

Dr. Bógel György:

„LIKE A BRIDGE...“

II. rész

LEKTORÁLVA
PEER REVIEW

Gondolatok a vállalati informatikai vezetők szerepéről

Cikkünk 1. részében¹ a vállalati informatikai vezetők felelősségi körével és a velük szemben támasztott legfontosabb elvárásokkal foglalkoztunk, továbbá sorra vettük azokat a körülményeket, amelyek az informatikai vezetők mai helyzetét és feladatait meghatározzák. A 2. részben körbejárnuk, hogy miben más egy informatikai részlegben dolgozni, mint azt vezetni; továbbá megtudhatjuk, hogy hogyan alakul az ideális vállalati informatikai vezető személyes időmérlege.

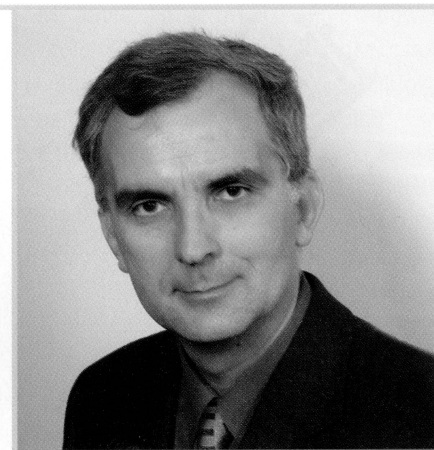
A SZÜKSÉGES KOMPETENCIÁK

John Baschab és Jon Piot [Baschab-Piot 2003] szerint sok informatikai vezető megfelelő felkészültség nélkül kerül a posztjára. Pályájukat általában egy informatikai részleg beosztott munkatársaként kezdik, de más dolog egy informatikai részlegben dolgozni, mint azt vezetni. Egyáltalán nem biztos, hogy a legkiválóbb informatikai szakértőből lesz a legjobb vezető. Baschab és Piot szerint a vezetői kinevezés előtt leginkább a következő képességekre van szükség:

- a rendszerekhez kapcsolódó követelmények összegyűjtése és elemzése;
- programozás és rendszerfejlesztés;
- alkalmazások tervezése és menedzselése;
- rendszerek konfigurálása;
- üzleti folyamatok dokumentálása;
- a technológia implementálása;
- rendszeradminisztráció;
- rendszerek teljesítményének menedzselése;
- a technikai, adat- és alkalmazásarchitektúra megtervezése és menedzselése;
- bizonyos szintű projektmenedzselés;
- beszámolás a technikai vezetőknek.

A kinevezés után viszont az alábbi területeken kell megfelelő felkészültséget mutatni:

- az informatikai funkció alkalmazási és működési területének menedzselése;
- szállítók kiválasztása, menedzselése, tárgyalások;
- az informatikai csapat(ok) tagjainak toborzása, kiválasztása, motiválása, képzése, karrierjük irányítása, a felesleges vagy nem hatékony emberektől való megszabadulás;
- döntéshozatal;
- költségmenedzselés;
- költségvetések készítése az informatikai részleg működéséhez, illetve konkrét projektekhez;
- költség-/haszon-elemzés, projektek gazdaságosságának, a befektetések megtérülésének vizsgálata és kontrollja;
- kockázatok menedzselése;
- a vállalat többi részlegével és a magasabb szintű vezetőkkel való kommunikáció;
- prioritások meghatározása források és projektek tekintetében;
- az informatikai szervezet megtervezése és felépítése;
- informatikai szabványok meghatározása és érvényesítése;



- az informatikai tevékenységek, illetve az informatikai részleg hatékonyságának mérése és kontrollja;
- minőségbiztosítás;
- különböző vállalati üzleti egységekhez, illetve funkciókhoz kapcsolódó, párhuzamosan futó kezdeményezések és projektek közötti koordináció;
- korlátozottan rendelkezésre álló források (ember, pénz, idő) optimális kihasználása;
- informatikai szolgáltatások elvárt színvonalának folyamatos fenntartása;
- beszámolás üzleti, és nem technikai beállítottságú vezetőknek (pl. pénzügyi vezető, vezérigazgató);
- az informatikai funkción belüli, illetve az informatikai projektek által a vállalatban előidézett változások menedzselése.

