

STRATEGICKÉ RIADENIE VO FIREMNO M INFORMAČNOM PRACOVISKU

Autor: **PhDr. Judita Kopáčiková**

Centrum vedeckotechnických informácií, Bratislava

Anotácia

Príspevok pojednáva o potrebe strategického riadenia v knižniciach a informačných pracoviskách, o procese tvorby, realizácie a kontrole plnenia strategických cieľov a zámerov. Rozoberá dve roviny strategického riadenia – informačnú podporu strategického riadenia smerom k nadriadenému orgánu, zriaďovateľovi, vrcholovému manažmentu podniku, organizácie a vlastné strategické riadenie informačného pracoviska. Okrajovo sa dotýka i problematiky tzv. funkčných stratégií – personálnej, technického zabezpečenia a marketingovej.

Súčasné politické, ekonomické, sociálne a pre nás knihovníkov a informačných pracovníkov i informačné prostredie podlieha sústavným zmenám a stavia organizácie, inštitúcie, podniky, knižnice pred problém úspešne obstať v konkurencii. Zmeny, ktoré súčasné obdobie charakterizujú budú neustále pokračovať. Musíme sa teda pokúsiť ich zvládnuť, pružne na ne reagovať, byť na ne pripravení, očakávať a predvídať ich. Na ich zvládnutie máme k dispozícii moderné riadiace nástroje a metódy - strategické riadenie, TQM, manažment znalostí, riadenie ľudských zdrojov, ...

Narastaním intenzity a rozsahu zmien v prostredí okolo nás narastá i potreba strategického riadenia - stratégie. Čím je väčšia neistota budúceho vývoja a čím je viac alternatív riešenia problému, tým dôležitejšia je potreba strategicky myslieť a strategicky konať.

Pri strategickom riadení je predpokladom úspešnosti strategické myslenie, cieľom zvýšenie efektívnosti, výkonnosti a kvality produktov a služieb - v konečnom dôsledku spokojný zákazník, čitateľ, používateľ a zmyslom dlhodobý úspech v činnosti, či podnikaní.

STRATEGIC MANAGEMENT IN COMPANY INFORMATION CENTRE

Author: **Judita Kopáčiková, PhDr**

(CVTI, Bratislava, SR)

Annotation

The article deals with the necessity of strategic management in libraries and information centres, with the process of creation, realization and regulation of settlement of strategic objectives and plans. It analyzes two levels of strategic management - information support of strategic management towards the superior body, provider, top management of the enterprise and organisation and proper strategic management of the information workplace. Marginally it also interferes with the problems of the so-called functional strategies - personal, technical provision and marketing.

The current political, economical, social and for librarians and informative workers even information environs are subject to review of continual changes and show the organisations, institutions, enterprises and libraries how to compete successfully in competition. Changes, which are typical for the current period, will continue constantly. Consequently we must try to get them under the control, respond to them elastically, to be ready for them and to expect and predict them. For their managing we keep the modern management tools and methods at disposal - strategic management, TQM, knowledge management, management of human sources, etc.

Increasing intensity and change ranges in the environs around us effect exceeding of strategic management demand - strategy. The higher uncertainty of the future development and the more solution alternatives are, the more important demand for strategic thinking and strategic proceeding is.

By the strategic management the strategic thinking is the supposition of succes and increasing of the effectiveness, performance and quality of products and services are the target. The final outcome is a satisfied customer, reader, user and its purpose is a long-term succes in the activity or in the business.

„Budúcnosť patrí tým, ktorí vidia možnosti skôr, ako sú viditeľné“

Súčasnú dobu je obdobím sústavných zmien. Ich zvládnutie znamená pre slovenské podniky, organizácie, inštitúcie obstať v konkurencii. K dispozícii sú moderné riadiace nástroje a metódy ako strategické riadenie, TQM, manažment znalostí, riadenie ľudských zdrojov, ... Čím väčšia je neistota budúceho vývoja a čím je viac alternatív riešenia problému, tým dôležitejšia je potreba strategicky myslieť a strategicky konať. Strategické riadenie je vlastne „bojom o prežitie“, ktorý firma zvädza v prostredí, v ktorom pôsobí. Je to spôsob reakcie manažmentu firmy na neustále sa meniace prostredie, hľadanie nových a netradičných možností riešenia, nových prístupov, metód, nástrojov, techník, stanovenie možných smerov vývoja, dlhodobé zabezpečovanie keď už nie prosperity, tak aspoň existencie. Veľmi zjednodušené: strategické riadenie stojí na ľuďoch, informáciách a financiách. Tam, kde absentuje stratégia, je operatívne riadenie veľmi často iba reakciou na príležitosti alebo vznikajúce problémy a riziká.

