

☒ Kdo vodi informatiko v slovenskih podjetjih

Goran Šušnjar
Zavarovalnica Triglav, d. d.
goran.susnjar@triglav.si

Povzetek

Za razliko od svojih kolegov v tujini, ki so v devetdesetih letih postajali medijske zvezde v poslovnem svetu, so se osebe, odgovorne za informatiko v slovenskih podjetjih, redko pojavljale v javnosti in o njihovem delovanju nismo vedeli prav veliko. Prebujeni interes za vlogo informacijskega ravnatelja v slovenskem prostoru je privedel do izvedbe ankete v krogu oseb, odgovornih za informatiko, s katero smo prišli do podatkov o njihovi vlogi v podjetjih. V prispevku predstavljamo pomembnejše ugotovitve iz ankete in primerjavo rezultatov s podobno raziskavo v tujini.¹

Abstract

WHO IS IN CHARGE FOR IT IN SLOVENIAN COMPANIES

The role of Chief Information Officer (CIO) was a subject of intensive academic research and consulting practice in developed countries. The enormous body of knowledge regarding this topic is still growing. On the contrary, there was a lack of knowledge about local (Slovenian) IT managers community and the role of heads of IT. Based on the CIO Magazine annual survey, similar survey was initiated with heads of IT from Slovenian companies as respondents, and its findings are discussed in the present article.

1 UVOD

Za razliko od svojih kolegov v tujini, ki so v devetdesetih letih postajali medijske zvezde v poslovnem svetu, so se osebe odgovorne za informatiko v slovenskih podjetjih, redko (razen na strokovnih srečanjih) pojavljale v javnosti in o njihovem delovanju nismo vedeli prav veliko.

Od leta 1998, ko sem ugotovil (Šušnjar, 1998), da v slovenskem prostoru ni raziskav o vlogi informacijskega ravnatelja, se v naslednjih petih letih slika ni bistveno spremenila. Konferenci CIO 2004 in CIO 2005² sta poleg nekaj prispevkov v računalniških revijah v zadnjih dveh letih pomembno prispevali k večjemu vedenju o tem, kaj naj bi bila vloga CIO (Chief Information Officer); logično nadaljevanje tega prebujenega interesa je bila anketa oseb, odgovornih za informatiko, s katero smo prišli do podatkov o njihovi vlogi v slovenskih podjetjih.

Namen ankete je bil zbrati nekaj empiričnih dejstev o položaju osebe, odgovorne za informatiko, z nekaterimi statusnimi atributi; stališču do znanj in veščin, potrebnih za uspešno izvajanje dela; ovirah, s katerimi se srečujejo; aktivnostih, ki jim namenjajo največ svojega časa. Rezultate smo želeli primerjati s

podobnimi anketami v tujini, da bi ugotovili morebitna odstopanja. V ozadju ankete ni bilo nobenega teoretičnega modela, ki bi preverjal relacije med posameznimi elementi modela.

V nadaljevanju bomo predstavili način izvedbe ankete, vzorec anketiranih oseb, rezultate ankete s komentarjem ter na koncu nekaj sklepnih mislih o vlogi informacijskih ravnateljev v slovenskih podjetjih.

2 METODOLOGIJA

Vprašalnik, ki je zaradi primerjave s tujino izdelan na podlagi vprašalnika revije CIO Magazine, je postavljen na spletno stran, povezava do nje pa je posredovana osebam, odgovornim za informatiko v okrog tisoč slovenskih podjetjih. Poleg tega je bil del populacije po telefonu povabljen k sodelovanju v anketi. Prejeli smo 185 izpolnjenih in uporabnih vprašalnikov. Odzivnost je bila višja pri večjih podjetjih (po številu zaposlenih).

Povzetku vprašanj revije CIO Magazine smo dodali nekaj dodatnih vprašanj, tako da je končna oblika vprašalnika vsebovala 17 vprašanj.

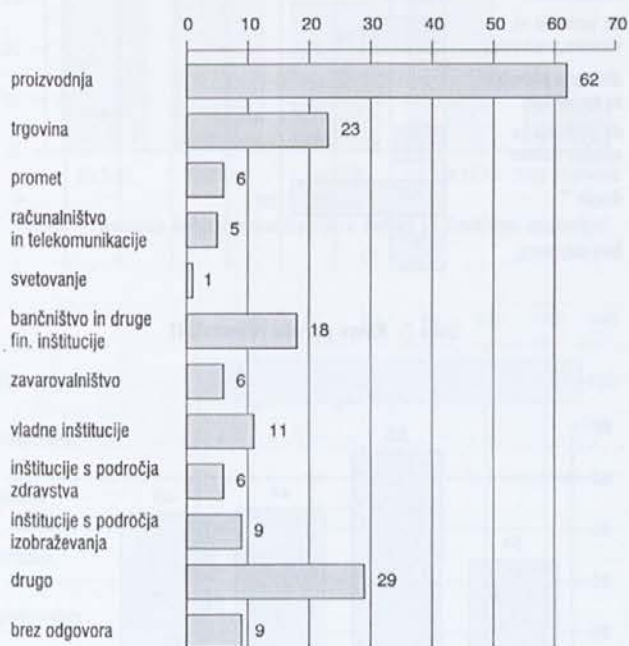
¹ Povzetek rezultatov ankete je predstavljen udeležencem konferenca CIO2005, v prispevku pa posredujemo podrobnejše poročilo.

