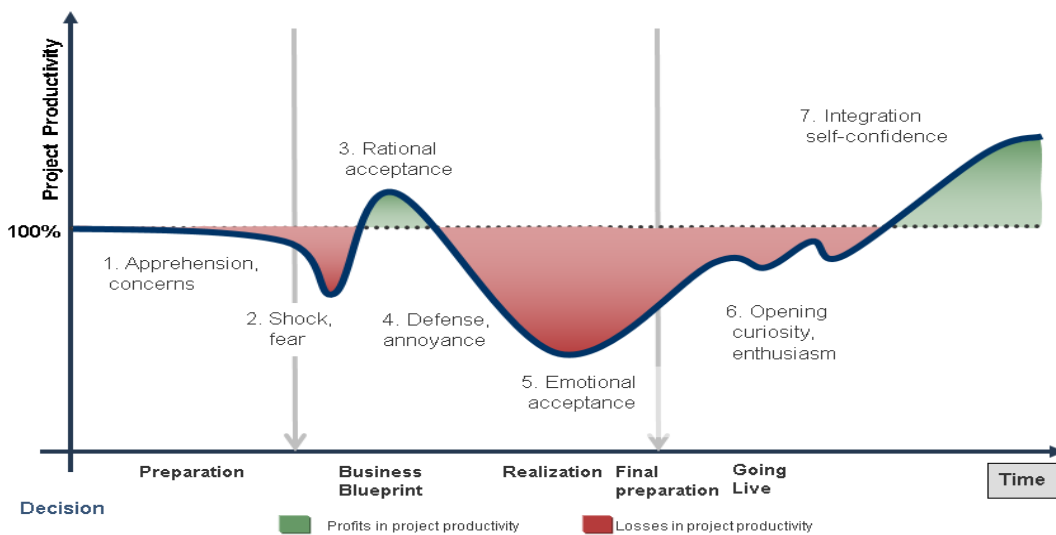


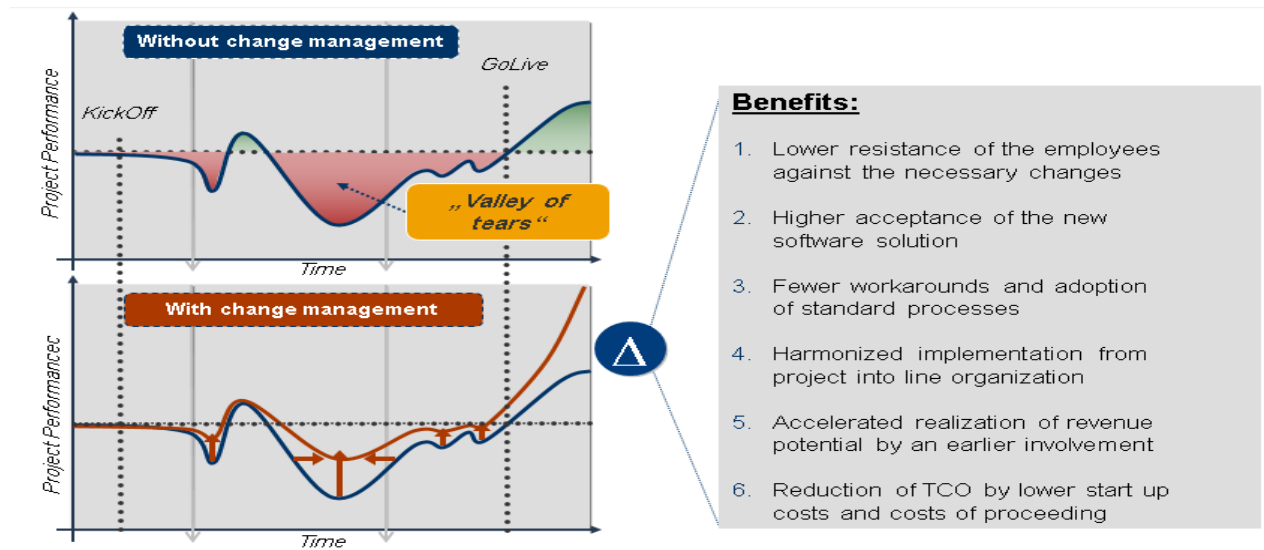
پیاده سازی و استقرار راه حل های ERP تنها به نصب و استفاده از یک نرم افزار خلاصه نمیشود. بلکه استقرار یک سیستم و نظام مدیریتی در سازمان است که عمدتاً از جنس پروژه های مدیریت تغییرات عمده محسوب می شوند. تغییرات عمده در سازمان ها همواره با مقاومت های متعددی روبرو می شود، لذا برای استقرار این سیستم ها باید اقداماتی نظیر فرهنگسازی و آماده سازی تیم پروژه انجام شود.

