

HARANGOZÓ Tamás¹

AZ INTELLEKTUÁLIS TŐKE MÉRÉSE ÉS ENNEK LEHETSÉGES MAGATARTÁSI VONATKOZÁSAI

A cikk a szervezeti értékteremtésben megfigyelhető változásokból kiindulva részletesen foglalkozik az intellektuális tőke tudatos, eredményes és hatékony irányításának, valamint fejlesztésének szükségességével. Mivel azonban mindez nem képzelhető el a menedzsment tárgyát képező erőforrásokról szóló valós és megbízható információk nélkül, ezért szintén bemutatásra kerül néhány, a nem tárgyasult erőforrások mérésével foglalkozó menedzsmenteszköz, amelyek célja az intellektuális tőke szervezeti irányításba történő beemelése. Ezután szó esik a mérés gyakorlati megvalósítása során fellépő potenciális magatartási hatásokról, mégpedig abból a feltevésből kiindulva, hogy egy szakmailag tökéletesen megtervezett információs rendszer sem lehet sikeres az érintettek együttműködése nélkül.

Kulcsszavak: immateriális javak, intellektuális tőke, mérési technikák

A nem tárgyasult erőforrások mérése és szervezeti irányításba történő beemelése napjaink menedzsmentirodalmának egyik legtöbbet tárgyalt témaköre, amely intenzíven foglalkoztatja a szervezetek vezetése iránt érdeklődőket: úgy az elméleti, mint a gyakorlati szakembereket. A téma gyakorlati relevanciájáról erősen megoszlanak a vélemények, az azonban kétségtelen, hogy az intellektuális tőke versenyképességben és a vállalati értékteremtésben betöltött szerepének vizsgálata a mai közgazdaságtani és vezetéstudományi kutatások egyik legnépszerűbb területe.

Írásom első részében ez utóbbi tendenciához csatlakozom. Legfontosabb célom, hogy felhívjam a figyelmet a nem tárgyasult erőforrások fontosságára a vállalati siker szempontjából, illetve bemutassak néhány fontosabb menedzsmenteszközt, melyek célja az intellektuális tőke szervezeti irányításba történő beemelése.

Nem mehetünk el azonban emellett sem, hogy a nem tárgyasult értékek egyik legfontosabb hordozója éppen maga az ember. Ebből kiindulva a második részben megkísérlem felvázolni azokat az intellektuális tőke mérés során potenciálisan jelentkező magatartási hatásokat, amelyek figyelmen kívül hagyása, megközelítésem szerint, könnyen visszajára fordíthatja azt az egyébként méltányolandó törekvést, miszerint az intel-

lektuális tőke és annak menedzselése elengedhetetlen, és a sikeres működés egyik alapfeltétele.

Trendek a szervezeti értékteremtés megítélésében – a nem tárgyasult erőforrások szerepének növekedése

A gyakorlati szakemberek számára az intellektuális tőke hatékony irányítása óriási kihívást jelent, annak ellenére is, hogy a nem tárgyasult erőforrások kiemelkedő jelentőséggel bírnak napjaink társadalmában és gazdaságában egyaránt. A vállalatok egyrészt egyre jobban függenek az immateriális erőforrásoktól, másrészt minden iparágban egyre többet fektetnek intellektuális tőkébe. *Leonard Nakamura* kutatása szerint például az amerikai magánvállalkozások csupán az 1980-as évektől kezdődően összesen egytrillió dollárt fektettek nem tárgyasult erőforrásokba (Nakamura, 2001. *Idézi Lev*, 2003: 5. o.).

A vállalatok könyv szerinti és piaci értéke között napjainkban megfigyelhető óriási eltérés szintén jól illusztrálja a vállalatok értékét befolyásoló tényezőkben bekövetkezett változásokat. Megállapítható ugyanis, hogy amíg korábban a vállalat értékének legnagyobb részét a materiális formát öltő gépek, épületek vagy

más eszközök jelentették, addig ez a mai szervezetekről korántsem mondható el: az S&P 500 vállalatának átlagos könyv szerinti értéke 1978-ban például még átlagosan a piaci érték 95 százalékát tette ki, addig ma ez az arány alig éri el a 20 százalékot (Juhász, 2004: 5. o.). A legtöbb szerző e nagymértékű eltérést – egyebek mellett – az immateriális erőforrások szerepének növekedésével magyarázza, annak ellenére is, hogy ezen erőforrások csupán kevés esetben válnak láthatóvá a vállalati mérlegben, eredménykimutatásban, illetve a szervezet belső jelentéseiben.

Az immateriális eszközök kiemelt szerepét hangsúlyozza *Baruch Lev* is, amikor azt állítja, hogy ezek – a képzett és gyakorlott munkaerő, a szabadalmak, a know-how, a szoftverek, a vevőkapcsolatok, a márka, a szervezeti folyamatok és modellek stb. – eredményezik a vállalati növekedés és a részvénytulajdonosi érték legnagyobb részét, és ezekre vezethető vissza az USA-ban működő részvénytársaságok piaci kapitalizációjának jóval több mint fele (Lev, 2004).

A vállalat *erőforrás-alapú megközelítésének* követői (Pralhad – Hamel, 1990) szintén a nem tárgyiasult erőforrásokat – pl. alkalmazottak készségei, szabadalmak vagy a vezetői tehetség – tekintik a legértékesebb stratégiai erőforrásoknak. Véleményük szerint – a különböző tárgyi és pénzügyi eszközök mellett – ezekre építve lehet kiépíteni azokat az alapvető képességeket, amelyek aztán a vállalat hosszabb távú, jövőbeli sikerének motorjai lehetnek, hiszen legtöbbször értékesek, ritkák, nehezen másolhatók, és nem, vagy csak tökéletlenül helyettesíthetők.

Ez utóbbi nézetet képviseli *Gyökér Irén* is, amikor azt mondja, hogy a „szervezet stratégiai tőkéjét az emberek képességei, az általuk kialakított vevőkapcsolatok, a márkákról a vevőben kialakított kép, a hatékony belső információs és kommunikációs rendszerek jelentik.” (Gyökér, 2004: 49. o.) A gazdaságban és a társadalomban lejátszódó folyamatokból – globalizáció, technológiai forradalom, verseny kiéleződése, szolgáltató ágazat megerősödése – kiindulva állítja, hogy nemcsak a high-tech ágazatokban, hanem a gazdaság valamennyi szektorában megfigyelhető az intellektuális tőke jelentőségének növekedése. Példaként az acélipart, a légi közlekedést és a fogyasztási cikkek piacát említi, hisz míg az előbbiben fejlesztések révén jelentősen csökkenthető az egy főre jutó bérköltség, addig a másodikban a helyfoglalási rendszer, míg a harmadik esetben a jól ismert márkanév jelenti a legfontosabb bevételi forrást. A szerző emellett felhívja a figyelmet az immateriális vagyont mérésének nehézségeire is, és a számvitel Szent Gráljának nevezi a szellemi tőke értékelésének problémáját. Kiemeli, hogy a nem tárgyiasult erőforrások és képessé-

gek – a többi erőforráshoz hasonlóan – csak akkor válhatnak versenyelőnyvé, ha a menedzsment képes azokat felismerni, hatékonyan alkalmazni és fejleszteni.

Az intellektuális tőke tulajdonosi, illetve fogyasztói értékteremtésben betöltött kiemelt szerepét azonban nemcsak az elméleti szakirodalom taglalja. A gyakorlati menedzsment szintjén megerősíti például az az Egyesült Államokban végzett kutatás is, amelyben a megkérdezett vállalatok 84 százaléka szerint az utóbbi években nemcsak hogy nőtt az emberi erőforrás jelentősége, hanem e trend erősödését várták (Oliver, 2001. *Idézi: Juhász, 2004*).

Ezzel szinte teljesen megegyező eredményt hozott az a tudásmenedzsment magyarországi helyzetével foglalkozó 2005-ös felmérés, ahol a tudástőkét a válaszadók 77 százaléka fontos stratégiai eszközként nevezte meg. A felmérésben részt vevő 130 szervezet szinte valamennyi iparágból képviseltette magát (KPMG-BME Akadémia – Pannon Egyetem, 2006).

A fentiek mellett a szellemi tőke társadalmi és gazdasági jelentőségét jelzi az eredeti formájában 2000-ben kiadott Lisszaboni Határozat is, amely értelmében az EU átlagában K+F-re fordítandó összegnek 2007-ig el kell érnie a GDP 3 százalékát, ezáltal elősegítve, hogy Európa a világ legdinamikusabb tudásalapú gazdaságává váljon. A határozat hangsúlyozza a vállalatok jelentős részvételét a folyamatban, a technológiát és a tudást nevezi a legfőbb sikertényezőnek a termék- és szolgáltatás-előállításban, valamint kiemeli, hogy napjainkban a nem tárgyiasult eszközök a menedzselés fő tárgyai (RICARDIS, 2005).

Az intellektuális tőke meghatározása

Ahogy a nem tárgyiasult erőforrásokra („intangible assets”) vonatkozóan többféle, e tanulmányban egymás szinonimájaként használt elnevezés (pl. intellektuális tőke, szellemi tőke, immateriális eszközök/javak, tudástőke stb.) használatos, a többféleség a fogalommal kapcsolatos definíciókra is igaz, hiszen nem alakult ki egységes, széles körben alkalmazott meghatározás az intellektuális tőke tartalmáról. A következőkben ezért néhány fontosabb definíciót mutatok be az intellektuális tőke fogalmának tisztázása érdekében.