² Konferenca predstavlja poskus vzpostavitve osrednjega dogodka za slovenske direktorje informatike po vzoru podobnih konferenc v tujini, brez oblikovanja vsebine konference s strani dobaviteljev opreme in storitev.

Vprašalnik je vseboval vprašanja, ki so se nanašala na okolje, v katerem deluje informacijski ravnatelj (npr. dejavnost, velikost organizacijske enote za informatiko, velikost podjetja, obseg porabe za IT); na lastnosti ravnatelja (spol, delovna doba, čas v vlogi ravnatelja); na stališča ravnateljev glede lastnosti, ki se jim zdijo pomembne; na aktivnosti, katerim posvečajo največ časa; na težave, s katerimi se srečujejo. Podatke smo obdelali s programsko opremo za obdelavo preglednic in delno tudi s paketom za statistične obdelave.

3 VZOREC

Udeleženci ankete so zaposleni v podjetjih/organizacijah iz različnih dejavnosti (slika 1).



Slika 1. Udeleženci po dejavnosti

Prevladovala so podjetja iz proizvodnje, trgovine in finančne industrije (bančništvo, zavarovalništvo in druge finančne institucije). Poudaril bi izjemno visoko udeležbo organizacij iz finančne industrije.

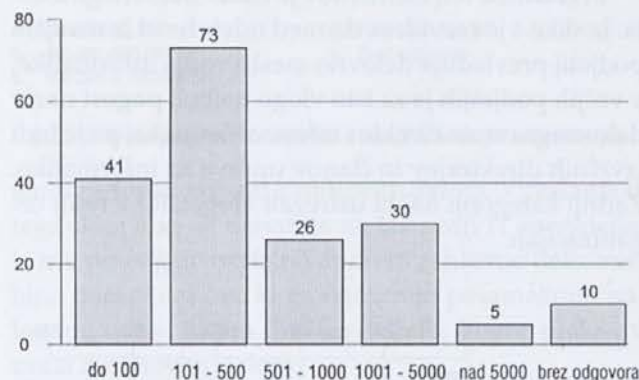
Glede velikosti (število vseh zaposlenih) so po številu udeležencev absolutno izstopala manjša podjetja (slika 2), čeprav je udeležba iz večjih podjetij relativno boljše.

Med udeleženci ankete so prevladovali tisti, ki prihajajo iz manjših oddelkov/služb informatike (slika 3).

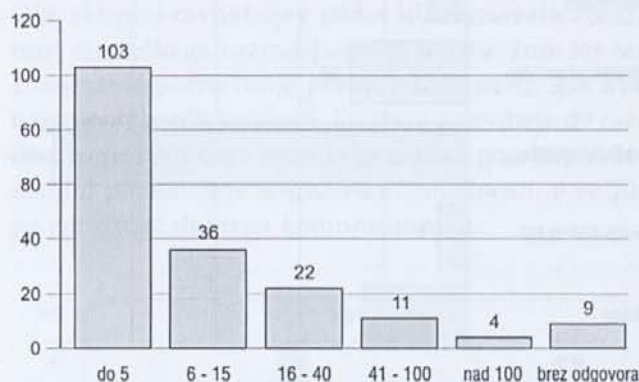
V razredih do 500 zaposlenih je praviloma v oddelkih/službah za informatiko zaposlenih do 15 delav-

cev. Šele v nekaj večjih podjetjih/organizacijah število zaposlenih v informatiki preseže 100 delavcev, v 22 se giblje med 16 do 40, v 11 pa med 41 in 100.

Preobrazba velikih poslovnih sistemov se je odrazila na ukinitvi nekaj večjih računalniških centrov oz. njihovi preobrazbi v službe za informatiko v novo nastalih podjetjih. Na manjše število podjetij z velikim razvojnimi in podpornimi ekipami je gotovo vplival tudi trend nakupa celovitih programskih rešitev in večji obseg najema storitev zunanjih izvajalcev.



