

A felső vezetői és a vezetői tájékoztatás főbb kérdései II.

Polzovics Iván

Tárgyszavak: szakirodalom, referálólap, döntéselőkészítés, kiadvány, vezéstudomány, irányítás

002.55:65.012.4

**A FELSŐ VEZETŐI ÉS A VEZETŐI TÁJÉKOZTATÁS
FŐBB KÉRDÉSEI**

Polzovics Iván

Országos Műszaki Könyvtár és Dokumentációs Központ

II.

2.5 A felső vezetői tájékoztatási formák tekintetében a dokumentáció és információ egyéb tájékoztatási formáihoz hasonlóan az UTEIN gyakorlatában két fő típus terjedt el: az időszaki és az eseti tájékoztatási forma. Az időszaki kiadvány meghatározott időszakokban közöl a felső vezetőkkel a legújabb külföldi szakirodalom alapján kidolgozott tájékoztató anyagokat, az eseti kiadvány pedig alkalmanként külön füzetekben ad valamely témáról vezetők, ill. irányító szervek részére szolgáló tájékoztatást. Az időszaki kiadvány a dolog természetéből folyóan több témát dolgoz fel számonként. Ezt a típust ezért politematikus feldolgozási formának nevezik.

Az eseti kiadványban egyetlen téma kerül feldolgozásra, ezért ezt a típust monotematikus formának is hívják. Az eseti feldolgozási módszer nemcsak kiadvány-formában ölt testet, hanem egy vagy néhány gépelt példányban előállított dolgozat formájában is. Ilyeneket főleg az esetben készítik, ha a felső vezető szerv vagy felső vezető maga kér gyors tájékoztatást valamely témáról.

A monotematikus feldolgozási formában az egyes témák feldolgozottsági foka általában mélyebb az időszaki kiadványban feldolgozott témákénál. Már abból az okból is, mert az önálló füzetben több hely áll rendelkezésre. De másodsorban azért is bővebbek ezek az egyedi monotematikus feldolgozások, mert ezek általában inkább a felső irányító szervek részére, nem annyira a felső vezetők részére készülnek. Ezért ezeket aránylag bővebb terjedelemben lehet és célszerű készíteni, miként arra a tanulmányok készítésének módszertanára vonatkozó előző fejtegetéseinkben már utaltunk is. Az időszaki kiadványokban röviden feldolgozott témák rendszerint csak néhány külföldi szakirodalmi forrás alapján, a monotematikus bővebb tanulmányok több tucat forrás alapján, a nagy műszaki gazdasági mutatószám-gyűjtemények vizont többszáz forrás adatainak felhasználásával készülnek.

Az UVTEI által kiadott információszolgáltatások kivétel nélkül vezető káderek részére készülnek. Mégis lényegében két fő csoportra oszthatók: a vezetők részére általában és kizárólag a felső

vezetők és a felső irányító szervek részére összeállított kiadványok és szolgáltatások. Az előbbi csoportba a világtechnika fejlődéséről kiadott heti füzetek, a tudomány és fejlődésének előfeltételei c., valamint a nemzetközi szervezetek anyagai időszaki kiadvány, továbbá a technika és gazdaság mutatószámairól kétévenként készült összeállítások tartoznak. Ezek bármely igénylő részéről díj /ár/ térítése ellenében beszerezhetők.

A második csoportot a felső vezetők és irányítószervek részére készített információs kiadványok és szolgáltatások alkotják. Ezeknek meghatározott és szűken megvont érdekeltségi /címzett/ körük van, akik részére a szolgáltatásokat hivatalból, díjtalanul, bizalmas jelleggel vagy hivatali célra küldik. Közülük csak a felső vezetők tájékoztatására a Signal c. időszaki kiadvány, a felső irányító szervek vagy azok részére is a SIVO-/Specialni Informace Vedoucich Organu = speciális információk vezető szerve/- tanulmányok szolgálnak.

A felső vezetői tájékoztatás céljára szolgáló legjellemzőbb időszaki kiadványt, a Signalt, meghatározott címzettek részére készítik, amilyenek a párt központi bizottságának titkárai, a minisztertanács elnöke és helyettesei, az Állami Bank, az OT és a Munkaügyi Hivatal elnöke, a miniszterek közül pedig mint általános hatáskörű szerv, a pénzügyminiszter. Így a párt és kormány központi apparátusa részére mintegy 30-40, névre szóló és bizalmas jelleggel kiadott tájékoztató füzet készül. Ehhez járulnak újabban a trösztök vezérigazgatói /de a miniszterek még mindig nem - utóbbiak a saját ágazatukat érintő kérdésekről egyes szakágazati tájékoztató intézmények részéről kapnak vezetői tájékoztatást/. Ezeknek a száma mintegy 25, úgy hogy a fő időszaki kiadványtípus, amely a tulajdonképpeni felső vezetői tájékoztatási forma, összesen mintegy 60 példányban készül.

A másik jellemző felső vezetési kiadványtípust, a SIVO-tanulmányokat a fenti felső vezetők hivatali apparátusának készítik, ezért a példányszám az előbbinek mintegy kétszerese.

A címzettek körének szűk megvonása valójában még nem jelenti azt, hogy a feldolgozott információk szükségképpen bizalmas jellegűek, hiszen a források rendszerint több ezer példányban, az egész világon megjelenő külföldi kiadványok. A bizalmas jelleggel vagy hivatali célra jelzett kiadásnak inkább az a jelentősége, hogy ezek az információs anyagok így nagyobb értéket képviseljenek a felhasználók előtt, és a vezető káderek és intézmények ezekből válogatott témákra kapjanak olyan információkat, amelyekkel mások az országban nem rendelkeznek. Erdemben is bizalmas jellegűnek csak azokat az információkat lehet tekinteni, amelyeket felső vezető vagy irányító szerv megkeresésére szolgáltatnak /itt a bizalmas jelleget a felső vezető, ill. az irányító szerv érdeklődése a tárgykör iránt kívánja meg/ vagy amelyek kivételesen nem publikált, bizalmas jellegű elsődleges információkat is tartalmaznak.

2.6 A felső vezetői tájékoztatás részére szolgáló két legfontosabb és a tájékoztatási módszerre is legjellemzőbb kiadványtípusuk az időszaki Signál folyóirat és az eseti információs tanulmányok.

