

บทที่ 8

การประยุกต์ใช้ผลการวิจัย

ขั้นตอนการประยุกต์ใช้การจัดการความเปลี่ยนแปลงและการจัดการความเสี่ยงในการบริหารโครงการในการศึกษานี้คือ

- การระบุกิจกรรมที่เกิดจากการจัดการความเปลี่ยนแปลงและการจัดการความเสี่ยง
- ทำการระบุความเกี่ยวข้องระหว่างกิจกรรมที่เพิ่มขึ้นจากการจัดการความเปลี่ยนแปลง กับกิจกรรมการบริหารโครงการ และการรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเปลี่ยนแปลงเข้ากับการบริหารโครงการ
- การปรับปรุงแผนงานโครงการ
- การเปรียบเทียบแผนงานโครงการก่อนและหลังการประยุกต์ใช้การจัดการความเปลี่ยนแปลงด้วย Change Formula

8.1 กิจกรรมที่เกิดจากการจัดการความเปลี่ยนแปลงและการจัดการความเสี่ยง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้การจัดการความเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโครงการมีดังต่อไปนี้ตาม ตารางที่ 8.1 *กิจกรรมการจัดการความเปลี่ยนแปลง*

ชื่องาน	รายละเอียดงาน
A1	ระบุขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจาก ERP
B1	สำรวจสถานะปัจจุบันของกลุ่มโรงงานตัวอย่างก่อนการเปลี่ยนแปลง
C1	ประเมินความพร้อมของกลุ่มโรงงานต่อการใช้ ERP
D1	ประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง
E1	กำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะนำมาใช้
F1	จัดทำแผนจัดการความเปลี่ยนแปลง
G1	จัดตั้งคณะทำงานและหาผู้สนับสนุน
H1	จัดทำแผนการสื่อสาร
I1	ทำการประเมิน ADKAR ของ Key User และ END User ระดับหัวหน้างาน
J1	วิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละคน
K1	จัดทำแผนการฝึกอบรมของ Key User และ End User

ส่วนกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้การจัดการความเสี่ยงกับการบริหารโครงการมีดังต่อไปนี้ตามตารางที่ 8.2 *กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง*

ชื่องาน	รายละเอียดงาน
A2	ระบุความเสี่ยงของโครงการ การประยุกต์ใช้ ERP
B2	ระบุความเป็นไปได้ของความเสี่ยงและผลกระทบกับโครงการ
C2	ระบุผลของความเสี่ยงต่อโครงการ
D2	ประเมินและจัดระดับความเสี่ยง
E2	กำหนดกลยุทธ์และวิธีการจัดการความเสี่ยง
F2	จัดทำแผนรองรับความเสี่ยง

8.2 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันระหว่างการจัดการความเปลี่ยนแปลงและการบริหารโครงการ

เราสามารถระบุกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันได้ตาม ตารางที่ 8.3 *กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันระหว่างการจัดการความเปลี่ยนแปลงและการบริหารโครงการ* ได้ดังต่อไปนี้