Slika 2. Udeleženci po velikosti podjetij (število vseh zaposlenih)



Slika 3. Udeleženci po velikosti IT oddelkov/služb (število informatikov v njih)

4 REZULTATI ANKETE

Profil IT ravnatelja

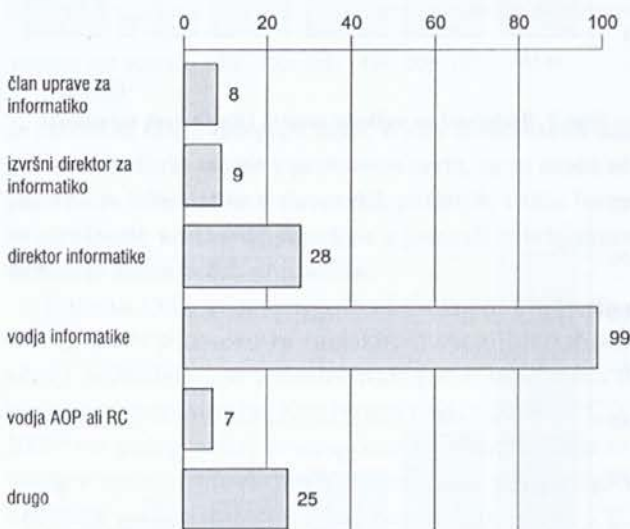
Če bi na kratko povzeli ugotovitve ankete, bi profil slovenskega IT ravnatelja oz. osebe, odgovorne za informatiko, izgledal takole: moški; na delovnem mestu vodje ali direktorja informatike; poroča neposredno predsedniku uprave oz. direktorju podjetja; na trenutnem delovnem mestu je zaposlen 4 do 12 let, v podjetju pa 6 do 18 let;

njegove primarne delovne izkušnje so s področja IT; bruto plača 550.000–900.000 SIT.

Med anketiranimi je bilo sedemkrat več moških kot žensk. Kljub dejstvu, da je v vlogi izvršnih direktorjev ali direktorjev informatike aktivnih nekaj uspešnih žensk, ostaja ta vloga predvsem v moških rokah (154 moških, 20 žensk; 11 udeležencev ni razkrilo spola).

Bolj podrobne ugotovitve o posameznih elementih profila slovenskega IT ravnatelja predstavljamo v nadaljevanju.

Prvi izmed teh elementov je naziv delovnega mesta. Iz slike 4 je razvidno, da med udeleženci iz manjših podjetij prevladuje delovno mesto vodja informatike, v večjih podjetjih je za isto vlogo najbolj pogost naziv delovnega mesta direktor informatike, nekaj pa je tudi izvršnih direktorjev in članov uprave za informatiko. Zadnji kategoriji naj bi ustrezali vlogi CIO v tujih organizacijah.



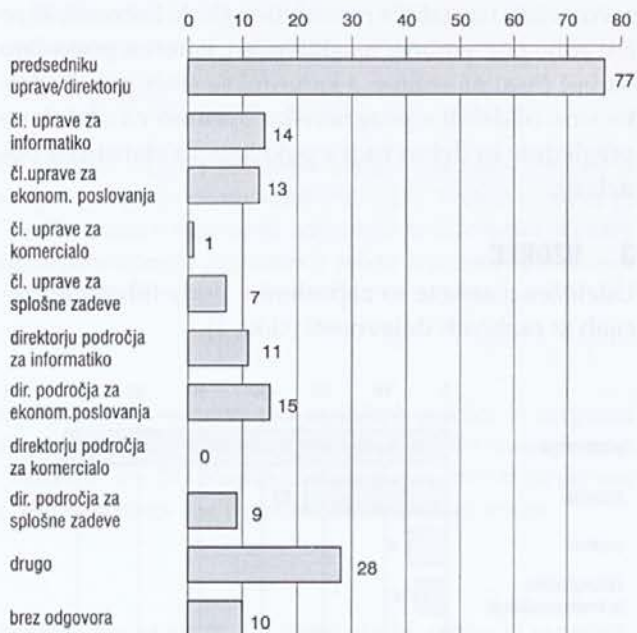
Slika 4. Naziv delovnega mesta udeležencev ankete

Poročanje ravnatelja (bolj natančno, komu ravnatelj poroča) je eden izmed pokazateljev pomembnosti informatike v organizaciji.

