



بررسی عوامل موثر در پیاده سازی موفق سیستم های برنامه ریزی منابع سازمانی در سازمانها

(مطالعه موردی سازمان هولدینگ و موسسات وابسته در مشهد)

(بخش نخست)

نویسندگان؛ دکتر حسین وظیفه دوست
بهاره برهانی یزدی، کارشناسی ارشد مدیریت تجارت الکترونیک
نورالهدی پورعباس، کارشناسی ارشد مدیریت تجارت الکترونیک

سرآغاز

امروزه اطلاعات منبع مهمی است که برای توسعه منابع دیگر به شدت مورد نیاز می باشد. استفاده از سیستمهای اطلاعاتی مدیریت پدیده جدیدی است که با اهمیت دادن به استفاده صحیح از اطلاعات منجر به برنامه ریزی بهتر تصمیم گیری بهتر و نتایج بهتر می شود. سیستمهای ERP مجموعه ای از ابزارهای مدیریتی است که با فراهم کردن یک سیستم کاملا یکپارچه این امکان را به کسب و کارها میدهد که با درجه بالایی از خدمات برای مشتریان و با تولید بیشتر، هزینه ها را پایین نگاه داشته و زمینه را برای تجارب الکترونیک موفق فراهم کنند. با توجه به اینکه پیاده سازی موفق این سیستم ها دارای منافع زیادی برای سازمانها بوده و عدم موفقیت در آن می تواند خسارتهای جبران ناپذیری داشته باشد شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی این سیستمها ضروری به نظر می رسد. در این تحقیق ضمن بررسی و مطالعه موردی صورت گرفته در یک سازمان هولدینگ و موسسات وابسته در خصوص پیاده سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمانی (ERP) عوامل کلیدی موثر در موفقیت پیاده سازی سیستم های برنامه ریزی سازمان، در سازمانهای ایرانی مشخص شده است.

واژگان کلیدی: (ERP) Enterprise Resource Planning، سیستم مدیریت منابع انسانی، پیاده سازی ERP، سیستم مدیریت منابع انسانی بخشی از ERP.

گسترش روزافزون فناوری اطلاعات به حوزه های مختلف سازمان، تحولات جدی در ساختار سازمانی بوجود آورده است. در این بین، ERP به عنوان یکی از آخرین دست آوردهای فناوری اطلاعات در زمینه جریان اطلاعات در سازمانها، بوسیله بهبود کیفیت اطلاعات در سطح کل سازمان، بستر مناسب تری برای تصمیم گیری مدیریت در تمام زمینه ها فراهم می آورد.

تشریح ابعاد مختلف ERP

طی چند سال گذشته سیستمهای ERP یکپارچه، شیوه ای جدید برای ارایه اطلاعات عملیاتی بنیان نهادند. مزایای این تغییرات، سازمانهای بسیار را مورد تغییر و تحول قرار داده است. از جمله قابلیت های مالی سازمانها را بهبود بخشیده است، فرایندهای زنجیره تامین را ساده و موثر کرده و فرایندهای مربوط به نیروی انسانی و هزینه های سربار را به حداقل رسانده است. معرفی مفهوم ERP به دهه ۱۹۶۰ بر می گردد. در آن زمان سیستمهای تولیدی اکثرا کنترل موجودی را براساس مفهوم سنتی موجودی اجرا می کردند در دهه ۱۹۷۰ سیستمهای تولیدی MRP رشد پیدا کردند.

اجزای تشکیل دهنده ERP:

سیستم‌های ERP شامل مجموعه‌های گوناگون و متعددی است که یکپارچگی آنها اهمیت و ارزشی مضاعف را برای سازمان و شاخه‌های مختلف آن پدید می‌آورد که از آن جمله عبارتند از: فروش و بازاریابی، برنامه مادر و اصلی، برنامه ریزی پیش نیاز مواد، برنامه ریزی پیش نیازهای ظرفیت، صورتحساب مواد، خرید، کنترل کارگاه، حساب پرداخت‌ها و مطالبات، تدارکات، مدیریت دارایی، حسابداری مالی بیشتر سیستم‌های ERP موجود اینقدر انعطاف پذیر هستند که بتوان بعضی از زیر سیستم‌های نرم افزاری ERP را بدون نیاز به داشتن کل مجموعه راه اندازی کرد.



