

GULYÁS János

TUDÁSMENEDZSMENT A MAGYARORSZÁGI BANKOKBAN

A szerző 2006 első felében végrehajtott banki tudásmenedzsment-felmérésében arra kereste a választ, vajon a hazai bankok milyen szinten ismerik és alkalmazzák a tudásmenedzsment kelléktárát. Összességében a magyar banki helyzetre elmondható, hogy vannak még bőven tartalékok a tudásmenedzsment népszerűsítése és stratégiai szempontú felhasználása terén.

Kulcsszavak: tudásmenedzsment, bank, interjú

A Magyarországon tevékenykedő 30 bank és 8 speciális hitelintézet életét is jelentősen befolyásolják a világban lezajló változások. A globalizáció hatásait a banki felvásárlásoknál, összeolvadásoknál lehet megfigyelni. Nálunk is jellemző, hogy méretgazdaságossági szempontok alapján az egyre nagyobb versenyzők tudnak csak piacon maradni. A magyar bankszektorban túlnyomó részben a külföldi tulajdonú bankok dominálnak. Érdekes módon, míg a fejlett nyugat-európai országokban a gazdaságosabb elektronikus csatornák bevezetésének hatására a fiókok számának csökkentése jellemző, addig nálunk jó néhány nagybank intenzív módon alakítja ki hazai fiókhálózatát.

Az információtechnológia és a kommunikációs technológiák nagyon gyors fejlődésének hatására egyre több banki szolgáltatást ajánlanak a magyar bankok is elektronikus csatornákon keresztül. Az internet és a mobil technológiák ma már alapkövetelményként jelennek meg, s a hagyományos banki szolgáltatások mellett egyre fontosabb bevételi forrásokká válnak. A magyarországi bankok számára egyre fontosabbak lesznek a kis- és középvállalatok (KKV), valamint a lakossági üzletág. Az ügyfelek alapos ismerete nélkülözhetetlen ahhoz, hogy testre szabott szolgáltatásokat tudjanak nyújtani, s a keresztértékesítésben rejülő új bevételi forrásokat is kihasználhassák. Az ügyfelek kiszolgálásának másik fontos eleme a gyors és minőségi szolgáltatások kialakítása. Egyre több bank hirdetésében jelenik meg az időtényező kiemelése. A hitelnyújtási idő lecsökkentésének feltétele a gyors

döntéshozatal, a jól szabályozott folyamatok és a jól működő informatikai rendszerek együttműködése.

A versenyben maradás feltétele az innovatív termékek minél gyorsabb kifejlesztése, azok eladásához új marketingmódszerek kidolgozása. Az új termékek kifejlesztéséhez jól képzett, a piacot jól ismerő szakemberekre van szükség, valamint megfelelően rugalmas információtechnológiai támogatásra. A fenti tendenciák fényében a bankokra is igaz, hogy az egyetlen hosszú távon fenntartható versenyelőny a konkurenseknél gyorsabb tanulás és a tudással való jobb gazdálkodás lehet. A komplex kihívásra az élenjáró bankok is a tudásmenedzsment alkalmazásával válaszolhatnak.

A felmérés módszertana

A 2005. december és 2006. június között végrehajtott banki tudásmenedzsment felmérésem arra kereste a választ, hogy a hazai bankok milyen szinten ismerik és alkalmazzák a tudásmenedzsment kelléktárát. Felmérésemet informatikai vezetők megkérdezésére alapoztam. Ennek egyrészt az volt az oka, hogy a TM sok helyen jellemzően az IT vagy a HR terület felelősségi körébe tartozik, másrészt az a tény, hogy ebben a körben rendelkeztem jelentős ismeretségi körrel. A felmérésem egyik korlátozó tényezője is ebből következik, vagyis, hogy a megkérdezettek köre egy szakterület képviselőire korlátozódott. A felmérés elemzésénél ezt a tényt próbálom minden esetben kellőképpen kihangsúlyozni. Ugyanakkor úgy gondolom, hogy a felmérés reprezentatív volta (38 pénzintézet-

ből 30 részt vett) megfelelő mértékben ellensúlyozza a korlátozó tényezőt. A résztvevőkkel megállapodtam abban, hogy az eredmények publikálásánál anonim adatokat mutatok be, azaz az adott bank válaszai sehol nem lesznek nevesítve, csak az összesített eredményekben mutatkoznak meg.

A felmérésben részt vevő 30 bank és szakosított pénzügyi informatikai vezetőit, vagy olyan esetekben, ahol nem volt első számú IT-vezető, ott valamilyen IT terület vezetőjét (pl. IT-infrastruktúra, vagy fejlesztési vezető) kerestem meg. A megkeresettek közel egyharmadát már korábban személyesen ismerem, míg a másik egyharmadot ajánlások alapján, a harmadik harmadot pedig telefonos megkeresés után sikerült megnyernem. A felmérésben való részvételt egyértelműen elősegítette, hogy a majdani eredményeket, illetve a bankok számára megfogalmazott ajánlásaimat minden esetben felajánlottam.

Az interjúk 20 perctől 2 óráig tartó személyes megbeszélések keretében zajlottak. A beszélgetés elején nagyvonalakban elmondtam, mit is gondolok tudásmenedzsment alatt, hogy a résztvevőknek értelmezhetőbbek legyenek a kérdéseim. Tudásmenedzsment alatt gyakorlatilag minden, a tudással történő tudatos törődést, foglalkozást értettem. A TM jobb megértése kapcsán megemlítettem még a talán legismertebb folyamat alapú megközelítés lépéseit, azaz a tudás feltérképezését, a tudáscélok meghatározását, a tudásteremtést, a tudás tárolását, a tudás megosztását és a tudás felhasználását. A kérdőív kitöltését együtt végeztük olyan módon, hogy amikor valami értelmezési probléma adódott, vagy példákra volt szükség, akkor besegítettem. Ahogy a fent leírt interjúidőintervallumok is jelzik, az érdeklődéstől függően egészen kimerítő beszélgetések is kialakultak a témáról. A beszélgetések segítettek a kérdőív értelmezésében, valamint úgy gondolom, a tudásmenedzsment ismertetését is elősegítették. A visszajelzések is igazolták, hogy az informatikai vezetők fontos területnek tartják a tudásmenedzsmentet.

