

álló nagy vállalatok pedig felismerik, hogyan alakíthatnak ki hatékonyabb információs infrastruktúrát, hogyan erősíthetik meglévő információs rendszereiket. A könyv által egy lépésről lépésre kidolgozott útmutatót kapunk az információ magas szintű, mestertokú kezelésére és hasznosítására, amelyet tanulságos esettanulmányok, kérdőív minták, információszerzésre alkalmas adatlapjavaslatok illusztrálnak.

A fő szempont: ne fulladjunk bele az adatokba, használjuk tájékozottságunkat, ismereteinket arra, hogy az "információs túlterhelést" a vállalat nyereségessége és bővülése fő forrásává változtassuk át.

Ruth Stanat művének fejezetei egyébként a következők:

- ▶ Bevezetés a "stratégiai információszerzés" fogalmkörébe
- ▶ Az osztott információs hálózat
- ▶ Hogyan kezdjük hozzá?
- ▶ A stratégiai információk hatékonyságának értékelése
- ▶ Belső és külső információs források
- ▶ A rendszer felépítése
- ▶ Különböző forrásokból származó információk

- ▶ Nemzetközi információk nyomon követése
- ▶ Vállalati programok és hálózatok megválasztása
- ▶ Stratégiai információs rendszerek a marketing-tevékenységhez
- ▶ A rendszer hatása a vállalat nyereségességére
- ▶ A nyertesek és a vesztesek.

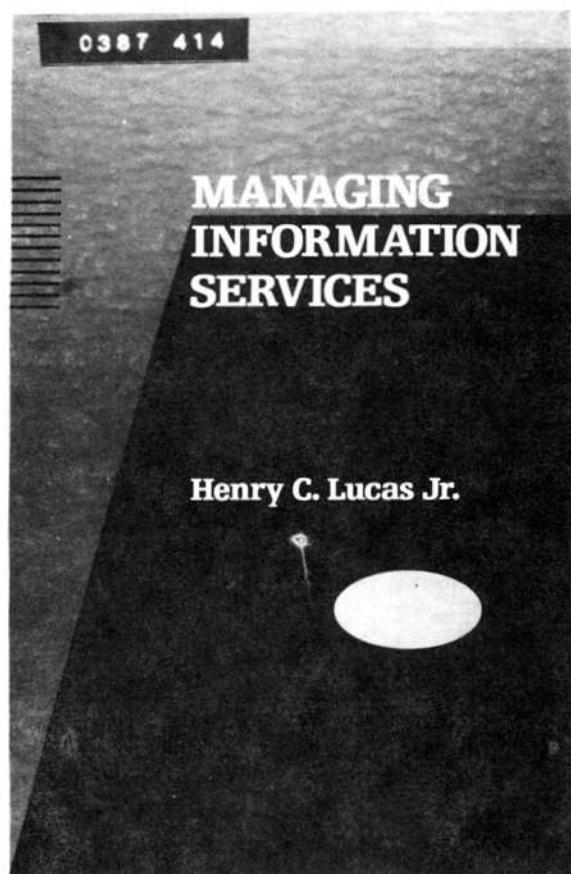
Az anyagot kiegészítő függelékek rövid mintajelentéseket mutatnak be az egyes gazdasági ágazatok trendjeiről, a környezetvédelmi trendekről (pl. az élelmiszeriparban), a versenytársak tevékenységéről, a vállalatok összevonásáról, illetve bekebelezéséről, az egyes iparágak nemzetközi gazdasági mozgásairól stb.

E könyv tanulmányozását azoknak a vállalati szakembereknek ajánljuk, akik meg vannak győződve az információ erőforrás jellegéről, az információval való hatékony gazdálkodás fontosságáról, s tudják azt, hogy a korszerű információs rendszerek és módszerek a vállalat piaci helyzetét javítják, eredményességét fokozzák.

Roboz Péter

(Országos Műszaki Könyvtár)

Tankönyv a CIO szerepkörére való felkészüléshez



Managing information services / Henry C. Lucas, Jr. – New York; London: Macmillan, 1989. – XX, 423 p. – (Macmillan series in information systems) – ISBN 0-02-372231-2

Minden szervezet – és főleg: minden vállalat, cég – eredményes működésének nélkülözhetetlen előfeltétele az *informáltság*.

Ennek megfelelően, bármely cég belső struktúrájának szerves része az információfeldolgozó és -szolgáltató egység, amelynek vezetője egyszersmind a cég felső vezetői gárdájának tagja. Az információs rendszerek és szolgáltatások, illetve az információs szervezeti egységek és működésük menedzselését tárgyaló tankönyvnek a fenti megállapítás nem része, hanem természetes, magától értetődő közege. Ha nem így lenne, talán szükség sem lenne arra, hogy több mint négyszáz oldalas tankönyv foglalkozzék az információellátó szervezeti egységek vezetésének kérdéseivel. Bevezetője szerint a könyv célja az, hogy magyarázza az ezzel kapcsolatos kérdéseket, és ajánlásokat adjon a vezetői működéshez.

Némi számítástechnikai előismeretet feltételezve olvasójáról, a bevezető fejezet csak mint az információs rendszerrel – és annak vezető munkatársaival – szembeni egyik kihívásként tekinti át a *technológiai fejlődés irányait*, a mind olcsóbb programoktól a mesterséges intelligencián át az irodai automatizálásig. Ugyancsak bevezetőként vázolja fel az *információellátás* változó szerepét, amely ma már nem egy-

szerűen a cég szolgálata, hanem valódi hozzájárulás a cég céljainak eléréséhez, üzleti stratégiájához. Am a cég csak az információfeldolgozó funkciók megfelelően vezetett, irányított és ellenőrzött működésével tudja megszerezni, szolgálatába állítani az új technológiák alkalmazásának minden előnyét. Ezért több az információért felelős vezető tisztségviselő (*chief information officer = CIO*), mint a cég vezető munkatársainak egyike. Új szerepében már nem annyira az információfeldolgozó folyamatok közvetlen irányítója, mint inkább az információs rendszerekkel kapcsolatban a cég tanácsadója. A személyi számítógépek rohamos elterjedésével ugyanis eltűnően van a hagyományos információs szolgálat, azaz a profi rendszerszervezőkkel és programozókkal körülvett központi számítógépből szétosztott információ. Az ilyen központoktól várható új fejlesztéseket (főleg az új alkalmazások kidolgozását) a felhasználó immár nem akarja kivárni. Míg tíz évvel ezelőtt egy cég minden információfeldolgozással kapcsolatos költségének mintegy 85–90%-át a CIO ellenőrizte, ez az arány ma 60% körül van, és továbbra is csökken. Az információs szolgáltatások vezető munkatársai a cégen belül ma már inkább tanácsadók, konzultánsok, s e szerep nagymértékben különbözik a főnökétől. A tanácsadó nem utasít, hanem javasol, és egyaránt megvilágítja javaslatának előnyeit és hátrányait. A CIO az információfeldolgozás tárgykörében egyúttal oktatója is menedzsértársainak (és a felhasználóknak).

Az információs szolgáltató részlegek belső felépítéséről és az új technológiák alkalmazásáról szóló fejezetek után érdekes fejtegetés következik a tervezésről. A terv eszerint nem más, mint kísérlet arra, hogy mai döntéseinket azok jövőbeni hatására is gondolva hozzuk meg. A terv tehát nem irányszámok és határidők gyűjteménye, hanem az a célkitűzés, amely vezérfonalként szolgálhat minden közbenső döntéshozatalkor. Megfelelően kidolgozott terv esetén kevesebb múltbéli döntés bizonyul idővel hibásnak csak azért, mert meghozatalakor senki nem ismerte a cégnek az információfeldolgozás terén követni szándékozott irányát. Ezért fontos, hogy a CIO vezetésével megfelelő hosszú és középtávú terv készüljön a cég információellátásáról.

És mintha csak itthon lennénk: az információs szolgáltatások, az információfeldolgozás főnökét egy rövidke fejezet arra figyelmezteti, hogy a rendszer-elemzők és a programozók notóriusan elmulasztják munkájuk dokumentálását. Holott tipikusan nem azok végzik a végső módosításokat, akik a rendszert eredetileg megtervezték és létrehozták, s az üzemeltetőnek, a felhasználónak egyaránt szüksége van a megfelelő dokumentációra.

A rendszer-elemzés és -tervezés az információs szolgáltatások részlegének egyik legfontosabb és leginkább látható ténykedése: meglehet, hogy az éppen fejlesztett rendszer azt határozza meg, hogyan fogja a cég információit tíz év múlva feldolgozni. A rendszerfejlesztés helyzete, feladata azzal válik

bonyolultabbá, hogy a felhasználók részben megtervezik saját rendszereiket, részben befolyásolják a többfelhasználós rendszerek tervezését is. Ma már a rendszerfejlesztés terén is új alternatívák nyílnak a hagyományos megközelítések mellett. Ezek célja a rendszer-elemzés és -tervezés munka- és időigényének redukálása. Az e célokat szolgáló technikák (pl. a tervezést segítő programcsomagok) alkalmazásával igen jó eredményeket lehet elérni, és használatuk általában jelentős megtakarítást eredményez az igen drága humán erőforrások tekintetében.

Ahogy az információfeldolgozás átstrukturálódása, a számítógépeknek a cégen belüli elhelyezkedése és elterjedése, a használók elvárásai következtében időről időre változik az információs szolgáltatások szerepe, a rendszer-elemző és -tervező szerepe is változóban van. Egyre fontosabb a tervező és a használó közötti viszony: a rendszer-elemző nem a tervezést irányító személy immár, hanem inkább a felhasználó érdekei által vezérelt tervezőcsoport konzultánsa. Nem mellékes, hogy valójában a tervezők vagy a felhasználók akarata befolyásolja-e erősebben a rendszer kifejlését. A rendszerfejlesztő folyamatra igen sok tényező és összefüggés van hatással, nem elég tehát egy technikailag mutatós rendszert tervezni. A CIO sikeres vezetői tevékenységének egyik fontos eleme a rendszer-elemzés és -tervezés kellő hatékonyságú irányítása, s ennek igen lényeges része a projektmenedzsment. Az általában elterjedt, formális projektmenedzsment technikákat gyakran alkalmazzák az információs rendszerek fejlesztési projektjeinek irányításában is. Az e célú programcsomagok tucatszám kaphatók és futtathatók személyi számítógépeken. Az ajánlatosabb és célravezetőbb eljárás viszont egy olyan rendszer-elemző munkaállomás kifejlítése, amely a rendszertervezés egyéb eszközeit is felhasználja. Az ilyen munkaállomás eszközkészletének legyen része egy megfelelő projektmenedzsment programcsomag is.

A CIO tevékenységi körébe – legalábbis részben – beletartozik minden olyan terület, ahol információk továbbítása vagy feldolgozása folyik: így a gyártás-automatizálás, az irodai és ügyvitel-gépesítés és végül, de távolról sem utolsósorban, a távközlés. Minél inkább közelít egymáshoz a hangok és az adatok távátvitel, annál inkább logikus, hogy az információs szolgálat vállalja a távközlési ügyek iránti felelősséget is. Az adatátvitel fontossága a legtöbb cégnél már-már beárnyékolja a hangátvitelét, főként, ha számításba vesszük a gyártás és az ügyvitel gépesítését is. Az információs részleg a cégen belüli adatfeldolgozást csak a telekommunikáció is számításba véve tervezheti meg a siker reményében. Ennek megfelelően, az információs részlegben távközlési szakemberek is legyenek, s tekintettel arra, hogy a jól működő átviteli hálózat kialakítása nagy jelentőségű (és költséges) beruházás, működtetése is az információs szolgálat feladata legyen.

A tankönyv üzenete szerint a jó információs főnök arra figyel, hogy az információs technológiák haszná-

lata milyen stratégiai előnyhöz juttatja a céget; hogy az adott céget a központosított, a decentralizált vagy az elosztott információfeldolgozás szolgálja-e hatékonyabban; hogy a vezetés mennyire eredményes, és a nem központosított megoldások esetében kellően koordinált-e az egyes részlegek, személyek munkája; hogy a cég vezetése megfelelően felkészül-e a minden valószínűség szerint egységesen kiépülő hang- és adatátviteli hálózat alkotta új környezetben való működésre; hogy a rendszerfejlesztés milyen mértékben áll közvetlenül a cég érdekeinek szolgálatában, s hogy a vezetőknek mennyire kell a tervezésben szerepet vállalnia.

Összefoglalva: ajánlatos, hogy a cég tervezze meg saját információfeldolgozását. Ez a terv írja le az információfeldolgozás cégen belüli struktúráját, kitérve az eszközök, a rendszerelemzés és a döntésellenőrzés központosított vagy decentralizált módjára is. Az információs szolgálat egyik kulcstevékenysége az új módszerek alkalmazásához szükséges fejlesztés: a terv lesz (legyen) a vezérfonal minden szintű vezető számára, aki az információfeldolgozás vagy annak fejlesztése tekintetében bármiféle döntést hoz. Mivel az információfeldolgozási projektek igen gyakran túllépi költségvetésüket, befejezésük pedig késik, a projektmenedzsment igen fontos tevékenység az információs szolgáltatások részlegén belül. Az információs főnök, a CIO pedig egyre inkább részese lesz az érintkező szakterületek (pl. az ügyvitel-gépesítés, a hang- és adatátvitel, a gyártásautomatizálás) vezetésének is. A terv egyben vezérfonalat kell, hogy nyújtson az információs szolgáltatások értékeléséhez és ellenőrzéséhez is.

