

TÁJÉKOZÓDÁS A HIERARCHIA PERIFÉRIÁJÁN

Buza Péter

Műszaki és Természettudományi Egyesületek Szövetsége

A legfrissebb statisztikai adatok szerint az állami iparban közel 800 tanácsadó dolgozik, legtöbbször műszaki-gazdasági tanácsadói besorolásban. 1967-ben született a rendelet, amely lehetővé tette, hogy a vállalatok, intézetek, hatóságok ilyen speciális munkakör ellátásával bizzanak meg erre alkalmas szakembereket. A hangsúly az alkalmasságon van, és ezen belül amagass fokú szakmai képzettségen és a hosszú évek nyújtotta tapasztalatokon. 1971-ben módosították az alaprendeletet a Munkaügyi Minisztérium szakemberei és ezeket a feltételeket véglegesen és határozott formában rögzítették.

Mégis sok a félreértés a tanácsadói besorolás körül. Ennek egyik oka az, hogy - különösen a 60-as évek végén - sok olyan vállalati felsővezetőt soroltak be ebbe a kategóriába, akiről bebizonyosodott, hogy alkalmatlanok a vezetésre. A másik ok, hogy sokszor a vállalatok sem tudták értelmes munkával, munkakörrel ellátni műszaki-gazdasági tanácsadóként dolgozó alkalmazottaikat. Sokan ezért eleve gyanakvással fogadták és fogadják ezt a besorolást, munkakört, azt tartják, az egész csak arra jó, hogy továbbra is igazgatói fizetést kapjanak azok a vezetők, akik nem állták meg helyüket az egyre bonyolultabb követelmények között. /Ami egyébként a tanácsadók fizetését illeti, az a legtöbb iparágban a főosztályvezetői fizetésnek felel meg./ Egyszóval a tanácsadók valahol a vállalati hierarchia határvidékén tevékenykednek, olyan munkakörben, amely csak a legutóbbi években alakulhatott ki, de ott ahol kialakult, egyre kevésbé nélkülözhető. Nem mindegy, mi a véleményünk ezekről az emberekről, és hogy mi az ő véleményük saját helyzetükről. Természetesen - és ez a korábbiakból logikusan következik - jócskán akadnak problémáik, gondjaik is, és ezek egy része szorosan összefügg az információk áramlásával, annak rendszerével, tájékozási lehetőségeikkel.

**Beszélgetések
tanácsadókkal**

A közelmúltban e kérdések legalábbis felületes tisztázása érdekében öt műszaki gazdasági tanácsadóval folytattunk beszélgetést. Lényegében arra kerestük a választ, mi most 1971-ben a tanácsadó tipikus feladatköre, milyen

gondjaik vannak e munkakör ellátását illetően, milyen gondjaik vannak a tájékoztatóban, milyenek információs szokásaik, lehetőségeik. Nevezhetnénk ezeket a beszélgetéseket mélyinterjúknak is, hiszen a mélyinterjú szokásos módszereit választottuk vizsgálatunk eszközeként. Beszélgetés vázlat alapján - a cél: közelebb kerülni mindennapi gondjaikhoz. A több órás beszélgetéseket magnetofonra rögzítettük és ennek alapján készült el azok az összefoglalók, amelyeknek legfőbb tanulságait próbáljuk röviden összegezni a következő néhány oldalon. Előjáróban azért feltétlenül el kell mondani, hogy bár az interjúalanyokat, gondos mérlegelés alapján választottuk ki, az, amit ezekből a beszélgetésekből leszűrhetünk, korántsem általánosítható következtetés. Inkább csak néhány adalék egy esetleges szélesebb körű felméréshez, és néhány olyan információ, ami jellemző a tényleges helyzetre, gyakorlatra. És még egy gondolat, ami szintén említést érdemel. A tanácsadókat sokkal nehezebb volt szóra bírni, saját helyzetükről kifagatni, mint például egy korábbi vizsgálatnál a műszaki vezetőket. Mi sem jellemzőbb erre, mint az a tény, hogy az elkészült interjúk közül kettő közléséhez a műszaki tanácsadó felettesei /általában az intézet, vállalat igazgatójáról van szó/ nem járultak hozzá és az, hogy voltak néhányan olyanok is, akik - nyilván ettől magukat megkímélendő - nem álltak kötélnak, akkor amikor beszélgetésre, nyilatkozatra kértük őket. Ez is azt mutatja, hogy a vállalatok, intézetek műszaki gazdasági tanácsadójának helyzete, munkájuk értékelése, szerepük, jelentőségük felismerése, még nem mindenhol érkezett el az ideális stációhoz. Akik azonban hozzájárultak a beszélgetéshez és ahhoz, hogy a beszélgetések anyagát az elemzéshez felhasználjuk, általában ennek éppen az ellenkezőjét bizonyítják, vagyis azt, hogy korszerű vállalat nem nélkülözheti az erre a munkakörre alkalmas szakemberek tevékenységét és azt, hogy munkájuk szerves része az egész vállalati rendszer működésének.

Mi a dolga egy műszaki gazdasági tanácsadónak?