POLZOVICS I.: Felső vezetői és vezetői tájékoztatás

A Signál a régi UTBIN és utóda, a mai UVTEI legjellemzőbb felső vezetői időszakos tájékoztató kiadványa. 1964. óta jelenik meg, évi 10 számban, és minden egyes szám átlagosan 7-8 rövid információ közleményt tartalmaz. A közlemények terjedelme 3-6 szabvány gépelt oldal. Minden egyes közlemény néhány /többnyire 3-6/ legfrissebb külföldi közlemény nyomán kompilációs feldolgozással készül. A munka alapját a külföldi műszaki és gazdasági folyóiratok már említett folyamatos és rendszeres átnézése nyújtja. A Signál-ban való feldolgozásra kiváncsi műszaki és gazdasági témák ennek során vetődnek fel azon az alapon, hogy a felső vezetők részére a gazdaság- és iparfejlesztési politika kialakításához Csehszlovákiában figyelembe jövő információkat tartalmazzanak. Ilyeneként jönnek szóba a külföldi fejlődés rendkívüli eredményei, a kifejlesztett új anyagok és helyettesítő anyagok, felhasználási területeik, régi anyagok új felhasználási lehetőségei, népgazdasági szempontból jelentős új technológiák, új gazdaság-szervezési és irányítási módszerek stb. Ezenfelül számbajönnek a külföldi műszaki és gazdasági fejlődés perspektívái /fontosabb trendjei és prognózisai/, amelyek ismerete mellőzhetetlen a hosszútávú gazdasági és iparpolitika kialakításához.

A Signál egyes füzetekben kisebb hányadban, mintegy 10-12 % volumenben közgazdasági vonatkozású témák is feldolgozást kapnak.

A Signál szerkesztési módja rendkívül egyszerűsített és gyors. A műszaki témákat a 4 műszaki osztály produkálja javaslatként minden hó 5-ig. A Signál szerkesztőbizottsága, amely lényegileg dr. Jindrich FANTL osztályvezetőből /Közgazdasági és összesítő osztály/ és 2 munkatársából áll, a témák feldolgozására a megbízást kiadja, és a feldolgozások ennek nyomán 2 héten belül, a hó 20-ig elkészülnek. A beadott kompilációs feldolgozásokat a szerkesztőbizottság /tehát dr. FANTL/ kapja meg, egyrészt nyomdaérett szöveg produkálása végett, de ezen felül érdemi bírálatra is. Egy-egy számmal - dr. FANTL közlése szerint - a szerkesztő /általában 6 maga/ 6-7 órát foglalkozik. Az esetleges kiegészítő munkák és a leiratás, korrektúra elvégzése után a következő hó 5-én az anyag nyomdába kerül, és a rákövetkező 2 hét múlva a hó 20-ára expedálásra kész. Egy-egy szám feldolgozásának átfutási ideje tehát összesen 6 hét. A szerkesztőbizottság vezetőjének titkárnője intézi a műszaki szerkesztést, egyúttal a korrekturát, és sürgeti a központi leiróban, valamint a nyomdában a munkák elkészítését.

A közgazdasági témák részben a tudomány és technika fejlődése elnevezésű osztály részéről, részben magának a közgazdasági és összesítő osztálynak munkájával készülnek.

A Signál technikai előállítása házi sokszorosítással készül. Borítólapja nyomdai uton előállított, és a gépelt szöveget az OMKDK Műszaki Információ című sorozatának borítójához hasonlóan, védőboríték-ként fogja át. A gépelt szövegek formailag nem szabadlaposak ugyan, mert az egyes közlemények összefüzetten kerülnek kiadásra, de minden egyes közlemény új páratlan oldalon kezdődik, és ennek következtében a füzetből a fűzőszalag lefejtésével kiemelhető, és önállóan is használható. A Signál formája keskeny francia forma /nem A/5/; a formának ilyen méretben való megállapítása azt a célt szolgálja, hogy a

kiadvány zsebben elhelyezhető legyen, és így a legfelsőbb vezetők azt olyan időben is kézbevehessék, ami egyébként kihasználatlan lenne /pl. gépkocsin való utazáskor/.

2.7 Az eseti kiadványok részben a SIVO gyűjtőcímű sorozatban, részben sorozaton kívül jelennek meg. A SIVO-tanulmányok vezető szervek részére készülő monotematikus dolgozatok a műszaki és gazdasági fejlődés külföldi eredményeiről. A tanulmányok számos külföldi forrásból, általában véve terjedelműkhöz igazodóan 10-150 forrás felhasználásával készülnek. A tanulmányok átlagos terjedelme 40-50 oldal, van közöttük azonban 10 oldalas és van 120 oldalas is. A tanulmányok tematikája részben belső koncepcióból, részben a vezető szervek témamegjelölése nyomán alakul ki. A tanulmányok készítésében a közgazdasági és összesítő szerkesztő osztály kivételével a többi osztályok mind résztvesznek. Évente mintegy 100-120 tanulmány készül; az elkészült tanulmányok száma 1967 októberéig mintegy 750-et tett ki. Valójában a vezetői tájékoztatás ezzel a tanulmány-sorozattal indult, mintegy 7 évvel ezelőtt; a legfelső vezetők részére készülő Signál időszak kiadvány csak ennek a sorozatnak a kiépülte nyomán indult meg.

A SIVO-tanulmányokat éppen úgy, mint az intézet egyéb kiadványait, belső munkatársak írják és szerkesztik. A téma kijelölése után a téma felelőst kap, akinek feladata a tematika kidolgozása és az alapul szolgáló irodalom összegyűjtése. Magát a feldolgozást szűkebb téma esetében szintén a témafelelős végzi, egyébként erre munkaközösség alakul; igen jelentős és megbízás alapján gyorsan kidolgozandó témák esetében a munkára olykor az illetékes egész osztály vagy csoport is rááll.

