

Mi a tudásmenedzsment? (II. rész)

Vállalati példák

A KPMG Hungária 2000 decemberében rendezett fórumán ismertették, milyen skála mentén osztályozzák a vállalatokat a tudáskezelés szempontjából:

1. kaotikus állapotok vannak,
2. felismerik a tudás szerepét,
3. támogatják a tudás létrehozását, megosztását,
4. a tudással mint erőforrással gazdálkodnak (menedzselik),
5. tudásközpontú vállalatként működnek.

Magyarországi felmérésük során 18 jelentős cégnél tájékozódtak (eredetileg ennél jóval több vállalatot kerestek meg, de a többség nem tudott volna érdemben válaszolni a kérdéseikre); a 18 cég között magyar, külföldi és vegyes tulajdonú intézmények egyaránt szerepeltek. A meginterjúvált cégek kevesebb mint egyharmada érte el a 2. szintet (2000 nyarán). Mindössze két vállalat kezdte megközelíteni a 3. lépcsőfokot. Ugyanekkor a KPMG nemzetközi felmérése szerint a megkérdezett külföldi cégek közül 32% tartott a 2–3. fázisban, 10%-uk pedig már a 4–5. szakaszban. Számottevő különbség, de nem tűnik behozhatatlannak.

Ugyanezen a rendezvényen idézték az 1999. évi MAKE (Most Admired Knowledge Enterprises) felmérés eredményeit. A MAKE toplistát több mint 200 elemző véleménye alapján állították össze. Európai székhelyű, ill. alapítású cégeket „versenyeztettek”. Az első öt helyen a *Nokia* (Finnország), a *Skandia* (Svédország), a *Siemens* (Németország), a *BP Amoco* (Anglia) és a *Celemi* (Svédország) végzett.

A Nokiát (www.nokia.com) olyan céggként írták le, mint ahol elsősorban a tanulásra koncentrálnak, és nagyon erősen ösztönzik a tudás megosztását. A két svéd vállalat, a *Skandia* (www.skandia.com) és a *Celemi* (www.celemi.com) – az egyik biztosító, a másik tanácsadó cég – arról nevezetes, hogy új utakat keresnek a szellemi tőke mérésére. Épp erről nyilatkozik egyébként Karl Erik Sveiby svédországi „KM pioneer” az *Information World Review* legutóbbi számában (McKenna, 2000). A vállalati tudástőke első elemét, az ügyfélkapcsolatokat például a rangos (image enhancing) ügyfelek számával, az ügyfélbázis stabilitásával mérik; a strukturális tőkét a két éven belül kinevezett vezetők és a többi szakember arányával; a tudástőke harmadik elemét, az alkalmazottak hozzáértését pedig többek között a szakemberek fluktuációjával és a „kompetencianövelő projektek” (továbbképzések?) számával. Az *Intangible Assets Monitor* (IAM) névre hallgató rendszerüket egy svéd bank például a vállalati hitelkérelmek elbírálásában hasz-

nosítja. Mert ahogyan Sveiby fogalmaz: „míg a hagyományos üzleti értékelés a vállalkozások múltjával foglalkozik, addig ők, a nem kézzel fogható értékek felmérése során, a cégek *jövőjével*”.

Az 1999. évi MAKE-díjas Siemens szerte a világon arra összpontosít, hogy alkalmazottai körében újrahasznosítsa a már meglévő tudást. Hasonló módon a szintén kiemelt BP Amoco is arról nevezetes, hogy – asztali számítógépekről kezdeményezett videokonferenciák segítségével – kontinenseket áthidaló virtuális munkacsoportokat működtet. Ez az a vállalat, ahol 12 ezer munkatárs készítette el a maga honlapját...

A KPMG-fórumon szóba került a *Xerox* példája is. A *Xerox* technikusai a világ több mint száz országában „meg tudják beszélni” egymással tapasztalataikat. Volt rá példa, hogy egy rendkívül drága berendezést vissza kellett volna venniük a vevőtől egy javíthatatlannak tűnő hiba miatt, de a szóban forgó műszerész megosztotta a problémát kollégáival a cég belső levelezőforumán, és egy távoli országból rögtön megírta valaki, melyik apró alkatrészt kell csupán kicserélni.

Ugyancsak a KPMG rendezvényén említették a *Dow Chemical* egyik „tudásmenedzsment-programját”. Az 1990-es évek elején felülvizsgálták összes szabadalmukat. Amiben nem láttak fantáziát, azt törölték. Ezzel óriási összegű szabadalmi díjat takarítottak meg. A maradékból kiválogatták azokat, amelyekkel nem tűnt gazdaságosnak foglalkozniuk. Ez utóbbiak nagy részét licencként sikerült értékesíteniük, s így jelentős bevételre tettek szert...

A KPMG-rendezvényen többször is szó esett a „competitive intelligence”, azaz a versenytárs cégekről gyűjtött információkat kezelő rendszerekről. Az ilyen rendszerek magától értetődő szolgáltatása például a hírek terítése cégen belül naponta, hetente vagy az automatikus figyelmeztetések szétküldése például megrázó hír, új konkurens termék felbukkanása stb. esetén... Utaltak a KPMG Hungária egy másik felmérésére, amelynek során azt vizsgálták, mennyire felkészültek a hazai vállalatok az elektronikus üzletre. Tapasztalatuk szerint gyakori hiányosság, hogy a cégeknél elmarad a versenytársak rendszeres értékelése.

A MOL tudásmenedzsment-programja

Szintén a KPMG fórumán ismerkedtem meg a *MOL* tudásmenedzsment-programjával. Mármarosi András ismertette két projektjüket. Az egyiknek az a célja, hogy külső-belső információkra támaszkodva „versenytárs-tudásbázist” építsenek ki és tegyenek elérhetővé kb. 130 illetékes munkatárs számára. A másik projekt a szabályozási környezet – ezen belül kiemelten az Európai Unió előírásainak – felmérését és nyomon követését, valamint a cég lobbitevékenységével kapcsolatos tudnivalók kézben tartását célozza. Fontos jellegzetessége ennek a rendszernek, hogy – a jogszabályokhoz kapcsolva a saját szakemberek kommentárjait – a belső elemzéseket és a témába vágó többi dokumentumot is tartalmazza. A lobbitevékenységhez kapcsolódó információk között az önkormányzatokkal, minisztériumokkal, szakmai szervezetekkel fenntartott kapcsolatokat, a fontos személyek elérhetőségi adatait említette az előadó. A második rendszerhez mintegy 200-an fognak hozzáférni, a két projekt által érintettek köre azonban részben átfedi egymást.