ชื่องาน	รายละเอียดงาน	เวลาที่ต้องใช้ (วันทำงาน)	งานที่ต้อง ทำก่อน
A	เริ่มต้น โครงการ	5	
A1	ระบุขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจาก ERP	1	A
B1	สำรวจสถานะปัจจุบันของกลุ่มโรงงานตัวอย่างก่อนการเปลี่ยนแปลง	1	A1
C1	ประเมินความพร้อมของกลุ่มโรงงานต่อการ ใช้ ERP	1	B1
D1	ประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง	1	C1
E1	กำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะนำมาใช้	1	D1
F1	จัดทำแผนจัดการความเปลี่ยนแปลง	1	E1
G1	จัดตั้งคณะทำงานและหาผู้สนับสนุน	1	F1
H1	จัดทำแผนการสื่อสาร	1	F1
I1	ทำการประเมิน ADKAR ของ Key User และ END User ระดับหัวหน้างาน	1	F1
J1	วิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละคน	1	I1
K1	จัดทำแผนการฝึกอบรมของ Key User และ End User	1	J1
A2	ระบุความเสี่ยงของโครงการ การประยุกต์ใช้ ERP	1	F1
B2	ระบุความเป็นไปได้ของความเสี่ยงและผลกระทบกับโครงการ	1	A2
C2	ระบุผลของความเสี่ยงต่อโครงการ	1	B2
D2	ประเมินและจัดระดับความเสี่ยง	1	C2
E2	กำหนดกลยุทธ์และวิธีการจัดการความเสี่ยง	1	D2
F2	จัดทำแผนรองรับความเสี่ยง	1	E2
B	จัดเตรียม ระบบ OPM (Demonstration) เพื่อสาธิตการใช้งาน	5	A, H1
C	ระบุวิธีการและความต้องการในการดำเนินงานธุรกิจของลูกค้า	25	B
D	วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการทำงานด้วยระบบเดิมกับระบบ OPM	25	C
E	จัดเตรียมระบบ OPM (Prototype) ตามความต้องการของลูกค้า	3	C
F	ทดสอบระบบ OPM (Prototype)	10	E
G	ส่งมอบเอกสารการออกแบบ	5	D, F, F2
H	จัดทำ Customize Program ตามความต้องการของลูกค้า	100	G
I	ทำการลง Patch ใน OPM (Production) สร้างระบบ OPM (Development)	3	F
J	สร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับระบบ OPM (Development)	5	I
K	ทำการขกขอดข้อมูลจากระบบเดิมเข้าสู่ระบบ OPM (Development)	5	J
L	ทำการฝึกอบรม Key User	10	G, K, F2
M	ทำการลง Patch ระบบ OPM จากรุ่น 11.5.9 เป็นรุ่น 11.5.10 ใน OPM (Test)	2	L
N	เตรียมการทดสอบระบบ OPM (Test)	5	M
O	สร้างข้อมูลพื้นฐานในระบบ OPM (Test)	5	N
P	ทำการขกขอดข้อมูลจากระบบเดิมเข้าสู่ระบบ OPM (Test)	5	O
Q	ดำเนินการทดสอบ ระบบ OPM (Test)	30	H, P
R	ทำการขกขอดข้อมูลจากระบบ ERP เดิมเข้าสู่ระบบ OPM (Production)	10	Q
S	เริ่มต้นทำงานด้วยระบบ OPM (Production)	10	R
T	ให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาในการใช้งาน	30	S

ตารางที่ 8.3 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันระหว่างการจัดการความเปลี่ยนแปลงและการบริหารโครงการ

8.3 การปรับปรุงแผนงานโครงการ

จากหัวข้อที่ 8.2 ทำให้เราได้เห็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้การจัดการความเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโครงการ เมื่อเราทำการเพิ่มกิจกรรมเข้าไปในการบริหารโครงการ สิ่งที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงมีดังต่อไปนี้ ตาม ตารางที่ 8.4 ผลจากการประยุกต์ใช้การจัดการความเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโครงการ

สิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง	ก่อนประยุกต์ใช้	หลังประยุกต์ใช้	หมายเหตุ
ระยะเวลารวมของโครงการ	204 วัน	212 วัน	เพิ่มขึ้น 8 วัน
วันเริ่มต้นโครงการ	2 มกราคม 2551	2 มกราคม 2551	
วันสิ้นสุดโครงการ	12 ธันวาคม 2551	24 ธันวาคม 2551	
สายงานวิกฤต	B-G-H-Q-R-S-T	A-A1-B1-C1-D1-E1-F1-G1-H1-B-G-H-Q-R-S-T	งานวิกฤตที่เพิ่มขึ้นคือ A1-B1-C1-D1-E1-F1-G1-H1
ต้นทุนการดำเนินการ	4,846,560 บาท	4,915,680 บาท	ต้นทุนเพิ่มขึ้น 69,120 บาท
ทีมงานโครงการ	คณะกรรมการโครงการ	คณะกรรมการโครงการ + คณะกรรมการการเปลี่ยนแปลง	สามารถใช้ทีมงานบริหารโครงการ และทีมงานการเปลี่ยนแปลงเป็นทีมงานเดียวกัน