A felmérés ismertetése

A felmérések önmagukban nem mondanak sokat, fontosak az összehasonlítások is, azonban tudtommal a magyar banki szektor tudásmenedzsment-felmérését még senki nem végezte el, ezért az egyedi eredményeket kell értelmezni. Mivel rendelkezésre állnak magyarországi tudásmenedzsment-felmérések eredményei (KPMG, 2000, 2002, 2005), ezért ott, ahol ezt relevánsnak tartom, megpróbálom összehasonlítani azokkal a banki válaszokat.

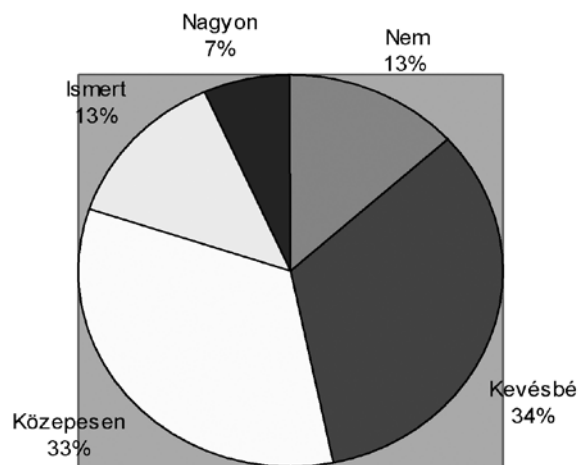
A tudásmenedzsment sikertényezői

Ön szerint bankjában mennyire ismert a tudásmenedzsment fogalma?

Mielőtt bármilyen mélyen belemennék a tudásmenedzsment rejtelseibe, érdekelt, mennyire ismert a fogalom a bankokban. A felmérés eredménye azt mutatta, hogy közepesen kicsit rosszabb osztályzatot adtak a válaszolók. A válaszok összhangban vannak a KPMG 2005-ös felméréséből idézett legfontosabb tudásmenedzsmenttel kapcsolatos problémával: „a TM-előnyök ismeretének hiánya” (KPMG, 2005). A magyar nyelvű szakirodalom jellemzésénél is kiemeltém, hogy jelentek meg alapművek (Davenport – Prusak, 2001; Sveiby, 2001), azonban vannak még bőven lehetőségek a TM ismertetésére. Reménytelen az a tény, hogy egyre több egyetem oktatási tervében jelenik meg tudásmenedzsment-oktatás, így a jövőben felnövekvő új nemzedékeknek lehetősége lesz bővebb ismeretek megszerzésére (1. ábra).

1. ábra

Bankjában mennyire ismert a tudásmenedzsment fogalma?



(Választ 1–5 terjedő skálán adja meg – 1: NEM – 5: NAGYON)

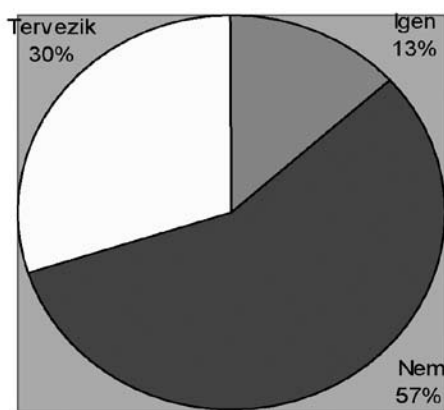
Van-e bankjának tudásmenedzsment-stratégiája?

Sajnálatos módon a helyzet nem nevezhető túl jónak, sőt azt is mondhatnánk, hogy igen elenyésző azoknak a bankoknak a száma (4), ahol van TM-stratégia. A TM-stratégiával rendelkező bankok 13%-os aránya sokkal szerényebb, mint a KPMG 2005-ös felmérésének 37%-os eredménye (KPMG, 2005). Nehéz azonban összehasonlítani a két eredményt, ugyanis a KPMG internetes felmérésében részt vevő 130 cég ugyan elég jelentős számúnak mondható, azonban azzal a feltételezéssel élek, hogy nagy valószínűséggel a felmérés-

ben inkább olyan cégek vettek részt, amelyek közelebb állnak, vagy előrehaladottabbak a TM területén, s ezért ekkora az eltérés. Habár a KPMG felmérésében megemlítik, hogy szinte minden iparág képviseltette magát, azonban a válaszolók köréről a méreteken túl több információ nem állt rendelkezésre. Nagyon sok függ a válaszadói kör összetételétől. Ugyanis, ha jelentős számban olyan cégeket kértek fel, amelyekről köztudott, hogy foglalkoznak a tudásmenedzsmenttel, akkor a helyzet mást mutat. Azért tartom elképzelhetőnek az előző feltételezésemet, mert a KPMG 2000-es és 2002-es felmérésében részt vevő 18-20 cégről kiemelték, hogy a tudásmenedzsmenthez közel állóak, s már az akkori felmérésekben 39%-os volt a TM stratégiával rendelkezők aránya. A banki válaszoknál viszont nagyon biztató, hogy a szervezetek 30%-a tervezi TM stratégia megalkotását (2. ábra).

2. ábra

Van-e bankjának tudásmenedzsment stratégiája?



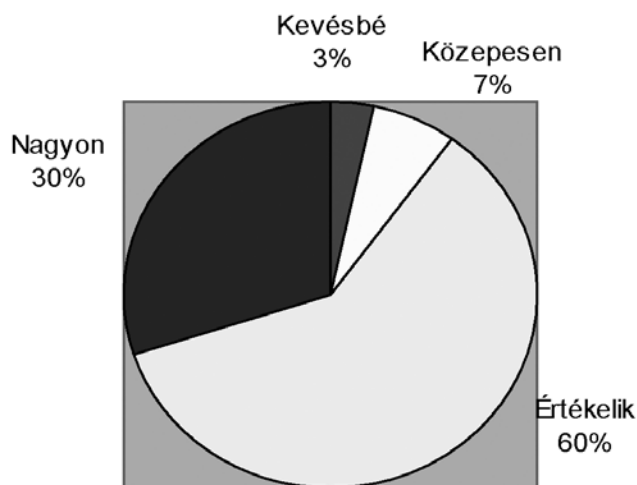
(Válaszok: 1: Igen, 2: Nem, 3: Tervezik)

Véleménye szerint mennyire értékeli bankjában a szakértői tudást?