Mindkét projekt munkálatai 2000 nyarán kezdődtek (a stratégiaalkotás 1999 novemberében indult), az éles üzemű rendszerek 2001 januárjától működnek. Teljes munkaidőre átszámolva 14–15 fő dolgozik a projekteken, valójában jóval több,

mert a résztvevők nagy része csak legfeljebb munkaideje felét fordíthatja ezekre a munkákra. A rendszer alapjául Lotus Notes szoftvert választottak, elsősorban a webfelületű lekérdezés kedvéért. 2001 második félévére tervezik a vállalati Yellow Pages (szakértők nyilvántartása) kiépítését, a rákövetkező évekre pedig egy „konferencia-tudásbázis”, valamint a vállalati hálózaton megvalósuló oktatási rendszerek (online tréning) kialakítását.

A Knowledge Associates CE szemináriumi anyaga arról tanúskodik, hogy a jelentős hazai vállalatok közül jelenleg a MOL mellett csupán a *Magyar Postánál* fut hivatalos tudásmenedzsment-program. Ezenkívül a *Miniszterelnöki Hivatalban* dolgoznak még hasonló programon.

Gyógyszeripari példák

A gyógyszeripari példák ismertetése előtt fontosnak tartom kiemelni, hogy más iparágak ellátottságához képest a gyógyszergyárak valóságban tozódódnak a kiválóbbnál kiválóbb adatbázisokban mind a kémia, mind az élettudományok terén, de még ezek határterületein is. Olyan különleges információforrásokat birtokolunk, mint az IDRAC, a Pharmaprojects, az Ensemble vagy a Pharmaceutical Companies Analysis. Hihetetlen mennyiségű adatot vásárolunk meg ezekkel a rendszerekkel, s ami fő: feldolgozott, célszerűen elrendezett formában. Egészen más helyzetben vagyunk tehát, mint azok a vállalkozások, amelyek számára az internet előtti időkben alig voltak (elérhető) információforrások.

A Knowledge Associates CE szemináriumán a következő gyógyszergyárakat, ill. alkalmazásokat említették:

- Piaci információk, vásárlókról szóló információk – *Bristol-Myers Squibb*, *Hoffman La Roche* („Right First Time” a rendszer neve);
- Termékekkel kapcsolatos információk – *Zeneca* („Project CONCERT”);
- Strukturális tőke, „best practice” ismeretek – *Novartis* (Virtual Market Place), *Eli Lilly* Virtual Information Service (ELVIS);
- Az alkalmazották ismeretei – *Johnson & Johnson* (Knowledge Network, Knowledge Enabled Web).

Sally Drayton (1999) a Hoffman La Roche és a Glaxo Wellcome példáját ismerteti röviden. A *Hoffman La Roche* programját azzal a céllal indították, hogy lerövidítsék az új termékek törzkönyvezésének idejét. Ennek érdekében külső szakértők a cég legjobb szakembereivel együtt áttanulmányozták az FDA-hoz benyújtott 4 New Drug Application (NDA) összesen 60 ezer oldalnyi anyagát. Ezt követően átfogalmazták a házi „regulatory” irányelveket oly módon, hogy a legfontosabb követelményeket kiemelték, fastruktúrába rendezett kérdésesoportot állítottak össze, megvizsgálták az ezekre adott múltbeli válaszokat s hogy milyen ismeretekre lesz szükség a kérdések jövőbeni megválaszolásához. Ezután létrehoztak egy kapcsolatrendszert, amely megmutatja, hogy kinek mikor, miért, mit kell tudnia, valamint egy Yellow Pages nyilvántartást az elérhető szakismeretek birtokosairól. Mindez sokat segített abban, hogy feltárják a követelmények és a rendelkezésre álló tudás közötti hézagokat.

A *Glaxo Wellcome*-nál az öt stratégiai célkitűzés egyike az ún. *tanulószervezet* kialakítása lett. Az ismeretek vállalaton belüli áramlásában fontos szerepet tulajdonítottak az *informális* hálózatoknak. Az intranet kiépítése részben e hálózatok fel-

lendítését szolgálta. A tudás megosztása jutalmazási szemponttá vált a munkacsoportok és egyének teljesítményértékelése során. Ilyen módon ez a tevékenység alapvető készséggé fejlődött, beépült a szervezeti kultúrába, nem tekintik pluszfeladatnak. A Glaxo Wellcome példáját ismerteti Nick Langley is a Scrip Magazine-ben (2000). Ebből a cikkből kiderül: hangsúlyt fektettek arra, hogy a munkatársak maguk publikálják anyagaikat az intraneten. A K+F területén összesen 2500 ember publikál a belső hálózaton. A közzétett anyagok minősége okoz némi gondot, de fontosabbnak tartják, hogy ne lehessen néhány webmester szűk keresztmetszet a tartalom feltöltésében. Simon Evans, a cég illetékes vezetője elmondta, hogy megállapították: a cégen belül elérhető információszolgáltatások 95%-át *nem* veszik rendszeresen igénybe. Az ok: hiányzott az a célzott segítség, eligazítás (az intraneten), amely a megfelelő információkhoz elvezette volna az embereket...

Sajnos több gyógyszeripari példát egyelőre nem ismerek. Egymás után érkeznek viszont a postával – sok-sok példányban – a külföldi prospektusok különféle gyógyszeripari tudásmenedzsment-rendezvényekről. Nem tudom, vajon egy „Pharmaceutical R&D Knowledge Management” című konferencia programjában a „többdimenziós” nagy teljesítményű szkrínelés (HTS), a kombikémiai könyvtárak, az adatvizualizáció, az adatbányászat, a projekten belüli információáramlás, a kutatási infrastruktúra, a globális „Expertise Location System”, a vállalati portálok stb. stb. többet jelentenek-e pusztán amiatt, hogy „tudásmenedzsment” főcím alatt kerülnek terítékre. Egy biztos: az ilyen témájú programok tanúsága szerint a szereplésre vállalkozó nagy gyógyszergyárakban külön csapat foglalkozik a K+F informatikai kihasználásával.