Ha valaki a kinevezés előtt szükséges képességei fejlesztésére koncentrálna, egyre jobb technikai szakember válhat belőle, de egyáltalán nem biztos, hogy a kinevezés utáni elvárásoknak is meg fog felelni. A saját technikai szakterületükre koncentrálna beosztottakkal szemben az informatikai vezetőnek menedzselési (döntéshozatal, személyzeti munka, költséggazdálkodás, kontroll stb.) feladatokra kell felkészülnie, valamint jól kell ismernie a vállalatot, annak tevékenységét, szervezetét, üzleti modelljét, folyamatait, szervezeti rendszerét, hiszen az informatikai részleg egyre inkább az egész vállalat „idegrendszerének” központjává válik. Ebben a minőségben gyakorlatilag minden üzleti egységgel, funkcionális egységgel és irányítási szinttel intenzív kapcsolatot kell tartania, sőt, kapcsolatrendszere a szállítókra, vevőkre, alvállalkozókra, üzleti partnerekre is kiterjed. A különböző szervezetek, részleg, vezetők által támasztott elvár-

¹ Ld. CEO Magazin, 2005/4. szám, 38-44. p.

soknak csak akkor tud megfelelni, ha érti őket, tud velük kommunikálni, az üzleti igényeket le tudja fordítani az informatika nyelvére, az informatika által kínált lehetőségeket pedig üzletemberek számára érthető módon tudja tálni.

Mindezekből az is következik, hogy egy informatikai vezetői feladatokra felkészítő oktatási programnak legalább felerészben „klasszikus” vállalatvezetési tárgyakból (üzleti stratégia, marketing, közgazdaságtan, emberi erőforrások menedzsmentje, kontrolling, pénzügyek, vállalatszervezés stb.) kell állnia². Az informatikusok és informatikai vezetők képzésének rendszere sokáig a technikai kérdésekre, a rendszerfejlesztésre és a projektmenedzsmentre koncentrált, jóval kisebb jelentőséget tulajdonítva az üzletnek, a pénzügyi felelősségnek és a vezetési feladatoknak.

A képzésnek természetesen a technikai része is fontos, de ennél is abból kell kiindulni, hogy vezetőről van szó, és nem beosztottról. Az informatikai vezetőnek jól kell ismernie a különböző technológiák előnyeit és hátrányait, költségeit és hasznait, azok általános üzleti értékét. Programozni vagy, mondjuk, egy adatbázis-szervert adminisztrálni nem kell tudnia, de tisztában kell lennie különböző platformoknak az üzlet szempontjából vett pozitív és negatív tulajdonságaival. Meg kell tanulnia, hogyan mérje fel a technológiai megoldások hatását a bevételekre, a költségekre, az egyes vállalati folyamatok vagy tevékenységek hatékonyságára, az üzleti kockázatra.

Mindezek alapján egy olyan informatikai vezetői felkészítési program rajzolható fel, amelyik technikai és üzleti – például technikai graduális és üzleti-vezetési-informatikai posztgraduális – programokból áll. Igen jó hatása lehet annak, ha a jelölt gyakorlati felkészítése részeként egy-egy időszakot különböző vállalati részlegeknél tölt, „körbejárva” az egész céget. Legalább ennyire fontos, hogy kinevezése előtt aktívan részt vegyen legalább egy tucatnyi olyan informatikai projektben, amelyek során technológiákat kell értékelni, csináljuk-veszünk döntéseket kell meghozni, rendszereket kell beüzemelni.

² Az elmúlt években több magyarországi egyetem is meghirdetett ilyen posztgraduális programokat.

Többször elmondtuk már, hogy az informatikai vezetőnek feladatából és kapcsolatrendszeréből adódóan igen jól kell ismernie az egész vállalatot, annak minden zegét-zugát, ahová az informatika már betette vagy beteheti a lábát. Ebből az következne, hogy informatikai vezetőt belülről kell kiválasztani, az informatikai részleg szakmailag jól felkészült alkalmazottai közül. Ez esetben sajnos fennáll a veszélye annak, hogy egy technikailag jól felkészült, de vezetői munkában járatlan ember kerül irányítói székbe.

