

**ANALIZA SPREMINJANJA VLOGE VODILNIH
MENEDŽERJEV INFORMATIKE V PODJETJIH****The Analysis of Chief Information Officers'
Changing Roles in Enterprises****Dejan Pecko***Magistrski študent na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru
Dejan.Pecko@gmail.si***Samo Bobek***Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
Samo.Bobek@uni-mb.si***Simona Sternad Zabukovšek***Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
Simona.Sternad@uni-mb.si***Izvleček**

Sodobno poslovanje od vodilnih menedžerjev (direktorjev) informatike zahteva vse več poslovnih znanj in idej o tem, kako z informacijskimi rešitvami podjetjem pomagati do boljšega in učinkovitega poslovanja. Informacijska tehnologija ni več zgolj podpora funkcija, temveč lahko samostojno ali v navezi z drugimi poslovnimi procesi v podjetju ustvarja vrednost. Sodobni direktor informatike mora razumeti, kje in kako lahko informatika pripomore k izboljšanju poslovanja podjetja ter na kakšen način jo vključiti v doseganje strateških ciljev podjetja. V članku analiziramo razumevanje fenomena direktorja informatike (angl. chief information officer – CIO) in napovedanih sprememb.

Ključne besede: upravljanje informatike, direktor informatike, spreminjanje vloge, odgovornosti, znanja

Abstract

Modern business is requiring more and more business skills and ideas from Chief Information Officers (CIOs) in terms of how to use IT solutions to help companies achieve better and more efficient operations. Information technology is no longer just a support function; it can be used alone or in conjunction with other business processes in the company to create value. Modern CIOs need to understand where and how IT can contribute to the improvement of the company and how to integrate it into achieving the company's strategic goals. This article analyses the CIO phenomenon and changes reported in studies.

Keywords: IT governance, CIO, changing roles, responsibilities, skills

1 Uvod

Fenomen vodilnega menedžerja – direktorja – informatike se je v literaturi pojavil pred nekaj leti in je še vedno deležen precej pozornosti, v podjetjih pa ga razumejo zelo različno. Direktor informatike, pogosto imenovan tudi izvršni direktor za informatiko, je po opredelitvi W. Synnotta in W. H. Gruberja iz leta 1981 (Hawkins 2004):

- član najvišje uprave organizacije,
- vodja tehnologije in drugih informacijskih virov,
- posameznik, odgovoren za načrtovanje informatike,
- individualno odgovoren za razvoj novih sistemov,

NG

- individualno odgovoren za politiko razvoja podjetja,
- udeleženec v skupini za strateško načrtovanje poslovanja podjetja.

Po drugi strani smo priča mnogim menedžmentskim konceptom na področju informatike, ki skušajo sistematično opredeliti področja menedžmenta informatike ter z njimi povezane vloge in odgovornosti. Sodobni menedžmentski koncepti na področju informatike vplivajo na pričakovanja, ki jih imajo podjetja do direktorjev informatike in opredeljujejo njihovo vlogo. Ne glede na to je fenomen direktorja informatike širši in večplasten in zahteva – če ga želimo razumeti v vsej širini – obravnavo in analizo več različnih vidikov. Za celovito razumevanje fenomena direktorja informatike je treba proučiti njegovo vlogo in odgovornost v kontekstu sodobnih menedžmentskih konceptov na področju informatike, potrebna znanja in spretnosti, seveda pa tudi njegove želene osebnostne značilnosti.

V članku bodo analizirani pomembnejši vidiki fenomena direktorja informatike; ti vidiki so predmet raziskav in trendi na tem področju, ki jih napovedujejo raziskovalci in raziskovalne organizacije.

2 Direktor informatike v sodobnih menedžmentskih konceptih informatike

Sodobni menedžmentski koncepti na področju informatike (angl. *IT governance*) se osredotočajo na informacijsko tehnologijo (IT) in informacijske sisteme (IS), predvsem s stališča njihove učinkovitosti, varnosti in zanesljivosti, ter na tveganja, povezana z njimi. Področje menedžmenta informatike postaja vse bolj pomembno, saj narašča zavedanje, da informatika ni sama sebi namen, temveč gre za orodje, ki lahko ključno pripomore k doseganju poslovnih ciljev in konkurenčne prednosti podjetja (DSI 2012). Ti koncepti omogočajo oblikovanje in usklajevanje informacijskih virov podjetja z njegovo poslovno strategijo ter zagotavljanje, da informatizacija podpira doseganje poslovne strategije, hkrati pa omogočajo primerne načine merjenja učinkov informatizacije za vse deležnike (Schwartz 2007).