További nagyvállalati példák

Alfredo Moreno Babiera (1999) tízoldalas írásban ismerteti az EBRD (European Bank for Reconstruction and Development) egyik legfontosabb részlegének (Office of the Chief Economist, OCE) tudásmenedzsment-programját. Ami őket e program elindítására kényszerítette, az az előzetes ún. tudásaudit eredménye volt. A megkérdezettek jelentős része nem tudott a rendelkezésére álló információforrásokról. A felmérés után több mint kétszeresére ugrott e szolgáltatások használata. Annak érdekében, hogy fenntartsák és tovább fokozzák a szolgáltatások kihasználtságát, és hogy bátorítsák az intézményen belüli ismeretek cseréjét, létrehozták az OCE Central Knowledge Store nevű rendszert. Ez egyrészt a „fejek adatbázisából” állt (Map of Expertise), a következő szlogennel: „Ha az OCE tudná, amit tud...”. Másrészt adatbázist építettek a rendelkezésükre álló külső-belső adatbázisokról OCE Online Databases címen. Ezenkívül felépítették az ún. Knowledge Tree-t, Lotus Notes alapon, amely véleménycserére és az alkalmazottak megnyilvánulásaiban tetten érhető információk nyilvántartására, kategorizálására, visszakeresésére használható.

Stephen E. Arnold a *General Electric* egyik csoportjánál (GE Capital Structured Finance Group) kiépített vállalati portált ismerteti. Ez a SageMaker szoftverével működik. Nem egyszerűen ugrópontok (linkek) listája, hanem kapu az internetre és a cég vásárolt adatbázisaihoz, egyéb „branded” információkhoz, például drága pénzen beszerzett tanulmányokhoz, valamint a vállalati nyilvántartásokhoz, többek között az SAP-hez. A program elvégzi a számára elérhető információk indexelését, saját automatikus osztályozási rendszerében eltárolja az adatokat. Sok egyéb portálprogrammal szemben csaknem valós idejű hozzáférést biztosít a dokumentumok-

hoz, vagyis azonnal indexeli az új anyagokat. Mindemellett a szoftver naplózza, hogy ki mit, mikor használt, méri a használatot, a naplóállományokat további feldolgozásra alkalmas Excel-táblák formájában bocsájta rendelkezésre.

Sir Peter Bonfield, a *British Telecom* vezérigazgatója 1999 nyarán osztotta meg a BT tudásmenedzsment-stratégiáját a *Managing Information* olvasóival (Bonfield, 1999). Nick Langley a *Scrip Magazine*-ban ugyancsak foglalkozott nemrégén a BT intranetjével. A BT-intranet kiépítése 1994-ben azzal a céllal vette kezdetét, hogy visszaszorítsák a papír alapú dokumentációk előállítás, terjesztési, tárolási költségeit. A következő szakaszban interaktívvá tették a rendszert (levelezés, on-line tárgyalóterem-foglalás stb.), majd megoldották, hogy a vállalatnál futó ügyek adatai – köztük az ügyintéző neve – elérhető legyen a belső hálózaton. Így mód nyílt arra, hogy a hasonló gondokkal (ügyfelekkel) szembesülő dolgozók egymás tapasztalatát segítségül hívhassák. Az intranetet nap mint nap használják arra is, hogy legkülönbözőbb ötleteiket közzétegyék, megvitassák. A belső hálózat, amely immár több országon ível át, megnövelte, úgymond, az egyes emberek hatókörét. Nem hatáskörét, hanem annak az informális társaságnak a méretét, amelyen belül egy-egy munkatárs befolyással bír.

Tim Owen (1998) arról ír, hogy a vállalati étterem menüjén és a cég telefonkönyvéen felül milyen adatokat szerepeltetnek az intézmények belső hálózatukon. Számos alkalmazást említ, egészen röviden: belső kutatási jelentések (*British Gas*), a munkatársak szakmai jártasságáról szóló adatok (*EMI*), tartályhajók elérhetőségi adatai (*Shell*), házi tanfolyamok (*Lloyd's of London*), pénzügyi elemzések (*Nat-West*) és ipari kapcsolatokról szóló információk (*Natural History Museum*). Szó van a cikkben (végre!) egy könyvtárról is: a *News International* nevű hírügynökségnél az újságíróknak komoly gondot okozott az eligazodás az értékes és kevésbé értékes internethelyek között. A cég könyvtára hipertext adatbázist hozott létre, ennek segítségével mindezek a források – kattintható link formájában – tájékoztató megjegyzésekkel ellátva könnyen kézben tarthatók... Még egy valamit emelek ki ebből az írásból: gyakori intranet-alkalmazás, hogy valamely külső szolgáltató hírcsatornáját rákapcsolják a belső hálózatra.

A vállalati példák sorát a könyvtárak szerepéről szóló részben még folytatom. A fentiekhez még figyelmükbe ajánlom Balog Attilának és kollégáinak a *Byte*-ban megjelent cikkét, melynek témája a vállalati *helpdesk* (informatikai ügyfélszolgálat) munkája során felvett adatok – hibák és megoldások – tudásbázissá emelése (Balog et al. 1999).

2. KÖNYVTÁRUNK ÉS A TUDÁSMENEDZSMENT

Két kérdés sarkallt arra, hogy ezt az összeállítást elkészítsem. Az egyik: van-e a tudásmenedzsmentben olyasmi, amit a józan ész nem diktálna nekünk (itt vállalatunk egészére gondolok) amúgy is? A válaszom: ha van, akkor az a tudásmegosztás *szemlélete*. Csak hasznunkra válhat, hogy a tudásmenedzsment divatja a bizalom és a közös célok fontosságára irányítja figyelmünket. A többi: olyan dolog, amit találékony és céltudatos emberek előbb-utóbb felfedeznek maguknak, még ha csak rövid távban gondolkodnának is.

Mi a könyvtárak szerepe a tudásmenedzsmentben és mi lehet saját könyvtárunk szerepe? Ez volt a másik kérdés, ami arra ösztökélt, hogy elkészítsem ezt az irodalmi összefoglalót.

