



CIO-K ÉS VEZETŐK VÁLTOZÓ  
SZEREPBEN: A 21. SZÁZAD  
ÚJ VEZETŐI ATTITŰD UTÁN KIÁLT

Digitális cégnek  
digitális vezetőt,  
C-szintű feladatokhoz  
C-szintű vezetőt

Változik az üzlet, változik azt kiszolgáló informatika, és ezzel együtt sokszor változik az informatikát irányító személy feladat- és felelősségi köre is, legyen szó a legfelső vezetőkről, a menedzsmentről vagy a C-szintű vezetőkről. A 21. század másfajta vezetői képességeket kíván, a multitasking és az agilitás korában a szervezet akkor könyvelhet el sikereket, ha digitálisan érett vezető és menedzsment tartja kézben a biteket, bájtokat, folyamatokat, adathalmazokat. Új pozíciók, felértékelődő képességek, digitális vezetés – mit tartogat a jövő a vezetőknek?

A vezetői lét mélyrehatóan átalakult az elmúlt néhány év alatt, a koronavírus pedig ráerősített erre, befolyásolva a változás irányát és sebességét. Az analóg attitűd mára egyáltalán nem tud érvényesülni hosszú távon, a jó digitális vezetőkből viszont egyelőre még kevés van, nem véletlen, hogy a vezetőfejlesztés egyik fő fókuszpontjává a digitális vezetőképzés vált.

## Jó vezető 2.0, avagy a digitális főnök ismérvei

Sosem volt olyan lényeges az úttörővé válás, mint most, a digitális transzformáció korában, hiszen a jól definiált folyamatokra épülő, a keletkező adatokat kiaknázó, automatizált és/vagy diszruptív technológiát alkalmazó cég, behozhatatlan versenyelőnyre tesz szert, a digitalizációt kevésbé a saját szolgálatába állító cégekkel szemben. Ehhez azonban kell valaki, aki ismeri, átlátja, megéri és „tolja” ezt a folyamatot.

A munkaerőpiacon jelen lévő Z generáció képviselői az anyatejjel szívták magukba a digitalizációt, ahogy a most vezetői korba lépő Y generáció képviselői is a digitális bennszülöttek törzsébe tartoznak. Ugyanakkor a digitális vezetővé váláshoz mégsem elegendő az IT és a technológia készségi ismerete és zsigeri alkalmazása, hiszen ez a típusú attitűd túlmutat a felsoroltakon. A digitális vezető egyik fő ismérve, hogy otthonosan mozog a technológia világában, ismeri az innovációkat, és nem fél azokat alkalmazni. A behálózott világban képes olyan környezetet teremteni, ahol az innováció nem újabb nyűg, a technológia pedig nem ellenség, hanem a munkát segítő megoldások halmaza.

A kommunikáció kooperatív értékszemlélettel felruházott készségként jelenik meg a vezető eszköztárában, ahogy a transzparencia és a szemtől-szembeni beszélgetések is. A jelen és a jövő egyértelműen a technológián alapszik, az információcseré és a másik megértése épp ezért felértékelődött. Az emberi kapcsolatok fontosságára a koronavírus okozta izoláció is rávilágított. Digitális vezetővé így az tud válni, aki magas szinten, transzparensszen kommunikál, miközben a csoportkohéziót képes online is fenntartani.

Noha nincs egységes megfogalmazása a most kialakulófélben lévő digitális vezetőnek, mégis talán az jellemzi a legjobban a szóban forgó attitűdöt, ha a vezető birtokában van a 4C-nek, azaz a Critical Thinking, Communication, Collaboration, és Creativity négyesének.

## A digitális vezető a potenciális munkaerőt is vonzza

A digitális vezetők szervezetben betöltött, egyre hangsúlyosabbá váló szerepét mi sem mutatja jobban, mint a hétköznapi valóság: azok a szervezetek cégek bizonyultak válságállóknak, ahol a digitális érettség magasabb szinten volt jelen és a menedzsment is a transzformáció támogatója volt.

## A digitális vezető karakterisztikája öt pontban

1. (Online is) kapcsolatban tartja egymással a csapatot
2. Legjobb barátja a technológia
3. A kollaboráció elkötelezett támogatója
4. Az innováció drive-olója
5. Jól tűri és kezeli a kockázatot

FORRÁS: RANDSTAD KUTATÁS

A Randstad ennél is továbbmegy a kutatásában, és azt firtatja, hogy mennyiben befolyásolja a munkavállalók munkahelyválasztását a leendő vezető. A kutatásból az derült ki, hogy a jelöltek többsége azokat a szervezeteket preferálja, ahol a vezetők digitálisan érettek, és ahol élvonalbeli technológiákat használnak. Mivel a cégek zöme itthon még nem éri el a magasan digitalizált vállalat vagy vállalkozás szintjét, így teret kell engedni a digitális vezetői attitűdnek, hiszen az átalakulás vezetőjeként nagy szerepet játszik a felzárkóztatásban.