Na aké zmeny musia firemné knižnice a informačné strediská, knižničníci a informační pracovníci reagovať? Ktoré zmeny v externom prostredí najviac ovplyvňujú ich činnosť?

V čase, keď rastú nároky na informačnú podporu nielen podnikania, ale akejkoľvek činnosti, stáva sa vhodné využitie informácií a znalostí konkurenčnou výhodou a ovplyvňuje i stratégiu činnosti firemného informačného pracoviska.

Rýchly rozvoj informačných technológií, nové – najmä elektronické informačné zdroje, internet umožňujúci prístup k širokej škále externých elektronických informačných zdrojov, potreba ich organizovania, vyhľadávania, dodávania, zmeny v spôsobe komunikácie, zmeny v informačných požiadavkách a potrebách používateľov, zmeny v profesii informačných a knižničných pracovníkov, ... to všetko sú podnety, na ktoré musíme reagovať. Našou úlohou je zorientovať sa v prostredí, vedieť odhadnúť smer, ktorým sa budú informačné požiadavky používateľov po obsahovej i formálnej stránke uberať, tomu podriadiť ciele a úlohy, poskytnúť primerané informačné služby, zdroje a technológie – neustále skvalitňovať svoju činnosť, pretože obstať v konkurencii rovná sa prežiť. Odpovedať zmenami v akvizícii, sprístupňovaní informačných zdrojov a informácií, zavádzať nové služby a technológie, spätnou väzbou overovať adresnosť služieb, udržiavať neustály kontakt s používateľmi, sledovať a vyhodnocovať využívanie a spokojnosť s jednotlivými informačnými službami a produktmi, hľadať nové finančné možnosti a nové formy spolupráce. Znamená to správať sa trhovo, osvojiť si a uplatňovať moderné riadiace a pracovné metódy, začať strategicky myslieť a strategicky konať.

Strategické riadenie (stratégiu) firemného informačného pracoviska treba vnímať vo dvoch rovinách – smerom k vrcholovému manažmentu firmy ako informačnú podporu strategického riadenia a vlastné strategické riadenie.

Ak chceme primerane reagovať na všetko, čo sa okolo nás deje, musíme v prvom rade vykonať komplexnú analýzu podmienok, v ktorých firemné informačné pracovisko pôsobí. Analyzujeme vonkajšie vplyvy, vonkajšie a vnútorné prostredie, potreby a požiadavky používateľov, zákazníkov. Musíme si položiť a zodpovedať na otázku kto sme, čo tu chceme, kam mierime. Musíme mať o sebe a svojom smerovaní jasnú predstavu, ujasniť si vlastné poslanie (misiu), formulovať zámery a ciele (víziu), ako aj spôsob a postupy na ich dosiahnutie.

Analýza externého prostredia

Vplyv externého prostredia na firemné informačné pracoviská, tak ako na ostatné knižnice, sa vyznačuje univerzálnosťou, nemôžeme ho ovplyvniť, pôsobí globálne a dlhodobo. Sú to tzv. STEP faktory – sociálno-kultúrne, technické a technologické, ekonomické, politicko-legislatívne trendy (napr. sociálna a vzdelanostná štruktúra obyvateľstva, životný štýl, hierarchia hodnôt, postavenie žien, demografický vývoj, vek a vekové skupiny, miera nezamestnanosti, mobilita pracovnej sily, cena a podmienky práce, kúpyschopnosť obyvateľstva, trendy v oblasti personálneho manažmentu, rozvoj informačných technológií, legislatíva, príprava na vstup do EÚ, NATO, ...). Keďže firemné informačné pracovisko je súčasťou firmy, tie vplyvy vonkajšieho prostredia, ktoré pôsobia na chod firmy, vplývajú i na činnosť jej informačného pracoviska. Súčasťou analýzy externého prostredia je i analýza konkurenčného prostredia. Vedie k formulácii príležitostí a rizík.

