

KÖNYVISMERTETŐ

OSZD MEG
ÉS ELŐBBRE
JUTSZ...Gondolatok
Tomka János:*A megosztott tudás hatalom*
című könyvről

Harmat Kiadó, Budapest

2009

A vezetés elmélete és gyakorlata számára évtizedes szentencia „a tudás hatalom...” kifejezés, mellyel a zsurnalisztika nyelvezetében és igényes, evidenciákra alapozott tudományos értekezésekben egyaránt találkozhatunk. Tomka János jelentős elemzésekre alapozva, doktori fokozattal elismert kutatásai során a szervezeti tudásmegosztás problematikájának igényes leírására vállalkozott, új könyvét a mindennapok menedzseri gyakorlatában is megválaszolható kérdésekre keresve a válaszokat, alkotta meg.

A szerző kerülve a kétségeket ébresztő kinyilatkoztatásokat először kérdez, és újra kérdez. S ami a fontos, korunk lényeges problémáira irányulva mer kérdezni, majd esetenként a komplex válaszok alternatíváit is bemutatva érzékelteti napjaink dilemmáit. Jó érzékkel választott címet is, a hagyományos „szlogent” kiegészítette a *megosztott* jelzővel, s ezzel a tartalommegosztás, közösségi tudás kérdésköre iránt elsősorban praktikus elméleti

érdeklődést mutató *web 2.0-s nemzedék* számára is kódolt egy rövid, bár még nyitott üzenetet. Jelenünk egyik legintenzívebben fejlődő informatikai alkalmazási területe a tanulást támogató, s így a már validált tudást megosztó keretrendszerek fejlődése és az ezzel kapcsolatos tevékenységek formálódása. E jövőnek szóló impulzus kiemelése azért is időszerű, mert Tomka nem vész el az elegáns elméletek részletes taglalásában, könyve egyfelől az ezredfordulót megelőző évtized és az azt követő évek menedzsment-szakirodalmára hivatkozva napra kész, másfelől a gyakorlati esettanulmányok idevonatkozó részeinek kiemelésével gazdagon illusztrált, referenciaértékkel bír. Az elektronikus környezet, internetes alkalmazások is jelen vannak már a példákban, azonban a fő vonulatot a vállalati, illetve tágabban a szervezeti tudásmegosztás fejlődése, a progresszív gyakorlat alapján a tendenciák kiemelése képezi.

Az interdiszciplináris szemlélettel megírt mű – jól szemléltetve a villamosmérnök/mérnök-tanár szerző esetében is a mérnöki szakmakultúra széles alapjait – a filozófiai alapokra is visszautalva a szervezetelmélet, üzemp gazdaságtan, viselkedéstudomány szempontjait érvényesítve foglalkozik a tudásmenedzsment alapjaival, különösen érdekes és hasznos a tudásmegosztás szempontjából meghatározó együttműködési modellek leírása, és ami talán az olvasókat a leginkább érdekli: a tudásszervezetek menedzselésére vonatkozó ismeret és tapasztalat rendszerezése. Tomka

alapvető állítása – nevezetesen a tudásmegosztás szervezeti formáiban és vezetési gyakorlatában egy új, spirális fejlődési pályára történő átállás zajlik napjainkban –, olyan hipotézisnek is tekinthető, melyet a kötet fejezetei, példái, összefoglaló és rendszerező részei meggyőzően igyekeznek igazolni. De talán lényegesebb – akár a kötet *hozzáadott értéke* is lehet – a formális logikai szabályokon túl, hogy a leírtak alkalmasak az olvasó „megnyerésére”, gondolkodásának ösztönzésére, késztetést jelenthetnek kis és nagy szervezetek esetében a progresszív megoldások, sikeres modellek alkalmazására.

A mérnök, pedagógus és elismert vezetési tanácsadó szakmai hitvallása jól érzékelhető a könyvben: hisz a szervezetekben, a formális szabályok által létrehozott társas együttlét és munkatevékenységek rendszerében, abban, hogy a közösségek sikere a kommunikáció minőségétől függ. Ez azt is jelenti, hogy a tudás megosztásában érvényesülhet – sőt a sikeres példákban igazoltan érvényesül is – egy olyan emberi-szakmai dimenzió, melynek milyensége a szervezet üzleti sikereit alapvetően képes meghatározni. E gazdasági szempontból némi optimizmussal megfogalmazott kifejezést napjaink realizmusa egy továbbival feltétlenül ki kell egészítse, a vállalat gazdasági eredményességének javítása szempontján túl, a válság időszaka különösen felértékeli a szakmai közösség szociális tudásának a milyenségét. Ez a tudásmegosztás kvantitatív jellemzőin már túlmutat, a szolida-

ritás problémakörét is érintő kvalitatív jelleggel.

Tomka János mérnöki igényességgel rendszerez, ugyanakkor a számos nemzetközi referenciával is rendelkező eset ismertetésén, a korrekt szakmai hivatkozásokon túl, egyedi tapasztalatairól és az ezzel kapcsolatos szakmai dilemmáiról is őszintén ír. Hitelességét, meggyőző erejét írásainak éppen ez a karakter adja, hiszen a változás sokakat foglalkoztat, és az elméletileg egyszerű összefüggések a valóságban, vállalati szervezeti keretekben, sajátos emberi környezetben speciálisak. Ennek a jelenségnek a relativitására és a tendenciák felismeréséhez szükséges közvetlen vagy közvetett tapasztalatok megszerzéséhez is jelentősen hozzájárult a szakmai összeállítás, mely racionális sorrendben, pontokba szedve és a forrásokat, a további tájékoztatósi lehetőségeket megadva igényes gondolati és gyakorlati keretet ad a menedzsereknek.

A feszes szerkezetben megszerkesztett kötet kiemelkedő érdeme, hogy az elméleti felvetéseken túl, racionális módon, a gyakorlati orientáció, a példák és esettanulmányok szöveges és ábrák általi ismertetése praktikussá teszi az olvasást. A fejezetek többségében a gazdag szakirodalmi hivatkozások az ezredfordulót követő jelentősebb monográfiákat, vezető folyóiratokban megjelent cikkekre mutatnak. A táblázatos összefoglalások a témában különféle stúdiumokat folytató hallgatókat segítheti, de a jelentős vezetői tapasztalatokkal rendelkezők számára is hasznos információkat rendszerez a könyv, melyet a tudásmenedzsment kérdéseivel foglalkozó művek legújabb generációjához sorolhatunk, tudományos igényessége és a progresszív gyakorlathoz való kapcsolódása miatt.

Benedek András

DÖNTÉS-TÁMOGATÓ RENDSZEREK

(szerk. Sántáné-Tóth Edit)

Budapest, Panem Könyvkiadó,
2008, 408 oldal

A hagyományos erőforrások (az anyag, az energia, a munkaerő, a tőke stb.) mellett már több évtizede új erőforrásként jelent meg az adat és az információ – majd az utóbbi évtizedben a(z emberi) tudás is. Az informatika korszerű eszközei és módszerei biztosítják ugyan a tömeges adatgyűjtést, adattárolást, adatfeldolgozást és adattovábbítást, azonban az *információ mint erőforrás* hatékony felhasználásához még meg kell oldani annak globális gyűjtését, feldolgozását, elérését, valamint (minden résztvevő számára) *azonos értelmezését*. Csak így lehet a tárolt adatok közötti kapcsolatokat feltárni és értelmezni, elemezni, azokból megfelelő trendeket kinyerni – és az így kapott információkat a gazdasági életben, a szervezetek vezetésében felmerülő döntési szituációkban felhasználni. A *tudás intellektuális tőkeként* való kezelésére a közel tíz éve kibontakozott tudásmenedzsment vállalkozott, hatékonyabb és eredményesebb problémamegoldást, stratégiai tervezést és döntéshozatalt ígérve. A *döntéstámogató rendszerek*, röviden *DTR*-ek (*Decision Support Systems, DSSs*) az előbbi problémák megoldásában adnak segítséget. Az Üzleti Intelligencia megoldások – a döntéstámogató rendszerek és további üzleti folyamatok kezelését nyújtó eszközök együttesen – olyan lehetőségeket biztosítanak, amelyekkel aktívan és hatékonyan lehet az

üzleti folyamatokat ellenőrizni és menedzselni.

A könyv alapfokú informatikai és statisztikai alapismeretekre épít. A terminológiai megalapozás céljából a szükséges döntésméleti alapok ismertetésével kezdődik (utalva a döntésmélettel, a döntéselemzéssel, valamint az emberi lehetőségekkel foglalkozó több kiváló magyar nyelvű könyvre). A témában nem jártas olvasók számára segítséget kíván nyújtani azaz is, hogy a bemutatott módszereket sok esetben egyszerű példákkal illusztrálja.

A könyv *1. fejezete* (Sántáné-Tóth Edit és Biró Miklós tollából) összefoglalja a szükséges döntésméleti alapfogalmakat. Különböző szemléletű közelítéseket mutat be abból a célból, hogy a döntési folyamat szereplőit (az embert, a gazdasági környezetet és magukat a döntéseket) minél több oldalról megvilágítsa. A probléma, a problémamegoldás, az alternatívák, a célok jellemzése után foglalkozik az optimális és a kielégítő döntésekkel, a normatív és a leíró döntési modellekkel, majd az állapotér-reprezentációval és ennek kapcsán a problémák kategorizálásával. A döntéshozatal gazdasági környezetének elemzése után bemutatja a döntéshozó embert, akinek racionális és ösztönös gondolkodási módja meghatározza döntéshozatali tevékenységét. Ezután elemzi az emberi tudás és modellalkotás szintjeit, majd foglalkozik a döntések különböző szempontok szerinti osztályozásaival.

A *2. fejezet* (Kő Andrea, Lovrics László és Sántáné-Tóth Edit) először a vezetői munka sokrétűségével foglalkozik, rámutatva, hogy napjainkban egy vezető munkája csak informatikai támogatás mellett lehet eredményes. Ezután röviden áttekinti a döntéstámogató rendszerek kialakulásának folya-

matát, megadva – mintegy megelőlegezve – azok tájékoztató jellegű meghatározását. A döntési folyamat fázisainak ismertetése után a döntéstámogató rendszerek jellemző komponenseinek és azok funkcióinak leírása következik. Végül a csoportmunka jellemzéséről, majd a csoportmunka – ezen belül a csoportos döntéshozatal – számítógépes támogatásának igényeiről és lehetőségeiről esik szó.

A *3. fejezet* (Biró Miklós) először felvázolja a problématernek egy olyan többdimenziós modelljét, amely egy konkrét döntési helyzetben közvetlenül segít felismerni a problémához legjobban illeszkedő döntési modellt. Ezután egy egyszerű példa kapcsán bemutatásra kerülnek a statikus döntési táblák, a lineáris és egészértékű programozási modellek, a heurisztika fogalma, az érzékenységvizsgálat és a célértékkeresés, majd a döntési fák, a matematikai programozási, illetve a kombinatorikus optimalizációs modellek. A fejezetet a döntéshozatalt támogató modellek és technikák végtelen tárházára való utalás zárja. Az ismertetett modelleket a fejezet a legelterjedtebb eszközben, az Excelben írt feladatokkal illusztrálja.

A *4. fejezet* (Kő Andrea) felépítése illeszkedik az üzleti intelligencia projektek menetéhez, felépítéséhez, vagyis az adatgyűjtéstől kiindulva, az adattárolás folyamatán keresztül jutunk el az elemzésig, majd az eredmények felhasználásáig. Az üzleti intelligencia fogalmának tisztázása után az adatgyűjtés és az adatminőség kérdéskörével foglalkozik először. A fejezet egyik központi témája az adattárház és az adatpiac jellemzőinek és felhasználási lehetőségeinek bemutatása. Áttekintést ad az adatgyűjtéssel kapcsolatos problémákról és kihívásokról, majd foglalkozik az adatminőség kér-

déseivel. Bemutatja a felsővezetői információrendszereket, az on-line elemző-feldolgozó rendszereket (OLAP) és a stratégiai teljesítmény-menedzsment megoldásokat. Foglalkozik az adatvizualizáció és az adatbányászat területével és annak szerepével az üzleti döntéshozatalban. Napjaink kihívása a vállalatok tudásvagyonának rendszerezése, strukturálása és hozzáférhetővé tétele; megmutatjuk, hogy a tudásmenedzsment milyen módon segíti ezt elő. A fejezet az ontológiai kutatások rövid bemutatása után rámutat az ontológiáknak az üzleti intelligencia feladatok megoldásában játszott szerepére. A fejezetet, a megértést elősegítendő, egy az üzleti intelligencia projektek sajátosságait bemutató esettanulmány zárja.

Az *5. fejezet* (Sántáné-Tóth Edit) szakértői döntések támogatását nyújtó rendszerekkel foglalkozik. Először átfogó képet ad az ismeretalapú technológiáról, ezen belül a szakértő rendszerekről; bemutatja azoknak a mesterségesintelligencia-kutatások során történt kialakulását, megadja jellemzésüket, bemutatja az első sikeres szakértő rendszereket, majd foglalkozik e technológia eredményeivel és problémáival. Ezután részletesebb ismertetések következnek. Az elméleti alapok kapcsán bemutat néhány jellegzetes keresési stratégiát, ismeretrepresentációs és bizonytalanságkezelési módszert. Majd az ismeretalapú és a szakértőrendszer-technológia ismertetése következik, amelyet az alaptéchnikák és jellegzetes problémátípusok ismertetése követ. A fejezetet a rendszert fejlesztő tudásmérnök feladatairól, a szakértőtől és egyéb forrásokból történő ismeretszerzés problematikájáról és fontosabb módszereiről szóló ismertetés zárja.

A *6. fejezet* (Sántáné-Tóth Edit és Lovrics László) áttekintést ad

azokról az intelligens technikákról, amelyeket a döntéstámogató rendszerekben eddig már sikeresen felhasználtak. A szimbolikus tanuló (vagyis az induktív és az esetalapú) rendszerek mellett ismerteti a neuronhálózatokat, a genetikus algoritmusokat, a bizonytalanságkezelés fuzzy modelljét, valamint jellegzetes alkalmazásait és integrálási lehetőségeit. A fejezet az egyes technikák megértését példákkal, némely esetben demonstrációkra történő utalással segíti.

Az *Utószó* (Gábor András) rövid áttekintést ad a döntéstámogató rendszerek perspektíváiról, alkalmazási lehetőségeiről és jövőbeli tendenciáiról, az integráció nélkülözhetetlen szerepéről és a folyamatmenedzsment fontosságáról.

A könyv *függelékei* (Sántáné-Tóth Edit és Lovrics László) az egyes fejezetekben mondottak mélyebb megértését célzó példák és részletesebb ismertetések mellett tartalmaznak tájékoztató jellegű ismertetéseket a korai szakértőrendszer-fejlesztések hazai vonatkozásairól, a logikai programozásról, ezen belül a Prolog nyelvről és a szemantikus technológiákról, így az ontológiák matematikai alapját adó leíró logikákról, valamint a szakértőrendszer-fejlesztések CommonKADS módszertanáról. Az egyes függelékek saját irodalomjegyzékkel rendelkeznek. A csatolt *angol–magyar szakszótár* (amelyet Sántáné-Tóth Edit állított össze) a könyvben használt fontosabb szakkifejezések angol–magyar szószedetét tartalmazza. Célja az angol nyelvű szakirodalom olvasásának segítése.

A könyv szerzőit több mint tízéves szakmai barátság köti össze; a Corvinus Egyetem szemináriumaiban, egyéb szakmai rendezvényeken rendszeresen találkoztak, kapcsolódó anyagaikat kölcsönösen megosztották egymással. Természetes