A feldolgozás során a témát lehetőleg a részleteiben is ki kell meríteni - nem úgy, mint a Signál feldolgozásai esetében - mert itt nem a felső vezető káderek, hanem a felső irányító szervek tájékoztatása a feladat, és ezek részére már részletekbe menő tájékoztatásra is szükség van. Ennek következtében az anyag ún. faktográfiai része igen bő, részletesen ellátják táblázatokkal, grafikonokkal. Emellett azonban a kifejtés tömörségére itt is ügyelnek; nem elsődleges szakirodalmi alkotásokról van szó, ahol az egyes fejezeteket elméletileg is meg kell alapozni, hanem operatív tájékoztatásról, ahol a felkutatott adatokat és irányzatokat tudományos fejtegetések nélkül kell közreadni. A fejlődés tendenciáinak bemutatására itt is törekedni kell, sőt figyelemmel kell lenni a csehszlovákiai alkalmazás átvételi lehetőségeire is. Ennek ellenére a tanulmány maga nem értékeli a vonatkozó külföldi tapasztalatokat, azokat a felső vezető szervek, ill. szakembereinek kell értéktétet alá vonni.

A SIVO-tanulmányok, tekintettel arra, hogy felső irányító szervek és nem felső vezető káderek részére készülnek, nagyobb példányszámban jelennek meg /a példányszámok átlag 120 körül mozognak/, de szintén csak hivatalos használatra szólnak, forgalomba nem kerülnek.

A SIVO-tanulmányokon felül a műszaki-gazdasági tájékoztatási főosztály keretében régtől fogva készülnek eseti monotematikus tanulmányok.

POLZOVICS I.: Felső vezetői és vezetői tájékoztatás

nyok is. Ezek egy része könyvalakban is megjelenik és ilyenkor a tanulmányt magát nem belső munkatársak, hanem megbízott külső szerzők készítik. A könyvalakban kiadott tanulmányok gyakorlata a régebbi időkben jellemző volt az UTEIN tevékenységére. Ma ezt a tevékenységet inkább könyvkiadási funkciónak tekintik, és monográfia jellegű, könyvalakban kiadott tanulmányokat csak kivételesen készítenek. Ebben az esetben a szakterület valamely kiváló ismerőjét bízzák meg a szöveg megírásával és részére tiszteletdíjat térítenek.

A monotematikus tanulmányok másik csoportja a néhány gépelt példányban készült tanulmányoké. Ezek valamely irányító főhatóság megkezdésére készülnek, és szerkesztési módjukat tekintve hasonlóak a SIVO-tanulmányokhoz, csak éppen nem kerülnek sokszorosításra a sorozatban. Ezeket a tanulmányokat ugyanúgy belső munkatársak írják és szerkesztik, mint a SIVO-tanulmányokat. Sok esetben ezek előzetes jellegűek, azaz a SIVO-tanulmányok tartalmi mélysége és színvonala alatt maradnak, céljuk gyors tájékoztatás nyújtása. Sok esetben éppen arra válnak alkalmassá, hogy ennek nyomán a témát alaposabban egy SIVO-tanulmányban dolgozzák fel. A gépirásban készülő monotematikus tanulmányok a főhatóságok részére éppen úgy díjtalanul készülnek, mint a Signál füzetei vagy a SIVO-tanulmányok.

Az új gazdasági mechanizmus működésbe lépésével az információs munkában is megnyitják a lehetőséget a gazdálkodási célból is végzett információs tanulmányok készítésének vállalására. Ilyenek eddig a gyakorlatban még csak elvétve készültek, helyesebben az UTEIN egyes műszaki osztályai megállapodtak trösztökkel a szakirodalomból készített elemző tanulmányok készítésére. Így pl. a termelő eszközök osztályában megállapodás létesült a gépipari vezérigazgatósággal egy kb. 200 oldal terjedelmű műszaki-gazdasági elemző tanulmány készítésére a gépipar köréből, továbbá egy másik tanulmányra a gépgyártás konjunkturális vonatkozásairól. Ezeket a megrendelésre készített elemző tanulmányokat - értesülésünk szerint - azonban nem kívánják olyan mértékűre fejleszteni, hogy az az intézetben jelentékeny üzletággá váljék. A jövő esztendő terveiben ezek csak elvétve szerepelnek, és ezek helyett a racionalizálási intézkedésekkel, továbbá a SIVO-tanulmányok csökkentett volumenű kiadásával megtakarított munkórakat más országos intézményekkel együttesen végzett kutatási munkákra kívánják fordítani.

2.8 Az UTEIN egyéb szolgáltatásai részben a felső vezetői tájékoztatást előkészítő tevékenységével kapcsolatosak, részben a széles értelemben vett vezetői tájékoztatás körében szolgáltatnak információkat. Az első csoportba a 2.2 alatt már említett, erősen válogató módszerű referáló folyóirat /IZOST/ tartozik, amelyben a felső vezetői tájékoztatáshoz összegyűjtött, de másutt még fel nem használt információkat teszik közzé referátumok formájában, heti időszakossággal, s így aránylag gyors feldolgozási és közreadási időszükséglettel. Ez a dokumentációs szolgáltatás így valójában nem válósíthatja meg a referált szakterületek szakirodalmának rendszeres feldolgozását, hanem különleges érdekességű anyagot közöl, amely bárisul szolgál a Signál és az eseti tanulmányok szerkesztéséhez. De érdekes és keresett lehet széles körben is, nemcsak középszintű ve-

zetők, hanem műszaki szakemberek körében. Ezért, továbbá, mert nem szakosított, eléggé tekintélyes példányszámot /1600 körül/ ér el. De tulajdonképpen sem referáló folyóirat, sem vezetői tájékoztató, hanem az utóbbi céljából végzett feltáró munka hasznosított mellékterméke.

Az előbbi bekezdésben említett információk kiadványok második csoportját a szélesebb értelemben vett vagy méginkább a középszintű vezetők részére készült időszaki kiadványok teszik. Ezek részben folyóirat-, részben évkönyv-jellegűek. Folyóirat-jellegű A Tudomány és Technika Fejlődésének Feltételei /Predpoklady Rozvoje Vedy a Techniky/ és a Nemzetközi Szervezetek Anyagai /Materialy Mezinarodnich Organizaci/ című, egyenként évi 10-10 számban megjelenő információs folyóiratok. Az előbbi a tudományos kutatás és a műszaki fejlesztés tervezésének, szervezésének és végrehajtásának előmozdítását célzó válogatott szakirodalmi közleményeket ismertető /eredeti közleményeknek is helyt ad/, az utóbbi a gazdaság, a technika, a kulturális együttműködés nemzetközi szervezeteinek anyagait mutatja be referátumok, beszámolók, hírek és címfordítások közreadásával. Az előbbi 1400, az utóbbi 800 példányban jelenik meg.

Az UTEIN nemzetközi elismerésre szert tett, kétévenként kiadott hatalmas évkönyve: A Külföldi Gazdasági Fejlődés Mutatószámai /Ukazatele Hospodarskeho Vyvoje v Zahranici/. Az évkönyv ez idő szerint már mintegy 2000 nyomtatott oldalon kb. 1300 részletes táblázattal összehasonlító adatokat és mutatószámokat közöl a szocialista országokon felül a fejlett tőkés országok társadalmi és gazdasági fejlődésének fő területeiről 14 fő fejezetben /a demográfiai adatoktól kezdve az ipari termelés minden ágán és a mezőgazdaságon, közlekedésen, külkereskedelmen, pénzügyeken át a munkaügyig, fogyasztásig, egészségügyig, oktatásügyig, végül a tudományos kutatás- és fejlesztésig/. Az adatokat a főosztály valamennyi osztályának munkatársai folyamatos gyűjtő munkával kb. 500 forrásműből /nagyreszt statisztikai kiadványok/ merítik, és az évkönyv egységes szempontjainak megfelelően elemezve és feldolgozva, igen nagy szellemi munkaráfordítással állítják össze. Az évkönyv 1500 példányban jelenik meg, és így Csehszlovákiában széleskörű felhasználást kap. Tekintettel a külföldi érdeklődésre, angol nyelvű kiadásának terve is felmerült.

2.9 A vezetés módszertani, vagy ahogy Csehszlovákiában nevezik, taktikai kérdéseiről a vezetők legszélesebb köréhez szólóan kiadott rendszeres tájékoztatásról Csehszlovákiában nem az UVTEI /UTEIN/, hanem az 1965-ben létesített Vezetési Intézet /Institut Řizení/ gondoskodik. Ez egy 90 főből álló tudományos intézet /az Állami Vezetési és Szervezési Bizottság felügyelete alatt/, amelynek négy fő feladata van: a/ kutatómunka a vezetésstudomány területén, b/ konkrét vezetés-racionalizálási feladatok megoldása, illetve azokban tanácsadás megkeresésre, c/ a vezetők oktatása és d/ tájékoztatás nyújtása a vezetésstudomány és -gyakorlat körében. Az egyes feladatcsoportok főosztályok gondozására vannak bízva, a tájékoztatás feladatait így egyetlen intézeti szerv, a tájékoztatási főosztály látja el. Létszáma 15 fő, akik közül 9 egyetemi végzettségű /közgazda, mérnök, egyéb/, 6 könyvtáros és segédként. Ezenkívül néhány szakértőt is foglalkoztatnak.

POLZOVICS I.: Felső vezetői és vezetői tájékoztatás

A főosztály a vezetéstudományi tájékoztatás megalapozásához a vezetés- és szervezéstudományi szakirodalom /itt a dolog természetéből folyóan nemcsak a folyóirat-, hanem a szakkönyv-irodalom/ folyamatosan megjelenő termékeiről /a kurrens folyóiratállomány kb. 450 cím/ rendszeres dokumentációs feltáró munkát végez. Az elkészült leírásokat /tulnyomórészt referátumokat/ kartonszolgálatban kb. 500 intézménynek, továbbá megadott, mintegy 300 témára válogatott anyagot /témafigyelés/ kb. 120 érdeklődőnek, tulnyomórészt a vezetőképző tanfolyamokon résztvevő vezetőknek díjtalanul küldi ki havonta.

E folyamatos feltáró munka során felkutatott eredeti szakirodalmi anyag válogató tömörítvényes feldolgozása szolgáltatja az intézet és a Cseh Távírási Iroda /CTK/ közös szerkesztésében kiadott vezetői módszertani havi folyóirat: a Moderni Rizeni /Korszerű Vezetés/ lényeges tartalmát. A folyóirat nemcsak információs jellegű, mert tartalmának 30-40 %-ában eredeti közleményeket és csehszlovák vezetőkkel folytatott interjúkat is közread. Egy-egy kb. 100 /francia formátumu/ nyomtatott oldalt tartalmazó számot általában vezetői interjú vezet be, majd a közleményi anyag 5-6 állandó című rovatban kerül bemutatásra, váltakozva másodlagos és elsődleges közlemények formájában. Az elvi és módszertani általános kérdések a Vezetés, döntés című első rovatban kapnak helyet, ezt követi a Népgazdasági irányítás című rovat, amelyben a népgazdasági irányítást, azaz a felső vezetést érintő közlemények kerülnek bemutatásra. Az ezután következő legbővebben táplált rovat a Vállalati vezetés kérdéseinek nyit teret, és így a folyóirat részére igen széles felhasználói kört tesz érdekeltté. Ehhez kapcsolódik a Világvállalatok elnevezésű rovat, amelynek közleményei és hiranyaga a folyóiratot szinte izgalmas olvasmányá is teszi. Végül Intézeti hírek cím alatt a vezetéstudománnyal és vezetőképzéssel foglalkozó hazai és külföldi intézetek működéséről, kezdeményezéseiről, eredményeiről kap az olvasó tájékoztatást.

A folyóirat anyagának ilyen módszeres belső tagolása mellett módot talál a szerkesztőség arra, hogy az egyes számoknak a népgazdaság és vállalati vezetés előtérben álló kérdéseire igazodó hangsúlyt adjon oly módon, hogy egyes rovatokat teljesen vagy tulnyomórészt azonos tárgykörű anyaggal /pl. áralakítás, marketing, matematikai módszerek alkalmazása a vezetésben/ táplál.

A folyóiratnak a fentiekben vázolt rendkívül ügyes szerkesztési módszere következtében, valamint figyelemmel arra, hogy a legbővebb teret a vállalati vezetésnek szánja, meglepően nagy az elterjedtsége; 1967-ben havonta már 12 000 példányban jelent meg, de a példányszámot 1968-ra 15 000-re kívánják emelni. A terjesztés sikeréhez hozzájárulhat az is, hogy a terjesztés feladatát maga az igen expeditív Csehszlovák Tájékoztatási Iroda látja el. Egyébként főleg napi sajtóból és hetilapokból származó információk, valamint a hiranyag produkálásával a CTK a szerkesztésben is résztvesz, sőt a közreadott anyag kb. 75 %-a tőle származik.

A folyóiratot 12 tagu, több intézmény kiküldötteiből álló szerkesztőbizottság irányítása alatt 3 tagu /állományon kívüli munkatársakból álló/ szerkesztőség szerkeszti.

3. TANULSÁGOK, JAVASLATOK

3.1 Az 1. alatt előadott elméleti megfontolásokból, valamint a 2. alatt összefoglalt csehszlovákiai tapasztalatokból - úgy véljük - megszívlelendő tanulságok vonhatók le hazai információs rendszerünkre. Különösen indokolttá teszi a tanulságok és követelmények összegezését az új gazdasági mechanizmus megnövekedett információ-igénye és az önállóságukban megerősített vezetőknek az a fokozott kötelezettsége, hogy minden számbajövő információ mérlegelésével alakítsák ki döntéseiket. Ez időszerű követelmények szempontjából is a felső vezetői, valamint általában a vezetői és vezetéstudományi tájékoztatásunk területén az eddig kialakult helyzet aligha tekinthető kielégítőnek.

3.2 Kétségtelen ugyan, hogy elsősorban az OMKDK kezdeményezésében, valamint példájára nem ismeretlen hazánkban sem a vezetői tájékoztatás műfaja, és nem egy ilyen célú és tárgyú információs szolgáltatás működik már évek óta vagy indult meg a legutóbbi időkből.

3.21 Közülük a legrégebbi /1960-ban indult/ és egyúttal a legátfogóbb a Műszaki-Gazdasági Tájékoztató című havi információs folyóirat, amely amellett, hogy gazdasági vonatkozásoknak műszaki tartalommal való szoros kapcsolatára irányította első ízben az országban a figyelmet, egyúttal a széles értelemben vett vezetői tájékoztatás első rendszeres hazai terméke. Érvényesíti az elmélet által megkívánt és 1.4 alatt összefoglalt követelményeket a vezetői tájékoztatás feldolgozási szempontjaira nézve, de nincs figyelemmel - nem is kívánt tekintettel lenni - a felső vezetői tájékoztatás sajátos - 1.5 alatt ismertetett - szempontjaira, mert széles értelemben vett vezetői tájékoztatást kívánt nyújtani vállalati, középírányító és felső vezető szervek és vezetők részére egyaránt. Fejlődése során a sűrűbb időszakosságra, valamint a tömörebb kifejtésre irányuló követelményeknek fokozatosan eleget tett. Kezdetől fogva alkalmazta a lépcsőzetes tipográfiai kiemelések módszerét, és így áttekintését módszeresen megkönnyítette az olvasók részére. Legújában pedig az egyes ismertetések élén összefoglalókat is közöl, ami az érdekeltek tájékozódását az egyes számokban továbbmenően előmozdítja. Az információs folyóirat széleskörű elterjedtségnek és népszerűségnek örvend különösen vállalati és intézeti vezetők körében, és ezért a kialakított célú és módszerű szerkesztését és kiadását fenn kell tartani, terjedését pedig célszerű fokozni.

3.22 Hatására valósultak meg egyes ipari tárcák tájékoztatási szakintézményei által kiadott iparági műszaki-gazdasági tájékoztató időszakos kiadványok, amilyenek főleg a NIMDOK által kiadott, a vegyipar, a bányaipar és az energiaipar szakterületeiről tájékoztatást nyújtó három, két-két havonként megjelenő Vegyipari, ill. Bányaipari, ill. Energiaipari Gazdasági Tájékoztató, a KGM MTTI által havonta kiadott Iparpolitikai Tájékoztató és az ETK kéthavonként meg-

POLZOVICS I.: Felső vezetői és vezetői tájékoztatás

jelentetett Építésügyi Gazdasági Tájékoztató-ja. Mindezek a teljesebb tájékoztatást nyújtó információk kiadványok a 3.21 alattihoz hasonlóan, de talán méginkább a vállalati szinthez igazodóan műszaki-gazdasági tartalmukban hasznos információkat szolgáltatnak vállalati és középírányító vezetők részére.

3.23 Tárca- és középszinten az utóbbi években a nehézipar, valamint a kohó- és gépipar területén két kifejezetten vezetői tájékoztatási időszaki információk kiadvány látott napvilágot: a NIMDOK havonta kétszer megjelenő Iparvezetői Tájékoztató-ja és a KGM MTTI által havonta kiadott Időszerű Gazdaságirányítási Kérdések című információk folyóirat. Mindkettő egy-egy igen jelentős népgazdasági ágon belül jelentkező vezetői információk igények kielégítésére szolgál. Mindkettő a vonatkozó szakterületeken figyelembejövő számos válogatott külföldi műszaki és gazdasági fejlődési adatot, információt ad közre, de természetesen egyik sem, sőt együttesen sem nyújtják rendszeresen azt, amit a felső vezetői tájékoztatás tematikai orientációja megkíván, minthogy ilyen feladat ellátása nem is céljuk. Emellett azonban kevésbé kapnak bennük képviselést a műszaki-gazdasági fejlődés hosszú idősorokban megnyilvánuló tartós irányzatai/trendjei/, valamint a távlati programok megalapozásához mind nélkülözhetetlenebbé váló prognózisok. Végül műszaki-gazdasági tematikájuknál fogva nem adhatnak vezetői módszertani, vezetés- és szervezéstudományi tájékoztatást sem.

3.24 A népgazdaság minden területén a tájékoztatásban észlelt e két fő hiányosság betöltésére indította útjára az OMKDE 1967. áprilisától, ill. 1968. januárjától két új információk szolgáltatását. Az első a Vezetés, döntés című havi információk folyóirat, amely a vezetés- és szervezéstudomány külföldi közleményei közül válogatott, havonta 8-10 cikk ből ismertetését közvetíti hat fejezetben /a vezetési munka szervezése; személyzeti vezetés; a vállalatvezetés gazdasági kérdései; gazdaságirányítás és vállalatvezetés; döntésmélt és döntési módszerek; vezetőképés/.