Analýza interného prostredia

Pri analýze interného prostredia sú dôležité informácie o postavení informačného pracoviska v rámci firmy, jej organizačná štruktúra, personálne obsadenie, finančné zdroje, prepojenie a spolupráca s inými podnikovými útvarmi napr. marketingom, vývojom, výskumom, výrobou,... Pomáhajú nám formulovať vlastné silné a slabé stránky.

Analýza externého a interného prostredia, vedie k tzv. SWOT analýze – (anglicky Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats), k formulácii silných a slabých stránok, príležitostí a rizík – hrozieb, ktoré spolu s prognózou vývoja prostredia sú základným predpokladom pre tvorbu stratégie.

Kľúčovým limitujúcim faktorom pre realizáciu stratégie sú financie. Hľadanie nových finančných možností a získavanie financií (sponzoring, konzorciá, kooperácia,...) a lobing (či už v rámci organizácie, alebo smerom k manažmentu firmy) je dôležitou, často únavnou súčasťou riadiacej práce.

Veľmi dôležitý je proces kontroly. Mal by nás dostatočne včas varovať pred možnými problémami, ale dáva nám i možnosť identifikovať novovznikajúce príležitosti. Sledujeme a vyhodnocujeme plnenie úloh, efektívnosť pracovných činností, pracovné výkony.

V strategickom pláne (stratégii) – stanovujeme ciele (dlhodobé, krátkodobé, hlavné a vedľajšie), plánujeme financie, prostriedky a metódy, ktorými tieto ciele chceme dosiahnuť. Ak máme byť úspešní pri tvorbe stratégie, treba k nej pristupovať tvorivo, dlhodobé a zásadné rozhodnutia vykonávať na základe porovnávania a hodnotenia vývoja.

Hlavným cieľom je účinná informačná podpora riadenia a spokojný zákazník.

Vedľajšie ciele sú formulované v čiastkových – funkčných stratégiách (finančná, personálna, technického vybavenia, marketingová,...).

Mimoriadnu pozornosť treba venovať **personálnej stratégii**, pretože ľudské zdroje sú v procese strategického riadenia kľúčovým prvkom. Bez ľudí nemožno stratégiu realizovať. Týka sa tak manažérov, ako i zamestnancov. Tajomstvom úspechu prosperujúcich podnikov, organizácií a inštitúcií sú vzdelaní odborníci a manažéri – profesionáli.

V procese strategického riadenia je dôležitá i jeho technická podpora. **Stratégia technického zabezpečenia** je prostriedkom na realizáciu stratégie. Zahŕňa plán rozvoja technológií vrátane informačných, technického vybavenia, zlepšovanie pracovných podmienok, pracovné prostredie.

Marketingová stratégia, keďže je orientovaná na používateľov, vyžaduje dôslednú identifikáciu ich potrieb a požiadaviek. Pričom sú rovnako dôležité všetky štyri súčasti marketingového reťazca – výrobok, služba, cena, miesto (distribúcia) a propagácia (z angličtiny tzv. štyri „P“ – product, price, place, promotion). Dôležité je sledovať spätnú väzbu a venovať jej primeranú pozornosť - analýzy, prieskumy spokojnosti zákazníkov, štatistické vyhodnocovania.

Postavenie a poslanie firemného informačného pracoviska

Informačné stredisko, technická knižnica je neoddeliteľnou súčasťou firemného informačného systému. Informačne podporuje riadiace a rozhodovacie procesy na všetkých úrovniach od operatívneho až po strategické riadenie, ktorého informačné zabezpečenie je najnáročnejšie. Na každom stupni riadenia sa stretávame s kvalitatívne inými informačnými požiadavkami a potrebami, vyžadujú sa rôzne typy informácií od netriedených základných, cez informačné analýzy až po agregované, analyticko-syntetické informácie. V každom prípade však musia byť aktuálne, operatívne a pravidelné.