A szakértői tudást kiemelkedő fontosságúnak ítélik a bankok. Gyakorlatilag a válaszadók 90%-a fontosnak, illetve nagyon fontosnak tartja azt. Nagyon tanulságos képet kapunk, ha összevetjük a tudást fontosnak tartó válaszokat és a későbbiekben elének táruuló tudásmenedzsment-helyzetből adódó képpel. Hogyan lehet az, hogy ilyen jelentős mértékben tartják fontosnak a tudást, s mégsem foglalkoznak intenzívebben a tudásmenedzsmenttel? Talán ez a kérdés az, amelyet a banki menedzsmentnek alaposabban meg kellene fontolnia. A válaszok értékelésénél ki kell emelni, hogy informatikai vezetők válaszoltak, azaz elképzelhető, hogy csak saját területükön fontos a szakértői tudás, míg a bank más területein kevésbé (3. ábra).

3. ábra

Véleménye szerint mennyire értékeli bankjában a szakértői tudást?



(Válaszát 1–5 terjedő skálán adja meg – 1: NEM – 5: NAGYON)

Véleménye szerint mennyire támogatja a bank szervezeti kultúrája a tudás megosztását?

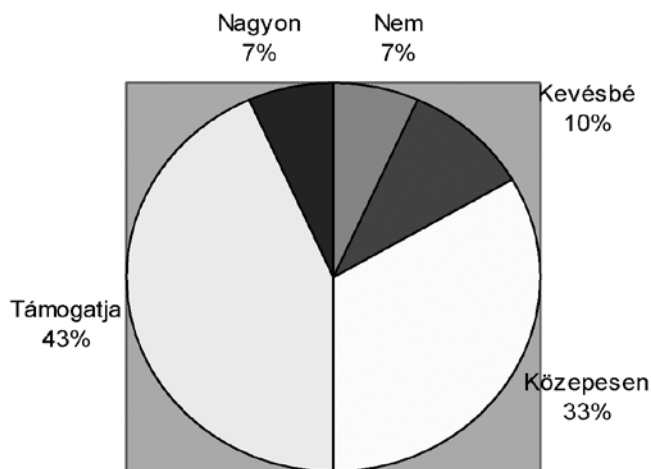
A szervezeti kultúra fontosságát nagyon sok tudásmenedzsmenttel foglalkozó szerző kiemeli. Olyan szervezeteknél, ahol a „tudás hatalom” felfogás érvényesül, szerény sikerre számíthat a tudásmenedzsment. A magyar banki helyzet ezen a területen aránylag jónak mondható, a válaszadók 33%-a közepesen, míg 43%-a határozottan tudásmegosztást támogatónak tartja bankja szervezeti kultúráját. Egy kis ellentmondás fedezhető fel abban, hogy a 12. kérdésnél a tudásmenedzsmentet hátráltató tényezőknél a válaszadók 2. helyre rangsorolták a „Tudásmenedzsmentet támogató kultúra hiányát”. Magyarázatot adhat erre az ellentmondásra az a tény, hogy a rangsorolós kérdéseknél sokszor nem a saját bankra vonatkoztatták a kérdéseket, hanem elvi síkon próbálták megválaszolni azokat (4. ábra).

Motiválják vagy jutalmazzák-e a dolgozókat a tudásuk megosztásakor?

A tudásmegosztás alapfeltétele a bizalom megléte a szervezeten belül, s egy olyan szervezeti kultúra, amely támogatja azt. Azonban a tudásmegosztást segítheti a megfelelő motivációs rendszer megléte is. A banki válaszokból az derül ki, hogy közepes mértékben gyengébbnek tartják a motiválást. A válaszadók közel 50 %-a válaszolt közepes arányú, míg 43%-a inkább a kevésbé, vagy egyáltalán nem motiválják kategóriába sorolta bankját. A kérdés rámutat arra a kibontakozó képre, hogy nem foglalkoznak kellő mértékben tuda-

4. ábra

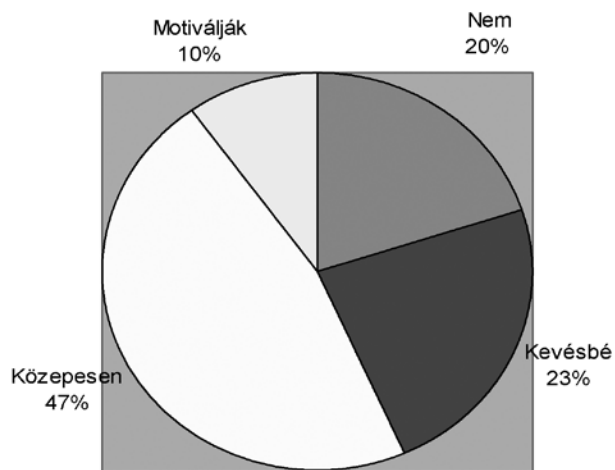
Véleménye szerint mennyire támogatja a bank szervezeti kultúrája a tudás megosztását?



(Válaszát 1–5 terjedő skálán adja meg – 1: NEM – 5: NAGYON)

5. ábra

Motiválják vagy jutalmazták-e a dolgozókat a tudásuk megosztásakor?



(Válaszát 1–5 terjedő skálán adja meg – 1: NEM – 5: NAGYON)

tosan a tudással a hazai bankokban, hiszen ha fontos a tudás, akkor annak megosztását is motiválni kellene a jobb eredmények elérése érdekében (5. ábra).

Van-e bankjukban jelenleg futó tudásmenedzsment-program? (Igen/Nem)

(pl. Tudásvagyon felmérése / Tudásbázis kialakítása / Szakmai közösségek / Best Practice (legjobb gyakorlat) megosztása / TM tudatosítása / Tudásközpontok létrehozása stb.)

A fenti kérdésnél a példákat direkt emeltem ki, hogy ezzel is segítsen a válaszadókat abban, mit is értünk TM-programok alatt. A válaszadók túlnyomó többségénél (87%) vannak futó tudásmenedzsment-programok. A felmérés során egyre tapasztaltabban világítottam meg a kérdéseket, s egyre érzékletesebb példákat hoztam. Elképzelhető, hogy a „nem”-mel válaszoló 4 banknál is vannak tudásmenedzsment-kategóriába sorolható programok, csak az adott időpontban esetleg még nem voltam elég meggyőző a példáimmal. Összességében azonban megállapítható, hogy szinte mindegyik bankban foglalkoznak a tudásmenedzsment területéhez sorolható tevékenységekkel.