A második a Trendek, prognózisok című információk kiadvány, amely a felső-, középszintű és vállalati gazdaságirányítás és vezetés korszerű ellátásához, különösképpen pedig a közép- és hosszútávú tervezés megalapozásához a szocialista országokban is nélkülözhetetlennek minősített kutatási, fejlesztési, termelési és piaci trendek- és prognózisoknak a külföldi szakirodalomban bőven közölt változataiból ad havonta érdekes, sőt izgalmas választékot hat fejezetben /futurologia, általános prognosztika; nyersanyagok, alapanyagok, energia; feldolgozóipar, gyártástechnológia; automatika, elektronika, villamoság; közlekedés, építés; élelmiszer, mezőgazdaság/. Az információk folyóiratnak a termelés minden szektorát felölelő, sőt a társadalom mozgásjelenségeire is kiterjedő tematikájára tekintettel remélhetőleg minden egyes száma tartalmaz az olvasók különféle szakterületi képviselőit érdeklő tanulságos prognosztikai információkat, s ezért hatósugara a vezetők igen széles körét nyerheti meg a korszerű tervezés új formái, illetve eszközei részére.

3.3 Ha a 3.2 alatt előadottak nyomán kétségtelen is, hogy a vezetői tájékoztatás területe a hazai információs rendszer részére már nem szűzföld, mert néhány információs szakintézmény nem kevesebb, mint tíz, vezetői tájékoztatást célzó információs szolgáltatást nyújt, s van már közöttük vezetéstudományi, ill. módszertani információs folyóirat, olyannyira nyilvánvaló, hogy a felső vezetői tájékoztatás igényei, amelyeket pedig az e téren haladott egyes szocialista országokban már évek óta különös körültekintéssel, ezzel a feladattal megbízott információs központi intézmények gondozásával elégitenek ki, hazánkban mindaddig figyelmen kívül maradtak. A felső vezetői tájékoztatás ellátására szolgáló és az előzőekben alapelveiben és a csehszlovák gyakorlat nyomán is bemutatott két fő tájékoztatási forma: az időszaki szolgáltatás és az eseti kiadványok egyaránt hiányzanak információs rendszerünkől.

Ugyanakkor a széleskörű vezetői tájékoztatási szolgáltatások fenti 10 kiadványtípusa ellenére még fehér foltok maradnak egyes iparágak területén, és az sem tagadható, hogy az egyes szolgáltatásfajták metodikai kialakításában lényeges javításokra van még lehetőség, továbbá hogy az egyes kiadványok tematikai tervezésében összehangolással ésszerűbb tartalmi kialakítást is meg lehetne valósítani. Az is megfontolható lehet, nem lenne-e kívánatos vezetéstudományi hazai információs szolgáltatásunkat a csehszlovák kiadványhoz hasonlóan tartalmasabbá, mozgalmassabbá és érdekesebbé tenni. Végül az a gyakorlat sem látszik életképtelennek, hogy a vezetési tájékoztatásban az egyes szocialista országokban szerepet játszó központi információs szakintézmények egymás feldolgozott anyagainak kölcsönös átengedésével tehetnék hatékonyabbá, ésszerűbbé és költségkímélővé eddig szeparáltan folytatott feltáró és feldolgozó erőfeszítéseiket.

3.4 A levont tanulságok nyomán a hiányzó felső vezetői tájékoztatás bevezetése, valamint a tárca- és középszintű vezetői tájékoztatás megerősítésére hazai információs rendszerünkben a következő fejlesztés lehet kívánatos.

3.4.1 A felső vezetői tájékoztatás megvalósítása Magyarországon is időszzerű és szükséges.

A felső vezetői tájékoztatás szervéül a tematikai orientáció jellegénél fogva, valamint a csehszlovák tapasztalatok nyomán központi, átfogó hatáskörű műszaki-gazdasági információs szakintézményt célszerű kijelölni, és azt a feladat ellátásához szükséges feltételekkel ellátni. Ez az információs szakintézmény a 10 170/1966.sz. GB határozattal jóváhagyott Irányelvek szerint a műszaki-gazdasági szakirodalmi tájékoztatás centruma: az OMKDK. A kiegészítő orientáció körébe eső információk feldolgozását az illetékes információs szakintézményekkel együttműködésben kell biztosítani.

A felső vezetői tájékoztató szolgáltatások tematikai orientációját az MSzMP KB 1966. május 25-i határozatával jóváhagyott és kiadott Irányelvek szerint, azaz e tanulmány 1.51 pontjában részletezett módon célszerű kialakítani. Ehhez képest a tematika műszaki-gazdasági

POLZOVICS I.: Felső vezetői és vezetői tájékoztatás

jellegű, gazdaságpolitikai, gazdaságkutató /piaci/ és statisztikai kiegészítő orientációval.

A válogatott és feldolgozott információk anyagokat az UVTEI /UTEIN/ által kialakított két fő információk formában célszerű közvetíteni a felső vezetői tájékoztatás címzettjeihez: egy politematikus havi füzetben /folyamatos tájékoztatás/ és sokszorosított vagy megbízásból gépiert példányokban készült monotematikus tanulmányokban /eseti tájékoztatás/. A különleges tömör kifejtést és lépcsőzetesen képzett kiemelő tipográfiai kivitel a havi füzetben kell megvalósítani; a monotematikus feldolgozásoknak a lényegen túl a szóban levő kérdés megoldásának szignifikáns részleteire is ki kell térniük, és ezért a havi füzetekben alkalmazott különleges tömörségi követelményt nem érvényesíthetik ugyan, de a szükséges információelemek megfelelően tömör feldolgozását kell megvalósítaniuk.

A politematikus havi füzetek tartalmi és szerkezeti kialakításában a csehszlovák minta - megítélésünk szerint - nem az egyedüli megoldás, és így nem szükségképpen követendő. A számonként feldolgozott néhány téma túl kevés ahhoz, hogy a felső vezetők széleskörű és komplex tájékozódási igényének eleget tegyen vagy éppen azok folyamatos érdeklődését magára vonja. Emellett rendszeresen nem is képes eleget tenni mindazon tematikai érdeklődési igények kielégítésének, amit a tematikai orientáció 1.51 alatt felsorolt hét csoportja támaszt. Egyes témacsoportok így alig, vagy éppen csak elvétve kaphatnának információk alátámasztást. Ezért célszerűbbnek látszana - véleményünk szerint - a füzet tartalmi ellátását és tagolását a hét témacsoport-hoz igazítani, és ezek mindegyikéhez havonta érdemi információkat szolgáltatni. Ehhez képest az egyes számok nem lennének szükségképpen néhány kiemelt témára vonatkozó mini-tanulmányok gyűjteményei, hanem ilyen módszerrel feldolgozott információk mellett helyet kapnának bennük rövid fejlődési áttekintések, statisztikai és piaci adatok, sőt lényeges rövid hírek is /pl. új külkereskedelmi lehetőségekről, különleges jelentőségű konferenciák eredményeiről, nemzetközi vásárokon tapasztalt kimagasló gyártmányfejlesztési irányokról stb./. Egy ilyen módszerrel /és emellett jól/ szerkesztett havi felső vezetői tájékoztató bizonyára hatékonyabb lenne absztrahált tanulmányok folyamatos poligráfiájánál, és a felső vezetők szükséges orientáltságához lényegesen szélesebb bázist szolgáltatna az utóbbi megoldásnál.