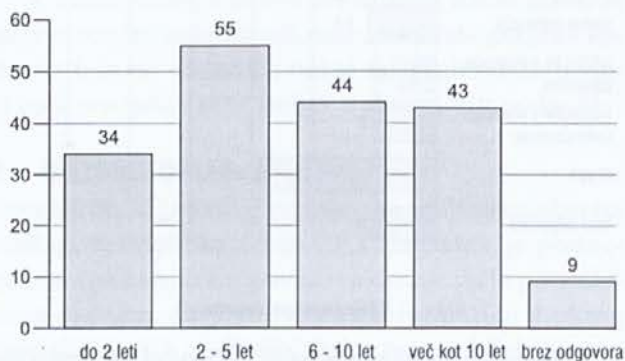
Slika 5 kaže, da večina ravnateljev poroča neposredno predsedniku uprave/direktorju podjetja ali kateremu drugemu članu uprave. Del vodij informatike ima očitno še vsaj eno vmesno raven, na kateri mora poročati.

Med IT ravnatelji ni veliko novincev (slika 6); večina ravnateljev ima za sabo vsaj eno štiriletno ob-

dobje, slaba polovica pa je že 6 in več let v tej vlogi. Najkrajši staž imajo izvršni direktorji in direktorji informatike, bolj stabilni sta delovni mesti člana uprave in vodje informatike.



Slika 5. Komu poroča ravnatelj IT



Slika 6. Čas v vlogi ravnatelja IT

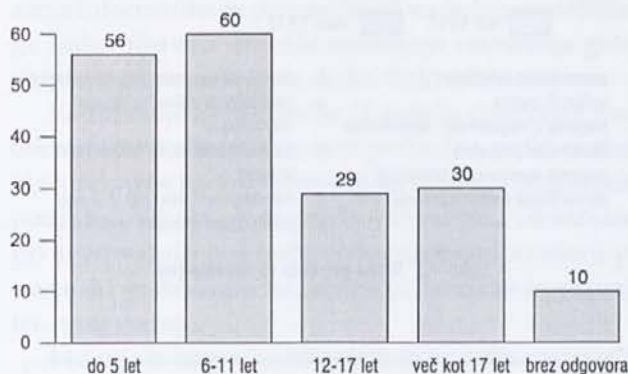
Večina IT ravnateljev izhaja iz okolja, v katerem so dosegli raven osebe, odgovorne za področje informatike (slika 7). Fluktuacija kadrov v tem trenutku še ni vidna. Napredovanje znotraj podjetja/organizacije je najbolj izrazito pri članih uprave in izvršnih direktorjih.

Kljub temu da se v literaturi omenja možnost vodenja informatike s strani drugih poslovnih funkcij,

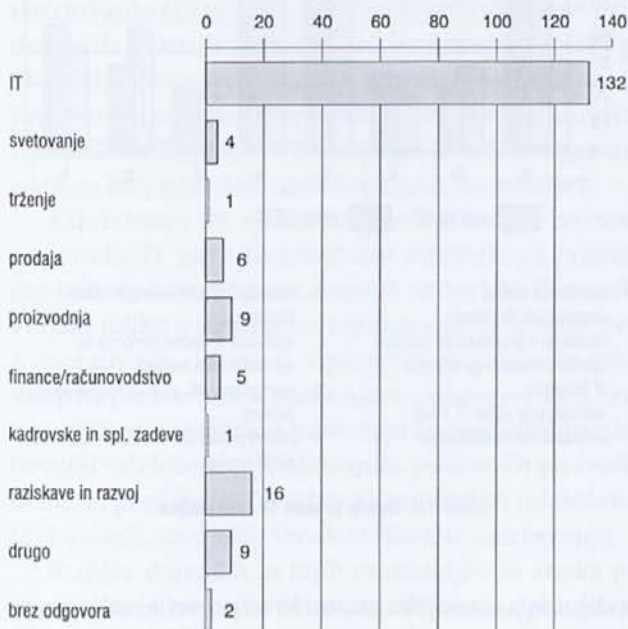
anketa potrjuje (slika 8), da so primarne delovne izkušnje velike večine IT ravnateljev s področja informacijske tehnologije in delno raziskav/razvoja.

Iz tega je razvidno, da se zaenkrat vodenja informatike ne lotevajo strokovnjaki z drugih poslovnih področij.

Bruto prejemki IT ravnateljev so v korelaciji s številom zaposlenih v informatiki. Največ ravnateljev prejema bruto plačo med 550.000 in 900.000 SIT.