A szakirodalomban legtöbbször azokat az erőforrásokat értik nem tárgyiasult eszközök alatt, amelyek nem rendelkeznek materiális-fizikai, illetve pénzbeli megjelenési formával, azonban értékesek a vállalat számára (Kaufmann – Schneider, 2004; Arbeitskreis IWR, 2001 alapján).

Gu és Lev mindehhez – a kontextus szerepét hangsúlyozva – hozzáteszi, hogy a nem tárgyiasult erőfor-

rások nem feltétlenül jelentenek értéket, hanem azáltal válnak azzá, hogy részt vesznek a vállalat értékteremtő folyamataiban. A szerzők a K+F-et, a marketing- és reklámtevékenységet, valamint a vállalat HR- és IT-gyakorlatát tekintik a nem tárgyasult értékek legfontosabb okozóinak (Gu – Lev, 2001).

Egy másik meghatározás szerint az intellektuális tőkét a vállalat azon eszközei jelentik, amelyek a tudásra épülnek. Ez a megközelítés azokat a szervezeti (belső) jellemzőket emeli ki, mint az alkalmazottak tudása és tapasztalata, a szervezeti folyamatok vagy az információs rendszer. A külső tényezők közül a márkaérték és a vevői bizalom kap hangsúlyt (Brennan – Connell, 2000).

A fentihez hasonló definíciót ad *Edvinsson és Sullivan*, amikor az intellektuális tőkét olyan tudásként definiálja, amely értékévé konvertálható (Pfeil, 2004).

Mouritsen és szerzőtársai a nem tárgyasult tudástőkét fejlett belső folyamatokkal, teljesítménnyel, növekedéssel, valamint a minőség javulásával azonosítják. Megközelítésükben az intellektuális tőke az alkalmazottakban, a vevőkben és a vevőkapcsolatokban, a folyamatokban és a támogató technológiákban, valamint e négy elem közötti interakciókban rejlik (Mouritsen et al., 2003).

Az Európai Unió Bizottsága által támogatott *RICARDIS* nevű kutatás, amely a tudástőke szerepét vizsgálja kutatóorientált kis- és középvállalatokban, az intellektuális tőkét a szervezet humán, szervezeti és kapcsolati tőkéjeként és az ezekkel kapcsolatos tevékenységek kombinációjaként definiálja (RICARDIS, 2005: 4. o.).

Végül, de nem utolsósorban *Kaplan és Norton* – a Balanced Scorecard módszertan két atyja – az immateriális erőforrásokat a cég alkalmazottainak a vevői szükségletek kielégítésére vonatkozó képességeinek összességékként határozza meg. Megközelítésükben a szellemi tőkét *emberi* (képessegek, tehetség), *információs* (információrendszerek, tudásalkalmazások, infrastruktúra) és *szervezeti tőkeelemek* (kultúra, vezetés, összehangolás, teammunka) formájában megjelenő tudásként értelmezhetjük, amely azért létezik a szervezetben, hogy megkülönböztető előnyt hozzon létre (Kaplan – Norton, 2005).

Mivel azonban a fenti definíciók túl általánosak ahhoz, hogy empirikus kutatások során használhassuk őket, ezért a legtöbb kutató az intellektuális tőkét összetevői segítségével határozza meg.

Az intellektuális tőke elemeinek egyik legjelentősebb ilyen kategorizálását *Edvinsson* dolgozta ki a kilencvenes évek közepén. Megközelítésében a szellemi tőke két fő összetevőből áll, a *humán tőkéből* és

strukturális tőkéből. A humán tőke azokat az emberi tényezőket jelenti, amelyek értéket teremtenek a vállalat számára, és szorosan kapcsolódnak az azt birtokló egyénhez vagy csoporthoz, így a szervezet nem képes tulajdonolni azokat. Ide tartoznak például az alkalmazottak képességei, kompetenciái, tudása, tapasztalata, a szervezet által fontosnak tartott értékek, a vállalati filozófia és kultúra is. A strukturális tőke ezzel szemben azokat a nem tárgyasult értékeket tartalmazza, amelyeket az alkalmazottak minden este a cégben hagynak, miután hazamentek a munkából. A strukturális tőkét *Edvinsson* két további részre bontotta, az ún. *vevői vagy ügyféltőkére*, valamint a *szervezeti tőkére*. Előbbibe a vevői piacokkal kapcsolatban keletkezett értékek (pl. ügyfélkapcsolatok, vevői elégedettség, piaci részesedés, elosztási csatornák, márka) tartoznak, míg utóbbit a szerző két újabb alkategória bevezetése révén határozta meg. Az *innovációs tőke* a vállalat és alkalmazottai révén létrehozott termék-, szolgáltatás- és eljárásbeli innovációkat jelenti, míg a *folyamattőke* alatt a szerző a szervezeti folyamatokat és struktúrát érti (*Edvinsson, 2002; Gyökér, 2004*).

Egy másik jól ismert – a fentihez nagyon hasonló – kategorizálás *Karl-Erik Sveiby* nevéhez fűződik, aki az immateriális vagyont a következő három csoportba sorolta (Sveiby 2001a; 2001b):

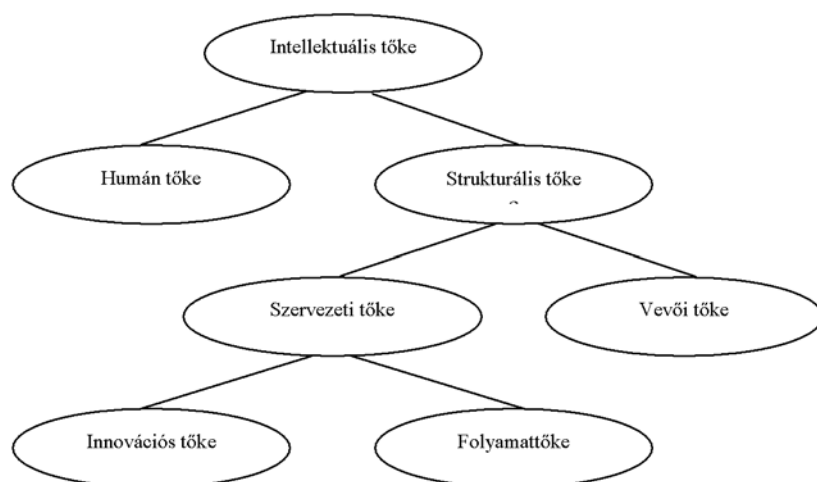
- *Humán tőke*: az alkalmazottak tudását, képességeit és kompetenciáit tartalmazza. A humán tőke tehát szorosan kapcsolódik az emberhez: a munkatársak belépésével érkezik, távozásuk esetén pedig elveszik a szervezet számára;
- *Strukturális tőke (belső szerkezet)*: ide tartoznak pl. a szervezeti folyamatok, rutinok, működési modellek, IT-rendszerek, de a vállalati kultúra is. E tényezőket szintén az alkalmazottak hozzák létre, és rendszerint a vállalatok birtokolják. A belső szerkezet és az emberek együttesen alkotják a szervezetet;
- *Kapcsolati tőke (külső szerkezet)*: a külső szerkezet az ügyfelekkel és beszállítókkal kialakított kapcsolatokat és azok minőségét ragadja meg, de magában foglalja a márkanévet, védjegyeket, valamint a vállalat hírnevét és arculatát is.

A nem tárgyasult erőforrások gyakorlati mérését elősegítendő kategorizálást dolgozott ki a fentiek mellett az „*Immateriális Értékek a Számvitelben*” elnevezésű munkacsoport, amikor egy hételemű osztályozást alkalmazott. Ez a megközelítés az előzőek egyfajta szintetizálásaként is értelmezhető. Az egyes osztályok a következők: *innovációs tőke, humán tőke, vevői tőke, szállítói tőke, befektetői tőke, folyamattőke*,

elhelyezkedési tőke (Arbeitskreis IWR, 2001). Ebben az osztályozásban az innovációs, a humán, a vevői és a folyamattőke tartalma megegyezik Edvinsson azonos nevű kategóriáival. A szállítói tőke a beszerzési oldalon kialakított kapcsolatokat (pl. a nyersanyagokhoz való hozzáférést) jeleníti meg, míg a befektetői tőke a vállalat pénzügyi helyzetét írja le, azt, hogy milyen feltételek mellett képes tőkét – saját vagy idegen tőke formájában – bevonni a pénzpiacról. Az elhelyezkedési tőke a vállalat székhelyének területi elhelyezkedéséből adódik (pl. piacokhoz való hozzáférés stb.).

Noha a meghatározások sora még folytatható lenne, írásomban intellektuális tőke fogalma alatt összességében a *szervezet materiális formával nem rendelkező azon erőforrásait értem, amelyek részt vesznek az értékteremtésben, és valamilyen módon kapcsolódnak a tudáshoz*. A szellemi tőkét tehát *értékké konvertálható tudásként* tekintem, amely szorosan kapcsolódik a szervezet alkalmazottaihoz (*humán tőke*), folyamataihoz és struktúrájához (*strukturális tőke*), valamint a vevői, illetve a beszerzői piacokkal való kapcsolatához (*kapcsolati tőke*). Az intellektuális tőke általam is alkalmazott értelmezését jól illusztrálja az 1. ábra.