A másik lehetőség a kívülről való toborzás, ezzel viszont átkerülhetünk a ló másik oldalára: van vezetői, de nincs vállalati tapasztalat. Kérdéses az is, hogy a jelenlegi helyzetben mennyire vonzó az informatikai vezetői poszt. E tekintetben főleg a kis- és középvállalatoknak lehetnek gondjaik. Az előbbieknél általában esélyük sincs arra, hogy egy jól képzett informatikai vezetőt „eltartsanak”, bár jó részüknek erre nincs is szüksége. A közepes méretű vállalatoknál általában már önállósodik az informatikai funkció, a továbblépéshez igen nagy szükség lenne korszerű és jól menedzselt informatikára, a megfelelő szakemberek viszont inkább a nagyvállalatok felé vonzódnak. Ha egy közepes méretű cégnek mégis sikerült megcsípnie egyet, valószínű, hogy csak ugródeszkának, átmeneti táborhelynek használják. Ha a pozíciót magasabb bérrel igyekeznek vonzóbbá tenni, bérfelesztés alakulhat ki az informatikai és a többi vezető között.

A helyzet a nagyoknál sem problémamentes. Bár informatikai vezetőnek lenni igen magas beosztást jelent, e poszt manapság nem sorolható a legjobban fizetett állások közé. Egy felmérés során a legnagyobb amerikai vállalatok (az úgynevezett Fortune 500) közül csak hét százaléknyi jelezte, hogy a CIO pozíció az öt legjobban fizetett állás közé tartozik [Nash 2002]. A fizetés mellett természetesen más szempontok is vannak. Egy nagyvállalat informatikai vezetője tipikus esetben sok beosztottat irányít, és nagy költségkerettel gazdálkodik, ami pozitív a presztízs szempontjából. A poszt azonban gyakran zsákutcát jelent a karrierben, hiszen – a korábbi jóslatokkal ellentétben – csak kevés informatikai vezető jut el

csúcsvezetői posztra, a felsőszintű vezetők leginkább a termelési, értékesítési és pénzügyi területekről kerülnek ki.

A kiválasztás során a vállalatnak a célok egyeztetésére is gondot kell fordítania. Az ambiciózus, karrierorientált informatikai vezetők általában építeni, növekedni, kísérletezni szeretnek, akkor is, ha a vállalat érdekei nem ezt kívánják meg, vagy a pénztárcája nem elég vastag. A szakember piaci értékét növeli, ha sokféle technológiát, rendszert és alkalmazást ismer, nagy rendszerek felépítését irányította, sokféle területen szerzett tapasztalatokat – ezek a dolgok jól mutatnak az önéletrajzokban. Ha az ilyen informatikai vezető javasol valamit, félő, hogy azt saját érdekeit szem előtt tartva teszi, amit persze nem vall be. Szívesen költi a vállalat pénzét olyan célokra, amelyek a saját értékét növelik, és nem a vállalatét, majd tapasztaltabb, képzettebb emberként egy másik helyen próbál magasabb presztízshez és több fizetéshez jutni.

Mindezek alapján nem meglepő, hogy az informatikai vezetői posztokon igen nagy a fluktuáció: egyes felmérések szerint évi 33-50% [Nash 2002]. Egy informatikai vezető tipikus esetben két évet sem tölt a posztján.

Ha a nehézségek ellenére mégis sikerül jó informatikai vezetőt szerezni, mindent meg kell tenni kapacitásai és képességei kihasználása érdekében. Nem mindegy, hogy egy ilyen pozíciót betöltő ember az idejét mire fordítja.

AZ IDŐBEOSZTÁS FONTOSSÁGA

John Baschab és Jon Piot szerint az ideális vállalati informatikai vezető személyes időmérlege a 3. táblázat szerint alakul.