Ahhoz, hogy ilyen bővebb tartalommal szerkesztett havi tájékoztatónak rendkívüli gyűjtő és feldolgozó munkával összeállított információk anyaga a népgazdaság számára optimált eredményt hozhasson, véleményünk szerint a felső vezetői tájékoztatásban érdekeltek /címzetek/ körét célszerű a csehszlovákiainál szélesebben megvonni, és legalább az NDK-ban alkalmazott mértékre kiterjeszteni. Mindenképpen kívánatos lenne bevonni az érdekeltek körébe az általános hatáskörű országos állami és politikai szerveken felül a termelési minisztériumokat is. Így az érintett vezető szervek száma 20-25 körül, a felső vezetők száma pedig 120-1250 körül alakulna.

Tekintettel arra, hogy a felső vezetői tájékoztatásban az érdekeltek köre még így is messzemenően az alatt a nagyságrend alatt maradna, amely egy ilyen különleges munka- és költségigényű információk

szolgáltatásnak az önelszámolási rendszer alapján való finanszírozási megoldásához alapot szolgáltatna, a szolgáltatást központi rendelésre vagy költségvetési támogatásból lehetséges csak - a külföldi példákkal egybehangzóan - megszervezni, illetve működésben tartani. Így az egyes szolgáltatásokat az érdekelt állami és politikai szervek, illetve felső vezetők hivatali használatra szánt díjtalan anyagokként kapják.

3.42 A szélesebb értelmű vezetői tájékoztatásban, mégpedig nemcsak a felső- és középirányítási szervek, valamint a vállalatok és intézetek vezetői, hanem ezek szervezetiileg alacsonyabb szintű vezetői részére is /főosztály- és osztályvezetők, csoportvezetők/ fejleszteni kell a vezetés-módszertani, vezetéstudományi tájékoztatás eddigi eszközét, az OMKDK hazánkban uttörő Vezetés, döntés című információs szolgáltatást. E tekintetben a csehszlovák minta: a Moderni Rizeni tartalma és szerkesztésmódja különösen impresszív; másodlagos, de emellett elsődleges módszerbeli közleményeivel és interjú tartalmú szerkesztéségi bevezető közleményeivel a felső-, közép- és alsószintű vezetők valóságos vade mecum-a lett.

Ezért megfontolandó lehet, nem kellene-e az OMKDK Vezetés, döntés című információs sorozatát, amely ma még csak másodlagos információkat, külföldi közlemények tömörítvényeit tartalmazza, elsődleges közleményekkel /köztük a széles visszhangot keltő interjúkkal/ is kiegészíteni, a vállalati és közép- és alsóvezetői szintű tartalmát növelni, és így az érdekeltek legszélesebb köre számára is vonzóvá tenni. A vezetés módszereinek ezáltal országosan és minden szinten várható tökéletesedése a népgazdaság számára felmérhetetlen előnyökkel járna. Magának a kiadványnak fokozottabb elterjedése a megnövekedő feldolgozó és szerkesztési munka- és költségigények önelszámoló fedezését biztosítaná.

3.43 A gazdaságirányító szervek, vállalatok és intézetek, illetve vezetőik részére átfogó tájékoztatást nyújtó információs folyóiratokat: a Műszaki-Gazdasági Tájékoztató és a Trendek, prognózisok című OMKDK-kiadványokat tovább kell fejleszteni, főleg a feldolgozott témák számának növelésével, a kifejtés további tömörítésével, az egyes szövegrészek lépcsőzetes tipográfiai kiemelésének hangsúlyosításával, továbbá a tematikába vágó rövidebb közlemények /hírek/ közreadásával mozgalmasabbá, folyóirat-jellegűbbé kívánatos tenni.

3.44 Mind az OMKDK, mind más információs szakintézmények szolgáltatásaiban növelni kell a műszaki-gazdasági fejlődés egyes szélesebb szektorait szemle- vagy tanulmányyszerűen feldolgozó információs kiadványok számát, amelyek lényegileg a vezetők áttekintésének előmozdítására és a döntéshozók készítés gondosabb megalapozására szolgálnak.

POLZOVICS I.: Felső vezetői és vezetői tájékoztatás

3.45 Azokban az iparágakban, ahol tárcaszintű /ágazati/ vezetői vagy műszaki-gazdasági tájékoztatás nem folyik, igénykutatással célszerű megállapítani a helyzet fenntartásának, illetve módosításának kívánatos voltát. Ha ez a vizsgálat azt mutatná, hogy külön ágazati vezetői, illetve műszaki-gazdasági tájékoztató szolgáltatásokra nincs szükség, elő kell mozdítani az átfogó feladatkörű vezetői tájékoztató szolgáltatások fokozottabb terjesztését.

3.46 A vezetői tájékoztatásnak - mint az 1. és 2. alattiakból kitűnhetett - csak egyik oldala a folyamatos, rendszeres információ. A másik, nem kevésbé lényeges területe a felmerült konkrét esetekre vonatkozó tájékoztatás. Ennek különösen nagy jelentőségű, komplex feladatokra vonatkozó döntések előkészítésében jut fontos szerep. A felső vezetői tájékoztatás szolgáltatásai során külön kiemeltük már ezeknek a többszörözött vagy néhány gépelt példányban megrendelésre készülő tanulmányoknak a célját és jelentőségét, 3.44 alatt pedig utaltunk ilyen, a műszaki-gazdasági fejlődés egyes szélesebb szektorait feldolgozó szemle- vagy tanulmányoszerű információk kiadványok fokozottabb kiadásának szükségességére.