Glavna področja menedžmenta informatike lahko razdelimo na pet delov (Schwartz 2007):

- *strateška usklajenost* (angl. *strategic alignment*): določa strateško vlogo in usklajeno povezanost IT s poslovanjem;
- *zagotavljanje vrednosti* (angl. *value delivery*): opredeljuje, kako organizirati in upravljati informatiko, da postane sredstvo ustvarjanja dodane vrednosti, zato je pomembno zagotoviti mehanizme korporativnega upravljanja, ki se nanašajo na sprejemanje odločitev o vlaganjih v informatiko, nadzora in kontrole izvajanja projektov;
- *upravljanje virov* (angl. *resource management*): organizaciji omogoča boljše izvajanje poslovnih procesov, jasno preglednost in kontrolo nad svojimi viri, boljše načrtovanje, iskanje, dodeljevanje in prerezporejanje potrebnih virov ter njihovo optimalizacijo;

- *upravljanje tveganj* (angl. *risk management*): je sestavni del upravljanja korporativnih tveganj, s katerimi ocenjujemo izpostavljenost organizacije različnim tveganjem pri uporabi informatike v poslovanju; pri tem se določijo načrti upravljanja tveganj, njihova spremljava, nivo tveganj, njihov vpliv na poslovanje in poslovne procese ter kontrole in poročanja;
- *vrednotenje* (angl. *performance measures*): predstavlja metrike, s katerimi lahko kakovostno in količinsko ocenimo uspešnost izvajanja raznih informacijskih procesov, pri čemer lahko zelo natančno merimo zmogljivost informatike kot poslovne funkcije.

V sodobnih menedžmentskih konceptih informatike ima pojem direktorja informatike osrednjo vlogo. Oznaka CIO se v svojem izvornem pomenu nanaša na direktorja informatike, ki je član uprave podjetja.

Različni avtorji podobno opredelijo pojem direktorja informatike:

- direktor informatike je naziv osebe v podjetju, odgovorne za IT in računalniške sisteme, ki podpirajo cilje podjetja (Rouse 2008);
- direktor informatike je, formalno gledano, glavni informatik, menedžer IT, ravnatelj IT in še bi lahko našli izraze, s katerimi bi opisali pomen tega naziva; je vodja tima informatikov in običajno podrejen direktorju oz. predsedniku uprave, pogosto pa je tudi član uprave podjetja (Jakupović 2005);
- direktor informatike je direktor, odgovoren za razvoj, izvajanje in delovanje politike IT podjetja; nadzira vse infrastrukture IT v organizaciji, odgovoren je za določanje standardov in povezovanje informacij za lažje upravljanje nadzora nad vsemi poslovnimi viri (Business Dictionary 2013).

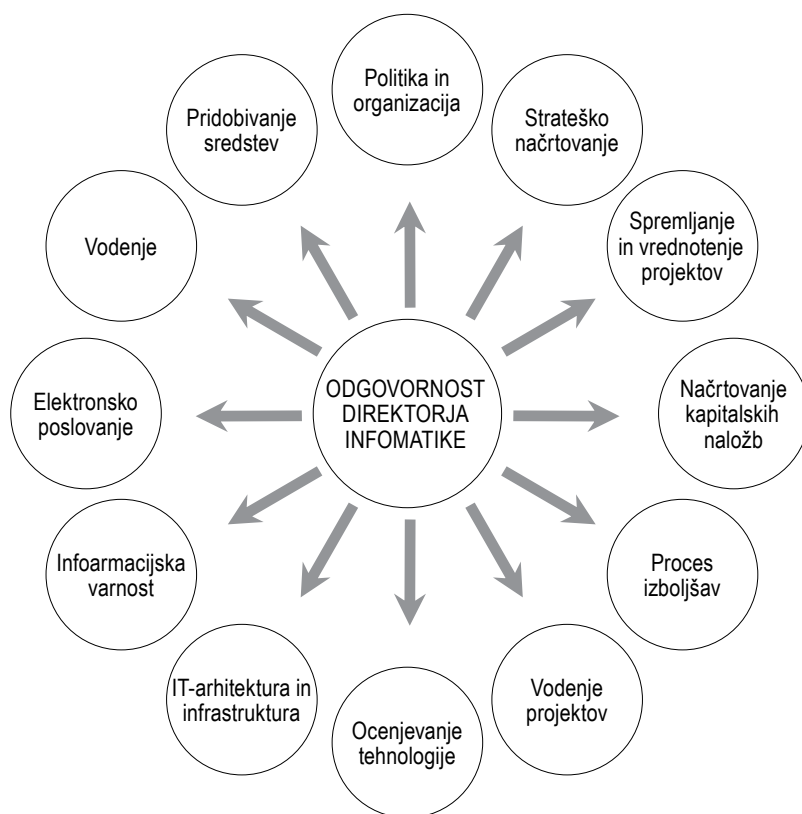
3 Analiza vloge, odgovornosti in potrebnih znanj direktorja informatike

3.1 Razsežnosti vloge in odgovornosti direktorja informatike

Pri analizi vloge direktorja informatike je treba izhajati iz dejstva, da kompleksna pozicija v organizaciji, kakršno ima direktor informatike, po navadi vključuje veliko nalog, ki se včasih označujejo kot funkcije. Značilno je, da so kompetence splošni opisi znanj, veščin in sposobnosti, potrebnih za izvedbo določene vloge v organizaciji. Kompetence se običajno zgradijo sčasoma z izkušnjami. Kompetence je običajno mogoče opisati na tak način, da jih je mogoče tudi meriti. Očitno je, da ima sodobna vloga direktorja informatike več vlog in odgovornosti, saj mora imeti ta direktor širok spekter sposobnosti, ki so ključnega pomena za opravljanje tega poklica (Lane in Koronois 2007). Vloge in odgovornosti so prikazane na sliki 1.

Ob naraščanju pomena IT in IS pri poslovanju pridobiva pomen tudi direktor informatike, ki postaja eden ključnih deležnikov pri oblikovanju strateških ciljev organizacije.