دلایل بکارگیری ERP در سازمان‌ها:

پنج دلیل عمده استفاده از ERP در سازمان‌ها وجود دارد که عبارتند از:

۱) اطلاعات یکپارچه مالی: از آنجاییکه که مدیر اجرایی ارشد شرکت سعی دارد از کارایی مطلع شود، شاید با گفته‌های متفاوتی مواجه شود. واحد مالی مجموعه اعداد مربوط به خود را دارد و سایر واحدها نیز به همین ترتیب. ERP نسخه واحدی از واقعیت است و سؤال برانگیز نخواهد بود. زیرا هر فردی از یک سیستم مشابه استفاده می‌کند.

۲) یکپارچگی اطلاعات سفارش مشتری: سیستم‌های ERP می‌توانند در جایی استقرار یابند که سفارش مشتری دریافت، سفارش وی تحویل و صورتحساب صادر شود. اگر این اطلاعات در یک سیستم نرم افزاری نگهداری شود، شرکت می‌تواند به سادگی سفارشات، ساخت، موجودی و عرضه را همزمان ردیابی کند.

در واقع MRP در تبدیل زمان بندی تولید به برنامه ریزی تامین مواد اولیه و مورد نیاز نقش اساسی را ایفا نمود. سپس در دهه ۱۹۸۰ مفهوم MRPII بوجود آمد. این مفهوم، مدیریت بهینه سازی فرایند تولید و مدیریت توزیع را در بر می‌گیرد، در ادامه این روند MRPII با دربر گرفتن حوزه‌هایی مثل امور مالی سازمان، مدیریت پرسنل، فرایند مهندسی و مدیریت پروژه گسترش پیدا کرد. توسعه سیستم‌های تولیدی منجر به تولد سیستم‌های ERP شد. که هماهنگی و یکپارچگی میان کارکردی فرایندهای تولیدی را پشتیبانی کرد.

و در درک مفهوم سیستم‌های ERP می‌توان گفت، سیستم برنامه ریزی سازمان، یک بسته نرم افزاری قابل تنظیم و از پیش استاندارد شده تجاری است که هدف آن یکپارچگی اطلاعات و جریان اطلاعات بین تمامی بخش‌های سازمان از جمله مالی، حسابداری، منابع انسانی، زنجیره عرضه و مدیریت مشتریان با رویکرد مشتری گرایی و پاسخ به بازار است.

البته باید اذعان نمود که بر روی تعریف ERP همانند بسیاری از مفاهیم دیگر از قبیل MIS و DSS و... در بین متخصصان و اهل فن اتفاق نظر وجود ندارد و به همین دلیل است که این گونه مفاهیم را اصطلاحاً Content-Free می‌گویند.

از این رو به منظور نزدیک کردن دیدگاهها لازم است از ابعاد مختلف به روشن سازی این مفهوم پرداخته شود. به طور کلی به مفهوم ERP از دو منظر می‌توان نگریست:

ERP از منظر فنی:

- یک مجموعه نرم افزاری است که بدنال یکپارچه سازی کلیه فعالیتهای دپارتمانها و بخشهای یک سازمان در قالب یک سیستم واحد کامپیوتری می‌باشد.

- یک مجموعه نرم افزاری است که با حذف تناقضات عملیاتی واحدهای مختلف، سازمانها را به سمت ساختارهای فرایندگرا هدایت می‌کند.

ERP از منظر مدیریتی:

- ERP یک سیستم اطلاعاتی جامع طراحی شده به منظور یکپارچه سازی کلیه فرایندهای سازمان است.

- ERP عبارتند از یک فلسفه یا متدولوژی برنامه ریزی مبتنی بر یکپارچه سازی تمام عیار کلیه فرایندهای یک سازمان.

تصور رایج (و البته نادرست) از مفهوم ERP این است که آن را مجموعه‌ای نرم‌افزاری تلقی می‌نمایند. این مطلب که نرم افزارهای ERP موجود در بازار نه یک ERP، بلکه ابزارهایی در خدمت ERP هستند. هنوز به درستی درک نشده است. پروفسور داوینپورت معتقد است در صورتی که منظور نرم افزار یا سیستم ERP باشد، بهتر است آن را سیستم‌ها یا نرم افزارهای سازمانی (ES) بنامیم.

تصور رایج (و البته نادرست) از مفهوم ERP این است که آن را مجموعه‌ای نرم‌افزاری تلقی می‌نمایند. این مطلب که نرم‌افزارهای ERP موجود در بازار نه یک ERP، بلکه ابزارهایی در خدمت ERP هستند. هنوز به درستی درک نشده است.