8.4 การเปรียบเทียบแผนงานโครงการก่อนและหลังการประยุกต์ใช้การจัดการความเปลี่ยนแปลงด้วย Change Formula

เพื่อเป็นประเมินและใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ การจัดการความเปลี่ยนแปลงในการบริหารโครงการ ดังนั้นจึงได้ทำการออกแบบสอบถามเพื่อทำการประเมิน D, V, F โดยกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการจำนวน 20 คนโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการตอบหลังจากที่มีการนำเสนอ แผนงานโครงการที่มีการประยุกต์ใช้การจัดการความเปลี่ยนแปลง ตามที่ระบุไว้ใน บทที่ 7 การจัดการความเปลี่ยนแปลงของโครงการ

แบบสอบถามได้รับการตรวจทานและทวนสอบจากผู้จัดการ โครงการทั้งจากฝั่งลูกค้าและฝั่งผู้รับเหมาช่วง ผลที่ได้จากการสำรวจเป็นไปตามตารางที่ 8.5 ผลการประเมินองค์กรด้วย *Change Formula* หลังจากมีการประยุกต์ใช้ การจัดการความเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โครงการ

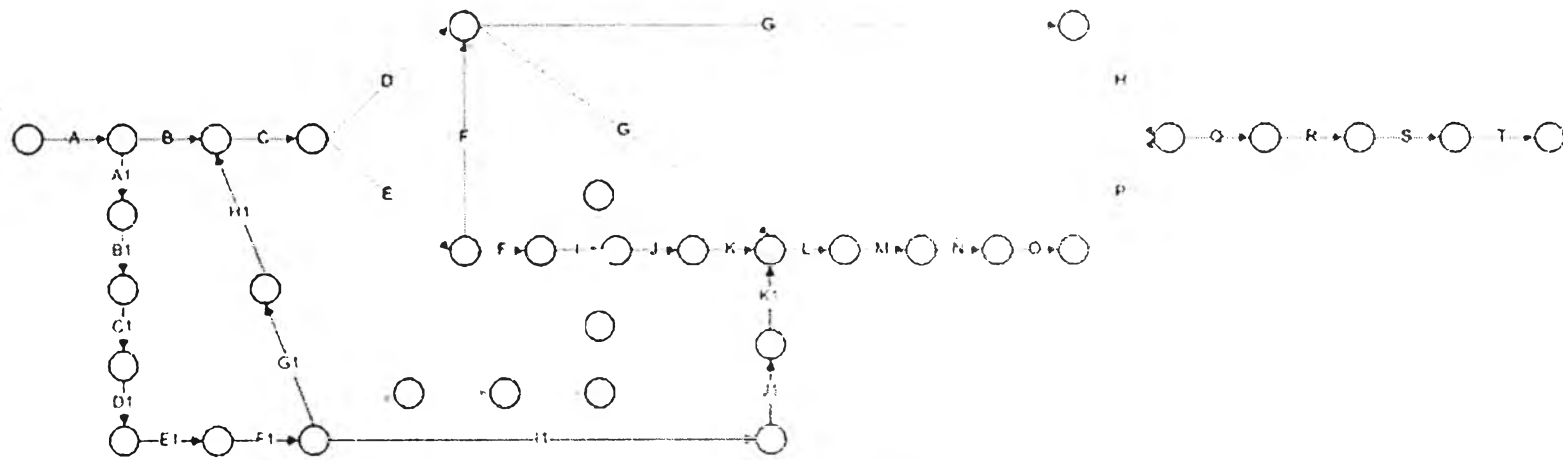
Change Formula	ผลการสำรวจ
ความไม่พึงพอใจต่อระบบการทำงานในปัจจุบัน (Dissatisfaction with the present situation): D	60% พึงพอใจระบบการทำงานในปัจจุบัน 33% ขอมรับว่ามีความผิดพลาดของข้อมูล 30% เห็นด้วยว่าการนำข้อมูลที่ผิดพลาด ไปใช้ทำให้เกิดผลเสียต่อการทำงาน
วิสัยทัศน์ขององค์กรต่อการ ใช้ระบบ ERP (Vision of what is possible in the future): V	40% เข้าใจว่า ERP จะช่วยเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กร 60% คิดว่า ERP จะทำให้ทำงานง่ายขึ้น 60% คิดว่าข้อมูลที่ให้จะมีความถูกต้องมากขึ้น 60% พร้อมที่จะเรียนรู้และให้ความร่วมมือในการใช้ ERP
ความสำเร็จเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การใช้งาน ERP (achievable First Steps towards reaching this vision): F	60% มั่นใจว่าแผนโครงการที่นำเสนอจะสามารถปฏิบัติได้จริง 100% ทราบว่าเคยมีการ ใช้ ERP แล้วในองค์กร 80% มีส่วนร่วมน้อยมากกับระบบ ERP เดิม 100% ทราบว่าจะมีการประยุกต์ใช้ ERP เพิ่ม 70% ทราบว่าตนมีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อใดข้อหนึ่งกับโครงการ

