



ปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชี
และการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและ
ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย

อุบลวรรณ ขุนทอง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2556

**The Success Factors of Using the Enterprise Resource Planning System
in Accounting and Finance Affecting the Change of the Accountants and
Finance Officers' Roles and Leading to the Efficient Operation of
the Business Enterprises in Thailand**

Ubonwan Khunthong

**Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
For the Degree of Doctor of Business Administration Program
Faculty of Business, Dhurakij Pundit University**

2013

เลขทะเบียน.....	0228981.....
วันลงทะเบียน.....	- 3 เม.ย. 2557
เลขเรียกหนังสือ.....



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปริญญา บริหารธุรกิจคุณวุฒิบัณฑิต


หัวข้อวิทยานิพนธ์ บัญชีความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร ด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย


เสนอโดย อุดลวรรณ ขุนทอง
หลักสูตร บริหารธุรกิจคุณวุฒิบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.ศิริเดช คำสุพรหม

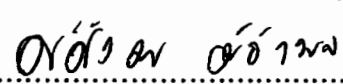
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม อาจารย์ ดร.นพพร ศรีวรรวิไล

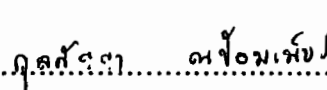
ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี โสคติยานุรักษ์)


..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(อาจารย์ ดร.ศิริเดช คำสุพรหม)


..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(อาจารย์ ดร.นพพร ศรีวรรวิไล)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศศิวิมล มีอำพล)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กุลกัญญา ฌ ป้อมเพชร)

คณะบริหารธุรกิจรับรองแล้ว


..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พาจิธรนัต ศิริพานิช)

วันที่ ๕๕ เดือน ๑๑ พ.ศ. ๕๕๕๖

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย
ชื่อผู้เขียน	อุบลวรรณ ขุนทอง
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.ศิริเดช คำสุพรหม
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	อาจารย์ ดร.นพพร ศรีวรรวิไล
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต
ปีการศึกษา	2556

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน 2) เพื่อศึกษาบทบาทที่เปลี่ยนแปลงของนักบัญชีและนักการเงินที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและระดับปฏิบัติการ ในหน่วยงานบัญชีและหน่วยงานการเงินของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่มีการนำระบบ ERP มาใช้งานไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 13 คน โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และศึกษารายกรณี และนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพมาจัดทำเครื่องมือควบคุมคู่กับการทบทวนวรรณกรรม เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 308 คน และใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง (SEM) เพื่อยืนยันปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP- ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) และด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย

ผลจากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ พบว่าปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ได้แก่

- 1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment)

ประกอบด้วย การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร การสื่อสารวัฒนธรรมขององค์กร การบริหารพนักงาน การบริหารโครงการ และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร 2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) ประกอบด้วย คุณภาพของระบบ คุณภาพของสารสนเทศ และคุณภาพการให้บริการของบริษัทผู้จัดจำหน่ายหรือบริษัทที่ปรึกษาที่ปรึกษาผลให้นักบัญชีและนักการเงินเปลี่ยนแปลงบทบาทเป็นที่ปรึกษาภายในทางด้านบัญชีและการเงินแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เป็นผู้ตรวจสอบสารสนเทศ เป็นนักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ เป็นผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ และเป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรและส่งผลให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในด้านผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้และด้านผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้

ผลการศึกษาจากสมการเชิงโครงสร้าง พบว่า ปัจจัยความสำเร็จของการนำระบบ ERP มาใช้ประกอบด้วย 2 ด้านคือ 1) ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) ให้ความสำคัญกับ การสื่อสาร และการบริหารพนักงาน และ 2) ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบ (Information System Environment) ให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพของระบบ และ คุณภาพของสารสนเทศ ซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงให้นักบัญชีและนักการเงินมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท เป็นผู้ให้คำปรึกษาภายในทางด้านบัญชีและการเงิน และเป็นผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ และมีอิทธิพล โดยตรงต่อการเกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทยในด้านผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้และผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้นอกจากนั้นยังพบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) มีอิทธิพล โดยตรงต่อการเกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย

9

Thesis Title	The Success Factors of Using the Enterprise Resource Planning System in Accounting and Finance Affecting the Change of the Accountants and Finance Officers' Roles and Leading to the Efficient Operation of the Business Enterprises in Thailand
Author	Ubonwan Khunthong
Thesis Advisor	Dr. Siridech Kumsuprom
Co-Thesis Advisor	Dr. Nopporn Srivoravilai
Department	Business Administration
Academic Year	2013

ABSTRACT

The dissertation, entitled the Success Factors of Using the Enterprise Resource Planning System in Accounting and Finance Affecting the Change of the Accountants and Finance Officers' Roles and Leading to the Efficient Operation of the Business Enterprises in Thailand, aimed at 1) studying the success factors of using the enterprise resource planning system in accounting and finance affecting the changing roles of accountants and financial officers; and 2) studying how the changing roles, after the enterprise resource planning system in accounting and finance had been used, would be leading to the efficient operation of the business Enterprises in Thailand.

The mixed method was used in this study. Qualitatively, the researcher in-depth interviewed and implemented a case study of 13 executives in the operational, middle-management, and top-management levels who worked for the accounting and finance departments of the companies that has been registered in the Stock Exchange of Thailand, and has implemented the ERP system for at least 3 years. The result of the qualitative analysis was used for constructing the questionnaire being used as the quantitative research tool, in association with the literature review. 308 copies of questionnaires were completely answered. The Structural Equation Modeling (SEM.) was used in analyzing the quantitative data to confirm the success factors of using the enterprise resource planning system in two aspects including (1) the non-information system environment and 2) the information system environment which has affected

the changing roles of the accountants and finance officers, and has been contributed to the effectiveness of the operations of the business enterprises in Thailand.

Based on the qualitative analysis, the result indicated the success factors of using the Enterprise resource planning in terms of 1) the non- information systems environment, including the support and commitment of the management team, the communication and corporate culture, employee management, project management and business process re-engineering, and 2) information system environment, including the quality of system, the quality of information and the quality of service offered by suppliers and system consultant. As a consequence, the role of the accountants and finance officers would be changed to be the internal accounting and financial consultants, the international information auditors, the information analysts, providing useful advice for business decisions, being participating in developing the information system, and acting as the business coordinators, which would be leading to the efficient operation of the business organization in terms tangible and intangible benefits.

Based on the structural model analysis, the result indicated the success factors of using the Enterprise resource planning in terms of 1) the non-information system environment, with the emphasis on communication and employee management, and 2) the information system environment, with the emphasis on the quality of systems and the quality of information, which directly affects the changing role of the accountants and financial officers as the internal accounting and financial consultants and the information system developers directly leading to the efficient operation of the business enterprise in Thailand in terms of tangible and intangible benefits. Additionally, the information system environment directly affects the efficient operation of the business enterprise in Thailand.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิตฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจากท่านรองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี โสคติยานุรักษ์ ประธานคณบดีนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อติลล่ำ พงศ์ยี่ห่อ ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต ดร.ศิริเดช คำสุพรหม ที่ปรึกษาหลัก และ ดร. นพพร ศรีวรวิไล ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจ อบรมสั่งสอน และให้คำปรึกษาชี้แนวทางที่เป็นประโยชน์ สนับสนุนส่งเสริมงานวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ คณาจารย์ผู้สอน คณาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิตทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนให้ความรู้ ตลอดจนท่านผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่ายิ่ง เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จนได้เครื่องมือที่มีคุณภาพสำหรับการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารมหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต ทุกท่าน ที่ส่งเสริมและสนับสนุนโดยให้ทุนการศึกษาเพื่อใช้ในการศึกษาคณะระดับปริญญาเอก ทำให้ผู้วิจัยได้มีโอกาสสร้างผลงานวิจัยที่ดี มีคุณภาพ เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

ขอกราบบูชาพระคุณบิดา มารดา ครอบครัว และเพื่อน ๆ ที่เป็นแรงบันดาลใจ เป็นกำลังใจ คอยใส่ใจดูแล ห่วงใยและให้การสนับสนุนจนทำให้การศึกษาเล่าเรียนนี้สำเร็จ และขอขอบพระคุณผู้บริหารและพนักงานในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทุกท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวกและช่วยเหลือ สนับสนุนในทุก ๆ เรื่องเป็นอย่างดีตลอดจนการทำคณบดีนิพนธ์ คุณค่าทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากคณบดีนิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกและบูชาพระคุณแก่บุพการีของผู้วิจัยและบูรพาจารย์ทุกท่านที่อยู่เบื้องหลังในการวางรากฐานการศึกษาให้กับผู้วิจัย

อุบลวรรณ ขุนทอง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ม
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 ประเด็นปัญหาการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	5
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	6
1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
1.7 ลำดับขั้นในการเสนอผลงานวิจัย.....	10
2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
2.1 แนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างระบบสารสนเทศกับองค์กร.....	11
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร.....	13
2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของการนำ เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สำหรับองค์กร.....	17
2.4 ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร(ERP) กับบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน.....	53
2.5 ระบบ ERP กับผลกระทบต่อองค์กร.....	58
2.6 เอกสารงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง.....	65
2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	70

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3. ระเบียบวิธีวิจัย	71
3.1 ขอบเขตและเนื้อหาของการศึกษา.....	71
3.2 ขั้นตอนในการวิจัย.....	72
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์เชิงปริมาณ.....	81
3.4 เทคนิควิธีการวิเคราะห์ที่ใช้ในงานวิจัย.....	84
3.5 บทสรุป.....	88
4. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
4.1 ตอนที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	90
4.2 ตอนที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์เชิงปริมาณ.....	175
4.3 ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	188
4.4 สรุป.....	233
5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	234
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	234
5.2 อภิปรายผล.....	238
5.3 ปัญหาและข้อจำกัด.....	263
5.4 ข้อเสนอแนะ.....	263
บรรณานุกรม.....	268
ภาคผนวก.....	298
ก แบบสอบถาม.....	299
ข ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้.....	308
ประวัติผู้เขียน.....	315

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 เปรียบเทียบความแตกต่างของบริษัทที่พัฒนาระบบเอง กับบริษัทที่ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป.....	2
2.1 บริษัทผู้ผลิตโปรแกรม ERP รายใหญ่.....	16
2.2 สรุปงานวิจัยที่นำรูปแบบของ DeLone & McLean (1992) และ DeLone & McLean (2003) มาประยุกต์ใช้ในบริบทต่าง ๆ.....	23
2.3 สรุปปัจจัยที่นำมาใช้ในงานวิจัย.....	29
2.4 ตัวแปรความสำเร็จในการนำระบบ ERP มาใช้.....	41
2.5 สรุปปัจจัยความสำเร็จและตัวแปรต่าง ๆ ของการนำระบบ ERP มาใช้ในงานวิจัย.....	48
2.6 เปรียบเทียบสภาพแวดล้อมการทำงานแบบเดิมกับระบบ ERP	53
2.7 ตารางสรุป การเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของนักบัญชี และนักการเงินที่ใช้งานวิจัย.....	58
2.8 สรุปผลการประเมินการทำงานหลังการติดตั้งระบบ ERP.....	59
2.9 สรุปผลประโยชน์ที่ได้รับ หลังจากติดตั้งระบบ ERP ที่ใช้งานวิจัย.....	62
3.1 ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามจำแนกตามองค์ประกอบแต่ละด้าน.....	80
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ระบบ ERP แยกตามหมวดธุรกิจ.....	82
4.1 ตารางข้อมูลรายละเอียดของแต่ละกรณีศึกษา.....	91
4.2 ตารางสรุปความเหมือนและความต่างของตัวแปร การใช้ระบบ ERP ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชี และนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน ในองค์กรธุรกิจไทย ที่ได้จากการสัมภาษณ์.....	162
4.3 ตารางสรุปการพัฒนาข้อคำถาม.....	177
4.4 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม.....	190
4.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	192

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามตามการทำงานในระบบ ERP....	192
4.7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามหมวดธุรกิจ.....	193
4.8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศอื่นที่ใช้ควบคู่กับระบบ ERP.....	193
4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment)	194
4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยข้อคำถามด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบ สารสนเทศ (Non Information System Environment)	195
4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment)	199
4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ข้อคำถามด้านสภาพแวดล้อม ทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment)	200
4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ปัจจัยและข้อคำถาม ด้านบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินที่มีการเปลี่ยนแปลง หลังนำระบบ ERP มาใช้.....	202
4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ปัจจัยและข้อคำถาม ด้านผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจไทย หลังจากนำระบบ ERP มาใช้.....	203
4.15 การคำนวณค่า AVE ขององค์ประกอบ CHANGE และ ROLE.....	226
4.16 การคำนวณค่า AVE ขององค์ประกอบ CHANGE และ ROLE.....	227
4.17 การคำนวณค่า AVE ขององค์ประกอบ ROLE และ TMPA.....	228
4.18 ตารางสรุปค่า AVE ของทุกองค์ประกอบ.....	228
4.19 ค่าสถิติต่างๆ ในการตรวจสอบโมเดลการวัด.....	229

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.20 ค่าสถิติต่างๆ ในการตรวจสอบความกลมกลืน ของโมเดลสมการเชิงโครงสร้าง.....	231
4.21 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชี และนักการเงินและส่งผลให้ เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน ในองค์กรธุรกิจไทย.....	232
5.1 ตารางสรุปปัจจัยความสำเร็จด้านสภาพแวดล้อม ที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ(Non Information System Environment)	242
5.2 ตารางสรุปปัจจัยความสำเร็จด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment).....	245
5.3 ตารางสรุป การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ สำหรับปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ทางด้าน สภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (ต่อ).....	251
5.4 ตารางสรุป การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ สำหรับปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ทางด้าน สภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ	254
5.5 ตารางสรุป การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ บทบาทของนักบัญชีและนักการเงินที่มีการเปลี่ยนแปลงหลัง นำระบบ ERP มาใช้	256
5.6 ตารางสรุป การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ บทบาทของนักบัญชีและนักการเงินที่ไม่มีมีการเปลี่ยนแปลง หลังนำระบบ ERP มาใช้	258

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
5.7 ตารางสรุปการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ ด้านผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ไม่สามารถจับต้องได้.....	260
5.8 ตารางสรุปการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ ด้านผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สามารถจับต้องได้.....	261
2.1 พัฒนาของระบบ ERP.....	15
2.2 รูปแบบการยอมรับเทคโนโลยีตามแนวคิดของ Davis et al., (1989).....	19
2.3 ตัวแบบประสิทธิผลการดำเนินงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ของ DeLone & McLean (1992).....	20
2.4 ตัวแบบประสิทธิผลการดำเนินงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ของ DeLone & McLean (2003).....	21
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	70
3.1 ขั้นตอนการพัฒนาแบบสัมภาษณ์ ขั้นตอนที่ 1.....	73
3.2 ขั้นตอนการพัฒนาแบบสอบถาม ขั้นตอนที่ 2.....	76
3.3 ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	79
3.4 ลำดับขั้นตอนที่ใช้ในงานวิจัย.....	89
4.1 แสดงขั้นตอนการสนับสนุนการบริหารโครงการ ของผู้บริหารระดับสูงกรณีศึกษา บริษัท A	93
4.2 แสดงขั้นตอนการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงเมื่อองค์กร นำระบบ ERP มาใช้ กรณีศึกษา บริษัท A	93
4.3 การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงสู่ระดับล่าง กรณีศึกษา บริษัท A	94
4.4 การติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานและพนักงาน ในองค์กรกรณีศึกษา บริษัท A.....	95
4.5 การบริหารพนักงานเพื่อเข้าร่วมโครงการ ERP กรณีศึกษา บริษัท A	96
4.6 ขั้นตอนการบริหารโครงการ กรณีศึกษา บริษัท A	96

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
4.7 แสดงขั้นตอนการสนับสนุนการบริหาร โครงการ ของผู้บริหารระดับสูงกรณีศึกษา บริษัท B	102
4.8 การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงสู่ระดับล่าง กรณีศึกษา บริษัท B	103
4.9 แสดงขั้นตอนการสนับสนุนการบริหาร โครงการ ของผู้บริหารระดับสูงกรณีศึกษา บริษัท.....	110
4.10 แสดงขั้นตอนการสนับสนุนการบริหาร โครงการ ของผู้บริหารระดับสูงกรณีศึกษา บริษัท D	119
4.11 แสดงขั้นตอนการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงเมื่อองค์กร นำระบบ ERP มาใช้ กรณีศึกษา บริษัท D	120
4.12 วิธีการสื่อสารระหว่างทีมงานและพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท D.....	121
4.13 แสดงขั้นตอนการสนับสนุนการบริหาร โครงการ ของผู้บริหารระดับสูง กรณีศึกษา บริษัท E.....	127
4.14 วิธีการสื่อสารระหว่างทีมงานและพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท E.....	128
4.15 แสดงขั้นตอนการสนับสนุนการบริหาร โครงการ ของผู้บริหารระดับสูง กรณีศึกษา บริษัท F	135
4.16 แสดงขั้นตอนการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงเมื่อองค์กร นำระบบ ERP มาใช้ กรณีศึกษา บริษัท F	136
4.17 แสดงขั้นตอนการสนับสนุนการบริหาร โครงการ ของผู้บริหารระดับสูง กรณีศึกษา บริษัท F	143
4.18 แสดงขั้นตอนการสนับสนุนการบริหาร โครงการ ของผู้บริหารระดับสูง กรณีศึกษา บริษัท H	150
4.19 วิธีการสื่อสารระหว่างทีมงานและพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท H.....	151

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
4.20 ขั้นตอนการพัฒนาแบบสอบถาม.....	176
4.21 การตรวจสอบความเที่ยงของข้อคำถามด้านการสนับสนุน และความมุ่งมั่น ตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร(sup).....	205
4.22 การตรวจสอบความเที่ยงของข้อคำถาม ด้านการสนับสนุน และความมุ่งมั่น ตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร(sup) หลังปรับ.....	206
4.23 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อคำถาม ด้านการสื่อสาร(com).....	206
4.24 การตรวจสอบความเที่ยงตรง ด้านการสื่อสาร(หลังปรับ).....	207
4.25 การตรวจสอบความเที่ยงตรง ด้านวัฒนธรรมองค์กร(cul).....	208
4.26 การตรวจสอบความเที่ยงตรง ด้านวัฒนธรรมองค์กรองศ์กร (cul) หลังปรับ..	208
4.27 การตรวจสอบความเที่ยงตรง ด้านการบริหารพนักงาน (sta).....	209
4.28 การตรวจสอบความเที่ยงตรง ด้านการบริหารพนักงาน (sta) หลังปรับ.....	210
4.29 การตรวจสอบความเที่ยงตรง ด้านการบริหาร โครงการ (pro).....	211
4.30 การตรวจสอบความเที่ยงตรง ด้านการบริหาร โครงการ (pro) หลังปรับ.....	211
4.31 การตรวจสอบความเที่ยงตรง ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ของ องค์กร (cha).....	212
4.32 การตรวจสอบความเที่ยงตรง ด้านการปรับเปลี่ยน กระบวนการทำงานของ องค์กร (cha) หลังปรับ.....	213
4.33 การตรวจสอบความเที่ยงตรง ด้านคุณภาพของระบบ (qui)	214
4.34 การตรวจสอบความเที่ยงตรง ด้านคุณภาพของระบบ (qui) หลังปรับ.....	215
4.35 การตรวจสอบความเที่ยงตรง ด้านคุณภาพของสารสนเทศ (qit)	216
4.36 การตรวจสอบความเที่ยงตรง ด้านคุณภาพการให้บริการของบริษัทผู้จัด จำหน่ายหรือบริษัทที่ปรึกษาระบบ(qse).....	217
4.37 การตรวจสอบความเที่ยงตรง ด้านการเปลี่ยนแปลงบทบาท ของนักบัญชีและ นักการเงิน(ROLE).....	218

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
4.38 การตรวจสอบความเที่ยงตรง ด้านการเปลี่ยนแปลงบทบาท ของนักบัญชีและ นักการเงิน(ROLE) หลังปรับ.....	219
4.39 การตรวจสอบความเที่ยงตรง ด้านผลตอบแทนที่จับต้องได้ (tbe).....	220
4.40 การตรวจสอบความเที่ยงตรง ด้านผลตอบแทนที่ จับต้องได้ (tbe) หลังปรับ.....	221
4.42 การตรวจสอบความเที่ยงตรง ด้านผลตอบแทน ที่จับต้องไม่ได้ (ibe) หลังปรับ.....	222
4.43 การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก ของ NISE และ ISEN.....	223
4.44 การวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงองค์กร(CHANGE) หลังปรับ.....	224
4.45 การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก ของ CHANGE และ ROLE.....	225
4.46 การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก ของ CHANGE และ TMPA.....	226
4.47 การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก ของ ROLE และ TMPA.....	227
4.48 โมเดลการวัด ของปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาท ของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ การดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย.....	229
4.49 โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง ของปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERPด้านการบัญชี และการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาท ของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้ เกิดประสิทธิภาพ การดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย.....	230

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

จากสภาพแวดล้อมปัจจุบันในการดำเนินธุรกิจขององค์กร มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรธุรกิจจึงต้องเผชิญกับสถานการณ์การแข่งขันแบบไร้พรมแดน ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ ความรวดเร็วในการปรับตัวเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจึงเป็นสิ่งสำคัญ และยิ่งส่งผลให้องค์กรธุรกิจทั้งหลาย ต้องมีการปรับปรุงการบริหารงาน การควบคุม กำกับดูแล การตรวจสอบอย่างเข้มงวด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อได้รับผลประโยชน์สูงสุดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ในขณะเดียวกันองค์กรยังมีอุปสรรคในเรื่องระบบการทำงานภายในที่ล่าช้า กระบวนการทำงานไม่สะท้อนภาพรวมขององค์กร จึงทำให้ไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเวลา

ดังนั้นมีการเสนอแนวคิดทางการบริหารงานแบบใหม่ ซึ่งเน้นการสร้างระบบงานใหม่ ตั้งแต่ระดับรากฐานขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตและทำงานทั้งองค์กรเรียกว่า การปรับหรือกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-Engineering: BPR) ควบคู่กับการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างธุรกิจเข้ามามีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร (Forsaith, 2003; Hitt, 2002) พร้อมกับการรักษาความยืดหยุ่นของระบบการทำงาน การสร้างการเจริญเติบโตและการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นให้กับองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า สำหรับการเพิ่มขีดความสามารถดังกล่าว องค์กรควรตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องแสวงหาเครื่องมือเพื่อช่วยให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบสารสนเทศเข้ามาใช้งานในองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อองค์กรต่างๆ โดยรูปแบบการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กรในรูปแบบต่างๆ เช่น การพัฒนาระบบสารสนเทศขึ้นใช้เองเพื่อตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหาขององค์กรในแต่ละแผนก หรือ การจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) หรือการจัดการโปรแกรมสำเร็จรูปที่เหมาะสมกับระบบงานที่ต้องการ โดยในแต่ละรูปแบบมีความแตกต่างในด้าน 1) จำนวนเงินลงทุน 2) ระยะเวลาในการพัฒนาและติดตั้งระบบ 3) ความเสี่ยงในการพัฒนาระบบ 4) การตอบสนองความต้องการขององค์กร 5) การเชื่อมโยงและการส่งต่อของข้อมูล รวมทั้ง

6) การแก้ไขเพิ่มเติมและการดูแลรักษาระบบ (นพวรรณ รักษ์ดิษฐกรรมกุล, 2544; พลพฐ ปิยะวรรณ และ สุภาพร เจริญเยี่ยม, 2551; Arunthari & Hasan, 2005) เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยสรุปการเปรียบเทียบทั้งหกด้านดังกล่าวในตารางที่ 1.1 จากนักวิชาการหลายท่านได้แก่ นพวรรณ รักษ์ดิษฐกรรมกุล (2544), พลพฐ ปิยะวรรณ และ สุภาพร เจริญเยี่ยม (2551), Arunthari and Hasan (2005) โดยนักวิชาการดังกล่าวมีความเห็นว่า โปรแกรมสำเร็จรูปที่พัฒนาขึ้นจากต่างประเทศเป็นระบบสารสนเทศที่เหมาะสมมากกว่าระบบสารสนเทศ ที่บริษัทพัฒนาขึ้นมาใช้เอง ในทุกๆ ด้าน ได้แก่ด้านการลงทุน ความเสี่ยง การใช้ประโยชน์ และการดูแลรักษา ดังนั้นในปัจจุบัน โปรแกรมสำเร็จรูปที่พัฒนาขึ้นจากต่างประเทศ เป็นที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในองค์กรธุรกิจของไทย

ตารางที่ 1.1 เปรียบเทียบความแตกต่างของบริษัทที่พัฒนาระบบเองกับบริษัทที่ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

รายการ	พัฒนาระบบเอง	ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
1. จำนวนเงินลงทุน	ไม่แน่นอน	แน่นอน
2.ระยะเวลาในการพัฒนาและติดตั้งระบบ	ไม่แน่นอน	แน่นอน
3. ความเสี่ยงในการพัฒนาระบบ	สูง	ต่ำ
4.ตอบสนองความต้องการขององค์กร	ตอบสนองแต่ละแผนก	ตอบสนองภาพรวมขององค์กร
5.การเชื่อมโยงและการส่งต่อของข้อมูล	มีความล่าช้า	รวดเร็ว
6.การแก้ไขเพิ่มเติมและการดูแลรักษาระบบ	ยาก	ง่าย

ที่มา: นพวรรณ รักษ์ดิษฐกรรมกุล (2544); พลพฐ ปิยะวรรณ และ สุภาพร เจริญเยี่ยม (2551); Arunthari and Hasan (2005)

ปัจจุบัน โปรแกรมสำเร็จรูปที่องค์กรทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ได้นำเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning : ERP) โดยคุณสมบัติพิเศษของระบบ ERP เป็นระบบที่ทำให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงกิจกรรมทุกหน่วยงานหลักเข้าด้วยกัน ทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารมากขึ้น (Hong & Kim, 2002) นอกจากนั้นระบบ ERP ยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างทาง

ธุรกิจ เพราะช่วยสร้างระบบศูนย์รวมข้อมูลข่าวสารและแก้ไขข้อจำกัดในการประสานงานแบบเดิมได้ (Davenport, 2000) และระบบนี้สามารถเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน กล่าวคือช่วยสร้างระบบสารสนเทศในองค์กรให้เป็นเอกภาพ ช่วยให้องค์กรมีการเชื่อมโยงของกิจกรรมหลักๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถรับรู้ข้อมูลหรือสภาพของกิจกรรมต่างๆ ที่กำลังดำเนินงานอยู่ได้อย่างรวดเร็ว และทำให้องค์กรใช้ข้อมูลในการตัดสินใจด้านการบริหารงานได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้ระบบ ERP สามารถนำเสนอข้อมูลในประเด็นที่องค์กรต้องการรับทราบได้อย่างทันที ณ เวลาที่เกิดขึ้นจริง (Real-Time) ทั้งยังเป็นระบบที่ครอบคลุมหน้าที่หลักขององค์กรทั้งหมด เช่น ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการบัญชีและการเงิน ด้านทรัพยากรบุคคล และเป็นระบบที่สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับการใช้งานในทุกๆ องค์กรได้ (Voss & Frohlich, 2002)

วงจรด้านการบัญชีและด้านการเงินเป็นกระบวนการที่ยากที่สุดในระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร (ระบบ ERP) เนื่องจากงานด้านบัญชีและด้านการเงินเป็นหน่วยงานภายในองค์กรที่มีหน้าที่ในการจัดหาข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลโดยเป็นกระบวนการหรือวงจรที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยง กับทุกๆ ระบบงานต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กร โดยจะรับข้อมูลมาจากกระบวนการหรือวงจรอื่นๆ และนำเสนอข้อมูลสารสนเทศให้ผู้บริหารได้ใช้เป็นแนวทางในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งองค์กรต้องการนำระบบ ERP มาใช้ในส่วนงานด้านบัญชีและด้านการเงินภายในองค์กร องค์กรจะต้องมีระบบงานย่อยอื่นๆ ให้เสร็จสิ้นก่อน แล้วจะจัดหาระบบบัญชีการเงินในภายหลัง ทั้งนี้ถ้าการทำงานของระบบย่อยอื่นๆ ไม่สอดคล้องหรือไม่สนับสนุนข้อมูลต่อระบบงานบัญชีและการเงินแล้ว จะส่งผลทำให้ระบบย่อยอื่นๆ ผิดพลาดและผู้วางระบบ จะต้องแก้ไขกระบวนการทำงานของระบบอื่นใหม่ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สนับสนุนต่อระบบบัญชีและการเงิน ดังนั้นผู้ที่คิดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานจึงต้องเอาใจใส่ต่อการเตรียมข้อมูลของกระบวนการบัญชีเป็นอันดับแรก เพราะจะเป็นแนวทางสำคัญต่อการออกแบบในระบบย่อยอื่นๆ (อรุณ คงรุ่งโชค, 2549) อีกประการหนึ่งสิ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักคือ วิธีการในการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานประสบความสำเร็จ รวมถึงการสร้างความร่วมมือและการยอมรับจากบุคลากร ที่จะใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร(ระบบ ERP)ในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามที่องค์กรได้วางแผนไว้

จากข้อมูลข้างต้นแสดงว่า การนำระบบ ERP มาใช้ในส่วนงานบัญชีและการเงินน่าจะส่งผลกระทบต่อบทบาทและหน้าที่ของนักบัญชีและนักการเงินในปัจจุบัน ซึ่งจากบทบาทเดิมที่มีเพียงเครื่องมือที่เรียกว่ากระดาษทำการ เครื่องคำนวณเลข สำหรับการวิเคราะห์ วางแผน การลงรายการ และการทำรายงานข้อมูลทางการเงินเสนอต่อผู้บริหาร ประกอบการใช้ Data Modelling มาบูรณาการในการจัดทำรายงานต่างๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร ทั้งนี้เพื่อให้นักบัญชี

และนักการเงิน ได้ตระหนักถึงบทบาทใหม่ เรื่องวงจรในการพัฒนาระบบ (System Development Life Cycle: SDLC) คือการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) และ การออกแบบข้อมูล (Data Design) แต่ปัจจุบันบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินไม่ได้เป็นเพียงผู้มีหน้าที่ในการจัดหาข้อมูลทางการเงินเพื่อนำเสนอต่อฝ่ายบริหารเท่านั้น แต่ต้องสามารถวิเคราะห์ข้อมูลธุรกิจได้ด้วย จึงทำให้นักบัญชีและนักการเงินจะต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่กว้างขวางขึ้น โดยเฉพาะทักษะทางด้านการใช้คอมพิวเตอร์ การใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (Russell, 1999) ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานขององค์กร ระบบการค้าและการบริหาร เพื่อให้ทุกระบบในองค์กรสนับสนุนให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น (Forsaitth, 2003) ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่นักบัญชีและนักการเงินในปัจจุบันต้องปรับแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบการบัญชีและการเงิน ที่นำมาใช้ (Granlund, 1998) เห็นได้จากตัวอย่างงานวิจัยของ Scapens (2003) ที่ได้ศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางบัญชี โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานบริษัท IBM (Europe) ในช่วงเริ่มวางระบบ Systems Applications and Products in Data Processing (SAP) ตั้งแต่ ค.ศ. 1996 – 1997 และในช่วงหลังการวางระบบ SAP เสร็จสิ้นระหว่าง ค.ศ. 1998 – 1999

โดยผลการวิจัยสรุปได้ว่า ลักษณะเฉพาะของระบบ SAP ทำให้หน้าที่งานด้านการบัญชีของบริษัท IBM (Europe) เกิดการเปลี่ยนแปลง 4 ประเด็นคือ 1) ช่วยกำจัดงานที่ต้องทำซ้ำ ได้แก่ การบันทึกข้อมูลซ้ำ เพราะระบบทำงานอัตโนมัติ มีการบันทึกรายการบัญชีที่จุดเริ่มต้นทำให้ฝ่ายบัญชีไม่ต้องทำการบันทึกรายการบัญชีที่เกิดขึ้นจากฝ่ายอื่นๆ อีก อาทิเช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต 2) ผู้จัดการแต่ละแผนกของบริษัท IBM (Europe) ที่ไม่ใช่แผนกบัญชีต้องมีทักษะความรู้ด้านบัญชีเพิ่มขึ้นด้วย เนื่องจากต้องเป็นผู้วางแผนจัดทำงบประมาณของแผนกตนเอง ทำให้ลดภาระงานของฝ่ายบัญชี 3) ผู้จัดการระดับสูงมีแนวโน้มที่จะดึงข้อมูลสารสนเทศจากระบบ SAP มาใช้ประโยชน์มากขึ้น เพื่อการปรับปรุงรูปแบบการทำงานในอนาคต และ 4) อย่างที่สำคัญคือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบทบาทและหน้าที่ของนักบัญชี โดยต้องเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนการทำงานของแต่ละแผนกต่างๆ และระหว่างแผนกมากขึ้นด้วย เนื่องจากแต่ละแผนกจำเป็นต้องรับผิดชอบงบประมาณ ทั้งนี้เพื่อให้แผนกต่างๆ สามารถจัดทำงบประมาณได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งใช้งบประมาณเป็นแนวทางในการดำเนินการภายในแผนกให้เป็นไปตามงบประมาณ และสามารถควบคุมผลการดำเนินงานในรูปเม็ดเงินของแผนกตนเองได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นนักบัญชีและนักการเงินต้องมีความรู้พื้นฐานทางด้านธุรกิจอย่างกว้างมากขึ้น

นอกจากนั้น การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจในปัจจุบันไม่ว่าจะโดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร และ โครงสร้างองค์กร (Business Process Re-Engineering) หรือการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ กลายเป็นกลยุทธ์การแข่งขันที่สำคัญ โดยระบบ ERP ในส่วนงานด้านบัญชีและการเงิน กลายเป็นเทคโนโลยีที่มีความจำเป็นที่ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างมาก และถูกใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิรูปโครงสร้างองค์กรให้มีความเป็นมาตรฐานและพัฒนาความสามารถในการรวมข้อมูลสารสนเทศขององค์กรให้เข้ากัน เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการตัดสินใจให้กับผู้บริหารองค์กรได้ (Chapman & Chua, 2000; Markus & Tanis, 2000; Irani et al., 2001; Seddon et al., 2002)

สำหรับประเทศไทย ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามเพื่อทำการสำรวจเบื้องต้นว่าองค์กรธุรกิจไทยที่เป็นสมาชิกของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย มีการใช้ระบบ ERP ในกระบวนการธุรกิจด้านใดบ้าง พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเกือบทั้งหมดมีการใช้ระบบ ERP ในส่วนงานด้านบัญชีและการเงิน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจและต้องการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ในส่วนงานด้านบัญชีและการเงิน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย

1.2 ประเด็นปัญหาการวิจัย

จากกระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบันส่งผลให้องค์กรธุรกิจต่างๆ ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ทำให้องค์กรธุรกิจนำระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน มาใช้เป็นเครื่องมือในองค์กรธุรกิจมากขึ้น โดยมีประเด็นปัญหาสำคัญคือ

1. การใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร ด้านการบัญชีและการเงินขององค์กรธุรกิจไทยเกิดจากปัจจัยความสำเร็จอะไรบ้างและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินอย่างไร

2. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทยอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

จากประเด็นปัญหาในการวิจัย ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน

2. เพื่อศึกษาบทบาทที่เปลี่ยนแปลงของนักบัญชีและนักการเงินที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย

1.4 ขอบเขตการวิจัย

งานวิจัยในครั้งนี้จะศึกษาถึง ปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากร องค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและ ประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย ซึ่งตัวอย่างข้อมูลที่จะทำการศึกษาคงต้องเป็น องค์กรที่ติดตั้งและนำระบบ ERP ในส่วนของระบบงานด้านบัญชีและการเงินในองค์กรมาแล้วไม่ ต่ำกว่า 3 ปี เนื่องจากผลลัพธ์จากงานวิจัยของบริษัท Meta Group (2003) ได้ทำการสำรวจต้นทุน โดยรวมของโครงการ ERP ซึ่งสำรวจกิจการผู้ผลิตโปรแกรม ERP หลัก 6 บริษัท ได้แก่ J.D.Edwards, Lawson, Oracle, PeopleSoft, QAP และ SAP จำนวน 200 กิจการ 12 ประเภทธุรกิจ พบว่า ระบบ ERP ต้องใช้เงินลงทุนต่อเนื่อง 3 – 5 ปี ระยะเวลาในขั้นตอนของการติดตั้งระบบ ประมาณ 20 เดือน และระยะเวลาจากวันที่ติดตั้งระบบเสร็จสิ้นถึงวันที่เห็นประโยชน์จาก โปรแกรม ERP ระยะเวลาน้อยสุดคือ 8 เดือน และระยะเวลานานสูงสุดคือ 31 เดือน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ Koch (2002) พบว่าโดยเฉลี่ยการนำระบบ ERP มาใช้เริ่มตั้งแต่ ติดตั้งจนถึงการปรับปรุงระบบ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จจะต้องใช้เวลาประมาณ 23 เดือน (Koch, 2002) งานวิจัยของ Koch (2002) และ Meta Group (2003) ชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์ การใช้ระบบ ERP มานานขององค์กรธุรกิจเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาของงานวิจัยนี้เพื่อให้ ได้ผลลัพธ์ของการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาได้ ซึ่งประสบการณ์ 3 ปีตามที่กำหนด ข้างต้น จึงน่าจะเป็นระยะเวลาที่เหมาะสม และเป็นองค์กรที่ดำเนินงานในประเทศไทย โดย ขอบเขตองค์กรที่ศึกษา คือ บริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดย เก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และ ระดับปฏิบัติงาน ของฝ่ายบัญชีและการเงิน องค์กรละ 6 คน ที่ได้รับผลกระทบและมีส่วนได้เสียในการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานใน ส่วนของระบบงานด้านบัญชีและการเงิน ซึ่งในปัจจุบัน บริษัทมหาชน มีจำนวนทั้งสิ้น 488 บริษัท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 5 พฤศจิกายน 2555)

1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดความหมายและคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ตรงกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร หรือ ระบบ ERP (Enterprise Resources Planning) หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการระบบงานซอฟต์แวร์หลายส่วน (Multi Module Application Software) ในการสนับสนุนงานด้านการวางแผนผลิตภัณฑ์ การจัดซื้อชิ้นส่วน การบริหารสินค้าคงคลัง การปฏิสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ การอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า การติดตามคำสั่งซื้อ และครอบคลุมถึงส่วนของระบบงานด้านบัญชีและการเงิน และการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้จะมุ่งเน้นไปยังระบบงานด้านบัญชีและการเงิน

องค์กรธุรกิจไทย (Thai Firms) คือ บริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจที่ดำเนินงานในประเทศไทย

ผู้ใช้งาน (User Management) หมายถึง คุณลักษณะต่างๆ ของผู้ใช้งาน ความคาดหวัง การรับรู้ การมีส่วนร่วมและทัศนคติของผู้ใช้งานเกี่ยวกับระบบ ERP การฝึกอบรมการใช้งานระบบ ERP ตลอดจนการใช้ ระบบ ERP ให้เกิดประสิทธิภาพ

การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร (Top Management Support) หมายถึง การสนับสนุนจากผู้บริหารในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม พร้อมมีวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน ในการนำระบบ ERP มาใช้และให้การสนับสนุนจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้ระบบ ERP ประสบความสำเร็จ

การสื่อสาร (Communication) หมายถึง กระบวนการสื่อสารการทำงาน การสาธิตการใช้งาน เพื่อสื่อสารให้พนักงานรู้สึกกระตือรือร้นที่จะยอมรับและไม่เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่เริ่มติดตั้งระบบ ERP ถึง โครงการเสร็จสิ้น ทั้งนี้เพื่อช่วยทำให้เกิดมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของพนักงานในหน่วยงาน ที่ได้รับการปลูกฝังให้ยึดถือเป็นแนวประพฤติปฏิบัติของหน่วยงาน เช่น หลักปฏิบัติ และวิธีการทำงาน

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่มีการทำงานต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มต้นจนจบโครงการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมาย และลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น สร้างความร่วมมือและประชาสัมพันธ์ ให้โครงการบรรลุเป้าหมายได้วางไว้ภายในเวลาที่กำหนด

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-Engineering หรือ BPR) หมายถึง การวิเคราะห์กระบวนการทำงานขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานแบบเดิมๆ ให้สอดคล้องกับแนวทางในการดำเนินธุรกิจหลังจากนำระบบ ERP มาใช้

การบริหารโครงการ (Project Management) หมายถึง การที่บุคคลที่มีความรู้และทักษะในการประสานงานและทำการติดตามงานที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบ ERP ไปใช้งานและทำให้ทันตามกำหนดการของโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

คุณภาพของตัวระบบ (System Quality) หมายถึง ความยืดหยุ่นในการใช้งาน ความเชื่อถือได้ ของข้อมูลที่เกิดจากการประมวลผลในระบบ ระดับการใช้งานง่าย ความเหมาะสมของซอฟต์แวร์ ฟังก์ชันการใช้ที่องค์กรต้องการ

คุณภาพของข้อมูลสารสนเทศ (Information Quality) หมายถึง คุณภาพโดยทั่วไปของข้อมูลสารสนเทศ ความสอดคล้องของข้อมูลสารสนเทศ การนำไปใช้ประโยชน์ ความครบถ้วน สมบูรณ์ ความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือ ความสามารถในการเข้าถึง และความปลอดภัยของข้อมูล คุณภาพของข้อมูลสารสนเทศในการนำเสนอ การสื่อความหมาย ง่ายต่อการเข้าใจ เนื้อหาสอดคล้องกัน

คุณภาพการให้บริการทางด้านระบบ ERP จากผู้จำหน่ายหรือที่ปรึกษาระบบ (ERP Vendor Quality) หมายถึง บุคลากรภายนอกองค์กร หรือนักภายในองค์กรที่ไม่ใช่หน่วยงานบัญชีและงานการเงิน ที่เข้ามาให้คำปรึกษาและการให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและให้ความเชื่อมั่นในการทำงาน คุณภาพของผู้ให้บริการ ประกอบด้วย เวลาในการตอบสนองการให้บริการ ที่ปรึกษา มีคุณสมบัติเหมาะสม มีความรู้ทั้งทางด้านกระบวนการธุรกิจและระบบ ERP มีส่วนร่วมของผู้ให้บริการในการติดตั้งระบบ ERP และต้องมีทักษะในการติดต่อและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี

การนำไปใช้งาน (Implementation) หมายถึง การนำไปใช้งานคือ การติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานในองค์กร โดยเฉพาะการติดตั้งและนำระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน มาใช้งานในองค์กรมาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี

ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) หมายถึง ปัจจัยการสนับสนุนในด้านต่างๆ จากภายในองค์กรที่มีส่วนสนับสนุนให้การติดตั้งและการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน ประสบความสำเร็จ

ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) หมายถึง ซอฟต์แวร์ ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงินรวมถึงคุณภาพการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษาหรือ บริษัทผู้จัดจำหน่ายระบบ

ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ หมายถึง ผลลัพธ์ขององค์กรหลังจากใช้ระบบ ERP โดยแสดงผลลัพธ์ในรูปของผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้ อาทิ ความรวดเร็วในการทำงาน ลดขั้นตอนในการทำงาน และผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้ อาทิ การวางแผนที่ดีขึ้น ความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ ความก้าวหน้าในอาชีพ

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิด ประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย โดยเป็นประโยชน์ต่อนักวิชาการ และผู้ปฏิบัติงาน ทางด้านบริหารธุรกิจ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ประโยชน์ในทางวิชาการ

ผลของการวิจัยครั้งนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อวงการวิชาการ โดยจะเป็นการเพิ่มพูน องค์ความรู้ในเรื่องปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน ที่มีต่อการ เปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน เพื่อให้ นักบัญชีและนักการเงินได้ตระหนักถึง บทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน ที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวให้พร้อมกับความ ผิดชอบต่องานและกระบวนการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้น เพื่อให้ นักบัญชีและนักการเงิน สามารถเป็นส่วนหนึ่งของแรงผลักดันประสิทธิภาพขององค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีศักยภาพ สูงสุดจากการใช้ระบบ ERP ได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากการศึกษาในปัจจุบันเป็นการศึกษาถึงตัว แปรสู่ความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวของการประยุกต์ใช้งานระบบ ERP แต่ยังมี การศึกษาจำนวน น้อย ทั้งในประเทศไทยและในต่างประเทศเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการ ใช้ระบบการวางแผน ทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการ เงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจ

2. ประโยชน์ในทางปฏิบัติ

ผลจากการวิจัยครั้งนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องใน ด้าน การพัฒนาองค์กร โดยคาดว่าข้อค้นพบจากการวิจัยนี้จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรธุรกิจต่างๆ ได้ นำ ระบบ ERP มาใช้รวมทั้งการพัฒนาปรับปรุงศักยภาพของนักบัญชีและนักการเงิน เพื่อให้มีการ ใช้ งานระบบ ERP ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้วิจัยคาดว่าผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นการ ยืนยันว่าปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงิน ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการ ดำเนินงานในองค์กรธุรกิจ เพื่อให้องค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญในด้านการลงทุนและพัฒนา ระบบ ERP อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีความชำนาญในการ ใช้ ระบบ ERP ให้เต็มประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

1.7 ลำดับขั้นในการเสนอผลงานวิจัย

บทที่ 1 เป็นความเป็นมา ความสำคัญของปัญหาและแรงจูงใจที่ทำงานวิจัยนี้ วัตถุประสงค์ ขอบเขตในการทำวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างระบบสารสนเทศกับองค์กร แนวคิดระบบ ERP จุดกำเนิดและวิวัฒนาการของระบบ ERP การใช้ระบบ ERP กับการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน และผลการดำเนินงานขององค์กรหลังจากใช้ระบบ ERP รวมถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการความสำเร็จของเทคโนโลยีและทฤษฎีด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กร

บทที่ 3 นำเสนอระเบียบวิธีวิจัย ขั้นตอนในการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และเทคนิควิธีการวิเคราะห์ที่ใช้ในงานวิจัย

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การพัฒนาแบบสอบถาม และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ อาทิ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก โมเดลการวัด และสมการเชิงโครงสร้าง

บทที่ 5 บทสรุปโดยจะรายงานผลสรุปและอภิปรายผลที่ได้จากการศึกษา ข้อจำกัด ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี และข้อเสนอแนะเชิงบริหาร และนำเสนอการศึกษาวิจัยในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการคิดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานในองค์กร

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย” ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการวิจัยดังนี้

- 2.1 แนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างระบบสารสนเทศกับองค์กร
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร
- 2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สำหรับองค์กร
- 2.4 ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP) กับบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน
- 2.5 ระบบ ERP กับผลกระทบต่อองค์กร
- 2.6 เอกสารงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างระบบสารสนเทศกับองค์กร

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรแต่ละแห่งเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งนี้้องค์กรและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างมีความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน โดยต่างฝ่ายต่างมีส่วนสร้างผลกระทบหรือส่วนเสริมกันและกัน การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนทำให้การบริหารงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานดีขึ้น ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน และทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างมั่นคง (Laudon & Laudon, 2000; Laudon & Laudon, 2002)

ความอยู่รอดขององค์กรได้อย่างมั่นคงในระยะยาว มีผลสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กรกร โดยการรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กรและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในระดับต่างๆ ตามแนวคิดของ Laudon ได้แก่ ระดับแรก Automation เป็นระดับที่เอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดี

ขึ้น ระดับที่สอง คือ Retionalization of Procedures เป็นระดับที่นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยปรับปรุงด้านขั้นตอนการทำงาน การจัดการข้อมูล และเอกสารให้ดีขึ้น ระดับที่สามเป็นระดับของ ERP คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ (Business Re-Engineering) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจที่เคยเป็นการทำงานมาตรฐานขององค์กรเดิมให้เป็นกระบวนการทางธุรกิจใหม่ที่เหมาะสมกับการทำงานของระบบ ERP ซึ่งวิธีนี้เป็นวิธีที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมากอาทิเช่น ทำให้ต้นทุนปรับตัวลดลง คุณภาพและการบริการดีขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน หรือปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรที่เคยทำมานาน โดยมีผลทำให้พนักงานในองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ ที่ต้องปฏิบัติไปจากเดิม มีการเปลี่ยนแปลงหรือออกแบบระบบการทำงานใหม่ เพื่อทำให้ต้นทุนปรับลดลง คุณภาพ และการบริการดีขึ้น ทำให้องค์กรได้ผลประโยชน์มากขึ้น ระดับที่สี่ Paradigm Shift เป็นการวางแผนวิสัยทัศน์ของธุรกิจใหม่อาจต้องจัดรูปแบบธุรกิจใหม่ แต่มีความเสี่ยงสูงในการดำเนินงานในลักษณะนี้ องค์กรประกอบในส่วนต่างๆ ของเทคโนโลยีสารสนเทศก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี ทำให้หลายองค์กรมีความสนใจนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้สนับสนุนการทำงานในด้านต่างๆ ให้มีความรวดเร็วมากขึ้น เนื่องจากองค์ประกอบเหล่านั้น ได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถและประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ตามความซับซ้อนของกระบวนการทางธุรกิจ และปริมาณข้อมูล

การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางธุรกิจ ภายหลังจากองค์กรนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ภายในองค์กร ก่อให้เกิดความรวดเร็วและลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการทำงานในการดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น ด้านการจัดจำหน่าย ซึ่งเริ่มจากกระบวนการจัดการเกี่ยวกับการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การเบิกสินค้าสำเร็จรูปเพื่อการจัดส่ง และควบคุมสินค้าคงเหลือ ด้านกระบวนการผลิตเกี่ยวข้องกับวางแผนการผลิต การออกใบสั่งผลิต การจัดซื้อวัตถุดิบ การเบิกจ่ายวัตถุดิบ การติดตามความคืบหน้าของสินค้าระหว่างการผลิตและที่ผลิตได้ และด้านการบัญชีและการเงิน ประกอบด้วยการทำบัญชีลูกหนี้ การทำบัญชีเจ้าหนี้ การทำบัญชีแยกประเภท การคำนวณต้นทุนการผลิต และการออกรายงานทางการเงิน (ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ, 2547; ไพศาล จันทรงยี, 2551) ทั้งนี้เพื่อยกระดับความสามารถและศักยภาพของบุคลากรและองค์กรให้มีเหนือคู่แข่ง ในด้านการติดต่อสื่อสาร การวางแผน การตัดสินใจ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องค้นหาเครื่องมือเพื่อช่วยทำให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบสารสนเทศ เข้ามาใช้ในงานในองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อองค์กรต่างๆ ทั้งนี้รูปแบบการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้

ภายในองค์กรมีหลากหลายรูปแบบ อาทิเช่น การพัฒนาระบบสารสนเทศขึ้นใช้เอง การจัดหาโปรแกรมสำเร็จรูปที่เหมาะสมและตอบสนองกับความต้องการขององค์กรได้ เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถรองรับการเชื่อมโยงข้อมูลและกระบวนการทำงานของทุกส่วนงานได้เป็นอย่างดี เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร

2.2.1 ความเป็นมาของระบบ ERP (Enterprise Resource Planning)

การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้าน ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) เริ่มในยุคปี ค.ศ. 1990 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งจุดกำเนิดเริ่มแรกของระบบ ERP มาจากแนวคิดของการพัฒนาระบบการบริหารการผลิตรวม (Material Requirement Planning: MRP System) ของอุตสาหกรรมการผลิตในสหรัฐอเมริกา

ระบบ ERP มีพื้นฐานแนวคิดมาจาก ระบบ MRP โดยเกิดขึ้นครั้งแรกที่สหรัฐอเมริกา ในยุคต้นของ ทศวรรษ 1960 ในช่วงแรก ระบบ MRP เป็นการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อเข้ามาช่วยการทำงานด้านการบริหารและจัดการในส่วนของวัตถุดิบ โดยทำการวางแผนเกี่ยวกับรายการและจำนวนวัสดุที่ต้องใช้ในการผลิตสินค้าสำเร็จรูป ให้ตรงตามตารางเวลาและจำนวนสินค้าที่ได้วางแผนได้อย่างแม่นยำ แต่ระบบ MRP ไม่มีความสามารถในการตรวจสอบหาข้อแตกต่างระหว่างแผนการผลิตกับสภาพการผลิตจริงได้ เนื่องจากไม่มีฟังก์ชันเกี่ยวกับการป้อนข้อมูลกลับมาเพื่อปรับปรุงแผนการผลิตใหม่ (ปรีชา พันธุมสินชัย และ อุทัย ดันละมัย, 2547)

ในปี ค.ศ. 1970 แนวคิดระบบ MRP ได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถในการป้อนข้อมูลกลับมาปรับปรุงแผนใหม่จากฝ่ายการผลิต โดยรวมงานด้านการวางแผนและการบริหารการผลิตในระบบ MRP ให้เชื่อมโยงข้อมูลเข้ามารวมกัน ดังนั้นจึงถูกเรียกว่าระบบ MRP แบบวงปิด (Closed Loop MRP) โดยรวมงานการวางแผนการผลิตและการบริหารการผลิตเชื่อมโยงเข้าหากัน โดย ระบบ MRP แบบวงปิด ได้ประสบความสำเร็จอย่างมากในอุตสาหกรรมการผลิตในปัจจุบัน (ปรีชา พันธุมสินชัย และ อุทัย ดันละมัย, 2547)

ในปี ค.ศ. 1980 ระบบ MRP II ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งได้มีการรวมการวางแผนการบริหารทรัพยากรการผลิตอื่นๆ นอกจากการวางแผนควบคุมกำลังการผลิตและวัตถุดิบการผลิต เข้าไปในระบบด้วย รวมถึงหน้าที่ต่างๆ ประกอบด้วย การวางแผนงบการจัดซื้อวัตถุดิบ การวางแผนต้นทุนสินค้าคงคลังของระบบบริหารสินค้าคงคลัง การวางแผนกำลังคนที่มีความสัมพันธ์กับกำลังการผลิตซึ่งมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนการผลิต ด้วยความสามารถดังกล่าวทำให้ ระบบ

MRP II เป็นระบบที่สามารถส่งข้อมูลทุกชนิดที่ระบบบัญชีต้องการให้แก่ระบบบัญชีได้ ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตของสิ่งที่สามารถวางแผนและบริหาร ได้อย่างกว้างขวางออกไปยิ่งขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้ องค์กรสามารถวางแผนและบริหารระบบงานต่างๆ อย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพดีกว่าเดิมทำให้ ระบบ MRP II เริ่มถูกเรียกว่าระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจ (Business Resource Planning: BRP) และเริ่มใช้เป็นแนวคิดหลักของระบบการผลิตแบบบูรณาการด้วยระบบคอมพิวเตอร์ (Computer Integrated Manufacturing: CIM) (ปรีชา พันธุมสินชัย และ อุทัย ดันละมัย, 2547)

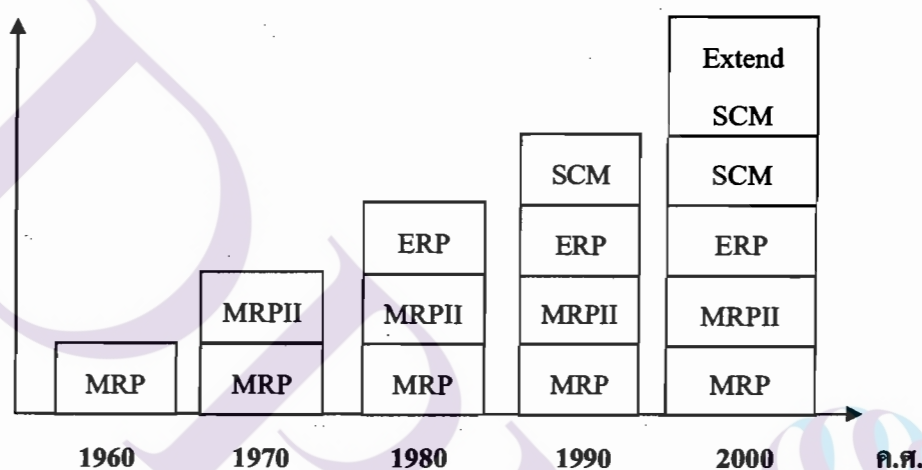
ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 ถึงปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ได้ มีการนำระบบ ERP มาใช้ ซึ่งเป็นระบบที่มีการบูรณาการทุกหน่วยงานเข้าไว้ด้วยกัน อาทิ ด้านบัญชีและการเงิน ด้านการตลาด ด้านการผลิตและด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่ง ระบบ ERP เป็นระบบที่มีความสำคัญ และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลให้ใช้ได้ทั่วทั้งองค์กรธุรกิจที่หลากหลาย โดยการรวมระบบงานหลักทุกอย่างในองค์กรเข้ามาเป็นระบบเดียวกัน ซึ่งระบบ ERP เกิดขึ้นจากความต้องการที่จะสามารถตัดสินใจทางด้านธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและแบบทันทีทันใดโดยอาศัยข้อมูลจากทุกหน่วยงานภายในองค์กร โดยระบบ ERP ได้มีการบันทึกเก็บไว้ในฐานข้อมูลรวมเดียวกัน (ปรีชา พันธุมสินชัย และ อุทัย ดันละมัย, 2547)

ระบบ ERP จึงเป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานทุกกระบวนการและในทุกหน่วยงานภายในองค์กรเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลของทุกกระบวนการและทุกหน่วยงานเข้าสู่ฐานข้อมูลส่วนกลางที่เป็นฐานข้อมูลเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกหน่วยงานมีข้อมูลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อต้องการความรวดเร็วและแม่นยำ ลดต้นทุนการดำเนินงานทั้งระบบ โดยเฉพาะขบวนการผลิต และสามารถรับทราบรายงานสรุปผลต่างๆ ที่มาจากฐานข้อมูลเดียวกันทั้งระบบ ทั้งนี้เพื่อต้องการให้ทุกหน่วยงานทำงานร่วมกัน และ ได้เห็นความสำคัญซึ่งกันและกันของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้องค์กรพร้อมสำหรับการแข่งขันและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้การนำ ระบบ ERP มาใช้ ส่งผลให้องค์กรเกิดการทบทวนและปฏิรูปกระบวนการทำงานที่มีอยู่เดิมรวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจของห่วงโซ่ของกิจกรรมต่างๆ โดยการปฏิรูปการทำงานส่งผลกระทบต่อการบริหารในหน่วยงานต่างๆ ในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพและความเหมาะสมให้กับกระบวนการทางธุรกิจ ส่งผลให้องค์กรมีการบริการที่รวดเร็ว สามารถตัดสินใจในประเด็นต่างๆ ได้ทันต่อเหตุการณ์ และสามารถรับรู้ถึงกิจกรรมในห่วงโซ่กิจกรรมได้แบบทันทีทันใด ทำให้สามารถดูแลการบริหารและการลงทุนทรัพยากรทางด้านการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ยังเป็นการปฏิรูปวัฒนธรรมและวิถีขององค์กร อาทิ การใช้

ความสามารถของพนักงานให้เต็มประสิทธิภาพ รวมถึงการใช้ความคิดในทางสร้างสรรค์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Fryer, 1999; Brown, 1997; Davenport, 2000)

ดังนั้น ระบบ ERP เปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และองค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการวางกลยุทธ์ของธุรกิจและกำหนดของรูปแบบเฉพาะของอุตสาหกรรมที่สร้างเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้าและผู้ถือหุ้นพร้อมทั้งมีการสร้างความสมดุลของธุรกิจ เพื่อให้เกิดความร่วมมือของกระบวนการในด้านดำเนินงานและทางด้านการเงิน (Bond et al., 2000) โดยใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน

พัฒนาการ



ภาพที่ 2.1 พัฒนาการของระบบ ERP

ที่มา: ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (2547)

จากภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่า ระบบ ERP มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา โดยเป็นระบบสารสนเทศที่นำมาใช้อย่างแพร่หลายในอุตสาหกรรมภาคการผลิตและภาคการบริการ ระบบ ERP มีพื้นฐานเดิมมาจากระบบ MRP II (Manufacturing Resource Planning) การวางแผนทรัพยากรการผลิต และพัฒนาจาก ระบบ MRP (Material Requirements Planning) การวางแผนความต้องการวัตถุดิบ (ปรีชา พันธุมสินชัย, 2547)

ระบบ ERP เป็น โปรแกรมสำเร็จรูปที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างและ การบริหารงานระบบ ERP มีผู้ผลิตและจำหน่ายอยู่หลายราย โดยผู้ผลิตโปรแกรมประเภท ERP รายใหญ่ระดับโลกที่มีส่วนแบ่งการตลาดสูงสุด 5 รายแสดงได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 บริษัทผู้ผลิตโปรแกรม ERP รายใหญ่

บริษัท	จุดกำเนิด
SAP	พัฒนาขึ้นในเมืองวาลดอร์ฟ ประเทศเยอรมนี ปี ค.ศ. 1972 มีส่วนแบ่งตลาดใหญ่ ที่สุดของตลาดโปรแกรม ERP
PeopleSoft	ถูกนำออกสู่ตลาดในสหรัฐอเมริกา ค.ศ. 1992 เคยมียอดขายเป็นอันดับสาม (รอง จาก SAP และ Oracle) มีชื่อเสียงด้านทรัพยากรบุคคล ใน ปี ค.ศ. 2006 PeopleSoft ได้ควบรวมบริษัท J.D.Edwards และ Oracle จึงทำให้ Oracle มีส่วน แบ่งตลาดสูงเป็นอันดับสอง
Oracle	พัฒนาขึ้นในสหรัฐอเมริกา ค.ศ. 1977 มีชื่อเสียงทางด้านโปรแกรมประเภท จัดการฐานข้อมูล
J.D.Edwards	ถูกออกแบบมาเพื่อใช้แทนโปรแกรม AS/400 ให้เป็นโปรแกรมที่มีความ เชื่อมต่อระหว่างระบบย่อย ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีชื่อเรียกว่า One World เคยมีส่วน แบ่งการตลาดประมาณร้อยละ 7 ในปี ค.ศ. 2003 ได้ควบรวมบริษัทกับ PeopleSoft
Bann	พัฒนาขึ้นในประเทศเนเธอร์แลนด์ เมื่อปี ค.ศ. 1978 มีส่วนแบ่งตลาดประมาณ ร้อยละ 5

ที่มา: Public Accounting Report (1998, July 31)

สำหรับประเทศไทย ระบบ ERP ได้เริ่มนำมาใช้ในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ โดยการ ดำเนินโครงการพัฒนาระบบ ERP จะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (ปรีชา พันธุมสินชัย และ อุทัย ตันละมัย, 2547) ดังนี้ 1) การวางแผนงาน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผนงานการดำเนินงานและ ทำการศึกษาการทำงาน และมีการออกแบบภาพรวมของกระบวนการทำงาน พร้อมแนวทางการ ทำงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานของโครงการให้มีประสิทธิภาพ 2) การปรับปรุงและ พัฒนาความสามารถทางด้านทรัพยากรบุคคล กระบวนการทำงานและเทคโนโลยีขององค์กร ให้

สอดคล้องกับการปรับปรุงและการออกแบบกระบวนการทำงานในภาพรวมจากการวางแผน ประกอบด้วย การวิเคราะห์และการออกแบบกระบวนการงานในส่วนของรายละเอียด การจัดทำและติดตั้งระบบงานใหม่การพัฒนาและทดสอบระบบ การฝึกอบรมตลอดจนการถ่ายโอนข้อมูลและการนำระบบใหม่มาใช้ภายในองค์กร 3) การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานตามระบบใหม่ที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีระบบงาน และทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างดี และการประสานงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อให้การดำเนินงานในระบบงานใหม่ของผู้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การดูแล ประสานงาน และควบคุมการทำงาน เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินการอย่างราบรื่นและตรงตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ กิจกรรมในส่วนนี้ประกอบด้วย การบริหาร โครงการและการแก้ไขปัญหาเชิงบริหารต่างๆ

องค์กรในประเทศไทย ที่ใช้ระบบ SAP ซึ่งถือเป็นระบบ ERP ของผู้จัดทำรายรายหนึ่ง ได้แก่ บริษัทปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บริษัทเทเลคอมเอเชียจำกัด การประปานครหลวง บริษัทรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เป็นต้น และเริ่มแพร่หลายมากขึ้นในปัจจุบัน จากนโยบายของรัฐบาลที่สนับสนุนให้ภาครัฐกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้กลุ่มบริษัทดังกล่าวให้ความสนใจในการพัฒนาระบบสารสนเทศและ ระบบ ERP เป็นจำนวนมาก แต่จากผลการศึกษาวิจัยของนพวรรณ รักษ์ดิษฐกรรมกุล (2544) พบว่าองค์กรธุรกิจไทยมีการนำเอาซอฟต์แวร์ ERP มาใช้งานในธุรกิจที่หลากหลาย ผลที่ได้รับโดยรวมขององค์กรมีการทำงานที่ซับซ้อนและไม่ยืดหยุ่นเพิ่มขึ้นแต่สามารถลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจในระยะยาวได้บ้าง และการนำเสนอข้อมูลมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนั้นผลลัพธ์ของการใช้ระบบงาน ERP ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจในระยะยาว มีข้อเท็จจริงอยู่น้อย

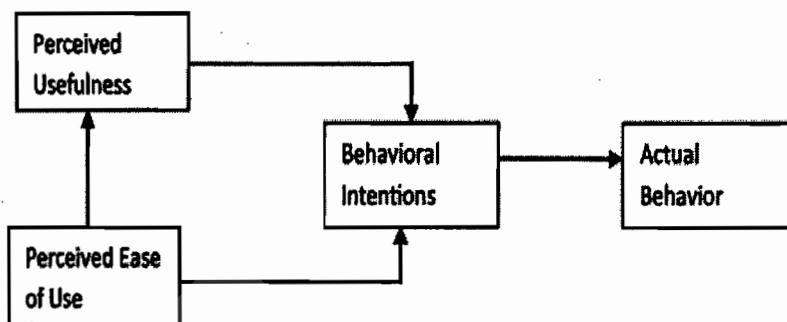
2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สำหรับองค์กร

ประสิทธิผลของการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กร และส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานดีขึ้น (DeLone & McLean, 1992; Petter et al., 2008; Chan, 2000) โดยนักวิชาการและรวมถึงผู้ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ตระหนักถึงความสำคัญ และมีความสนใจที่จะประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงานและความสำเร็จในหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรธุรกิจ ซึ่งมีรูปแบบของความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นที่ยอมรับและองค์กรนำไปใช้เป็นแนวทางดังนี้

2.3.1 ทฤษฎีการพัฒนาารูปแบบการยอมรับเทคโนโลยี

การยอมรับและความเข้าใจของผู้ใช้ระบบและใช้งานอย่างต่อเนื่องของระบบสารสนเทศได้ในส่วนของงานวิจัยในสองทศวรรษที่ผ่านมาพบว่ารูปแบบของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแบบดั้งเดิมได้มุ่งเน้นการนำไปใช้เพื่อทำนายความตั้งใจของผู้ใช้และพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Venkatesh et al., 2007)

พฤติกรรมผู้ใช้และความตั้งใจของผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถอธิบายได้ด้วยรูปแบบการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model: TAM) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่พยายามอธิบายถึงปัจจัยทางจิตวิทยาที่เป็นตัวกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมยอมรับที่เกิดขึ้นภายหลังการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้งานภายในองค์กร ซึ่งเป็นหนึ่งในรูปแบบที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยรูปแบบดังกล่าวได้อธิบายถึงพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Guimaraes & Davis, 1995) ซึ่งทฤษฎีรูปแบบการยอมรับเทคโนโลยี (TAM) เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1989 โดย Fred Davis ได้อาศัยทฤษฎีการแสดงผล ซึ่งทฤษฎีพื้นฐานของ Fishbein and Ajzen's (1975) เป็นหลักการในการสร้างรูปแบบการยอมรับเทคโนโลยี โดยทฤษฎีรูปแบบการยอมรับเทคโนโลยี (TAM) ได้ยืนยันเกี่ยวกับพฤติกรรมของเทคโนโลยีสารสนเทศถึงการรับรู้เกี่ยวกับความง่ายต่อการใช้งานของระบบและประโยชน์ที่จะได้รับจากระบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mathieson, 1991, Igarria et al., 1994, Chau, 2001 ซึ่งได้ทำการทดลองและตรวจสอบความถูกต้องของทฤษฎีดังกล่าว และได้ข้อสรุปเกี่ยวกับ รูปแบบการยอมรับเทคโนโลยี (TAM) เกี่ยวกับความง่ายต่อการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการใช้คอมพิวเตอร์ที่มีศักยภาพมาก โดยรูปแบบการยอมรับเทคโนโลยี (TAM) ได้อาศัยทฤษฎีการแสดงผล โดยกำหนดพฤติกรรมออกเป็นตัวแปร 2 ประเภทซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ความง่ายในการใช้งาน (Perceived Ease of Use) และการรับรู้ถึงประโยชน์ที่จะได้รับ (Perceived Usefulness) (Igarria et al., 1994) ซึ่งการรับรู้ความง่ายต่อการใช้งานจะถูกกำหนดขึ้นเป็นระดับ ซึ่งบุคคลมีความเชื่อว่าการใช้ระบบที่มีรายละเอียดและชัดเจนจะทำให้เกิดความเป็นอิสระในความพยายามที่จะกระทำหรือดำเนินกิจกรรมกับระบบได้ด้วยตนเอง และการรับรู้ถึงประโยชน์ที่จะได้รับ ดังภาพที่ 2.2

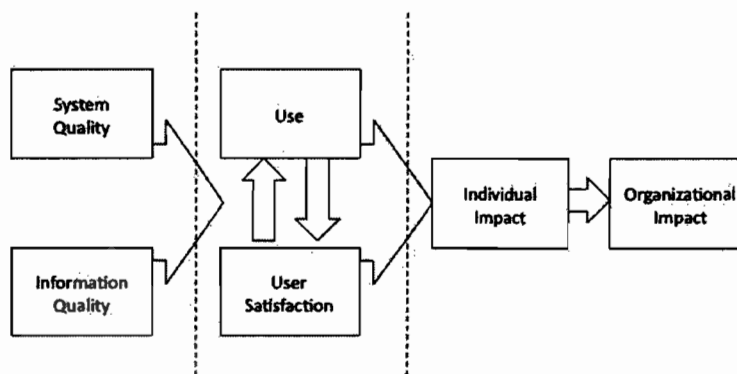


ภาพที่ 2.2 รูปแบบการยอมรับเทคโนโลยีตามแนวคิดของ Davis et al. (1989)

นอกจากนี้ได้มีงานวิจัยบางฉบับได้โต้แย้งว่าทฤษฎีรูปแบบการยอมรับเทคโนโลยี (TAM) อาจจะเก่าและล้าสมัยเกินไปเพราะทฤษฎี TAM มีข้อจำกัด (Venkatesh et al., 2007) ที่เห็นได้อย่างชัดเจนใน 2 ประเด็นหลัก คือ 1) ประเด็นเกี่ยวกับระยะเวลาที่จะใช้สำหรับการสร้างความตั้งใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการรับรู้ถึงประโยชน์ที่จะได้รับและการรับรู้ความยากง่ายในการใช้งาน 2) การสร้างพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีในรูปแบบของการยอมรับเทคโนโลยี (TAM) ได้ละเลยความสำคัญด้านการให้ความรู้เกี่ยวกับลักษณะงานที่ทำ การใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศ คุณลักษณะของระบบหรือบริบทของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

2.3.2 ทฤษฎีความสำเร็จของระบบสารสนเทศ

DeLone and McLean ได้จัดหมวดหมู่ของตัวแปรตามในเรื่องประสิทธิผลของการดำเนินงานเทคโนโลยีสารสนเทศประกอบด้วย 6 ประเภทดังนี้ ปัจจัยด้านคุณภาพของระบบ (System Quality) ปัจจัยด้านคุณภาพของสารสนเทศ (Information Quality) ปัจจัยด้านการใช้งาน (Use) ปัจจัยด้านความพึงพอใจของผู้ใช้งาน (User Satisfaction) ปัจจัยด้านผลกระทบต่อส่วนบุคคล (Individual Impact) และปัจจัยผลกระทบต่อองค์กร (Organization Impact) ดังภาพที่ 2.3



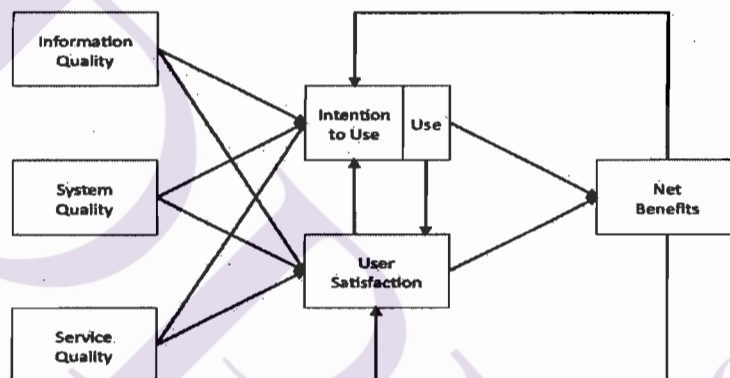
ภาพที่ 2.3 ตัวแบบประสิทธิผลการดำเนินงานเทคโนโลยีสารสนเทศของ DeLone and McLean (1992)

ที่มา: DeLone and McLean (1992). Information System Success

ตัวแบบดังภาพที่ 2.3 แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละด้านที่นำมาประกอบขึ้นเป็น ตัวแบบที่อธิบาย เรื่องประสิทธิผลการดำเนินงานเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยแต่ละปัจจัยจะส่งผลกระทบถึงกันและกัน คือ คุณภาพของระบบสารสนเทศ และคุณภาพของสารสนเทศ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้และความพึงพอใจของผู้ใช้ ย่อมส่งผลกระทบต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและจะส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้ และในขณะเดียวกันความพึงพอใจที่เกิดขึ้น มีอิทธิพลต่อการใช้งานด้วย ผลจากการใช้งานสารสนเทศ และความพึงพอใจของผู้ใช้ จะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคล ทำให้เกิดผลกระทบส่วนบุคคล ซึ่งถ้าแต่ละบุคคลได้รับประโยชน์จากการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยรวม หลังจากนั้น DeLone & McLean (2003) ได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแบบที่เคยนำเสนอไว้ตั้งแต่ ค.ศ. 1992 พบว่ามีนักวิชาการจำนวนมากได้นำตัวแบบไปพัฒนางานวิจัยมากกว่า 100 เรื่อง โดยทดสอบและปรับปรุงตัวแบบของความสำเร็จทางด้านสารสนเทศใหม่ โดยนำผลกระทบทางด้านปัจเจกบุคคล ผลกระทบด้านองค์กรและผลกระทบในด้านต่างๆ เช่น ผลกระทบต่อลูกค้า โดยจัดกลุ่มรวมกันเป็นผลประโยชน์สุทธิ (Net Benefits) ส่งผลกระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นเพื่อลดความซ้ำซ้อนของตัวแบบ และเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ (Service quality) ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริโภค (Wu & Wang, 2006) โดยมีรายละเอียดแต่ละปัจจัย ดังนี้

1. คุณภาพสารสนเทศ (Information System) ประกอบด้วยความสมบูรณ์ เข้าใจง่าย ความเป็นส่วนตัว ตรงประเด็น ความปลอดภัย

2. คุณภาพระบบ ประกอบด้วย ระบบเหมาะสมกับการใช้งาน ใช้สะดวกและง่าย มีความน่าเชื่อถือ ความเร็วในการตอบสนอง และการใช้งาน
3. คุณภาพบริการ ประกอบด้วย การประกันคุณภาพ ความเข้าใจผู้อื่น และตอบสนอง
4. ความตั้งใจและการใช้งาน ประกอบด้วย ธรรมชาติการใช้งาน รูปแบบการเชื่อมโยง จำนวนรายการที่ประมวลผล
5. ความพึงพอใจของผู้ใช้งาน ประกอบด้วย การซื้อและการใช้ซ้ำ และความพึงพอใจโดยภาพรวม
6. ผลประโยชน์สุทธิ ประกอบด้วย การลดต้นทุน ช่วยเพิ่มส่วนแบ่งตลาด ช่วยเพิ่มยอดขาย ประหยัดเวลาในการดำเนินงาน เป็นต้น



ภาพที่ 2.4 ตัวแบบประสิทธิผลการดำเนินงานเทคโนโลยีสารสนเทศของ DeLone and McLean (2003)

ที่มา: DeLone and McLean (2003). Information System Success

การปรับปรุงตัวแบบของ DeLone and McLean (2003) เป็นความสัมพันธ์เกี่ยวกับความสำเร็จของสารสนเทศ โดยเป็นการวัดในขั้นตอนกระบวนการ ดังตัวอย่างงานวิจัยของ Zhang et al. (2004) ได้นำแนวคิดของ Information system ของ Lves et al. (1980) และ DeLone and McLean IS Success Model มาใช้ ผลสรุปพบปัจจัยหลัก 4 ตัวที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ ERP มาใช้ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านองค์กร (การสนับสนุนจากผู้บริหาร การสนับสนุนจากบริษัท การปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจ การบริหารจัดการโครงการ วัฒนธรรมองค์กร) 2) ปัจจัยด้านผู้ใช้งาน (การให้การศึกษาและฝึกอบรม ผู้ใช้งานที่มีความเกี่ยวข้อง ลักษณะทั่วไปของผู้ใช้งาน) 3) ปัจจัยด้าน

ระบบ (โปรแกรมสำเร็จรูป คุณภาพของข้อมูลสารสนเทศ คุณภาพของระบบ) และ 4) ปัจจัยด้านบริษัทผู้จำหน่ายระบบ (บริษัทผู้จัดจำหน่ายระบบที่มีคุณภาพ) สำหรับการวัดผลความสำเร็จในการติดตั้งระบบ ERP ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้ใช้งาน ผลลัพธ์ส่วนบุคคล ผลลัพธ์ที่องค์กรได้รับและการพัฒนาปรับปรุงผลการดำเนินงานทางธุรกิจ นอกจากนี้ Ifinedo (2007) ได้ศึกษาถึงการวัดความสำเร็จของระบบ ERP ในประเทศฟินแลนด์ และประเทศเอสโตเนีย โดยได้นำแนวความคิดการวัดความสำเร็จของระบบสารสนเทศของ DeLone and McLean (1992), Saarinen (1996), Gable et al. (2003) มาพัฒนารวมถึงได้นำปัจจัยตัวอื่นๆ มาวิจัยเพิ่มเติม โดยสรุปพบว่ารูปแบบจำลองสำหรับการทดสอบทั้งหมด 6 รูปแบบ ซึ่งจากผลการวิจัยเปรียบเทียบทั้ง 6 รูปแบบจำลอง สามารถสรุปผลการวัดความสำเร็จของระบบ ERP ที่ดี คือรูปแบบจำลองที่สามารถวัดความสำเร็จได้ 6 ตัวดังนี้

1. คุณภาพของบริษัทจัดจำหน่ายระบบ / บริษัทที่ปรึกษา ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ ความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร
2. คุณภาพของระบบ ได้แก่ ง่ายต่อการใช้งาน ความน่าเชื่อถือ ความถูกต้องของระบบ
3. คุณภาพสารสนเทศ ได้แก่ ความเข้าใจสารสนเทศ ตรงกับความต้องการ
4. ผลกระทบส่วนบุคคล ได้แก่ การเพิ่มผลผลิตในส่วนบุคคล มีประโยชน์ในการทำงานส่วนบุคคล
5. ผลกระทบการทำงานร่วมกัน ได้แก่ มีการร่วมมือในการทำงาน
6. ผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ ลดต้นทุน เพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า

2.3.3 แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กร (Resource – Based View :RBV)

นับตั้งแต่ทศวรรษ 1960 (Learned, Christensen, & Guth, 1969) นักวิชาการได้ให้ความสำคัญกับความสามารถขององค์กร ซึ่งเป็นความสามารถที่มีศักยภาพในการต่อต้านกับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร และถือเป็นบทบาทสำคัญต่อการดำเนินการทางธุรกิจในตลาดแข่งขัน โดยองค์กรใดสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดทำให้เกิดความยั่งยืน และใช้ส่วนผสมทางด้านทรัพยากรของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถปิดกั้นความสามารถของคู่แข่งไม่ให้สามารถลอกเลียนแบบได้ (Elaine, 1993) ทั้งนี้ทฤษฎีด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กร ถือว่าทรัพยากรเป็นพื้นฐานของความสามารถในการสร้างกำไรและความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน รวมทั้งเป็นแหล่งที่มาของความสามารถขององค์กรโดยทรัพยากรและความสามารถภายในเป็นแนวทางที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาว (Grant, 1991) ซึ่งแนวความคิด

ดังกล่าวสามารถใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างความเจริญเติบโตและผลกำไรให้กับองค์กรเพื่อทำให้องค์กรมีเสถียรภาพอย่างยั่งยืน

องค์กรที่มีเสถียรภาพที่มั่นคง และประสบความสำเร็จ มีผลมาจากการใช้ทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กรในการกำหนดกลยุทธ์และการสร้างผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน โดยการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรผ่านความสามารถขององค์กร อันจะส่งผลคือต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

นอกจากนั้นผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรส่งผลมาจากองค์กรต่างๆ นำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรมากขึ้น เพราะระบบสารสนเทศประเภทระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร คือ โปรแกรมสำเร็จรูปที่สามารถรวบรวมข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรให้อยู่บนฐานข้อมูลเดียวกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงานและบุคคลต่างๆ ได้อย่างทันทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นระบบงานที่สามารถเชื่อมโยงสารสนเทศระหว่างหน่วยงานต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร

ตารางที่ 2.2 สรุปงานวิจัยที่นำรูปแบบของ DeLone and McLean (1992) และ DeLone and McLean (2003) มาประยุกต์ใช้ในบริบทต่างๆ

ผู้วิจัย (ก.ศ.)	ตัวแปร	ข้อค้นพบ
Nielsen (2002)	ตัวแปรด้านกลยุทธ์ บริบทขององค์กร คุณภาพสารสนเทศของ ERP ขอบเขตงาน โครงการระบบ ERP ความพอใจ ของผู้ใช้และการใช้สารสนเทศ	ตัวแปรด้านกลยุทธ์ บริบทขององค์กร คุณภาพสารสนเทศของ ERP ขอบเขตงาน โครงการระบบ ERP ความพอใจของผู้ใช้ และการใช้สารสนเทศ และพบตัวแปรใหม่ ได้แก่ การบริการสำหรับนักศึกษา การ บริหารความรู้และระบบของผู้ถือหุ้น เป็น ตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จของระบบ ERP
Rai et al. (2002)	คุณภาพระบบคุณภาพสารสนเทศการ รับรู้ถึงประโยชน์ ความพอใจของผู้ใช้ การใช้สารสนเทศ	คุณภาพของระบบ และคุณภาพของข้อมูล ส่งผลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ และการ รับรู้ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้และ พฤติกรรมการใช้ระบบ

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ผู้วิจัย (ก.ศ.)	ตัวแปร	ข้อค้นพบ
Bradford and Florin (2003)	1. คุณลักษณะของนวัตกรรม - ความรู้ความเข้าใจทางด้านเทคนิค - ความสับสนของการรับรู้ - การปรับหรือกระบวนการทางธุรกิจ 2. คุณลักษณะขององค์กร การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การฝึกอบรม - วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นเอก นันท์ 3. คุณลักษณะของสภาวะแวดล้อม - ภาวะการแข่งขัน ตัววัดคือความพอใจของผู้ใช้ และผล การดำเนินงานขององค์กร	การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงและ การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ที่เป็นบวกกับ ความพอใจของผู้ใช้ระบบ ความสับสน ของการรับรู้ระบบและภาวะการแข่งขันมี ความสัมพันธ์ที่เป็นลบแต่ความชัดเจนของ วัตถุประสงค์ขององค์กรและภาวะการ แข่งขันมีความสัมพันธ์ที่เป็นบวกกับผล การดำเนินงานขององค์กร
Ramirez and Garcia (2005)	ตัวแปร 1. กลยุทธ์การวางแผนของเทคโนโลยี สารสนเทศ 2. การได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร 3. ทักษะขบวนการทางธุรกิจ 4. การฝึกอบรม ERP 5. การบริหาร โครงการ 6. ทักษะของเทคโนโลยีสารสนเทศ 7. การเรียนรู้ 8. การเตรียมความพร้อมสำหรับการ เปลี่ยนแปลง ความสำเร็จในการติดตั้งระบบ ERP คุณภาพระบบ คุณภาพสารสนเทศ คุณภาพการบริการ ผลประโยชน์สุทธิ	ทักษะความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรมระบบ ERP การเตรียมความ พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง มีผลกระทบ ต่อคุณภาพระบบ คุณภาพสารสนเทศ คุณภาพการบริการ และผลประโยชน์สุทธิ

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ผู้วิจัย (ก.ศ.)	ตัวแปร	ข้อค้นพบ
Lin, Hsu and Ting (2006)	คุณภาพระบบ คุณภาพสารสนเทศ การใช้ระบบสารสนเทศ ความพอใจของผู้ใช้ ผลกระทบต่อบุคคล และ Balanced Scorecard	คุณภาพระบบ คุณภาพสารสนเทศส่งผลต่อการใช้ระบบสารสนเทศ และความพอใจของผู้ใช้ การใช้ระบบสารสนเทศและความพอใจของผู้ใช้ส่งผลต่อ ผลกระทบต่อบุคคล และผลกระทบต่อบุคคลส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญกับมุมมองทั้ง 4 ของ Balanced Scorecard
Wu and Wang (2006)	คุณภาพระบบความรู้ คุณภาพสารสนเทศ การรับรู้ถึงผลประโยชน์ของระบบการจัดการความรู้ (KMS) ความพอใจของผู้ใช้ การใช้สารสนเทศ	คุณภาพของระบบและคุณภาพของข้อมูลหรือความรู้ มีระดับนัยสำคัญที่เป็นบวกต่อความพึงพอใจของผู้ใช้ ความพึงพอใจของผู้ใช้และการรับรู้ประโยชน์ของระบบการจัดการความรู้ (KMS) และส่งผลโดยตรงต่อการใช้ระบบยกเว้นการใช้ระบบที่ไม่มีระดับนัยสำคัญต่อการรับรู้ประโยชน์และการใช้ระบบการจัดการความรู้
Chien and Tsaur (2007)	1.ด้านคุณภาพ ประกอบด้วย คุณภาพระบบ คุณภาพสารสนเทศ คุณภาพการบริการ 2. ด้านผู้ใช้ประกอบด้วย ความตั้งใจใช้ ความพอใจของผู้ใช้ 3.ผลประโยชน์สุทธิของระบบ ERP ผลประโยชน์ของผู้ใช้ มูลค่าของธุรกิจ	คุณภาพระบบ คุณภาพการบริการ คุณภาพสารสนเทศ เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของ ERP ซึ่งส่งผลให้มีความพอใจของผู้ใช้ และส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์สุทธิของการใช้ระบบ ERP
Hussein et al. (2007)	ตัวแปรด้านเทคโนโลยี - ความเชี่ยวชาญของสารสนเทศ - IS Competency การบูรณาการสารสนเทศ การสนับสนุนจากผู้ใช้ และ โครงสร้างสารสนเทศ	ตัวแปรทางด้านเทคโนโลยีส่งผลอย่างมีนัยสำคัญที่เป็นบวกต่อ ตัวแปรความสำเร็จของสารสนเทศทั้ง 4 ด้านคุณภาพระบบ คุณภาพสารสนเทศ การรับรู้ถึงประโยชน์และความพอใจของผู้ใช้

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ผู้วิจัย (ค.ศ.)	ตัวแปร	ข้อค้นพบ
Lin (2007)	คุณภาพระบบคุณภาพสารสนเทศ คุณภาพการบริการ	คุณภาพของระบบ คุณภาพของข้อมูล และ คุณภาพของการบริการ มีระดับนัยสำคัญต่อ การใช้ OLS (Online Learning System) และ การใช้ OLS ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจ ของผู้ใช้และพฤติกรรมการใช้ระบบ OLS
Masrek (2007)	ตัวแปรส่วนบุคคล -ประสิทธิภาพของเว็บ-นวัตกรรมส่วน บุคคล -เจตคติที่มีต่อระบบ	มีเพียงตัวแปรทางด้านเจตคติที่มีต่อระบบ เท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการ บริการ คุณภาพระบบ และส่งผลกระทบต่อ ความพอใจของผู้ใช้
Brown and Jaykody (2008)	ความเชื่อใจ	ความตั้งใจของผู้ใช้อย่างต่อเนื่องในการสั่งซื้อ ทางonline มีอิทธิพลโดยตรงมาจากการรับรู้ ถึงประโยชน์ ความพึงพอใจของผู้ใช้ และ คุณภาพของระบบ นอกจากนั้นความพึงพอใจ ของผู้ใช้มีอิทธิพลโดยตรงกับคุณภาพการ บริการและการรับรู้ถึงประโยชน์ ในขณะที่ การรับรู้ถึงประโยชน์มีอิทธิพลโดยตรงมาจาก ความเชื่อใจและคุณภาพของข้อมูล คุณภาพของ การบริการ และคุณภาพของระบบ
Wang and Liao (2007)	คุณภาพการบริการ คุณภาพระบบ คุณภาพสารสนเทศ การใช้ สารสนเทศ ความพอใจของผู้ใช้ การ รับรู้ถึงผลประโยชน์	ตัวแปรทั้งหมดอาทิ คุณภาพการบริการ คุณภาพระบบ คุณภาพสารสนเทศ การใช้ สารสนเทศ ความพอใจของผู้ใช้ การรับรู้ ถึงผลประโยชน์มีความสำคัญทั้งหมด ยกเว้นความสัมพันธ์ของ คุณภาพระบบที่มี ผลต่อการใช้ ระบบ
Wang (2008)	คุณภาพการบริการ คุณภาพระบบ คุณภาพสารสนเทศมูลค่าการรับรู้ ความพอใจของผู้ใช้ ความตั้งใจในการ กลับมาใช้	ความตั้งใจในการกลับมาใช้มีผลกระทบมา จากความพอใจของผู้ใช้ และมูลค่าการรับรู้ โดยมีอิทธิพลมาจากคุณภาพของข้อมูล คุณภาพของระบบ และ คุณภาพของการ บริการ

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ผู้วิจัย (ก.ศ.)	ตัวแปร	ข้อค้นพบ
Maldonado (2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความพอใจของผู้ใช้ 2. โปรแกรมการบริหารการเปลี่ยน 3. ความง่ายของการใช้ระบบ ERP 4. ความสำเร็จของการติดตั้งระบบ ERP 5. การฝึกอบรม 6. ที่ปรึกษาจากภายนอก 7. การบริหารโครงการ 8. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง 9. วัฒนธรรมและกลยุทธ์ทางธุรกิจ 10. วัฒนธรรมองค์กร 	ความง่ายของการใช้ระบบ ERP ซึ่งอยู่ในหมวดคุณภาพระบบ ใน Delone & Mclean Model และ ความพอใจของผู้ใช้มีผลต่อความสำเร็จของการนำระบบ ERP ไปใช้
Teo et. al. (2008)	ความเชื่อมั่นในรัฐบาล ความเชื่อมั่นในเทคโนโลยี	พบว่าความเชื่อมั่นในรัฐบาลมีความสัมพันธ์ที่เป็นบวกต่อความเชื่อมั่นใน e-government Web sites และ e-government Web sites ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นใน e-government Web sites และ e-government Web sites ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของข้อมูล คุณภาพของระบบ และคุณภาพของการบริการ ซึ่งจะส่งผลที่แตกต่างต่อความตั้งใจในการใช้อย่างต่อเนื่อง และความพึงพอใจของ Web site นอกจากนั้นยังต้องให้ความสำคัญกับบทบาทของความเชื่อมั่น
Wei ,Loong , Leong and Ooi (2009)	คุณภาพระบบ คุณภาพสารสนเทศ คุณภาพของผู้จัดจำหน่ายและที่ปรึกษา การรับรู้ระบบ ERP ความสำเร็จของระบบ ERP	คุณภาพระบบ คุณภาพสารสนเทศ คุณภาพของผู้จัดจำหน่ายและที่ปรึกษามีผลกระทบต่อ การรับรู้ระบบ ERP และส่งผลต่อความสำเร็จของระบบ ERP
Masrek, Jamaludin, and Mukhtar (2010)	คุณภาพการบริการ คุณภาพระบบ คุณภาพสารสนเทศ ความพอใจของผู้ใช้ ผลกระทบต่อบุคคล	ความสำคัญของคุณภาพของข้อมูล คือ คุณภาพของระบบ และคุณภาพของการบริการ

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ผู้วิจัย (ก.ศ.)	ตัวแปร	ข้อค้นพบ
Adeyinka and Multua (2010)	คุณภาพระบบ คุณภาพเนื้อหาของแผนการสอน คุณภาพของบริการ คุณภาพการเรียนการสอน ผู้เรียน ความตั้งใจ หรือการบริหารระบบ แผนการสอน ความพอใจของผู้ใช้ ผลประโยชน์สุทธิ	ระบบการบริหารแผนการสอน คุณภาพระบบ คุณภาพการบริการ คุณภาพการเรียนการสอน ความตั้งใจในการใช้ ความพอใจของผู้ใช้ ผลประโยชน์สุทธิ เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของ WebCT CCMS โดยตัวแปรที่มีบทบาทสำคัญมากคือการเรียนรู้ที่ผู้เรียนผู้กำหนดแผนการเรียนด้วยตนเอง คุณภาพเนื้อหาของแผนการสอน
Awwad and Mohammad (2010)	คุณภาพการบริการ คุณภาพระบบ คุณภาพสารสนเทศ ความพอใจของผู้ใช้ ความตั้งใจที่จะใช้ ผลประโยชน์สุทธิ	ความตั้งใจในการใช้ ORS มีอิทธิพลมาจากคุณภาพการบริการ คุณภาพระบบ คุณภาพสารสนเทศ ความพอใจของผู้ใช้ ผลประโยชน์สุทธิ
Dezdar and Ainin (2010)	สภาพแวดล้อมของระบบ ERP คุณภาพของระบบ การสนับสนุนของผู้จัดจำหน่าย ความพอใจของผู้ใช้ และผลกระทบต่อองค์กร	คุณภาพระบบ การสนับสนุนของผู้จัดจำหน่ายมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำระบบ ERP ไปใช้ และ ความสำเร็จของการนำระบบ ERP ไปใช้ส่งผลต่อความพอใจของผู้ใช้และส่งผลกระทบต่อองค์กร

จากตารางที่ 2.2 เสนอการสรุปงานวิจัยที่ได้นำรูปแบบของ DeLone and McLean (1992, 2003) มาใช้ พบว่าเมื่อบริษัทตัดสินใจนำระบบ ERP เข้ามาใช้ในองค์กร สามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ ERP ไปใช้ในองค์กรและสามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านสภาพแวดล้อมของระบบสารสนเทศ (Information System Environment) ซึ่งเป็นตัวแปรความสำเร็จที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับระบบ ERP ประกอบด้วยคุณภาพของระบบ คุณภาพของข้อมูลสารสนเทศ และคุณภาพการให้บริการทางด้านระบบ ERP จากผู้จำหน่ายหรือบริษัทที่ปรึกษาระบบ ERP 2) ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) เป็นตัวแปรความสำเร็จที่มาจากภายในองค์กรที่มีส่วนสนับสนุนและไม่ใช่ตัวแปรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับระบบ ERP ซึ่งสรุปได้ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 สรุปปัจจัยที่นำมาใช้ในการงานวิจัย

ปัจจัย	ผู้วิจัย/ ก.ศ.
1. ด้านสภาพแวดล้อมของระบบสารสนเทศ (Information System Environment)	
1.1 คุณภาพของระบบ	(Adeyinka & Multua, 2010; Awwad & Mohammad, 2010; Bradford & Florin, 2003; Brown & Jaykody, 2008; Chien & Tsaur, 2007; Dezdard & Ainin, 2010; Lin, 2007; Lin, Hsu & Ting, 2006; Maldonado, 2009; Masrek, 2007; Masrek, Jamaludin & Mukhtar, 2010; Nielsen, 2002; Ramirezc & Garcia, 2005; Rai et al., 2002; Teo et al., 2008; Wang & Liao, 2007; Wang, 2008; Wei, Loong , Leong & Ooi, 2009; Wu & Wang, 2006.)
1.2 คุณภาพของข้อมูลสารสนเทศ	
1.3 คุณภาพการให้บริการทางด้านระบบ ERP ของผู้จัดจำหน่ายหรือบริษัทที่ปรึกษา ระบบ ERP	
2. ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment)	
2.1 การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง	(Bradford & Florin, 2003; Maldonado, 2009; Ramirezc & Garcia, 2005)
2.2 การสื่อสาร	
2.3 วัฒนธรรมขององค์กร	
2.4 การบริหารพนักงาน	(Bradford & Florin, 2003; Maldonado, 2009; Hussein et al., 2007; Ramirezc & Garcia, 2005)
2.5 การบริหารโครงการ	(Bradford & Florin, 2003; Maldonado, 2009; Ramirezc & Garcia, 2005)
2.6 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร	(Bradford & Florin, 2003; Maldonado, 2009; Ramirezc & Garcia, 2005)

2.3.3.1 ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment)

ด้านสภาพแวดล้อมของระบบสารสนเทศเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับระบบ ERP เกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศหลังจากนำระบบมาใช้ และ การให้บริการของบริษัทผู้จำหน่ายซอฟต์แวร์ หรือ บริษัทที่ปรึกษาระบบ ERP หลังจากที่องค์กรตัดสินใจ นำระบบ ERP มาใช้ภายในองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรอีก 3 ตัวแปร คือ 1) ตัวแปรคุณภาพการให้บริการของผู้จัดจำหน่ายหรือบริษัท

ที่ปรึกษาระบบ ERP 2) ตัวแปรด้านคุณภาพของระบบ และ 3) ตัวแปรด้านคุณภาพของข้อมูลสารสนเทศ

