้วยคนจากหลากหลายตำแหน่งหน้าที่และหลายลำดับขั้น เพื่อจัดลำดับขั้นตอนและสังเคราะห์วิธีการทำงานใหม่

3) การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง (Create a vision) วิสัยทัศน์ที่ดีต้องบอกให้พนักงานทุกคนรับรู้ทิศทางและเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจุดสำคัญที่ควรคำนึงดังนี้

3.1) สร้างภาพให้ชัดเจน

3.2) ระบุความคาดหวังของทั้งองค์กรและพนักงาน

3.3) เป็นไปได้จริง

3.4) เข้าใจง่าย

3.5) มีความยืดหยุ่น

4) การสื่อสารวิสัยทัศน์ใหม่ (Communicate the vision) การสื่อสารเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ต้องขับเคลื่อนด้วยพนักงานจำนวนมากที่ตระหนักถึงวิสัยทัศน์และมีแนวคิดไปทิศทางเดียวกัน

5) การให้อำนาจในการเปลี่ยนแปลง (Empower others to act on the vision) เพื่อสร้างเสริมความสมัครใจของพนักงานต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีขั้นตอนย่อยดังนี้

5.1) สร้างรายการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมายของวิสัยทัศน์

5.2) สร้างเครื่องมือหรือกลไกที่จะประเมินผลการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย

5.3) สร้างแบบอย่างผ่านการปฏิบัติของผู้นำ

6) การทำให้เกิดผลสำเร็จในระยะสั้น (Plan for and create short-term wins) การสร้างความสำเร็จเล็กน้อยในระยะสั้นอันจะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานระหว่างการเดินทางตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์

7) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ (Consolidate improvements and produce more change)

8) การสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Institutionalize new approaches)

จากข้างต้นที่ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยนั้น การนำระบบ SAP อันเป็นเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในองค์กรนั้นนับว่าเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร หากองค์กรต้องการประสบความสำเร็จจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปรับเปลี่ยน องค์กรจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อให้กระบวนการเปลี่ยนของธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ และเกิดความคุ้มค่าจากเงินและเวลาที่ลงทุนในการเปลี่ยนแปลงนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร (Key Success Factor)

1. ปัจจัยความสำเร็จหลัก (Key success factors) ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในองค์กร นอกเหนือจากการมีการวางแผน การประเมินและกำกับดูแลที่ดีแล้วนั้น องค์กรควรที่จะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักต่างๆ ที่จะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จด้วย

1.1 ปัจจัยความสำเร็จหลัก (Key success factors) ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549) ประกอบด้วย

1) การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (Development of a climate and readiness for change) สิ่งนี้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรให้ความสำคัญในการศึกษา การวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรตลอดจนภูมิหลัง ตลอดจนทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่หล่อหลอมทำให้องค์กรเป็นอยู่ในสภาพปัจจุบันนี้

2) การยอมรับร่วมกันในกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดขึ้น (Widely owned strategic intent, purpose and vision) เนื่องจากการยอมรับและการมีส่วนร่วมในความสำเร็จจะเป็นปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงจะควรมีการยอมรับร่วมกันตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูงแลพถ่ายทอดลงมาถึงระดับอื่นๆ ตลอดการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

3) ทีมผู้นำระดับสูงที่กระตือรือร้นและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Energetic and visionary leadership in the top team) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีความรู้และความชำนาญด้านการศึกษาลูกค้า ประชาชน ค่านิยม พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแนวความคิดและการทำงานอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้การใช้ทรัพยากรและการจัดการกับเวลาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ดำเนินการตามแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ให้เหมาะสมกับเวลา สถานการณ์ และกลุ่มเป้าหมาย (Alignment of the whole navigational style) เนื่องจากแผนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ จะช่วยสนับสนุนและเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาได้อย่างเหมาะสม

5) ให้ความสำคัญกับการมองภาพรวมทั้งระบบ และความคิดอย่างต่อเนื่อง (Continual focus on systems and holistic thinking) เพื่อการดำเนินการที่เชื่อมโยงกันเป็นภาพรวมทั้งพฤติกรรม กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อจูงใจให้บุคลากรดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามความคาดหวังหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรในท้ายสุด

6) ศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง (Continuous understand and influence organizational context) เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามที่คาดหวังได้และคาดหวังไม่ได้ ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่เราต้องติดตามทำความเข้าใจปัจจัยต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

7) ความสามารถในการกำหนด วางแผน และการปรับแผนการดำเนินการ (Ability to set, navigate and adjust a journey path) องค์กรจำเป็นต้องสร้างความยืดหยุ่นในการนำข้อมูลนั้นไปปรับแผนการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองประเด็นนั้นๆ ได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้เกิดการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ประความสำเร็จได้ในท้ายสุด

การที่องค์กรจะสามารถประสบความสำเร็จจากการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น คนหรือพนักงานเป็นปัจจัยหลักในการผลักดันและขับเคลื่อนให้ทุกอย่างให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนและทุกคนในองค์กรต้องเข้าใจในทิศทางเดียวกัน เพื่อกระตุ้นให้ทีมเกิดความมุ่งมั่นที่จะเดินไปยังเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ร่วมกัน

1.2 5 หลักคิดของการมีพันธสัญญาพนักงานที่ดี (Team commitment) (กรุงศรีบิซซิเนสเอ็มเพาเวอร์เมนท์, 2564)

1) การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน (Clarity) การกำหนดบทบาทและหน้าที่ของพนักงานที่ชัดเจน ทำให้พนักงานเห็นถึงคุณค่าในการทำงาน เพราะพนักงานทุกคน คือส่วนหนึ่งที่ช่วยสนับสนุน (Contribute) และทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จ

2) การมีมาตรฐาน (Standard) ที่สมดุลและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา โดยสามารถควบคุมการบริหารจัดการและตอบโจทย์ให้กับองค์กร

3) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) โดยการมอบหมายงาน (Empower) ที่พนักงานสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหางานนั้นได้ในระดับหนึ่ง เพื่อให้องค์กรสามารถเดินหน้าได้โดยไม่ติดขัด

4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) เริ่มจากการสื่อสารและสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานเข้าใจว่าสิ่งที่จะทำนั้นมีประโยชน์และเป็นแรงขับเคลื่อนต่อองค์กรอย่างไร

5) การเป็นที่ยอมรับ (Recognition) ให้พนักงานแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน หากงานนั้นๆ ประสบความสำเร็จผู้บริหารต้องชื่นชมหรือให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับพนักงานในการเป็น Change Agent ให้กับองค์กร