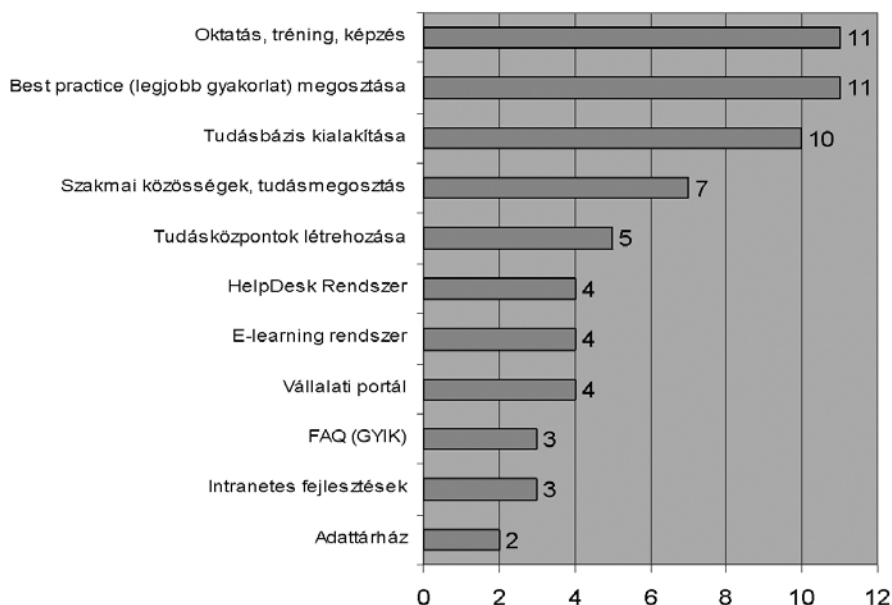
Amennyiben van tudásmenedzsment-program, kérem, sorolja fel azokat

A tudásmenedzsment programok rangsorát közel 30%-os arányokkal az „oktatás, tréning, képzés”, „best practice (legjobb gyakorlat) megosztása” és a „tudásbázis kialakítása” vezeti. A leggyakrabban előforduló oktatás, tréning, képzés kategóriában nagyon széles kört értettek bele a válaszadók. Nagyon sok bankban van belső akadémia, ahol különböző előadás-sorozatok tartanak. Találkoztam több olyan esettel is, ahol az egyes területek szakemberei adtak elő kollégáiknak a saját szűkebb szakterületükről. A képzések másik csoportja a külső szakmai képzések, illetve a szervezetfejlesztési és tanácsadó cégek tréneri által tartott összekovácsló, kommunikációs és csapatmunka-fejlesztő tréningek voltak (6. ábra).

Tudásbázisok alatt legtöbbször az informatikai területen összegyűjtött, különböző adatbázisokban, táblázatkezelőkben vagy HelpDesk rendszerek tudásbázisaiban eltárolt tudás összességére gondoltak.

A kérdés elején bemutatott példák vagy nagyon találóak voltak, vagy pedig a válaszadók hajlamosak voltak azokból választani. Ezt a feltételezést abból vonom le, hogy a 4. és az 5. helyen közel 20%-os aránnyal szereplő „Szakmai közösségek” és a „Tudásközpontok létrehozása” is a kiemelt példák közé tartoztak. Anyitott kérdésre, hogy milyen programok vannak, igen sokféle válasz érkezett. Ezek összegzése, csoportosítása alapján foglaltam össze a grafikonban a válaszokat. Fontos megjegyezni itt is egy kis ellentmondást. Habár a jelen kérdés TM-programokra vonatkozott, a válaszokban megemlített technológiákra, IT-megoldásokra jóval szerényebb számú szavazat jutott, mint a kérdőív utolsó kérdésénél a használt technológiákra vonatkozóan. Kiemelném a vállalati portált, amelyet a technológia részénél 60% által standard eszköznek, s 30%-ban bizonyos részlegek által használnak tekintettek, addig

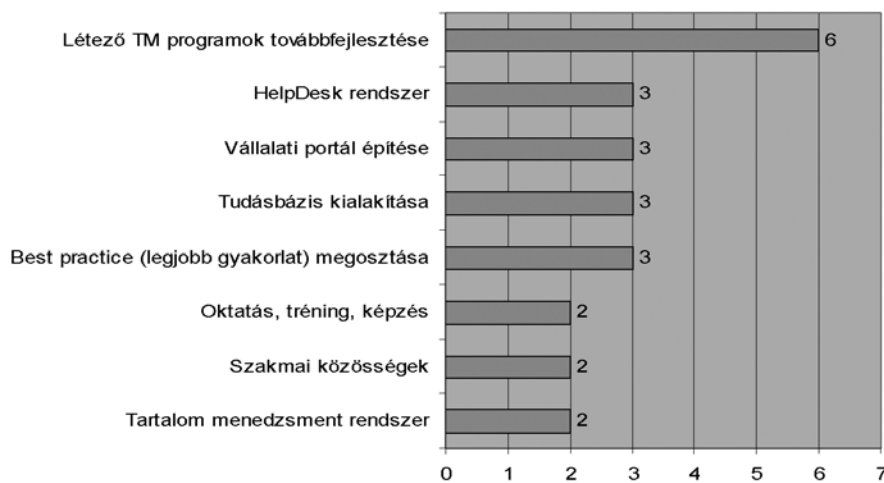
A bankban futó tudásmenedzsment-programok



a jelen kérdésnél csak szerény 13%-os arányt képviselt. Persze az is igaz, hogy a vállalati portál standard volta feltételezhető, hogy azon a területen már nem kell

meg arra vonatkozóan, milyen terveik vannak a jövőre nézve. A grafikont az előző, már futó TM-programok grafikonjával összehasonlítva az derül ki, hogy a tervezett konkrét TM-programok szin-

A bankban tervezett tudásmenedzsment-programok



különösebb programokat kezdeményezni. Összességében megállapítható, hogy sokféle tudásmenedzsment kezdeményezés létezik a bankokban, viszont nem egy egységes szemlélet, tudásmenedzsment-stratégia keretében valósítják meg ezeket, hanem független programokként.

A jelen felmérésben leggyakrabban hivatkozott kezdeményezések nagy része megtalálható a KPMG

tervezett konkrét TM-programok szintje ugyanarra a körre vonatkoznak, mint amit már a létező kezdeményezéseknél láttunk. Érdekes módon a tervek között nem szerepel a tudásmenedzsment-stratégia megalkotása, amelyet a TM-stratégiára vonatkozó kérdésnél még a válaszadók 30%-a tervezett. A tervezett programokra is jellemző az egységes szemlélet hiánya, azaz független kezdeményezésekként kezelik őket a bankok (7. ábra).

Amennyiben van, illetve terveznek TM programot, kik támogatják azt a bankban?