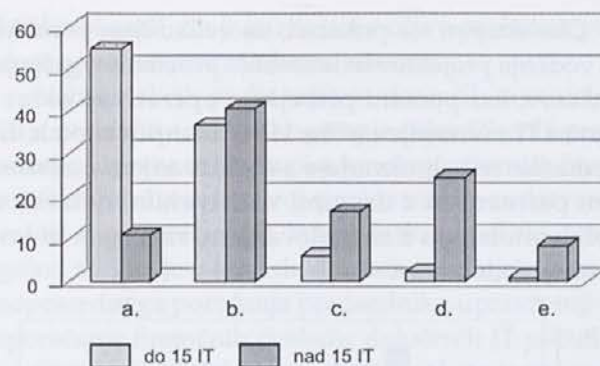
Slika 7. Delovna doba v organizaciji, v kateri so trenutno zaposleni



Slika 8. Primarne delovne izkušnje IT ravnateljev

Stališča slovenskih IT ravnateljev

Eden od namenov ankete je bil pridobiti informacije o nekaterih stališčih slovenskih IT ravnateljev o aktu-

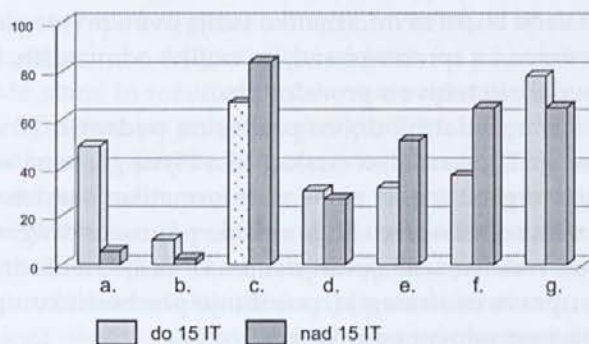


a. Do 550.000 SIT
b. 550.001-900.000 SIT
c. 900.001-1.100.000 SIT
d. Nad 1.100.000 SIT
e. Brez odgovora

Slika 9. Bruto prejemki ravnateljev v manjših in večjih organizacijah

alnih zadevah v zvezi z njihovim delom. Vprašanja iz tega sklopa so se nanašala na lastnosti IT ravnatelja, ki mu pomagajo uspešno opraviti zahtevno delo; vsebino dela skozi čas, ki ga namenijo posameznim nalogam; ovire, ki jim otežujejo delo; dobro prakso v zvezi z njihovim delom.

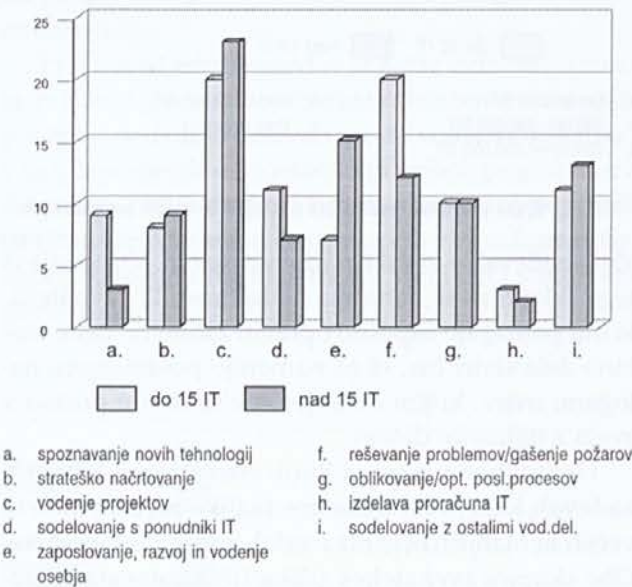
Ugotovljena dejstva kljub strinjanju v ključnih zadevah kažejo na nekatere razlike med ravnatelji večjih in manjših organizacijskih enot za informatiko. Obe skupini ravnateljev (slika 10) zaznavata zmožnost strateškega razmišljanja in načrtovanje ter razumevanje/poznavanje poslovnih procesov kot dve najpomembnejši lastnosti. Pri tretji pa prihaja do razlike: v manjših enotah za informatiko poudarjajo temeljito poznavanje tehnoloških zmožnosti, v večjih pa zmožnost dobrega komuniciranja.



a. tehnično znanje s področja IT
b. pogajalske veščine
c. zmožnost strateškega razmišljanja in načrtovanja
d. temeljito poznavanje tehnoloških zmožnosti
e. poznavanje trendov v dejavnosti in poslovne strategije
f. zmožnost dobrega komuniciranja
g. razumevanje/poznavanje poslovnih procesov

Slika 10. Zaželene lastnosti IT ravnatelja

Obe skupini sta pokazali, da veliko časa porabita za vodenje projektov in reševanje problemov/gašenje požarov, kar pomeni precejšnje operativno naravnost IT ravnateljev (slika 11). V manjših enotah informatike se bolj ukvarjajo s sodelovanjem z zunanjimi partnerji in z drugimi vodstvenimi delavci, v večjih enotah pa z zaposlovanjem, razvojem in vodenjem sodelavcev.