Slika 1: Vloge in odgovornosti direktorja informatike



Vir: Gravatt 2008.

3.2 Potrebna znanja in spretnosti direktorja informatike

Peter High, avtor knjige *World Class IT* (Heller 2012), omenja, da med direktorji informatike še vedno prevladujejo osebe z vsaj dodiplomsko izobrazbo s področja računalništva ali inženirstva, direktorji informatike z družboslovno izobrazbo pa so v manjšini. Za uspešno opravljanje poklica direktorja informatike v podjetju po njegovem mnenju ni bistvena dolga kariera v IT, pač pa so ključne izkušnje z upravljanjem funkcije IT, sploh v današnjih časih dinamičnih sprememb. Med osnovna znanja direktorja informatike spadajo (Heller 2012):

- izkušnje z vodenjem prodaje, osnovna znanja o tem, kako izvajati in prekinjati pogodbe s partnerji;
- dobro razumevanje upravljanja IT je ključno za ravnanje s kompleksnimi skupinami notranjih in zunanjih virov podjetja;
- strokovno znanje s področja financ, razumevanje donosnosti naložb v tehnologijo;
- vodstvene sposobnosti ter obkrožanje s sposobnimi sodelavci.

Med drugimi znanji in sposobnostmi direktorja informatike so še (Heller 2012):

- zaželena podiplomska izobrazba s področja poslovanja in organizacije (MBA), saj prinese potrebna poslovna znanja, ki so poleg tehničnih znanj za opravljanje poklica direktorja informatike ključna;

- direktor informatike mora imeti izkušnje oz. mora biti pripravljen na podjetniške vzpone in padce, prevzeme in umike;
- imeti mora sposobnost za vpeljavo inovacij v poslovanje, svetovalne izkušnje ter trden nabor orodij za ravnanje v težkih situacijah.

Debra H. Allison (2011) po pomembnosti na prva tri mesta potrebnih znanj in veščin uspešnega direktorja informatike postavlja:

- prilagodljivo komunikacijo,
- učinkovito sodelovanje s partnerji ter
- strateško vizijo.

Poleg teh znanj in veščin so pomembni tudi (Allison 2011):

- zajemanje priložnosti,
- čustvena inteligenca,
- finančno upravljanje,
- operativno upravljanje,
- organizacijske inovacije,
- institucionalna perspektiva in razumevanje,
- načelno pogajanje,
- upravljanje prodaje,
- projektno vodenje,
- upravljanje tveganj in
- zaupanja vredni odnosi.

Kot se spreminjajo in razvijajo poslovne prednostne naloge, se spreminjajo in razvijajo tudi pričakovanja podjetja do direktorja informatike in organizacije IT (Rowsell-Jones 2008). V povzetku raziskave, ki je predstavljen v članku *The Top Skills for Successful CIOs* je zapisanih deset najpogostejše omenjanih spretnosti, ki naj bi jih imel dober direktor informatike. Po mnenju ameriških direktorjev informatike, ki so sodelovali v raziskavi, je najpomembnejša spretnost uspešnega direktorja informatike obvladovanje sprememb na področju poslovnih procesov, organizacijskega prestrukturiranja in novih strateških usmeritev, saj so to ključne spremembe, ki lahko, če niso dobro vodene in načrtovane, oslabijo podjetje (Heller 2007). Na drugo mesto je postavljena spretnost organizacijskega vodenja, sledi vzpostavljanje dobrih odnosov med različnimi oddelki v podjetju ter poznavanje poslovanja, saj je med drugimi naloga direktorja informatike tudi to, da dele podjetja in njegove procese integrira v celoto ter v to vključi tudi vse zaposlene (Heller 2007).

3.3 Priporočene osebnostne lastnosti direktorja informatike

Uspešen direktor informatike potrebuje pri svojem delu ustrezna menedžerska znanja, poleg tehničnih znanj pa mora imeti tudi ustrezna poslovna znanja in veščine, kar pomeni odlično poznavanje poslovnih procesov in poslovanja podjetja, razumevanje njegovih finančnih izkazov, veščine vodenja in motiviranja, reševanje konfliktnih situacij, znanje s področja vodenja projektov, znanja s področja pogajanj in upravljanja človeških virov itd.

Art Langer je v članku *The Personal Attributes of Successful CIOs* (slo. *Osebnostne lastnosti uspešnega direktorja informatike*) izpostavil nekaj podobnih osebnostnih lastnosti, ki naj bi jih imeli uspešni direktorji informatike (Langer 2012):

- *Izjemne spretnosti komuniciranja*: brez dobrih komunikacijskih spretnosti direktor informatike ne more vplivati na poslovanje ali posegati v strateške cilje podjetja in jih predstavljati.
- *Stremljenje k odličnosti*: direktor informatike si mora prizadevati za stalno odličnost na svojem delovnem mestu ter prevzemati tudi odgovornosti, ki so zunaj običajnih funkcij IT.
- *Izogibanje »političnim« zapletom*: direktor informatike ne sme pretirano poudarjati moči politike organizacije in jo izkoriščati za doseg svojih ciljev, pač pa mora biti s svojimi sodelavci običajno povsem neposreden.
- *Neustrašnost v težkih odločitvah*: direktor informatike mora v kritičnih trenutkih storiti vse, kar je potrebno in je v njegovi moči za nemoten potek dela med sodelavci in v sami organizaciji.
- *Sposobnost za soočanje z negotovimi razmerami in slabo opredeljenimi problemi*, ki so stalnica dela direktorja informatike.
- *Sposobnost za prevzemanje tveganj*: direktor informatike ne more doseči uspeha, ne da bi se ukvarjal s projekti, ki vsebujejo dejavnike tveganja.