A tudásmenedzsment programokat támogatók köre 41%-ban a felső vezetők, míg 31%-ban a középső vezetők köréből kerül ki. A tudásmenedzsment programok támogatása alatt azt értették, hogy maga a program kezdeményezése az adott szinten történik. A felsővezetői támogatást minden tudásmenedzsmenttel foglalkozó könyvben, cikkben kiemelik, így a jövőre nézve a 41%-os támogatottság jó előjel (8. ábra).

6. ábra 2005-ös felmérésében is, ahol a sort a „Formális információs csatornák kialakítása” vezeti 47%-os aránnyal, míg a tudásközpontok, tudásbázisok létrehozása, és a szakmai közösségek 30-30%-os arányban következnek (KPMG, 2005).

Tervezik-e a jövőben a TM-program bevezetését? (Igen/Nem)

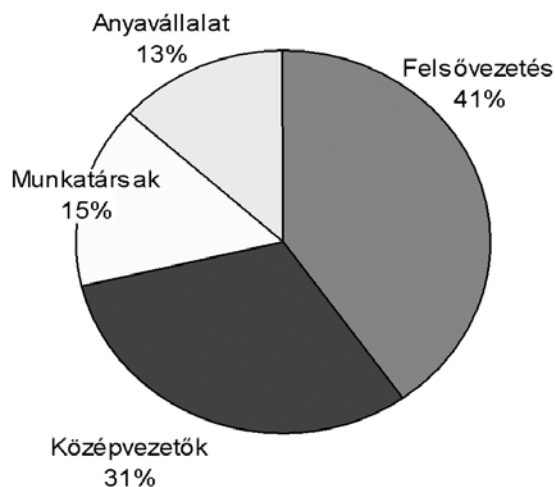
A felmérésben részt vevő 30 bankból 22-ben tervezik valamilyen tudásmenedzsment-program beindítását, míg 8 bankban nincs ilyen szándék.

Amennyiben terveznek TM programot, kérem, sorolja fel azokat

A legtöbb válaszadó a bankban már futó tudásmenedzsment programok továbbfejlesztését jelölte

7. ábra

A tudásmenedzsment támogatása



Válaszok:

Felsővezetés / Középvezetők / Munkatársak / Anyavállalat

8. ábra

a munkatársak 21% és az anyavállalatok 10%-ban támogatták a programokat (KPMG, 2005).

Milyen összefüggés van a bank sikeressége és a tudásmenedzsment között?

A megkérdezettek egyértelmű összefüggést látnak a bank sikeressége és a tudásmenedzsment között. A válaszadók 37%-a fontos, alapvető összefüggést, míg 30%-a lát kapcsolatot a sikeresség és a TM között (9. ábra).

A válaszadók 20%-a gondolja úgy, hogy közvetett a kapcsolat. A válaszként nyitott kérdést tettem fel, amire mindenki saját szavaival próbált meg válaszolni, legtöbbször csak az informatikusokra jellemző rövid tömörséggel, pl. „Igen, látok összefüggést” vagy „Szoros az összefüggés”.

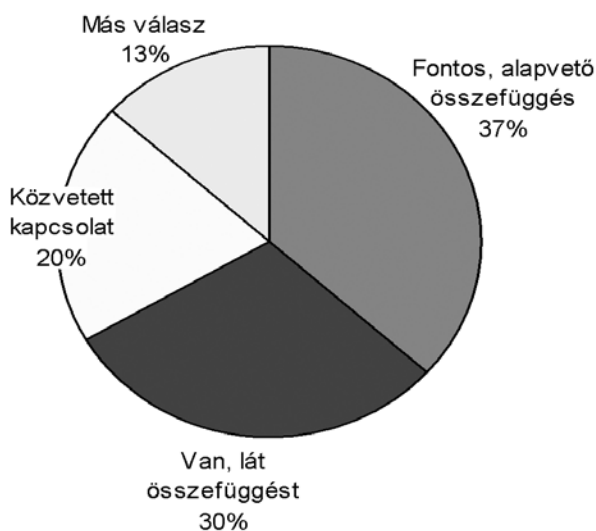
Idézek még néhány érdekesebb választ: „Szoros a kapcsolat a tudásmenedzsment és a sikeresség között, a tudásmegosztás alapvető követelmény, az eredményesség alapvető feltétele”. „A kollégák tudása a bank legfontosabb termelőereje. Ennek megtartása és megosztása alapvető a sikeresség szempontjából”. „Szerintem még nincs szoros összefüggés, amíg ez nem érzékelhető és igazolható konkrét versenyelőnyben, addig nem nevezhető szorosnak”.

A tudásmenedzsment és a sikeresség összefüggésére adott pozitív válaszok alapján arra következtethetünk, hogy a jövőben egyre több bank kezd el a területtel intenzívebben foglalkozni. Kérdés, hogy a gyakorlat alá fogja-e támasztani ezt a vélekedést?

Melyek a kritikus tudásterületek a bankban?

A kritikus tudásterületek meghatározása alapvető fontosságú abból a szempontból, hogy a jövőbeni tudásmenedzsment-kezdemenyezéseket e területeken ajánlott végrehajtani. A kérdés megválaszolása nehéz feladat elé állította a válaszadókat. Példákat kellett felhoznom, mit is érthetünk kritikus tudásterület alatt. A válaszként megadott 66%-os arány az IT mint kritikus tudásterület mellett elgondolkodtató. Vajon a válaszadók „hazabeszéltek”, és mint informatikai vezetők az IT elsődlegességét vallották, avagy valóban elsődleges az informatika? Mint informatikai területen dolgozó személy én is elfogult vagyok, azonban azt gondolom, hogy a bankokban az informatikai tudás alapvető, még ha nem is ilyen mértékben. A klasszikus banki funkciók, tevékenységi körök követik az informatikát, mint a Sales, Back Office és a Treasury területek. Érdekesnek tartom, hogy akikért a bankok oly nagyon versenyeznek, azaz az ügyfelek, nem lettek megnevezve mint elsődleges tudásterület. Igaz, a Sales, Front Office és a Termékfejlesztés területek az ügyfelekre vonatkoznak (10. ábra).

