

فهرست مطالب

چکیده.....	۲
مقدمه.....	Error! Bookmark not defined.
پیوند میان برنامه ریزی راهبردی و منابع انسانی.....	Error! Bookmark not defined.
برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی.....	Error! Bookmark not defined.
موانع موجود.....	Error! Bookmark not defined.
الگوهای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی.....	Error! Bookmark not defined.
مشارکت در بهبود کلی عملکرد سازمانی؛.....	Error! Bookmark not defined.
ERP (برنامه ریزی منابع سازمانی).....	۲
برنامه ریزی منابع مواد (MRP I).....	Error! Bookmark not defined.
سیستم مدیریت منابع انسانی (HR).....	Error! Bookmark not defined.
متدلوژی های پیاده سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمان.....	۸
نتیجه گیری.....	Error! Bookmark not defined.
منابع و ماخذ:.....	Error! Bookmark not defined.

چکیده

یکی از عناصر عمده در مدیریت، برنامه ریزی است. برنامه ریزی شالوده عناصر مدیریتی و فرایندی است که سازمانها در قالب آن همه فعالیتها و کوششهای خود را درمورد اهداف موردنظر، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر را در یکدیگر ترکیب و ادغام کرده و هدف از اجرای آن دستیابی به نتایج سازمانی است. پس مدیریت برای کلیه منابع تحت اختیار خود بایستی برنامه ریزی مناسبی داشته باشد. یکی از این منابع که منبع راهبردی برای سازمانها محسوب می شود، منابع انسانی است که جزء مهم و قرین به مباحث برنامه ریزی راهبردی است، عواملی موجب نگرش جدید در برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی شده اند ولی هنوز به علت برخی مسائل و محدودیتها این نوع برنامه ریزی در سازمانها به صورت جامع و کامل و مناسب به کار گرفته نشده است.

ERP (برنامه ریزی منابع سازمانی)

کلمه ERP در اصل مخفف واژگان Enterprise Resource Planning یا سامانه تخصیص منابع سازمان است که طیف وسیعی از فعالیتهای مختلفی را که به بهبود عملکرد سازمان منتهی می شود در بر دارد. ERP توسط برنامه های کاربردی که شامل چندین زیربرنامه کاربردی دیگر است پشتیبانی می شود بطوریکه فعالیتهای آنها را در گستره واحدهای عملیاتی سازمان یکپارچه می سازد. این فعالیتهای می تواند بازه وسیعی از مدیریت تولید، خرید قطعات، کنترل موجودی انبار، ارسال مواد به واحدهای تولیدی تا ردگیری سفارشات را شامل شود. ERP همچنین می تواند زیر برنامه های کاربردی در زمینه مدیریت مالی و مدیریت منابع انسانی سازمان را هم در بر داشته باشد.

تعریف ERP سیستمی است که دارای اهداف، اجزا و محدوده مشخص و معینی است. در ادامه ERP را بر حسب هر یک از این جنبه ها تعریف می کنیم. هدف ERP - هدف از یک سیستم ERP بهبود و تسریع فرایندهای داخلی کسب و کار سازمان است که برای رسیدن به این منظور عموماً به مهندسی مجدد فرایندهای سازمان نیاز است.

اجزای یک سیستم ERP نرم افزار ERP - هسته اصلی هر سیستم ERP بخش نرم افزار آن است. نرم افزار ERP در عمل بر مبنای زیر برنامه های کاربردی قرار دارد. هر یک از زیر برنامه های کاربردی فعالیتهای عملیاتی بخشی از سازمان را به شکل مکانیزه شبیه سازی می کند. زیر برنامه های معمول نرم افزارهای ERP مدیریت تولید، خرید مواد اولیه، کنترل موجودی انبار، ارسال مواد به واحدهای تولیدی و ردگیری سفارشات را پوشش می دهد.

فرایندهای کسب و کار کارآمد - فرایندهای کسب و کار سازمان به سه سطح کلی تقسیم بندی می شوند - فرایندهای استراتژیک، کنترلهای مدیریتی و کنترلهای عملیاتی. ERP ها به تدریج به راه حلهای جامعی برای کارآمد کردن فرایندهای سازمان در هر سه سطح مذکور ارتقا یافته اند. بخش عمده ای از موفقیت سیستمهای ERP به یکپارچه کردن فعالیتهای در کل سازمان باز می گردد. کاربران - کاربران سیستمهای ERP می توانند کلیه کاربران سازمان در هر سطحی از هرم سازمانی را شامل شوند.