Az intellektuális tőke összetevői



(Edvinsson, 2002: 83 o. alapján)

Az intellektuális tőke mérése

A szervezetekben és környezetükben lezajló folyamatokat (pl. a vállalatok piaci és könyv szerinti értéke között fennálló egyre növekvő eltérés, az intellektuális tőkebefektetések mértékének fokozódása, számos tudásmenedzsmenttel foglalkozó empirikus kutatás eredményei stb.) figyelembe véve belátható, hogy napjaink szervezeteiben a nem tárgyasult erőforrások az

értékteremtés egyik legfontosabb forrásai. Tudatos, eredményes és hatékony mérésük és fejlesztésük, valamint a szervezeti irányításba történő beemelésük ezért sok esetben a versenyképesség megszerzésének, illetve megtartásának alapfeltételei.

Ahhoz azonban, hogy bármely erőforrást hatékonyan tudjunk menedzselni, az első lépést az adott erőforrás számbavétele, jelenlegi helyzetének felmérése, valamint a kapott eredmény és a várható jövőbeli tendenciák összevetése jelenti. Ez igaz az intellektuális tőke kapcsán is. A következőkben ezért röviden bemutatom a szellemi tőke mérésének legfőbb céljait és módszereit, majd rátérek a megvalósítás szempontjából szintúgy kritikus korlátozó tényezők tárgyalására. Mindenekelőtt lássuk a nem tárgyasult eszközök számbavétele kapcsán felmerülő legfőbb célokat.

A mérés legfontosabb céljai

Ahogy korábban írtam, az intellektuális tőke számbavételének legfőbb célja a nem tárgyasult stratégiai erőforrások hatékony és eredményes menedzsmentjének lehetővé tétele. Mindazonáltal a szakirodalomban többféle célkategorizálás is megtalálható.

1. ábra Turner és Jackson-Cox (2002) például a mérés három célját azonosította, amelyek a következők: (1) az emberekbe fektetett tőke menedzselésének javítása, (2) a növekvő és csökkenő szellemi tőkájú cégek azonosítása, valamint (3) a vállalat szellemi befektetéseinek hosszú távú megtérülésmérése. A szerzők szerint az is fontos szempont, hogy a mérés ténye ráirányítja a vállalatvezetők és a finanszírozók figyelmét a napjainkban kiemelten kezelendő nem tárgyasult eszközcsoportokra. Ez utóbbival kapcsolatban Marr hozzáteszi, hogy a szellemi tőke mérésének elsődleges hozadéka, hogy a folyamat során azonosítják a tudástőke egyes elemeit.

A szerző emellett kiemeli, hogy noha a pénz értékmérő szerepe vitathatatlan, a mérés során értelmetlen ragaszkodni az intellektuális tőke minden elemének pénzügyi értékeléséhez (Juhász, 2004).

Az intellektuális tőke számbavételének mögöttes mozgatórugóit Andriessen is vizsgálta, aki a mérés céljait tekintve három fő kategóriát különböztetett meg: (1) a belső menedzsment színvonalának növelését, (2) a külső beszámolás fejlesztését, valamint (3) a törvényes előírásoknak, illetve az üzleti elvárásoknak való megfelelést. Az első csoportba a szerző megközelítésében

olyan célok tartoznak, mint a menedzsmentkontroll hatékonyságának növelése, a különböző akciók hatásainak megértése és nyomon követése, egy – elsősorban az intellektuális tőkére épülő – erőforrás-alapú stratégia kialakítása, a stratégia konkrét akciókká konvertálása, valamint a nem tárgyiasult erőforrások menedzsmentjének fejlesztése. Külső célt képez többek között például a befektetők irányában meglévő információk aszimmetria csökkentése, a vállalat értékének pontosabb bemutatása, a tőkevonzó képesség, valamint a szervezet reputációjának növelése is (Andriessen, 2004).

Végül a korábban említett *RICARDIS* kutatócsoport tagjai az intellektuális tőke számszerűsítésével kapcsolatban a következő fő célokat emelik ki (*RICARDIS*, 2005):

- az intellektuális tőke menedzsmentjének lehetővé tétele, a menedzseri döntéshozatal színvonalának javítása;
- teljesítményorientált szervezeti kultúra kialakítása, ahol jellemző a tudás megosztása;
- a szervezet céljainak, tevékenységeinek valamint az üzleti modell jobb megértése;
- kvalifikált, tehetséges munkaerő vonzása, partnerség kialakítása más szervezetekkel, együttműködés elősegítése;
- a vállalatvezetés és a többi érintett közötti kommunikáció javítása;
- az átláthatóság növelése a részvényesek/tulajdonosok szemszögéből;
- a pénzügyi beszámolóban található információk kiegészítése a nem tárgyiasult erőforrásokról szóló adatokkal;
- a tőkepiac hatékony működésének elősegítése, a tőkeallokációs döntések támogatása.

Látható tehát, hogy a szellemi tőke számbavétele mögött többféle célkitűzés is lehet, amelyek között szinte minden esetben kiemelt helyen szerepel a nem tárgyiasult értékek, a szervezet szellemi és tudástőkéjének hatékony menedzselése, illetve az immateriális erőforrások által generált teljesítmény növelése.

Az intellektuális tőke számbavételének főbb módszerei

Noha mára a nem tárgyiasult erőforrások egyes elemei a mérlegben is feltűnnek (szabályozásról lásd: 2000. évi C. tv. a számvitelről 25.§, 52-53.§, 57-59.§, 63.§ (1) és (2) bekezdés, valamint IAS 38.), megállapítható a szervezet pénzügyi és számviteli beszámolórendszeri nem teremtenek megfelelő alapot a nem tárgyiasult erőforrások számbavételére, valamint az általuk terem-

tett érték kezelésére és mérésére. Mindez igaz annak ellenére is, hogy az eszközcsoport nem megfelelő kezelését a szakirodalom már évtizedek óta felrója a számvitelnek (bővebben lásd például Juhász, 2004).

A nem tárgyiasult eszközök értékteremtésben betöltött kiemelkedő szerepe következtében, valamint a számviteli információk hiánya miatt a menedzsmentszakirodalomban azonban többféle irányítási eszköz is megjelent az intellektuális tőke számbavétele kapcsán. Ezeket *Sveiby* széles körben elterjedt kategorizálása szerint az alábbi négy fő csoportba sorolhatjuk a mérés mögöttes módszertana alapján (*Sveiby*, 2002):

- *közvetlen szellemi tőke* (Direct Intellectual Capital – DIC) *módszerek* a szellemi tőkét elemekre bontják, és az egyes részeket külön-külön értékelik monetáris szemléletben;
- *piaci kapitalizáción alapuló* (Market Capitalization Methods – MCM) *módszerek* az intellektuális tőkét a vállalat piaci értéke és könyv szerinti értéke közötti különbségként határozzák meg;
- az *eszközmegettérülési* (Return on Assets – ROA) *modellek* a vállalat átlagos adózás előtti jövedelmét elosztják a tárgyiasult eszközök átlagos értékével, majd az iparági átlag felett elért hozam tőkésítése révén becslik a szellemi tőke értékét;
- a kimutatás alapú, ún. *scorecard-típusú rendszerek* (Scorecard Methods – SC) az egyes szellemi javak állományának leírására külön mutatókat határoznak meg, amelyek segítségével bemutatják a szellemi javak állományát és annak változását is. Az ide tartozó modellek jellemzője, hogy nem elsődleges céljuk a pénzbeli érték meghatározása.

Figyelembe véve, hogy megközelítésében az intellektuális tőke menedzsmentje nem feltétlenül követeli meg pénzben kifejezett információk rendelkezésre állását, valamint a később tárgyalandó magatartási tényezők is kisebb valószínűséggel jelentkeznek a csupán pénzbeli értékelést megvalósító eszközök alkalmazása esetén (hiszen ezek általában valahol „ott fent”, a szervezet pénzügyi osztályán készülnek), a következőkben inkább a komplexebb menedzsmenteszközt is jelentő ún. *scorecard-típusú* modellekkel foglalkozom részletesen.

A *scorecard-típusú megközelítések*

E módszerek közös jellemzője tehát, hogy nem törekszenek az intellektuális tőke és egyes elemeinek mindenképpen pénzben történő kifejezésére, hanem a vállalat szellemi tőkéjét különböző mutatók segítségével számszerűsítik. Céljuk a pénzbeli értékelés helyett jóval inkább:

- a szellemi tőke változásának nyomon követése, strukturált formában történő bemutatása;
- a nem tárgyasult erőforrások hatékonyabb szervezeti felhasználása és menedzselése;
- a rendelkezésükre álló emberi, strukturális és információs erőforrások mozgósítása;
- a stratégia szempontjából kritikus tudáselemek azonosítása;
- a szervezeti tudásmenedzsment, illetve a szükséges immateriális eszközök és képességek kifejlesztése;
- a versenyképesség növelése és az értékteremtés ok-okozati logika mentén történő támogatása (Juhász, 2004; Mouritsen – Bukh, 2003; RICARDIS, 2005).