Pozícia a postavenie firemného informačného pracoviska, jeho odborný a spoločenský status viac, ako v prípade akejkoľvek knižnice iného typu, závisí od podpory vrcholového manažmentu, od uvedomenia si dôležitosti informačnej podpory rozhodovacích a riadiacich procesov a významu informácií, ako strategickej „suroviny“ a konkurenčnej výhody. Dnes sme svedkami „zúfalej“ snahy informačných špecialistov participovať na informačnej podpore podnikania firmy, na ktorej sa nezúčastňuje len informačné stredisko či technická knižnica, ale aj ostatné podnikové útvary (napr. marketing, informačné technológie, ...). Aby sa informačná podpora stala trvalou súčasťou strategického informačného systému, treba manažérov sústavne

vychovávať a informačne vzdelávať, trénovať ich v kladení informačných požiadaviek, viesť ich k využívaniu informácií a informačných analýz, ktoré informačné strediská v rámci podpory podnikania produkujú.

Poslaním firemného informačného strediska, technickej knižnice je monitorovať dianie vo vonkajšom, aj konkurenčnom prostredí firmy prostredníctvom verejných informačných zdrojov; napomáhať tvorbe, rozširovaniu a neustálemu skvalitňovaniu znalostnej základne firmy s cieľom prispievať k znižovaniu rizika pri rozhodovacích procesoch. Cieľom jeho činnosti je poskytovanie kvalitného informačného servisu svojim používateľom, maximálny používateľský komfort, kvalita, rýchlosť a relevantnosť informácií.

Informačná stratégia

Vo firme existujú formálne a neformálne informačné toky, využívajú sa interné a externé (verejné a neverejné) informácie a informačné zdroje. Na to, aby sme správne vedeli určiť zameranie, obsah a rozsah informačnej podpory musíme stanoviť informačnú stratégiu. V nej formulujeme a analyzujeme informačné potreby a požiadavky, mapujeme formálne a neformálne informačné toky vo firme (aké informácie, z akých zdrojov a v akej forme sa vo firme využívajú), snažíme sa o ich optimalizáciu. Na základe týchto informácií sa potom rozhodujeme, ktoré oblasti si vyžadujú informačnú podporu, zostavujeme portfólio informačných služieb a produktov (čo, kedy, periodicita, rozsah), odhadujeme synergické efekty, rozhodujeme o použití a využití informačných technológií (komfort prístupu, firemné portály, internet, intranet, extranet, fultextové vyhľadávanie, redakčné systémy), ktoré vytvárajú platformu pre efektívne sprístupňovanie, prezentáciu a zdieľanie interných a externých informácií a znalostí, pridelujeme kompetencie (personalizácia informačných výstupov). Odhad synergických efektov je proces veľmi zložitý, kritériom môže byť napr. využiteľnosť informačných zdrojov, ktoré vlastníme, ich cena. V každom z týchto krokov sledujeme ekonomické (finančné) limity.

Množstvo informácií tak v tlačenej ako i digitálnej podobe predstavuje obrovské informačné bohatstvo. Úlohou informačných špecialistov je uľahčovať a sprostredkovať používateľom prístup k nemu a orientáciu v ňom na základe poznania informačných kanálov, spôsobov publikovania, informačných zdrojov, metód a techník ich vyhľadávania, ich organizovanie a spracovanie.

Informačné zabezpečenie vo firmách je možné realizovať v podstate troma spôsobmi:

- a) využitie externých dodávateľských služieb, ev. outsourcing informačných služieb,
- b) informačné zabezpečenie z vlastných zdrojov, zriadenie a využívanie služieb vlastného informačného pracoviska,
- c) kombinácia využívania externých dodávateľských služieb a služieb in house - najčastejší spôsob.