Mint már említettük, az informatikai vezetők nagy többsége technikai képzettséggel és múlttal rendelkezik, életpályáját technikai szakemberként kezdi. Akkori időmérlegében minden bizonnyal a technikai feladatok megoldása viszi a prímet. Vezetői pozícióra is valószínűleg azért szemelik ki, mert kiválóan ért a technikához. A kinevezés után azonban az elvárások megváltoznak: nem a „megcsinálni” a legfontosabb feladat, hanem a „megtervezni”, „összehangolni”, „irányítani”, „kommunikálni”, „ellenő-



Tevékenységek	Részesedés a munkaidőből
Adminisztratív és gazdasági ügyek intézése	Kevesebb mint 10%
Technikai feladatok végzése, projektek menedzselése	0-10%
Kapcsolatok építése és ápolása a felsővezetéssel	30-50%
Az informatikai részleg tevékenységeinek kommunikálása, marketingje és „eladása” a szervezet többi részlegének	10-20%
Az informatikai személyzet tagjainak vezetése és fejlesztése	20-30%

3. táblázat. Az ideális vállalati informatikai vezető időmérlege

Forrás: [Baschab-Piot] 2003, 103. o. alapján

rizni”. Ha az ilyen jellegű vezetési, gazdálkodási, együttműködési és kommunikációs feladatok ellátására az egyébként kiváló technikai szakember nincs felkészülve, félő, hogy a problémák és a kudarcok elől saját komfortzónájába menekül, oda, ahol otthonosan érzi magát: a technikai feladatok megoldásába. Ha ezt történik, egy olyan informatikai vezetőt kaphatunk, aki állandóan túlterhelt, folyton valamilyen technikai projekten dolgozik, miközben a vezetéssel és a vállalat többi részével rossz a kapcsolata, és azok nem is bíznak meg benne, mivel nem beszél a nyelvüket, nem ismeri a céljaikat, velük párhuzamosan, de nem velük együtt tevékenykedik.

A 3. táblázat szerint a vállalati informatikai vezető legfontosabb feladata a felsővezetéssel fenntartott kapcsolatok építése és ápolása. Tudomásul kell vennie, hogy egy stratégiai csapat tagja, és ennek megfelelően kell viselkednie. Ez az a társaság, akiktől megtudhatja, informatikai oldalról mire van szüksége az üzletnek, illetve megfordítva, a technika által kínált lehetőségeket miként tudja az üzlet hasznosítani. Ebben a kör-

ben tájékozódhat arról, mennyit tud a vállalat informatikára fordítani, őket kell meggyőznie az informatikai beruházások megtérüléséről, arról, hogy állják a versenyt az egyéb befektetési, fejlesztési lehetőségekkel szemben. Louis Gerstner, az IBM egykori vezetője írja visszaemlékezéseiben [Gerstner 2002, 5. fejezet]: ha egy cég számára fontosak az ügyfelek, akkor a vezetőjének velük kell a legtöbb időt tölteni, természetesen az övének megfelelő irányítási szinten gondozva a kapcsolatokat. Az informatikai vezetők esetében is erről van szó, csak az ügyfél vállalaton belül van.

Az adminisztratív és gazdasági ügyek intézése fontos feladat, a kapcsolódó folyamatoknak és rendszereknek jól kell működniük, de nem szabad, hogy az ilyen jellegű tevékenységek túl sok időt raboljanak el az informatikai vezetőtől. A többi vállalati részleggel fenntartott kapcsolatok tekintetében arra kell törekedni, hogy azok ne csak vezetői szinten működjenek, hanem minél szélesebb fronton, az informatikai részleg és a vállalati üzletágak, funkcionális egységek minél több emberét bevonva.

A munkatársak fejlesztésének, továbbképzésének sikeressége közvetlen hatást gyakorolhat a vezető időmérlegére: minél több jól felkészült embere van, annál több technikai és adminisztratív feladatot bízhat rájuk, tehát több ideje marad a vezetői, kapcsolattartási és kommunikációs tevékenységekre.