1. táblázat

Példák a nem tárgyasult erőforrások scorecard-típusú értékelésére

Módszer elnevezése	Legfőbb szerző	Típus
Human Capital Intelligence	Jac Fitz-Enz (1994)	SC
Skandia Navigator™	Edvinsson & Malone (1997)	SC
Value Chain Scoreboard™	Lev B. (2002)	SC
IC-Index™	Roos, Roos, Dragonetti & Edvinsson (1997)	SC
Intangible Asset Monitor	Sveiby (1997)	SC
Balanced ScoreCard	Kaplan & Norton (1992)	SC
IC-Rating™	Intellectual Capital Sweden AB (2002)	SC
Intellectual Capital Navigator	Stewart (1997)	SC
Intellectual Capital Statement	Danish Agency of Trade and Industry (2000), Mouritsen et al. (2003)	SC
Wissensbilanz	Österreichisches Forschungszentrum Seibersdorf (2001); Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie Deutschland – Arbeitskreis Wissensbilanz (2004)	SC
Wissens-Scorecard	Helm et al. (2004)	SC

A legfontosabb scorecard-típusú mérési rendszereket az 1. táblázat foglalja össze, a következőkben példaként pedig azokat a gyakorlati esetben is alkalmazott módszereket mutatom be, amelyek lehetőséget biztosítanak az egyik legfontosabb intellektuális tőkeelem, mégpedig a humán tőke számbavételére is.

SKANDIA NAVIGATOR. A szellemi tőke rendszerszemléletű számbavételére elsőként az intellektuális tőkét a vállalaton belül már 1985 óta mérő svéd, biztosítási és pénzügyi szolgáltatásokat nyújtó Skandia tett kísérletet a kilencvenes évek közepén, kifejlesztve a *Skandia Navigator* nevű rendszerét. A munka irányítását a cég szellemi tőke-igazgatójaként tevékenykedő Leif Edvinsson végezte.

A Skandia Navigator integrált és dinamikus megközelítésben kezeli és méri az intellektuális tőke egyes elemeit. Célja a döntéshozatal, a stratégiai és üzleti tervezés, valamint a kontroll újfajta, napjainkban igen relevánsnak számító információkkal történő támogatása (Skandia, 1999).

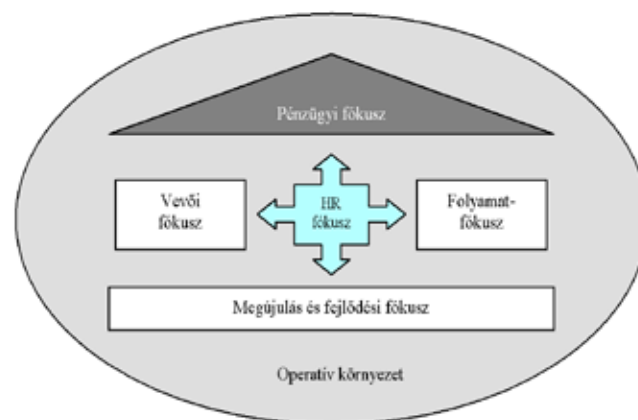
A modellben a szellemi tőke mérésére öt dimenzióban kerül sor, amelyek szorosan kapcsolódnak az intellektuális tőke Edvinsson-féle – korábban bemutatott – kategorizálásához. Az öt mérési dimenzió a következő:

1. *pénzügyi fókusz*, amely a cash-flow generálóképességet méri;
2. *ügyfélfókusz*, amely révén információk nyerhetők a vállalat és ügyfelei között fennálló kapcsolatokról;
3. *folyamatfókusz*, amely során azt mérik, hogy a technológia és a folyamatok mennyiben látják el támogató feladatukat az értékteremtés során;
4. *a megújuláshoz és fejlődéshez kapcsolódó fókusz*, amely a vállalat jövőbeli értékteremtő potenciáljáról ad képet;
5. *az emberi erőforráshoz kapcsolódó fókusz*, amely felhívja a figyelmet a vállalat humán tőkéjére, illetve az alkalmazottak kiemelt szerepére az értékteremtés szempontjából (Juhász, 2004; Starovic – Marr, 2003).

A rendszer alaplogikáját a 2. ábra, míg az egyes szempontok mérésére alkalmazott mutatókat a 2. táblázat mutatja.

2. ábra

Skandia Navigator™ logikai váza
(Edvinsson, 2002: 196 o.)



2. táblázat

Példák a Skandia Navigator™-ban alkalmazott mutatókra
(Bontis, 2001: 46 o.)

Pénzügyi fókusz	<ul style="list-style-type: none"> • Árbevétel/alkalmazottak száma • Új vevőktől származó árbevétel/összes árbevétel • Új üzleti tevékenységből származó nyereség
Vevői fókusz	<ul style="list-style-type: none"> • Ügyféléllátogatásra fordított napok száma • Megnyert/elvesztett ügyfelek aránya (%)
Folyamatfókusz	<ul style="list-style-type: none"> • Egy alkalmazottra jutó PC-k száma • IT-kapacitás (CPU) • Feldolgozási idő
Megújulás és fejlődési fókusz	<ul style="list-style-type: none"> • Elégedett alkalmazott index • Tréningköltségek/adminisztratív költségek (%) • Szabadalmak átlagos életkora (év)
Humán fókusz	<ul style="list-style-type: none"> • Felsőfokú végzettségű menedzserek száma • Személyzet éves forgása (%) • Vezetői (leadership) index (%)

ternatív megoldást Sveiby az IAM megalkotásával (van den Berg, 2002).

A módszer az intellektuális tőkét humán, strukturális és kapcsolati tőkeelemek összességéként tekinti, ezért a modellben szereplő – pénzügyi és nem pénzügyi – mutatók a szellemi tőkét szintén e tényezők szám-szerű formában történő megragadása révén határozzák meg, az alábbi három fő jellemzőre fókuszálva: *növekedés/megújulás, hatékonyság és stabilitás* (Sveiby, 2001c). A modellt a 3. ábra mutatja.

INTELLECTUAL CAPITAL STATEMENT. Az *Intellectual Capital Statement* (ICS) modellt Mouritsen és munkatársai dolgozták ki a Dán Tudományos, Technológiai és Innovációs Minisztérium megbízásából, elősegítendő, hogy a dán vállalatok és más szervezetek hatékonyabban használják fel nem tárgyasult erőforrásaikat, és – elsősorban tudásmenedzsmentjük fejlesztése révén – növeljék verseny- és értékteremtő képessé-

3. ábra

Intangible Assets Monitor – mutatók a gyakorlati életben

(Bontis, 2001: 53 o. és Starovic – Marr, 2003: 12. o.)

Nem tárgyasult erőforrások mérése			
	Belső szerkezet (Strukturális tőke)	Külső szerkezet (Kapcsolati tőke)	Kompetencia (Humán tőke)
Növekedés/ Megújulás	<ul style="list-style-type: none"> • IT-beruházások • K+F átfutási ideje • Új termékekből származó árbevétel 	<ul style="list-style-type: none"> • Árbevétel növekedése • Piaci részesedés növekedése • Elégedett ügyfelek aránya 	<ul style="list-style-type: none"> • Átlagos szakmai tapasztalat (év) • Felsőfokú végzettséggel rendelkező szakértők száma
Hatékonyság	<ul style="list-style-type: none"> • Adminisztratív személyzet aránya • Bevételek/adminisztratív személyzet 	<ul style="list-style-type: none"> • Egy vevőre jutó nyereség • Értékesítés/alkalmazottak száma 	<ul style="list-style-type: none"> • Egy szakértőre jutó hozzáadott érték • Egy alkalmazottra jutó hozzáadott érték • Hozzáadott érték változása /alkalmazottak száma
Stabilitás	<ul style="list-style-type: none"> • Fluktuáció az adminisztratív személyzet körében • Szenioritás • Újoncok aránya 	<ul style="list-style-type: none"> • Vevői elégedettség indexe • Többszöri megrendelések száma • Öt legnagyobb vevő 	<ul style="list-style-type: none"> • Elégedettségi index • Alkalmazottak fluktuációja • Átlagéletkor

INTANGIBLE ASSETS MONITOR. A Celemi nevű svéd vállalatnál alkalmazott *Intangible Assets Monitor* (IAM) szintén fontos, a nem tárgyasult eszközök számbavételét és strukturált bemutatását szolgáló eszköz. A modellt Sveiby fejlesztette ki a kilencvenes évek közepén (Starovic – Marr, 2003).

A megközelítés szerint a vállalat piaci értéke a látható vagyron, azaz a tárgyasult eszközök és a – három összetevőből álló és láthatatlan – nem tárgyasult erőforrások értékének összegéből adódik. Míg azonban az előbbieket jól közelíthetők a könyv szerinti értékkel, addig az intellektuális tőkeelemek értékének meghatározása korántsem ilyen egyszerű, annak ellenére, hogy ezek jelentik a piaci és könyv szerinti érték eltérésének legnagyobb részét. A nem tárgyasult erőforrások mérésére kínál al-

güket. A módszer egyszerre jelent *menedzsmenteszközt*, amely ráirányítja a vezetők figyelmét a tudás értéktérítésben betöltött kiemelt szerepére, és releváns információkkal segíti a vállalat tudásmenedzsmentjét, valamint *kommunikációs eszközt*, amellyel fontos üzenetek juttathatók el az alkalmazottakhoz, a vevőkhöz, az együttműködő partnerekhez és a befektetőkhez arról, hogy vállalatuk miként teremt értéket a számukra (Mouritsen et al., 2003).