معمولترین سیستم عامل برای کاربری نرم افزارهای ERP سیستم عامل UNIX می باشد. علاوه بر این Windows NT و Linux دیگر سیستمهای عامل مورد استفاده برای نرم افزارهای ERP اند اما اکثر سیستمهای ERP بزرگ بر مبنای سیستم عامل UNIX قرار دارند. UNIX سیستم عاملی است که در اصل برای استفاده همزمان چندین کاربر طراحی شده و پروتکل ارتباطی TCP/IP را در خود

دارد. از دید فنی دلایل زیادی برای توجیه قرارگیری ERP بر روی سیستم عامل UNIX وجود دارد. محدوده سیستم ERP – محدوده سیستم ERP از محدوده سازمانی که ERP در آن پیاده سازی می شود کوچکتر است. بر عکس ERP، مرز سیستمهای زنجیره ای تأمین و تجارت الکترونیک از محدوده سازمان فراتر رفته و تا تأمین کنندگان، شرکا و مشتریان سازمان گسترش می یابد. با این حال، عملاً پیاده سازی بسیاری از سیستمهای ERP مستلزم یکپارچه سازی با سیستمهای اطلاعاتی خارج از محدوده سازمان است.

تاریخچه ERP سیستمهای ERP در اصل تحول یافته سیستمهای برنامه ریزی نیازمندی تولید یا (MRPII) هستند. از منظر کسب و کار سازمان ERP حاصل تلفیق فرایندهای تولید با فرایندهایی است که کلیه ابعاد سازمان را در بر دارند. از منظر تکنولوژیک نیز می توان سیستمهای ERP را تحول یافته سیستمهای قدیمی به معماری سه لایه client-server دانست.

مدیریت و کنترل موجودی انبار مدیریت و کنترل موجودی انبار ترکیبی است از سیستمها و فرایندهایی که موجودی هر کالا در انبار را در سطح مناسب و معینی نگه می دارند. فعالیتهای مدیریت انبار شامل تشخیص نیازمندیهای انبار، هدف گذاری، گزینه ها و راهکارهای کسری قطعات، ردگیری مصرف هر یک از قطعات، موازنه انبار و گزارش وضعیت موجودی انبار است. برنامه ریزی نیازمندی مواد اولیه (MRP) برنامه ریزی نیازمندی تولید یا MRP الگوریتم و زمانبندی مشخصی است که به برای فرایندهای تولیدی با چندین سطح از تولید طراحی شده است. MRP با استفاده اطلاعات ورودی، نیازمندیهای تولید محصولات نهایی مختلف، ساختار سیستم تولید، سطح موجودی فعلی انبار از هر یک از کالاهای تمام شده و میزان lot معین برای هر بار تولید، برنامه ای زمانبندی شده برای عملیات تولید و خرید مواد اولیه ارائه می دهد.

فرآیندهایی که ERP از آن پشتیبانی می کند فرایندهای مدیریتی سازمان را به سه سطح کلی تقسیم بندی کرده است - فرایندهای استراتژیک، کنترلهای مدیریتی و کنترلهای عملیاتی. ERP ها به تدریج به راه حل های جامعی برای کارآمد کردن فرایندهای سازمان در هر سه سطح مذکور ارتقا یافته اند. بخش عمده ای از موفقیت سیستم های ERP به یکپارچه کردن فعالیتها در کل سازمان باز می گردد. موفقیت ERP ها در سطوح برنامه ریزی استراتژیک و کنترلهای مدیریتی به تعهد و همکاری مدت مدیریت ارشد سازمان وابسته است.

کمک به کاهش هزینه های عملیاتی نرم افزارهای ERP به منظور یکپارچه سازی فرایندهای کسب و کار در کل سازمان و زیربخشهای آن و از طریق سیستمی اطلاعاتی که کلیه سازمان را در بر دارد، طراحی شده اند. مهمترین مزیت ERP ها بهبود هماهنگی بین بخشهای سازمان و افزایش کارایی فرایندها است. نخستین مزیتی که از ERP در کوتاه مدت و پس از پیاده سازی می توان انتظار داشت، کاهش هزینه های عملیاتی نظیر کاهش هزینه های کنترل موجودی انبار، کاهش هزینه تولید، کاهش هزینه های بازاریابی و پشتیبانی است.

تسهیل کارهای روزمره مدیریت مزیت دیگری که از پیاده سازی ERP در سازمان می توان انتظار داشت، تسهیل انجام روندهای روزمره مدیریتی است. پیاده سازی ERP با ایجاد backbone قوی از انبار داده ها، دسترسی بهتر و سریعتر به داده ها را برای مدیریت امکانپذیر ساخته و به این ترتیب مدیر می تواند برای تصمیم گیری به سرعت به اطلاعات مورد نیاز خود دسترسی داشته باشد.