Informačné služby a produkty

Firemné informačné pracovisko poskytuje svojim používateľom spravidla tieto informačné služby a produkty:

a) informačné služby:

monitoring externého prostredia firmy, oceňovanie informácií z hľadiska ich relevantnosti a využiteľnosti pre firmu,

- spracovanie prehľadových informačných materiálov a analýz,
- online rešeršené služby z externých elektronických informačných zdrojov a databáz,
- budovanie vlastných databáz a poskytovanie SDI rešerší,
- budovanie knižničného fondu (klasické i elektronické dokumenty) a jeho sprístupňovanie - online katalóg, intranet,
- digitálne služby - elektronické dodávanie dokumentov, poskytovanie digitálnych kópií dokumentov z vlastného knižničného fondu a prostredníctvom medzinárodných služieb i z fondov iných knižníc,
- edičná činnosť a propagácia služieb,
- informačná príprava pracovníkov firmy - prezentácie, prednášky.

b) informačné produkty:

- monitor médií - denné tlačové správy,
- finančné a makroekonomické ukazovatele - vývoj, aj okolité krajiny,
- informácie o konkurenčných firmách, produktoch, regiónoch, surovinách, investičnej výstavbe,
- informácie o pripravovaných vedecko-technických a vzdelávacích akciách,
- odkazy na voľne či komerčne prístupné externé elektronické databázy, datacentrá, informačné zdroje (časopisy, www adresy,...),
- dotazníkové prieskumy spokojnosti,
- právne informácie - legislatíva,
- obchodné registre, katalógy firiem,
- ceny,
- burzové spravodajstvo - kurzy, akcie,
- country intelligence,
- company intelligence,
- focusy (alebo zaoštréné na) - všetky aktivity súvisiace s predmetom podnikania napr. investičné aktivity, životné prostredie, údržba, e-commerce, marketing, ...
- tematicky špecializované informačné zdroje - online katalóg, preklady, cestovné správy, firemná literatúra, zoznamy časopisov, normy, patenty,...

Quo vadis firemné informačné pracoviská na Slovensku?

Z knižničného zákona (zákon č. 183/2000 Z.z.) vyplýva pre Centrum VTI SR povinnosť metodicky riadiť a štatisticky vyhodnocovať činnosť technických knižníc a informačných stredísk na Slovensku. Metodické riadenie má však len odporúčajúci, nie záväzný charakter. Pre technické knižnice a informačné strediská je preto i reakcia na každoročný prieskum o ich činnosti tiež nezáväzná, o čom svedčí i návratnosť dotazníkov, každoročne sa pohybujúca do 40 % - v roku 1998 bola návratnosť 38,6 %, v roku 2003 len 24 %. Výsledky analýzy, ktorú uvádzam sú preto len orientačné, ale i tak alarmujúce.

Na Slovensku sme v roku 1989 evidovali 336 informačných stredísk (firemných knižníc), v roku 1998 len 109 a v roku 2003 ich bolo 45. Možno povedať, že z dobre fungujúcej sústavy VTEI zostalo len torzo.

V rokoch 1998 – 2003 dosiahol počet zrušených, resp. zakonzervovaných technických knižníc, či informačných stredísk 101.

Stav knižničného fondu predstavoval v roku 1998 objem 3 165 521 knižničných jednotiek, v roku 2003 to bolo len 999 529 k. j., ročný prírastok v roku 1998 činil 63 494 k. j., v roku 2003 len 19 536, v roku 1998 odoberali technické knižnice 7 026 titulov odborných periodík, v roku 2003 len 2 858, počet výpožičiek dosiahol 375 897 v roku 1998, v roku 2003 len 143 198, počet používateľov bol 28 430 v roku 1998, v roku 2003 14 426.

Tie technické knižnice a informačné strediská, ktoré prežili, sú slušne technicky a technologicky vybavené a poskytujú kvalitné informačné služby – napr. zo 48 evidovaných pracovísk je 38 počítačovo vybavených, 34 je pripojených na internet, 29 z nich používa automatizovaný knižnično-informačný systém, 18 z nich poskytuje rešeršné služby a 6 ďalšie iné odborné služby (expertné služby, prekladateľské služby,...) napriek tomu, že priemerný počet zamestnancov na jednu technickú knižnicu, informačné stredisko bol v minulom roku 1,64 (v roku 1998 2,28).

V snahe dosiahnuť čo najvyššiu efektívnosť hľadajú firmy rezervy v procesoch a činnostiach ktoré sú považované za menej podstatné – i v informačnej podpore. Redukujú sa nielen počty pracovníkov, ale i „neproduktívne“ pracoviská. Z histórie i zo súčasnosti vieme, ako často sa siaha práve na technické knižnice a informačné strediská. Iste, informačné služby je možné zabezpečovať aj externe, ale prečo treba zlikvidovať existujúce, veľakrát excelentné firemné technické knižnice, či informačné strediská?

Zvyčajná prax je taká, že najskôr v rámci reštrukturalizácie, zefektívnenia činnosti a organizačných opatrení v rámci znižovania stavov zamestnancov, firmy najprv postupne prepustia odborných zamestnancov

knižnice, informačného strediska, knižnica prestane poskytovať knižničné a informačné služby (nemá ich kto poskytovať) a nakoniec sa zlikviduje, v lepšom prípade zakonzervuje knižničný a informačný fond.

A tak sa len nečinne prizierame, ako sa tieto informačné pracoviská likvidujú. Natíska sa historická paralela s neblahými rokmi rôznych diktatúr, či už cirkevných alebo svetských, kde sa knižné bohatstvo často likvidovalo na hranici.

Vznik a fungovanie informačnej spoločnosti predpokladá určitú hospodársku, politickú, kultúrnu, technickú a technologickú úroveň. Informačnú spoločnosť nemožno budovať a rozvíjať tam, kde hospodárske subjekty na svoje fungovanie nepotrebujú vedecké, technické, obchodné informácie. V protiklade k tomu sú knižnice (teda aj technické knižnice a informačné strediská) považované za kľúčové organizácie informačnej spoločnosti (knižničný zákon). V strategických materiáloch o informatizácii spoločnosti v podmienkach SR sa okrem iného hovorí najmä v časti venovanej vzdelávaniu a výskumu a vývoju o efektívnosti a produktivite výskumno-vývojovej práce využívaním metód a prostriedkov informatiky a informačno-komunikačných technológií najmä v oblasti digitalizovaných vedeckých knižničných a informačných prameňov, o vytváraní priaznivej klímy pre podporu vedy a výskumu, zabezpečení vybudovania informačného prostredia pre koordinované získavanie, správu a riadené sprístupňovanie medzinárodných poznatkov vedecko-výskumnej komunite, o podpore budovania národných digitálnych knižníc pre vedu, výskum, techniku a vzdelávanie, ...“ Ako to všetko dokážeme zabezpečiť a zvládnuť bez dobre vybudovaných firemných a informačných stredísk?

Slovenská knižničná legislatíva sa firemných knižníc a informačných stredísk dotýka len okrajovo, spomínajú sa len ako súčasť knižničného systému SR, pretože tieto sú spravidla pracoviskami, ktoré neposkytujú knižničné a informačné služby verejnosti. A tak, alebo napriek tomu, sme svedkami najmä v posledných rokoch ich systematického ničenia a doslova devastácie kultúrneho a technického dedičstva.

Napriek tomu, že firemné knižnice a informačné strediská sú v pravom slova zmysle pracoviskami neverejnými, poskytujúcimi informačné služby prevažne zamestnancom firmy, čiže ide zväčša o súkromný sektor, štát by mal nejakým spôsobom ošetriť a zastrešiť svojou legislatívou najmä to, aby nedochádzalo k ich likvidácii.

V knižničnom zákone má zriaďovateľ knižnice voči ministerstvu kultúry len oznamovaciu povinnosť (§ 12, ods. b), ministerstvo teda nemá nerozhodovaciu právomoc, nemá povinnosť prevziať knižničný fond alebo aspoň zabezpečiť jeho presun. Ešte som sa nestretla v praxi napr. s uložením pokuty, či iným o sankcionovaním v prípade likvidácie firemnej knižnice bez oznámenia, či iným porušením zákona. Zákon ďalej explicitne neuvádza, že knižničné fondy sú súčasťou kultúrneho dedičstva, s výnimkou historických knižničných fondov, nespomína sa žiaden verejný záujem – v § 2 ods. 1 sa hovorí iba o poslaní knižníc.

V kategórii špeciálne knižnice (§11) sa spomínajú i technické knižnice, ale to je i jediná zmienka o nich. Sú teda súčasťou knižničného systému SR, ale zákon sa o ne veľmi nestará. Knižničný zákon upravuje len postavenie a poslanie knižníc, ktoré poskytujú knižnično-informačné služby verejnosti, teda tie, ktoré sú financované zo štátnych prostriedkov alebo iných verejných zdrojov. Možno považovať zamestnancov firmy za verejnosť? Áno, napriek tomu, že firemné knižnice a informačné strediská nie sú financované zo štátnych prostriedkov.

Ak jediným kritériom úspešnosti firmy je zisk, potom si treba uvedomiť, že zabezpečenie činnosti a fungovania firemnej knižnice, či informačného strediska a tým i informačných potrieb a požiadaviek jej zamestnancov, je pre firmu vždy z tohto pohľadu stratová záležitosť, pretože návratnosť investícií je dlhodobá. Očakávať za každých okolností výrazné synergické efekty a okamžitý zisk je veľmi krátkozraké. V tomto prípade sa totiž skutočne investuje do rozvoja ľudských zdrojov a budovania znalostnej spoločnosti.

Celá oblasť vedecko-technického rozvoja a teda i vedecko-technických informácií, technických knižníc a informačných stredísk, ako inštitucionálnej základne pre poskytovanie informácií a služieb tohto typu by sa mala stať preferovanou oblasťou národného hospodárstva, tak ako sa to uvádza v materiáli Stratégia informatizácie spoločnosti v podmienkach SR. Kto by to mal garantovať? Vychádza mi to, po vzore krajín Európskej únie, na samostatný ústredný orgán, ktorý by vytváral priaznivé podmienky pre poskytovanie vedecko-informačných služieb, a nie ako doteraz okrajovo ministerstvá kultúry, školstva, resp. dopravy, pôšt a telekomunikácií. V prvom rade však treba vytvoriť také legislatívne podmienky, aby k likvidácii týchto

pracovník nemohlo dôjsť a nedochádzalo. Je síce záležitosťou súkromnej podnikovej sféry do akej miery zabezpečí prístup k informáciám pre svojich zamestnancov a teda informačne podporí svoju činnosť, ale je záležitosťou vlády, aké vytvorí pre podniky a podnikanie v tejto oblasti podmienky.

Literatúra

1. Quinn, J. B. – Mintzberg, H. – James, R. M. The strategy process. 2. vyd. Harlow: Prentice Hall Europe, 1998. 1036 s.
2. Papula, Jozef. Strategický manažment. Bratislava: Elita, 1993. 160 s.
3. Kopáčiková, Judita. Je stratégia pre knižnice potrebná? In *ITlib*, 2003, roč. 7, č. 4, s. 4-6.
4. Stratégia informatizácie spoločnosti: <http://www.rokovania.sk>
5. Segešová, Ľubica. Prieskum stavu a činnosti technických knižníc a informačných stredísk na Slovensku za rok 2002. <http://www.cvtisr.sk/prieskum2002.htm>
6. Segešová, Ľubica. Prieskum stavu a činnosti technických knižníc a informačných stredísk na Slovensku za rok 2001. In *Z Centra VTI SR*, 2002, č. 2, s. 3-10.
7. Segešová, Ľubica. Prieskum stavu a činnosti technických knižníc a informačných stredísk na Slovensku za rok 2000. In *Z Centra VTI SR*, 2001, č. 2, s. 3-10.
8. Segešová, Ľubica. Prieskum stavu a činnosti technických knižníc a informačných stredísk na Slovensku za rok 1999. In *Bulletin CVTI SR*, 2000, č. 2, s. 1-6.
9. Segešová, Ľubica. Prieskum stavu a činnosti technických knižníc a informačných stredísk na Slovensku za rok 1998. In *Bulletin CVTI SR*, 1999, č. 2, s. 13-19.