Slika 11. Poraba časa ravnatelja

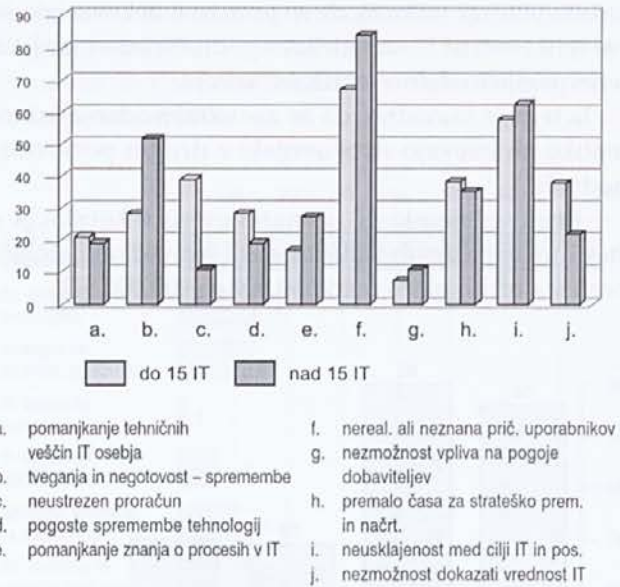
Obe skupini se strinjata, da jim največje ovire pri delu predstavljajo nerealna ali neznanja pričakovanja uporabnikov, neusklajenost med poslovnimi cilji in cilji informatike, premalo časa za strateško razmišljanje in načrtovanje (slika 12).

Večje enote za informatiko vidijo oviro pri tveganjih v zvezi s spremembami, za razliko od manjših, ki poudarjajo težave s proračunom.

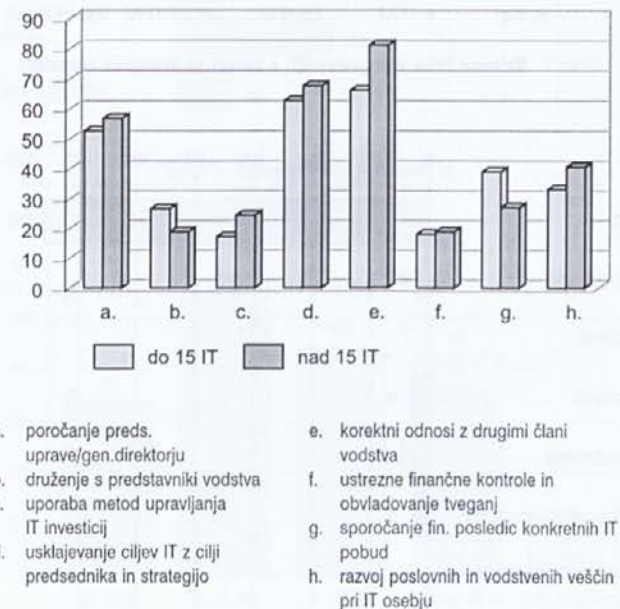
Pri opredelitvi dobre prakse na področju IT so mnenja IT ravnateljev enaka (slika 13) ne glede na velikost organizacijske enote za informatiko; kot dobro prakso so vsi opredelili korektne odnose z drugimi člani vodstva, usklajevanje ciljev IT s cilji predsednika uprave in strategijo, poročanje predsedniku uprave/generalnemu direktorju.

Primerjava s tujino

Rezultati ankete so pokazali, da je v slovenskem prostoru le nekaj oseb, ki bi lahko nosile naziv CIO (Chief Information Officer) – osebe v vlogi člana uprave ali izvršnega direktorja za informatiko. Slovenski CIO



Slika 12. Ovire pri delu IT ravnateljev



Slika 13. Dobra praksa IT ravnateljev

vodijo organizacijske enote, ki so po velikosti primerljive povprečni velikosti enot iz omenjene ankete CIO Magazina, vendar je velika večina ostalih služb/oddelkov za informatiko relativno majhna (do 15 računalniških strokovnjakov). To je po eni strani odraz velikosti slovenskih podjetij, po drugi pa odraz vpliva uvajanja kupljenih programskih paketov in manjšega obsega razvoja znotraj lastnih razvojnih skupin.

V tujini so osebe, odgovorne za informatiko, deležne bolj pogostih sprememb zaposlitve in je od tod tudi njihov čas v vlogi CIO/direktorja informatike krajši v primerjavi s stanjem pri nas. Relativno majhne možnosti za premike (selitev h konkurenčnem podjetju ali povezani družbi ni zaželeno, podjetij primerljive velikosti ni prav dosti), kljub odprtim mejam nizka motivacija za ustvarjanje kariere v tujini ter prepričanje, da zamenjava ravnatelja IT ne more dosti prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti poslovanja (ker sama informatika ni pomembna!) so poleg morebitnega zadovoljstva z dosežki sedanjega ravnatelja gotovo pomembni razlogi za nizko fluktuacijo.