ในสถานการณ์ปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทอย่างมากในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจอันจะส่งผลให้เกิดทั้งโอกาสและความเสี่ยงในมิติของประสิทธิภาพด้านการแข่งขันทางธุรกิจตลอดจนการลดค่าใช้จ่ายและการลดต้นทุน ทำให้ภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจต้องเรียนรู้และนำเทคโนโลยีเข้ามาเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและพัฒนาศักยภาพต่อไป

2. ปัจจัยสำเร็จของการทำเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital transformation)

2.1 4 ปัจจัยสำเร็จการทำเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล (ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ, 2565) ได้แก่

1) Roadmap ที่ชัดเจนจากผู้บริหาร (Transformation roadmap) ผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน กลยุทธ์ และกรอบงบประมาณ ตลอดจนความคาดหวังขององค์กรจาการทำเปลี่ยนแปลงนี้

2) ทรัพยากรบุคคล (People) การวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคลขององค์กรนั้นหมายรวมตั้งแต่จำนวนของกำลังคนที่เพียงพอ การประเมินความสามารถทางดิจิทัลเพื่อหาช่องว่างสำหรับวางแผนพัฒนาบุคลากร (Upskill/Reskill) อย่างเป็นระบบ

3) เทคโนโลยี (Technology) การเชื่อมโยงข้อมูลระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) ทั้งหมดของธุรกิจเข้าหากันด้วยเทคโนโลยี

4) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Process transformation) กระบวนการในการประยุกต์เทคโนโลยีเข้ากับระบบงานแต่ละส่วน หากพนักงานไม่ใช้หรือไม่ปรับกระบวนการทำงานให้เข้ากับเทคโนโลยีย่อมไม่ก่อให้เกิดประโยชน์จากการที่องค์กรสร้างความเปลี่ยนแปลง ซึ่งทั้งนี้องค์กรต้องปรับบทบาทหน้าที่ของบางระบบงานให้มีความสอดคล้อง เหมาะสม และเอื้อต่อกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.2 5 ปัจจัยหลักความสำเร็จหรือปัจจัยที่ช่วยเพิ่มอัตราความสำเร็จการทำเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลจากผลการวิจัยของ McKinsey (McKinsey & Company, 2018)

1) การมีผู้นำที่เข้าใจดิจิตอลอยู่ในตำแหน่งที่ถูกต้อง อันได้แก่ ประการที่หนึ่งคือ การที่มีผู้นำที่เข้าใจเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำเหล่านี้ต้องให้เวลาและความสำคัญกับบทบาทในการทรานส์ฟอร์มหรือการเปลี่ยนแปลง อาทิ คนที่ทำหน้าที่คิดค้นเรื่องใหม่ๆ คนที่ทำหน้าที่ดูแลบริหารโปรเจค หรือฝ่ายที่ทำการเปลี่ยนแปลงโดยตรงต้องเสียสละเวลาเพื่อทุ่มให้กับการสร้างการเปลี่ยนแปลง และอีกประการที่สองคือ ความมุ่งมั่นของผู้นำ ผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งสูงๆ หรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงโดยตรงเข้ามาร่วมผลักดันโปรเจคอย่างจริงจังย่อมส่งผลต่ออัตราความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

2) การสร้างสมรรถนะให้กับทีมงานในอนาคต การพัฒนาความสามารถและทักษะอย่างทั่วถึงในองค์กรนั้นเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ อันได้แก่ ประการที่หนึ่งคือ การให้คำนิยมบทบาทหน้าที่ของทีมงานใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ช่วยทำให้ทีมมีความเข้าใจที่ชัดเจนต่อบทบาทหน้าที่และศักยภาพที่องค์กรคาดหวัง และประการที่สองคือ การทำงานร่วมกันของผู้ที่มีบทบาทเป็นทีม Integrators หมายถึง ทีมที่จะช่วยแปลงและรวมวิธีและขั้นตอนการทำงานแบบดิจิตอล และผู้จัดการนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีที่จะช่วยกันลดช่องว่างระหว่างส่วนที่ยังทำงานแบบเก่าและส่วนที่ทำงานแบบดิจิตอลขององค์กร และระหว่างเพื่อนร่วมงาน

3) การให้อำนาจกับผู้ทำงานให้กล้าลองทำงานในรูปแบบใหม่ๆ อันได้แก่ ประการที่หนึ่งคือ เน้นสร้างพฤติกรรมและวิธีการทำงานใหม่ๆ ผ่านขั้นตอนที่มีกลไกและระบบที่ช่วยให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง ประการที่สองคือ การวางคนที่อยู่ในตำแหน่งที่สำคัญขององค์กรเป็นผู้มีบทบาทในการสร้างหรือขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ประการที่สามคือ การสนับสนุนให้พนักงานทุกคนคิดท้าทายจากการทำงานแบบเดิม ประการที่สี่คือ การส่งเสริมให้พนักงานกล้ารับความเสี่ยงใหม่ๆ กล้าทดสอบทดลองกับไอเดียใหม่ๆ ของตนเองและให้เรียนรู้จากความล้มเหลว และประการที่ห้าคือ การที่ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาร่วมจัดการการเปลี่ยนแปลงช่วยให้การดำเนินงานของแต่ละฝ่ายและการทำงานร่วมกันตามแผนงานเป็นไปอย่างราบรื่น

4) การอัพเกรดเครื่องมือที่ใช้ทำงานประจำวันให้เป็นแบบดิจิตอลขึ้น อันได้แก่ ประการที่หนึ่งคือ การเอาเครื่องมือด้านดิจิตอลเข้ามาทำให้ข้อมูลในองค์กรเปิดกว้างให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น ประการที่สองคือ การขึ้นระบบหรือนำเอาเทคโนโลยีดิจิตอลที่พนักงานหรือคู่ค้าสามารถนำไปใช้งานเองได้ ประการที่สามคือ การปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมเทคโนโลยีใหม่ใน

ระบบการทำงานประจำวันขององค์กร และประการที่สี่คือ การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลนำหรือการใช้เครื่องมือแบบตอบโต้ (Interactive tools) มีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

5) การสื่อสารทั้งผ่านเครื่องมือรุ่นเก่าและแบบดิจิตอล ซึ่งจำเป็นต้องเป็นการสื่อสารที่มีความชัดเจน โดยประการที่สำคัญที่จะทำให้การการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จนั้น ได้แก่ ประการที่หนึ่งคือ การสื่อสารถึงที่มาและความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ประการที่สองคือ ผู้บริหารระดับสูงสร้างบรรยากาศของความเร่งด่วนจำเป็น (Sense of urgency) ในการเปลี่ยนแปลง และประการที่สามคือ การใช้เครื่องมือด้านดิจิตอลในการสื่อสารและเล่าเรื่องการเปลี่ยนแปลงให้กับคนในองค์กร