- *Sposobnost za vodenje brez avtoritete*: direktor informatike mora biti sposoben kot vodja vplivati na obnašanje drugih brez uporabe in poudarjanja moči svojega položaja, saj je s tem njegov vpliv veliko trajnejši.
- *Samokritičnost*: direktor informatike si mora prizadevati, da bi bil najboljši na svojem področju, in prevzeti odgovornost za svoja dejanja.
- *Sposobnost prisluhniti*: direktor informatike se mora naučiti poslušati povratne informacije, ki jih prejme, ter slišati dejanske potrebe ljudi v organizaciji.
- *Odmik do povprečnosti*: v današnjem konkurenčnem svetu si mora direktor informatike prizadevati za popolnost ter s svojim delom in delom organizacije, v kateri je zaposlen, dokazati najboljše, saj je to ključnega pomena za uspeh.

Bistvene osebnostne lastnosti, ki odlikujejo uspešne direktorje informatike, so po besedah Petra Higha (Waxer 2012):

- *Poslovni čut*, ki omogoča produktivno združevanje tehničnega znanja, ki je po besedah Petra Higha pogosto ključno za položaj direktorja informatike, s poslovanjem podjetja. Danes naj bi bili tako najbolj iskani ravno takšni direktorji informatike, ki že imajo nekaj izkušenj iz poslovnega okolja, v katerem so opravljali npr. delo svetovalcev.
- *Fleksibilne tehnične spretnosti* omogočajo prilagodljivost v načinu razmišljanja in zmožnost hitrega, samostojnega delovanja.
- *Sposobnost za gradnjo odnosov* je ključnega pomena za uspešno vodenje IT in posameznih projektov v okviru tega v organizaciji. Direktor informatike mora znati zgraditi odnose v organizaciji z vsemi deležniki.
- *Osebnostna zrelost* zahteva od direktorja informatike precej odprtosti navzven (ekstravertiranost), saj je pomembna za gradnjo pravih odnosov; tradicionalno gledano, naj bi bilo IT-osebje, ki je zelo zazrto v svet tehnologije, velikokrat precej vase zaprto (introvertirano).
- *Komunikacijske veščine* so zaradi večjezičnosti za kariero direktorja informatike zelo pomembne.
- *Vsestranskost* je za direktorja informatike zelo pomembna lastnost, saj kot vodja IT-oddelka deluje kot neke vrste »povezovalac« celotne organizacije.

Večino direktorjev informatike bi lahko imeli za tehnologe, ki obvladajo umetnost vodenja. So voditelji, ki imajo tehnični čut, hkrati pa tudi razumejo, kako izboljšati poslovanje podjetja, kako vplivati na druge, kako doseči zelene rezultate ter kako v podjetju izpeljati strateške spremembe. Žal naj bi bila večina direktorjev informatike v podjetjih dobra, ne pa odlična. Ocene raziskav kažejo, da ima le 10 % direktorjev informatike razvitih vseh pet ključnih lastnosti: značaj, vzpostavljanje medosebnih odnosov, strokovno podkovanost, usmerjenost k doseganju rezultatov in vpliv na spreminjanje poslovne strategije (Cramm 2010).

4 Analiza sprememb vloge direktorja informatike

4.1 Raziskava družbe Forrester Consulting

Družba *Forrester Consulting*, ki je specializirana za svetovanje na področju poslovnih strategij ter izvedbo ekonomskih analiz, je januarja 2013 objavila izsledke raziskave *Bridging The Gap Between Technology And Business Needs – The Changing Role Of The CIO* (slo. *Premostitev razkoraka med tehnologijo in poslovnimi potrebami – Spreminjajoča se vloga direktorja informatike*; Forrester Consulting 2013). Spletna raziskava je bila izvedena med 400 organizacijami v Belgiji, na Nizozemskem, v Veliki Britaniji, Franciji, Nemčiji, Španiji, Švici in Italiji.

Eno od vprašanj se je nanašalo na odnos med IT-oddelki ter poslovanjem podjetij. Rezultat je pokazal, da se več kot polovica vseh vprašanih direktorjev informatike strinja, da IT-oddelki potrebujejo večje razumevanje poslovanja podjetij ter boljši dialog med obema področjema v podjetjih. V prihodnosti naj bi torej direktor informatike poskrbel za boljšo komunikacijo med IT-oddelkom in poslovnimi oddelki podjetja ter poudarjal prednosti tehnologije v povezavi s strateškimi cilji podjetja, sploh tam, kjer vodstva še niso v celoti uvidela koristi, ki jih lahko za poslovanje podjetij zagotovi tehnologija (Forrester Consulting 2013).

Drugo vprašanje se je nanašalo na znanja, ki jih potrebuje direktor informatike pri svojem delu. Večina direktorjev informatike je kot najpomembnejša pri opravljanju svojega dela ocenila poslovna znanja. V današnjih časih naj bi se nekdanja tradicionalna vloga direktorja informatike kot tehnologa izgubljala, pri njegovem delu postajajo vse bolj pomembna poslovna znanja (Forrester Consulting 2013).