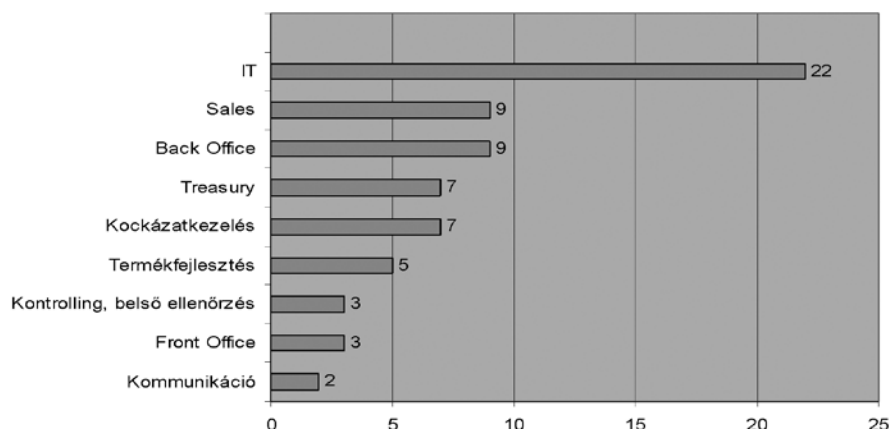
Milyen összefüggés van a bank sikeressége és a tudásmenedzsment között?



9. ábra

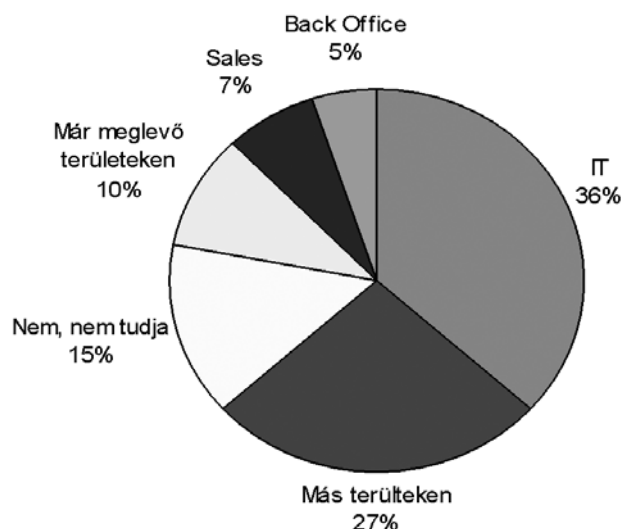
Fontos fejlemény, hogy a munkatársaktól is indulnak (15%) tudásmenedzsment-kezdemenyezések. A hazai bankok nagy része külföldi tulajdonossal rendelkezik, sokszor maga a tudásmenedzsment kezdeményezés is az anyabanktól származik (13%). A felmérés során a külföldi tulajdonú bankoknál sokszor az anyabank tudásmenedzsment-programjait, kezdeményezéseit is felsorolták a válaszadók. Összehasonlításként érdekesek a KPMG 2005-ös felmérésének adatai, amelyben a felsővezetői támogatás 50%, míg a középvezetői 20%,

Kritikus tudásterületek a bankban



11. ábra

Melyik kritikus tudásterületen terveznek tudásmenedzsment programot?



A fent megjelölt tudásterületeken terveznek-e valamely tudásmenedzsment programot?

Az előző kérdés megfogalmazásának az volt az alapja, hogy a kritikus tudásterületek azonosítása alapvető a jövőbeli tudásmenedzsment-tevékenységek kapcsán, hiszen e területeken kellene erősíteni. Gyakorlatilag a válaszadók is visszaigazolták ezt a gondolkodásmódot, mert itt is az IT, majd

a Sales és a Back Office területeken terveznek túlnyomó részben TM-programokat. A kritikus tudásterületekre és a tudásmenedzsment e területeken történő fejlesztésére adott válaszokban kis bizonytalanságot tapasztaltam. Ennek a bizonytalan válasznak lehetséges oka, hogy a válaszadó informatikai vezetők nem feltétlenül érzik saját területüknek az üzletre vonatkozó stratégiai kérdések megválaszolását, vagy csak azért voltak határozatlanabbak, mert nem foglalkoztak még a fenti kérdésekkel korábban (11. ábra).

Tudásmenedzsmentet hátráltató tényezők

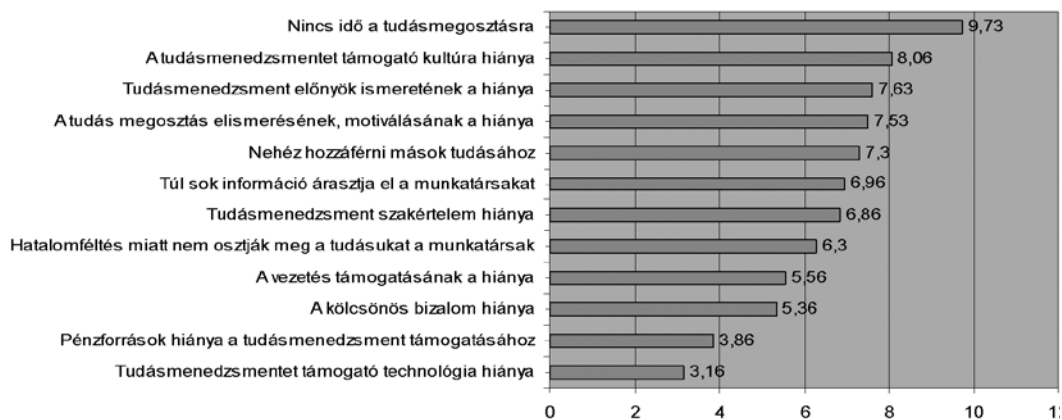
Rangsorolja az alábbi felsorolásban a tudásmenedzsmentet leginkább hátráltató tényezőket!

A résztvevőknek rangsorolni kellett 1-től 12-ig, mely problémát tartják a tudásmenedzsmentet leginkább hátráltató tényezőnek. Toronymagasan a „Nincs idő a tudás megosztására” problémát tartották a legjelentősebbnek. Rohanó, teljesítményorientált világunkban én személy szerint is az idő hiányában látom nagyon sok probléma kiváltó okát (12. ábra).