Kadrovanje za ravnatelje IT poteka predvsem med osebami z izkušnjami na tem področju, redki so tisti, ki so del svoje kariere preživeli na drugem poslovnem področju. V tujini so to predvsem osebe z izkušnjami pri svetovalnih nalogah, v slovenskem prostoru pa osebe, ki so delovale na področju raziskav in razvoja ter proizvodnje.

Mnenja o najpomembnejših lastnostih ravnatelja IT se razlikujejo med našimi in tujimi osebami, odgovornimi za informatiko: pri tujih je v ospredju zmožnost dobrega komuniciranja, strateško razmišljanje in načrtovanje ter poznavanje poslovnih procesov; pri domačih je na prvem mestu zmožnost strateškega razmišljanja in načrtovanja, poznavanje poslovnih procesov in na koncu zmožnost dobrega komuniciranja. Stališča domačih IT ravnateljev v večjih organizacijah so bolj podobna stališčem tujih ravnateljev.

Kljub temu da so kot najpomembnejšo lastnost ravnatelja IT navedli zmožnost strateškega razmišljanja in načrtovanja, se domači ravnatelji IT ne ukvarjajo toliko s strateškim načrtovanjem, ampak bolj z operativnim delom, tj. vodenjem projektov in reševanjem problemov – »gašenjem požarov«. Tuji ravnatelji IT pa največ časa posvečajo komuniciranju z internimi udeleženci (predstavniki poslovnih področij, drugimi predstavniki vodstva), zunanjimi udeleženci (dobavitelji, izvajalci) ter strateškemu načrtovanju.

Stališča domačih in tujih ravnateljev so enaka pri ugotavljanju največje ovire pri njihovem delu; vsi se strinjajo v tem, da so največja ovira neznana ali nerealna pričakovanja uporabnikov. Pri drugi oviri pa se stališča razlikujejo: tuji ravnatelji IT imajo težave z omejenim proračunom, domači pa z razhajanjem poslovnih ciljev in ciljev IT (težave s proračunom zaznavajo ravnatelji v manjših slovenskih podjetjih).

Lahko bi rekli, da je razhajanje ciljev posledica premajhne ali neustrezne komunikacije.

Nabor dobrih praks tujih in domačih ravnateljev IT je pretežno enak (usklajevanje ciljev IT s cilji predsednika uprave in strategijo, korektni odnosi z drugimi člani vodstva, razvoj poslovnih in vodstvenih veščin zaposlenih v IT), le poudarki so nekoliko drugačni; razlika je v tem, da domači poudarjajo pomen neposrednega poročanja predsedniku uprave, tuji pa sporočanje finančnih posledic določenih IT pobud.

Statistična obdelava rezultatov ankete je nakazala statistično značilne povezave med odgovori na nekatera vprašanja, vendar je velikost vpliva majhna do srednja. Značilna je povezava med tehničnim znanjem s področja IT in delovnimi mesti vodje informatike ter vodje AOP, manj pa izvršnih direktorjev in članov uprav; tveganje spremenjenih okoliščin poslovanja je značilno povezano z vlogami izvršnih direktorjev, članov uprav in direktorjev informatike, manj pa z vlogo vodij informatike. Zanimivo je, da je ustrezno obravnavanje investicij IT bolj značilno za prakso vodij informatike in AOP.

5 VLOGA SLOVENSKEGA RAVNATELJA IT V PRIHODNOSTI

V anketi smo ugotovili, da se vloga slovenskih IT ravnateljev razlikuje glede na velikost podjetja in težko pričakujemo, da se bo razlika med tema dvema skupinama bistveno zmanjšala v prihodnje.

Med IT ravnatelji v večjih podjetjih zaznavamo zavedanje, da so odnosi med člani širše vodstvene ekipe ključni za uspešno delovanje informatike. Zaradi tega bo komunikacija kot eden izmed ključnih gradnikov odnosov vse bolj pomembna. IT ravnatelj, ki bo dobro komuniciral z drugimi člani vodstva, bo po eni strani lažje zbiral in razumel pričakovanja uporabnikov, po drugi strani pa posredoval razumljive informacije o možnostih uporabe informacijske tehnologije za podporo poslovnim procesom. Prav tako se bo lažje vključeval v notranje politične igre, npr. iskanje zaveznikov. Tako kot v notranjem okolju, bo za IT ravnatelje pomembna tudi komunikacija z udeleženci iz zunanjega okolja – dobavitelji, partnerji in ne nazadnje tudi z mediji.

Strateški vidik delovanja bo dobival na pomenu pri vlogi IT ravnatelja, tako pri doseganju usklajenosti ciljev informatike s strateškimi cilji podjetja kot tudi pri oblikovanju vizije informatike ter arhitekture in-

formacijskega sistema. Ta strateški vidik bo prisoten tudi pri vodenju informatike kot podjetja v podjetju. V tem smislu bo IT ravnatelj vse bolj podoben kateremukoli ravnatelju v podjetju.