3. ปัจจัยสำคัญการนำระบบ ERP มาใช้งาน (Critical factors for ERP implémentations)

3.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ (Critical success factors (CSFs)) คือ ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของโครงการ ซึ่งเป็นแนวทางที่จะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าใจปัจจัยและความสำคัญของปัจจัยเหล่านี้ (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2023) ได้แก่

1) การเลือกโซลูชั่นระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรที่เหมาะสมกับธุรกิจ การมีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำและคำปรึกษา เพื่อหาแนวทางในการทำงานที่ดีที่สุด และลดการปรับแต่งระบบที่เกินความจำเป็นอันจะนำมาสู่ความล้มเหลวของโครงการ

2) ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญอย่างมาก ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบต่อโครงการ ตลอดจนความสามารถในการการสื่อสารที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย

3) แรงจูงใจของผู้ใช้งานเป็นปัจจัยที่ช่วยจะผลักดันการใช้งานระบบได้อย่างเต็มศักยภาพของระบบ แรงจูงใจสามารถเกิดขึ้นจากการสื่อสารที่ดีร่วมกันของผู้ใช้งานที่มีประสบการณ์ร่วมกันในการใช้งานระบบ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของผู้ใช้งานที่จะช่วยส่งเสริมให้การนำไปปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

4) แรงกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ อันจะก่อให้เกิดการนำระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรมาใช้ในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจผ่านศักยภาพของระบบที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของงานและลดต้นทุน

5) ที่ปรึกษาจากภายนอกองค์กรที่ช่วยให้คำแนะนำที่เหมาะสมและช่วยเหลือในการเลือกระบบที่เหมาะสมกับองค์กร องค์กรที่เลือกที่ใช้ปรึกษาจากภายนอกมักจะมีอัตราความสำเร็จของการนำระบบมาใช้สูงขึ้น

3.2 ปัจจัยแห่งความล้มเหลวที่สำคัญ (Critical failure factors (CFFs)) คือ ปัจจัยที่เอื้อต่อสถานการณ์อันเป็นปัญหาหรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเป็นแนวทางที่จะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าใจปัจจัยและความสำคัญของปัจจัยเหล่านี้ ที่เป็นแนวทางในการลดอัตราความล้มเหลวของของการนำระบบมาใช้ อันได้แก่

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

1) ความรู้ความเข้าใจไม่เพียงพอ บ่อยครั้งผู้ใช้งานยังขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้งาน จึงควรได้รับคำปรึกษาหรือคำแนะนำจากที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ เพื่อให้ได้รับคำแนะนำในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม

2) การฝึกอบรมผู้ใช้งานไม่เพียงพอ อันจะส่งผลต่อการต่อต้าน ไม่เต็มใจ ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้ใช้งานควรได้รับคำแนะนำที่เหมาะสมเพื่อลดการต่อต้านหรือการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงการใช้งานระบบ

3) ระดับการปรับแต่งระบบที่กว้างขวาง แม้ว่าระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรจะสามารถเพิ่มหรือลดโมดูลเพื่อการปรับแต่งในการใช้งาน แต่การปรับแต่งที่กว้างขวางอาจลดทอนประสิทธิภาพและวัตถุประสงค์ของระบบ

4) การไม่เต็มใจเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสาเหตุทั่วไปของความล้มเหลวในการนำระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรมาใช้ในองค์กร จึงจำเป็นที่ทุกหน่วยงานจะต้องเชื่อมั่นในประโยชน์การใช้งานจากศักยภาพของระบบ เพื่อให้สามารถนำระบบไปใช้งานได้อย่างเต็มศักยภาพ

5) การขาดการปรับรื้อกระบวนการทางธุรกิจ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบว่าระบบและขั้นตอนปัจจุบันมีประสิทธิภาพหรือไม่

4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จสำคัญการนำระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรมาใช้งาน (Critical success factors for ERP implementations) (Osama, 2021) มีดังนี้

4.1 ทีมงานระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร ต้องมีการทำงานเป็นทีมและสมาชิกของทีมงานควรประกอบด้วยสมาชิกจากหลากหลายแผนก ที่จะช่วยเพิ่มความหลากหลายของฟังก์ชันการใช้งานและประสบการณ์ อีกทั้งสมาชิกต้องมีความมุ่งมั่น ความเสียสละ และทุ่มเทเวลาในการทำงาน

4.2 การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการนำระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร มาใช้งานในองค์กรถือเป็นสิ่งที่สำคัญ และผู้บริหารต้องสื่อสารวัตถุประสงค์ ความคาดหวังขององค์กรจากการนำระบบใหม่มาใช้งานไปสู่พนักงานทุกคน

4.3 แผนธุรกิจและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนการนำระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรมาใช้งานถือเป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งแผนธุรกิจควรต้องมีข้อดี ต้นทุน ความเสี่ยง และลำดับเวลาของโครงการของการนำระบบมาใช้งาน

4.4 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอนของผู้บริหารระดับสูง โดยต้องสื่อสารความคาดหวังของโครงการ ขอบเขต ระยะเวลา และข้อมูลที่ชัดเจนและเข้าใจง่ายให้กับพนักงาน

4.5 การบริหารจัดการโครงการที่เหมาะสมซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญในการนำระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรไปใช้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ที่จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการติดตามงานควบคุมระยะเวลาและกำหนดการของแผนงานของโครงการให้อยู่ในช่วงเวลาที่กำหนด

4.6 ผู้สนับสนุนโครงการ คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือจัดสรรเพื่อดูแลรับผิดชอบโครงการ ซึ่งเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายของโครงการและลดข้อขัดแย้งที่ไม่จำเป็นในการดำเนินโครงการ

4.7 กระบวนการธุรกิจเดิมที่มีเสถียรภาพและโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตลอดจนโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมนับว่ามีบทบาทที่สำคัญในการนำระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรมาใช้ในองค์กร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

4.8 การปรับรื้อกระบวนการทางธุรกิจและการลดปริมาณการปรับแต่งระบบ โดยองค์กรต้องมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับระบบใหม่ โดยควรต้องมีการแก้ไขหรือปรับแต่งเพียงเล็กน้อยหรือละเว้นการแก้ไข เพื่อลดความผิดพลาดและใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของระบบ

4.9 การพัฒนา การทดสอบ และการแก้ไขปัญหาของระบบในขั้นตอนของการใช้งาน เนื่องจากขั้นตอนก่อนการใช้งานถือเป็นสิ่งที่สำคัญในการนำระบบไปใช้ ซึ่งในการสร้างตัวต้นแบบจากการทดสอบในสภาพแวดล้อมการทดสอบและการแก้ไขปัญหาข้อผิดพลาดขั้นตอนก่อนการใช้งานจะช่วยลดข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดของระบบในขั้นตอนใช้งานจริง