เมื่อเปรียบเทียบกับผลการประเมินก่อนหน้านี้ที่ยัง ไม่มีการประยุกต์ใช้การจัดการความเปลี่ยนแปลงในการบริหาร โครงการ สามารถแสดงได้ ตารางที่ 8.6 การเปรียบเทียบผลการประเมินองค์กรด้วย *Change Formula* ก่อนและหลังจากมีการประยุกต์ใช้ การจัดการความเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โครงการ

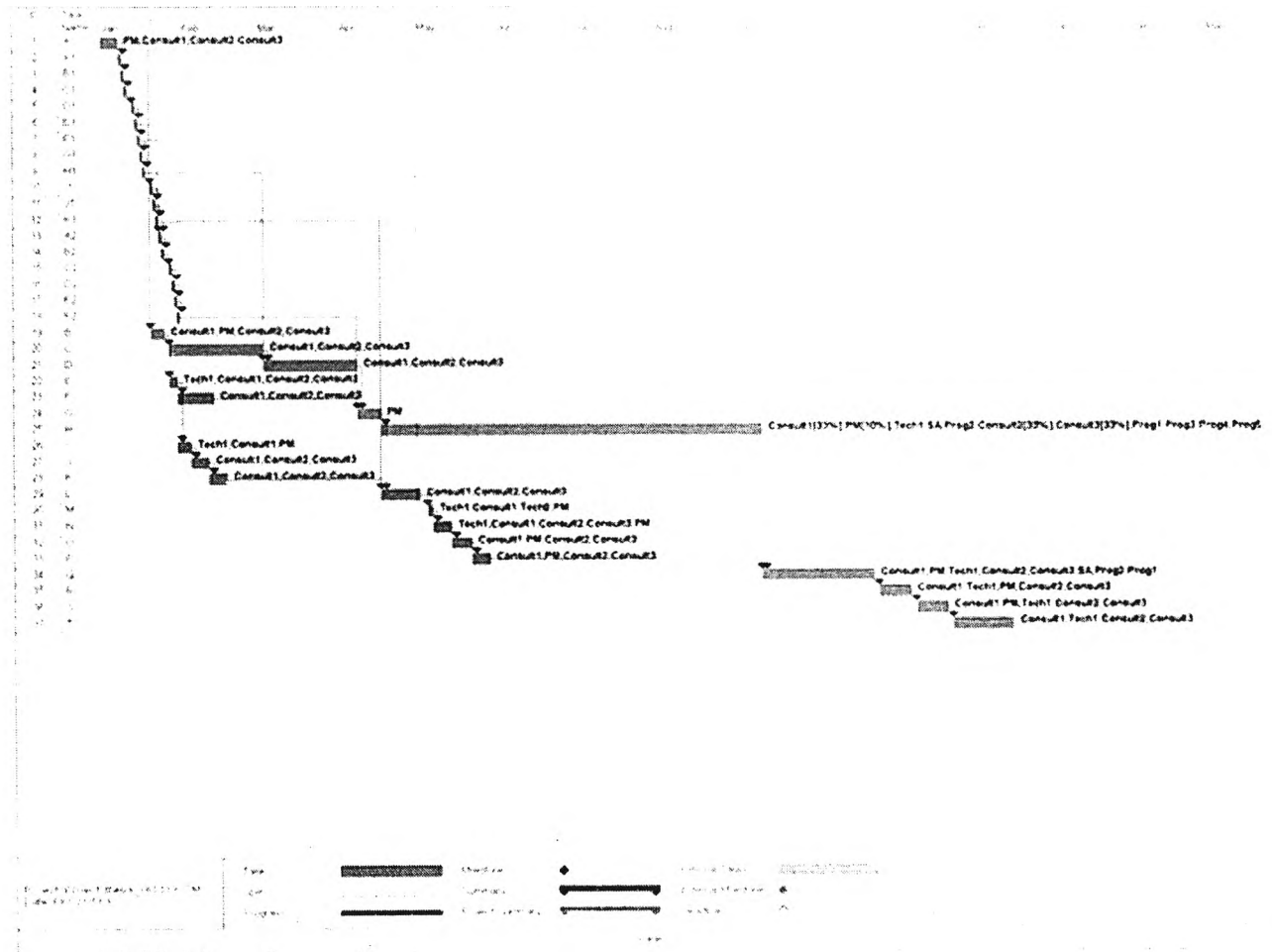
Change Formula	หัวข้อที่ใช้ในการประเมิน	ก่อนการ ประยุกต์ใช้	หลังการ ประยุกต์ใช้
ความไม่พึงพอใจต่อระบบการทำงานในปัจจุบัน (Dissatisfaction with the present situation): D	ความพึงพอใจระบบการทำงานในปัจจุบัน	60%	60%
	ความผิดพลาดของข้อมูล	33%	33%
	ความเสียหายจากการนำข้อมูลผิดพลาดไปใช้	30%	30%
วิสัยทัศน์ขององค์กรต่อการ ใช้ระบบ ERP (Vision of what is possible in the future): V	ERP จะช่วยเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กร	30%	40%
	ERP จะทำให้ทำงานง่ายขึ้น	55%	60%
	ERP ให้ข้อมูลที่ถูกต้องในการทำงาน	60%	60%
	ความพร้อมที่จะเรียนรู้และให้ความร่วมมือในการใช้ ERP	45%	60%
ความสำเร็จเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การใช้งาน ERP (achievable First Steps towards reaching this vision): F	แผนโครงการที่นำเสนอจะสามารถปฏิบัติได้จริง	50%	60%
	ทราบว่าเคยมีการใช้ ERP แล้วในองค์กร	80%	100%
	ความมีส่วนร่วมกับระบบ ERP เดิม	80%	80%
	ทราบว่าจะมีการประยุกต์ใช้ ERP เพิ่ม	60%	100%
	ความเกี่ยวข้องกันกับโครงการ	50%	70%
DxVxF	DxVxF	12.46%	18.5%

เนื่องจากผลที่ได้จากการประเมิน DxVxF แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีคะแนนในกลุ่มของ วิสัยทัศน์ และความสำเร็จเบื้องต้น ซึ่งทำให้ DxVxF เพิ่มขึ้นจาก 12.46% เป็น 18.5% แสดงให้เห็นการปรับปรุงอย่างชัดเจนเนื่องจาก