A KPMG 2005-ös felmérésében is ezt az okot emelték ki a második helyen, míg ott elsődleges problémának „a TM-előnyök ismeretének hiányát” tartották a megkérdezettek (KPMG, 2005), ami a jelen felmérésben a 3. helyen szerepelt. A felmérésben második helyre sorolt probléma a „Tudásmenedzsmentet támogató kultúra hiánya”, azaz a szervezeti kultúra területén van

12. ábra

A tudásmenedzsmentet leginkább hátráltató tényezők



(Válaszában 1. a leginkább hátráltató – 12. a legkevésbé hátráltató tényező)

még fejlődőnivaló. Fontos megjegyezni, hogy ugyanakkor aránylag kevesen jelölték meg a hatalomféltes miatti tudásmegosztás-problémát, valamint a kölcsönös bizalom hiányát. A legkisebb problémának a támogatáshoz szükséges pénz és a támogató technológia hiányát jelölték meg. Már a 2000-es magyar KPMG-felmérés kiemelte azt, hogy technológia-területen nincs probléma itthon, a támogatottság aránya megegyezik a fejlett országokban mért értékekkel (KPMG, 2000).

Tudásmenedzsment segítségével elvárt előnyök

Rangsorolja az alábbi felsorolásban, mely előnyöket lehet elérni a tudásmenedzsment alkalmazásával!

A résztvevőknek rangsorolni kellett 1-től 12-ig, mely előnyöket lehet elérni a tudásmenedzsment alkalmazásával. Talán ez volt a legnehezebb kérdés, ugyanis a felsorolt előnyök nagyon erősen összefüggenek egymással. A válaszadók egyik része egy logikai sorrend felállításával próbálta megragadni, melyek az elsődleges előnyök, és ebből mi következik. A válaszadók másik része a bankja szempontjából elérhető előnyöket rangsorolta a saját preferencia sorrendjének megfelelően. Ennél a kérdésnél, ahogy néhány másikon is, hangsúlyozták, hogy a sorrend saját szubjektív véleményük, amely nem feltétlenül egyezik meg a bank egészének véleményével (13. ábra).

venni, hogy az informatikai vezetők inkább a háttérfolyamatok támogatását tartják fontosabbnak. Számukra a költség csökkentése és a bevételre, profitra, valamint a marketingelőnyre vonatkozóak voltak a kevésbé fontos előnyök.

Tudásmenedzsmentet támogató eszközök, technológiák, módszerek

Jelölje be az alábbi felsorolásból mely technológiák, módszerek állnak rendelkezésre bankjában jelenleg, s milyen mértékű a bankban az adott eszköz használata!

A tudásmenedzsmentet támogató technológiákat, módszereket tudatosan tettem a kérdőív végére, hogy az informatikai vezetőket a válaszoknál ne a technológiai szemlélet vezesse. Az általam összegyűjtött technológiák, eszközök, módszerek száma jóval több, mint amelyeket a KPMG felméréseiben felsorolnak (KPMG, 2000, 2005). Próbáltam a szakirodalomban fellelhető minél több támogató technológiát megnevezni, hogy ezzel is támogassam a válaszadókat. A válaszoknál jelezni lehetett, mennyire általános az adott eszköz használata. A válaszokat a standard eszközök sorrendje szerint mutatom be.

A legáltalánosabban használt támogató eszközök a vállalati intranet 90% feletti aránnyal, majd ezt követi a vállalati portál 66%-kal. Azaz a bankoknál a tudás megosztását, valamint a tudás felhasználását támogató

A tudásmenedzsment által elérhető előnyök



(Válaszában 1. a legfontosabb – 12. a legkevésbé fontos tényező)

A legfontosabb TM által elérhető előnynek a hatékonyabb munkavégzést tartották. Ezt követte a rövidebb reakcióidő, a dolgozók fejlesztése és a best practice (legjobb gyakorlat) elterjesztése. Érdekes módon kevesebb szavazatot kapott a versenyképesség és az ügyfél elégedettség növelése. A válaszoknál figyelembe kell

13. ábra

technológiákra helyezik a nagyobb hangsúlyt. Fontos kiemelni, hogy a bankokban valószínűleg biztonsági szempontból került 60%-kal csak a harmadik helyre a KPMG 2005-ös felméréseiben 92%-kal első helyre rangsorolt internethasználat. Standard eszköznek sorolhatjuk a csoportmunka támogatását is.

Felmérésemből látható, hogy a szükséges alaptchnológiák mindenképpen rendelkezésre állnak a megfelelő részlegekben, így az adott területek hozzáfér-

nek külső tudásbázisokhoz, szakmai adatbázisokhoz (cégárak, jogtárak, KHR-rendszer), hírforrásokhoz (pl. a Reuters, Bloomberg rendszerekhez), valamint a döntéstámogatáshoz használt eszközök is megtalálhatóak. A tudás feltárását, új tudás létrehozását támogató technológiák közül a megfelelő részlegeken használják az adattárházakat és az adatbányászati eszközöket.

A tudás feltérképezése során az elektronikus formában elérhető tudás-objektumok tárolásához és megosztásához használják a tudásbázisokat, és kisebb mértékben ugyan, de tudásportálokat is. A hasznos tudással rendelkező egyének feltérképezésére és elérésüket támogató vállalati tudástérképek azonban igen kis számban találhatók meg a pénzügyintézeteknél (14. ábra).

Összegzés, jövőbeli lehetőségek

Összességében a magyar banki helyzetre elmondható, hogy vannak még bőven tartalékok a tudásmenedzsment népszerűsítése és stratégiai szempontú felhasználása terén. A meglévő és a tervezett tudásmenedzsment-tevékenységek szigetszerűen, nem egységes stratégia mentén indulnak. A szervezeti kultúra alapvetően támogatja a tudás megosztását, azonban a motivációs rendszerek nem ösztönzik azt kellőképpen.

