

6.2. КРИТЕРИИ ЗА ИЗБОР И СТРАТЕГИИ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА ПОДХОДЯЩ ЗА УЧР СОФТУЕР

Споделената практика на мениджърите потвърждава факта, че времето, отделено за предварителен анализ на потребностите на системата за управление в организацията, в т.ч. системите за УЧР, преди закупуване и внедряване на информационна система дава най-добрата прогноза за успех на бъдещата система.

При избор на софтуер трябва да се имат предвид следните критерии:

- бизнес процеси: софтуерът трябва да поддържа всички бизнес процеси във вашата компания;
- интеграция на компонентите: софтуерът трябва да има висока степен на интеграция между отделните компоненти;
- гъвкавост: софтуерът трябва да може да се настройва към променящите се нужди на компанията;
- връзка с интернет: трябва да има компонент за интегриране на онлайн поддръжка на много местоположения, т.е. да има поддръжка на глобално и локално планиране и контрол;
- бързо въвеждане в употреба;
- подходящ интерфейс: трябва да може да се използва и управлява от хора без специална техническа грамотност.

Бързият и недомислен избор ще намали времето на използване на софтуера. Много компании започват процеса на препроектиране на бизнеса, преди да са започнали въвеждане на софтуер системата. В резултат на това препроектирането на бизнес процесите невинаги съвпада с реалните процеси в компанията, което налага повторно изпълнение както на препроектирането, така и на ERP системата. В резултат се налага да се извършат допълнителни промени и по-големи разходи.

Важен и изискващ предварителен анализ е въпросът, свързан с прилаганата в организацията стратегия по отношение на технологията.

Технологична стратегия

Познаването на организационната стратегия за внедряване на нови технологии помага изключително в подбора на варианти. Така например, когато подготвяте заявка за оферти RFP (Request for Proposal) за информационна система за голяма по размер организация, сигурно

ще я разпратите на 10–15 доставчици. Какъв проблем би ви създадо това? Ами например трябва да разгледате голям брой оферти! Ако вече имате яснота за технологичната платформа на вашата организация в бъдеще, ще можете да стесните кръга на доставчиците. Към заявката можете да добавите кратко описание на технологичната платформа, която ще използвате. Доставчиците, които предлагат подобно технологично решение, ще отговорят на вашето запитване.

Последно поколение в технологията или цялостно организационно решение?

Вашата организация вероятно има стратегия за предпочитана технология – дали това да бъде най-съвременно поколение в технологията, или пък цялостно организационно решение. Когато приоритет са последните технологии, организацията трябва да търси технология, която предоставя всички функционални възможности. Не е добре да се купуват отделни информационни системи – например само за Личен състав или за изчисляване на заплати. Интегрираните решения се отличават с функционалност, която покрива отделните области на дейност в управлението на човешките ресурси. Така че доставчикът на най-добрата система за заплати съвсем не е най-добрият доставчик на решение за вашите финанси, доставки, производство.

Съвременните доставчици на софтуер все повече се стремят да предлагат многофункционални решения. Напълно ясно е, че човешките ресурси не са вече обект на управление само на отдел „Персонал”, а все повече стават икономически ресурс за управление. Това е една от причините много организации да препроектират своите бизнес процеси, като търсят информационни системи, които им доставят интегрирано решение за управление на организацията.

Критични фактори за успеха

Добра идея е в началото на проекта за избор, разработване и внедряване на нова система да се отчете мнението на всички ключови потребители на тази система. Това не само помага в изготвянето на функционалните изисквания за системата, но и печели привърженици, съпричастни към внедряването на новата система.

Кои са ключовите потребители? Обикновено това са мениджърите на проекти и контролният съвет (при по-големи проекти), както и мениджърът по човешки ресурси. Други свързани лица са:

- тези, пред които се отчита мениджърът по ЧР;
- всеки специалист в отдела по човешки ресурси, отговарящ за възнагражденията, обучението, осигуряването, мотивацията и т.н.).

- финансовите директори;
- линейните мениджъри – „клиенти” или „потребители” на сегашната и бъдещата системи;
- представител на отдела по информационни технологии.

Каква информация се събира от ключовите клиенти?

Очакванията към новата информационна система са да има от 3 до 5 функционални възможности, подпомагащи постигането на организационните цели.

Как да се използва тази информация?

Тук трябва да се предприемат няколко стъпки и действия, свързани с:

- поставянето на приоритети;
- определянето на нови изисквания;
- елиминирането на нископриоритетни изисквания, които не добавят стойност.

Реинженеринг

В повечето организации при внедряване на интегрирани информационни системи се обсъжда препроектирането на процесите (Business Process Re-engineering, BPR).

Анализ на потребностите

След извършването на огромна по обем проучвателна работа настъпва времето за обобщаване на резултата и за описване на всички изисквания за функционалност на новата информационна система.

Всяко от тези изисквания може да стане обект на следващ по-подробен анализ и описание. Да вземем едно типично изискване: „Заплащане на служителите точно и навреме”. На пръв поглед изискването звучи ясно, но без да проведете допълнителни интервюта и проучване не бихте могли да изясните процеса на заплащане и да определите критериите за „точно и навременно плащане”. Това налага документиране на изискване за процес.

След определяне на всички изисквания те могат да бъдат определени в една от следните категории:

- важни (трябва да се гарантират, за да се постигнат организационните цели);
- желани във висока степен (от полза за организацията);
- добре би било да ги има (не са задължителни, но наличието им би повишило ефективността на някои процеси).

Всички набелязани изисквания могат да се подредят в обикновена електронна таблица по приоритет. Така във времето може да се следи тяхното постигане.

Подписи

В някои организации се изисква изрично подписване на изискванията за нова информационна система от тези директори, които имат отговорността да проследят процеса на разработване и внедряване на системата.

Окончателна документация

След като се постигне окончателното споразумение и се „подпише“ от ключовите лица, които вземат решение за покупка, следва да се отбележат ясните цели за софтуерното решение. По-нататък, при развитието на проекта за закупуване (разработване) и внедряване на система за УЧР, всяка настъпила промяна, която не е предвидена в този документ, трябва да се съгласува.

За намаляване на времето за въвеждане могат да се използват две стратегии:

- При първата стратегия техническото изпълнение е базирано на текущите бизнес процеси, а разширяването на процесите се осъществява след първия етап. Това изисква доста гъвкава ERP система, но при нея може лесно да се стартира. Тази стратегия може да се прилага при положение, че подобренията в бизнес процесите не трябва да се осъществяват веднага.
- Втората стратегия е свързана с изпълнението на ERP система, като се имат предвид промените в бизнеса. При този сценарий се обмислят само определени бизнес процеси, но те се изпълняват за всички производители и след това целият процес се изпълнява за останалата част от бизнес процесите.

От пълната инсталация на ERP системата могат да се възползват:

- Клиентите: подават поръчки и ги проследяват. Могат да получават и информация за тези продукти.
- Доставчиците: чрез споделянето на данни за производството получават услуги и продукти без допълнителни разходи, които да увеличават себестойността на продуктите и услугите, а оттам и продажната им цена. Така своевременно могат да променят обема на поръчките.
- Служителите: автоматизирани са стандартните форми за разход, за различни покупки, за одобрение на поръчки и др., като тези форми могат да се съхраняват в една система.

Кое е най-подходящото решение за компанията, зависи от самия бизнес, а не от хардуерните и софтуерните платформи. ERP системата, която ще се използва, трябва да предлага интерфейси за ERP системите на корпоративните партньори, без значение какво решение използват те. Откриването на общите формати данни, които ще се обменят,

гарантира безпроблемна работа.