4.10 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. 8 ขั้นตอนสำหรับการนำระบบ SAP มาใช้ให้ประสบผลสำเร็จ (8 steps for a successful SAP implementation) (Argano, 2023)

5.1 การจัดตั้งทีมผู้เชี่ยวชาญ การสร้างทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นผู้นำมาจากแต่ละแผนกในทุกพื้นที่งานขององค์กร ซึ่งความรู้และประสบการณ์ของทีมผู้เชี่ยวชาญจะสามารถช่วยลดความยุ่งยากในการประเมินผล แผนการจัดการ และการบริหารความเสี่ยงในการนำระบบ SAP มาใช้ให้เกิดประสิทธิผล นอกจากนี้ผู้นำควรต้องที่มีความมุ่งมั่น ความเข้มแข็งในการดูแลและการดำเนินงาน อีกทั้งต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการขับเคลื่อนทิศทางของการนำระบบ SAP มาใช้ในองค์กร

5.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ตัวบ่งชี้หรือชี้วัดประสิทธิภาพหลักและสถานการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อติดตามและประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ

5.3 การปรับกระบวนการทางธุรกิจใหม่ ทีมงานต้องมีการหารือเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในการดำเนินงานหรือการปรับระบบให้ทันสมัย และการเลือกเครื่องมือหรือวิธีการที่จะช่วยให้ได้ผลลัพธ์ที่รวดเร็ว

5.4 การทำพิมพ์เขียวธุรกิจที่ถือเป็นภาพรวมของระบบ SAP อาทิ การออกแบบการวางระบบ SAP การนำระบบ SAP มาใช้งาน และวิธีการใช้ประโยชน์ ตลอดจนช่วยลดช่องว่างกับระบบปัจจุบัน โดยต้องมีเครื่องมือในการประเมินการออกแบบการใช้งานขององค์กรตั้งแต่เริ่มจนจบ และการเขียนข้อมูลองค์กรใหม่เพื่อสอดรับให้กระบวนการการใช้งานระบบ SAP ทำงานได้ อีกทั้งระบุโปรแกรมและทรัพยากรที่จำเป็นอื่นๆ และสามารถจัดลำดับความสำคัญของแต่ละกระบวนการเพื่อให้งานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

5.5 การใช้งานพิมพ์เขียวธุรกิจ โดยพิมพ์เขียวต้องตัวชี้วัดที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินเพื่อควบคุมกระบวนการนำระบบ SAP มาใช้ให้เป็นไปตามมเงื่อนไขทางธุรกิจ ลดความคลาดเคลื่อนของกระบวนการที่เกิดขึ้นจริงจากพิมพ์เขียว และช่วยปรับปรุงการใช้งานระบบ SAP ขององค์กร ซึ่งในระหว่างใช้งานควรต้องมีการทดสอบความสามารถในการประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานและการระบุข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ในการใช้งานจริง เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดหลังจาดการขึ้นระบบใหม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

5.6 การเตรียมการขั้นสุดท้ายให้แล้วเสร็จ ด้วยการแก้ไขหรือปรับแก้กระบวนการเท่าที่จำเป็น การแก้ไขข้อผิดพลาดและการทดสอบระบบก่อนจะย้ายข้อมูลขึ้นไปยังระบบใหม่ อีกทั้งต้องเตรียมโปรแกรมการฝึกอบรมผู้ใช้งานจริงเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมของระบบ SAP

5.7 การใช้งานจริงภายหลังจากทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมจำลองมาเป็นการทำงานจริงด้วยฟังก์ชันการทำงานเต็มรูปแบบ ตลอดจนการตรวจสอบการปฏิบัติและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานการจัดตั้งทีมสนับสนุนหลังจากมีการใช้งานจริง ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการรับรองว่าการใช้งานระบบจะประสบความสำเร็จ ซึ่งการมีทีมสนับสนุนที่เชื่อถือได้ และสามารถความช่วยเหลือและคำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาของผู้ใช้งานภายใต้การใช้งานระบบใหม่หรือ SAP ตลอดจนตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เป็นประเด็นใหญ่และข้อผิดพลาดเล็กน้อยในระหว่างการใช้งานจริงแก่ผู้ใช้งาน

6. แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการนำ ERP/SAP ไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จ เพื่อการใช้งานที่ประสบความสำเร็จต้องพิจารณาปัจจัย ดังนี้ (TJC Group, 2023)

6.1 การให้ความสำคัญที่กระบวนการ เนื่องจากการใช้ระบบ SAP จะมีผลอย่างมากต่อกระบวนการการทำงานและบุคลากรในองค์กร จำเป็นต้องมีการคิดอย่างรอบด้านเกี่ยวกับความเสี่ยงเงื่อนไขหรือข้อจำกัด การปรับเปลี่ยนที่จำเป็นในสนับสนุนการใช้งานระบบ SAP และกระบวนการต่างๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ดีขึ้น

6.2 การแต่งตั้งทีมขับเคลื่อน เนื่องจากการใช้ระบบ SAP ส่งผลกระทบทั่วทั้งองค์กร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ทีมงานขับเคลื่อนต้องเป็นผู้ใช้หลักและเป็นผู้นำในการดำเนินการโครงการให้ประสบความสำเร็จและเป็นผู้นำในการนำระบบใหม่มาใช้งานโดยต้องช่วยเหลือผู้ใช้งานที่ประสบปัญหาหรือยากต่อการปรับตัว ผู้ใช้งานที่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นอย่างยิ่งทีมขับเคลื่อนต้องได้รับการฝึกอบรมล่วงหน้าและมีทักษาะในการสื่อสารที่ดี

6.3 การร่วมมือกับผู้ให้บริการที่เชื่อถือได้ที่จะช่วยสนับสนุนให้ผู้ใช้งานสามารถดำเนินการตามขั้นตอนการใช้งานระบบ SAP

6.4 การฝึกอบรมผู้ใช้งานอย่างละเอียดแก่ผู้ใช้งาน โดยแต่ละแผนกต้องมีการฝึกอบรมเฉพาะเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจระบบ SAP ที่เหมาะสม

6.5 การจัดกระแสการไหลของการสื่อสาร การใช้ SAP ไม่เพียงแค่ส่งผลกระทบต่อทีมใดทีมหนึ่งเท่านั้น แต่จะมีผลกระทบต่อทั้งองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งต้องสร้างกระแสการไหลของการสื่อสารเพื่อให้ทุกคนทราบถึงสถานการณ์ที่จะกำลังและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องมีการประชุมทบทวนสถานการณ์และประเด็นต่างๆ เป็นรายสัปดาห์ที่จะสามารถช่วยหลีกเลี่ยงหรือลดสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์