Ugy gondolom, mielőtt a tanácsadók tájékoztatói szokásaira rátérnék, érdemes összefoglalni a beszélgetéseknek a munkakör sajátosságaira vonatkozó részleteit. Vagyis azt kellene meghatároznunk, amit az alcim is kérdez, mi a dolga egy vállalati kutatóintézeti gazdasági tanácsadónak. Aki től erre és a későbbiekben választ kaptunk: dr. LUKÁCS Gyula, a Magyar Optikai Művek; dr. SZALAY Lajosné, a Goldberger Textilnyomó Gyár; ORDÓGH László, a CHEMIMAS; HORVÁTH Gyula, a Belső Híradástechnikai Gyár és dr. GÁDOR László, a Villamosipari Kutató Intézet tanácsadója.

tosságaira vonatkozó részleteit. Vagyis azt kellene meghatároznunk, amit az alcim is kérdez, mi a dolga egy vállalati kutatóintézeti gazdasági tanácsadónak. Aki től erre és a későbbiekben választ kaptunk: dr. LUKÁCS Gyula, a Magyar Optikai Művek; dr. SZALAY Lajosné, a Goldberger Textilnyomó Gyár; ORDÓGH László, a CHEMIMAS; HORVÁTH Gyula, a Belső Híradástechnikai Gyár és dr. GÁDOR László, a Villamosipari Kutató Intézet tanácsadója.

Ami mindenkinek eszébe jut, ha egy tanácsadó munkaköri feladatait kérdezik tőle, az, a tényleges tanácsadás, tehát adott napi problé-

mák megoldásához szükséges eligazító jellegű információk nyújtása. Vagyis, hogy a tanácsadó tanácsot ad. Valóban így van ez? Nos, nézzük, mit mondanak erről azok, akikről szó van.

Tanácsot ad Tanácsot adni személyes kapcsolatok igénybevételével, mindennapos feladat ... döntéseket előkészítő állásfoglalások ezek.

Nem ad Én másoknak nem "osztogatok" tanácsokat. Erre kinosan vigyázok is. Ha kérdezik a véleményemet, elmondom, de általában távlati vagy műszaki fejlesztéssel kapcsolatos feladatokat kapok, ez valamiféle koordinátor szerepkör ...

Tanácsot ad A mindenkori feladat természete szerint kéri a tanácsomat. Elsősorban ez a jellemző, ez a tipikus feladatom. Tanácskozásokon, tárgyalásokon elsősorban a tanácsaimért vesznek igénybe.

Sajnos nem Hogy valaki fölkeresse szakmai tanácsért? Sajnos igen ritkán. Én szívesen csinálnám ezt. Sok olyan ismeret és információ halmozódik fel az emberben - és különösen a munkakörben - ami nem jut tovább.

Tanácsot ad Közvetlen tanácsadója vagyok az igazgatónak. Munkámban gyakran voltak ilyen "alkalmankénti" feladatok.

És végül még egy vélemény, HORVÁTH Sándornak, a Munkaügyi Minisztérium osztályvezetőjének véleménye. "Sok helyen félreértették a rendeletet. Vagyis úgy gondolták, hogy ez nem egy munkával megtölthető munkakör, hanem olyan mindenhez értő csodalényre vonatkozik, aki valahol leül egy íróasztalhoz, felveszi a fizetését és ha bármilyen kérdésben valaki nem tud valamit, elmegy hozzá és tanácsot kér. Nem ez a tanácsadó dolga. Feladatokat kell megoldania, sokszor igen összetett feladatokat, ami persze nem zárja ki az egyedi tanácsadás lehetőségét." Ugy tűnik tehát, hogy bár a tanácsadók munkájának egyik jellemző része az alkalmankénti szakmai tanácsadás, nem ez a legfontosabb feladatkör, és nem ennek a tevékenységnek hatékonyságán mérhető le ennek a munkakörnek a hatékonysága, életképessége. Mi akkor a valóban jellemző feladatkör?

Nézzük most az ezzel kapcsolatos véleményeket:

Műszaki fejlesztés	Az a célom, hogy tapasztalataimat másoknak átadva elősegítsem egy világszinten való álló műszer hazai gyártását, dinamikus továbbfejlesztését. Ehhez szükséges különböző javaslatok kidolgozása, egyfajta műszaki ügyintézés a vezetők döntéseinek előkészítése.
Koordinátor szerepkör	Távlati fejlesztéssel, műszaki fejlesztéssel kapcsolatos feladatokat, döntések előkészítését bízák rám. Konzultálok gyártmányfejlesztőkkel, tárgyalok külső vállalatok képviselőivel. Ez valamiféle koordinátor szerepkör.
Tanácsadás és távlati fejlesztés	Általában tanácsokat kérnek tőlem, egy-egy konkrét kérdésben. De gyakori feladatomban jelentések, távlati fejlesztési tanulmányok előkészítése.
Koncepciók kidolgozása	Tipikus feladatomban tanulmányok készítése, különböző tervek, koncepciók kidolgozásában való részvétel. Igen sok anyag érkezik hozzánk, ezek feldolgozása is feladatomban.
Koncepciók kidolgozása, véleményezés	Munkámban voltak egyszeri feladatok, de voltak szervezeti ügyrendi feladatok és ún. állandó feladatok, kutatási jelentések elbírálása, véleményezése, jelentések szerkesztése, távlati koncepciók kidolgozása.