Kétségtelen, hogy a vállalatok digitális átalakulásának elsődleges sikertényezője maga az ember, míg az elérhető technológiák, a megfelelő folyamatok csak másodlagosak ebből a szempontból, hiszen jó vezető nélkül a technológia is csak egy kihasználatlan eszközhalmaz. Ennek az oka egészen egyszerű: a vezetők, a kulcspozícióban lévő emberek gondoskodnak arról, hogy rendelkezésre álló tech-megoldások előremozdítsák és támogatassák a változást ahelyett, hogy azok is akadállyá válnának. A digitális vezetők mentalitásában és módszertanban is eltérnek a korábbi vezetői típusoktól. Ugyanakkor, a sikeres és jól működő cég élére olyan menedzsment kell, amelynek tarsolyában a 21. századi kihívásokra 21. századi megoldások rejlenek.

## CIO-k változó szerepben

Változik az üzlet, változik azt kiszolgáló informatika, és ezzel együtt sokszor változik az informatikát irányító személy feladat- és felelősségi köre is. „Tíz évvel ezelőtt, amikor a MÁV-hoz kerültem, még nem nagyon kellett informatika ahhoz, hogy egy vonat elmenjen A-ból B-be. Ehhez képest ma már a vonatok összeállítását QR-kódok leolvasásával végzik, az információt

pedig okostelefonon továbbítják a központi rendszerbe, miközben a mozdonyvezetők is tablettel veszik fel és adják le a szolgálatot”, érzékelteti a fejlődés egy kis szeletét Vidra András, a MÁV Zrt. informatikai vezetője.

A vállalatcsoport informatikáért (valamint a távközlésért, az erősáramú rendszerekért és a biztosító berendezésekért) felelős vezetője számára nem az ötletek hiánya jelenti a legnagyobb gondot, amikor fejlesztésről van szó. A nehézséget inkább az jelenti, hogy a későbbi megtakarítást jelentő fejlesztések is sok esetben komoly kezdeti beruházással járnának. „Jelenleg mintegy 30 ezer víz- és villany-almérőt olvasunk le rendszeresen, óriási munkaerő-igénnyel. Mindezt könnyen meg tudnánk tenni a távolból is IoT-rendszerekkel, de ahhoz minden mérőt el kellene látni az új technológiával, és erre jelenleg nincs elég forrás, különösen a jelentős bevételkiesést jelentő járvány után”, hoz egy tipikus példát Vidra András.



BÓDIS PÉTER, MAGYAR ÁLLAMKINCSTÁR

## Átgondoltan előrelépni

Amit lehet, azt a szűkös erőforrásokkal is megteszik, ilyen például az online és mobil jegyértékesítő rendszer fejlesztése. Hasonlóképpen haladnak előre más digitalizációs lépésekkel, például a fizetési papírokat már pdf-en küldik ki a dolgozóknak és a szabadság kiadása is elektronikusan történik. Vidra András ugyanakkor rendkívül fontosnak tartja, hogy a fejlesztéseket teljeskörűen gondolják át. Jelentős eredmény volt, amikor a jegyvizsgálókat PDA-kkal szerelték fel. Arra viszont senki nem készült fel, hogy a Keleti pályaudvaron kell majd egy helyiség, ahol a leadott készülékek töltésére rendelkezésre áll 70 konnektor és 70 hálózati csatlakozó. „Ahogy mondani szoktam, amíg nincs áram és víz, nem tudunk virslit főzni”, fogalmaz.

„Sok területen nagyot léptünk előre, de néhány nagy álmunkról egyelőre kell mondanunk”, teszi hozzá a MÁV Zrt. CIO-ja. Ilyen álm például a birtokukban lévő óriási adatmennyiség kiaknázása. Nyolc évre visszamenően rendelkezésre áll az összes közlekedtetett vonat minden adata (a szerelvények 2 másodpercenként küldik a hely- és egyéb adatokat), illetve a jegyrendszer is elképesztő mennyiségű

Aki most úttörő, és látja, érti, alkalmazza a digitalizációs megoldásokat, képes lehet úgy átszabni a saját piacát, hogy ott behozhatatlan versenyelőnyre tegyen szert

információt rejt. Utóbbiból a vezetőség számára készül az árbevétel mutató dashboard, de a felhasználási lehetőségek ennél sokkal szélesebb körűek lehetnének – és remélhetőleg lesznek is.