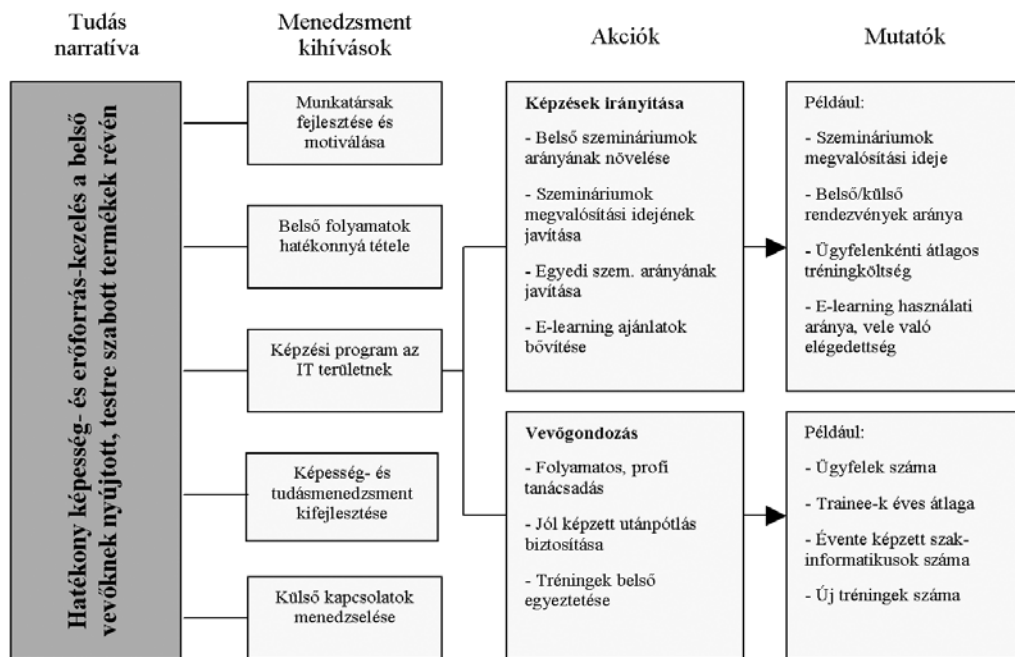
A megközelítés, melynek célja az értékteremtés okozati logika mentén történő támogatása, az intellektuális tőkét négy összetevőre bontja, és a tudástőkét az *alkalmazottak tudásából, a vevőkapcsolatokból, a folyamatokból, a technológiákból* és e négy tényező közötti interakciókból eredezteti.

Az Intellectual Capital Statement a kontextus szerepét is figyelembe véve (1) egyrészt alkalmas mutatókat szolgáltat a nem tárgyasult erőforrások mérésére és értékelésére érdekében, (2) másrészt strukturált módon mutatja be az intellektuális tőke elemeit és azok kölcsönhatásait, ezáltal elősegítve a tudás mint erőforrás jobb megértését; (3) harmadrészt támogatja a vállalat tudásmenedzsment-stratégiájának kifejlesztését is.

A modell alapelemeit és logikáját konkrét példa segítségével a 4. ábra mutatja.

Az Intellectual Capital Statement felépítése – egy konkrét példa

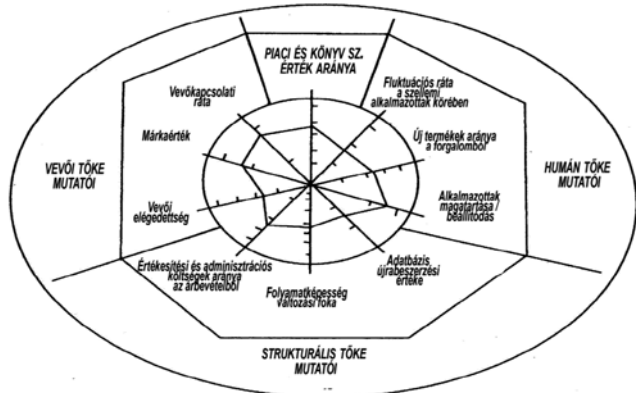
(Dankó – Kiss – Tirnitz, 2005: 5. o.)²



5. ábra

Az Intellectual Capital Navigator grafikus felülete

(North – Probst – Romhardt, 1998: 162 o.)



INTELLECTUAL CAPITAL NAVIGATOR. Kifejlesztése Stewart (1997) nevéhez fűződik. A modell a szellemi tőkét humán, strukturális és vevői tőke bon-

tásban kezeli, ami szinte teljesen megegyezik Sveiby korábban bemutatott kategorizálásával.

Az Intellectual Capital Navigator mindhárom fenti intellektuális tőkeelemhez három mutatót javasol, azonban – Sveiby Intangible Assets Monitor modelljével ellentétben – nem tesz különbséget a növekedés/megújulás, hatékonyság és stabilitás szempontjai között, hanem implicit módon az IAM-ban is szereplő növekedés/megújulási aspektusra fókuszál.

A modellről elmondható, hogy elsődleges célja az

4. ábra

intellektuális tőkében bekövetkezett változásoknak, illetve magának a szellemi tőkének grafikus módon történő ábrázolása, valamint a piaci és könyv szerinti érték eltéréseinek bemutatása. Emellett lehetővé teszi a tudástőke jelenlegi helyzetének értékelését, a célok kijelölését, valamint a terv-tény értékek figyelembevétele révén a korábbi céloktól való eltérés elemzését is, ezáltal elősegítve a beavatkozási szükségletek azonosítását (North – Probst – Romhardt, 1998; Schönleber, 2005 alapján). A modell grafikus felülete az 5. ábrán látható.

IC INDEX. A modellt, amely az intellektuális tőkét számszerűsíteni igyekvő scorecard-típusú módszerek egyik második generációs példájának tekinthető, Roos és szerzőtársai fejlesztették ki 1997-ben.

A modell a tudástőkét három fő kategóriába – a szerzők által Intellektuális Tőke Fának nevezett ábrába – rendezi, megkülönböztetve a humán tőkét, a szervezeti tőkét, valamint a vevői és kapcsolati tőkét. A szervezeti tőkét ezután tovább bontja az ún. megújulási és fejlődési, valamint folyamatőkére (Van den Berg, 2002).

Az IC Index mellett kísérletet tesz az egyes – különböző szempontokat képviselő – mutatóknak egy közös, összefoglaló mutatóba sűrítésére, illetve megpróbálja az intellektuális tőkében bekövetkező változásokat összekapcsolni a piaci változásokkal is (Bontis, 2001).

A módszertanra folyamatmegközelítés és négy nézőpont – ezek: kapcsolati, humán, infrastrukturális, in-

nováció – alkalmazása jellemző. A folyamat lépései pedig a következők (Van den Berg, 2002: 21. o.):

1. a meglévő mutatók kritikus áttekintése, felülvizsgálata.;
2. az egyes IC-kategóriák között „flow” kapcsolatokat megragadni képes mutatók kifejlesztése;
3. a mutatók hierarchiájának kialakítása.

A módszer minden nézőponthoz több mutatót is ajánl, amiket ezután négy indexben foglalhatunk össze, ezáltal számszerűsítve a tudástőke egyes elemeit. Az indexek egymáshoz való viszonyát és konkrét tartalmát a 6. ábra tartalmazza.

Az IC-Index kategóriái – hierarchia és mutatók

(Van den Berg, 2002: 21. o.)

<p>Kapcsolati Tőke Index</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kapcsolatok számának növekedése • Bizalomnövekedés • Vevőmegtartás • Elosztási csatorna hatékonysága és minősége 	<p>Humán Tőke Index</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kulcssikertényezők teljesítése • Egy alkalmazottra jutó értékeremtés • Tréninghatékonyság és -hatásosság
<p>Infrastrukturális Tőke Index</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hatékonyság • Hatásosság • Kulcssikertényezők kihasználtsága • Elosztási hatékonyság 	<p>Innovációs Tőke Index</p> <ul style="list-style-type: none"> • Újület-generálási képesség • Jó termékek előállításának képessége • Növekedés • Termelékenység növelésének képessége

BALANCED SCORECARD. Noha a *Balanced Scorecard (BSC)* módszertan, melyet *Kaplan és Norton* fejlesztett ki a '90-es évek közepén, elsődleges célja nem a szellemi tőke mérése és számszerűsítése, mint átfogó stratégiai menedzsmenteszköz meglehetősen tág teret biztosít az intellektuális tőke figyelembevételéhez, hiszen nézőpontjai révén egyrészt elősegíti a stratégiai célok eléréséhez szükséges tudástőkeelemek azonosítását és fejlesztését, másrészt az állapotokban bekövetkezett változások nyomon követését is támogatja. Ebben a megközelítésben a BSC tehát a kifejezetten a szellemi tőkét számba vevő modellek egyik előfutáraként is tekinthető (North – Probst – Romhardt, 1998).