6.6 การทดสอบระบบกับผู้ใช้งานจริง ช่วยให้สามารถระบุปัญหาในระยะเริ่มต้นและแก้ไขได้ก่อนที่จะใช้งานจริง

6.7 การบันทึกการเปลี่ยนแปลง เพื่อประเมินการใช้งานระบบ SAP พิจารณาความคาดหวังขององค์กร ตลอดจนสถานการณ์จำลองหรือทดสอบระบบ และประเมินคำสั่งเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อประเมิน ควบคุมขอบเขตและกำหนดการของโครงการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

6.8 การประเมินกระบวนการและการเพิ่มประสิทธิภาพภายหลังจากการใช้งานจริง เพื่อติดตามการดำเนินงานและรวบรวมข้อเสนอแนะที่จะนำมาปรับกระบวนการภายใต้การใช้งานจริงให้เหมาะสม

6.9 การกำกับควบคุมดูแลของข้อมูล การใช้งานและความสมบูรณ์ของข้อมูลบนระบบ SAP

ประวัติบริษัท

บริษัท แมคคีย์ ฟู้ด เซอร์วิสเซส (ประเทศไทย) จำกัด (McKey Food Services (Thailand) Ltd.) (Tyson Foods, Inc., 2021) เริ่มก่อตั้งในปี พ.ศ. 2536 เป็นการร่วมทุนกันของบริษัทคีย์สโตร์ ฟู้ด (Keystone Foods) และบริษัท จีเอฟพีที จำกัด (มหาชน) (GFPT Public Company Limited) เป็นหนึ่งในผู้นำทางธุรกิจผลิตภัณฑ์โปรตีนของประเทศไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจอาหารประเภทจานด่วน (Quick-Service Restaurant : QSR) ซึ่งตั้งโรงงานอยู่ที่จังหวัดสมุทรปราการ จากนั้นในปี พ.ศ. 2541 ได้เริ่มมีการขยายตลาดส่งออกไปต่างประเทศ ได้แก่ สิงคโปร์ ญี่ปุ่น สหราชอาณาจักร ยุโรป ตะวันออกกลาง และแอฟริกาใต้ โดยในปี พ.ศ. 2562 ได้มีการขยายฐานการรผลิตอีกหนึ่งโรงงานที่ชลบุรีเพื่อรองรับแผนงานการขยายตลาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

ในปี พ.ศ. 2562 บริษัท แมคคีย์ ฟู้ด เซอร์วิสเซส (ประเทศไทย) จำกัด ได้ย้ายเข้ามาร่วมทุนกับบริษัทไทสันส์ฟู้ด (Tyson Foods, Inc.) ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์โปรตีนระดับโลกและเป็นผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารตลอดจนธุรกิจร้านอาหารจานด่วนทั่วโลก มีโรงงานที่ดำเนินการผลิตทั้งหมด 55 แห่งใน 14 ประเทศ โดยประเภทและรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่จัดจำหน่ายนั้นได้แก่ เนื้อไก่ เนื้อวัว และเนื้อหมู โดยมีทั้งแบบปรุงสุก แบบสด และแบบแช่แข็ง อาทิเช่น นักเก็ตเนื้อไก่ ไก่ติดกระดูก ปีกไก่และส่วนอื่น เป็นต้น นอกจากนี้รางวัลการรับรองคุณภาพจากสถาบันระดับโลกที่บริษัท แมคคีย์ ฟู้ด เซอร์วิสเซส (ประเทศไทย) จำกัดได้รับนั้น ได้แก่ Best in Class FSQA Program, International Quality Standards และ BRC Global Standard (Grade A+) เป็นต้น

ค่านิยมหลัก (Core values)

Caring (ความเอาใส่ใจ) : We are a caring team that puts the customer first. (เราเป็นทีมงานที่เอาใจใส่ ซึ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก)

Candor (ความจริงใจ) : We listen, assume positive intent, then speak with condor. (เรารับฟัง เชื่อในเจตนาที่ดี และพูดด้วยความจริงใจ)

Creative (ความคิดสร้างสรรค์) : We embrace creativity to get better every day. (เราน้อมรับความสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาให้ดีขึ้นทุกๆ วัน)

Collaboration (การร่วมมือกัน) : We are inclusive, and through intentional collaboration, we win. (เราสามัคคีและด้วยความร่วมมือกัน เราต่างได้ประโยชน์)

Commitment (ความมุ่งมั่น) : We make a commitment daily, to delivery results the right way. (เรามีความมุ่งมั่นทุกวันที่จะส่งมอบผลลัพธ์โดยวิธีการที่ถูกต้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนและค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางความสำเร็จของการใช้ระบบ SAP ในองค์กร ผู้วิจัยได้รวบรวมและสรุปเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการอ้างอิงการวิจัย ดังนี้

Sara, and Hani (2022, p. 87) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบจากการใช้งานระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของธุรกิจ : การอภิปรายผลความสัมพันธ์กับนวัตกรรมแบบเปิด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้งานระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) ที่ส่งผลประสิทธิภาพการทำงานของธุรกิจทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้งานระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and medium enterprises: SMEs) ในซาอุดิอาระเบียทั้งที่ขึ้นทะเบียนกับหน่วยงานของภาครัฐด้านพาณิชย์และอุตสาหกรรมที่สำนักงานและหน้าเว็บไซต์และเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการนำระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรมาใช้ในธุรกิจ จำนวน 210 ราย ซึ่งวิธีการและเครื่องมือในการใช้ในการศึกษาคือการวิจัยเชิงสำรวจด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบสอบถามโดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมุติฐานด้วยการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยมีกรอบแนวคิดของการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จต่อการใช้งานระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร 2 ด้าน ประการที่หนึ่งคือ ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ประการที่สองคือ ปัจจัยด้านระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร ได้แก่ ความซับซ้อนของระบบ ความเข้ากันได้ ความพึงพอใจของผู้ใช้งาน การมีส่วนร่วมและการฝึกอบรมในขั้นตอนของการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างของการสัมภาษณ์ คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 5 ราย ในซาอุดิอาระเบียที่ขึ้นทะเบียนด้วยวิธีการสุ่ม โดยสัมภาษณ์เกี่ยวกับความเหมาะสมของปัจจัยจากกรอบแนวคิดของการศึกษา และมีข้อเสนอแนะให้เพิ่มปัจจัย 2 ด้าน คือปัจจัยด้านการสนับสนุนจากบริษัทผู้ขายหรือบริษัทที่ปรึกษาและปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้ในองค์กร โดยนำปัจจัยจากกรอบแนวคิดและข้อคิดเห็นจากกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์มาสร้างแบบสอบถามเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมุติฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอมถาม คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 210 ราย แต่ได้รับเอกสารตอบรับที่สมบูรณ์ จำนวน 120 ราย ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการสนับสนุนด้านการจัดการของผู้บริหาร ปัจจัยด้านความพึงพอใจของผู้ใช้งานและปัจจัยด้านการฝึกอบรมมีผลต่อการใช้งานอย่างมีนัยสำคัญ โดยสองปัจจัยแรกมีค่าระดับนัยสำคัญ (P-value) น้อยกว่า 0.1 และปัจจัยสุดท้ายมีค่าระดับนัยสำคัญ (P-value) น้อยกว่า 0.01 ส่วนปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้ขายหรือบริษัทที่ปรึกษาซึ่งจากมุมมองของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าปัจจัยนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การใช้งานระบบการวางแผนทรัพยากรประสบผลสำเร็จและส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศ อีกทั้งการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าระดับนัยสำคัญ (P-value) น้อยกว่า 0.01