پشتیبانی از برنامه ریزی استراتژیک برنامه ریزی استراتژیک مجموعه ای است از فرایندهای مشخصی که برای ارزیابی و تشخیص نیازهای و منابع سازمان، تعیین مشتریان بالقوه، تنظیم

اهداف و آرمانها، برنامه ریزی و طراحی استراتژیهای هماهنگ بین بخشهای مخالف با تضمین عملی بودن و موفقیت، اجر می شود. این فرایند همچنین ارتباط منطقی بین استراتژیهای اتخاذ شده با نیازها، دارائیهها و نتایج به دست آمده را تعریف کرده و فرایند و نتایج آنرا اندازه گیری و ارزیابی می کند. بخشی از نرم افزاره ای ERP موجود، عملاً برای پشتیبانی از بخش برنامه ریزی منابع فرایند برنامه ریزی استراتژیک طراحی شده اند، اما در عمل این قابلیت به نوعی ضعیفترین ویژگی ERP هاست و دلیل آن هم پیچیدگی و عدم اطمینان بالای برنامه ریزی استراتژیک و نبود یکپارچگی کافی با سیستمهای پشتیبانی تصمیم (DSS) است.

مزایای ERP مزایای سیستمهای برنامه ریزی تخصیص منابع سازمان (ERP) را می توان به شکل زیر خلاصه کرد:

کاهش هزینه های انبار (نگهداری، حمل و نقل . ..) کاهش هزینه سفارشها کاهش هزینه تولید کاهش هزینه عملیات حسابداری و ثبت وقایع مالی کاهش هزینه حمل و نقل کاهش حجم مورد نیاز سرمایه گذاری در تجهیزات و ماشین آلات کاهش حجم مورد نیاز سرمایه گذاری در کارخانه کاهش حجم مورد نیاز سرمایه گذاری برای خرید زمین کاهش هزینه ناشی از توقف خط تولید فرایند تولید منعطف و قابل تغییر کاهش هزینه خطاهای ناشی از هماهنگی ضعیف بین واحدها مختلف سازمان کاهش هزینه ها نهایتاً به افزایش فروش و سهم بازار بیشتر منتهی می گردد کاهش زمان تکمیل و نهایی کردن محصول افزایش شفافیت و ردگیری فرایند تولید برای مشتری افزایش قابلیت متناسب سازی برای مشتری و نهایتاً تطبیق بیشتر با نیازهای وی افزایش رضایتمندی مشتری در تمام فرایندهایی که وی با آنها درگیر است، از لحظه سفارش تا دریافت و حمل و نقل محصول نرم افزار تولید ERP طیف وسیعی از فعالیتهایی است که برای بهبود عملکرد فرایندهای داخلی

سازمان به کار می رود. ERP از طرف نرم افزارهای با چند زیرسیستم که فعالیتها را در تمام بخشهای سازمان یکپارچه می کنند، پشتیبانی می شود. این زیرسیستمها شامل برنامه ریزی تولید، خرید قطعات، کنترل موجودی انبار، توزیع قطعات و مواد اولیه و یا ردگیری سفارشها می گردد. ویژگیهای نرم افزارهای تولید ERP سیستمهای ERP در اصل تحول یافته سیستمهای برنامه ریزی نیازمندی تولید یا (MRP) II هستند. در حال حاضر طراحی و پیاده سازی نرم افزارهای تولید ERP در مرحله جلوتری نسبت به سایر نرم افزارهای ERP قرار دارد. نرم افزارهای تولید ERP دارای فرایندهای کاری داخلی هستند که به شکل خاص برای بنگاههای تولیدی و به منظور مدیریت کل چرخه از سفارش تا محصول نهایی هستند. این چرخه شامل مراحل مختلفی از جمله تأمین مواد اولیه، برنامه ریزی تولید، تولید، بازاریابی، فروش و تشخیص و ثبت نهایی عملیات فروش. برخی از تأمین کنندگان ERP فرایندهای تولید را به شکل الکترونیکی و real-time به مشتری ارائه می دهند. سازمان می تواند با کارآمد کردن فرایندها و بهینه سازی چرخه سفارش محصول و فرایندهای تولید، استفاده از منابع را به حداکثر رسانده و هزینه را کمینه کند.

متدلوژی های پیاده سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمان

به طور کلی می توان که سه روش اصلی برای پیاده سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمان وجود دارد.