1) ตัวแปรด้านคุณภาพการให้บริการของผู้จัดจำหน่ายหรือที่ปรึกษาระบบ ERP

ในปัจจุบันมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่งผลให้องค์กรมีความจำเป็นต้องพึ่งพาบุคลากรภายนอกเข้ามาให้คำปรึกษา และสนับสนุนการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน โดยผู้ให้บริการหรือจำหน่ายซอฟต์แวร์ ERP จะรวมถึงการให้บริการในการวางแผนปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ การอบรม การดูแลรักษาและการสนับสนุนการใช้งาน ในปัจจุบัน ระบบ ERP มีการเติบโตอย่างรวดเร็วมาก ทำให้ภายในองค์กรขาดแคลนที่ปรึกษาระบบ ERP ที่มีความสามารถ (อรุณ คงรุ่งโชค, 2549) ทำให้ต้องพึ่งพาบริษัทผู้ให้บริการหรือจำหน่ายซอฟต์แวร์ ERP จากภายนอกองค์กร ที่นำระบบ ERP มาติดตั้งและใช้งาน สามารถวัดความสำเร็จได้จาก คุณภาพการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษาระบบ ERP (Brady et al., 2002; Cronin & Taylor, 1992; Parasuraman et al., 1985) ซึ่งคุณภาพของบริษัทที่ปรึกษาระบบ ERP คือการให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้ความเชื่อมั่นในการทำงานของระบบ ERP โดยองค์กรต้องการบริษัทที่ปรึกษาระบบ ERP ที่มีความสามารถเกี่ยวกับวิธีการติดตั้งระบบ ERP มาเป็นอย่างดี แต่ยังคงมีประสบการณ์จริงในการใช้งานระบบ ERP และมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และการใช้ระบบ ERP ผ่านการฝึกอบรม (Al - Mashari et al., 2003; Bingi et al., 1999; Zhange et al., 2004) นอกจากนั้นบริษัทที่ปรึกษาระบบ ERP จะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม รวมทั้งมีความรู้ทั้งทางด้านกระบวนการธุรกิจขององค์กรและความรู้ในการติดตั้งระบบ ERP รวมถึงต้องมีทักษะในการติดต่อและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีอีกด้วย (Zhang et al., 2004)

นอกจากนั้นบริษัทผู้จัดจำหน่ายหรือบริษัทที่ปรึกษาระบบ ERP ที่ให้บริการทางด้านระบบ ERP สำหรับธุรกิจขนาดย่อม พบว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นในส่วนของคำว่าจ้างที่ปรึกษา (Gable, 1991; Soh, Yap, and Raman, 1992) ได้แก่ 1) ความสามารถของบริษัทที่ปรึกษา 2) ประสบการณ์ของบริษัทที่ปรึกษา และ 3) ความมีประสิทธิภาพของที่ปรึกษา โดยตัวแปรที่ใช้วัดในด้านความสามารถ ประสบการณ์และความมีประสิทธิภาพของบริษัทที่ปรึกษาประกอบด้วย 7 ตัวแปร คือ ระดับความต้องการที่มีต่อระบบปฏิบัติได้ตามระยะเวลาและงบประมาณที่ได้กำหนดไว้ ความพอใจของผู้ใช้งาน ช่วยให้ปฏิบัติงานได้ง่าย ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ช่วยเพิ่มผลผลิตหรือศักยภาพในการทำงานให้กับผู้ใช้งาน และระดับความสำเร็จโดยรวมของระบบคอมพิวเตอร์

ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรทุกตัว ส่งผลกระทบต่อความสามารถและความมีประสิทธิภาพของที่ปรึกษา ยกเว้นการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่มีความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นสาระสำคัญ ซึ่ง

ในบางครั้งการลดค่าใช้จ่ายอาจทำให้ประสิทธิผลของระบบลดตามไปด้วย (Stratman & Roth, 2002; Thong, Chee Sing, & Raman, 1996) นอกจากนั้นในงานวิจัยของ Thong, Chee-Sing, Raman (1996), Stratman and Roth (2002) ยังพบว่าคุณภาพของบริษัทที่ปรึกษาสามารถพิจารณาออกเป็น 2 ด้านคือ 1) ด้านความสามารถส่วนบุคคลของที่ปรึกษาแต่ละคน 2) ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานของที่ โดยงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าความสามารถในการปฏิบัติงานของที่ปรึกษา หรือความสามารถในส่วนบุคคลของบริษัทที่ปรึกษาแต่ละราย ล้วนแต่เป็นความสามารถของที่ปรึกษาทั้งสิ้น ดังนั้นในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะให้ความสำคัญในส่วนความสามารถในการถ่ายทอดการวิเคราะห์ทางธุรกิจและระบบ ERP เป็นสำคัญ

2) ตัวแปรทางด้านคุณภาพของระบบ

คุณภาพของระบบ ERP ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการติดตั้งระบบ ERP (Zhang et al., 2004) ซึ่ง คุณภาพของระบบประกอบไปด้วย ประกอบด้วยความถูกต้องของข้อมูล ความทันสมัยและความเป็นปัจจุบันของระบบ ERP มีการทำงานแบบบูรณาการ ประสิทธิภาพของระบบ เวลาในการตอบสนอง ความสะดวกในการเข้าถึงระบบ ความยืดหยุ่นในการใช้งาน ความเชื่อถือได้ของข้อมูลที่เกิดจากการประมวลผลในระบบ ระดับการใช้งานง่าย ความเหมาะสมของระบบ ERP กับลักษณะการดำเนินงานขององค์กร (Yusuf et al., 2004) นอกจากนั้นได้มีการนำรูปแบบจำลองของ DeLone and McLean (1992, 2003) มาประยุกต์โดยศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพของระบบและคุณภาพของข้อมูลสารสนเทศ โดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ามีการยอมรับในเรื่องคุณภาพของระบบ และคุณภาพของข้อมูลสารสนเทศอย่างมีนัยสำคัญจากความพึงพอใจของผู้ใช้งานในเรื่องของระบบ และจากการทดสอบการยอมรับคุณภาพของระบบอย่างมีนัยสำคัญจากการใช้งาน และจากความพึงพอใจของผู้ใช้งานพบว่าการใช้ระบบมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่ได้รับในส่วนบุคคลและมีความแม่นยำอย่างมีนัยสำคัญเช่นกัน (Iivari, 2005)

3) ตัวแปรทางด้านคุณภาพของข้อมูลสารสนเทศ

ข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งที่มีความหมายและมีคุณค่า ต่อการตัดสินใจเพราะเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทำให้สามารถคาดการณ์ในสิ่งต่างๆ ในอนาคตได้อย่างถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้น และช่วยลดความไม่แน่นอน ให้แก่ผู้ที่ทำการตัดสินใจโดยทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สารสนเทศจะมีประโยชน์หรือมีค่าต่อผู้ใ้ช้มากน้อยเพียงใดนั้นจะขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้อมูลสารสนเทศ

คุณภาพการทำงานของระบบข้อมูล ประกอบด้วย กระบวนการทำงานของระบบข้อมูล และผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นเป้าหมายของการประเมินที่มีประสิทธิภาพ การส่งสาร และการซ่อมบำรุงรักษาของระบบข้อมูลตามที่ผู้ใช้งานต้องการ ข้อมูลที่มีคุณภาพต้องระบุถึงความชัดเจน ความ

ถูกต้อง ระยะเวลาทันตามกำหนด และส่วนประกอบอื่นๆ ในระบบข้อมูลการทำงานของบริษัท ต้องถูกประเมินวัดผลด้วยการสื่อสารด้วยความรวดเร็วในการทำงาน ความเสถียร ความสะดวก ง่ายในการใช้งาน และความยืดหยุ่นของระบบ การให้ความสำคัญเป็นพิเศษในเรื่องประสิทธิภาพของระบบ (นริศรา วิเศษฐสมิต, 2549; วันวิภา คำมงคล, 2552)

จากรูปแบบของ DeLone and McLean (1992, 2003) ได้กล่าวว่า การที่ผู้ใช้งานมีการใช้ระบบและข้อมูลจากระบบ จะส่งผลกระทบต่อผู้ใช้งานในแง่ของการทำงาน และผลกระทบทางด้านปัจเจกบุคคล นั้นจะส่งผลกระทบทางด้านองค์กรด้วย ดังนั้นยิ่งคุณภาพของระบบสูงขึ้นเท่าไร ก็จะส่งผลให้ผู้ใช้มีความพึงพอใจและทำให้เกิดการใช้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำงานของแต่ละคนซึ่งเป็นผลให้องค์กรมีผลผลิตที่ดียิ่งขึ้น

ดังนั้นเมื่อพิจารณารูปแบบจำลองความสำเร็จของระบบ ERP พบว่า เป็นการประยุกต์ใช้และพัฒนารูปแบบจำลองมาจากความสำเร็จของระบบสารสนเทศ หรือ IS Success Model ในปี 1992 ของ DeLoan and McLean ต่อมาได้พัฒนาเป็น IS Success Model ปี 2003 และ Gable et al. (2003) ได้นำมาประยุกต์เป็นรูปแบบจำลอง ES หรือ ES Success Model และในปี 2007 Ifinedo ได้นำมาพัฒนาเป็นรูปแบบจำลองความสำเร็จของระบบ ERP ดังนั้นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการประเมินผลระบบ ERP อย่างมาก คือคุณภาพการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษา ตัวแปรด้านคุณภาพของข้อมูลสารสนเทศ และคุณภาพของระบบ (Zhang et al., 2004)

2.3.3.2 ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment)

ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่สนับสนุนการนำระบบ ERP มาใช้โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรที่เป็นฝ่ายสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จในการติดตั้งและนำระบบ ERP มาใช้ โดยใช้แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กร (Resource – Based View :RBV) โดยองค์กรใดสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดทำให้เกิดความยั่งยืน โดยใช้ส่วนผสมทางทรัพยากรของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ทั้งนี้เพื่อปิดกั้นความสามารถของกลุ่มแข่งขันไม่ให้สามารถลอกเลียนแบบได้ (Elaine , 1993) และสามารถใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างความเจริญเติบโตและผลกำไรให้กับองค์กรเพื่อทำให้องค์กรมีเสถียรภาพอย่างยั่งยืน โดยมีรายละเอียดของตัวแปรต่างๆ ดังนี้

1) ด้านการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Top Management Support)

ผู้บริหารระดับสูงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สามารถทำให้เกิดความสำเร็จในการติดตั้งระบบ ERP โดยผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจจริง และเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของ

การติดตั้งระบบ ERP เพื่อให้ความมุ่งมั่นตั้งใจจริงนี้ได้ถูกถ่ายทอดไปทั่วทุกระดับขององค์กร นอกจากนั้นยังรวมถึงมีหน้าที่สื่อสารต่อบุคคลภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายของการนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมเข้ามาใช้งานในองค์กร พร้อมกันนั้นจะต้องให้การสนับสนุนงบประมาณ บุคลากรและทรัพยากรต่างๆ อย่างเต็มที่เพื่อการพัฒนาของระบบ ERP รวมทั้งการติดตามความก้าวหน้าของโครงการ นอกจากนั้นการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมีผลต่อความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้งานในองค์กร (Holland & Light, 2002; Parr & Shanks, 2002)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานเป็นสิ่งที่ทำนายขององค์กรเป็นอย่างมาก และยังได้มีการกำหนดวิธีการที่ดี เพื่อให้การติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีการกำหนดแนวทางอย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของระบบ ERP อย่างเคร่งครัด โดยตัวแทนบุคลากรของแต่ละหน่วยงานในองค์กรต้องมีส่วนร่วมด้วยเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันและเป็นแนวทางในการดำเนินโครงการ ซึ่งปัจจัยสำคัญในการบรรลุการกำหนดแนวทางดังกล่าวคือผู้บริหารระดับสูงต้องเข้ามามีบทบาทเพื่อมุ่งถึงความสำเร็จในการปรับปรุงที่ดีและจัดให้รางวัลสำหรับการดำเนินการที่ได้บรรลุเป้าหมายนั้น องค์กรต้องใช้มาตรฐานในการกำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุผลได้พร้อมกับตัววัดที่สามารถเชื่อมผลลัพธ์ที่ได้จากระดับองค์กรเข้าสู่ระดับปฏิบัติการด้วย และต้องเข้าใจถึงผลกระทบทางการเงิน อาทิในเรื่องของต้นทุนของโครงการ ผลประโยชน์ที่จะได้รับ และมีการกำหนดรูปแบบการจัดการที่มีการควบคุมดูแลที่ดี โดยจัดให้มีกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐานทั่วทั้งองค์กร เพื่อมุ่งเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ การปรับกระบวนการทำงานให้เข้ากับระบบ ERP ที่องค์กรนำมาลงทุน และ พร้อมให้ความเชื่อมั่นในการสนับสนุนช่วยเหลืองานด้านระบบ ERP ตลอดเวลา พร้อมระบุความต้องการในอนาคตขององค์กรในด้านต่างๆ เช่นการจ้างคนที่มีความสามารถเฉพาะทาง เข้ามาร่วมงาน รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะงาน และมีการจัดการในเรื่องสถาปัตยกรรมทางด้าน IT ให้สามารถตอบสนองต่อปริมาณการเข้าใช้งานพร้อมๆ กันหลายคนให้มีประสิทธิภาพ (Welch & Kordysh, 2007)

นอกจากนั้นผู้บริหารระดับสูง ควรจะต้องให้ความสนใจ จัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ และมีอำนาจสั่งการที่ดีในโครงการติดตั้งระบบ ERP (Wang & Chen, 2006) ซึ่งการที่จะทำให้โครงการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารในการที่จะช่วยให้ระบบ ERP ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการเชื่อมโยงระบบเข้ากับกลยุทธ์และกระบวนการทำงานขององค์กร

ตลอดเวลา (Kettinger et al., 1994) การที่มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอสำหรับโครงการติดตั้งระบบ ERP จะทำให้พนักงานใช้เวลาได้อย่างเต็มที่ในการชี้แจงความต้องการของหน่วยงานให้กับทางที่ปรึกษา และปรับปรุงการสื่อสารในขั้นตอนของการปรึกษาด้วย (Wang & Chen, 2006) และส่งเสริมให้พนักงานมีทัศนคติทางบวกต่อระบบ ERP ช่วยให้การปรับเปลี่ยนจากกระบวนการทำงานแบบเก่าเป็นแบบใหม่ได้อย่างไม่ติดขัด (Thong, 2001) ตัวแปรนี้ มีความสำคัญ

ดังนั้นเมื่อฝ่ายบริหาร ควรมีแนวทางในการสนับสนุน ในการติดต่อระหว่างผู้ใช้งาน เพื่อลดการต่อต้านการใช้ระบบ ERP จะสามารถลดลง โดยการกระตุ้นหรือมีการสั่งการจากฝ่ายบริหาร (Wang & Chen, 2006) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารจะช่วยในเรื่องการดำเนินการ ให้คำปรึกษาของบริษัทที่ปรึกษาด้วยการส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อโครงการ ERP แก่ทั้งผู้ในระบบและบริษัทที่ปรึกษา ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิผลและลดความขัดแย้งภายในองค์กรให้น้อยลง (Wang & Chen, 2006)

2) ด้านการสื่อสาร (Communication)

การสื่อสารถือเป็นหัวใจของการทำความเข้าใจระหว่างกันของผู้ใช้งานภายในหน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ในองค์กร โดยการสื่อสารก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อให้ข้อมูล มีการถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข นอกจากนั้น การสื่อสารถือเป็นกลยุทธ์ กระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่การรับรู้ เรียนรู้ ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงระดับปฏิบัติการ ทำให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกันได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและนำพาองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีทิศทาง ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้องค์กรมีมาตรฐานการทำงานและการนำเสนอข้อมูล เช่นรายงานต่างๆ ต้องอยู่ในมาตรฐานเดียวกัน ทำให้เกิดความเข้าใจและคุ้นเคย และความเข้าใจที่ตรงกันได้ง่าย โดยระบบ ERP ได้สร้างมาตรฐานที่ใช้โดยบุคคลทั่วทั้งองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหน้าจอรับข้อมูล กระบวนการหรือรายงานต่างๆ และระบบ ERP ช่วยทำให้การสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กรเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (พลพฐ ปิยวรรณ และสุภาพร เริงเยี่ยม, 2549) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Watson Wyatt (1999) โดยการสำรวจองค์กรในประเทศอังกฤษจำนวน 293 องค์กร ซึ่งสามารถชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารมีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

การสื่อสารที่มีประสิทธิผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผลบางประการในตัวผู้รับสาร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นความตั้งใจของแหล่งสาร ประกอบด้วย 1. การเปลี่ยนแปลง

ในระดับความรู้ 2. การเปลี่ยนทัศนคติ 3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Roger, 1973) และการสื่อสารที่ล้มเหลวเป็นสาเหตุสำคัญ ที่นำไปสู่ความค้อยประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพราะไม่มีกลยุทธ์หรือความรู้ใดๆ ขององค์กรที่สามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลที่ต้องการได้ (Merchant, 1989)

นอกจากนี้การสื่อสารถือเป็นงานที่ทำหายและยากที่สุดในโครงการติดตั้งระบบ ERP (Al-Mashari, 2003) โดยองค์กรควรกำหนดแผนในการสื่อสาร ซึ่งประกอบไปด้วยรายละเอียดในการอิมพลีเมนต์ระบบ ERP การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน การสาธิตการใช้งานของซอฟต์แวร์ โดยการสื่อสารจะต้องครอบคลุมถึงขอบเขต วัตถุประสงค์ และงานแต่ละงานในโครงการอิมพลีเมนต์ระบบ ERP ด้วย และในระหว่างการติดตั้งระบบ ERP จะต้องมีการสื่อสารเพื่อให้พนักงานหรือบุคลากรภายในองค์กร เกิดการยอมรับและไม่ให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การพัฒนาความเชื่อและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการยอมรับเทคโนโลยี (Al-Mashiri & Zairi, 2003) ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการสื่อสารหรือแจ้งให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงเทคโนโลยีและผลกระทบที่จะมีต่อองค์กร เพื่อลดความไม่แน่นอนและการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงทั้งทางเทคนิคและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่เป็นตัวแปรที่มีจำเป็นต่อความสำเร็จในการอิมพลีเมนต์ระบบ ERP (Dong, 2001)

การสื่อสารถือเป็นหัวใจสำคัญ ในการส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรให้เข้ากับระบบ ERP ซึ่งถือเป็นระบบที่มีความเป็นมาตรฐาน เพื่อให้องค์กรมีเสถียรภาพและความยั่งยืนในระยะยาว

3) ด้านวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture)

วัฒนธรรมเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวของคนในสังคม หรือในองค์กรให้ถือปฏิบัติไปทางใดทางหนึ่ง หรือวิธีการดำเนินชีวิตของพนักงานในองค์กรที่มีการถ่ายทอดมาจากพนักงานรุ่นก่อนๆ มาถึงรุ่นปัจจุบันและอาจจะจำแนกแยกย่อยลงไปได้อีกว่ามันเป็นสิ่งที่พนักงานในองค์กรเชื่อและคิดร่วมกันจนก่อให้เกิดการ สร้างสรรค์เป็น เอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร โดยสมาชิกในองค์กรนั้นๆ จะได้รับการหล่อหลอมให้ยึดถือร่วมกันอันส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะถูกถ่ายทอดสู่สมาชิกรุ่นใหม่เพื่อสืบทอดค่านิยมต่อไป (พชต์ วุฒิรงค์, 2550)

การประพฤติปฏิบัติของพนักงานภายในหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน ถือเป็นวัฒนธรรม เพราะเป็นกฎของจิตสำนึกของคนในองค์กรที่เกิดขึ้นในจิตใจของแต่ละคน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กร (Weiling & Wei, 2007) หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมในทาง

สร้างสรรค์ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรก็ดี แต่ถ้าองค์กรได้มีวัฒนธรรมในทางลบ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรอาจจะตกต่ำ (พยัค วุฒิรงค์, 2550) องค์กรแต่ละแห่งจะมีวิธีคิดหรือแนวทางในการดำเนินงานที่แตกต่างกันซึ่งจะส่งผลให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันด้วย วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนในการสร้างความเชื่อให้กับพนักงานในองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะต้องสามารถทำให้พนักงานทุกระดับขององค์กรแสดงพฤติกรรมหรือมีทัศนคติเป็นไปตามที่องค์กรต้องการได้ ทั้งนี้เพราะคนเราจะมีข้อสมมติ ทัศนคติ ค่านิยมและความคาดหวังที่แตกต่างกัน เมื่อเข้าไปทำงานในหน่วยงานใดก็จะได้รับการปลูกฝังให้ยึดถือแนวประพฤติปฏิบัติของหน่วยงานนั้น เช่น นิสิต หลักปฏิบัติ และวิธีการทำงาน ที่เป็นลักษณะเฉพาะของหน่วยงาน ที่ผสมผสานกันเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีฐานรากจากการปฏิบัติในอดีต ดังนั้นพฤติกรรมของพนักงานเป็นสื่อกลางสำคัญนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Smart & McMahan, 1995)

ดังนั้น องค์กรต้องใช้ประโยชน์และควบคุมทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานด้วย วัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากพฤติกรรมของพนักงานมีผลต่อประสิทธิผลขององค์กรและความสำเร็จของโครงการเกี่ยวกับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้วย (Weiling & Wei, 2007)

4) ด้านการบริหารพนักงาน (Employee Management)

คนนับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้ในองค์กร (Zhang et al., 2004) ส่วน Al-Mashari (2003) ได้มีความคิดเห็นสนับสนุนว่าการดำเนินงานระบบ ERP เป็นเรื่องเกี่ยวกับคน ไม่ใช่กระบวนการหรือเทคโนโลยี ดังนั้นการขาดความใส่ใจผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กรจะนำไปสู่ความล้มเหลวได้ง่ายเช่นเดียวกัน ถ้าขาดการให้ความรู้การฝึกอบรมบุคลากร และการเข้ามามีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้ในองค์กรก็จะทำให้โครงการ ERP ล้มเหลวเช่นกัน ดังนั้นตัวแปรด้านการบริหารพนักงานจะประกอบด้วย การได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน และระดับการศึกษาและการอบรม

การได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน คือการเข้ามามีส่วนร่วมในช่วงของขั้นตอนการพัฒนาและติดตั้งโดยตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ (Zhang et al., 2004) เช่นการระบุความต้องการของผู้ใช้ การมีส่วนร่วมในการออกแบบระบบ และผู้ใช้อยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาเหตุมาจากระบบใหม่ต่อการใช้ระบบในงานประจำวัน (Wang & Chen, 2006) การที่ผู้ใช้งานยังเข้ามามีส่วนร่วมในระหว่างการพัฒนาจะยิ่งนำไปสู่การที่ผู้ใช้อยอมรับระบบ มีความตั้งใจที่จะใช้ระบบ และมีความพอใจมากขึ้น ทั้งนี้ ยิ่งผู้ใช้มีการบันทึกข้อมูลน้อยหรือให้ความสนใจต่อการบันทึกข้อมูลเข้าระบบใหม่น้อยทำให้โอกาสของการประสบความสำเร็จในการติดตั้งและนำระบบ ERP มาใช้งานได้น้อยลง เนื่องจากการติดตั้งและนำระบบ ERP มาใช้งาน

ในองค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานหลักเพื่อให้เข้ากับการทำงานในซอฟต์แวร์ (Soh et al., 2000) จึงมีผลทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของผู้ใช้เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากตัวระบบได้อย่างเต็มที่ (Umble et al., 2003) เมื่อผู้ใช้ไม่ได้เตรียมพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและยอมรับระบบใหม่ ผู้ใช้มีทัศนคติและพฤติกรรมที่ขัดขวางหรือไม่ยอมทำงาน และแก้ไขความขัดแย้งกับที่ปรึกษาโดยการซึมซับและใช้ความรู้ทางด้าน ERP จากทีมงานที่ปรึกษา (McLachlin, 1999)

ระดับการศึกษาและการอบรม (Education and Training) คือการให้ความรู้และอบรมผู้ใช้งาน เป็นกระบวนการให้ฝ่ายบริหารและพนักงานเข้าถึงกระบวนการทำงานแบบภาพรวมของระบบ ERP (Mandal & Gunasekaran, 2002; Yusuf et al., 2004) เพื่อให้เข้าใจดีขึ้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของงานแต่ละคนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร การให้การอบรมที่ไม่เพียงพอเป็นเหตุผลที่สำคัญที่ทำให้โครงการประสบความล้มเหลว (Gupta, 2000) ดังนั้นจึงควรจะต้องมีการวางแผนให้ความรู้และอบรมผู้ใช้งานอย่างเหมาะสม เพราะวัตถุประสงค์หลักของการอบรมผู้ใช้งานเกี่ยวกับ ระบบ ERP คือการสร้างความเข้าใจอย่างมีประสิทธิภาพถึงกระบวนการทางธุรกิจภายใต้ระบบ ERP นั้นๆ ดังนั้น การอบรม ERP ควรจะมุ่งเน้นในทุกแง่มุมของตัวระบบอย่างต่อเนื่องและมีการถ่ายโอนความรู้จากที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้องด้วย (Davenport, 1998) ซึ่งที่ปรึกษาภายนอกที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานมักจะมีส่วนช่วยให้ผู้ใช้เข้าใจถึงการทำงานของระบบ ERP ได้อย่างดี ในขณะที่การอบรมภายในจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการรวมลักษณะการทำงานของระบบ ERP เข้ากับลักษณะการทำงานจริงขององค์กรได้ดี (Zhang et al., 2004)

ดังนั้น การให้การอบรมที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับ ระบบ ERP นั้นจะช่วยให้ผู้ใช้งานสามารถเข้าใจถึงลักษณะการทำงานไม่ว่าจะเป็นการทำงานของตัวเองโปรแกรมเองก็ดี การไหลของงานในแต่ละหน่วยงานก็ดี มีความสมเหตุสมผลมากขึ้น และช่วยให้ผู้ใช้งานมีความรู้ขั้นต้นที่จะสามารถช่วยแก้ปัญหาในระบบด้วยตัวเอง (Umble et al., 2003) ซึ่งประโยชน์จากการใช้ระบบ ERP นั้นจะไม่เกิดขึ้นถ้าผู้ใช้งานไม่ได้ใช้งานระบบ ERP อย่างถูกต้อง และการอบรมในระหว่างการติดตั้งระบบ ERP นั้นมีความสำคัญมาก เพราะศักยภาพของการอบรมนั้นมีผลต่อทัศนคติ พฤติกรรม การดำเนินงานและการยอมรับเทคโนโลยีของผู้ใช้ด้วย (Galletta et al., 1995)

5) ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร Business Process Re-Engineering: BPR

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกิจกรรมที่ต้องมีการทำงานอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มโครงการจนกระทั่งจบโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายและ

กิจกรรมต่างๆ ของโครงการ ช่วยลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น สร้างความร่วมมือและประชาสัมพันธ์ เพื่อให้การบริหารโครงการเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด (ปรีชา พันธุมสินชัย และ อุทัย ตันละมัย, 2547)

เมื่อองค์กรตัดสินใจที่จะนำระบบ ERP มาใช้ องค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อให้การนำระบบ ERP มาใช้ส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในระดับกลยุทธ์แก่องค์กรระยะยาวได้ เมื่อองค์กรมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ บุคคลภายในองค์กรที่ถูกรบกวนโดยการปรับเปลี่ยนเหล่านี้มักจะเกิดการต่อต้าน หากการปรับเปลี่ยนมีไม่มากนัก แรงต่อต้านก็จะน้อยกว่า หากการปรับเปลี่ยนมีมากแรงต่อต้านก็จะมากตามไปด้วย การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจยิ่งมากเท่าใด แสดงให้เห็นว่า ระบบ ERP ระบบนั้นอาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับธุรกิจนั้นๆ มากขึ้นด้วย (พลพฐุ ปิยวรรณ และ สุภาพร เริงเยี่ยม, 2549)

การนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กรจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกันระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศ กับ กลยุทธ์ทางธุรกิจ ขององค์กร (Al-Mashari, 2003) จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการวิธีการทำงานขององค์กรบางส่วนเพื่อให้เหมาะสมกับระบบใหม่ที่จะนำมาใช้ จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่ผู้ใช้จะมีความรู้สึกว่ระบบ ERP กำลังจะเข้ามาแทนระบบเดิมที่เคยทำอยู่ และผู้ใช้ได้มีการใช้ระบบเดิมมานานจนรู้สึกคุ้นเคยกับระบบเดิมมากกว่า (Amoako-Gyampah, 2004) ดังนั้นองค์กรจะต้องพยายามชักจูงผู้ใช้ให้เกิดความคิดที่ว่าเทคโนโลยีหรือระบบ ERP ระบบใหม่ที่จะมาแทนนั้นมีความจำเป็นและมีประโยชน์ในการทำงานมากกว่า ซึ่งจากการศึกษาในอดีตถึงสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือความหวังในการได้รับความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น ได้แก่ งานใหม่น่าสนใจและท้าทายมากกว่า ความกดดันน้อยลง จะมีความรับผิดชอบมากขึ้น อำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้น มีความสำคัญกว่าปัจจุบัน งานนี้ต้องการคุณสมบัติของผู้ใช้เพิ่มขึ้น โอกาสเสนอความคิดเห็น แนะนำจากพนักงานมากขึ้นจะเหมาะกับอาชีพของผู้ใช้เองในระยะยาว

การนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร บุคลากรจะมีความรู้สึกกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น เนื่องจากกลัวว่าระบบงานใหม่จะทำให้ทำงานยากขึ้น หรือกลัวว่าจะถูกลดความสำคัญในตัวบุคลากรลงไป จึงเป็นสาเหตุทำให้เกิดแรงต่อต้านจากบุคลากร และการติดตั้งระบบ ERP ยังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญที่องค์กรจะต้องจัดการการเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้นดังนั้น ผู้นำองค์กรต้องมี นโยบายและจัดทำแผนเพื่อเตรียมความพร้อมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำระบบ ERP มาใช้โดยมีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจถึงเป้าหมายของการนำระบบ ERP มาใช้และกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ ติดตั้งระบบ ERP รวมถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะสามารถช่วยลดแรงต่อต้านจากการ

เปลี่ยนแปลงได้ และทำให้การนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนั้น องค์กรควรมีผู้ที่มีความชำนาญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและควรมีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรควบคู่ไปกับการเตรียมพร้อมการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บุคลากรเกิดการยอมรับและเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการการทำงานภายในองค์กรให้สอดคล้องกับระบบ ERP และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (นริศรา วิเศษรฐสมิต, 2549; Gutierrez & Rinks, 2003; Esteves & Pastor, 2001; Kamhawi, 2007)

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการติดตั้งระบบ ERP ต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานทางธุรกิจขององค์กรให้เข้ากับการทำงานด้วยฟังก์ชันของซอฟต์แวร์ ระบบ ERP และควรหลีกเลี่ยงการปรับเปลี่ยนการทำงานของซอฟต์แวร์ให้เข้ากับรูปแบบในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยหลายๆ ธุรกิจที่ทำการติดตั้งระบบ ERP เพื่อให้ผลในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานทางธุรกิจขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นแนวทางที่ดีที่สุด

6) ด้านการบริหารโครงการ (Project Management)

องค์กรที่นำระบบ ERP มาใช้ต้องมีการบริหารจัดการโครงการที่ดี มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนให้ผู้นำทีมแต่ละทีม เพื่อช่วยกันวางแผนและหาแนวทางในการควบคุมการปฏิบัติการและการประเมินผลโครงการอย่างต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ภายในขอบเขต ระยะเวลา และงบประมาณที่กำหนด

โครงการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานในองค์กรเป็นการจัดองค์กร เน้นความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวเพื่อดำเนินงานเฉพาะทางที่มีความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับหลายๆ หน่วยงานในลักษณะทีมงาน และการดำเนินกิจกรรมของทีมงานก็มีความแตกต่างกันในเรื่องความรู้ความสามารถ ทักษะและความชำนาญเฉพาะเรื่องที่ตนเองดำเนินการดูแล โดยจะมีหัวหน้าทีมงานเป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสารหรือถ่ายทอดข้อมูลต่างๆ ที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (Stratman & Roth, 2002)

ดังนั้นในโครงการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งาน องค์กรจึงควรจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งโครงการดังกล่าวควรจัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลโครงการขึ้นเพื่อให้โครงการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้ (ปรีชา พันธุมสินชัย และ อุทัย ต้นละมัย, 2547)

การติดตั้งระบบ ERP ต้องการผู้จัดการโครงการที่มีความสามารถและความชำนาญในการบริหารโครงการเพื่อกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน วางแผนการทำงานและทรัพยากร ติดตามความก้าวหน้าของโครงการ และผู้จัดการโครงการต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น มีความสามารถและ

เข้าใจภาพรวมงานโครงการเป็นอย่างดี เป็นที่ยอมรับของทีมงานและต้องวัดผลการบริหารโครงการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้โครงการล่าช้าและเกิดค่าใช้จ่ายเกินงบประมาณที่กำหนดไว้ (นริศรา วิชาเศรษฐศาสตร์, 2549; Esteves & Pastor, 2001; Tarwat & Rasmy, 2008)

การบริหารโครงการ ต้องการกลุ่มคนที่มีความรู้และทักษะในการประสานงานและทำการติดตามงานที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบ ERP ไปใช้งานและทำให้ทันตามกำหนดการของโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้บริหารควรวางเป้าหมายของโครงการให้ชัดเจน โดยวางกำหนดการที่ชัดเจนและเป็นไปได้ รวมทั้งหาผู้จัดการโครงการภายในองค์กรที่มีความสามารถ เนื่องจากในกระบวนการดำเนินงาน การบริหารโครงการทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนหน้าที่และเทคโนโลยีที่ใช้ให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งความยืดหยุ่นเป็นทั้งผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (Laudon & Laudon, 2000) และความยืดหยุ่นของโครงการมีด้วยกัน 2 ลักษณะ คือ 1) โครงการเป็นวิธีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหรือเกิดการพัฒนาด้านขึ้น และ 2) โครงการเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กรหรือสิ่งกีดขวาง ทำให้เกิดการบริหารโครงการเพื่อใช้แก้ปัญหาและเกิดสภาพที่พึงปรารถนาแก่องค์กร (Slevin & Pinto, 1987) ต้องมีการวัดผลการดำเนินงานของการบริหารจัดการโครงการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะติดตามและประเมินผล หากโครงการมีความล่าช้าก็จะต้องเป็นตัวกลางและหาสาเหตุที่แท้จริงว่า ความล่าช้ามาจากคนภายในองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพหรืออาจเกิดจากการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เพียงพอ หรือเป็นเพราะบริษัทที่ปรึกษาไม่มีคุณภาพ คือ คุณภาพของซอฟต์แวร์ที่ไม่ดีพอ ทั้งนี้เพื่อหาทางแก้ไขให้ถูกต้องและทันเวลาที่ (Stratman & Roth, 2002)

การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร ต้องมีการบริหารโครงการที่ดี (สุพจน์ โกสยจินดา, 2550) องค์กรประกอบสำคัญที่ทำให้โครงการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศประสบความสำเร็จคือ องค์กรจะต้องดำเนินการ โดยบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงผู้บริหารระดับสูง ทุกหน่วยงานต้องอาศัยประสบการณ์ของพนักงานทุกระดับ ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ ความเอาใจใส่ การใช้เวลาเต็มที่กับโครงการ การให้การสนับสนุน ความพร้อมใจ และการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งตัวแปรเหล่านี้จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กรที่จัดทำโครงการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 2.4 ตัวแปรความสำเร็จในการนำระบบ ERP มาใช้

ตัวแปรสู่ความสำเร็จ	ผู้วิจัย/ค.ศ.
1. การบริหารโครงการอย่างมีขอบเขตและมีวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่แน่นอนชัดเจน	(Duchessi et al., 1988; Falkowski et al., 1988; Holland & Light, 1999; Rosario, 2000; Wee , 2000; Esteves & Pastor, 2001; Stratman & Roth, 2002; Holland & Light, 2003; Nah et al., 2001; Loh & Koh, 2004; Gargeya & Brady, 2005; Jafari, Yusuff & Tang, 2006; Kamhawi, 2007; Nah & Degado, 2006; Bradford& Florin, 2003; Ifinedo, 2007; Sanchez & Bernal, 2007; Ngai, Law & Wat, 2008; Pan & Jang, 2008; นริศรา วิชาเศรษฐศาสตร์, 2549)
2. แผนธุรกิจ	(Pinto & Slevin, 1987; Holland & Light, 1999;Loh & Koh, 2004; Nah & Zuckweiler, 2003; Gargeya, 2005)
3. แรงจูงใจทางธุรกิจ	(Laughlin, 1999)
4. การทำงานเต็มเวลาของผู้จัดการโครงการ	(Sneller,1986; Lee & Huang, 2000)
5. รายงานการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร	(Sneller,1986; Markus et al., 2000; Zhang et al., 2004; Pan & Jang, 2008)
6. เวลางบประมาณ ความสามารถและภาระหน้าที่ในการทำงาน	(Sneller,1986; Nah et al., 2001)
7. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร	(Duchessi et al., 1988; Bingi et al., 1999; Nah et al., 2001; Stratman & Roth, 2002; Loh & Koh, 2004; Esteves & Pastor, 2001; Harrison, 2004; Jafari, Yusuff & TangKim, Lee & Gosain, 2005; Kamhawi, 2007; Lee & Huang, 2004; Nah & Zuckweiler, 2003; Gargeya, 2005; Sanchez & Bernal, 2007; Ngai, Law & Wat, 2008; Pan & Jang, 2008; Wagner & Antonucci, 2004; นริศรา วิชาเศรษฐศาสตร์, 2549; อัญญารัตน์ วิชาพฤกษศาสตร์, 2552)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ตัวแปรคู่ความสัมพันธ์	ผู้วิจัย/ก.ศ.
8. การให้การฝึกอบรมผู้ใช้ระบบหรือการฝึกอบรม	(Ed, Vaught, Gutierrez, & Rinks, 2003; Gargeya & Brady, 2005; Kim, Lee, & Gosain, 2005; Esteves & Pastor, 2001; Sneller, 1986; Bingi et al., 1999; Sumner, 1999; Pinto & Slevin, 1987; Stratman & Roth, 2002; Zhang et al., 2004; Holland & Light, 2003; Harrison, 2004; Loh & Koh, 2004; Noe & Bernal, 2007; Sanchez & Bernal, 2007; Bradforda & Florin, 2003; Plant & Willconcks, 2007; Pan & Jang, 2008; Wagner & Antonucci, 2004; นริศรา วิชาเศรษฐศาสตร์, 2549; ชญาฤทธิ์ จันทร์ประสงค์, 2550; อัญญารัตน์ ชนไพศาลกิจ, 2552)
9. การทดสอบและติดตามผลการฝึกอบรม	(Sneller, 1986; Bingi et al., 1999; Holland & Light, 1999; Rosario, 2000; Wee, 2000; Nah et al, 2001; Loh & Koh, 2004; Noe & Bernal, 2007; Sanchez & Bernal, 2007; Ngai, Law, & Wat, 2008; Pan & Jang, 2008)
10. การวิเคราะห์ความรู้ทางด้านธุรกิจกับความชำนาญทางด้านเทคโนโลยี	(Sumner, 1999)
11. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โครงการและผู้เข้าร่วมโครงการ	(Brown & Vessey, 2003; Loh & Koh, 2004; Noe & Bernal, 2007)
12. การคัดเลือกบุคลากรภายในองค์กรที่เหมาะสม	(Bingi et al., 1999; Esteves & Pastor, 2001; Gargeya & Brady, 2005; Harrison, 2004; Kim, Lee, & Gosain, 2005; Pinto & Slevin, 1987; Loh & Koh, 2004; Noe & Bernal, 2007; Yang et al., 2006; นริศรา วิชาเศรษฐศาสตร์, 2549; ชญาฤทธิ์ จันทร์ประสงค์, 2550; จิตกานต์ เตชะแสนศิริ, 2551; อัญญารัตน์ ชนไพศาลกิจ, 2552)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ตัวแปรสู่ความสำเร็จ	ผู้วิจัย/ก.ศ.
13. การถ่ายโอนความรู้ของที่ปรึกษาทางธุรกิจ	(Laughlin, 1999; Brown & Vessey, 2003)
14. การกำหนดบุคลากรผู้ร่วมงานของโครงการ	(Duchessi et al., 1988; Falkowski et al., 1988; Laughlin, 1999; Holland & Light, 1999; Sumner, 1999; Rosario, 2000; Wee, 2000; Nah et al., 2001; Parr, Shanks, & Darke, 1999; Parr & Shanks, 2000; Holland & Light, 2003; Loh & Koh, 2004; Noe & Bernal, 2007; Nah & Degado, 2006; Nah & Zuckweiler, 2003; Gargeya, 2005; Ngai, Law, & Wat, 2008; Pan & Jang, 2008)
15. การเก็บรักษาพนักงานที่ประสบความสำเร็จ	(Nah et al., 2001; Bingi, Sharma, & Godla, 1999; Markus et al., 2000; Adum & O'Doherty, 2000)
16. ประสิทธิภาพในการบริหาร การแก้ปัญหาที่คู่ค้า	(Nah et al., 2001; Soh, Kien, & Tay-Yap, 2000; Yang et al., 2006)
17. การกำหนดอัตราส่วนที่ถูกต้องของผู้ร่วมทีม	(Pinto & Slevin, 1987; Nah & Zuckweiler, 2003)
18. การให้ความร่วมมือของผู้ใช้คนสุดท้าย	(Loh & Koh, 2004; Noe & Bernal, 2007)
19. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง	(Duchessi et al., 1988; Falkowski et al., 1988; Sneller, 1986; Bingi et al., 1999; Sumner, 1999; Pinto & Slevin, 1987; Laughlin, 1999; Holland & Light, 1999; Parr, Shanks & Darke, 1999; Parr & Shanks, 2000; Rosario, 2000; Nah et al., 2001; Willcocks & Sykey, 2000; Markus et al., 2000; Bancroft, Seip, & Sprengel, 1998; Holland & Light, 2003; Loh & Koh, 2004; Noe & Bernal, 2007; Bradforda & Florin, 2003; Lee & Huang, 2004; Nah & Zuckweiler, 2003; Plant & Willconcks, 2007; Gargeya, 2005; Ifinedo, 2007; Zhang et al., 2004; Nah & Delgado, 2006; Noe & Bernal, 2007; Ngai, Law, & Wat, 2008; Pan & Jang, 2008; นริศรา วิเศษบุญสมิต, 2549; ชาญยุทธ์ จันทร์ประสงค์, 2550; จิตกานต์ เตชะแสนศิริ, 2551; เขมวัฒน์ บัณฑิตวิรัตน์, 2551; อัญญารัตน์ ธนไพศาลกิจ, 2552)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ตัวแปรสู่ความสำเร็จ	ผู้วิจัย/ค.ศ.
20. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ แต่ไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	(Brown & Vessey, 2003)
21. วัฒนธรรมของการแบ่งปันและร่วมมือกันทำงาน	(Gargeya & Brasy, 2005; Nah et al. 2003; Ifinedo, 2007; Sawah, Tharwat, & Rasmy, 2008; นริศรา วิเศษฐสมบัติ, 2549)
22. ERP คืองานที่มีความสำคัญอันดับต้นๆ	(Nah et al. 2003)
23. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการให้ผลตอบแทน	(Nah et al. 2003; Nah & Degado, 2006)
24. มีกระบวนการหรือวิธีการในการสื่อสาร การศึกษา และความคาดหวังในระบบ	(Nah et al., 2003)
25. ผู้มีอิทธิพลในองค์กรสามารถโน้มน้าวความคิดของบุคคลอื่นในองค์กรได้	(Duchessi et al., 1988; Falkowski et al., 1988; Sunner, 1999; Rosari, 2000; Nah et al. 2003; Willcocks & Sykey, 2000; Parr, Shanks, & Darke, 1999; Parr, & Shanks, 2000; Bancroft, Seip, & Sprengel, 1998; Loh, & Koh, 2004; Noe, & Bernal, 2007; Nah, & Zuckweiler, 2003; Nah, & Zuckweiler, 2003; Plant, & Willconcks, 2007; Gargeya, & Brasy, 2005)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ตัวแปรสู่ความสำเร็จ	ผู้วิจัย/ค.ศ.
26. การติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานและองค์กร	(Duchessi et al., 1988; Falkowski et al., 1988; Pinto, & Slevin, 1987; Holland & Light, 1999; Sumner, 1999; Adum & O'Doherty, 2000; Rosario, 2000; Wee, 2000; Nah et al., 2001; Bancroft, Seip&Sprengel, 1998; Holland, & Light , 2003; Gyampah, 2004; Loh & Koh, 2004; Noe, & Bernal, 2007; Jafari, Yusuff, & Tang, 2006; Nah & Degado, 2006; Nah & Zuckweiler, 2003; Plant & Willconcks, 2007; Gargeya, 2005; Sanchez, & Bernal, 2007; Noe & Bernal, 2007; Ngai, Law & Wat, 2008; Pan & Jang , 2008; นริศรา วิชาเศรษฐศาสตร์, 2549; ไพฑิชัย เจริญงาม, 2550; ชาญยุทธ์ จันทร์ประสงค์, 2550)
27. การได้รับความยอมรับและไว้วางใจจากผู้ใช้หรือเจ้าของระบบ	(Pinto & Slevin, 1987; Holland & Light, 1999)
28. มีการวางแผนที่จะรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นหลังระบบงานถูกติดตั้งเพื่อใช้งานจริง	(Pinto & Slevin, 1987; Holland & Light, 1999; Nah & Zuckweiler, 2003; Gargeya, 2005)
29. การยอมรับกับการเกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งภายในองค์กร	(Duchessi et al., 1988; Ed, Vaught, Gutierrez, & Rinks, 2003; Esteves & Pastor, 2002; Falkowski et al., 1988; Gargeya & Brasy, 2005; Harrison, 2004; Laughlin, 1999; Holland & Light, 1999; Kamhawi, 2007; Kim, Lee, & Gosain, 2005; Sumner, 1999; Rosario, 2000; Wee, 2000; Nah et al., 2001; Bancroft, Sehali, 2000; Seip & Sprengel, 1998; Brown & Vessey, 2003; Parr, Shanks & Darke, 1999; Parr & Shanks, 2000; Nah & Degado, 2006; Gargeya, 2005; Sanchez & Bernal, 2007; Noe & Bernal, 2007; Ngai, Law, & Wat, 2008; Pan & Jang , 2008; Wagner & Antonucci, 2004; นริศรา วิชาเศรษฐศาสตร์, 2549; ชาญยุทธ์ จันทร์ ไพศาลกิจ, 2552)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ตัวแปรสู่ความสำเร็จ	ผู้วิจัย/ก.ศ.
30. ความพึงพอใจในระบบ	(Brown and Vessey, 2003)
31. มีการควบคุมจากผู้บริหารระดับสูง	(Sneller, 1986)
32. การประชุมของคณะบุคคลอย่างน้อยเดือนละครั้ง	(Sneller, 1986)
33. มีกระบวนการในการติดตามความคืบหน้าของโครงการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	(Falkowski et al., 1988; Pinto & Slevin, 1987; Holland & Light, 1999; Sumner, 1999; Rosario, 2000; Nah et al., 2001; Holland & Light, 2003; Nah & Zuckweiler, 2003; Gargeya, 2005; Ngai, Law, & Wat, 2008; นริศรา วิชาเศรษฐมิติ, 2549; โชติชัย เจริญงาม, 2550; จิตติกานต์ เศษแสนศิริ, 2551)
34. การออกแบบใหม่ของกระบวนการธุรกิจ	(Sumner, 1999; Holland & Light, 1999)
35. ปรับเปลี่ยนให้หน่วยที่สุดและตั้งใจที่จะยอมรับกระบวนการทางธุรกิจ	(Bingi et al., 1999; Holland & Light, 1999; Sumner, 1999; Rosario, 2000; Wee, 2000; Nah et al., 2001; Loh & Koh, 2004; Noe & Bernal, 2007)
36. เลือกระบบให้ถูก ความสามารถในการเชื่อมต่อกับระบบงานดั้งเดิม	(Nah et al., 2001; Holland & Light, 1999; Loh & Koh, 2004; Zhang et al., 2004; Noe & Bernal, 2007; Nah & Degado, 2006; Nah & Zuckweiler, 2003; Gargeya, 2005; Sanchez & Bernal, 2007; Pan & Jang, 2008)
37. คุณภาพของการให้บริการของที่ปรึกษา	(Brady et al., 2002; Cronin & Taylor, 1992; Parasuraman et al., 1995)
38. คุณภาพของตัวระบบ	(Zhang et al., 2004)
39. คุณภาพของข้อมูล	(Wang & Strong, 1996)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ตัวแปรสู่ความสำเร็จ	ผู้วิจัย/ค.ศ.
40. การบริหาร โครงการ	(Ed, Vaught, Gutierrez, & Rinks, 2003; Esteves & Pastor, 2001; Gargeya & Brady, 2005; Harrison, 2004; Jafari, Yusuff, & Tang, 2006; Kamhawi, 2007; Kim, Lee, & Gosain, 2005; Sawah, Tharwat & Rasmy, 2008; Wagner & Antonucci, 2004; นริศรา วิศวกรรมศาสตร์, 2549; โชติชัย เจริญงาม, 2550; ชาญบุษย์ จันทร์ประสงค์, 2550; อัญญารัตน์ ชนไพศาลกิจ, 2552)
41. ผู้บริหาร โครงการ	(นริศรา วิศวกรรมศาสตร์, 2549; โชติชัย เจริญงาม, 2550)
42. การมีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน	(Sehali, 2000; Esteves & Pastor, 2001; Harrison, 2004; Jafari, Yusuff & Tang, 2006; เขมวันต์ ปิติวีรรัตน์, 2551)
43. การแก้ปัญหา	(Esteves & Pastor, 2001; นริศรา วิศวกรรมศาสตร์, 2549; โชติชัย เจริญงาม, 2550)

ตารางที่ 2.5 สรุปปัจจัยความสำเร็จและตัวแปรต่างๆ ของการนำระบบ ERP มาใช้ในงานวิจัย

1. ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment)		
ปัจจัยความสำเร็จของระบบ ERP	ตัวแปร	ผู้วิจัย/ค.ศ.
1. การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูง	ผู้บริหารระดับสูงมุ่งมั่นตั้งใจในการติดตั้งระบบ ERP	(Duchessi et al., 1988; Falkowski et al., 1988; Sneller, 1986;
	ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการติดตั้งระบบ ERP	Bingi et al., 1999; Sumner, 1999; Pinto & Slevin, 1987; Laughlin, 1999; Holland & Light, 1999; Parr, Shanks, &
	ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารต่อบุคลากรภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายของการนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร	Darke, 1999; Parr & Shanks, 2000; Rosario, 2000; Nah et al., 2001; Willcocks & Sykey, 2000; Markus et al., 2000; Bancroft, Seip, & Sprengel, 1998; Holland & Light, 2003;
	ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนงบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรต่างๆ อย่างเต็มที่เพื่อการพัฒนาระบบ ERP	Loh & Koh, 2004; Noe & Bernal, 2007; Bradforda & Florin, 2003; Lee & Huang, 2004; Nah & Zuckweiler, 2003; Plant & Willconcks, 2007; Gargeya, 2005; Ifinedo, 2007; Zhang et al., 2004; Nah & Delgado, 2006; Sanchez & Bernal, 2007; Noe & Bernal, 2007; Ngai, Law, & Wat, 2008; Pan & Jang, 2008;
	ผู้บริหารระดับสูงติดตามความก้าวหน้าของโครงการ	นริศรา วิเศษเศรษฐสมบัติ, 2549; ชาญฤทธิ์ จันทน์ประเสริฐ, 2550; โชติชัย เจริญงาม, 2550; จิตตกานต์ เศษะแสนศิริ, 2551; เหมวันต์ ปิติวีรัตน์, 2551)
	ผู้บริหารระดับสูงสร้างแรงจูงใจและโบนัสให้กับสมาชิกในทีมโครงการ	

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของระบบ ERP	ตัวแปร	ผู้วิจัย/ค.ศ.
2. วัฒนธรรมองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> -มีการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กรให้มีค่านิยมแห่งการแบ่งปันและร่วมมือกันทำงาน -สร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้เล็งเห็นความสำคัญของ การนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร -มีการแบ่งปันความรู้ระหว่างหน่วยงาน/แผนกในองค์กร 	(Zhang et al., 2004; Gargeya & Brasy, 2005; Nah et al. 2003; Ifinedo, 2007; Sawah, Tharwat, & Rasmy, 2008; นริศรา วิษ เศรษฐสมบัติ, 2549)
3. การสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> - มีกระบวนการหรือวิธีการ ในการสื่อสาร การศึกษา และ ความคาดหวังในระบบ วิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานและองค์กร เพื่อให้ ได้รับความสนับสนุนจากทุกคนในองค์กร 	(Duchessi et al., 1988; Falkowski et al., 1988; Pinto, & Slevin, 1987; Holland & Light, 1999; Sumner, 1999; Dum & O'Doherty, 2000; Rosario, 2000; Wee, 2000; Nah et al. 2003; Nah et al., 2001; Bancroft, Seip, & Sprengel, 1998; Holland & Light, 2003; Gyampah, 2004; Loh & Koh, 2004; Noe & Bernal, 2007; Jafari, Yusuff, & Tang, 2006; Nah & Degado, 2006; Nah & Zuckweiler, 2003; Plant & Willconcks, 2007; Gargeya, 2005 ; Sanchez & Bernal, 2007; Noe& Bernal, 2007; Ngai, Law, & Wat, 2008; Pan & Jang , 2008; นริศรา วิษ เศรษฐสมบัติ, 2549; โชติชัย เจริญงาม, 2550; ชาญฤทธิ์ จันทร์ ประสงค์, 2550)

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จของระบบ ERP	ตัวแปร	ผู้วิจัย/ค.ศ.
4. การบริหารพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> - การคัดเลือกบุคลากรขององค์กรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ในกระบวนการทำงานของความต้องการขององค์กร - บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับหลักการของระบบ ERP - บุคลากรมีอำนาจตัดสินใจในการกำหนดความต้องการของระบบและมีหน้าที่หลักในการให้คำปรึกษาและฝึกอบรมให้กับผู้ใช้ระบบ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ การใช้งานระบบ ERP ได้อย่างมีประสิทธิภาพ - บุคลากรสามารถถ่ายทอดความต้องการให้กับที่ปรึกษาในการวางแผนระบบ ERP ได้อย่างถูกต้อง - บุคลากรมีความสามารถในการประสานงานข้ามสายงาน - การจัดการฝึกอบรมโดยคำนึงถึง เป้าหมาย ช่วงเวลา และรายละเอียดเนื้อหาของฝึกอบรม 	<p>(Ed, Vaught, Gutierrez, & Rinks, 2003; Gargeya & Brady, 2005; Kim, Lee, & Gosain, 2005; Esteves & Pastor, 2001; Sneller, 1986; Bingi et al., 1999; Summer, 1999; Pinto & Slevin, 1987; Sehali, 2000; Stratman & Roth, 2002; Zhang et al., 2004; Holland & Light, 2003; Harrison, 2004; Loh & Koh, 2004; Noe & Bernal, 2007; Sanchez & Bernal, 2007; Bradforda & Florin, 2003; Plant & Willconcks, 2007; Yang et al., 2006; Pan & Jang, 2008; Wagner & Antonucci, 2004; นริศ รา วิเศษเศรษฐสมบัติ, 2549; ชาญุฑุฑ จันทน์ประสงศ์, 2550; อัญญารัตน์ ธนไพศาลกิจ, 2552)</p>

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จของระบบ ERP	ตัวแปร	ผู้วิจัย/ก.ศ.
5. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร	<p>ความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กรให้เข้ากับการทำงานด้วยฟังก์ชันของระบบ ERP</p> <p>ควรหลีกเลี่ยงการปรับเปลี่ยนการทำงานของซอฟต์แวร์ให้เข้ากับรูปแบบในการดำเนินการดำเนินธุรกิจขององค์กร</p>	<p>(Duchessi et al., 1988; Bingi et al., 1999; Nah et al., 2001; Stratman & Roth, 2002; Loh & Koh, 2004; Noe & Bernal, 2007; Bradforda & Florin, 2003; Esteves & Pastor, 2001; Harrison, 2004; , 2006; Jafari, Yusuf & TangKim, Lee, & Gosain, 2005; Kamhawi, 2007; Lee & Huang, 2004; Nah & Zuckweiler, 2003; Gargeya, 2005; Sanchez & Bernal, 2007; Ngai, Law, & Wat, 2008; Pan & Jang, 2008; Wagner & Antonucci, 2004; นริศรา วิเศษบุญสมิต, 2549; อัญญารัตน์ ธนไพศาลกิจ, 2552)</p>
6. การบริหารโครงการ	<p>มีการกำหนดเป้าหมาย ขอบเขต ระยะเวลา และงบประมาณที่ชัดเจน</p> <p>ผู้บริหารโครงการมีความสามารถและความชำนาญในการบริหารโครงการ</p> <p>ผู้บริหารโครงการเข้าใจภาพรวมของโครงการเป็นอย่างดี</p> <p>ผู้บริหารโครงการเป็นที่ยอมรับของทีมงาน</p> <p>ผู้บริหารโครงการวัดผลการบริหารโครงการสม่ำเสมอ เพื่อให้โครงการล่าช้าและเกิดค่าใช้จ่ายเกินงบประมาณที่กำหนดไว้</p>	<p>(Duchessi et al., 1988; Falkowski et al., 1988; Sneller,1986; Na et al., 2001; Pinto & Slevin, 1987; Holland & Light, 1999; Bingi & Sharma, 1999; Parr & Sumner, 1999; Shanks & Darke, 1999 ; Parr & Shanks, 2000; Rosario, 2000; Wee, 2000; Stratman & Roth, 2002; Zhang et al., 2004; Nah & Degado, 2006; Sanchez & Bernal, 2007; Ngai, Law & Wat, 2008; Pan & Jang, 2008; Ed, Vaught, Gutierrez, & Rinks, 2003; Esteves & Pastor, 2001; Gargeya & Brady, 2005; Harrison, 2004; Jafari, Yusuf, & Tang, 2006; Kamhawi, 2007; Kim, Lee, & Gosain, 2005; Sawah, Tharwat & Rasmy, 2008; Wagner & Antonucci, 2004; นริศรา วิเศษบุญสมิต, 2549; ไชติชัย เจริญงาม, 2550; ชาญุฑท์ จันทร์ประสงค์, 2550; อัญญารัตน์ ธนไพศาลกิจ, 2552)</p>

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จของระบบ ERP	ตัวแปร	ผู้วิจัย/ค.ศ.
<p>2. ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment)</p> <p>2.1 คุณภาพของบริษัทที่ปรึกษาในการวางระบบ ERP</p> <p>2.2. คุณภาพของระบบ</p> <p>2.3. คุณภาพของสารสนเทศ</p>	<p>ตัวแปร</p> <p>-ที่ปรึกษาในระบบ มีความรู้ ความชำนาญในการติดตั้งระบบ ERP ที่ตรงกับอุตสาหกรรม</p> <p>-ที่ปรึกษา สามารถวิเคราะห์ความต้องการทางธุรกิจ และแนะนำวิธีการแก้ไขปัญหามาได้อย่างเหมาะสม</p> <p>-ที่ปรึกษา ระบบ สามารถติดตั้งระบบ ERP ได้ตรงตามความต้องการขององค์กร</p> <p>-ที่ปรึกษา ระบบ สามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรภายในองค์กร ได้อย่างครบถ้วน</p> <p>- ความถูกต้องของระบบ</p> <p>- ความเป็นปัจจุบันของข้อมูลเนื้อหาของฐานข้อมูล</p> <p>- ความสะดวกในการเข้าถึงระบบ</p> <p>- ระบบเป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้งาน</p> <p>- การทำงานแบบบูรณาการ</p> <p>- ความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล</p> <p>- สารสนเทศ ความสามารถในการใช้งาน การเข้าใจได้ง่าย</p> <p>- รายงานที่ผลิตได้ถูกต้องตรงตามความต้องการของผู้ใช้ เข้าใจและตรวจสอบได้ง่าย</p> <p>- ข้อมูลที่แสดงผลมีความสมบูรณ์ ถูกต้อง แม่นยำ</p> <p>- สามารถนำข้อมูล และรายงานมาประกอบการศึกษาตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ทันเวลา</p>	<p>(Laughlin, 1999; Senali, 2000; Esteves & Pastor, 2001; Brown & Vessey, 2003; Harrison, 2004; Wagner & Antonucci, 2004; นริศรา วิเศษบุญสมบัติ, 2549; โชติชัย เจริญงาม, 2550)</p> <p>(DeLoan & McLean, 1992; DeLoan & McLean, 2003; Gyampah, 2004; Kanhawi, 2007)</p> <p>(DeLoan & McLean, 1992; Livari, 2002; DeLoan & McLean, 2003; Gable et al., 2003; Zhang et al., 2004; Ching et al., 2006; Jafari, Yusuf, & Tang, 2006; Chien & Tsau, 2007; Ifinedo, 2007; Chung et al., 2009)</p>

2.4 ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP) กับบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน

ธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรงเนื่องมาจากประชากรที่มีจำนวนมากขึ้นแต่ทรัพยากรมีจำกัด การแข่งขันดังกล่าวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและรูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจโดยเฉพาะการนำระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร (ระบบ ERP) ซึ่งเป็นระบบที่สามารถช่วยให้การบริหารทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลและกระบวนการทำงานของทุกส่วนงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี (Forsaitth, 2003) ส่งผลให้นักบัญชีและนักการเงินต้องมีการปรับตัวเพิ่มมากขึ้น อาทิ การทำความเข้าใจกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะนำมาสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจเพื่อให้นักบัญชีและนักการเงินทำงานในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตนเองและองค์กรดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 เปรียบเทียบสภาพแวดล้อมการทำงานแบบเดิมกับระบบ ERP

สภาพแวดล้อมการทำงานแบบเดิม	สภาพแวดล้อมการทำงานโดยระบบ ERP
องค์กรมีหลายระบบตามความต้องการของหน่วยงาน	องค์กรมีระบบน้อยลง
แต่ละหน่วยงานไม่มีการบูรณาการข้อมูล	มีการบูรณาการข้อมูลโดยใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน
ระบบมีความหลากหลายและไม่เชื่อมต่อกัน	ระบบมีการเชื่อมต่อกันเพื่อตอบสนองต่อธุรกิจ
การพัฒนาระบบจากหน่วยงาน IT ภายในบริษัท	การพัฒนาระบบจากหน่วยงานภายนอก
ระบบการทำงานเป็นระบบปิดเฉพาะในหน่วยงาน	เป็นระบบเปิดที่ใช้ทำงานร่วมกัน

ที่มา: Gopalan (2012)

จากความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีโดยองค์กรนำระบบ ERP มาใช้ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานของนักบัญชีและนักการเงินมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งแต่เดิมนักบัญชีและนักการเงินกำหนดบทบาทหน้าที่ของตนเองไว้ที่ 1) การวางระบบบัญชีการเงิน 2) การบันทึกรายการบัญชี และ 3) การจัดทำงบการเงินให้เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กฎหมายกำหนดแล้วส่งข้อมูลบัญชีการเงินเหล่านั้นให้กับผู้บริหาร เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป (สุวรรณ หวังเจริญเดช, 2547) หลังจากองค์กรนำระบบ ERP เข้ามาใช้ ส่งผลให้

สภาพแวดล้อมการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงเช่นมีการบูรณาการข้อมูลโดยใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน ส่งผลให้นักบัญชีและนักการเงินต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและหน้าที่ดังนี้

2.4.1 บทบาทผู้ให้คำปรึกษาภายในให้แก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร (Internal Advisors)

เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนประกอบพื้นฐานในระบบสารสนเทศทางการบัญชี ส่งผลให้ความรู้ทางด้านบัญชีและการเงินได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากมาย เมื่อองค์กรได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ภายในองค์กร ส่งผลให้นักบัญชีและนักการเงินต้องตระหนักถึงบทบาทในการทำงานของนักบัญชีและนักการเงินที่มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเรื่อยๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านบัญชีการเงิน บัญชีบริหาร การตรวจสอบบัญชี ภาษีอากร หรือการบัญชีต้นทุน ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทและหน้าที่ของนักบัญชีและนักการเงิน (Scapens & Mostafa, 2003; Sutton, 1999; Bhimani, 2003; Chapman & Chua, 2003; Chapman, 2005; Dechow, Granlund, & Mouritsen, 2007; Granlund, 2009) ทั้งนี้ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อระบบสารสนเทศทางการบัญชีเพื่อทำให้การปฏิบัติงานด้านบัญชีและการเงินเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Kremers & Dissel, 2000)

ข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ เกิดจากการนำระบบ ERP มาใช้ภายในองค์กรเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลให้ทั่วทั้งองค์กร และการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของนักบัญชีและนักการเงิน ไม่ได้เป็นเพียงผู้มีหน้าที่เป็นผู้ทำ ผู้คำนวณ ผู้ลงบัญชี จัดหาข้อมูลสารสนเทศเพื่อเสนอแก่ฝ่ายบริหารเท่านั้น เมื่อองค์กรนำระบบ ERP เข้ามาติดตั้งและใช้ภายในองค์กรทำให้นักบัญชีและนักการเงินต้องเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ไปจากเดิมทั้งนี้เพราะระบบ ERP ช่วยกำจัดงานที่ต้องทำซ้ำ ได้แก่การบันทึกข้อมูลซ้ำ ทั้งนี้ข้อมูลจะถูกบันทึกตั้งแต่ต้นทางและถูกลำเลียงมายังแผนกบัญชี การเงิน ทำให้นักบัญชีและนักการเงินต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงบทบาทจากผู้ทำการบันทึกข้อมูล เป็นผู้ให้ปรึกษาในด้านงบการเงินหรือทางด้านบัญชีและทางด้านการเงินให้แก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วยให้ผู้บันทึกข้อมูลได้อย่างถูกต้อง (Newman, 2003; Russell, 1999; สุวรรณ หวังเจริญเดช, 2547) โดยบทบาทการเป็นที่ปรึกษาภายใน เมื่อองค์กรนำระบบ ERP มาใช้นักบัญชีและนักการเงินจะเกี่ยวข้องกับการบันทึกข้อมูลเพียงเล็กน้อย หรือไม่เกี่ยวข้องกับการบันทึกข้อมูลเลย ทำให้นักบัญชีและนักการเงินมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยเฉพาะทักษะทางการสื่อสารที่ดี เพื่อช่วยในการถาม ตอบ การเขียนและการนำเสนอความรู้ ให้กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน นอกจากนั้นหน่วยงานบัญชีและหน่วยงานการเงินถือเป็นศูนย์รวมข้อมูลที่สำคัญ เพื่อช่วยในการวางแผนและการตัดสินใจเพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในแต่ละระดับ

ภายในองค์กร นอกจากทักษะด้านการสื่อสารที่ดี พนักงานหรือบุคลากรภายในองค์กร ต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล ความรู้ในเชิงลึกทางด้านวิชาชีพของตน และมีความเข้าใจทางด้านธุรกิจ เพื่อสามารถเข้าใจบริบทของแผนกต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

2.4.2 บทบาทผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ (Internal Auditors)

การตรวจสอบภายใน เป็นการให้บริการข้อมูลแก่ฝ่ายบริหารและเป็นหลักประกันขององค์กรในด้านการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมทั้งในด้านการเงินและการบริหารงาน ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์และเสนอแนะ พร้อมทั้งให้คำปรึกษาจากกระบวนการตรวจสอบภายใน รวมทั้งการเสนอรายงานที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับกิจกรรมการเพิ่มมูลค่าขององค์กรในภาพรวม ให้กับฝ่ายบริหารเพื่อนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและดูแลให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า

ในสภาพปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน โดยมีการนำระบบ ERP มาติดตั้งและใช้ภายในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ส่งผลให้นักบัญชีและนักการเงินแต่เดิมเป็นผู้ตรวจสอบภายในเฉพาะรายการบัญชีได้พัฒนาบทบาทและรูปแบบการตรวจสอบเป็นผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งทำหน้าที่ตรวจสอบตั้งแต่การตั้งค่าผังบัญชีและรายการบันทึกการบัญชีผ่านทางระบบคอมพิวเตอร์ การบูรณาการของข้อมูลสารสนเทศทางการเงิน ความถูกต้องของแหล่งข้อมูลที่ได้รับสารสนเทศ โดยเฉพาะการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศจากหน่วยงานต่างๆ เข้าสู่แผนกบัญชีและการเงินให้มีความถูกต้อง นำเชื่อถือ เพื่อให้หน่วยงานบัญชีและการเงินสามารถนำเสนอรายงานทางการเงินต่างๆ ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และน่าเชื่อถือ (Gopalan, 2012; Sia, 2002)

ความถูกต้อง และน่าเชื่อถือของข้อมูลสารสนเทศ เกิดจากการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลสารสนเทศ เนื่องจากการนำระบบ ERP มาใช้ โดยเฉพาะข้อมูลสารสนเทศที่มีการเชื่อมโยงและใช้ร่วมกันทำให้อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่เกิดจากผลกระทบของพนักงานหรือบุคลากรเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนและการปลอมแปลงเอกสารเพื่อลดความน่าเชื่อถือของการตรวจสอบภายใน (Gopalan, 2012) ดังนั้นผู้ตรวจสอบภายในจะต้องมีแนวทางในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัยหรือการเข้าถึงของข้อมูลเพื่อป้องกันการปรับเปลี่ยนหรือปลอมแปลงเอกสาร

2.4.3 บทบาทนักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ (Analysis)

องค์กรขนาดใหญ่หลายๆ แห่งจะมีบุคลากรในตำแหน่งนักวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กร ซึ่งทำให้นักบัญชีและนักการเงินจะต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง โดยเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีทำให้นักบัญชีจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของตนเองให้เป็นผู้ที่มีความสามารถรอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและทางด้านธุรกิจ เพื่อให้สามารถทำงานเชิงรุก และอาศัยข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ โดยข้อมูลภายนอกองค์กรมาจากสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับทางเศรษฐกิจ การเมือง และพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภค ส่วนข้อมูลภายในองค์กรมาจากระบบข้อมูล พร้อมทั้งต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดวางระบบข้อมูล ให้คีย์ลัดเชิงข้อมูลมาด้วยคุณภาพที่สม่ำเสมอ อาทิ ออกแบบระบบให้สามารถเรียกดูรายงานที่ต้องการไม่ว่าจะเป็นรูปของรายงานที่พร้อมสั่งพิมพ์ หรือการแสดงผลทางหน้าจอ และต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนข้อมูล เช่นการนำข้อมูลออกมาเป็นไฟล์ตารางข้อมูล และมีความสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อด้วยโปรแกรมอัจฉริยะทางธุรกิจ (Business Intelligence หรือ BI) อาทิ Pivot Table กับ Pivot Chart ใน Microsoft Excel เพื่อช่วยตอบคำถาม ให้คำแนะนำ และให้การสนับสนุนในเชิงตัวเลขแก่ฝ่ายบริหารและหน่วยงานอื่นภายในองค์กรที่เกี่ยวข้อง (Scapens, 1996) ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Newman, 2003; Russell, 1999)

2.4.4 บทบาทผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ

ในปี ค.ศ. 1996 คณะกรรมการเฉพาะกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสมาคมผู้ตรวจสอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย (AICPA) ได้ร่วมกับ International Federation of Accountants (IFAC) ได้ออกรายงาน เรื่อง Information Technology in Accounting Profession ได้เรียกร้องและให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนและสอดคล้องความรู้และทักษะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่นักบัญชีและนักการเงิน ซึ่งเป็นบทบาทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน เมื่อองค์กรนำระบบ ERP เข้ามาใช้ในองค์กรคือ นักบัญชีมีบทบาทเป็นผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ

บทบาทที่มีการเปลี่ยนแปลงของผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ แบ่งออกเป็น 3 ช่วง (Parr & Shanks, 2003) ได้แก่ 1) ช่วงของการวางแผน 2) ช่วงโครงการ และ 3) ช่วงการพัฒนาระบบเพิ่มเติม

ช่วงของการวางแผน เป็นขั้นตอนแรกเริ่มตั้งแต่การเลือกระบบ ERP การจัดตั้งคณะบุคคลเพื่อทำการตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับโครงการ การกำหนดขอบเขต นโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงการ การกำหนดตัวผู้บริหารโครงการ การกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้ในโครงการ โดยองค์กรจะมีการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้และความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและทางด้านธุรกิจ เป็นตัวแทนของหน่วยงาน เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและการเลือกใช้ระบบ ERP

ช่วงโครงการ เป็นการกำหนดระบบย่อย (Module) การติดตั้งระบบ ERP จนถึงขั้นตอนของการส่งมอบระบบงานให้ผู้ใช้ทำงานต่อไปได้ ซึ่งตัวแทนของหน่วยงานจะเป็นผู้เรียนรู้ระบบย่อยก่อน

ช่วงการพัฒนาเพิ่มเติม รวมถึงการซ่อมแซมหรือการต่อเติมระบบ ERP เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างดีที่สุดตลอดเวลา และตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน ช่วงของการพัฒนาระบบเพิ่มเติม เป็นหน้าที่ของตัวแทนของหน่วยงานที่จะต้องประสานงานความต้องการของผู้ใช้งาน กับ ระบบ เพื่อลดความขัดแย้งและช่วยการประสานงานเพื่อให้การต่อเติมระบบย่อยสอดคล้องกับการใช้งาน นอกจากนั้นยังมีในส่วนของงานดูแลรักษาและพัฒนาระบบ อย่างต่อเนื่อง

การนำระบบ ERP ที่มีระบบย่อยทางด้านบัญชีและการเงินเป็นส่วนประกอบ ถือเป็นโปรแกรมสำเร็จรูป มีความยุ่งยากซับซ้อนและแตกต่างไปจากระบบงานอื่น โดยเริ่มตั้งแต่ช่วงการวางระบบให้พร้อมก่อน จึงจะใช้งานได้ การวางระบบคือการกำหนดค่าต่างๆ ของโปรแกรมในแต่ละระบบย่อย ซึ่งมีรายละเอียดที่ต้องใช้ทักษะความรู้ทางด้านบัญชี โดยเฉพาะ เช่นการกำหนดผังบัญชี การเตรียมข้อมูลตั้งต้นหรือขอดยกมาเพื่อนำเข้าระบบ ส่งผลให้นักบัญชีและนักการเงินต้องมีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้วิเคราะห์ระบบและมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ (Forsaith, 2003; Newman, 2003) โดยจะต้องทำงานร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาหรือฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร เพื่อให้ติดตั้งระบบ ERP ในส่วนงานบัญชีและงานการเงิน สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพในช่วงของการติดตั้งระบบ รวมไปถึงการพัฒนาเพิ่มเติมระบบ ERP ภายหลังจากติดตั้งระบบ ERP เพื่อช่วยสนับสนุนการดำเนินงานและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.4.5 บทบาทผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร

ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร (ระบบ ERP) เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปที่รวบรวมระบบสารสนเทศต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กรให้อยู่บนฐานข้อมูลเดียวกันเพื่อตอบสนองความต้องการสารสนเทศของหน่วยงานและบุคคลต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร การเชื่อมโยงสารสนเทศระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร โดยมีแผนกบัญชี และแผนกการเงินเป็นศูนย์กลางข้อมูลขององค์กร ส่งผลให้นักบัญชีและนักการเงินเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่าง

หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น (Newman, 2003; Russell, 1999) โดยทำหน้าที่ติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นการลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น สร้างความร่วมมือในการทำงาน โดยจะต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารในลักษณะสองทาง

ตารางที่ 2.7 ตารางสรุป การเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของนักบัญชีและนักการเงิน ที่ใช้งานวิจัยนี้

บทบาทใหม่	ผู้วิจัย/ค.ศ.
1. ผู้ให้คำปรึกษาภายในแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร	(Newman, 2003; Russell, 1999)
2. ผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ	(Gopalan, 2012; Sia, 2002)
3. นักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ	(Newman, 2003; Russell, 1999)
4. ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ	(Forsaitth, 2003; Newman, 2003)
5. ผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร	(Newman, 2003; Russell, 1999)

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าเมื่อองค์กรนำระบบ ERP เข้ามาใช้ภายในองค์กร ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ระบบ ERP) มีผลกระทบต่อการทำงานหน่วยงานบัญชีและงานการเงิน โดยส่งผลกระทบต่อให้นักบัญชีและนักการเงินต้องปรับตัวเพื่อรองรับกับการนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้นักบัญชีและนักการเงินมีบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม คือการเป็นผู้ให้คำปรึกษาภายในแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร การเป็นผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ การเป็นนักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ และการเป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น โดยทักษะที่มีความจำเป็นต่อนักบัญชีและนักการเงินที่ต้องมีเพิ่มขึ้น ได้แก่ ทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม

2.5 ระบบ ERP และผลกระทบต่อองค์กร

ระบบ ERP เป็นระบบที่รวบรวมข้อมูลไว้ในฐานข้อมูลเดียวกัน โดยข้อมูลที่ถูกนำเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลรวมครั้งเดียวที่จุดกำเนิดของข้อมูลนั้น และจะต้องถูกบันทึกลงบนสื่อคอมพิวเตอร์ จุดกำเนิดนั้นด้วยบุคลากรในองค์กรหลายคนที่ไม่เคยเป็นผู้บันทึกข้อมูลเข้ามาก่อน เมื่อองค์กรนำ

ระบบ ERP เข้ามาใช้ บุคลากรเหล่านี้จะถูกกำหนดให้เป็นผู้บันทึกข้อมูลเข้า การติดตั้งระบบ ERP จึงจัดตั้งเป็นโครงการขององค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อทางด้านปัจเจกบุคคลในเรื่องของพฤติกรรมของการนำไปใช้งาน เช่น การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละคน การพัฒนาศักยภาพในการทำงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน ลดระยะเวลาและขั้นตอนการดำเนินงานในส่วนที่ไม่จำเป็นออกไป (Zhang et al., 2004) และส่งผลกระทบต่อด้านองค์กร ที่มีต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ภายใต้ต้นทุนการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้ ประโยชน์ที่ได้รับ ระดับการให้บริการแก่ลูกค้า และการตระหนักถึงเป้าหมายของการติดตั้งระบบ ERP

ในอดีต การวัดความสำเร็จในการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานในองค์กรนั้น มีความหลากหลายขึ้นอยู่กับผู้วิจัยแต่ละท่าน เช่น ความพึงพอใจของผู้ใช้ เป็นตัวแทนของความสำเร็จในการติดตั้งระบบ ERP การดำเนินงานที่ดีขึ้น โครงการเป็นไปตามเวลาที่กำหนด การดำเนินโครงการอยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนด การยอมรับและการใช้งานระบบ และเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ก่อนล่วงหน้า (Al-Mashari et al., 2003; Burns & Tumipseed, 1991; Mandal & Gunasekaran, 2002; Markus et al., 2000; Yusuf et al., 2004)

การประเมินผลสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ซึ่งสำรวจโดยการสุ่มตัวอย่างจากฐานข้อมูลสมาชิกของ สมาคม American Production and Inventory Control Society (APICS) (Mabert, Soni, & Venkataramanan, 2001) มีผลสรุปดังนี้ 65.3%ของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ซอฟต์แวร์ SAP R/3, 12.9% ใช้ซอฟต์แวร์ J. D Edwards, 8.9% ใช้ซอฟต์แวร์ ORACLE และ 68% ใช้ซอฟต์แวร์ PeopleSoft, SSA, Baan, QAD ,และ Prism, กลุ่มตัวอย่างใช้ระบบ ERP มาแล้วนานกว่า 24 เดือน และใช้เวลา 1-3 ปีในการติดตั้งระบบอย่างสมบูรณ์ ในด้านการประเมินผลสำเร็จของการใช้ระบบ ERP พบว่า การวัดความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP พยายามวัดความคุ้มค่าของการลงทุนในระบบ ERP เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก นอกจากนั้นตัววัดที่ใช้ในการวัดความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการวัดความสำเร็จโดยรวม พบว่า บริษัทส่วนใหญ่ที่ใช้ระบบ ERP สามารถบรรลุเป้าหมายธุรกิจสัดส่วนประมาณ 65% และบริษัทส่วนใหญ่ใช้งบประมาณและเวลาเกินกว่าที่ประเมินไว้ หลังจากนั้นในปี 2003 Mabert, Soni, and Venkataramanan ได้ทำการวิจัยเรื่องผลกระทบจากขนาดขององค์กรในการใช้ระบบ ERP ในภาคอุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกา ซึ่งในขณะนั้นได้รับความนิยมแพร่หลายมาในภาคอุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกา โดยได้ศึกษาถึงขนาดของบริษัทต่างๆ ที่ติดตั้งระบบ ERP ในโรงงานอุตสาหกรรม ผลการศึกษาพบว่า สามารถสรุปผลการประเมินการทำงานหลังการติดตั้งระบบ ERP โดยเทียบกับขนาดขององค์กร ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.8 สรุปผลการประเมินการทำงานหลังการติดตั้งระบบ ERP

ผลที่ได้	บริษัททั้งหมด (%)	ขนาดเล็ก (%)	ขนาดกลาง (%)	ขนาดใหญ่ (%)
1. เพิ่มผลกระทบข้ามองค์การ	79.0	75.0	77.4	87.0
2. ตอบสนองข้อมูลเร็วขึ้น	75.5	76.9	70.6	79.2
3. ปรับปรุงรอบการสั่งซื้อ	66.3	75.0	57.6	61.9
4. ใช้เวลาในการปิดบัญชีน้อยลง	59.6	47.7	60.6	77.8
5. ปรับปรุงผลกระทบกับลูกค้า	53.6	59.0	56.7	33.3
6. ปรับปรุงการส่งมอบสินค้า	50.5	60.0	48.4	31.6
7. ปรับปรุงผลกระทบกับผู้ชาย	44.8	40.0	55.2	38.9
8. ระดับสินค้าคงคลังต่ำ	35.8	35.7	34.4	38.1
9. ปรับปรุงการจัดการเงินสด	26.5	26.3	23.1	31.6
10. ลดต้นทุนการดำเนินงาน	20.8	23.1	18.8	20.0

จากตารางที่ 2.8 สามารถสรุปได้ว่าผลการประเมินการทำงาน หลังจากการติดตั้งระบบ ERP ปรากฏว่า ระบบ ERP สามารถเพิ่มผลกระทบข้ามองค์การ เป็นสัดส่วนที่มากที่สุดถึงร้อยละ 79 ของบริษัททั้งหมด โดยที่องค์กรขนาดใหญ่ได้ประโยชน์ส่วนนี้ถึงร้อยละ 87 ในขณะที่การตอบสนองข้อมูลเร็วขึ้นเป็นสัดส่วนร้อยละ 75.5 ของบริษัททั้งหมด โดยที่องค์กรขนาดใหญ่ได้ประโยชน์ส่วนนี้มากที่สุดร้อยละ 79.2 และลดต้นทุนการดำเนินงานเป็นสัดส่วนที่น้อยที่สุดแค่ร้อยละ 20.8 ของบริษัททั้งหมด

ผลกระทบของหน่วยงานบัญชีและงานการเงินหลังจากติดตั้งและนำระบบ EER มาใช้ แทนการลงบัญชีแบบดั้งเดิม พบว่า ระบบ ERP ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3 ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่ 1. ข้อมูลสารสนเทศเกิดขึ้นแบบทันทีทันใดมีความต้องการเพิ่มมากขึ้น 2. ข้อมูลสารสนเทศช่วยในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น และ 3. องค์กรต้องการระบบ ที่มีการบูรณาการหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น เมื่อองค์กรนำระบบ ERP มาใช้ข้อมูลทางบัญชีที่เหมาะสมและเชื่อถือได้และสามารถลดเวลาสำหรับการปิดงบการเงิน นอกจากนั้นหลังจากนำระบบ ERP มาใช้ ผลการดำเนินงานของระบบ ERP ช่วยปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจ (Spathis & Constantinides, 2004; Spathis, 2006; Kanellou & Spathis, 2007) และก่อให้เกิดองค์กรแบบบูรณาการ (Colmenares, 2009)

ผลประโยชน์ส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นทางบัญชีหลังจากที่มีการนำระบบ ERP มาใช้งาน ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นทางด้านข้อมูลสารสนเทศเพิ่มมากขึ้น โดยการเพิ่มขึ้นของการบูรณาการทางด้านบัญชี และปรับปรุงคุณภาพของรายงานทางการเงิน ช่วยให้การตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที และใช้ข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีที่มีความน่าเชื่อถือ ลดเวลาการปิดบัญชีประจำปีซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของKanelou & Spathis, (2013) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผลประโยชน์ทางด้านบัญชีและความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบ ERP โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจากนักบัญชี 175 ตัวอย่าง และผู้เชี่ยวชาญทางด้านสารสนเทศ จำนวน 96 ตัวอย่าง ในประเทศกรีซ โดยศึกษาผลประโยชน์ทางด้านบัญชี ดังนี้

1. ลดระยะเวลาในการปิดบัญชีประจำเดือน ประจำไตรมาส และประจำปี
2. ลดระยะเวลาในการตั้งประเด็นปัญหาของรายงานทางการเงิน
3. ช่วยปรับปรุงคุณภาพของรายงานทางการเงิน
4. ช่วยปรับปรุงกระบวนการในการตรวจสอบภายใน
5. เพิ่มการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินมากขึ้น
6. ปรับปรุงการควบคุมการบริหารสินค้าคงเหลือ
7. ลดจำนวนพนักงานในแผนกบัญชี
8. ระบบ ERP ช่วยให้มีความยืดหยุ่นสูง
9. ช่วยปรับปรุงการตัดสินใจที่มีความน่าเชื่อถือและทันเวลา
10. ช่วยให้การบัญชีมีการบูรณาการเพิ่มมากขึ้น
11. ช่วยลดเวลาในการบันทึกรายการ
12. ระบบ ERP ช่วยสร้างมิตรภาพให้ผู้ใช้งาน
13. แผนกบัญชีมีการสื่อสารที่ง่ายขึ้นกับหน่วยงานอื่นภายในองค์กร
14. ระบบ ERP ช่วยให้การเข้าถึงข้อมูลได้เร็วและง่ายขึ้น
15. ระบบ ERP ทำให้กระบวนการในการหาผลลัพธ์รวดเร็วและง่ายขึ้น

ผลการศึกษาพบว่า มี 5 องค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรที่นำระบบ ERP มาใช้และเกิดผลประโยชน์ทางด้านบัญชี คือ 1) ผลประโยชน์ด้านสารสนเทศทางบัญชี 2) ผลประโยชน์ในเรื่องของเวลาสำหรับกิจกรรมดำเนินการด้านบัญชี 3) ผลประโยชน์ของหน่วยงานด้านบัญชีในองค์กร 4) ผลประโยชน์ทางด้านบัญชีบริหาร และ 5) ผลประโยชน์ทางด้านต้นทุนการดำเนินงาน นอกจากนี้ระบบ ERP ยังช่วยปรับปรุงบริการทางด้านบัญชี ซึ่งส่งผลให้ใช้เวลาลดน้อยลงในการปิดบัญชีและช่วยให้องค์กรปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลที่หลากหลายและสร้างความถูกต้องน่าเชื่อถือของงบการเงิน

นอกจากนั้นผลกระทบด้านองค์กร พิจารณาผลกระทบจากข้อมูลที่มีต่อการปฏิบัติงานขององค์กร โดยใช้รูปแบบของ DeLone and McLean (2003) ในการศึกษาครั้งนี้ จะนำมาปรับใช้กับผลกระทบของการติดตั้งและใช้ระบบ ERP ในแง่การปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและในด้านภาพรวมขององค์กร โดยผลของการติดตั้งและใช้ระบบ ERP ภายได้ผลตอบแทนที่จับต้องได้และผลตอบแทนที่จับต้องไม่ได้ เป็นแนวทางใน การวัดความสำเร็จในการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานในองค์กรนั้น มีความหลากหลายขึ้นอยู่กับผู้วิจัยแต่ละท่านโดยในงานวิจัยนี้ขอใช้การแบ่งผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับ ตามแนวคิดของ Poston and Grabski (2000, 2001), Hitt et al. (2002), Hunton et al. (2003), Nicolaou (2004), Nicolaou and Bhattacharya (2005) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับบริษัทที่มีการนำระบบ ERP มาใช้และมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและแบ่งผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ 2 กลุ่มได้แก่

1. ผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้ (Tangible Benefit) หมายถึงผลตอบแทนที่สามารถประเมินค่าเป็นตัวเงินได้ เช่น การเพิ่มความเร็วในการประมวลผลข้อมูล การใช้ระยะเวลา น้อยลงในการปิดงวดบัญชี ลดต้นทุนการดำเนินงาน

2. ผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Benefit) หมายถึงผลตอบแทนที่ไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเงินได้ หรือยากแก่การประเมินค่าได้

ตารางที่ 2.9 สรุปผลประโยชน์ที่ได้รับ หลังจากติดตั้งระบบ ERP ที่ใช้ในงานวิจัยนี้

ผลประโยชน์ที่ได้รับ	ผู้วิจัย
1. ผลตอบแทนที่จับต้องได้ (Tangible Benefit)	
1.1 ตอบสนองและเข้าถึงข้อมูลง่ายและรวดเร็ว ขึ้นข้อมูลแสดงผลมีความถูกต้อง แม่นยำ	(Ching et al., 2006; Poston & Grabski, 2000,2001; Hitt et al. , 2002; Hunton et al., 2003; Nicolaou, 2004; Nicolaou & Bhattacharya,2005; Mabert, Soni, & Venkataramanan, 2003; Chien & Tsaur, 2007; Ifinedo, 2007; Chung et al, 2009; Kanellou & Spathis, 2013)
1.2 ปรับปรุงรอบการสั่งซื้อให้รวดเร็วขึ้น	(Poston & Grabski, 2000,2001; Hitt et al. , 2002; Hunton et al., 2003; Nicolaou, 2004; Nicolaou & Bhattacharya,2005; Deloitte Consulting, 1998; Mabert, Soni, & Venkataramanan, 2003; O'Leary, 2004)

ตารางที่ 2.9 (ต่อ)

ผลประโยชน์ที่ได้รับ	ผู้วิจัย
1.3. ใช้ระยะเวลาสั้นลงในการปิดบัญชีประจำเดือน ประจำไตรมาส และประจำปี	Poston & Grabski, 2000,2001; Hitt et al. , 2002; Hunton et al., 2003; Nicolaou, 2004; Nicolaou & Bhattacharya,2005; Deloitte Consulting, 1998; Mabert, Soni, & Venkataramanan, 2003; O’Leary, 2004; Spathis & Constantinides, 2004;, Kanellou & Spathis, 2013)
1.4.ปรับปรุงการส่งมอบสินค้าให้รวดเร็วขึ้น	(Poston & Grabski, 2000,2001; Hitt et al. , 2002; Hunton et al., 2003; Nicolaou, 2004; Nicolaou & Bhattacharya,2005; Deloitte Consulting, 1998; Mabert, Soni, & Venkataramanan, 2003; O’Leary, 2004)
1.5.ระดับสินค้าคงคลังลดน้อยลง	(Poston & Grabski, 2000,2001; Hitt et al. , 2002; Hunton et al., 2003; Nicolaou, 2004; Nicolaou & Bhattacharya,2005; Deloitte Consulting, 1998; Mabert, Soni, & Venkataramanan, 2003; O’Leary, 2004; Kanellou &Spathis, 2013)
1.6.ปรับปรุงการจัดการเงินสด	(Poston & Grabski, 2000,2001; Hitt et al. , 2002; Hunton et al., 2003; Nicolaou, 2004; Nicolaou & Bhattacharya,2005; Deloitte Consulting, 1998; Mabert, Soni, & Venkataramanan, 2003; O’Leary, 2004)
1.7.ลดต้นทุนการดำเนินงาน	(Poston & Grabski, 2000,2001; Hitt et al. , 2002; Hunton et al., 2003; Nicolaou, 2004; Nicolaou & Bhattacharya,2005; Deloitte Consulting, 1998; Mabert, Soni, & Venkataramanan, 2003; O’Leary, 2004)

ตารางที่ 2.9 (ต่อ)

ผลประโยชน์ที่ได้รับ	ผู้วิจัย
1.8 รายได้ กำไร เพิ่มขึ้น เพิ่ม/ROS/ROE/EPS.	(Deloitte Consulting, 1998; O'Leary, 2004)
1.9 ทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานลด น้อยลง ทำให้รวดเร็วขึ้น ประหยัดเวลาใน การทำงาน	(DeLoan & McLean, 1992; DeLoan & McLean, 2003; Zhang et al., 2004; Chung et al., 2009; Livari, 2002)
1.10 ช่วยลดทรัพยากรที่นำมาใช้ เช่น บุคลากร	(DeLoan & McLean, 1992; Zhang et al., 2004)
2. ผลตอบแทนที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Benefit)	
2.1.ความเต็มใจในการทำงาน	(Poston & Grabski , 2000,2001; Hitt et al., 2002; Hunton et al., 2003; Nicolaou , 2004; Nicolaou & Bhattacharya, 2005)
2.2.ภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นขององค์กร	(Poston & Grabski , 2000, 2001; Hitt et al., 2002; Hunton et al., 2003; Nicolaou , 2004; Nicolaou & Bhattacharya, 2005)
2.3.การตัดสินใจที่ดีขึ้น	(Poston & Grabski , 2000,2001; Hitt et al. , 2002; Hunton et al., 2003; Nicolaou , 2004; Nicolaou & Bhattacharya, 2005)
2.4.ความน่าเชื่อถือของรายงาน	(Poston & Grabski , 2000,2001; Hitt et al. , 2002; Hunton et al., 2003; Nicolaou , 2004; Nicolaou & Bhattacharya, 2005)
2.5. การประสานงานระหว่างหน่วยงานดี ขึ้น	(Poston & Grabski , 2000,2001; Hitt et al. , 2002; Hunton et al., 2003; Nicolaou , 2004; Nicolaou & Bhattacharya, 2005)
2.6.ระบบ ERP ช่วยให้นักบัญชีสามารถ นำความรู้ดังกล่าวเป็นเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพ	(Newman & Westrup, 2005)

2.6. เอกสารงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

อริสา เนาวไสศรี (2549) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมของระบบสารสนเทศทางการบัญชี กับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเหมาะสมของระบบสารสนเทศทางการบัญชี ภายใต้ความต้องการ การใช้ระบบสารสนเทศทางการบัญชีกับความสามารถในการตอบสนองของระบบสารสนเทศทางการบัญชี ความสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมของระบบสารสนเทศทางการบัญชีขององค์กร กับการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศทางการบัญชี และกับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน กรุงเทพมหานคร จากกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในกิจการผลิตสินค้า ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 52 ราย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ระบบสารสนเทศทางการบัญชีที่มีความเหมาะสมภายใต้ ความต้องการใช้ระบบสารสนเทศทางการบัญชี กับความสามารถในการตอบสนองของระบบ สารสนเทศทางการบัญชี คือ ด้านความถี่ในการรายงานผล ด้านความยืดหยุ่นในการใช้งานคือมีรูปแบบที่เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน สามารถใช้งานได้คล่องตัวและสะดวก ด้านความสามารถในการพยากรณ์ และด้านการรับข้อมูล โดยอัตโนมัติ ความเหมาะสมของระบบสารสนเทศทางการบัญชีด้านความสามารถในการพยากรณ์มี ความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศทางการบัญชีในด้านการ จัดการข้อมูลทางการบัญชี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ความเหมาะสมของระบบสารสนเทศทางการบัญชีในด้านการรับข้อมูล โดยอัตโนมัติมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเพิ่มขึ้นของกำไร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 และความเหมาะสมของระบบสารสนเทศทางการบัญชีในด้านความยืดหยุ่นในการใช้งานมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตภาพของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ความเหมาะสมของ ระบบสารสนเทศทางการบัญชีด้านความสามารถในการพยากรณ์ สามารถพยากรณ์การใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศทางการบัญชีในด้านการจัดการข้อมูลทางการบัญชี (Accounting data management) ความเหมาะสมของระบบสารสนเทศทางการบัญชีในด้านความถี่ในการรายงานผล ด้านความสามารถใน การพยากรณ์ และด้านการเสนอแนวทางการตัดสินใจ สามารถพยากรณ์การใช้ประโยชน์จากระบบ สารสนเทศทางการบัญชีในด้านความพึงพอใจของผู้ใช้งาน (Users' Satisfaction) และความเหมาะสม ของระบบสารสนเทศทางการบัญชีในด้านการรับข้อมูลอัตโนมัติสามารถพยากรณ์ผลการ ดำเนินงานของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการเพิ่มขึ้นของกำไร (Profitability growth) และด้านผลผลิตภาพ ของพนักงาน (Productivity) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05.