Riszkey & Togar (2022, pp. 27931-27947) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความสำเร็จในการนำระบบ SAP Business One ไปใช้งานในบริษัทพีทีพีอาร์อินโดนีเซีย โดยการศึกษานี้ใช้วิธีการ

วิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ในการวิเคราะห์ข้อมูล และพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP ไปใช้งาน อันได้แก่ ประการที่หนึ่งคือ ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริการระดับสูง (Top Management Support: DMP) ประการที่สองคือ ปัจจัยด้านการจัดการโครงการที่มีประสิทธิภาพ (Effective Project Management: MPE) ประการที่สามคือ ปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนและออกแบบระบบใหม่ของกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Reengineering: BPR) ประการที่สี่คือ ปัจจัยด้านความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy: AD) ประการที่ห้าคือ ปัจจัยด้านการให้ความรู้และการฝึกอบรม (Education and Training: PDP) และประการที่หกคือ ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากบริษัทผู้ขายหรือบริษัทที่ปรึกษา (Vendor Support: DV) ที่นำระบบ SAP ไปใช้งานด้วยกระบวนการนำไปใช้อย่างเร่งรัด (Accelerated Implementation Program: AIP) โดยให้กลุ่มประชากรที่ผู้ใช้งานระบบ SAP Business One ERP จำนวน 60 คนตอบแบบสอบถาม ซึ่งผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP ไปใช้งานในการศึกษาครั้งนี้ คือ ปัจจัยที่มีค่าระดับนัยสำคัญ (P-value) น้อยกว่า 0.05 ได้แก่ ลำดับที่หนึ่งคือ ปัจจัยการดำเนินการด้วยกระบวนการนำไปใช้อย่างเร่งรัดมีผลอย่างมาก โดยค่าระดับนัยสำคัญ (P-value) อยู่ที่ 0.000 กล่าวคือ เวลาที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการเป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ข้อมูลที่นำไปใช้สามารถตอบสนองความต้องการทั้งของผู้ใช้งานและบริษัท การใช้งานระบบได้ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใช้งานในการทำงานประจำวันเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP ไปใช้งาน กล่าวคือผู้ใช้งานยอมรับว่าการนำระบบไปใช้งานจะทำให้กระบวนการทำงานง่ายขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพ และระบบสามารถบูรณาการเข้ากับงานประจำวันได้เป็นอย่างดีเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำไปใช้ด้วยกระบวนการนำไปใช้อย่างเร่งรัด ลำดับที่สองคือ ปัจจัยการปรับเปลี่ยนและออกแบบระบบใหม่ของกระบวนการทางธุรกิจมีค่าระดับนัยสำคัญ (P-value) อยู่ที่ 0.024 และลำดับสุดท้ายคือปัจจัยการสนับสนุนจากบริษัทผู้ขายหรือบริษัทที่ปรึกษามีระดับนัยสำคัญ (P-value) อยู่ที่ 0.071 แม้ว่าปัจจัยนี้มีค่าระดับนัยสำคัญ (P-value) มากกว่า 0.05 เล็กน้อย แต่ในการศึกษานี้ยอมรับว่ามีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP ไปใช้งาน กล่าวคือ การสนับสนุนจากบริษัทผู้ขายหรือบริษัทที่ปรึกษาที่เข้าใจกระบวนการธุรกิจของบริษัทพีทีพีอาร์อินโดนีเซีย มีความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ใช้งานได้อย่างรวดเร็วและมีความเหมาะสม อีกทั้งมีการทำงานเชิงรุกในระหว่างการนำระบบไปใช้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อต่อการนำไปใช้ด้วยกระบวนการนำไปใช้อย่างเร่งรัด

Shio & Others (2019, p. 6785) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรขององค์กรแห่งความยั่งยืน ซึ่งวิธีการและเครื่องมือในการใช้ในการศึกษาคือ การวิจัยเอกสารโดยการรวบรวมและวิเคราะห์งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ปี ค.ศ. 1997 ถึง ค.ศ. 2013 ได้จำนวน 29 งาน โดยรวบรวมปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญได้ 72 ประการ 4 มิติ คือ มิติด้านกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ มิติด้านผู้ใช้งานระบบ มิติด้านทีมให้คำปรึกษา มิติด้านบริษัทผู้ขายโปรแกรม โดยนำปัจจัยข้างต้นมาสร้างกรอบการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรของบริษัท B ในไต้หวันที่กำลังเริ่มมีการนำระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) มาใช้งาน แต่ทั้งนี้ทีมผู้วิจัยเพิ่มมิติด้านประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อออกแบบกรอบการศึกษาให้สอดคล้องกับค่านิยมหลักของบริษัท B จึงทำให้ผลรวมของ

ปัจจัยทั้งหมดเป็น 82 ประการ โดยนำปัจจัยจากการวิจัยเอกสารและปัจจัยจากทีมวิจัยมาสร้างแบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นของคณะผู้เชี่ยวชาญ (Delphi method) จากตัวแทนด้านอุตสาหกรรมและทางวิชาการในระบบ EPR จำนวน 9 คน การวิเคราะห์ด้วยการใช้อัตราส่วนความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Ratio: CVR) เพื่อประเมินความตรงของข้อคำถามแต่ละข้อ และใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนควอร์ไทล์ (Quartile deviation) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ร่วมกันในการพิจารณาและวัดระดับปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ แล้วนำข้อความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกลับมาวิเคราะห์และแก้ไข แล้วส่งคืนกลับให้คณะผู้เชี่ยวชาญโดยดำเนินการซ้ำจนได้รับฉันทามิติจากคณะผู้เชี่ยวชาญแล้วจึงสรุปผลการศึกษา ซึ่งจากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ค่าความสำคัญมากในมิติด้านผู้ใช้งานระบบกับด้านทีมให้คำปรึกษา โดยมิติด้านผู้ใช้งานระบบเน้นความสำคัญที่การสื่อสาร การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะลดการต่อต้านของผู้ใช้งานและสร้างการยอมรับต่อระบบใหม่ ส่วนมิติด้านทีมให้คำปรึกษานั้นผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเป็นเอกฉันท์กับปัจจัยทั้ง 9 ประการ และปรับเปลี่ยนประเด็นด้านความทุ่มเทของทีมที่ปรึกษาเป็นคุณภาพการบริการของทีมที่ปรึกษาแทน และมีความคิดเห็นเป็นเอกฉันท์ในมิติด้านประสิทธิภาพขององค์กรในประเด็นด้านการเพิ่มความน่าเชื่อถือของการควบคุมภายใน ด้านการเพิ่มภาพลักษณ์ในเชิงบวกแก่องค์กร และด้านการดำเนินงานสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร แต่ในส่วนมิติด้านกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจนั้นคณะผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าต้องมีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน การปรับปรุงมาตรฐานของขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรของของบริษัท B ในไต้หวันโดยไม่จำเป็นต้องทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โครงสร้างองค์กรและกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรหรือการมีผู้รับผิดชอบโครงการที่ดี