یکباره سازمان برای پیاده سازی سیستم یک طرح جامع ایجاد می کند. بدین ترتیب نصب و بکارگیری تمامی پیمانانه های سیستم بطور همزمان در تمامی واحدهای سازمان آغاز می گردد. در صورتی که این روش به خوبی اجرا گردد می تواند هزینه های یکپارچه سازی را کاهش بخشد. این روش در مورد سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان اولیه بکار گرفته می شد، اما امروزه کمتر مورد استفاده قرار می گیرد. در این روش با سیستم برنامه ریزی منابع سازمان همانند یک سیستم اطلاعاتی بزرگ رفتار می شود. اما باید دانست که سیستم برنامه ریزی منابع سازمان بسیار فراتر از یک سیستم اطلاعاتی سنتی است. این سیستم تنها باعث اتوماسیون فرآیندهای سازمان نمی شود، بلکه بسیاری از فرآیندهای سازمان در این بین تغییر می کنند. پیمانانه ای در این روش هر یک از پیمانانه های سیستم برنامه ریزی منابع سازمان یک به یک پیاده سازی می گردند. بدین ترتیب در هر زمان تنها یکی از واحدهای سازمان درگیر پیاده سازی خواهند بود. این روش برای سازمان هایی که کمتر صاحب فرآیندهایی هستند که از مرزهای واحدهای سازمانی فراتر رفته و بیش از یک واحد سازمانی را درگیر می کنند مناسبتر است. ابتدا هر یک از پیمانانه های سیستم برنامه ریزی منابع سازمان بطور جداگانه در واحدهای سازمانی پیاده سازی می شوند و یکپارچه سازی آنها در گام بعدی صورت می پذیرد. این امر سبب می

شود که هر یک از واحدهای سازمانی پایگاه داده مختص به خود را دارا باشند. در عمل این روش بیش از سایر روش ها بکار گرفته شده است. پیاده سازی پیمانانه ای ریسک نصب، تنظیم و بکارگیری سیستم برنامه ریزی منابع سازمان را با محدود ساختن حوزه پیاده سازی کاهش می دهد.

فرآیندی در این روش پیاده سازی، بر روی تعدادی از فرآیندهای کلیدی که معدودی از واحدهای سازمانی را در بر می گیرند تمرکز صورت می گیرد. بدین ترتیب نسخه های اولیه سیستم برنامه ریزی منابع سازمان تنها از عملیات مربوط به فرآیند پوشش داده شده پشتیبانی می کنند. اما در نهایت مجموعه فرآیندها تمامی عملیات سازمانی را در بر خواهند گرفت. این روش معمولاً در مورد سازمان های کوچک تا متوسطی بکار گرفته می شود که فرآیندهای سازمانی آنها چندان پیچیده نیست.

هزینه سیستم برنامه ریزی منابع سازمان هزینه کامل یک سیستم برنامه ریزی منابع سازمان شامل هزینه های مربوط به سخت افزار، نرم افزار، خدمات (نگهداری، به روز رسانی و بهینه سازی) و هزینه های داخلی سازمان می باشد.

هزینه سخت افزار پیاده سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمان نیازمند خریداری تجهیزات سخت افزاری جدید و تجهیزات شبکه می باشد. هزینه سخت افزار بسته به بستر مورد استفاده قرار گرفته برای پیاده سازی و وسعت سیستم تفاوت می کند.

هزینه نرم افزار هزینه نرم افزار سیستم برنامه ریزی منابع سازمان بسته به تعداد پیمانانه های نرم افزاری پیاده سازی شده، پیچیدگی نرم افزار و عرضه کننده آن متفاوت است. معمولاً سیستم هایی که نیازمند یکپارچه سازی با منابع خارج از سازمان می باشند هزینه بیشتری در

بر دارند.

هزینه خدمات تنظیمات: هزینه اصلی در بین هزینه های مربوط به خدمات مربوط به هزینه خدمات می باشد. در مواردی هزینه تنظیمات می تواند به راحتی از هزینه نرم افزار نیز بیشتر باشد.

یکپارچه سازی و تست: مزیت اصلی سیستم برنامه ریزی منابع سازمانی افزایش بهره وری حاصل از هماهنگی بین واحدهای سازمان است. یکپارچه سازی پیمانانه های مختلف سیستم و اتصال به سایر سیستم های موجود سبب می شوند که این یکپارچه سازی به سادگی محقق نگردد. بطوریکه، معیار اصلی در سنجش موفقیت پیاده سازی یک سیستم برنامه ریزی منابع سازمان، یکپارچه سازی پیمانانه های سیستم می باشد.

تبدیل داده ها: بخش عمده ای از داده های موجود در سیستم های اطلاعاتی موجود در سازمان باید تبدیل و آنگاه در پایگاه های اطلاعاتی سیستم برنامه ریزی منابع سازمان نگهداری شوند. فرآیند تبدیل اطلاعات بسیار وقتگیر بوده و در بسیاری موارد با خطا همراه است. آموزش: سیستم برنامه ریزی منابع سازمان فرآیندهای پیچیده سازمان را خودکار کرده و نحوه ارتباط کارکنان با یکدیگر را تغییر می دهد. به همین دلیل کارکنان باید برای فراگیری فرآیندهای جدید آموزش ببینند.