ไพศาล จันทร์ขันธ์ (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากร องค์กรในกระบวนการผลิตที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของอุตสาหกรรมรถยนต์ใน

ประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของระบบการวางแผนทรัพยากรองค์การ ในกระบวนการผลิตที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย และศึกษาอำนาจในการทำนายขององค์ประกอบของระบบการวางแผนทรัพยากรองค์การใน กระบวนการผลิตที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย จำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและปฏิบัติกรที่ทำงานเกี่ยวข้องกับระบบการวางแผนทรัพยากร องค์การในกระบวนการผลิต จำนวน 426 คน จำนวนตัวแปรอิสระที่นำมาวิเคราะห์มีจำนวน 55 ตัว แปร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลพบว่า องค์ประกอบของระบบการวางแผนทรัพยากรองค์การในกระบวนการผลิตของ หน่วยงานในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย มีทั้งหมด 6 องค์ประกอบที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การดำเนินงาน ได้แก่ การจัดการ โครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการ ในกระบวนการผลิต การจัดการในส่วนผู้บริหาร การจัดการในส่วนผู้ปฏิบัติกรและการจัดการใน ส่วนความรู้ความสามารถ ทำนายองค์ประกอบของระบบการวางแผนทรัพยากรองค์การใน กระบวนการผลิตที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย มี ทั้งหมด 4 ตัวแปรตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ การจัดการ โครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการ ในกระบวนการผลิต การจัดการในส่วนผู้บริหารและการจัดการในส่วนผู้ปฏิบัติกร

ศิววงศ์ เพชรจุล (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของความรู้ความสามารถทาง วิชาชีพบัญชีและเทคโนโลยีสารสนเทศ ต่อคุณภาพกำไรของธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ โดยมี จุดประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของความรู้ความสามารถทางวิชาชีพบัญชีและเทคโนโลยี สารสนเทศต่อคุณภาพกำไรของธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บ รวบรวมข้อมูลจากนักบัญชีธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 300 คน ผลการวิจัย พบว่า นักบัญชี ธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการ มีความรู้ความสามารถทางวิชาชีพบัญชี โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน มีความคิดเห็นด้วย เกี่ยวกับการมีความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีคุณภาพกำไร โดยรวม อยู่ ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน นักบัญชีธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ที่มี ระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ รูปแบบของธุรกิจ และจำนวนพนักงานที่แตกต่างกัน มีความ คิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความสามารถทางวิชาชีพบัญชี เทคโนโลยีสารสนเทศ และคุณภาพกำไร โดยรวมแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบของความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ บัญชี พบว่า 1) ด้านเจตคติ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับคุณภาพกำไร โดยรวม ด้าน

ความผันผวนขึ้นลงหรือความมีเสถียรภาพของกำไร และด้านความสามารถของกำไรในการสะท้อนกระแสเงินสด ที่อยู่เบื้องหลังการเกิดกำไร 2) ด้านลักษณะทางพฤติกรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับคุณภาพกำไร โดยรวม ด้านความระมัดระวังในการคำนวณกำไร ด้านความมีสหสัมพันธ์ระหว่างกำไรทางบัญชีกับความเป็นจริงทางเศรษฐกิจ ด้านความสามารถของกำไรในการสะท้อนกระแสเงินสดที่อยู่เบื้องหลังการเกิดกำไร และด้านความสัมพันธ์ระหว่างกำไรที่คำนวณขึ้นตามเกณฑ์สิทธิกับกระแสเงินสดที่อยู่เบื้องหลังกำไร 3) ด้านความรู้ในสาขาที่ทำ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับคุณภาพกำไร โดยรวม และด้านความผันผวนขึ้นลงหรือความมีเสถียรภาพของกำไร 4) ด้านการเรียนรู้อย่างชาญฉลาด มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับคุณภาพกำไร โดยรวม ด้านความมีสหสัมพันธ์ระหว่างกำไรทางบัญชีกับความเป็นจริงทางเศรษฐกิจ ด้านความสามารถของกำไรในการสะท้อนกระแสเงินสดที่อยู่เบื้องหลังการเกิดกำไร และด้านความสัมพันธ์ระหว่างกำไรที่คำนวณขึ้นตามเกณฑ์สิทธิกับกระแสเงินสดที่อยู่เบื้องหลังกำไร

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบของความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า 1) ด้านเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับคุณภาพกำไร โดยรวม ด้านความระมัดระวังในการคำนวณกำไร ด้านความผันผวนขึ้นลงหรือความมีเสถียรภาพของ ด้านความสามารถของกำไรในการสะท้อนกระแสเงินสดที่อยู่เบื้องหลังการเกิดกำไร และด้านความสัมพันธ์ระหว่างกำไรที่คำนวณขึ้นตามเกณฑ์สิทธิกับกระแสเงินสดที่อยู่เบื้องหลังกำไร 2) ด้านโครงสร้าง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับคุณภาพกำไร โดยรวม ด้านความระมัดระวังในการคำนวณกำไร และด้านความผันผวนขึ้นลงหรือความมีเสถียรภาพของ 3) ด้านกระบวนการจัดการ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับคุณภาพกำไร โดยรวม และรายด้านทุกด้าน 4) ด้านบทบาท ของบุคคล มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับคุณภาพกำไร ด้านความมีสหสัมพันธ์ระหว่างกำไรทางบัญชีกับความเป็นจริงทางเศรษฐกิจ

โดยสรุป ความรู้ความสามารถทางวิชาชีพบัญชีและเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์ และผลกระทบต่อคุณภาพกำไรของธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้น นักบัญชีธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ควรให้ความสำคัญและส่งเสริมกับบุคลากรมีความรู้ความสามารถทางวิชาชีพบัญชี และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพกำไรขององค์กร

วรรณวิมล ศรีหิรัญ (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศทางการบัญชีของผู้บริหารบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาว่ามีตัวแปรใดที่มีผลต่อประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศทางการบัญชีของผู้บริหารบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อทราบว่าหากองค์กรธุรกิจมีการนำระบบสารสนเทศ

ทางการบัญชีเข้ามาใช้แล้วจะมีตัวแปรใดบ้างที่ช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้สารสนเทศทางการบัญชีของผู้บริหาร นอกจากนี้เมื่อองค์กรทราบว่าตัวแปรใดที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้การ ใช้สารสนเทศของผู้บริหารนั้นมีประสิทธิภาพแล้ว คาดว่าจะนำผลที่ได้จากการวิจัยไปปรับปรุงหรือประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อการใช้สารสนเทศทางการบัญชีอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการศึกษาครั้งนี้ โดยจัดกลุ่มตัวแปรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศทางการบัญชีของผู้บริหารบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็น 6 กลุ่ม คือ 1) คุณลักษณะเฉพาะของผู้ใช้งาน 2) การมีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน 3) โครงสร้างองค์กร 4) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง 5) คุณภาพของระบบสารสนเทศทางการบัญชี 6) ลักษณะของปัญหา ทั้งนี้การเก็บข้อมูลใช้วิธีส่งแบบสอบถามจำนวน 539 ชุด ไปยังบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ข้อค้นพบของงานวิจัยในส่วนของ การวิเคราะห์ตัวแปร พบว่าตัวแปรจัดกลุ่มตัวแปรใหม่ เป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ 1) ตัวแปรการมีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน (ผู้บริหาร) 2) ตัวแปรการสนับสนุนของผู้บริหาร ระดับสูง 3) ตัวแปรลักษณะของปัญหา 4) ตัวแปรคุณลักษณะเฉพาะของผู้ใช้และคุณภาพของระบบสารสนเทศทางการบัญชี 5) ตัวแปรความซับซ้อนของระบบ 6) ตัวแปรทัศนคติของผู้ใช้งาน เมื่อนำตัวแปรทั้ง 6 มาหาความสัมพันธ์กับตัวแปรประสิทธิภาพการใช้งานสารสนเทศทางการบัญชีของผู้บริหารบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ตัวแปรการมีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน (ผู้บริหาร) ตัวแปรการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ตัวแปรลักษณะของปัญหา ตัวแปรคุณลักษณะเฉพาะของผู้ใช้และคุณภาพของระบบสารสนเทศทางการบัญชี ส่งผลต่อประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศทางการบัญชีของผู้บริหารบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ในขณะที่ตัวแปรทัศนคติของผู้ใช้งาน (ผู้บริหาร) ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศทางการบัญชีของผู้บริหารบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งอาจอธิบายได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารงานด้านบัญชี ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งบริษัทเหล่านี้มักสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารงานด้านบัญชีได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี และผู้จัดการฝ่ายบัญชี ที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ทำงานสูง โดยเมื่อพิจารณาจากแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี มีประสบการณ์ทำงานเป็นผู้บริหารด้านงานบัญชีตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จึงอาจกล่าวได้ว่าบุคคลเหล่านี้เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านงานบัญชีและการใช้สารสนเทศทางการบัญชี ส่งผลให้มีทัศนคติที่ดีและมั่นคงเกี่ยวกับระบบสารสนเทศทางการบัญชี ซึ่งทัศนคติของผู้บริหารนั้น จึงอาจไม่ได้เป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศทางการบัญชี ของผู้บริหาร ในด้านสภาพการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางการบัญชีนั้นพบว่าบริษัทที่จดทะเบียนใน

ตลาดหลักทรัพย์ส่วนใหญ่เลือกใช้โปรแกรมประเภทวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise resource planning: ERP) ซึ่งสามารถตอบสนองการใช้งานทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้พบว่าโปรแกรมที่ใช้ส่วนใหญ่เป็น โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นสำหรับองค์กร โดยเฉพาะ และงานวิจัยนี้พบว่าธุรกิจขนาดกลางมักนิยมใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเฉพาะงานบัญชี แต่ไม่นิยมใช้โปรแกรมประเภท ERP และผู้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางการบัญชีส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาวิชาการบัญชีมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

ดังนั้นจากงานวิจัยพบว่า สารสนเทศทางการบัญชีส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรในเชิงบวก ซึ่งหมายถึงสารสนเทศทางการบัญชีที่มาจากโปรแกรมสำเร็จรูปประเภท ERP มีความสำคัญในการเป็นเครื่องมือช่วยนักบัญชี และนักการเงินสามารถนำเสนอข้อมูลเพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและบรรลุเป้าหมายขององค์กร และสามารถสรุปได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นแรงผลักดันให้นักบัญชีและนักการเงินต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ไปจากเดิมและก่อผลประโยชน์ส่วนเพิ่มให้กับองค์กร

2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ได้กล่าวมาข้างต้น งานวิจัยนี้ได้พัฒนากรอบแนวคิด ปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานใน องค์กรธุรกิจไทย โดยแสดงความสัมพันธ์ของแนวคิดดังกล่าว ดังนี้



ภาพที่ 2.5 กรอบแนวคิด ปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัย เรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย ใช้ระเบียบวิธี ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการสนับสนุนกรอบแนวคิดที่จะใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยนำข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่กับการทบทวนวรรณกรรมเพื่อพัฒนาเป็นแบบสอบถาม โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน และการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย และเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้ตั้งไว้ทางผู้วิจัย จึงได้กำหนดข้อพิจารณาเกี่ยวกับข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1 ขอบเขตและเนื้อหาของการศึกษา

ขอบเขตเนื้อหาของการศึกษาถึงตัวแปรต่างๆของการใช้ระบบวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินในองค์กรธุรกิจไทย โดยกำหนดขอบเขตของงานวิจัยเป็นการศึกษาในส่วนที่เป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ใช้ระบบ ERP ในส่วนของงานบัญชีและงานการเงิน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยเน้นไปที่การใช้ซอฟต์แวร์ ERP ที่เป็น โปรแกรมสำเร็จรูป และ เป็นโปรแกรมที่บริษัทพัฒนาขึ้นมาใช้เอง โดยมีระยะเวลาของการติดตั้งและใช้ระบบ ERP ในส่วนของงานบัญชีและงานการเงิน ไม่น้อยกว่า 3 ปี อาทิเช่น SAP , ORACLE หรือ โปรแกรมที่บริษัทพัฒนาเอง ทั้งนี้เพราะระบบ ERP ต้องใช้เงินลงทุนต่อเนื่อง 3 – 5 ปี ระยะเวลาในขั้นตอนของการติดตั้งระบบ โดยเฉลี่ย 20 เดือน และระยะเวลาจากวันที่ติดตั้งระบบเสร็จสิ้นถึงวันที่เห็นประโยชน์จาก โปรแกรม ERP ระยะเวลาน้อยสุดคือ 8 เดือน และระยะเวลานานสูงสุดคือ 31 เดือน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Koch (2002) พบว่าโดยเฉลี่ยการนำระบบ ERP มา

ใช้เริ่มตั้งแต่ คัดตั้งจนถึงการปรับปรุงระบบเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จจะต้องใช้เวลาประมาณ 23 เดือน (Koch, 2002) งานวิจัยของ Koch (2002) และ Meta Group (2003) ซึ่งให้เห็นว่าประสพการณ์การใช้ระบบ ERP มานานขององค์กรธุรกิจเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาของงานวิจัยนี้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาได้ ซึ่งประสพการณ์ 3 ปีตามที่กำหนดข้างต้น

3.2 ขั้นตอนในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้จะศึกษา ตัวแปรต่างๆ ของการใช้ระบบวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินในองค์กรธุรกิจไทย โดยกลุ่มตัวอย่างของข้อมูล เป็นองค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี ส่วนการจัดเก็บข้อมูลดำเนินการจัดเก็บกับผู้ใช้งานหลัก ซึ่งได้รับผลกระทบและมีส่วนได้เสียในการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งาน

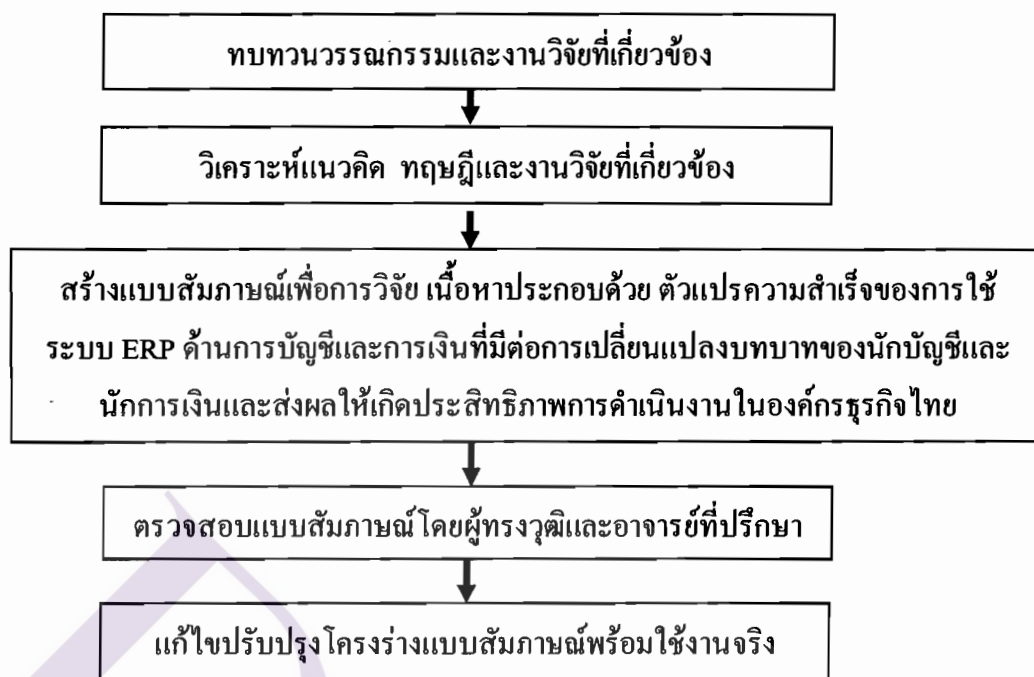
3.2.1 ศึกษาและทบทวนเพื่อพัฒนารอบแนวคิดในรายละเอียดเกี่ยวกับตัวแปรความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจ

3.2.2 เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยระเบียบวิธีการวิจัย 2 วิธีคือ

3.2.2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เพื่อทราบถึงรายละเอียดขององค์กรประเภท และระดับการติดตั้ง การใช้งานของระบบ ERP รวมถึงตัวแปรต่างๆ ของการใช้ระบบวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงิน ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย

โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารในแต่ละระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ในส่วนงานบัญชี และส่วนงานการเงิน เพื่อสร้างแนวคิด หรือคำอธิบายเชิงทฤษฎีโดยเริ่มต้นจากข้อมูล อาศัยการประมวล และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผู้วิจัยทำเป็นระยะๆ ครั้ง ที่สิ้นสุดการสัมภาษณ์ เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบ จำแนกประเภทและหาความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด โดยเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมๆ กัน โดยจะเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ไปจนกว่าไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้นหรือข้อมูลไม่มีความแตกต่างจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาก่อน (Glaser & Strauss, 1967) โดยมีขั้นตอนดังนี้ (ภาพที่ 3.1)



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการพัฒนาแบบสัมภาษณ์ ขั้นตอนที่ 1

การสัมภาษณ์ (Interview) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่วางแผนจัดเตรียมชุดคำถาม และวิธีการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลตัวแปรความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางหรือผู้บริหารระดับปฏิบัติการในหน่วยงานบัญชีและหน่วยงานการเงิน หรือบุคคลที่องค์กรเห็นว่าเกี่ยวข้องและสามารถให้ข้อมูลได้อย่างชัดเจน (ไพศาล จันทรัมย์, 2551)

การสัมภาษณ์ดำเนินการโดยกำหนดคำถามหลักของการวิจัย (Central or Major Research Questions) อย่างกว้างๆ โดยตั้งคำถามเกี่ยวกับตัวแปรความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ในส่วนงานการเงินและงานบัญชี ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินอย่างไร หลังจากนั้นกำหนดคำถามย่อยของการวิจัย (Sub Questions) จากคำถามหลักที่กำหนดไว้ก่อนหน้านั้น คือ นำคำถามหลักของการวิจัยมาจำแนกเป็นประเด็นคำถามการวิจัยย่อยที่มีเนื้อหาเฉพาะเจาะจงและเป็นรูปธรรมชัดเจนมากกว่าคำถามหลักของการวิจัย (ไพศาล จันทรัมย์, 2551)

วิธีการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยใช้วิธีถามคำถาม ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบ โดยแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกแต่ฝ่ายเดียว ผู้วิจัยไม่ตัดสินและไม่พยายามเปลี่ยนความคิดเห็นหรือความเชื่อของ

ผู้ตอบ และพยายามให้ได้คำตอบตรงกับคำถามมากที่สุด โดยควบคุมหัวข้อสนทนาทิศทางและขั้นตอนให้เป็นไปตามประเด็นคำถาม สำหรับกรณีที่ยังไม่ได้คำตอบที่ชัดเจนหรือเพียงพอก็พยายามถามเพิ่มเติมหรือขอให้อธิบายเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น (ไพศาล จันทรงษ์, 2551)

ในขณะสัมภาษณ์ ผู้วิจัยบันทึกคำตอบทันที เนื่องจากเป็นเวลาที่ดีที่สุดสำหรับบันทึกคำตอบได้เป็นอย่างดี เนื่องจากเมื่อเวลาผ่านไปอาจหลงลืมได้ พร้อมทั้งบันทึกเครื่องบันทึกเสียงเพื่อทบทวนความจำในกรณีที่ต้องบันทึกคำตอบเพิ่มเติมหลังจากการสัมภาษณ์อย่างไรก็ตามผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านไม่อนุญาตให้บันทึกคำตอบของตนเอง นอกจากนี้ผู้วิจัยได้จับบันทึกการแสดงออกทางอวัจนภาษา เช่น สีหน้า ท่าทาง และกิริยาอาการต่างๆ (Nonverbal Behavior) ของผู้ให้สัมภาษณ์ด้วยเพื่อประกอบการพิจารณาตีความหมายของข้อมูลหลักฐานที่ได้จากการสัมภาษณ์ (ไพศาล จันทรงษ์, 2551)

บางกรณีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงเอกสารและบันทึกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับคำถามการวิจัย ผู้วิจัยจึงขออนุญาตชมและขอถ่ายสำเนาไว้เป็นหลักฐานหากได้รับอนุญาต

ข้อมูลหลักฐานที่ได้จากการสัมภาษณ์นี้ ผู้วิจัยจะนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลหลักฐานที่ได้รับจากแหล่งหรือวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลักฐานอื่นๆ เช่น คำให้สัมภาษณ์ของบุคคลอื่นในองค์กรเดียวกัน เอกสาร บันทึกรวมทั้งการสังเกตการณ์จริง

อย่างไรก็ตาม การนำเสนอผลการวิจัย โดยอ้างอิงคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลผู้วิจัยจะไม่เอ่ยชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ จะกล่าวเพียงตำแหน่งอย่างกว้างๆ เท่านั้น

3.2.2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ด้วยการสำรวจความเห็นที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน และเพื่อเป็นการยืนยันรายละเอียดและลำดับความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรในรูปแบบของผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้และผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้ เพื่อสร้างกรอบแนวคิดดังนี้

1) การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้นำผลการสัมภาษณ์เชิงลึก มาพัฒนากรอบแนวคิดปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย และได้ทำการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงสำรวจ (Survey Data) แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับการวัดค่าตัวแปรของแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์การด้านการบัญชีและการเงิน โดยแบบสำรวจมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับ โดยมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

(1) ศึกษาการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นตามวิธีของ Best (1986, pp. 181-182)

(2) สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดค่าตัวแปรของแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์การด้านการบัญชีและการเงิน ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทยโดยเสนอมาตรวัดเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับของ ลิเคิร์ต (Likert) เพื่อหลีกเลี่ยงค่าตรงกลาง โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกทางใดทางหนึ่งระหว่างทัศนคติทางบวกและทางลบ และเชื่อว่าผู้ตอบทุกคนมีข้อมูลเพียงพอที่จะระบุทิศทางได้ (Worcester & Burns, 1975) โดยกำหนดค่าระดับความคิดเห็นแต่ละช่วงคะแนนและความหมายดังนี้

ระดับ 4	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วยอย่างยิ่งกับปัจจัยดังกล่าว
ระดับ 3	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วยกับปัจจัยดังกล่าว
ระดับ 2	หมายถึง	ผู้ตอบไม่เห็นด้วยกับปัจจัยดังกล่าว
ระดับ 1	หมายถึง	ผู้ตอบไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับปัจจัยดังกล่าว

ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในแต่ละปัจจัยนั้น จำเป็นต้องคำนวณค่าพิสัยเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบค่าระดับคะแนนเฉลี่ยสำหรับการวิเคราะห์ โดยนำค่าพิสัยที่คำนวณได้บวกกับระดับความคิดเห็นแต่ละระดับ สามารถใช้เป็นค่าระดับคะแนนเฉลี่ยในการวิเคราะห์เปรียบเทียบ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best, 1977, p.14) ดังนี้

$$\frac{\text{Maximum} - \text{Minimum}}{\text{Interval}} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{ต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{4 - 1}{4} = 0.75$$

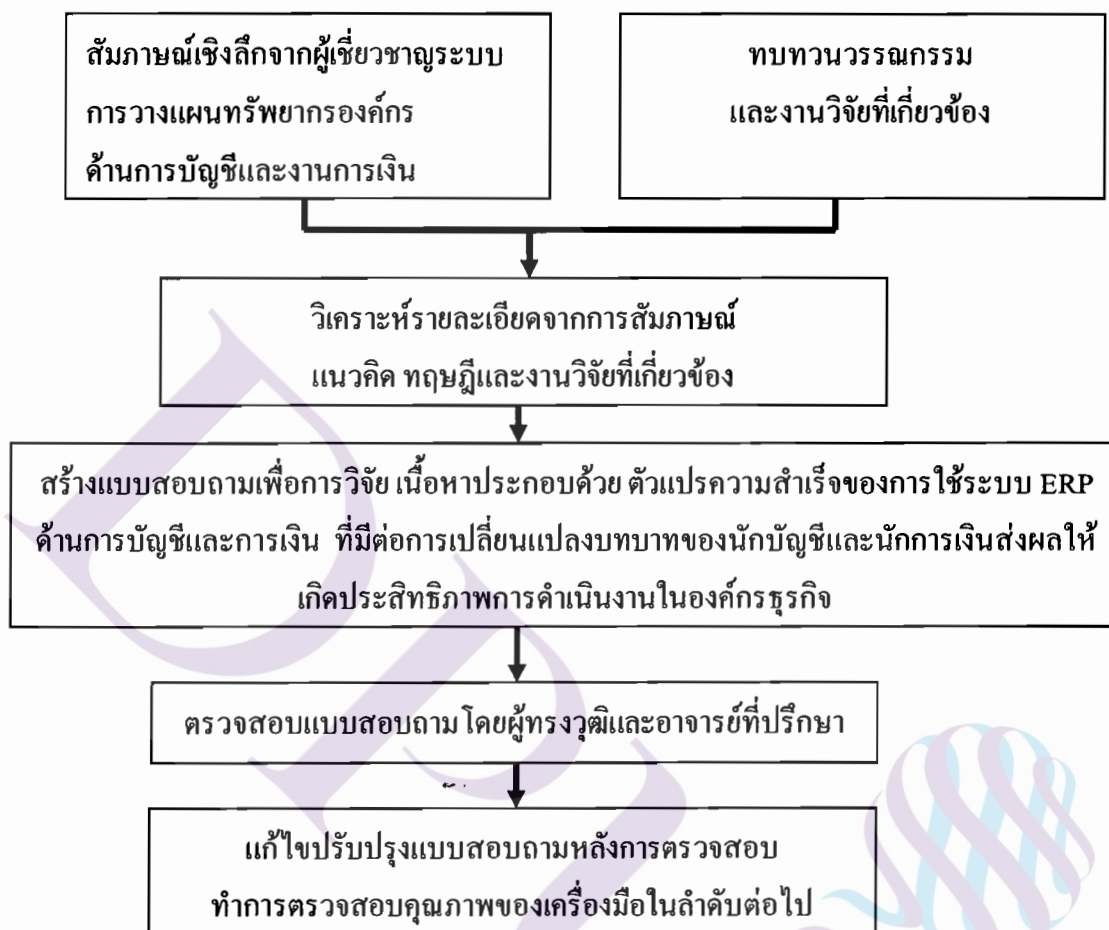
ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 1.00 – 1.75 อยู่ในช่วงที่ผู้ตอบไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับปัจจัยดังกล่าว

ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 1.76 – 2.50 อยู่ในช่วงที่ผู้ตอบไม่เห็นด้วยกับปัจจัยดังกล่าว

ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.51 – 3.25 อยู่ในช่วงที่ผู้ตอบเห็นด้วยกับปัจจัยดังกล่าว

ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.26 – 4.00 อยู่ในช่วงที่ผู้ตอบเห็นด้วยอย่างยิ่งกับปัจจัยดังกล่าว

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น ตำแหน่งงานในองค์กร ขอบเขตของการนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร เป็นต้น โดยมีขั้นตอนดังนี้ (ภาพที่ 3.2)



ภาพที่ 3.2 ขั้นตอนการพัฒนาแบบสอบถาม ขั้นตอนที่ 2

(1) นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาพัฒนาแบบสอบถาม ที่เป็นเครื่องมือในการวิจัยให้เหมาะสม

(2) ทดสอบแบบสอบถาม เพื่อทดสอบความเที่ยง ก่อนที่จะนำไปเก็บข้อมูลจริง

2) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) จากข้อคำถาม โดยแบบสอบถามประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 68 ข้อ แยกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) ซึ่งประกอบ 6 ปัจจัยย่อย ดังนี้ 1.1) ปัจจัยด้านการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กรจำนวน 6

ข้อ 1.2) ปัจจัยด้านการสื่อสาร จำนวน 2 ข้อ 1.3) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 4 ข้อ
 1.4) ปัจจัยด้านการบริหารพนักงานจำนวน 10 ข้อ 1.5) ปัจจัยด้านการบริหาร โครงการ จำนวน 6 ข้อ
 1.6) ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร จำนวน 6 ข้อ 2. ด้านสภาพแวดล้อมทาง
 ระบบสารสนเทศ (Information System Environment) ซึ่งประกอบด้วย 3 ปัจจัยย่อย ดังนี้ 2.1) ปัจจัย
 ด้านคุณภาพของตัวระบบ จำนวน 5 ข้อ 2.2) ปัจจัยด้านคุณภาพของสารสนเทศ จำนวน 4 ข้อ และ
 2.3) ปัจจัยด้านคุณภาพการให้บริการทางด้านระบบ ERP จากผู้จำหน่ายหรือที่ปรึกษาระบบจำนวน
 4 ข้อ 3. บทบาทของนักบัญชีและนักการเงินที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังจากนำระบบ ERP มาใช้
 จำนวน 5 ข้อ และ 4. ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังจากนำระบบ ERP
 มาใช้ ประกอบด้วย 2 ด้าน ดังนี้ 4.1) ด้านผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้ จำนวน 9 ข้อ และ
 4.2) ด้านผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้ จำนวน 6 ข้อ

โดยผู้เชี่ยวชาญทางด้านระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร (ระบบ ERP) จำนวน 3 ท่าน
 ได้แก่ 1) รศ.ดร. สุกรี รอดโพธิ์ทอง 2) ศ.ดร. จำเนียร จวงตระกูล 3) ดร. วศธร ชุติภิญโญ ทำการ
 ตรวจสอบแก้ไขและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตลอดจนตรวจสอบความเที่ยงตรงในด้านเนื้อหา
 ความเข้าใจ และการใช้ภาษาว่ามีความครบถ้วนและมีความเข้าใจตรงกันหรือไม่ ให้คะแนนผลการ
 พิจารณาตัดสินแล้วนำไปหาความตรงตามเนื้อหา จากการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยหาค่า
 IOC (Index of Item – Objective Congruence) โดยถือเกณฑ์ความสอดคล้องและการยอมรับของ
 ผู้เชี่ยวชาญตรงกันมากกว่าร้อยละ 50 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ข้อใด +1 หมายความว่า ข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาตามจุดประสงค์

ข้อใด 0 หมายความว่า ไม่แน่ใจข้อคำถามนั้นสอดคล้อง หรือ ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา
 ตามจุดประสงค์ของการวิจัย

ข้อใด -1 หมายความว่า ข้อคำถามนั้น ไม่สอดคล้องกับเนื้อหาตามจุดประสงค์

ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ จะนำไปหาค่าความตรงตามเนื้อหา โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{จากสูตร } IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ

IOC คือ ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบ

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เมื่อใดมีค่า IOC เข้าใกล้ 1.0 แสดงว่ามีความตรงตามเนื้อหา มาก ถ้ามีค่าเข้าใกล้ 0 แสดง
 ว่ามีความตรงตามเนื้อหาน้อย และมีค่า IOC ติดลบแสดงว่าไม่ตรงตามเนื้อหา ทำการรวบรวมข้อมูล

ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญในระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร ในงานบัญชีและการเงิน จำนวน 3 คน สรุปผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อคำถามกับจุดประสงค์ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความตรงของเนื้อหาของข้อคำถามทั้งหมด โดยผู้เชี่ยวชาญที่ตั้งเกณฑ์ประสบการณ์ใช้ระบบ ERP ในส่วนงานบัญชีและงานการเงิน ตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน ทำการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Concurrence: IOC) ของข้อคำถามกับตัวชี้วัด ที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป พบว่าข้อคำถามจากแบบสอบถาม เรื่องปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย

1. ส่วนใหญ่ ข้อคำถามมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 – 1.00 มีความสอดคล้องกับจุดประสงค์ จึงพิจารณาคัดเลือกไว้ใช้ได้

2. มีข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 มี 3 รายการ จึงพิจารณาตัดทิ้งได้แก่

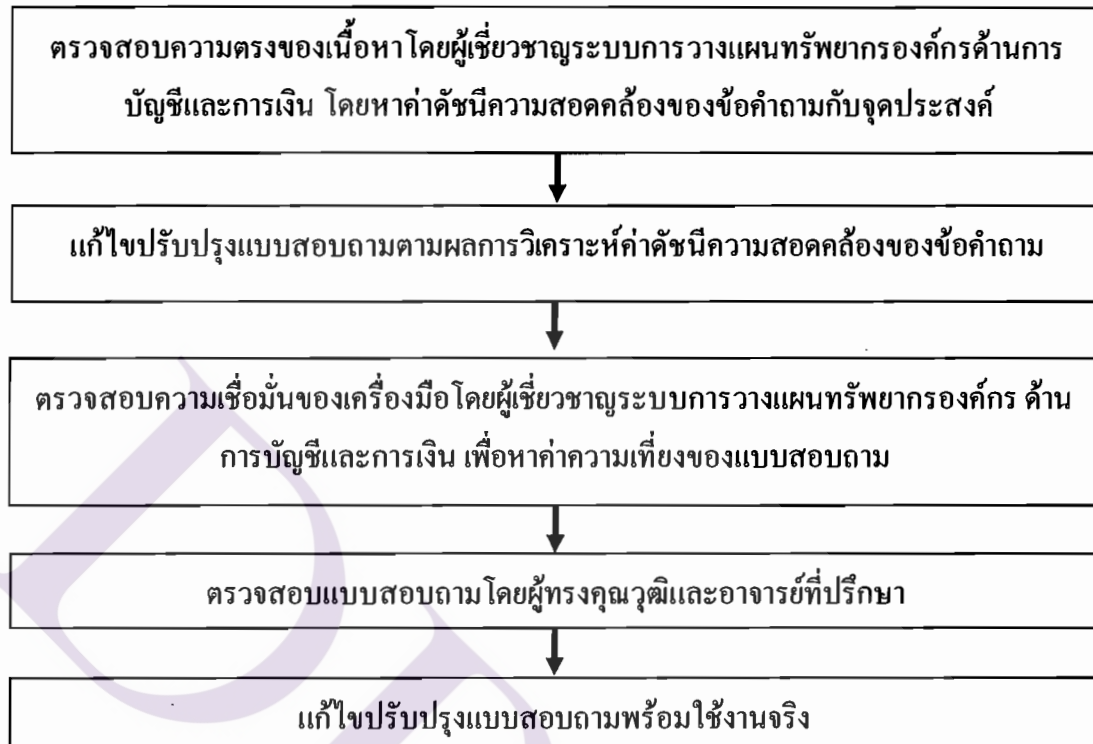
2.1 องค์กรมีกระบวนการหรือวิธีการในการสื่อสาร การศึกษาและความคาดหวังในระบบ ERP

2.2 องค์กรมีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากการนำระบบ ERP มาใช้

2.3 พนักงานในองค์กรมีความเต็มใจในการทำงาน

จากผลการวิเคราะห์ทำให้สามารถตัดข้อคำถามออกไป 4 รายการ ทำให้เหลือข้อคำถาม

นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ มีขั้นตอนโดยสรุป ดังภาพที่ 3.3 ดังนี้



ภาพที่ 3.3 ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3) การหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ในการตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้จากการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา นำมาปรับปรุงแก้ไขโดยตัดข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ออกไปแล้วนำไปทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบและวัดความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจากผู้เชี่ยวชาญระบบการวางแผนทรัพยากรองค์การด้านการบัญชีและการเงิน ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่าความสัมพันธ์รายข้อ โดยใช้เกณฑ์ความสัมพันธ์มากกว่า 0.80 ถือว่าคำถามนั้นเหมาะสมใช้ได้ โดยแบบสอบถามใช้การหาความเชื่อมั่น หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach's Coefficient) แล้วนำผลการวิเคราะห์เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา เพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับที่พร้อมจะนำไปใช้จริง มีสูตรดังนี้

สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

$$\alpha = n/n-1 [1 - \sum s_i^2 / S^2]$$

α = คือค่าความสอดคล้องภายใน

n = คือจำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม

$\sum s_i^2$ = คือผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

S^2 = คือความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับ

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของเครื่องมือ ดังแสดงค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม
จำแนกตามองค์ประกอบแต่ละด้าน ดังรายละเอียด ตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามจำแนกตามองค์ประกอบแต่ละด้าน

ปัจจัยความสำเร็จ	จำนวนข้อคำถาม	ค่าความเที่ยง (CC)
1. ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment)		
1.1 ปัจจัยด้านการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหารขององค์กร	6	0.9182
1.2 ปัจจัยด้านการสื่อสาร	4	0.9185
1.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	4	0.9621
1.4 ปัจจัยด้านการบริหารพนักงาน	10	0.9673
1.5 ปัจจัยด้านการบริหารโครงการ	6	0.9736
1.6 ปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร	6	0.9685
2. ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment)		
2.1 ปัจจัยด้านคุณภาพของตัวระบบ	5	0.9631
2.2 ปัจจัยด้านคุณภาพของสารสนเทศ	4	0.9497
2.3 ปัจจัยด้านคุณภาพการให้บริการทางด้านระบบ ERP หรือที่ปรึกษาระบบ	4	0.9601
3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน	5	0.9674
4. ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังนำระบบ ERP มาใช้		
4.1 ปัจจัยด้านผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้	9	0.9637
4.2 ปัจจัยด้านผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้	5	0.9691
รวม	68	0.9767

จากตารางที่ 3.1 ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) เพื่อวัดค่าความเที่ยงของแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยในแต่ละด้านมีค่าตั้งแต่ 0.9182 – 0.9736 มากกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (0.80) โดยปัจจัยด้านการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหารขององค์กรมีค่าแอลฟา 0.9182 ปัจจัยด้านการสื่อสารมีค่าแอลฟา 0.9185 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีค่าแอลฟา 0.9621 ปัจจัยด้านการบริหารพนักงานมีค่าแอลฟา 0.9673 ปัจจัยด้านการบริหารโครงการมีค่าแอลฟา 0.9736 ปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กรมีค่าแอลฟา 0.9685 ปัจจัยด้านคุณภาพของตัวระบบมีค่าแอลฟา 0.9631 ปัจจัยด้านคุณภาพของสารสนเทศมีค่าแอลฟา 0.9497 ปัจจัยด้านคุณภาพการให้บริการทางด้านระบบ ERP หรือที่ปรึกษาระบบมีค่าแอลฟา 0.9601 ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินมีค่าแอลฟา 0.9674 ปัจจัยด้านผลตอบแทนที่จับต้องได้มีค่าแอลฟา 0.9637 ปัจจัยด้านผลตอบแทนที่จับต้องไม่ได้มีค่าแอลฟา 0.9691

สรุปว่า แบบสอบถามมีค่าความเที่ยง (Reliability) 0.967 อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถามที่ได้จากการตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งและ จัดทำเป็นแบบสอบถามที่จะนำไปใช้เป็นฉบับจริง

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

ประชากร

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน ไม่น้อยกว่า 3 ปี

โดยปัจจุบันบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีจำนวน 488 บริษัท ผู้วิจัยได้โทรศัพท์เพื่อสอบถามบริษัททั้งหมด 488 บริษัทเกี่ยวกับการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน และระยะเวลาของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน พบว่าบริษัทที่นำระบบ ERP มาใช้มากกว่า 3 ปี มีจำนวน 220 บริษัท นอกจากนั้นผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยตรวจสอบจากรายงานประจำปีของบริษัท ดังนั้นประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือผู้บริหารในแต่ละระดับของหน่วยงานบัญชีและหน่วยงานการเงินในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ

กลุ่มประชากรบริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
 สำหรับประชากรในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ข้อมูลโดยอ้างอิงตามรายชื่อบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 488 บริษัท โดยคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ก.ล.ต.) ได้แบ่งออกเป็น 8 กลุ่มอุตสาหกรรม (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 5 พฤศจิกายน 2555) และสามารถเลือกตัวอย่างที่ใช้ระบบ ERP ได้จำนวน 220 บริษัท ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ระบบ ERP แยกตามหมวดธุรกิจ

กลุ่มอุตสาหกรรม	ประชากร (บริษัท)	กลุ่มตัวอย่าง (บริษัท)	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ แจกแบบสอบถาม
เกษตรและอุตสาหกรรม	41	27	162
ทรัพยากร	28	17	102
เทคโนโลยี	38	26	156
ธุรกิจการเงิน	57	29	174
บริการ	89	30	180
สินค้าอุตสาหกรรม	80	29	174
สินค้าอุปโภคบริโภค	39	18	108
อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	116	44	264
รวม	488	220	1,320

ขั้นตอนและวิธีการเก็บข้อมูล

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ

ขั้นตอนที่ 1 ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ โดยประชากรทั้งหมด 488 บริษัท แบ่งตามหมวดธุรกิจ ได้ทั้งหมด 27 หมวดธุรกิจ

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้โทรศัพท์สอบถามเกี่ยวกับการนำระบบ ERP หรือระบบย่อยที่สามารถเรียกชื่อเทียบเคียง มาใช้ภายในองค์กร และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลดังกล่าวจากรายงานประจำปีของบริษัท และได้ข้อมูลบริษัทที่มีการนำระบบ ERP มาใช้งานแล้วอย่างน้อย 3 ปี จำนวน 220 บริษัท ดังแสดงในตารางที่ 3.2

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากประชากร

จากประชากรทั้งหมดที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์และใช้ระบบ ERP ไม่ต่ำกว่า 3 ปี มีกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด 220 บริษัท จากการโทรศัพท์และจากรายงานประจำปี โดยผู้ประสานงานแต่ละบริษัทจะส่งแบบสอบถามให้กับผู้บริหารของหน่วยงานบัญชีและหน่วยงานการเงินในแต่ละระดับ จำนวน 6 ชุดในแต่ละบริษัท รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 1,320 ตัวอย่าง

ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดโครงสร้างของสารสนเทศ ซึ่งแบ่งตามลำดับการนำไปใช้งาน ดังนี้ 1) ให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันแก่ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ และพนักงานเพื่อใช้ในการประสานงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน ควบคุมและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นที่หน่วยงาน 2) ให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ในการวางแผน และควบคุมการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว ได้แก่ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง เพื่อนำไปใช้ประกอบกับข้อมูลที่ไม่เป็นตัวเลขทางการเงิน (นิตยา เจริญประเสริฐ, 2543; รัชนิพร เศรษฐศักดิ์ โก, 2544)

นอกจากนั้นในการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยนี้ เป็นการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม AMOS ซึ่งจะมีการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีการ Maximum Likelihood ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีขนาดตัวอย่างที่มากเพียงพอ และการแจกแจงต้องเป็นการแจกแจงแบบโค้งปกติ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2543, น. 314) ซึ่ง Schumacker and Lomax (1996, p. 20) กล่าวว่า การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงการณ์นั้นผู้วิจัยต้องมีขนาดตัวอย่างที่ใหญ่มากกว่าการวิเคราะห์ด้วยแนวทางอื่น ทั้งนี้เพื่อการประมาณค่าที่ถูกต้องและสามารถเป็นตัวแทนของประชากรได้ โดยขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการวิเคราะห์อยู่ที่ 100- 200 ตัวอย่าง (Hoyle, 1995) อย่างไรก็ตามมีข้อเสนอแนะเรื่องขนาดหน่วยตัวอย่างว่าควรพิจารณาควบคู่ไปกับจำนวนพารามิเตอร์อิสระที่ต้องการประมาณค่า ถ้าพารามิเตอร์มีจำนวนมาก ควรจะต้องมีขนาดตัวอย่างเพิ่มมากขึ้นด้วย โดยมีข้อกำหนด ว่าอัตราส่วนระหว่างขนาดตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรจะเป็น 20 ต่อ 1 (Grace, 2008; Zhu, Walter, Rosenbaum, Russell, & Raina, 2006)

จากเงื่อนไขข้างต้น ผู้วิจัยสามารถกำหนดขนาดตัวอย่างได้จากพารามิเตอร์หรือตัวแปรที่ศึกษา โดยมีจำนวน 12 พารามิเตอร์ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 240 ตัวอย่าง และเมื่อพิจารณาจากขนาดของตัวอย่างที่คำนวณได้จากวิธีการคำนวณของ Yamane จำนวน 308 ฉบับ จึงถือว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมในการทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม AMOS อย่างไรก็ตามเพื่อให้การวิเคราะห์สามารถประมาณค่าได้ถูกต้องและกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรได้ดีที่สุด ผู้วิจัยจึงยึดแนวคิดของ Hoyle (1995) โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ไว้ที่จำนวนอย่างน้อย 308 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. นำหนังสือจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตเพื่อขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูลกับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยจัดส่งทางไปรษณีย์ ไปบริษัทบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ใช้ระบบ ERP มาแล้วอย่างน้อย 3 ปี จำนวน 220 บริษัท

2. เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 308 ฉบับ ตรวจสอบความถูกต้องและครบสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งหมดแล้วนำมาลงรหัส และบันทึกข้อมูลโดยใช้โปรแกรม AMOS

3.4 เทคนิควิธีการวิเคราะห์ที่ใช้ในงานวิจัย

3.4.1 ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐานของตัวอย่าง

การวิเคราะห์ในหัวข้อนี้เป็นการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นด้วยสถิติพื้นฐาน ผู้ศึกษาวิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้โปรแกรม SPSS ในส่วนนี้ นำเสนอในบทที่ 4 หัวข้อที่ 1 หลังจากนั้นผู้ศึกษาตรวจสอบค่าของการวิเคราะห์สถิติเบื้องต้นของตัวแปรแฝง (Latent variables) ทั้ง 12 ตัวแปรในแบบสอบถาม เพื่อให้ทราบลักษณะการแจกแจง และการกระจายของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และการทดสอบสมมติฐานของความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) สถิติทดสอบ Z (Z-test) โดยใช้โปรแกรม AMOS ผลการวิเคราะห์นำเสนอไว้ในบทที่ 4

3.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ก่อนที่ผู้ศึกษาจะตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

3.4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพมาตรวัด (Scale validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการเพื่อตอบคำถามการวิจัย

เมื่อพิจารณาแล้วว่า ตัวแปรใดมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบ-ต่อมา ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพมาตรวัด (Scale validity) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) สำหรับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วยการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ (Structural Equation Modeling: SEM) ด้วยขั้นตอนที่นำเสนอโดย Ahire et al. (1996) โดยใช้โปรแกรม AMOS เพื่อใช้ในการทดสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลตามทฤษฎี (Theoretical Model) และข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อศึกษาตรวจสอบคุณภาพมาตรวัด (Scale validity) ของตัวแปร (1) ด้านการสนับสนุนและความมุ่งมั่น

ตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร (2) การสื่อสาร (3) วัฒนธรรมองค์กร (4) การบริหารพนักงาน (5) การบริหารโครงการ (6) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร (7) คุณภาพของระบบ (8) คุณภาพของสารสนเทศ (9) คุณภาพการให้บริการทางด้านระบบ ERP จากผู้จัดจำหน่ายหรือที่ปรึกษาในการวางระบบ ERP (10) บทบาทของนักบัญชีและนักการเงินที่การเปลี่ยนแปลงหลังนำระบบ ERP มาใช้ (11) ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรที่สามารถจับต้องได้ (12) ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่สามารถจับต้องได้ โดยพิจารณาความครอบคลุมในเชิงทฤษฎีหรือไม่ และการวิเคราะห์องค์ประกอบโดยพิจารณาจากค่านำหน้าขององค์ประกอบที่คำนวณได้ นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542, น. 150) กล่าวว่า ในปัจจุบันนิยมใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) แทนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

การวิเคราะห์องค์ประกอบสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ด้วยการประมาณค่าพารามิเตอร์โดยวิธีไลค์ลิฮูดสูงสุด (Maximum Likelihood Estimate: ML) ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ของตัวแปรอิสระต้องเริ่มต้นที่การพัฒนาโมเดลที่เป็นกรอบความคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) หรือสมมติฐานการวิจัยก่อน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์โมเดลเพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.4.2.2 Goodness of Fit Measures

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ผู้ศึกษาจะตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ วัดระดับความกลมกลืนระหว่างข้อมูลจากตัวอย่างหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ กับแบบจำลองสมมติฐานการวิจัยเป็นการเปรียบเทียบเมทริกซ์ที่ได้จากแบบจำลองสมมติฐานการวิจัย (สัญลักษณ์ Σ) กับเมทริกซ์ที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อตรวจสอบความตรงของแบบจำลอง (Model Validation) ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่ใช้ในการวิจัยนี้มี 4 ประเภทคือ

ประเภทแรก คือพิจารณาค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistic) ซึ่งเป็นค่าสถิติที่ใช้แพร่หลายในการทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญ ($p > 0.05$) แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่อย่างไรก็ตามค่าสถิติไค-สแควร์อาจจะมีนัยสำคัญ ($p \leq 0.05$) เมื่อข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์มีจำนวนมาก ดังนั้น จึงอาจอนุมูลให้ค่าสถิติไค-สแควร์มีนัยสำคัญได้ แต่ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ หรือ The ratio of the chi-square to degree of freedom หรือ Normed Chi-square (NC) หรือ X^2/df (Carmines & Melver, 1981; Ullman, 2001) ควรจะน้อยกว่า 3.00 คัดนี้ Comparative Fit Index (CFI) มีค่ามากกว่า 0.95

(Carlson & Mulaik, 1993) ค่าดัชนีรากมาตรฐานของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (Standardized Root Mean Squared Residual: SRMR) มีค่าต่ำกว่า 0.10 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความแตกต่างโดยประมาณ (Root Mean Squared Error of Approximation: RMSEA) มีค่าต่ำกว่า 0.10 ถือว่าโมเดลองค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kline, 2005)

ประเภทที่สอง คือ การพิจารณาดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเชิงสัมบูรณ์ (Absolute fit measures) ที่นิยมใช้มี 2 ดัชนีได้แก่ (Hair et al., 2006) (1) ดัชนีรากมาตรฐานของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (Standardized Root Mean Squared Residual: SRMR) ดัชนี SRMR เป็นดัชนีบอกความคลาดเคลื่อนจากการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ในกรณีเปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน) ดัชนี SRMR (ปกติมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1) ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.10 หมายถึงโมเดลตามสมมติฐานกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kline, 2005) (2) ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความแตกต่างโดยประมาณ (Root Mean Squared Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าสถิติจากข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าไค-สแควร์ว่า โมเดลอิสระตามสมมติฐาน มีความเที่ยงตรงไม่สอดคล้องกับความจริงและเมื่อเพิ่มพารามิเตอร์อิสระแล้วค่าสถิติมีค่าลดลง เนื่องจากค่าสถิติตัวนี้ขึ้นอยู่กับตัวอย่างและองศาอิสระ ดัชนี RMSEA มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้ามีค่าไม่เกิน 0.10 แสดงว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kline, 2005)

ประเภทที่สาม คือ ดัชนีความกลมกลืนเชิงประหยัด (Parsimonious Fit Index) เป็นดัชนีที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดที่ว่าโมเดลหากยิ่งเพิ่มเส้นอิทธิพลก็ยังมีแนวโน้มที่จะมีความกลมกลืนเพราะโมเดลนั้นเข้าใกล้การเป็นโมเดลแบบ Just-Identified นอกจากนี้โมเดลที่มีเส้นอิทธิพลระหว่างตัวแปรจำนวนมากก็ทำให้การแปลความยากลำบากด้วย ดังนั้นดัชนีประเภทนี้จึงเป็นดัชนีที่ช่วยตัดสินใจว่าโมเดลที่มีเส้นอิทธิพลจำนวนมากนั้นคุ้มค่ากับการเสีย Degree of Freedom หรือไม่ ซึ่งมีลักษณะเป็นการวัดความกลมกลืนของโมเดลกับจำนวนเส้นทางที่โมเดลต้องการน้อยที่สุดภายใต้ระดับความกลมกลืน (Level of Fit) ดังกล่าว โดยโมเดลที่มีความประหยัดจะเป็นโมเดลที่มีจำนวนเส้นทางน้อยที่สุด ในขณะที่อิทธิพลการอธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าวของตัวแปรอิสระไม่เปลี่ยนแปลง ในที่นี้ผู้ศึกษาเลือกใช้ดัชนีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (The ratio of the chi-square to degree of freedom หรือ Normed Chi-square (NC) หรือ χ^2/df) ควรมีระหว่าง 1.00 - 3.00 (Browne & Cudeck, 1993; Kline, 2005; Schumacker & Lomax, 2004)

ประเภทที่สี่ คือ ดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index) เป็นดัชนีที่เปรียบเทียบโมเดลที่ทดสอบกับ โมเดลฐาน (Baseline Model) ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้โมเดลที่ตัวแปรในโมเดลไม่มีความสัมพันธ์กัน (Null Model) เพื่อดูว่าโมเดลที่ทดสอบนั้นดีกว่าโมเดลที่ไม่มีความสัมพันธ์มากนักเพียงใด การตีความดัชนีประเภทนี้จะเข้าไปในลักษณะที่เหมือนกัน

คือ ค่าพิสัยของดัชนีส่วนใหญ่มักจะอยู่ระหว่าง 0-1 โดยหากค่าเข้าใกล้ 1 มาก ก็แสดงว่าโมเดลที่ทดสอบมีความกลมกลืนกว่าโมเดลที่ไม่มีความสัมพันธ์ ในที่นี้ผู้ศึกษาเลือกใช้ดัชนี Comparative Fit Index (CFI) (Hu & Bentler, 1999) เป็นดัชนีที่มาจากฐานของค่าไค-สแควร์แบบ Noncentrality และเป็นดัชนีหนึ่งที่ได้รับคามนิยมสูง เนื่องจากเป็นอีกดัชนีที่ไม่ได้รับผลกระทบจากขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยเกณฑ์การตัดสินใจที่นิยมใช้ก็คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.90

3.4.2.3 การปรับโมเดล (Model Modification Indices) หากแบบจำลองยังไม่เหมาะสม หรือยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากผลการเปรียบเทียบแตกต่างกันมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าสถิติเฉพาะของพารามิเตอร์แต่ละตัวมีค่าเท่ากับ ค่าไค-สแควร์ที่ลดลง เมื่อกำหนดให้พารามิเตอร์ตัวนั้นเป็นพารามิเตอร์อิสระ หรือมีการผ่อนคลายข้อกำหนดเงื่อนไขบังคับของพารามิเตอร์นั้น ผู้ศึกษาจะดำเนินการปรับปรุง โมเดลให้ดีขึ้น (Model Modification) ในขั้นตอนนี้และนำมาดำเนินการวิเคราะห์ใหม่ตั้งแต่ต้นจนกว่าผลการเปรียบเทียบไม่มีความแตกต่างกัน ข้อมูลที่ได้ก็นำไปใช้ในการปรับโมเดลจนได้โมเดลที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และได้ค่าสถิติตามเกณฑ์ที่กำหนด การปรับแบบจำลองดำเนินการตามคำแนะนำของโปรแกรมโดยการเพิ่มเส้นทางตามค่าดัชนีตัวแปรโมเดล การปรับโมเดลคือ การทำให้โมเดลเข้ากับข้อมูลได้ดียิ่งขึ้น (สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์) ประหยัดมากขึ้น (ใช้ตัวแปรน้อยลงหรือลดเส้นทางความสัมพันธ์ลง) และการปรับโมเดลต้องมั่นใจว่ามีความหมายด้านเนื้อหา สามารถให้เหตุผลได้อีกทั้งการปรับ โมเดลจะต้องมีทฤษฎีหรืองานวิจัยรองรับเสมอและมีความเป็นไปได้ในทางทฤษฎีประกอบกัน เมื่อปรับแบบจำลองสมมุติฐานการวิจัยจนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว จึงแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สังวรณั จักรระโทก (2547, น. 28) กล่าวว่า การปรับโมเดลจะใช้เมื่อโมเดลการวิจัยยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การปรับโมเดลจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อจะให้มีการประมาณค่าพารามิเตอร์ขึ้นใหม่ จนกว่าโมเดลที่วิเคราะห์ใหม่จะสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการปรับโมเดลจะพิจารณาจากค่า MI (Modification Index) ในผลการวิเคราะห์ที่ได้จากโปรแกรม AMOS เพราะค่า MI จะแสดงให้เห็นอย่างคร่าวๆ ว่าหากมีการเพิ่มพารามิเตอร์ในโมเดลและวิเคราะห์ใหม่ ค่า χ^2 จะลดลงเท่ากับค่า MI ทั้งนี้ ควรเลือกปรับ โมเดลที่มีค่า MI มากที่สุด แต่ผู้ศึกษาต้องมีเหตุผลในการปรับและสามารถอธิบายได้ว่าทำไมจึงต้องปรับพารามิเตอร์นั้น โดยค่า MI ที่มากกว่า 3.84 ถือว่ามาก (Diamantopoulos & Sigauw, 2000) แต่อย่างไรก็ตาม ในการปรับ โมเดล หากพิจารณาค่า MI เพียงอย่างเดียวอาจทำให้เกิดความผิดพลาดได้ เพราะจากการศึกษาพบว่า ค่า MI มักจะไม่ค้นหาโมเดลที่ถูกต้อง ได้ (Hox & Bechger, 2000) โดยมีหลักการปรับโมเดลดังนี้

1. ต้องมีเหตุผลเชิงทฤษฎีและสามารถอธิบายได้ว่าทำไมจึงปรับโมเดลได้

2. ปรับที่ละ 1 พารามิเตอร์แล้วต้องวิเคราะห์ใหม่อีกครั้ง

3. พิจารณาร่วมกับค่า EPC (Expected Parameter Change) ซึ่งเป็นค่าที่บอกขนาดและทิศทางของพารามิเตอร์ที่กำลังจะปรับ พารามิเตอร์ที่ควรปรับควรมีค่า EPC สูง และมีค่า MI สูง นอกจากนี้ยังมีดัชนีที่สามารถใช้พิจารณาในการปรับโมเดลได้ คือ การพิจารณาจากเมทริกซ์ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Residual) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานที่มากกว่า 2.58 เป็นพารามิเตอร์ควรพิจารณาเพิ่มพารามิเตอร์นั้นแล้ววิเคราะห์ใหม่อีกครั้ง แต่ถ้ามีค่าน้อยกว่า -2.58 ควรพิจารณาตัดพารามิเตอร์นั้นแล้ววิเคราะห์ใหม่อีกครั้ง ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยปรับโมเดลโดยยอมให้ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันได้เท่ากันเนื่องจากเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, น. 28)

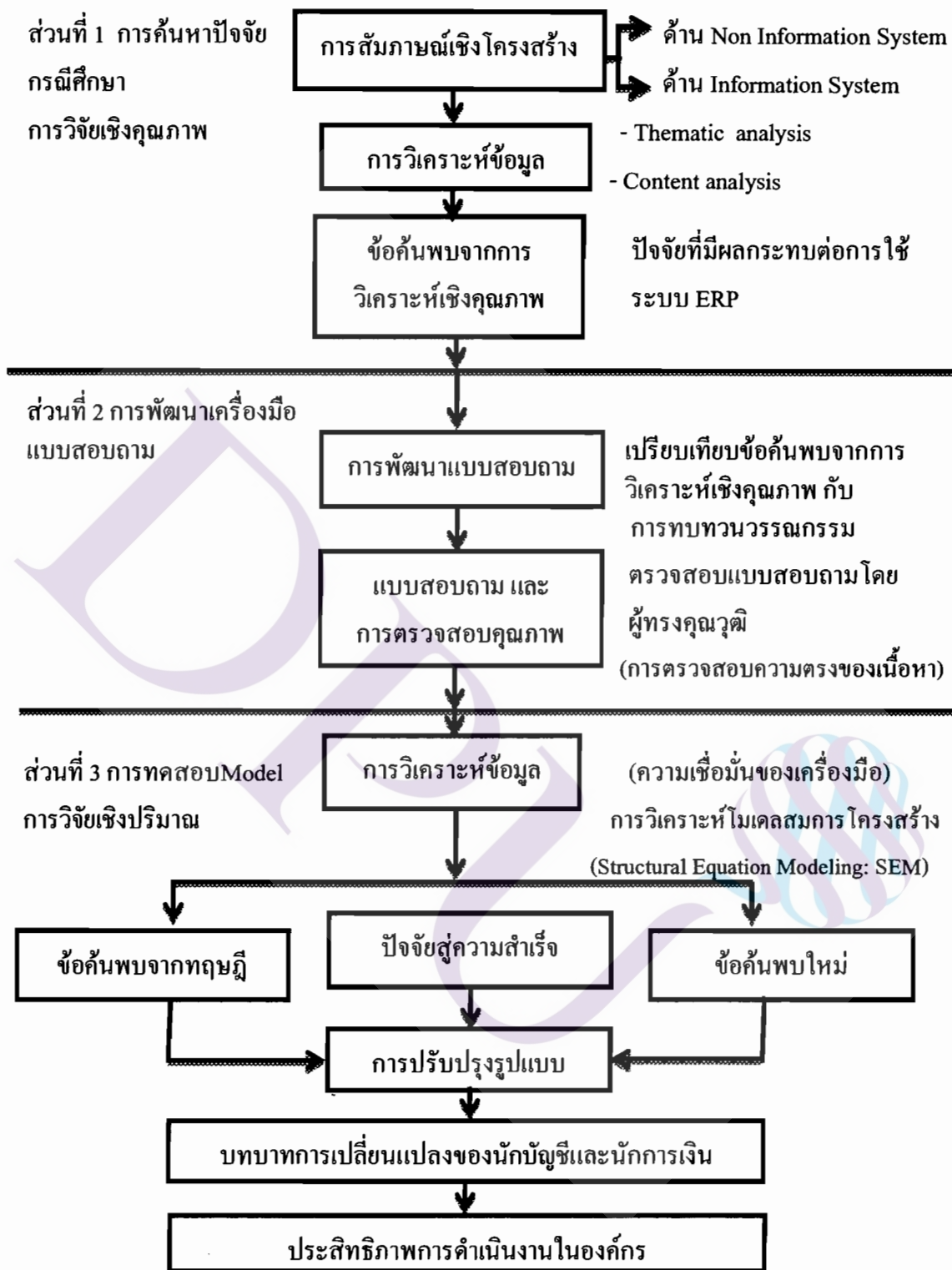
3.5 บทสรุป

งานวิจัยนี้เลือกวิธีการวิจัยแบบผสม คือในช่วงแรก จะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้ที่ใช้งานระบบ ERP ในส่วนงานบัญชีและงานการเงินอย่างน้อย 3 ปีเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย

ในช่วงที่สอง เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 308 ฉบับ โดยการสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ใช้การสุ่มแบบอย่างง่าย (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2548) ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือได้แก่แบบสอบถาม ซึ่งได้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้แก่การตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ ด้วยวิธีดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC) และนำไปทดลองใช้หาความเชื่อมั่น ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

และในช่วงสุดท้าย เป็น การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกล่าวถึงการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีเนื้อหา 4 ส่วนได้แก่ การตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือความตรงเชิงโครงสร้างและความตรงเชิงเหมือนตามลำดับ โดยจะนำเสนอข้อค้นพบในบทต่อไปซึ่งขั้นตอนการวิจัยแสดงเป็นภาพที่ 3.4



ภาพที่ 3.4 ลำดับขั้นตอนที่ใช้ในงานวิจัย

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ตอนที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในแต่ละระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ (Operation Management) ในส่วนงานทางด้านบัญชี การเงิน และทางด้าน IT ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมการติดตั้งและนำระบบ ERP มาใช้ภายในองค์กร และสัมภาษณ์ไปจนกว่าไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้นหรือข้อมูลไม่มีความแตกต่างจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาก่อน (Glaser & Stauss, 1967) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ประชากรคือบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งหมด 488 บริษัท (5 พฤศจิกายน 2555) ผู้วิจัยได้แยกประชากรออกเป็นกลุ่มประชากรย่อยๆ ตามประเภทธุรกิจ และการใช้ระบบ ERP จำนวน 220 บริษัท โดยผู้วิจัยได้โทรศัพท์ไปสอบถามข้อมูล และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจากรายงานประจำปีของบริษัท

จากการสัมภาษณ์ บริษัท ซึ่งเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และมีการใช้ระบบ ERP มาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี โดยสัมภาษณ์บุคลากรผู้ใช้ระบบ ERP ในบริษัทดังกล่าวบริษัทละ 1-2 คน โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก บุคลากรที่ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์โดยตรงกับการติดตั้งและใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน ซึ่งสามารถแสดงความคิดและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สะท้อนสภาพความเป็นจริง โดยปัจจุบันบุคลากรที่ให้ข้อมูลดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ โดยแสดงรายละเอียดของแต่ละกรณีศึกษาตามตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ตารางข้อมูลรายละเอียดของแต่ละกรณีศึกษา

กรณีศึกษา	ประเภทของธุรกิจ	ระยะเวลาที่ใช้ระบบ ERP (ปี)	จำนวนผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง
A	ธนาคาร	15	1	- หัวหน้างานควบคุมบัญชีสาขา สายงานการควบคุมทางการเงิน
B	ธนาคาร	5	2	- ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่าย ฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร - ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารกลุ่ม กลุ่มวางแผนการเงิน สายงานบริหารการเงิน
C	ธนาคาร	3-4	2	- ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายบริหาร เงิน - รองผู้อำนวยการบริหาร โครงการ และพัฒนาระบบงาน
D	ขนส่งและ โลจิสติกส์	20	2	- ผู้อำนวยการฝ่ายปีงบประมาณการเงิน - พนักงานบัญชี ระดับ 6
E	เทคโนโลยี และการ สื่อสาร	20	1	- รองผู้อำนวยการฝ่ายระบบ ทรัพยากรองค์กร
F	เทคโนโลยี และการ สื่อสาร	7-8	2	- หัวหน้าส่วนธุรกิจระบบงาน สนับสนุน - หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้ โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ
G	อาหารและ เครื่องดื่ม	8	1	- รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนา เทคโนโลยีสารสนเทศ
H	สื่อและ สิ่งพิมพ์	7-8	2	- ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน - ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัย จำแนกข้อมูล เป็น 2 กลุ่ม คือ 1. กลุ่มสถาบันการเงิน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 3 บริษัท และ 2. กลุ่มที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน จำนวนตัวอย่าง 5 บริษัท ทั้งนี้เพราะกลุ่มสถาบันการเงินและกลุ่มที่ไม่ใช่สถาบันการเงินมีรูปแบบการบันทึกการบัญชีและการนำเสนอรายงานทางการเงิน ที่แตกต่างกัน โดยมีผลสรุปการสัมภาษณ์ดังนี้

1. กลุ่มสถาบันการเงิน (กรณีศึกษา บริษัท A – C)

1.1 กรณีศึกษา บริษัท A

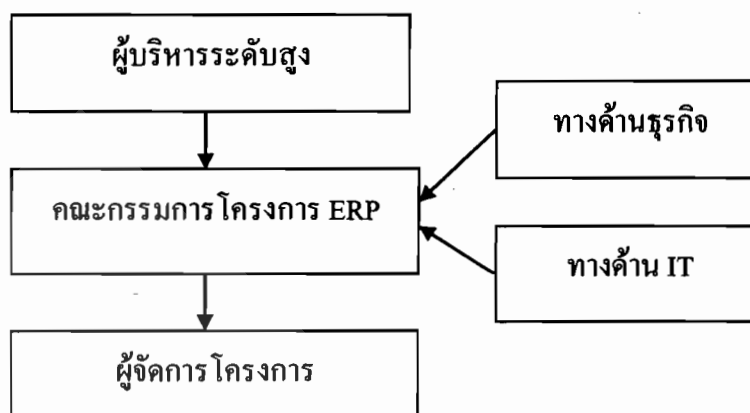
1.1.1 ประวัติความเป็นมาของกรณีศึกษา บริษัท A เป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจการเงิน หมวดธุรกิจธนาคาร ขนาดของสินทรัพย์ประมาณ 7 แสนล้านบาท และเป็นอันดับ 5 ของระบบธนาคารพาณิชย์ โดยดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์แบบครบวงจร ให้บริการแก่ลูกค้า 3 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ กลุ่มลูกค้าขนาดกลางและขนาดย่อม และลูกค้ารายย่อย ปัจจุบันมีสาขาอยู่ทั่วประเทศในไทย จำนวน 638 สาขา และในบางภูมิภาคหลักของโลก

1.1.2 การใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงินในองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้บริหารระดับกลางและเป็นผู้มีส่วนร่วมในการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานในองค์กร มีความเห็นว่า ตัวแปรสำคัญของการนำระบบ ERP มาใช้ มี 2 ด้านหลักๆ คือ 1) ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) และ 2) ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1.2.1 ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) หัวหน้างานควบคุมบัญชีสาขา สายงานการควบคุมทางการเงิน ของบริษัท A มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้ระบบ ERP ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1) การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร หัวหน้างานควบคุมบัญชีสาขา สายงานการควบคุมทางการเงิน ของบริษัท A มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหาร โดยการลงทุนในระบบ ERP เป็นการลงทุนที่ใช้จำนวนเงินค่อนข้างสูง ควรเริ่มจากการวางแผนและดำเนินการจัดตั้งเป็นโครงการ ERP ซึ่งมาจากผู้บริหารระดับสูงที่มีมุมมองการทำงานที่กว้างและมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีการแต่งตั้งคณะกรรมการโครงการ ERP ประกอบด้วยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจและผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยคณะกรรมการโครงการ มีหน้าที่ในการถกแถลงโครงการ งบประมาณ บุคลากรที่จะเข้าร่วมโครงการ เพื่อเสนอให้ผู้บริหารพิจารณาตัดสินใจ

“องค์กรมีการวางแผนเป็นโครงการ และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการจะมาจาก 2 กลุ่ม คณะกรรมการในการพิจารณาโครงการ งบประมาณ เสนอผู้บริหารตัดสินใจ”

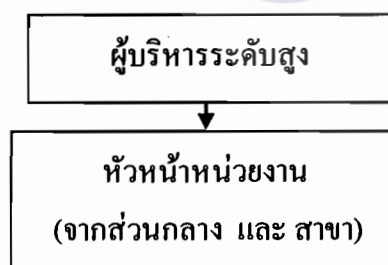


ภาพที่ 4.1 แสดงขั้นตอนการสนับสนุนการบริหาร โครงการของผู้บริหารระดับสูง (กรณีศึกษา บริษัท A)

(1) การสื่อสารกับบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายของการนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร

หัวหน้างานควบคุมบัญชีสาขา สายงานการควบคุมทางการเงิน ได้กล่าวถึงในเรื่องการสื่อสารขององค์กร โดยเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง คือผู้บริหารระดับสูงจะมีการส่งสารให้กับหัวหน้าหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การใช้ระบบ ERP เพื่อให้มีความเข้าใจในภาพรวมของการนำระบบ ERP มาใช้ ผลประโยชน์ของการใช้ระบบ ERP ในด้านของลูกค้า พนักงาน องค์กร ต่อจากนั้นหัวหน้าหน่วยงานจะสื่อสารต่อให้กับพนักงานในแผนกของตน

“รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ จะเรียกประชุมตัวแทนจากสาขาทั้งหมดอย่างน้อยสาขาละ 1 คน โดยอยู่ในตำแหน่งผู้จัดการสาขา เพื่ออธิบายภาพรวมว่าทำไมต้องมีระบบใหม่ ลูกค้าจะเป็นอย่างไร”



ภาพที่ 4.2 แสดงขั้นตอนการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงเมื่อองค์กรนำระบบ ERP มาใช้ (กรณีศึกษา บริษัท A)

(2) การสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลกับบุคลากรขององค์กรที่เข้าร่วมปฏิบัติงานในโครงการ

หัวหน้างานควบคุมบัญชีสาขา สายงานการควบคุมทางการเงิน ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลกับบุคลากรที่ร่วมโครงการ ERP โดยองค์กรจะให้แรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน คือการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น

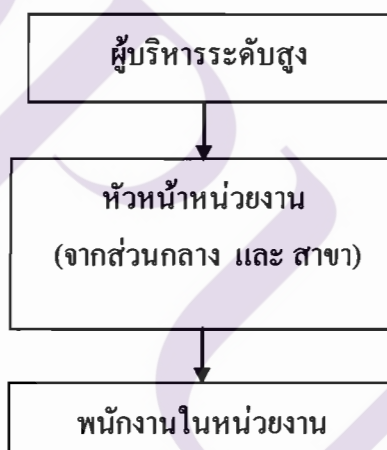
“ผู้บริหารได้วางแนวทางในการสร้างแรงจูงใจโดยให้ทุกหน่วยงานส่งคนที่มีศักยภาพอย่างน้อย 2 คน มาเรียนรู้ระบบ และหลังจากนั้นภายใน 2 ปี ผลักดันให้เป็นผู้จัดการสาขา”

2) ด้านการสื่อสาร

2.1) องค์กรมีวิธีการในการสื่อสาร เกี่ยวกับการติดตั้งระบบ

ERP

หัวหน้างานควบคุมบัญชีสาขา สายงานการควบคุมทางการเงิน องค์กรมีวิธีการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง ตามลำดับขั้น คือจากผู้บริหารระดับสูง สื่อสารให้กับหัวหน้าหน่วยงาน และ หัวหน้าหน่วยงานสื่อสารต่อให้กับพนักงานในหน่วยงานได้รับทราบ



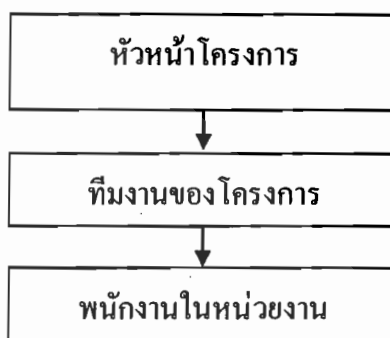
ภาพที่ 4.3 การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงสู่ระดับล่าง (กรณีศึกษาบริษัท A)

2.2) การติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานและองค์กรเพื่อให้ได้รับความสนับสนุนจากทุกคนในองค์กร

หัวหน้างานควบคุมบัญชีสาขา สายงานการควบคุมทางการเงิน ได้ให้ความคิดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานและองค์กร โดยให้แต่ละหน่วยงานส่งตัวแทนอย่างน้อย 2 คนเป็นทีมงานในโครงการ ERP โดยกำหนดให้ผู้จัดการหน่วยงานเป็นหนึ่งในตัวแทนของหน่วยงาน เพื่อ

เรียนรู้งานเกี่ยวกับระบบ ERP และทำหน้าที่เป็นตัวแทนในสื่อสารระหว่างทีมงานระบบ ERP และหน่วยงานในองค์กร

“การติดตั้งระบบใหม่ ผู้จัดการสาขาและตัวแทนสาขาอีก 1 คนเข้ามาเรียนรู้ระบบใหม่ สื่อสาร และเป็นผู้ประสานงานระหว่างพนักงานอื่นๆ ในสาขากับระบบ ใหม่”

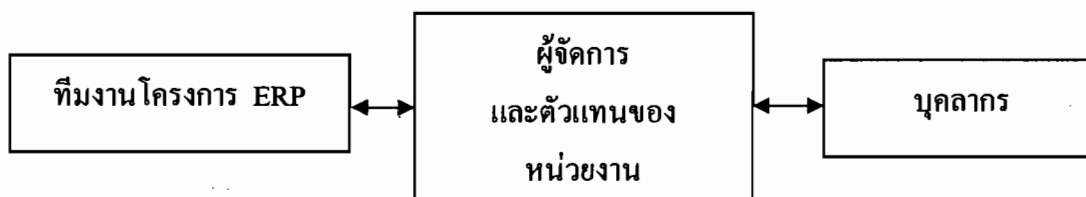


ภาพที่ 4.4 การติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานและพนักงานในองค์กร (กรณีศึกษา บริษัท A)

3) ด้านการบริหารพนักงาน

หัวหน้างานควบคุมบัญชีสาขา สาขางานการควบคุมทางการเงิน มีความคิดเห็นว่า หัวหน้าในแต่ละหน่วยงานจะมีการคัดเลือกบุคลากรภายในหน่วยงานของตนเอง เป็น 2 กลุ่มตามความสามารถในการเรียนรู้และความเชี่ยวชาญในการทำงาน โดยกลุ่มแรกเป็นกลุ่มที่มีความสามารถในการเรียนรู้และมีความเชี่ยวชาญในการทำงาน จะถูกคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการ ERP กลุ่มที่สอง เป็นกลุ่มที่พัฒนาระบบ ERP ภายหลังจากติดตั้งระบบ ERP เรียบร้อยแล้ว โดยจะมีบุคลากรกลุ่มแรกมีภาระหน้าที่เกี่ยวกับระบบ ERP คือ เป็นที่ผู้สอนการใช้งานระบบ ERP เป็นที่ปรึกษาในเรื่องการทำงานของระบบ ERP และเป็นผู้ประสานงานในเรื่องของความต้องการของรายงานต่างๆ เพิ่มเติม ปัญหาในเรื่องการทำงานของระบบ ERP รวมทั้งเป็นผู้ประเมินระบบ ERP ในส่วนของรายงานต่างๆ

“หัวหน้าหน่วยงานและตัวแทนเป็นทีมงานในระบบ ERP สอนและประสานงานระหว่างผู้ใช้ระบบกับที่ปรึกษาการติดตั้งระบบ ERP ...ส่งความต้องการต่างๆ เพิ่มเติม ... และประเมินรายงานว่าตรงตามต้องการ”

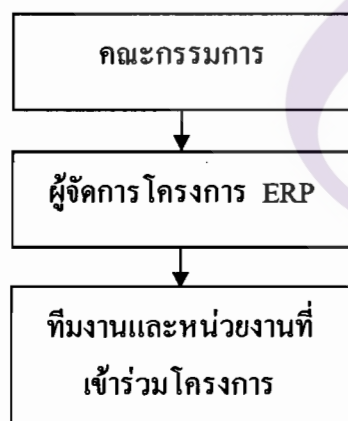


ภาพที่ 4.5 การบริหารพนักงานเพื่อเข้าร่วมโครงการ ERP (กรณีศึกษา บริษัท A)

4) ด้านการบริหารโครงการ

หัวหน้างานควบคุมบัญชีสาขา สายงานการควบคุมทางการเงิน ได้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโครงการ ERP ว่า องค์กรมีการแต่งตั้งเป็นโครงการ มีคณะกรรมการโครงการ เป็นผู้ควบคุมดูแลภาพรวมของโครงการ โดยให้ผู้จัดการโครงการเป็นผู้รับผิดชอบโครงการทั้งนี้ ผู้จัดการโครงการ คัดเลือกจากบุคลากรประจำภายในองค์กร ที่มีความรู้ทางด้านธุรกิจและเทคโนโลยีเป็นอย่างดี ซึ่งบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการโครงการ คือเป็นผู้ดูแลและการบริหารโครงการให้เป็นไปตามแผนงานและงบประมาณที่ได้ตั้งไว้ ทั้งนี้การบริหารโครงการ แบ่งออกเป็นประเภทโครงการขนาดใหญ่และโครงการขนาดเล็ก โดยมีคณะกรรมการ เป็นผู้ประเมินตามระยะเวลาของโครงการ

“การลงทุน องค์กรมีการวางแผนเป็นโครงการ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาแต่งตั้งผู้จัดการโครงการเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ คณะกรรมการ... ประเมินโครงการ”



ภาพที่ 4.6 ขั้นตอนการบริหารโครงการ ERP (กรณีศึกษา บริษัท A)

5) ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร

หัวหน้างานควบคุมบัญชีสาขา สายงานการควบคุมทางการเงิน ได้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กรว่า โครงการระบบ ERP เป็นโครงการขนาดใหญ่ องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแนวทางในการนำระบบ ERP โดยให้พนักงานปฏิบัติงานตามระบบก่อน และขอรับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานของแต่ละหน่วยงานและพร้อมดำเนินการแก้ไข การนำระบบ ERP มาใช้ซึ่งเป็นระบบที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลทั่วทั้งองค์กร ส่งผลให้องค์กรได้รับข้อมูลส่งถึงกันได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ใช้พนักงานในหน่วยงานน้อยลงส่งผลให้องค์กรลดขนาดขององค์กรลงได้ ผู้บริหารในแต่ละระดับสามารถเรียกดูข้อมูลได้ตามต้องการ

“เมื่อนำระบบ ERP มาใช้ทำให้องค์กรมีการปรับโครงสร้างให้มีขนาดเล็ก มีความคล่องตัวเพิ่มมากขึ้น”

นอกจากนั้น หัวหน้างานควบคุมบัญชีสาขา สายงานการควบคุมทางการเงิน มีความเชื่อว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเมื่อนำระบบ ERP เข้ามาใช้ เพื่อลดการต่อต้านจากพนักงาน โดยต้องมีการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ให้กับพนักงานได้รับทราบอยู่เสมอ อาทิ มีการจัดประชุมพนักงานเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับการนำระบบ ERP มาใช้ พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงผลดีของการนำระบบ ERP มาใช้ เช่น ใช้ระยะเวลาสั้นลงสำหรับการทำงานแต่ละเรื่องภายในองค์กร

“...ทีมงานมีจัดประชุมโดยเชิญคนจากสาขามาร่วมประชุม พร้อมชี้แจง ให้พนักงานเข้าใจเกี่ยวกับการระบบใหม่ พนักงานลดงานข้างในเหลือประมาณ 10%”

1.1.2.2 ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment)

1) ด้านคุณภาพของตัวระบบ

หัวหน้างานควบคุมบัญชีสาขา สายงานการควบคุมทางการเงิน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพของระบบ ERP ว่า ระบบ ERP เป็นระบบที่มีความน่าเชื่อถือเพราะช่วยให้พนักงานในองค์กรสามารถตรวจสอบความผิดปกติของรายการต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรจำนวนมาก ได้อย่างรวดเร็ว ทันทีทันใด ทั้งนี้เพราะระบบจะมีการแสดงผลปกติให้เห็นอย่างชัดเจน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้พนักงานได้ง่ายขึ้น

“องค์กรมีรายการค้าต่างๆ ที่ถูกบันทึกและมีการไหลเวียนทั่วองค์กรประมาณ 300,000 รายการต่อวัน ระบบจะรายงานรายการที่ผิดปกติเพื่อตรวจสอบ และแก้ไข ไม่ต้องดูทีละรายการ”

นอกจากนั้นหัวหน้างานควบคุมบัญชีสาขา สายงานการควบคุมทางการเงิน ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ระบบ ERP เป็นระบบหลักขององค์กร ถ้ามีความต้องการระบบย่อยอื่นๆ เพื่อให้การ

ทำงานมีประสิทธิภาพขึ้น องค์กรเขียนระบบย่อยเพิ่มเติม โดยระบบย่อยต้องสามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบ ERP และให้ทุกคนในองค์กรสามารถเชื่อมโยงกันได้ทุกแผนกที่ต้องการ

“ระบบใหม่ที่น่ามาคิดตั้งต้องสามารถเชื่อมโยงกับระบบเดิมให้ได้ และสามารถให้ข้อมูลเชื่อมโยงกันได้ทุกแผนกที่ต้องการ”

2) ด้านคุณภาพของสารสนเทศ

หัวหน้างานควบคุมบัญชีสาขา สายงานการควบคุมทางการเงิน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพของสารสนเทศ ว่าสารสนเทศจะส่งรายการทันทีที่มีการบันทึกข้อมูล ส่งผลให้หน่วยงานจะต้องหาวิธีการในการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูลสารสนเทศ นอกจากนั้นรายงานต่างๆ ที่ระบบ ERP ได้ทำการประมวลผลเป็นรูปแบบรายงานมาตรฐานส่วนใหญ่ไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน ซึ่งผู้ใช้งานร้องขอรายงานเพิ่มเติมให้กับหน่วยงานดูแลระบบจัดทำขึ้น หรือ ผู้ใช้งานนำข้อมูลสารสนเทศออกจากระบบ ERP เพื่อมาจัดทำความต้องการของตนเอง ส่วนใหญ่รูปแบบดังกล่าวจะเป็นการจัดทำรายงานเพื่อนำเสนอผู้บริหารช่วยในเรื่องการตัดสินใจ

“ผู้ใช้งานในฝ่ายจะใช้เวลาส่วนมากในการตรวจสอบและติดตามข้อมูล หน่วยงานสามารถออกรายงานได้เองตามความต้องการ ... คุยกับ IT หรือเอาข้อมูลส่วนกลางมาจัดทำเอง”

3) ด้านคุณภาพการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษาระบบ ERP

หัวหน้างานควบคุมบัญชีสาขา สายงานการควบคุมทางการเงิน มีความเชื่อว่า บริษัทที่ปรึกษาระบบ ERP ที่นำมาติดตั้งในองค์กร เป็นบริษัทที่มีความน่าเชื่อถือ โดยองค์กรมีคณะกรรมการ ในการคัดเลือกบริษัทที่ปรึกษาโดยการเปิดประมูล โดยตรวจสอบจากประวัติการทำงาน และตรวจสอบจากการสอบถามลูกค้ารายอื่น ที่เคยได้รับบริการมาก่อนทั้งในด้านการให้บริการก่อนและหลังการติดตั้งระบบ ด้านการฝึกอบรมให้กับหน่วยงาน IT และผู้ใช้งานหลัก ขององค์กร

“การคัดสรรและคัดเลือกบริษัทที่ปรึกษาระบบ จากการเปิดประมูล ประวัติ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา การตรวจสอบไปที่บริษัทหรือองค์กรที่กำลังใช้ระบบ ERP ในด้านการให้บริการและการฝึกอบรม”

1.1.3 บทบาทการเปลี่ยนแปลงของนักบัญชี และนักการเงินหลังจากนำระบบ ERP มาใช้

1.1.3.1 ผู้ให้คำปรึกษาภายในแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร

หัวหน้างานควบคุมบัญชีสาขา สายงานการควบคุมทางการเงิน มีความคิดเห็นว่า องค์กรนำระบบ ERP ในส่วนงานบัญชีและการเงินมาใช้ ทำให้นักบัญชีและนักการเงินมีการ

เปลี่ยนแปลงบทบาทจากเดิมเป็นผู้บันทึกรายการ แล้วนำรายการต่างๆ ไปทำการวิเคราะห์ เพื่อจัดทำงบการเงิน หลังจากนั้นระบบ ERP มาใช้บทบาทใหม่ของนักบัญชีและนักการเงินมีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้สนับสนุนการทำงานและเป็นที่ปรึกษา โดยเฉพาะการตอบคำถามเกี่ยวกับการบันทึกรายการทางด้านบัญชีและการเงิน ให้กับหน่วยงานต่างๆ ที่เป็นผู้บันทึกรายการ เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ สามารถบันทึกข้อมูลบัญชีได้อย่างถูกต้อง นอกจากนั้นต้องเป็นผู้ให้ความรู้ทางด้านบัญชีอาทิข้อปฏิบัติและข้อผิดพลาดในการลงบัญชี กฎระเบียบและมาตรฐานบัญชีใหม่ ให้กับหน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี

“บทบาทของนักบัญชีเปลี่ยน...ผู้สนับสนุนงานของสาขาทั่วประเทศและเป็นที่ปรึกษาในการตอบคำถามให้กับสาขา และออกไปสอนหรือให้ความรู้แก่หน่วยงานต่างๆ ในเรื่องข้อปฏิบัติและข้อผิดพลาดในการลงบัญชี มาตรฐานบัญชี กฎระเบียบต่างๆ”

1.1.3.2 ผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ

หัวหน้างานควบคุมบัญชีสาขา สายงานการควบคุมทางการเงิน มีความเชื่อว่า ระบบ ERP ช่วยควบคุมการทำงานให้ดีขึ้นและลดขั้นตอนการทำงาน แต่องค์กรต้องเพิ่มการตรวจสอบและการยืนยันความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศให้มากยิ่งขึ้น โดยองค์กรมีการสร้างระบบตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศ 3 ส่วน อาทิ การตรวจสอบรายการที่สาขา การตรวจสอบรายการที่ส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่ และการตรวจสอบก่อนการประมวลผล

“ข้อมูลที่ได้รับมีความเชื่อถือได้เพราะผ่านการตรวจสอบหลายระดับ ก่อนประมวลผล”

1.1.3.3 นักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ

หัวหน้างานควบคุมบัญชีสาขา สายงานการควบคุมทางการเงิน มีความคิดเห็นว่านักบัญชีและนักการเงินเปลี่ยนแปลงบทบาทจากผู้ทำรายการบัญชีเป็นผู้วิเคราะห์ข้อมูลทางบัญชีและข้อมูลทางการเงินในเชิงลึกเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำเสนอปัญหาและทางแก้ปัญหให้กับผู้บริหารเพื่อประกอบการตัดสินใจ

“ผู้วิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ อาทิ จะทำอย่างไรจะลดต้นทุนขององค์กรทางไหนได้บ้าง โดยนำเสนอข้อมูลต่างๆ ให้กับผู้บริหารเพื่อประกอบการตัดสินใจ”

1.1.3.4 ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ อาทิ การออกแบบรายงาน และการประเมินระบบ

หัวหน้างานควบคุมบัญชีสาขา สายงานการควบคุมทางการเงิน มีความคิดเห็นว่า ระบบ ERP เป็นซอฟต์แวร์สำเร็จรูปและมีรายงานตามมาตรฐานของระบบ และไม่สามารถตอบสนอง

ความต้องการของผู้ใช้งานได้อย่างครบถ้วน ส่งผลให้แต่ละหน่วยงานจะต้องส่งความต้องการในการพัฒนาระบบย่อยเพิ่มเติม ซึ่งมี 2 รูปแบบ คือ 1) จัดหน่วยงานภายนอกเขียนระบบย่อยเพิ่มเติม แต่ต้องไม่กระทบระบบ ERP 2) พนักงานของหน่วยงานจัดทำเอง โดยขอข้อมูลจากผู้ดูแลระบบ ERP แล้วพนักงานของหน่วยงานเป็นผู้ออกแบบรายงานเอง เพื่อนำเสนอผู้บริหาร

“ผู้ใช้งาน เสนอให้มีการปรับรายงานเพิ่ม หรือ ดึงข้อมูลในรูปแบบข้อความและตารางแล้ว ออกแบบรายงานตามความต้องการของหน่วยงานเพื่อนำเสนอผู้บริหารต่อไปได้เอง”

1.1.3.5 ผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร

หัวหน้างานควบคุมบัญชีสาขา สายงานการควบคุมทางการเงิน ให้ข้อมูลว่า พนักงานบัญชีและการเงินในหน่วยงานทุกคนถูกฝึกให้เป็นผู้บริหารฝึกหัด เพื่อเรียนรู้กระบวนการทำงานในหน่วยงาน พร้อมเสริมทักษะทางการสื่อสารและคอมพิวเตอร์เพิ่มเติม เพื่อเตรียมความพร้อมในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร

“งานส่วนใหญ่จะเป็นงานทางการจัดการบริหาร และพนักงานบัญชีการเงินถูกฝึกให้ร่วมงานกับ IT ในเบื้องต้น ”

1.1.4 ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังนำระบบ ERP มาใช้

1.1.4.1 ผลกระทบที่สามารถจับต้องได้

หัวหน้างานควบคุมบัญชีสาขา สายงานการควบคุมทางการเงิน ได้ให้ข้อคิดเห็นว่าการนำระบบ ERP มาใช้ช่วยทำให้กระบวนการทำงานรวดเร็วขึ้น ลดขั้นตอนในการปฏิบัติให้น้อยลง ทั้งนี้เพราะพนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว ส่งผลให้หน่วยงานบัญชีสามารถออกงบการเงินได้รวดเร็วขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้รวดเร็วขึ้น

“ระบบ ERP เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้พนักงานทำงานได้ง่ายขึ้น สาขาปีคงบการเงินได้ ณ สิ้นวัน ระบบมาเพื่อควบคุมการทำงานให้ดีขึ้น ลดขั้นตอนได้อยู่แล้ว”

1.1.4.2 ผลกระทบที่ไม่สามารถจับต้องได้

หัวหน้างานควบคุมบัญชีสาขา สายงานการควบคุมทางการเงิน ให้ข้อมูลว่า ระบบ ERP ทำให้ข้อมูลที่ผ่านมาตรวจสอบ มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ โดยพิจารณาจากความผิดพลาดที่เกิดจากพนักงานมีน้อยลง งบการเงินที่น่าเสนอต่อสาธารณะมีความน่าเชื่อถือ โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา และส่งผลกระทบ 2 ส่วนคือ 1) ด้านองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี มาจากการนำเสนอรายงานที่น่าเชื่อถือ โปร่งใส บุคคลภายนอกสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา 2) ด้านผู้ปฏิบัติงานที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานของโครงการ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นสามารถนำความรู้ เป็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

“ระบบ ให้ข้อมูล ถูกต้อง น่าเชื่อถือ พนักงานทำงานไม่พลาด ลูกค้าไม่เสียความรู้สึก ทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น ความเจริญก้าวหน้าอยู่ที่ศรัทธาของลูกค้า พนักงานถูกฝึกหัดเป็น ผู้บริหารฝึกหัดตลอดเวลา”

1.2 กรณีศึกษา บริษัท B

1.2.1 ประวัติความเป็นมาของกรณีศึกษา บริษัท B

เป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจ การเงิน หมวดธุรกิจธนาคาร เป็นอันดับ 2 ของระบบธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบให้บริการลูกค้าในทุกระดับ ทั้งลูกค้านุคคล ลูกค้าองค์กร ลูกค้าสถาบัน ลูกค้าภาครัฐหรือ รัฐวิสาหกิจและลูกค้าธุรกิจทุกขนาด ปัจจุบันมีสาขาอยู่ทั่วภูมิภาคในประเทศไทยจำนวน 1,091 สาขา และในต่างประเทศ 8 สาขา

1.2.2 ตัวแปรสำคัญของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน

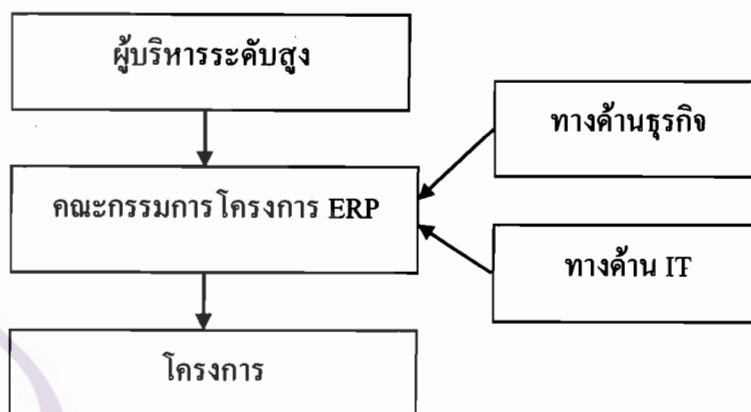
ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้บริหารระดับกลางและเป็นผู้มีส่วนร่วมในการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานในองค์กร มีความเห็นว่า ตัวแปรสำคัญของการนำระบบ ERP มาใช้ มี 2 ด้านหลักๆ คือ 1) ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) และ 2) ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.2.2.1 ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment)

1) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารกลุ่ม กลุ่มแผนการเงิน สายงานบริหารการเงิน และ ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร มีความคิดเห็นสอดคล้องว่า การลงทุนในระบบ ERP ขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงได้ให้แนวทางหรือนโยบายในภาพรวมของการพัฒนาระบบ แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยในการพัฒนาแต่ละระบบ องค์กรจะต้องมีการจัดทำเป็นโครงการ โดยได้รับความร่วมมือจาก 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทางด้าน IT และกลุ่มทางด้านธุรกิจ เป็นที่ปรึกษาของโครงการมีการจัดประชุมร่วมกัน เพื่อการดำเนินการในการการตั้งแต่กรรมการกำกับโครงการ แต่งตั้งผู้จัดการ โครงการ และทีมงาน โดยให้ผู้จัดการโครงการ เป็นผู้จัดทำงบประมาณ แผนการพัฒนาระบบ เพื่อนำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอนุมัติโครงการ โดยผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า

“การจัดทำระบบแต่ละโมดูล องค์กรจะมีกลุ่มคน 2 กลุ่มที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ ส่วนที่ 1 คือที่ปรึกษาระบบ 2. คือที่ปรึกษาทางธุรกิจ โดยทั้ง 2 กลุ่มจะมีการประชุมร่วมกัน จัดตั้งเป็นโครงการ ผู้บริหารจะเป็นผู้อนุมัติให้ดำเนินการได้”



ภาพที่ 4.7 แสดงขั้นตอนการสนับสนุนการบริหาร โครงการของผู้บริหารระดับสูง (กรณีศึกษา บริษัท B)

นอกจากนั้นผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่าย ฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร ได้กล่าวเพิ่มเติมในส่วนของการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลกับบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ โดยมีแนวทางในการให้รางวัลภายหลังจากเข้าร่วมโครงการ 2 ปี คือ อันดับแรก การให้ทุนเรียนศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือในหลักสูตรที่พนักงานสนใจทั้งในและต่างประเทศ อันดับที่สองคือให้สิทธิพนักงานเลือกหน่วยงานที่ตนเองสนใจเพื่อไปทำงาน อันดับสาม คือ ถ้าพนักงานเลือกอยู่ตำแหน่งเดิมองค์กรจะมอบหมายงานที่มีความท้าทาย

“พนักงานที่หน่วยงานส่งมาให้เรียนรู้ระบบใหม่ก่อนหรือเป็นทีมงานภายใน 2 ปี จะให้สิทธิพนักงานกลุ่มนี้เลือก ทางเลือกใด ใน 3 ทางเลือกคือ 1. ให้ทุนไปเรียนต่อ 2. อยู่แผนกเดิมและได้งานที่ท้าทายไปเรื่อยๆ และ 3 โยกย้ายไปแผนกใหม่ที่ท้าทายกว่า”

2) ด้านการสื่อสาร

โดยผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร มีความคิดเห็นในด้านการสื่อสาร โดยองค์กรมีการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง ซึ่งองค์กรได้ให้แนวทางแก่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพในการเรียนรู้เป็นบุคลากรประจำส่วนกลาง โดยให้กลุ่มคนดังกล่าว เข้าไปเรียนรู้การทำงานในแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งเป็นกลุ่มแรกในการเรียนรู้ระบบงาน

ใหญ่ โดยเป็นทั้งผู้รับข้อมูลข่าวสารจากสำนักงานใหญ่และส่งต่อให้กับพนักงานในหน่วยงานที่ได้รับทราบ

“องค์กรมอบหมายให้บุคลากรประจำที่ส่วนกลาง เข้าไปทำงานตามหน่วยงานแต่ละหน่วยงานเพื่อให้กลุ่มพวกนี้เป็นผู้ที่เรียนรู้ระบบใหม่ต่างๆ และสื่อสารจากส่วนกลางสู่หน่วยงาน”



ภาพที่ 4.8 วิธีการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงสู่ระดับล่าง (กรณีศึกษา บริษัท B)

3) ด้านการบริหารโครงการ

ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่าย ฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารกลุ่ม กลุ่มแผนการเงิน สายงานบริหารการเงิน โดยทั้งสองท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโครงการ ERP ว่า ในการบริหารโครงการมีคณะกรรมการโครงการเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารโครงการ เริ่มตั้งแต่การผู้คัดเลือกผู้จัดการโครงการ โดยผู้จัดการโครงการมีบทบาทหน้าที่ในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมทีมงาน จัดทำแผนการทำงาน จัดทำงบประมาณ เพื่อนำเสนอผู้บริหารตัดสินใจ โดยมีการประเมินโครงการจากคณะกรรมการของโครงการ

“การคัดเลือกผู้จัดการโครงการ มาจากคณะกรรมการคำแนะนำของที่ปรึกษาระบบ และที่ปรึกษาทางด้านธุรกิจ โดยทั้ง 2 กลุ่ม จะมีการประชุมร่วมกันเพื่อหาผู้จัดการโครงการที่เหมาะสม”

4) ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารกลุ่ม กลุ่มแผนการเงิน สายงานบริหารการเงิน ได้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเมื่อนำระบบ ERP เข้ามาใช้งานว่าองค์กรไม่มีแนวทางในการปรับปรุงระบบ ERP เพื่อให้เข้ากับการทำงานของผู้ใช้งาน

การติดตั้งระบบ ERP ส่งผลให้กิจกรรมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ทั้งนี้เพราะระบบ ERP มีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์กระบวนการทำงานขององค์กรในปัจจุบันเพื่อให้

สามารถทำงานสอดคล้องกับระบบ ERP ที่องค์กรนำมาใช้ได้ โดยองค์กรให้ความสำคัญกับขีดความสามารถของระบบ ERP นอกจากนั้นการนำระบบ ERP มาใช้ทำให้หน่วยงานมีการลดขั้นตอนและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน

“ระบบจะไม่มี การปรับปรุงเพื่อให้เข้ากับงานของ ผู้ใช้ต้องพัฒนาพนักงานเพื่อให้ทำงานเข้ากับระบบได้”

นอกจากนั้นผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่าย ฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนระบบเพื่อให้เข้ากับการทำงานของพนักงานว่า แนวทางในการพัฒนาระบบใหม่ ภายในหน่วยงานหรือภายในองค์กร จะพัฒนาเพื่อให้พนักงานได้รับผลกระทบ น้อยที่สุดโดยยึดหลักการไม่ให้ซ้ำซ้อนกับระบบการทำงานเดิม

“แนวทางในการพัฒนาระบบงาน พนักงานได้รับผลกระทบน้อยที่สุดและไม่ให้ซ้ำซ้อนกับระบบงานแบบเดิม”

1.2.2.2 ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment)

1) ด้านคุณภาพของตัวระบบ

ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่าย ฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของระบบ ERP โดยมีการประเมินจากข้อมูล ในด้านความถูกต้องของข้อมูล ความชัดเจนแม่นยำของการประมวลผลข้อมูล มีความถูกต้อง

“ด้านความน่าเชื่อถือของระบบ ประมาณ 90% อีก 10% เป็นข้อมูลที่มีการปรับเปลี่ยนระหว่างงวด หรือ ข้ามงวด ความน่าเชื่อถือของระบบจะถูกประเมินโดยข้อมูล”

นอกจากนั้น ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารกลุ่ม กลุ่มแผนการเงิน สายงานบริหารการเงิน และผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่าย ฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร ได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกันในเรื่องของ ระบบ ERP มีรายงานที่ค่อนข้างมาก แต่รายงานไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งานและไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริหาร จึงทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการจ้างหน่วยงานภายนอกหรือให้ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร เป็นผู้เขียนระบบย่อยเพิ่มเติม โดยต้องสามารถเชื่อมโยงและต้องไม่กระทบกับระบบ ERP หลัก นอกจากนั้น ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารกลุ่ม กลุ่มแผนการเงิน สายงานบริหารการเงิน ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า

“ระบบ มีรายงานที่หลากหลาย แต่ไม่ตรงกับความต้องการ องค์กรต้องมีการเขียนโปรแกรมย่อย เพื่อให้สามารถทำให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ได้ และ ต้องไม่กระทบกับระบบ ERP หลัก”

1.2.2.3 ด้านคุณภาพของสารสนเทศ

ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่าย ฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารกลุ่ม กลุ่มแผนการเงิน สายงานบริหารการเงิน ได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่อง การนำระบบ ERP ข้อดีคือ ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ หน่วยงานได้รับอย่างรวดเร็ว ดังนั้น หน่วยงานจะต้องให้ความสำคัญโดยการหาค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมและใช้เวลาส่วนมากในการตรวจสอบความถูกต้องเพิ่มมากขึ้น ดังที่ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่าย ฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร กล่าวว่

“หน่วยงานได้รับข้อมูลสารสนเทศ ...การตรวจสอบและค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมมากขึ้น ใช้เวลากับส่วนมากและจะต้องทำให้ทันกับเวลา ...ข้อมูลมีการส่งมาตลอดเวลา ทำให้ต้องทำงานเพิ่มมากขึ้น”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารกลุ่ม กลุ่มแผนการเงิน สายงานบริหารการเงิน ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า

“การปิดงบการเงิน...มีรายละเอียดค่อนข้างเยอะ และต้องตรวจสอบค่อนข้างมาก”

นอกจากนั้นในส่วนของรายงานที่ได้จากระบบ ERP ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารกลุ่ม กลุ่มแผนการเงิน สายงานบริหารการเงิน มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่าย ฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร ว่า ระบบ ERP มีรายงานที่ค่อนข้างมาก มีการประมวลผลที่ถูกต้อง แต่รายงานไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน โดยเฉพาะรายงานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในด้านการบริหาร ทำให้หน่วยงานจะต้องมีการจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อเขียนระบบย่อย ต่างๆ เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจในด้านการบริหารงาน

ดังที่ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารกลุ่ม กลุ่มแผนการเงิน สายงานบริหารการเงิน ได้อธิบายว่า

“หน่วยงานต้องการรายงานเพื่อสนับสนุนการทำงาน หรือการตัดสินใจที่นอกเหนือจากระบบหลัก ทางหน่วยงานจะต้องจ้างเขียนระบบใหม่”

1.2.3 บทบาทการเปลี่ยนแปลงของนักบัญชี และนักการเงินหลังจากนำระบบ ERP มาใช้

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารกลุ่ม กลุ่มแผนการเงิน สายงานบริหารการเงินและผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่าย ฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร ได้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทการเปลี่ยนแปลงของนักบัญชี และนักการเงินว่า เมื่อองค์กรนำระบบ ERP มาใช้ส่งผลให้นักบัญชี และนักการเงิน เปลี่ยนแปลงบทบาทดังนี้

1. ผู้ให้คำปรึกษา ผู้ตอบคำถาม และให้คำแนะนำทางด้านบัญชีและการเงินแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร

ตั้งที่ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่าย ฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร ได้อธิบายว่า

“นักบัญชี...เป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานอื่น เพราะแต่ละหน่วยงานจะต้องพิจารณา
กำไร ต้นทุนของหน่วยงานเอง ...เป็นผู้ตอบคำถามทางบัญชีหรือให้คำแนะนำในการลงบัญชีกับทุก
หน่วยงาน”

2. ผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ หน่วยงานบัญชีและ

งานการเงินจะต้องทราบแหล่งที่มาของข้อมูลสารสนเทศ เพื่อที่จะตรวจสอบความ
ถูกต้อง และถ้ามีการบันทึกข้อมูลผิดพลาดจะต้องทำการปรับปรุงรายการที่จุดเริ่มต้น ตั้งที่ผู้ช่วย
กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารกลุ่ม กลุ่มแผนการเงิน สายงานบริหารการเงินได้กล่าวว่า

“รายการข้อมูลบัญชีจะวิ่งมาจากสาขามาส่วนกลาง ส่วนกลางตรวจสอบความถูกต้อง
และทำการปรับปรุง”

3. นักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทาง

ธุรกิจ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้นักบัญชีและนักการเงินพบจุดอ่อนและจุดแข็งทาง
บัญชีและการเงินขององค์กร โดยนักบัญชีและนักการเงินจะนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้ไปนำเสนอ
ผู้บริหารเพื่อเป็นทางเลือกให้ผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจต่อไป

ตั้งที่ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารกลุ่ม กลุ่มแผนการเงิน สายงานบริหารการเงิน
ได้อธิบายว่า

“นักบัญชี ในปัจจุบันเป็นนักวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มมากขึ้น มีการนำข้อมูลเพื่อนำเสนอ
หาทางเลือก เพื่อการลงทุนเพราะ โอกาสทางธุรกิจยังมีอีกเยอะ”

นอกจากนั้นผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่าย ฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร ได้กล่าว
เพิ่มเติมว่า

“ระบบ ERP ...ได้รับข้อมูลรวดเร็ว ทำให้ต้องใช้ข้อมูลในการพิจารณา ต้องมีการ
วิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มมากขึ้น”

4. ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ อาทิ การออกแบบรายงานต่างๆ

ระบบ ERP มีรายงานที่ไม่สนับสนุนการทำงานหรือการตัดสินใจในด้านการ
บริหารงาน ทำให้หน่วยงานต้องจ้างหน่วยงานภายนอกเขียนระบบย่อย ทำให้นักบัญชีและนักการ
เงินต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบรายงานประเภทต่างๆ เพื่อให้
เหมาะสมกับการใช้งานของหน่วยงาน

คั้งที่ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารกลุ่ม กลุ่มแผนการเงิน สายงานบริหารการเงิน ได้ อธิบายว่า

“หน่วยงานต้องการรายงานเพื่อสนับสนุนการทำงานหรือการตัดสินใจ ...ข้างเขียน ระบบใหม่ ...พนักงานบัญชีเข้าไปมีส่วนช่วยและออกแบบรายงานย่อย เพื่อให้เหมาะสมกับการใช้ และการนำเสนอรายงานให้กับผู้บริหาร เพื่อลดภาระงานที่ซ้ำซ้อนกัน”

5. ผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร

ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่าย ฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร ได้อธิบายว่านักบัญชีและ นักการเงินจะต้องเป็นผู้ประสานงานเรื่องการส่งและรับข้อมูล โดยเฉพาะการประสานงานกับฝ่าย เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การทำงานกับระบบ ERP มีความคล่องตัวและราบรื่นและให้องค์กร ได้รับประโยชน์สูงสุด

“นักบัญชีและนักการเงินต้องมีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพิ่มมากขึ้น ... ตัวอย่าง เงินฝากจากลูกค้ารายใหญ่ ธนาคารจะให้ส่งข้อมูลที่ฝ่ายบริหารเงินจัดสรรการลงทุนได้ อย่างเหมาะสม”

1.2.4 ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังนำระบบ ERP มาใช้

1.2.4.1 ผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารกลุ่ม กลุ่มแผนการเงิน สายงานบริหารการเงิน และ ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่าย ฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ระบบ ERP ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความถูกต้อง รวดเร็ว และเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ ส่วนกลางสามารถทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนทำการประมวลผลได้อย่าง ทันทีทันที่

คั้งที่ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารกลุ่ม กลุ่มแผนการเงิน สายงานบริหารการเงิน ได้ อธิบายว่า

“ในปัจจุบันรายการข้อมูลบัญชีจะถูกวิ่งมาจากสาขา และมารวมที่ส่วนกลาง ส่วนกลาง ตรวจสอบความถูกต้อง และทำการปรับปรุงรายการ แต่ไม่มาก”

ซึ่งสอดคล้องกับ ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่าย ฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร ได้ อธิบายว่า

“ระบบ ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน แม่นยำ ประมาณ 90% อีก 10% เป็นข้อมูลที่มีการ ปรับเปลี่ยนระหว่างงวด หรือ ข้ามงวด”

นอกจากนั้นผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารกลุ่ม กลุ่มแผนการเงิน สายงานบริหารการเงิน ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า เมื่อนำระบบ ERP มาใช้ทำให้หน่วยงานลดระยะเวลาในการทำงานซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจนในเรื่องการปิดงบการเงินประจำเดือน ประจำไตรมาสและประจำปี หน่วยงานสามารถปิดงบการเงิน ได้อย่างรวดเร็วกว่าเดิม

“บริษัทสามารถปิดงบในแต่ละวันได้ไม่นาน เร็วกว่าสมัยก่อน ตอนยื่นปิดงบ นำส่งเงินได้ทันที ปัจจุบันทำงานได้เร็วขึ้น ใช้คนน้อยลง จำนวนสาขาเยอะขึ้น”

นอกจากนั้นผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่าย ฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร มีความคิดเห็นว่ารระบบ ERP ช่วยในเรื่องการปรับปรุงการจัดการเงินสดให้เกิดความคล่องตัวขึ้น ซึ่งเห็นได้ชัดเจน ในเรื่องการหาเงินจากเงินฝากซึ่งจะได้รับข้อมูลในทันทีและสามารถนำเงินส่วนที่เหลือไปปล่อยสินเชื่อหรือไปลงทุนในแหล่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา

ดังที่ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่าย ฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร ได้อธิบายว่า

“นักการเงินจะได้รับข้อมูลของเงินสด...ความรวดเร็วของระบบ และสามารถบริหารเงินสดที่ได้รับมา และจะใช้เงินสดลงทุนในที่ใดเพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์”

1.2.4.2 ผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้

ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่าย ฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร ให้ความคิดเห็นว่าการนำระบบ ERP มาใช้ทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น เนื่องจากสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ในการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง นำเชื่อถือ

“เมื่อนำระบบ มาใช้ทำให้ข้อมูล ถูกต้อง นำเชื่อถือ สอนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดีโดยเฉพาะสาขา”

นอกจากนั้นผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่าย ฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร ได้กล่าวเพิ่มเติมในประเด็นโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพว่า เมื่อพนักงานที่มีความรู้เกี่ยวกับระบบ ERP ทำให้ได้รับโอกาสความก้าวหน้าที่เร็วกว่ากลุ่มพนักงานที่ไม่มีความรู้เรื่อง ERP ซึ่งมีแนวทางภายใน 2 ปี จะให้โอกาสกลุ่มพนักงานนี้ได้ทุน ไปเรียนต่อ

“พนักงานในกลุ่มอยู่แผนกบัญชี จะมีการเรียนรู้งานเกี่ยวกับบัญชี ให้ออกรายงานที่ผู้บริหารต้องการ ภายใน 2 ปี พนักงานกลุ่มนี้จะได้สิทธิได้รับทุนเรียนต่อ”

1.3 กรณีศึกษาบริษัท C

1.3.1 ประวัติความเป็นมาของกรณีศึกษา บริษัท C

เป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจการเงิน หมวดธุรกิจธนาคาร โดยประกอบธุรกิจทางการเงินครบวงจร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม

1) กลุ่มธุรกิจการเงิน ประกอบด้วย ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจบริหารสินทรัพย์ ธุรกิจหลักทรัพย์ ธุรกิจประกัน ธุรกิจลีสซิ่ง และ 2) ธุรกิจสนับสนุน ประกอบด้วย ธุรกิจโบรกเกอร์ ธุรกิจบริการ ธุรกิจกฎหมายและประเมินราคา ธุรกิจการพัฒนาฝึกอบรม

1.3.1.2 ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment)

รองผู้อำนวยการบริหาร โครงการและพัฒนาระบบงาน ได้ให้ข้อคิดเห็นด้านการสนับสนุนการและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ดังนี้

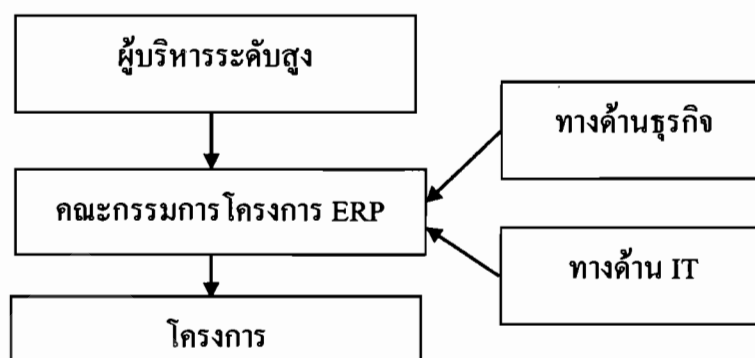
ในการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานขององค์กร มาจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยมีสาเหตุมาจากองค์กรมีการเจริญเติบโตขึ้น มีข้อมูลที่ต้องจัดเก็บเพิ่มมากขึ้น แต่ไม่สามารถจัดเก็บได้อย่างครบถ้วน และไม่สามารถนำข้อมูลเพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารได้ ทำให้ผู้บริหารจึงต้องให้นโยบายเกี่ยวกับการเปลี่ยนระบบใหม่ เพื่อให้รองรับการทำงานที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและรองรับงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการ 2 ส่วนงาน คือ ทางด้านธุรกิจ และทางด้านเทคโนโลยี พร้อมกันนั้น องค์กรได้มีการจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อจัดทำวิจัยเกี่ยวกับข้อดีข้อเสียของซอฟต์แวร์ในแต่ละประเภท ที่เป็นที่นิยมใช้ในตลาด โดยศึกษาถึงบริษัทผู้จัดจำหน่าย และบริษัทที่ปรึกษา

เมื่อคณะกรรมการได้รับผลวิจัย คณะกรรมการเป็นผู้พิจารณาเลือกซอฟต์แวร์ เลือกบริษัทผู้จัดจำหน่าย โดยมีหลักเกณฑ์คือการให้คะแนนแบบถ่วงน้ำหนัก หลังจากนั้นจึงมีการแต่งตั้งเป็น โครงการ ERP และคัดเลือกผู้จัดการ โครงการและทีมงานจากพนักงานประจำที่มีความรู้และความสามารถ

“ผู้บริหารระดับสูงได้เห็นนโยบายเกี่ยวกับการเปลี่ยนระบบใหม่ องค์กรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ...ทางธุรกิจและทางเทคโนโลยี คณะกรรมการเลือกซอฟต์แวร์ การเลือกบริษัทผู้จัดจำหน่ายซอฟต์แวร์ ...ได้รับข้อมูลมาจากผลวิจัย”

เมื่อโครงการระบบ ERP ประสบความสำเร็จ ผู้จัดการโครงการและทีมงาน ได้รับผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การได้รับโบนัสเพิ่มขึ้น และได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

“ในเรื่องขวัญและกำลังใจ สำหรับกลุ่มคนหรือทีมงานที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบใหม่ โดยองค์กรให้อยู่ในรูปของโบนัส ที่เพิ่มขึ้น หรือ การเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น”



ภาพที่ 4.9 แสดงขั้นตอนการสนับสนุนการบริหารโครงการของผู้บริหารระดับสูง (กรณีศึกษาบริษัท C)

1) ด้านการสื่อสาร

รองผู้อำนวยการบริหาร โครงการและพัฒนาระบบงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเกี่ยวกับระบบ ERP ดังนี้ องค์กรมีการสื่อสารเกี่ยวกับระบบ ERP ทั้งหมด 2 ช่องทาง โดยช่องทางที่ 1. การสื่อสารโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูงทางด้านการเงิน เป็นผู้สื่อสารและสร้างความเข้าใจ โน้มน้าวให้พนักงานให้ความร่วมมือกับระบบใหม่ ช่องทางที่ 2. องค์กรมีการออกหนังสือชี้แจงให้พนักงานหรือผู้ที่มีผลกระทบกับการนำระบบ ERP มาใช้ได้รับทราบ

“ผู้บริหารทางการเงิน ... โน้มน้าวให้พนักงานให้ความร่วมมือ นอกจากนั้น องค์กรมีการทำหนังสือชี้แจงให้ผู้ใช้งานทราบ”

นอกจากนี้ ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบริหารการเงิน มีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ระบบ ERP ช่วยทำให้หน่วยงานแต่ละหน่วยงานได้รับข้อมูล ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้หน่วยงานที่รับข้อมูล มีเวลาในการคิดและไตร่ตรอง เพื่อหาช่องทางที่เป็นประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

“ระบบ ERP มาใช้ หน่วยงานได้รับข้อมูล ได้อย่างรวดเร็ว ...ถ้ามีรายได้ที่เกินความจำเป็น ฝ่ายลงทุนนำเงินส่วนที่เหลือไปหาผลตอบแทนได้ทันท่วงที”

2) ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร

รองผู้อำนวยการบริหาร โครงการและพัฒนาระบบงาน มีความคิดเห็นว่า ในการนำระบบ ERP มาใช้ภายในองค์กร ในช่วงเริ่มต้นของโครงการ องค์กรไม่มีการแก้ไขระบบ ERP เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานของพนักงานหรือผู้ใช้งาน โดยผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ผลักดันให้มีการใช้ระบบก่อน หลังจากระบบ ERP ดำเนินการติดตั้งระยะเวลาหนึ่ง ทางหน่วยงานค่อยมีการปรับปรุงแก้ไขระบบหรือมีการเขียนระบบย่อยเพื่อให้สามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น

“ในการขึ้นระบบ ERP ในช่วงแรก จะไม่มีการแก้ไขระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานของพนักงาน”

นอกจากนี้รองผู้อำนวยการบริหารโครงการและพัฒนาระบบงาน ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการต่อต้านระบบ ERP ในช่วงระยะแรกของการติดตั้งระบบ ERP พนักงานหรือผู้ใช้ระบบ ERP ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพราะมีผู้บริหารทางการเงิน โน้มน้าวและให้กำลังใจพนักงานและทีมงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและให้ความสำคัญของระบบ ERP

“การต่อต้านระบบมีน้อยมาก เพราะผู้บริหารทางการเงินให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี และเป็นผู้นำน้าวให้พนักงานเห็นความสำคัญของระบบ ERP”

1.3.1.3 ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment)

1) ด้านคุณภาพของตัวระบบ

รองผู้อำนวยการบริหารโครงการและพัฒนาระบบงาน มีความคิดเห็นว่า ระบบ ERP เป็นระบบที่พัฒนาให้ใช้งานง่ายเนื่องจาก มีการจัดทำคู่มือในการจัดทำระบบ ERP นอกจากนี้องค์กรได้มีการแต่งตั้งกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพทางด้านธุรกิจและทางด้านเทคโนโลยี ไว้คอยแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการใช้งานของระบบ การประมวลผลของระบบ

รองผู้อำนวยการบริหารโครงการและพัฒนาระบบงานและผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบริหารการเงิน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในเรื่องของระบบ ERP ให้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ทำให้หน่วยงานแต่ละหน่วยงานสามารถนำข้อมูลไปวางแผนทางการเงินได้อย่างทันท่วงที

“ระบบ ERP มีการเชื่อมโยงข้อมูล ...สามารถเห็นข้อมูลได้อย่างทันท่วงที”

นอกจากนี้รองผู้อำนวยการบริหารโครงการและพัฒนาระบบงาน ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเชื่อมโยงข้อมูลของระบบ ERP ว่า ระบบ ERP มีการเชื่อมโยงข้อมูลให้รับทราบทั่วทั้งองค์กร แต่ไม่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับทางด้านการบริหารและการตัดสินใจให้แก่หน่วยงานได้อย่างเต็มที่ โดยองค์กรจ้างบุคคลภายนอกหรือให้หน่วยงาน IT พัฒนาระบบงานย่อย เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานของหน่วยงาน และต้องเชื่อมโยงกับระบบ ERP ได้

“ระบบเชื่อมโยงข้อมูลทั่วทั้งองค์กร และมีการพัฒนาระบบงานย่อยเพิ่มเติม ให้สอดคล้องกับการทำงาน”

2) ด้านคุณภาพของสารสนเทศ

ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบริหารการเงิน ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพของสารสนเทศว่า ระบบ ERP ที่องค์กรนำมาใช้จะส่งข้อมูลรายการต่างๆ จากสาขา มาที่สำนักงานใหญ่ เป็นยอดรวม ณ สิ้นวัน ส่งผลให้พนักงานในส่วนกลางเมื่อได้รับข้อมูล ทำให้เวลาส่วนมากของพนักงานส่วนกลางเป็นเรื่องการตรวจสอบและติดตามความถูกต้องของรายการต่างๆ

“ข้อมูลสารสนเทศส่งมาในขอครวม ทำให้เวลาส่วนมากเป็นเรื่องการตรวจสอบความถูกต้องของรายการต่าง โดยงานในทุกวันนี้คือ การตรวจสอบและติดตามข้อมูล”

ในประเด็นของรายงานที่ได้รับจากระบบ ERP รองผู้อำนวยการบริหาร โครงการและพัฒนาระบบงานและผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบริหารเงิน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า รายงานที่นำเสนอผู้บริหารเพื่อประกอบการตัดสินใจ ไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน โดยองค์กรมีแนวทางให้หน่วยงาน 2 แนวทาง คือ แนวทางที่ 1) มีการพัฒนาระบบย่อย โดยแต่ละหน่วยงานจะต้องทำงานร่วมกับหน่วยงานพัฒนาระบบงานทางธุรกิจซึ่งเป็นหน่วยงานกลางขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดทำระบบย่อยร่วมกัน แนวทางที่ 2) แต่ละหน่วยงานสามารถร้องขอข้อมูลจากระบบ ERP และนำข้อมูลที่ได้รับ ทำการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร

“รายงานที่นำเสนอผู้บริหารเพื่อประกอบการตัดสินใจ มีการพัฒนาระบบย่อย หรือขอข้อมูลบางส่วนจากระบบ ERP เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ข้อมูล”

3) ด้านคุณภาพการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษาระบบ ERP

รองผู้อำนวยการบริหาร โครงการและพัฒนาระบบงาน ได้ให้ความคิดเห็นว่า เมื่อองค์กรมีแนวทางในการเปลี่ยนระบบการทำงาน องค์กรได้มีการจ้างทีมงานวิจัยจากภายนอกเพื่อมาทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ซอฟต์แวร์ในแต่ละตราสินค้า พร้อมบริษัทผู้จัดจำหน่ายและบริษัทที่ปรึกษาระบบ รวมถึงการให้บริการหลังการติดตั้งระบบ ERP ซึ่งองค์กรจะพิจารณาข้อมูลจากผลการวิจัยเป็นหลัก และมีการพิจารณาการคัดเลือกโดยใช้เกณฑ์การประเมินการให้คะแนนแบบถ่วงน้ำหนัก

“เมื่อองค์กรตัดสินใจจะเปลี่ยนระบบ องค์กรได้จ้างบริษัทภายนอกให้ทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่องยี่ห้อซอฟต์แวร์ บริษัทที่ปรึกษา กำลังคน”

1.3.2 บทบาทการเปลี่ยนแปลงของนักบัญชี และนักการเงินหลังจากนำระบบ ERP มาใช้

ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบริหารเงิน ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทการเปลี่ยนแปลงของนักการเงิน หลังจากนำระบบ ERP มาใช้ ดังนี้

1. ผู้ให้คำปรึกษาภายในแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดยผู้อำนวยการอาวุโส

ฝ่ายบริหารเงิน มีความคิดเห็นว่าเป็นระบบ ERP มาใช้ ทำให้นักการเงิน ต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับข้อมูลรายงานทางการเงิน การวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินและรายงานทางการเงิน

“เมื่อองค์กรนำระบบ ERP มาใช้ หน่วยงานการเงิน จะเป็นผู้ให้คำปรึกษา ในด้านด้านการบันทึกบัญชี การวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานทางการเงิน ให้หน่วยงานต่างๆ ในองค์กร”

2. ผู้ตรวจสอบภายในด้านข้อมูลสารสนเทศ โดยผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบริหารเงิน ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นนี้ว่า ระบบ ERP ช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน โดยข้อมูลที่ส่งมายังหน่วยงานบัญชีและงานการเงินเป็นข้อมูลรวม ไม่มีการแสดงรายละเอียด ดังนั้นหน่วยงานจะต้องสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลสารสนเทศโดยใช้เวลาด่วนมากในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เพิ่มมากขึ้น ตั้งแต่การบันทึกข้อมูลเข้า และต้องทราบว่ รายการที่บันทึกผิดพลาดเกิดขึ้นที่หน่วยงานใด

“ข้อมูลที่มา มีความเชื่อถือได้ หน่วยงานได้รับข้อมูลแบบรวม โดยทางหน่วยงาน จะต้องทำการตรวจสอบข้อมูล”

3. นักวิเคราะห์ข้อมูล และ ต้องประสานงาน ทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ซึ่งผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบริหารเงิน ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า นักการเงินต้องปรับตัวสู่การเป็นนักวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก เพื่อการนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้บริหาร ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จะต้องมีประสานงานร่วมกันในหลายๆ ฝ่าย เพื่อให้ได้ข้อมูลนำเข้าที่ถูกต้อง เพื่อให้นำเสนอข้อมูลเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน

“นักบัญชีและนักการเงิน จะต้องเป็นผู้วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ และต้องทำงานร่วมกับฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำเสนอปัญหาหรือจัดทำข้อมูลต่างๆ ให้กับผู้บริหารเพื่อประกอบการตัดสินใจ”

4. ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ ERP ในส่วนของการออกแบบรายงาน

รองผู้อำนวยการบริหาร โครงการและพัฒนาระบบงาน และ ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบริหารเงิน มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ว่า ในแต่ละหน่วยงานจะมีกลุ่มคนที่มีศักยภาพในการทำงานในระบบ ERP ซึ่งเป็นตัวแทนของหน่วยงาน และเป็นกลุ่มคนที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบงานย่อย หรือออกแบบรายงาน ตามที่หน่วยงานนั้นๆ ต้องการ

ดังที่รองผู้อำนวยการบริหาร โครงการและพัฒนาระบบงาน อธิบายว่า

“เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมพัฒนาระบบสารสนเทศ เช่น การออกแบบรายงาน หรือนำข้อมูลออกจากระบบ ERP และแต่ละหน่วยงานสามารถจัดทำรายงานได้เองตามความต้องการ”

1.3.3 ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังนำระบบ ERP มาใช้

1.3.3.1 ผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้

รองผู้อำนวยการบริหาร โครงการและพัฒนาระบบงาน และ ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบริหารเงิน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กรส่งผลให้การนำเข้า

ข้อมูลเข้าสู่ระบบ ERP สามารถทำได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และถูกส่งต่อแบบอัตโนมัติ โดยรองผู้อำนวยการบริหารโครงการและพัฒนาระบบงาน ได้กล่าวว่า

“ข้อมูลการดำเนินงานอื่นๆ จะถูกส่งต่อแบบอัตโนมัติ ทำให้หน่วยงานอื่น สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว”

นอกจากนั้น รองผู้อำนวยการบริหารโครงการและพัฒนาระบบงาน ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า เมื่อข้อมูลถูกส่งต่อแบบอัตโนมัติและรวดเร็ว ทำให้หน่วยงานบัญชีมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้หน่วยงานบัญชี สามารถใช้เวลาในการปิดงบการเงินได้เร็วขึ้น

“การปิดงบการเงินสามารถปิดงบได้ ในวันถัดไป แต่ถ้าเป็นงบการเงินที่นำเสนอภายนอกจะต้องรอการตรวจสอบข้อมูล เมื่อก่อนปิดงบ ใช้เวลา 20 วัน แต่ปัจจุบันไม่เกิน 1 อาทิตย์”

ระบบ ERP ช่วยทำให้หน่วยงานบัญชี สามารถปิดงบได้อย่างรวดเร็วขึ้นเพราะข้อมูลมีการบันทึกที่ต้นทางและส่งข้อมูลมายังหน่วยงานบัญชีและตรวจสอบได้อย่างทันทีทันใด

1.3.3.2 ผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้

ผู้อำนวยการบริหารโครงการและพัฒนาระบบงาน และ ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบริหารการเงิน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าระบบ ERP ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ทั้งนี้มาจาก ข้อมูลที่นำเสนอ ในส่วนของรายงานทางการเงิน มีความน่าเชื่อถือ และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้อย่างตลอดเวลา และเมื่อเกิดความผิดพลาด องค์กรสามารถรับทราบปัญหาและสามารถแก้ไข ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว บนพื้นฐานข้อมูลที่มีความถูกต้อง ส่งผลให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือและมีภาพลักษณ์ที่ดี ดังที่ ผู้อำนวยการบริหารโครงการและพัฒนาระบบงาน อธิบายว่า

“ลูกค้าได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ รายงานทางการเงินที่น่าเชื่อถือ”

1.4 ผลสรุปปัจจัยความสำเร็จของการนำระบบ ERP มาใช้

กลุ่มกรณีศึกษา ประเภทสถาบันการเงิน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในกลุ่มสถาบันการเงิน ได้ข้อสรุปในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1.4.1 ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment)

1.4.1.1 การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร

1) ผู้บริหารระดับสูงมีการวางแผนการตั้งโครงการ ERP และมีแต่งตั้งคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการมาจาก 2 กลุ่มคือ กลุ่มทางด้านธุรกิจ และกลุ่มทางด้าน

เทคโนโลยีสารสนเทศ และให้คณะกรรมการดำเนินการต่อในส่วนของการจัดสรรผู้จัดการโครงการ

2) ผู้บริหารระดับสูง มีการสื่อสารกับบุคลากรในองค์กรและทีมงาน เพื่อให้เข้าใจถึงการนำระบบ ERP มาใช้ โดยเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง

3) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเรื่องงบประมาณ บุคลากรและทรัพยากรต่างๆ ในการพัฒนาระบบ ERP โดยอนุมัติตามการเสนอของผู้จัดการโครงการและผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการโครงการ

4) ผู้บริหารระดับสูงติดตามความก้าวหน้าของโครงการ ERP อย่างต่อเนื่อง โดยผู้จัดการโครงการจะต้องมีการรายงานผลความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ

5) ผู้บริหารระดับสูงมีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลกับบุคลากรขององค์กรที่เข้าร่วมปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารระดับสูง สร้างแรงจูงใจ 2 รูปแบบ คือ แรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน เช่น การให้โบนัส การให้ทุนศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การส่งเสริมให้ก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

1.4.1.2 การสื่อสาร

1) องค์กรต้องมีวิธีการในการสื่อสาร เกี่ยวกับการติดตั้งระบบ ERP ซึ่งวิธีการสื่อสารขององค์กร ตั้งแต่การให้ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารผ่าน ตัวแทนของหน่วยงาน และการออกหนังสือชี้แจงพนักงานให้รับทราบความเคลื่อนไหว

2) การติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานและองค์กรเพื่อให้ได้รับความสนับสนุนจากทุกคนในองค์กร องค์กรจะมีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานขึ้นระหว่างหน่วยงานและทีมงาน โดยผู้ประสานงานจะมาจากพนักงานในหน่วยงานที่มีศักยภาพและการเรียนรู้ที่สูง

1.4.1.3 ด้านการบริหารพนักงาน

1) องค์กรมีการคัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมโครงการ ERP โดยแต่ละหน่วยงานเป็นผู้คัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมโครงการ ERP ประกอบด้วยผู้จัดการในแต่ละหน่วยงาน และพนักงานที่มีศักยภาพทางด้านธุรกิจและทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าร่วมโครงการ

2) บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ ERP มีความสามารถในการประสานงานและถ่ายทอดความต้องการระหว่างผู้ใช้งานและบริษัทที่ปรึกษาแบบ เป็นอย่างดี

3) บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ จะต้องมีส่วนร่วมในการประเมินระบบ โดยการประเมินจะประเมินตามรายงานความต้องการที่หน่วยงานต้องการ

1.4.1.4 ด้านการบริหารโครงการ

1) องค์กรมีการจัดตั้งโครงการ ERP มีคณะกรรมการ เพื่อกำหนดขอบเขตของโครงการอย่างชัดเจน

2) มีการคัดเลือกผู้จัดการโครงการที่เป็นพนักงานประจำ มีประสบการณ์และความรู้และเข้าใจกระบวนการทำงานขององค์กรเป็นอย่างดี

1.4.1.5 ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร

1) องค์กร บุคลากร ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการทำงานของระบบ ERP

2) มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กลง ทั้งนี้เพราะระบบ ERP มีการเชื่อมโยงข้อมูลทั่วทั้งองค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถลดขั้นตอนการทำงานได้

3) องค์กรมีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจถึงการนำระบบ ERP มาใช้ช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน และใช้เวลาในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ น้อยลง

4) การนำระบบ ERP มาใช้ทำให้บุคลากรยอมรับการใช้ระบบ ทั้งนี้เป็นเพราะการใช้ระบบ ERP ไม่ทำให้เกิดการซ้ำซ้อนในการบันทึกข้อมูล

1.4.2 ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment)

1.4.2.1 ด้านคุณภาพของตัวระบบ

1) เป็นระบบที่ ถูกพัฒนาให้ใช้งานง่าย โดยมีการจัดทำคู่มือในการใช้ระบบ

2) มีหน่วยงานประสานงานเป็นผู้ดูแลในการใช้งานระบบ

3) เป็นระบบที่ถูกพัฒนาให้ข้อมูลถูกต้องและมีความเป็นปัจจุบันน่าเชื่อถือได้ องค์กรนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้องค์กรได้รับข้อมูลสารสนเทศที่สะดวกและรวดเร็วขึ้น ข้อมูลมีความถูกต้องน่าเชื่อถือ

4) ระบบ ERP มีการทำงานบูรณาการและเชื่อมต่อกับระบบย่อยอื่นๆ ได้อย่างสะดวก โดยไม่ทำให้ระบบ ERP เกิดความเสียหายและสามารถให้ข้อมูลกับทุกหน่วยงานได้ตามที่ต้องการ

1.4.2.2 ด้านคุณภาพของสารสนเทศ

1) การตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการได้มาซึ่งสารสนเทศ โดยผู้ใช้งานในแต่ละฝ่ายจะต้องใช้เวลาส่วนมากในการตรวจสอบความถูกต้องของรายการต่างๆ

2) รายงานที่ได้รับจากระบบ มีความถูกต้อง ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งระบบ ERP ออกรายงานไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริหาร ทำให้หน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาระบบงานย่อย นำข้อมูลจากระบบ ออกมาจัดทำในรูปแบบต่างๆ ตามที่ผู้บริหารต้องการ

1.4.2.3 ด้านคุณภาพการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษาระบบ ERP

1) ที่ปรึกษาระบบ มีความเชี่ยวชาญในการติดตั้งระบบ ERP สำหรับหน่วยงาน ซึ่งองค์กรมีการคัดสรรและคัดเลือกบริษัทที่ปรึกษาระบบ ERP จากประวัติและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และ ตรวจสอบความน่าเชื่อถือ โดยการสัมภาษณ์องค์กรที่กำลังใช้ระบบ และใช้บริการของบริษัทที่ปรึกษาดังกล่าว

2) ที่ปรึกษาระบบ สามารถถ่ายทอดความรู้การใช้งานระบบ ERP ให้กับบุคลากรภายในองค์กรได้อย่างครบถ้วน โดยผ่านการอบรมให้กับบุคลากรภายในองค์กร

1.4.3 บทบาทการเปลี่ยนแปลงของนักบัญชี และนักการเงินหลังจากนำระบบ ERP มาใช้

1) ผู้ให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำทางด้านการเงินและบัญชี แก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร

2) ผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ โดยใช้เวลาดูแลมาก ในการตรวจสอบรายการต่างๆ เพิ่มขึ้น

3) นักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ เป็นผู้วิเคราะห์ข้อมูลในเชิงลึก ทั้งนี้เพื่อช่วยนำเสนอข้อมูลให้กับผู้บริหารเพื่อประกอบการตัดสินใจ

4) ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ อาทิการออกแบบรายงานต่างๆ และการประเมินระบบ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการออกแบบรายงานเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานหรือช่วยประกอบการตัดสินใจให้กับผู้บริหาร

5) ผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ทั้งนี้หน่วยงานบัญชีและการเงิน ถือเป็นศูนย์กลางข้อมูลทำให้ทุกหน่วยงานจะต้องนำข้อมูลเพื่อไปประกอบการตัดสินใจ

1.4.4 ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังนำระบบ ERP มาใช้

1.4.4.1 ผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้

- 1) สามารถตอบสนองและเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ข้อมูลที่แสดงผลมีความถูกต้องและแม่นยำ
- 2) ใช้ระยะเวลาน้อยลงในการปิดงบการเงินประจำเดือน ประจำไตรมาส และประจำปี ทั้งนี้เนื่องมาจากการนำระบบ ERP ช่วยทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานลดน้อยลง กระบวนการในการทำงานน้อยลง
- 3) สามารถปรับปรุงการจัดการเงินสดให้คล่องตัวขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการที่หน่วยงานได้รับข้อมูลทางด้านรับและทางด้านจ่ายได้อย่างรวดเร็ว
- 4) ขั้นตอนการปฏิบัติงานลดน้อยลง รวดเร็วขึ้น ช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน

1.4.4.2 ผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้

- 1) องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี การนำระบบ ERP สามารถส่งข้อมูลสารสนเทศได้อย่างทันที ก่อให้เกิดความรวดเร็ว ข้อมูลได้รับการตรวจสอบได้อย่างทันที ทำให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานมีน้อย ข้อมูลน่าเชื่อถือ
- 2) องค์กรมีการนำเสนอรายงานที่น่าเชื่อถือและมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
- 3) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานนำความรู้ เป็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

2. กลุ่มที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (กรณีศึกษา บริษัท D – H)

2.1 กรณีศึกษา บริษัท D

2.1.1 ประวัติความเป็นมาของกรณีศึกษา บริษัท D

เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ในกลุ่มบริการ หมวดธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ ดำเนินธุรกิจกิจการการบินพาณิชย์ทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและภายในประเทศในฐานะสายการบินแห่งชาติ โดยแยกการบริหารออกเป็นธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจสายการบิน และกลุ่มกิจการสนับสนุนการบินและการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจร ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ โดยมีกระทรวงการคลังถือหุ้นอยู่ 51.03%

2.1.2 ตัวแปรสำคัญของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน

ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้บริหารระดับกลางและเป็นผู้มีส่วนร่วมในการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานในองค์กร มีความเห็นว่า ตัวแปรสำคัญของการนำระบบ ERP มาใช้ มี 2 ด้านหลักๆ คือ 1) ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) และ

2) ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1.2.1 ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information Systems Environment)

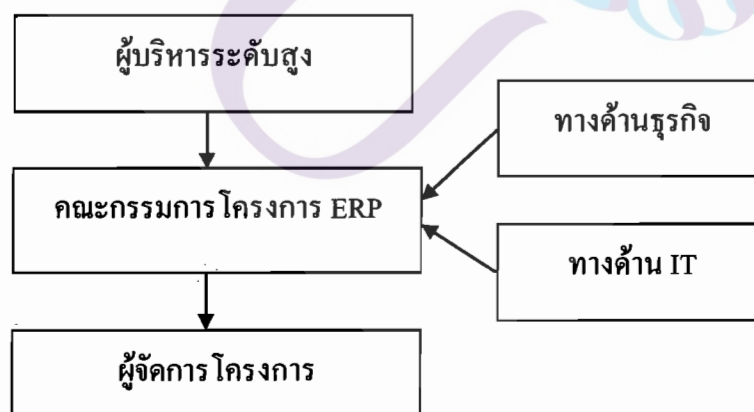
1) การสนับสนุนของผู้บริหารขององค์กร

ผู้อำนวยการฝ่ายปีดงการเงิน ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้มีมุมมองกว้างไกล ทำให้ท่านมีการวางแผนในการปรับปรุงพัฒนาระบบสารสนเทศภายในองค์กรให้ดีขึ้น โดยการนำระบบ ERP มาใช้ โดยกลุ่มผู้บริหารได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการโครงการ ซึ่งประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจ และผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยี บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโครงการ คือ คัดเลือกผู้จัดการโครงการที่มีความสามารถ เพื่อให้ผู้จัดการโครงการจัดหาข้อมูลเกี่ยวกับซอฟต์แวร์ขนาดใหญ่ ที่มีอยู่ในท้องตลาด พร้อมวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของซอฟต์แวร์ในแต่ละประเภท ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทที่ปรึกษาในแต่ละซอฟต์แวร์ รวมทั้งเป็นผู้ที่จัดทำงบประมาณ เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการของโครงการพิจารณาต่อไป

“ผู้บริหารระดับสูงให้นโยบายว่า... ควรมีการปรับปรุงพัฒนาระบบสารสนเทศภายในองค์กร ...การแต่งตั้ง คณะกรรมการเพื่อพิจารณาซอฟต์แวร์ที่เหมาะสม ...ข้อดีและข้อเสียงบประมาณ และบริษัทที่ปรึกษาในแต่ละซอฟต์แวร์”

นอกจากนั้นผู้อำนวยการฝ่ายปีดงการเงิน ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณในการลงทุนในระบบ ERP ว่า ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจและอนุมัติโครงการให้จัดทำ

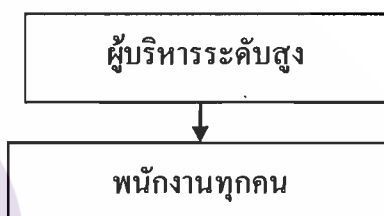
“องค์กรจะมีการจัดสรรงบประมาณ ในการลงทุนระบบใหม่ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ”



ภาพที่ 4.10 แสดงขั้นตอนการสนับสนุนการบริหาร โครงการของผู้บริหารระดับสูง (กรณีศึกษา บริษัท D)

ผู้อำนวยการฝ่ายปีงบประมาณ ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ได้ให้ความสำคัญกับการนำระบบ ERP มาใช้ โดยได้มีการสื่อสารแจ้งให้บุคลากรได้รับทราบและเพื่อสร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายการนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร โดยผู้บริหารมีการสื่อสาร 2 รูปแบบ คือ ผู้บริหารประกาศในที่ประชุมประจำปี ให้พนักงานได้รับทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบ รูปแบบที่สอง คือ การสื่อสารจากบนล่าง โดยผู้บริหารระดับสูงส่งสารให้กับหัวหน้างานได้รับทราบ

“ผู้บริหารระดับสูง ประกาศในที่ประชุมพนักงานประจำปี เกี่ยวกับการนำระบบใหม่มาทดแทนระบบเดิม”



ภาพที่ 4.11 แสดงขั้นตอนการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงเมื่อองค์กรนำระบบ ERP มาใช้ (กรณีศึกษา บริษัท D)

นอกจากนั้นผู้บริหารระดับสูงมีการสร้างแรงจูงใจและระบบการให้รางวัลกับบุคลากรที่เข้าร่วมปฏิบัติงานในโครงการ โดยผู้อำนวยการฝ่ายปีงบประมาณ และพนักงานบัญชี ระดับ 6 ได้ให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารระดับสูงมีนโยบายให้ดำเนินการ โครงการระบบ ERP ได้ทันที ถ้ามีปัญหาให้ดำเนินการไปก่อนแล้วเอาปัญหาต่างๆ นำเสนอในที่ประชุม เพื่อให้ที่ประชุมได้รับทราบและให้คำแนะนำเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ และผู้บริหารได้สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลกับบุคลากรที่เข้าร่วมปฏิบัติงาน เป็นแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน คือ การเลื่อนตำแหน่งงาน แต่ถ้าไม่ทำหรือละเลย จะมีการตัดเงินเดือน

ดังที่ ผู้อำนวยการฝ่ายปีงบประมาณ ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า

“ถ้ามีปัญหาเกี่ยวกับการใช้งานในส่วนงานต่างๆ ให้นำเสนอในที่ประชุม ท่านจะรับฟังและให้คำแนะนำในบางเรื่อง”

พนักงานบัญชีระดับ 6 ได้อธิบายว่า

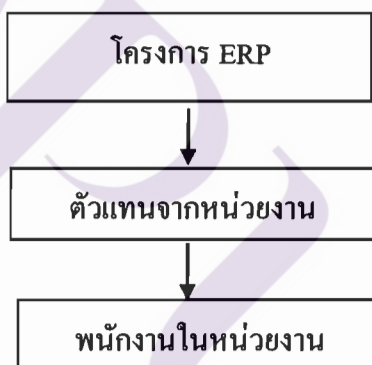
“หน่วยงานมีบันไดในการสร้างพวกเขาเป็นหัวหน้า และมีบทลงโทษ สำหรับพนักงานที่ละเลย และไม่ทำ คือตัดเงินเดือน”

2) ด้านการสื่อสาร

ผู้อำนวยการฝ่ายปิดงบการเงิน และพนักงานบัญชีระดับ 6 ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบ ERP มาใช้ภายในองค์กร โดยองค์กรมีการแบ่งการติดตั้งออกเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงแรกเป็นช่วงก่อนการติดตั้งระบบ องค์กรและทีมงานจะมีการติดต่อสื่อสาร โดยผ่านการฝึกอบรมให้กับพนักงาน โดย ทางทีมงานได้ส่งตารางการฝึกอบรมก่อนการติดตั้งระบบ ผ่านหัวหน้างาน โดยให้หัวหน้างานเลือกพนักงานที่มีศักยภาพในการเรียนรู้เข้ามาฝึกอบรมก่อน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานมีความคุ้นเคยกับระบบ ERP และเห็นภาพรวมของการทำงานในระบบ ERP ก่อนการใช้งานจริง ช่วงที่สองเป็นหลังจากติดตั้งระบบ ERP เรียบร้อยแล้ว จะมีการสื่อสารผ่านกลุ่มที่ได้รับ การอบรมเพื่อให้เข้าไปประสานงานกับผู้ใช้งานจริง เพื่อลดความไม่เข้าใจในการใช้ระบบ ERP

ผู้อำนวยการฝ่ายปิดงบการเงิน ได้อธิบายว่า

“ช่วงทดลอง ทางโครงการจะจัดตารางการฝึกอบรมส่งมาให้และให้ทางหน่วยงานบัญชี จัดส่งคนที่มีศักยภาพทางด้านบัญชีและคอมพิวเตอร์ ให้ไปอบรมเรียนรู้ระบบก่อน และกลับมาสื่อสารกับพนักงานในหน่วยงาน”



ภาพที่ 4.12 วิธีการสื่อสารจากทีมงานและพนักงานในองค์กร (กรณีศึกษา บริษัท D)

3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ผู้อำนวยการฝ่ายปิดงบการเงิน ได้แสดงความคิดเห็นว่า หลังจากหน่วยงานนำระบบ ERP ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานที่จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยหน่วยงานอื่น เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากข้อมูลที่ได้รับมาเป็นข้อมูลที่ทุกหน่วยงานสามารถนำไปใช้ร่วมกันได้ จึงทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ ข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนความรู้ และร่วมมือกันทำงาน และให้เกิดความสามัคคีระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพิ่มมากขึ้น

ผู้อำนวยการฝ่ายปีงบประมาณเงิน ได้อธิบายว่า

“ระบบ ERP ทำให้ทุกคนเข้าถึงข้อมูลและใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน ทำให้ทุกคน...รู้จักการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยน ร่วมมือกันทำงาน ”

4) ด้านการบริหารพนักงาน

ผู้อำนวยการฝ่ายปีงบประมาณเงิน และพนักงานบัญชีระดับ 6 ได้มีความคิดเห็นว่า การบริหารพนักงานมีส่วนสำคัญที่ทำให้การนำระบบ ERP มาใช้ประสบความสำเร็จ โดยองค์กรได้แบ่งกลุ่มพนักงาน เป็น 3 กลุ่ม ตามความสามารถในการเรียนรู้ และความสามารถในการทำงาน ได้แก่ 1) กลุ่มที่มีศักยภาพพร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ทันที 2) กลุ่มที่สามารถพัฒนาเรียนรู้ได้ และ 3) กลุ่มที่ไม่สามารถพัฒนาเรียนรู้ได้ ดังนั้นเมื่อองค์กรนำระบบ ERP มาใช้ หน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะคัดเลือกพนักงานที่อยู่ในกลุ่มที่มีศักยภาพพร้อมในการเรียนรู้ ให้เข้าร่วมโครงการก่อน และกลับมาถ่ายทอดความรู้ให้กับกลุ่มที่สามารถพัฒนาได้ต่อไป

ผู้อำนวยการฝ่ายปีงบประมาณเงิน ได้กล่าวว่า

“ในช่วงแรก หน่วยงานจะเป็นผู้ที่วางคนให้ทำงานระบบใหม่ โดยจะมีการคัดเลือกกลุ่มที่มีความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ได้รวดเร็ว มีศักยภาพทางด้านบัญชีและคอมพิวเตอร์ไปอบรมเรียนรู้ระบบก่อน”

5) ด้านการบริหารโครงการ

ผู้อำนวยการฝ่ายปีงบประมาณเงิน ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโครงการว่า ในการบริหารโครงการผู้ที่มีบทบาทสำคัญคือผู้จัดการโครงการ ที่จะต้องเป็นบุคคลที่ทำงานประจำภายในองค์กร ทั้งนี้ผู้จัดการโครงการจะต้องมีความรู้ ความสามารถ เข้าใจกระบวนการทำงานขององค์กร และต้องมีความเสียสละและทุ่มเท เวลาการทำงานให้กับโครงการ ERP อย่างเต็มที่

ผู้อำนวยการฝ่ายปีงบประมาณเงิน ได้อธิบายว่า

“องค์กรมีการแต่งตั้งผู้จัดการโครงการ ซึ่งจะเป็นบุคคลและทีมงานที่เป็นพนักงานประจำขององค์กร มีความเข้าใจ เกี่ยวกับองค์กร กระบวนการทำงานและพนักงานเป็นอย่างดี”

6) ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร

ผู้อำนวยการฝ่ายปีงบประมาณเงิน และพนักงานบัญชีระดับ 6 ได้มีความคิดเห็นว่า การนำระบบ ERP มาใช้ซึ่งเป็นระบบที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลหลายๆ หน่วยงานส่งผลให้องค์กรจะต้องมีการปรับกระบวนการทำงาน โดยพยายามลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และในเบื้องต้น องค์กรพยายามไม่ปรับเปลี่ยนซอฟต์แวร์ ERP เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานของพนักงาน แต่เลือกที่จะปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องกับระบบ ERP ทั้งนี้เพราะองค์กรตระหนักถึงปัญหาของการปรับเปลี่ยนระบบ ERP ได้ดี

นอกจากนั้นต้องมีการปรับทัศนคติการทำงานในรูปแบบใหม่ให้กับพนักงาน โดยให้ความรู้ในเรื่องการเพิ่มปริมาณงานในช่วงแรก และให้พนักงานเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของระบบ เพื่อลดการต่อต้านหรือ ไม่ยอมรับระบบ ในช่วงแรกของการติดตั้งระบบ องค์กรจะไม่มีมีการปรับเปลี่ยนหรือโยกย้ายพนักงาน จนกว่าระบบจะนิ่ง องค์กรหรือหน่วยงานจะต้องมีการจัดสรรกำลังคน เพื่อให้องค์กรมีขนาดเล็กลง และเหมาะสมกับการทำงาน

ผู้อำนวยการฝ่ายปีงบประมาณการเงิน ได้อธิบายว่า

“นำระบบ ERP มาใช้ทำให้กระบวนการทางธุรกิจมีการเปลี่ยน ทำให้องค์กร...การจัดกระบวนการทำงานใหม่ ...การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และในช่วงแรกองค์กร ไม่มีการปรับเปลี่ยนซอฟต์แวร์ ระบบ ERP เพื่อให้เข้ากับการทำงานของพนักงาน”

นอกจากนี้ผู้อำนวยการฝ่ายปีงบประมาณการเงิน ได้อธิบายว่าเพิ่มเติมว่า

“วิธีการทำงานมีการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานวางพนักงานให้ทำระบบใหม่ ให้ระบบใหม่หนึ่งก่อน เพื่อให้พนักงานเกิดการพัฒนา ...มีการเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายเกิดขึ้น”

2.1.2.2 ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment)

1) ด้านคุณภาพของตัวระบบ

ผู้อำนวยการฝ่ายปีงบประมาณการเงิน และพนักงานบัญชีระดับ 6 ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพของระบบ ERP ว่าเป็นระบบที่มีความสามารถในการให้ข้อมูลที่มีความถูกต้องและมีความเป็นปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะมีการบันทึกข้อมูลมาจากจุดเริ่มต้น เมื่อข้อมูลส่งมาถึงหน่วยงานทางบัญชีและการเงิน ได้อย่างทันที หน่วยงานเป็นผู้เช็คและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เพื่อลดการปรับปรุงรายการให้มีน้อยลง

ผู้อำนวยการฝ่ายปีงบประมาณการเงิน ได้อธิบายว่า

“ปัจจุบันการลงบัญชีมาจากต้นทาง นักบัญชีต้องเป็นผู้เช็คและตรวจสอบข้อมูลมากขึ้น ก่อนที่จะทำการปีงบประมาณ รายการปรับปรุงมีน้อยลง”

ผู้อำนวยการฝ่ายปีงบประมาณการเงิน ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า

“ข้อมูลเชื่อมโยงกันหมด นอกจากนั้นระบบยังมีโมดูลย่อยๆ ที่ทำการเชื่อมโยงข้อมูลของแต่ละหน่วยงานได้”

2) ด้านคุณภาพของสารสนเทศ

ผู้อำนวยการฝ่ายปีงบประมาณการเงิน มีความคิดเห็นว่า คุณภาพของสารสนเทศมาจากการตรวจสอบข้อมูลที่หน่วยงานต้องใช้เวลาเพิ่มมากขึ้น โดยสามารถวัดคุณภาพความถูกต้องของสารสนเทศได้จาก ความผิดพลาดในการบันทึกและตรวจสอบพบ ความผิดพลาดน้อยลง

ผู้อำนวยการฝ่ายปิดงบการเงิน ได้อธิบายว่า

“การบันทึกรายการต่างๆ จะมาจากต้นทาง หน่วยงานบันทึกข้อมูลเพิ่มเติม หรือตรวจสอบข้อมูลว่ามีผิดพลาดหรือไม่ การปรับปรุงที่บัญชี ปัจจุบันองค์กรใช้เวลาในการตรวจสอบข้อมูลน้อยมาก”

3) ด้านคุณภาพการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษา ระบบ ERP

ผู้อำนวยการฝ่ายปิดงบการเงิน และพนักงานบัญชีระดับ 6 ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริษัทที่ปรึกษา ระบบ ERP ว่าเป็นบริษัทที่มีความชำนาญในการติดตั้งระบบ ERP ตรวจสอบจากประวัติการทำงาน ผลการดำเนินงานในอดีต หรือตรวจสอบจากบริษัทพันธมิตรขององค์กรที่ใช้บริการของบริษัทที่ปรึกษาอยู่ โดยสามารถตรวจสอบในเรื่องดังต่อไปนี้ บริษัทที่ปรึกษามีทีมงานมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ให้กับผู้ใช้งาน การแก้ไขปัญหา บริการหลังการขายเป็นอย่างไร

ผู้อำนวยการฝ่ายปิดงบการเงิน ได้อธิบายว่า

“บริษัทที่ปรึกษา มีความรู้ทางด้านธุรกิจและมีความชำนาญทางด้านเทคโนโลยี โดยบริษัทจะมีการตรวจสอบประวัติ จากพันธมิตรที่อยู่ในธุรกิจและที่เคยใช้บริการที่ปรึกษาจากบริษัทนี้”

2.1.2.3 บทบาทการเปลี่ยนแปลงของนักบัญชี และนักการเงินหลังจากนำระบบ ERP มาใช้

1) ผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ

ผู้อำนวยการฝ่ายปิดงบการเงิน มีความคิดเห็นว่า นักบัญชีหลังจากที่องค์กรนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้นักบัญชีต้องเป็นผู้เช็คข้อมูลและเป็นผู้ตรวจสอบข้อมูลเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะข้อมูลเชิงลึก ก่อนที่จะทำการปิดงบการเงิน

ผู้อำนวยการฝ่ายปิดงบการเงิน ได้อธิบายว่า

“นักบัญชีต้องเป็นผู้ที่เช็คและตรวจสอบข้อมูลในเชิงลึกเพิ่มมากยิ่งขึ้น ก่อนที่จะทำการปิดงบการเงิน”

2) นักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ

ผู้อำนวยการฝ่ายปิดงบการเงิน ให้ข้อมูลว่า ระบบ ERP ช่วยควบคุมการทำงานให้ดีขึ้น นอกจากนั้นยังทำให้องค์กรเห็นข้อมูลได้อย่างชัดเจน ทำให้นักบัญชีต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์รายการหรือข้อมูลเชิงลึกเพิ่มมากขึ้น และต้องมีความสามารถในการนำเสนอทั้งปัญหาและแนวทางแก้ไข เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารในการประกอบการตัดสินใจ ส่วนนักการเงินจะต้อง

ผู้อำนวยการฝ่ายปิดงบการเงิน ได้อธิบายว่า

“การบันทึกรายการต่างๆ จะมาจากต้นทาง หน่วยงานบันทึกข้อมูลเพิ่มเติม หรือตรวจสอบข้อมูลว่ามีผิดพลาดหรือไม่ การปรับปรุงที่บัญชี ปัจจุบันองค์กรใช้เวลาในการตรวจสอบข้อมูลน้อยมาก”

3) ด้านคุณภาพการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษาระบบ ERP

ผู้อำนวยการฝ่ายปิดงบการเงิน และพนักงานบัญชีระดับ 6 ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริษัทที่ปรึกษาระบบ ERP ว่าเป็นบริษัทที่มีความชำนาญในการติดตั้งระบบ ERP ตรวจสอบจากประวัติการทำงาน ผลการดำเนินงานในอดีต หรือตรวจสอบจากบริษัทพันธมิตรขององค์กรที่ใช้บริการของบริษัทที่ปรึกษาอยู่ โดยสามารถตรวจสอบในเรื่องดังต่อไปนี้ บริษัทที่ปรึกษามีทีมงานมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ให้กับผู้ใช้งาน การแก้ไขปัญหา บริการหลังการขายเป็นอย่างไร

ผู้อำนวยการฝ่ายปิดงบการเงิน ได้อธิบายว่า

“บริษัทที่ปรึกษา มีความรู้ทางด้านธุรกิจและมีความชำนาญทางด้านเทคโนโลยี โดยบริษัทจะมีการตรวจสอบประวัติ จากพันธมิตรที่อยู่ในธุรกิจและที่เคยใช้บริการที่ปรึกษาจากบริษัทนี้”

2.1.2.3 บทบาทการเปลี่ยนแปลงของนักบัญชี และนักการเงินหลังจากนำระบบ ERP มาใช้

1) ผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ

ผู้อำนวยการฝ่ายปิดงบการเงิน มีความคิดเห็นว่า นักบัญชีหลังจากที่องค์กรนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้นักบัญชีต้องเป็นผู้เช็คข้อมูลและเป็นนักตรวจสอบข้อมูลเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะข้อมูลเชิงลึก ก่อนที่จะทำการปิดงบการเงิน

ผู้อำนวยการฝ่ายปิดงบการเงิน ได้อธิบายว่า

“นักบัญชีต้องเป็นผู้ที่เช็คและตรวจสอบข้อมูลในเชิงลึกเพิ่มมากยิ่งขึ้น ก่อนที่จะทำการปิดงบการเงิน”

2) นักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ

ผู้อำนวยการฝ่ายปิดงบการเงิน ให้ข้อมูลว่า ระบบ ERP ช่วยควบคุมการทำงานให้ดีขึ้น นอกจากนั้นยังทำให้องค์กรเห็นข้อมูลได้อย่างชัดเจน ทำให้นักบัญชีต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์รายการหรือข้อมูลเชิงลึกเพิ่มมากขึ้น และต้องมีความสามารถในการนำเสนอทั้งปัญหาและแนวทางแก้ไข เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารในการประกอบการตัดสินใจ ส่วนนักการเงินจะต้อง

เป็นผู้ที่ต้องมีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน การควบคุมกิจการ การบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ ของการลงทุน โดยจะต้องนำเสนอทั้งผลเสียและผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับในอนาคต

“นักบัญชีจะต้องวิเคราะห์และหาแนวทาง แล้วนำเสนอผู้บริหารตัดสินใจ นักการเงินได้ข้อมูลที่ต้องการ รวดเร็ว และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อช่วยองค์กรตัดสินใจลงทุนในอนาคตได้ องค์กรได้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์เท่าใด”

2.1.3 ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังนำระบบ ERP มาใช้

2.1.3.1 ผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้

ผู้อำนวยการฝ่ายปิดงบการเงิน และพนักงานบัญชีระดับ 6 มีความคิดเห็นว่า องค์กรนำระบบ ERP มาใช้ จะช่วยหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรให้สามารถลดขั้นตอนในการทำงาน ลดงานที่ซ้ำซ้อน ลดความผิดพลาดจากการบันทึกข้อมูลซ้ำ หรือผิดพลาด ทำให้พนักงานลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานน้อยลง ทั้งนี้เป็นผลมาจากข้อมูลที่สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย การแสดงผลมีความถูกต้องแม่นยำ และช่วยให้ผู้บริหารเห็นผลการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว

ผู้อำนวยการฝ่ายปิดงบการเงิน ได้อธิบายว่า

“ระบบ ERP มีความถูกต้อง รวดเร็ว ข้อมูลน่าเชื่อถือทำให้ผู้บริหารเห็นผลการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วขึ้น”

ผู้อำนวยการฝ่ายปิดงบการเงิน ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า

“ระบบใหม่ ช่วยลดขั้นตอนการทำงานให้น้อยลง เช่นเดิมต้องทำ 10 ขั้นตอนแต่ปัจจุบันเหลือ 5 ขั้นตอน”

2.1.3.2 ผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้

ผู้อำนวยการฝ่ายปิดงบการเงิน ได้มีความคิดเห็นว่า ขั้นตอนการทำงานลดลงเมื่อนำระบบ ERP มาใช้ มาจากมีการเชื่อมโยงข้อมูลแต่ละหน่วยงานได้ และทุกหน่วยงานสามารถมองเห็นข้อมูลส่วนกลางที่มีความจำเป็นได้ ทำให้แต่ละหน่วยงานสามารถดึงข้อมูลที่หน่วยงานสนใจเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตอบคำถามและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าให้กับบุคคลภายนอกได้อย่างทันท่วงที ทำให้ความผิดพลาดมีน้อยลง นอกจากนั้นรายงานทางการเงินจะมีบุคคลภายนอกเป็นผู้ตรวจสอบเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสในการตรวจสอบ และเพิ่มความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่น ส่งผลให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีตามมา

ผู้อำนวยการฝ่ายปีงบประมาณเงิน ได้อธิบายว่า

“ระบบ ERP มาใช้ มีการเชื่อมโยงข้อมูลของแต่ละหน่วยงานได้ ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในบริการ รวดเร็ว”

ระบบ ERP ทำให้องค์กรสามารถนำเสนอข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว น่าเชื่อถือ ลูกค้าได้รับข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น

นอกจากนั้นผู้อำนวยการฝ่ายปีงบประมาณเงิน ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า กลุ่มคนที่มีศักยภาพในการเรียนรู้ระบบ ERP ซึ่งเป็นระบบที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร องค์กรมีแนวทางการรักษาและสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับคนกลุ่มเหล่านี้ โดยพยายามผลักดันให้เป็นหัวหน้างานและพยายามส่งเสริมศักยภาพการเรียนรู้ให้เพิ่มมากขึ้น โดยการมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อสร้างศักยภาพให้กับกลุ่มคนเหล่านี้

ผู้อำนวยการฝ่ายปีงบประมาณเงิน ได้อธิบายว่า

“พนักงานกลุ่มนี้องค์กรจะสร้างพวกเขาเป็นหัวหน้าและจะมอบหมายงานที่มีความท้าทายให้กับพวกเขาเสมอ เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพการทำงาน”

2.2 กรณีศึกษา บริษัท E

2.2.1 ประวัติความเป็นมาของกรณีศึกษา บริษัท E

เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ในกลุ่มเทคโนโลยี หมวดธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ธุรกิจหลัก 3 ธุรกิจ ประกอบด้วย 1)กลุ่มโมบาย ประกอบด้วยผู้ให้บริการ โทรศัพท์เคลื่อนที่ 2) เรือลมูฟ ประกอบกิจการ โทรคมนาคมประเภทขายค่าบริการ โทรศัพท์เคลื่อนที่ภายใต้ และ 3) เรือลิวเจอร์ ที่เพิ่งได้รับใบอนุญาตใช้คลื่นความถี่ IMT ย่าน 2.1 GHz ให้บริการโทรศัพท์พื้นฐานในกรุงเทพฯ และปริมณฑล และให้บริการบรอดแบนด์ อินเทอร์เน็ตและ WiFi ผ่านเทคโนโลยี ADSL และเคเบิลโมเด็มด้วย DOCSIS 3.0 รวมทั้งเทคโนโลยี FTTH (Fiber to the Home) หรือใยแก้วนำแสง ให้บริการโทรศัพท์แบบบอกรับสมาชิกและบริการในระบบ HD ทั่วประเทศดำเนินกิจการ โทรคมนาคมประเภทขายค่าบริการ โทรศัพท์เคลื่อนที่ให้บริการโทรศัพท์แบบบอกรับสมาชิกและบริการในระบบ HD ทั่วประเทศ

2.2.2 ตัวแปรสำคัญของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน

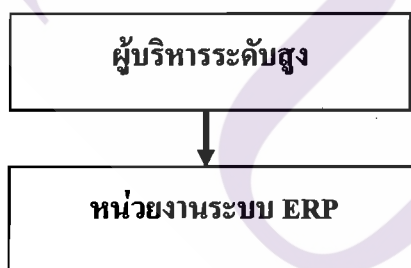
ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้บริหารระดับสูงและเป็นผู้มีส่วนร่วมในการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานในองค์กร มีความเห็นว่า ตัวแปรสำคัญของการนำระบบ ERP มาใช้ มี 2 ด้านหลักๆ คือ 1) ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) และ 2) ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.2.2.1 ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment)

1) การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร

รองผู้อำนวยการฝ่ายระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร ได้มีความคิดเห็นว่า ระบบ ERP เป็นระบบที่มีการลงทุนค่อนข้างสูง การประสบความสำเร็จขั้นแรกมาจากผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้มีความคิดกว้างไกล ซึ่งที่องค์กรของเรา ผู้บริหารเป็นผู้เลือกซอฟต์แวร์ และการนำระบบ ERP มาใช้ตั้งแต่เริ่มต้นพร้อมกับการตั้งบริษัท โดยคณะผู้บริหารได้ทำการศึกษาหาข้อมูลว่าในธุรกิจลักษณะเช่นนี้ต้องมีการใช้ซอฟต์แวร์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ และเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการติดตั้งระบบ ERP ตั้งแต่ จัดหาซอฟต์แวร์ การลงพื้นที่ เพื่อศึกษาความสามารถของซอฟต์แวร์ ในต่างประเทศ การหาข้อมูลของบริษัทที่ปรึกษาระบบ พร้อมทั้งมีการตรวจสอบบริการหลังการติดตั้งระบบ กับบริษัทที่เคยรับบริการดังกล่าวมาแล้วจากบริษัทที่เป็นพันธมิตรของบริษัทหลังจากนั้นมีการจัดตั้งหน่วยงาน ERP ภายในองค์กรเพื่อให้ทำหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับการติดตั้งและการใช้ระบบ ERP

“ผู้บริหารเป็นผู้เลือกซอฟต์แวร์ ... ลงพื้นที่เพื่อตรวจสอบ...จัดหาบริษัทที่ปรึกษา ที่เกี่ยวข้องกับระบบ ERP ทั้งหมด ...ตั้งหน่วยงาน ERP ภายในองค์กร มีการแต่งตั้งผู้จัดการและพนักงานในหน่วยงาน ”



ภาพที่ 4.13 แสดงขั้นตอนการสนับสนุนการบริหารโครงการของผู้บริหารระดับสูง (กรณีศึกษา บริษัท E)

รองผู้อำนวยการฝ่ายระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า เมื่อมีการจัดตั้งหน่วยงาน ERP ภาระหน้าที่ที่หน่วยงานคือ ดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงานการติดตั้ง การฝึกอบรมพนักงาน การประสานงานกับผู้จัดจำหน่ายซอฟต์แวร์หรือบริษัทที่ปรึกษา ระบบ และมีการจัดทำงบประมาณในส่วนงานต่างๆ เพื่อเสนอให้ผู้บริหารอนุมัติโครงการ สำหรับ

ในส่วนงบประมาณ ผู้บริหารระดับสูง มีการสนับสนุนงบประมาณ ทั้งที่เป็นตัวเงินและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการนำระบบ ERP มาใช้อย่างเต็มที่

“การลงทุนช่วงแรกสูงมาก ผู้บริหารอนุมัติการลงทุนไปประมาณ 100 ล้านบาท”

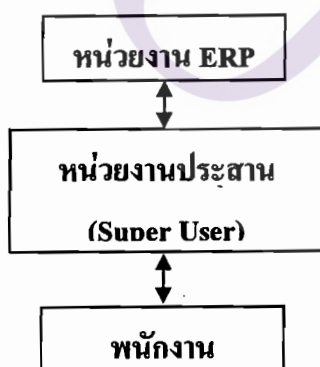
2) ด้านการสื่อสาร

รองผู้อำนวยการฝ่ายระบบทรัพยากรองค์กร ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารว่า องค์กรมีการสื่อสารจากบนลงล่าง ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติ 2 แนวทาง ดังนี้ แนวทางที่ 1 ผู้บริหารสื่อสารกับผู้ใช้งานระบบ ERP โดยตรง จะเกิดขึ้นในช่วงเริ่มต้นของโครงการ ERP ผู้บริหารได้มีการชี้แจงและผลักดันให้ผู้ใช้งานระบบ ERP ใช้ระบบไปก่อน เพื่อให้พนักงานได้มองเห็นภาพรวมของการทำงาน ในขณะที่เค็ดขงกันทางทีมงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องมีการสังเกตถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำระบบ ERP มาใช้ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้ใช้งานไม่ยอมรับระบบ ERP

“ผู้บริหารชี้แจงและผลักดันให้ผู้ใช้งานระบบ ใช้ระบบไปก่อน แล้วค่อยมาดูว่ามีผลกระทบอย่างไรบ้าง และพร้อมจะแก้ไขปัญหาให้”

รองผู้อำนวยการฝ่ายระบบทรัพยากรองค์กร ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับ แนวทางที่ 2 เป็นการสื่อสารระหว่างทีมงานและผู้ใช้งานระบบ ERP ซึ่งจะเกิดขึ้นในช่วงของการติดตั้งและการนำระบบ ERP ไปใช้งาน โดยองค์กรได้มีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานระหว่าง หน่วยงานผู้ใช้งานกับทีมงาน เพื่อให้หน่วยงานประสานงานเป็นตัวกลางในการถ่ายทอดความต้องการของทั้งสองฝ่าย และให้เกิดการทำงานร่วมกันได้

“ทางบริษัท มีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานระหว่าง ทีมงาน ERP กับ หน่วยงานบัญชีและการเงิน ...ทั้งสองฝ่ายให้เข้าใจตรงกัน”



ภาพที่ 4.14 วิธีการสื่อสารระหว่างทีมงานและองค์กร (กรณีศึกษา บริษัท E)

3) ด้านการบริหารพนักงาน

รองผู้อำนวยการฝ่ายระบบทรัพยากรองค์กร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารพนักงานว่า เนื่องจากระบบ ERP เติบโตมาพร้อมกับองค์กร ทำให้องค์กรจะต้องมีการคัดเลือกพนักงานตามความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน โดยในช่วงแรกของการติดตั้งระบบ ERP พนักงานของหน่วยงาน ERP ทุกคนจะต้องทำงานควบคู่ไปกับทีมที่ปรึกษาระบบ โดยทุกโมดูลจะต้องมีพนักงานประจำอย่างน้อย 1 คน เพื่อที่จะเรียนรู้ระบบ ERP ก่อน หลังจากระบบ ERP นี้้องค์กรจะมีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานระหว่าง หน่วยงาน ERP และหน่วยงานผู้ใช้ระบบ ERP โดยมีการคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถทางด้านธุรกิจและทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มาพัฒนาเป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงาน ERP กับ ผู้ใช้งาน

“ในช่วงแรกของการติดตั้งระบบ ERP องค์กรพนักงานประจำ และทำงานคู่ไปกับทีมที่ปรึกษาระบบ หลังจากนั้นมีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานระหว่าง IT กับ บัญชีและการเงิน”

นอกจากนั้น รองผู้อำนวยการฝ่ายระบบทรัพยากรองค์กร ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ระบบ ERP จะมีการปรับปรุง ตามรอบของระบบ ERP อาทิ การเปลี่ยนรุ่น ซึ่งในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อการใช้งานของผู้ใช้งาน ซึ่งองค์กรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว คือ การเปลี่ยนรุ่น จะเปลี่ยนให้ช้าที่สุด และจะมีการจัดทำต้นแบบของการเปลี่ยนรุ่น เพื่อทำการทดสอบพร้อมเก็บข้อมูลตัวอย่าง ถ้าเกิดผลดี องค์กรจะนำไปใช้ทันที แต่ถ้าเกิดผลเสีย จะมี 2 ทางออก คือ ไม่ทำการปรับเปลี่ยนรุ่น หรือ รอเวลาจนกว่ารุ่นที่ทำการเปลี่ยนมีความคงที่ ในตัวระบบ และในการปรับเปลี่ยนผู้ใช้งานจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการทดสอบระบบ ERP ด้วยเสมอ

“องค์กรจะมีการปรับปรุง ระบบ ตามรอบของระบบ เป็นระยะๆ มีการ ทำต้นแบบและทำการทดสอบ...พร้อมเก็บตัวอย่างไว้”

4) ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร

รองผู้อำนวยการฝ่ายระบบทรัพยากรองค์กร ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ระบบ ERP มีผู้ใช้จำนวนมาก และมีการทดสอบระบบ ก่อนข้างมาก และเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่ผู้มีประสบการณ์ได้คัดสรรมาแล้ว เมื่อองค์กรตัดสินใจนำระบบ ERP มาติดตั้งภายในองค์กร องค์กร และพนักงาน ต้องปรับเปลี่ยนแนวทางเดิมๆ ขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางในการดำเนินธุรกิจของระบบ ERP ที่ได้คัดเลือกมา โดยองค์กรจะไม่มีมีการปรับระบบ ERP ให้เหมาะกับการทำงานของผู้ใช้งาน แต่จะมีการชี้แจงให้พนักงานปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับระบบ ทั้งนี้ก่อนการชี้แจง องค์กรได้มีการจัดทำต้นแบบของการทำงาน เพื่อวิเคราะห์การทำงานและรับทราบถึงผลกระทบและปัญหาที่จะเกิดขึ้น หลังการนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้องค์กรแน่ใจ

ในระดับหนึ่งว่า กระบวนการทำงานที่องค์กรปรับ เป็นแนวทางที่ทำการทดสอบมาแล้วระดับหนึ่ง จากผู้ใช้งาน

“ผู้บริหารผลักดันให้มีการใช้ระบบก่อน ปรับปรุงแก้ไขระบบ โดยมีการวิเคราะห์การทำงาน และวิเคราะห์ธุรกิจเพื่อให้ทราบแนวทางและวิธีการทำงานที่ให้อุปกรณ์ปรับเปลี่ยนหลังจาก นำระบบ ERP มาใช้”

2.2.2.2 ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment)

1) ด้านคุณภาพของตัวระบบ

รองผู้อำนวยการฝ่ายระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร ได้มีแนวความคิดว่า ระบบ ERP เป็นระบบที่มีการบันทึกข้อมูลต่างๆ ณ จุดเริ่มต้น และมีการส่งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เชื่อมโยงมาถึงหน่วยงานต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อมูลสารสนเทศ ทั้งทั้งองค์กร และเป็นการส่งข้อมูลสารสนเทศแบบทันทีทันใด นอกจากนั้นระบบ ERP ยังเป็นระบบที่มีการใช้งานกันทั่วโลก ผ่านการประเมินการใช้ระบบจากคนทั่วโลก ทำให้องค์กรเชื่อถือได้ในความถูกต้องของระบบ และระบบ ERP ยังก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและง่ายขึ้น สำหรับพนักงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้นยังสามารถร้องขอข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานของตนเอง เพื่อนำข้อมูลมาช่วยในเรื่องการบริหารจัดการและการวางแผน สำหรับรายงานที่ช่วยผู้บริหารตัดสินใจพบว่า ระบบ ERP มีรายงานตามมาตรฐานจากระบบค่อนข้างมาก แต่รายงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ยังมีอยู่น้อย ทำให้หน่วยงานต้องมีการร้องขอให้มีการพัฒนาระบบงานย่อย ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบ ERP ได้ เพื่อให้หน่วยงานเกิดความคล่องตัวในการนำเสนอข้อมูลสำหรับผู้บริหาร

“ระบบ ERP ช่วยให้ผู้บริหาร ได้รับทราบข้อมูลเพื่อช่วยในการวางแผน ได้ดียิ่งขึ้น รวดเร็วขึ้นและได้รับข้อมูลที่ต้องการแม่นยำ”

“ระบบ ERP เป็นระบบที่ถูกพัฒนาให้มีความสะดวกในการเข้าถึง และร้องขอข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับหน่วยงานของตนเองจากส่วนกลางที่ดูแลระบบ”

“ระบบ ERP มีการออกรายงานตามมาตรฐานของระบบ โดยข้อมูลขององค์กรมาจาก 2 ส่วน คือส่วนที่มาจากระบบ ERP และส่วนที่มาจากระบบย่อย”

2) ด้านคุณภาพของสารสนเทศ

รองผู้อำนวยการฝ่ายระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร ได้ให้ความคิดเห็นในส่วนจากรายงานที่ได้รับจากระบบ ERP เป็นรายงานที่มาจาก 2 ส่วน คือ ส่วนที่มาจากระบบ ERP โดยตรง และส่วนที่มาจากระบบย่อย ส่งผลให้การออกรายงานต่างๆ จะต้องมีการตรวจสอบความถูกต้อง

ของข้อมูลสารสนเทศ อย่างละเอียดเพื่อกันความผิดพลาด และลดการปรับปรุงรายการ นอกจากนั้น รายงานที่ออกจากระบบ ERP ส่วนมากไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน ดังนั้นองค์กรจึงได้มีแนวทางเกี่ยวกับการจัดทำรายงานว่า ถ้าเป็นรายงานที่เกี่ยวข้องกับระบบ ERP โดยตรงให้ดำเนินการจากระบบ ERP แต่ถ้าเป็นรายงานที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอผู้บริหารเพื่อประกอบการตัดสินใจ ต้องมีการพัฒนาระบบงานย่อยเพื่อให้จัดทำรายงานตามที่หน่วยงานต้องการเพื่อนำเสนอผู้บริหารได้อย่างถูกต้องและต้องตามความต้องการ

“บริษัทจะมีการออกรายงานตามมาตรฐานของระบบ ERP แต่ถ้าเป็นรายงานที่ช่วยสำหรับการบริหารและมีการใช้ข้อมูลที่มาจากหลากหลายทาง บริษัทจะมีการเขียนระบบย่อย”

3) ด้านคุณภาพการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษาระบบ ERP

รองผู้อำนวยการฝ่ายระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร ได้อธิบายว่า บริษัทที่ปรึกษาระบบ ERP มาจากความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง ที่เป็นผู้คัดเลือกตั้งแต่ซอฟต์แวร์ เลือกบริษัทที่ปรึกษาระบบ โดยผู้บริหารมีแนวทางในการคัดเลือกและประเมินความสามารถของซอฟต์แวร์ และบริษัทที่ปรึกษาครั้งนี้ คือ ทางด้านซอฟต์แวร์ ผู้บริหารพิจารณาจากสภาพของธุรกิจขององค์กรว่าในธุรกิจประเภทเดียวกับองค์กรใช้ซอฟต์แวร์อะไรบ้าง หลังจากนั้นมีการลงพื้นที่เพื่อศึกษาและประเมินการทำงานของซอฟต์แวร์ ทั้งในส่วนของบริษัทผู้ผลิต และ องค์กรที่นำซอฟต์แวร์ไปใช้งานจริง ส่วนทางด้านของบริษัทที่ปรึกษา ส่วนมากบริษัทที่ปรึกษาจะมาจากการแนะนำของผู้จัดจำหน่ายซอฟต์แวร์ โดยผู้บริหารมีแนวทางในการคัดเลือกใกล้เคียงกับซอฟต์แวร์ แต่เพิ่มในส่วนของการสอบถามเพิ่มเติมจากบริษัทพันธมิตรของธุรกิจในด้าน การให้บริการหลังการติดตั้ง การฝึกอบรม การถ่ายทอดความรู้และความสามารถให้กับผู้ใช้งานระบบ การแก้ไขปัญหาระบบ สำหรับในส่วนของการถ่ายทอดความรู้การใช้งาน จะมีการถ่ายทอดความรู้ 2 ช่วง คือ ช่วงแรกเป็นการสอนการใช้ระบบให้กับหน่วยงาน ERP ของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงาน ERP ได้รับทราบการทำงานจากระบบ ERP ช่วงที่สอง เป็นการสอนให้ผู้ใช้งาน โดยมีหน่วยงาน ERP เป็นพี่เลี้ยงในการสอนการใช้งานด้วย

“ผู้บริหารลงพื้นที่...เพื่อตรวจสอบระบบ และบริษัทที่ปรึกษาระบบ จนกระทั่งตัดสินใจ”

“ในช่วงแรกที่จ้างบริษัทที่ปรึกษามาจากภายนอก เข้ามาทำงานคู่ขนานไปกับบริษัท หลังจากนั้นบริษัทที่ปรึกษาร่วมกับพนักงานของบริษัทไปสอนงานผู้ใช้งานระบบต่อไป”

2.2.2.3 บทบาทการเปลี่ยนแปลงของนักบัญชีและนักการเงิน

รองผู้อำนวยการฝ่ายระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทที่มีการเปลี่ยนแปลงของนักบัญชีและนักการเงินหลังจากที่องค์กรนำระบบ ERP มาใช้งาน ดังนี้

1) ผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ

หน่วยงานบัญชีและหน่วยงานการเงินได้รับข้อมูลสารสนเทศจากหน่วยงานต่างๆ ได้รวดเร็วขึ้น ทำให้ต้องใช้เวลาส่วนใหญ่กับการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และทำการกระทบยอดรายการต่างๆ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของการบันทึกรายการบัญชี

“นักบัญชีจะคือเป็นผู้ตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศเพิ่มมากขึ้น และเป็นนักกระทบยอดรายการต่างๆ ... ทั้งนี้เพราะข้อมูลเป็นยอดรวม”

2) นักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ซึ่งเป็นบทบาทต่อเนื่องจากการเป็นผู้ตรวจสอบและเป็นนักกระทบยอดรายการต่างๆ ทั้งนี้เพราะเมื่อมีการตรวจสอบรายการเพิ่มมากขึ้น นักบัญชีและนักการเงินจะมีเวลาในการวิเคราะห์หาความผิดปกติของรายการ และเมื่อพบเห็นความผิดปกติของรายการ ทำให้ต้องมีเวลาในวิเคราะห์และสืบค้นถึงที่มาและหาหนทางในการแก้ไข และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจกับผู้บริหารได้อย่างทันท่วงที

“นักบัญชีจะเป็นนักวิเคราะห์รายการเพิ่มมากขึ้น ต้องให้คำแนะนำเกี่ยวกับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ”

3) ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ โดยรองผู้อำนวยการฝ่ายระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร ได้มีคำแนะนำเพิ่มเติมว่า ระบบ ERP เป็นระบบที่มีรายงานไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ในส่วนของการตัดสินใจ ทำให้นักบัญชีและนักการเงิน ที่มีความรู้ทางด้านบัญชีและทางด้านคอมพิวเตอร์ จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศในส่วนของการมีส่วนร่วมในการออกแบบรายงาน เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน

“พนักงานแต่ละหน่วยงาน สามารถส่งความต้องการต่างๆ อาทิ การออกแบบรายงาน ทำให้มีส่วนร่วมและสามารถบอกได้ว่าซอฟต์แวร์สามารถทำอะไรได้บ้างตามที่ผู้ใช้งานต้องการ”

4) ผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร

โดยรองผู้อำนวยการฝ่ายระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร ได้มีคำแนะนำเพิ่มเติมว่า นักบัญชีและนักการเงินที่มีศักยภาพในด้านการเงินและบัญชี และทางด้านคอมพิวเตอร์ จะถูกพัฒนาให้เป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานบัญชีและการเงิน กับหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อทำหน้าที่ประสานความเข้าใจระหว่างผู้ใช้งานระบบกับผู้ออกแบบระบบ

“พนักงานบัญชีและการเงิน เป็นหน่วยงานประสานงานเรื่องข้อมูลต่างๆ ระหว่างหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และกับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร”

2.2.3 ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังนำระบบ ERP มาใช้

2.2.3.1 ผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้

รองผู้อำนวยการฝ่ายระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานที่จับต้องได้ ว่า ผลตอบแทนที่จับต้องได้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน คือทำให้กระบวนการในการทำงานของแต่ละหน่วยงานมีความรวดเร็วขึ้น ขั้นตอนในการทำงานใช้เวลาการทำงานน้อยลง ซึ่งมาจากการลดการบันทึกข้อมูลซ้ำซ้อน และข้อมูลจากระบบ ERR สามารถส่งผ่านได้อย่างรวดเร็ว ข้อมูลมีความถูกต้อง กระบวนการทำงานที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือ หน่วยงานบัญชีและการเงิน สามารถปิดงบการเงินได้รวดเร็วขึ้น เวลาในการปฏิบัติงานลดน้อยลง ลดขั้นตอน ข้อมูลสามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว

“นักบัญชีได้รับข้อมูลที่ส่งมาจากต้นทางได้เร็วขึ้นทำให้ลดการรั่วไหลของข้อมูล ลดความซ้ำซ้อน ทำให้เกิดความรวดเร็วและนักบัญชีสามารถปิดงบการเงินเสร็จภายใน 2 วันทำการ”

2.2.3.2 ผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้

รองผู้อำนวยการฝ่ายระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้ สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ผลตอบแทนที่มีผลกระทบต่อองค์กร และผลตอบแทนที่มีผลกระทบต่อพนักงานที่ใช้ระบบ ERP โดยในประเภทแรกคือ ผลตอบแทนที่มีผลกระทบต่อองค์กร พบว่า เมื่อองค์กรนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้มีข้อมูลสารสนเทศที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่างๆ ได้รวดเร็วขึ้น ข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมีความเป็นปัจจุบัน มีความน่าเชื่อถือ และหน่วยงานสามารถตรวจสอบความผิดปกติของข้อมูลสารสนเทศได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้ความคิดพลาดสามารถถูกแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว มีผลให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ นอกจากนั้นรายงานที่นำเสนอให้กับบุคคลภายนอก มีความน่าเชื่อถือ สามารถตรวจสอบได้ซึ่งแสดงถึงความโปร่งใสทางการเงินและการมีธรรมาภิบาลขององค์กร ประเภทสองคือ ผลตอบแทนที่มีผลต่อพนักงานที่ใช้ระบบ ERP พบว่า พนักงานที่เข้าร่วมโครงการติดตั้ง ERP สามารถนำความรู้ที่ได้รับ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเติบโตในสายอาชีพต่อไป

“เมื่อนำระบบ ERP มาใช้ มีการเก็บข้อมูลต่าง ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในระบบ และความรวดเร็วของข้อมูล ทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น”

“ข้อมูลที่มาจากระบบ ERP จะถูกจัดทำเป็นงบรวม เพิ่มมากขึ้น รายงานที่ออกมาจะต้องมีความน่าเชื่อถือและตรวจสอบได้”

“พนักงานที่เข้าร่วมโครงการ ERP จะเป็นกลุ่มแรกๆ ที่ได้รับพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น”

2.3 กรณีศึกษา บริษัท F

2.3.1 ประวัติความเป็นมาของกรณีศึกษา บริษัท F

เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ในกลุ่มเทคโนโลยี หมวดธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ในระบบความถี่ 800 และ 1800 เมกะเฮิรตซ์ 4kp ภายใต้สัญญาสัมปทานซึ่งอยู่ในรูปแบบ สร้าง โอน ดำเนินงาน เป็นเวลา 27 ปี จากบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) และธุรกิจให้บริการที่เกี่ยวข้องปัจจุบัน มีผู้ใช้บริการ 23.2 ล้านเลขหมาย ส่วนแบ่งการตลาด 30%ของจำนวนผู้ใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ทั้งหมดของประเทศ

2.3.2 ตัวแปรสำคัญของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน

ผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีส่วนร่วมในการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานในองค์กร เห็นว่าตัวแปรสำคัญของการนำระบบ ERP มาใช้ มี 2 ด้านหลักๆ คือ 1) ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) และ 2) ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.3.2.1 ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information Systems Environment)

1) การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร

หัวหน้าส่วนธุรกิจระบบงานสนับสนุน และหัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ ได้มีความคิดเห็นและให้ข้อสรุป เกี่ยวกับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูง ว่า การนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร มีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

1. เริ่มต้นจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูงทางด้านการเงิน ที่ต้องการ

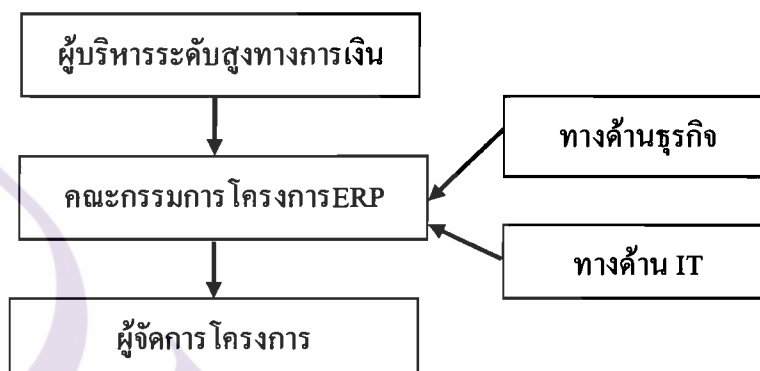
หาเครื่องมือที่ช่วยในการสนับสนุนการทำงานขององค์กรและสามารถเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศได้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อช่วยในการบริหารและการตัดสินใจ จึงมีนโยบายให้มองหาซอฟต์แวร์ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ทั่วทั้งองค์กร

โดย หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า

“ผู้บริหารสูงสุดทางการเงินเป็นผู้อยากเปลี่ยนระบบ เนื่องจากมีงานหลายๆ อย่างในระบบเดิมไม่สนับสนุนการทำงาน”

2. หน่วยงานที่รับผิดชอบมีการจัดตั้งโครงการ ERP เพื่อรับผิดชอบเกี่ยวกับการพิจารณาซอฟต์แวร์ บริษัทที่ปรึกษา การฝึกอบรม การประเมินผล ซึ่งประกอบด้วยคณะทำงานที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจ และทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีผู้บริหารระดับสูงทางการเงินเป็นหัวหน้าโครงการและเป็นผู้สนับสนุนโครงการ

โดย หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า “มีการตั้งคณะกรรมการ และทำเป็นโครงการ คณะกรรมการประกอบทางด้านธุรกิจ และทางด้านIT โดยมีผู้บริหารสูงสุดทางการเงินเป็นประธาน”



ภาพที่ 4.15 แสดงขั้นตอนการสนับสนุนการบริหารโครงการของผู้บริหารระดับสูง (กรณีศึกษาบริษัท F)

3. นอกจากนั้นผู้บริหารสูงสุดทางการเงิน ได้มีการสื่อสารแบบบนลงล่าง โดยผู้บริหารระดับสูงทางการเงินได้เรียกทุกคนที่มีส่วนร่วมในโครงการ ERP เข้าร่วมประชุมเพื่อชี้แจงภาพรวมของการปรับเปลี่ยนระบบ

หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ ได้อธิบายว่า

“ผู้บริหารสูงสุดทางการเงินได้เรียกผู้ใช้งานทุกคนเข้ามาประชุมและชี้แจงว่าเราต้องปรับเปลี่ยนระบบ เพื่อก้าวต่อไป”



ภาพที่ 4.16 แสดงขั้นตอนการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงเมื่อองค์กรนำระบบ ERP มาใช้ (กรณีศึกษา บริษัท F)

4. เมื่อมีการตัดสินใจเลือกซอฟต์แวร์ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรคือ ผู้บริหารระดับสูงทางการเงิน เป็นหัวหน้าโครงการ ERP และเป็นผู้ชี้แจงงบประมาณในโครงการ ERP ด้วยตนเองให้กับที่ประชุมรับทราบ พร้อมตอบข้อซักถามเกี่ยวกับการนำระบบ ERP มาใช้เพื่อให้ผู้บริหารให้การสนับสนุนในเรื่องงบประมาณตามที่ได้ขอไว้

โดยที่หัวหน้าส่วนธุรกิจระบบงานสนับสนุน ได้กล่าวว่า

“ผู้บริหารระดับสูงสุดทางนำเสนองบประมาณพร้อมชี้แจงงบประมาณด้วยตนเองให้ในที่ประชุมรับทราบ”

5. การเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการติดตั้งระบบ ERP เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงทางการเงินเป็นหัวหน้าโครงการ และเป็นผู้ให้การสนับสนุนหลักในการติดตั้งระบบ ERP นอกจากนั้นการเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนเป็นแรงผลักดันให้คณะกรรมการและทีมงานจะต้องดำเนินการติดตั้งระบบ ERP ให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้ตั้งไว้

โดยที่หัวหน้าส่วนธุรกิจระบบงานสนับสนุน ได้กล่าวว่า

“ผู้บริหารสูงสุดทางการเงิน เป็นประธาน โครงการ และรับเป็นผู้สนับสนุนหลัก การวางแผนและกำหนดแผนการดำเนินงานต่างๆ ในการติดตั้งระบบ”

6. การสร้างแรงจูงใจ โดยผู้จัดการโครงการ ได้ให้กำลังใจและสนับสนุนให้การติดตั้งระบบ ERP และให้รางวัลหลังจากที่ระบบ ERP ติดตั้งเสร็จเรียบร้อย โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ได้ให้รางวัลในภาพรวม โดยการเล็งฉลองความสำเร็จ ซึ่งถือเป็นการให้รางวัลส่วนร่วม ไม่ได้เจาะจงกับหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง

หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ ได้อธิบายว่า

“เมื่อโปรเจกต์สำเร็จมีการฉลอง ให้กับผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด ไม่ได้ให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล”

2) ด้านการสื่อสาร

หัวหน้าส่วนธุรกิจระบบงานสนับสนุน และ หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่องการสื่อสาร เกี่ยวกับการนำระบบ ERP มาใช้ ซึ่งมีรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง ประกอบด้วย 2 แนวทาง ได้แก่ การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูง สู่นักงานทุกคน ซึ่งเป็นช่วงก่อนการติดตั้งระบบ ERP แนวทางที่สอง คือการสื่อสารจากหัวหน้าโครงการสู่นักงานซึ่งเป็นช่วงระหว่างการติดตั้งจนกระทั่งติดตั้งระบบ ERP เสร็จเรียบร้อย โดยองค์กรได้มีการจัดเตรียมกลุ่มคนเพื่อทำหน้าที่ประสานงานในเรื่องต่างๆ ระหว่างทีมงานกับผู้ใช้งานเพื่อที่จะให้ความช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการติดตั้งและการใช้งานระบบ ERP

หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ ได้อธิบายว่า

“มีหน่วยงานกลาง คอยประสานงานและให้ความช่วยเหลือ”

3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ มีความคิดเห็นว่าการนำระบบ ERP มาใช้ องค์กรจะต้องมีการปรับตัว โดยการเปลี่ยนแปลงที่มีความชัดเจนคือในองค์กรมีการแบ่งปันความรู้ โดยถ่ายทอดความรู้จากหน่วยงานหนึ่งไปสู่อีกหน่วยงานหนึ่ง หรือมีการประสานงานทั้งนี้เพราะข้อมูลมีการเชื่อมโยงทั่วทั้งองค์กร ทำให้หน่วยงานที่ต้องบันทึกข้อมูลเริ่มต้น ต้องมีความเข้าใจและเรียนรู้สิ่งใหม่ โดยเฉพาะฝั่งบัญชี เพื่อที่จะให้การบันทึกข้อมูลที่ต้นทางมีความถูกต้อง สมบูรณ์

“การนำระบบERP เข้ามาวรรณธรรมองค์กร มีการขอข้อมูลจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพิ่มมากขึ้นและต้องเรียนรู้ เข้าใจระบบเพิ่มมากขึ้นคือทำได้ด้วยตัวเอง”

4) ด้านการบริหารพนักงาน

หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจมีความคิดเห็นว่าการบริหารพนักงานถือเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้ระบบ ERP จะมีข้อมูลที่มีความถูกต้อง เชื่อถือได้ ขึ้นอยู่กับการบันทึกข้อมูลที่จุดเริ่มต้น ถ้าพนักงานมีความรู้ในการใช้ระบบ ERP โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมอย่างครบถ้วน เนื้อหาที่ฝึกอบรมตรงกับการใช้งาน ซึ่งองค์กรมีการฝึกอบรม 2 ระยะ คือ ระยะแรกเป็นการฝึกอบรมก่อนการติดตั้งระบบ ERP จะเป็นการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ ระยะที่สองเป็นการฝึกอบรมหลังการติดตั้งระบบ ERP โดยจะทำการฝึกอบรมที่หน่วยงานเพื่อจะได้รับทราบปัญหาของการบันทึกข้อมูลและจะได้แก้ไขได้อย่างทันที

“การฝึกอบรมพนักงาน ประมาณ 1 เดือนกว่าๆ การอบรมแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 อบรมที่ห้องปฏิบัติการ หลังจากนั้นระยะที่ 2 เข้าไปสอนที่หน่วยงานหรือที่หน่วยงาน เพื่อให้ผู้ใช้งานได้ใช้ทำงานจริง เอกสารจริง”

ทั้งนี้หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจได้กล่าวเพิ่มเติมในประเด็นของการจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการโอนถ่ายข้อมูลเข้าสู่ระบบ ใหม่ ว่า งานบัญชีและงานการเงินเป็นหน่วยงานที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ดังนั้นในการนำระบบ ERP มาใช้ ในส่วนงานบัญชีและงานการเงิน มีความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อโอนถ่ายเข้าสู่ระบบ ใหม่ ทั้งนี้เพื่อป้องกันการบันทึกข้อมูลซ้ำซ้อน และประหยัดเวลา

หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ ได้อธิบายว่า

“ทางองค์กรมีการตัดข้อมูลในตอนสิ้นปี การตรวจสอบข้อมูลประมาณ 3 เดือน หลังจากนั้นมีการโอนถ่ายข้อมูลขอยกมาเพื่อเข้าสู่ระบบ ERP”

นอกจากการมีส่วนร่วมในการจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการถ่ายโอนข้อมูล หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ ได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของผู้ใช้งานใน ส่วนของการประเมินระบบ ERP โดยหน่วยงานจะเป็นผู้ประเมินกระบวนการทำงานมากกว่าการประเมินระบบ

หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ ได้อธิบายว่า

“หน่วยงานบัญชีการเงิน เป็นผู้ประเมินโดยจะเป็นการประเมินกระบวนการทำงานมากกว่าระบบ”

5) ด้านการบริหารโครงการ

หัวหน้าส่วนธุรกิจระบบงานสนับสนุน และ หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การบริหาร โครงการให้ประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับผู้จัดการ โครงการ ในที่นี้เป็นผู้บริหารระดับสูงทางการเงิน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ กระบวนการทำงานของหน่วยงานและองค์กรอย่างชัดเจน และสามารถโน้มน้าวให้ร่วมกันทำงาน นอกจากนั้นยังเป็นผู้ติดตามและวัดผลของโครงการ

หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ ได้อธิบายว่า

“ผู้จัดการ โครงการคือผู้บริหารสูงสุดทางการเงิน มีความเข้าใจกระบวนการทำงานของหน่วยงานเป็นอย่างดี และให้การสนับสนุนในการติดตั้งระบบ ERP”

6) ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร

หัวหน้าส่วนธุรกิจระบบงานสนับสนุน และ หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า เมื่อนำระบบ ERP มาใช้องค์กรจะต้องมีการ

ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับการทำงานของระบบ ERP โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเกิดจาก ผู้ใช้งานจะต้องวิเคราะห์กระบวนการทำงานของตนเองอย่างชัดเจน พร้อมเปรียบเทียบกระบวนการทำงานก่อนและหลังการนำระบบ ERP มาใช้ ซึ่งแนวทางดังกล่าว จะต้องทำก่อนการติดตั้งระบบ ERP

หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ ได้อธิบายว่า

“องค์กรซื้อระบบ ERP และจะไม่พยายามปรับเปลี่ยนแก้ไข ...จะต้องนำเสนองานของตนเอง กระบวนการทำงาน ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการเหล่านี้ก่อนที่จะมีการติดตั้งระบบ”

นอกจากนั้นการที่บุคลากรเห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับระบบ ERP หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ ให้ความคิดเห็นว่าเป็นเพราะผู้บริหารระดับสูงทางการเงินขององค์กร เป็นผู้สนับสนุนหลักและเป็นผู้โน้มน้าวให้พนักงานร่วมมือกันผลักดันให้มีการติดตั้งระบบ ERP

หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ ได้อธิบายว่า

“ผู้ใช้ระบบ ในแต่ละหน่วยงานให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี เพราะ ผู้ใช้ระบบได้รับทราบและมีความเข้าใจถึงเหตุผลของการปรับเปลี่ยนระบบ ผู้บริหารสูงสุดทางการเงินเป็นผู้สนับสนุน”

2.3.2.2 ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment)

1) ด้านคุณภาพของตัวระบบ

หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจมีความคิดเห็นว่า คุณภาพของตัวระบบ ต้องประกอบด้วย คู่มือการใช้งานระบบ ERP อย่างละเอียดเพื่อให้ผู้ใช้งานได้มีการศึกษาการใช้งานเพิ่มเติมได้ด้วยตนเอง

“คู่มือในการดำเนินการกับระบบ เพื่อให้ผู้ใช้งานได้เรียนรู้เพิ่มเติมได้เอง”

นอกจากนั้นระบบ ERP มีการทำงานแบบบูรณาการข้อมูลทั่วทั้งองค์กร ทำให้เป็นระบบที่ถูกพัฒนาให้ข้อมูลมีความถูกต้อง เนื่องจากลดปัญหาการบันทึกข้อมูลซ้ำซ้อนและมีการบันทึกข้อมูลที่ต้นทาง และมีการเชื่อมโยงข้อมูลได้ทันทีทำให้ข้อมูลมีความเป็นปัจจุบันและน่าเชื่อถือ และระบบ ERP ยังมีศักยภาพในการบูรณาการระบบเข้ากับระบบย่อยอื่นๆ ได้ โดยสามารถใช้งานข้อมูลร่วมกัน

“ขอเพิ่มในส่วนของรายงานต่างๆ ต้องไม่กระทบโครงสร้างของระบบ ERP”

2) ด้านคุณภาพของสารสนเทศ

หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ ได้อธิบายว่าคุณภาพของสารสนเทศจะมีความถูกต้อง โดยจะต้องให้ความสำคัญกับการตรวจสอบข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ รายงานที่ได้รับจากระบบ ERP ส่วนใหญ่ไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน เนื่องจากระบบ ERP เป็นซอฟต์แวร์สำเร็จรูป รายงานที่อยู่ในระบบ ERP จึงเป็นรายงานมาตรฐานเท่านั้น ถ้าเป็นรายงานทางด้านการบริหารไม่สนับสนุนการตัดสินใจ ทำให้หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ต้องมีการเขียนระบบย่อยเพิ่มเติม หรือ หน่วยงานจะต้องขอข้อมูลบางส่วนออกจากระบบ ERP มาจัดทำรายงานตามความเหมาะสมและตามความต้องการของผู้บริหาร โดยจัดทำภายนอกระบบ ERP

“สารสนเทศที่ออกจากระบบ มีความถูกต้องระดับหนึ่ง แต่จะต้องมีการตรวจสอบจากภายในและภายนอกเพื่อความถูกต้อง”

“ระบบ ERP มีรายงานเยอะมาก แต่ไม่สนับสนุนการทำงานของผู้ใช้งาน”

3) ด้านคุณภาพของการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษาระบบ ERP

หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ มีความคิดเห็นว่า บริษัทที่ปรึกษาระบบ มาจากคำแนะนำของบริษัทผู้จัดจำหน่ายซอฟต์แวร์ เป็นหลัก นอกจากนี้องค์กรสามารถสืบประวัติการทำงาน การถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการติดตั้งระบบ ERP ทักษะการแก้ปัญหาเกี่ยวกับระบบ ได้จากการนำเสนอของบริษัทที่ปรึกษาระบบ และข้อมูลจากบริษัทที่เคยได้รับบริการมาก่อน

“บริษัทที่ปรึกษาระบบ ที่เราได้ก่อนข้างดี เขามีความรู้ในเรื่องระบบ ERP มีความยืดหยุ่น ดูจากประวัติและดูจากบริษัทที่เขาเป็นที่ปรึกษาให้”

2.3.3 บทบาทการเปลี่ยนแปลงของนักบัญชี และนักการเงิน

หัวหน้าส่วนธุรกิจระบบงานสนับสนุน และ หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า หลังจากนำระบบ ERP มาใช้ นักบัญชีและนักการเงินเปลี่ยนบทบาทดังนี้

2.3.3.1 ผู้ให้คำปรึกษาภายในแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร หลังองค์กรนำระบบ ERP มาใช้พบว่านักบัญชีและนักการเงิน ต้องเพิ่มบทบาทการให้คำปรึกษาทางด้านบัญชีและด้านการเงินแก่หน่วยงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลเหล่านั้น ได้มีการบันทึกรายการได้อย่างถูกต้องนอกจากนั้นถ้ารายการใดมีความซับซ้อน นักบัญชีและนักการเงินจะต้องมีการจัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ ได้อธิบายว่า

“เป็นผู้ให้การอบรมหรือการสอนเรื่องหลักๆ ที่คนบันทึกข้อมูลต้องรู้ โดยเราพยายามดูว่าถ้ามีผลกระทบต่อผู้อื่น จะต้องสอนหรืออบรมให้เขารู้ หรือมีคู่มือในการบันทึกรายการให้”

2.3.3.2 เป็นผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ

หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ มีความคิดเห็นว่า เนื่องจากระบบ ERP เป็นระบบที่มีรายงาน ไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน ทำให้ผู้ใช้งานจะต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองให้ได้ หลังจากนั้นในการออกแบบรายงานจะต้องมีการประเมินว่ารายงานนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด

หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ ได้อธิบายว่า

“ผู้ใช้งานสามารถเข้าไปเลือกได้ว่าต้องการข้อมูล ระบบประมวลผล ระบบจะดึงข้อมูลออกมารายงาน แต่ถ้าเป็นรายงานในเชิงลึกจะต้องนำข้อมูลออกจากระบบ ERP แล้วไปทำต่อเอง”

2.3.3.3 เป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร

หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ มีความคิดเห็นว่า นักบัญชีและนักการเงินจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเชิงลึกทางด้านธุรกิจ และจะต้องมีความรู้เพิ่มเติมในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อที่จะได้ประสานงานและสื่อสารความต้องการต่างๆ ได้ตรงตามความต้องการและเข้าใจตรงกับหน่วยงานอื่นๆ

หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ ได้อธิบายว่า

“ต้องทำงานร่วมกันกับ IT และต้องรู้จักธุรกิจมากขึ้น งานจะสำเร็จลงได้จะต้องมีการช่วยเหลือประสานงานกันจึงจะสำเร็จ”

2.3.4 ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังนำระบบ ERP มาใช้

2.3.4.1 ผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้

หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ มีความคิดเห็นว่า ข้อได้เปรียบของการนำระบบ ERP มาใช้ คือองค์กรสามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้น้อยลง กระบวนการทำงานในแต่ละขั้นตอนใช้เวลาน้อยลง ก่อให้เกิดการประหยัดเวลาในการทำงาน โดยสามารถนำเสนอได้ในเรื่องของการปิดงบการเงิน ซึ่งเมื่อนำระบบ ERP มาใช้ ขั้นตอนการทำงานลดน้อยลง ส่งผลให้หน่วยงานบัญชีใช้ระยะเวลาสั้นลงในการปิดงบการเงิน ซึ่งเป็นผลให้องค์กรได้รับข้อมูลที่รวดเร็ว น่าเชื่อถือ

หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ ได้อธิบายว่า

“การปิดงบการเงินเร็วมากจากเดิม 15 วัน เป็น 3 วันนั้นหมายความว่าพนักงานไม่ต้องทำงานล่วงเวลา”

ดั่งที่ หัวหน้าส่วนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางธุรกิจ ได้อธิบายว่า

“เมื่อนำระบบ ERP มาใช้ จะพบว่า ประหยัดเวลาในการทำงาน หรือการทำกระทบขอดรายการต่างๆ เร็วขึ้น... ระบบ ERP ช่วยลดขั้นตอนให้เร็วขึ้น”

2.4 กรณีศึกษา บริษัท G

2.4.1 ประวัติความเป็นมาของกรณีศึกษา บริษัท G

เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร หมวดยุทธศาสตร์และเครื่องเค็ม โดยดำเนินธุรกิจร้านอาหารและร้านเบเกอรี่ รวมทั้งจำหน่ายผลิตภัณฑ์ แบ่งเป็น 1) ร้านอาหารและร้านเบเกอรี่ในประเทศ 2) ร้านอาหาร ในต่างประเทศ 3) ผลิตและจำหน่ายสินค้าเบเกอรี่ อาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง ผ่านสาขาร้านอาหารและเบเกอรี่ และซูเปอร์มาร์เก็ต รวมทั้งส่งสินค้าออกไปต่างประเทศ 4) ให้บริการที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น บริการจัดส่งอาหารถึงบ้าน และบริการรับจัดเลี้ยงนอกสถานที่

2.4.2 ตัวแปรสำคัญของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน

ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้บริหารระดับกลางและเป็นผู้มีส่วนร่วมในการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานในองค์กร มีความเห็นว่า ตัวแปรสำคัญของการนำระบบ ERP มาใช้ มี 2 ด้านหลักๆ คือ 1) ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) และ 2) ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) โดยมีรายละเอียดดังนี้

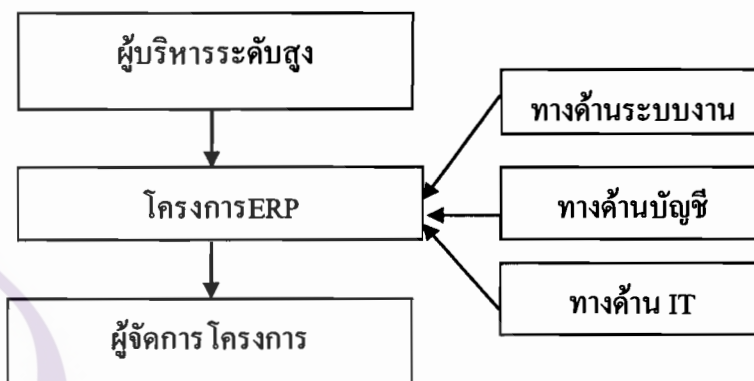
2.4.2.1 ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment)

1) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจและรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร ว่าผู้บริหารระดับสูง ให้นโยบายในการจัดหาซอฟต์แวร์ เพื่อทดแทนระบบเดิม ทั้งนี้จะต้องเป็นระบบที่ต้องมีการเชื่อมโยงข้อมูลได้ทั่วทั้งองค์กร หลังจากได้รับ นโยบายจากผู้บริหาร องค์กรจะมีการจัดตั้งโครงการ ERP ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการควบคุมดูแลโครงการ โดยทีมงานประกอบด้วยหน่วยงานบัญชีการเงิน หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และหน่วยงานฝ่ายระบบงาน โดยแต่งตั้งให้หัวหน้าฝ่ายระบบงานเป็นผู้จัดการโครงการ ERP ในการจัดทำแผนงานการดำเนินโครงการ

งบประมาณ เพื่อเสนอผู้บริหารระดับสูงอนุมัติโครงการ นอกจากนั้นผู้บริหารระดับสูงจะติดตามการติดตั้งระบบ ERP ในภาพรวม

“ผู้บริหารให้นโยบายว่าเราจะต้องใช้ระบบ ERP ทดแทนระบบเดิมและมีการเชื่อมโยงให้ทั่วถึง...จัดตั้งทีมงานหลักในการดูแลระบบ ประกอบด้วย IT บัญชีและฝ่ายระบบงาน มีผู้จัดการโครงการคือหัวหน้าฝ่ายระบบงาน”



ภาพที่ 4.17 แสดงขั้นตอนการสนับสนุนการบริหารโครงการของผู้บริหารระดับสูง (กรณีศึกษาบริษัท G)

2) ด้านการสื่อสาร

รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจและรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความคิดเห็นด้านการสื่อสารว่า เมื่อผู้บริหารระดับสูงให้นโยบายในการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานเข้ากับหน่วยงานต่างๆ เป็นหน้าที่ของผู้จัดการโครงการ โดยเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง ซึ่งใช้การจัดประชุมพนักงานประจำปี เป็นเวทีในการประกาศการนำระบบ ERP มาใช้

การนำระบบ ERP มาใช้องค์กรจะต้องมีการดำเนินงานและแผนในด้านการสื่อสาร โดยเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง และในช่วงแรกของการดำเนินงานโครงการ ERP ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการสื่อสารชี้แจงให้กับพนักงานหรือผู้มีส่วนร่วมในโครงการเพื่อให้ผู้ใช้งานระบบ ERP ได้รับทราบภาพรวมของการนำระบบ ERP มาใช้ซึ่งการนำระบบ ERP มาใช้ภายในองค์กรช่วยให้พนักงานในหน่วยงานต่างๆ อาทิ ฝ่ายคลังสินค้า และฝ่ายจัดซื้อ มีการติดต่อสื่อสารหรือส่งข้อมูลเกี่ยวกับการจัดซื้อสินค้าได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์เนื่องจากฝ่ายจัดซื้อได้เห็นข้อมูลการเคลื่อนไหวของสินค้าคงเหลือและสามารถพยากรณ์ความต้องการสินค้าได้อย่างรวดเร็วบนฐานข้อมูลเดียวกัน

“ผู้จัดการ โครงการกับองค์กรมีการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับระบบให้กับพนักงานรับทราบ ในการประชุมประจำปีขององค์กร”

รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจและรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารของพนักงานภายในองค์กรมีความสะดวก รวดเร็วขึ้น ดังนี้

“ระบบ ERP บันทึกการซื้อของทุกอย่าง และการตัดสต็อกทุกอย่างผ่านระบบ ERP เพื่อที่จะให้พนักงานในแต่ละสาขาได้เห็นความเคลื่อนไหวของสินค้าคงเหลือ”

3) ด้านการบริหารพนักงาน

รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจและรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารพนักงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญกับการติดตั้งระบบ ERP เพราะเป็นผู้ใช้ระบบ ERP โดยตรง จึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการฝึกอบรมโดยเน้นที่เนื้อหาหรือหลักสูตรที่จัดอบรมจะต้องตรงกับวิธีการทำงานใน ระบบ ERP ที่พนักงานใช้งานจริง เพื่อให้เกิดความชำนาญและป้องกันความสับสนในการบันทึกข้อมูล โดยปกติจะมีการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงาน 2 ช่วง คือ การฝึกอบรมก่อนการติดตั้งระบบ ERP ช่วงที่สองคือ การฝึกอบรมหลังการติดตั้งระบบ ERP ซึ่งจะมีการฝึกอบรมที่หน่วยงาน การประเมินผลการเรียนรู้ระบบ ERP โดยหน่วยงานจะให้พนักงานที่ใช้ระบบ ERP ทุกคนเขียนคู่มือการทำงาน ตามที่พนักงานคนนั้นมีความเข้าใจ และทำงานจริง ถ้ามีการ โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงพนักงาน พนักงานที่เหลือจะสอนงานการใช้ระบบ ERP ตามคู่มือที่ได้รับ

“ทุกแผนกมีการฝึกอบรมทุก โมดูลก่อนใช้งานจริง หลังจากนั้นเมื่อมีการติดตั้งระบบ ERP เราจะมีการฝึกอบรม ณ จุดที่ผู้ใช้งานอยู่”

“ผู้ใช้งานแต่ละคนจะเขียนคู่มือการใช้งานขึ้นมาเองหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรม หลังจากนั้นหน่วยงานเขาจะฝึกอบรมกันเองในหน่วยงาน”

นอกจากการฝึกอบรมให้กับพนักงานแล้ว รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจและรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของผู้ใช้งานระบบ ERP กับ ทีมงานของบริษัทที่ปรึกษา ระบบ ERP ว่า การนำระบบ ERP มาใช้งาน ทำให้พนักงานจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับระบบ ERP ที่มีการติดตั้ง อาจก่อให้เกิดการ ไม่ยอมรับและให้ความร่วมมือในการใช้ระบบ ERP ซึ่งองค์กรจะต้องแนวทางในการป้องกันการไม่ยอมรับระบบ ERP ซึ่ง องค์กรมีขั้นตอนการทำการทดลองการทำงานในระบบ ERP ก่อนที่จะมีการติดตั้งระบบ ERP เพื่อที่จะให้พนักงานได้เรียนรู้ และทดลองปฏิบัติการทำงานในระบบ ERP ตามแบบจำลอง ถ้าหน่วยงานเห็นด้วยกับการทำงานตาม

แบบจำลอง หน่วยงานจะนำแบบจำลองไปใช้งานจริง แต่ถ้าหน่วยงานไม่เห็นด้วย แบบจำลองนั้น จะมีการปรับปรุง จนกว่าหน่วยงานจะยอมรับได้

“ในช่วงก่อนการติดตั้งระบบ ERP จะมีการจัดทำการศึกษาทดลองปฏิบัติงานจริงตามต้นแบบของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานมีความส่วนร่วมในการปรับปรุงระบบ ERP”

สำหรับการจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการถ่ายโอนข้อมูลเข้าสู่ระบบ ERP รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนารัฐกิจและรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ให้ความคิดเห็นว่า ข้อมูลบัญชีเป็นข้อมูลที่มีการสะสมยอด องค์กรไม่สามารถบันทึกข้อมูลบัญชีย้อนหลังได้ทั้งหมด ทั้งนี้เพราะงบการเงินของหน่วยงานบัญชีได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบบัญชีแล้ว ดังนั้นเพื่อให้ข้อมูลที่จะบันทึกมีความถูกต้อง และตรงกับผู้ตรวจสอบบัญชี หน่วยงานจะใช้หลักการคือ การบันทึกยอดยกมาเพื่อเป็นยอดตั้งต้นในระบบ ERP โดยหน่วยงานบัญชีจะเป็นผู้จัดเตรียมข้อมูลสำหรับการถ่ายโอนข้อมูลเข้าสู่ระบบ ERP หลังจากโอนข้อมูลเสร็จแล้ว หน่วยงานบัญชีจะต้องมีการตรวจสอบในระบบ ERP ว่ามีการบันทึกการถ่ายโอนข้อมูลเข้าสู่ระบบ ERP ได้อย่างถูกต้อง

“องค์กรจึงให้ขึ้นระบบ ERP ตามรอบบัญชี โดยให้พนักงานบัญชีมีการจัดเตรียมข้อมูลยอดยกมาแล้วถ่ายโอนข้อมูลเข้าสู่ระบบ ERP เป็นยอดยกมา”

4) ด้านการบริหารโครงการ

รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนารัฐกิจและรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้จัดการโครงการ ERP มีความรู้และความเข้าใจกระบวนการทำงานขององค์กร ทั้งนี้เพราะแต่ละหน่วยงานจะมีการจัดทำกระบวนการทำงานต้นแบบหรือแบบจำลอง ให้ทางทีมงานและผู้ใช้ระบบ เพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันกระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับระบบ ERP และไม่เป็นอุปสรรคกับการทำงานจริงนอกจากนั้นผู้จัดการโครงการ เป็นผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการติดตั้งระบบ ERP ทั้งนี้เพราะผู้จัดการโครงการจะต้องผ่านกระบวนการในการคัดเลือก โดยพิจารณาคุณสมบัติและความสามารถทางด้านธุรกิจและทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

“ผู้จัดการโครงการมีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการทำงานของหน่วยงาน โดยเป็นผู้ยืนยันและให้คำแนะนำในกระบวนการทำงานอย่างละเอียด ก่อนปรับระบบ ERP”

5) ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร

รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนารัฐกิจและรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้อธิบายว่าการติดตั้งระบบ ERP ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน โดยหน่วยงานจะมีการวิเคราะห์กระบวนการทำงานขององค์กรผ่านการฝึกปฏิบัติการจำลองกระบวนการทำงาน เพื่อให้หน่วยงานได้วิเคราะห์กระบวนการทำงานหลังจากนำระบบ ERP มาใช้ ต้องมีกระบวนการ

ทำงานอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ องค์กรและหน่วยงานต่างๆ มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับระบบ ERP และไม่มีนโยบายที่จะปรับระบบ ERP เพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานแบบเดิมของพนักงาน

“องค์กรจะไม่ปรับปรุงให้ซอฟต์แวร์ที่เป็นมาตรฐาน ให้มาอยู่ในมาตรฐานแบบเดิมขององค์กร”

รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจและรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า นอกจากการทำกระบวนการทำงานต้นแบบ เพื่อให้พนักงานได้รับทราบแนวทางดังกล่าวแล้ว บุคลากรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับระบบ ERP โดยผู้บริหารจะพิจารณาความเหมาะสมในขั้นตอนสุดท้ายว่า การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับระบบ ERP ทำให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าธุรกิจได้มากน้อยเพียงใด

“ในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เรามีการจัดทำกระบวนการทำงานต้นแบบในแต่ละหน่วยงานและ ผู้บริหารจะดู...การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานสามารถสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจได้มากน้อยเพียงใด”

2.4.2.2 ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment)

1) ด้านคุณภาพของตัวระบบ

รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจและรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้กล่าวว่า ซอฟต์แวร์ที่องค์กรเลือกเป็นซอฟต์แวร์ที่ผ่านการใช้งานจากกลุ่มคนทั่วโลก และใช้งานได้ในระดับที่ดี ดังนั้นเมื่อองค์กรนำซอฟต์แวร์มาใช้ ระบบมีการประมวลผลข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ มีความถูกต้อง และข้อมูลเป็นปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะระบบ ERP สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ทั่วทั้งองค์กร นอกจากนั้น ระบบ ERP ที่องค์กรเลือกมาใช้ เป็นระบบใหญ่ ที่มีศักยภาพในการเชื่อมโยงข้อมูลเข้ากับระบบงานย่อย อื่นๆ ซึ่งหน่วยงานหรือองค์กรพยายามพัฒนาขึ้น เพื่อเพิ่มความสะดวกให้กับพนักงานในการทำงานได้อย่างสะดวก และรวดเร็วขึ้น โดยจะต้องสามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบ ERP ซึ่งถือเป็นระบบหลักได้

“ซอฟต์แวร์ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ทั่วทั้งองค์กร โดยพยายามทำให้พนักงานทำงานได้ง่ายที่สุด โดยเพิ่มระบบหรือเขียนโปรแกรมย่อยเพิ่มเติม หรือนำข้อมูลเข้ามาใส่ในระบบ ERP”

2) ด้านคุณภาพของสารสนเทศ

รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจและรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้มีความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณภาพของสารสนเทศ ว่า ข้อมูลที่มาจากระบบ ERP หน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะต้องมีกระบวนการในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศ โดยการ

ตรวจสอบความถูกต้องของสารสนเทศ ประกอบด้วย การตรวจสอบภายในและการตรวจสอบจากภายนอก ซึ่งการตรวจสอบสารสนเทศจากภายในองค์กร หน่วยงานบัญชีเป็นผู้ตรวจสอบสารสนเทศ โดยการนำข้อมูลคู่ขนานของระบบการทำงานแบบเดิม กับระบบ ERP เพื่อตรวจสอบข้อมูลการโอนถ่ายข้อมูล เพื่อเป็นรายการขอยกมาในระบบ การประมวลผล ความถูกต้องของสารสนเทศ จนทางหน่วยงานแน่ใจในระบบ ERP ถึงมีการยกเลิกการใช้ระบบเก่า นอกจากนั้น รายงานที่หน่วยงานได้รับจากระบบ ERP เป็นรายงานที่ไม่เหมาะสำหรับการตัดสินใจในด้านการบริหาร ทำให้หน่วยงานจะต้องมีการขอให้มีการเขียนรายงานเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน

“ถูกการตรวจสอบจากภายนอกในเรื่องความถูกต้องของข้อมูล ความปลอดภัย การเข้าถึงข้อมูลจากภายนอกทั้งหมด ส่วนภายในฝ่ายบัญชีมีการแบบข้อมูลแบบคู่ขนานเพื่อเป็นตรวจสอบความถูกต้องของสารสนเทศ”

“รายงานในส่วนของการวิเคราะห์ เป็นข้อดีของระบบ ERP ทุกข้อจะต้องมีการติดตั้งระบบ BI เพิ่มเติมเข้าไป”

3) ด้านคุณภาพการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษาระบบ ERP

รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนารุรกิจและรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้มีความคิดเห็นที่สรุปได้ว่า บริษัทที่ปรึกษาระบบ เป็นบุคลากรภายนอกองค์กรและต้องเป็นตัวแทนจากภายในประเทศ โดยเป็นตัวแทนหรือบริษัทที่ปรึกษาที่ได้รับคำแนะนำมาจากบริษัทผู้จัดจำหน่ายซอฟต์แวร์ โดยบริษัทที่ปรึกษาจะให้คำปรึกษาและสนับสนุนการทำงาน ซึ่งองค์กรมีระบบการคัดสรรและคัดเลือก บริษัทที่ปรึกษาระบบ โดยพิจารณาจากประวัติและผลการดำเนินงานในปัจจุบันและในอดีต นอกจากนั้นบริษัทที่ปรึกษาระบบ จะต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้การใช้งานระบบ ERP ให้กับบุคลากรเป็นอย่างดี โดยผ่านการสอบถามจากบริษัทที่เคยได้รับบริการจากบริษัทที่ปรึกษาระบบ

“บริษัทที่ปรึกษาระบบหรือตัวแทนจำหน่าย จะเป็นบริษัทตัวแทนจำหน่ายภายในประเทศ ซึ่งตัวแทนจำหน่ายมากระบบ บริษัทที่ปรึกษาสามารถตรวจสอบข้อมูลของบริษัท”

2.4.3 บทบาทการเปลี่ยนแปลงของนักบัญชี และนักการเงิน

2.4.3.1 ผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ

รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนารุรกิจและรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แสดงทัศนะความคิดเห็น ในประเด็นนี้ว่าหลังจากหน่วยงานนำระบบ ERP มาใช้หน่วยงานบัญชีจะต้องเป็นผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ โดยต้องสามารถทราบถึงรายการความ

ผิดปกติทางด้านข้อมูลสารสนเทศ การบันทึกข้อมูลบัญชีที่ผิดพลาดมีการบันทึกอย่างไร และมาจากหน่วยงานใด เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขที่ต้นทางหรือที่ทางบัญชี

“เมื่อนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้ทุกอย่างมันเร็วขึ้น สิ่งที่นักบัญชีการเงินต้องควรตรวจสอบเพิ่มมากขึ้นในเรื่องการควบคุมการลงบัญชีให้ถูกต้อง”

2.4.3.2 นักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ

รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจและรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ กล่าวว่า บทบาทของนักบัญชีและนักการเงินหลังจากนำระบบ ERP มาใช้ เปลี่ยนเป็นผู้วิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางด้านบริหาร ทั้งนี้เป็นเพราะ นักบัญชีและนักการเงินมีเวลาดำเนินการเพิ่มขึ้น ทำให้มีเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงลึกเพิ่มมากขึ้น โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ปัญหา การหาสาเหตุของปัญหา ตลอดจนจะมีแนวทางในการแก้ปัญหา อย่างไรก็ตาม โดยแนวทางดังกล่าว นักบัญชีและนักการเงินจะต้องนำเสนอให้กับผู้บริหารได้รับทราบ เพื่อประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจต่อไป

“การนำข้อมูลมาเปลี่ยนเป็นสารสนเทศและนำมาวิเคราะห์ หาสาเหตุมีอะไร พร้อมนำเสนอและให้คำแนะนำกับผู้บริหารได้”

2.4.3.3 ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ

รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจและรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า หน่วยงานบัญชีมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ ในส่วนของรายงานที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจให้กับผู้บริหาร โดยหน่วยงานบัญชีต้องมีการส่งความต้องการรายงานต่างๆ และร่วมกันประชุมเพื่อหาข้อสรุปในการออกรายงาน เพื่อให้การออกรายงานมาจากข้อสรุปร่วมกันระหว่างนักบัญชี นักการเงิน และ IT

“นักบัญชีและนักการเงิน ให้ทำข้อมูลทุกอย่างผ่านระบบ BI ในระบบ BI สามารถสร้างรายงาน สร้างกราฟ การสร้างรายงานใหม่ด้วยตนเอง”

2.4.4 ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังนำระบบ ERP มาใช้

2.4.4.1 ผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้

1) สามารถตอบสนองและเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ข้อมูลที่แสดงผลมีความถูกต้องและแม่นยำ

รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจและรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้กล่าวว่า ระบบ ERP เป็นระบบที่มีการบูรณาการเชื่อมโยงภายในแต่ละระบบงานอย่างสมบูรณ์

ด้วยการบันทึกข้อมูลเพียงเดียว และระบบจะบันทึกรายการที่เกี่ยวข้องให้อัตโนมัติส่งผลให้หน่วยงานที่ต้องการข้อมูลเพื่อประกอบการทำงานหรือการตัดสินใจสามารถได้รับข้อมูลสารสนเทศได้อย่างทันที และเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และง่าย

“การออกแบบระบบ ERP ของเรา เรามุ่งเน้นความถูกต้อง ข้อมูลจะถูกนำมาใช้เป็นต้นทุน ERP จะช่วยทำให้ข้อมูลถึงกันหมด”

2) ใช้ระบะเวลาน้อยลงสำหรับการปิดงบการเงิน

รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจและรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้กล่าวว่า การนำระบบ ERP มาใช้ช่วยทำให้ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างๆ กระบวนการในการทำงานลดลง และให้เวลากับการตรวจสอบข้อมูลได้เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานใช้เวลาน้อยลงในการปิดงบการเงินประจำเดือน ประจำไตรมาส และประจำปี

“เมื่อก่อนเราปิดบัญชีทุกวันที่ 20 ของเดือนถัดไป หลังจากนำระบบ ERP มาใช้เราสามารถปิดงบการเงินประมาณ 10 วัน”

2.4.4.2 ผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้

รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจและรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ไม่สามารถจับต้องได้ คือ การที่องค์กรสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในข้อมูลสารสนเทศ ที่สามารถเผยแพร่ให้กับบุคคลภายนอกได้อย่างถูกต้อง และมีรายงานการเงินที่น่าเชื่อถือ ข้อมูลโปร่งใสและสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ตลอดเวลา ส่งผลให้ภาพลักษณ์ที่เผยแพร่สู่ภายนอกเป็นภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ

“ระบบ ERP มีการบันทึกข้อมูลค่อนข้างมาก แต่สามารถตอบคำถามของลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้น ลูกค้าประทับใจ ”

2.5 กรณีศึกษา บริษัท H

2.5.1 ประวัติความเป็นมาของกรณีศึกษา บริษัท H

เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการหมวดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์โดยดำเนินธุรกิจแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ 1) ธุรกิจร้านหนังสือทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด โดยเป็นผู้ดำเนินงานร้านซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ และร้านหนังสือเครือข่าย ได้แก่ ร้าน Book Variety และศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัย 2) ธุรกิจรับจัดจำหน่ายหนังสือ ที่ผลิตเองและผลิตโดยสำนักพิมพ์อื่น 3) ธุรกิจสำนักพิมพ์ เช่น ผลิตหนังสือ วารสารเชิงวิชาการและสาระความรู้

2.5.2 ตัวแปรสำคัญของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน

ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้บริหารระดับสูงและเป็นผู้มีส่วนร่วมในการคิดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานในองค์กร มีความเห็นว่า ตัวแปรสำคัญของการนำระบบ ERP มาใช้ มี 2 ด้านหลักๆ คือ 1) ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) และ 2) ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) โดยมีรายละเอียดดังนี้

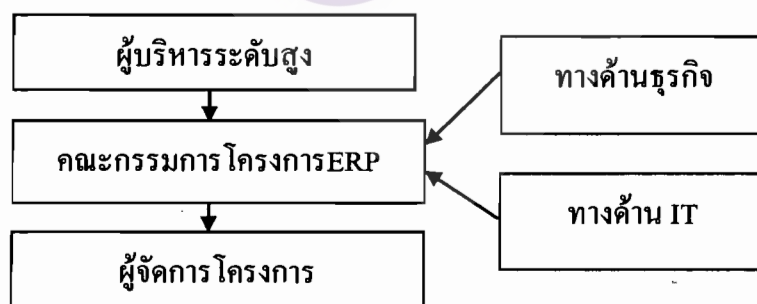
2.5.2.1 ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment)

1) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและ ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าการนำระบบ ERP มาใช้ในส่วนงานด้านบัญชีและการเงิน เริ่มจากหน่วยงานบัญชีและหน่วยงานการเงินไม่สามารถตอบคำถามในเชิงบริหารของผู้บริหารได้อย่างชัดเจน ทำให้หน่วยงานมองหาเครื่องมือที่สามารถช่วยในเรื่องการจัดเก็บข้อมูล การประมวลผล และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ทั่วทั้งองค์กร หลังจากนั้นนำเสนอผู้บริหารเพื่อให้ท่านพิจารณาอนุมัติ และแต่งตั้งคณะกรรมการโครงการ เนื่องจากการนำระบบ ERP ซึ่งเป็นระบบใหญ่ ที่มีความซับซ้อน และใช้เงินลงทุนสูง ต้องมีการตรวจสอบและกลั่นกรองหลายขั้นตอน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคณะกรรมการประกอบด้วย ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี และผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน ซึ่งมีความชำนาญทางด้านธุรกิจ และผู้อำนวยการฝ่ายสารสนเทศ ซึ่งมีความชำนาญด้านเทคโนโลยี โดยคณะกรรมการจะเป็นผู้แต่งตั้งหัวหน้าโครงการเพื่อดูแลความเรียบร้อยของโครงการต่อไป

โดยผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี ได้อธิบายว่า

“ผู้บริหารให้นโยบายให้ศึกษาระบบ ERP เพื่อนำมาใช้ภายในองค์กร ...มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ และผู้จัดการโครงการ จัดทำเป็นโครงการ”



ภาพที่ 4.18 แสดงขั้นตอนการสนับสนุนการบริหารโครงการของผู้บริหารระดับสูง (กรณีศึกษา บริษัท H)

หลังจากผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีได้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าผู้จัดการโครงการ ได้มีกาจัดทำแผนงานซึ่งประกอบด้วยแผนงานดำเนินงานและแผนงานทางการเงิน เพื่อขอความเห็นชอบจากผู้บริหารอนุมัติ ซึ่งผู้บริหารให้การสนับสนุนโดยอนุมัติโครงการ พร้อมทั้งให้นโยบายหน่วยงานให้จัดสรรบุคลากรเพื่อร่วมเป็นทีมงานและเพื่อรองรับการเรียนรู้ระบบใหม่ โดยจะต้องมีการทำงานแบบคู่ขนาน คือ ทำทั้งระบบเดิม และ ระบบใหม่

ดังที่ ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินอธิบายว่า

“ผู้บริหาร ได้มีการจัดสรรหรือแบ่งทีมงานเพื่อที่จะรองรับและเรียนรู้กับระบบใหม่”

นอกจากนั้นผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การที่ระบบ ERP จะติดตั้งและประสบความสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความรู้ทางด้านเทคโนโลยี และมีส่วนร่วมในการติดตั้งระบบ ERP เพื่อให้แนวทางและแก้ปัญหาต่างๆ ในช่วงก่อนติดตั้ง ระหว่างติดตั้งและหลังจากติดตั้งระบบ ERP

ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินอธิบายว่า

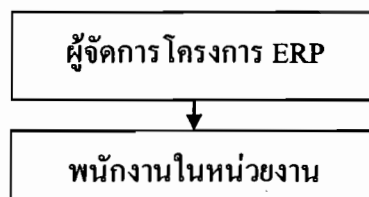
“ผู้บริหารระดับสูง มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศค่อนข้างมาก โดยเฉพาะกรรมการผู้จัดการจะเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุมเกี่ยวกับระบบ ERP ทุกครั้ง”

2) ด้านการสื่อสาร

ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี มีความคิดเห็นในเรื่องการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญ ทั้งนี้เพราะการปรับเปลี่ยนระบบใหม่ จะต้องมีการสื่อสารให้กับพนักงานภายในองค์กรที่ได้รับผลกระทบได้รับทราบเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยปกติรูปแบบการสื่อสารจะเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง โดยเมื่อมีการจัดทำเป็นโครงการ และมีผู้จัดการโครงการเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ ดังนั้นผู้จัดการโครงการจะต้องสื่อสารให้กับทีมงานและผู้ใช้ระบบได้รับทราบ

โดยผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและ ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีมีความคิดเห็นสอดคล้องว่า

“บริษัทมีการแต่งตั้งผู้จัดการโครงการ และเป็นหน้าที่ของผู้จัดการโครงการ ในการจัดทำแผน และตารางการจัดอบรม ให้กับผู้ใช้งานระบบ”



ภาพที่ 4.19 วิธีการสื่อสารจากทีมงานและพนักงานในองค์กร (กรณีศึกษา บริษัทH)

3) ด้านการบริหารพนักงาน

ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน มีความคิดเห็นที่สอดคล้องเกี่ยวกับการบริหารพนักงาน ว่า ในการนำระบบ ERP มาใช้ ได้มีการจัดทำแผนการดำเนินงานเกี่ยวกับพนักงานคือ หัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการคัดเลือกพนักงานที่จะเข้าร่วมโครงการ โดยต้องเป็นพนักงานที่มีความรู้ขั้นตอนการทำงาน มีความรู้ด้านบัญชีและการเงิน และมีความรู้ทางด้าน IT เพื่อให้พนักงานกลุ่มนี้เป็นตัวแทนของผู้ใช้ระบบ เข้ารับการฝึกอบรมการใช้ระบบใหม่เป็นกลุ่มแรก และมีส่วนร่วมในการติดตั้งระบบ ERP นอกจากนี้ยังเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้ใช้ระบบในหน่วยงานกับทีมงานผู้ติดตั้งระบบ

ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี ได้อธิบายว่า

“เวลาขึ้นระบบใหม่ จะมีปัญหาความขัดแย้งหรือการไม่ยอมรับระบบ วิธีการแก้ไขคือให้พนักงานที่มีความรู้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางระบบ”

นอกจากนั้น ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน มีความคิดเห็นว่า

“ฝ่ายการเงิน คัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ ประมาณ 2-3 คน เป็นทีมงาน เข้ารับการฝึกอบรมก่อน และคอยประสานงานระหว่างหน่วยงานกับผู้ติดตั้งระบบ”

4) ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร

ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ในการนำระบบ ERP มาใช้ หน่วยงานและองค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับระบบ ERP ทั้งนี้เพื่อลดปัญหาในการปรับเปลี่ยนระบบ ERP เพราะการปรับเปลี่ยนระบบ อาจก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับตัวซอฟต์แวร์ แนวทางในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับระบบ ERP แต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้กระบวนการทำงานในระบบ ERP ถ้ามีความซ้ำซ้อนหรือมีความยุ่งยากในการบันทึกข้อมูล ทางหน่วยงาน ได้มีการวางแผนร่วมกับผู้พัฒนาระบบ ให้มีการเพิ่มเติมระบบงานย่อย โดยสามารถเชื่อมโยงข้อมูลเข้ากับระบบ ERP ได้ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้สะดวก และรวดเร็วขึ้น

ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี ได้อธิบายว่า

“องค์กรมีการวางแผนร่วมกับผู้จัดจำหน่ายระบบ และมีการเพิ่มเติมระบบย่อย เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานของบริษัท”

2.5.2.2 ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment)

1) ด้านคุณภาพของตัวระบบ

ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี และผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ระบบ ERP เป็นระบบที่มีความน่าเชื่อถือ ทั้งนี้เพราะการนำระบบ ERP มาใช้องค์กรมีการตั้งคณะกรรมการของโครงการ เพื่อกลั่นกรองข้อมูลของระบบ ERP ในทุกด้าน เช่น ในด้านการประมวลผล ด้านความน่าเชื่อถือของระบบ การเชื่อมโยงข้อมูล ซึ่งในช่วงของการหาข้อมูลบริษัทผู้จัดจำหน่าย โดยให้บริษัทผู้จัดจำหน่ายระบบ นำเสนอระบบ ERP ในรูปของการทดลองใช้ เพื่อให้องค์กรได้เห็นภาพรวมของการนำระบบ ERP ไปใช้รวมถึงการเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานแต่ละหน่วยงานเข้าสู่ส่วนกลาง เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือได้ในเรื่องการประมวลผล ในเรื่องระบบ และความเหมาะสมของตัวซอฟต์แวร์ ERP นอกจากนั้นความผิดพลาดต่างๆ ไม่ได้เกิดจากตัวระบบ แต่เกิดจากความผิดพลาดของการบันทึกข้อมูลซึ่งมาจากการบันทึกของพนักงานเป็นส่วนใหญ่ แต่การนำระบบ ERP มาใช้ทำให้หน่วยงานสามารถตรวจสอบความผิดพลาดได้รวดเร็วขึ้น ส่งผลให้โอกาสในการผิดพลาดน้อยลง

ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี ได้อธิบายว่า

“ความผิดพลาดมาจากมนุษย์ พนักงานไม่ได้บันทึกในระบบ เพราะมีการตรวจสอบเจอ ก่อน ปัจจุบันงานและระบบมีโอกาสมิผิดพลาดน้อย”

นอกจากนั้นผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ระบบ ERP ที่องค์กรนำมาเป็นระบบ ที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลได้ทุกแผนทั่วทั้งองค์กร โดยระบบ ERP เป็นซอฟต์แวร์สำเร็จรูป หากดำเนินการแก้ไขจะต้องได้รับความเห็นชอบจากบริษัทผู้จัดจำหน่าย ในการปรับปรุงแก้ไขระบบ ERP ซึ่งก่อให้เกิดความยุ่งยาก ดังนั้นเพื่อให้การทำงานของแต่ละหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ทำให้ทุกหน่วยงาน มีการพัฒนาระบบย่อยอื่นๆ เพื่อทำการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างสะดวก และลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน

ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี ได้อธิบายว่า

“องค์กรมีการเขียนโปรแกรมย่อยๆ เพื่อให้เชื่อมต่อกับระบบ ERP ได้ และการนำเข้าไปให้ปีคบัญชีได้”

2) ด้านคุณภาพของสารสนเทศ

ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี และ ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า คุณภาพของ หน่วยงานจะพิจารณาเกี่ยวกับ ความสอดคล้องของข้อมูล การนำสารสนเทศไปใช้ ประโยชน์ให้ตรงกับความต้องการ ความครบถ้วนสมบูรณ์ในเรื่องปริมาณข้อมูลและความครบถ้วน

ของข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งความครบถ้วนสมบูรณ์ของสารสนเทศของหน่วยงานบัญชีและหน่วยงานการเงิน โดยพนักงานใช้ระยเวลาน้อยลง ในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศทราบแหล่งที่มาในการบันทึกข้อมูล ถ้าตรวจสอบแล้วมีข้อมูลผิดพลาด การปรับปรุงรายการจะมีการปรับปรุง 2 ทาง คือ 1) ถ้ามีผลกระทบต่อหน่วยงานอื่นในการดึงข้อมูล ไปใช้งานต่อจะมีการปรับปรุงที่หน่วยงานต้นทาง 2) ถ้าไม่มีผลกระทบต่อหน่วยงานอื่น จะทำการปรับปรุงที่หน่วยงานบัญชีหรือหน่วยงานการเงิน

ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี ได้ธิบายว่า

“หน่วยงานบัญชีมีการตรวจสอบความถูกต้องของรายการว่าถูกต้องหรือไม่ เวลาที่ใช้ในการตรวจสอบสั้นกว่าเดิม”

นอกจากนั้นระบบ ERP ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปจะมีการออกรายงานที่เป็นมาตรฐานตามระบบ ซึ่งในประเด็นนี้ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีได้แสดงความคิดเห็นว่า รายงานที่ได้รับจากระบบ ERP เป็นรายงานที่มีความถูกต้อง และเหมาะสำหรับการนำรายงานไปใช้วางแผนในเรื่องการดำเนินงานประจำวัน ถ้าเป็นรายงานที่ช่วยสนับสนุนการบริหารงานและช่วยผู้บริหารตัดสินใจ ระบบ ERP ยังไม่สามารถออกรายงานที่สนองความต้องการของผู้บริหารได้อย่างตรงประเด็น ทำให้องค์กรหรือหน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาระบบงานย่อยหรือนำข้อมูลออกจากระบบ ERP และมาจัดทำรายงานเพื่อนำเสนอผู้บริหารต่อไป

ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี ได้ธิบายว่า

“ระบบ ERP ไม่สามารถทำงานรองรับความต้องการของผู้บริหาร มีการเขียนระบบย่อยเพื่อให้สามารถออกรายงานเพื่อรองรับความต้องการของผู้บริหาร หรือมีการนำข้อมูลออกมาจากระบบ เพื่อสร้างรายงาน”

2.5.3 บทบาทการเปลี่ยนแปลงของนักบัญชี และนักการเงิน

ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี และผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในประเด็นของการเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของนักบัญชีและนักการเงิน หลังจากนำระบบ ERP มาใช้ส่งผลให้นักบัญชีและนักการเงิน จากบทบาทเป็นผู้บันทึกข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล และปิดงบการเงิน เพื่อให้ผู้บริหารใช้ประกอบการตัดสินใจ เปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ที่รับข้อมูลสารสนเทศจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลมีการเชื่อมโยงไปทุกหน่วยงาน ส่งผลให้นักบัญชีและนักการเงินจะต้องเป็นผู้ตรวจสอบข้อมูล โดยจะต้องใช้เวลาในการตรวจสอบข้อมูลที่มาจากทุกหน่วยงานที่มีการบันทึกข้อมูลและข้อมูลถูกส่งมาที่ส่วนกลาง โดยนักบัญชีและนักการเงินใช้เวลาในการตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศเพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มความถูกต้องในการปิดงบการเงินให้มีความน่าเชื่อถือ และลดการปรับปรุงรายการทางบัญชีให้ลดน้อยลง

DRU



ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี ได้อธิบาย บทบาทของการเป็นผู้ตรวจสอบภายในทางด้านการ
สารสนเทศ ดังนี้

“นักบัญชีจะต้องเป็นตรวจสอบความถูกต้องของรายการว่าบันทึกถูกต้องหรือไม่ เวลาที่ใช้ในการตรวจสอบสั้นกว่าเดิม ลดการยึดแต่เพิ่มการตรวจสอบ ดูภาพรวมว่าถูกต้อง”

เมื่อองค์กรมีการบันทึกข้อมูลทางบัญชีและการเงิน ที่หน่วยงานเริ่มต้น ทำให้นักบัญชี
และนักการเงินจะต้องเป็นผู้ให้คำแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาในการบันทึกข้อมูลทางการเงินและ
ข้อมูลบัญชี หรือ ให้คำปรึกษาในการชี้แนะเกี่ยวกับมุมมองของงบการเงินในบางรายการ ตาม
หน่วยงานต่างๆ ที่ร้องขอ นอกจากนั้นนักบัญชีและนักการเงินจะต้องเป็นผู้ให้ความรู้ทางด้านบัญชีและ
ทางการเงินในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบทางการเงินและทางการเงินบัญชีให้กับ
หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ ตัวอย่างเช่นการให้ความรู้ในการบันทึกบัญชีตามมาตรฐาน
บัญชีใหม่ เป็นต้น

ดังที่ ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี ได้อธิบายว่า

“หน่วยงานบัญชี มีการตอบคำถามและให้คำปรึกษา รวมถึงมีการให้การอบรมกับ
แผนกอื่นๆ เพื่อให้แผนกอื่นบันทึกรายการได้อย่างถูกต้อง”

บทบาทที่นักบัญชีและนักการเงินจะต้องมีเพิ่มมากขึ้นคือ การเป็นนักวิเคราะห์ข้อมูล
จากการตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศที่ใช้เวลามากยิ่งขึ้น ทำให้นักบัญชีและนักการเงินได้เพิ่มทักษะ
การวิเคราะห์และมีเวลาเพิ่มมากขึ้น ในการคิดวิเคราะห์ หาสาเหตุของรายการบัญชีต่างๆ ที่ผิดปกติ
ในเชิงลึกเพิ่มมากขึ้น พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้กับผู้บริหารใช้
ประกอบการตัดสินใจในด้านต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี ได้อธิบายว่า

“นักบัญชีเป็นนักวิเคราะห์ข้อมูล และจัดทำข้อมูลเพื่อรองรับความต้องการของผู้บริหาร
รวมทั้งเป็นผู้นำเสนอข้อมูลให้กับผู้บริหารได้เพิ่มมากขึ้น”

ส่วนบทบาทสุดท้ายที่เป็นบทบาทใหม่ของนักบัญชีและนักการเงินคือ เป็นผู้ที่มีส่วน
ร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อให้ระบบ ERP สอดคล้องกับการทำงานของหน่วยงาน ลด
ความซ้ำซ้อนของการบันทึกข้อมูล และให้หน่วยงานพร้อมที่จะเป็นศูนย์กลางของข้อมูลให้กับ
หน่วยงานต่างๆ ดังนั้นหน่วยงานบัญชีและงานการเงินจะต้องมีส่วนร่วมในการออกแบบรายงาน
ต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานต่างๆ

ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี ได้อธิบายว่า

“ระบบ ERP ไม่สามารถออกรายงาน...ต้องการของผู้บริหารได้ ทำให้นักบัญชีจะต้องมีการออกแบบรายงาน ที่สามารถตอบสนองผู้บริหารได้ ผู้ใช้ระบบจะต้องมีส่วนร่วมในการวางระบบ หรือนำเสนอรูปแบบรายงานที่ต้องการให้กับระบบได้”

2.5.4 ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังนำระบบ ERP มาใช้

2.5.4.1 ผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้

ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี และผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน ได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ระบบ ERP เป็นระบบที่มีการบูรณาการเชื่อมโยงภายในแต่ละระบบงานอย่างสมบูรณ์เป็นการนำเข้าข้อมูลเพียงเดียว ลดขั้นตอนการบันทึกข้อมูลซ้ำซ้อนจากหน่วยงานต่างๆ ทำให้ข้อมูลที่ส่งถึงหน่วยงานมีความรวดเร็ว โดยหน่วยงานสามารถตอบสนองและเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย สะดวก โดยเฉพาะการได้รับข้อมูลสารสนเทศเกือบทันทีที่ทันใจ และข้อมูลที่แสดงผลมีความถูกต้องแม่นยำ ส่งผลให้หน่วยงานสามารถตรวจสอบรายการบัญชีได้อย่างรวดเร็ว ทำให้หน่วยงานบัญชีใช้เวลาสั้นลงในการปิดงบการเงิน ในแต่ละเดือน ในแต่ละไตรมาสและงบประมาณประจำปี ก่อนที่จะนำระบบ ERP มาใช้

ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี ได้อธิบายว่า

“ระบบ ERP ช่วยลดขั้นตอนการทำงาน ข้อมูลแม่นยำ รวดเร็วมากยิ่งขึ้น เมื่อนำระบบ ERP มาใช้ องค์กรสามารถปิดงบการเงินประจำเดือนทั่วประเทศ ได้ประมาณ 15 วัน”

ในส่วนของผู้ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน มีความคิดเห็นว่า หน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้อย่างรวดเร็ว และข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ ส่งผลให้หน่วยงานการเงินซึ่งมีหน้าที่จัดหาเงินและจัดสรรเงิน มองเห็นความเคลื่อนไหวของกระแสเงินสดขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว ช่วยให้งานทางการเงินสามารถวางแผนและพยากรณ์ รวมทั้งบริหารเงินสดได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว ลดการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจขององค์กร

ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน ได้อธิบายว่า

“ระบบ ERP ทำให้เกิดความรวดเร็ว ...กระแสเงินสดได้รวดเร็วขึ้น ทำให้สามารถพยากรณ์ว่าเงินจะขาดหรือเงินจะเกิน และจัดหาแหล่งเงินทุนได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว”

2.5.4.2 ผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้

ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี และ ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า เมื่อนำระบบ ERP มาใช้ องค์กรได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ผ่านการตรวจสอบ และมีความ

น่าเชื่อถือ ส่งผลให้องค์กร สามารถนำเสนอข้อมูลสารสนเทศให้กับสาธารณะ ได้อย่างถูกต้อง ทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีและน่าเชื่อถือ

ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี ได้อธิบายว่า

“ระบบ ERP สามารถเพิ่มความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น ลดความผิดพลาด และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้า”

2.5.5 ผลสรุปปัจจัยความสำเร็จของการนำระบบ ERP มาใช้

2.5.5.1 กลุ่มกรณีศึกษา ประเภทที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในกลุ่มที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน ได้ข้อสรุปในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- 1) ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment)
 1. การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร
 2. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนในการเปลี่ยนระบบ โดยให้มีการจัดตั้งเป็นโครงการ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ โครงการ ERP โดยคณะกรรมการมาจาก 2 กลุ่มคือ กลุ่มทางด้านธุรกิจ และกลุ่มทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
 3. ผู้บริหารระดับสูง มีการสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร และคณะทำงานในภาพรวมของการนำระบบ ERP มาใช้เพื่อให้ทีมงานและบุคลากรมีความเข้าใจ ซึ่งเป็นรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง
 4. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน อนุมัติเรื่องงบประมาณ จัดสรรบุคลากรและทรัพยากรต่างๆ ในโครงการติดตั้งระบบ ERP
 5. ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วม ติดตามและประเมินผลในโครงการติดตั้งระบบ ERP
 6. ผู้บริหารระดับสูงมีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลกับบุคลากรขององค์กรที่เข้าร่วมปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่ทุกองค์กรจะให้แรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินคือการตำแหน่งงานที่สูงขึ้น หรือการเลื่อนเงินเดือนในภาพรวมของพนักงานทั้งองค์กร
- 2) การสื่อสาร
 1. องค์กรได้วางแนวทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานกับบุคลากรผ่านการฝึกอบรมการใช้ระบบ ERP

2. องค์กรมีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานระหว่างทีมงานหรือบริษัทที่ปรึกษา ระบบ และผู้ใช้ระบบ ERP

3. การนำระบบ ERP มาใช้ช่วยให้องค์กรมีข้อมูลที่เชื่อมโยงได้ทั่วทั้งองค์กร ทำให้การติดต่อระหว่างหน่วยงานในด้านข้อมูลสารสนเทศเป็นข้อมูลชุดเดียวกันและมีความสะดวกรวดเร็ว

3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

1. ในการนำระบบ ERP มาใช้ องค์กรมีการปรับกระบวนการทำงานได้สอดคล้องกับระบบ ERP มากกว่าที่จะปรับระบบ ERP ให้สอดคล้องกับการทำงาน

2. การเชื่อมโยงข้อมูลส่งผลให้หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเกิดการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ การแบ่งปันความรู้ระหว่างหน่วยงานต่างๆ หรือมีการแลกเปลี่ยนโยกย้ายการทำงาน

4) ด้านการบริหารพนักงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลักๆ คือ

4.1) ในด้านบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ มีแนวทางในการคัดเลือกดังนี้

1. โดยหน่วยงานแต่ละหน่วยงานมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจกระบวนการทำงานของหน่วยงานอย่างชัดเจน มีความรู้เกี่ยวกับระบบ ERP มีความสามารถในการประสานงานและการถ่ายทอดความต้องการของผู้ใช้งานกับผู้ใช้บริการหรือบริษัทที่ปรึกษา ระบบ ERP

4.2) ในด้านบุคลากรที่เป็นผู้ใช้ระบบ ERP มีแนวทางดังนี้

1. ผู้ใช้งานระบบ ERP ต้องได้รับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการติดตั้งระบบ ERP โดยการทำงานของระบบ ERP จะต้องสอดคล้องกับการทำงานจริง

2. ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการถ่ายโอนจากระบบเดิมเข้าสู่ระบบ ERP

3. ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการทดสอบระบบ ERP โดยเฉพาะในส่วนของการประเมินรายงาน ว่าตรงตามความต้องการใช้งานจริงหรือไม่ตรงกับความต้องการใช้งาน

5) ด้านการบริหารโครงการ

องค์กรมีการแต่งตั้งผู้จัดการโครงการ ซึ่งเป็นบุคลากรภายในองค์กรที่มีความรู้ ประสบการณ์ในการติดตั้งระบบ ERP โดยจะต้องมีเข้าใจกระบวนการทำงานในแต่ละหน่วยงานเป็นอย่างดี

6) ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร

1. การนำระบบ ERP มาใช้สามารถทำให้องค์กรสามารถลดขั้นตอนในการทำงานโดยองค์กรมีการแบบจำลองกระบวนการทำงานก่อนที่จะนำระบบ ERP มาใช้ หรือมีการให้พนักงานทบทวนกระบวนการทำงานต่างๆ หลังจากนำระบบ ERP มาใช้
2. การบันทึกข้อมูล ณ จุดเริ่มต้นส่งผลให้ลดความซ้ำซ้อนและความผิดพลาดของข้อมูลทำให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ
3. ข้อมูลมีการเชื่อมโยงทั่วทั้งองค์กร ทุกหน่วยงานสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้
4. พนักงานและผู้บริหารในแต่ละระดับสามารถนำข้อมูลมาใช้ร่วมกันได้ช่วยลดเวลาในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน
5. องค์กรมีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่นำระบบ ERP มาใช้

2.5.5.2 ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment)

- 1) ด้านคุณภาพของตัวระบบ
 1. ระบบ ERP เป็นระบบที่ให้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและสามารถสร้างความน่าเชื่อถือได้
 2. ระบบ ERP ทำให้ทุกคนที่ต้องการข้อมูลสารสนเทศสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว
 3. ระบบ ERP มีการทำงานเชื่อมโยงกับระบบการทำงานหรือระบบย่อยอื่นๆ ได้อย่างสะดวก
- 2) ด้านคุณภาพของสารสนเทศ
 1. สารสนเทศที่ได้รับมีความถูกต้องและสมบูรณ์เนื่องจากการตรวจสอบความถูกต้องและทราบแหล่งที่มาของสารสนเทศได้อย่างชัดเจน
 2. รายงานที่ได้รับจากระบบ ERP เป็นรายงานที่เหมาะสมสำหรับการวางแผนด้านการดำเนินงาน แต่ไม่สามารถช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารได้ โดยพนักงานจะต้องมีการพัฒนาระบบย่อยเพิ่มเติม หรือนำข้อมูลออกจากระบบ ERP แล้วมาจัดรูปแบบรายงานตามที่ตนเองต้องการ

3) ด้านคุณภาพการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษา ระบบ ERP ที่ปรึกษา ระบบ ERP มีความเชี่ยวชาญและมีความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร มีประสบการณ์ในการถ่ายทอดความรู้ และมีความเป็นมืออาชีพในการติดตั้งระบบ ERP

2.5.5.3 บทบาทการเปลี่ยนแปลงของนักบัญชี และนักการเงิน

- 1) ผู้ให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำทางการเงินและบัญชี แก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร
- 2) ผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ โดยใช้เวลาส่วนมากในการตรวจสอบรายการต่างๆ เพิ่มมากขึ้น
- 3) นักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ทางธุรกิจ เป็นผู้วิเคราะห์ข้อมูลในเชิงลึก ทั้งนี้เพื่อช่วยนำเสนอข้อมูลให้กับผู้บริหารเพื่อประกอบการตัดสินใจ
- 4) ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ อาทิการออกแบบรายงานประเภทต่างๆ และการประเมินระบบ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการออกแบบรายงานเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานหรือช่วยประกอบการตัดสินใจให้กับผู้บริหาร
- 5) ผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ทั้งนี้หน่วยงานบัญชีและการเงิน ถือเป็นศูนย์กลางข้อมูลทำให้ทุกหน่วยงานจะต้องนำข้อมูลเพื่อไปประกอบการตัดสินใจ

2.5.5.4 ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังนำระบบ ERP มาใช้

- 1) ผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้โดยส่วนใหญ่ผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้มุ่งเน้นที่ช่วยทำให้กระบวนการทำงานขององค์กรรวดเร็วขึ้นดังนี้
 1. สามารถตอบสนองและเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ข้อมูลที่แสดงผลมีความถูกต้องและแม่นยำ
 2. ใช้ระยะเวลาสั้นลงในการปิดงบการเงินประจำเดือน ประจำไตรมาส และประจำปี ทั้งนี้เนื่องมาจากการนำระบบ ERP ช่วยทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานลดน้อยลง กระบวนการในการทำงานสั้นลง
 3. สามารถปรับปรุงการจัดการเงินสดให้คล่องตัวขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการที่หน่วยงานได้รับข้อมูลทางด้านรับและทางด้านจ่ายได้อย่างรวดเร็ว

4. ทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานลดน้อยลง รวดเร็วขึ้น

ประหยัดเวลาในการทำงาน

2) ผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้

1. องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี การนำระบบ ERP สามารถส่งข้อมูลสารสนเทศได้อย่างทันที ก่อให้เกิดความรวดเร็ว ข้อมูลได้รับการตรวจสอบได้อย่างทันที ทำให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานมีน้อย ข้อมูลน่าเชื่อถือ

2. องค์กรมีการนำเสนอรายงานที่น่าเชื่อถือและมีความ

โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

3. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานนำความรู้ เป็นเส้นทางความก้าวหน้า

ในอาชีพ



ตารางที่ 4.2 ตารางสรุป ความเหมือนและความต่างของ ตัวแปรความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของ นักบัญชีและนักการเงินส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย ที่ได้จากการสัมภาษณ์

ตัวแปรความสำเร็จ	กลุ่มตัวอย่างการเงิน					กลุ่มตัวอย่างการตลาด					ความเหมือน	ความต่าง
	บริษัท A	บริษัท B	บริษัท C	บริษัท D	บริษัท E	บริษัท F	บริษัท G	บริษัท H				
1. ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non - Information Systems Environment)												
1.1 ด้านการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหารขององค์กร												
1. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนในการวางแผนนโยบาย	ให้นโยบายและมีการแต่งตั้งเป็นโครงการ	ให้นโยบายและมีการแต่งตั้งเป็นโครงการ	ให้นโยบายและมีการแต่งตั้งเป็นโครงการ	ให้นโยบายและมีการแต่งตั้งเป็นโครงการ	ให้นโยบายและมีการแต่งตั้งเป็นโครงการ	ให้นโยบายและมีการแต่งตั้งเป็นโครงการ	ให้นโยบายและมีการแต่งตั้งเป็นโครงการ	ให้นโยบายและมีการแต่งตั้งเป็นโครงการ	ให้นโยบายและมีการแต่งตั้งเป็นโครงการ	ให้นโยบายและมีการแต่งตั้งเป็นโครงการ	ให้นโยบายและมีการแต่งตั้งเป็นโครงการ	มีการจัดตั้งเป็นโครงการ
2. การสร้างความเข้าใจกับพนักงาน	ผู้บริหารเจอกับตัวแทนหน่วยงาน	ผู้บริหารเจอกับตัวแทนหน่วยงาน	ผู้บริหารเจอกับตัวแทนหน่วยงาน	ผู้บริหารเจอกับตัวแทนหน่วยงาน	ผู้บริหารเจอกับตัวแทนหน่วยงาน	ผู้บริหารเจอกับตัวแทนหน่วยงาน	ผู้บริหารเจอกับตัวแทนหน่วยงาน	ผู้บริหารเจอกับตัวแทนหน่วยงาน	ผู้บริหารเจอกับตัวแทนหน่วยงาน	ผู้บริหารเจอกับตัวแทนหน่วยงาน	ผู้บริหารเจอกับตัวแทนหน่วยงาน	ผู้บริหารระดับสูงเรียกประชุมชี้แจง
3. การสนับสนุนงบประมาณบุคลากรและทรัพยากรต่างๆ	ผู้บริหารอนุมัติงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ	อนุมัติงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ	อนุมัติงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ	อนุมัติงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ	อนุมัติงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ	อนุมัติงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ	อนุมัติงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ	อนุมัติงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ	อนุมัติงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ	อนุมัติงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ	อนุมัติงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ	อนุมัติงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ
4. การมีส่วนร่วมในโครงการติดตั้งระบบ ERP และติดตามความก้าวหน้าของโครงการ	ดูภาพรวมหรือให้คณะกรรมการโครงการทำงานชี้แจงให้ทราบเป็นระยะ	ดูภาพรวม	ดูภาพรวม	ดูภาพรวม	ดูภาพรวม	ดูภาพรวม	ดูภาพรวม	ดูภาพรวม	ดูภาพรวม	ดูภาพรวม	ดูภาพรวม	ดูภาพรวมและให้สิทธิ์แก่คณะกรรมการโครงการ
6. ระบบการสร้างแรงจูงใจ	ไปรษณีย์ ผู้จัดการสาขา	ให้เลือก 2 ช่องทาง คือ ให้ทุนเรียนต่อ ให้สิทธิโยกย้ายงาน	โบนัส	ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	เลื่อนตำแหน่งงาน	CFO มีการเลี้ยงฉลองความสำเร็จทั้งองค์กร	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ	แรงจูงใจที่เป็นตัวเงินและแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ตัวแปรความเข้าใจ	กลุ่มธนาธิการเงิน				กลุ่มที่มิใช่ธนาธิการเงิน				ความเหมือน	ความต่าง
	บริษัท A	บริษัท B	บริษัท C	บริษัท D	บริษัท E	บริษัท F	บริษัท G	บริษัท H		
1.2 ด้านการสื่อสาร										
1. รูปแบบการสื่อสารขององค์กร	สื่อสารจากบนลงล่าง ผู้บริหารผู้ดำเนินงาน	สื่อสารจากบนลงล่าง ผู้บริหารผู้ดำเนินงาน	สื่อสารจากบนลงล่าง ผู้บริหารผู้ดำเนินงาน	สื่อสารจากบนลงล่าง ผู้บริหารผู้ดำเนินงาน	บนลงล่าง ผู้บริหารผู้ดำเนินงาน	ผู้บริหารทางการเงินผู้ดำเนินงาน	โครงการผู้ดำเนินงาน	ทีมงานผู้ดำเนินงาน	การสื่อสารจากบนลงล่าง	
2. วิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานและองค์กร	องค์กรจัดตั้งหน่วยงานระหว่างทีมงานและหน่วยงานต่างๆ	องค์กรส่งตัวแทนจากส่วนกลางขึ้นสู่หน่วยงานต่างๆ	องค์กรจัดตั้งหน่วยงาน	องค์กรจัดตั้งหน่วยงาน	องค์กรจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะเป็นผู้ประสานกับ Super User ของหน่วยงาน	องค์กรจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะ	องค์กรมีหน่วยงานกลาง	องค์กรจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะ	องค์กรจัดตั้งหน่วยงานระหว่างทีมงานกับหน่วยงาน	
1.3 ด้านวัฒนธรรมองค์กร										
1. รูปแบบการทำงาน	บริการทำให้สอดคล้องกับระบบ	ไม่ปรับระบบให้สอดคล้องกับการทำงานของหน่วยงาน	บริการทำงานให้สอดคล้องกับระบบ	ปรับขั้นตอนการทำงานให้สอดคล้องกับระบบ	ไม่มีการปรับการทำงานทั้งนี้ เพราะระบบโคมกับองค์กร	หน่วยงานนำเสนอกระบวนการทำงานของตนเองให้ผู้บริหารรับทราบ	มีการทำแบบจำลองกระบวนการทำงาน	บริการทำงานให้สอดคล้องกับระบบ	บริการทำงานให้สอดคล้องกับระบบ	มีการทำแบบจำลองกระบวนการทำงาน
2. การแบ่งปันความรู้	มีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เหมือนกัน	ข้อมูลบัญชีส่งต่อไปที่หน่วยงานอื่นเพื่อทำการวิเคราะห์	มีการเปิดเผยข้อมูลและแบ่งปันข้อมูลให้หน่วยงานต่างๆ	ข้อมูลมีการเชื่อมโยงหน่วยงานอื่นสามารถดึงไปใช้ได้	ข้อมูลบัญชีมีการส่งต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ข้อมูลมีการเชื่อมโยงและหน่วยงานอื่นสามารถดึงไปใช้ได้	ข้อมูลมีการเชื่อมโยงหน่วยงานอื่นสามารถดึงไปใช้ได้	ข้อมูลมีการเชื่อมโยงหน่วยงานอื่นสามารถดึงไปใช้ได้	ข้อมูลมีการเชื่อมโยงหน่วยงานอื่นสามารถดึงไปใช้ได้	ข้อมูลมีการเชื่อมโยงหน่วยงานอื่นสามารถดึงไปใช้ได้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ตัวแปรความสัมพันธ์	กลุ่มสถาบันการเงิน					กลุ่มที่ใช้สถาบันการเงิน					ความเหมือน	ความต่าง		
	บริษัท A					บริษัท B								
	บริษัท A	บริษัท B	บริษัท C	บริษัท D	บริษัท E	บริษัท F	บริษัท G	บริษัท H						
1.4 ด้านการบริหารพนักงาน	หัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้คัดเลือกตัวแทนเข้าร่วมโครงการอย่างน้อย 2 คน ที่มีความรู้ทางด้าน IT และทางด้านธุรกิจ	ส่วนกลางเป็นผู้คัดเลือกผู้มีประสบการณ์เข้าไปอยู่ในหน่วยงาน และเรียนรู้เกี่ยวกับระบบใหม่ก่อน	หน่วยงานเป็นผู้คัดเลือกเป็นพนักงานที่มีความรู้และความสามารถ	หน่วยงานคัดเลือกบุคลากรภายในหน่วยงานรับผิดชอบระบบ	หน่วยงานคัดเลือกบุคลากรภายในหน่วยงานที่มีความรู้ด้านธุรกิจและ IT เข้าร่วมทำงาน	หัวหน้าหน่วยงานคัดเลือกมีความรู้ด้านธุรกิจและ IT เข้าร่วมทำงาน	หัวหน้าหน่วยงานคัดเลือกบุคลากรในหน่วยงานเข้าร่วมทำงาน	หัวหน้าหน่วยงานคัดเลือกบุคลากรให้เข้าร่วมทีมงาน	หัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้คัดเลือกบุคลากรภายในที่ มีความรู้ทางด้าน IT และทางด้านธุรกิจ เข้าร่วมทำงาน	หัวหน้าหน่วยงานคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ด้านธุรกิจและ IT เข้าร่วมทำงาน	หัวหน้าหน่วยงานคัดเลือกบุคลากรให้เข้าร่วมทีมงาน	หัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้คัดเลือกบุคลากรภายในที่มีความรู้ด้านธุรกิจและ IT เข้าร่วมทำงาน	หัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ด้านธุรกิจและ IT เข้าร่วมทำงาน	หัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ด้านธุรกิจและ IT เข้าร่วมทำงาน
	1.5 ด้านการบริหารโครงการ	1. มีการกำหนดขอบเขตของโครงการ งบประมาณ อย่างชัดเจน	ผู้จัดการโครงการ กำหนดขอบเขตโครงการเสนอคณะกรรมการ	ผู้จัดการโครงการ กำหนดโครงการ	ผู้จัดการโครงการ กำหนดโครงการ	ผู้จัดการโครงการ กำหนดโครงการ	ผู้จัดการโครงการ กำหนดโครงการ	ผู้จัดการโครงการ กำหนดโครงการ	ผู้จัดการโครงการ กำหนดโครงการ	ผู้จัดการโครงการ กำหนดโครงการ	ผู้จัดการโครงการ กำหนดโครงการ	ผู้จัดการโครงการ กำหนดโครงการ	ผู้จัดการโครงการ กำหนดโครงการ	ผู้จัดการโครงการ กำหนดโครงการ

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ตัวแปรความถ่วง	กลุ่มเอาบันการเงิน					กลุ่มที่ไม่ใช่เอาบันการเงิน					ความเหมือน	ความต่าง
	บริษัท A	บริษัท B	บริษัท C	บริษัท D	บริษัท E	บริษัท F	บริษัท G	บริษัท H				
2. ผู้จัดการโครงการ - ระบบการคัดเลือก - ความรู้ทางด้านธุรกิจ - ความรู้ทางด้าน IT - บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการโครงการ	ผู้จัดการโครงการ เป็นพนักงานประจำขององค์กรที่ผ่านกระบวนการคัดเลือก มีความรู้ทางด้านธุรกิจและ IT เข้าใจกระบวนการทำงานขององค์กร	ผู้จัดการโครงการ เป็นพนักงานประจำขององค์กรที่ผ่านกระบวนการคัดเลือก สรรจากองค์กรและที่ปรึกษาโครงการ	พนักงานประจำมีการคัดเลือกโดยผู้บริหาร	พนักงานประจำมีการคัดเลือกโดยผู้บริหาร	ผู้บริหารระดับสูงจัดตั้งหน่วยงาน ERP เพื่อดำเนินโครงการ ERP	ผู้บริหารระดับสูงทางการเงินเป็นผู้จัดการโครงการ	เป็นพนักงานประจำมีการคัดเลือกโดยผู้บริหาร	เป็นพนักงานประจำมีการคัดเลือกโดยผู้บริหาร	ผู้บริหารโครงการเป็นพนักงานประจำขององค์กรที่ผ่านกระบวนการคัดเลือก	- ผู้บริหารระดับสูงจัดตั้งหน่วยงาน ERP - ผู้บริหารระดับสูงทางการเงินเป็นผู้จัดการโครงการ		
1.6 ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร												
1. การใช้ข้อมูลร่วมกันและระยะเวลาในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ลดขั้นตอนการทำงาน	ข้อมูลมีการเชื่อมโยงทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารลดขั้นตอนและความซ้ำซ้อนต่างๆ	ผู้บริหารนำข้อมูลมาช่วยตัดสินใจได้เร็วขึ้น	ขั้นตอนการทำงานลดลง มีเวลาในการวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูล	ขั้นตอนการทำงานลดลง	ขั้นตอนการทำงานลดลง	ผู้บริหารทางการเงินสามารถตรวจสอบความถูกต้องและนำข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ	มีเวลาในการวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูล	ผู้อำนวยการฝ่ายการบัญชีสามารถนำข้อมูลมาช่วยตัดสินใจ ขั้นตอนการทำงานลดลง มีเวลาในการวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูล	ข้อมูลเชื่อมโยงทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารใช้ข้อมูลเพื่อตัดสินใจได้เร็ว ให้ความสำคัญในการตรวจสอบข้อมูลเพิ่มขึ้น			

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ตัวแปรความสำคัญ	กลุ่มสถาบันการเงิน				กลุ่มที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน				ความเหมือน	ความต่าง
	บริษัท A	บริษัท B	บริษัท C	บริษัท D	บริษัท E	บริษัท F	บริษัท G	บริษัท H		
3. บทบาทของผู้ปฏิบัติการที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังนำระบบ ERP มาใช้										
1. ทรัพยากรภายใน	ตอบคำถามเกี่ยวกับ การบันทึกบัญชีเป็น CALL CENTER และออกไปสอน คนหน่วยงาน	ตอบคำถาม เกี่ยวกับ การบันทึกบัญชี การเงิน	ตอบคำถาม เกี่ยวกับ การบันทึกบัญชี การเงิน	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ	ตอบคำถามเกี่ยวกับ การบันทึกบัญชี การเงิน	ไม่ตอบ	ตอบคำถาม เกี่ยวกับ การบันทึกบัญชีและ ออกไปสอนตาม หน่วยงาน	ตอบคำถาม เกี่ยวกับ การบันทึกบัญชีและ ออกไปสอนตาม หน่วยงาน	ความเหมือน
2. ผู้ตรวจสอบภายใน ทางด้านข้อมูลสารสนเทศ	เป็นผู้ที่คอยตรวจสอบมากขึ้น เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไข	เป็นผู้ที่ต้อง กระทบยอดมาก	เป็นผู้ที่ต้อง กระทบยอดมาก	เป็นผู้ที่ต้อง กระทบยอดมาก	เป็นผู้ที่ต้อง กระทบยอดมาก	เป็นผู้ที่ต้อง กระทบยอดมาก	เป็นผู้ที่ต้อง กระทบยอดมาก	เป็นผู้ที่ต้อง กระทบยอดมาก	เป็นผู้ที่ต้อง กระทบยอดมาก	ความต่าง
3. นักวิเคราะห์เชิงลึก	เป็นผู้ที่ต้อง วิเคราะห์หาสาเหตุ ในเชิงลึกและให้ คำแนะนำผู้บริหาร	นักวิเคราะห์ ข้อมูล นำข้อมูล เพื่อนำเสนอ ทางเลือกเพื่อการ ลงทุน	ผู้วิเคราะห์และ นำเสนอข้อมูล	เป็นผู้ที่ต้อง วิเคราะห์หา สาเหตุและให้ คำแนะนำ ผู้บริหาร	เป็นผู้ที่ต้อง วิเคราะห์หา สาเหตุและให้ คำแนะนำ ผู้บริหาร	เป็นผู้ที่ต้อง วิเคราะห์หาสาเหตุ และให้คำแนะนำ ผู้บริหาร	เป็นผู้ที่ต้อง วิเคราะห์หา สาเหตุและให้ คำแนะนำ ผู้บริหาร	เป็นผู้ที่ต้อง วิเคราะห์หา สาเหตุและให้ คำแนะนำ ผู้บริหาร	เป็นผู้ที่ต้อง วิเคราะห์หา สาเหตุและให้ คำแนะนำ ผู้บริหาร	ความต่าง
4. ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ	ออกแบบรายงาน และ ประเมินระบบ ตามความต้องการ	ออกแบบรายงาน และ ประเมิน ระบบตามความต้องการ	ออกแบบรายงาน และ ประเมิน ระบบตามความต้องการ	Power User ร่วมกับ หน่วยงาน วิเคราะห์ธุรกิจ จัดทำระบบงานย่อย	ออกแบบรายงาน และ ประเมิน ระบบตามความต้องการ	ออกแบบรายงาน และ ประเมินระบบ ตามความต้องการ	ออกแบบรายงาน และ ประเมินระบบ	ออกแบบรายงาน และ ประเมินระบบ	ออกแบบรายงาน และ ประเมินระบบ	ความต่าง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ตัวแปรความสำเร็จ	กลุ่มสถาบันการเงิน				กลุ่มที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน				ความเหมือน	ความต่าง
	บริษัท A	บริษัท B	บริษัท C	บริษัท D	บริษัท E	บริษัท F	บริษัท G	บริษัท H		
3. บทบาทของผู้ปฏิบัติการที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังนำระบบ ERP มาใช้ (ต่อ)										
5. ผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงาน	ประสานงานเรื่อง ข้อมูลต่างๆ ให้กับ โดยเฉพาะ หน่วยงาน IT	ประสานงานเรื่อง ข้อมูลต่างๆ ให้กับหน่วยงาน ต่างๆ	ประสานงานเรื่อง ข้อมูลต่างๆ ให้กับหน่วยงาน ต่างๆ	ไม่ตอบ	มี Super User ทางการเงินบัญชี ประสานงานกับ IT	ประสานงานเรื่อง ข้อมูลต่างๆ ให้กับ หน่วยงานต่างๆ	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ	ประสานงานเรื่อง ข้อมูลต่างๆ ให้กับหน่วยงาน ต่างๆ	
4. ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังนำระบบ ERP มาใช้										
4.1 ผลตอบแทนที่จับต้องได้										
- การตอบสนอง เช้าถึงจุด ข้อมูลความถูกต้องและแม่นยำ	เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย รวดเร็ว ข้อมูล ถูกต้องแม่นยำ	ข้อมูลถูกต้อง ประมาณ 90% การ เปลี่ยนชิ้นงานลด	เข้าถึงข้อมูลได้ ง่าย รวดเร็ว ข้อมูลถูกต้อง แม่นยำ	เข้าถึงข้อมูลได้ ง่าย รวดเร็ว ข้อมูลถูกต้อง แม่นยำ	เข้าถึงข้อมูลได้ ง่าย รวดเร็ว ข้อมูลถูกต้อง แม่นยำ	เข้าถึงข้อมูล ได้ง่าย รวดเร็ว ข้อมูลถูกต้อง แม่นยำ	เข้าถึงข้อมูลได้ ง่าย รวดเร็ว ข้อมูลถูกต้อง แม่นยำ	เข้าถึงข้อมูลได้ ง่าย รวดเร็ว ข้อมูลถูกต้อง แม่นยำ	เข้าถึงข้อมูลได้ ง่าย รวดเร็ว ข้อมูลถูกต้อง แม่นยำ	
- การบึงงบการเงินใช้ ระยะเวลาน้อยลง	บึงงบสาขาได้ทุก สัปดาห์	บึงงบสาขาได้ ทุกสัปดาห์ แต่บึง งบเร็วกว่าเมื่อก่อน	ใช้เวลาไม่เกิน 7 วัน	ไม่ตอบ	ใช้เวลาไม่เกิน 2 วัน	ใช้เวลาไม่เกิน 3 วัน	ใช้เวลาไม่เกิน 10 วัน	ใช้เวลาไม่เกิน 15 วัน	ใช้เวลาไม่เกิน 15 วัน	
- การบริหารเงินสด	ส่วนกลางเห็น ข้อมูลเงินสดได้ รวดเร็วขึ้น	จัดการสมดุล ของเงินได้ดีขึ้น	ทุกสิ้นวันสาขา ส่งข้อมูลมาที่ ส่วนกลางได้ รวดเร็ว	เห็นเงินสดรับ และเงินสดจ่าย ได้รวดเร็วขึ้น	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ	จัดการสมดุล ของเงินได้ดีขึ้น	จัดการสมดุล ของเงินได้ดีขึ้น	
- ลดต้นทุนการดำเนินงาน	ไม่ตอบ	ใช้คนน้อยลง ปริมาณงานเพิ่ม มากกว่าเดิม 2-3 เท่า	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ	ลดค่าทำงาน ต่างเวลา	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ	

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ตัวแปรความสำนึก	กลุ่มสอบบ้านการเงิน			กลุ่มที่ไม่ใช่สอบบ้านการเงิน					ความเหมือน	ความต่าง
	บริษัท A	บริษัท B	บริษัท C	บริษัท D	บริษัท E	บริษัท F	บริษัท G	บริษัท H		
- ประหยัดเวลาในการทำงาน	ทำงานได้รวดเร็วขึ้น ขั้นตอนการทำงานลดน้อยลง	ทำงานได้รวดเร็วขึ้น สะดวกขึ้นขั้นตอนการทำงานลดน้อย	การทำงานรวดเร็วขึ้น ข้อมูลเชื่อมโยง ขั้นตอนการทำงาน	เดิมมี 10 ขั้นตอนใหม่เหลือ 5 ขั้นตอน	ไม่ตอบ	ทำงานได้รวดเร็วขึ้น ทำให้หน่วยงานมีบุคลากรที่มีเวลาในการทำงานวิเคราะห์เพิ่มมากขึ้น	มีเวลาทำงานเชิงลึกมากขึ้น	ไม่ตอบ	ทำงานได้รวดเร็วขึ้น ลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการทำงาน	
4.2 ผลตอบแทนที่จับต้องไม่ได้										
1. องค์การมีภาพลักษณ์ที่ดี	ตอบสนองลูกค้าได้เร็วขึ้น ข้อมูลถูกต้อง	ความคิดพลาดทางค้นข้อมูลมีน้อยลง	สามารถแก้ไขปัญหาค้นหาคำที่	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ
2. รายงานที่นำเสนอและโปร่งใส	ผ่านการตรวจสอบจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	ผ่านการตรวจสอบจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	ผ่านการตรวจสอบจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	ผ่านการตรวจสอบจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	ผ่านการตรวจสอบจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	ผ่านการตรวจสอบจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	ผ่านการตรวจสอบจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	ผ่านการตรวจสอบจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	ผ่านการตรวจสอบจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	ผ่านการตรวจสอบจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
4. ความก้าวหน้าในอาชีพ	ไปไม่เป็น ผู้จัดการสายเร็วขึ้น	มีตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ใช้ระยะเวลาเร็วขึ้น	ไม่ตอบ	มีตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ใช้ระยะเวลาเร็วขึ้น	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ	มีตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ใช้ระยะเวลาเร็วขึ้น	ไม่ตอบ

จากตารางที่ 4.2 สรุปความเหมือนและความต่างของตัวแปรการใช้ระบบ ERP ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในแต่ละระดับ จำนวน 8 กรณีศึกษา โดยตัวแปร สามารถแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) ประกอบด้วย 6 ตัวแปร 2) ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร

1. ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) ประกอบด้วย 6 ตัวแปรย่อยดังนี้

1.1 การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร พบว่า

ทุกกรณีศึกษา ผู้บริหารให้การสนับสนุนและมีความมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการติดตั้งระบบ ERP โดยมีการจัดตั้งเป็นโครงการ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ 2 ด้าน คือทางด้านธุรกิจ และ ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารมีการอนุมัติและจัดสรรงบประมาณ ทีมงาน และทรัพยากรต่างๆ ที่มีความจำเป็นในการติดตั้งระบบ ERP ผู้บริหารมีการสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กรและทีมงาน เพื่อให้รับทราบภาพรวมของการติดตั้งระบบ ERP โดยเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง

การมีส่วนร่วมในการติดตั้งระบบ ERP พบว่า บริษัท A, B, C, G มีความคิดเห็นตรงกันว่าผู้บริหารระดับสูง พิจารณาเฉพาะภาพรวมของการติดตั้งระบบ ERP ซึ่งแตกต่างจาก บริษัท D, E, F, H ที่ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการติดตามระบบ ERP ตั้งแต่การคัดเลือกซอฟต์แวร์ การเข้าร่วมประชุมทุกครั้งเกี่ยวกับระบบ ERP

การติดตามความก้าวหน้าของโครงการ พบว่า บริษัท B, C, D, E และ G มีความคิดเห็นที่ตรงกันว่า ผู้บริหารระดับสูง พิจารณาเฉพาะภาพรวม ทั้งนี้ให้อำนาจกับผู้จัดการโครงการในการติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแตกต่างจากบริษัท A, F และ H ที่ผู้บริหารระดับสูงจะมีส่วนร่วมในการประเมินความก้าวหน้าของโครงการทุกขั้นตอน

การสร้างแรงจูงใจ พบว่า ทุกบริษัท มีการให้แรงจูงใจหรือรางวัลกับบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ 1) รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ให้ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ให้ทุนเรียนต่อ 2) รางวัลที่เป็นตัวเงิน เช่น ให้โบนัส หรือมีการเลี้ยงฉลองความสำเร็จ

1.2 การสื่อสาร พบว่า ทุกกรณีศึกษา องค์กรมีการสื่อสารจากบนลงล่าง คือผู้บริหารระดับสูงชี้แจงให้กับพนักงานหรือตัวแทนของหน่วยงาน เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและการติดตั้งระบบ ERP นอกจากนั้นในการติดต่อระหว่างทีมงานและหน่วยงานในองค์กร ทุกกรณีศึกษา มีการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแล ประสานงานระหว่างพนักงานในหน่วยงานกับระบบ ซึ่งส่วนมากจะเป็นตัวแทนของหน่วยงาน ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีศักยภาพทางด้านธุรกิจและทางด้าน IT

นอกจากนั้น กรณีศึกษา A , G มีความคิดเห็นที่สอดคล้องว่าหลังจากที่องค์กรนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้องค์กรมีการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น โดยเฉพาะความผิดปกติของหน่วยงานทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว

1.3 วัฒนธรรมองค์กร พบว่าทุกกรณีศึกษา องค์กรจะไม่มีมีการแก้ไขระบบ ERP เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการทำงานแบบเดิมๆ ขององค์กร แต่องค์กรพยายามที่จะปรับการทำงานให้สอดคล้องกับระบบ โดย กรณีศึกษา F และ G ก่อนที่จะมีการติดตั้งระบบ ERP องค์กรมีการเรียกประชุมหน่วยงานและให้หน่วยงานเสนอกระบวนการทำงานหรือมีจำลองกระบวนการทำงาน หลังจากนำระบบ ERP มาใช้เพื่อให้ผู้บริหารรับทราบ และทุกกรณีศึกษา หลังจากนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้หน่วยงานต่างๆ ต้องมีการเปิดเผยข้อมูลเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรจะต้องมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างหน่วยงานเพื่อทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

1.4 ด้านการบริหารพนักงาน พบว่าทุกกรณีศึกษา หน่วยงานแต่ละหน่วยงานที่มีการนำระบบ ERP เข้ามาใช้จะมีการคัดเลือกบุคลากรเข้าร่วม โครงการ ERP โดยแต่ละหน่วยงานจะเป็นผู้คัดเลือก เข้าร่วมโครงการ ประกอบด้วยผู้จัดการหน่วยงาน และพนักงานในหน่วยงานที่มีศักยภาพทางด้านธุรกิจและทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการจะต้องเป็นนักประสานงานและมีความสามารถในการถ่ายทอด

ในส่วนของการฝึกอบรม พบว่า กรณีศึกษา D, F, G, H ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการฝึกอบรม โดยองค์กรมีการวางแผนการฝึกอบรมกับบริษัทที่ปรึกษา ระบบ ซึ่งมีการฝึกอบรมแบ่งเป็น 2 ระยะคือการฝึกอบรมก่อนการติดตั้งระบบ ERP โดยมีการฝึกอบรมที่ห้องปฏิบัติการ และการฝึกอบรมหลังการติดตั้งระบบ ERP โดยมีการฝึกอบรมที่หน่วยงาน

ในด้านผู้ใช้งานระบบ ERP พบว่า กรณีศึกษา A, E, F และ G เป็นผู้มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความต้องการความต้องการเพื่อปรับกระบวนการทำงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับระบบ ERP นอกจากนี้กรณีศึกษา D, F, G ผู้ใช้งานระบบ เป็นผู้ที่จัดเตรียมข้อมูลกับการถ่ายโอนข้อมูลเข้าระบบ ERP และ กรณีศึกษา A, E, F ผู้ใช้งานระบบ เป็นผู้มีส่วนร่วมในการทดสอบและประเมินระบบ ERP

1.5 การบริหารโครงการ พบว่า บริษัททุกกรณีศึกษา เมื่อองค์กรตัดสินใจนำระบบ ERP มาใช้ องค์กรมีการจัดตั้งเป็นโครงการ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดขอบเขตงบประมาณ ของโครงการร่วมกับผู้จัดการโครงการ โดยในการคัดเลือกผู้จัดการโครงการ ซึ่งผู้จัดการโครงการต้องเป็นพนักงานประจำขององค์กรและมีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านธุรกิจและทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.6 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร พบว่า กรณีศึกษา A, B, C, F, G, H หลังจากนำระบบ ERP มาใช้ซึ่งเป็นระบบ ERP ที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลทั่วทั้งองค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารในแต่ละระดับสามารถลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนในการทำงาน และผู้บริหารสามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและสามารถนำไปช่วยในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังสามารถลดขั้นตอนในการทำงานให้กับผู้ใช้งานในระดับปฏิบัติการทำให้ผู้ใช้งานลดขั้นตอนในการบันทึกข้อมูลเป็นผู้ตรวจสอบข้อมูล

การบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า กรณีศึกษา B,C,E,F,H ผู้บริหารมีแผนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้งมีการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวเพื่อให้พนักงานยอมรับละมีการใช้ระบบก่อน เพื่อป้องกันการไม่ยอมรับระบบ

2. ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment)

2.1 คุณภาพของตัวระบบ พบว่า ทุกกรณีศึกษา เห็นว่าระบบ ERP เป็นระบบที่ถูกพัฒนาให้ข้อมูลมีความถูกต้อง รวดเร็ว และข้อมูลที่ถูกบันทึก มีความเป็นปัจจุบันทำให้ข้อมูลสามารถตรวจสอบได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ การนำระบบ ERP มาใช้ทุกกรณีศึกษาพบว่า ระบบ ERP เหมาะสำหรับการทำงานที่เป็นงานประจำ แต่ไม่เหมาะกับงานที่จะต้องใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจทำให้ทุกกรณีศึกษาจะต้องมีการบูรณาการระบบ ERP เพื่อให้เชื่อมต่อกับระบบย่อยๆ อื่น โดยเฉพาะระบบย่อยที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ

2.2 คุณภาพของสารสนเทศ พบว่า ทุกกรณีศึกษา คิดว่าการนำระบบ ERP มาใช้ทำให้องค์กรได้รับข้อมูลสารสนเทศที่มีความรวดเร็ว ดังนั้นแต่ละหน่วยงานจะต้องมีการเพิ่มระยะเวลาในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นเพราะข้อมูลที่ส่งมายังหน่วยงานบัญชีและการเงิน เป็นข้อมูลยอกรวม นอกจากนี้ระบบ ERP เป็นซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่มีการจัดทำรายงานมาตรฐานตามระบบที่จัดทำขึ้น เมื่อองค์กรนำระบบ ERP มาใช้ทำให้รายงานที่ได้รับจากระบบ เป็นรายงานที่มีความถูกต้องน่าเชื่อถือ แต่ไม่ตรงกับการทำงานของหน่วยงานทำให้ต้องมีการปรับปรุงระบบงานย่อย เพื่อจัดทำรายงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งานและสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร

2.3 คุณภาพการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษา ระบบ ERP พบว่า ทุกกรณีศึกษา ให้ความสำคัญบริษัทที่ปรึกษา ซึ่งเป็นหัวใจของการนำระบบ ERP มาใช้ โดยบริษัทที่ปรึกษาจะเป็นบริษัทที่ได้รับคำแนะนำจากบริษัทที่จัดจำหน่ายระบบ นอกจากนี้องค์กรพิจารณาคุณสมบัติของบริษัทที่ปรึกษา ได้แก่ ประสิทธิภาพในการติดตั้งระบบ ERP ความสามารถของบริษัทที่ปรึกษาในการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร นอกจากนี้ต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ในการใช้งานระบบ ERP ให้กับผู้ใช้งานระบบได้

3. บทบาทการเปลี่ยนแปลงของนักบัญชีและนักการเงิน

3.1 ผู้ให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำทางการเงินและบัญชี แก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร

พบว่า บริษัทกรณีศึกษา A, B, C, F, H เมื่อองค์กรนำระบบ ERP มาใช้นักบัญชีและนักการเงินมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท โดยต้องเป็นผู้ที่ตอบคำถามเกี่ยวกับการบันทึกการบัญชี และการเงินเพิ่มมากขึ้น และต้องเป็นศูนย์กลางในการให้ข้อมูลเพิ่มมากขึ้น นอกจากนั้น บริษัทกรณีศึกษา A และ H นักบัญชีและนักการเงินจะต้องออกไปสอนงานทางด้านบัญชีแก่หน่วยงานต่างๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานบัญชี

3.2 ผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ โดยใช้เวลาส่วนมากในการตรวจสอบรายการต่างๆ เพิ่มมากขึ้น

พบว่าบริษัทกรณีศึกษา ทุกบริษัท เห็นว่านักบัญชีและนักการเงินจะต้องเป็นผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศเพิ่มมากขึ้น แหล่งที่มาของข้อมูล และต้องนักกระทบยอดรายการต่างๆ เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากข้อมูลสารสนเทศที่ส่งมายังหน่วยงานบัญชีและการเงินเป็นยอดรวม

3.3 นักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ทางธุรกิจ เป็นผู้วิเคราะห์ข้อมูลในเชิงลึก ทั้งนี้เพื่อช่วยนำเสนอข้อมูลให้กับผู้บริหารเพื่อประกอบการตัดสินใจ

พบว่า บริษัทกรณีศึกษาทุกบริษัท เห็นว่าบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินเปลี่ยนเป็นผู้ที่วิเคราะห์ข้อมูลในเชิงลึกเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหา พร้อมนำเสนอทางเลือกเพื่อให้ผู้บริหารใช้ประกอบการตัดสินใจ

3.4 ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ อาทิการออกแบบรายงานประเภทต่างๆ และการประเมินระบบ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการออกแบบรายงานเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานหรือช่วยประกอบการตัดสินใจให้กับผู้บริหาร

พบว่าบริษัทกรณีศึกษาทุกบริษัท เห็นว่า นักบัญชีและนักการเงินจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ทางด้านธุรกิจคือด้านการเงินและด้านบัญชีในเชิงลึกแล้ว จะต้องมีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นเพื่อที่จะมีส่วนร่วมในการออกแบบรายงานประเภทต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน และต้องประเมินรายงานต่างๆ ว่าตรงตามความต้องการของผู้ใช้งานด้วย

3.5 ผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ทั้งนี้หน่วยงานบัญชีและการเงิน ถือเป็นศูนย์กลางข้อมูลทำให้ทุกหน่วยงานจะต้องนำข้อมูลเพื่อไปประกอบการตัดสินใจ

พบว่า บริษัทกรณีศึกษา A, B, C, E, F โดยแต่ละองค์กรมีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานโดยมีนักบัญชีและนักการเงินมีส่วนร่วมอยู่ในหน่วยงานประสานงาน เพื่อทำหน้าที่ประสานงานการลงบันทึกรายการบัญชี หรือประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่ต้องการข้อมูลทางการเงินและบัญชีเพื่อนำไปวิเคราะห์ต่อไป นอกจากนี้หน่วยงานบัญชีและหน่วยงานการเงินถือเป็นศูนย์รวมข้อมูลจะต้องมีการเชื่อมโยงและประสานงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อที่จะรับข้อมูลและนำส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของแต่ละหน่วยงาน

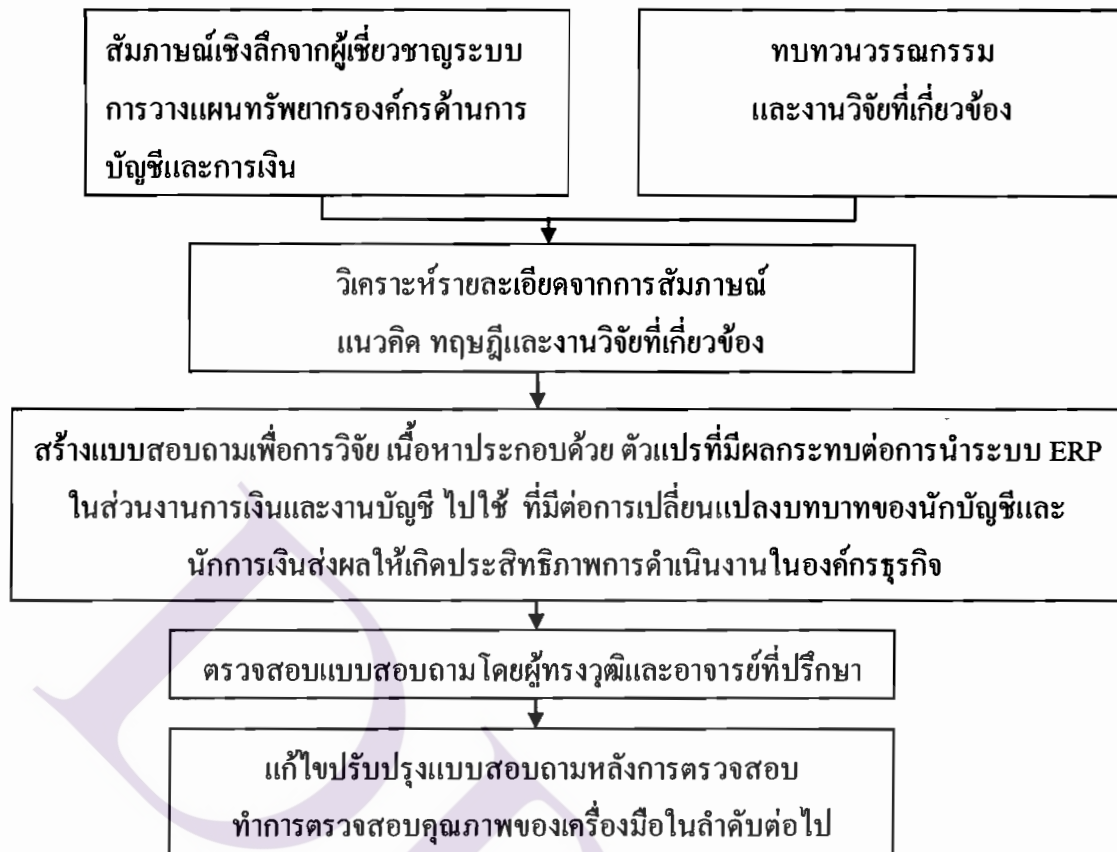
4. ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังนำระบบ ERP มาใช้

4.1 ผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้ พบว่า ทุกบริษัทกรณีศึกษา เห็นว่าเมื่อนำระบบ ERP มาใช้ ผลตอบแทนที่องค์กรได้รับคือความรวดเร็ว ในการตอบสนองและเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย รวดเร็ว ข้อมูลที่แสดงผลมีความถูกต้องแม่นยำ โดยกรณีศึกษา A, B, D, F, G พบว่าการนำระบบ ERP ช่วยลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนในการทำงาน ทำให้ทำงานได้รวดเร็ว นอกจากนี้ทุกบริษัทกรณีศึกษามีความคิดเห็นที่ตรงกันว่าหน่วยงานบัญชีและการเงินใช้ระยะเวลาน้อยลงในการปิดงบการเงินได้รวดเร็วขึ้น นอกจากนี้ บริษัทกรณีศึกษา B และ H พบว่า หน่วยงานการเงินสามารถจัดการความสมดุลของเงินรับและเงินจ่ายได้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เมื่อนำระบบ ERP มาใช้ และบริษัท B, F, G ระบบ ERP ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานลงได้ อาทิ เช่น ลดค่าล่วงเวลาพนักงานบัญชีและพนักงานการเงิน

4.2 ผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้ พบว่า ทางด้านองค์กร กรณีศึกษาบริษัท A, B, C การนำระบบ ERP มาใช้ทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น เนื่องจากสามารถตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้าพร้อมทั้งสามารถแก้ไขปัญหา ลดความผิดพลาดทางด้านข้อมูล นอกจากนี้ทุกบริษัทกรณีศึกษา เห็นว่าบริษัทมีรายงานทางการเงินที่มีความน่าเชื่อถือและมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทางด้านส่วนบุคคล กรณีศึกษา บริษัท A, B, D บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ จะสามารถนำความรู้เป็นเส้นทางสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

4.2 ตอนที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้นำผลดังกล่าวไปพัฒนารอบแนวคิดปัจจัยของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย และได้ทำการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงสำรวจ (Survey Data) โดยมีขั้นตอนดังนี้ (ภาพที่ 4.20)



ภาพที่ 4.20 ขั้นตอนการพัฒนาแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.3 การพัฒนาข้อคำถามสำหรับงานวิจัย

ปัจจัยความสำเร็จของระบบ ERP	ข้อคำถาม (1-6)	ผู้วิจัย/ก.ศ.
<p>1. ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) (NISE)</p> <p>1. การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูง (sup)</p>	<p>ผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการติดตั้งระบบ ERP</p> <p>ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารกับบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายของการนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร</p> <p>ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนงบประมาณบุคลากรและทรัพยากรต่างๆ อย่างเต็มที่เพื่อการพัฒนาระบบ ERP</p> <p>ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการติดตั้งระบบ ERP</p> <p>ผู้บริหารระดับสูงติดตามความก้าวหน้าของโครงการอย่างต่อเนื่อง</p> <p>ผู้บริหารระดับสูงสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลกับบุคลากรขององค์กรที่เข้าร่วมปฏิบัติงานในโครงการ</p>	<p>(Duchessi et al., 1988; Falkowski et al., 1988; Sneller, 1986; Bingi et al., 1999; Sumner, 1999; Pinto & Slevin, 1987; Laughlin, 1999; Holland & Light, 1999; Parr, Shanks & Darke, 1999; Parr & Shanks, 2000; Rosario, 2000; Nah et al., 2001; Willcocks & Sykey, 2000; Markus et al., 2000; Bancroft, Seip & Sprengel, 1998; Holland & Light, 2003; Loh&Koh, 2004; Noe & Bernal, 2007; Bradford& Florin, 2003; Lee & Huang, 2004; Nah & Zuckweiler, 2003; Plant & Willconcks, 2007; Gargeya, 2005; Ifinedo, 2007; Zhang et al., 2004; Nah & Delgado, 2006; Sanchez & Bernal, 2007; Noe & Bernal, 2007; Ngai, Law & Wat, 2008; Pan & Jang, 2008; นริศรา วิชเศรษฐสมบัติ, 2549; ชาญุยุทธ์ จันทร์ประสงค์, 2550; โชติชัย เจริญงาม, 2550; จิตกานต์ เศษเสณศิริ, 2551; เขมวัฒน์ ปิติวรารัตน์, 2551)</p>

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จของระบบ ERP	ข้อคำถาม (1-6)	ผู้วิจัย/ค.ศ.
2. การสื่อสาร (com)	<p>องค์กรมีกระบวนการหรือวิธีการในการสื่อสาร การศึกษาและความคาดหวังในระบบ ERP</p> <p>องค์กรมีวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงาน และองค์กรเพื่อให้ได้รับความสนับสนุนจากทุกคนในองค์กร</p> <p>ระบบ ERP ช่วยทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กรมีความสะดวก รวดเร็ว</p> <p>ช่องทางการสื่อสารเกี่ยวกับการจัดตั้งระบบ ERP ในหน่วยงานขององค์กรมีเพียงพอและหลากหลาย เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ e-mail</p>	<p>(Duchessi et al., 1988; Falkowski et al., 1988; Pinto & Slevin, 1987; Holland & Light, 1999; Sumner, 1999; dum&O'Doherty, 2000; Rosario, 2000; Wee, 2000; Nah et al. 2003; Nah et al., 2001; Bancroft, Seip&Sprengel, 1998; Holland & Light , 2003; Gyampah, 2004; Loh&Koh, 2004; Noe& Bernal, 2007; Jafari, Yusuff & Tang, 2006; Nah & Degado, 2006; Nah & Zuckweiler, 2003; Plant & Willconcks, 2007; Gargeya, 2005 ; Sanchez & Bernal, 2007; Noe& Bernal, 2007; Ngai, Law & Wat, 2008; Pan & Jang, 2008; นริศรา วิชาเศรษฐศาสตร์, 2549; ไขติชัย เจริญงาม, 2550; ชาญุฑท์ จันทร์ประสงศ์, 2550)</p>

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จของระบบ ERP	ข้อคำถาม (1-4)	ผู้วิจัย/ค.ศ.
<p>3. วัฒนธรรมองค์กร (cu)</p>	<p>องค์กรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการนำระบบ ERP มาใช้</p> <p>องค์กรมีการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กรใหม่</p> <p>ค่านิยมแห่งการแบ่งปันและร่วมมือกันทำงาน</p> <p>องค์กรมีการสร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้สังเกตเห็นความสำคัญของการนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร</p> <p>องค์กรมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างหน่วยงาน / แผนกในองค์กร</p>	<p>(Zhang et al., 2004; Gargeya & Brasy, 2005; Nah et al. 2003; Ifinedo, 2007; Sawah, Tharwat & Rasmy, 2008; นริศรา วิชาเศรษฐศาสตร์, 2549)</p> <p>(Zhang et al., 2004; นริศรา วิชาเศรษฐศาสตร์, 2549)</p>
<p>4. การบริหารพนักงาน (sta)</p>	<p>บุคลากรขององค์กรที่ถูกคัดเลือกมาร่วมโครงการติดตั้งระบบ ERP เข้าใจกระบวนการทำงานและความต้องการขององค์กร</p> <p>บุคลากรขององค์กรที่ถูกคัดเลือกมาร่วมโครงการติดตั้งระบบ ERP มีความรู้เกี่ยวกับหลักการของ ERP</p>	<p>(Ed, Vaught, Gutierrez & Rinks, 2003; Gargeya & Brady, 2005; Kim, Lee & Gosain, 2005; Esteves & Pastor, 2001; Sneller, 1986; Bingi et al., 1999; Sumner, 1999; Pinto & Slevin, 1987; Sehali, 2000; Stratman & Roth, 2002; Zhang et al., 2004; Holland & Light, 2003; Harrison, 2004; Loh & Koh, 2004; Noe & Bernal, 2007; Sanchez & Bernal, 2007; Bradford & Florin, 2003; Plant & Willconcks, 2007; Yang et al., 2006; Pan & Jang, 2008; Wagner & Antonucci, 2004; นริศรา วิชาเศรษฐศาสตร์, 2549; ชาญุทธิ์ จันทน์ประสงค์, 2550; อัญญรัตน์ ธนไพศาลกิจ, 2552)</p>

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จของระบบ ERP	ข้อคำถาม (1 - 10)	ผู้วิจัย/ค.ศ.
<p>4. การบริหารทรัพยากรพนักงาน (sta) (ต่อ)</p>	<p>บุคลากรขององค์กรที่ถูกต้องเลือกมาร่วมโครงการติดตั้งระบบ ERP สามารถประสานงานระหว่างผู้ใช้งานและผู้ให้บริการติดตั้งระบบ ERP ได้เป็นอย่างดี</p> <p>บุคลากรขององค์กรที่ถูกต้องเลือกมาร่วมโครงการติดตั้งระบบ ERP สามารถถ่ายทอดความต้องการขององค์กรให้กับที่ปรึกษาในการวางระบบ ERP ได้ได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน</p> <p>บุคลากรได้รับการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับรายละเอียดของระบบ ERP ที่จะใช้ทำงานจริง</p> <p>บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับรายละเอียดระบบ ERP ในภาพรวม และสามารถเชื่อมโยงกับระบบงานย่อยได้ครบถ้วน</p> <p>องค์กรจัดการฝึกอบรมเพียงพอกับความต้องการของผู้ใช้งาน</p>	<p>(Ed, Vaught, Gutierrez & Rinks, 2003; Gargeya & Brady, 2005; Kim, Lee & Gosain, 2005; Esteves & Pastor, 2001; Sneller, 1986; Bingi et al., 1999; Sumner, 1999; Pinto & Slevin, 1987; Sehali, 2000; Stratman & Roth, 2002; Zhang et al., 2004; Holland & Light, 2003; Harrison, 2004; Loh & Koh, 2004; Noe & Bernal, 2007; Sanchez & Bernal, 2007; Bradforda & Florin, 2003; Plant & Willconcks, 2007; Yang et al., 2006; Pan & Jang, 2008; Wagner & Antonucci, 2004; นริศรา วิชาเศรษฐศาสตร์, 2549; ชาญุฑท์ จันทร์ประสงค์, 2550; อัญญารัตน์ ธนไพศาลกิจ, 2552)</p> <p>(Esteves & Pastor, 2001; Gargeya & Brady, 2005; Gyampah, 2004; Harrison, 2004; Jafan, Yusuff & Tang, 2006; Kamhawi, 2007; Sehali, 2000; นริศรา วิชาเศรษฐศาสตร์, 2549; ชาญุฑท์ จันทร์ประสงค์, 2550)</p>

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จของระบบ ERP	ข้อคำถาม (1 - 10)	ผู้วิจัย/ค.ศ.
4. การบริหารพนักงาน (sta) (ต่อ)	ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความต้องการในกระบวนการทำงานขององค์กรให้กับฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ ERP	(Sehali, 2005; Esteves & Pastor, 2001; Harrison, 2004; Jafan, Yusuf & Tang, 2006; เขมวันต์ ปิติวีรารัตน์, 2551)
	ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการถ่ายโอนข้อมูลเข้าระบบ ERP	(Sehali, 2005; Esteves & Pastor, 2001; Harrison, 2004; Jafan, Yusuf & Tang, 2006; เขมวันต์ ปิติวีรารัตน์, 2551)
	ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการทดสอบระบบ ERP	
	ข้อคำถาม (1 - 6)	
5. การบริหารโครงการ (pro)	การบริหารโครงการมีการกำหนดขอบเขตของโครงการอย่างชัดเจน และเหมาะสม	Duchessi et al., 1988; Falkowski et al., 1988; Sneller, 1986; Na et al., 2001; Pinto & Stevin, 1987; Holland & Light, 1999; Bingi & Sharma, 1999; Parr, Summer, 1999; Shanks & Darke, 1999 ; Parr & Shanks, 2000; Rosario, 2000; Wee, 2000; Stratman & Roth, 2002; Zhang et al., 2004; Nah & Degado, 2006; Sanchez & Bernal, 2007; Ngai, Law & Wat, 2008; Pan & Jang, 2008; Ed, Vaught, Gutierrez & Rinks, 2003; Esteves & Pastor, 2001; Gargeya & Brady, 2005; Harrison, 2004; Jafari, Yusuf & Tang, 2006; Kambhavi, 2007; Kim, Lee & Gosain, 2005; Sawah, Tharwat & Rasmy, 2008; Wagner & Antonucci, 2004; นริศรา
	การบริหารโครงการมีการกำหนดระยะเวลาของโครงการอย่างชัดเจน	วิชเศรษฐสมบัติ, 2549; โทติชัย เจริญงาม, 2550; ชาญุฤทธิ์ จันทร์ประสงค์, 2550; อัญญารัตน์ ธนไพศาลกิจ, 2552)
	การบริหารโครงการมีการกำหนดงบประมาณของโครงการอย่างชัดเจนและเหมาะสม	
	ผู้จัดการโครงการมีประสบการณ์และความชำนาญในการบริหารโครงการติดตั้งระบบ ERP	
	ผู้จัดการโครงการเข้าเฝ้ากรรมการทำงานขององค์กร	
	ผู้จัดการโครงการติดตามวัดผลของการบริหารโครงการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้โครงการสำเร็จและเกิดค่าใช้จ่ายเกินงบประมาณที่กำหนดไว้	

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จของระบบ ERP	ข้อคำถาม (1 - 6)	ผู้วิจัย/ค.ศ.
<p>6. ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร (cha)</p>	<p>ระบบ ERP ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถนำข้อมูลร่วมกันและลดความซ้ำซ้อนของการจัดทำรายงาน</p> <p>ระบบ ERP ช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ทำให้ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายใช้ระยะเวลาในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ น้อยลง</p> <p>ระบบ ERP เป็นการบินที่รายการครั้งเดียว ซึ่งทุกหน่วยงานสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้ ช่วยให้ผู้บริหารระดับแผนกสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันและลดความซ้ำซ้อนของการจัดทำรายงานต่างๆ ได้</p> <p>ระบบ ERP ทำให้พนักงานระดับปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับระบบ ERP</p> <p>องค์กรมีการจัดทำแผนเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำระบบ ERP มาใช้</p> <p>องค์กรมีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากการนำระบบ ERP มาใช้</p>	<p>(Sehali, 2005; Ed. Vaught, Gutierrez & Rinks, 2003; Esteves & Pastor, 2001; Harrison, 2004; Kambhawi, 2007; Kim, Lee & Gosain, 2005; Wagner & Antonucci, 2004; นริศรา วิชาเศรษฐศาสตร์, 2549; โชติชัย เจริญงาม, 2550)</p>

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จของระบบ ERP	ข้อคำถาม (1 - 5)	ผู้วิจัย/ค.ศ.
2. ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) (ISEN)		
2.1 คุณภาพของระบบ (qual)	<p>เป็นระบบ ERP ที่ถูกพัฒนาให้ใช้งานง่าย</p> <p>เป็นระบบ ERP ที่ถูกพัฒนาให้ข้อมูลถูกต้องและมีความเป็นปัจจุบันน่าเชื่อถือได้</p> <p>เป็นระบบ ERP ที่ถูกพัฒนาให้มีความสะดวกในการเข้าถึง</p> <p>เป็นระบบ ERP ที่ถูกพัฒนาให้มีฟังก์ชันการใช้งานตรงตามความต้องการ</p> <p>ระบบ ERP มีการทำงานบูรณาการและเชื่อมต่อกับระบบย่อยอื่นๆ ได้</p> <p>อย่างสะดวก</p>	(DeLoan & McLean, 1992; DeLoan & McLean, 2003; Gyampah, 2004; Kamhawi, 2007)
2.2 คุณภาพของสารสนเทศ (qit)	<p>ข้อคำถาม (1 - 4)</p> <p>สารสนเทศที่ท่าน ได้รับความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล</p> <p>ท่านต้องทำความเข้าใจกับสารสนเทศที่ท่าน ได้รับความจากระบบ ก่อนเสมอ จึงจะนำไปประกอบการตัดสินใจหรือใช้งานใดๆ</p> <p>ท่านคิดว่า การตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการ ได้มาซึ่งสารสนเทศนั้นเป็นสิ่งจำเป็น</p> <p>รายงานที่ท่าน ได้รับความจากระบบ มีความถูกต้อง ตรงตามความต้องการของผู้ใช้</p>	(DeLoan & McLean, 1992; Livari, 2002; DeLoan & McLean, 2003; Gable et al., 2003; Zhang et al., 2004; Ching et al., 2006; Jafari, Yusuff & Tang, 2006; Chien & Tsau, 2007; Ifinedo, 2007; Chung et al., 2009)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จของระบบ ERP	ข้อคำถาม (1 - 4)	ผู้วิจัย/ค.ศ.
2.3 ด้านคุณภาพการให้บริการทางด้านระบบ ERP จากผู้จำหน่ายหรือที่ปรึกษาในการวางระบบ (qse)	<p>ที่ปรึกษา ระบบ มีความเชี่ยวชาญในการติดตั้งระบบ ERP สำหรับองค์กร</p> <p>ที่ปรึกษา ระบบ สามารถวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร ได้อย่างครบถ้วนชัดเจน</p> <p>ที่ปรึกษา ระบบ สามารถติดตั้งระบบ ERP ได้ตรงกับความต้องการขององค์กร</p> <p>ที่ปรึกษา ระบบ สามารถถ่ายทอดความรู้การใช้งานระบบ ERP ให้กับบุคลากรภายในองค์กร ได้อย่างครบถ้วนชัดเจน</p>	(Laughlin, 1999; Senali, 2000; Esteves & Pastor, 2001; Brown & Vessey, 2003; Harrison, 2004; Wagner & Antonucci, 2004; นริศรา วิชาเศรษฐศาสตร์, 2549; โชติชัย เจริญงาม, 2550)
	ข้อคำถาม (1 - 6)	
3. บทบาทของนักบัญชีและนักการเงินที่เปลี่ยนแปลงหลังนำระบบ ERP มาใช้ (ROLE)		
	การนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้ท่านเป็นผู้ให้คำปรึกษาภายในแก่หน่วยงาน ต่างๆ ภายในองค์กร	(Newman, 2003; Russell, 1999)
	การนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้ท่านเป็นผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ	(Gopalan, 2012; Sia, 2002)
	การนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้ท่านเป็นนักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ	(Newman, 2003; Russell, 1999)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จของระบบ ERP	ข้อคำถาม (1 - 6)	ผู้วิจัย/ค.ศ.
<p>4. ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังนำระบบ ERP มาใช้ (TMPA)</p> <p>4.1 ผลตอบแทนที่จับต้องได้ (Tangible Benefit) (TBE)</p>	<p>สามารถตอบสนองและเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ข้อมูลที่แสดงผลมีความถูกต้องและแม่นยำ</p>	<p>(Ching et al., 2006; Poston & Grabski, 2000,2001; Hitt et al., 2002; Hunton et al., 2003; Nicolaou, 2004; Andreas I.Nicolaou, Somnath Bhattacharya,2005; Mabert, Soni, & Venkataraman, 2003; Chien & Tsaur, 2007; Ifinedo, 2007; Chung et al, 2009; Kanellou & Spathis, 2013)</p>
	<p>สามารถปรับปรุงรอบการสั่งซื้อให้เร็วขึ้น</p>	<p>(Poston & Grabski, 2000,2001; Hitt et al. , 2002; Hunton et al., 2003; Nicolaou, 2004; Andreas I.Nicolaou, Somnath Bhattacharya,2005; Deloitte Consulting, 1998; Mabert, Soni, & Venkataraman, 2003; O'Leary, 2004)</p>
	<p>ใช้เวลาน้อยลงในการปิดงบการเงินประจำเดือน ประจำไตรมาส และประจำปี ให้เร็วขึ้น</p>	<p>(Poston & Grabski, 2000,2001; Hitt et al. , 2002; Hunton et al., 2003; Nicolaou, 2004; Nicolaou, Bhattacharya, 2005; Deloitte Consulting, 1998; Mabert, Soni, & Venkataraman, 2003; O'Leary, 2004; Spathis & Constantinides, 2004; Kanellou & Spathis, 2013)</p>

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จของระบบ ERP	ข้อคำถาม (1 - 6)	ผู้วิจัย/ค.ศ.
4.1 ผลตอบแทนที่จับต้องได้ (Tangible Benefit) (TBE)	สามารถปรับปรุงรอบการส่งมอบสินค้า ให้เร็วขึ้น	(Poston & Grabski, 2000, 2001; Hitt et al., 2002; Hunton et al., 2003; Nicolaou, 2004; Nicolaou, Bhattacharya, 2005; Deloitte Consulting, 1998; Mabert, Soni, & Venkataraman, 2003; O'Leary, 2004)
	สามารถปรับปรุงระดับสินค้าคงคลังให้ลดต่ำลง	(Poston & Grabski, 2000,2001; Hitt et al. , 2002; Hunton et al., 2003; Nicolaou, 2004; Nicolaou, Bhattacharya, 2005; Deloitte Consulting, 1998; Mabert, Soni, & Venkataraman, 2003; O'Leary, 2004; Kanellou & Spathis, 2013)
	สามารถปรับปรุงการจัดการเงินสดให้คล่องตัวขึ้น	(Poston & Grabski, 2000,2001; Hitt et al., 2002; Hunton et al., 2003; Nicolaou, 2004; Nicolaou, Bhattacharya,2005; Deloitte Consulting, 1998; Mabert, Soni, & Venkataraman, 2003; O'Leary, 2004)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จของระบบ ERP	ข้อคำถาม (1 - 8)	ผู้วิจัย/ค.ศ.
<p>4.1 ผลตอบแทนที่จับต้องได้ (Tangible Benefit) (TBE)</p>	สามารถลดต้นทุนการค้าเงินงาน	(Poston & Grabski, 2000, 2001; Hitt et al., 2002; Hunton et al., 2003; Nicolaou, 2004; Nicolaou, Bhattacharya, 2005; Deloitte Consulting, 1998; Mabert, Soni, & Venkataramanan, 2003; O'Leary, 2004)
	สามารถเพิ่มรายได้ และ กำไร	Deloitte Consulting, 1998; O'Leary, 2004
	ทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานลดน้อยลง รวดเร็วขึ้น ประหยัดเวลาในการทำงาน	(DeLoan & McLean, 1992; DeLoan & McLean, 2003; Zhang et al., 2004; Chung et al., 2009; Livari, 2002)
	องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น	(Poston & Grabski , 2000, 2001; Hitt et al., 2002;
	องค์กรมีการวางแผนเพื่อใช้ในตัดสินใจที่ดีขึ้น	Hunton et al., 2003; Nicolaou , 2004; Nicolaou, Bhattacharya, 2005)
	องค์กรมีการรายงานที่นำเชื่อถือไปปฏิบัติงานตรวจสอบได้ดีขึ้น	
	องค์กรมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดีขึ้น	
	ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำความรู้ที่ได้เป็นประสบการณ์เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	(Newman & Westrup, 2005)

4.3 ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทยผู้วิจัยได้แบ่งเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและค่าสถิติพื้นฐาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย

การแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อความสะดวกในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล จึงกำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติและตัวแปรองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

NISE	แทน ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non - Information System Environment)
sup	แทน ปัจจัยด้านการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร (Top)
com	แทน ปัจจัยด้านการสื่อสาร
cul	แทน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร
sta	แทน ปัจจัยด้านการบริหารพนักงาน
pro	แทน ปัจจัยด้านการบริหารโครงการ
cha	แทน ปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร
ISEN	แทน ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information Systems Environment)
qui	แทน ปัจจัยด้านคุณภาพของระบบ
qit	แทน ปัจจัยด้านคุณภาพของสารสนเทศ
qse	แทน ปัจจัยด้านคุณภาพการให้บริการทางด้านระบบ ERP จากผู้จัดจำหน่ายหรือที่ปรึกษาในการวางระบบ
ROLE	แทน การเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังนำระบบ ERP มาใช้

m1	แทน บทบาทผู้ให้คำที่ปรึกษาและให้คำแนะนำทางด้านบัญชีและการเงิน แก่หน่วยงาน ต่างๆ ภายในองค์กร
m2	แทน บทบาทผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ
m3	แทน บทบาทของนักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ
m4	แทน บทบาทการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ
m5	แทน บทบาทผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร
TMPA	แทน ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังนำระบบ ERP มาใช้
tbe	แทน ผลตอบแทนที่จับต้องได้ (Tangible Benefit)
ibe	แทน ผลตอบแทนที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Benefit)
\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย
SD	แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
CV	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย
SK	แทน ค่าความเบ้
KU	แทน ค่าความโด่ง
χ^2	แทน ค่าไค-สแควร์
GFI	แทน ดัชนีวัดความกลมกลืน
CFI	แทน ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ
RMSEA	แทน ค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ
df	แทน องศาอิสระ
p	แทน ค่าความน่าจะเป็น
R^2	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

จากการแจกแบบสอบถามจำนวน 1,320 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้นจำนวน 308 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับ (Response Rate) ร้อยละ 23.33 โดยมีแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์จำนวน 308 ฉบับ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อไป

ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบคุณภาพข้อมูล โดยการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อศึกษาว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Normal Distribution) หรือไม่ ค่าสถิติที่น่าเสนอคือ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความแปรปรวน (Variance) ค่าความเบ้ (Sk) และค่าความโด่ง (Ku) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

ศึกษาความกระจาย และการแจกแจงของตัวแปรแต่ละตัว ปรากฏผลดังภาคผนวก ข ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่าข้อมูลมีการแจกแจงเป็น โด้งปกติ นอกจากนี้ยังได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวว่ามีความสัมพันธ์กันมากจนเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinesrity) หรือไม่ รวมถึงทิศทางและขนาดความสัมพันธ์ โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ซึ่งผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้จำนวน 12 ตัวแปร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 66 คู่ มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งหมดจำนวน 66 คู่ มีขนาดความสัมพันธ์ตั้งแต่ .55 ถึง .87 จากความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงว่าตัวแปรสังเกตได้มีระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงแต่ไม่เกิน 0.9 และไม่เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง

4.3.1 ผลการทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทั้งในเรื่องของความตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) และใช้ค่า Cronbach's Alpha Coefficient ในการตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability)

4.3.1.1 ผลการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้

ผู้วิจัยทำการทดสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยค้ำค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Reliability) ของ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งได้ค้ำค่าความเชื่อถือได้ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค้ำค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค้ำสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
1. ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment)	
1.1 การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหารขององค์กร	0.7960
1.2 การสื่อสาร	0.8724
1.3 วัฒนธรรมองค์กร	0.8889
1.4 การบริหารพนักงาน	0.9567
1.5 การบริหารโครงการ	0.9346

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ ความเชื่อมั่น
1.6 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร	0.9307
2. ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment)	0.9366
2.1 คุณภาพของตัวระบบ	
2.2 คุณภาพของสารสนเทศ	0.8006
2.3 คุณภาพการให้บริการทางด้านระบบ ERP หรือที่ปรึกษาระบบ	0.9645
3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน	0.9478
4. ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ	
4.1 ผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้	0.9444
4.2 ผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้	0.9142
รวม	0.9684

ผลการวิเคราะห์ พบว่า แบบสอบถามมีคุณภาพในเรื่องความเที่ยงตามเกณฑ์ที่ใช้ได้คือ มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นไม่ต่ำกว่า 0.50 (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545, น.71)

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและค่าสถิติพื้นฐาน

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 2 ตอนคือ 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่ออธิบายลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยค่าสถิติที่น่าเสนอคือ การแจกแจงความถี่ และ ร้อยละ 2) ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ โดยค่าสถิติที่น่าเสนอคือ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

1.1 คุณลักษณะของตัวอย่าง

ข้อมูลในส่วนนี้ เป็นการแจกแจงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นตัวอย่างตามตำแหน่งงาน การทำงานในระบบ ERP การตอบกลับของแบบสอบถามแยกตามหมวดธุรกิจ และ ประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศอื่นที่ใช้ควบคู่กับระบบ ERP ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังนี้

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ ความเชื่อมั่น
1.6 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร	0.9307
2. ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment)	0.9366
2.1 คุณภาพของตัวระบบ	
2.2 คุณภาพของสารสนเทศ	0.8006
2.3 คุณภาพการให้บริการทางด้านระบบ ERP หรือที่ปรึกษาระบบ	0.9645
3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน	0.9478
4. ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ	
4.1 ผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้	0.9444
4.2 ผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้	0.9142
รวม	0.9684

ผลการวิเคราะห์ พบว่า แบบสอบถามมีคุณภาพในเรื่องความเที่ยงตามเกณฑ์ที่ใช้ได้คือ มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นไม่ต่ำกว่า 0.50 (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545, น.71)

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและค่าสถิติพื้นฐาน

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 2 ตอนคือ 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่ออธิบายลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยค่าสถิติที่น่าสนใจคือ การแจกแจงความถี่ และ ร้อยละ 2) ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ โดยค่าสถิติที่น่าสนใจคือ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

1.1 คุณลักษณะของตัวอย่าง

ข้อมูลในส่วนนี้ เป็นการแจกแจงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นตัวอย่างตามตำแหน่งงาน การทำงานในระบบ ERP การตอบกลับของแบบสอบถามแยกตามหมวดธุรกิจ และ ประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศอื่นที่ใช้ควบคู่กับระบบ ERP ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังนี้

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารระดับสูง/ผู้อำนวยการฝ่าย	79	25.60
ผู้บริหารระดับกลาง/รองผู้อำนวยการฝ่าย	101	32.80
ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ/ผู้จัดการ/หัวหน้าแผนก	128	41.60
รวม	308	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งงาน ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 41.6 รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 32.80 และอันดับสาม คือ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 79 คน คิดเป็น ร้อยละ 25.60

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละ การทำงานในระบบ ERP

การทำงานระบบ ERP	จำนวน	ร้อยละ
ผู้ใช้งานหลัก	46	14.93
ผู้เรียกดูข้อมูลรายงานเท่านั้น	41	13.31
ผู้ใช้งานหลักและเรียกดูข้อมูลรายงานต่างๆ	199	64.61
อื่นๆ	22	7.15
รวม	308	100.0

จากตารางที่ 4.6 พบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ทำงานในระบบ ERP ในฐานะเป็นผู้ใช้งานหลักและเรียกดูข้อมูลรายงานต่างๆ ของระบบ ERP จำนวน 199 คน คิดเป็น ร้อยละ 64.61 รองลงมาคือฐานะเป็นผู้ใช้งานหลัก จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 14.93 และอันดับ สามคือฐานะเป็นผู้เรียกดูข้อมูลรายงานเท่านั้น จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 13.31

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของการตอบกลับจำแนกตามหมวดธุรกิจ

หมวดธุรกิจ	จำนวนบริษัทที่ตอบ แบบสอบถาม	จำนวนแบบสอบถามที่ ตอบกลับ (ฉบับ)	ร้อยละ
เกษตรและอุตสาหกรรม	12	50	16.20
ทรัพยากร	3	11	3.60
เทคโนโลยี	16	43	14.0
ธุรกิจการเงิน	14	65	21.10
บริการ	17	68	22.10
สินค้าอุตสาหกรรม	8	32	10.40
สินค้าอุปโภคบริโภค	4	12	3.90
อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	6	27	8.80
รวม	80	308	100.0

จากตารางที่ 4.7 พบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่ในหมวดธุรกิจบริการ จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 22.10 รองลงมาคือ หมวดธุรกิจการเงิน จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 21.10 อันดับสามคือ หมวดธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรม จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 16.20

ตารางที่ 4.8 จำนวนและร้อยละประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศอื่นที่ใช้ควบคู่กับระบบ ERP

ประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวน	ร้อยละ
Retailed Systems	6	1.95
Lotus Notes	5	1.62
Spreadsheets	135	43.83
Crystal	16	5.19
Access	27	8.77
อื่นๆ	119	38.64
รวม	308	100.0

จากตารางที่ 4.8 พบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศในประเภท Spreadsheets ควบคู่กับระบบ ERP จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 43.83 รองลงมาคือเครื่องมืออื่นๆ ในที่นี้หมายถึงการใช้ระบบ ERP ควบคู่กับเทคโนโลยีสารสนเทศมากกว่า 1 อย่างหรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่มีในแบบสอบถาม อาทิเช่น ระบบ ERP ควบคู่กับ BI ที่องค์กรพัฒนาขึ้นมา หรือใช้ระบบ ERP ควบคู่กับ Spreadsheets และ Access เป็นต้น จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 38.64

1.2 ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้

ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝง (Latent Variables) 4 องค์ประกอบ คือ 1. ตัวแปรแฝงด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment: NISE) ประกอบด้วย การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหารขององค์กร (sup) การสื่อสาร (com) วัฒนธรรมองค์กร (cul) การบริหารพนักงาน (sta) การบริหารโครงการ (pro) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร (cha) 2. ตัวแปรแฝงด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment: ISEN) ประกอบด้วย คุณภาพของตัวระบบ (qu1) คุณภาพของสารสนเทศ (qit) คุณภาพการให้บริการทางด้านระบบ ERP หรือที่ปรึกษาระบบ (qse) 3. ตัวแปรด้านบทบาทที่เปลี่ยนแปลงของนักบัญชีและนักการเงิน (ROLE) 4. ตัวแปรด้านผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร (TMPA) ประกอบด้วย ผลตอบแทนที่จับต้องได้ (tbe) ผลตอบแทนที่จับต้องไม่ได้ (ibe) โดยผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (NISE)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ผลการวิเคราะห์
1. ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (NISE)		
1.1. การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร	3.06	เห็นด้วย
1.2. การสื่อสาร	2.94	เห็นด้วย
1.3. วัฒนธรรมองค์กร	2.89	เห็นด้วย
1.4. การบริหารพนักงาน	2.84	เห็นด้วย
1.5 การบริหารโครงการ	3.02	เห็นด้วย
1.6 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร	3.01	เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ยรวม	2.96	เห็นด้วย

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) จากตารางที่ 4.9 มีองค์ประกอบด้วย การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร การบริหารพนักงาน การบริหารโครงการ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร ผลการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรสังเกตได้ส่วนมากมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.89 – 3.06 จากค่าเฉลี่ยดังกล่าวแสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 308 คน เห็นด้วยว่าด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ ERP มาใช้ โดย ตัวแปรการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร การบริหารโครงการ และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.06 3.02 และ 3.01 ตามลำดับ

จากตารางที่ 4.9 ซึ่งให้ทราบถึงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) ในด้าน การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร และการบริหารพนักงาน มีระดับค่าเฉลี่ยน้อยคือ 2.94 2.89 และ 2.84 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย จำแนกตามข้อคำถาม ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ผลการวิเคราะห์
การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร (ค่าเฉลี่ยรวม)	3.06	เห็นด้วย
1. ผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการติดตั้งระบบ ERP	3.54	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารกับบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายของการนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร	3.30	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนงบประมาณ บุคลากรและทรัพยากรต่างๆ อย่างเต็มที่เพื่อการพัฒนา ระบบ ERP	3.27	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4. ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการติดตั้งระบบ ERP	2.60	เห็นด้วย
5. ผู้บริหารระดับสูงติดตามความก้าวหน้าของโครงการอย่างต่อเนื่อง	3.01	เห็นด้วย
6. ผู้บริหารระดับสูงสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลกับบุคลากรขององค์กรที่เข้าร่วมปฏิบัติงานในโครงการ	2.63	เห็นด้วย
การสื่อสาร (ค่าเฉลี่ยรวม)	2.94	เห็นด้วย
1. องค์กรมีกระบวนการหรือวิธีการในการสื่อสาร การศึกษาและความคาดหวังในระบบ ERP	2.98	เห็นด้วย

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) จากตารางที่ 4.9 มีองค์ประกอบด้วย การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร การบริหารพนักงาน การบริหารโครงการ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร ผลการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรสังเกตได้ส่วนมากมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.89 – 3.06 จากค่าเฉลี่ยดังกล่าวแสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 308 คน เห็นด้วยว่าด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ ERP มาใช้ โดย ตัวแปรการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร การบริหาร โครงการ และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.06 3.02 และ 3.01 ตามลำดับ

จากตารางที่ 4.9 ซึ่งให้ทราบถึงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) ในด้าน การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร และการบริหารพนักงาน มีระดับค่าเฉลี่ยน้อยคือ 2.94 2.89 และ 2.84 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย จำแนกตามข้อคำถาม ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ผลการวิเคราะห์
การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร (ค่าเฉลี่ยรวม)	3.06	เห็นด้วย
1. ผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการติดตั้งระบบ ERP	3.54	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารกับบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายของการนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร	3.30	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนงบประมาณ บุคลากรและทรัพยากรต่างๆ อย่างเต็มที่เพื่อการพัฒนา ระบบ ERP	3.27	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4. ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการติดตั้งระบบ ERP	2.60	เห็นด้วย
5. ผู้บริหารระดับสูงติดตามความก้าวหน้าของโครงการอย่างต่อเนื่อง	3.01	เห็นด้วย
6. ผู้บริหารระดับสูงสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลกับบุคลากรขององค์กรที่เข้าร่วมปฏิบัติงานในโครงการ	2.63	เห็นด้วย
การสื่อสาร (ค่าเฉลี่ยรวม)	2.94	เห็นด้วย
1. องค์กรมีกระบวนการหรือวิธีการในการสื่อสาร การศึกษาและความคาดหวังในระบบ ERP	2.98	เห็นด้วย

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ผลการวิเคราะห์
2. องค์กรมีวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานและองค์กรเพื่อให้ได้รับความสนับสนุนจากทุกคนในองค์กร	2.94	เห็นด้วย
3. ระบบ ERP ช่วยทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กรมีความสะดวก รวดเร็ว	3.04	เห็นด้วย
4. ช่องทางการสื่อสารเกี่ยวกับการติดตั้งระบบ ERP ในหน่วยงานขององค์กรมีเพียงพอและหลากหลาย เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ e-mail	2.83	เห็นด้วย
วัฒนธรรมองค์กร (ค่าเฉลี่ยรวม)	2.89	เห็นด้วย
1. องค์กรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการนำระบบ ERP มาใช้	2.87	เห็นด้วย
2. องค์กรมีการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กรให้มีความนิยมแห่งการแบ่งปันและร่วมมือกันทำงาน	2.90	เห็นด้วย
3. องค์กรมีการสร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้เล็งเห็นความสำคัญของการนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร	2.89	เห็นด้วย
4. องค์กรมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างหน่วยงาน / แผนกในองค์กร	2.93	เห็นด้วย
การบริหารพนักงาน (ค่าเฉลี่ยรวม)	2.84	เห็นด้วย
1. บุคลากรขององค์กรที่ถูกคัดเลือกมาร่วมโครงการติดตั้งระบบ ERP เข้าใจกระบวนการทำงานและความต้องการขององค์กร	2.87	เห็นด้วย
2. บุคลากรขององค์กรที่ถูกคัดเลือกมาร่วมโครงการติดตั้งระบบ ERP มีความรู้เกี่ยวกับหลักการของ ERP	2.91	เห็นด้วย
3. บุคลากรขององค์กรที่ถูกคัดเลือกมาร่วมโครงการติดตั้งระบบ ERP สามารถประสานงานระหว่างผู้ใช้งานและฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ ERP ได้เป็นอย่างดี	2.93	เห็นด้วย
4. บุคลากรขององค์กรที่ถูกคัดเลือกมาร่วมโครงการติดตั้งระบบ ERP สามารถถ่ายทอดความต้องการขององค์กรให้กับที่ปรึกษาในการวางระบบ ERP ได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน	2.86	เห็นด้วย
5. บุคลากรได้รับการฝึกอบรมควบคู่กับรายละเอียดของระบบ ERP ที่จะใช้ทำงานจริง	2.91	เห็นด้วย

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ผลการวิเคราะห์
6. บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับรายละเอียดระบบ ERP ในภาพรวม และสามารถเชื่อมโยงกับระบบงานย่อยได้ครบถ้วน	2.77	เห็นด้วย
7. ผู้ใช้งานได้รับการฝึกอบรมเพียงพอกับความต้องการ	2.73	เห็นด้วย
8. ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความต้องการในกระบวนการทำงานขององค์กรให้กับฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ ERP	2.85	เห็นด้วย
9. ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการถ่ายโอนข้อมูลเข้าระบบ ERP	2.84	เห็นด้วย
10. ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการทดสอบระบบ ERP	2.77	เห็นด้วย
การบริหารโครงการ (ค่าเฉลี่ยรวม)	3.02	เห็นด้วย
1. การบริหาร โครงการมีการกำหนดขอบเขตของโครงการอย่างชัดเจนและเหมาะสม	3.00	เห็นด้วย
2. การบริหาร โครงการมีการกำหนดระยะเวลาของโครงการอย่างชัดเจน	3.05	เห็นด้วย
3. การบริหาร โครงการมีการกำหนดงบประมาณของโครงการอย่างชัดเจนและเหมาะสม	3.00	เห็นด้วย
4. ผู้จัดการ โครงการมีประสบการณ์และความชำนาญในการบริหารโครงการติดตั้งระบบ ERP	2.99	เห็นด้วย
5. ผู้จัดการ โครงการเข้าใจกระบวนการทำงานขององค์กร	3.06	เห็นด้วย
6. ผู้จัดการ โครงการติดตามวัดผลของการบริหารโครงการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้โครงการล่าช้าและเกิดค่าใช้จ่ายเกินงบประมาณที่กำหนดไว้	3.07	เห็นด้วย
การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร (ค่าเฉลี่ยรวม)	3.01	เห็นด้วย
1. ระบบ ERP ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันและลดความซ้ำซ้อนของการจัดทำรายงาน	3.07	เห็นด้วย
2. ระบบ ERP ช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ทำให้ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายใช้ระยะเวลาในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ น้อยลง	2.99	เห็นด้วย

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ผลการวิเคราะห์
3. ระบบ ERP เป็นการบันทึกรายการครั้งเดียว ซึ่งทุกหน่วยงานสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้ ช่วยให้ผู้บริหารระดับแผนกสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันและลดความซ้ำซ้อนของการจัดทำรายงานต่างๆ ได้	3.11	เห็นด้วย
4. ระบบ ERP ทำให้พนักงานระดับปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับระบบ ERP	3.08	เห็นด้วย
5. องค์กรมีการจัดทำแผนเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำระบบ ERP มาใช้	2.91	เห็นด้วย
6. องค์กรมีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากการนำระบบ ERP มาใช้	2.94	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.10 การพิจารณาข้อคำถามรายชื่อ ในด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) พบว่า ตัวแปรการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร มี ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.60 ถึง 3.54 ในแต่ข้อคำถามมีค่าเฉลี่ย ข้อคำถาม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการติดตั้งระบบ ERP เท่ากับ 3.54 และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยคือ ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการติดตั้งระบบ ERP เท่ากับ 2.60

ตัวแปรการสื่อสาร ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.83 ถึง 3.04 ในแต่ละตัวแปรมีค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียงกัน ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือตัวแปร ข้อที่ 3 คือ ระบบ ERP ช่วยทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กรมีความสะดวก รวดเร็วเท่ากับ 3.04 และตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยน้อย คือตัวแปร ข้อที่ 4 เท่ากับ 2.83 คือช่องทางการสื่อสารเกี่ยวกับการติดตั้งระบบ ERP ในหน่วยงานขององค์กรมีเพียงพอและหลากหลาย เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ e-mail

ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.87 ถึง 2.93 ในแต่ละตัวแปรมีค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียงกัน ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือตัวแปร ข้อที่ 4 คือ องค์กรมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างหน่วยงาน / แผนกในองค์กร เท่ากับ 2.93 และตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยน้อย คือตัวแปร ข้อที่ 1 เท่ากับ 2.87 คือองค์กรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการนำระบบ ERP มาใช้

ตัวแปรการบริหารพนักงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.73 ถึง 2.93 ในแต่ละตัวแปรมีค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียงกัน ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือตัวแปร ข้อที่ 3 คือ บุคลากรขององค์กรที่ถูกคัดเลือกมาร่วม โครงการติดตั้งระบบ ERP สามารถประสานงานระหว่างผู้ใช้งาน และฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ ERP ได้เป็นอย่างดี เท่ากับ 2.93 และตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยน้อย คือตัวแปร ข้อที่ 7 เท่ากับ 2.73 คือ องค์กรจัดการฝึกอบรมเพียงพอกับความต้องการของผู้ใช้งาน

ตัวแปรการบริหาร โครงการ ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.99 ถึง 3.07 ในแต่ละตัวแปรมีค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียงกัน ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือตัวแปร ข้อที่ 6 คือผู้จัดการโครงการติดตามวัดผลของการบริหาร โครงการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้โครงการล่าช้าและเกิดค่าใช้จ่ายเกินงบประมาณที่กำหนดไว้ เท่ากับ 3.07 และตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยน้อย คือตัวแปร ข้อที่ 4 เท่ากับ 2.99 คือผู้จัดการ โครงการมีประสบการณ์และความชำนาญในการบริหาร โครงการติดตั้งระบบ ERP

ตัวแปรการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.91 ถึง 3.11 ในแต่ละตัวแปรมีค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียงกัน ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือตัวแปร ข้อที่ 3 คือระบบ ERP เป็นการบันทึกรายการครั้งเดียว ซึ่งทุกหน่วยงานสามารถใช้ข้อมูลร่วมกัน ได้ ช่วยให้ผู้บริหารระดับแผนกสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันและลดความซ้ำซ้อนของการจัดทำรายงาน ต่างๆ ได้เท่ากับ 3.11 และตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยน้อย คือตัวแปร ข้อที่ 5 เท่ากับ 2.91 คือองค์กรมีการจัดทำแผนเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำระบบ ERP มาใช้

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information Systems Environment)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ผลการวิเคราะห์
2. ด้าน สภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ		
2.1 คุณภาพของระบบ	2.96	เห็นด้วย
2.2 คุณภาพของสารสนเทศ	3.09	เห็นด้วย
2.3 คุณภาพการให้บริการของบริษัทจัดจำหน่ายระบบหรือบริษัทที่ปรึกษาระบบ	2.91	เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ยรวม	2.99	เห็นด้วย

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) จากตารางที่ 4.11 ประกอบด้วย คุณภาพของระบบ คุณภาพของสารสนเทศ และคุณภาพการให้บริการของบริษัทจัดจำหน่ายระบบหรือบริษัทที่ปรึกษา ระบบ ผลการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรสังเกตได้ส่วนมากมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.91 – 3.09 จากค่าเฉลี่ยดังกล่าวแสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 308 คน เห็นด้วยว่าด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) มีผลต่อความสำเร็จในการนำระบบ ERP มาใช้ โดย คุณภาพของสารสนเทศ คุณภาพของระบบ และ คุณภาพการให้บริการของบริษัทจัดจำหน่ายระบบหรือบริษัทที่ปรึกษา ระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.09 2.96 และ 2.91 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย จำแนกตามข้อคำถาม ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ผลการวิเคราะห์
คุณภาพของระบบ (ค่าเฉลี่ยรวม)	2.96	เห็นด้วย
1. เป็นระบบ ERP ที่ถูกพัฒนาให้ใช้งานง่าย	2.88	เห็นด้วย
2. เป็นระบบ ERP ที่ถูกพัฒนาให้ข้อมูลถูกต้องและมีความเป็นปัจจุบัน น่าเชื่อถือได้	2.98	เห็นด้วย
3. เป็นระบบ ERP ที่ถูกพัฒนาให้มีความสะดวกในการเข้าถึง	3.06	เห็นด้วย
4. เป็นระบบ ERP ที่ถูกพัฒนาให้มีฟังก์ชันการใช้งานตรงตามความต้องการ	2.98	เห็นด้วย
5. ระบบ ERP มีการทำงานบูรณาการและเชื่อมต่อกับระบบย่อยอื่นๆ ได้อย่างสะดวก	2.93	เห็นด้วย
คุณภาพของสารสนเทศ (ค่าเฉลี่ยรวม)	3.09	เห็นด้วย
1. สารสนเทศที่ท่านได้รับมีความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล	2.97	เห็นด้วย
2. ท่านต้องทำความเข้าใจกับสารสนเทศที่ท่านได้รับมาจากระบบก่อนเสมอ จึงจะนำไปประกอบการตัดสินใจหรือใช้งานใดๆ	3.13	เห็นด้วย
3. ท่านคิดว่า การตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการ ได้มาซึ่งสารสนเทศนั้นเป็นสิ่งจำเป็น	3.27	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4. รายงานที่ท่านได้รับจากระบบ มีความถูกต้อง ตรงตามความต้องการของผู้ใช้	3.00	เห็นด้วย

เท่ากับ 2.94 และตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยน้อย คือตัวแปร ข้อที่ 3 เท่ากับ 2.89 คือที่ปรึกษาระบบ สามารถ ติดตั้งระบบ ERP ได้ตรงกับความต้องการขององค์กร

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ปัจจัยและข้อคำถามด้าน การเปลี่ยนแปลงบทบาทของนัก บัญชีและนักการเงิน

การเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน	ค่าเฉลี่ย	ผลการวิเคราะห์
1. เป็นผู้ให้คำปรึกษาภายในแก่หน่วยงาน ต่างๆ ภายในองค์กร	2.90	เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ	2.83	เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง
3. เป็นนักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ	2.96	เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง
4. เป็นผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ อาทิ การออกแบบ และการประเมินระบบ	2.80	เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง
5. เป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร	2.91	เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง
รวม	2.88	เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง

จากตารางที่ 4.13 แสดงค่าสถิติของตัวแปรสังเกตได้ของปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทยด้านบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังนำระบบ ERP มาใช้ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันทั้งสิ้น 5 ตัวแปร 1 องค์ประกอบ พบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.80 ถึง 2.96 ในแต่ละตัวแปรมีค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียงกัน ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือตัวแปร ข้อที่ 3 คือการนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้ท่านเป็นนักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจเท่ากับ 2.96 และตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยน้อย คือตัวแปร ข้อที่ 4 เท่ากับ 2.80 คือการนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ อาทิ การออกแบบรายงานประเภทต่างๆ และการประเมินระบบ

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ปัจจัยและข้อคำถามด้าน ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังนำระบบ ERP มาใช้

4. ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังนำระบบ ERP มาใช้		ค่าเฉลี่ย	ผลการวิเคราะห์
4.1 ผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้ (Tangible Benefit) (รวม)		2.91	เห็นด้วย
ข้อคำถาม			
1	สามารถตอบสนองและเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น ข้อมูลที่แสดงผลมีความถูกต้องและแม่นยำ	3.07	เห็นด้วย
2	สามารถลดระยะเวลาการสั่งซื้อให้เร็วขึ้น	2.87	เห็นด้วย
3	สามารถลดระยะเวลาการปิดงบการเงินประจำเดือน ประจำไตรมาส และประจำปี ให้เร็วขึ้น	2.97	เห็นด้วย
4	สามารถลดระยะเวลาการส่งมอบสินค้า ให้เร็วขึ้น	2.82	เห็นด้วย
5	สามารถปรับปรุงระดับสินค้าคงคลังให้ลดต่ำลง	2.84	เห็นด้วย
6	สามารถปรับปรุงการจัดการเงินสดให้คล่องตัวขึ้น	3.02	เห็นด้วย
7	สามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน	2.87	เห็นด้วย
8	สามารถเพิ่ม รายได้ และ กำไร	2.83	เห็นด้วย
9	ทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานลดน้อยลง รวดเร็วยิ่งขึ้น ประหยัดเวลาในการทำงาน	2.98	เห็นด้วย
4.2 ผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Benefit) (รวม)		3.01	เห็นด้วย
1	องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น	2.87	เห็นด้วย
2	องค์กรมีการวางแผนเพื่อใช้ในตัดสินใจที่ดีขึ้น	3.13	เห็นด้วย
3	ให้องค์กรมีการรายงานที่น่าเชื่อถือโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ดีขึ้น	3.12	เห็นด้วย
4	องค์กรมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดีขึ้น	2.94	เห็นด้วย
5	ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำความรู้ที่ได้เป็นประสบการณ์เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	3.04	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.14 แสดงค่าสถิติของตัวแปรสังเกตได้ของปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย พบว่า

ผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้ ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.82 ถึง 3.07 ในแต่ละตัวแปรมีค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียงกัน ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือตัวแปร ข้อที่ 1 คือสามารถตอบสนองและเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ข้อมูลที่แสดงผลมีความถูกต้องและแม่นยำเท่ากับ 3.07 และตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยน้อย คือตัวแปร ข้อที่ 4 เท่ากับ 2.82 คือสามารถปรับปรุงรอบการส่งมอบสินค้า ให้เร็วขึ้น

ผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้ ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.87 ถึง 3.13 ในแต่ละตัวแปร มีค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียงกัน ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือตัวแปร ข้อที่ 2 คือองค์กรมีการวางแผนเพื่อใช้ในตัดสินใจที่ดีขึ้น เท่ากับ 3.13 และตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยน้อย คือตัวแปร ข้อที่ 1 เท่ากับ 2.82 คือองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น

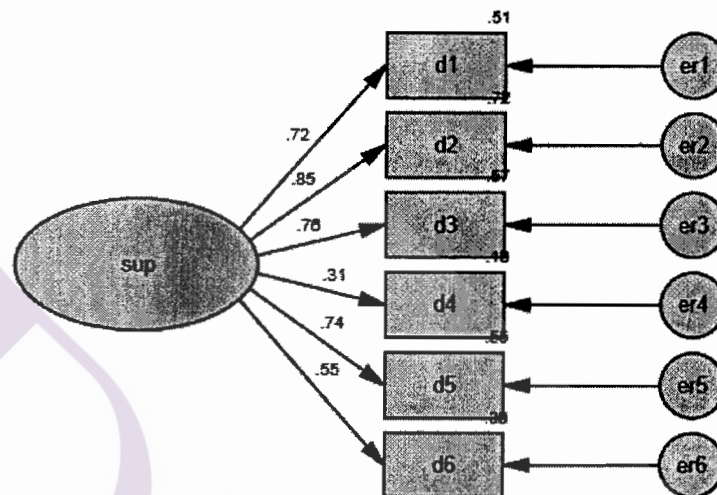
2. การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity)

ในการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน มีความจำเป็นต้องตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนที่จะทำการวิเคราะห์โดยโปรแกรม หากพบว่าข้อมูลไม่ได้อยู่ในเกณฑ์ ผู้วิจัยจำเป็นต้องปรับ เพื่อให้องค์ประกอบที่ใช้ในการวิเคราะห์มีความถูกต้องน่าเชื่อถือ โดยผู้วิเคราะห์จะต้องทำการตรวจสอบดังนี้ คือ 1) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent validity) 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) 3) โมเดลการวัด (Measurement model) ของปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย 4) โมเดลเชิงโครงสร้าง (Structural model) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) เป็นความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้องของโครงสร้างในแต่ละองค์ประกอบ โดยพิจารณาจากค่า องค์ประกอบน้ำหนัก (Factor loading) ต้องมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al. 2006) โดยในงานวิจัยในครั้งนี้ ทำการตรวจสอบ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

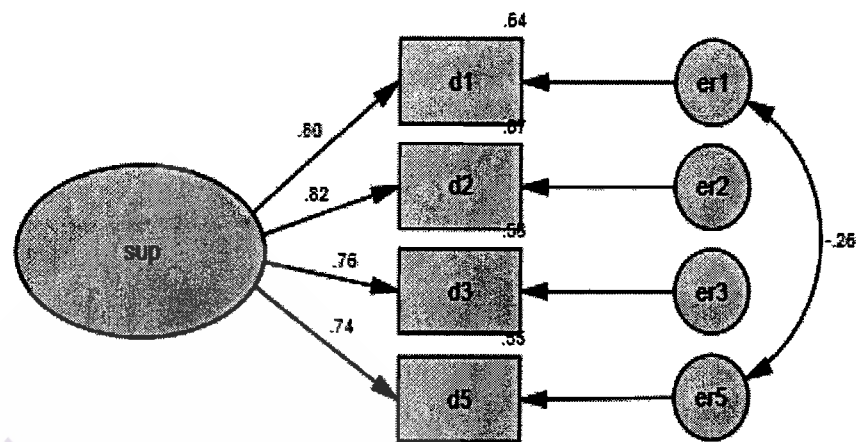
1. ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non - Information Systems Environment) โดยมีการวัดตัวแปร 6 ตัวแปรดังนี้

1.1 การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร (sup)



ภาพที่ 4.21 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร (sup)

จากภาพที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร ซึ่งมีทั้งหมด 6 ข้อ พบว่า มีข้อคำถามที่มีค่าองค์ประกอบน้ำหนักต่ำกว่า 0.70 จำนวน 2 ข้อ คือ d4 (ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการติดตั้งระบบ ERP) และ d6 (ผู้บริหารระดับสูงสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลกับบุคลากรขององค์กรที่เข้าร่วมปฏิบัติงานในโครงการ) เป็นข้อคำถามที่ถูกตัดออก

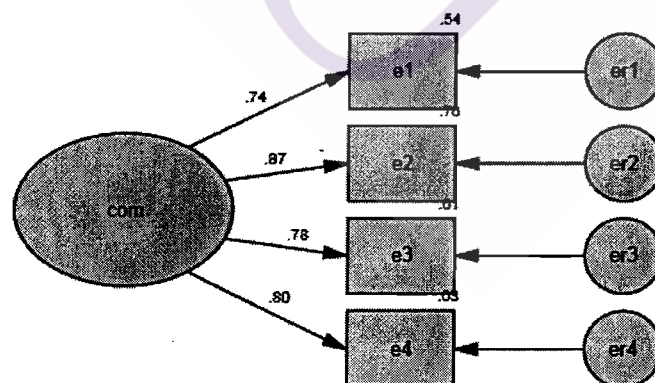


$$\chi^2 = 1.954, df=1, p=0.162, GFI= 0.997, CFI =0.998, RMSEA=0.056$$

ภาพที่ 4.22 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร (sup) หลังปรับ

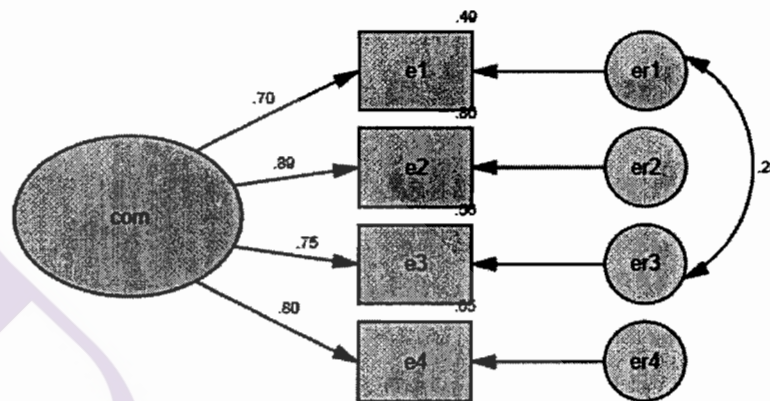
จากภาพที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กรหลังปรับ มีข้อคำถามที่มีความสอดคล้องกับ โมเดล ทั้งหมด 4 ข้อ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 1.954 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.162 ที่ องศาอิสระเท่ากับ 1 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว แสดงว่า ข้อคำถามได้ทั้ง 4 ข้อ เป็นตัวแปรด้านการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร

1.2 การสื่อสาร (com)



ภาพที่ 4.23 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการสื่อสาร (com)

จากภาพที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการสื่อสาร ซึ่งมีทั้งหมด 4 ข้อ พบว่า ทุกข้อคำถามมีค่าองค์ประกอบน้ำหนักเกินกว่า 0.70 แสดงว่าข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์ในการพิจารณา

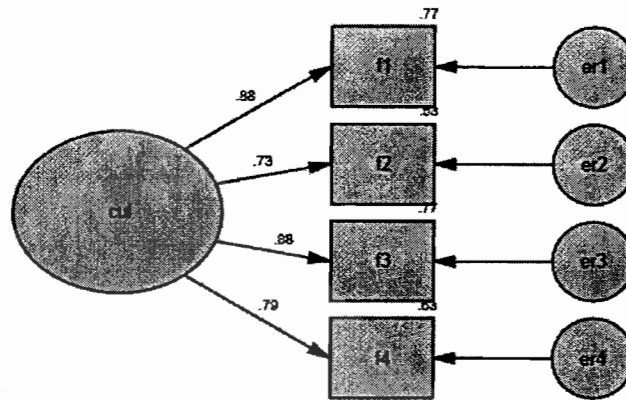


$$\chi^2 = 0.145, df=1, p=0.703, GFI= 1.00, CFI=1.00, RMSEA=0.000$$

ภาพที่ 4.24 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการสื่อสาร (หลังปรับ)

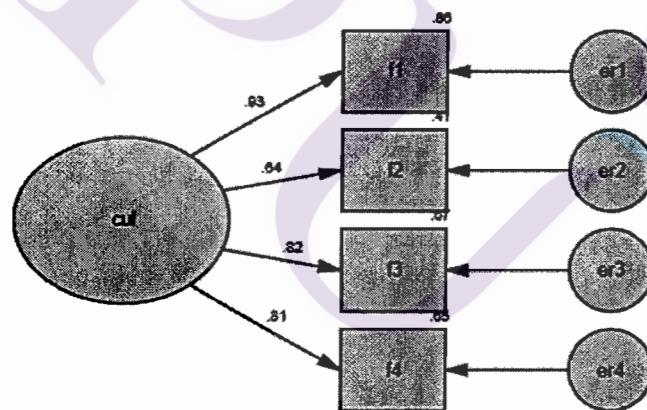
จากภาพที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการสื่อสาร มีข้อคำถามที่มีความสอดคล้องกับโมเดล ทั้งหมด 4 ข้อ และ พบว่าข้อคำถาม e1 (องค์กรมีกระบวนการหรือวิธีการในการสื่อสาร การศึกษาและความคาดหวังในระบบ ERP) และ e3 (ระบบ ERP ช่วยทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กรมีความสะดวก รวดเร็ว) มีความสัมพันธ์กัน และพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 0.145 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.703 ที่องศาอิสระเท่ากับ 1 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว แสดงว่า ข้อคำถามได้ทั้ง 4 ข้อ เป็นตัวแปรด้านการสื่อสาร

1.3 วัฒนธรรมองค์กร (cul)



ภาพที่ 4.25 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านวัฒนธรรมองค์กร (cul)

จากภาพที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการสื่อสาร ซึ่งมีทั้งหมด 4 ข้อ พบว่า ทุกข้อคำถามที่มีค่าองค์ประกอบน้ำหนักเกินว่า 0.70 แสดงว่าข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์ในการพิจารณา

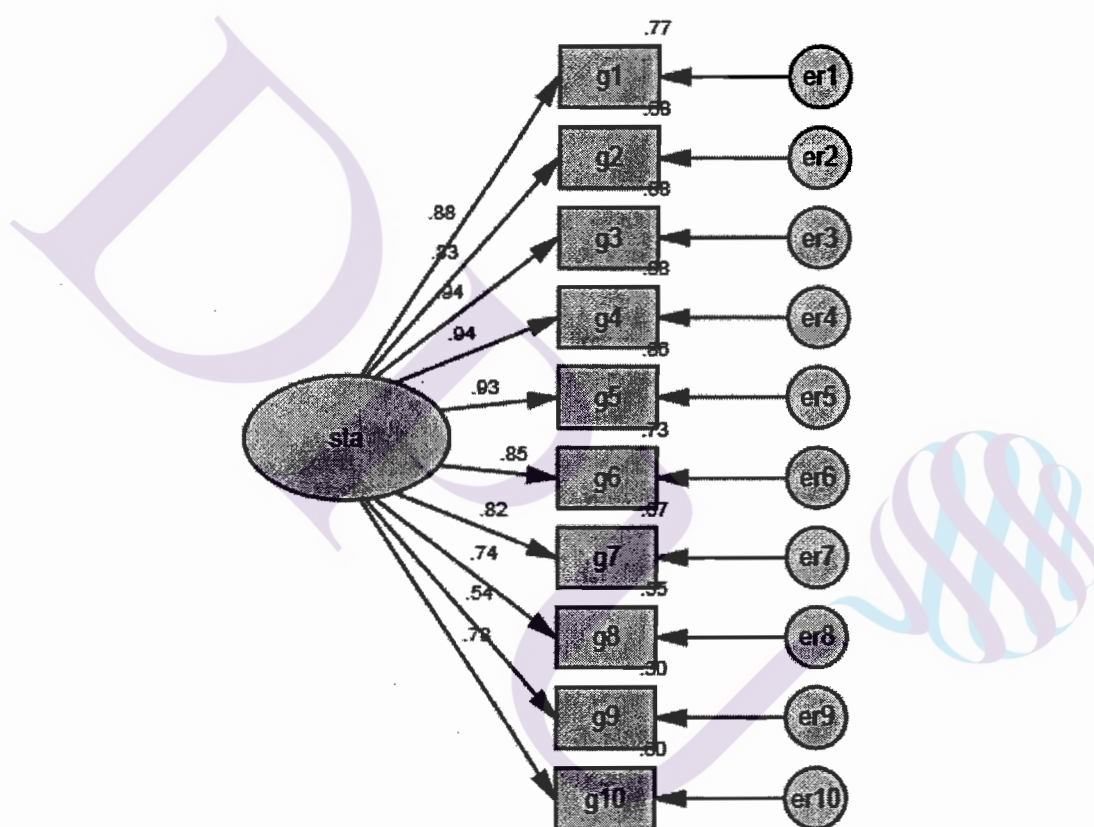


$$\chi^2 = 1.058, df=1, p=0.304, GFI=0.998, CFI=1.00, RMSEA=0.014$$

ภาพที่ 4.26 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านวัฒนธรรมองค์กรองค์กร (cul) หลังปรับ

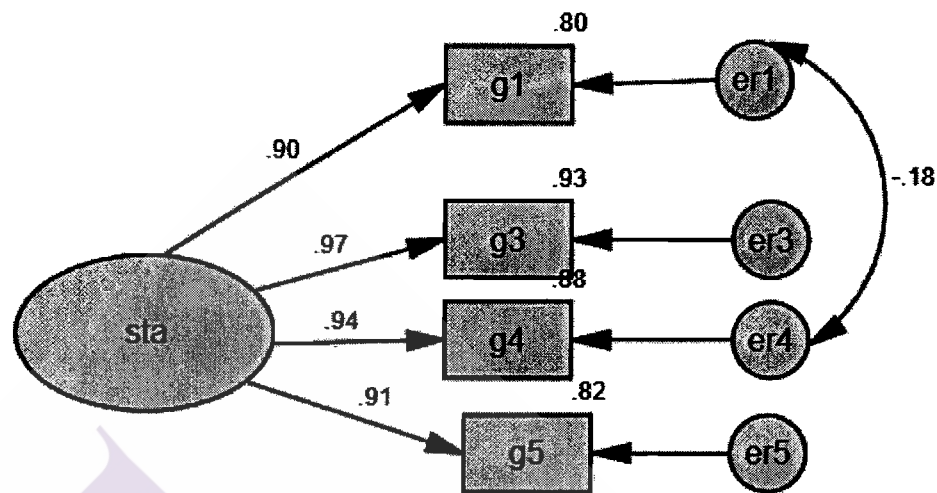
จากภาพที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีข้อคำถามที่มีความสอดคล้องกับโมเดล ทั้งหมด 4 ข้อ และ พบว่าข้อคำถาม ๒ (องค์กรมีการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กรให้มีความนิยมแห่งการแบ่งปันและร่วมมือกันทำงาน) และ ๓ (องค์กรมีการสร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้เล็งเห็นความสำคัญของการนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร) มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 1.058 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.304 ที่องศาอิสระเท่ากับ 1 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว แสดงว่า ข้อคำถามได้ทั้ง 4 ข้อ เป็นตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร

1.3 การบริหารพนักงาน (sta)



ภาพที่ 4.27 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการบริหารพนักงาน (sta)

จากภาพที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการบริหารพนักงาน ซึ่งมีทั้งหมด 10 ข้อ พบว่า ทุกข้อคำถามที่มีค่าองค์ประกอบน้ำหนักเกินว่า 0.70 ยกเว้นข้อ ๙ (ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการถ่ายโอนข้อมูลเข้าระบบ ERP) ที่มีค่าองค์ประกอบน้ำหนักต่ำกว่า 0.7 ดังนั้น ข้อคำถาม ๙ ได้ถูกตัดออก

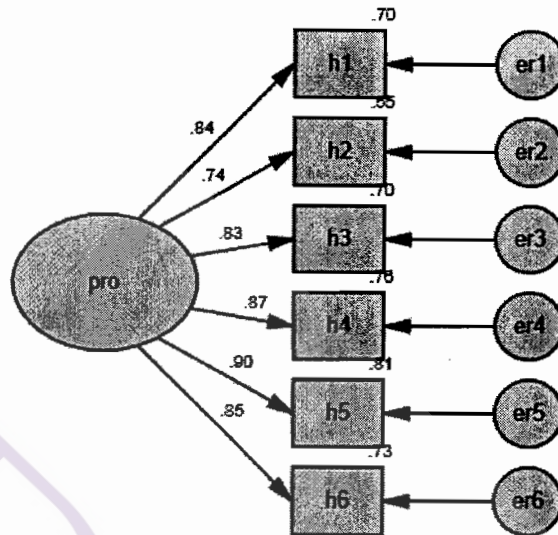


$$\chi^2 = 0.52, df=1, p=0.471, GFI = 0.999, CFI = 1.00, RMSEA=0.00$$

ภาพที่ 4.28 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการบริหารพนักงาน (sta) หลังปรับ

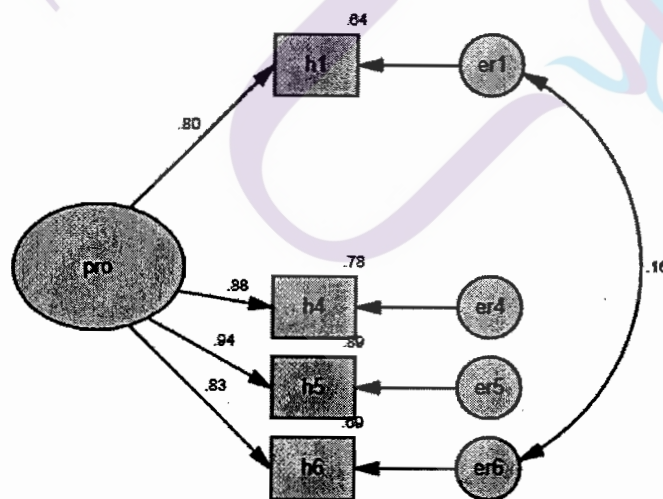
จากภาพที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการบริหารพนักงาน ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 10 ข้อ เป็นข้อคำถามที่มีความสอดคล้องกับ โมเดล ทั้งหมด 4 ข้อ โดยตัดข้อคำถามดังนี้ g2 (บุคลากรขององค์กรที่ถูกคัดเลือกมาร่วม โครงการติดตั้งระบบ ERP มีความรู้เกี่ยวกับหลักการของ ERP) g6 (บุคลากร ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับรายละเอียดระบบ ERP ในภาพรวม และสามารถเชื่อมโยงกับระบบงานย่อยได้ครบถ้วน) g7 (องค์กรจัดการฝึกอบรมเพียงพอกับความต้องการของผู้ใช้งาน) g8 (ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความต้องการในกระบวนการทำงานขององค์กรให้กับฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ ERP) g9 (ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการถ่ายโอนข้อมูลเข้าระบบ ERP) และ g10 (ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการทดสอบระบบ ERP) ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ต่ำกว่า 0.5 ออกไปหรือไม่สอดคล้องกับ โมเดล ออก และพบว่า g1 (บุคลากรขององค์กรที่ถูกคัดเลือกมาร่วม โครงการติดตั้งระบบ ERP เข้าใจกระบวนการทำงานและความต้องการขององค์กร) และ g4 (บุคลากรขององค์กรที่ถูกคัดเลือกมาร่วม โครงการติดตั้งระบบ ERP สามารถถ่ายทอดความต้องการขององค์กรให้กับที่ปรึกษาในการวางระบบ ERP ได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน) มีความสัมพันธ์กัน และพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 0.52 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.471 ที่องศาอิสระเท่ากับ 1 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว แสดงว่า ข้อคำถามได้ทั้ง 4 ข้อ เป็นตัวแปรด้านการบริหารพนักงาน

1.4 การบริหารโครงการ (pro)



ภาพที่ 4.29 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการบริหารโครงการ (pro)

จากภาพที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการบริหารโครงการ ซึ่งมีทั้งหมด 6 ข้อ พบว่า ทุกข้อคำถามที่มีค่าองค์ประกอบน้ำหนักเกินกว่า 0.70 แสดงว่าข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์ในการพิจารณา

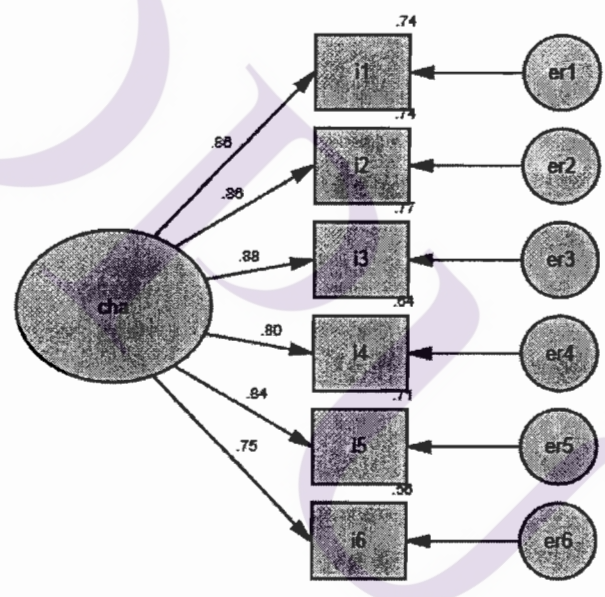


$\chi^2 = 1.169, df=1, p=0.28, GFI=0.999, CFI=1.00, RMSEA=0.023$

ภาพที่ 4.30 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการบริหารโครงการ (pro) หลังปรับ

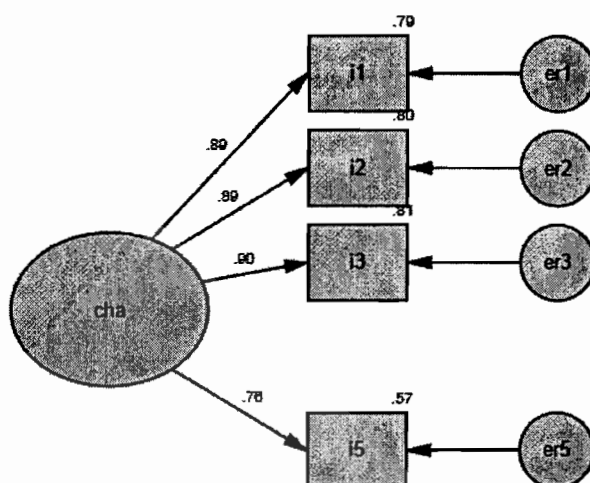
จากภาพที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการบริหารโครงการ ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ เป็นข้อคำถามที่มีความสอดคล้องกับโมเดล ทั้งหมด 4 ข้อ โดยตัดข้อคำถาม h2 (การบริหารโครงการมีการกำหนดระยะเวลาของโครงการอย่างชัดเจน) และ h3 (การบริหารโครงการมีการกำหนดงบประมาณของโครงการอย่างชัดเจนและเหมาะสม) ออก และพบว่า ข้อคำถาม h 1 (การบริหารโครงการมีการกำหนดขอบเขตของโครงการอย่างชัดเจนและเหมาะสม) และ h6 (ผู้จัดการโครงการติดตามวัดผลของการบริหารโครงการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้โครงการล่าช้าและเกิดค่าใช้จ่ายเกินงบประมาณที่กำหนดไว้) มีความสัมพันธ์กับโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 1.169 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.28 ที่องศาอิสระเท่ากับ 1 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว แสดงว่า ข้อคำถามได้ทั้ง 4 ข้อ เป็นตัวแปรด้านการบริหารโครงการ

1.5 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร (cha)



ภาพที่ 4.31 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร (cha)

จากภาพที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการบริหารโครงการ ซึ่งมีทั้งหมด 6 ข้อ พบว่า ทุกข้อคำถามที่มีค่าองค์ประกอบน้ำหนักเกินว่า 0.70 แสดงว่าข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์ในการพิจารณา



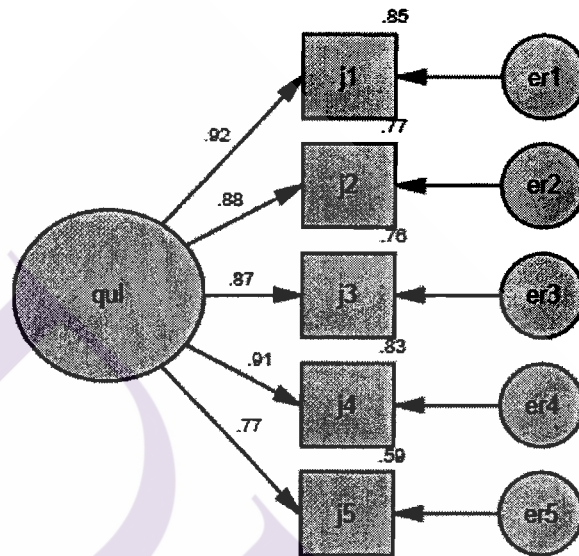
$$\chi^2 = 1.833, df=2, p=0.4, GFI= 0.997, CFI =1.00, RMSEA=0.00$$

ภาพที่ 4.32 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร (cha) หลังปรับ

จากภาพที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ เป็นข้อคำถามที่มีความสอดคล้องกับโมเดล ทั้งหมด 4 ข้อ โดยตัดข้อคำถาม i4 (ระบบ ERP ทำให้พนักงานระดับปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับระบบ ERP) และ i6 (องค์กรมีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากการนำระบบ ERP มาใช้) ออก และพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 1.833 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.40 ที่องศาอิสระเท่ากับ 2 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว แสดงว่า ข้อคำถามได้ทั้ง 4 ข้อ เป็นตัวแปรด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร

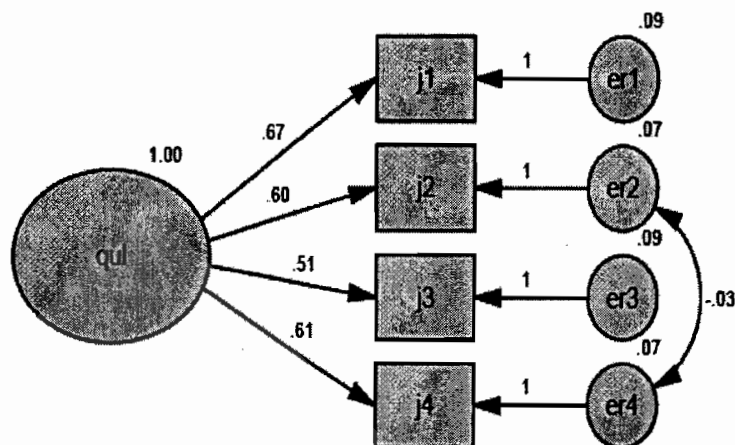
2. ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Non - Information System Environment)
ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัวแปรดังนี้

2.1 คุณภาพของระบบ (qul)



ภาพที่ 4.33 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านคุณภาพของระบบ (qul)

จากภาพที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการบริหารโครงการ ซึ่งมีทั้งหมด 5 ข้อ พบว่า ทุกข้อคำถามที่มีค่าองค์ประกอบน้ำหนักเกินว่า 0.70 แสดงว่าข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์ในการพิจารณา

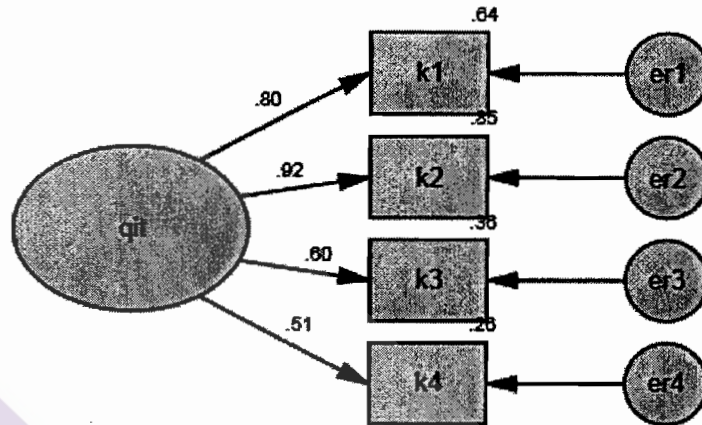


$$\chi^2 = 0.639, df=1, p=0.424, GFI=0.999, CFI=1.00, RMSEA=0.00$$

ภาพที่ 4.34 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านคุณภาพของระบบ (ql) หลังปรับ

จากภาพที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านคุณภาพของระบบ ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 5 ข้อ เป็นข้อคำถามที่มีความสอดคล้องกับโมเดล ทั้งหมด 4 ข้อ โดยตัดข้อคำถาม j5 (ระบบ ERP มีการทำงานบูรณาการและเชื่อมต่อกับระบบย่อย อื่นๆ ได้อย่างสะดวก) ออก และพบว่า j2 (เป็นระบบ ERP ที่ถูกพัฒนาให้ข้อมูลถูกต้องและมีความ เป็นปัจจุบัน น่าเชื่อถือได้) และ j4 (เป็นระบบ ERP ที่ถูกพัฒนาให้มีฟังก์ชันการใช้งานตรงตามความ ต้องการ) มีความสัมพันธ์กัน และพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 0.639 ค่าความน่าจะเป็น เท่ากับ 0.424 ที่องศาอิสระเท่ากับ 1 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว แสดงว่า ข้อคำถามได้ ทั้ง 4 ข้อ เป็นตัวแปรด้านคุณภาพของระบบ

2.2 คุณภาพของสารสนเทศ (qit)

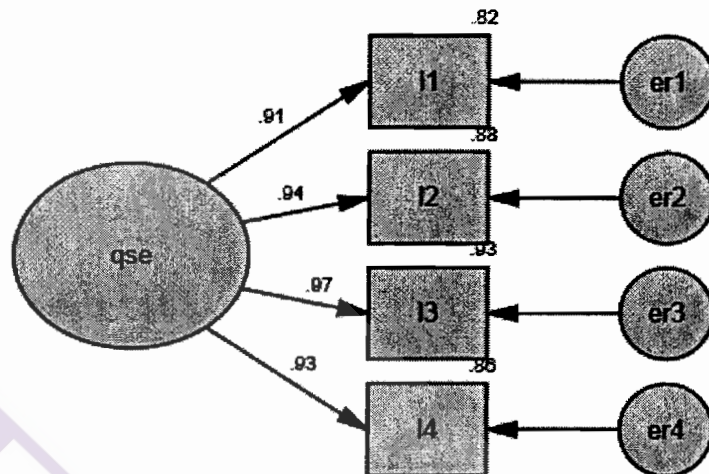


$$\chi^2 = 1.833, df=2, p=0.4, GFI=0.997, CFI=1.00, RMSEA=0.00$$

ภาพที่ 4.35 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านคุณภาพของสารสนเทศ (qit)

จากภาพที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านคุณภาพของสารสนเทศ ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 4 ข้อ เป็นข้อคำถามที่มีความสอดคล้องกับ โมเดล ทั้งหมด 4 ข้อ และพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่ง พิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 1.833 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.4 ที่องศาอิสระเท่ากับ 2 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว แสดงว่า ข้อคำถามได้ทั้ง 4 ข้อ เป็นตัวแปรด้านคุณภาพของ สารสนเทศ

2.3 คุณภาพการให้บริการของบริษัทผู้จัดจำหน่ายหรือบริษัทที่ปรึกษาแบบ (qse)

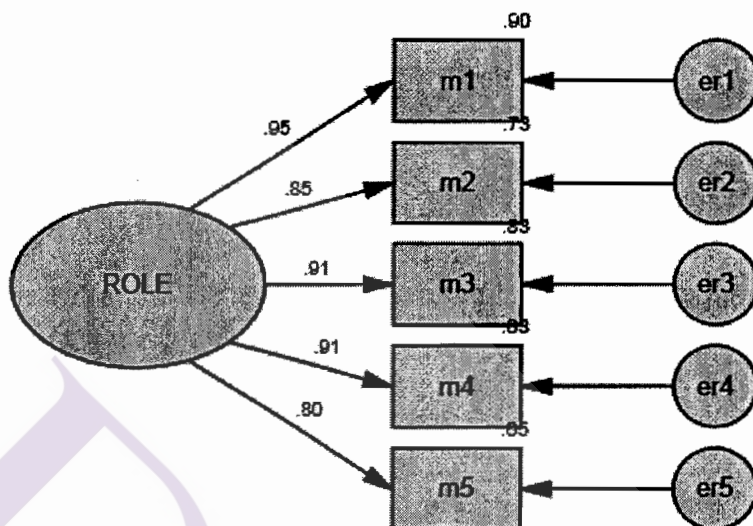


$$\chi^2 = 4.702, df=2, p=0.95, GFI = 0.992, CFI = 0.998, RMSEA=0.036$$

ภาพที่ 4.36 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านคุณภาพการให้บริการของบริษัทผู้จัดจำหน่ายหรือบริษัทที่ปรึกษาแบบ (qse)

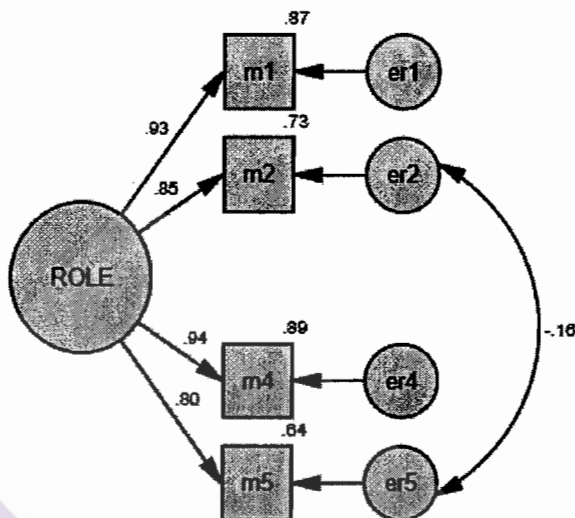
จากภาพที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านคุณภาพการให้บริการของบริษัทผู้จัดจำหน่ายหรือบริษัทที่ปรึกษาแบบ ซึ่งมีข้อคำถาม ทั้งหมด 4 ข้อ เป็นข้อคำถามที่มีความสอดคล้องกับโมเดล ทั้งหมด 4 ข้อ และพบว่า โมเดลมีความ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 4.702 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.95 ที่องศาอิสระเท่ากับ 2 องค์กรประกอบของตัวแปรมีค่าเป็นบวกมีค่า ตั้งแต่ 0.91 ถึง 0.94 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว แสดงว่า ข้อคำถาม ได้ทั้ง 4 ข้อ เป็นตัว แปรด้านคุณภาพคุณภาพการให้บริการของบริษัทผู้จัดจำหน่ายหรือบริษัทที่ปรึกษาแบบ

2.4 ด้านการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน (ROLE) ดังนี้



ภาพที่ 4.37 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน (ROLE)

จากภาพที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน ซึ่งมีทั้งหมด 5 ข้อ พบว่า ทุกข้อคำถามที่มีค่าองค์ประกอบน้ำหนักเกินว่า 0.70 แสดงว่าข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์ในการพิจารณา



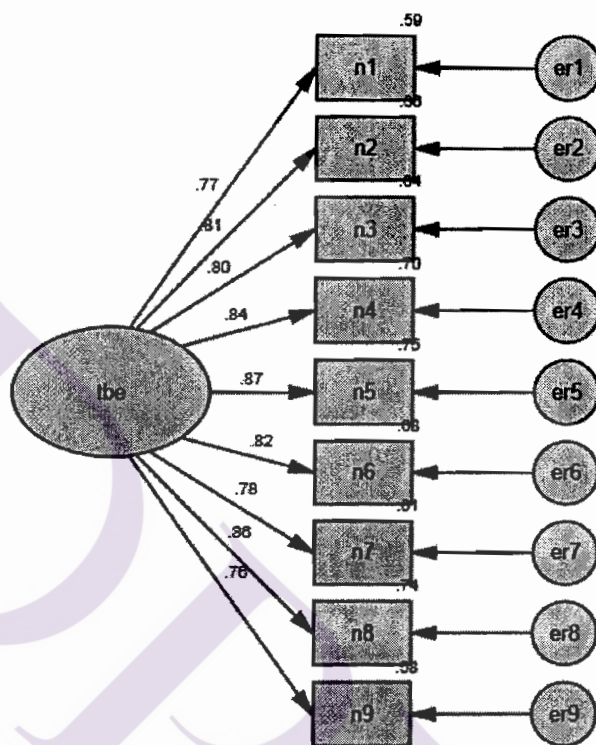
$$\chi^2 = 1.986, df=1, p=0.159, GFI=0.997, CFI=0.999, RMSEA=0.047$$

ภาพที่ 4.38 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน (ROLE) หลังปรับ

จากภาพที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินหลัง ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 5 ข้อ เป็นข้อคำถามที่มีความสอดคล้องกับ โมเดล ทั้งหมด 4 ข้อ โดยตัดข้อ m3 (การนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้ท่านเป็นนักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ) ออก และพบว่า m2 (การนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้ท่านเป็นผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ) และ m5 (การนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้ท่านเป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร) มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 1.986 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.159 ที่องศาอิสระเท่ากับ 1 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว แสดงว่า ข้อคำถามได้ทั้ง 4 ข้อเป็นตัวแปรด้านการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินหลังใช้ระบบ ERP

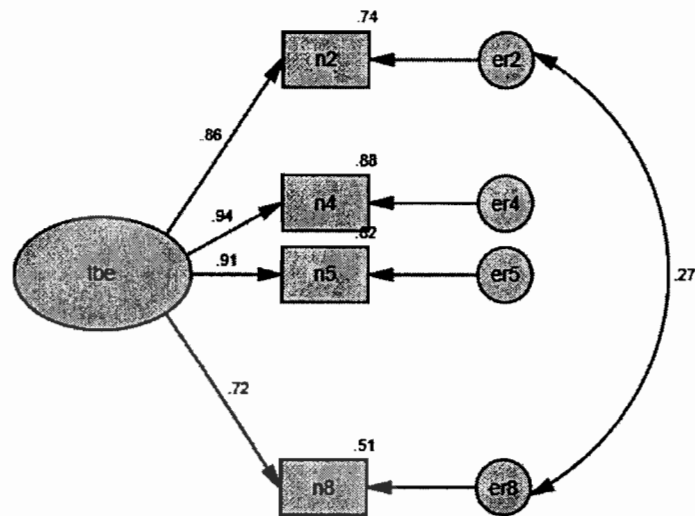
2.5 ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1. ด้านผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้ (Tangible Benefit: tbe)