A tanácsadók tehát félig-meddig azért felelősek, hogy egy-egy szűkebb szakterületen képviseljék a legkorszerűbb megoldásokat, segítségére legyenek a vállalatvezetésnek abban, hogy a döntéseknél mindig a legmegfelelőbb alternatívára essen a választás. Ez elmélyült kutatómunkát, jó személyes kapcsolatokat, nagy gyakorlatot igénylő munka. Hiszen végeredményben arról van szó, hogy esetenként ők a döntések kezdeményezői, de ha nem is kezdeményezők, mindenképpen felelősek azért, hogy a vezetők helyes döntését elősegítsék. Az egyik tanácsadó találoán úgy fogalmazott, "én - azt szoktam mondani kissé tréfásan - nem dolgozom, hanem gondolkozom ..."

Ami azonban ehhez kell, az egy nehezen beszerezhető "hiánycikk". És ez a naprakész információ. Különösen nehéz azért, mert a tanácsadó sajátos hierarchiális helyzetben van. Általában az igazgató vagy valamelyik helyettesének közvetlen alárendeltje. Így aztán igen érzékeny arra a viszonyra - és ez az informálódás szempontjából is lényeges - ami a tanácsadó és a vezető között van. És még egy dolog. Az utasításoknak, jelentéseknek, írásos anyagoknak, de a szóbeli infor-

mációknak is van egy vállalaton belüli és a hierarchiához szorosan illeszkedő térképe. Ugy is szokták mondani, ez a vállalati információ szolgálati útja. Ezen a kijelölt uton áramlanak a vállalat belső életére vonatkozó információk mindkét irányban. A felsővezetéstől a középvezetés és a végrehajtás, a végrehajtás irányából pedig a középvezetés és a felsővezetés irányába. És ott ahol erről külön nem gondoskodnak, ez a rendszer elkerüli a tanácsadót. És az is igaz, hogy a tanácsadó munkájához rendkívül fontosak a nem hivatalos, mondjuk így "folyosói" információk, ehhez pedig - pontosabban ennek szervezéséhez és hasznosításához - jó személyi kapcsolatokra van szükség.

Ez lényegében azt jelenti, hogy e rendkívül "érzékeny" munkakörnek vannak egészen speciális tájékozódási problémái, amelyre már csak azért is érdemes odafigyelni, mert a tanácsadó végeredményben azért van a vállalatnál, hogy "hivatalból" a leginformáltabb legyen, aki-nek véleményére mindig támaszkodni lehet.

Információ, hierarchia,
személyes kapcsolatok

Ezzel érkezünk el tulajdonképenitémánkhoz: a szakértők, a tanácsadók tájékozódási szokásaihoz, problémáihoz. És mivel ezeknek a szokásoknak és problémáknak gyökere a hi-

erarchiális helyzet, vizsgáljuk meg először a megkérdezettek ezzel kapcsolatos véleményét.

Dr. LUKÁCS Gyula, a Magyar Optikai Művek tanácsadója lényegében tagja is a hierarchiának, de kívül is áll azon. A csoportnak, amelynek munkatársa, nem ő a vezetője, szakmailag mégis irányítja munkáikat és közvetlen munkatársa a csoport felett álló osztályvezetőnek. Beosztottjai nincsenek és általában gyakoriak munkájában az olyan feladatok, amelyeknek megoldásához személyes kapcsolatait kell igénybe vennie, valahol a hierarchia perifériáján.

Dr. SZALAY Lajosné, a vállalat főmérnökének közvetlen munkatársa. Lényegében csak a főmérnökkel van intenzív szolgálati kapcsolata és így helyzete némileg más, mint LUKÁCS Gyuláé. Általában a fentről lefelé áramló információknál nincsenek problémái, de az ellenkező irányú információáramlásnál csak személyes kapcsolatainak intenzív kihasználásával boldogul. Ugy véli, ebben a vonatkozásban elengedhetetlen az aktív kezdeményezés.

ÖRDÖGH László, a CHEMIMAS tanácsadója. Felettesei az igazgató és az igazgatóhelyettesek. Ő is úgy véli, hogy a hivatalos vállalaton belüli információ legfontosabb forrása a félhivatalos, személyes kapcsolat. Különösen így van ez az alulról felfelé áramló információk esetében.

HORVÁTH Gyula, a Beloiannisz Híradástechnikai Gyár tanácsadója jónak itéli tájékozottságát. A kereskedelmi igazgató közvetlen irányításával dolgozik. Annak ellenére, hogy viszonylag kedvezőnek itéli informálódási helyzetét, igen fontosnak tartja azt, hogy a szemé-

lyes kapcsolatok mellett valamilyen módon szabályozzák az információ-áramlást, hogy az ne kerülje el a tanácsadót.

Dr. GÁDOR László, a Villamosipari Kutató Intézet tanácsadója az igazgató közvetlen munkatársaként dolgozott. Ő is a személyes kapcsolatok szervezésében látja a tanácsadó informálódásának kulcsát. És ennek kulcsa a tanácsadó és a vezető, a tanácsadó és valamennyi munkatársa közötti jó viszony.