ادغام و... برای سازمان با هزینه کمتر و بازدهی بیشتر و نتیجه بهتر

* تغییر تمرکز از برنامه نویسی کامپیوتری در سازمان به بهبود فرایندها

* فراهم شدن زیر ساخت لازم به منظور پرداختن به، SCM CRM

* ارتقاء کیفیت فرآیند تصمیم گیری یا ارائه اطلاعات مورد نیاز مدیریت در زمان مناسب با کیفیت و هزینه‌های مناسب (DSS EIS)

* توسعه زیر ساخت لازم به منظور وارد شدن به بحث کسب و کار الکترونیک

* امکان پاسخگویی بهتر و سریعتر به نیازهای بازار و مشتری

* امکان بهتر تعاملات بین المللی

وضعیت سازمانهای ایرانی در بکارگیری ERP:

در حال حاضر تعداد سازمانهای ایرانی که به طور جدی درگیر خرید و پیاده سازی سیستمهای ERP هستند، چندان زیاد نیست. تنها چند سازمان بزرگ و اصلی در کشور تصمیم به استفاده از این سیستمها گرفته‌اند که در حال حاضر مشغول پیاده سازی این سیستمها در سطح سازمانهای خود هستند. اکثر سازمانها منتظر دیدن نتایج پیاده سازی این سیستمها در سازمانهای دیگر هستند و با وجود شروع فازهای مطالعاتی و مشاوره‌ای عملا در اجرای پروژه اصلی درگیر نشده‌اند که موفقیت یا شکست هر یک از این پروژهها می‌تواند تاثیر بسیار فراوانی را در بازار ERP کشور ایجاد کند. اما نکته قابل ذکر در خصوص استفاده ERP در سازمانهای ایرانی آن است، همانطور که ERP در کشورهای منطقه مانند، ترکیه، عربستان، امارات متحده عربی، قطر، پاکستان، هند، آذربایجان و ... با پیش بینی تدابیر لازم، مستقر میگردد، بدیهی است در کشور ما نیز میتواند استقرار یابد. به شرط آنکه کارفرمایان، پیمانکاران و مشاوران از اطلاعات بیشتری برخوردار باشند.

۳) استانداردسازی و سرعت دهی به فرایندهای ساخت:

شرکت های سازنده به ویژه آنهایی که از ادغام چند شرکت به وجود آمده‌اند، چندین واحد کسب و کار دارند که ممکن است از روشها و سیستمهای کامپیوتری متفاوتی استفاده کنند. سیستمهای ERP با بهره گیری از روشهای استاندارد، برای اتوماتیک سازی بعضی از گامهای فرایند ساخت به کار می‌روند. استانداردسازی این فرایندها و استفاده از یک سیستم کامپیوتری یکپارچه می‌تواند سبب صرفه جویی در زمان شود و بهره‌وری را افزایش دهد.

۴) کاهش موجودی: ERP به جریان روان تر فرایند ساخت کمک می‌کند و رویت پذیری فرآیند سفارش را در شرکت بهبود می‌بخشد.

۵) استانداردسازی اطلاعات منابع انسانی: منابع انسانی، به ویژه در شرکت‌هایی که چندین واحد کسب و کار دارند، ممکن است یک روش ساده و یکپارچه برای ردیابی زمان کارمندان و برقراری ارتباط با ایشان در زمینه خدمات نداشته باشد. ERP می‌تواند در این مورد کمک کند.

مزایای بکارگیری ERP در سازمانها:

پیاده سازی ERP در سازمان مزایای بسیار زیادی را به همراه خواهد داشت که بطور خلاصه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: * ایجاد یکپارچگی سازمانی از بعد اطلاعاتی و افزایش سازگاری در اطلاعات موجود

* امکان استفاده از روشهای استاندارد و متداول در جهان * مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی و کاهش زمان انجام آنها * تبدیل فرایندهای سازمانی از حالت ضمنی به حالت صریح * کاهش هزینه‌ها

* امکان نصب و راه اندازی سریعتر سیستمهای در سازمان از جمله ماژولهای مختلف ERP مرتبط با این نرم افزار و یا سایر نرم افزارهای کاربردی که از ارائه نشده و مخصوص ERP طرف عرضه کنندگان آن سازمان هستند.

* امکان و یا تسهیل توسعه سیستمها و تکنولوژیهای جدید * امکان ایجاد همکاریهای تجاری سرمایه‌گذاریهای مشترک،