ภาพที่ 4.39 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้ (tbe)

จากภาพที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้ ซึ่งมีทั้งหมด 9 ข้อ พบว่า ทุกข้อคำถามที่มีค่าองค์ประกอบน้ำหนักเกินว่า 0.70 แสดงว่าข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์ในการพิจารณา

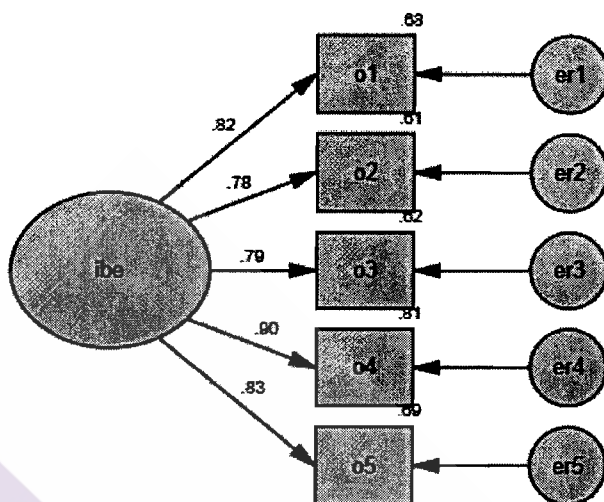


$$\chi^2 = 2.67, df = 1, p = 0.102, GFI = 0.996, CFI = 0.998, RMSEA = 0.048$$

ภาพที่ 4.40 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้องด้านผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้ (tbe) หลังปรับ

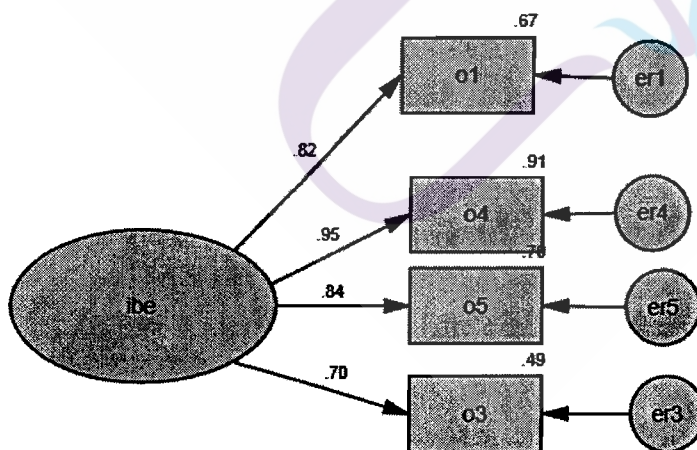
จากภาพที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านผลกระทบประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรด้านผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้ ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 9 ข้อ เป็นข้อคำถามที่มีความสอดคล้องกับ โมเดล ทั้งหมด 4 ข้อ โดยตัดข้อคำถาม n1 (สามารถตอบสนองและเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ข้อมูลที่แสดงผลมีความถูกต้องและแม่นยำ) n3 (สามารถลดรอบการปิดงบการเงินประจำเดือน ประจำไตรมาส และประจำปี ให้เร็วขึ้น) n6 (สามารถปรับปรุงการจัดการเงินสดให้คล่องตัวขึ้น) n7 (สามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน) และ n9 (ทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานลดน้อยลง รวดเร็วขึ้น ประหยัดเวลาในการทำงาน) และพบว่า n2 (สามารถปรับปรุงรอบการสั่งซื้อให้เร็วขึ้น) และ n8 (สามารถเพิ่ม รายได้ และ กำไร) มีความสัมพันธ์กัน และพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 2.67 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.102 ที่องศาอิสระเท่ากับ 1 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว แสดงว่า ข้อคำถามได้ทั้ง 4 ข้อ เป็นตัวแปรด้านผลกระทบประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ด้านผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้

2. ด้านผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Benefit: ibe)



ภาพที่ 4.41 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้ (ibe)

จากภาพที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้ ซึ่งมีทั้งหมด 5 ข้อ พบว่า ทุกข้อคำถามที่มีค่าองค์ประกอบน้ำหนักเกินว่า 0.70 แสดงว่าข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์ในการพิจารณา



$$\chi^2 = 1.569, df=2, p=0.456, GFI=0.997, CFI=1.00, RMSEA=0.000$$

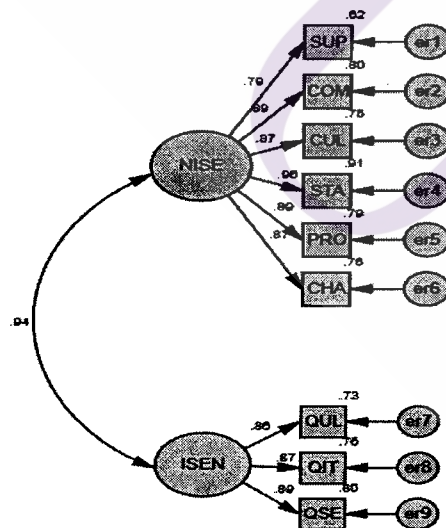
ภาพที่ 4.42 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้ (ibe) หลังปรับ

จากภาพที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ด้านผลกระทบประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรด้านผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้ ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 5 ข้อ เป็นข้อคำถามที่มีความสอดคล้องกับ โมเดล ทั้งหมด 4 ข้อ โดยตัดข้อ 03 (ให้องค์กรมีการรายงานที่น่าเชื่อถือ โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ดีขึ้น) ซึ่งพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 1.569 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.405 ที่องศาอิสระเท่ากับ 2 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว แสดงว่า ข้อคำถามได้ทั้ง 4 ข้อ เป็นตัวแปรด้านผลกระทบประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ด้านผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้

ขั้นที่ 2 การตรวจสอบเชิงจำแนก (Discriminant validity)

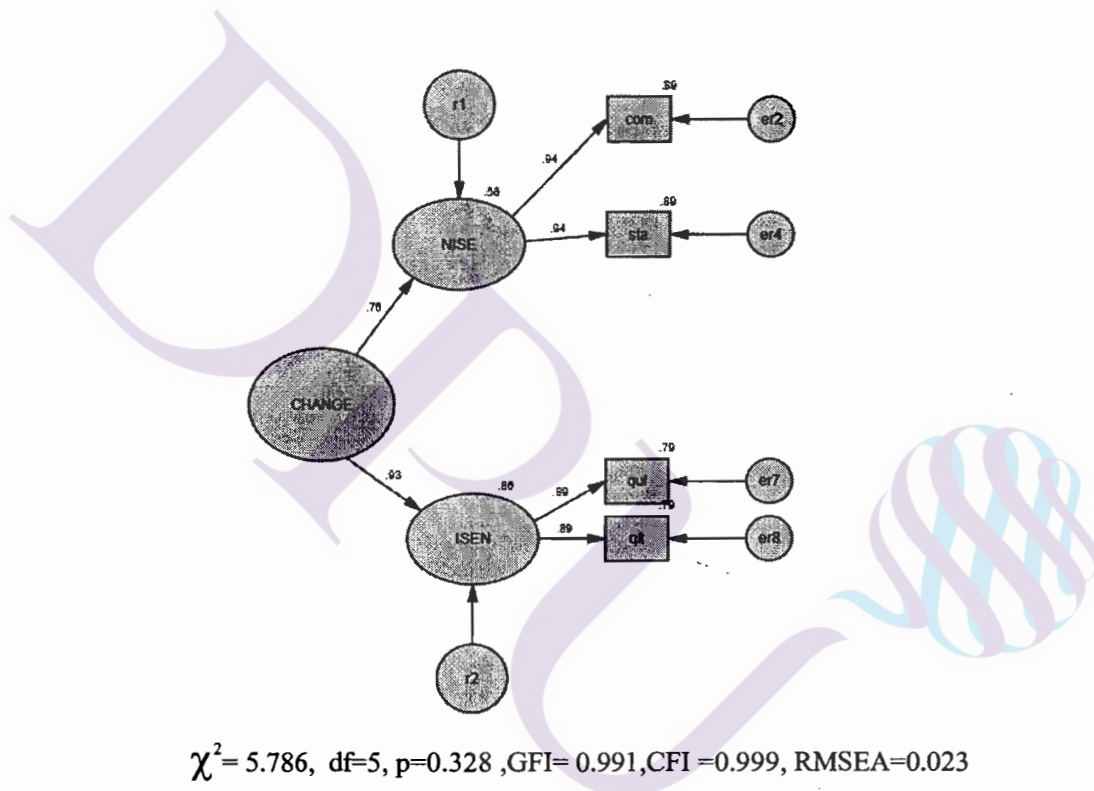
ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง การตรวจสอบเชิงจำแนก เพื่อใช้ในการพิจารณาผลกระทบหรือความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในโมเดล โดยสิ่งสำคัญที่ใช้ในการพิจารณาการตรวจสอบเชิงจำแนก คือค่าความสัมพันธ์ (correlation) ระหว่างปัจจัย จะต้องมีความสัมพันธ์ไม่เกิน 0.85 (Kline, 1998; 2005) ถ้ามีความสัมพันธ์ระหว่าง 0.9 ถึง 1.00 (Anderson & Garbing, 1988; Hair et al, 2006) แนะนำให้นำองค์ประกอบมารวมกันหรือตัดทิ้ง เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาคือค่า The average variance extracted (AVE) สำหรับ 2 องค์ประกอบ จะต้องมีค่ามากกว่า ρ^2

1. การตรวจสอบเชิงจำแนก ขององค์ประกอบ ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment : NISE) และ ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment : ISEN) ดังภาพที่ 4.43



ภาพที่ 4.43 การตรวจสอบค่าความตรงเชิงจำแนก ของ NISE และ ISEN

จากภาพที่ 4.43 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงจำแนกของ องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (NISE) และ ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (ISEN) มีค่าความสัมพันธ์เกิน 0.85 ซึ่งแสดงว่าทั้ง 2 องค์ประกอบเป็นตัวแปรเดียวกัน ดังนั้นจึงมีการเพิ่มองค์ประกอบใหม่ คือ การเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization change : CHANGE) โดยนำด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ รวมกับสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ ทั้งนี้สอดคล้องตามแนวความคิดของ Hopwood (1987) ที่ได้ศึกษาพบว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลกระทบซึ่งกันและกัน ดังนั้นผู้วิจัยได้ทำการรวมปัจจัยทั้งสองเป็นองค์ประกอบใหม่ ดังภาพที่ 4.44

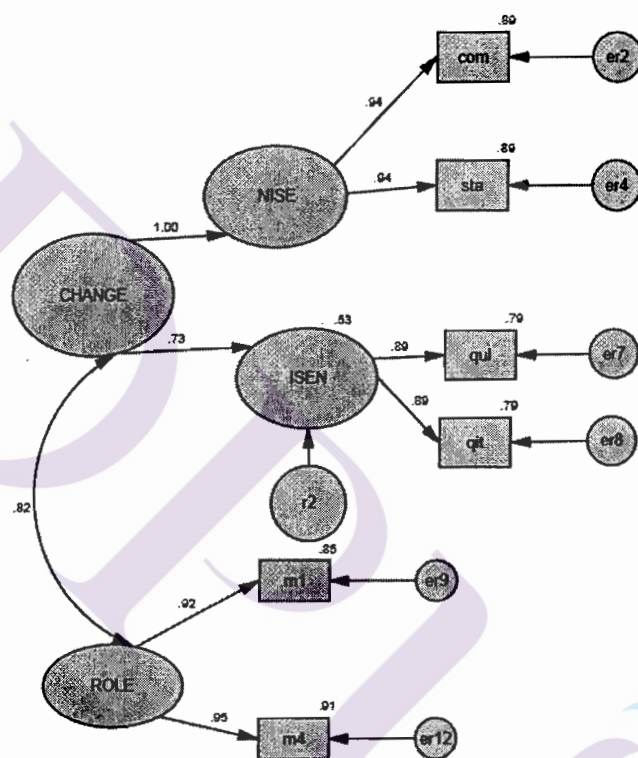


ภาพที่ 4.44 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงองค์กร (CHANGE) หลังปรับ

จากภาพที่ 4.44 พบว่า องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงองค์กร ประกอบด้วยปัจจัย 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (NISE) ประกอบด้วยตัวแปร 2 ตัวแปรคือ การสื่อสาร (com) และการบริหารพนักงาน (sta) และปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (ISEN) ประกอบด้วย 2 ตัวแปรคือ คุณภาพของระบบ (qual) และคุณภาพของสารสนเทศ (qit) ซึ่งพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 5.786 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.328 ที่

องศาอิสระเท่ากับ 5 แสดงว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (NISE) และ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (ISEN) เป็นองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงองค์กร (CHANGE)

2. การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก ขององค์ประกอบ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (CHANGE) และการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน (ROLE) ดังภาพที่ 4.45



ภาพที่ 4.45 การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก ของ CHANGE และ ROLE

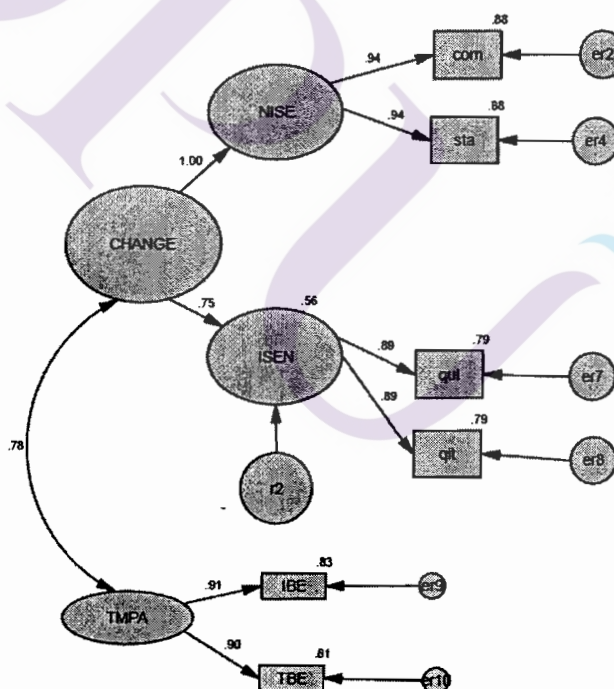
จากภาพที่ 4.45 การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก โดยการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง CHANGE และ ROLE พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง CHANGE และ ROLE เท่ากับ 0.82 ซึ่งน้อยกว่า 0.85 นอกจากนั้นได้ทดสอบค่า AVE ของแต่ละองค์ประกอบ ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 การคำนวณค่า AVE ขององค์ประกอบ CHANGE และ ROLE

CHANGE				ROLE				
	λ	λ^2	AVE		λ	λ^2	AVE	ρ^2
NISE	1.000	1.000		m1	0.920	0.846		
ISEN	0.730	0.533		m4	0.950	0.903		
	รวม	1.533	0.766		รวม	1.749	0.874	0.6724

เมื่อพิจารณาค่า AVE ของ องค์ประกอบ CHANGE และ ROLE มีค่ามากกว่า ρ^2 (ดังตารางที่ 4.15) แสดงว่าองค์ประกอบของ CHANGE และ ROLE ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก

3. การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก ขององค์ประกอบ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (CHANGE) และประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ (TMPA) ดังภาพที่ 4.46



ภาพที่ 4.46 การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก ของ CHANGE และ TMPA

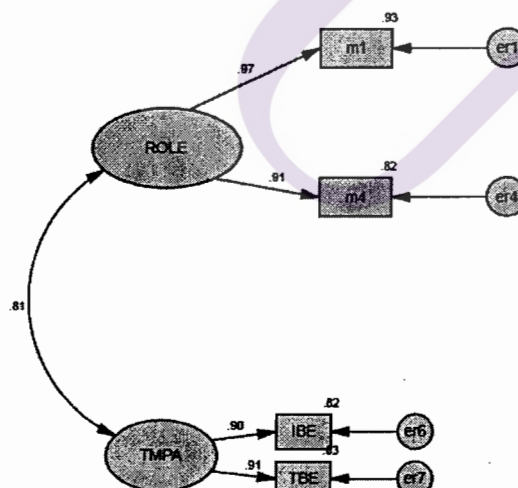
จากภาพที่ 4.46 การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก โดยการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง CHANGE และ TMPA พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง CHANGE และ TMPA เท่ากับ 0.78 ซึ่งน้อยกว่า 0.85 นอกจากนั้นได้ทดสอบค่า AVE ของแต่ละองค์ประกอบ ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 การคำนวณค่า AVE ขององค์ประกอบ CHANGE และ TMPA

CHANGE				TMPA				
	λ	λ^2	AVE		λ	λ^2	AVE	ρ^2
NISE	1.000	1.000		IBE	0.910	0.828		
ISEN	0.750	0.563		TBE	0.900	0.810		
	รวม	1.563	0.781		รวม	1.638	0.819	0.6084

เมื่อพิจารณาค่า AVE ของ องค์ประกอบ CHANGE และ TMPA มีค่ามากกว่า ρ^2 (ดังตารางที่ 4.16) แสดงว่าองค์ประกอบของ CHANGE และ TMPA ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก

4. การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก ขององค์ประกอบ ด้านการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน (ROLE) และประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ (TMPA) ดังนี้



ภาพที่ 4.47 การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก ของ ROLE และ TMPA

จากภาพที่ 4.47 การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก โดยการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ROLE และ TMPA พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง ROLE และ TMPA เท่ากับ 0.81 ซึ่งน้อยกว่า 0.85 นอกจากนั้นได้ทดสอบค่า AVE ของแต่ละองค์ประกอบ ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 การคำนวณค่า AVE ขององค์ประกอบ ROLE และ TMPA

ROLE				TMPA				
	λ	λ^2	AVE		λ	λ^2	AVE	ρ^2
m1	0.970	0.941		IBE	0.900	0.810		
m4	0.910	0.828		TBE	0.910	0.828		
	รวม	1.769	0.885		รวม	1.638	0.819	0.6561

เมื่อพิจารณาค่า AVE ของ องค์ประกอบ ROLE และ TMPA มีค่ามากกว่า ρ^2 (ดังตารางที่ 4.17) แสดงว่าองค์ประกอบของ ROLE และ TMPA ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก ดังนั้นสามารถสรุปผลการทดสอบความตรงเชิงจำแนก จากการคำนวณค่า AVE ของทุกองค์ประกอบ ดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ตารางสรุป การคำนวณค่า AVE ของทุกองค์ประกอบ

Factor			AVE			ρ^2
CHANGE	<--->	ROLE	0.766	<--->	0.874	0.6724
CHANGE	<--->	TMPA	0.781	<--->	0.819	0.6084
ROLE	<--->	TMPA	0.885	<--->	0.819	0.6561

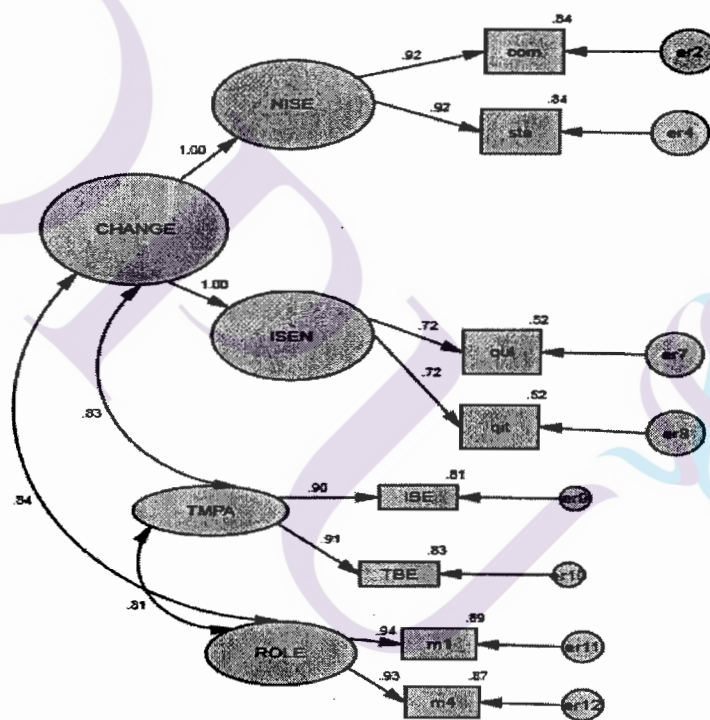
หลังจากการทดสอบความตรงเชิงจำแนกของทุกองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบมีค่า AVE มากกว่า ค่า ρ^2 แสดงว่าทุกองค์ประกอบ ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก

ขั้นที่ 3 โมเดลการวัด (Measurement model)

จากภาพที่ 4.48 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดพบว่า โมเดลยังไม่มีผลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาเกณฑ์การตรวจสอบ ดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ค่าสถิติต่างๆ ในการตรวจสอบโมเดลการวัด

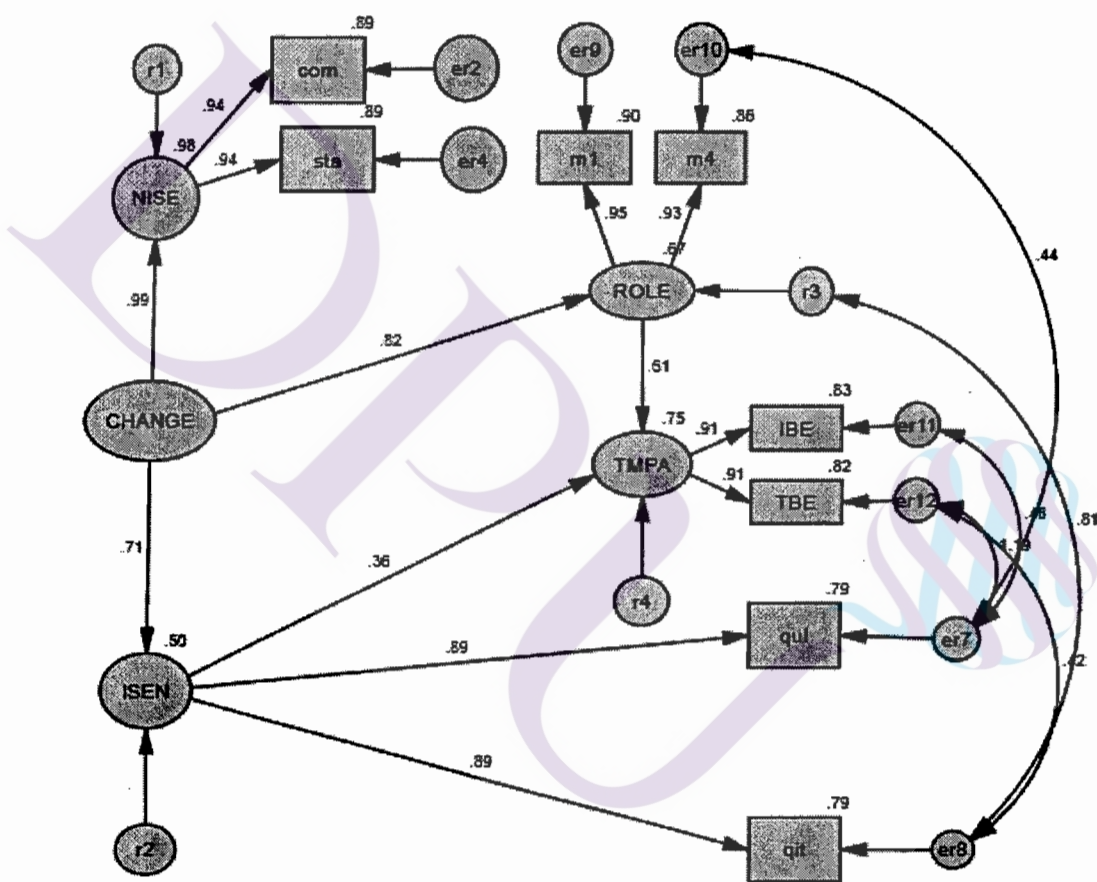
ค่าสถิติในการทดสอบ	ค่าสถิติในโมเดล (ก่อน)	เกณฑ์ในการพิจารณา	ผลการพิจารณา
ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ที่ df=21	469.572	< 2	ไม่ผ่านเกณฑ์
ระดับความน่าจะเป็น (Probability Level)	0.00	p> 0.05	ไม่ผ่านเกณฑ์
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI)	0.723	GFI> 0.90	ไม่ผ่านเกณฑ์
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (CFI)	0.828	CFI> 0.90	ไม่ผ่านเกณฑ์
ค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ RMSEA	0.264	RMSEA< 0.05	ไม่ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 4.48 โมเดลการวัด ของปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้ เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย

ขั้นที่ 4 โมเดลสมการเชิงโครงสร้างของปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย

จากโมเดลสมการเชิงโครงสร้างเป็นการแสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์หลายๆ ปัจจัยพร้อมๆ กัน โดยใช้วิธีประมาณการแบบ Maximum Likelihood (ML) รวมทั้งมีการใช้วิธี bootstrapping method เพื่อที่จะวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเมื่อมีการขยายจำนวนข้อมูลตัวอย่างให้มากขึ้น เพื่อให้การคำนวณมีความแม่นยำมากขึ้น ดังภาพที่ 4.49



$\chi^2 = 20.658, df=14, p= 0.111, GFI= 0.984, CFI= 0.997, RMSEA= 0.039$

ภาพที่ 4.49 โมเดลสมการเชิงโครงสร้างของปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย

ตารางที่ 4.20 ค่าสถิติต่างๆ ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

ค่าสถิติในการทดสอบ	ค่าสถิติในโมเดล	เกณฑ์ในการพิจารณา	ผลการพิจารณา
ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ที่ $df=14$	20.658	< 2	ผ่านเกณฑ์
ระดับความน่าจะเป็น (Probability Level)	0.111	$p > 0.05$	ผ่านเกณฑ์
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI)	0.984	$GFI > 0.90$	ผ่านเกณฑ์
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (CFI)	0.997	$CFI > 0.90$	ผ่านเกณฑ์
ค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ RMSEA	0.039	$RMSEA < 0.05$	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติต่างๆ ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลตามสมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าสถิติและเกณฑ์การพิจารณาทุกข้อ ผลการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร ด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทยพบว่าโมเดลสมมุติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผลการตรวจสอบค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 20.658 โดยมีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.111 ที่องศาอิสระเท่ากับ 14 ค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.984 ค่าดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบเท่ากับ 0.997 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐานเท่ากับ 0.039 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรตามคือ ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังนำระบบ ERP มาใช้ (R^2) (TMPA) ร้อยละ 75 แสดงว่า ปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP เกิดจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (NISE) โดยให้ความสำคัญตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่จะต้องมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินโครงการอย่างชัดเจน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญด้านการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรภายในและทีมงานของระบบ และการบริหารพนักงาน ได้แก่ผู้ที่มีส่วนร่วมในโครงการติดตั้งระบบ ERP และบุคลากรผู้ใช้งานระบบ 2) ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (ISEN) ประกอบด้วยคุณภาพของระบบ ต้องมีความ

น่าเชื่อถือ รวดเร็ว และคุณภาพของสารสนเทศ ให้สารสนเทศที่มีความถูกต้อง ส่งผลให้นักบัญชีและนักการเงินเปลี่ยนแปลงบทบาทเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำทางด้านบัญชีและการเงินแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และเป็นผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานต่อองค์กรธุรกิจในด้านผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้ และผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้

ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวมของปัจจัย (TE) ความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน ในองค์กรธุรกิจไทย

ปัจจัย	CHANGE			ROLE			TMPA		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
ROLE	0.817	-	0.817	-	-	-	-	-	-
TMPA	0.751	0.751	-	0.611	-	0.611	-	-	-
ISEN	0.709	-	0.709	-	-	-	0.355	-	0.355
NISE	0.989	-	-	-	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย พบว่าปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (CHANGE) ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (NISE) และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (ISEN) มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อ ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ 0.817 และปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน (ROLE) มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย (TMPA) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.611 และสุดท้ายปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (ISEN) มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย (TMPA) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.355

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย คือ ปัจจัยทางด้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (CHANGE) มีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกต่อต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย (TMPA) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.751

4.4 สรุป

ในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 8 บริษัท เพื่อนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพมาพัฒนาแบบสอบถาม โดยประกอบด้วยข้อมูลปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศซึ่งประกอบด้วย การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร การสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร การบริหาร โครงการ และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ ประกอบด้วยคุณภาพของระบบ คุณภาพของสารสนเทศและคุณภาพการให้บริการของบริษัทผู้จัดจำหน่ายหรือบริษัทที่ปรึกษาระบบ ซึ่งเป็นปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน คือ 1) ที่ปรึกษาภายในทางด้านบัญชีและการเงินให้แก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร 2) ผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ 3) นักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ 4) ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ และ 5) ผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจไทยในด้านผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้ และผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้ ส่วนที่ 2 นำผลการวิจัยเชิงคุณภาพมาพัฒนาเครื่องมือ ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์ปัจจัยของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของนักบัญชีและนักการเงินที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจไทย ผลการวิเคราะห์ความตรงความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัยและผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรในการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย มีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน 2) เพื่อศึกษาบทบาทที่เปลี่ยนแปลงของนักบัญชีและนักการเงินที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยทั้งในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่าปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย โดยผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอ เป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ ปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงิน บทบาทที่เปลี่ยนแปลงของนักบัญชีและนักการเงินหลังนำระบบ ERP มาใช้ ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย หลังนำระบบ ERP มาใช้ และ ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังนี้

5.1.1 ปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน

ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสาร และการบริหารพนักงาน และ 2) ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพของระบบ และ คุณภาพของสารสนเทศ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1.1.1 ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) จากการศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ พบว่าองค์กรจะต้องให้ความสำคัญในด้านการสื่อสารและการบริหารพนักงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านการสื่อสาร องค์กรควรต้องมีการจัดทำแผนการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงินเข้ามาใช้ภายในองค์กร โดยกำหนดแผนการสื่อสาร เป็น 2 ระยะ คือ 1) ก่อนทำการติดตั้งระบบ ERP ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จะต้องเป็นผู้ชี้แจงและทำความเข้าใจกับบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการนำระบบ ERP มาใช้ เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบถึงความสำคัญและความจำเป็นของการนำระบบ ERP มาใช้ และทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรับผิดชอบในทางบวกต่อระบบ ERP ซึ่งส่งผลให้การต่อต้านการใช้งานระบบ ERP จากบุคลากรหรือผู้ใช้งานลดลง 2) หลังจากองค์กรทำการติดตั้งระบบ ERP องค์กรต้องมีการตั้งหน่วยงานประสานงานระหว่างทีมงานของระบบ ERP และ หน่วยงานที่ใช้ระบบ เพื่อช่วยประสานงานในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับระบบ ERP เพื่อลดปัญหาในการต่อต้านการใช้งานระบบ ERP

2) ด้านการบริหารพนักงาน การนำระบบ ERP เข้ามาใช้งานในองค์กรนั้น จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหลัก(Core Business process) เพื่อให้เข้ากับการทำงานของซอฟต์แวร์ มีผลทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของผู้ใช้งานเพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากระบบ ERP ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์กรควรมีแนวทางในการบริหารพนักงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการติดตั้งระบบ ERP ซึ่งเป็นบุคลากรที่หน่วยงานเป็นผู้คัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการติดตั้งระบบ ERP และเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ช่วยประสานงานและแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับระบบ ERP ได้ในเบื้องต้น 2) บุคลากรผู้ใช้งานระบบ ต้องได้รับการอบรมเกี่ยวกับการใช้ระบบ ERP อย่างเพียงพอทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานจริงได้ และต้องมีส่วนร่วมในการจัดเตรียมการโอนถ่ายข้อมูลจากระบบเดิมไปสู่ระบบใหม่ รวมถึงต้องมีส่วนร่วมในการประเมินและทดสอบระบบด้วย

5.1.1.2 ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) จากการศึกษาพบว่าองค์กรจะต้องให้ความสำคัญในด้านคุณภาพของระบบ และ คุณภาพของสารสนเทศ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านคุณภาพของระบบ การนำระบบ ERP เข้ามาใช้ในองค์กรนั้น องค์กรควรจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการลงทุนใน ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ และระบบการจัดเก็บข้อมูล ทั้งนี้เพราะระบบ ERP เป็นระบบที่มีการจัดเก็บข้อมูลที่ไว้ที่ส่วนกลาง และมีการเชื่อมโยงข้อมูลไปยังหน่วยงานต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นผู้ใช้งานระบบ ต้องมีความสะดวกในการเข้าถึง และระบบต้องให้ข้อมูลที่มีความเป็นปัจจุบันและมีความน่าเชื่อถือ รวมทั้งระบบต้องสามารถพัฒนาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการทำงานและเชื่อมต่อกับระบบย่อยอื่นๆ ได้อย่างสะดวก

2) ด้านคุณภาพของสารสนเทศ โดยภาพรวมพบว่า หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการได้มาของสารสนเทศ และต้องทำความเข้าใจกับสารสนเทศที่ได้รับมาก่อนเสมอ จึงจะนำข้อมูลสารสนเทศไปประกอบการตัดสินใจหรือใช้งานใดๆ

5.1.2 บทบาทที่เปลี่ยนแปลงของนักบัญชีและนักการเงินหลังใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน จากการศึกษาพบว่าเมื่อองค์กรนำระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงินมาใช้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินดังนี้

5.1.2.1 บทบาทเป็นที่ปรึกษาภายในให้แก่หน่วยงานต่างๆ แสดงให้เห็นว่า เมื่อองค์กรนำระบบ ERP ทางด้านบัญชีและการเงินเข้ามาใช้ ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ จะถูกบันทึกตั้งแต่ต้นทางและถูกถ่ายมายังแผนกบัญชีและการเงิน ส่งผลให้นักบัญชีและนักการเงิน เปลี่ยนบทบาทจากผู้ทำการบันทึกข้อมูล เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้และให้คำปรึกษาในด้านกรบันทึกรายการต่างๆ ทางด้านบัญชีและด้านการเงินให้แก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อช่วยให้นักบัญชีและนักการเงิน บันทึกข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นนักบัญชีและนักการเงินจะต้องมีทักษะด้านการสื่อสาร มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ทักษะการวิเคราะห์ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการทำงานของหน่วยงานต่างๆ เพื่อช่วยสนับสนุนการทำงานระหว่างหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

5.1.2.2 บทบาทเป็นผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ แสดงให้เห็นว่า เมื่อองค์กรนำระบบ ERP ทางด้านบัญชีและการเงินเข้ามาใช้ในองค์กร นักบัญชีและนักการเงินต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ ERP ทางด้านบัญชีและการเงินตั้งแต่ช่วงของการวางแผน ช่วงการติดตั้งระบบ และ ช่วงของการปรับปรุงระบบ ดังนั้นนักบัญชีและนักการเงินต้องมีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาระบบหรือฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรได้ ทั้งนี้เพื่อให้การใช้ระบบและการพัฒนาระบบ ERP ทางด้านบัญชีและการเงิน สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งานและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานขององค์กร

5.1.3 ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังนำระบบ ERP มาใช้

จากการศึกษาพบว่าเมื่อองค์กรนำระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงินมาใช้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร 2 ด้าน คือ ผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้และผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1.3.1 ผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้ เมื่อองค์กรนำระบบ ERP ทางด้านบัญชีและการเงิน มาใช้ พบว่า ระบบ ERP ทางด้านบัญชีและการเงินช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่กระบวนการทางธุรกิจขององค์กร โดยช่วยลดขั้นตอนการทำงานและการบันทึกข้อมูลที่ซ้ำซ้อน ส่งผลให้

หน่วยงานบัญชีใช้ระยะเวลาสั้นลงสำหรับการปิดงบการเงิน และหน่วยงานการเงินมีการบริหารเงินสดขององค์กรให้เกิดความคล่องตัวได้ดีขึ้น และระบบ ERP ทางด้านบัญชีและการเงินช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ข้อมูลสารสนเทศ โดยให้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้องแม่นยำ รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์

5.1.3.2 ผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้ เมื่อองค์กรนำระบบ ERP ทางด้านบัญชีและการเงิน มาใช้ พบว่า ระบบ ERP ทางด้านบัญชีและการเงินช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการที่ตรงประเด็นให้แก่ลูกค้า สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร สำหรับข้อมูลสารสนเทศที่มีความน่าเชื่อถือ จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้เพื่อการวิเคราะห์และช่วยให้องค์กรมีการวางแผนเพื่อใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจได้ดีขึ้น นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถนำความรู้ที่ได้รับเกี่ยวกับระบบ ERP เป็นประสบการณ์เพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ

5.1.4 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นผู้วิจัยได้รวมปัจจัยทั้ง 2 ด้านเป็นปัจจัยใหม่คือ ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization change) พบว่า ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางเดียวกันกับการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน โดยปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศมีอิทธิพลสูงกว่าปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ ในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางเดียวกันกับผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 2 ด้าน คือ ผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้ และผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้

นอกจากนั้นยังพบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางเดียวกับผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 2 ด้าน คือ ผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้ และผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้

5.1.5 บทสรุปเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ พบปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP มาใช้ คือปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร(Organization Change) ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ(Non Information System Environment) โดยให้ความสำคัญในด้านการสื่อสาร และด้านการบริหารพนักงาน เป็นปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน 2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ(Information

System Environment) โดยให้ความสำคัญในด้านคุณภาพของระบบ และด้านคุณภาพของสารสนเทศ เป็นปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร(Organization Change) ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน โดยนักบัญชีและนักการเงินเปลี่ยนคือ

- 1) บทบาทผู้ให้คำปรึกษาภายในทางด้านบัญชีการเงินแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และ
- 2) บทบาทผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ

การเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินส่งผลกระทบต่อโดยตรงให้เกิด ประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทยในรูปของผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้โดยให้ ความสำคัญในเรื่อง ขั้นตอนการปฏิบัติงานลดน้อยลง รวดเร็วขึ้น ประหยัดเวลาในการทำงาน เช่น ใช้ระยะเวลาสั้นลงในการปิดงบการเงิน และผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้โดยให้ ความสำคัญในเรื่องภาพลักษณ์ขององค์กร ความน่าเชื่อถือของรายงานการเงิน การประสานงาน ภายใน และการนำความรู้ที่ได้เป็นประสบการณ์ความก้าวหน้าในอาชีพ

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ทางด้านบัญชี และการเงิน ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิด ประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทยของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่ง ประเทศไทย ผู้วิจัยศึกษา ปัจจัย 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่มีระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) ประกอบด้วย การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของ ผู้บริหารขององค์กร การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร การบริหารพนักงาน การบริหาร โครงการและ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร 2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) ประกอบด้วย คุณภาพของระบบ คุณภาพของสารสนเทศ และ คุณภาพการให้บริการของบริษัทผู้จัดจำหน่ายหรือบริษัทที่ปรึกษาระบบ ERP 3) ด้านการ เปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของนักบัญชีและนักการเงิน 4) ปัจจัยด้านผลกระทบต่อประสิทธิภาพ การดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย ผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้ และผลตอบแทนที่ไม่ สามารถจับต้องได้ ในการอภิปรายผลในส่วนนี้ ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผล แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ทางด้านบัญชีและการเงิน

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ทางด้านบัญชีและ การเงินที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน

ส่วนที่ 3 บทบาทการเปลี่ยนแปลงของนักบัญชีและนักการเงิน

ส่วนที่ 4 บทบาทที่ไม่มีเปลี่ยนแปลงของนักบัญชีและนักการเงิน

ส่วนที่ 5 ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจไทย

ส่วนที่ 6 การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย

จากกรอบแนวคิดของการวิจัย ผู้วิจัยนำแนวคิดของ ทฤษฎีความสำเร็จของระบบสารสนเทศของ DeLone and McLean (1992, 2003) ซึ่งประกอบด้วยคุณภาพของระบบ คุณภาพของสารสนเทศ และคุณภาพการให้บริการของผู้จัดจำหน่ายหรือบริษัทที่ปรึกษาระบบ และแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กร (Resource – Based View: RBV) ซึ่งประกอบด้วย การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหาร การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร การบริหารพนักงาน การบริหารโครงการ และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งเป็นทรัพยากรพื้นฐานของความสามารถขององค์กรเพื่อสร้างความเจริญเติบโตและความยั่งยืนให้กับองค์กร (Barney, 1991)

5.2.1 ส่วนที่ 1 ปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ทางด้านบัญชีและการเงิน

จากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง พบว่าปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) ประกอบด้วย การสื่อสาร และการบริหารพนักงาน 2) ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) ประกอบด้วย คุณภาพของระบบ และคุณภาพของสารสนเทศ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.2.1.1 ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment)

เป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับระบบ ERP แต่มีส่วนผลักดันและสนับสนุนให้การนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จ ได้แก่ การสื่อสาร และการบริหารพนักงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านการสื่อสาร

จากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า องค์กรธุรกิจที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร ซึ่งเมื่อองค์กรตัดสินใจนำระบบ ERP มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสารระหว่างผู้ใช้งานหรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานเข้าใจ ลักษณะงานและวิธีการทำงาน และสร้างทัศนคติร่วมกันเพื่อให้พนักงาน ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการสื่อสารใน

องค์กรเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ส่งสาร ผู้พนักงานหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งมีขั้นตอนในการปฏิบัติ เป็น 2 ขั้นตอนคือ ขั้นแรก ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารกับพนักงานทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำระบบ ERP มาใช้เพื่อให้รับทราบถึงภาพรวม โดยใช้เวทีของการประชุมประจำปี ส่วนขั้นต่อไปคือ ผู้จัดการโครงการเป็นผู้สื่อสารโดยตรงกับหัวหน้าหน่วยงานและผู้ประสานงานของหน่วยงานต่อไปซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kraemmergaard & Moller (2000) ที่ได้กล่าวว่าการสื่อสารสามารถนำไปสู่รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับงานการติดตั้งระบบ และสามารถเปลี่ยนแปลงการทำงานของแต่ละบุคคลและกระบวนการทำงานในแต่ละวันได้ การสื่อสารที่ดีทำให้ผู้ใช้งานลดความวิตกกังวลเกี่ยวกับการใช้งานระบบได้ และเกิดการยอมรับเทคโนโลยีใหม่และข้อมูลใหม่ที่ได้รับจากการติดตั้งระบบใหม่ได้

จากผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างพบว่า การสื่อสารเป็นปัจจัยความสำเร็จของการนำระบบ ERP มาใช้ในด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) แสดงให้เห็นว่า บริษัทที่นำระบบ ERP มาใช้ ควรมีรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง โดยผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนในด้านการสื่อสาร เพื่อชี้แจงแนวทางในการปรับเปลี่ยนระบบ ERP ให้พนักงานได้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงระบบในภาพรวม หลังจากนั้นจะมีหน่วยงานประสานงานซึ่งคัดเลือกมาจากบุคลากรแต่ละหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่ประสานงานและให้ความช่วยเหลือพร้อมทั้งสื่อสารความต้องการต่างๆ ของผู้ใช้งานระบบกับทีมงาน ทั้งนี้เพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในการใช้ระบบ ERP มาใช้ นอกจากนี้ ระบบ ERP ช่วยทำให้การสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กรเป็นไปได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Al-Mashari (2003) ที่กล่าวว่า การสื่อสารเป็นงานที่ทำซ้ำในโครงการติดตั้งระบบ ERP ดังนั้นจึงควรมีแผนในการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดในการติดตั้งระบบ ERP การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน โดยการสื่อสารจะต้องครอบคลุมถึงขอบเขต วัตถุประสงค์ และงานในแต่ละงาน นอกจากนี้ ในระหว่างการติดตั้งระบบ ERP จะต้องมีการสื่อสารเพื่อให้พนักงานรู้สึกกระตือรือร้นที่จะยอมรับและไม่เกิดการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นด้านการสื่อสาร เป็นปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ทางด้านบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน

2) การบริหารพนักงาน

จากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า องค์กรธุรกิจที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ได้ให้ความสำคัญกับด้านการบริหารพนักงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้ 1) ผู้เข้าร่วมโครงการ โดยผู้เข้าร่วมโครงการติดตั้งระบบ ERP เป็นความรับผิดชอบของหัวหน้าแต่ละหน่วยงานที่จะต้องคัดเลือกผู้ได้บังคับบัญชาที่เหมาะสม มีความรู้ทางด้านธุรกิจ เข้าใจกระบวนการทำงานและความต้องการของหน่วยงาน และมีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อที่จะสามารถถ่ายทอดความ

ต้องการของหน่วยงานให้กับทีมงานในการติดตั้งระบบ ERP และเป็นผู้ประสานงานระหว่างทีมงานและหน่วยงานได้เป็นอย่างดี 2) ผู้ใช้งานระบบ โดยให้ความสำคัญกับความเพียงพอของการฝึกอบรมการใช้ระบบ ERP ทั้งนี้ต้องมีการฝึกอบรมที่ห้องปฏิบัติการก่อนการติดตั้งระบบ ERP และฝึกอบรมที่หน่วยงานหลังจากการติดตั้งระบบ ERP โดยหลักสูตรการฝึกอบรมต้องมีเนื้อหาที่ตรงกับระบบ ERP ที่ใช้งานจริง และครอบคลุมภาพรวมของระบบ ERP รวมถึงต้องเพียงพอกับความต้องการของผู้ใช้งาน การจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการถ่ายโอนข้อมูลเข้าระบบ ERP รวมถึงการมีส่วนร่วมในการออกแบบระบบและการทดสอบรายงานต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Al-Mashari (2003) ที่ได้กล่าวว่า การอิมพลีเมนต์ระบบ ERP เป็นเรื่องเกี่ยวกับคน ไม่ใช่กระบวนการหรือเทคโนโลยี ดังนั้นการขาดความใส่ใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กรจะนำไปสู่ความล้มเหลวได้ง่าย เช่นเดียวกัน ถ้าขาดการให้ความรู้การฝึกอบรมบุคลากร และการเข้ามามีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการติดตั้งและนำระบบ ERP ใช้ในองค์กรก็จะทำให้โครงการ ERP ล้มเหลวเช่นกัน

จากผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างพบว่า การบริหารพนักงานเป็นปัจจัยความสำเร็จของการนำระบบ ERP มาใช้ในด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) โดยแสดงให้เห็นว่า การบริหารพนักงานภายในองค์กรจะต้องประกอบด้วยบุคลากร 2 กลุ่มได้แก่ 1) ผู้เข้าร่วมโครงการติดตั้งระบบ ERP ต้องเป็นบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกจากหน่วยงาน มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการทำงานและความต้องการของหน่วยงานอย่างชัดเจน มีความรู้เกี่ยวกับหลักการของระบบ ERP โดยมีหน้าที่หลักคือเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้ใช้ระบบกับผู้ให้บริการติดตั้งระบบ ERP มีความสามารถในการถ่ายทอดความต้องการให้กับที่ปรึกษาในการวางระบบ ERP ได้อย่างถูกต้อง รวมถึงให้คำปรึกษาและฝึกอบรมให้กับผู้ใช้งานเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจการใช้งานระบบ ERP ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhang et al. (2004) ที่กล่าวว่า บุคลากรที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในช่วงเริ่มแรกของขั้นตอนการพัฒนาและการติดตั้งระบบ เช่นการระบุความต้องการของผู้ใช้ และการมีส่วนร่วมในการออกแบบระบบ เพื่อนำไปสู่การยอมรับระบบของผู้ใช้งาน 2) บุคลากรผู้ใช้งานระบบ ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้ระบบ ERP จึงมีความจำเป็นที่ต้องได้รับการฝึกอบรมการใช้งานระบบ ERP ที่ครอบคลุมการทำงานจริง เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการรับมือกับการทำงานจริงและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นควรมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการทางธุรกิจขององค์กร การจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการโอนถ่ายข้อมูลจากระบบเดิมสู่ระบบใหม่ การทดสอบและประเมินระบบ เพื่อให้ผลลัพธ์ของระบบ ERP ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Umble et al., (2003) ที่กล่าวไว้ว่า การให้การ

อบรมที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับระบบ ERP จะช่วยให้ผู้ใช้งานเข้าใจถึงลักษณะการทำงานของระบบ ERP ได้เป็นอย่างดี ขั้นตอนการทำงานในแต่ละหน่วยงาน และช่วยให้ผู้ใช้งานมีความรู้เบื้องต้นที่จะสามารถแก้ปัญหาในระบบได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้การฝึกอบรมในระหว่างการติดตั้งระบบ ERP ยังมีความสำคัญมาก เพราะศักยภาพของผู้ให้การอบรม มีผลต่อทัศนคติ พฤติกรรมการดำเนินงาน และการยอมรับเทคโนโลยีของผู้ใช้งานด้วย นอกจากนี้ในการติดตั้งและนำระบบ ERP มาใช้งานในองค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนกระบวนการทำงานหลัก เพื่อให้เข้ากับการทำงานในซอฟต์แวร์ จึงมีผลทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของผู้ใช้งานยอมรับระบบ ก่อให้เกิดความตั้งใจที่จะใช้ระบบ และสุดท้ายเพื่อให้ผู้ใช้งานระบบ สามารถใช้ประโยชน์จากระบบได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Al-Mashari (2003) ที่ได้กล่าวว่า การนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของบุคลากรบางส่วนในองค์กรเพื่อให้เหมาะสมกับระบบ ERP ที่นำมาใช้ด้วย ดังนั้นองค์กรจะต้องพยายามชักจูงบุคลากรผู้ใช้งานให้เกิดความคิดว่าระบบ ERP ที่มาแทนนั้นมีความจำเป็นและมีประโยชน์ในการทำงานมากกว่าของเดิมด้วย ดังนั้นด้านการบริหารพนักงาน เป็นปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ทางด้านบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน

ตารางที่ 5.1 ตารางสรุป การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ ทางด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment)

การสื่อสาร		
การวิจัยเชิงคุณภาพ	การวิจัยเชิงปริมาณ	ผู้วิจัย/ ค.ศ.
<p>ข้อสรุปที่ได้จากกรณีศึกษาพบว่า การนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กรองค์กร -ทำให้องค์กรจะต้องมีแผนในการสื่อสาร</p> <p>- องค์กรมีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานระหว่างทีมงานและองค์กร</p>	<p>ผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างพบว่า การสื่อสารเป็นปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP</p> <p>โดยใช้รูปแบบการสื่อสารจากบนลงสู่ล่าง</p> <p>- ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กร</p> <p>- องค์กรมีการสร้างหน่วยงานประสานงานเพื่อเป็นตัวกลางในการประสานงานระหว่างทีมงานและองค์กร</p>	<p>สอดคล้องกับงานวิจัยของ Esteves & Pastor (2001), Gargeya & Brady (2005), Harrison (2004), Jafari, Yusull & Tang (2006), Kanhawi (2007), Kim, Lee & Gosain (2005), Sawah, Tharwat & Rasmy (2008), และ Wagner & Antonucci (2004)</p>

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

การบริหารพนักงาน		
การวิจัยเชิงคุณภาพ	การวิจัยเชิงปริมาณ	ผู้วิจัย/ ค.ศ.
<p>ข้อสรุปที่ได้จากกรณีศึกษาพบว่า การบริหารพนักงานควรแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มได้แก่</p> <p>1. บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการโดยหน่วยงานเป็นผู้คัดสรรบุคลากรเข้าร่วมโครงการ</p> <p>2. บุคลากรผู้ใช้งานระบบ ต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ เป็นผู้จัดเตรียมข้อมูลในการถ่ายโอนจากระบบเก่าเข้าสู่ระบบ ERP นอกจากนี้ ต้องมีส่วนร่วมในการทดสอบระบบ โดยเฉพาะรายงานต่างๆ</p>	<p>กลุ่มที่ 1 บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการต้องเป็นบุคลากรขององค์กรที่ถูกคัดเลือกมาร่วมโครงการติดตั้งระบบ ERP</p> <p>กลุ่มที่ 2 บุคลากรผู้ใช้งานระบบ ต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบ ERP ในภาพรวมและรายละเอียดต่างๆ ของระบบ อย่างครบถ้วนเพื่อพร้อมที่จะใช้ทำงานจริงได้ รวมถึงสามารถเชื่อมโยงกับระบบงานย่อยต่างๆ ได้อย่างครบถ้วน</p>	<p>สอดคล้องกับงานวิจัยของ Esteves & Pastor (2001), Gargeya & Brady (2005), Harrison (2004), Kim, Lee & Gosain (2005), Nah et al. (2001), Wagner & Antonucci (2004) และ Zhang et al. (2004)</p>

5.2.1.2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment)

เป็นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับระบบ ERP ซึ่งจากการวิจัยพบว่าปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ในด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศได้แก่ คุณภาพของระบบ และคุณภาพของสารสนเทศ

1) ด้านคุณภาพของสารสนเทศ

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า องค์กรธุรกิจที่ใช้เป็นกรณีศึกษาให้ความสำคัญด้านคุณภาพของสารสนเทศ โดยข้อมูลสารสนเทศที่มีความน่าเชื่อถือ ต้องผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการบันทึกข้อมูลเข้าในระบบ ให้เรียบร้อย นอกจากนี้ผู้ใช้ข้อมูลสารสนเทศต้องทำความเข้าใจกับข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมาจากระบบก่อนที่จะนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ ทั้งนี้เพราะข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมาจากระบบ ERP เป็นยอดรวม นอกจากนั้นพบข้อจำกัดของการใช้ระบบ ERP ที่เกิดขึ้น โดยองค์กรธุรกิจที่ใช้เป็นกรณีศึกษาทั้งหมดมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า รูปแบบรายงานของระบบ ERP มีความเป็นมาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ O'Leary (2004) ที่พบว่า ข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพต้องระบุถึง ความชัดเจน ความถูกต้อง ระยะเวลาทันตามกำหนด นอกจากนั้นยังพบว่ารายงานที่ได้จากระบบ ERP

เป็นรายงานที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นการใช้ประโยชน์จากระบบ ERP ต่อการนำเสนอรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงจึงเป็นการนำข้อมูลจากระบบออกมาจัดทำรายงานด้วยโปรแกรมอื่นหรือสร้างระบบงานย่อยเพื่อเชื่อมต่อกับระบบ ERP

จากผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างพบว่า คุณภาพของสารสนเทศ เป็นปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP โดยพบว่า คุณภาพของสารสนเทศโดยทั่วไปของข้อมูลมีความถูกต้อง นำเชื่อถือ โดยต้องผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการที่ได้มาของสารสนเทศ และผู้ใช้งานต้องทำความเข้าใจกับสารสนเทศที่ได้รับมาก่อนเสมอจึงจะนำไปประกอบการตัดสินใจหรือใช้งานใดๆ เพื่อให้การตัดสินใจมีความถูกต้อง และแม่นยำเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Forsaith (2003) กล่าวว่า ระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่จะเข้ามามีบทบาทในการจัดหาข้อมูลไว้ให้ และเวลาการทำงานของนักบัญชีและนักการเงินจะเปลี่ยนไปใช้ในการวิเคราะห์ และตีความสารสนเทศเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ในการนำระบบ ERP ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์สำเร็จรูป รายงานเป็นรายงานตามมาตรฐาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรส่งผลให้รายงานที่ออกจากระบบ ไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน ส่งผลให้แต่ละหน่วยงานจะต้องมีการขอปรับปรุงพัฒนาระบบ หรือ เขียนระบบงานย่อยเพิ่มเติม เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Markus and Tanis (2000) ที่ได้กล่าวว่า องค์กรที่มีกระบวนการทางธุรกิจที่แตกต่างเฉพาะตัวไม่สามารถใช้โปรแกรม ERP ที่ถูกออกแบบมาเพื่อธุรกิจโดยทั่วไปที่มีกระบวนการหรือสามารถใช้กระบวนการทางธุรกิจที่คล้ายคลึงกันการแก้ไขปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจให้สอดคล้องกับสิ่งที่กำหนดอยู่ในตัวโปรแกรมเป็นสิ่งที่ยาก องค์กรจึงหาทางออกได้หลายวิธี เช่น จ้างงานส่วนที่โปรแกรมทำไม่ได้ให้เป็นส่วนของงานที่ทำด้วยมือ หรือ เขียนโปรแกรมขึ้นมาเองเพื่อรองรับงานที่โปรแกรม ERP ไม่สามารถทำได้ ดังนั้นด้านคุณภาพของสารสนเทศ เป็นปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ทางด้านบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน

2) ด้านคุณภาพของระบบ

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า องค์กรธุรกิจที่ใช้เป็นกรณีศึกษาให้ความสำคัญด้านคุณภาพของระบบ เกี่ยวกับระบบ ERP ได้ให้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน และมีความถูกต้องน่าเชื่อถือได้ ระบบ ERP มีความสะดวกและรวดเร็วในการเข้าระบบ มีฟังก์ชันการใช้งานจำนวนมาก และสามารถทำงานเชื่อมต่อกับระบบงานย่อย อื่นๆ ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Iivari (2005) ที่ได้ทำการทดสอบรูปแบบจำลองของ DeLone and McLean (1992) ซึ่งผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าคุณภาพของระบบส่งผลต่อการใช้และความพึงพอใจของผู้ใช้ก่อให้เกิดผลลัพธ์รับคือข้อมูลสารสนเทศมีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น

จากผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างพบว่า คุณภาพของระบบ เป็นปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ซึ่งคุณภาพของระบบ ERP ประกอบด้วย ความเชื่อถือได้ของข้อมูลที่เกิดจากการประมวลผลในระบบ มีความถูกต้องเป็นปัจจุบัน ระบบ ERP มีความสะดวกในการเข้าถึง และมีฟังก์ชันการใช้งานตรงตามความต้องการ นอกจากนี้ ระบบ ERP ยังมีการทำงานเชื่อมต่อกับระบบงานย่อยอื่นๆ ได้อย่างสะดวก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chien and Tsaur (2007) ได้ค้นพบว่า คุณภาพระบบ เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของระบบ ERP ซึ่งส่งผลให้เกิดความพอใจของผู้ใช้ระบบ และส่งผลกระทบต่อประโยชน์สุทธิของการใช้ระบบ ERP นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Markus and Tanis (2000) พบว่า การประเมินระบบข้อมูลจะถูกประเมินด้วยความรวดเร็วในการทำงาน ความเสถียรในการทำงาน ความสะดวก ความง่ายในการใช้งาน ความยืดหยุ่นของระบบ และในเรื่องการวัดผลการทำงานในฟังก์ชันต่างๆ ตามกระบวนการทำงานที่ถูกต้อง ดังนั้นด้านคุณภาพของระบบ เป็นปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ทางด้านบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน

ตารางที่ 5.2 ตารางสรุป การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ ทางด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ

2.1 คุณภาพของระบบ		
การวิจัยเชิงคุณภาพ	การวิจัยเชิงปริมาณ	ผู้วิจัย/ ก.ศ.
<p>ข้อสรุปที่ได้จากกรณีศึกษาพบว่า คุณภาพของระบบ ERP โดยองค์กรให้ความสำคัญในประเด็น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเข้าถึงตัวระบบ - การให้ข้อมูลและการประมวลผล <p>ข้อมูลที่มีความเป็นปัจจุบันและความน่าเชื่อถือได้</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบูรณาการและเชื่อมต่อกับระบบย่อยอื่นๆ ได้อย่างสะดวก 	<p>ข้อสรุปที่ได้จากสมการเชิงโครงสร้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระบบERP สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก - ให้ข้อมูลถูกต้องและเป็นปัจจุบันน่าเชื่อถือได้ - ระบบ ERP มีการพัฒนาฟังก์ชันการใช้งานให้ตรงตามความต้องการ -สามารถทำงานบูรณาการและเชื่อมต่อกับระบบย่อยอื่นๆ ได้อย่างสะดวก 	<p>สอดคล้องกับงานวิจัยของ</p> <p>DeLoan & McLean (1992), DeLoan & McLean (2003), Kamhawi (2007)</p>

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

2.2 คุณภาพของสารสนเทศ		
การวิจัยเชิงคุณภาพ	การวิจัยเชิงปริมาณ	ผู้วิจัย/ ค.ศ.
<p>ข้อสรุปที่ได้จากกรณีศึกษาพบว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณภาพของสารสนเทศต้องผ่านการตรวจสอบ - รายงานที่ออกจากระบบ ERP เป็นรายงานที่ไม่สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร 	<p>ข้อสรุปที่ได้จากสมการเชิงโครงสร้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - การตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการได้มาของสารสนเทศ - ทำความเข้าใจกับสารสนเทศที่ได้รับมาจากระบบ ก่อนนำไปประกอบการตัดสินใจหรือใช้งานใดๆ - รายงานที่ได้รับจากระบบมีความถูกต้องแต่ไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้โดยเฉพาะผู้บริหาร 	<p>สอดคล้องกับงานวิจัยของ</p> <p>DeLoan & McLean (1992), DeLoan & McLean (2003), Gable et al. (2003), Zhang et al. (2004), Ching et al. (2006), Jafari, Yusuff & Tang (2006), Chien & Tsau (2007), Ifinedo (2007), Chung et al. (2009)</p>

5.2.2 ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ทางด้านบัญชีและการเงินที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน

จากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง พบว่าปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช้ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) ประกอบด้วย การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร การบริหารโครงการ และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร 2) ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) ประกอบด้วย คุณภาพการให้บริการของผู้จัดจำหน่ายหรือบริษัทที่ปรึกษาระบบ ERP โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.2.2.1 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช้ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment)

1) การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร

จากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า องค์กรธุรกิจที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ได้ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดแผนกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร งบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆ ในองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องกำหนดแผนการจัดตั้งเป็นโครงการที่ชัดเจน มีระบบการคัดสรรคณะกรรมการและผู้จัดการโครงการ ให้การสนับสนุนโดยการอนุมัติงบประมาณ

และการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน พร้อมติดตามความก้าวหน้าของโครงการอย่างต่อเนื่อง และสร้างระบบแรงจูงใจให้กับสมาชิกในทีม โครงการติดตั้งระบบ ERP ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wang and Chen (2006) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรจะต้องให้ความสนใจจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ และมีอำนาจสั่งการที่ดีในโครงการติดตั้งระบบ ERP

จากผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างพบว่า ด้านการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร ไม่มี ผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญญรัตน์ ธนไพศาลกิจ (2552) ที่พบว่า หน่วยงานภาครัฐที่ใช้เป็นกรณีศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงในช่วงของโครงการติดตั้งระบบ SAP ส่งผลให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการสนับสนุนและติดตามความก้าวหน้าของโครงการ ซึ่งขัดแย้งกับผลงานวิจัยของ Esteves and Pastor (2001), Gargeya and Brady (2005), Harrison (2004), Holland and Light (2002), Jafari, Yusuff and Tang (2006), Kamhawi (2007), Kim, Lee, and Gosain (2005), Markus et al., (2000), Parr and Shanks (2002), Sawah, Tharwat and Rasmy (2008), Sehali (2000) และ Wagner and Antonucci (2004) แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wang and Chen (2006) ที่ได้กล่าวว่า การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารจะต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพราะ การติดตั้งและใช้ระบบ ERP ให้เกิดประสิทธิภาพต้องใช้เวลาในการดำเนินงานที่นาน นอกจากนั้น การนำระบบ ERP มาใช้ภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบ ERP เข้ามาใช้ภายในองค์กร เพื่อลดการต่อต้านระบบ ERP ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wang and Chen (2006) ได้กล่าวว่า ฝ่ายบริหารให้การสนับสนุน โดยมีการสื่อสารกับบุคลากรเพื่อลดการต่อต้านจากผู้ใช้งาน หรือหากมีการต่อต้านผู้บริหารต้องจัดการโยกย้ายบุคลากรไปอยู่จุดที่มีประโยชน์มากขึ้น นอกจากนั้นผู้บริหารระดับสูงยังมีส่วนร่วมในการคัดเลือกคณะกรรมการกำกับโครงการ และผู้จัดการโครงการ และมีส่วนให้การสนับสนุนเกี่ยวกับการบริหารพนักงานและการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบ ERP ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yusuf et al., (2004) ได้กล่าวว่า การให้ความรู้และอบรมผู้ใช้งาน เป็นกระบวนการให้ฝ่ายบริหารและพนักงานเข้าใจถึงกระบวนการทำงานแบบภาพรวมของระบบ ERP เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของงานแต่ละคนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน

2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

จากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า องค์กรธุรกิจที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ได้ให้ความสำคัญกับด้านวัฒนธรรมองค์กร เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และการแบ่งปันข้อมูลและความรู้

ต่างๆ ทั้งนี้เพราะการนำระบบ ERP มาใช้ ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานธุรกิจและการบริหารจัดการ ซึ่งการเชื่อมโยงข้อมูลภายในต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ทำให้เกิดการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ต่างๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gupta and Govindarajan (2000) ที่ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การจัดการและการแบ่งปันความรู้ประสบความสำเร็จ

จากผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างพบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน ซึ่งขัดแย้งกับผลงานวิจัยของ Weiling and Wei (2007), พยัค วุฒิรงค์ (2550) ซึ่งพบว่าการนำระบบ ERP มาใช้ภายในองค์กร ก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ ซึ่งการบูรณาการความรู้ย่อมมีประสิทธิภาพของโครงการ ERP นั้น มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารพนักงานในส่วนของ การคัดเลือกสมาชิกทีมงานของระบบ ERP ให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญผสมกันอย่างเหมาะสม เป็นผู้แบ่งปันความรู้ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นแผนเดียวกัน หรือ ข้ามสายงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Parr and Shanks (2000) ที่ได้กล่าวว่า การบูรณาการความรู้ของโครงการ ERP ขึ้นอยู่กับการคัดเลือกสมาชิกทีมงานที่มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญ ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าวัฒนธรรมขององค์กร เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน

3) ด้านการบริหารโครงการ

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า องค์กรธุรกิจที่ใช้เป็นกรณีศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารโครงการ โดยองค์กรต้องเตรียมความพร้อม มีการจัดตั้งเป็นโครงการมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อความรับผิดชอบในการติดตั้งระบบ ERP มีการแต่งตั้งผู้จัดการโครงการ ซึ่งมาจากพนักงานประจำขององค์กร ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ในกระบวนการทางธุรกิจ ทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ และระบบ ERP ทั้งนี้เพราะผู้จัดการโครงการเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในโครงการเพราะผู้จัดการโครงการเป็นผู้รับผิดชอบหลักเกี่ยวกับโครงการ ดำเนินการ ติดตั้งระบบให้เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้เพื่อมิให้องค์กรจะต้องแบกรับภาระในส่วนของค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น หากโครงการเสร็จล่าช้ากว่าที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุทัย ต้นละมัย (2547) ที่ได้กล่าวว่า โอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในโครงการติดตั้งและนำระบบ ERP ไปใช้งานจะมีค่อนข้างสูงหากการบริหารโครงการมีการจัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลโครงการ เป็นที่ปรึกษามีอาชีพ

จากผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างพบว่า ด้านการบริหารโครงการ ไม่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญญารัตน์ ธนไพศาลกิจ (2552) ที่พบว่า การบริหารโครงการเป็น

หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP ที่จะต้องติดตั้งระบบให้เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดในสัญญาการติดตั้งระบบ SAP และในด้านงบประมาณ หน่วยงานภาครัฐไม่ต้องการแบกรับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น หากโครงการพัฒนาเสร็จล่าช้ากว่าที่กำหนด ซึ่งขัดแย้งกับผลงานวิจัยของ นริศรา วิเศษรัฐสมิต (2549), ชาญยุทธ์ จันทร์ประสงค์ (2550), Esteves and Pastor (2001), Gargeya and Brady (2005), Harrison (2004), Jafari, Yusuff, and Tang (2006), Kamhawi (2007), Kim, Lee, and Gosain (2005), Sawah, Tharwat, and Rasmy (2008), Sehali (2000), Stratman and Roth (2002) และ Wagner, and Antonucci (2004) ที่ได้กล่าวว่า การบริหาร โครงการ เป็นการทำงานที่ต่อเนื่อง โดยมีผู้จัดการ โครงการภายในองค์กรที่มีความสามารถเป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสารหรือถ่ายทอดข้อมูลต่างๆ และวัดผลการดำเนินงานของโครงการอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนั้นในแบบสอบถาม พบว่า แบบสอบถามบางข้อมีรายละเอียดหรือส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหาร โครงการ มีรายละเอียดหรือส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารพนักงาน ทั้งนี้พบว่า โครงการติดตั้ง และการนำระบบ ERP ไปใช้งานในองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับหลายๆ หน่วยงานในลักษณะทีมงาน ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่มีประสิทธิภาพที่สุดจากหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรมาร่วมทีมงาน และจะต้องทำงานกับ โครงการ ERP แบบเต็มเวลา โดยโครงการดังกล่าวจะต้องมีการจัดตั้ง คณะกรรมการกำกับดูแลโครงการขึ้นเพื่อให้โครงการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้ ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหาร โครงการ เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน

4) ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า องค์กรธุรกิจที่ใช้เป็นกรณีศึกษา การนำระบบ ERP มาใช้ องค์กร จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการนำระบบ ERP มาใช้ ดังนั้นภายในองค์กรจะต้องมีการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่ก่อนที่จะมีการเลือกหรือนำระบบ ERP ใช้ ซึ่งระบบ ERP เป็นเครื่องช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจที่องค์กรเลือกที่จะดำเนินการ ทั้งนี้เพราะระบบ ERP เป็นระบบที่เป็นมาตรฐาน ดังนั้นเมื่อองค์กรตัดสินใจนำระบบ ERP มาใช้ องค์กรจะไม่มี การเปลี่ยนแปลงระบบ ERP เพื่อให้เข้ากับระบบการทำงานของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กร แต่องค์กรเลือกที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับระบบ ERP ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Al-Mashari (2003) ที่ได้กล่าวว่า การติดตั้งระบบ ERP และกิจกรรมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานควรจะทำไปด้วยกันอย่างใกล้ชิด เพราะ การอิมพลีเมนต์ ระบบ ERP นั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมี การวิเคราะห์กระบวนการทำงานขององค์กรในปัจจุบันเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานของระบบ ERP นอกจากนั้นเมื่อนำระบบ ERP มาใช้ส่งผลให้หน่วยงานทำงานได้รวดเร็วขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน

นอกจากนี้ระบบ ERP เป็นระบบที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลทั่วทั้งองค์กร ทุกหน่วยงานสามารถเรียกดูหรือใช้ข้อมูลต่างๆ ในการจัดทำรายงานเพื่อตัดสินใจได้ และยังช่วยลดระยะเวลาในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ

จากผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร ไม่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญญารัตน์ ธนไพศาลกิจ (2552) ที่พบว่าหน่วยงานมีกฎระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่ทำให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน จึงต้องปรับเปลี่ยนซอฟต์แวร์ของระบบ SAP ให้เข้ากับกระบวนการทำงานขององค์กรมากกว่าจะเลือกปรับกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งขัดแย้งกับผลงานวิจัยของ นริศรา วิเศษฐสมิต (2549), ชาญยุทธ์ จันทร์ประสงค์ (2550), Esteves and Pastor (2001), Gargeya and Brady (2005), Harrison (2004), Jafari, Yusuff, and Tang (2006), Kamhawi (2007), Kim, Lee, and Gosain (2005), Sawah, Tharwat, and Rasmy (2008), Sehali (2000) และ Wagner and Antonucci (2004)) ที่ได้กล่าวว่า การนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กรจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับกลยุทธ์ขององค์กร จึงจำเป็นที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กรบางส่วนเพื่อให้เหมาะสมกับระบบ ERP ที่นำมาใช้ด้วยนอกจากนี้ยังพบว่าด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร มีรายละเอียดของข้อคำถามที่สอดคล้องหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารพนักงานซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน

ตารางที่ 5.3 ตารางสรุป การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณสำหรับปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ทางด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ.

การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหาร		
การวิจัยเชิงคุณภาพ	การวิจัยเชิงปริมาณ	ผู้วิจัย/ ค.ศ.
<p>ข้อสรุปที่ได้จากกรณีศึกษาพบว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> -ผู้บริหารควรมีการกำหนดแผนการจัดตั้งโครงการอย่างชัดเจน - มีการตรวจสอบและประเมินผลโครงการอย่างต่อเนื่องและชัดเจน - การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ - กำหนดแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจ 	<p>ผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง พบว่า การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กรเป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP</p>	<p>สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญญารัตน์ ธนไพศาลกิจ (2552) แต่ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Esteves and Pastor (2001), Gargeya and Brady (2005), Harrison (2004), Holland and Light (2003), Jafari, Yusuff and Tang (2006), Kanhawi (2007), Kim, Lee and Gosain (2005), Sawah, Tharwat, and Rasmy (2008), Stratman and Roth (2002) และ Wagner and Antonucci (2004)</p>
ด้านวัฒนธรรมองค์กร		
<p>ข้อสรุปที่ได้จากกรณีศึกษาพบว่าเมื่อนำระบบ ERP มาใช้ส่งผลให้ข้อมูลมีการเชื่อมโยงทั่วทั้งองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรมีการแบ่งปันข้อมูลความรู้เกิดขึ้น ก่อให้เกิดความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม 	<p>ผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP</p>	<p>ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Weiling and Wei (2007), พยัต ภูผิรงค์ (2550)</p>

ตารางที่ 5.3 (ต่อ)

การบริหารโครงการ		
การวิจัยเชิงคุณภาพ	การวิจัยเชิงปริมาณ	ผู้วิจัย/ ค.ศ.
<p>ข้อสรุปที่ได้จากกรณีศึกษาพบว่าในการนำระบบ ERP มาใช้ - องค์กรมีการจัดตั้งเป็นโครงการและแต่งตั้งผู้จัดการโครงการ - ผู้จัดการโครงการควรจะต้องเป็นพนักงานประจำที่มีความรู้ความสามารถทางด้านธุรกิจและ IT ทั้งนี้จะต้องเข้าใจกระบวนการทำงานขององค์กร</p>	<p>ผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง พบว่า การบริหารโครงการ เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP</p>	<p>สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญญารัตน์ ธนไพศาลกิจ (2552) แต่ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Vaught, Gutierrez, and Rinks (2003), Esteves and Pastor (2001), Gargeya and Brady (2005), Harrison (2004), Jafari, Yusuff, and Tang (2006), Kamhawi (2007), Kim, Lee and Gosain (2005), Sawah, Tharwat and Rasmy (2008), และ Wagner and Antonucci(2004)</p>
การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร		
การวิจัยเชิงคุณภาพ	การวิจัยเชิงปริมาณ	ผู้วิจัย/ ค.ศ.
<p>ข้อสรุปที่ได้จากกรณีศึกษาพบว่า การนำระบบ ERP มาใช้ส่งผลให้องค์กรสามารถลดขั้นตอนในการทำงานลงได้ ลดความซ้ำซ้อนในการบันทึกข้อมูล นอกจากนั้นผู้บริหารสามารถเรียกใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว</p>	<p>ผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง พบว่า การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP</p>	<p>สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญญารัตน์ ธนไพศาลกิจ (2552) แต่ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Al-Mashari (2003), Esteves and Pastor (2001), Gargeya and Brady (2005), Harrison (2004), Jafari, Yusuff and Tang (2006), Kamhawi (2007), Kim, Lee, and Gosain (2005), Sawah, Tharwat, and Rasmy (2008), และ Wagner and Antonucci (2004)</p>

5.2.2.2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment)

1) ด้านคุณภาพการให้บริการทางด้านระบบ ERP จากผู้จัดจำหน่ายหรือบริษัทที่ปรึกษาในการวางระบบ ERP

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า องค์กรธุรกิจที่ใช้เป็นกรณีศึกษาให้ความสำคัญด้านคุณภาพการให้บริการทางด้านระบบ ERP จากผู้จัดจำหน่ายหรือที่ปรึกษาในการวางระบบ ERP ทั้งนี้เพราะ องค์กรส่วนใหญ่ที่ใช้เป็นกรณีศึกษาไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการติดตั้งระบบ ERP จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพึ่งพาบริษัทที่ปรึกษาที่มาจากคำแนะนำของบริษัทผู้จัดจำหน่ายซอฟต์แวร์ เพื่อวางระบบ ERP โดยบริษัทที่ปรึกษา เป็นบริษัทที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการติดตั้งระบบ ERP เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรได้อย่างครบถ้วน และติดตั้งระบบ ERP ได้ตรงตามความต้องการ รวมถึงมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้การใช้งานระบบ ERP ให้กับบุคลากรภายในองค์กรได้อย่างครบถ้วนชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhang et al. (2004) กล่าวว่า คุณภาพของผู้ให้บริการ จะต้องประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1) เวลาในการตอบสนองการให้บริการ 2) ที่ปรึกษาที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีความรู้ทั้งทางด้านกระบวนการทางธุรกิจและระบบ ERP และ 3) การมีส่วนร่วมของผู้บริการในการติดตั้งระบบ ERP ดังนั้นที่ปรึกษาจะต้องมีทักษะในการติดต่อและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีด้วย

จากผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างพบว่า ด้านคุณภาพการให้บริการทางด้านระบบ ERP จากผู้จัดจำหน่ายหรือบริษัทที่ปรึกษาในการวางระบบ ERP ไม่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน ซึ่งขัดแย้งกับผลงานวิจัยของ นริศรา วิชเศรษฐสมิต (2549), ชาญยุทธ์ จันทร์ประสงค์ (2550), อัญญารัตน์ ธนไพศาลกิจ (2552), Esteves and Pastor (2001), Gargeya and Brady (2005), Harrison (2004), Jafari, Yusuff, and Tang (2006), Kamhawi (2007), Kim, Lee, and Gosain (2005), Sawah, Tharwat, and Rasmy (2008), Sehali (2000) และ Wagner and Antonucci (2004) ที่ได้ศึกษาพบว่าคุณภาพการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษา ต้องให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้ความเชื่อมั่นในการทำงาน ดังนั้นบริษัทที่ปรึกษาต้องมีความสามารถ ไม่เพียงแต่ในด้านการให้การฝึกอบรมและวิธีการติดตั้งระบบ ERP เท่านั้น แต่ต้องมีประสบการณ์จริงในการใช้งานระบบ ERP เป็นอย่างดีด้วย ทั้งนี้เป็นเพราะบริษัทที่ปรึกษา ระบบ จะทำงานควบคู่ไปกับหน่วยงานที่ดูแลระบบสารสนเทศภายในองค์กร นอกจากนั้นยังมีรายละเอียดของข้อคำถามในแบบสอบถามที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารพนักงาน ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ด้านคุณภาพการให้บริการของบริษัทผู้จัดจำหน่ายหรือ

บริษัทที่ปรึกษาระบบ เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน

ตารางที่ 5.4 ตารางสรุป การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณสำหรับปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ทางด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ

คุณภาพการให้บริการของบริษัทจัดจำหน่ายระบบหรือบริษัทที่ปรึกษา		
การวิจัยเชิงคุณภาพ	การวิจัยเชิงปริมาณ	ผู้วิจัย/ ก.ศ.
ข้อสรุปที่ได้จากกรณีศึกษาพบว่าที่ปรึกษาระบบ มีความรู้เกี่ยวกับระบบ ERP เข้าใจกระบวนการทำงานขององค์กร มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้	ผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างพบว่า คุณภาพการให้บริการของบริษัทผู้จัดจำหน่ายหรือบริษัทที่ปรึกษาเป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP	ขัดแย้งกับงานวิจัยของ โชติชัย เจริญงาม (2550), นริศรา วิเศษยุทธสมิต (2549), Esteves and Pastor (2001), Harrison (2004), Sehali (2000) และ Wagner and Antonucci (2004)

5.2.3 ส่วนที่ 3 บทบาทของนักบัญชีและนักการเงินที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังนำระบบ ERP มาใช้ หลังจากองค์กรนำระบบ ERP ทางด้านบัญชีและการเงินมาใช้ส่งผลให้นักบัญชีและนักการเงินมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทจากเดิม ได้แก่ บทบาทเป็นที่ปรึกษาภายในแก่หน่วยงานต่างๆ และบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ที่ปรึกษาภายในแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า องค์กรธุรกิจที่ใช้เป็นกรณีศึกษา เมื่อองค์กรนำระบบ ERP มาใช้ นักบัญชีและนักการเงินมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท โดยต้องเป็นผู้ที่ตอบคำถามเกี่ยวกับการบันทึกการบัญชี และการเงินเพิ่มมากขึ้น และต้องเป็นศูนย์กลางในการให้ข้อมูลเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งมีการสอนงานทางด้านบัญชีและการเงินแก่หน่วยงานต่างๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานบัญชี

จากผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างพบว่า องค์กรนำระบบ ERP ทางด้านบัญชีและการเงินมาใช้ ส่งผลให้นักบัญชีและนักการเงินมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทเป็นที่ปรึกษาภายในให้แก่หน่วยงานต่างๆ โดยบทบาทใหม่ที่นักบัญชีและนักการเงินมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหลังจากองค์กรนำระบบ ERP มาใช้ เนื่องจากการนำระบบ ERP มาใช้ช่วยทำให้การบันทึกข้อมูลต่างๆ เกิดขึ้นจากหน่วยงานต่างๆ เป็นไปโดยอัตโนมัติ ทำให้นักบัญชีและนักการเงินในการเก็บรวบรวมข้อมูลของนักบัญชี

และนักการเงินเช่นในอดีตหมดความจำเป็นลงไป ดังนั้นเพื่อให้หน่วยงานต่างๆ มีการบันทึกข้อมูล นำเข้าได้อย่างถูกต้อง นักบัญชีและนักการเงินจะต้องเป็นผู้คอยให้คำแนะนำในการบันทึกข้อมูลต่างๆ เพื่อให้ข้อมูลส่งผ่านมายังหน่วยงานบัญชีและการเงินมีความถูกต้อง จึงทำให้นักบัญชีและนักการเงินจะต้องเป็นผู้มีความรู้ในด้านบัญชีและการเงินในเชิงลึก และมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการทำงานของแผนกต่างๆ มีทักษะด้านการสื่อสารที่ดี ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ทักษะการวิเคราะห์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Russell (1999) และ Newman (2003) กล่าวว่า นักบัญชีและนักการเงินจำเป็นต้องมีทักษะใหม่ที่แตกต่างไปจากอดีต คือการเป็นศูนย์กลางความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรทั้งหมด มีทักษะด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี

2) ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า องค์กรธุรกิจที่ใช้เป็นกรณีศึกษา เมื่อองค์กรนำระบบ ERP มาใช้นักบัญชีและนักการเงินมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ และพบว่า นักบัญชีและนักการเงินจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ทางด้านธุรกิจเชิงลึกแล้ว จะต้องมีความรู้และความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นเพื่อที่จะมีส่วนร่วมในการออกแบบรายงานประเภทต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน และต้องประเมินรายงานต่างๆ ว่าตรงตามความต้องการของผู้ใช้งานด้วย

จากผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างพบว่า องค์กรนำระบบ ERP ทางด้านบัญชีและการเงินมาใช้ ส่งผลให้นักบัญชีและนักการเงินมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทเป็นผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ ซึ่งแสดงให้เห็นว่านักบัญชีและนักการเงินต้องมีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ หรือมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อถ่ายทอดความต้องการของตนเอง ตั้งแต่เริ่มต้นพัฒนาระบบ อาทิเช่น การมีส่วนร่วมในการกำหนดผังบัญชีและการกำหนดรหัสต่างๆ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการออกแบบรายงานต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Forsaith (2003) และ Newman (2003) ที่ศึกษาพบว่า ผลการติดตั้งระบบ ERP เป็นสาเหตุให้บทบาทของนักบัญชีและนักการเงินเปลี่ยนแปลงไปคือมีบทบาทในการควบคุมขั้นตอนการออกแบบระบบ ERP และการพัฒนาระบบภายหลังการติดตั้งระบบ ERP

ตารางที่ 5.5 ตารางสรุป การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ บทบาทของนักบัญชีและนักการเงินที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังนำระบบ ERP มาใช้

บทบาทที่ปรึกษาภายในทางด้านบัญชีและการเงินแก่หน่วยงานต่างๆ		
การวิจัยเชิงคุณภาพ	การวิจัยเชิงปริมาณ	ผู้วิจัย/ ค.ศ.
- การให้คำปรึกษาทางด้านบัญชีและการเงิน - การสอนงานด้านบัญชีและการเงิน	ผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง พบว่า บทบาทที่ปรึกษาภายในทางด้านบัญชีและการเงินแก่หน่วยงานต่างๆ เป็นบทบาทที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังนำระบบ ERP มาใช้	Russell (1999) และ Newman (2003)
ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ		
การวิจัยเชิงคุณภาพ	การวิจัยเชิงปริมาณ	ผู้วิจัย/ ค.ศ.
-มีส่วนร่วมในการกำหนดผังบัญชี -มีส่วนร่วมในการออกแบบรายงานต่างๆ	ผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง พบว่า บทบาทการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ เป็นบทบาทที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังนำระบบ ERP มาใช้	Forsyth (2003) และ Newman (2003)

5.2.4 ส่วนที่ 4 บทบาทของนักบัญชีและนักการเงินที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหลังนำ ระบบ ERP มาใช้

หลังจากองค์กรนำระบบ ERP ทางด้านบัญชีและการเงินมาใช้นักบัญชีและนักการเงินไม่มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทจากเดิม ได้แก่ ผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ นักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ และ ผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า องค์กรธุรกิจที่ใช้เป็นกรณีศึกษา เห็นว่านักบัญชีและนักการเงินจะต้องเป็นผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศเพิ่มมากขึ้น แหล่งที่มาของข้อมูล และต้องนักกระตบขอดรายการต่างๆ เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากข้อมูลสารสนเทศที่ส่งมายังหน่วยงานบัญชีและการเงินเป็นขอรวม

จากผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างพบว่าบทบาทผู้ตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศ พบว่า เป็นบทบาทที่ไม่ใช่บทบาทที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังองค์กรใช้ระบบ ERP ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Newman (2003) และ Russell (1999) ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า นักบัญชีและนักการเงินต้องใช้เวลาเพิ่มมากขึ้นในการตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศ ก่อนที่จะนำไปประกอบการตัดสินใจ ซึ่งเป็นบทบาทเดิมของนักบัญชีและนักการเงินที่จะต้องทำการตรวจสอบ

ข้อมูลก่อนที่จะผ่านไปบัญชีแยกประเภทและออกรายงานทางการเงิน แต่เมื่อนำระบบ ERP มาใช้ นักบัญชีและนักการเงินต้องตรวจสอบข้อมูลเหมือนเดิม เพียงแต่เป็นข้อมูลที่ไม่ได้บันทึกเองแต่ถูกส่งต่อมาจากหน่วยงานต่างๆ ทว่าทั้งองค์กร คำนึงจึงสรุปได้ว่า บทบาทการเป็นผู้ตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศเป็นบทบาทที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงของนักบัญชีและนักการเงินหลังนำระบบ ERP มาใช้

2) นักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า องค์กรธุรกิจที่ใช้เป็นกรณีศึกษา เห็นว่าบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินเป็นผู้ที่วิเคราะห์ข้อมูลในเชิงลึกเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหา พร้อมนำเสนอทางเลือกเพื่อให้ผู้บริหารใช้ประกอบในการตัดสินใจ

จากผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างพบว่าบทบาทของนักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจเป็นบทบาทที่ไม่ใช่บทบาทที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังจากองค์กรนำระบบ ERP ทางด้านบัญชีและการเงินมาใช้ ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Newman (2003) และ Russell (1999) ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Granlund and Malmi (2002) พบว่าแต่เดิมนักบัญชีและนักการเงินใช้เวลาส่วนมากในการจัดหาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเตรียมรูปแบบการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ และหลังจากองค์กรนำระบบ ERP มาใช้ทำให้นักบัญชีและนักการเงินต้อง ใช้เวลาน้อยลงในการจัดหาข้อมูล ทำให้นักบัญชีและนักการเงินสามารถใช้เวลาที่เหลือในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ในเชิงลึกและแปลความหมายของสารสนเทศเพิ่มมากขึ้น คำนึงจึงสรุปได้ว่า บทบาทนักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจเป็นบทบาทที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงของนักบัญชีและนักการเงินหลังนำระบบ ERP มาใช้

3) ผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า องค์กรธุรกิจที่ใช้เป็นกรณีศึกษาเห็นว่า นักบัญชีและนักการเงิน ทำหน้าที่ประสานงานการลงบันทึกรายการบัญชีและรายการที่เกี่ยวข้องต่างๆ หรือประสานงานกับหน่วยงานอื่น ทั้งนี้เพื่อที่จะรับข้อมูลและนำส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของแต่ละหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร

จากผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างพบว่า บทบาทผู้ประสานงานระหว่าง

หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรไม่ใช่บทบาทที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังองค์กรใช้ระบบ ERP ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Russell (1999), Scapens (2003) ที่พบว่านักบัญชีและนักการเงินจะต้องสนับสนุนการทำงานระหว่างหน่วยงาน เนื่องจากแต่ละหน่วยงานต้องรับผิดชอบประมาณ และผลการดำเนินงานในรูปการเงินของหน่วยงานมากขึ้น แต่สอดคล้องกับวิจัยของ Forsaith (2003) พบว่า แต่เดิมฝ่ายบัญชีและฝ่ายการเงิน มีหน้าที่ในการจัดหาข้อมูลและจัดทำข้อมูลทางด้านรายได้และค่าใช้จ่ายให้กับทุกแผนก และส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้กับหน่วยงานต่างๆ

เพื่อช่วยสนับสนุนการดำเนินงานให้แก่หน่วยงานต่างๆ เพื่อให้มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และหลังจากองค์กรนำระบบ ERP ทางด้านบัญชีและการเงินเข้ามาใช้ นักบัญชีและนักการเงินต้องติดตามข้อมูลทั้งรายได้และค่าใช้จ่ายจากทุกๆ แผนกเพื่อจัดทำรายงานให้แก่หน่วยงานต่างๆ เหมือนเดิม เนื่องจากหน่วยงานต่างๆ มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องงบประมาณ และพิจารณาผลการดำเนินงานในรูปการเงิน เพิ่มมากขึ้นและต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานบัญชีและการเงินเหมือนเดิม ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า บทบาทผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเป็นบทบาทที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงของนักบัญชีและนักการเงินหลังนำระบบ ERP มาใช้

ตารางที่ 5.6 ตารางสรุป การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ บทบาทของนักบัญชีและนักการเงินที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหลังนำระบบ ERP มาใช้

ผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ		
การวิจัยเชิงคุณภาพ	การวิจัยเชิงปริมาณ	ผู้วิจัย/ ค.ศ.
- ตรวจสอบข้อมูล - กระดาษขอรายการต่างๆ	ผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง พบว่า ผู้ตรวจสอบภายใน ไม่ใช่บทบาทที่เปลี่ยนแปลงของนักบัญชีและนักการเงิน	ขัดแย้งกับงานวิจัยของNewman (2003) และ Russell (1999)
นักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ		
การวิจัยเชิงคุณภาพ	การวิจัยเชิงปริมาณ	ผู้วิจัย/ ค.ศ.
- นักวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก - แปลความหมายของสารสนเทศ และการนำเสนอ	พบว่า นักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ ไม่ใช่บทบาทที่เปลี่ยนแปลงของนักบัญชีและนักการเงิน	สอดคล้องกับงานวิจัยของ Granlund and Malmi (2002) แต่ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Russell (1999), Scapens (2003)
ผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร		
การวิจัยเชิงคุณภาพ	การวิจัยเชิงปริมาณ	ผู้วิจัย/ ค.ศ.
- ประสานงานรับ-ส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์	พบว่า ผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ไม่ใช่บทบาทที่เปลี่ยนแปลงของนักบัญชีและนักการเงิน	สอดคล้องกับงานวิจัยของ Forsaith (2003) แต่ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Russell (1999), Scapens (2003)

5.2.5 ส่วนที่ 5 ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจไทย

5.2.5.1 ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจไทย

1) ด้านผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ในส่วนของผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า องค์กรธุรกิจที่ใช้เป็นกรณีศึกษาให้ความสำคัญหลัง องค์กรนำระบบ ERP ในส่วนงานด้านบัญชีและการเงิน ส่งผลให้นักบัญชีและนักการเงิน เปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย ใน ด้านผลประโยชน์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) ผลประโยชน์ต่อ องค์กร ซึ่งผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับ คือ รายงานที่ออกจากระบบ ERP สร้างความความน่าเชื่อถือ เพราะผ่านการตรวจสอบหลายขั้นตอนภายในหน่วยงาน ทั้งนี้เป็นผลมาจากข้อมูลที่มีการเชื่อมโยง กันทั่วทั้งองค์กร หน่วยงานต่างๆ สามารถลดความผิดพลาดในการนำเสนอข้อมูลแก่ภายนอก ส่งผล ให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือและทำให้ภาพลักษณ์องค์กรดีขึ้น 2) ผลประโยชน์สำหรับพนักงานที่เข้า ร่วมโครงการ ERP ได้รับ โดยพนักงานที่เข้าร่วมโครงการ ERP มีความรู้ความสามารถและ ประสบการณ์ที่เพิ่มมากขึ้น และมีความก้าวหน้าในอาชีพเพิ่มมากขึ้น

จากผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างพบว่า เมื่อองค์กรนำระบบ ERP มาใช้งาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในด้านผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้ แสดงให้เห็น ว่า ระบบ ERP ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการที่ตรงประเด็นให้แก่ผู้บริหาร และลูกค้า โดยช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในประเด็นต่างๆ ทางธุรกิจได้ดีขึ้น และสามารถ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ Kanellou and Spathis (2013) ที่ได้กล่าวว่า ผลประโยชน์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ ของ องค์กรได้แก่ ช่วยปรับปรุงการตัดสินใจให้มีความน่าเชื่อถือ รายงานมีความโปร่งใสสามารถ ตรวจสอบได้ และส่งผลให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำความรู้ที่ ได้เป็นประสบการณ์เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Staehr, L. et al. (2002) ที่ได้กล่าวว่า ปัจจุบันการรับพนักงานใหม่ ต้องมีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์และสามารถใช้ Window ได้และสามารถทำงานกับระบบ ERP ของ SAP ได้

ตารางที่ 5.7 ตารางสรุปการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ ด้านผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ไม่สามารถจับต้องได้

การวิจัยเชิงคุณภาพ	การวิจัยเชิงปริมาณ	ผู้วิจัย/ ค.ศ.
<p>ข้อสรุปที่ได้จากกรณีศึกษาพบว่า การนำระบบ ERP มาใช้ช่วยให้</p> <ul style="list-style-type: none"> - องค์กรมีการวางแผนและตัดสินใจที่ดี มีความโปร่งใส - ภาพลักษณ์องค์กรดีขึ้น - ส่วนผู้เข้าร่วมโครงการสามารถนำความรู้เป็นประสบการณ์เพื่อ ความก้าวหน้าในอาชีพ 	<p>ข้อสรุปที่ได้จากสมการเชิงโครงสร้าง ระบบ ERP ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการที่ตรงประเด็นให้กับผู้บริหาร โดยช่วยให้ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสร้างความพอใจให้กับลูกค้า ส่งผลให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น</p>	<p>Nicolaou and Bhattacharya (2005), Hitt et al. (2002), Hunton et al. (2003), Kanellou and Spathis (2013), Newman and Westrup (2005), Nicolaou (2004), Poston and Grabski (2000, 2001) Staehr, L. et al. (2002)</p>

2) ด้านผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ในส่วนของผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า องค์กรธุรกิจที่ใช้เป็นกรณีศึกษาให้ความสำคัญหลังองค์กรนำระบบ ERP ในส่วนงานด้านบัญชีและการเงิน ส่งผลให้นักบัญชีและนักการเงินเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย ในด้านผลประโยชน์ที่สามารถจับต้องได้ ในด้านของกระบวนการทำงานที่มีความรวดเร็วเพิ่มมากขึ้น เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงานลดน้อยลง รวดเร็วขึ้น ประหยัดเวลาในการทำงาน ซึ่งมาจากการตอบสนองและเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น รวดเร็วขึ้น ข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำ ทำให้หน่วยงานบัญชีสามารถใช้ระยะเวลาเร็วขึ้นในการการปิดงบการเงิน ส่วนนักการเงิน สามารถการปรับปรุงการจัดการเงินสดขององค์กรให้เกิดความคล่องตัวขึ้น เนื่องจากข้อมูลได้รับอย่างรวดเร็ว

จากผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างพบว่า เมื่อองค์กรนำระบบ ERP มาใช้งาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในด้านผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้ แสดงให้เห็นระบบ ERP ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่กระบวนการทำงานทางธุรกิจ โดยสามารถลดระยะเวลาการทำงานของกิจกรรมต่างๆ ให้ลดน้อยลงซึ่งเป็นผลมาจากการลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนลง ทำให้การดำเนินงานต่างๆ รวดเร็ว และรวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kanellou and Spathis (2013) ได้กล่าวไว้ว่า ผลประโยชน์ส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นทางบัญชีและการเงินหลังจากที่มีการนำระบบ ERP มาใช้คือ องค์กรใช้ระยะเวลาน้อยลงในการปิดงบการเงิน นอกจากนั้นระบบ ERP ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ข้อมูลสารสนเทศ โดยให้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำ รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้เพื่อการวิเคราะห์และตัดสินใจทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้อง

กับงานวิจัยของ Mabert, Soni, and Venkataramanan (2003) ที่ได้กล่าวว่า องค์กรขนาดใหญ่ได้ประโยชน์เป็นอย่างมากหลังจากนำระบบ ERP มาใช้ในเรื่องของการตอบสนองข้อมูลรวดเร็วขึ้น

ตารางที่ 5.8 ตารางสรุปการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ ด้านผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สามารถจับต้องได้

