1. Situāciju analīze

**Mērķi, laika perspektīvas un mērķu konflikti: Daži piemēri**

Ir daži pamatjautājumi, kurus var uzskatīt par sākumpunktiem diskusijā par organizāciju mērķiem. Viens no tiem ir nepieciešamība ņemt vērā laika perspektīvu. Organizācijai jāspēj sasniegt dažus mērķus relatīvi īsā laikā, piemēram, gada laikā. Citi ir ilgtermiņa mērķi, un tie sniedzas piecus, desmit vai piecpadsmit gadus uz priekšu. Ilgtermiņa perspektīva ir īpaši svarīga, kad organizācijas nosaka, kā digitalizācija tās ietekmē, un nosaka prioritātes, kurās IT sistēmās investēt. Vai tās investē, lai saglabātu pašreizējā uzņēmējdarbības modeļa konkurētspēju? Vai tehnoloģija nodrošinās iespēju ilgtermiņā izstrādāt jaunus produktus un vērtības piedāvājumus?

Piemēram, bankās (bet arī citās nozarēs) ir ierasts, ka cilvēki tiek organizēti dažādās biznesa nodaļās vai grupās. Šīm struktūrvienībām ir IT investīciju plāni, kas var aptvert trīs līdz piecu gadu periodus. Šādi plāni norāda, kā uzņēmums sadalīs savus resursus, t. i., kādā jomā tie tiks ieguldīti. Turklāt kopējā organizācijā ir elementi, kas rūpējas par visaptverošu infrastruktūru, piemēram, datubāzēm. Kādas lielas bankas uzņēmējdarbības jomas IT vadītājs aprakstīja problēmas, kas saistītas ar IT investīciju prioritāšu noteikšanu:

*“No IT projektiem iztērētajiem resursiem aptuveni 19 % tiek novirzīti obligātajiem projektiem, 19 % - uzturēšanas projektiem, 30 % - stratēģiskajiem ieguldījumiem un 32 % - uzņēmējdarbības projektiem. Vispirms ir jāsamazina uzņēmējdarbības daļa. Visiem obligātajiem projektiem tiek piešķirta prioritāte, jo to pamatā ir tiesību akti. Otrajā vietā ir uzturēšanas projekti, projekti, kas ir “do-or-die”. Nākamais [trešais] solis ir stratēģiskā attīstība. Mums ir patiešām milzīgs sistēmas parks, tāpēc, runājot par stratēģisko attīstību, mums ir jāplāno uz pieciem līdz piecpadsmit gadiem uz priekšu. Šādi projekti ir kā lieli pūķi, kas izmaksā dārgi, bet to radītos ieguvumus uzreiz var būt grūti kapitalizēt. Būtu lieliski, ja mēs to varētu izdarīt un arī sadalīt ilgtermiņā, taču ir grūti izmērīt šādus tūlītējus ieguvumus. Pēc tam [ceturtajā vietā] ir uzņēmējdarbības projekti, ja vēl kaut kas ir palicis. Šajā līmenī ir mana galvenā atbildība. Man ir projektu portfelis ar dažādiem ķieģeļiem, bet bez javas. Bet vēl sliktāk ir tiem, kas ir atbildīgi par lielajiem milžiem [1.-3. posms iepriekš], tie ir projekti, kur nevar apturēt atsevišķus projektus, neietekmējot pārējos.”*

Šajā citātā ir jūtama zināma frustrācija. Organizācija ikdienā nēsā digitālu mugursomu, kas var būt smags slogs, jo tajā cita starpā ir ietvertas arī dzīvības uzturēšanas funkcijas. Tāpēc ne vienmēr ir iespējams vienkārši atvērt šo mugursomu un piepildīt to ar jauniem digitāliem risinājumiem, cik vien organizācija vēlas. Svarīgs iemesls tam ir tas, ka organizācijas ir sarežģītas parādības. Organizācijas shēma var parādīt to kā diezgan labi sakārtotu, ar vienkāršām lineārām operācijām, lai gan patiesībā tā ir samērā daudzslāņaina un daudzdimensionāla. Tas nozīmē, ka bieži vien pastāv vienprātība attiecībā uz organizācijas vispārējiem mērķiem, bet, pārejot uz dažādiem slāņiem, drīz vien atklājas, ka organizācijas mērķi ir ļoti dažādi. Šiem mērķiem tiek piešķirtas dažādas prioritātes atkarībā no tā, kurā organizācijas vietā kāds darbojas.