Karim (2017, pp. 731-740) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบจากการใช้งานระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในอุตสาหกรรมภาคการขนส่งในเคนยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการสื่อสาร ทักษะด้านการจัดการ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การฝึกอบรมในการใช้งานระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) และประสิทธิภาพการทำงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and medium enterprises: SMEs) ในอุตสาหกรรมภาคการขนส่งในเคนยา จำนวน 300 ราย โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารระดับสูง กลางและล่าง จำนวน 171 รายที่มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและเชิงอนุมาน การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งจาการศึกษาพบว่าการสื่อสารไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการประสิทธิภาพการทำงาน ค่าระดับนัยสำคัญ (P-value) อยู่ที่ 0.492 ทักษะด้านการจัดการมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการประสิทธิภาพการทำงาน ค่าระดับนัยสำคัญ (P-value) อยู่ที่ 0.001 การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการประสิทธิภาพการทำงาน ค่าระดับนัยสำคัญ (P-value) อยู่ที่ 0.013 และการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการประสิทธิภาพการทำงาน ค่าระดับนัยสำคัญ (P-value) อยู่ที่ 0.007

พัชรพล อังคะนาวิน และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์ (2565, หน้า 3-16) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจเชิงพฤติกรรมของพนักงานในการใช้ระบบ SAP เป็นซอฟต์แวร์วางแผนทรัพยากรองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ โดยเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 225 คน ใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ในการวิเคราะห์อิทธิพลของแต่ละปัจจัยและทดสอบสมมติฐาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าประการที่หนึ่งปัจจัยด้านความตั้งใจใช้ระบบวางแผนทรัพยากรขององค์กร (Behavioral Intention to use: BI) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยด้านการรับรู้ถึงประโยชน์ (Perceived Usefulness: PU) และทัศนคติที่มีต่อการใช้งานเทคโนโลยี (Attitude toward Using: AU) และยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากปัจจัยด้านความเหมาะสมของงานและเทคโนโลยี (Task Technology Fit: TTF) สิ่งอำนวยความสะดวกในการใช้งาน (Facilitating Conditions: FC) และแรงผลักดันทางสังคม (Social Influence: SI) โดยมีปัจจัยด้านการรับรู้ถึงประโยชน์ (Perceived Usefulness: PU) การรับรู้ความง่ายในการใช้งาน (Perceived Ease of Use: PEOU) และทัศนคติที่มีต่อการใช้งาน (Attitude toward Using: AU) เป็นตัวแปรส่งผ่านที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ประการที่สองปัจจัยด้านความเหมาะสมของงานและลักษณะของเทคโนโลยี (Task Technology Fit: TTF) ที่สามารถสนับสนุนพนักงานให้พึงพอใจ (Attitude toward Using: AU) ต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานนั้นส่งผลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ (Perceived Usefulness: PU) และความง่ายในการนำระบบ SAP มาใช้งาน (Perceived Ease of Use: PEOU) ประการที่สามปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการใช้งานหรือสภาพพื้นที่สิ่งแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilitating Conditions: FC) และปัจจัยด้านแรงผลักดันจากสังคม (Social Influence: SI) ส่งผลต่อความสนใจเทคโนโลยี (Behavioral Intention to use: BI) และการรับรู้ถึงความง่าย (Perceived Ease of Use: PEOU) ในการนำระบบ SAP มาใช้งาน และประการที่สี่ปัจจัยด้านการรับรู้ถึงความง่าย (Perceived Ease of Use: PEOU) ในใช้งานส่งผลโดยตรงต่อการรับรู้ประโยชน์ที่ได้รับ (Perceived Usefulness: PU) และทัศนคติ(Attitude toward Using: AU) ที่มีต่อการนำระบบ SAP มาใช้งาน ประการที่ห้าการรับรู้ประโยชน์ (Perceived Usefulness: PU) ที่ได้รับจากการใช้งานและแต่ละขั้นตอนจากการนำระบบ SAP มาใช้งานโดยที่พนักงานรับรู้ได้ถึงความง่าย (Perceived Ease of Use: PEOU) อันส่งผลต่อความตั้งใจของพนักงานในการนำระบบ SAP มาใช้งาน (Behavioral Intention to use: BI) ของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ

ดลชา บุญประเสริฐ และปราโมทย์ ลือนาม (2564, หน้า 1-5) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จต่อประสิทธิภาพในการทำงานผ่านการใช้ระบบ SAP: กรณีศึกษาองค์การเภสัชกรรม โดยมีวัตุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์กร (Organization Factors: OF) ด้านผู้ใช้งาน (Users Factors: UF) ด้านที่ปรึกษาSAP (Consultation Factors: CF) ด้านคุณภาพระบบ (System Quality Factors: SQ) ด้านคุณภาพของงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Quality Factors: IA) มีอิทธิพลกับประสิทธิภาพหรือความสำเร็จในการทำงานผ่านความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบ SAP ขององค์การเภสัชกรรม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยทำการเก็บแบบสอบถามออนไลน์จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 430 คน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าประสิทธิภาพในการทำงานได้รับอิทธิพลเชิงบวกผ่านความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบจากสามปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยที่หนึ่งคือ ปัจจัยด้านที่ปรึกษา (Consultation Factors: CF) มีอิทธิพลกับประสิทธิภาพ