การวิจัยเชิงคุณภาพ	การวิจัยเชิงปริมาณ	ผู้วิจัย/ ค.ศ.
<p>ข้อสรุปที่ได้จากกรณีศึกษาพบว่า</p> <p>หลังจากนำระบบ ERP มาใช้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลเชื่อมโยงทั่วทั้งองค์กร - ลดขั้นตอนการทำงาน - การทำงานรวดเร็วขึ้น - หน่วยงานบัญชีใช้เวลาน้อยลงในการปิดงบการเงิน - หน่วยงานการเงินบริหารสภาพคล่องทางการเงินได้รวดเร็วขึ้น 	<p>ข้อสรุปที่ได้จากสมการเชิงโครงสร้างระบบ ERP ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการทำงานทางธุรกิจมีความคล่องตัว ส่งผลให้ใช้ระยะเวลาสั้นลง ในกิจกรรมต่างๆ อาทิเช่น ใช้เวลาน้อยลงในการปิดงบการเงิน - เพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ข้อมูลสารสนเทศ โดยข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำ รวดเร็ว 	<p>Nicolaou and Bhattacharya (2005), Ching et al.(2006), Chien and Tsaur (2007), Chung et al. (2009), Hitt et al. (2002), Hunton et al. (2003), Ifinedo (2007), Kanellou and Spathis (2013), Mabert, Soni, and Venkataramanan (2003), Nicolaou (2004), Poston and Grabski (2000, 2001)</p>

5.2.6 ส่วนที่ 6 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย

จากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ

การดำเนินงานขององค์กร กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินได้รับอิทธิพลทางตรง มาจากปัจจัยทางด้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ที่ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพของระบบ และคุณภาพของสารสนเทศ 2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสาร และ

การบริหารพนักงาน สามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน โดยส่งผลให้นักบัญชีและนักการเงินเปลี่ยนบทบาทเป็นที่ปรึกษาภายในให้แก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และ ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทยในด้านผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้และผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้ ซึ่งข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Hopwood (1987)

ที่ศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และการเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการบัญชีและนักบัญชี นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงทางการบัญชีมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรด้วย ในส่วนผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรพบว่าการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Zhang et al. (2004) ที่ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมทางด้านองค์กร ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้งาน และส่งผลกระทบต่อทางด้านปัจเจกบุคคลและผลกระทบต่อทางด้านองค์กร

นอกจากนั้นยังพบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย ซึ่งข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ DeLone and McLean (1992) ที่ได้กล่าวว่า คุณภาพของระบบ และคุณภาพของสารสนเทศส่งผลต่อการใช้และความพึงพอใจของผู้ใช้ ในขณะที่การใช้และความพึงพอใจของผู้ใช้ส่งผลกระทบต่อกันและกัน และทั้งสองปัจจัยนี้ส่งผลต่อไปยังผลกระทบต่อทางด้านปัจเจกบุคคลและสุดท้ายผลกระทบต่อทางด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานของปัจเจกบุคคลก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรด้วย

นอกจากนั้นยังพบว่า คุณภาพของระบบมีความสัมพันธ์กับบทบาทการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศและประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สามารถจับต้องได้และไม่สามารถจับต้องได้ แสดงให้เห็นว่าคุณภาพของระบบ มีผลให้นักบัญชีและนักการเงินเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งานซึ่งจะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือในการประมวลผลของระบบ ที่ให้ข้อมูลอย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนตัดสินใจในทางธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ DeLone and McLean (1992) ที่ได้กล่าวว่าคุณภาพของระบบ ส่งผลต่อการใช้และความพึงพอใจของผู้ใช้ ในขณะที่การใช้และความพึงพอใจของผู้ใช้ส่งผลกระทบต่อกันและกัน และทั้งสองปัจจัยนี้ส่งผลต่อไปยังผลกระทบต่อทางด้านปัจเจกบุคคลและสุดท้ายผลกระทบต่อทางด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานของปัจเจกบุคคลก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรด้วย

นอกจากนั้นยังพบว่า คุณภาพของสารสนเทศมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สามารถจับต้องได้ แสดงให้เห็นว่าคุณภาพของสารสนเทศมีผลทำให้นักบัญชีและนักการเงินเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเองเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละคน พัฒนาศักยภาพการทำงานและส่งผลให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ช่วยลดระยะเวลาและขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไปและหน่วยงานบัญชีและงานการเงินสามารถใช้ระยะเวลาน้อยลงในการปิดงบการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับ

งานวิจัยของ DeLone and McLean (1992) ที่ได้กล่าวว่าคุณภาพของระบบ ส่งผลต่อการใช้และความพึงพอใจของผู้ใช้ ในขณะที่การใช้และความพึงพอใจของผู้ใช้ส่งผลกระทบต่อกันและกัน และทั้งสองปัจจัยนี้ส่งผลต่อไปยังผลกระทบทางด้านปัจเจกบุคคลและสุดท้ายผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของปัจเจกบุคคลก็จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรด้วย

5.3 ปัญหาและข้อจำกัดในงานวิจัย

ปัญหาที่พบในการวิจัยครั้งนี้ คือ ปัญหาทางการจัดเก็บข้อมูลอันเนื่องมาจากความไม่เข้าใจในตัวแบบสอบถามของผู้ใช้งาน กล่าวคือผู้ใช้งานบางท่าน โดยเฉพาะผู้ใช้งานหลักของระบบยังไม่เข้าใจว่าระบบที่กำลังใช้งานในองค์กรอยู่นั้นคือระบบ ERP นอกจากนั้นในข้อคำถามที่อยู่ในแบบสอบถาม ในส่วนของผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรที่สามารถจับต้องได้ มีข้อคำถามที่เกี่ยวกับเรื่องการบริหารสินค้าคงเหลือ จำนวน 2 ข้อ จาก 9 ข้อ ซึ่งเหมาะกับบริษัทหรือธุรกิจที่จะต้องมีการบริหารสินค้าคงเหลือถึงจะสามารถตอบแบบสอบถามได้อย่างชัดเจน แต่จากงานวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มธุรกิจการเงินและกลุ่มบริการ ซึ่งไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารสินค้าคงเหลือ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อวิเคราะห์หาผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ทำให้ผลการวิจัยที่ได้นั้นไม่ได้สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจได้อย่างแท้จริง

5.4 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยนำเสนอข้อเสนอแนะในส่วนนี้ โดยผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนแรก ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ ส่วนที่สอง ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร และส่วนที่สาม ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ตามรายละเอียดดังนี้

5.4.1 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

จากการศึกษาข้อมูลในการวิจัย พบว่า ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) เป็นปัจจัยความสำเร็จของการนำระบบ ERP มาใช้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย ดังนั้นผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำเสนอแนะเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางด้านวิชาการดังนี้

ปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน ที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ 1) ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) ได้แก่ การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร การบริหารพนักงาน การบริหาร โครงการ และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร 2) ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) ได้แก่ คุณภาพของระบบ คุณภาพของสารสนเทศ และคุณภาพของการให้บริการของบริษัทผู้จัดจำหน่ายหรือบริษัทที่ปรึกษา ระบบ และการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อยืนยันปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน 1) ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) ได้แก่ การสื่อสาร และการบริหารพนักงาน 2) ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) ได้แก่ คุณภาพของระบบ และคุณภาพของสารสนเทศ ส่งผลให้นักบัญชีและนักการเงินมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท เป็นที่ปรึกษาภายในทางด้านการบัญชีและการเงินให้แก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และ ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ และส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพการดำเนินงานทางด้านผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้และผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้ ประกอบด้วย ดังนั้นจากผลการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้ ช่วยเพิ่มพูนความรู้ทางด้านวิชาการ เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP จะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ ได้แก่ การสื่อสาร และการบริหารพนักงาน ส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ ได้แก่ คุณภาพของระบบ และคุณภาพของสารสนเทศ และสามารถค้นพบบทบาทใหม่ของนักบัญชีและนักการเงินที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังจากนำระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงินมาใช้ คือเป็นที่ปรึกษาภายในทางด้านการบัญชีและการเงินให้แก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และเป็นผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ ซึ่งสถาบันการศึกษาโดยเฉพาะคณะที่ผลิตบัณฑิตเพื่อสนับสนุนการบริหารธุรกิจ ที่มีส่วนผลิตบัณฑิตทางด้านบัญชีและการเงิน จะต้องตระหนักถึงบทบาทที่มีการเปลี่ยนแปลงของนักบัญชีและนักการเงิน ควรต้องมีการพัฒนาหลักสูตรและรายวิชาต่างๆ ที่มีการบูรณาการในเนื้อหาของวิชาชีพทางด้านบัญชีและการเงินในเชิงลึก โดยให้รายวิชาต่างๆ มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ธุรกิจและการนำเสนอแนวทางการแก้ปัญหาให้เพิ่มมากขึ้น และควรเพิ่มทักษะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะทางการสื่อสาร ความสามารถในการทำงานเป็นทีม เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบัณฑิตเพื่อให้มีความได้เปรียบเทียบในการก้าวเข้าสู่ตลาดแรงงานต่อไปในอนาคต

5.4.2 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

งานวิจัยในครั้งนี้มีประโยชน์ ช่วยให้ทราบถึงปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินส่งผลเกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย เพื่อให้หน่วยงานและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถนำรูปแบบของงานวิจัย เพื่อวางแผน การติดตั้ง ปรับปรุง และบริหาร โครงการติดตั้ง ERP ได้อย่างประสบความสำเร็จ

จากการศึกษางานวิจัยนี้ พบว่า ปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ 1) ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information System Environment) พบปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงินคือ การสื่อสาร การบริหารพนักงาน 2) ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ (Information System Environment) พบปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน คือ คุณภาพของระบบ และ คุณภาพของสารสนเทศ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลโดยตรงให้นักบัญชีและนักการเงินเปลี่ยนแปลงบทบาทเป็นที่ปรึกษาภายในทางด้านบัญชีและการเงินให้แก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และ เป็นผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจไทย ดังนั้นจากผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ถ้าองค์กรธุรกิจใดที่ต้องการนำระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน มาใช้ ควรจะมุ่งเน้นในประเด็นของ การสื่อสาร การบริหารพนักงาน คุณภาพของระบบ และคุณภาพของสารสนเทศ เป็นหลักก่อน ซึ่งเป็นปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน โดยทั้งนี้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ในฐานะผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ต้องกำหนดคน โยบาย กลยุทธ์ และบริหารทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กร พร้อมทั้งให้การสนับสนุนในด้านการเงิน ทรัพยากรต่างๆ รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ในการนำระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน เข้ามาใช้ในองค์กร รวมทั้งต้องมีการสื่อสารกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้มีความเข้าใจถึงประโยชน์ของการนำระบบ ERP มาใช้ เพื่อช่วยลดการต่อต้านการใช้ระบบ ERP

จากผลการศึกษาพบว่า การใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน ส่งผลให้นักบัญชีและนักการเงินเปลี่ยนแปลงบทบาทไปจากเดิมคือ เป็นที่ปรึกษาทางด้านบัญชีและการเงินให้แก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และเป็นผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ ดังนั้นหากองค์กรธุรกิจที่นำระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงิน จะต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงบทบาทดังกล่าว ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า หน่วยงานและองค์กรต่างๆ ควรให้ความสำคัญในเรื่องการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่มีความรู้ทั้งทางด้านวิชาชีพเชิงลึก และทางด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศ นอกจากนั้นหน่วยงานบัญชีและงานการเงิน ควรให้การสนับสนุนการเรียนรู้ทางด้านธุรกิจและเพิ่มทักษะด้านต่างๆ ให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน ผ่านการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของนักบัญชีและนักการเงินให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

จากผลการศึกษาพบว่า การใช้ระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงินส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย ในด้านของผลตอบแทนที่สามารถจับต้องได้ ทำให้ข้อมูลมีความถูกต้องและได้รับข้อมูลอย่างรวดเร็ว ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้กระบวนการทำงานรวดเร็วขึ้น อาทิเช่น ทำให้หน่วยงานบัญชีสามารถใช้ระยะเวลาน้อยลงในการปิดงบการเงิน และผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้ อาทิ การตัดสินใจของผู้บริหารให้ดีขึ้น ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น และ ผู้เข้าร่วมโครงการนำความรู้ที่ได้รับเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่าหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ควรให้ความสำคัญกับ เรื่อง คุณภาพของระบบ และคุณภาพของสารสนเทศ โดยองค์กรจะต้องมีการลงทุนในระบบ ERP ด้านการบัญชีและการเงินที่ครบวงจร และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศได้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศถูกเก็บอยู่ในฐานข้อมูลกลาง และทุกระบบสามารถเข้าถึงได้ และใช้งานสารสนเทศร่วมกันได้ ทั้งเพื่อช่วยตัดปัญหาที่อาจเกิดจากความผิดพลาดหรือความขัดแย้งของข้อมูลในหน่วยงานต่างๆ ทั้งช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น

5.4.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคต เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. จากโมเดลสมการเชิงโครงสร้าง พบว่า หากธุรกิจนำรูปแบบของงานวิจัยไปใช้งานสามารถพยากรณ์ความสำเร็จได้ร้อยละ 75 ซึ่งในงานวิจัยครั้งต่อไปควรจะมีการทบทวนหรือศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP ในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในประเด็นอื่นๆ นอกจากความสำคัญในด้านการสื่อสาร ด้านการบริหารพนักงาน ด้านคุณภาพของระบบ และคุณภาพของสารสนเทศ เพื่อที่จะให้การพยากรณ์ความสำเร็จมีเพิ่มมากขึ้น

2. ระบบ ERP เป็นระบบที่ใช้ข้อมูลร่วมกันในหลายหน่วยงานและมีการบันทึกข้อมูล ณ จุดเริ่มต้น ทำให้นักบัญชีและนักการเงินมีความจำเป็นจะต้องพัฒนา ทักษะความรู้ ที่แตกต่างกันไปจากเดิม ซึ่งแผนกบัญชีและแผนกการเงิน เป็นศูนย์กลางความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรทั้งหมด ทำให้นักบัญชี และนักการเงินต้องตระหนักถึงบทบาทของตนที่ต้องเปลี่ยนแปลงไปและปรับตัวให้พร้อม

รับผิดชอบต่อกระบวนการทำงานที่อาจซับซ้อนขึ้นเพื่อให้นักบัญชีและนักการเงินสามารถเป็นส่วนหนึ่งของตัวผลักดันประสิทธิภาพขององค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูงสุดจากการใช้ระบบ ERP ได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นในงานวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาถึงรูปแบบการเพิ่มศักยภาพ ของนักบัญชีและนักการเงินหลังจากองค์กรนำระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรมาใช้

3. ธุรกิจในประเทศไทยที่มีการนำเอาระบบ ERP มาใช้งานส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งมีหลากหลายประเภทธุรกิจ ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการใช้ระบบ ERP แยกตามประเภทของธุรกิจ เพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการใช้ระบบ ERP ไปใช้งานในธุรกิจแต่ละประเภทของธุรกิจได้อย่างเหมาะสม





ปริญญากรรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ร่วมกับ สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการ
 รุทกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.
 (2547). รายงานการสำรวจสถานภาพการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ประจำปี 2547.
- กิตติคุณ วังวิจิตร. (2547). ผลกระทบของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรขององค์กรต่อการ
 เปลี่ยนแปลงเทคนิคการบริหาร (วิทยานิพนธ์ปรัชญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ:
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติพัฒน์ นนทปัทมะคุลย์. (2550). การวิจัยเชิงคุณภาพในสวัสดิการสังคม: แนวคิดและวิธีวิจัย
 (ปรับปรุง พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เจมวันต์ ปิติวรรัตน์. (2551). ปัจจัยทางเทคนิคที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาระบบ
 สารสนเทศโปรแกรมสำเร็จรูป SAP การประปานครหลวง (การค้นคว้าอิสระปริญญา
 มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิตตกานต์ เตชะแสนศิริ. (2551). ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการติดตั้งระบบ ERP กรณีศึกษา: บริษัท
 ABC จำกัด (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชาญยุทธ์ จันทร์ประสงค์. (2550). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำระบบบริหารทรัพยากรองค์กร
 (ERP) มาใช้งาน กรณีศึกษาของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (งานวิจัยเฉพาะ
 กรณีปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาย โพรธิสตา. (2552). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (ปรับปรุง พิมพ์ครั้งที่ 4).
 กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ชุตินา เพ็ญนภรณ์. (2552). การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการนำระบบการวางแผน
 ทรัพยากรสำหรับองค์กร(ERP) เข้ามาใช้ในศูนย์กระจายสินค้าอุปโภค บริโภค (สารนิพนธ์
 ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2551). คู่มือสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: สำนักงานพิมพ์ปัญญาชน.
- โชคชัย เจริญงาม. (2550). เอกสารประกอบการบรรยาย ทท711 การบริหาร โครงการด้าน
 เทคโนโลยี. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ดวงรัตน์ คงสุวรรณ. (2549). การบริหารในเชิงการจัดการการเปลี่ยนแปลง โครงการติดตั้งระบบ
 ERP (การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ชานินทร์ ศิลปจารุ. (2548). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS*. กรุงเทพฯ: วี.อินเตอร์พรีนติ้งจำกัด.
- ชานินทร์ ศิลปจารุ. (2555). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS (พิมพ์ครั้งที่ 13)*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนสามัญบิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพวรรณ รักยุติธรรมกุล. (2544). *การศึกษาการนำซอฟต์แวร์ ERP (Enterprise Resource Planning) มาประยุกต์ใช้งานในองค์กรไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นพศักดิ์ ตันติสัตยานนท์. (2550). *การบูรณาการระบบบริหารทรัพยากรองค์กร(ERP) บนระบบบริหารจัดการการสอนและฝึกอบรมคอมพิวเตอร์แบบออนไลน์ (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระเจ้าเกล้าพระนครเหนือ.
- นิตยา เจริญประเสริฐ. (2543). *ระบบสารสนเทศสำหรับธุรกิจ*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นริศรา วิเศษฐสมิต. (2549). *ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของระบบบริหารจัดการทรัพยากรองค์กร (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บัน คาชิมะ. (2546). *สู่การเป็นผู้นำในการใช้ ERP (Enterprise Resource Planning)*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ปพฤกษ์ อุดสาหะวานิชกิจ. (2548). *The Resource-Based View of the Firms*. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*, 25(3), กันยายน – ธันวาคม.
- ประคอง วรรณสุด. (2542). *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรีชา พันธุมสินชัย (บรรณาธิการ) และ อุทัย ดันละมัย (บรรณาธิการร่วม). (2547). *ERP-เผยวิธีทำจริง: Revealing the Actual Implementation Process*. กรุงเทพฯ: แอล ที อาร์.ดี.
- ปรีชา สายเชื้อ. (2549). *การวางแผนทรัพยากรขององค์กรการศึกษา กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านสร้างเม็ก (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พรสวัสดิ์ มงคลชัยอรัญญา , นวพร ประสมทอง. (2551). *ทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากร: อะไรที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน*. *วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, 3(8), กันยายน – ธันวาคม.
- พลพฐ ปิยวรรณ และ สุภาพร เชิงเอี่ยม. (2551). *ระบบวางแผนทรัพยากรองค์กรในงานบัญชี*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พลพฐ ปิยวรรณ และ สุภาพร เจริญเยี่ยม. (2553). ระบบสารสนเทศทางการบัญชี. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2552). ผลกระทบจากมุมมองด้านทรัพยากรและองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์การที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ไพศาล จันทรัมย์. (2551). การพัฒนารูปแบบระบบการวางแผนทรัพยากรองค์การในกระบวนการผลิตที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- วรรณวิมล ศรีหิรัญ. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศทางการบัญชีของผู้บริหารบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- วาสนา บุญถาวร. (2551). ผลกระทบจากการนำระบบวางแผนทรัพยากรองค์การมาใช้ในการควบคุมการผลิตในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วันวิภา คำมงคล. (2552). ผลกระทบของการสนับสนุนขององค์กรและประสิทธิภาพการประยุกต์ใช้การบริหารทรัพยากรด้วยระบบ ERP ที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในระบบ ERP ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณเฑาะพินิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วีรวิทย์ อูธร และ สวัสดิ์ วรรณรัตน์. (2550). ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำระบบการวางแผนทรัพยากรองค์การมาใช้ กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เมธา สุวรรณสาร. (2545). การบริหารทรัพยากรขององค์กรกับการบริหารความเสี่ยง. วารสารนักบัญชี, 48(3), 103 – 110.
- มารศรี เจษฎาปฏิพัทธ์. (2552). อิทธิพลของคุณสมบัติของทรัพยากร ความสามารถขององค์กร และความสามารถของผู้ประกอบการต่อผลการดำเนินงานขององค์กร : กรณีศึกษารัฐกิจรวบรวมและรับซื้อขยะรีไซเคิลในภาคตะวันออกของประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- เขาวรินทร์ ศรีชัยนันท์. (2553). *วัฒนธรรมองค์กร : การสร้างเครือข่ายและการพัฒนาเชิงจริยธรรม
กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง (ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม.
- รัชนิพร เศรษฐศักดิ์โก. (2544). *ระบบสารสนเทศทางการบัญชี*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด
วี.เจ.พรินติ้ง.
- ศิววงศ์ เพชรจุล. (2552). *ผลกระทบของความรู้ความสามารถทางวิชาชีพบัญชีและเทคโนโลยี
สารสนเทศ ต่อคุณภาพกำไรของธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (วิทยานิพนธ์บัญชี
มหาบัณฑิต)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). *ทฤษฎีการประเมิน (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ศุภกร สุวรรณางกูร. (2552). *การวิเคราะห์ความเสี่ยงในกระบวนการอนุมัติโครงการ ERP การระบุ
และลำดับความสำคัญปัจจัย (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์.
- ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุลและคณะ. (2549). *ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการจัดการความรู้*.
กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ศรัณย์ภัทร มIRON. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของระบบ ERP กรณีศึกษา: บริษัท
อุตสาหกรรมปิโตรเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่ง (การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต)*.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมจินตนา คู่แก้ว. (2553). *การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร:
กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎี
บัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สรุปผลการสำรวจตลาดเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทยประจำปี 2553 และ
ประมาณการปี 2554. (2554). กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
แห่งชาติ สถาบันวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมโทรคมนาคม และสำนักงานส่งเสริม
อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์กรมมหาชน).
- สังวรรณ จักรกระโทก. (2547). *การใช้โปรแกรมลิขสิทธิ์: โปรแกรมทางสถิติเพื่อการวิจัยทาง
พฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (เอกสารประกอบการอบรม)*. นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- สุชาติ เต๋นกิจกุล. (2545). การสำรวจปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังจากการนำระบบวางแผนทรัพยากรทั่วทั้งองค์กร(ERP) ไปใช้ในอุตสาหกรรมผลิตสินค้าอุตสาหกรรมของประเทศไทย (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). หลักการทำและการเขียนผลงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุวรรณี รุ่งจตุรงค์. (2555). บทบาทด้านเทคโนโลยีของนักบัญชียุคปัจจุบัน. การประชุมวิชาการระดับชาติ ประจำปี 2555. กรุงเทพฯ: สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.).
- สุวรรณ หวังเจริญเดช. (2547). นักบัญชีในบทบาทของ ซีเอฟไอ. *NaresuanUniversity Journal*, 12(2), 51 – 56.
- สุพจน์ โกสัยจินดา. (2550). การบริหารโครงการในระบบงานไอที. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2545). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2549). การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- หนึ่งฤทัย ค่อสุวรรณ. (2550). การวิเคราะห์ผลกระทบและการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบบริหารทรัพยากรองค์กร (ERP) มาใช้ กรณีศึกษา: คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรพรรณ คงมาลัย และ จิตตกานต์ เตชะแสนศิริ. (2552). ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบ ERP: กรณีศึกษาบริษัท ABC จำกัด. *วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 32(123), 10 – 18.
- อรุณ คงรุ่งโชค. (2549). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับของผู้ใช้งานบัญชีต่องานที่ปริกษาบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณ คงรุ่งโชค. (2551). ระบบสารสนเทศทางการบัญชี. กรุงเทพฯ: ท้อป.
- อริสา เนาวไสศรี. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมของระบบสารสนเทศทางการบัญชีกับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัญญารัตน์ ธนไพศาลกิจ. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการติดตั้งระบบ SAP ของหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งจากมุมมองของฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ SAP และฝ่ายลูกค้า (การค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ภาษาต่างประเทศ

- Abdelghaffar, A. (2010). Significant Factors Influencing ERP Implementation in Large Organizations: Evidence from EGYPT. *European Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems 2010*. April 12-13. Abu Dhabi. UAE.
- Accounting Education Change Commission [AECC]. (1990). Objectives of education for accountants position statement number one. *Issues in Accounting Education*, 5(2). 307-312.
- Adam, & O'Doherty. (2000). Lessons from enterprise resource planning implementations in Ireland towards smaller and shorter ERP projects. *Journal of Information Technology*, 15(4), 305-316.
- Adeylinka, & Multua . (2010). Reliability and Factor Analysis of a Blackboard Course
- Ahire, Golhar, & Waller. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Science*, 27(1), 23-56.
- Al-Khalidi, M.A., & Wallace, R.S.O. (1999). The influence of attitudes on personal computer utilization among knowledge workers :The case of Saudi Arabia. *Information & Management*, 31, 185-204.
- Al-Mashari, Al-Mudimigh, & Zairi. (2003). Enterprise Resource Planning: A Taxonomy of Critical Factor. *European Journal of Operational Research*, 146, 352 – 364.
- Amoako-Gyampah, S. (2004). An extension of the technology acceptance model in an ERP implementation environment. *Information & Management*, 41, 731-745.
- Anderson, & Gerbing. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Arunthari, S., & Hasan, H. (2005). ERP System Adoption and Vendor Selection by Locally owned and Multinational Companies In Thailand (Doctoral dissertation). University of Wollongong.
- Awwad, & Al-Mohammad. (2010). Assessing online registration system's (ORS) success: An application of DeLone and McLean's Model of information systems success. *Journal Studies in Business and Economics by Qatar University*, 15(2), 5-23.

- Bagozzi, R.P., Davis, F.D., & Warshaw, P.R. (1992). Development and test of a theory of technological learning and usage. *Human Relation*, 45, 659-686.
- Bailey, J.E., & Peason, S.W. (1983). Development of a tool for measuring and analyzing computer user satisfaction. *Management Science*, 29, 530-544.
- Bancroft, N.H, Seip, H, & Sprengel, A. (1998). Implementing SAP R/3 (2 nd .ed). Greenwich: Manning.
- Baptiste. (2009). Can Accountants Bring A Positive Contribution To ERP Implementation?. *International Management Review*, 5(2), 81 – 109.
- Barki, H., Rivard, S., & Talbot, J. (1993). Toward an assessment of software development. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 203-225.
- Barki, H., Rivard, S., & Talbot, J. (2001). An Integrative contingency model of softwareproject WSKmanagement. *Journal of Management Information Systems*, 17(4). 37-69.
- Barney. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Basabe, R. (2005). Cultural dimensions and social behavior correlates :Individualism-Collectivism and Power Distance. *RIPS/IRSP*, 18(1), 189-225.
- Baxendale, S. J. (2003). What ERP can offer ABC. *Strategic Finance*, 85(2), 54-57.
- Best, W. J. (1977). *Research in Education* (3 rd. ed.). Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Best, W. J. (1986). *Research in Education* (8 th. ed.). Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Bhimani. (2003). Digitisation and accounting change. *Management Accounting in Digital Economy*, 1-12.
- Bingi,P., Sharma, M.K., & Godla, J.K. (1999). Critical issues affecting and ERP implementation. *Information Systems Management*, 16(3). 7-14.
- Bond et al. (2000). Radical Compression of Cosmic Microwave Background Data. *The Astrophysical Journal*, 533(1), 19-37.
- Bradford, M., & Florin, J. (2003). Examining the role of innovation diffusion factors on the implementation success of enterprise resource planning systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 4, 205-225.
- Bradley. (2003). Management Theory Based Critical Success Factors in Enterprise Resource Planning Systems Implementation. *IDEA GROUP PUBLISHING*, 1023 – 1025.

- Bradley. (2008). Management based critical success factors in the implementation of Enterprise Resource Planning systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 9(3), 175 – 200.
- Bradley. (2011). An empirical investigation of the impacts of internal/external facilitators on the project success of ERP: A structural equation model. *Decision Support Systems*, 50(2), 480-490.
- Brady, A. J., Monk, F. E., & Wagner, J.B. (2002). *Concepts in Enterprise Resource Planning, Course Technology*. a division of Thomson Learning, Inc.
- Brown, & Jayakody. (2008). B2C E-commerce Success: A Test and Validation of Revised Conceptual Model. *Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 11(3), 167-184.
- Brown, C.V., & Vessey, I. (2003). Managing the next wave of enterprise systems: leveraging lessons from ERP. *MIS Quarterly Executive*, 2(1), 45-57.
- Brown, E. (1997). The best software business Bill Gates doesn't own. *Fortune*. 242.
- Browne., M.W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. En K.A. Bollen y J.S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp.136 -161). Newbury Park: Sage.
- Burns, J., Ezzamel, M., & Scapens, R.W. (1999). Management Accounting Change in the UK. *Management Accounting*, 28-30.
- Burns, O.M., Tumipseed, D., & Riggs, W.E. (1991). Critical success factors in manufacturing resource planning implementation. *International Journal of Operations and Production Management*, 11(4), 5-19.
- Caldwell, B. (1998). New IT Agenda. *Information week 711*, 1998, 30 – 38.
- Carlos, A., & Dosamantes. (2007). *The Influence of Top Management Team Characteristics on the contribution of enterprise information systems to long-term Financial Performance* (Thesis). Texas: The University of Texas at Sanantonio.
- Carlson, M., & Mulaik, S.A. (1993). Trait ratings from descriptions of behavior as mediated by components of meaning. *Multivariate Behavioral Research*, 28(1), 111-159.
- Carmines, E.G., & McIver, J.P. (1981). Analyzing models with unobserved variables: Analysis of covariance structures, in GW Bohrnstedt & EF Borgatta (eds). *Social measurement: Current issues* (pp. 61-73). Beverly Hills, CA: Sage.

- Cascante, P., Bernard, M. (2002). The impact of expert decision support systems on the performance of new employee. *Information Resources Management Journal*, 15(4), 64.
- Chan, S., Gable, G., Smythe, E., & Timbrell, G. (2000). Major Issues with Enterprise Systems: A Case Study and Survey of Five Government Agencies. *Proceedings of the Twenty-First International Conference on Information Systems*. (pp.494-500). Brisbane.
- Chansa-ngavej, C., Puajindanetr, S., & Pontue, N. (2004). Cultural Factors in ERP Adoption ; A Thailand-Europe Comparison, *15th DAAAM International Symposium. Intelligent Manufacturing & Automation: Globalisation – Technology – Men – Naturen* 3-6th November 2004, Vienna, Austria.
- Chapman & Chua. (2003). Technology-driven integration, automation and standardization of business process. Implication for accounting. *Management Accounting in Digital Economy*, 74-94.
- Chapman, & Chua. (2000). Information technology, organizational form, and accounting, EIASM second conference on new directions in management accounting: *Innovations in Practice and Research*, (December), 93-211.
- Chapman. (2005). Not because they are new: Developing the contribution of enterprise resource planning system to management control research. *Accounting, Organizations and Society*. 30, 685-689.
- Chau, P.Y.K., & Hu, P.J.H. (2001). Information technology acceptance by individual professionals: A model comparison approach. *Decision Sciences*, 32(4), 699-719.
- Chen, Huang, chiu, & Pai. (2011). The ERP system impact on the role of accountants. *Journals Industrial Management and Data Systems*, 112(1), 83-101.
- Chien, Tsaur. (2007). Investigating the success of ERP systems: Case studies in three Taiwanese high-tech industries. *Computers in Industry*, 58, 783-793.
- Chin & Tsaur. (2007). Investigating the success of ERP systems: Case studies in three Taiwanese high-tech industries. *Computer in Industry*, 58, 783-793.
- Ching-Chien Yan. (2006). A Study of the Factors Impacting ERP System Performance—from the Users' Perspectives. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 8(2)
- Choo & Bontis. (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford University Press Inc.

- Chung, Skibniewski, & Kwak. (2009). Developing ERP Systems Success Model for the Construction Industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 207-216.
- Colmenares. (2009). Benefits of ERP Systems for Accounting and Financial Management. *Allied Academies International Conference*. New Orleans, LA. April 8-10.
- Compeau, D.R. & Higgins, C.A. (1995). Computer self-efficacy : Development of a measure and initial test. *MIS Quarterly*, 19,(2), 189-211.
- Compeau, D.R., Higgins, C.A., & Huff, S. (1999). Social cognitive theory and individual reactions to computing technology : A longitudinal Study. *MIS Quarterly*, 23, 145-158.
- Cronin, J. J., & Taylor, S.A. (1992). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations, measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58(1). 125-131.
- Daft, & Lengel. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32, 354-571.
- Davenport, T. (2000). *Missioncritical: Realizing the promise of enterprise system*. Harvard Business School Press.
- Davenport. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, 121-131.
- Davis, F. D. (1986). *A technology acceptance for empirically testing new and user information system: Theory and result* (Doctoral dissertation). Massachusetts Institute of Technology.
- Davison, W.H. (1993). *Beyond re-engineering : The three phases of business transformation*. IBM Syst.
- Daws, Riebe & Giannopoulos. (2000). The Impact of Different Scale Anchors On Responses To The Verbal Probability Scale. *ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*, 260-263.
- Dechow, Granlund, & Mouritsen. (2006). *Management control of the complex organization: Relationships between management accounting and information technology*, in Chapman, C.S.
- Dechow, Granlund, & Mouritsen. (2007). Interactions between modern information technology and management control'. In D. Northcott, T. Hopper & R.W. Scapens (Eds.) *Issues in Management Accounting* (3rd ed). Prentice Hall (Chapter 3).

- Deloitte Consulting. (1998). *ERP's second wave: maximizing the value of ERP-enabled processes*. New York, NY.
- DeLone & McLean. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information Systems Research*, 3(1), 60 – 95.
- DeLone and McLean. (2003). The DeLone and McLean Model of Information System Success: A Ten-Year Update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30.
- Dezdar, & Ainin. (2010). Critical Success Factors for Erp Implementation: Insights from a Middle-Eastern Country. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10(6), 798-808.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J.A. (2000). *Introducing LISREL*. London: Sage Publications.
- Dillard, Rchala, Yuthas. (2005). Enterprise resource planning system: A physical manifestation of administrative evil. *International Journal of Accounting Information Systems*, 6, 107-127.
- Dong. (2001). Modeling top management influence on ES implementation. *Business process Management Journal*, 7, 243-250.
- Donnelly. (1999). Making the Difference: Quality Strategy in the Public Sector. *Managing Service Quality*, 9(1). 47-52.
- Doran & Walsh. (2004). The Effect of Enterprise Resource Planning (ERP) on Accounting Practices in Companies in Ireland. *The Irish Accounting Review*, 11(2), 17 34.
- Duchessi, Schaninger, & Godla. (1988). Implementing a Manufacturing Planning and Control Information System. *Strategy and Organization*, 75-91.
- Ekane, K. (2009). ERP Implementation: Critical Success factors with focus on change management (Master Thesis). Sweden: Malardalen UniversitySweden.
- Elaine. (1993). A Resource-Based Perspective on the Dynamic Strategy-Performance Relationship: An Empirical Examination of the Focus and Differentiation Strategies in Entrepreneurial Firms. *Journal of Management*, 19(4), 819-839.
- Esteves, J., & Pastor, J. (2001). Analysis of Critical Success Factors Relevance along SAP Implementation Phases, *Americas Conference on Information Systems*.
- Everdingen, Y.M., & Waarts, E. (2003). *A Multi – Country Study of the Adoption of ERP Systems: The Effect of National Culture*.

- Falkowski, Pedigo, Smith, & Swanson. (1988). A recipe for ERP success. *Beyond Computing*, 44-45.
- Fang. (2005). Critical Success Factors in ERP Implementation. *Paper within IT and BusinessRenewal*.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fishbein, M., & Ajzen. (2005). Theory-based behavior change interventions: Comments on Hobbis and Sutton. *Journal of Health Psychology*, 10, 27-31.
- Flosi, T. (1980). *How to Manage an MRP Installation*. Paper presented at the Management Seminar.
- Forsaith, D., Tilt, C., & Xydias-Lobo, M. (2003). The future of management accounting. *A South Australian Perspective* (On-line serial). Available from:
<http://www.ssn.flinders.edu.au/commerce/research_papers/03-2.pdf>.
- Francoise, Bourgault, & Pellerin. (2009). ERP implementation through critical success factors management. *Business Process Management Journal*, 15(3), 371-394.
- Fryer. (1999). The ROI challenge. *CFO*, 15(9), 85-89.
- Gable, G. (1991). Large Package Software: a Neglected technology?. *Journal of Global Information Management*, 6(3).
- Gable, G., Sedera, D., & Chan, T. (2003). Enterprise Systems Success: A Measurement Model. *Twenty Fourth International Conference on Information Systems*, Seattle.
- Galletta, Ahuja, Hartman, Teo, & Peace. (1995). Social influence and end-user training. *Communication of the ACM*. 38(7), 70-80.
- Garcia- Sanchez, & Perez-Bernal. (2007). Determination of Critical Success Factors in Implementing an ERP System: A Field Study in Mexican Enterprises. *Information Technology for Development*, 13,(3), 293 – 309.
- Gargeya, & Brady. (2005). Success and failure factors of adopting SAP in ERP system implementation. *Business Process Management Journal*, 11(5), 501 – 516.
- Ghandour, Deans, & Benwel. (2007). The Impact of Customer Focus to The Success of eCommerce System among Small and Medium Enterprises –A Conceptual Frramework. *ANZMAC07 Conference*. University of Otago.

- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory*, Aldine, Chicago.
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1977). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Aldine, Chicago.
- Goodhue, D.L. (1995). Understanding user evaluations of information systems. *Management Science*, 41(2), 1827-1844.
- Gopalan. (2012). Internal Audit in ERP Environment. *G BALU Associates Knowledge Management Series*, 5(1), 1 – 14.
- Grabriels, & Kerckhoven. (2007). The influence of an ERPS-introduction on organizational structures. *Working paper First Draft*. University of Antwerp.
- Grabriels. (2002). The Impact of Enterprise Resource Planning Systems (ERPS) on the Management Accounting (Information) Systems of an Organization. *Working Paper, University of Antwerp. Presentation at the 25th EAA Congress, Denmark*.
- Grabski, Leech, & Schmidt. (2011). A Review of ERP Research: A Future Agenda for Accounting Information Systems. *Journal of Information Systems*, 25(1), 37 – 78.
- Grace, J.B. (2008). Structural equation modeling for observational studies. *Journal of Wildlife Management*, 72(1), 14-22.
- Granlund, M., & Lukka, K. (1998). It's a small world of management accounting practices. *Journal of Management Research*, 10, 153-179.
- Granlund, M., & Malmi, T. (2002). Moderate Impact of ERP's on Management Accounting: A lag or permanent outcome?. *Management Accounting Research*, 13, 299-321.
- Granlund. (2009). On the interface between accounting and modern information technology. *Turku School of Economics, Series A-13*.
- Grant. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. 114-135.
- Guimaraes, T. (1996). Assessing the impact of information centers on end-user computing and company performance. *Information Resources Management Journal*, 9(1), 6–15.
- Guimaraes, T., & Davis. (1995). Testing the determinants of microcomputer usage via a structural equation model. *Journal of Management Information System*, 11(4), 87-114.
- Gupta, Y.P., & Raghunathan, T. S. (1989). Impact of Information Systems (IS) Steering Committees on IS Planning. *Decision Sciences*, 20(4), 777-793.

- Gupta. (2000). Enterprise resource planning: the emerging organizational value systems. *Industrial Management & Data Systems*, 100 (3), 114 – 118.
- Gutierrez, R. (2003). ERP Implementation in State Government. *Idea Group Inc*, 302 – 305.
- Hahn. (2007). Accounting research: An analysis of theories explored in doctoral dissertations and their applicability to Systems Theory. *Accounting Forum*, 31, 305-322.
- Hair, Anderson, Tatham, & Black. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed). Prentice Hall. New Jersey.
- Hair, J.F. Black, W.C. Babin, B.J. Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed). Upper Saddle River; NJ: Pearson Prentice Hall.
- Harrison, R., & Leitch, C. (2004). iLearning and Organization in the Knowledge-based Information Findings from a Participatory Action Research Case Study, *British Journal of Management*, 11(2), 103-119.
- Hassan. (2005). Management accounting and organizational change: an institutional perspective. *Journal of Accounting & Organizational change*. 1(2), 125-140.
- He. (2007). A Comparative study of critical success factors for ERP systems implementation in China and Finland. *Master of Science thesis in Accounting Swedish school of Economics and Business Administration*.
- Hedman. (2010). ERP Systems: Critical Factor in Theory and Practice. *Center for Applied ICT (CAICT) Copenhagen Business School*, 1- 27.
- Helsinki. (2008). *Drive of ERP Systems' Business value*.
- Hendricks, Singhal, & Stratman. (2007). The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM and CRM system implementations, *Journal of Operations Management*, 25, 65-82.
- Hitt, L.M., & Brynjolfsson, E. (1996). Productivity, business profitability and consumer surplus: three different measures of information technology value. *MIS Quarterly*, 20(2), 121-142.
- Hitt, L.M., Wu, D.J., & Zhou, X. (2002). Investment in enterprise resource planning: Business impact and productivity measures. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 71-98.
- Ho. (2006). Impact of ERP and OLAP systems on management accounting practices and management accountants (Master's Thesis).

- Hoffer, Jeffrey, A., George, J. F., & Valacich, J. S. (2002). *Modern System analysis and Design*. Prentice Hall.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors . Institutions and Organizations Across Nations* (2 nd ed). London: *Sage Publications*.
- Holland, & Light, B. (2002). A Stage Maturity Model of Enterprise Resource Planning Systems Use. *The DATA Base for Advances in Information Systems*, 32(2), 34-45.
- Holland, & Light. (2003). *A Framework for Understanding Success and Failure in ERP System Implementation*. Second-Wave ERP Systems. Chapter 7: pp.180-195.
- Holland, Light, & Gibson. (1999). A critical success factor model for enterprise resource planning implementation. *Proceedings of the 7 th European Conference on Information Systems*, 1, 273-297.
- Hong, & Kim. (2002). The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective. *Information & Management*, 40, 25 – 40.
- Hopwood, A.G., & Shields, M.D. (eds.). *Handbook of Management Accounting Research*. (London: Elsevier), 625 – 640.
- Hopwood. (1987). The archaeology of accounting systems, *Accounting, Organization and Society*, 12, 204-234.
- Hox, & Bechger. (2000). An Introduction to Structural Equation Modeling. *Family Science Review*, 11, 354-373.
- Hoyle. (1995). *Structural equation modeling: Concepts issues, applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- <http://www.cio.com/research/erp/edit/erpbasics.html>.
- Hu, & Bentler. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Coventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Hudiburg, R.A. (1990). Relating computer-associated stress to computerphobia. *Psychological Reports*. 67, 311-314.
- Hunton, Lippincott, & Reck. (2003). Enterprise resource planning (ERP) systems: Comparing firm performance of adopters and non-adopters, *International Journal of Accounting Information Systems*, 4(3), 165-184.

- Hunton, McEwen, & Wier. (2002). The reaction of financial analysts to Enterprise Resource Planning (ERP) implementation plans. *Journal of Information Systems*, 16(1), 31-40.
- Hussein, AbdolKarim, & Selamat. (2007). The Impact of Technological Factors on Information Systems Success in Electronic-Government Context. *Business Process Management Journal*. 13(5), 613-627.
- Hyvonen. (2010). Exploring Mangement Accounting Change in ERP Context. *Academic Dissertation*. University of Tampere.
- Ifinedo, P. (2007). Interactions between organizational size, culture, and structure and some IT factors in the context of ERP success assessment: an exploration investigation. *Journal of Computer Information Systems*, 27(4), 28-44.
- Igbaria, M., & Torasker, K. (1994). Impact of end-user computing on the individual :An integrated model. *Information Technology and People*, 6, 271-292.
- Igbaria, M., Parasuraman, S., & Baroudi, J.J. (1996). A motivational model of microcomputer usage. *Journal of management Information Systems*, 13,(10), 127-143.
- Iivari. (2005). An Empirical Test of the DeLone-McLean Model of Information System Success. *Database for Advances in Information Systems*, 36(2).
- Ikart. (2005). *Critical success factors for executive information systems usage in organizations* (Doctoral dissertation). University of Wollongong.
- Irani et al. (2001). Information Systems Evaluation: Mini-track Introduction. *Seventh Americas Conference on Information Systems. Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*.
- Isa, & Thye. (2005). Advanced Management Accounting Techniques: An Exploratory study on Malaysian Manufacturing. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 2(1), 35-48.
- Ives, Hamilton, & Davis. (1980). A framework for research in computer-based management information systems. *Management Science*, 26, 910-934.
- Jack, & Kholeif. (2008). Enterprise Resource Planning and a contest to limit the role of management accountants: A strong structuration perspective. *Accounting Forum*, 32, 3045.

- Jafari, Yusull, & Tang. (2006). ERP System Implementation in Malaysia: The Importance of Critical Success Factors. *International Journal of Engineering and Technology*, 3(1), 125-131.
- Jarvenpaa, S. L., & Ives, B. (1991). Executive Involvement and Participation in the Management of Information Technology. *MIS Quarterly*, 15(2), 205-227.
- Jirachiefpattana, W. (1997). The Impacts of Thai Culture on Executive information systems Development; *International Journal of Computer and Engineering Management*, 5(2), 40-55.
- Kamhawi. (2007). Critical Factors for implementation Success of ERP Systems: An Empirical Investigation from Bahrain. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 3, 34-49.
- Kanellou, & Spathis. (2013). Accounting benefits and satisfaction in an ERP environment. *International Journal of Accounting Information Systems*, 26-51.
- Karimi, Somers & Hattacherjee. (2007). The role of information systems resources in ERP capability building and business process outcomes. *Journal of Management Information Systems*, 24(2), 221-260.
- Kemp, & Low. (2008). ERP innovation implementation model incorporating change management. *Business Process Management Journal*, 14(2), 228-242.
- Kettinger, Lee. (1994). Perceived service quality and user satisfaction with the information services function. *Decision Sciences*, 25, 737-766.
- Kim, Y., Lee, Z, & Gosain, S. (2005). Impediments to successful ERP implementation process. *Business Process Management Journal*, 11, 158 – 170.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practices of Structural Equation Modeling*. New York, NY: The Guilford Press.
- Kline, R.B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York, NY: Guilford Press.
- Koch. (2002). ABC: An introduction to ERP: Getting started with enterprise resource planning (ERP). *CIO ERP Resource Center*,

- Koch. (2005). Enterprise Resource Planning Research Center-The Pros and Cons of Automating a Company's Functional Areas. *The ABCs of ERP*, <http://www.cio.com/research/erp/edit/erpbasics.html>.
- Koskela, L., & Howell, G. (2001). Reforming project management: The role of planning, execution and controlling. *Proceedings of the 9th International Group for Lean Construction Conference*. Kent Ridge Crescent, Singapore, 6 - 8 August 2001.
- Koskela, L., & Howell, G. (2002a). The underlying theory of project management is obsolete. *Paper to be presented at the PMI Research Conference, August 2002*.
- Kotter. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York and London.
- Kraemmergaard, P., & Moller, C. (2000). Evaluation of ERP Implementation: A Case-Study of an Implementation. *International Conference on Information Systems Analysis and Synthesis*.
- Kremers, M., & Dissel, H.V. (2000). ERP System Migrations," *Communications of the ACM*, 43(4), 53 – 56.
- Kuasirikun, & Constable. (2010). The cosmology of accounting in mid 19th-century Thailand. *Accounting Organizations and Society*, 35, 596 – 627.
- Laudon, C., & Laudon, P. (2000). *Management Information Systems : Organization and Technology in the Networked Enterprise* (6 th ed.). Prentice Hall.
- Laudon, C., & Laudon, P. (2002). *Management Information Systems : Organization and Technology in the Networked Enterprise* (7 th ed.). Prentice Hall.
- Laudon., C., & Laudon., P. (2006). *Management Information Systems Managing The Digital Firm*. Pearson Education.
- Laughlin. (1999). An ERP game plan. *Journal of Business Strategy*, 20 (1), 32–37.
- Learned, E. P., Christensen, C.R. Andrews, K.R., & Guth, W.D. (1969). *Business Policy:Text and Cases*. Homewood, IL: Irwin.
- Lee, G.S. (2005). Impediments to successful ERP implementation process. *Business Process Management Journal*, 11(2), 158-170.
- Lee, & Huang. (2000). An ERP Implementation Case Study from a Knowledge Transfer Perspective. *Journal of Information Technology*, 12(2), 281-288.

- Lin, H.-Y., Hsu, P.-Y., & Ting, P.-H. (2006). ERP Systems Success: An Integration of IS Success Model and Balanced Scorecard. *Journal of Research and Practice in Information Technology*, 215-228.
- Lin. (2007). Measuring Online Learning Systems Success: Applying the Updated DeLone and McLean Model. *CyberPsychology & Behavior*, 10(6), 817-820.
- Linde, L. & Bergstrom, M. (1988). Impact of prior knowledge of informational content and organization on learning search principles in a database. *Contemporary Educational Psychology*, 13, 90-101.
- Loh, & Koh. (2004). Critical elements for a successful enterprise resource planning implementation in small- and medium- sized enterprises, *International Journal of Production Research*, 42(17), 3433-3455.
- Lucas, H.C. (1975). Performance and the use of an information systems. *Management Science*, 21(8).
- Mabert, S., & Venkataramanan. (2000). Enterprise Resource Planning Survey of Manufacturing Firms. *Production and Inventory Management Journal*. 41(20), 52-58.
- Mahony, & Doran. (2008). The Changing Role of Management Accountants, Evidence From the Implementation of ERP Systems in Large Organisations. *International Journal of Business and Management*, 3(8), 109-115.
- Maldonado, M. (2009). Factors impacting the success of ERP implementations in small and medium enterprises: an empirical assessment from Latin America. *ESADE – PhD in Management Sciences Program*.
- Management System Success: A Scale Development and Validation in an Educational Context. *Journal of Information Technology Education*, 10, 55-80.
- Mandal, & Gunasekaran. (2002). Issues in implementing ERP: A case study. *European Journal of Operational Research*, 146, 274-283.
- Markus, A., & Petrie, T. (2000). Learning from adopters' experiences with ERP: problems encountered and success achieved. *Journal Information Technology*, 15, 245-265.
- Maryl. (2002). Enterprise Resource Planning: Barriers to Successful Implementation. *Dissertation Doctor of Philosophy, Capella University*.

- Masrek, M. N., Jamaludin, A., & Mukhtar, S. A. (2010). Evaluating academic library portal effectiveness: A Malaysian case study. *Library Review*, 59(3), 198–212.
- Masrek. (2007). Measuring Campus Portal Effectiveness and the Contributing Factors. *Campus-Wide Information System*, 24(5), 342-354.
- Mathieson, K. (1991). Predicting user intentions: Comparing the technology acceptance model with the theory of planned behavior. *Information Systems Research*, 2(3), 173-191.
- Matolcsy, Booth, & Wieder. (2005). The economic benefits of enterprise resource planning systems: some empirical evidence, *Journal of Accounting and Finance (forthcoming)*, 45, 439-456.
- McAdam, & Galloway. (2005). Enterprise resource planning and organizational innovation: a management perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 280-290.
- McCoy, S. (2005). Integrating National Culture into Individual IS Adoption Research :The Need for Individual Level Measures. *Americas Conference on Information Systems (AMCIS) Paper, 124. (CIAS)*, 15, 211-224.
- McLachlin. (1999). Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, 37(5), 394-402.
- Measow, C.T., Wang, J., & Yuan, W. (1995). A study of user performance and attitudes with information retrieval interfaces. *Journal of the American Society for information Science*, 46, 490-505.
- Merchant. (1989). *Rewarding Results: Motivating Profit Center Manager*. Boston: Harvard Business School Press.
- Meta Group. (2003). Gaining Continuous Value from ERP through Comprehensive, Continuous Education Strategy. *Stamford Conn: white paper*.
- Metrejean. (2004). *The Role of consultants in the implementation of enterprise resource planning systems (Doctoral dissertation)*. The University of Mississippi.
- Morris, (2011). The Impact of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems on the Effectiveness of Internal Controls over Financial Reporting. *Journal of Information Systems*, 25(1), 129 – 157.

- Motwani, J., Mirchandani, D., Madan, M., & Gunasekaran, A. (2002). Successful implementation of ERP projects: Evidence from two case studies. *International Journal Product Economics*, 75(1-2), 83-96.
- Nah, F. F. H., & Delgado, S. (2006). Critical success factors for enterprise resource planning implementation and upgrade. *Journal of Computer Information Systems*, 46(5), 99.
- Nah, F. F-H., Zuckweil. (2003). ERP implementation: chief information officers' perceptions of critical success factors. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 16(1), 5-22.
- Nah, Lau, & Kuang. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process Management Journal*, 7, 285-296.
- Napier. (2006). Accounts of change: 30 years of historical accounting research. *Accounting Organizations and Society*, 31, 445 - 507.
- Newman, W. (2003). *Financial Management*. [On-line serial]. Available from://www.car.chula.ac.th.
- Newman, W. (2005). Making ERPs work: accountants and the introduction of ERP systems. *Eur J Inf Syst*, 14(3), 258-272.
- Ngai, L., & Wat. (2008). Examining the Critical Success Factors in Adoption of Enterprise Resource Planning. *Computers in Industry*, 59(6), 548-564.
- Nicolaou, A. I. (2004). Firm performance effects in relation to the implementation and use of enterprise resource planning systems. *Journal Information System*, 18, 79 - 105.
- Nicolaou, A. I. (2004). Quality of postimplementation review for enterprise resource planning systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 5, 25-49.
- Nicolaou, A. I., & Bhattacharya, S. (2006). Organizational performance effects of ERP systems usage: The impact of post-implementation changes. *International Journal of Accounting Information Systems*, 7(1), 18-35.
- Nicolaou, A. I., Stratopoulos, T., & Dehning, B. (2003), Financial analysis of potential benefits from ERP systems adoption. *Journal of Business and Information Technology*, 2(1), 40-50.

- Nicolaou, Bhattacharya. (2006). Organizational performance effects of ERP systems usage: The impact of post-implementation changes. *International Journal of Accounting Information Systems*, 7, 18 – 35.
- Nielsen, J. (2002). *Critical success factors for implementing an ERP system in a university environment: A case study from the Australian HES*, (Bachelor Project, Griffith University).
- Nielsen, J. L. (2005), ERP System Implementation in an Australian University - A Knowledge Management Focus. *Proceedings from the 25 th Scandinavian Conference on Information Systems*, 10.
- O’Leary. (2004). Enterprise resource planning (ERP) systems: an empirical analysis of benefits. *J Emerge Technol Account*, 1, 63-72.
- Oakes, and Young. (2010). Reconciling conflict: The role of accounting in the American Indian Trust Fund debacle. *Critical Perspectives on Accounting*, 21, 63-75.
- Olhager, & Selldin. (2003). Enterprise Resource Planning Survey of Swedish Manufacturing Firms. *European Journal of Operation Research*. 146. 365-373.
- Pan, & Jang. (2008). Determinants of the adoption of Enterprise Resource Planning within the Technology-Organization-Environment framework: Taiwan’s communications industry. *Journal of Computer Information System*, 48, 94-102.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parlakkaya, C. & Akmese. (2011). Enterprise Resource Planning Systems’ Impact on Accounting Processes in Turkey: A Research on the Largest 500 Industrial Firms. *The Business Review, Cambridge*, 17(2), 167 – 174.
- Parr, A. and Shanks G. (2000.) A Model of ERP Project Implementation. *Journal of Information Technology*. 15(2), 289-303.
- Parr, A., & Shanks, G. (2002). A Taxonomy of ERP implementation approaches. *In proceedings of 33rd Hawaii International Conference on Systems Sciences (HICSS)*.
- Perera. (2007). The Change in the role of management accounting in a public sector organization: an institutional interpretation. *Asia – Pacific Management Accounting Journal*, 2(1), 1-33.

- Pinto, S. (1987). Critical Factors in Successful Project Implementation. *IEEE Transaction on Engineering Management*, 34, 22-27.
- Poston, R., & Grabski, S. (2000). The impact of enterprise resource planning systems on firm performance. *International conference on information systems proceedings of the twenty-first International Conference on Information Systems, Brisbane, Queensland, Australia*, 479– 493.
- Poston, R., & Grabski, S. (2001). Financial impacts of enterprise resource planning implementations. *Int J Account Inf Syst*, 2(4), 271– 294.
- Public Accounting Report. (1998). *Big Six Dominate Systems Integration Market*, July 31, 4.
- Rabaai. (2009). The Impact of organizational culture on ERP systems implementation: Lessons from Jordan. *Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2009 Proceedings)*.
- Ragowsky, G. (2008). What Makes the Competitive Contribution of ERP Strategic. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 39, 2.
- Rai, Lang, & Welker. (2002). Assessing the Validity of IS Success Models: An Empirical Test and Theoretical Analysis. *Information Systems Research*. 13(1), 50-69.
- Ramirez, P., & Garcia, R. (2005). Success of ERP Systems in Chile: An Empirical Study. *Proceedings of European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems*.
- Rasmy, M., Tharwat, A., & Ashraf, S. (2008). Enterprise resource planning (ERP) implementation in the Egyptian organizational context. *paper presented at the European Mediterranean Conference on Information Systems, 7-8 June, Cairo*.
- Rasouljan, Bagheri, Moghaddam, & Shariflu. (2011). Implementation of Enterprise Resource Planning Systems and Management Accountants Roles. *American Journal of Scientific Research*, 31, 32 – 41.
- Rell, & Basel. (2010). ERP and Success Factors; ASBBS. *Annual Conference: Las Vegas, 17(1)*, Feb 2010.
- Roger. (1973). A protection motivation theory of fear appeals and attitude change. *Journal of Psychology*, 91, 93-114.

- Rosario. (2000). On the leading edge: Critical success factors in ERP implementation project. *Business World (Philippines)*, 27.
- Ruchinek, A., & Rushinek, S.F. (1986). What makes users happy?. *Communications of the Academic Management*, 29, 594-598.
- Russell, K. A., Siegel, G. H., & Kulesza, C. S. (1999). Counting More, Counting Less: Transformations in the Management Accounting Profession. *Strategic Finance*. [On-line serial]. Available <from:<http://www.imanet.org/ima/docs/1600/1565.pdf>>.
- Saarinen, T. (1996). SOS: An expanded instrument for evaluating information system success. *Information & Management*, 31, 103-118.
- Sai, Fan, Leu, Chou, & Yang. (2007). The relationship between implementation variables and performance improvement of ERP systems, *International Journal of Technology Management*, 38(4), 350.
- Sanchez, N. G., & Bernal, L. E. (2007). Determination of Critical Success Factors in Implementing an ERP System: A Field Study in Mexican Enterprises. *Information Technology for Development*, 13, 293-309).
- Sawah, S. E., Tharwat, A. A. F., & Rasmy, M. H. (2008). A quantitative model to predict the Egyptian ERP implementation success index. *Business Process Management Journal*, 14 (3), 288-306.
- Scapens, H. (1996). Methodological themes: Theories and case studies of organizational accounting practices: limitation or liberation?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(4), 86 – 106.
- Scapens, & Nor-Aziah. (2007). Corporatisation and accounting change The role of accounting and accountants in a Malaysian public utility. *Management Accounting Research*, 18, 209 – 247.
- Scapens, and Mostafa. (2003). ERP systems and management accounting change: opportunities or impact? A research note, *European Accounting Review*, 12(1), 201-233.
- Scheer, & Habermann. (2000). Making ERP a success. *Communication of the ACM*, 43(4), 57-61.
- Schumacher, & Lomax. (1996). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Publishers.

- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2nd éd.). Mahwah, NJ: LEA.
- Seddon et al. (2002). Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective. *Info Systems J*, 12, 271-299.
- Sehali, S. (2000). *The factors that affect the implementation of enterprise resource planning (ERP) in the international Arab gulf states and United states organizations with special emphasis on SAP software* (Doctoral dissertation). University of Northern Iowa.
- Sepanyk, B. (2003). European commissionaire scheme and credit and collections. *Business Credit*. 105(4), 58-59.
- Shang, & Seddon. (2002). Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective. *Inf Syst J*.12(2), 271-299.
- Sharma, & Yetton. (2003). The Contingent Effects of Management Support and Task Interdependence on Successful. *Information Systems Implementation, MIS Quarterly*, 27(4), 533-555.
- Shin, J. (2002). Business process reengineering and performance improvement the case of Chase Manhattan Bank. *Business Process Management Journal*, 8(4), 351- 363.
- Sia, Siew, & Tang. (2002). Enterprise Resource Planning (ERP) system as a technology of power: Empowerment or panoptic control?. *Database for Advances in Information Systems* (Online serial), 331.
- Sidikat, A. (2008). Impact Assessment of Business Process Reengineering on Organisational Performance. *European Journal of Social Sciences*, 7, 115-125.
- Siegel, & Sorensen. (1999). *Counting More, Counting Less, Transformations in the Management Accounting Profession* (Complete Study).
- Siegel. (1999). The Pace of Change in Management Accounting. *Strategic Finance*, 71-72.
- Smart & McMahan. (1995). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23, 756-772.
- Sneller, M. L. (1986). *Application of Classical Management Approach to the Implementation of Material Requirements Planning Systems* (Unpublished Doctoral dissertation), Claremont Graduate School, Claremont. CA.

- Sngla. (2005). Impact of ERP System on Small and Mid Sized Public Sector Enterprises. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 119-131.
- Soh, C.; Kien, S.S., & Tay-Yap, J. (2000), Cultural fits and misfits: is ERP a universal solution?. *Communications of the ACM*, 43(4), 47-51.
- Solomon. (1998). *Impact on Business Performance By The Organizational And Technological Infrastructures, December* (thesis)
- Spathis, & Anaiadis. (2005). Assessing the benefits of using an enterprise system in accounting information and management. *J Enterp Inf Mang*, 18(2), 195-210.
- Spathis, & Constantinides. (2004). Enterprise resource planning systems' impact on accounting process. *Bus Process Manag J*.10(3), 234-247.
- Spathis. (2006). Enterprise systems implementation and accounting benefits. *J Enterp Inf Manag*, 19(1), 67-82.
- Staehr, L., Shanks, G., & Seddon, P. (2002). Understanding the business benefits of enterprise resourceplanning systems. *Eighth Americas Conference on Information System*.
- Steen. (2011). The emergence and change of management accounting routines. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(4), 502-547.
- Stockdate, & Borovicka. (2006). Using Quality Dimensions in the Evaluation of Websites. *Information and Communications Technologies in Tourism*. Vienna Springer.
- Stratman, & Roth. (2002). Beyond ERP Implementation: Critical Success Factors for North American Manufacturing Firms. *Supply chain & Logistics Journal*.
- Sumner, M. (1999). Critical success factors in enterprise wide information management systems projects. *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, 232-4.
- Sutton. (1999). The changing face of accounting and the driving force of advanced information technologies. *International Journal of Accounting Information Systems*, 1(1), 2-6.
- Sutton. (2006). Enterprise systems and the re-shaping of accounting systems: A call for research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 7(1), 1-6.
- Szajna, B., & Scamell, R.W. (1993). The effects of information system expectations on their performance and perceptions. *MIS Quarterly*, 17, 493-515.

- Teo, Srivastava, & Jiang. (2008). Trust and Electronic Government Success: An Empirical Study. *Journal of Management Information System*, 25(3), 99-131.
- Thavapragasam. (2003). Cultural influence on ERP implementation success. *Proceeding of the First Australian Undergraduate Students' Computing Conference*.
- Thomas. (2008). *Information systems success and technology acceptance within a government organization* (Doctoral dissertation). University of North Texas.
- Thong, J.Y.L. (2001). Resource constraints and information systems implementation in Singaporean small business. *Omega*, 29(2), 143-156.
- Thong, J.Y.L., Yap, C.S., & Raman, K.S. (1996). Top management support, external expertise and information systems implementation in small businesses. *Information Systems Research*, 7(2), 248-67.
- Tsamenyi, Cullen, & Gonzalez. (2006). Change in accounting and financial information system in a Spanish electricity company: A new institutional theory analysis. *Management Accounting Research*. 17, 409 – 432.
- Umble, Haft, & Umble. (2003). Enterprise Resource Planning: Implementation Procedures and Critical Success Factor. *European Journal of Operational Research*, 146, 241-257.
- Utecht, Kathleen, Hayes, Randall, B. et al. (2004). Enterprise Resource Planning and the competitive advantage: The Ease of Integrating Information between Corporate Headquarters in the United States and Factories in Mexico. *Competitiveness Review*, 14(□), 13-17.
- Vaidya. (2007). Applying the DeLone and McLean Information Systems Success Model to Measure Public E- procurement Success. *COLLECTeR*, 9(11).
- Vaught, Dan Gutierrez, Dan, Rinks. (2003). ERP Implementation in State Government. *Annals of IT Case Studies*. Idea Group Inc.
- Vemuri, & Palvia. (2006). Improvement in Operational efficiency due to ERP systems implementation: Truth or myth?. *Informational Resources Management Journal*, 19(2), 18-36.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.

- Venkatesh, V., Speier, C., and Morris, M. G. (2002). User Acceptance Enablers in Individual Decision Making About Technology: Toward an Integrated Model. *Decision Sciences*, 33(2), 297-316.
- Voss, Tsiriktsis, & Frohlich. (2002). Case research : Case research in operation management. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2), 195-315.
- Wagner, & Antonucci. (2004). An analysis of the imagine PA Public sector ERP project. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-8.
- Wang & Tang. (2004). A Validation of the Customer Information Satisfaction Instrument for Digital Market Context. *International Journal of Electronic Business*, 2(6), 567-582.
- Wang, & Chen. (2006). Effects of internal support and consultant quality on the consulting process and ERP system quality. *Decision Support Systems*. 42(2), 1029-1041.
- Wang, & Liao. (2007). Assessing EGovernment Systems Success: A Validation of the DeLone and McLean Model of Information Systems Success. *Government Information Quarterly*, 117.
- Wang, S. (1996). Beyond accuracy: What data quality means to data consumers. *Journal of Management (WAIM) Conference*. Xi'an, China. (pp. 225-236).
- Wang. (2008). Assessing E-commerce Systems Success: a Respecification and Validation of the DeLone and McLean Model of IS Success. *Information Systems Journal*, 18(5), 29.
- Watson, W. (1999). Strategic rewards boost financial results. *Employee Benefit New*, 13(3), 72.
- Wee. (2000). *Juggling toward ERP success: Keep key success factors high*.
<http://www.erpnews.com/erpnews/erp904/02get.html>
- Wei, Loong, Leong & Ooi. (2009). Measuring ERP systems success: A Respecification of the DeLone and McLean's is success model. *Symposium on Progress in Information & Communication Technology*, 7 – 12.
- Weiling, & Wei. (2007). Organizational culture and leadership in ERP implementation. *Decision Support Systems*, 5, 208-218.
- Weill et al. (2008). Measuring information systems success: models, dimensions, measures, and interrelationships. *European Journal of Information Systems*. 17, 236–263.
- Welch, J., & Kordysh, D. (2007). Seven keys to ERP (enterprise resource planning) success. *Strategic Finance*, 89(3), 41- 48.

- Wieder, Booth, Matolcsy, & Ossimitz. (2006). The impact of ERP systems firm and business process performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(1), 13-29.
- Wier, Hunton, & HassabElnaby. (2007). Enterprise resource planning systems and non-financial performance incentives: The joint impact on corporate performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 8(3), 165-190.
- Wixom, W. (2001). An Empirical Investigation of the Factors Affecting Data Warehousing Success. *MIS Quarterly*, 25(1), 17-41.
- Worcester, & Burns. (1975). A statistical examination of the relative precision of verbal scales. *Journal of Market Research Society*, 17(3), 181-197.
- Wu, & Wang. (2006). Measuring KMS Success: A Respecification of The DeLone and McLean's Model. *Information and Management*, 43, 728-739.
- Xin Chan, & Yui-yip Lau. (2009). Evaluation of ERP Implementation on Firm Performance : A Case study of AT&T. *The First POMS-HK International Conference*. 30 December. Hong Kong China.
- Xu, H. (2000). Managing Accounting Information Quality: An AUSTRALIAN STUDY. *International Conference on Information Systems*, 12(05), 628-634
- Yang, H. (2006). Enterprise resource planning for large-scale engineering projects from systems engineering perspectives. *Systems Research and Behavioral Science*, 23, 201-217.
- Yusuf et al. (2004). Agile supply chain capabilities. Determinants of competitive objectives. *Eur Joper Res*, 159(2), 379-392.
- Zaied. (2012). An Integrated Success Model for Evaluating Information System in Public Sectors. *Journal of Emerging Trends in Computing and Information Sciences*, 3(6), 814-825.
- Zarowin. (1998). Account Software : The Road Ahead. *Journal of Accountancy*, 185, 67 – 69.
- Zhang, Lee, Huang, Zhang, & Huang. (2004). A framework of ERP systems implementation success in China: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 98(1), 56-80.
- Zhu, Water, Rosenbaum, Russell, & Raina. (2006). Structural equation and log-linear modeling: A comparison of methods in the analysis of a study on caregivers' health. *BMC Medical research Methodology*, 6(1), 4.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม



แบบสอบถามประกอบการวิจัยเรื่อง
ปัจจัยของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการ
เปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการ
ดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย
แบบสอบถาม : ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับปฏิบัติงาน ในส่วนงานบัญชี การเงิน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่องปัจจัยของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงิน ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของนักบัญชีและนักการเงิน และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยของการใช้ระบบวางแผนทรัพยากรองค์กรในส่วนงานด้านบัญชีและการเงินส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของนักบัญชีนักการเงินหรือไม่และอย่างไร และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทยอย่างไร
2. โปรดตอบข้อคำถามทุกข้อตามความคิดเห็นของท่าน เพราะความคิดเห็นของท่านจะมีคุณค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัยในครั้งนี้และจะเป็นประโยชน์ต่อนักบัญชี นักการเงิน และองค์กรธุรกิจไทย เพื่อให้นักบัญชี นักการเงิน เตรียมพร้อมทั้งบทบาทและหน้าที่ที่มีการเปลี่ยนแปลง และส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังจากที่องค์กรนำระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรมาใช้
3. ข้อมูลที่ท่านตอบ เป็นความคิดเห็นต่อตัวแปรที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบทบาทและหน้าที่ของนักบัญชี นักการเงิน ในองค์กรที่นำระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรในส่วนงานบัญชีและการเงินมาใช้เท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและนำมาวิเคราะห์ผลในภาพรวมเท่านั้น
4. แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ
 - ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรและตัวท่าน
 - ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นของปัจจัยที่มีต่อการ ใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงินส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจไทย
 - ส่วนที่ 3:ความคิดเห็นเพิ่มเติม

แบบสอบถาม

ปัจจัยของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านการบัญชีและการเงินที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชีและนักการเงิน และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการ

ดำเนินงาน

ในองค์กรธุรกิจไทย

แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วย 3 ส่วนคำถามหลัก ซึ่งจะใช้เวลาในการตอบคำถามทั้งสิ้น โดยประมาณ 30 นาที ทั้งนี้คำตอบทุกข้อของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาและต่อ องค์กรธุรกิจไทย คำตอบทุกข้อของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับเฉพาะผลวิจัยที่แสดงให้เห็น ภาพรวมขององค์กรธุรกิจไทยเท่านั้นที่จะมีรายงานต่อไป

ข้อมูลส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กรของท่าน

คำชี้แจง: โปรดกาเครื่องหมาย ลงใน หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง มากที่สุด

1. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
2. ท่านเกี่ยวข้องกับระบบ ERP (Enterprise Resource Planning คือ การวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กร โดยรวม เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุดของทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กร โดยระบบที่ใช้ในการจัดการและวางแผนการใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร ที่มีการเชื่อมโยงระบบงานต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน เช่น ระบบงานทางด้านบัญชี และการเงิน ระบบขาย ระบบผลิต เป็นต้น) ในฐานะใด

<input type="checkbox"/> ผู้ใช้งานหลัก (Key Users) เท่านั้น	<input type="checkbox"/> ผู้เรียกดูข้อมูลรายงาน
<input type="checkbox"/> ทั้งผู้ใช้งานหลักและเรียกดูข้อมูลรายงานต่าง ๆ	<input type="checkbox"/> ที่ปรึกษา
<input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ.....	
3. องค์กรของท่านประกอบธุรกิจ ในหมวดธุรกิจใด

<input type="checkbox"/> กระดาษและวัสดุการพิมพ์	<input type="checkbox"/> การท่องเที่ยวและสันทนาการ
<input type="checkbox"/> การแพทย์	<input type="checkbox"/> ขนส่งและโลจิสติกส์
<input type="checkbox"/> ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน	<input type="checkbox"/> ของใช้ส่วนตัวและเวชภัณฑ์
<input type="checkbox"/> เงินทุนและหลักทรัพย์	<input type="checkbox"/> ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์
<input type="checkbox"/> เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	<input type="checkbox"/> ธนาคาร
<input type="checkbox"/> ธุรกิจการเกษตร	<input type="checkbox"/> บรรจภัณฑ์
<input type="checkbox"/> ประกันภัยและประกันชีวิต	<input type="checkbox"/> ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> พลังงานและสาธารณูปโภค | <input type="checkbox"/> พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ |
| <input type="checkbox"/> พาณิชยกรรม | <input type="checkbox"/> แพชั่น |
| <input type="checkbox"/> ยานยนต์ | <input type="checkbox"/> วัสดุก่อสร้าง |
| <input type="checkbox"/> สื่อและสิ่งพิมพ์ | <input type="checkbox"/> เหล็ก |
| <input type="checkbox"/> อาหารและเครื่องดื่ม | |

4. เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชีอื่นๆ (Accounting IT Tools) ที่บริษัทใช้

ควบคู่กับระบบ ERP

- | | |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Retailed Systems | <input type="checkbox"/> Lotus Notes |
| <input type="checkbox"/> Spreadsheets | <input type="checkbox"/> Crystal |
| <input type="checkbox"/> Hyperion | <input type="checkbox"/> Access |
| <input type="checkbox"/> อื่น ๆ..... | |

ข้อมูลส่วนที่ 2: ความคิดเห็นของปัจจัยของการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรใน

ส่วนงานบัญชีและงานการเงินที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของนักบัญชีและนักการเงิน และประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กร

คำชี้แจง: โปรดกาเครื่องหมาย \surd ลงในช่องระดับความสำคัญของตัวแปรต่าง ๆ ที่มีต่อการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรในส่วนงานบัญชีและงานการเงิน ซึ่งแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

- | | |
|---|--|
| 4 | หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับมากที่สุด |
| 3 | หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับมาก |
| 2 | หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับน้อย |
| 1 | หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

ตัวอย่างของ ระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) ที่ใช้ในท้องตลาด คือ SAP, Oracle , Jd Edward หรือโปรแกรมที่องค์กรเขียนขึ้นเอง แต่มีการเชื่อมโยงข้อมูลภายในองค์กรอย่างทั่วถึงกัน

ปัจจัยความสำเร็จ		ระดับนัยสำคัญ มากที่สุด → น้อยที่สุด			
		4	3	2	1
1. ด้าน Non - Information Systems Environment					
1.1 ปัจจัยด้านการสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร					
1	ผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการติดตั้งระบบ ERP				
2	ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารกับบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายของการนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร				
3	ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนงบประมาณ บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเต็มที่เพื่อการพัฒนา ระบบ ERP				
4	ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการติดตั้งระบบ ERP				
5	ผู้บริหารระดับสูงติดตามความก้าวหน้าของโครงการอย่างต่อเนื่อง				
6	ผู้บริหารระดับสูงสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลกับบุคลากรขององค์กรที่เข้าร่วมปฏิบัติงานในโครงการ				
1.2 ปัจจัยด้านการสื่อสาร					
1	องค์กรมีกระบวนการหรือวิธีการในการสื่อสาร การศึกษาและความคาดหวังในระบบ ERP				
2	องค์กรมีวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานและองค์กรเพื่อให้ได้รับความสนับสนุนจากทุกคนในองค์กร				
3	ระบบ ERP ช่วยทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กรมีความสะดวก รวดเร็ว				
4	ช่องทางการสื่อสารเกี่ยวกับการติดตั้งระบบ ERP ในหน่วยงานขององค์กรมีเพียงพอและหลากหลาย เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ e-mail				
1.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร					
1	องค์กรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการนำระบบ ERP มาใช้				
2	องค์กรมีการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร ให้มีค่านิยมแห่งการแบ่งปันและร่วมมือกันทำงาน				
3	องค์กรมีการสร้างจิตสำนึกของบุคลากร ให้เล็งเห็นความสำคัญของการนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร				
4	องค์กรมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างหน่วยงาน / แผนกในองค์กร				

ปัจจัยความสำเร็จ		ระดับนัยสำคัญ มากที่สุด → น้อยที่สุด			
		4	3	2	1
1.4. ปัจจัยด้านการบริหารพนักงาน					
1	บุคลากรขององค์กรที่ถูกคัดเลือกมาร่วม โครงการติดตั้งระบบ ERP เข้าใจ กระบวนการทำงานและความต้องการขององค์กร				
2	บุคลากรขององค์กรที่ถูกคัดเลือกมาร่วม โครงการติดตั้งระบบ ERP มีความรู้เกี่ยวกับหลักการของ ERP				
3	บุคลากรขององค์กรที่ถูกคัดเลือกมาร่วม โครงการติดตั้งระบบ ERP สามารถประสานงานระหว่างผู้ใช้งานและฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ ERP ได้เป็นอย่างดี				
4	บุคลากรขององค์กรที่ถูกคัดเลือกมาร่วม โครงการติดตั้งระบบ ERP สามารถถ่ายทอดความต้องการขององค์กรให้กับที่ปรึกษาในการวางระบบ ERP ได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน				
5	บุคลากรได้รับการฝึกอบรมควบคู่กับรายละเอียดของระบบ ERP ที่จะใช้ทำงานจริง				
6	บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับรายละเอียดระบบ ERP ในภาพรวม และสามารถเชื่อมโยงกับระบบงานย่อยได้ครบถ้วน				
7	องค์กรจัดการฝึกอบรมเพียงพอกับความต้องการของผู้ใช้งาน				
8	ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความต้องการในกระบวนการทำงานขององค์กรให้กับฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ ERP				
9	ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการถ่ายโอนข้อมูลเข้าระบบ ERP				
10	ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการทดสอบระบบ ERP				
1.5 ปัจจัยด้านการบริหารโครงการ					
1	การบริหารโครงการมีการกำหนดขอบเขตของโครงการอย่างชัดเจน และเหมาะสม				
2	การบริหารโครงการมีการกำหนดระยะเวลาของโครงการอย่างชัดเจน				
3	การบริหารโครงการมีการกำหนดงบประมาณของโครงการอย่างชัดเจน และเหมาะสม				
4	ผู้จัดการโครงการมีประสบการณ์และความชำนาญในการบริหารโครงการติดตั้งระบบ ERP				
5	ผู้จัดการโครงการเข้าใจกระบวนการทำงานขององค์กร				

ปัจจัยความสำเร็จ		ระดับนัยสำคัญ มากที่สุด → น้อยที่สุด			
		4	3	2	1
6	ผู้จัดการ โครงการติดตามวัดผลของการบริหารโครงการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้โครงการล่าช้าและเกิดค่าใช้จ่ายเกินงบประมาณที่กำหนดไว้				
1.6 ปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร					
1	ระบบ ERP ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันและลดความซ้ำซ้อนของการจัดทำรายงาน				
2	ระบบ ERP ช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ทำให้ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายใช้ระยะเวลาในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ น้อยลง				
3	ระบบ ERP เป็นการบันทึกรายการครั้งเดียว ซึ่งทุกหน่วยงานสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้ ช่วยให้ผู้บริหารระดับแผนกสามารถใช้ข้อมูลร่วมกัน และลดความซ้ำซ้อนของการจัดทำรายงานต่าง ๆ ได้				
4	ระบบ ERP ทำให้พนักงานระดับปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับระบบ ERP				
5	องค์กรมีการจัดทำแผนเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำระบบ ERP มาใช้				
6	องค์กรมีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากการนำระบบ ERP มาใช้				
2. ด้าน Information Systems Environment					
2.1 ปัจจัยด้านคุณภาพของระบบ					
1	เป็นระบบ ERP ที่ถูกพัฒนาให้ใช้งานง่าย				
2	เป็นระบบ ERP ที่ถูกพัฒนาให้ข้อมูลถูกต้องและมีความเป็นปัจจุบันน่าเชื่อถือได้				
3	เป็นระบบ ERP ที่ถูกพัฒนาให้มีความสะดวกในการเข้าถึง				
4	เป็นระบบ ERP ที่ถูกพัฒนาให้มีฟังก์ชันการใช้งานตรงตามความต้องการ				
5	ระบบ ERP มีการทำงานบูรณาการและเชื่อมต่อกับระบบย่อยอื่น ๆ ได้อย่างสะดวก				
2.2 ปัจจัยด้านคุณภาพของสารสนเทศ					
1	สารสนเทศที่ท่านได้รับมีความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล				
2	ท่านต้องทำความเข้าใจกับสารสนเทศที่ท่านได้รับจากระบบ ก่อนเสมอ จึงจะนำไปประกอบการตัดสินใจหรือใช้งานใด ๆ				

ปัจจัยความสำเร็จ		ระดับนัยสำคัญ มากที่สุด → น้อยที่สุด			
		4	3	2	1
3	ท่านคิดว่าการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการ ได้มาซึ่งสารสนเทศนั้นเป็นสิ่งจำเป็น				
4	รายงานที่ท่านได้รับจากระบบ มีความถูกต้อง ตรงตามความต้องการของผู้ใช้				
2.3 ปัจจัยด้านคุณภาพการให้บริการทางด้านระบบ ERP จากผู้จำหน่ายหรือที่ปรึกษาในการวางระบบ					
1	ที่ปรึกษาระบบ มีความเชี่ยวชาญในการติดตั้งระบบ ERP สำหรับองค์กร				
2	ที่ปรึกษาระบบ สามารถวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรได้อย่างครบถ้วนชัดเจน				
3	ที่ปรึกษาระบบ สามารถติดตั้งระบบ ERP ได้ตรงกับความต้องการขององค์กร				
4	ที่ปรึกษาระบบ สามารถถ่ายทอดความรู้การใช้งานระบบ ERP ให้กับบุคลากรภายในองค์กร ได้อย่างครบถ้วนชัดเจน				
3. บทบาทของผู้ปฏิบัติการที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังนำระบบ ERP มาใช้					
1	การนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้ท่านเป็นผู้ให้คำปรึกษาภายในแก่หน่วยงาน ต่าง ๆ ภายในองค์กร				
2	การนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้ท่านเป็นผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ				
3	การนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้ท่านเป็นนักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ				
4	การนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ อาทิ การออกแบบ และการประเมินระบบ				
5	การนำระบบ ERP มาใช้ ทำให้ท่านเป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร				
4. ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังนำระบบ ERP มาใช้					
4.1 ผลตอบแทนที่จับต้องได้ (Tangible Benefit)					
1	สามารถตอบสนองและเข้าถึงข้อมูล ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ข้อมูลที่แสดงผลมีความถูกต้องและแม่นยำ				
2	สามารถปรับปรุงรอบการสั่งซื้อให้เร็วขึ้น				
3	สามารถลดรอบการปิดงบการเงินประจำเดือน ประจำไตรมาส และประจำปี ให้เร็วขึ้น				

ปัจจัยความสำเร็จ		ระดับนัยสำคัญ มากที่สุด → น้อยที่สุด			
		4	3	2	1
4	สามารถปรับปรุงรอบการส่งมอบสินค้า ให้เร็วขึ้น				
5	สามารถปรับปรุงระดับสินค้าคงคลังให้ลดต่ำลง				
6	สามารถปรับปรุงการจัดการเงินสดให้คล่องตัวขึ้น				
7	สามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน				
8	สามารถเพิ่ม รายได้ และ กำไร				
9	ทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานลดน้อยลง รวดเร็วขึ้น ประหยัดเวลาในการทำงาน				
4.2 ผลตอบแทนที่จับต้องไม่ได้(Intangible Benefit)					
1	องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น				
2	องค์กรมีการวางแผนเพื่อใช้ในตัดสินใจที่ดีขึ้น				
3	ใช้องค์กรมีการรายงานที่น่าเชื่อถือ โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ดีขึ้น				
4	องค์กรมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดีขึ้น				
5	ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำความรู้ที่ได้เป็นประสบการณ์เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ				

ข้อมูลส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ท่านคิดว่า ก่อนและหลังการนำระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กรในสำนักงานบัญชีและการเงินมาใช้ ส่งผลให้บทบาทหน้าที่ของนักบัญชีและนักการเงินเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้างและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ท่านสละเวลาในการกรอกแบบสอบถามและเสนอแนะข้อคิดเห็นในครั้งนี้

ภาคผนวก ข
ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้



ตารางที่ 1 ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ (Non Information Systems Environment)

ตัวแปร		\bar{X}	SD	SK	KU
1.ด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ระบบสารสนเทศ(Non Information Systems Environment)					
1.1 การสนับสนุนและความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้บริหารขององค์กร (รวม)		3.06	0.51		
1	ผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการติดตั้งระบบ ERP	3.54	0.57	-0.80	-0.37
2	ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารกับบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายของการนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร	3.30	0.67	-0.42	-0.77
3	ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนงบประมาณ บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเต็มที่เพื่อการพัฒนา ระบบ ERP	3.27	0.66	-0.35	-0.75
4	ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการติดตั้งระบบ ERP	2.60	0.89	-0.22	-0.66
5	ผู้บริหารระดับสูงติดตามความก้าวหน้าของโครงการอย่างต่อเนื่อง	3.01	0.71	-0.34	-0.07
6	ผู้บริหารระดับสูงสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลกับบุคลากรขององค์กรที่เข้าร่วมปฏิบัติงานในโครงการ	2.63	0.85	0.10	-0.72
1.2 การสื่อสาร (รวม)		2.94	0.68		
1	องค์กรมีกระบวนการหรือวิธีการในการสื่อสาร การศึกษาและความคาดหวังในระบบ ERP	2.98	0.81	-0.22	-0.86
2	องค์กรมีวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานและองค์กรเพื่อให้ได้รับความสนับสนุนจากทุกคนในองค์กร	2.94	0.74	-0.24	-0.36
3	ระบบ ERP ช่วยทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กรมีความสะดวก รวดเร็ว	3.04	0.81	-0.33	-0.77
4	ช่องทางการสื่อสารเกี่ยวกับการติดตั้งระบบ ERP ในหน่วยงานขององค์กรมีเพียงพอและหลากหลาย เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ e-mail	2.83	0.85	-0.10	-0.86
1.3 วัฒนธรรมองค์กร (รวม)		2.89	0.67		
1	องค์กรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการนำระบบ ERP มาใช้	2.87	0.79	-0.54	0.10
2	องค์กรมีการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กรให้มีค่านิยมแห่งการ	2.90	0.80	0.00	-1.03

ตัวแปร		\bar{X}	SD	SK	KU
	แบ่งปันและร่วมมือกันทำงาน				
3	องค์กรมีการสร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้เล็งเห็นความสำคัญของการนำระบบ ERP มาใช้ในองค์กร	2.89	0.76	-0.40	0.01
4	องค์กรมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างหน่วยงาน / แผนกในองค์กร	2.93	0.75	-0.44	0.09
1.4. การบริหารพนักงาน (รวม)		2.84	0.62		
1	บุคลากรขององค์กรที่ถูกคัดเลือกมาร่วมโครงการติดตั้งระบบ ERP เข้าใจกระบวนการทำงานและความต้องการขององค์กร	2.87	0.75	-0.35	-0.05
2	บุคลากรขององค์กรที่ถูกคัดเลือกมาร่วมโครงการติดตั้งระบบ ERP มีความรู้เกี่ยวกับหลักการของ ERP	2.91	0.70	-0.16	-0.27
3	บุคลากรขององค์กรที่ถูกคัดเลือกมาร่วมโครงการติดตั้งระบบ ERP สามารถประสานงานระหว่างผู้ใช้งานและฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ ERP ได้เป็นอย่างดี	2.93	0.73	-0.25	-0.24
4	บุคลากรขององค์กรที่ถูกคัดเลือกมาร่วมโครงการติดตั้งระบบ ERP สามารถถ่ายทอดความต้องการขององค์กรให้กับที่ปรึกษาในการวางระบบ ERP ได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน	2.86	0.74	-0.11	-0.49
5	บุคลากรได้รับการฝึกอบรมควบคู่กับรายละเอียดของระบบ ERP ที่จะใช้ทำงานจริง	2.91	0.75	-0.42	0.06
6	บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับรายละเอียดระบบ ERP ในภาพรวม และสามารถเชื่อมโยงกับระบบงานย่อยได้ครบถ้วน	2.77	0.71	-0.28	0.00
7	องค์กรจัดการฝึกอบรมเพียงพอกับความต้องการของผู้ใช้งาน	2.73	0.77	-0.01	-0.55
8	ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความต้องการในกระบวนการทำงานขององค์กรให้กับฝ่ายผู้ให้บริการติดตั้งระบบ ERP	2.85	0.73	-0.01	-0.61
9	ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการถ่ายโอนข้อมูลเข้าระบบ ERP -	2.84	0.70	-0.46	0.41
10	ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการทดสอบระบบ ERP	2.77	0.78	0.15	-0.86
1.5 การบริหารโครงการ (รวม)		3.02	0.61		
1	การบริหารโครงการมีการกำหนดขอบเขตของโครงการอย่างชัดเจน และเหมาะสม	3.00	0.71	-0.27	-0.23
2	การบริหารโครงการมีการกำหนดระยะเวลาของโครงการอย่างชัดเจน	3.05	0.63	-0.42	0.85
3	การบริหารโครงการมีการกำหนดงบประมาณของโครงการ	3.00	0.66	0.00	-0.69

ตัวแปร		\bar{X}	SD	SK	KU
	อย่างชัดเจนและเหมาะสม				
4	ผู้จัดการ โครงการมีประสบการณ์และความชำนาญในการบริหาร โครงการติดตั้งระบบ ERP	2.99	0.81	0.02	-1.46
5	ผู้จัดการ โครงการเข้าใจกระบวนการทำงานขององค์กร	3.06	0.71	-0.09	-1.01
6	ผู้จัดการ โครงการติดตามวัดผลของการบริหาร โครงการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้โครงการล่าช้าและเกิดค่าใช้จ่ายเกินงบประมาณที่กำหนดไว้	3.07	0.70	-0.38	-0.05
1.6 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร (รวม)		3.01	0.61		
1	ระบบ ERP ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันและลดความซ้ำซ้อนของการจัดทำรายงาน	3.07	0.74	-0.35	-0.44
2	ระบบ ERP ช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ทำให้ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายใช้ระยะเวลาในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ น้อยลง	2.99	0.75	-0.30	-0.40
3	ระบบ ERP เป็นการบันทึกรายการครั้งเดียว ซึ่งทุกหน่วยงานสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้ ช่วยให้ผู้บริหารระดับแผนกสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันและลดความซ้ำซ้อนของการจัดทำรายงานต่าง ๆ ได้	3.11	0.74	-0.52	0.03
4	ระบบ ERP ทำให้พนักงานระดับปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับระบบ ERP	3.08	0.63	-0.46	1.02
5	องค์กรมีการจัดทำแผนเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำระบบ ERP มาใช้	2.91	0.68	-0.19	-0.11
6	องค์กรมีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากการนำระบบ ERP มาใช้	2.94	0.73	-0.17	-0.50

ตารางที่ 2 ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ
(Information Systems Environment)

ตัวแปร		\bar{X}	SD	SK	KU
2. ด้านสภาพแวดล้อมทางระบบสารสนเทศ(Information System Environment)					
2.1 ด้านคุณภาพของระบบ (รวม)		2.96	0.60		
1	เป็นระบบ ERP ที่ถูกพัฒนาให้ใช้งานง่าย	2.88	0.73	-0.07	-0.57
2	เป็นระบบ ERP ที่ถูกพัฒนาให้ข้อมูลถูกต้องและมีความเป็นปัจจุบัน น่าเชื่อถือได้	2.98	0.65	0.02	-0.64
3	เป็นระบบ ERP ที่ถูกพัฒนาให้มีความสะดวกในการเข้าถึง	3.06	0.59	-0.01	-0.13
4	เป็นระบบ ERP ที่ถูกพัฒนาให้มีฟังก์ชันการใช้งานตรงตามความต้องการ	2.98	0.67	0.02	-0.76
5	ระบบ ERP มีการทำงานบูรณาการและเชื่อมต่อกับระบบย่อยอื่น ๆ ได้อย่างสะดวก	2.93	0.73	-0.25	-0.24
2.2 ด้านคุณภาพของสารสนเทศ(รวม)		3.09	0.53		
1	สารสนเทศที่ท่านได้รับมีความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล	2.97	0.62	0.02	-0.40
2	ท่านต้องทำความเข้าใจกับสารสนเทศที่ท่านได้รับจากระบบ ก่อนเสมอ จึงจะนำไปประกอบการตัดสินใจหรือใช้งานใด ๆ	3.13	0.66	-0.49	0.55
3	ท่านคิดว่า การตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการได้มาซึ่งสารสนเทศนั้นเป็นสิ่งจำเป็น	3.27	0.66	-0.35	-0.76
4	รายงานที่ท่านได้รับจากระบบ มีความถูกต้อง ตรงตามความต้องการของผู้ใช้	3.00	0.73	-0.62	0.60
2.3 ด้านคุณภาพการให้บริการทางด้านระบบ ERP จากผู้จำหน่ายหรือที่ปรึกษาในการวางระบบ ERP					
(รวม)		2.91	0.75		
1	ที่ปรึกษาระบบ มีความเชี่ยวชาญในการติดตั้งระบบ ERP สำหรับองค์กร	2.94	0.74	-0.24	-0.38
2	ที่ปรึกษาระบบ สามารถวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรได้อย่างครบถ้วนชัดเจน	2.90	0.80	-0.36	-0.31
3	ที่ปรึกษาระบบ สามารถติดตั้งระบบ ERP ได้ตรงกับความต้องการ	2.89	0.80	-0.27	-0.46

ตัวแปร		\bar{X}	SD	SK	KU
	ต้องการขององค์กร				
4	ที่ปรึกษาระบบ สามารถถ่ายทอดความรู้การใช้งานระบบ ERP ให้กับบุคลากรภายในองค์กร ได้อย่างครบถ้วนชัดเจน	2.93	0.84	-0.26	-0.77

ตารางที่ 3 ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ ด้าน บทบาทของนักบัญชีและนักการเงินที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังนำระบบ ERP มาใช้

3. บทบาทของนักบัญชีและนักการเงินที่มีการเปลี่ยนแปลง หลังนำระบบ ERP มาใช้	\bar{X}	SD	SK	KU
1. เป็นผู้ให้คำปรึกษาภายในแก่หน่วยงาน ต่าง ๆ ภายใน องค์กร	2.90	0.77	-0.13	-0.66
2. เป็นผู้ตรวจสอบภายในทางด้านข้อมูลสารสนเทศ	2.83	0.75	-0.13	-0.45
3. เป็นนักวิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อ การตัดสินใจทางธุรกิจ	2.96	0.76	-0.35	-0.25
4. เป็นผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ อาทิ การ ออกแบบ และการประเมินระบบ	2.80	0.76	-0.27	-0.20
5. เป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร	2.91	0.64	0.08	-0.58
รวม	2.88	0.67		

ตารางที่ 4 ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกต ด้าน ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังนำระบบ ERP มาใช้

4. ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหลังนำระบบ ERP มาใช้		\bar{X}	SD	SK	KU
4.1 ผลตอบแทนที่จับต้องได้(Tangible Benefit) (รวม)		2.91	0.57		
1	สามารถตอบสนองและเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ข้อมูลที่แสดงผลมีความถูกต้องและแม่นยำ	3.07	0.59	-0.01	-0.10
2	สามารถลดระยะเวลาการสั่งซื้อให้เร็วขึ้น	2.87	0.71	0.08	-0.75
3	สามารถลดระยะเวลาการปิดงบการเงินประจำเดือนประจำไตรมาส และประจำปี ให้เร็วขึ้น	2.97	0.70	-0.14	-0.46
4	สามารถลดระยะเวลาการส่งมอบสินค้า ให้เร็วขึ้น	2.82	0.69	0.02	-0.46
5	สามารถปรับปรุงระดับสินค้าคงคลังให้ลดต่ำลง	2.84	0.72	0.09	-0.76
6	สามารถปรับปรุงการจัดการเงินสดให้คล่องตัวขึ้น	3.02	0.67	-0.09	-0.51
7	สามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน	2.87	0.75	-0.02	-0.73
8	สามารถเพิ่ม รายได้ และ กำไร	2.83	0.66	0.13	-0.60
9	ทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานลดน้อยลง รวดเร็วขึ้น ประหยัดเวลาในการทำงาน	2.98	0.77	-0.27	-0.56
4.2 ผลตอบแทนที่จับต้องไม่ได้(Intangible Benefit)(รวม)		3.01	0.59		
1	องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น	2.87	0.69	0.17	-0.92
2	องค์กรมีการวางแผนเพื่อใช้ในตัดสินใจที่ดีขึ้น	3.13	0.66	-0.14	-0.69
3	ให้องค์กรมีการรายงานที่น่าเชื่อถือโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ดีขึ้น	3.12	0.68	-0.15	-0.85
4	องค์กรมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดีขึ้น	2.94	0.75	-0.13	-0.63
5	ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำความรู้ที่ได้เป็นประสบการณ์เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	3.04	0.69	-0.47	0.39

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล	อุบลวรรณ ชุนทอง
ประวัติการศึกษา	2535 บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2541 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต 2556 บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน	หัวหน้าภาควิชาการเงินและการธนาคาร มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต 307 ซอยลาดพร้าว 107 เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ โทร. 02-3754480-5