A Balanced Scorecard a stratégia lebontása során a szervezetet négy nézőpontból közelíti meg. Ezek egyensúlyt teremtenek a rövid és hosszú távú célok között, valamint a kemény, objektív mérőszámok valamint a puha, szubjektív mérőszámok között. A négy – egymással ok-okozati viszonyban lévő – nézőpont a következő (Kaplan-Norton, 1996 alapján):

- **Pénzügyi nézőpont:** az ide tartozó mutatók összefoglaló információkkal szolgálnak a

múlt eseményeinek azonnal mérhető gazdasági következményeiről, és megmutatják, hogy a stratégia megvalósítása hozzájárul-e a vállalat jövedelmezőségéhez. A mutatók elsősorban az üzemi/üzleti eredményhez, működő tőkére jutó hozamhoz, vagy a hozzáadott értékhez kapcsolódnak.

- **Vevői nézőpont:** ebben a nézőpontban kerülnek azonosításra a fogyasztói célszegmensek, valamint meghatározódnak a teljesítmény mérőszámai is a kiválasztott célpiacon vonatkozásában. Itt kerülhet sor az Edvinsson által *vevői tőkének* nevezett tudástőkeelemek számbavételére.

6. ábra • **Működési folyamatok nézőpontja:** ebben a nézőpontban kerülnek meghatározásra és jellemzésre azok a kritikus folyamatok, amelyekben a szervezetnek kiemelkedő teljesítményt kell nyújtania a vevők igényeinek kielégítése érdekében. Itt számszerűsítik tehát az intellektuális tőke Edvinsson kategorizálásában *folyamattőkének* nevezett összetevőjét.

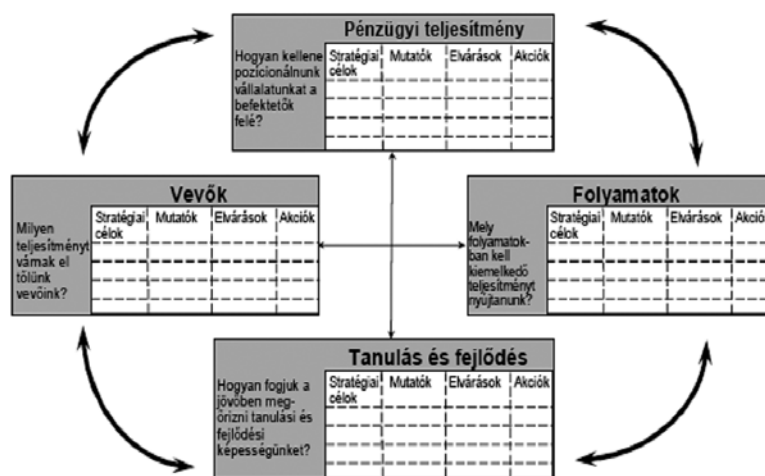
- **Tanulási és fejlődési nézőpont:** ez a nézőpont jeleníti meg azt az infrastruktúrát, amelyet a szerve-

zetnek ki kell alakítania a hosszú távú növekedés és fejlődés biztosítása érdekében, itt kerülnek azonosításra a jelen és a jövő sikertényezői. Kaplan és Norton szerint e nézőpontban három fő kategória szerepel, mégpedig (1) az alkalmazottak képességei, (2) az információrendszerek, valamint (3) a motiváció, meghatalmazás és összhang. Edvinsson megközelítése szerint e nézőpontban történik meg a *humán, szervezeti és innovációs tőkeelemek* számbavétele (7. ábra).

7. ábra

A Balanced Scorecard négy nézőpontja

(Kaplan és Norton, 1996. 20. o.)



A mérési módszerek korlátai – kihívások a megvalósítás során

Ahogy az 1. táblázat is mutatja, az intellektuális tőke számbavételével többféle módszertan foglalkozik. A gyakorlati megvalósítás során a szervezetek azonban többféle kihívással és problémával szembesülhetnek, amelyek következtében egyrészt megkérdőjeleződhet a kapott érték megbízhatósága, másrészt adott esetben a teljesítmény csökkenését előidéző negatív szervezeti hatások is felléphetnek.

Kaplan és Norton megközelítésében emellett az intellektuális tőke mérését és menedzselését az is megnehezíti, hogy az általuk elérhető értékteremtés alapvetően eltér a materiális, fizikai és pénzügyi eszközökre jellemző értékteremtéstől. A szerzők négy fő korlátozó tényezőt emelnek ki a nem tárgyasult erőforrások értékteremtő képességét vizsgálva (Kaplan – Norton, 2005):

1. Az értékteremtés indirekt, azaz nem, vagy csak ritkán közvetlen, hanem inkább ok-okozati kapcsolatok láncolatán keresztül valósul meg.
2. Az érték környezetfüggő, azaz az immateriális eszközök stratégiával való összehangolásának mértékétől függ.
3. Az érték potenciális, azaz az intellektuális tőkébe fektetett erőforrások költsége csupán gyenge közelítése az értéknek. Az érték nem elsősorban a befektetés költségétől, hanem a tudástőke jövőbeli felhasználásától függ, így adott esetben nagyobb vagy kisebb is lehet a bekerülési költségeknél.
4. Az immateriális eszközök szorosan összekapcsolódnak, azaz a stratégiától és más szervezeti összefüggéseiktől független értékük általában nincs, vagy nem értelmezhető.

Fontos probléma emellett, hogy mivel az intellektuális tőke összetevői általában nem rendelkeznek materiális megjelenési formával, ezért értékük sokszor csak utólagos hatásuk elemzése révén becsülhető. A becslési eljárás azonban rengeteg szubjektív elemet hordoz magában, ami egyrészt a mérési eredmények pontatlanságát okozhatja, másrészt a rendszer alkalmazottak általi elfogadottsága ellen is hathat.

Ezzel kapcsolatos, és elsősorban a humán és kapcsolati tőke számbavétele során fellépő további nehézség, hogy a tudás, a tapasztalat, a kreativitás és más személyes jellemzők az egyénhez kötődnek, így legtöbbször indirekt módon megjelenő úgynevezett informális vagy tacit tudást jelentenek. Mivel azonban e tudáselem az emberek fejében létezik, így láthatóvá tétele – ha úgy tetszik formalizálása – meglehetősen nehéz, sok szempontból szinte lehetetlen vállalkozásnak bizonyulhat.

A fentiek mellett további nehézség az intellektuális tőke gyakorlati mérésével kapcsolatban, hogy *nincs egy egységesen elfogadott értelmezési és módszertani keret* a megvalósításra vonatkozóan, hiszen a gyakorlatban sokféle módszer létezik, amelyek – noha csak kismértékben, de – különböznek struktúrájukban, az alkalmazott mutatókban, illetőleg információtartalmukban. Mindez – kiegészülve a korábban említett definíciós sokszínűséggel – egyrészt lehetetlenné teszi a kutatási eredmények összehasonlítását és bárminemű általánosítását, másrészt csökkenti azt a tapasztalat- és információbázist, amelyre építve elkerülhető lenne ugyanazon hibák elkerülése más-más vállalatok esetében.

Az egységes értelmezési keret hiánya, illetve az intellektuális tőke emberekhez (pl. tudás, tapasztalat, képességek stb.), illetve a szervezet más nehezen megragadható, puha jellemzőivel (pl. márka, vevőkapcsolatok stb.) való szoros kapcsolata miatt szintén fontos kihívást jelent a mérés gyakorlatban történő megvalósításának módja is. Csupán abból kiindulva, hogy minden mérés – egyszerűen a figyelem összpontosítása és az esetlegesen hozzákapcsolt javadalmazás révén – már önmagában is *motivátor* szerepet tölt be, a mérési célok és elvárások megfelelő kommunikációja és szisztematikus odafigyelés nélkül az érintettek körében könnyen negatív magatartási hatások (ezekről a későbbiekben még lesz szó) léphetnek fel. Ezek legrosszabb esetben akár az elérni kívánt menedzsment színvonalbeli javulással ellentétes, a teljesítményt csökkentő szervezeti változásokat is kiválthatnak.

North, Probst és Romhardt a fenti általános és humán jellegű korlátok mellett további gyakorlati problémákat azonosít az intellektuális tőke különböző mutatókkal történő leírása kapcsán. A szerzők a mutató alapú (SC) módszereket vizsgálva a következő három problématerületet azonosítják (North – Probst – Romhardt, 1998):

- *Nem azt mérik, ami fontos:* a gyakorlatban elterjedt mérési módszerek, noha sok információt szolgáltatnak a nem tárgyasult eszközökről, a fontos dolgokat mégsem mérik, azaz nem adnak kielégítő választ a piaci és könyv szerinti vállalatérték eltérésére, illetőleg nem, vagy csak részben mutatják be a siker szempontjából kritikus erőforrást, a tudást;
- *Rosszat mérnek:* a mérés során gyakran csupán aggregált pénzügyi mutatókra koncentrálnak, nem teszik egyértelművé az ok-okozati összefüggéseket, általában az egyszerűen mérhető jellemzők mérésére kerül sor, illetve nem vizsgálják meg a mutatók relevanciáját sem;
- *Rossz mérőeszközöket, mutatókat alkalmaznak:* a modellek általában előnyben részesítik a kvanti-

atív értékelést, és figyelmen kívül hagyják a kvalitatív tényezőket, valamint jellemző a túl rövid időhorizont alkalmazása a mérés során.