A könyvtárak szerepe

Visszatérek Rob Abbott (2000) cikkéhez. Azt fejtegeti, hogy bármiféle információ akkor válik könnyen hasznosíthatóvá – akkor alakul át tudássá –, ha nem szétszórta, ha van szerkezete, vannak szövegösszefüggései, ha meghatározott céllal, bizonyos személynek vagy intézménynek szól s a kellő időben. Mindez csoportosítás, rendszerezés, szűrés, kivonatolás, a redundáns részek eltávolítása, az összefüggések felismerhetővé tétele stb. révén érhető el. Amit most felsoroltam, ősrégi *könyvtárosmunka*. A különbség a régi időkhöz képest az, hogy korábban a technika nem engedett meg annyi mindent, mint ma. S ami még ennél is fontosabb: a könyvtár nem volt annyira kifelé forduló, annyira olvasó-, akarom (?) mondani: használóközpontú, mint napjainkban.

(Ha már leírtam ezt a szót, bár sohasem szerettem: „használó”, elárulom, hogy olvasás közben rátaláltam a nekem tetsző kifejezésre, s ez nem más, mint a „játékos”. A „játékos” szó bevezetését David Nicholas (2000) ajánlja, mondván: annyi mindent kifejez, amit az elnyűtt „használó” nem tud. A „játékos”-nak egyénisége, lendülete van, interaktivitást, versengést, társas kapcsolatokat, látványos akciókat mind-mind beleérthetünk ebbe a szóba.)

Visszatérve az információ használhatóvá tételére: a könyvtárak igen sokat tettek és tehetnek továbbra is annak érdekében, hogy a korábban emlegetett internalizáció (az explicit információ átalakítása személyes tudássá) könnyebben, gyakrabban megtörténjen.

Stephen Abram (1997) nyersebben fogalmaz. Szerinte a tudás mint olyan nem menedzselhető, nem kezelhető. Ami kézben tartható, az a környezet, a folyamat, és ebben Abram a könyvtárosnak katalizátor szerepet tulajdonít. A könyvtáros az adatokat szabványos formára hozza, címkézi, az információkat indexeli, válogatja. Amikor pedig segíti, eligazítja, rávezeti valamire az olvasót vagy tolmácsolja a megtalált információt, akkor átadja neki saját tudását.

Hazel Hall és Alyn Jones (2000) angol könyvtárosok szembeszegülnek Davenport és Prusak világhírű tudásmenedzsment-szakemberekkel, akik 1993-ban cikket írtak „Robbantatók fel a vállalati könyvtárakat!” címmel. Felrobbantani? De hát miért? „Mert a vállalati könyvtárakat messze maga mögött hagyta az információs forradalom. Közülük a legtöbben még mindig csak a dokumentumok tárolásával vannak elfoglalva. Nincs befolyásuk a folyamatokra. A munkatársaik általában vakvágányra siklott szakemberek.” – írta Davenport és Prusak 1993-ban. Mit mond ezzel szemben Hall és Jones 2000-ben? „Mutassátok meg, mit tudtok! Show off the corporate library!” 1998-ban felkeresték hat kaliforniai vállalat (mégiscsak létező) könyvtárait, és a 2000-ben publikált cikkükben összegzik, amit láttak. Sorolom:

- Az olvasók ragaszkodtak hozzá, hogy legyen egy hely, ahová beülhetnek olvasni. (Ezt csupán érdekességként említem meg.)
- Ami a könyvtárak által nyújtott számítógépes szolgáltatásokat illeti, nem az olvasók húzták maguk után a könyvtárosokat, hanem éppen fordítva.

- Mindegyik könyvtár jelen volt a vállalati intraneten, például személyre szabott hírszolgáltatással vagy internetcímek gyűjteményeivel (könyvjelzőkkel). A weboldalak készítését és frissítését rendkívül időigényesnek találták, ugyanakkor jólesett nekik, hogy úttörőnek számítanak cégen belül. Volt olyan könyvtár, ahol éppen az elektronikus könyvrendelést készültek bevezetni az olvasók körében a cég elektronikus kereskedelmi programja keretében.
- Az egyik könyvtár az új belépők által feltett leggyakoribb kérdések és a megfelelő válaszok gyűjteményével jelentkezett az intraneten. A másik a vállalati formanyomtatványok teljes készletével. A harmadik elkészítette a vállalati munkatársak képzettségéről és jártasságáról szóló nyilvántartást. Egytől-egyig mindnyájan fontos marketingeszköznek tartották a könyvtári honlapot, és gondoskodtak folyamatos frissítéséről.
- Levelező fórumot működtettek, hogy segítsék olvasóikat. Figyelemmel kísérték a cégben belüli levelezőlistákat, hogy elébe mehessenek az új igényeknek...!

Ahogy korábban már említettem, David Bawden és munkatársai (1999) alapos tanulmányt szentelnek az információs túlterheltség témakörének és annak, hogy a könyvtárosok miképp *védhetik meg* ettől olvasóikat. Például: a tanfolyamainkon átadhatjuk önfegyelmet és önnevelés terén szerzett tapasztalatainkat, rávezethetjük az olvasókat az információk józan értékelésére, a válogatás fontosságára, a rendszerezés mikéntjére. Tudatosíthatjuk bennük a túlterheltség okait, például, hogy engedünk a könnyen elérhető adatok és az önkiszolgálás csábításának, túlbecsüljük a sokféleség értékét stb. Végül, de nem utolsó sorban, az információk feldolgozásával, ill. technikai eszközök alkalmazásával csökkenthetjük az olvasóinkra zúduló információ mennyiségét.

Már e néhány hivatkozás alapján is csak azt mondhatom: nagyon sok fantáziát látok – továbbra is – a könyvtári munkában!

A Richter Gedeon Rt. műszaki könyvtára

Könyvtárunkban lassan három éve igyekszünk kiaknázni az intranet semmi más-hoz nem hasonlítható lehetőségeit. Kezdetől fogva az volt a célunk, hogy ami információ a kezünkben van, az legyen könnyen hasznosítható mások számára.

