

Digitalizācijas projekti – kāpēc to ir tik daudz un kā tos pārvaldīt? 3/12/24



Direktore IT konsultāciju nodaļā, PwC

Latvija

Dr.dat. Baiba Apine

Uzņēmumi veic vairākas paralēlas digitalizācijas aktivitātes – digitalizē dokumentu plūsmu, rēķinus un ražošanas iekārtu datus, automatizē piegādes ķēdi, ievieš jaunas sistēmas. Tās visas ir svarīgas un vajadzīgas darbības, kas uzlabo uzņēmuma konkurētspēju, samazina manuālā darba apjomu un palielina darbinieku apmierinātību. Jauni digitalizācijas projekti vairojas kā sēnes pēc lietus, un kļūst arvien grūtāk tos vienlaikus stumt uz priekšu. Atteikties no kāda projekta arī grūti, jo ikviens no tiem sola uzņēmumam labu rezultātu. Darbinieki izdeg un vairs nespēj gan pildīt savu ikdienas darbu, gan piedalīties visos projektos. Šķietami vienkāršākais risinājums – uzņēmuma valde izvēlas, kuru projektu turpināt un kuru – ne. Tomēr tā nenotiek, un šādas palīdzības gaidīšana nav pamatota vairāku iemeslu dēļ.

Galvenais iemesls: katrs projekts uzsākts, jo tas bijis un ir uzņēmuma labā. Arī valde darbojas uzņēmuma labā, tāpēc pat stagnējošu projektu pārtraukšanu būtu grūti izskaidrot akcionāriem un citām ietekmes pusēm. Otrs iemesls ir projektu informācijas, problemātikas detalizācija. Valde ikdienā nestrādā tādā detalizācijas līmenī, lai spētu ātri izvērtēt progresā esoša projekta turpināšanas lietderību.

Visprātīgāk būtu nepieļaut paralēlu digitalizācijas projektu savairošanos, taču to nav viegli izdarīt intuitīvi. Tāpēc vairāki paralēli projekti uzņēmumā jāpārvalda, izmantojot portfeļa principu: projektus organizē programmās, un programmas – portfeļos.

Katram projektam ir vadītājs – organizācijas struktūrā parasti divus vadības līmeņus zem valdes. Katram projektam ir mērķis, tā sasniegšanas termiņš un projekta īstenošanai atvēlētie resursi. Ideāli, ja var novērtēt gan uzņēmuma cilvēkresursus, gan iegādājamā digitālā produkta licenču, datortehnikas un citas izmaksas. Piemēram, ieviešot klientu attiecību vadības sistēmu, gribam iegūt centralizētus elektroniski pieejamus klientu kontaktus, informāciju par sapulču biežumu, tēmām, iesniegtos piedāvājumus u.c. Sistēmu ieviešim astoņu mēnešu laikā, tam tērējot 70 000 eiro. Katram projektam jābūt detalizētam īstenošanas plānam, ko sagatavo projekta vadītājs.

Līdzīgus projektus uzņēmumā grupē programmās. Katrai programmai ir vadītājs – organizācijas struktūrā parasti vienu vadības līmeni zem valdes. Programmas veido ar noteiktu mērķi, un programma ir slēdzama, kad tās mērķi ir sasniegti, neatkarīgi no tā, vai tajā ietilpstošie projekti ir vai nav beigušies. Piemēram, uzņēmumā ir programma klientu apkalpošanas uzlabošanai ar mērķi palielināt klientu apmierinātību par 20%. Viens no šīs programmas projektiem ir jau minētā klientu attiecību vadības sistēmas ieviešana. Papildus šim projektam programmā vēl var būt citi digitalizācijas projekti, piemēram, digitalizētu norēķinu ar klientiem ieviešana. Programmās esošo projektu statusu pārskata vismaz reizi sešos mēnešos, noteikti budžeta plānošanas ietvaros. Programmas ilgumam nevajadzētu pārsniegt trīs gadus, turklāt programmu ilgumu mēdz salāgot ar uzņēmuma stratēģijas darbības laiku.

Programmas grupē portfeļos. Portfeļa vadītājs parasti ir valdes līmeņa vadītājs. Arī portfelim ir mērķi, kas parasti ir pieskaņoti uzņēmuma stratēģijā plānotajiem rādītājiem. Portfelī grupē dažādas programmas un/vai atsevišķus projektus. Piemēram, stratēģijā ir plānots palielināt uzņēmuma tirgus daļu korporatīvajā segmentā. Iepriekš minētā klientu apkalpošanas uzlabošanas programma ir tikai daļa no portfeļa. Tādā

portfelī ietilptu arī, piemēram, jaunu produktu ieviešana korporatīvajiem klientiem.

Hierarhijas izmantošana projektu pārvaldībā teorētiski izskatās birokrātiska, tomēr praksē tā nav.

Lai gūtu pārskatu par programmu progresu un nodrošinātu regulāru kontroli un informācijas apmaiņu par programmu īstenošanu, projektu vadītājiem jā sagatavo vadības informācija par projektu, objektīvi izvērtējot tā progresu un ieguldījumu programmas mērķu sasniegšanā. Katram uzņēmuma vadības līmenim pieejamā informācija ir sagaidāmajam lēmumam piemērotā detalizācijas līmenī un strukturēta atbilstoši uzņēmuma mērķiem, tāpēc argumentējama akcionāriem un ārējiem finansējuma sniedzējiem.