## CISO és CIO: eltérő prioritások

Nemcsak fejlődik az informatika a vállalatoknál, hanem osztódik is. Érzékelhetően, megfelelő súllyal lassan egy évtizede jelen van már a hazai nagyvállalatoknál a CISO, a Chief Information Security Officer, vagyis az információbiztonsági vezető posztja, mondja Bódis Péter, aki hazai szervezeteknél és nemzetközi nagyvállalatnál is felelt az információbiztonságért. Több nagyvállalatnál a CISO az informatikai vezető, a CIO feladatainak egy részét vette át, és ez azzal is járt, hogy a vállalati hierarchiában az IT-vezető irányítása alatt dolgozott. Bódis Péter szerint ez nem feltétlenül hatékony szemlélet. „Sokkal jobb, hogy ha az IT-biztonsági terület közvetlenül az első számú vezetőnek tartozik beszámolási kötelezettséggel, és nem az üzemeltetésért is felelős vezető alá tartozik. „Utóbbi eset már csak azért sem szerencsés, mert amit



VIDRA ANDRÁS, MÁV ZRT.

FORRÁS: MÁV ZRT.

a CISO szeretne, az rendszerint többlet erőforrásokat igényel az informatikai területtől”, mondja a szakember.

## Egyedül nem megy

A felelősségteljes CISO-nak arra kell törekednie, hogy a biztonság terén is szolgáltatásalapú megközelítést alkalmazzon. Vegye számba a kritikus szolgáltatásokat, mérje fel az azokat veszélyeztető kockázatokat, majd ez alapján

Critical Thinking, Communication, Collaboration, és Creativity – a digitális vezető tudáskészletének nagy szeletét ez a „4C” adja

tegyen javaslatokat a kulcsfontosságú folyamatok at kiszolgáló informatikai infrastruktúra rendelkezésre állásának, valamint az adatok bizalmasságának és sértetlenségének biztosítására.

És bár az utóbbi évek, hónapok, hetek, napok nagy port felvert információbiztonsági incidensei a vállalatvezetőket is érzékenyebbé tették a kérdés iránt, a legtöbb CISO-nak továbbra is extra energiákat kell fordítani a felső vezetés meggyőzésére. „Rendkívül fontos a vállalati felhasználók biztonságtudatosságának folyamatos növelése, a felső vezetés veszélyérzetének emelése. Ilyenkor üzleti nézőpontból kell elmagyarázni, mekkora károkat okozhat egy kibertámadás, amelynek felelőssége végső soron az ő vállát nyomná”, említi egy fontos teendőt Bódis Péter.

Ő egyébként jobban hisz a megelőző tevékenységben (például a sérülékenységmentesítésben), mint a károk utólagos felszámolásában, és úgy véli, a saját iparágból hozott példákkal és számításokkal előbb-utóbb minden vezető meggyőzhető az IT-védelmi fejlesztések szükségességéről.

## Kommunikálni muszáj

Ehhez persze nem elég, ha a CISO ért a technológiához (bár értelemszerűen bizonyos mélységű műszaki tudásra szüksége van). Az egyik legfontosabb és leghasznosabb tulajdonság ebben a munkakörben a mérhetetlen nyugalom és türelem, mind a felhasználók, mind a felső vezetés felé.

Lényeges a folyamatos kommunikáció is, amelyhez lehetőleg minden csatornát ki kell használni, a személyes beszélgetéseken túl a figyelemfelhívó e-maileken, a hírleveleken át az információbiztonsággal foglalkozó tematikus intranet oldalakig. „Ha a CISO nem érti a vállalatvezetés nyelvét, a felhasználók nyelvét és a szakma nyelvét, akkor esélye sincs az információbiztonság alapjainak megteremtésére, fenntartására, folyamatos fejlesztésére, vagyis a sikerre”, mondja végül.

Kiss Franciska – Schopp Attila

FORRÁS: GARTNER

## A nemzetközi számok

A Gartner 2020-as State of the CIO Reportja szerint a CIO-k:

- 95** százaléka számolt be arról, hogy feladatai kiterjednek a hagyományos IT-n túlra is
- 39** százaléka számára az első számú prioritás a digitális transzformáció leveleznylése
- 9** százaléka számára kiemelten fontos az IT és az üzleti területek együttműködése
- 4-ről 25** százalékra nőtt tevékenységükben a stratégiai feladatok aránya