Tretje vprašanje je bilo povezano s težavami v podjetju, ki ogrožajo izvajanje nalog direktorja informatike. Glavna težava, ki so jo poudarili direktorji informatike in jo označujejo kot največjo grožnjo uspešnemu delu, je pomanjkanje spodbud vodstva podjetij pri uresničevanju strateških projektov IT.

Četrto vprašanje se je nanašalo na odnos poslovnega vodstva organizacij do uporabe tehnologije. Skoraj polovica direktorjev informatike, ki so sodelovali v raziskavi, se je deloma ali povsem strinjala, da poslovno vodstvo podjetij ne vidi vseh potencialov IT, ki jih ta lahko prinese podjetju.

Iz raziskave je razvidno, da imajo direktorji informatike različna mnenja in poglede na najprimernejšo organizacijsko strukturo informatike v podjetjih. Izbira najustreznejše organizacijske oblike informatike se opazno razlikuje po regijah, velikosti in dejavnostih podjetij. Opazna je jasna regionalna usmerjenost. Več kot 80 % britanskih in švicarskih direktorjev informatike je nagnjenih k decentralizirani organizacijski obliki informatike, večina italijanskih direktorjev informatike pa je najbolj odprtih do centraliziranega, tradicionalnega pristopa – osredotočajo se torej na upravljanje osnovne tehnične infrastrukture (Forrester Consulting 2013).

4.2 Raziskava podjetja Gartner

Podjetje Gartner, eno vodilnih v svetu, ki opravljajo globalne raziskave na tehnološko-poslovnem področju, zadnjih 12 let opravlja največjo letno raziskavo med direktorji informatike po vsem svetu (Gartner 2013). S svojimi ugotovitvami prispeva pomembne napotke direktorjem informatike, kako uravnovežiti poslovanje, torej strateške, tehnične in vodstvene naloge.

Poročilo raziskave iz leta 2013 vsebuje ugotovitve, ki izhajajo iz ankete, študije primerov, strokovnih analiz, notranjih vpogledov v delo direktorjev informatike, medsebojnih primerjav njihovih strategij in dejavnosti ter prednostnih nalog in ukrepov, vse z namenom, da bi dobili vpogled v to, kaj prinaša prihodnost za delo direktorja informatike. Ugotovitve raziskave v celoti tvorijo temelj za letne izvedbene programe direktorjev informatike.

V Gartnerjevo raziskavo za leto 2013 so vključena stališča 2053 direktorjev informatike iz 36 različnih panog v 41 državah sveta, kar predstavlja več kot 230 milijard dolarjev, ki so namenjeni IT v teh podjetjih ter javnem sektorju (Gartner 2013).

V nadaljevanju so povzeta nekatera ključna spoznanja raziskave za leto 2013, ki se nanašajo tudi na vlogo direktorja informatike.

Direktorji informatike so v preteklem desetletju delovali v okviru omejenih proračunov, omejenih tehnoloških inovacij, ob zmanjševanju stroškov ter zunanjem nadzoru. Ugotovljeno je bilo, da direktorji informatike v povprečju ugotavljajo, da se njihova podjetja zavedajo le 43 % poslovnega potenciala obstoječe tehnologije. Povečanje tega deleža kaže na vse večji pomen IT v vse bolj digitalnem svetu (Gartner 2013).

Med vodilnih pet globalnih poslovnih strategij za leto 2013 raziskava uvršča (Gartner 2013):

1. povečanje rasti podjetja,
2. uresničevanje poslovnih rezultatov,
3. zmanjševanje stroškov podjetja,
4. pritegnitev in obdržanje novih strank,
5. izboljšanje IT-aplikacij in infrastrukture.

Ključno vprašanje ostaja, kako s tehnologijo do večje rasti in poslovnih rezultatov, saj zgolj njena prisotnost ne prinese uspeha. IT se sooča s »tiho krizo«, saj kot kažejo sedanje prakse, načrti ne ustrezajo več prihodnjim razmeram in pričakovanjem. Direktorji informatike bodo morali ponovno proučiti stroške ob povečanem povpraševanju po digitalni tehnologiji. Stroške digitalne tehnologije morajo direktorji informatike obravnavati v medsebojni povezavi strategije, možnosti financiranja in spretnosti uresničevanja (Gartner 2013).

Deset najpomembnejših svetovnih tehnoloških prioritet kaže na vse večji poudarek na navzven usmerjene digitalne tehnologije v nasprotju s tradicionalnimi IT/operativ-

no usmerjenimi sistemi. Direktorji informatike prihod te vrste tehnologije in njen bistveni vpliv na poslovanje vidijo v naslednjih desetih letih. Poslovanje bo zlasti spremenila paleta digitalnih inovacijskih orodij, ki se v osnovi nanašajo na obstoječo IT-infrastrukturo ter omogočajo povečanje dodane vrednosti izdelkov, storitev ter poslovanja (Gartner 2013).

Na podlagi opravljene raziskave je Gartner pripravil seznam izzivov za direktorje informatike za leto 2013, s katerimi se bodo morali soočiti in so potrebni za uspeh.

4.3 Raziskava Univerze v Miamiu

Raziskava, ki jo je izvedla Debra Hust Allison z Univerze v Miamiu, je bila usmerjena v ugotavljanje najpomembnejših spretnosti in kompetenc direktorja informatike v prihodnosti, v okviru tega pa, katera spretnost oz. kompetenca direktorja informatike bo v prihodnosti najpomembnejša. V tabeli 1 so prikazani rezultati raziskave.

V raziskavi so bile opredeljene naslednje spretnosti in kompetence (Hust Allison 2010):

1. prilagodljiva komunikacija,
2. spoznavanje in izkoriščanje priložnosti,
3. prilagodljivost delovanja,
4. učinkovito sodelovanje in partnerstvo,
5. čustvena inteligenca,
6. finančno upravljanje,
7. institucionalni vidik in razumevanje,
8. operativno upravljanje,
9. organizacijske inovacije,
10. načelna pogajanja in upravljanje prodaje,
11. vodenje projekta,
12. upravljanje tveganj,
13. strateška vizija in
14. zaupanja vredni odnosi.

Na prva tri mesta so se uvrstile naslednje spretnosti in kompetence (Hust Allison 2010):

- strateška vizija (51,4 %),
- učinkovito sodelovanje in partnerstvo (42,9 %),
- prilagodljiva komunikacija (40,0 %).

Od štirinajstih naštetih spretnosti in kompetenc so anketiranci za najpomembnejše ocenili učinkovito sodelovanje in partnerstvo (25,7 %), s 17,1 % mu sledi strateška vizija. Zanimivo je omeniti, da noben anketiranec ni opredelil obvladovanja tveganj kot eno izmed osnovnih znanj oz. sposobnosti direktorja informatike (Hust Allison 2010).

4.4 Sklepne ugotovitve obravnave raziskav o spreminjanju vloge direktorja informatike

Vloga direktorja informatike se spreminja. V prihodnosti se bo osredotočil na zapolnitev vrzeli med tehnološkimi in poslovnimi potrebami podjetja. Uspešen prehod na to področje bo lahko izvedel na naslednje načine:

- Poslovne rezultate in cilje podjetja je mogoče doseči s tesnejšim povezovanjem tehnologije s poslovnimi področji in ne le s tehnologijo samo. V vrh globalnih poslovnih strategij se trenutno uvrščajo rast, pridobivanje kupcev ter razširitev tehnologije. Pri razvoju tehnoloških strategij bo moral direktor informatike v prihodnosti v prvi vrsti razumeti in upoštevati poslovno strategijo podjetja. Pri sodelovanju in pogajanjih z vodstvom podjetja bo moral »premakniti« pogovor zgolj o tehnološkem področju na višjo raven, poudariti in opredeliti bo moral zlasti povezavo med tehnologijo in poslovnimi izidi. V prihodnosti bo jasno prispeval k opredeljevanju ciljev, ki jih podjetje želi doseči v določenem času, in načinu doseganja teh ciljev. Jasno bo moral artikulirati pomen tehnoloških ciljev.

Tabela 1: Ključne spretnosti in kompetence direktorja informatike v prihodnosti

Spretnost, kompetenca	Najpomembnejše tri	Najpomembnejša
prilagodljiva komunikacija	40,0 %	14,3 %
zajemanje priložnosti	11,4 %	0,0 %
menjava zastopnikov	37,1 %	11,4 %
učinkovito sodelovanje in partnerstvo	42,9 %	25,7 %
čustvena inteligenca	2,9 %	2,9 %
finančno upravljanje	11,4 %	0,0 %
institucionalni vidik in razumevanje	37,1 %	5,7 %
operativno upravljanje	8,6 %	2,9 %
organizacijske inovacije	17,1 %	5,7 %
načelna pogajanja in upravljanje prodaje	8,6 %	0,0 %
vodenje projekta	5,7 %	0,0 %
upravljanje tveganj	0,0 %	0,0 %
strateška vizija	51,4 %	17,1 %
zaupanja vredni odnosi	25,7 %	14,3 %

Vir: Hust Allison 2010.

logije in IT-oddelka za poslovanje podjetja, pri čemer bo potreben tesnejši dialog med njim in poslovnimi oddelki. Interakcija, ki jo bosta sposobna vzpostaviti s stranko oddelek prodaje in oddelek marketinga, pa bo povečala tudi prodajne uspehe.

- Direktor informatike bo prevzel več operativnih nalog, s katerimi bo opredelil in podprl poslovne pobude in cilje. Njegova prihodnost bo bolj strateške narave, še bolj bo vplival na odločitve o vlaganju v tehnologijo, ki bo zagotavljala poslovne rezultate. Vse bolj bo poslovno orientiran in dokazoval bo sposobnosti strateškega vodje. Pri tem bo imel nalogo oznanjevalca poslovne tehnologije, njenih možnosti in omejitvev pri vodstvu podjetja ter vodjih poslovnih področij. V podjetjih bo nujno treba povečati tehnološki potencial obstoječe tehnologije, še zlasti ob upadanju naložb v IT. V prihodnosti bo imel direktor informatike še pomembnejšo vlogo pri sodelovanju z izvršnim vodstvom in upravljavcih poslovnih področij ter pri opredeljevanju poslovnih in strateških ciljev podjetja. Njegovo prihodnost bo oblikoval organizacijski niz, ki ga bo uvrstil kot posrednika med zahteve poslovnih področij podjetja in ponudnike tehnologije.
- Tesnejša povezava tehnologije in poslovanja bo tudi v prihodnosti za direktorja informatike osrednji izziv. Pri svojem delu bo moral del sredstev, ki jih namenjajo vzdrževanju obstoječe ravni IT-storitev, nameniti inovacijam ter poudariti njihov pomen. Še vedno bo imel ključno vlogo pri komuniciranju in predstavljanju možnosti, ki jih tehnologija prinaša v podjetje, ob tem bo zlasti pomembno, da bo poslovnežem predstavil jasne, jedrnate, ustrezne in dosegljive cilje, ki jih je moč doseči z uporabo IT-storitev. Ključnega pomena je zlasti zagotovitev, da se vse te pobude in cilji, ki podpirajo poslovno tehnologijo, vključijo v širše poslovanje ter v strateške cilje organizacije same.
- Med tehnološkimi inovacijami, ki bodo zaznamovale prihodnost delovanja direktorja informatike, so mobilne tehnologije, družbena omrežja, obdelava velikih količin podatkov ter računalništvo v oblaku. Od spremljanja inovacij in njihovega uvajanja v podjetje ter njegovega poslovanja bo odvisna tudi uspešnost dela direktorja informatike, toda brez zadostne podpore vodstva, še zlasti pri načrtovanju naložb v IT, ne bo šlo. Bolj ko bodo podjetja sledila inovacijam na tehnološkem področju ter jih vključevala v svoje poslovanje, boljši bodo njihovi poslovni uspehi, s tem pa uspešnejše tudi delo direktorja informatike.
- Ključne kompetence in spretnosti, na katerih temelji prihodnost direktorja informatike, so: strateška vizija, učinkovito sodelovanje in partnerstvo ter prilagodljiva komunikacija, kar kaže zlasti na povečan pomen poslovnih znanj ter osebnostnih lastnosti direktorja informatike.

5 Sklep

Razvoj na področju informatike narekuje, da se bo vloga direktorja informatike, ki so jo oblikovali sodobni menedžmentski koncepti na področju informatike, spremenila in da bo tudi v prihodnje povezana z nenehnimi spremembami na tem področju. V preteklosti je zadoščalo, da je imel direktor informatike dovolj tehničnih znanj, da je nadzoroval investicije v informatiko, ter dovolj vodstvenih znanj, da je vodil IT-oddelek. Danes mora imeti dovolj poslovnih znanj, da vodi svojo organizacijsko enoto in hkrati ustvarjalno usmerja informacijsko preobrazbo podjetja.

Gledano splošno, bo direktor informatike v prihodnje tesno sodeloval z vodstveno ekipo podjetja oz. z upravnim odborom, saj bo samo to zagotovilo strateško usmeritev za tehnologijo in IT-storitve, ki IT-oddelkom omogočajo uspešno delo ter dosego zastavljenih ciljev. Takšen pristop pomaga pri izogibanju medresorskim trenjem in navzkrižju interesov v organizaciji. Tam, kjer podjetja nimajo oddelka za razvoj strategije, bo direktor informatike tisti, ki bo pomagal določiti postopke za boljše razumevanje potreb podjetja. Pravi pristop se skriva v zagotavljanju tehnologije, potrebne za doseganje poslovnih ciljev, ne da bi bilo to samo po sebi opredeljeno kot neke vrste strategija. V sodelovanju z vodstvom podjetja bo direktor informatike vedno moral poudarjati tehnološke zmogljivosti kot poslovno orodje za pomoč pri razvoju poslovanja. Pri tem bo seveda moral izbrati finančna sredstva za nakup primerne IT-tehnologije ter zagotoviti opravljanje IT-storitev, zato je zelo pomembno, da tesno sodeluje s podjetjem, razume in pomaga oblikovati obliko poslovne strategije podjetja in pridobiva največjo korist za uresničitev vseh tehnoloških potencialov. Ob vsem tem je nujno potrebno, da direktor informatike nenehno skrbi za izobraževanje sebe in svojih sodelavcev, za tehnološko podprto strategijo poslovanja ter za razvoj IT-storitev. Samo na tak način lahko uspešno opravlja svoje delo ter utrdi in upraviči svoj položaj v vrhu organizacije.

Literatura

1. Allison, D. H. (2011). Changing CIO Roles, Critical Skills & Competencies. *Acuta Forum for strategic Leadership*. Dosegljivo 10. junija 2013 na <http://www.acuta.org/wcm/acuta/donna2/Orlando2011/SC11AllisonCIO.pdf>.
2. Business Dictionary. (2013). CIO – definition. Dosegljivo 6. junija 2013 na <http://www.businessdictionary.com/definition/chief-information-officer-CIO.html>.
3. Cramm, S. (2010). What makes a great CIO? Dosegljivo 17. junija 2013 na http://www.businessweek.com/managing/content/jun2010/ca20100625_137524.htm.
4. DSI. (2012). Upravljanje informatike. *Dnevi slovenske informatike 2012*. Dosegljivo 3. junija 2013 na <http://www.dsi2012.si/default.aspx?id=63&l1=19&l2=200>.