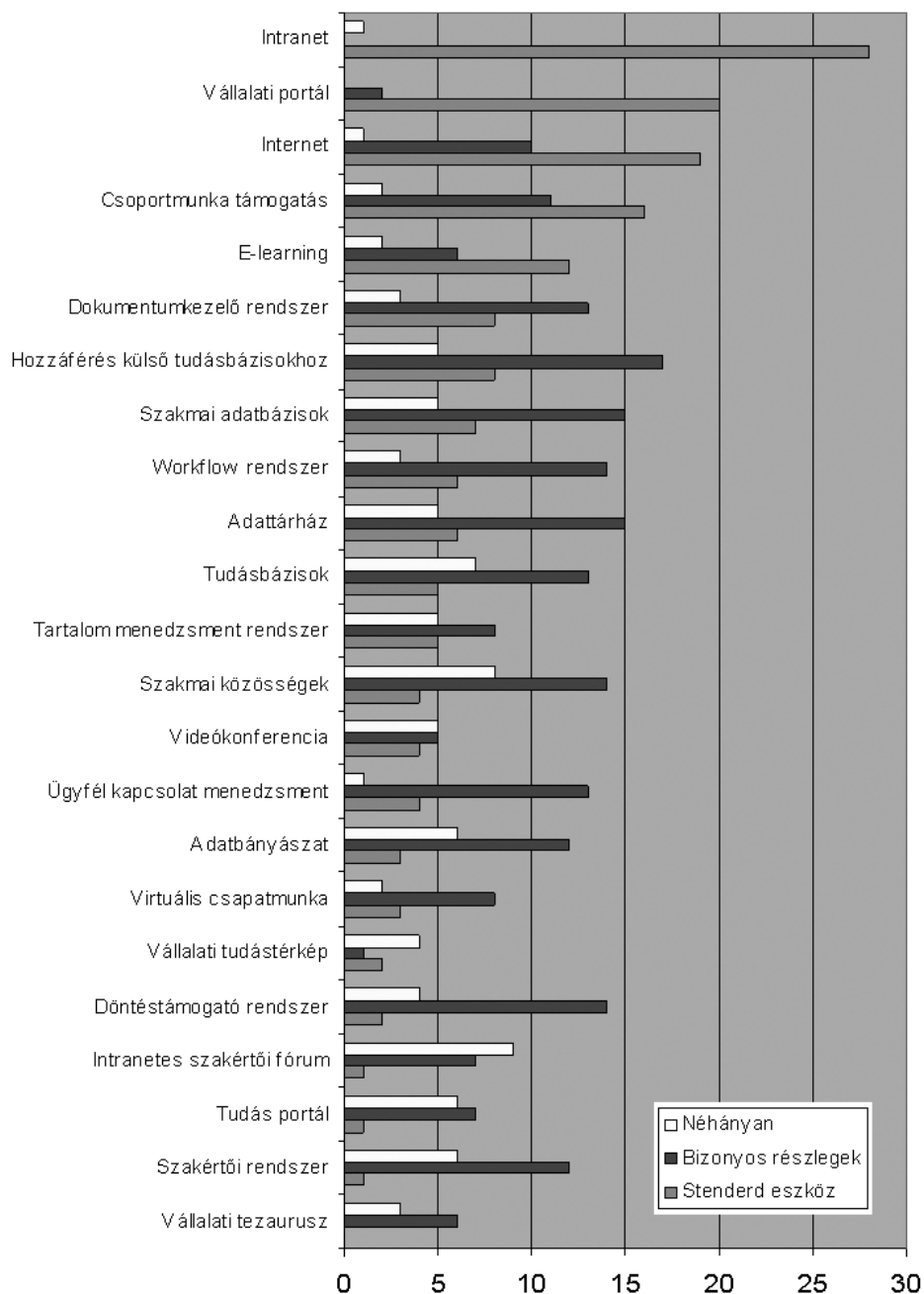
14. ábra

A tudásmenedzsmentet hátráltató tényezőknél – a legfrissebb magyar felméréssel párhuzamban – az idő és a TM-előnyök ismeretének hiánya jellemző. Az elérhető előnyöknél a hatékonysági, termelékenységi szempontok számítanak elsődlegesnek. A támogató technológia és eszközök nem jelentenek problémát.

Szükség van egy egységes tudásmenedzsment-stratégia kialakítására, amely az üzleti stratégiában meghatározott kritikus tudásterületekre koncentrál. A meghatározott területeken fel kell mérni milyen tudásra, ismeretekre, tapasztalatokra van szükség, és azok rendelkezésre állnak-e. A felmérés eredményeitől függően kell kialakítani a konkrét tudásmenedzsment-programokat. A programokban figyelembe kell venni, hogy minden esetben az üzleti célok megvalósulását kell támogatniuk. A tudásmenedzsment-projekteknek a már bevett projekt módszertanokat kell alkalmazni.

A tudásmenedzsment akkor hozhat tényleges versenyelőnyt a bankoknak, ha azt az egész szervezet támogatja. Szükségesnek látom a tudásmenedzsmentben rejlő lehetőségek és előnyök minél jobb megismerését, majd pe-

A bankban használt technológiák és módszerek használata



Az alábbi rendszereknél a használat mértéke: Néhányan / Bizonyos részlegek / Standard eszköz

dig azok bemutatását a menedzsmentnek és a munkatársaknak. A tudásmegosztást támogató szervezeti kultúra a jövőbeni sikerek alapja. A tudás megosztása csak bizalmi légkörben jöhet létre, viszont ez sem elegendő, mert az alkalmazottakat meg kell győzni arról, hogy a tudás megosztása fontosabb, mint annak megtartása.

A felmérés tanulságai szerint a tudásmegosztást leginkább hátráltató tényező az idő hiánya. Talán az a legfontosabb üzenet a bankoknak, hogy a nagy rohanásban és versenyben hagyjunk elegendő időt a tanulásra, a tudás megszerzésére, majd pedig támogassuk a tudás megosztását egy jól kialakított motivációs rendszer segítségével. Ne csak hangoztassuk, hogy a tudás a legfontosabb erőforrásunk, hanem próbáljunk meg tudatosan bánni ezzel a nagyon értékes vagyontárgyunkkal!

Cikk beérkezett: 2007. 3. hó

Lektorai vélemény alapján átdolgozva: 2007. 7. hó

Felhasznált irodalom

- Davenport, T.H. – Prusak, L.* (2001): Tudásmenedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest
- KPMG* (2000): Tudásmenedzsment Magyarországon – (Felmérés – 2000). www.mkb.hu/red_publicaciok_elemzestar_KPMG2000tmriport.pdf Letöltés: 2005. 07. 03
- KPMG* (2002): Hol van a tudásmenedzsment a hype görbén? Tudásmenedzsment Magyarországon – (Felmérés – 2002). www.mfor.hu/cikk.php?article=1240 Letöltés: 2005. 11. 22
- KPMG* (2005): Tudásmenedzsment Magyarországon 2005/2006. www.doc.hu/tm/tmriport.pdf Letöltés: 2006. 07. 03
- Sveiby, K. E.* (2001): Szervezetek új gazdasága: A menedzselt tudás. KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Hoványi Gábor, egyetemi magántanár, az MTA doktora, Pécsi Tudományegyetem, **Dr. Meisel Sándor**, tudományos munkatárs, MTA Világgazdasági Kutató Intézet, **Hajnal György**, PhD, tudományos főmunkatárs, Magyar Közigazgatási Intézet, **Gulyás János**, alkalmazásfejlesztési fősztályvezető-helyettes, FHB Szolgáltató Zrt., **JÁKI Erika**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem