

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 alapttechnikák 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

gondolat volt részükről a könyv közös megírása. A Sántáné-Tóth Edit által szerkesztett könyv a Panem Kiadónál jelent meg 2008-ban.

A könyvet a szakirányú képzések és a speciális tanfolyamok résztvevői, valamint gyakorlati munkájuk során nap mint nap döntéseket hozó szakemberek is haszonnal forgathatják. A könyv célja az, hogy olvasói képesek legyenek a munkájuk során felmerülő problémákat az emberi tényezők, valamint a döntéstámogató módszerek és eszközök alkalmazhatósága szempontjából elemezni.

Becsky Róbert

Lengyel György

A MAGYAR GAZDASÁGI ELIT TÁRSADALMI ÖSSZETÉTELE A XX. SZÁZAD VÉGÉN

Akadémiai Kiadó, Budapest

2007, 192 p.

A vezetők, vezetés, a gazdagok léte régtől vizsgált része a társadalmaknak. Két évszázada a szociológia első megnyilatkozásaiban már foglalkozott e kérdésekkel, majd a múlt század hetvenes éveitől sajátos vizsgálati folyamat indult meg, a humán tudományok előszeretettel fordultak a különféle társadalmi rétegek vizsgálata felé. A szocialistának mondott rendszer társadalmi rétegzettségének, elitjeinek vizsgálata egyszerre szolgálhatta rendszerátalakítási és lebontási szándékokat. A gazdasági elit fogalma és léte, szereplői a közélet és tudományos közgondolkodá-

sunk egyik kulcsfiguráivá lettek. Ez az elit azonban sajátosan tág kör, mára vállalkozók, állami és egyéb vezetőket értünk alatta. Az elit terpe a karrierlehetőségek köre, a befolyások, a lojalitás kompetenciáinak színtere. Az egyes országok irányítási szintjein elhelyezkedők vizsgálata mindenütt gyakorlat, elsősorban a sikeresnek ítéltet, gazdagokat (leggazdagabbakat) követik figyelemmel (lásd a különböző sikerlistákat). Lengyel György új könyvében a magyar gazdasági elittel az 1945-öt követő évtizedek változásai mentén foglalkozik. A gazdasági és az uralkodó vagy hivatali elit vizsgálata korábban jobban elkülöníthető volt, mára a szociológia és más tudományok együttesével, árnyaltabban és sokoldalúbban közelíthető meg. A gazdasági elit vizsgálata két évszázada a vállalkozások tömegesedése, a vállalkozói felkészültség, tudás, gazdagság és gazdaságideológiai koncepciók mentén szerveződött tudománnyá, amelyekben a vállalkozó vagy annak tartott elit, mint a társadalom jövőjét alakító csoport, benne a megfelelő személyiségekkel jelenik meg. Magát a vállalkozói magatartást, a vállalkozói funkciót annak idején legszemléletesebben Jean-Baptiste Say fogalmazta meg. Nála a vállalkozói funkció a termelési tényezők, a tőke és a munka sajátos kombinációja, amelynek sikerét a személyiség alakíthatja. Schumpeter a korai vállalkozókról azt mondja, hogy a gyakorlati kezdeményezőkézség, tettvágy, a gazdagodni/győzni akarás egyfajta vezetői személyiségvonásokkal, magatartással párosul. Schumpeter az új kombinációk megjelenését azért tartotta szükségesnek, mert gazdaságtörténeti szempontok érvényesítésére törekedett. A hazai gazdaság-, ipar- és kereskedelemfejlesztésben számos kiemelkedő vállalkozó személyiség, csoport

jelent meg. Sokan a helyi fejlődés meghatározói voltak, számosan jutottak el országos, sőt, nemzetközi szintekre is. A magyarországi vállalkozások története összefügg a polgárosodással. A XVIII. századi városi szerveződések során a földesúri mezővárosokban a földesurak akadályozták a polgárok privilegizált jogállását. Paradox módon ez a mezővárosi korlátozott autonómia teremtette meg a lehetőséget a „modern” értelemben vett polgárosodás megindulására. Ezekben a városokban ugyanis a céhek és kereskedők nem tudták megakadályozni azt, hogy a földesurak – saját bevételeik növelésére, hitelforrásaik bővítésére – ne telepítsenek be görög, örmény meg zsidó kereskedőket. Ezek a kezdetben főleg kiskereskedelemmel, termény- és gabonakereskedéssel foglalkozó vállalkozók mindenütt a gazdasági és társadalmi változások letéteményeseivé lettek. A megszerzhető ismeretek és tapasztalatok birtokában egyre többen lettek/lehettek a gazdasági elit részvevői. Az ezekhez csatlakozó, alkalmazást kapott személyek további sorsát meghatározták az e körökben szerzett kapcsolatok, tapasztalatok.

A gazdasági elit, a gazdagok, a gazdagság, a vezetők, mint funkcionáriusok, és mint emberek sorsának alakulása régtől vizsgált kérdéskör. A folyamatokat formáló gazdasági alapok és társadalmi viszonyok változása következtében az érdeklődés állandó a megítélés változó. Az elitnek képzelt vagy nevezhető, közvetlenül vagy közvetve vezető személyek, rétegek egy részét sokan egyenesen a gazdaság egyetlen befolyásolóinak, a gazdaság siker alakítóinak tekintik. Az elitvizsgálatok, akár egyénekről, akár rétegekről, csoportról van szó, megkísérlik olyan összefüggések, tényezők feltárását, amelyek alkalmasak lehetnek egy sikeres elit lét-

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 7-8. SZÁM

rehozásának előkészítésére vagy az ilyen munka orientálására. Burkolt vagy nyílt cél azonban odáig eljutni, hogy a keletkezett/képződött/létrehozott elit milyen sikerrel és hatékonysággal szerepel? Az egyes személyek és elitcsoportok tartós sikeressége azonban nem mindig követhető, a sikeres üzletemberek családtagjai többségében kevéssé lesznek/maradnak sikeresek, részben tehetség vagy más irányú tájékozódás következtében, részben a kapcsolatrendszerek változása következtében. Történelmi, gazdasági és társadalmi fordulatok szintén gyökeres változtatásokat eredményezhetnek.

Nagy feladatra vállalkozott Lengyel György, amikor a szociológiai alapú vizsgálódással áttekinti a századvégi társadalmi (menedzserek, bankárok, gazdaságpolitikusok) elit létrejöttét, változásait, a létrehozó tényezőket és a következményeket. Korábbi munkáihoz hasonlóan alapos és meghatározó dokumentációkkal követi az elitképződés sokrétű alakulását. A hazánkban két évszázada, de a múlt század első felében is viszonylag homogén, kevéssé bővülő gazdasági elit dinamikus átalakulása 1945 után vált rohamossá. Sorsfordulók zajlottak le ezekben az évtizedekben. Az új elit létrehozása, változásai kortörténeti háttérrel, gazdag dokumentációval (statisztikák közreadásával) történik. A mai változásokat egyszerre befolyásolják a belső társadalmi mozgások, a globális hatások, a négyéves választások következményei. Lengyel György feldolgozásában rendszerelvű megközelítésben az elitelmélet(ek) lényegre törő összefoglalása nyomán (1.) A magyar gazdasági elit összetételének hosszú távú változásai nemzetközi összehasonlítását (2.) mutatja be, középpontként a lojalitás és kompetencia alakulását (a kötetben többször visszatérően) vizs-

gálva. A Rendszerváltás, elitváltás, piaci átalakulás (3.) fejezetben az átalakulás békés jellegét emeli ki, amelyben meghatározó volt az elitek valamilyen megállapodása. A 4. fejezetben a Lassulás és bezáródás: a gazdasági elit változásai a kilencvenes években megmutatja, hogyan alakult a kiegyensúlyozódó viszonyok között a társadalmi és hivatali mechanizmus a gazdasági elitben. A mindenkit érintő egyéni életút, a gazdasági elitbe való bejutást kondicionáló tényezők (5.) között máig élő hatású a párttagság vagy erős csoportkötődés, amelyek együttes és külön befolyását szerzőnk jól érzékelteti. A személyi feltételek és lehetőségek infrastruktúráját tárja fel a (6.), Társadalmi jellemzők: a gazdasági elit és az aktív népesség fejezete (7.), ahol részletekbe menően elemzi a gazdasági elit szegmenseit, ezek tartalmi és funkcionális jegyeit, amelyek végül is a döntési mechanizmusokban és ezek minőségében jelennek meg. A feldolgozásban felleljük az oktatás/képzés szerepét, mindvégig kevesebb figyelem jut azonban a személyiségből adódó meghatározottságnak. Ez nem véletlen. Az értékelhető és prognosztizálható személyes tulajdonságok, az alkalmasság a vezető szerepre, a magatartás önkéntes vagy szükségszerű változása az elitekkel történő kapcsolatban sok feltételhez kötött, amire egy szociológiai megközelítésben csak közvetett hatásrendszer értelmezésben nyílik lehetőség, Lengyel György orientálása nyomán azonban további tájékozódásra alkalmas adva.

A gazdasági elit stratégiai pozíciói korábban a föld- és erdőtulajdonon, bányabirtokokon, nagyszámú bérmunkáson a jó pénzügyi elgondolások és megvalósítás eredményein, a feldolgozási és kereskedelmi kör bővítésén alapultak. Ezek birtokában a gazdasági reprodukciós folyamatokban tágabb

döntési kompetenciával rendelkezettek. Két évszázada olyan sajátos vállalkozói típus jelent meg, akinek tevékenységét a szaktudás legitimálja, döntései individuális autonóm jellegűek, pozíciója általában nem öröklődik. Ezek a jegyek részben ma is jelen vannak, de Lengyel György árnyaltan tárja fel azokat a mai tényezőket, amelyek befolyásolják a menedzserek, bankárok, gazdaságpolitikusok munkáját. Két évszázada a vállalkozói tevékenységnek mindenesetre kedveztek a társadalmi feltételek, amelyekben a gazdasági környezet kihívásai nemcsak kényszerhelyzetekként, hanem új alternatívákként jutottak érvényre. Ma a globális gazdaság kényszerhelyzetei, mint szerzőnk is megállapítja, nem kedveznek a gazdaság ethosának, a gazdasági elit elsődlegesnek tekinti az individuális értékrendet, a vezetői teljesítménynormák követését. Szerzőnk árnyalt megközelítése több helytompítja az elitekkel kapcsolatos ellenérzést és kritikát, feltételezi, hogy a gazdasági elit egyes csoportjai között intézményes ellensúlyok vannak, továbbá, hogy a nemzetközi kötődések jelentős mértékben befolyásolják az elitek mozgásterét a szélsőségek irányába. A kötet oligarchiaveszélyre vonatkozó megállapításai érdekesek és a hazai elitben vannak is ilyen jelenségek. De hazánkban nem lehetséges a versenytől való elzárkózás, és bár a privatizáció során és mindmáig lehet szerezni nagy vagyont részben politikai támogatással, de ennek megtartása csak igen hatékony működtetéssel lehet. Az erőteljes nemzetközi versenyben nehéz fennmaradni, mert hazánkban nincsenek monopolizálható nyersanyagok, energiaforrások. Az oligarchiával a feldolgozott anyag ismeretében csak részben, de ennek más formáival viszont naponta szembesülünk. Szerzőnk gazdag szakirodalmi hát-

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 7-8. SZÁM