5. Forrester Consulting (2013). Bridging The Gap Between Technology And Business Needs – The Changing Role Of The CIO : study. Dosegljivo 18. junija 2013 na: http://img.en25.com/Web/Colt/%7Bfe9633bd-55a4-4b28-a391-5f236129b03f%7D_Bridging_the_gap_between_technology_and_business_needs_January_2013.pdf?utm_campaign=CES_UK_Full%20report_Direct_13Q1_CIOForrester%20Webinar&utm_medium=email&utm_source=Eloqua.
6. Gartner (2013). Hunting and Harvesting in a Digital World : Insights From the 2013 Gartner CIO Agenda Report. Dosegljivo 18. junija 2013 na: <http://www.gartner.com/technology/cio/cioagenda.jspg>.
7. Gravatt, A. (2008). The Roles of CIOs and CTOs. Dosegljivo 10. junija 2013 na: <http://www.govloop.com/profiles/blogs/the-roles-of-cios-and-ctos>.
8. Hawkins, B. L. (2004). A Framework for the CIO position. Dosegljivo 6. junija 2013 na: <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ERM0465.pdf>.
9. Heller, M. (2007). The Top Skills for Successful CIOs. Dosegljivo 2. maja 2013 na http://www.cio.com/article/28167/The_Top_Skills_for_Successful_CIOs.
10. Heller, M. (2012). Skills for the CIO Class of 2015. Dosegljivo 17. junija 2013 na http://www.cio.com/article/707188/Skills_for_the_CIO_Class_of_2015.
11. Hust Allison, D. (2010). The Future CIO : Critical Skills and Competencies. Dosegljivo 17. junija 2013 na <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/erb1015.pdf>.
12. Jakupović, E. (2005). Z vlogo informatikov pri nas ne moremo biti zadovoljni. *Finance: Priloga IT informator* 238: 22–23.
13. Lane, M. S. in Koronois, A. (2007). Critical Competencies Required for the Role of the Modern CIO. *18th Australasian Conference on Information Systems*. Dosegljivo 10. junija 2013 na http://eprints.usq.edu.au/3410/1/Lane_Koronios.pdf.
14. Langer, A. (2012). The Personal Attributes of Successful CIOs. Dosegljivo 17. junija 2013 na <http://blogs.wsj.com/cio/2012/10/18/the-personal-attributes-of-successful-cios/>.
15. Rouse, M. (2008). CIO (Chief Information Officer): Definition. Dosegljivo 6. junija 2013 na <http://searchcio.techtarget.com/definition/CIO>.
16. Rowsell-Jones, A. (2008). CIO – odskočna deska. Dosegljivo 24. aprila 2013 na http://www.monitorpro.si/si/_detajl/?id=41041.
17. Schwartz, K. D. (2007). IT Governance Definition and Solutions. Dosegljivo 3. junija 2013 na http://www.cio.com/article/111700/IT_Governance_Definition_and_Solutions#what.
18. Waxer, C. (2012). 6 Must-Have Skills for Aspiring CIOs. Dosegljivo 17. junija 2013 na <http://www.informationweek.com/global-cio/interviews/6-must-have-skills-for-aspiring-cios/232900481>.



Dejan Pecko je diplomiral na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru na smeri Marketing z nalogo *Pomen in vloga blagovne znamke v športu*. Na isti fakulteti je na smeri Management informatike in elektronskega poslovanja končal magistrski študij z nalogo *Spreminjanje vloge direktorja informatike v podjetju*. Zaposlen je v zasebnem sektorju, kjer uspešno uporablja znanja, pridobljena med študijem.

Dejan Pecko is a marketing graduate student who earned his bachelor of science in marketing at the University of Maribor—Faculty of Economics and Business after completing his research entitled The importance of brands management in professional sport. He also completed his master's degree in the field of information systems and e-business management with the research Transformation of Chief Information Officer Roles in Organisations. He is currently employed in the private sector, where he successfully applies the knowledge acquired during his studies.



Samo Bobek je profesor na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Predava predmete s področij e-poslovanja in informacijskega menedžmenta na dodiplomskem, magistrskem in doktorskem študijskem programu. Raziskovalno je dejaven na področjih strateškega menedžmenta informatike, e-poslovanja in poslovnih informacijskih rešitev. Objavil je več knjig in poglavij v knjigah, več kot 200 člankov, referatov in raziskovalnih objav. Je predstojnik katedre za e-poslovanje.

Samo Bobek is a professor of e-business at the Faculty of Economics and Business at the University of Maribor. He teaches undergraduate, master's-level, and doctoral courses in the areas of e-business and information management. His research areas include strategic information systems management, e-business, and business solutions. He has published several books and books chapters, and his bibliography includes more than 200 articles, conference papers, and research reports. He is the chair of the E-Business Department.



Simona Sternad Zabukovšek je docentka za področje e-poslovanja na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Raziskovalno se ukvarja z informacijsko prenovo poslovnih procesov, celovitimi informacijskimi rešitvami (ERP-rešitvami) in rešitvami e-poslovanja. Njena bibliografija vključuje več kot 70 člankov, referatov, poglavij knjig in raziskovalnih objav. Predava predmete s področij e-poslovanja in informacijskega menedžmenta na dodiplomskem, magistrskem in doktorskem študijskem programu.

Simona Sternad Zabukovšek is an assistant professor of e-business at the Faculty of Economics and Business at the University of Maribor. Her research areas include business process reengineering, ERP and e-business solutions, and the implementation and maintenance of ERP solutions. Her bibliography includes more than 70 articles, conference papers, book chapters, and research reports. She teaches several courses at the undergraduate, master's, and doctoral levels in the areas of e-business and information management.