ในการทำงาน มีค่าระดับนัยสำคัญ (P-value) น้อยกว่า 0.05 ซึ่งในการศึกษาพนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในธุรกิจขององค์กรและระบบ SAP ในอันที่จะสามารถวิเคราะห์และออกแบบระบบได้ตรงตามความต้องการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง ปัจจัยที่สองคือด้านคุณภาพระบบ (System Quality Factors: SQ) มีอิทธิพลกับประสิทธิภาพในการทำงาน มีค่าระดับนัยสำคัญ (P-value) น้อยกว่า 0.01 ซึ่งในการศึกษาพนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของระบบที่สามารถเชื่อมโยงกระบวนการธุรกิจเข้าด้วยกัน สะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง และปัจจัยที่สามคือด้านคุณภาพของงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Quality Factors: IA) มีอิทธิพลกับประสิทธิภาพในการทำงาน มีค่าระดับนัยสำคัญ (P-value) น้อยกว่า 0.001 ในการศึกษาพนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของงานตรวจสอบภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความรู้ความสามารถในการตรวจสอบการปรับเปลี่ยนระบบและกระบวนการใหม่เพื่อรายงานปัญหาและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ให้แก่ผู้บริหารและผู้ใช้งาน และในการศึกษานี้ปัจจัยที่พบว่าไม่มีอิทธิพลกับประสิทธิภาพในการทำงานผ่านความพึงใจของผู้ใช้งานระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือปัจจัยด้านองค์กร (Organization Factors: OF) และปัจจัยด้านผู้ใช้งาน (Users Factors: UF)

ขนิษฐา พาชะนีย์ และฉัตรพล มณีกูล (2563, หน้า 253-265) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ระบบ SAP กรณีศึกษา : บริษัท ซี.เจ.เอ็กซ์เพรส กรุ๊ป จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ ด้านการฝึกอบรบระบบ SAP ด้านที่ปรึกษาระบบ SAP ด้านทักษะการใช้ระบบ SAP ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้งานระบบ SAP ของบริษัท ซี.เจ.เอ็กซ์เพรส กรุ๊ป จำกัด โดยเก็บแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 230 คน จากพนักงานที่ใช้งานระบบ SAP ที่ผ่านการทดลองงาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและเชิงอนุมาน การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการฝึกอบรมระบบ SAP ปัจจัยด้านทักษะการใช้ระบบ SAP ปัจจัยด้านความรู้และความเข้าใจในงานที่ทำมีผลต่อความสำเร็จในการใช้งานระบบ SAP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ค่าระดับนัยสำคัญ (P-value) 0.00, 0.00 และ 0.011 ตามลำดับ แต่ในการศึกษานี้ปัจจัยด้านการให้คำปรึกษาระบบ SAP ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการใช้งานระบบ SAP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พันทิวา อิศรางกูร ณ อยุธยา, อุษณีย์ เส็งพานิช และรัตนา สิทธิอ่วม (2563, หน้า 550-563) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จต่อประสิทธิภาพของระบบโปรแกรมสำเร็จรูป SAP ในระบบงานบัญชีและการเงินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 ภาคเหนือ จังหวัดพิษณุโลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านคุณภาพระบบ (System quality) ด้านบุคลากร (Users) ด้านสภาพแวดล้อม (Environment) ด้านบริหารจัดการ (Management) ด้านควบคุมภายใน (Internal control) ด้านคุณภาพสารสนเทศ (Information quality) ด้านที่ปรึกษาระบบ (System consultant) มีผลต่อประสิทธิภาพของระบบโปรแกรมสำเร็จรูป SAP วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา สถิติเชิงอนุมาน การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 192 คน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพสารสนเทศ (Information quality) มีผลต่อประสิทธิภาพของระบบโปรแกรมสำเร็จรูป SAP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าระดับนัยสำคัญ (P-value) 0.00 ซึ่งมีรายละเอียดในเรื่องการ

วิเคราะห์ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นการประเมินโอกาสและความรุนแรงของปัญหา การควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานจากการใช้โปรแกรม SAP และปัจจัยด้านควบคุมภายใน (Internal control) มีผลต่อประสิทธิภาพของระบบโปรแกรมสำเร็จรูป SAP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าระดับนัยสำคัญ (P-value) 0.002 ซึ่งมีรายละเอียดเรื่องผลลัพธ์หรือรายงานที่ได้จากโปรแกรมมีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ประมวลผลได้ในเวลาที่ต้องการ และผลลัพธ์ได้ตรงตามความต้องการหรือรูปแบบที่ต้องการ แต่ในการศึกษาครั้งนี้ปัจจัยด้านคุณภาพระบบ ด้านบุคลากร ด้านสภาพแวดล้อม ด้านการบริหารจัดการ และด้านที่ปรึกษาระบบไม่ผลต่อประสิทธิภาพของระบบโปรแกรมสำเร็จรูป SAP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของแนวทางความสำเร็จของการใช้ระบบ SAP ในองค์กร

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวทางความสำเร็จของการใช้ระบบ SAP ในองค์กร					
	องค์กร	ผู้ใช้งานระบบ	ทีมให้คำปรึกษา	ผู้ขายโปรแกรม	คุณภาพระบบ	ความถูกต้องของข้อมูล
1. Sara, and Hani (2022)	X	X	X	X	X	
2. Riszkey & Togar (2022)	X	X	X	X	X	X
3. Shaio, and Other (2019)	X	X	X	X		X
4. Karimi (2017)	X	X				
5. พัชรพล อังคะนาวิน และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์ (2565)	X	X				
6. ดลชา บุญประเสริฐ และปราโมทย์ ลือนาม (2564)	X	X	X		X	
7. ขนิษฐา พาชะนีย์ และฉัตรพล มณีกูล (2563)		X	X		X	X
8. พันทิวา อิศรางกูร ณ อยุธยา และอุษณีย์ เสิงพานิช และรัตนา สิทธิอ่วม (2563)	X	X	X		X	
	7	8	6	3	5	3

(ผู้วิจัย นราภรณ์ จรัสสุนทรกูล, 2566)

จากตารางที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่าแนวทางความสำเร็จของการใช้ระบบ SAP ในองค์กร ซึ่งการทบทวนวรรณกรรมของแต่ละองค์กรมีบริบทขององค์กรที่แตกต่างกัน แต่ก็มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการในการนำระบบ SAP มาใช้งาน หรือการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีภายในองค์กรอันส่งต่อความสำเร็จและความล้มเหลวจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์คัดเลือกตัวแปรที่มีความถี่มากและตรงกับบริบทต่อความสำเร็จในการนำระบบ SAP มาใช้ในบริษัทฯ ได้ 4 ตัวแปร ประกอบด้วย 1. ปัจจัยด้านองค์กร 2. ปัจจัยด้านผู้ใช้งาน 3. ปัจจัยด้านทีมให้คำปรึกษาระบบ SAP และ 4. ปัจจัยด้านคุณภาพระบบ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรดังกล่าว 4 ตัวแปร มาเป็นการกรอบแนวคิดงานวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี