

27. évf. 7–8. sz. 1980. júl.–aug.

## Tudományos és Műszaki Tájékoztatás

### MŰSZAKI KÖNYVTÁRAK ÉS A VÁLLALATVEZETÉS

Az információs kapcsolatok szervezésének feladatai és módszere\*

H. Ács Erzsébet

Budapesti Műszaki Egyetem Központi Könyvtára

#### Bevezetés

„A jól vezetett vállalat egyhangú: hiszen a vezetés előre látta a bekövetkező eseményeket, ennek megfelelően hozta meg döntéseit, s így a vállalat irányítása már csak rutin döntések sorozatából áll” [1]. A vezetés-tudomány egyik legnevesebb szakemberének ez a megállapítása bizonyára érvényes volt a hetvenes években, amikor a szerző leírta. A hetvenes évek elejétől azonban a „világgazdaság – s ebben az értelemben a vállalatok gazdasági környezete – elháríthatatlanná teszi, hogy azokat az alapkövetkeztetéseket, amelyekre a döntések végső soron felépülnek, viszonylag rövid időn belül felülvizsgálják” [2].

A gazdasági környezet viharos változásai között, amelyek a nyersanyag- és energiaárak növekedésében, a szerkezeti átalakulásokban, a piacok váratlan beszűkülésében, az inflációban, a kormányok váratlan gazdasági intézkedéseiben érzékelhetők leginkább [3], a vállalatvezetők egyre kevésbé láthatják jó előre és nagy biztonsággal a jövő eseményeit. Ezért döntéseikkel sem készülhetnek fel rájuk: a rutindöntések helyett mindinkább folyamatos döntési felkészültségre van szükség. Ennek segítségével a vezető képes arra, hogy váratlan helyzetekben gyorsan és jól döntsön. *A vezető váratlan helyzetben jól és gyorsan csak több információ birtokában dönthet.* Az információknak nemcsak a

döntés előkészítését kell szolgálniuk, hanem arra is fel kell hívniuk a vezető figyelmét, hogy döntésre van szükség. *Az információknak tehát a problémák felismerésében és a döntések előkészítésében egyaránt alapvető a szerepük* [4].

Mindez nemcsak azt jelenti, hogy a vállalatvezetés számára általában növekszik meg az információk értéke. A vezetés érdeke, hogy olyan új információforrásokat is feltárjon, amelyekből problémákat felismerő és döntéseit előkészítő tevékenységének fejlesztéséhez bizvást remélhet ösztönzéseket. A lehetséges új – vagy kevésbé használt – források között pedig különösen azok érdemelnek figyelmet, amelyeket viszonylag kis költséggel tud a problémák felismerésének és a döntések előkészítésének szolgálatába állítani. Ilyen forrás lehet a *vállalat műszaki könyvtára*.

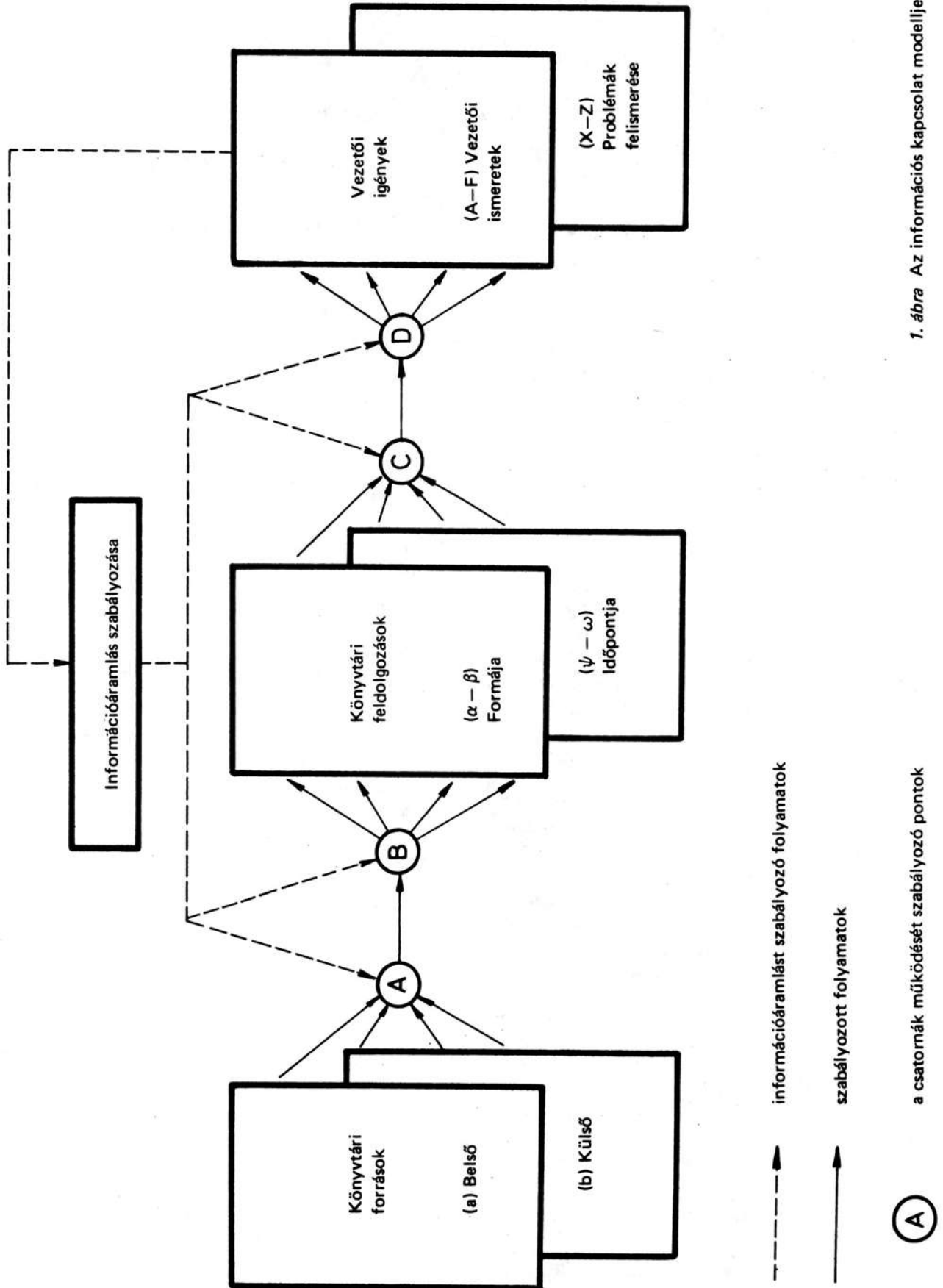
A következőkben azt vizsgálom, hogy milyen eszközök állnak a vállalati könyvtárak rendelkezésére ahhoz, hogy megfeleljenek ennek a vezetői igénynek.

#### Az információs kapcsolat modellje

A vállalatvezetés és a vállalati műszaki könyvtár információs kapcsolata háromszlopos modellel érzékelhető (1. ábra). A modell meghatározó eleme a harmadik oszlop, a *vállalatvezetés információigénye*: erre irányul – balról jobbra haladva – az információáramlás.

Az információigényt két szempont szerint lehet fölmérni: a vezetőktől megkívánt ismeretek alapján, vagy a problémafelismerés és döntés tematikai súlypontjai szerint.

\* A dolgozat a Beloiannisz Híradástechnikai Gyárban, az Egyesült Gyógyszer- és Tápszergyárban, a Híradástechnikai Kutatóintézetben, a Pamutnyomóipari Vállalatnál és az Országos Vezetőképző Központban folytatott konzultációk tapasztalataira épül.



1. ábra Az információk kapcsolat modellje

A modell első oszlopa a műszaki könyvtár által felhasználható *forrásokat* foglalja magában. Ez szintén két részre osztható: felöleli a könyvtár saját forrásait és azokat a külső forrásokat, amelyeket igénybe tud venni informáló tevékenységében.

Az információs folyamatba illeszkedő középső oszlop a *források feldolgozásának munkafázisát* jelzi. A feldolgozásnak is két irányadó szempontja van: formája és időpontja. (A lehetséges forma a forrás jellemzőitől és a vezető igényének tartalmától, a lehetséges időpont pedig a forrás meglététől és a vezető információigénynek időpontjától függ.) A három oszlop felépítését síkok érzékeltetik az ábrán.

A modell mindegyik oszlopát úgy kell értelmezni, hogy síkjaik mindegyike számos elemből áll: *a belső és külső forrásféleségek, a feldolgozásformák és időpontok, a vezetői ismeretek, valamint a probléma- és döntéstípusok elemeiből.* Ezek mindegyikét különálló információs csatornák kötik össze a következő oszlop minden egyes elemével. (Az ábrán ezt szétágazó, kezdő- és végszakaszokból álló, de egyetlen középső szakaszból felépülő csatorna jelöli.) Ebből következik, hogy az információs rendszer szervezésének döntő kérdése: a csatornarendszer helyes szabályozása, azaz hogy egy-egy adott forrásból az információ a megfelelő feldolgozási módszerrel és időpontban jusson el egy-egy meghatározott igény kielégítésére.

*A csatornák szabályozása az információk áramlásával ellenkező irányban történik:* a vezetési ismeretekből (vagy a probléma- és döntéstípusokból) indul. Így érkezik igényként a szabályozóhoz, ahonnan – a lehetséges források, feldolgozási módok és időpontok ismeretében – már „utasításként” fut tovább az egyes szabályozási pontokhoz. (Ezek az ábrán A – D jelöléssel szerepelnek.)

#### A vezető ismeretei

A vezetőtől megkívánt ismeretek kérdése még vitatott. De már ezek átfogó áttekintése is rávilágít arra, hogy a vezetőkkel szemben felállított követelmények – az alapvető „három követelményen” [5] túl – nemcsak ismeretekre terjednek ki: *szemléletet és készségeket is magukban foglalnak.* Ezek meghatározására eddig egyetlen tervezetszintű összeállítás tett kísérletet [6]. Dolgozatom keretében bemutatom ennek fő témaköreit, majd részletesen ismertetem közülük az egyiket, hogy példaként használhassam fel az információs kapcsolat kiépítésének bemutatására. A további elemzéshez a tárgyköröket osztályozom és a következőképpen jelölöm:

- – főként műszaki,
- 0 – alapjában közgazdasági,
- V – elsősorban vezetési téma.\*

Ezek kombinációja esetén a jelek együtt szerepelnek.

- A. *A vállalat társadalmi–gazdasági környezete*
  1. Társadalmi rendszerek, politikai ismeretek
  2. Világgazdasági rendszerek 0
  3. A tudományos–technikai forradalom kérdései ●
  4. Magyar társadalom- és gazdaságpolitika ● 0
  5. A magyar vállalatok piaci környezete és ennek szabályozása 0
- B. *A vállalat mint rendszer*
  1. Vállalattípusok 0
  2. A vállalat mint műszaki–gazdasági rendszer ● 0 V
  3. A vállalat mint szociológiai rendszer 0 V
  4. A vállalatelmélethez kapcsolódó tudományterületek
- C. *A dolgozó ember*
  1. A személyiség fogalma, jegyei, típusai V
  2. Szükséglet és motiváció V
  3. A szakmai életpálya alakítása és fejlesztése V
  4. Az emberi kapcsolatok tartalma, a vezető és beosztott kapcsolata V
  5. A vezető káderpolitikája V
- D. *A vállalat vezetése*
  1. A vezetés története és funkciója V
  2. A vezető személyisége, stílusa V
  3. Vezetői tevékenységek (tervezés, szervezés, irányítás, döntés) V
  4. A vezetés irányítási rendszerei (információs, döntési érdekeltségi, ellenőrzési) ● 0 V
  5. Vezetési módszerek V
  6. A vezetés technikai kérdései ● V
  7. A vezetéselmélethez kapcsolódó tudományterületek V
- E. *A vezetői szemléletformálódás*
  1. A hármaskövetelmény V
  2. A társadalmi–gazdaságpolitikai célokhoz való illeszkedés ● 0
  3. A szocialista demokrácia V
  4. Az innováció ● 0
  5. A vezetői kockázatvállalás 0
  6. A vállalati rugalmasság jelentőségének felismerése 0

\* A témakörök közül egyesek nem tartoznak a három felsorolt kategória egyikébe sem. Ezek jel nélkül szerepelnek a felsorolásban.

## F. A vezetői készségek, nevezetesen az

1. áttekintési készség
2. probléma-felismerő készség
3. elemző készség
4. előrelátási készség
5. döntési készség
6. célkitűzési készség
7. szervezési készség
8. kollektíva-formálási készség
9. koordinálási készség
10. kommunikálási készség
11. motiválási készség
12. képviselési készség fejlesztése.

A vezetői ismeretek átfogó tárgyköreinek vizsgálata azt mutatja, hogy

a vállalati műszaki könyvtár *hagyományos profiljában* 7 ismert területen láthatja el a vezetőt teljesen vagy részben információval (● jellel jelölve);

újabb 6 ismeret-területen adhat információkat a műszaki könyvtár a vezetőnek, ha kiterjeszti tevékenységét *gazdasági kérdések* vizsgálatára is (0 jellel jelölve);

további 12 ismeret-területen informálhatja a vezetőt, ha bevonja működésének körébe a vezetési kérdéseket is (V jellel jelölve);

a *vezetési készségek* fejlesztése az egyetlen olyan terület, amelyen a műszaki könyvtár (legalábbis közvetlenül) *nem tudja támogatni a vezetőt*.

A vállalatvezetőnek azért is érdemes mérlegelnie a *vállalati műszaki könyvtár hagyományos profiljának bővítését*, mert

az utóbbi évtizedekben több műszaki dokumentumfajta – elsősorban számos folyóirat, hetilap, vállalati újság – maga is kiterjesztette profilját a gazdasági és vezetési kérdésekre;

a gazdasági jellegű dokumentumfajták egy részét és a legtöbb vezetési tárgyú dokumentumot semmilyen szerv nem dolgozza fel a vállalatnál.

A műszaki könyvtár és a vállalatvezetés információk kapcsolatának kiépítésére a vezetői ismeretek közül „*A vállalat mint műszaki-gazdasági rendszer*” téma (B.2) felépítését mutatom be részletesen a [6] alatt szereplő irodalom alapján:

- B.2.1. A vállalati gazdálkodás célrendszere
- .2. Vállalati stratégia; a vállalati tervrendszer; tervezési folyamatok és kapcsolatok, eredménytervezés ● 0 V
  - .3. Vállalatfejlesztés, beruházások ● 0 V
  - .4. A vállalati szervezet fejlesztése, munka- és folyamatszervezés ● 0 V
  - .5. Gyártmány- és gyártástechnológia-fejlesztés ● 0 V

- .6. Beszerzés és értékesítés, marketing ● 0 V
- .7. Termelésirányítás, a termelés kiegészítő- és segédfolyamatainak irányítása ● 0 V
- .8. Vállalati pénz- és eszko-gazdálkodás ● 0 V
- .9. Készletgazdálkodás 0 V
- .10. Vállalati munkaerő-gazdálkodás, káderfejlesztés 0 V
- .11. A vállalati ügyvitel szervezése 0 V
- .12. A vállalatközi kapcsolatok gazdaságtana 0 V

Ennél és a következő felsorolásoknál is alkalmazom a ●, 0, V jelöléseket. Jelentőségükre azonban csak később térek vissza, az információforrásokról szóló rész egyik következtetésénél. Végül még két megjegyzéssel kell kiegészíteni az eddigieket.

A műszaki könyvtáraknak általában *szakaszosan*, vagy a vezető által meghatározott témában és időpontban *összefoglalóan, retrospektív jelleggel* kell továbbítaniuk az információkat.

A vezetői ismeretek rendszerbe foglalása lehetővé teszi olyan *speciális könyvtári-dokumentációs osztályozórendszer* kiépítését is, amelyik megkönnyíti a vezetés témakörében mind a folyamatos vagy szakaszos, mind pedig a retrospektív tájékoztatást.

### Probléma- és döntésfajták

A vezető problémákat-felismerő és döntési tevékenységét több szempont szerint lehet csoportosítani. Ezekkel a szakirodalom bőven foglalkozik [7, 8]. Témám szempontjából mégis egyértelmű a tevékenységek felhasználásának szempontja: *a problémák és döntések tartalma*. A műszaki könyvtár ugyanis csak akkor segítheti információkkal a vállalatvezetőt, ha ismereteit, tájékozottságát tartalmi többlettel tudja kiegészíteni. Ilyen – a [7] alatt idézett mű megállapításait követő – felhasználás a következő:

#### X. Problématípusok:

1. műszaki ●
2. politikai-társadalmi ● 0
3. gazdasági 0
4. emberi tényezőkhöz kapcsoló V
5. jogi problémák

#### Y. Tervezési döntések:

1. stratégiai tervezés ● 0 V
2. rövid távú tervezés ● 0 V
3. komplex programok (pl. a gyártmányfejlesztésről az értékesítésig) tervezése ● 0 V

## V. Szervezési döntések:

1. a formális szervezet kialakítása • 0 V
2. a munkaerő-ellátás, a káderfejlesztés területén • 0 V
3. az irányítási (információs, döntési, ellenőrzési stb.) alrendszerek területén • 0 V

## Z. Operatív irányítási döntések:

1. koordinálás • 0 V
2. kommunikálás 0 V
3. ösztönzés 0 V
4. ellenőrzés területén • 0 V

A problémák felismerésének és a döntéseknek ebből a csoportosításából nyilvánvaló, hogy

a problémák felismerésekor még szétválnak a klasszikus tudományterületek, ezért a műszaki könyvtár hagyományos profiljában is segítheti (bár csekély mértékben!) a vállalatvezetést; a döntésekben azonban már szinte kivétel nélkül a *hagyományos ismeret-területek összegezésére és tájékoztatási profilok bővítésére van szükség;*

a döntések előkészítésében jobban összegeződnek a tájékoztatási profilok, mint az ismeretek kiegészítésére irányuló információadásnál;

a műszaki könyvtárnak a vezető ismereteire, valamint a problémák jelzésére és a döntésekre összpontosító információs kapcsolatai nem kizárólagosak: *a két különböző célt szolgáló tájékoztatásra a műszaki könyvtár egyszerre, egyidőben is vállalkozhat.*

A problémák és a döntések jellegéből következik, hogy *a tájékoztatásnak folyamatosnak kell lennie*, a műszaki könyvtárnak fel kell készülnie arra is, hogy a vezető által meghatározott témában és időpontban „visszakereső” jellegű, eseti informálásra is képes legyen.

## A források

A műszaki könyvtár *információs forrásai alkotják a modell első oszlopát*. A forrásokat a klasszikus felfogás [9] alapján sorolom fel, s ezeket kiegészítem néhány újabb – a vállalatvezető információigénye szempontjából fontos és időszerű – forrástípussal.

## a. Belső (vállalati) források elsősorban a

1. könyvek • 0 V
2. folyóiratok • 0 V
3. napilapok, hetilapok 0
4. jogszabályok, rendeletek (közönyök) 0
5. gyártmánykatalógusok, gyártmányismertető • 0
6. vállalati újságok • 0
7. vállalati mérlegbeszámolók 0
8. kutatóintézeti jelentések, sorozatok • 0 V
9. bank-kiadványok, jelentések 0

## 10. szabványok •

11. újítások • 0
12. tanulmányúti jelentések • 0 V
13. dokumentációs kiadványok, címjegyzékek (referátumok, tömörítvények, témadokumentációk stb.) • 0 V

## b. Külső források

- 1–13. az a. alatt felsoroltak, továbbá főként
14. kutatási jelentések • 0 V
15. szabadalmak •
16. doktori értekezések • 0 V
17. előnyomatok (prospektusok) • 0
18. kongresszusok, konferenciák kiadványai • 0 V
19. statisztikai kiadványok 0
20. árfolyam-jelzések 0

A forrástípusok áttekintése arra a következtetésre vezet, hogy

a források tudományterületi megoszlásának mértéke nagyobb, mint a vezetői ismeretek, és kisebb mint a döntések tagolódása. Ebből következik, hogy *a dokumentumok gazdaságos feldolgozása*, az információk célszerű feltárása is vegyesprofilú szervezet kialakítását, tehát a műszaki könyvtár hagyományos profiljának bővítését indokolja;

számottevő a forrásféleségek átfedése a belső és külső lelőhelyek között; ezért a gazdaságos feltárás *a kétfajta lelőhely anyagának egyeztetett feldolgozását kívánja;*

a belső forrástípusok nagy száma is felveti a gazdaságosság kérdését; ezért a feldolgozás szempontjából számításba kell venni, hogy *több vállalat közös munkafolyamatokat alakítson ki*: azonos dokumentumokat használjon, vagy megosztva tárja fel a szükséges információkat.

## A feldolgozás formái és időpontjai

A feldolgozás formáit [9], amelyek az információs modell középső oszlopába tartoznak, két nagy csoportra bontom: azokra, amelyek *az egyes dokumentumokat különállóan tárják fel*, és azokra, amelyek *több dokumentumot együttesen dolgoznak fel*.

## α. Egyéni feldolgozások:

1. címléírás, címfordítás
2. teljes szöveg továbbítása, fordítása
3. tartalomjegyzék fordítás
4. referátum
5. tömörítvény
6. adat, adatsor kiemelés
7. szövegrész kiemelés
8. értékelés, következtetés

**β. Együttes (kumulatív) feldolgozások:**

1. szöveggyűjtemény (eredeti szövegek, szövegrészek, fordítások gyűjteménye)
2. tömörítvénygyűjtemény
3. kompiláció (több önálló szövegrész átalakítása összefüggő szöveggé)
4. adatsor-összevetés
5. összesítő elemzés
6. összesítő következtetés.

A feldolgozás formáinak áttekintéséből nyilvánvaló, hogy

az egyes formák felhasználhatósága meghatározott forrásokhoz és igénytípusokhoz kötődik, más formák több forrás- és igénytípushoz is kapcsolódhatnak;

az igénytípusok, tehát a vezetői ismeretek bővítésének, problémáik felismerésének és a vezetői döntések előkészítésének követelményei meghatározzák a leghatékonyabb feldolgozási formát, vagy legalábbis körülhatárolják a célszerűen alkalmazható formák körét;

mindebből következik, hogy a magasabb szintű, értékesebb feldolgozási formák, amelyek jelentősebb ráfordításokkal is járnak, nem szükségszerűen a legcélszerűbbek: vagyis a tájékoztatás rendszerében a műszaki könyvtárnak pontosan meg kell terveznie, hogy milyen vezetői igényre, milyen forrás milyen feldolgozását kell elvégeznie.

A feldolgozási formák tervezésekor azonban figyelembe kell venni azt is, hogy a vezető milyen időpontban kéri az adott információt.

A vezetői ismeretekről, a problémák felismeréséről és a döntési feladatokról szóló részeknél már említettem, hogy

ψ . a vezető információs igénye

- .1. folyamatos
- .2. szakaszos vagy
- .3. egyszeri lehet .

Elméletileg ugyanez a három megoldás érvényes

ω . a dokumentumok feltárásának időszakosságára is.

(Természetes, hogy a „folyamatos” megjelölés ebben az esetben csak közelítő meghatározás, hiszen a feltárás és az információtovábbítás dokumentumok esetében ezek megjelenésének vagy beérkezésének periodikus jellegéhez igazodik.)

**A csatornák tervezése**

Az eddigiek során átfogóan mutattam be a modell három „oszlopát”, azok felépítését, majd egy részletet elemeire bontottam, hogy vázolhassam a csatornák kiépítésének folyamatát.

A csatornákhoz a három oszlop elemeit kell összekötniük. Megtervezésüket az 1. táblázat szemlélteti

– az eddig alkalmazott jelölések felhasználásával és „A vállalati gazdálkodás” (B.2) témakör és a belső források (a.1–13) példáján. (Megjegyzem: hasonló lenne a tervezés menete, ha kiindulópontjául a vezetői ismeretek (A–F) helyett a problémák felismerése és a döntések (X–Z) szerepelnének.)

Az 1. táblázatból kitűnik, hogy a csatornák kapcsolata több formában valósulhat meg:

vannak egy irányú, kötött feldolgozási formájú csatornák; ilyen az a.11–B.2.11 csatorna, melynek tartalma α.5;

léteznek egy irányú, változó feldolgozási formájú csatornák: ilyen az a.10–B.2.5 csatorna, melynek feldolgozási formája α.2,8 és β.1,5,6 lehet;

vannak több irányú, kötött feldolgozási formájú csatornák; ilyen az a.11–B.2.2–3 csatorna, melynek feldolgozási formája β.2;

végül az esetek többségében több irányú, változó feldolgozási formájú a csatorna: erre példa az a.1–B.2.1–12 csatorna, melynek feldolgozási formája β.5,6 lehet.

A csatornák sokrétűsége és egy-egy csatorna több irányú kapcsolata, változó feldolgozási formája a tájékoztatási rendszer bizonytalanságát reprezentálja. Ezt a bizonytalanságot a csatornák működésének szabályozásával kell kizárni.

**A csatornák működésének szabályozása:  
az első szabályozási kör**

Az információs csatornák szabályozásán belül csak az egyik feladat a több irányú kapcsolatokról és a változó feldolgozási formákból származó bizonytalanság megszüntetése. (Ehhez kapcsolódik a feldolgozáshoz szükséges források beszerzése is.) Egy másik irányítási feladat a modell második oszlopát alkotó feldolgozás munkafolyamatainak irányítása. A harmadik pedig a működés eredményességének visszacsatolása a szabályozóhoz. Ezt a hármas szabályozási feladatkört érzékelteti a 2. ábra.

Az első szabályozási kör – az ábrán szaggatott vonallal jelölve – három ponton kapcsolódik a csatornához. Az első a források beszerzését, a második a feldolgozást, a harmadik pedig a feldolgozás eredményének továbbítását irányítja.

A források beszerzését szabályozó ág három eleme a beszerzés időpontjára, dokumentumaira és ezek lelőhelyére vonatkozó előírásokat tartalmazza.

A feldolgozási folyamatot vezérlő ág három eleme a feldolgozás időpontjait, irányát és a feldolgozás formáját (a csatorna működésének tartalmát) határozza meg.

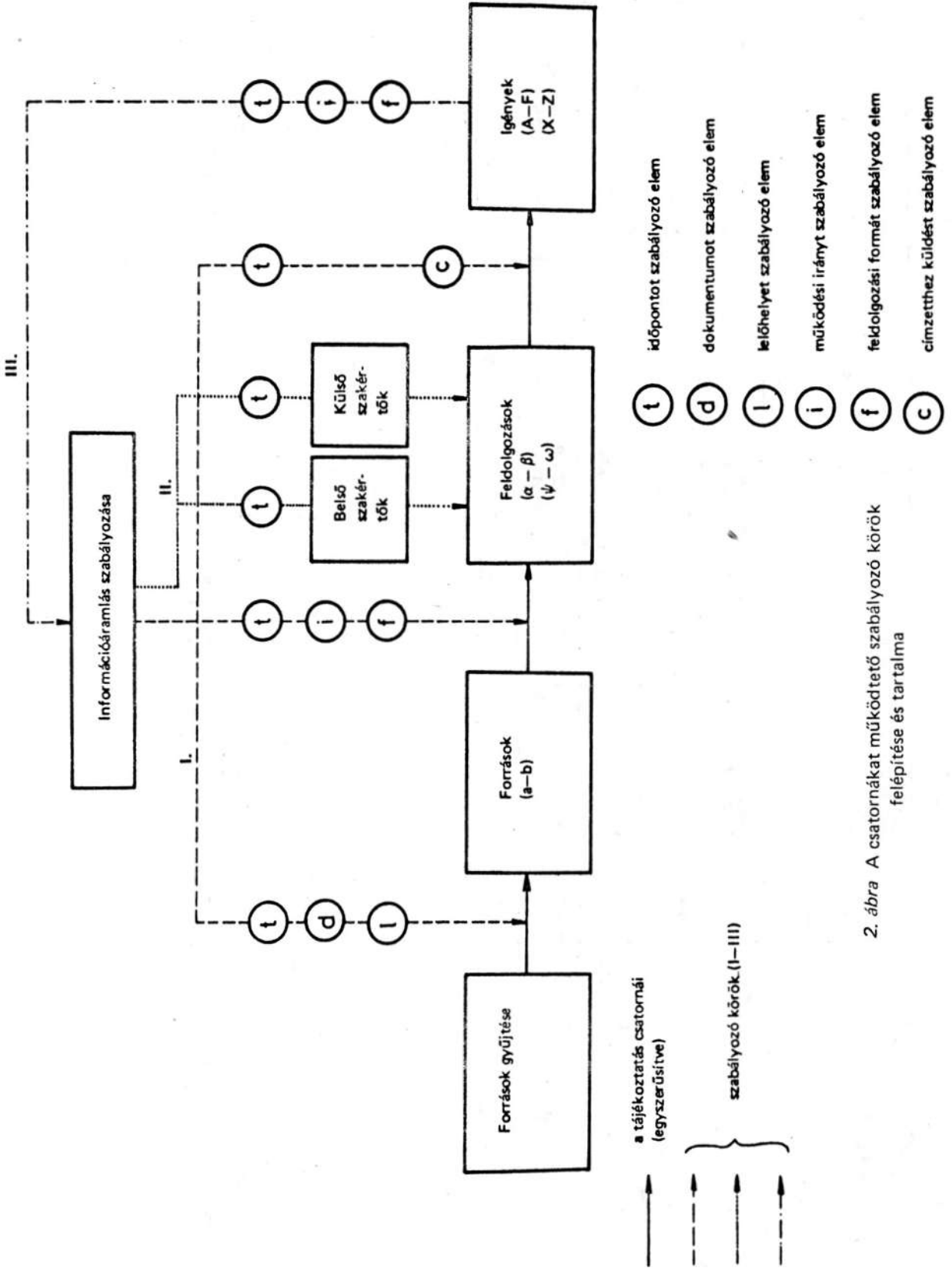
A továbbítást irányító ág két eleme az információ-továbbítás időpontját és címzettjét (tehát a tájékoztatásra váró vezetőt) jelöli meg.

Ezek közül az első és a harmadik szokványos feladat a műszaki könyvtárak számára. Részletesebb és az

## Az információs csatornák szerkezetének tervezése\*

Források	A vezető ismeretstruktúrája: B.2 „A vállalati gazdálkodás”												
	B.2.1	B.2.2	B.2.3	B.2.4	B.2.5	B.2.6	B.2.7	B.2.8	B.2.9	B.2.10	B.2.11	B.2.12	
a.1 Könyv	← α.4 →	→	α.1	α.3		β.5,6				α.3	α.1	α.3	
a.2 Folyóirat	←	←	α.4,6,7			→ β.2,3,8				←	α.4	→	
a.3 Napilap	←	α.4,6,7	α.6,7			β.2,4				α.7		α.6,7	
a.4 Rendelet	←		α.2			α.2 β.1,6		←	α.2	→		α.2	
a.5 Gyártmányismertető		← α.2,7,8	→		α.2,7,8 β.1,5,6		α.2,7,8 β.1,5,6				α.2,7,8 β.1,5,6		
a.6 Vállalati újság	←	←	α.6,7,8			β.2,4,5,6	→			←	α.8	→	
a.7 Mérlegbeszámoló	←	α.2,8	→	β.3,5,6		→		← α.2,8	→	β.3,5,6		α.2,8	
a.8 Kutatási jelentés	←	←			α.5,8				→			→	
a.9 Bank jelentés	←	α.6,7,8 β.5,6	→					α.6,7,8 β.5,6				β.5,6	
a.10 Szabvány					α.2,8 β.1,5,6			α.2,8 β.1,5,6					
a.11 Újtás		← β.2	→		α.5,8 β.2,5,6						α.5		
a.12 Tanulmányi útijelentés	←					α.2,7,8 β.2,5,6						→	
a.13 Dokumentációs kiadvány	←					α.2,7,8 β.2,5,6						→	

\* A táblázat mezőiben a feldolgozási formák szerepelnek a bevezetett α.1-α.8 és β.1-β.6 jelölés szerint



2. ábra A csatornákat működtető szabályozó körök felépítése és tartalma



eddigiekre épülő kifejtést kíván a feldolgozási folyamat szabályozása. Gyakorlati megvalósítását a legbonyolultabb eset, a több irányú, változó tartalmú csatornák példáján, a 2. táblázat segítségével mutatom be. (A táblázatban az utolsó oszlop – a folyamat befejezésének érzékeltetésére – az információtovábbítás egyik elemét, a címzettek felsorolását is magában foglalja.)

A táblázat az eddigi gondolatmenet összegezése is: 1. folyamatba szervezi a műszaki könyvtár vállalatvezetőt tájékoztató tevékenységét; 2. ehhez alapvetőnek a vezetők ismereteit tekinti; 3. a megfelelő feldolgozási forma megválasztását összekapcsolja a tájékoztató időpontjának kérdésével; 4. az utóbbi figyelembevételével végzi az alapvető vezetői ismeretek rotációját a modellen belül.

### A második és harmadik szabályozási kör

A második szabályozási kör feladata a feldolgozás munkafolyamatainak irányítása. Ebbe főként munkaszervezési kérdések tartoznak, hiszen a feldolgozás tartalmára, módszerére és időpontjára vonatkozó előírásokat az első szabályozási kör már meghatározta.

A munkaszervezési problémák közül egyet kell hangsúlyozni e dolgozat gondolatkörében. Aligha képzelhető el olyan vállalati műszaki könyvtár, amelyek saját személyi állományával el tudná látni a vállalatvezetők tájékoztatásának vázolt rendszerét: ehhez *különböző szakterületek avatott szakembereire van szükség*, különösen a magasabb fokú, bonyolultabb feldolgozási formák esetében. A műszaki könyvtárnak ezért *be kell vonnia feltáró-feldolgozó tevékenységének egy részébe*

a vállalat különböző szaképzettségű műszaki és gazdasági szakembereit, valamint

a külső szakértőket, akiket egy-egy célfeladat megoldásával kell megbízni;

emellett törekednie kell arra is, hogy több – elsősorban rokon termelési területen működő – vállalat műszaki könyvtárával megosztva végezze a gyűjtést, feltárást és feldolgozást. (Ez a belső és külső szakértők hatékonyabb foglalkoztatását is elősegíti.)

A harmadik szabályozási kör a *visszacsatolásra szolgál*. Ez a rendszer működésének igen fontos eleme, hiszen azt zárt rendszerré alakítja [10], s így lehetővé teszi a korrekciók „menet közben” való elvégzését: a tájékoztató rendszer szerkezetének, működésének és hatékonyságának folyamatos fejlesztését.

2. táblázat

Az információs csatornák működésének szabályozása  
(példa)

A szabályozó elem megnevezése Forrás	A csatorna működésének			
	Ⓐ időpontja	Ⓐ irányja	Ⓐ feldolgozási formája	Ⓒ címzettje
a. Bankjelentés	Folyamatosan a beérkezéskor	B.2.2 Stratégia B.2.3 Fejlesztés, beruházás	α.6,7 adat, adatsor szövegrész közlése α.6,7,8 ua. belső szakértői értékeléssel	vezérigazgató és funkcionális igazgatók vezérigazgató és műszaki igazgató
	Szakaszosan negyedévenként	B.2.1 Cérendszer B.2.2 Stratégia B.2.3 Fejlesztés, beruházás	β.5 összesítő elemzés β.6 összesítő következtetés belső szakértők bevonásával β.5 összesítő elemzés belső szakértők bevonásával	vezérigazgató vezérigazgató és műszaki igazgató
	Esetenként (retrospektíven), külön igényre	B.2.1 Cérendszer B.2.2 Stratégia B.2.3 Fejlesztés, beruházás	β.6 összesítő következtetés külső szakértők bevonásával β.5,6 összesítő elemzés és következtetés belső szakértők bevonásával β.5 összesítő elemzés belső szakértők bevonásával	vezérigazgató és funkcionális igazgatók vezérigazgató és funkcionális igazgatók vezérigazgató és funkcionális igazgatók

A visszacsatoláshoz *elsősorban az szükséges, hogy*

a vezetők az információk kézhezvétele után minél előbb értékeljék a kapott tájékoztatást a műszaki könyvtár számára;

az értékelés terjedjen ki a tájékoztatást befolyásoló minden tényezőre és

megállapításai pontosan azonosíthatók legyenek a rendszer felépítésének és szabályozásának elemeivel, sajátosságaival.

Ezt akkor lehet megvalósítani, ha

a vezető a tájékoztatással együtt egy egyszerűen kitölthető *értékelőlapot* vesz kézhez, amelyet rövid idő alatt visszaküldhet a műszaki könyvtárnak;

az értékelőlapon a rendszer egészét, nem pedig annak egyes részleteit *értékelő kérdések* szerepelnek, lehetőleg zárt kérdésekként, tehát amelyekre igennel vagy nemmel lehet válaszolni;

a válaszokat mintegy *rá lehet vetíteni az információs rendszer modelljének három oszlopára*, ezek szerkezeti és szabályozási elemeire, hogy a rossz hatásfokkal működőket módosítani lehessen.

E követelmények megvalósítására a harmadik szabályozási körbe is be kell építeni azt a három elemet, amely a modell csatornáit vezérli és amely meghatározza a működés időpontját, irányát és a feldolgozás formáját. Csakhogy ezeknek az elemeknek a feladata nem a csatornában kialakuló folyamat szabályozása, hanem a vállalatvezető értékelő megjegyzéseinek szétbontása a lezajlott komplex folyamatra épülve, az információs modell szerkezeti felépítése és szabályozó elemei szerint.

A műszaki könyvtár a maga sajátos eszközeivel jelentős mértékben *elősegítheti tehát a vállalatvezetők látókörének, tájékozottságának bővítését*, probléma-felismerő és döntési tevékenységük fejlesztését. Ehhez azonban

túl kell lépnie hagyományos műszaki profilján;

nemcsak belső, hanem külső szakértőket is be kell vonni a munkájába, annál is inkább, mert ezek szakirodalmi feltáró-értékelő tevékenysége ellenőrzésként is szolgál a vállalati szakemberek „szakmai vakságát” illetően;

közvetlen kapcsolatot kell kiépíteni a vállalat vezetőivel.

A felső szintű vezetők viszont információs igényeik megjelölésével, a kapott tájékoztatás értékelésével, valamint a külső és belső szakértők közreműködési lehetőségének biztosításával töltenek be kulcsszerepet a vállalati műszaki könyvtárra épülő, új típusú vezetői információs rendszer létrehozásában és hatékony működésében.