IT ravnatelji v manjših podjetjih verjetno ne bodo bistveno spremenili svoje operativne naravnosti, ker se zaradi omejenih virov tudi osebno angažirajo pri izvedbi operativnih nalog. Dobro komuniciranje tudi njim lahko olajša sodelovanje z notranjimi in zunanjimi udeleženci poslovanja ter mogoče pomaga pri zagotavljanju manjkajočih sredstev za IT. IT ravnatelj v manjšem podjetju bo še naprej predvsem tehnični strokovnjak.

Ocene vloge IT ravnateljev v prihodnosti lahko le delno utemeljimo z rezultati ankete; anketa je zajela le del nalog informacijskega ravnatelja. Delno pa razlaga temelji na izkušnjah avtorja ali drugih ravnateljev IT in tudi subjektivno zaznanih premikih v delu oseb odgovornih za informatiko.

6 SKLEP

Rezultati ankete o vlogi slovenskih ravnateljih IT gotovo prispevajo pomemben delež k boljšemu razumevanju položaja oseb, odgovornih za informatiko, ter njihove prakse pri upravljanju IT. Primerjava z rezultati podobnih anket v tujini nakazuje določene odlike v aktivnostih slovenskih ravnateljev IT, ki so

delno posledica objektivnih okoliščin (manjša in srednja podjetja prevladujejo), delno pa posledica drugačne paradigme pri upravljanju (manjše zahteve po formalni transparentnosti upravljanja IT; komunikacije med udeleženci upravljanja IT nimajo velikega pomena; operativna naravnost ravnateljev IT).

Prav drugačna paradigma upravljanja bi lahko bila predmet poglobljenih raziskav, ki bi pomagale razumeti delovanje slovenskih ravnateljev IT in koliko takšno ravnanje prispeva k uspešnemu in učinkovitemu poslovanju organizacij, iz katerih prihajajo.

Iz ugotovitev ankete gotovo ni mogoče z gotovostjo napovedati, kakšna bo vloga slovenskih IT ravnateljev v prihodnosti. Pričakujemo lahko, da bodo IT ravnatelji usmerjeni v bolj intenzivno komuniciranje z internimi udeleženci poslovanja, v katere bodo razkrite konkretne zahteve in pričakovanja uporabnikov. Podlaga za tako spremembo bo nedvomno v dodatnem usposabljanju obeh strani: komunikacijske veščine za IT ravnatelje in projektno delo ter temelji razvojnih metodologij za uporabnike.

7 REFERENCE

1. Šušnjar, Goran: Vloga informacijskega ravnatelja v podjetju. Revizor. Letnik IX, št. 8–9, 1998, str. 29–43.
2. <http://www.cio-on.net/sl/>.
3. <http://www2.cio.com/research/archive.cfm?cat=2>.

Goran Šušnjar je diplomiral na PMF v Zagrebu leta 1981, leta 2000 je magistriral na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer informacijsko-upravljaljske vede. Od leta 1983 deluje na področju poslovne informatike. Ukvarjal se je z razvojem programske opreme, sistemsko administracijo ter vodenjem oddelkov ali služb za informatiko. Večino njegove delovne dobe je zaznamovalo sodelovanje v velikih sistemih (Slovenijales, SDK oz. Agencija za plačilni sistem, Skupina Triglav). V obdobju 2002–2004 je v Zavarovalnici Triglav, d. d. opravljal funkcijo pomočnika predsednika uprave za informatiko oz. izvršnega direktorja za informatiko. Preučevanje dobre prakse na področju IT ga je pripeljalo do zanimanja za revizijo informacijskih sistemov in pridobitev mednarodnega certifikata CISA ter naziv preizkušenega revizorja informacijskih sistemov pri Slovenskem inštitutu za revizijo. Aktivno je sodeloval v slovenskem odseku ISACA. Kot avtor prispevkov ali predavatelj je sodeloval na Dnevih slovenske informatike, DOKSYS, Dnevih slovenskega zavarovalništva, mednarodnih konferencah o revidiranju in kontroli informacijskih sistemov, konferencah o elektronskem poslovanju na Bledu, konferencah ICTI (Svijet osiguranja) na Hrvaškem. Teme njegovih prispevkov se nanašajo predvsem na področje upravljanja IT (IT Governance) in pristop revizije IS do omenjenega področja. V zadnjem obdobju delovanja se bolj intenzivno ukvarja s področjem obvladovanja IT tveganj. Trenutno deluje kot direktor za strateško načrtovanje in zagotavljanje skladnosti IT v Zavarovalnici Triglav, d. d.