Šis citāts ir arī piemērs tam, kā laiks ietekmē mērķu un prioritāšu raksturu. Īstermiņa mērķus, piemēram, mēnesī saražotās vienības, klientu apmierinātība ceturksnī vai pārdošanas apjomi pusgadā, bieži vien var diezgan viegli izmērīt un kontrolēt. Jo ilgāks laika periods, jo lielāka varbūtība, ka organizāciju mērķi nav kvantitatīvi nosakāmi.

Saistībā ar laika perspektīvu jāņem vērā arī tas, ka daudzās organizācijās ir vairāki hierarhijas līmeņi. Lielākos uzņēmumos un valsts organizācijās šos līmeņus bieži dēvē par stratēģisko, taktisko un operatīvo līmeni. Stratēģiskajā līmenī atrodam organizācijas augstāko vadību, piemēram, izpilddirektoru, ar funkciju vadītājiem, piemēram, finanšu vadītāju (CFO), IT vadītāju (CIO), cilvēkresursu vadītāju (HR vadītājs) utt. Šie ir cilvēki, no kuriem galvenokārt tiek sagaidīts, ka viņi formulēs ilgtermiņa vispārējos mērķus, un ir atbildīgi par to, lai pastāvīgi uzraudzītu, kā tie tiek pildīti dažādās organizācijas funkcijās. Tad taktiskā līmenī (kā bankas piemērā) vispārējie mērķi jāpārveido struktūrvienību mērķos, kas ir labāk izmērāmi un kurus var īstenot operatīvajā līmenī, kur notiek ikdienas preču un pakalpojumu ražošana.

Tomēr šis ideālais tēls reti atspoguļo reālo situāciju organizācijās. Darbs ar dažādiem mērķiem mēdz noritēt vienlaicīgi un paralēli dažādām organizācijas daļām. Uzņēmumu vadītāju ikdiena bieži vien ir piepildīta ar operatīviem jautājumiem, un atsevišķam pārdevējam operatīvajā līmenī reizēm var izdoties iegūt stratēģiski svarīgus līgumus. Raugoties no digitalizācijas stratēģijas perspektīvas, ir daudz piemēru, kad atsevišķas iniciatīvas operatīvajā līmenī ir novedušas pie mērķu, kā arī stratēģiju izmaiņām. E-pasta ieviešana, viedtālruņu izmantošana un citas darbības ir ietekmējušas darba metodes un uzņēmējdarbības modeļus, kas nav ieviestas vai vadītas pēc uzņēmējdarbības mērķiem. Plašsaziņas līdzekļu digitalizācija digitālo kameru un fotoattēlu rediģēšanas veidā ir izkļuvusi cauri daudziem nelieliem lēmumiem, bet tai ir bijusi liela ietekme, piemēram, uz personālu un ziņu dizainu.

Citiem vārdiem sakot, efektīvu IT izmantošanu reti kad ir ierosinājusi augstākā vadība vai virzījuši organizācijas mērķi. Tā vietā tas bieži vien ir bijis atsevišķu darbinieku vai grupu iniciatīvu rezultāts, kuriem ir bijis grūti pārliecināt citus organizācijas darbiniekus, ka digitālās iniciatīvas var būt stratēģiski svarīgas.

Piemēram, nesen ieceltais personālvadības vadītājs lielā globālā uzņēmumu grupā (kas darbojas vairāk nekā 100 tirgos; organizācijā ir gandrīz 5000 darbinieku un 35 vietējās tirdzniecības organizācijas) konstatēja, ka personālvadības funkcija ir atstāta novārtā. Viņš konstatēja, ka informācija bija neskaidra, piemēram, par darbinieku kompetenci. Tāpēc bija nepieciešams kataloģizēt, kategorizēt un strukturēt pamatdatus (centrālos datus) un automatizēt visbiežāk sastopamos ar cilvēkresursiem saistītos darījumus, piemēram, algu, slimības un atvaļinājumu. Organizācijas cilvēkresursu funkcijas trūkumi cita starpā bija saistīti ar atšķirīgu skatījumu uz tās lomu. Lai informētu par nepieciešamību digitāli atjaunot cilvēkresursu funkciju, personālvadības vadītājs noteica skaidru cilvēkresursu funkcijas mērķi:

*“Mans priekšgājējs uzskatīja, ka cilvēkresursi ir funkcija, kurai jāgaida, kamēr uzņēmums izteiks savu vajadzību pēc cilvēkresursu atbalsta. Es uzskatu, ka mēs esam profesija. Uzņēmumi ne vienmēr zina, ko viņi vēlas vai kas viņiem ir vajadzīgs. Tāpēc mums ir jāspēj paskatīties aiz stūra un paredzēt vajadzības, kas var rasties.”*

Šis citāts ir piemērs tam, ka mērķu noteikšana organizācijās cita starpā ir atkarīga no tā, kurā organizācijas vietā tie tiek formulēti. Personāla vadītāja tālāk norādīja:

*“Uzņēmuma viedoklis bija, ka personālvadības nodaļa ir ļoti slaida, viņi uzskatīja, ka tā ir gandrīz anoreksiska. Pirmais, ko es izdarīju, bija pašreizējās situācijas analīze, kurā es izrakņāju visas izmaksas un to, ko cilvēki darīja. Es atklāju, ka, piemēram, viņi nesniedza ziņojumus cilvēkresursu funkcijas ietvaros. Cilvēki, kas strādāja cilvēkresursu nodaļā, tā vietā atskaitījās kādam valsts līmeņa menedžerim vai kādam, kas viņus pieņēma darbā uz vietas. Es nonācu pie secinājuma, ka mūsu kopējās personāla izmaksas bija gandrīz desmit miljoni eiro. Vadības grupa to iepriekš nebija sapratusi, viņi nekad to nebija redzējuši šādā veidā. Tad es teicu, ka šis ir izmaksu pamats, uz kura mums ir jāpārveido mūsu cilvēkresursu funkcija. Mans mērķis bija samazināt cilvēkresursu izmaksas līdz septiņiem miljoniem eiro, lai gan vienlaikus mēs investēsim jaunās digitālajās tehnoloģijās. Mēs redzējām, ka, salīdzinot ar citām organizācijām, mēs pārāk maz investējam tehnoloģiju jomā. Tāpēc es izvirzīju skaitli - mēs grasījāmies sasniegt septiņus miljonus eiro.”*

Kvantitatīvs mērķis - samazināt personāla nodaļas izmaksas par trim miljoniem eiro - kļuva par atskaites punktu personāla vadītājam un tam, kā viņš sazinājās ar citiem vadības grupas locekļiem. Kā pirmais solis tika noteikts, ka ir nepieciešams labāks IT atbalsts, jo esošā sistēma bija nedaudz neefektīva. Tika izvēlēta SuccessFactors, uz mākoņtehnoloģiju balstīta sistēma organizācijas cilvēkkapitāla pārvaldībai, izmantojot algu sarakstu pārvaldību, personāla atlasi, personāla atlasi utt. Sistēma ir atsevišķa lietojumprogramma, kas lejupielādē datus no pārējās organizācijas. Sistēma tika ieviesta gandrīz pilnībā ar personāla vadītāja iniciatīvu:

*Lai to paveiktu, es izmantoju iespējas, kad tās parādījās. Kad mums radās problēmas ar motivācijas programmām, es tās izmantoju, lai uzsāktu jaunas sistēmas ieviešanu. Pēc tam man bija jāievieš šīs programmas pirmais modulis [SuccessFactors]. Pēc tam katru reizi, kad aizstāvēju jaunu moduli, saņēmu atbildi “nē”. Katru reizi! Visi uzskata, ka tas ir fantastiski, bet izpilddirektors šaubās. Tāpēc, kad mēs par to iestājamies vadības komandā, viņi atbild: “Nē, mēs gaidām. Tas izskatās dārgi.” Tāpēc man nācās pierādīt, ka tas kaut ko maina, un tāpēc beidzot man nācās to ieviest moduli pa modulim. Tādējādi tā vietā, lai ieviešana aizņemtu gadu, es tagad esmu jau trešajā ieviešanas gadā*.

Neraugoties uz to, ka personāla vadītājs uzskatīja, ka viņš ir paziņojis skaidru mērķi (samazināt izmaksas par trim miljoniem eiro), pārējie vadības grupas locekļi pilnībā nepiekrita viņa entuziasmam. Cita starpā viņš norādīja, ka:

*“… projekta mērķus nebija formulējis izpilddirektors. Pastāv atšķirīgs viedoklis par to, vai mēs esam stratēģisks departaments vai tikai sava veida atbalsts. Es uzskatu, ka mums ir stratēģiska vērtība. Manu priekšnieku interesē tikai tas, vai mēs esam rentabli. Ja viņš būtu ieinteresēts, tad, iespējams, viņš saskatītu, kādu vērtību tas varētu radīt. Tagad viņš to sāk apzināties, bet tas ir tāpēc, ka mums tagad ir izdevies virzīt uz priekšu cilvēkresursu pozīcijas.”*

Faktiskās sistēmas ieviešana ir projekts, kas ietvēra dažādus posmus:

*“Vispirms mēs atmetām sistēmu, ko bijām izmantojuši mērķu mērīšanai, jo tā bija pārāk patvaļīga. Tā bija tieša izmaksu ekonomija, ieviešot mūsdienīgu sistēmu, nevis pašdarināto, ko bijām izmantojuši, jo mēs atbrīvojāmies no daudzām uzturēšanas izmaksām. Pēc tam man izdevās iegādāties moduli, ko var izmantot, lai noteiktu attīstības iespējas un sniegumu un veidotu pamatu attiecīgiem salīdzinošajiem rādītājiem. Tagad mēs meklējam iespēju to savienot ar algu aprēķināšanas sistēmām, ko uzņēmuma grupa izmanto visā pasaulē.”*

Līdz ar jaunās personāla sistēmas ieviešanu kļuva skaidrs, ka organizācijai ir jāatjaunina ne tikai sistēma. Turpmāk izklāstītais parāda, ka stratēģiskais darbs pie informācijas plūsmu digitalizācijas nav pašsaprotams organizācijā, ja IT tiek uzskatīts tikai par atbalsta funkciju:

*“Tas, ko mēs šeit esam izdarījuši, ir jādara visai organizācijai, katrā departamentā un nodaļā. Šodien mums organizācijā ir aptuveni četrdesmit dažādas sistēmas, kas laika gaitā attīstījās. Tā kā dažas no šīm sistēmām ir sasniegušas savu tehnoloģisko robežu, šī daļēji bija arī piespiedu IT maiņa. Daudzas nodaļas strādā pārāk daudzās sistēmās, kas sarežģi datu iegūšanu. Tagad visi pārējie departamenti runā par to, cik labi strādā Personāla departaments - un ka arī viņiem ir jādara tas pats. Šis projekts ir kļuvis par katalizatoru pārējai organizācijai.”*

Personāla vadītāja izvirzītie mērķi ir bijuši svarīgi, lai panāktu sistēmas pieņemšanu un tādējādi virzītu to uz priekšu:

*“Mans priekšnieks ir pieradis, ka cilvēki pārdod lietas, kas nekad nenotiek. Tāpēc es vienkārši pārdevu šo digitālo projektu, pamatojoties uz izmaksu ietaupījumu. Es sāku ar vērtību, bet pamanīju, ka tas bija arguments, kas nesaņēma nekādu atsaucību. Tajā pašā laikā man izdevās parādīt rezultātus. Neviens cits vadības grupā nav ietaupījis 30 % un gatavojas uz pusi samazināt darbinieku skaitu - un patiesībā gandrīz ir to izdarījis. Neviens nav uzdrošinājies izstiept savu kaklu, ierosinot tik skaidru mērķi kā es.”*

*1)Secinājumi: (500 – 800 vardi), 50%*

*2)Jūsu pieredze daba procesu\ funkciju digitalizācijā: (500 – 800 vardi), 50%*