A könyvtárosok által írt cikkekben vissza-visszatérő figyelmeztetés, hogy amit az intraneten nyújtunk, azt az olvasók érdeklődési körének és igényeinek megfelelően rendezzük el. Mi éppen ezt próbáljuk megvalósítani akkor, amikor a vállalati szervezeti felépítéséhez hozzáfűzve ismertetjük, hogy milyen – vásárolt vagy saját – adatbázisokkal támogatjuk az egyes részlegek munkáját. Ugyanez a törekvés nyilvánul meg az internetkönyvjelzőink összeállításában és az újonnan beszerzett könyvek témakörönkénti csoportosításában.

Tudatosan törekszünk arra, hogy ugyanaz az információ többféle oldalról, valamint böngészéssel és célzott kereséssel egyaránt megtalálható legyen. Ami tehát gondolatban összetartozik, azt igyekszünk a weboldalainkon is összekapcsolni. Így például az általunk közzétett szervezeti felépítés-oldalokról hipertext linkek mutatnak a szintén általunk szerkesztett házi telefonkönyv megfelelő oldalaira. A folyóirat-katalógusunkból ki lehet ugrani a folyóiratok honlapjára stb.

Ha egy könyvtári nyilvántartás nehézkesen kezelhetőnek bizonyul, mint például a könyvkatalógusunk, átültetjük webfelületre. Igyekszünk a könyvtári honlapon is megjeleníteni mindazt, amit (ismeretet, jó tanácsot, tudást) tanfolyamainkon elmondunk vagy a telefonos segítségnyújtás során olvasóinknak átadunk.

Valahányszor azt tapasztaljuk, hogy olvasóink csak a töredékét tudják annak, amit *tudhatnának*, javítani próbálunk azon, amit nyújtunk, még ha csak apránként is.

Honlapkészítői tapasztalatainkat szívesen átadjuk azoknak, akik segítség nélkül nem tudnának kikerülni az intranetre. Honlapunkon helyet biztosítunk az olvasóktól kapott, az ő tudásukat tükröző dokumentumoknak (tudományos közlemények és útijelentések adatbázisai).

A közeli jövőre két újdonságot tervezünk: egy könyvtári levelezőfórumot azok számára, akik igénylik, hogy személyre szólóan tájékoztassuk őket az újdonságokról (Könyvtári Újdonságok LevelezőCsoport = KULCS lehetne a neve) és egy haladó tanfolyamot, amely az információkezelés fortélyairól szólna.

A távolabbi jövőt illetően szeretném, ha ahhoz a gondolathoz tartanánk magunkat, amely a Special Libraries Association tavalyi nemzetközi konferenciáján hangzott el: „Figyeljük magunkat! A változó igényekre válaszolunk? Vagy csupán minden megy a megszokott kerékvágásban?”

Befejezésül hadd idézzem fel olvasmányaimból, előadásélményeimből a számomra leginkább vonzó gondolatokat:

- A sikeres tudásmenedzsment olyasfajta versenyelőny, amely hosszú távon is fenntartható és megvalósítása elsősorban *nem pénzkérdés* – mondta Mármarosi András a KPMG fórumán.
- Minél inkább figyelembe tudjuk venni a *helyi* adottságokat, azaz minél kevésbé másoljuk a többi cég gyakorlatát, annál nagyobb lesz ez a versenyelőny.
- Céltudatosság. Bizalom. Értékes tartalom. Még ha a szót – „tudásmenedzsment” – nem is használjuk.
- Ha mégis használjuk, ne tekintsük célnak, csupán *eszköz*nek.
- Mit is mondott Clive Holtham? Clive Holtham (1998) azt merészelte mondani, hogy (ön)áltatás információs korról és tudás alapú társadalomról beszélni akkor, amikor még a puszta adatok kezelésével is annyi a gondunk. Azt ajánlotta, hogy ha változtatni próbálunk a helyzeten, ne törődjünk a bonyolult elméleti modellekkel, ne tökéletességre törekedjünk, hanem csupán *némi javulásra*, amit a meglévő források megengednek. Így talán sikerül elérnünk, hogy miközben egyre több adatunk és információnk lesz, a tudásunk sem csökken, hanem szintén gyarapodik, és újra képünk lesz az *egésztől*.

HIVATKOZÁSOK:

- Abbott, R., 2000. *Knowledge synthesis for innovation and competitive advantage*. AIOPI [Association of Information Officers in the Pharmaceutical Industry] Newsletter No. 56, 5–8. p.
- Abram, S., 1997. *Post information age positioning for special librarians: Is knowledge management the answer?* Information Outlook June 1997, 18–25. p.

- Arnold, S. E., 2000. *Intranet as management tool*. Information World Review December 2000, 24. p.
- Balogh A. et al., 1999. *Tanulószervezet*. Byte [magyarországi kiadás] 1999. augusztus, 34–36. p.
- Bawden, D. et al., 1999. *Perspectives on information overload*. Aslib Proceedings 51 (8) 249–255. p.
- Bonfield, P., 1999. *Knowledge management strategy at BT*. Managing Information 6 (6) 26–30. p.
- Bögel Gy., 2000. *Tudásmenedzsment*. In: Verseny az elektronikus üzletben. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 120–130. p.
- Broadbent, M., 1998. *The phenomenon of knowledge management – What does it mean to the information profession?* Information Outlook May 1998, 23–36. p.
- D'Arcy, S., 2000. *Getting into knowledge management* [interjú a következő szakemberekkel: Paul Quintas, Angus Codd, Gerry McGovern]. Information World Review December 2000, 38–39. p.
- Davenport, T. H. et al., 1999. *Is KM just good information management?* In: Knowledge Management, Mastering Information Management Part Six [a Financial Times melléklete], March 8 1999, 2–3. p.
- Dempsey, M., 1999. *Buzzword has already made a lot of enemies*. Financial Times April 28 1999, II. p.
- Detlor, B., 2000. *The corporate portal as information infrastructure: towards a framework for portal design*. International Journal of Information Management 20, 91–101. p.
- Drayton, S., 1999. *Knowledge management: a practitioner's perspective*. AIOPI [Association of Information Officers in the Pharmaceutical Industry] Newsletter No. 50, April 1999, 4–5. p.
- Foster, A., 1998. *Grasping the tacit knowledge nettle*. Knowledge Management April 1998, 32. p.
- Hannabuss, S., 2000. *Telling tales at work – Narrative insight into managers' action*. Library Review 49 (5) 218–229. p.
- Hannam, N., 1996. *Introducing an intranet – The management issues*. Managing Information 3 (10) 31–33. p.
- Hall, H. et al., 2000. *Show off the corporate library*. International Journal of Information Management 20, 121–130. p.
- Herrero, L., 2000. *Victor's leaving and his IQ goes with him*. Scrip Magazine April 2000, 31–32. p.
- Herrero, L., 2000a. *Knowledge management under siege*. Scrip Magazine October 2000, 77–80. p.
- Horne, N.: *Putting information on the board agenda*. Long Range Planning 31(1) 1998, 10–17. p.
- Horváth T., 1999. *Az információ fogalma*. In: Könyvtárosok kézikönyve (szerk. Horváth T. és Papp I.). Osiris Kiadó, Budapest, 68–71. p.
- Infield, N., 1997. *Capitalising on knowledge*. Information World Review November 1997, 22. p.
- Kelly, S., 2000. *Accolade for R&D support*. Information World Review December 2000, 10. p. <http://www.sopheon.com>
- Kersey, S. M., 1998. *Changing the corporate culture*. Knowledge Magazine June 1998, 11–14. p.
- Knowledge Management vezetői szeminárium*. A Knowledge Associates Central Europe tanfolyama. Budapest, 2000. november 30. (Résztevők a Richter Gedeon Rt. részéről: Pálné Aranyosi Katalin dr. és Szabó Zita)

- Koenig, M. E. D., 1997. *Intellectual capital and how to leverage it*. The Bottom Line: Managing Library Finance 10(3) 112–118. p.
- Langley, N., 2000. *Intra-networking to success*. Scrip Magazine November 2000, 34–35. p.
- Maitland, A., 1999. *In search of useful inside information*. Financial Times 15 July 1999, 21. p.
- Matheson, D. et al., 1998. *Smart companies need more than just smart people*. Scrip Magazine September 1998, 16–19. p. <http://www.smartorg.com/>
- McKenna, B., 2000. *Get a grip on your intangibles*. Information World Review December 2000, 51. p.
- Morcno Babiera, A., 1999. *Knowledge management and the EBRD: designing a Knowledge Management Programme for the Office of the Chief Economist*. Aslib Proceedings 51 (7) 233–242. p.
- Nicholas, D., 2000. *Comment: The information 'player': a new concept for information 'user'*. Aslib Proceedings 52 (5) 163–165. p.
- Oppenheim, C. et al., 2000. *Valuation of information assets in UK companies*. Managing Information 7 (3) 56–61. p.
- Owen, T., 1998. *Beyond the canteen menu*. Knowledge Management June 1998, 26. és 28. p.
- Pulic, A.: *An accounting tool for IC management* [on-line]. <http://www.measuring-ip.at/Papers/ham99txt.htm>
- Sándori Zs., 2000. *Pillanatfelvétel vállalati könyvtárakról és az intézmények információs átvilágításáról*. Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 47 (4) 151–157. p.
- Sellin, L., 1998. *How much do you really know about knowledge management?* Scrip Magazine November 1998, 37–39. p.
- Simons, C., 2000. *Are the latest second generation intranets the way forward in knowledge management?* Managing Information 7 (10) 48–51. p.
- Smith, G., 2000. *Knowledge management – Pragmatism and measurement. Part 1*. Managing Information 7 (9) 65–66. p.
- Snowden, D., 2000. *Telling stories out of school* [interjú]. Information World Review December 2000, 27. p.
- Time Archive: T. S. Eliot* [on-line]. http://www.time.com/time/time100/artists/profile/eliot_related3.html
- Tudásmenedzsment hazánkban*. A KPMG Hungária által végzett tudásmenedzsment felmérés eredményeit bemutató fórum. Budapest, 2000. december 12. (Résztevők a Richter Gedeon Rt. részéről: Árgyelán Anita és Sándori Zsuzsanna)
- Stevens, G. R. et al., 2000. *A qualitative study and model of the use of e-mail in organisations*. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy 10 (4) 271–283. p.
- Willard, N., 1999. *Knowledge management – Foundations for a secure structure*. Managing Information 6 (5) 45–49. p.
- Willis, J., 2000. *Knowledge management must address information overload*. Scrip Magazine May 2000, 13. p.

Sándori Zsuzsanna

Tájékoztató a MOKKA-projekt OSZK-ba kerüléséről

A MOKKA-projekt szervezeti háttérének átalakítására az üzemeltetést folyamatosan biztosító finanszírozás miatt volt szükség. A projekt a fejlesztés, kialakítás időszakában még támogatható volt pályázati pénzekből, a jelenlegi készütségi fok azonban már meghaladta ezt a szintet. Az ötlet, azaz a projekt átköltöztetése az OSZK-ba, amely természetes intézményi háttérrel biztosíthat számára, már a projekt kialakításának időszakában is felmerült. Akkor azonban erre – úgy mond – még nem értek meg a körülmények. Ma, a finanszírozási szempontok mellett, szakmai érvek is szóltak a költöztetés mellett: az állandó szakértői háttér biztosítása, az OSZK utóbbi években tapasztalt gyors technológiai fejlődése stb.

Az első lépés az átalakulás felé a MOKKA Egyesület és az OSZK közötti átadási szerződés megfogalmazása volt. Ezen belül is a legfontosabb feladat a tulajdonjogok átruházásának a megoldása. Ehhez szükséges az egyesület és a szoftver szállítója közötti szerződés módosítása, illetve háromoldalú szerződésmódosítás megkötése. Ez utóbbi biztosítja, hogy a szoftverlicenck tulajdonjoga átkerülhessen az OSZK-ba. Maga az adatbázis (annak szellemi tartalma) továbbra is az egyesület tulajdonában marad: a felhasználhatóságról a továbbiakban is az egyesület közgyűlése dönthet (az adatbázis egészének vagy részeinek további hasznosításra való átadása, rekordok letöltése). A tagkönyvtárak által a MOKKA központi adatbázisa számára szolgáltatott, a lokális adatbázisokban található rekordok a tagkönyvtárak tulajdonában maradnak.

Ugyanakkor az üzemeltetés és a további fejlesztés kivitelezése átkerült az OSZK hatáskörébe. Jelenleg a MOKKA nem épül be az OSZK szervezeti felépítésébe, hanem önálló projektként üzemel. Az egyesület által alkalmazott két fő (rendszergazda és rendszerkönyvtáros) ugyancsak átkerült az OSZK-hoz. A projektmenedzser személye változott: a munkakört én vettem át.

A tagkönyvtárak bővítéséről – tekintettel arra, hogy ennek anyagi vonatkozásai is vannak, amelyek a továbbiakban az OSZK-t terhelik (rekordok feltöltési költsége, licence és éves karbantartási díjak növekedése) – az egyesület és az OSZK együttesen fog dönteni. Szeretnék emlékeztetni arra, hogy a MOKKA-projekt végső célja az, hogy az Országos Dokumentumellátó Rendszerbe tartozó könyvtárak számítógépes katalógusai egy felületen keresztül (egy adatbázisban) legyenek lekérdezhetők a lelőhely-információkkal együtt. Ez önmagában is óriási feladat, amelynek jelentős anyagi és szervezési vonzatai vannak.

A projekt üzemeltetésének finanszírozását az új körülmények között a NKÖM vállalta (éppen a minisztérium ODR-támogatási kötelezettsége miatt). Reményeink szerint a fejlesztések finanszírozásában a MEH Informatikai Kormánybiztosága is szerepet tud vállalni. Természetesen nem szabad megfedkezni a tag-

könyvtárak szerepéről sem: az egyesületi tagdíjon túl is jelentős segítséget nyújtanak a projektnek.

Az elmúlt időszakban nagyon sok valós és valótlan hír is napvilágot látott a különböző fórumokon a projektről, sokan már le is írták magukban. Ennek oka az egyre húzóódó megvalósításon, végső átadáson túl a hiányos tájékoztatásban is kereshető. A továbbiakban az egyesület és az OSZK rendszeresen fogja tájékoztatni a könyvtáros szakmát, akár jó, akár rossz hírekről kell is beszámolnia.

A projekt január elsejével került át az OSZK-ba és én is ettől az időponttól vettem át a projekt vezetését. Januárban a legfontosabb feladatomban azt tekintettem, hogy – átanulmányozva a teljes dokumentációt, személyesen tárgyalva az érintettekkel (lényegében mindenkivel, aki a projektben részt vesz) – kiderítsem, hogy pontosan mi valósult meg az eddigiekben, mi nem, és mi valósult meg részlegesen vagy módosításokkal. A továbbiakban erről adok rövid áttekintést.

A MOKKA egyik legfontosabb alapelve az, hogy a magyar és nemzetközi könyvtári, informatikai szabványok, szabályozások tekintetében – a nemzeti könyvtár célkitűzéseivel összhangban, de a tagkönyvtárak érdekeit sem sértve – mintául szolgáljon a magyar könyvtárak számára.

A feldolgozási szabványok tekintetében a MARC II az ISBD-előírásoknak megfelelő adatszerkezet, csereformátum és megjelenítési formátumok kialakítására törekedett. A projekt a többkötetes művek, sorozatok feldolgozását illetően a rekordkapcsolatok alkalmazása mellett voksolt. Az adatszerkezet előírásai az egyesület szakértői által kidolgozott szintaktikai ellenőrzés során is érvényesülnek. Ugyancsak a fenti szabványokra épült a duplumellenőrzés, amelynek mind az adatbázis inicializálásakor, mind a folyamatos feltöltés során működnie kell. Az adatbázishoz való külső kapcsolódás, az abban való keresés, illetve az adatok letöltése a Z39.50 protokollra, illetve a CCL szintaktikára kell hogy épüljön. Mindebből nem minden valósult, valósulhatott meg.

A központi adatbázis inicializálása megtörtént, az eddigiekben a Dataware Kft. kétszer építette fel a tesztadatbázist – több kevesebb sikerrel. A tagkönyvtárak közel kétmillió rekordot adtak át, s a duplumellenőrzés után a központi bibliográfiai adatbázisban közel 1,5 millió rekord található. Az első adatbázis inicializálásakor kiderült, hogy az előbb említett szabványokon alapuló szintaktikai ellenőrzés nem, illetve csak módosításokkal alkalmazható: túlságosan sok rekordot „ejtett” (nagyjából az összes rekord 15%-át). Ennek oka az volt, hogy a tagkönyvtárak rekordjaiban sok helyi értelmezés, helyi sajátosság található, amelyek nem voltak megfeleltethetők az ideális szerkezetnek. A tesztadatbázis jelenleg a következő címen érhető el: <http://helka.iif.hu:8088/corvina/opac/wpac.cgi>. Tekintettel arra, hogy a program még a fejlesztés és tesztelés időszakában van, az adatbázis nem mindig használható.

Az adatbázis az NIIF hathatós segítsége révén a SZTAKI egyik szerverén kapott helyett – ellenszolgáltatás nélkül. Ez nem feltétlenül a legszerencsésebb megoldás, de sem az egyesületnek nem volt, sem az OSZK-nak nincs pénze, sem személyzete saját szerver üzemeltetésére. Így azt mondhatjuk, hogy – a gyakori megakadások ellenére – még mindig ez a legjobb megoldás.

Az adatbázis belső adatformátuma a tenderben leírtak alapján a HUNMARC kellett volna legyen, de ez az eddigiekben nem valósult meg. A jelenlegi

belső adatszerkezet a USMARC-hoz áll közelebb; ez gondokat jelenthet a HUNMARC csereformátum maradéktalan használatában (sajnos azonban az egyesület ezt a megoldást akceptálta). A tagkönyvtáraknak különben a fele tud rekordokat adni HUNMARC formátumban, a másik fele USMARC formátumot használ. A központi rendszernek mindkét formátumban kell rekordokat fogadnia, illetve letöltésre szolgáltatnia. Jelentős problémát jelent, hogy a MOKKA előírta a rekordkapcsolatok kezelését. Az inicializálás során kiderült, hogy a sorozati művek esetében a rekordkapcsolatok nem kezelhetők. A többkötetes művek esetében egyrészt az jelent problémát, hogy csak két tagkönyvtár használ rekordkapcsolatokat (a többieknél az egy rekordban található kötetadatokat konvertálni kell), másrészt az, hogy a MOKKA központi adatbázisába bekerülő rekordok saját MOKKA-azonosítót kapnak, s így mintegy „clromlik” a rekordkapcsolatokban meglévő természetes kapcsolati elem.