Az előbbiekhöz hasonló eredményt hozott *Ittner és Larcker* empirikus tanulmánya is, amelyben a szerzőpáros azt állítja, hogy a nem pénzügyi jellegű mutatók helytelen használatából származó károk akár az általuk elérhető hasznokat is felülmúlhatják. A szerzők a nem tárgyiasult erőforrások mérését célzó menedzsment-eszközök gyakorlati megvalósulását vizsgálva a következő négy fő problémát azonosítják (Ittner – Larcker, 2004):

- a mutatók és a stratégia összekapcsolásának hiánya;
- az (ok-okozati) összefüggések megerősítésének elmulasztása;
- a helyes teljesítménycélok kijelölésének elmulasztása;
- a statisztikai érvényességet és megbízhatóságot nélkülöző helytelen mérés.

Látható tehát, hogy az intellektuális tőke mérése nem könnyű feladat. Mindazonáltal az immateriális erőforrások szervezeti értékteremtésben betöltött szerepe miatt menedzselésük, ezáltal pedig mérésük is elengedhetetlen. A következőkben ezért a mérés során potenciálisan felmerülő magatartási kockázatokra hívom fel a figyelmet, amelyek hatékony kezelése jelentősen növelheti a megvalósítás sikerének esélyét.

Az intellektuális tőke mérésének lehetséges magatartási vonatkozásai

A nem tárgyiasult erőforrások mérését eddig elsősorban controllingfeladatként értelmeztük, melynek célja a vezetői döntéshozatalhoz szükséges információ biztosítása és összehangolása. Tekintettel azonban arra, hogy az intellektuális tőke egyik legfontosabb hordozója a megfelelő képességekkel és tudással rendelkező motivált munkatárs, illetve elfogadva a rendszergondolkodás azon feltevését, miszerint minden emberi cselekvés – így a szervezetben lezajló is – egymással szorosan összefüggő rendszert alkot, belátható, hogy az intellektuális tőke mérése nagy valószínűséggel közvetlen vagy közvetett hatással lesz a szervezeti tagok magatartására és teljesítményére is. Ezért a tudástőke mérésének sikeres gyakorlati megvalósítása érdekében nem hagyhatók figyelmen kívül azok a puhább, magatartási jellegű tényezők, amelyek adott esetben megkönnyíthetik, kezelésük hiányában azonban jelentősen megnehezíthetik a szellemi tőkéről szóló megbízható információk előállítását.

Megközelítem szerint tehát még egy controlling-szempontról tökéletesen megtervezett információs rendszer sem lehet sikeres az érintettek együttműködése nélkül. A következőkben ezért célom, hogy felhívjam a figyelmet az intellektuális tőke, illetve a humán tőke számbavétele és értékelése során potenciálisan jelentkező magatartási kockázatokra. A lehetséges magatartási hatásokat az emberierőforrás-menedzsment és a szervezeti magatartás szakirodalmában gyakran alkalmazott *egyén-csoport-szervezet* szerinti bontásban tárgyalom. A témakör szerteágazó jellege és e cikk mennyiségi korlátai miatt hangsúlyoznom kell azonban, hogy ehelyütt nem törekszem minden lehetséges magatartási tényező teljes körű és részletes bemutatására, hanem csupán egyfajta ízelítőt és különböző feltevéseket szeretnék nyújtani, kiemelve a megvalósítás kritikus pontjait. Alapfeltételezésem szerint a magatartási kockázatok figyelmen kívül hagyása az elvárt pozitív teljesítményváltozással ellentétes eredményre vezethet, és összességében az egyéni, illetve szervezeti teljesítmény romlását is okozhatja.

Egyéni szintű tényezők

Valamennyi szervezet közös jellemzője, hogy csupán munkatársai révén lehet sikeres. A kívánt teljesítmény általában csak a képzett, tapasztalt és a szükséges képességekkel rendelkező, motivált munkatársak kiválasztása és irányítása esetén érhető el. A másik oldalról törekedni kell azonban az alkalmazottak részéről fellépő negatív viszonyulások, ellenállások, teljesítmény-viszátartások, valamint bármely olyan hatás elkerülésére, amelyek megakadályozhatják a célul tűzött teljesítményelvárások teljesülését. Ehhez az alkalmazotti hiedelmek és értékek figyelembevétele, észlelésük és ítéletalkotásuk kedvező irányba történő befolyásolása, valamint motivációjuk biztosítása elengedhetetlen.

HIEDELMEK, ÉRTÉKEK, BEÁLLÍTÓDÁS. Mindannyiunk valóságészlelését és -értelmezését, szervezeti és magánéleti cselekvéseit, valamint viselkedését befolyásolja személyiségünk (Kieser, 2003). Mivel hiedelmeink, értékeink és beállítódásunk fontos részei személyiségünknek, így nagymértékben befolyásolják magatartásunkat is. Ezáltal arra is jelentős hatással vannak, hogy a szervezet tagjai miként élik meg tudásukat, a szervezeti tudást, vagy más intellektuális tőkeelemeket számba vevő rendszerek bevezetését.

Fontos tehát megvizsgálni, hogy mi az érintettek hozzáállása tudásuk formális számbavételének gondolatához, a mérést megvalósító szervezeti rendszerhez vagy vezetőhöz, illetve mit gondolnak a tudás értékteremtő képességéről az adott helyzetben és általában. A hiedelmek figyelembevételével olyan problémákat

kerülhetünk el, mint pl. az alkalmazottak előzetes félelme tudásuk számszerűsítése kapcsán, vagy a rosszindulatú szervezeti pletykák elterjedése. Abban az esetben pedig, ha az emberekben sikerül pozitív várakozásokat kialakítani a tudástőke mérésével kapcsolatban, az nemcsak az információs rendszer kialakítását és a mérés végrehajtását könnyítheti meg, hanem az alkalmazottak támogató hozzáállása miatt javulhat az előálló információk minősége és pontossága is, amely egyúttal növeli az információk felhasználhatóságát. Negatív attitűd esetén ezzel szemben egyéni és szervezeti elégedetlenség, illetve ellenállás kialakulásával számolhatunk, amelyek hosszú távon komoly teljesítménycsökkenést is okozhatnak.

ÉRZÉKELÉS, ÉSZLELÉS, ÍTÉLETALKOTÁS. A hiedelmek, értékek, beállítódások, valamint egyéb kontextuális tényezők alapján kerül sor a körülöttünk zajló események érzékelésére és észlelésére, valamint véleményünk megfogalmazására – ún. ítéletalkotásra – velük kapcsolatban. Míg azonban az érzékelés környezeti ingerek egyszerű érzékszervi megragadását jelenti, addig az észlelés és ítéletalkotás folyamatát számos magatartási tényező (pl. előzetes feltevések, érdekek, tapasztalatok, elvárások, figyelem, a szervezetben fennálló bizalom stb.) is befolyásolja, amelyek hatással vannak a szervezet tagjainak viselkedésére, így együttműködési hajlandóságára is a tudástőke menedzsmentjével kapcsolatban (Bakacsi, 1996).

Mindez az intellektuális tőke mérésével kapcsolatban azt jelenti, hogy az alkalmazott módszerek, mutatók és a mérési folyamat alkalmazotti megítélése, szervezeti tagok általi – esetlegesen eltérő – észlelése jelentős hatással lehet a mérőeszköz eredményességére, az érintettek viselkedésére, együttműködésére, valamint hozzáállására is a bevezetendő információs rendszer vonatkozásában.

Az észlelés szerepe azonban legalább kétoldalú, hiszen mérés során egyrészt elsősorban az emberi erőforrásban rejlő tudást ragadjuk meg, másrészt magát a mérést és a kapott eredmények értelmezését is munkatársak végzik. Másképp megfogalmazva ez azt jelenti, hogy még ha az egyes munkatársak nem is tudnak arról, hogy különböző mutatók segítségével a vállalat értékelési tudásukat és/vagy az általuk kialakított szervezeti folyamatokat, vevőkapcsolatokat, az eredmények eltérő munkatársi értelmezése és interpretálása révén akkor is hatással lehet a teljesítményre, a szervezetben uralkodó hangulatra, valamint a konfliktusokra egyaránt.

MOTIVÁCIÓ. „Motivációról akkor beszélhetünk, ha hajlandóak vagyunk a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésre, amellyel egyben egyéni szükségleteinket is kielégítjük” (Bakacsi, 1996: 82. o.).

A motiváció tehát egyfelől azt jelenti, hogy a munkatársak úgy érzik, nyertek valamit tevékenységük eredményeképpen, miközben a szervezet teljesítménye is nagyobb. Motiváció hiányában a szervezet tagjai nem rendelkeznek megfelelő belső késztetéssel a nagyobb erőfeszítés irányába, így egyéni hozzájárulásuk, valamint a szervezet teljesítménye is csökkenhet.