Nos úgy tűnik, valamennyi megkérdezett tanácsadó a vállalati információáramlás "állomása", és különösen így van ez a fentről lefelé áramló információk esetében. Igaz, fontosnak tartják ennek szabályozását, mondhatni kényszerpályájának kitűzését, megállapítását. Más a helyzet azonban a lentől: a műhelyekből, a laboratóriumból, a munkaadóktól, a művezetőktől, a középvezetéstől felfelé áramló információk esetében. A megkérdezett tanácsadók úgy vélik, ez az a pont, ahol igen nagy szükség van a jó személyes kapcsolatokra, a kezdeményezésre, "a folyosói beszélgetésekre". És ez már elárul valamit. Senki sem tagadhatja a "folyosói beszélgetések" információs értékét. Sőt sokan úgy vélik, - magamat is közéjük sorolom - hogy ez az információforrás és általában a szóbeli közlés szervezett formái a szakmai tájékoztatásnak is nélkülözhetetlen forrásai. Mégis azt kell mondanom, amellet, hogy erre szükség van, ez nem lehet az egyedüli forrása a lentől felfelé áramló "szolgálati" információknak. Itt elkelne valamiféle rendeleti szabályozás, természetesen csak vállalaton belüli szabályozásra gondolok, hogy legalább ami leírásra kerül, az eljusson a tanácsadóhoz, természetesen csak akkor, ha az abban rögzített információ valamilyen formában kapcsolódik munkájához. És ez bizonyára kedvezően befolyásolná a tanácsadói munka hatékonyságát is. Foglaljuk talán össze a tanácsadók saját szavaival ezzel kapcsolatos véleményét.

Szervezetlen

A lentől felfelé haladó információ megszerzése csak az "ügyességemen", kezdeményező készségemen mulik. Kapcsolataimat kihasználva, sokat kell kérdezniem. Ez vonatkozik a középvezetéssel kapcsolatos információkra is.

Szervezetlen

Személyes kapcsolataim alapján végül is minden, ami érdekel, tudomásomra jut. A nem hivatalos információ csatornák a műszaki gazdasági tanácsadó számára legalább olyan fontosak, mint a hivatalos lehetőségek. A személyes kapcsolatokon muló, rendszerint szóbeli információk sokszor értékesebbek az általában dokumentális, hivatalos információknál.

Szervezetlen

A szó jó értelmében vett, lentől felfelé áramló "félhivatalos" információk is fontos szerepet játszanak a gyakorlatban. És hogy ilyenekhez hozzájuttok vagy sem, az rendszerint a személyes kapcsolatokon mulik.

Szervezetlen Szükséges lenne, hogy kölcsönösen többet tudjunk meg egymástól és ahhoz az eddiginél sokkal határozottabban kényszerpályára kellene terelni az információáramlást. Ezen a téren persze hasznosak a személyes kapcsolatok, de nem ártana ezeket intézményesíteni.

Szervezetlen Ha a személyes kapcsolatok rendben vannak, a szervezet maga gondoskodik arról, hogy a tanácsadóhoz minden fontos információ eljusson és ezt a "folyosói" információk szerencsésen egészíthetik ki. Sőt az információk többsége, mondjuk 60%-a, ezen a csatornán jut el hozzá. És ez időnként meglehetősen időrabló dolog, félóra beszélgetés, 5 percnyi információ, de még így is nagyon megéri.

S bár mintánk korántsem reprezentatív, ez annyira egyöntetű vélemény, hogy semmiféle kommentárt nem igényel.

Értekezletek, konferenciák,
szóbeli közlések

Van azonban a vállalaton belüli tájékoztatás rendszerében egy többé-kevésbé jól szervezett "állomás", és ez az értekezletek rendszere. Itt bi-

zony sokszor fontos információk cserélnek gazdát és a tanácsadói munka szempontjából korántsem közömbös: ott vannak-e, ott lehetnek-e ezeken a megbeszéléseken. Mielőtt az ezzel kapcsolatos kérdésre adott válaszokat elemezném, érdemes néhány mondatot kiragadni a Munkügyi Minisztérium megkérdezett képviselőjének félig-meddig hivatalos álláspontjából. A kérdés, amelyet HORVÁTH Sándor osztályvezetőnek tettünk fel, így hangzott: "A tanácsadókkal folytatott beszélgetések általános tapasztalata, hogy a megkérdezetteket nem nagyon hívják meg a vállalat legmagasabb szintű értekezleteire, megbeszéléseire. Mi erről az Ön véleménye?" Idézzünk a válaszból ... "Tapasztalataim szerint ez az esetek többségében nem így van. Mindaméltt szerintem nem baj, ha nem hívják meg minden értekezletre, nem is kell hogy feltétlenül ott legyen. De ha olyan kérdések szerepelnek a napirenden, amelyek közvetlenül az ő előterjesztéséhez kapcsolódnak, amelyekhez ő ért a legjobban, vagy közvetve összefüggenek a munkájával, akkor mindenképpen legyen ott. Egyébként nem fontos. Hiszen ha a vállalatnál például van egy közgazdasági tanácsadó és a legfőbb vezetés egy konkrét műszaki fejlesztési kérdést tárgyal, miért kellene 8 órát ott ülnie, ha az adott témában nem érdekelt, és talán nem is tájékozott, amikor sokkal hasznosabban is eltöltheti az idejét. Mindenképpen az a véleményem, valamiféle rendelkezés-biztosította formális részvétel nem könnyíti, inkább nehezíti az információszerzést, a tanácsadó munkáját..."

