171 התמודדות עם שינויים בעקבות פרויקט הטמעת מערכת ארגונית חדשה בחברת "מקורות"

שירן בצלאל ויעל גלס

1. **מוטיבציה לפרויקט**

מערכות המידע הניהוליות בחברת "מקורות" התפתחו באופן הדרגתי כאשר לכל מערכת היה בסיס נתונים משלה. משתמשים נאלצו להשקיע זמן רב באיסוף מידע ממערכות שונות לצורך קבלת תמונה כוללת. כתוצאה מכך הוחלט ליישם מערכת ארגונית SAP-ERP אשר תתמוך באינטגרטיביות ואחידות בין המערכות, תייעל את ניהול התהליכים ומשאבי הארגון ותחליף את המערכות הישנות. במקביל לפרויקט בוצע בארגון תהליך ניהול השינוי אשר מטרתו הייתה להכין את העובדים לשינויים הבאים ולהתמודדות עימם. לאחר תהליך הטמעה ראשוני של המערכת ERP-SAP המשתמשים לא ניצלו את יכולות המערכת ויתרונותיה. מטרת הפרויקט הינה לבחון את האפקטיביות של תהליך ניהול השינוי שבוצע במהלך תהליך ההטמעה. בחינה זו כוללת בדיקת שיפור וייעול ניהול התהליכים ומשאבי הארגון והתמודדות העובדים ותפקודם בעקבות השינויים. מטרה נוספת היא מיפוי סיכונים לפרויקט הטמעת מערכת SAP ומתן מענה לכל סיכון.

2. **סקירת ספרות**

מטרתו העיקרית של תהליך ניהול השינוי הינה צמצום התנגדויות של המשתמשים בארגון. בנוסף, ניהול השינוי זוהה כגורם קריטי התורם להצלחת הטמעת מערכת ERP. בנושא התנגדות המשתמשים נמצא כי היא נובעת בעיקר מעומס נוסף כתוצאה מכניסת המערכת, מחוסר התאמה בין המערכת החדשה לתהליכי העבודה בארגון, מבעיות טכניות במערכת החדשה וממורכבות המערכת והעושר הפונקציונלי שלה. התנגדות משתמשים הינה גם הסיבה העיקרית שבגללה פרויקטי מערכות ממוחשבות נכשלים. במחקר אחר, אותרו ארבעת המרכיבים העיקריים המובילים להטמעה מוצלחת של מערכת SAP-ERP והם תמיכה מההנהלה הבכירה, תכנון ברור ושיטתי של המהלך, תקשורת יעילה בין הגורמים והעברת הידע והדרכות בצורה ברורה ואפקטיבית.

3. **מתודולוגיה**

לצורך השגת מטרות הפרויקט השתמשנו בשיטות עבודה שונות:

- בניית שאלון - השאלון מתמקד בנושאים מהותיים כגון שביעות הרצון של העובדים מההדרכה וההטמעה בסביבת העבודה, הבנת תהליכי העבודה ויתרונות המערכת לצרכי עבודתו עמה. השאלון חולק לכ-100 עובדים העוסקים במערכת SAP ועברו את ההדרכות וההטמעות. את השאלונים ניתחנו באמצעות מודלים סטטיסטיים שנלמדו במהלך התואר.
- חקר ידע קיים - בוצעו שיחות וראיונות עם מנהלים ואנשי מפתח בארגון אשר התמקדו בנושאי ניהול יעיל של משאבי הארגון ובקרת תהליכים.

בנוסף, בוצע ניהול סיכונים שהתמקד במיפוי הסיכונים בפרויקט ומתן מענה לכל סיכון.

4. **ממצאים**

מהרצת מבחנים סטטיסטיים לבחינת קשרים בין משתנים ממוצעים קיבלנו את התוצאות הבאות:

- נמצא קשר בין משתנה ממוצע הטמעות למשתנה ממוצע שביעות רצון העובד מהמערכת
- נמצא קשר בין משתנה ממוצע הדרכות למשתנה ממוצע שביעות רצון העובד מהמערכת
- נמצא קשר בין משתנה ממוצע יום העיון בין משתנה ממוצע שביעות רצון העובד מהמערכת

כ-40% מהנשאלים ענו שהם מסכימים במידה בינונית עם ההיגדים שבהם ההדרכות והתרגול לא היו מספיק מעמיקים.

45.2% מהנשאלים ענו שהם מסכימים עם ההיגד "הגעת המטמיע לעובד תרמה להבנת תפעול המערכת יותר מההדרכות" ו33.9% ענו שהם מסכימים בהחלט עם ההיגד.

5. **סיכום**

בעקבות ניתוח תוצאות השאלונים וקיום הראיונות אישרנו את 3 השערות המחקר שלנו:

- יום העיון, בו התקיימה היכרות כללית עם המערכת, ישפיע לחיוב על שביעות רצון העובד מהמערכת
- תהליך ההטמעה הוא חשוב ומשמעותי יותר מאשר ההדרכות
- ההדרכות לא תורמות להבנת המערכת ע"י המשתמשים

בנוסף נבדקו השפעות של משתני רקע על משתנים יום עיון, הדרכות, הטמעות ושביעות רצון מהמערכת, אך לא נמצא קשר חד משמעי וודאי. השערותנו אוששו ואכן התנהגותם של העובדים הייתה כמצופה לפי המחקרים התומכים בפרויקט. ניתן להסיק שההדרכות מספקות מידע כללי בלבד לעובד לגבי מערכת SAP ורק בשלב ההטמעות העובד מבין כיצד לעבוד עם המערכת ומה יתרונותיה לתפקידו. הפרויקט יספק הפקת לקחים להנהלת מקורות בנושא תהליך ההטמעה וניהול השינוי והמלצות להמשך התהליך. בנוסף, הפרויקט יספק מידע לארגונים המבצעים פרויקטים דומים של הטמעת מערכת ERP.