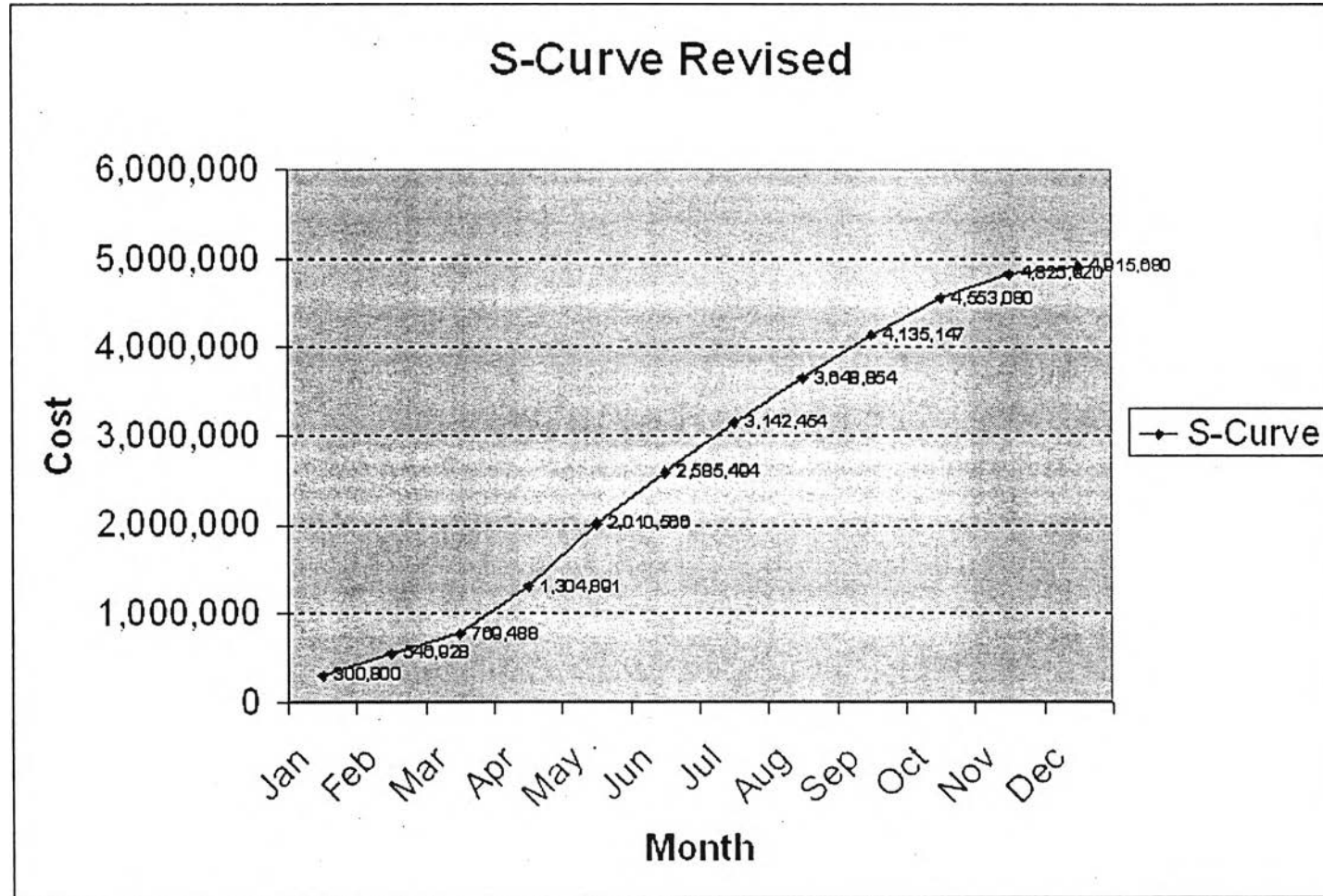
- ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน มีความชัดเจนในการเปลี่ยนแปลง
- แผนงาน โครงการมีความชัดเจนช่วยในการติดตามความคืบหน้าของโครงการ
- มีการสื่อสารอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ
- การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการในการตอบแบบสอบถาม แสดงความคิดเห็น จนได้เป็นแผนการจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เป็นที่ยอมรับ



รูปที่ 8.1 Network Diagram ที่มีการเพิ่มกิจกรรม Change Management



รูปที่ 8.2 Network Diagram ที่มีการเพิ่มกิจกรรม Change Management



รูปที่ 8.3 Network Diagram ที่มีการเพิ่มกิจกรรม Change Management