És ezek után nézzük meg közelebbről, mi a tanácsadók véleménye az értekezletekről, a konferenciákról, általában a szervezett szóbeli közlésmód informálódási hatékonyságáról.

Vizsgáljuk meg először a vállalati értekezleteken való részvétellel kapcsolatát. LUKÁCS Gyula, a MOM tanácsadója majd minden fontos értekezleten részt vesz, ha nem is a legmagasabb szintűeken, és hogy ez utóbbiaknál nem ül a tanácskozási asztal mellett, nem okoz számára hiányérzetet. Mindezt pótolja számára a valóban nagyon fontos személyes kapcsolat a vezetőkkel, a munkatársakkal. Az a véleménye, hogy a nem hivatalos információcsatornák minden szempontból pótolják a hivatalos lehetőségeknél esetleg jelentkező hiányokat.

Dr. SZALAY Lajosné, a Goldberger tanácsadója sem vesz részt a felsővezetés szűkkörű értekezletein. Ő sem érzi, hogy erre szükség lenne hiszen közvetlen felettese: a főmérnök, tájékoztatja az őt érintő kérdésekről.

ÖRDÖGH László, a CHEMIMAS műszaki gazdasági tanácsadója hasonlóan vélekedik. A kéthetenként tartott főosztályvezetői értekezleteken részt vesz, és amit itt nem tudhat meg, azt megtudja személyes kapcsolatai révén a félhivatalos lehetőségek kihasználásával.

HORVÁTH Gyula, a Beloiannisz tanácsadója más véleményen van. Szerinte a tanácsadóknak több információs jellegű megbeszélésen kellene részt venniük, függetlenül azok szervezeti szintjétől és többször kellene véleményüket kérni, még olyan ügyekben is, amelyek látszólag nem tartoznak szorosan a munkájukhoz. Mindezt nemcsak a felsővezetés értekezleteire vonatkoztatva tartja fontosnak, ... "ahhoz, hogy kölcsönösen többet tudjunk meg közös munkánkról, az eddiginél sokkal határozottabban kényszerpályára kellene terelni az információáramlást. Itt van például a műszaki fejlesztési elképzelések, tervek kérdése. Ezek a feladatok a műszaki fejlesztési főosztályhoz tartoznak. És ami itt születik, az engem elkerül" ... és azért kerüli el, mert nem vesz részt ennek a főosztálynak fontosabb értekezletein...

Dr. GÁDOR László, a Villamosipari Kutató Intézet tanácsadója volt talán ebből a szempontból a legjobb helyzetben a megkérdezettek közül. Mint az igazgató közvetlen tanácsadója, munkaköri kötelezettségből vett részt a felsővezetői értekezleteken. "Ott kellett lennem ezeken az értekezleteken, és számomra nélkülözhetetlen volt a jelenlét. Általában azt mondhatom, hogy azon a szinten kell értekezni, ahol dolgozunk. A főosztályvezető mellé beosztott tanácsadó legyen ott a főosztály minden értekezletén. A felsővezetés értekezletein csak akkor, ha azt a napirend feltétlenül indokolja. És egyébként a hierarchia, a szolgálati szabályozás kell hogy gondoskodjék arról, hogy erről a szintről is minden, munkájához közvetve vagy közvetlenül szükséges információ eljusson hozzá. Erről gondoskodjék közvetlen felettese: példánkban a főosztályvezető..."

A beszélgetések konkluzióját foglalja össze az idézett vélemény. Ha a tanácsadó nem vesz részt a felsővezetés értekezletein, a szervezetnek gondoskodnia kell arról, hogy az itt elhangzó és munkájával összefüggő információk eljussanak hozzá. Kétségtelen, hogy az esetek

többségében ez az utóbbi megoldás a célravezető. A felsővezetés értekezletein valóban sok olyan kérdés felmerül - személyzeti, munkaügyi problémák - amelyek nem tartoznak a tanácsadó érdeklődési körébe. Így az, hogy az értekezleteken részt vegyen és minden esetben ott legyen, időrabló és felesleges dolognak tűnik. De mivel ezeken az értekezleteken születnek a legfontosabb döntések, és mivel itt alakulnak ki a vállalat egész tevékenységét meghatározó állásfoglalások, ezekről valamilyen formában tudomást kell szereznie. És ha erről gondoskodnak, nem lehet különösebb probléma a belső információáramlásban, a hierarchia perifériáján dolgozó műszaki tanácsadó nem kerül az információáramlás perifériájára. Mint ahogy nem is kerülhet oda, hiszen ha ez történné, munkájának legfontosabb feltételétől fosztanák meg.

Fontos területe a szakmai információk cseréjének a vállalaton kívüli konferenciák, tanácskozások, külföldi kongresszusok egész sora. A szervezett szóbeli közlésmódnak ebben a "műfajában" különösen a hatékonysággal kapcsolatban hangzanak el ellentmondó vélemények. Az a tény azonban, hogy szerte a világon évről-évre nő a konferenciák, kongresszusok száma, arról árulkodik, hogy az információcserének ez a formája az ezeken az alkalmakon megjelenő szakemberek egyetértésével találkozók. És bár sokan azon a véleményen vannak, hogy ezeken a konferenciákon nem az előadások, hanem a "folyósói" vagy esetleg szervezett, néhány személy közötti beszélgetések képviselik az igazán hasznos információt, ez utóbbiakra a konferenciák megszervezése nélkül nem lenne lehetőség.

Foglaljuk össze röviden a megkérdezett tanácsadók e kérdéssel kapcsolatos véleményét.

A konferenciák
nélkülözhetetlenek

A konferenciákon való részvétel igen fontos. Sok olyan adathoz jutnak az emberek a folyósók, a társalgókban és a szervezett vitákon, ami egyébként hozzáférhetetlen lenne számára, és a személyes érintkezés információs jelentősége teszi felbecsülhetetlen értékűvé ezeket az alkalmakat.

A konferenciák
nélkülözhetetlenek

Olyan típus vagyok, akire az élő beszéd nagyobb hatással van, mint az olvasott szöveg. Könnyebben befogadom és illesztem be ismereteim rendszerébe, hiszen ha valamit nem értek, visszakérdezhetek és ugyanezt egy szakönyv elolvasása után nem tehetem.

A konferenciák
nélkülözhetetlenek

Viszonylag gyakran veszek részt konferenciákon itthon és külföldön. Természetesen rendezeteket, adatszerúségeket az ember szívesebben vesz írásban. De a konferenciákon elhangzott és megszereszhető seregnyi új információ nélkül egyszerűen nem tudnám ellátni feladataimat.

Nélkülözhetetlen
forrás

Ma már eltolódott a hangsúly az előadásokról a vita irányába. A konferenciákon szervezett ilyen alkalmak az előadások információs értékét sokszorosan felülmulják. A konferenciáknak éppen az a legfőbb értékük, hogy a világ minden tájáról érkező szakembereket megismertetik egymással, lehetőséget teremt kötetlen eszmecsereére. Ugy kell ezt a forráscsoportot minősítenünk, hogy nélkülözhetetlen adatokat szolgáltasson. Olyan tudnivalókhöz jutunk így, amelyeket nem ír le senki, amit máshonnan nem is szereztünk meg

Ugy tűnik tehát, - és ezt más felmérések és vizsgálatok is alátámasztják - hogy a szóbeli közlésmódnak fontos szerepe van a műszaki tájékoztatásban is, és egyre több vélemény támasztja alá a konferencia-szervezés egy viszonylag új irányát, amit talán nevezünk az egyszerűség kedvéért "kötetlen"-konferenciának. Vagyis az előadások mellett vagy helyett a hangsúly eltolódik a kötetlen információcsere irányába és ezeket az alkalmakat a konferencia nemcsak biztosítja, de szervezői tudatosan előkészítik a konferenciához kapcsolódó kerekasztal vitákat, ötletbörzékét, a klubszerű összejöveteleket és hasonlókat. És ez végeredményben egyfajta kiutat jelent a nemcsak "divatból" emlegetett információválságból ...

Az információfeldolgozás
"házi" módszerei

A tanulságos beszélgetéssorozat még jó néhány érdekes gondolat-ra világított rá. Ezek nagyobbik része nem függ szorosan össze az információszerzéssel, a tájékoztató-

sal. És mivel lassan a terjedelmi lehetőségek határához érünk, befejezésül már csak egy válaszcsoport elemzésére van alkalmunk. Mi a véleménye a tanácsadók általában az informálódás pontosságáról, munkakörük sajátosságai szempontjából, és milyen házi módszereik vannak az adatok rögzítésére, feldolgozására.

Idézzük először dr. LUKÁCS Gyula véleményét:

"... Olyan korszakba ért az emberiség, hogy megfelelő információk hiján a viszonylag kis döntések is súlyos következményekkel járnak. Az informálódás pedig időrabló dolog, pedig a tanácsadó ezek nélkül nem boldogul. Aztán van egy másik probléma. Ha egy dokumentalista referál egy szakfolyóiratot, lesznek olyan kérdések, amelyeket feleslegesnek talál, és így sokszor ez a szelekció utólagos és felesleges többletmunkát jelent a szakirodalomban kutató felhasználó szempontjából. Én egyébként nagyon régóta és nagyon sokat olvasok, a fontos adatokat, cikkeket olvasmánynaplóban rögzítem, a címekről kartonrendszert vezetek."

Dr.SZALAY Lajosné: "Az eredményes munka legfontosabb feltétele, hogy naprakész információk álljanak a tanácsadók rendelkezésére, de néha nehéz kenyér a tájékozódás, és vannak "hiánycikkek"; ilyenek például a kereskedelmi információk. Pedig a textilipar piacra dolgozik és a hiányzó információk komoly gondot okozhatnak. Valahol megvesznek - véletlenek összjátéka - egy csomó pertlit, aztán egy sor gyár beszerez erre hivatkozva egy pertligyártó automatát, elárasztják a piacot és a végén kiderül, hogy az egész félreértés volt. A hazai és a külföldi szakirodalom számára viszonylag kevés időm van, hogy itt valamivel könnyebb legyen a dolog, közösen a műszaki vezetéssel a közeljövőben létrehozunk egy prospektus- és dokumentumgyűjteményt, feldolgozási rendszert ..."

Mi erről a kérdéstről ÖRDÖGH László véleménye? "... Ebben a munkakörben a jólinformáltság alapvető követelmény. El is várják tőlem, hogy a szakmáról mindent tudjak, és ez nem könnyű feladat. Az biztosan hasznos lenne, ha több segítséget kapnék az információ előrendezésénél. Hogy kitől várom ezt a segítséget, magam sem tudom ..."

HORVÁTH Gyula véleménye szerint ... "az informálódás, a friss információk e munkakör alapvető feltételei, fontosnak tartom az olvasottságot, a szakirodalom, a dokumentációs források tanulmányozását, napi egy-két órám elmegy ezzel a tevékenységgel. Régebben egy munkatársam segítségével igen komoly kartonrendszert állítottam össze a kereskedelmi információkról. Most már sajnos nincs erre időm, és nincs segítségem se. Pedig kellene valaki, akire a rutinmunkát rábízhatnám ..."

És végül GÁDOR László véleménye: "... Nekem, mint az intézet igazgatója mellé rendelt szaktanácsadónak olyan irodalmat kellett tanulmányoznom, amely nem az egyes részletkérdésekkel, hanem az általánosabb összefüggésekkel, tervezéssel, fejlesztéssel, tudományszervezéssel kapcsolatos. Igyekeztem olyan összefoglaló referáló folyóiratokat olvasni - nem kevés időt fordítottam erre - amelyek a legfontosabb kérdésekről tájékoztattak, és amit különösen fontosnak tartottam, azt feljegyeztem egy egyszerű eseménynaplóba. Ez az információfeldolgozás házi módszere az én esetemben, amit kielégítőnek találok, bár tudom, hogy ennél lényegesen tökéletesebb rendszert is kitaláltak már ..."

Eddig a vélemények. Szerencsére e lap olvasói járatosak ezekben a kérdésekben és így talán nincs szükség arra, hogy egy-két gondolatot megismételve összefoglaljuk a megkérdezett tanácsadók tájékozódási szokásaival kapcsolatos fontosabb gondolatokat.

Hiszen a konklúzió világos. A tanácsadói munkakör igen érzékeny a hatékony informálódás szempontjából. Ennek megoldásában a legtöbb feladat magukra a tanácsadókra hárul. De az is nyilvánvaló, hogy a vállalat vezetőinek is gondoskodni kell arról; a vállalat "gondolkodó" emberei megkapják ehhez a maximális segítséget. Mert csak így van értelme ennek a munkakörnek, de így válik különösen jelentőssé is a korszerű, modern vállalat életében ...

BUZA P.: Tájékozódás a hierarchia perifériáján

A magyar állami iparban hozzávetőlegesen 800 műszaki-gazdasági tanácsadó dolgozik. A besorolás körül sok a félreértés és sokszor a vállalatok is rosszul értelmezik a munkakör jellegét és lehetőségét.

A tanácsadók általában a lineáris hierarchia "határvidékén" tevékenykednek, és ez befolyásolja tájékozódási lehetőségeiket. A naprakész információ nélkülözhetetlen feltétele ennek a munkakörnek és így szervezése és az ezzel kapcsolatos gondok és problémák meghatározók. Egy közelmúltban folytatott mélyinterjú vizsgálat - amelynek során 5 nagyvállalat, kutatóintézet műszaki gazdasági tanácsadóját, azok munkakörét, tájékozódási szokásait és véleményét tudakolta a szerző - tapasztalatait foglalja össze a tanulmány. Bár a vizsgálat semmilyen szempontból sem tekinthető reprezentatívnak, a személyek gondos kiválasztása lehetővé tesz egyfajta óvatos általánosítást.

Kiderült az elemzésből, hogy a műszaki gazdasági tanácsadó tájékozódási gyakorlatát és annak eredményességét elsősorban személyes kapcsolatai határozzák meg, és hogy emiatt e munkakör hatékonysága szorosan összefügg a tanácsadó és vezetői közötti viszonyal. Különös jelentősége van a tanácsadói munkában a szóbeli információcsere különböző formáinak, az értekezletnek, konferenciáknak, konzultációknak, és személyes megbeszéléseknek. Természetesen emellett fontos teendő a dokumentációs szolgáltatások tanulmányozása. Ez utóbbi azonban csak úgy lehetséges, hogy ha ennek sikeres megvalósításához a vállalatvezetés megadja a szükséges támogatást. Kiderült, hogy bár a tanácsadókra hárul az információszerezés dandárja, vezetőiknek gondoskodniuk kell arról, hogy részesüljenek a legfontosabb információkból és hogy ennek meg legyen a szervezett lehetősége. Mert csak így van értelme ennek a munkakörnek, de így válik különösen jelentőssé is a korszerű vállalat életében.

BUZA, P.: Orientation around the periphery of the hierarchy

About 800 technical-economic advisers are working in the Hungarian state-owned industry. There are many misunderstandings concerning their placing on the pay-roll and the nature and possibility of their activity is also misinterpreted by the enterprises. The advisers are active at the "borderland" of the linear hierarchy and their possibilities for gathering information is influenced by this condition. Up-to-date information is an essential prerequisite for this work, so that the relating worries and problems are of determinative character.