(1) جایگاه مدیریت تغییرات سازمان

در نمودار زیر نحوه برخورد سازمان به خصوص تیم پروژه در فازهای مختلف پروژه نشان داده شده است.

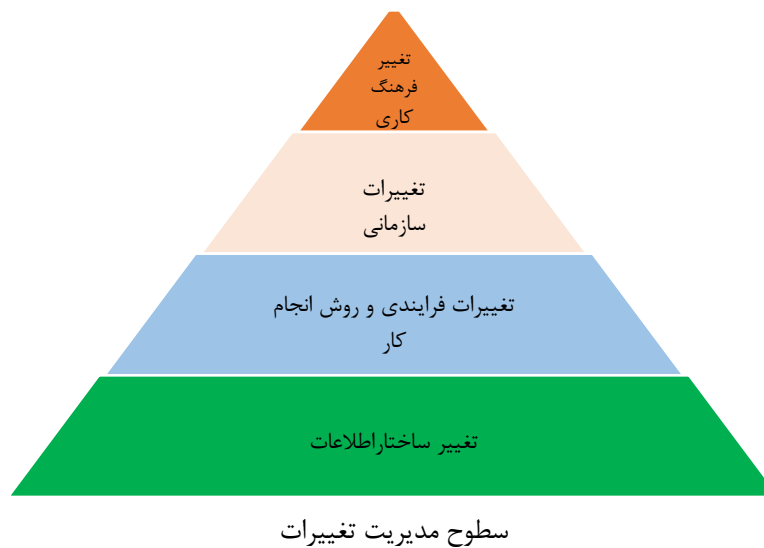


همانطور که در نمودار فوق مشهود است در مقاطعی از پروژه، سازمان مشتری در مقابل تغییرات از خود مقاومت نشان می دهد که در مواقعی منجر به کاهش عملکرد پرسنل در پروژه می شود که این امر بر کیفیت و نحوه پیشبرد امور در پروژه تاثیر گذار خواهد بود. نمودار زیر نشان میدهد در صورتیکه به این امر توجه کافی شود مقاومت ها و مشکلاتی که ممکن است بوجود بیاید جقدر کاهش خواهد یافت.



وظیفه اصلی مدیریت تغییر در سازمان بعهده تیم کارفرماست و در این راستا تیم مشاور باید به تیم کارفرما راهنمایی و برنامه مناسب ارائه دهد. تغییرات در این پروژه در سطوح زیر اتفاق میافتد که برای هر کدام بایستی برنامه های مناسب طراحی و پیاده سازی نمود:

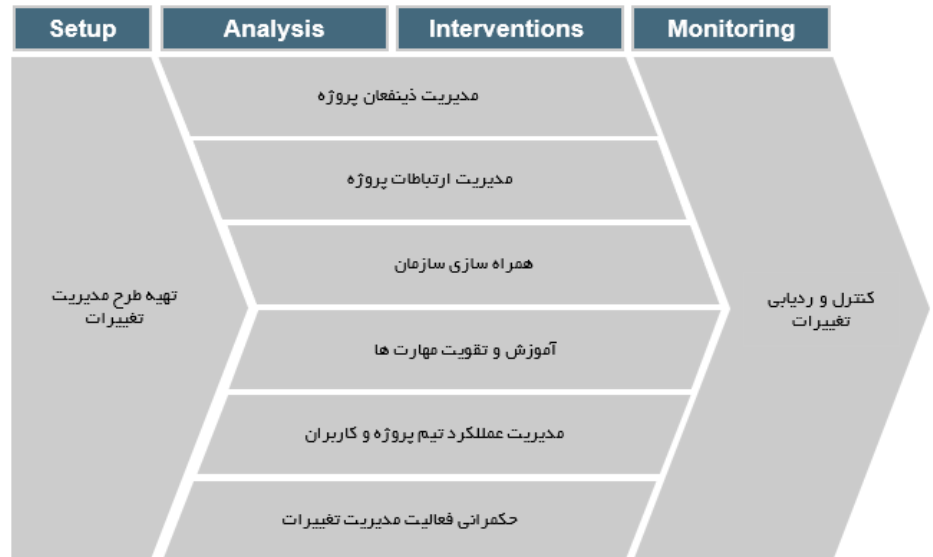
- تغییرات در ساختار اطلاعات
- تغییرات فرایندی
- تغییرات سازمانی و شرح وظایف
- تغییر در فرهنگ کاری



۲) اقدامات حوزه مدیریت تغییرات سازمان

برنامه های پیشنهادی برای مدیریت تغییرات با توجه به بلوغ سازمانی و بودجه تخصیص داده شده برای این موضوع در هر شرکت متفاوت است و باید در دوران پروژه با توجه به آن برنامه ریزی گردد.

فعالیت های عمده حوزه مدیریت تغییرات سازمان در شکل زیر مشخص شده است.



بصورت عمومی برنامه هایی که برای مدیریت تغییر در هر یک از فازهای پروژه صورت میگیرد به شرح جدول زیر است:

برنامه مدیریت تغییر	
Phase	فعالیت
Prepare	تجزیه و تحلیل کانال های ارتباطی (ایمیل ، تلفن ، جلسه ، نامه ، روزنامه ، بیلبرد)
	تعریف استراتژی های ارتباطی
	تعریف تیم OCM
	بررسی و درک انتظارات ذینفعان، امید و نگرانی در ارتباط با موفقیت و نتایج پروژه
Explore	تجزیه و تحلیل ذینفعان
	تعیین تاثیر کلیدی تغییر فرآیند، نقش ها، مهارت های مورد نیاز، ساختار سازمانی
	تعیین بودجه مورد نیاز برای فعالیتهای مدیریت تغییر
	طراحی نحوه ارتباطات با توجه بودجه تعیین شده به میزان اثر ذینفعان و تهیه برنامه مناسب ارتباطات با توجه به آنالیز انجام شده
	تعیین روشهایی برای حفظ انگیزه تیم مدیریت پروژه (روشهای تشویقی ، تنبیهی و)

	طرح تعامل با صاحبان سهام
	بررسی آموزش های مورد نیاز و نیازمندیهای آموزشی
	برگزاری جلسات ، آموزش ها ، ارسال پیام ها و یا نصب بیلپورد و
Realize	تقویت و گسترش ارتباطات، گفتگوی مستمر با ذینفعان کلیدی
	بررسی ثمر بخش بودن آموزش ها و
	بررسی میزان انگیزش پرسنلی
	برنامه آمادگی کسب و کار در هر استقرار سایت / تیم
	تهیه دستور العمل های اجرایی با توجه به فرایندهای TO Be به تفکیک و جزئی
Deploy	نیاز سنجی و برنامه آموزش کاربران نهایی
	آموزش کاربران نهایی
	بسیج حامیان مالی / رهبران به منظور بالا بردن تعهد سطح از کاربران
	انجام برنامه های آمادگی در هر حوزه و تیم های نهایی
Run	تهیه چک لیست برای کنترل صحت انجام کار توسط کاربران نهایی
	کنترل روند انجام کار و برنامه ریزی جهت اقدامات اصلاحی
	برگزاری جشن موفقیت پروژه
	انتقال دانش از پروژه به تیم کسب و کار