Ezekon felül azonban nélkülözhetetlenek a nagyobb jelentőségű, főleg komplex mérlegelést kívánó, bármely szinten hozandó döntések gondos előkészítéséhez a vonatkozó téma külföldi állását és fejlődését feldolgozó leíró, illetve elemző szakirodalmi és piaci szemlék vagy tanulmányok.

A 10 170/1966.sz. GB határozattal jóváhagyott Irányelvek ezeknek a szemléknek és tanulmányoknak különleges jelentőséget tulajdonít, és az információ /szakirodalmi és piackutató/ szakintézmények ilyenek szolgáltatására, vállalására fel is készültek. Ezeket természetesen nem készíthetik saját kezdeményezésre - mint a 3.44 alattiakat - hanem csak felmerült igényekre, azok specifikációjának megfelelően, és az igénylő költségére.

Emiatt nyilvánvalóan nem lehetséges itt a záró javaslati fejezetben konkrét javaslatot tenni az ilyen információk feldolgozások mennyiségi fejlesztésére. De hiányos lenne a javaslatok összsképe, ha nem hívnánk fel a figyelmet az eseti szakirodalmi /piackutató/ információk szemlék és tanulmányok jelentőségére, aminek nyomán a javaslatokat valójában - konkrét igénylések formájában - maguktól az érdekeltektől, a termelő és értékesítő vállalatoktól várjuk.

3.47 A vezetői és különösen a felső vezetői tájékoztatás igen nagy munka- és költségfordítást igénylő tevékenység. Ezért ésszerűségi és gazdálkodási szempontok különleges nyomatékkal kívánják itt meg a többszörös feldolgozás vagy éppen közreadás elhárítását. Maguk a 10 170/1966.sz. GB határozattal jóváhagyott Irányelvek is az indokolatlan párhuzamosságok elkerülését ajánlják, amit az információk szervezetekben és szervezetek között az érdekelt szakintézményekre bízott koordinációval célszerű megvalósítani. Ezért az egyes, azonos témák, illetve szakirodalom feldolgozási költsége szempontjából figyelembe jövő, azaz a 3.21-3.23 alatt felsorolt vezetői

tájékoztatási kiadványok szerkesztőségei, valamint a 3.44 alatt említett leíró-elemző információs tanulmányokat kiadó információs szakintézmények között a konzultatív koordinációt az eddiginél rendszeresebben kívánatos meghonosítani, illetve kiépíteni.

3.48 Nem azonos, de hatásaikban hasonló problémák és egyben megoldási lehetőségek mutatkoznak a vezetői tájékoztatásban már erőteljesebb tevékenységet kifejtő szocialista országok, illetve központi tájékoztatási intézeteik között is. Már évek óta felmerült a KGST-országok kölcsönös együttműködésében a szakirodalmi információk cseréjének a gondolata. Sajnos, ezt a szakirodalmi tájékoztatási tevékenység alapfunkciójára, a külföldi szakirodalom rendszeres referálása terén látták eddig megvalósítandónak, ahol pedig elvi okokból is, de a szerzett gyakorlati tapasztalatok alapján az információcsere a legkevésbé ésszerű és gazdaságos, mert egyrészt túlságosan meghosszabbítja a feldolgozó folyamatot, másrészt a felmerülő fordítási költségek miatt nem is olcsóbb, mindenesetre azonban körülményesebb, mint a szimultán referálás. Emiatt ennek a részben már megvalósított referálási együttműködésnek a fejlesztése nem indokolt, a nemzeti szakirodalom referálására irányuló költségmegtakarító és hatékony együttműködés kiszélesítése ehelyett egészen más úton: a közleményeknek idegen nyelvű összefoglalókkal /részümékkel/ való közreadása útján valósítható meg legésszerűbben, s ennek nyomán az információs intézetek külön feldolgozó munkával járó együttműködésére ezen a területen már egyáltalában nem is lesz szükség.

Van azonban a KGST-országok, illetve központi információs intézeteik közötti együttműködésnek olyan területe is, amelyen mind a feldolgozandó témák elosztásából, mind az elkészült információs feldolgozások cseréjéből és kölcsönös felhasználásából rendkívüli előnyök származhatnak, és ez éppen a vezetői és felső vezetői tájékoztatási munka területe. Az itt készült feldolgozások rendkívüli munka- és költségigényesek, belátható időn belül /esetleg kisebb kiegészítésekkel/ más országban is felhasználhatók, a fordítás, adaptálás költsége az alapfeldolgozás költségeihez mérten kicsi, azaz lehetővé és indokolttá /teszik, sőt egyenesen kihívják a kölcsönös felhasználás igényét.

Ezért első lépésként az érdekelt szocialista országok központi vezetőinek /műszaki-gazdasági/ tájékoztatási intézetei között megállapodásokkal biztosítani kell egymás vezetői tájékoztatási kiadványainak és szolgáltatásainak teljes vagy adaptált kölcsönös felhasználási lehetőségét /a feldolgozó intézménynek forráskénti feltüntetésével/. Ennek előfeltétele a vonatkozó kiadványok rendszeres cseréje /ami

16/vö. KVIECIENSKI, M.; PLASKOWSKI, L.: Die Organisation einer Zusammenarbeit der Mitgliedstaaten des RGWL auf dem Gebiete von Informationen für leitende Organe über die Weiterentwicklung der Wissenschaft, Technik und Wirtschaft = Symposium címkezdettel i. mű, p.138-146.

POLZOVICS I.: Felső vezetői és vezetői tájékoztatás

részben már meg is valósult/, továbbá a felső vezetői tájékoztatásban nem többszörözött formában készült monotematikus /nem bizalmas jellegű/ tanulmányok jegyzékének negyedévenkénti kölcsönös megküldése, hogy másolat ilyen anyagokból is igényelhető legyen.

Második lépésként kerülhetne sor az évente tervezett feldolgozandó témák tervének kölcsönös megküldése nyomán annak az ésszerű együttműködő tervezésnek a megvalósítására, amely szerint a két vagy több intézetnél is tervezett témák feldolgozását az intézetek kölcsönös megállapodással egy-egy intézetre telepítik, és így a feldolgozási költségeket már eleve kölcsönösen csökkentik. Az így felszabaduló szellemi ráfordítás a vezetői információs tevékenység további fejlesztésére lenne igénybevehető, s a fejlesztést jelentős mértékben előmozdítaná.

§
—
§

A cikk a következő címen érhető el:

http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=2451&issue_id=154