Experiences of a recent deep-interview based inquiry are summarized by the author who investigated the working conditions, in-

formation habits and opinions of technical-economic advisers in five big enterprises and research institutes. Although the investigation cannot be considered representative at all, a certain moderate generalization was made possible by the careful selection of persons.

According to the investigation the habit and efficiency of a technical-economic adviser's information practice are determined chiefly by personal contacts, therefore the effectiveness of this work is closely connected with the relation between adviser and manager. Various form of oral information exchange - meetings, conferences, consultations, personal discussions - constitute a very important part of the adviser's activity. Besides it is very essential to study the documentation services and this could be done only with the help of the management. It is evident that most of the task for getting information belongs to the advisers themselves but the manager's concern is to ensure and organize the possibilities. Good results could be achieved only in this way, so the work of the advisers will be important within an up-to-date enterprise.

БУЗА, П.: Информация на периферии иерархии

В венгерской государственной промышленности работает около 800 технических советников. В связи с этой должностью много недоразумений и часто сами предприятия тоже не верно понимают характер и возможности этой сферы деятельности. Советники, как правило, работают на "периферии" линейной иерархии и это влияет на их возможность получать информацию. Так как необходимым условием данной сферы деятельности является свежая информация, то ее организация, проблемы и заботы, связанные с ней, являются определяющими. В настоящей статье изучаются результаты недавно проделанного исследования, в ходе которого были опрошены технико-экономические советники пяти крупных предприятий и научно-исследовательских институтов. Вопросы были направлены в основном на сферу деятельности советников, на их информационные привычки и их мнения об информации. Хотя данное исследование ни с какой точки зрения нельзя считать репрезентативным, однако тщательный выбор опрошенных лиц все-таки позволяет нам сделать некоторые осторожные выводы.

Из анализа выяснилось, что информационная практика технико-экономических советников и ее результативность определяются их личными связями и, поэтому, эффективность данной сферы деятельности тесно связана с отношениями советника и его руководителей. В работе советника особое значение имеют разные формы устного обмена информацией: совещания, конференции, консультации и личные обсуждения. Конечно помимо этого важной задачей является и изучение документационных служб. Последнее возможно лишь тогда, если руководство предприятия обеспечивает необходимую поддержку для успешного осуществления этого. Выяснилось дальше, что хотя большая часть работы, связанной с получением информации, налагается на советников, их руководители должны обеспе-

читать их самой важной информацией, причем для этого нужно создать организованную возможность. Только в таком случае имеет смысл эта сфера деятельности и только таким образом она станет важной для современного предприятия.

BUZA, P.: Informierung auf der Peripherie der Hierarchie

In der ungarischen staatlichen Industrie sind etwa 800 technisch-wirtschaftliche Berater tätig. Ihre Einstufung in die Unternehmenshierarchie ist nicht selten mit Missverständnissen verbunden, und manche Unternehmen begehen Fehler bei der Auslegung dieses Arbeitskreises sowie der damit einhergehenden Möglichkeiten. Die Berater arbeiten im allgemeinen auf den Grenzgebieten der linearen Hierarchie und dies beeinflusst auch ihre Informierungsmöglichkeiten. Eine stets aktuelle Informiertheit ist eine unerlässliche Voraussetzung der erfolgreichen Erfüllung dieses Arbeitskreises. Das Organisieren der Information und die damit verbundenen Sorgen und Probleme sind also von bestimmender Auswirkung. In der vorliegenden Arbeit sind die Erfahrungen einer unlängst durchgeführten Untersuchung mit Tiefenbefragung - bei welcher die technisch-wirtschaftlichen Berater von 5 Grossunternehmen und Forschungsinstituten betreffs ihres Arbeitskreises, ihrer Orientierungsgewohnheiten und Meinungen vom Verfasser befragt wurden - zusammengefasst. Obwohl die Untersuchung aus keinem Aspekt als repräsentativ gelten kann, ist zufolge der sorgfältigen Wahl der befragten Personen eine Art von behutsamer Verallgemeinerung möglich.

Aus der Analyse ging hervor, dass sowohl die Orientierungsgewohnheiten eines technisch-wirtschaftlichen Beraters als auch die Wirksamkeit der Information allererst durch seine persönlichen Kontakte bestimmt sind und demzufolge die Effektivität dieses Arbeitskreises mit dem Verhältnis zwischen Leiter und Berater eng zusammenhängt. Für die Arbeit des Beraters sind die verschiedenen Formen der oralen Information, wie Sitzungen, Konferenzen, Konsultationen und persönliche Besprechungen von besonderer Bedeutung. Selbstverständlich ist daneben auch das Studium der Dokumentationsleistungen sehr wichtig. Das letztere ist jedoch nur in dem Fall möglich, wenn die Unternehmensleitung hiezu die nötige Unterstützung gewährt. Es war festzustellen, dass obwohl der überwiegende Teil der erforderlichen Informationen von den Beratern selbst eingeholt werden muss, auch die Unternehmensleiter Sorge tragen müssen, dass sie die wichtigsten Informationen erhalten und hiezu die organisierten Möglichkeiten geschaffen werden. Dieser Arbeitskreis ist nämlich nur bei Erfüllung dieser Anforderungen sinnvoll und er kann bloss so im Leben eines zeitgemässen Unternehmens Bedeutung erlangen.