

IT pārvaldība krīzes apstākļos

Pašlaik daudz tiek runāts par optimizāciju, samazinājumiem un taupības režīmiem, it īpaši valsts iestādēs. Uzņēmēji arī sajūt krīzi jeb dižķibeli, un tas liek aktīvi ģenerēt idejas un meklēt risinājumus, kā pasargāt savu biznesu no zaudējumiem vai pat bankrotēšanas. Reti kuram organizācijas vadītājam ir jau iepriekš iegūta pieredze, kā rīkoties krīzes apstākļos, ar ko sākt un uz ko likt uzsvāru. Pieaug nervozitāte, un lēmumu pieņemšana kļūst arvien sarežģītāka, jo dažreiz, ja tas nebūs vienīgais pareizais lēmums, iestādi var gaidīt „mehāniska” optimizācija, bet uzņēmumu - bankrots.

Tieši šajā laikā par sevi aktīvi atgādina vairākas sasāpējušas problēmas, kā arī rodas jaunas, par kurām agrāk nebija domāts. Piemēram, joprojām ir daudz tādu iestāžu un uzņēmumu, kur viena no problēmām ir nesakārtota informācijas tehnoloģijas (IT) joma: iestādes vai uzņēmuma nepareiza izpratne par struktūrvienību, kas nodrošina un/vai koordinē iekšējos IT pakalpojumus un veic ar IT saistītos iepirkumus. Nesakārtotības dēļ nav iespējams līdz galam saprast, ar ko tieši nodarbojas IT struktūrvienība, kādus labumus tā nes un cik efektīvi strādā. Bieži vadītāji joprojām IT uztver kā „melno kastī”, kas patērē naudu un pretī dod kaut ko visai virtuālu un netaustāmu, bet bez tās dzīvot īsti nevar (vai tomēr var?). Reti kad šāda situācija ir radusies tādēļ, ka pats vadītājs nav vēlējis saprast, ko tieši dara IT struktūrvienība. Bieži vien tas ir saistīts ar to, ka abas puses nevar atrast kopēju valodu, bet iestādei vai uzņēmumam IT nav pamatbizness, tāpēc visa vadības uzmanība tiek pievērsta tiešo funkciju nodrošināšanai. Šādās situācijās ir grūti pieņemt lēmumu par IT struktūrvienību – ko ar to darīt? Vai samazināt IT struktūrvienības štatu, vai „līdz labākiem laikiem” atlikt visas iegādes, ko paredz un pieprasa IT struktūrvienība, vai vispār likvidēt šo struktūru un atdot visu savu IT infrastruktūru likteņa rokās? Kā tad rīkoties un kāda ir pareizā izvēle? Šie jautājumi ir raksturīgi tādām iestādēm un uzņēmumiem, kur IT izmantošana ir attīstījusies bez noteikta virziena un nav iekļauta iestādes vai uzņēmuma attīstības stratēģijā. Zemāk vispārīgi ir aprakstītas tās aktivitātes, ko organizāciju vadītāji var īstenot tieši šādās situācijās, lai vēlāk nenozēlotu pieņemto lēmumu.

1. Kam IT ir nepieciešama? Vispirms ir jāsaprot, cik svarīga ir IT iestādes darbības nodrošināšanai vai uzņēmuma pamatbiznesam. Kā to var izdarīt, ja iepriekš par to nav domāts? Ir jāveic situācijas analīze, un jānoskaidro, kādu funkciju nodrošināšanai un kādās darbībās IT izmanto. Pēc tam ir jāsaprot, kādas funkcijas nav iespējamās bez IT. Pastāv varbūtība, ka nevarēs atrast tādu funkciju, kur var iztikt bez IT, jo mūsdienās IT ir ļoti cieši sasaistīta ar iestāžu un uzņēmumu funkcijām. Jebkurā gadījumā šādi tiks noskaidrots IT nepieciešamības līmenis un tiks iegūta informācija nākamajiem soļiem.

2. Kādas ir IT uzdevumu prioritātes? IT uzdevumu prioritāšu noskaidrošanai organizāciju vadītāji var izmantot risku analīzi, sastādot iestādei vai uzņēmumam vitāli svarīgo un prioritāro funkciju sarakstu. No šī saraksta ir jāatlasa tās funkcijas, kuru nodrošināšanai izmanto IT. Tāpat IT struktūrvienībai ir jākoncentrējas tieši uz šo funkciju nodrošināšanu. Tas gan nenozīmē, ka no pārējām funkcijām, kuru nodrošināšanai izmanto IT, uzreiz ir jāatsakās, vienkārši citiem darbiem jāpiešķir zemāka prioritāte.

3. Nepieciešamo resursu noteikšana, budžets. Kad ir noskaidroti IT struktūrvienības primārie uzdevumi, ir jānovērtē to izpildei nepieciešamie resursi – cilvēku un finanšu (t.sk. arī iegādēm). Šādi iegūtais skaitlis naudas izteiksmē veidos minimāli nepieciešamo IT struktūrvienības budžetu. Parasti tam jābūt mazākam, nekā IT struktūrvienība sākotnēji bija pieprasījusi. Tas ir tādēļ, ka iepriekš budžets tika veidots, vēl nedomājot par IT efektivitāti, bet pieņemot, ka prioritārie IT uzdevumi tiks nodrošināti līdzšinējā līmenī. Ja budžeta apjoms ir sanācis lielāks, tad vai nu ir kļūda aprēķinos, vai IT uzdevumu izpilde notiek ļoti neefektīvi.

4. IT efektivitāte. Nākamais posms ir IT efektivitātes uzlabošana. Šajā procesā var sastapties arī ar nepieciešamību investēt kā darbiniekos (apmācot viņus), tā arī datortechnikā un programmatūrā. Bet, ja ir pārlicība, ka ieguldītās investīcijas atmaksāsies pieņemamā termiņā ,

tad tas ir jādara. Ja līdzekļu trūkums pašlaik neļauj investēt, tad atliek meklēt tādus efektivitātes uzlabošanas paņēmienus, kas palīdzēs samazināt izdevumus. Pirmkārt, ir jānoskaidro, cik optimāli ir organizēti IT struktūrvienības primāro uzdevumu izpildes procesi, un jāveic nepieciešamās izmaiņas. Otrkārt, iespējams, ka kādu daļu no IT struktūrvienības funkcijām var ārdarīt (*outsource* – angļu val.) un šo pakalpojumu iegāde no malas var maksāt lētāk, nekā nodrošinot tos pašu spēkiem.

5. **IT pakalpojumu ārdarīšana.** Pēdējo divu soļu izpildes gaitā nedrīkst aizmirst arī par pārējiem IT struktūrvienības uzdevumiem, kuriem ir piešķirta zemāka prioritāte. Šādu uzdevumu ārdarīšana var būt ļoti reāla un finansiāli izdevīga. Tomēr, pieņemot lēmumu par jebkādas funkcijas ārdarīšanu, ir jāpievērš liela uzmanība partnera izvēlei, kā arī līguma noteikumiem. Šādos līgumos jābūt detalizēti atrunātai ārdarāmā pakalpojuma sniegšanas procedūrai un pakalpojuma līmenim (*SLA: Service Level Agreement* – angļu val.). Iespējams, ka no dažiem pašreizējiem IT struktūrvienības uzdevumiem vispār var atteikties, it īpaši, ja šādi uzdevumi ir veidojušies, tā teikt, „vēsturiski”, bet, ja tie vairs nav aktuāli, tad IT struktūrvienība no to izpildes ir jāatbrīvo. Tas padarīs IT izmantošanu mērķtiecīgāku un samazinās izdevumus.

Protams, rakstā piedāvātās aktivitātes visvairāk ir paredzētas tādiem gadījumiem, kad IT tiek uztverta kā „melnā kaste” un lēmumi ir jāpieņem iespējami ātri. Veicot šādas aktivitātes iestādes vai uzņēmuma vadības līmenī, var sasniegt kā IT izdevumu samazinājumu, tā arī iegūt priekšstatu par to, ar ko tad nodarbojas IT struktūrvienība, cik tā ir nepieciešama un cik efektīvi tā strādā, kā arī panākt lielāku atdevi no IT izmantošanas.

Uzņēmumos vai iestādēs, kur IT ir iekļauta stratēģijā un ir skaidri apzinātas IT struktūrvienības funkcijas, mērķi un prioritātes, mērķtiecīgo izmaiņu ieviešana var notikt daudz ātrāk, kontrolējamāk un efektīvāk. Šajā gadījumā pirmās trīs aktivitātes jau ir izpildītas, bet pie 4. un 5. aktivitātes parasti tiek strādāts.

Aprakstītās aktivitātes var piemērot arī citās sfērās, ne tikai IT. Tomēr katrā sfērā ir savas nianse, tāpēc skats no malas ar IT sakārtošanas jomā pieredzējuša cilvēka acīm ļaus būt drošam par savas rīcības pareizību. Pieredzējis padomdevējs palīdzēs ne tikai izvēlēties optimālu risinājumu, bet arī iegūt neatkarīgu priekšstatu par IT izmantošanas stāvokli iestādē vai uzņēmumā.

Aleksejs Vingovatovs