Az ideális, illetve a ténylegesen megvalósítható időmérleg természetesen sokféle tényezőtől függ, így például a vállalat és az informatikai részleg méretétől³, a meglévő informatikai infrastruktúrától, a munkatársak felkészültségétől, az informatikának a vállalati stratégiában betöltött szerepétől, az informatikai költségvetés nagyságától, a cég profiljától, üzleti modelljétől, földrajzi elhelyezkedésétől. Minél nagyobb a vállalat, informatikai vezetőjének annál kevesebb időt szabad töltenie technikai és adminisztratív feladatokkal, és annál többet kell kapcsolatépítésre, kommunikálásra, stratégiai vezetői feladatokra, a bevezetésben említett híd építésére fordítania.

³ Az amerikai szakirodalomban egy „kisebb vállalat” informatikai részlege általában 10-50 emberből áll, egy közepesé 50-200-ból, egy nagyvállalaté pedig több százból. Egy tipikus kisvállalat éves informatikai költségvetése 1-5 millió dollár, egy közepesé 5-20 millió között mozog, egy nagyvállalaté meghaladhatja az 50 milliót. Látható, hogy hazai nagyvállalataink döntő többsége ebben a viszonylatban jó esetben a közepesek közé tartozik.

IRODALOM

- [1] Amor, D. (2000): *The E-business (R)Evolution*. Prentice Hall PTR
- [2] Ante, S. (2003): *The New Blue*. Business Week, 2003. március 17.
- [3] Bőgel György: *Nyereségközpont, üzletág, divízió*. Kossuth Kiadó
- [4] Carr, N. (2003): *IT Doesn't Matter*. Harvard Business Review, május
- [5] Cummins, F. (2002): *Enterprise Integration*. John Wiley & Sons
- [6] Devaraj, S.–Kohli, R. (2002): *The IT Payoff*. Financial Times – Prentice Hall
- [7] Gábor András szerk. (1997): *Információmenedzsment*. Aula Kiadó
- [6] Gerstner, L. (2002): *Who Says Elephants Can't Dance?* HarperBusiness
- [9] Greiner, L. (1998): *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review, május-június
- [10] Hof, R. (2003): *The eBay Economy*. Business Week, augusztus 25.
- [11] Hof, R.–Hamm, S. (2002): *How E-Biz Rose, Fell and will Rise Anew*. Business Week, május 13.
- [12] IT Infrastructure Library Series (2001). *The Stationery Office* (könyvsorozat)
- [13] Kerstetter, J. (2003): *Still the Center of this World*. Business Week, augusztus 25.
- [14] Kocsis Éva–Szabó Katalin (2000): *A poszt-modern vállalat*. Oktatási Minisztérium, Budapest
- [15] Lacity, M. et al. (1995): *IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control*. Harvard Business Review, május-június
- [16] Lessard, B.–Baldwin, S. (2000): *Netslaves*. McGrawHill
- [17] Liebowitz, S. (2002): *Re-thinking the Network Economy*. AMACOM, American Management Association
- [18] Maruca, R. szerk. (2000): *Are CIOs Obsolete?* Harvard Business Review, március-április
- [19] Moschella, D. (2003): *Customer-Driven IT*. Harvard Business School Press
- [20] Mullaney, T.–Coy, P. (2003): *This Gift Just Keeps on Giving*. Business Week, augusztus 25.
- [21] Mullins, L. (1999): *Management and Organisational Behaviour*. Financial Times – Pitman Publishing
- [22] Murphy, T. (2002): *Achieving Business Value from Technology*. John Wiley & Sons
- [23] Nash, K. (2002): *How CIOs Reach the Top*. Baseline Magazine, szeptember 4.
- [24] Reed, S. (2002): *E-commerce is Starting to Click*. Business Week, augusztus 26.

Dr. Bőgel György a CEU Business School munkatársa, a Debreceni Egyetem habilitált docense, a CEO Magazin szakértője, szakírója, szerkesztőbizottságának tagja.

Ha egyszer letölti...

* www.kozuleti.com * www.kozuleti.com * www.kozuleti.com * www.kozuleti.com *

- ✓ Európai szakmai adatbázis
- ✓ Telefon, fax számok
- ✓ E-mail-, Internet címek
- ✓ Hatnyelvű kereső
- ✓ Díjmentes elérés

Magyar Közületi Internettudakozó és Telefonkönyvkiadó