Jelentős gondot okoz az is, hogy a tenderben előírtaknak megfelelően a besorolási rekordokat együtt kell mozgatni a bibliográfiai rekordokkal, amely megoldás például az azonos alakú nevek esetében problémás lehet. Különben a tagkönyvtáraknak csak mintegy a fele készíti valódi besorolási rekordokat – így lehet, hogy fontosabb lenne egy önálló adatbázis építése a jónak elfogadott besorolási rekordokból. Ez lehetőséget nyújtana arra, hogy a könyvtárak az egyszer már feloldott, utalózott neveket felhasználhassák a katalogizálás során. Az ilyen jellegű koncepcionális változtatásokhoz azonban az egyesülettel való egyeztetés szükséges.

A közös katalogizálási funkciókat illetően viszonylag jó a helyzet: mind a bibliográfiai rekordok feltöltése, mind a letöltésük jól kidolgozott. Ez persze korántsem jelenti azt, hogy az eljárás teljességében megvalósult volna. A HUNMARC/USMARC és USMARC/HUNMARC konverzió megfelelően működik. A végleges tesztelés most van folyamatban. A feltöltő szoftvert ugyancsak most tesztelik a tagkönyvtárak.

A rendszer közös katalogizálási funkciója akkor valósul meg maradéktalanul, ha a központi adatbázis mellett egy jól konfigurált, a Z39.50v3-nak megfelelő Z-szerver működik, amely lehetővé teszi az adatbázis Z-klienssel való lekérdezését, illetve a rekordok letöltését. Várhatóan ez is elkészül a következő két hónap során.

A szállítóval (debis ITS Dataware Kft.) kötött szerződés értelmében a tagkönyvtárak mindegyike megkapja a Corvina-rendszer Javas OPAC modulját, amelynek segítségével kereshet a központi adatbázisokban, rendezheti a találati halmazokat, HUNMARC és USMARC formátumban letöltheti a rekordokat stb. Ugyanakkor a WebPAC felületen is biztosítani kell a lehető legteljesebb funkcionálitást. A dokumentáció átnézése után úgy vélem, hogy a MOKKA által megfogalmazott funkciók túlzottnak mondhatók egy webes felülettel kapcsolatban: nyilvánvaló, hogy a megvalósításnál ésszerű kompromisszumokat kell kötni.

A WebPAC lényegében elkészült, bár még nem minden funkció érhető el a fenti URL-en található felületen. A következők használhatók: egyszerű és összetett kulcsszavas keresés, böngésző keresés, CCL keresés; a találati halmazok megjelenítése egysoros, cédula, címkézett hosszú és HUNMARC-formátumban; a találati halmazok rendezése szerző, cím és a megjelenés éve szerint.

Igény lenne még a keresőkifejezés módosításának lehetőségére, a találati halmazok mentésére is, de tekintetbe véve a várható nagy forgalmat ez nem feltét-

lenül szerencsés megoldás. Ennél fontosabb, hogy a megjelenített rekordok esetében lehetőség legyen a státuszinformációk lekérdezésére a helyi adatbázisokban. A központi adatbázis oldalán ennek a lehetősége megvan, azonban nem minden lokális adatbázis tudja biztosítani a lekérdezhetőséget (pl. az OSZK Amicus esetében ehhez logininformáció is szükséges).

Annak ellenére, hogy még jó néhány hiányossága van a központi rendszer inicializálásának (pl. a besorolási rekordok és a rekordkapcsolatok kezelése), elmondhatjuk, hogy a MOKKA-projektnek jó esélye van a közeli megvalósulásra, az üzemelés megkezdésére. Természetesen ehhez még jó néhány feladatot meg kell oldani.

A technológiai problémák megoldásán túl én a legfontosabb feladatnak a tagkönyvtárak érdekeltségének a tisztázását, bizalmuk visszaállítását tekintem. Ennek jegyében a közeljövőben több figyelmet szeretnénk szentelni problémáik megoldására, a helyi közös katalogizálási funkciók megvalósításának megsegítésére.

Bakonyi Géza

PÁLYÁZATI FELHÍVÁS

„Az év fiatal könyvtárosa” elismerő cím elnyerésére

A Magyar Könyvtárosok Egyesülete, valamint az Informatikai és Könyvtári Szövetség a pályakezdő könyvtárosok kiemelkedő szakmai teljesítményének jutalmazására ismét meghirdeti *Az év fiatal könyvtárosa* pályázatot. Az elismerést minden évben *egy* harminchárom év alatti (az idén az 1969-ben vagy később született), felsőfokú végzettséggel rendelkező gyakorló könyvtáros kapja meg, egyéni pályázatok alapján.

A pályázatok benyújtásának határideje: **2002. április 30.**

Helye: Magyar Könyvtárosok Egyesülete Elnöksége (Budapest, Hold u. 6. 1054)

A pályamunka tartalmazza a jelölt szakterületének gyakorlatából származó valamely téma írásbeli, még nem publikált kidolgozását, a szakmai önéletrajzot és három támogató írásbeli ajánlását. Az előző évben nyeretlen pályázatokat újabb három ajánlással ismét be lehet nyújtani.

Az elismerő cím odaítéléséről az IKSZ és az MKE elnöksége által megbízott kuratórium dönt. Az elismerés ünnepélyes átadására az MKE vándorgyűlésének plenáris ülésén kerül sor.

A címmel jár: elismerő oklevél, ötvenezer forint jutalom, a vándorgyűlésen vagy az MKE és az IKSZ valamely szakmai rendezvényén bemutatkozó előadás lehetősége, a kuratórium ajánlása a szaklapoknak a dolgozat közzétételére. A cím birtokosai előnyt élveznek a külföldi tanulmányokra benyújtott pályázatok elbírálásánál.

Az MKE elnöke

Az IKSZ elnöke