Változóban van az információfeldolgozás környezete: ma a felhasználó szempontú technológia kombinálódik a felső vezetés új igényeivel. Az információs rendszerek (a berendezések, a tervezés és az ellenőrzés) új elosztása, elterjedésük a cég egész területén, az egész szervezet nagyobb komplexitását eredményezi, és koordinációs igényeket vet fel. Növekszik a felhasználói igények szerepe, s végül is az információs szolgálat ellenőrzése alól kikerül a felhasználói terület. (Bár sok információs szakember harcol az elvesztett hatalomért, hosszú távon ez igen egészséges fejleménynek bizonyulhat.) A tankönyv azt jósolja,

hogy az információs szolgálat szakemberei sikerebbek – és talán elégedettebbek is – lesznek a cég vezetőinek és a felhasználóknak konzultánsaiként, tanácsadóiként. Az információs részlegek vezetői is inkább koordinátori, mintsem irányítói szerepet fognak betölteni, s a szakemberek nem a technológia fölötti ellenőrzést, hanem az emberek befolyásolását gyakorolják majd.

Az információs szolgáltatások felelős vezetője elsősorban vezető, azaz menedzser, konkrétan a cég információs szolgáltatásainak, információfeldolgozásának és továbbításának a vezetője és szószólója: ő köti össze az információs szolgálatot a többi vezetővel és a többi részleggel. Szerepe folyamatosan változik, de menedzseri feladata megmarad. Munkájának kulcsa, hogy felismerje az alapvető változásokat, fejlődési irányokat, és leválassza róluk az esetlegességeket. Az információtechnológia változásai, a cégen belüli információfeldolgozás módja, a nem információs szakember vezetőik képessége az információs technológiák használatára – csupa olyan tényező, amely jelentős mértékben befolyásolja a CIO és a többi információs vezető feladatát.

Számos cég és szervezet sikere az elkövetkező évtizedben attól függ majd, milyen sikeresen használják az információs technológiát. Ehhez az információs rendszerek szakemberei igen nagy mértékben járulhatnak hozzá, s e hozzájárulás sikerét a jó vezetés determinálja.

Ezt sugallja, üzeni, tanítja igen jó tagolásban, didaktikus és logikus felépítésben, fejezetenként ajánlott olvasmányokkal és megbeszélni való kérdésekkel ez a tankönyv, melynek külön érdekessége az egészen végigvonuló kitalált "példa" cég, amelynek eseteirásai az elméletben elmondottak gyakorlati megismerését, megértését segítik.

Vajha mielőbb olyan cégek működne Magyarországon, amelyeknek van az információügyekért felelős vezetője, s ő legalább annyit tud, mint amennyit e tankönyv tartalmaz. És ráadásul: módjában is áll ismereteit a gyakorlatban alkalmazni.

Mohor Jenő

(ELTE BTK Központi Könyvtára)

Az információs szakemberképzés 25 éve a sheffieldi egyetemen

1989 októberében múlt 25 éve, hogy a sheffieldi egyetem a posztgraduális képzés keretében először fogadott könyvtár szakos hallgatókat. Az eredetileg Postgraduate School of Librarianship nevet viselő képzési bázis tevékenységi köre e negyedszázad alatt lényegesen kibővült, ami kétszeri névváltoztatásában is tükröződik: 1967-ben a Postgraduate School of Librarianship and Information Science, majd 1981-ben a Department of Information Science nevet vette fel.

Nagy-Britanniában a könyvtárosképzés túlnyomórészt a főiskolákon folyt. Egyetlen kivétel akadt, a University College London School of Librarianship and Archives. A magasabb végzettségű könyvtárosok iránti kereslet viszont egyre nőtt, az iskoláknak növelniük kellett a könyvtár szakos hallgatók létszámát. A *Library Association* e folyamatot érzékelve kezdeményezte 1960-ban, hogy a sheffieldi egyetemen is teremtsék meg a könyvtárosképzés feltételeit.