## Bibliográfia

1. DRUCKER, P.: The effective executive. London, Heinemann, 1970. 184 p. – p. 43.
2. BOGNÁR J.: Világgazdasági korszakváltás. Bp. Közgazd. és Jogi K. 1976. 226 p. – p. 216.
3. KÁDÁR B.: Szerkezeti változások a világgazdaságban. Doktori értekezés. Kézirat. Bp. MTA Kvt. 1980.
4. HOVÁNYI G.: Korszakváltás a vezetésben. = Figyelő, 23. köt. 10. sz. 1979. p. 5.
5. Az állami személyzeti munkáról szóló 1019/1974 (V. 2.) MT határozat.
6. Irányelvek az oktatás, a kutatás és az együttműködés fejlesztésére a vezető-továbbképzésben. Kézirat. 1979. MÜM-OVK. 36. p.
7. STARR, M. K.: Rendszerszemléletű termelésvezetés, termelés-szervezés. Bp. Közgazd. és Jogi K., 1973. 563 p. – p. 86–118.
8. TORGERSEN, P. E. – WEINSTOCK, I. T.: A vezetés integrált felfogásban. Bp. Közgazd. és Jogi K. 1979. 487 p. – p. 29–88.
9. POLZOVICS I.: Bevezetés a szakirodalmi dokumentációba. Bp. OMKDK, 1962. 450 p. – p. 193–232.
10. Rendszerelmélet. Válogatott tanulmányok. Bp. Közgazd. és Jogi K. 1971. 409 p. – p. 231.  
(Johnson, A. R. – Kast, F. E. – Rosenzweig, J. E.: A rendszerszemlélet és a vállalatvezetés c. tanulmányból.)



**ÁCS Erzsébet: Műszaki könyvtárak és a vállalatvezetés.**

**Az információs kapcsolatok szervezésének feladatai és módszere**

A gazdasági környezet felgyorsult változása miatt fontos, hogy a vállalat vezetője váratlan helyzetben gyorsan és jól döntsön. Ehhez új típusú információs rendszerre van szüksége, melynek létrehozásában a vállalat műszaki könyvtárának is szerepet kell vállalnia. A könyvtár bekapcsolására az információs folyamatokba a tanulmány összefoglalja a vezetői ismeretek tárgyköreit és a vezetői döntések fajtáit. Elemzi a források, a feldolgozási formák és időpontok, valamint az információs csatornák kérdéseit. A működtetés olyan rendszerét javasolja, amely három szabályozási körrel oldja meg a vállalatvezetők informálását. A rendszer kiépítése és működtetése azonban nemcsak a műszaki könyvtárra vár: abban a vállalat vezetőjének is tevékenyen részt kell vennie igényeinek megadásával és a kapott szolgáltatás bírálatával.

\* \* \*

*Mrs. H. ACS, E.: Technological libraries and the management of enterprises. Tasks and methods in the organization of information transfer*

The rapid changes in the economic environment of an enterprise demand quick and effective decisions in unexpected situations. Consequently, a new-type information system is needed, in which the technological library plays an important role. In order to include the library in the information processes, the subject fields of management as well as the categories of decisions are reviewed. The problems of information sources, information channels, the forms of processing and the timing of distribution are analyzed. Finally, a system is proposed, by which the provision of management information could be solved in three controlling processes. Apart from the library, the management should also contribute to the establishment and operation of the system by the presentation of information needs and by the evaluation of the services received.

\* \* \*

*Х. АЧ, Е.: Технические библиотеки и руководство предприятием. (Задачи и метод организации информационных связей)*

В условиях быстрых изменений в экономике необходимо, чтобы руководитель предприятия мог быстро принять правильное решение. Для этого ему необходима информационная система нового типа, в создании которой должна принять участие и техническая библиотека предприятия. Для включения библиотеки в информационные процессы, работа рассматривает круг знаний руководителя и виды его решений. Анализирует источники, формы и моменты времени обработки, а также вопросы каналов информа-

ции. Предлагается такая система, которая решает проблему информирования руководства с помощью трех кругов регулирования. Однако создание системы и приведение ее в действие, это задача не только технической библиотеки: в ней должен принимать участие и руководитель предприятия формулировкой своих запросов и оценкой полученных на них ответов.

\* \* \*

*Frau H. ACS, E.: Technische Bibliotheken und die Betriebsleitung. Aufgaben und Methoden der Organisation von Informationsbeziehungen*

Wegen den beschleunigten Veränderungen der wirtschaftlichen Umwelt ist es wichtig, dass der Leiter eines Unternehmens oder Betriebs in unvorhergesehenen Situationen schnell und richtig entscheide. Hierzu ist ein Informationssystem neuen Typs erforderlich, bei dessen Organisation auch die technische Bibliothek des Unternehmens oder Betriebs mitwirken muss. Zwecks Einschaltung der Bibliothek in den Informationsfluss werden in der vorliegenden Arbeit die Themenkreise zusammengefasst, die den leitenden Angestellten bekannt sind und auch die Arten ihrer Entscheidungen. Fragen der Informationsquellen, der Bearbeitungsformen und Zeitpunkte und der Informationskanäle werden analysiert. Es wird ein Funktionssystem vorgeschlagen, in welchem die Informierung der Leiter von Unternehmen oder Betrieben im Wege von drei Regelungskreisen gelöst wird. Der Ausbau und die Betätigung des Informationssystem obliegt jedoch nicht allein der technischen Bibliothek, sondern es muss sich auch der Leiter des Unternehmens daran durch die Bekanntgabe seines Informationsbedarfes und durch Kritik an den erhaltenen Informationsdienstleistungen aktiv beteiligen.