A motiváció kérdése, erőteljes teljesítménybefolyásoló hatása miatt, az intellektuális tőke számbavétele kapcsán is kiemelten kezelendő. Egyrészt törekedni kell arra, hogy a mérés ne csak a szervezet, hanem az egyének számára szintén fontos legyen, másrészt elő kell segíteni, hogy a munkatársak megtanulják a rendszer működését is. Fontos odafigyelni emellett arra is, hogy ne romboljuk le az alkalmazottaknak a szervezet általános céljai irányába mutató egyéni motivációit, sőt, ha lehet, a mérés céljainak megértése, valamint a munkatársak bevonása révén növeljük is azokat. Mindez természetesen szisztematikus odafigyelést és folyamatos kommunikációt követel meg a vezetés részéről az intellektuális tőke tényleges állapotának megragadása, illetve a szervezeten belüli tudásmegosztás fejlesztése érdekében.

A szellemi tőke minél pontosabb számbavétele motivációs szempontból a mérés *megbízó-ügynök jellege* miatt is érdekes, hiszen az intellektuális tőke nem tárgyiasult jellege és nehéz nyomon követhetősége következtében információs aszimmetria áll fenn a tudástőkével rendelkező munkatárs (ügynök) és a mérést megvalósító menedzser (megbízó) között. A gyakorlatban mindez azt jelenti, hogy az értékeltnek lehetősége van akár elrejtteni, vagy akár túlbecsülni egyéni, illetve a szervezet intellektuális-tőke-ellátottságát. Ez azonban felveti a rendszerből kinyert információk pontatlanságának veszélyét, amely egyúttal megkérdőjelezi azok felhasználhatóságát is.

Az információk felhasználása kapcsán felmerülő további motivációs szempont az is, hogy a *vezetés ténylegesen használja-e majd a költségek árán felépítendő információs rendszerből előálló adatokat*. Másképp kifejezve: figyelembe veszik-e döntéseik során, és ha igen, milyen mértékben az intellektuális tőkéről szóló információkat. A szervezet tevékenységét, a korlátozott racionalitás létét, a menedzsment döntési preferenciáit és stílusát, valamint információs igényét figyelembe véve érdemes megvizsgálni tehát, hogy a *menedzsereknek szükségük van-e egyáltalán, és ha igen, milyen formában az előálló információkra*, illetve valóban építenek-e rájuk a szervezet irányítása során. Fontos kiemelni azonban, hogy noha a vezetés preferenciái sok esetben meghatározhatják a felhasználandó információk körét, az ún. tudásintenzív iparágakban (pl. tanácsadás, szoftverfejlesztés, gyógyszeripar stb.) a fenti információk

semmiképp sem hagyhatók figyelmen kívül, hiszen itt éppen a nem tárgyiasult erőforrások az alapvető képesség legfontosabb és kiemelten kezelendő forrásai.

Csoportszintű hatások

A szervezet nem egymástól függetlenül tevékenykedő egyének halmaza, hanem tagjai közös érdekeiket felismerve, valamint interakciós és társas szükségleteik kielégítése érdekében egymással is kooperáló csoportokat, mai divatosabb nevén teameket hoznak létre. Az ilyen csoportok tagjai valamilyen közös céllal rendelkeznek, amely elérése érdekében a csoporttagok együttműködnek, miközben azt várják, hogy előrelépés következik be az egyéni cél elérésében is. A működés során a tagok emellett egymástól függő helyzetbe is kerülnek, hiszen minden egyes csoporttag tevékenysége hatással van a csoportra és a többi egyénre, míg a többi tag cselekvése szintén befolyásolja az egyént (Bakacsi, 1996; George-Jones, 1999).

Mivel a csoport és annak működése hatással van a szervezeti tagok magatartására, a szellemi tőke mérése során a korábban bemutatott egyéni szintű befolyásoló tényezők kezelése mellett figyelemmel kell lennünk a szervezetet alkotó csoportokra, az őket érintő hatásokra, valamint a mérésben – akár a mérő, akár a mért oldaláról – érintett egyének helyzetére és megelégedettségére az adott csoportban.

Mindazonáltal nem szabad figyelmen kívül hagyni azt sem, hogy a csoportteljesítményre, valamint az intellektuális tőke mérésének gyakorlati sikerére az itt tárgyaltakon kívül számos egyéb, a csoporton belülről, illetve azon kívülről érkező befolyásoló tényező (pl. a szervezet stratégiája, hatásköri viszonyok, a csoport feladata, erőforrások stb.) is hatást gyakorol. Mivel azonban ezek csoportszinten általában adottságnak tekinthetők, így kezelésük a legtöbb esetben csupán szervezeti szinten valósítható meg.

A csoportszintű befolyásoló tényezőkkel kapcsolatban fontosnak tartom megjegyezni emellett azt is, hogy az itt bemutatott és csoportszinten kezelt hatások a legtöbb esetben szervezeti szinten is megjelennek, egyszerűen abból adódóan, hogy a szervezet önmagában is csoportnak tekinthető. A csoport- és szervezeti szintű hatások elkülönítése így nem könnyű, és sok esetben csupán az adott helyzetben dönthető el.

KOMMUNIKÁCIÓ. Kommunikációnak azt a tevékenységet, folyamatot nevezzük, amikor két vagy több ember bizonyos szimbólumok segítségével információk, gondolatok cseréjére és közös értelmezésére törekszik. Ez lehet formális szervezeti információáramlás, de ide tartozik a szervezeti tagok között lezajló informális gondolatcsere is (Bakacsi, 1996).

A hatékony kommunikáció a szervezet fontos alkotóeleme, és a szervezet működése szempontjából négyféle fő funkciót lát el: segítségével (1) *információkhoz juthatunk* a célokról, elvárt teljesítményről és magatartásról; fontos szerepe van a (2) *motiváció* tekintetében, hiszen kommunikációra van szükség egyes bonyolult célok megértéséhez, valamint általa kerül sor a visszajelzésre is; (3) *az egyéni erőfeszítések kontrollja és koordinációja* szintén kommunikáció révén valósul meg; valamint a kommunikáció során (4) *fejezzük ki érzéseinket, véleményünket* a szervezetben lezajló eseményekkel kapcsolatban is (George – Jones, 1999).

Mivel a szervezetben minden esemény – cselekvés és nem cselekvés is – kommunikál, valamint mivel a tudástőke mérése a fenti négy aspektus mindegyikét érinti, a kommunikáció – csoport- és szervezeti szinten egyaránt – kiemelt fontosságú az intellektuális tőkét számszerűsítő modellek megvalósításának sikere szempontjából.

A rendszer kialakításakor kiemelt figyelmet kell szentelni a *mérési céloknak az érintett szervezeti tagok felé történő világos és egyértelmű kommunikációjára*, hiszen enélkül nagyobb eséllyel alakulhatnak ki a korábban is említett félreértések, ellenállások, teljesítmény-visszatartások vagy más védekező mechanizmusok. Emellett a legtöbb esetben hasznos információkhoz juthatunk az alsóbb szintekről érkező észrevételek figyelembevételével, illetve az érintett munkatársak részvételével a mérési-, és információs rendszer szervezeti elfogadottsága is javulhat, csupán abból adódóan, hogy bevonásuk miatt jobban magukénak érzik azt.

A kialakításakor alkalmazott kommunikáció fontosságán túl fontos mérlegelendő szempont az is, hogy egy intellektuális tőkét számba vevő rendszer bevezetése *mennyiben változtatja meg a csoporton és a szervezeten belül korábban fennálló kommunikációs rendszert*. A kommunikációs csatornák és szokások drasztikus megváltoztatása esetén ugyanis nagyobb valószínűséggel léphetnek fel negatív magatartási és teljesítményhatások (pl. félreértések, ellenállás, védekező mechanizmusok stb.), amelyek kezelése a vezetőktől a rendszer bevezetése kapcsán felmerülő amúgy is jelentős változásvezetési tevékenység fokozását igényli.

Másik oldalról azonban a kommunikáció pozitív irányú változása adott esetben elősegítheti egy tudás- és teljesítményorientált szervezeti kultúra kialakulását, valamint a nem tárgyiasult erőforrások szerepének hangsúlyozása révén elismerheti a bennük rejlő értékeket is. Emellett mivel az intellektuális tőke számbavétele során – legalább indirekt formában a munkatársak tudásának felmérése, a kritikus folyamatok leírása, vagy a vevőkapcsolatok elemzése révén – meghatároz-

zák a vállalati értékteremtés szempontjából legfontosabb tudástőkeelemeket, a mérés eredményeinek szervezeti kommunikálása révén elősegíthetjük a szellemi tőke szervezeti szerepének javítását is.

VEZETÉSI STÍLUS. Az alkalmazottak közvetlen irányítása a kommunikáció mellett a vezetői tevékenység egyik legfontosabb összetevője. Célja az emberi erőforrás erőfeszítéseinek mozgósítása a szervezeti célok elérése érdekében. A vezetési stílus – amely leegyszerűsítve a személyes vezetés és a döntéshozatal módját, valamint a vezető-beosztott viszony egyéb emberi kapcsolatokra jellemző tényezőinek összességét jelenti – jelentős hatással van az alkalmazottak motiváltságára, illetve hozzáállásukra a szervezetben bekövetkező eseményekhez. A vezető beosztottjaival szembeni viselkedése – mintegy mintaként – meghatározza az alkalmazottak viselkedését is (George-Jones, 1999).

A szervezetben tapasztalt vezetési stílus, a vezető-beosztott viszony jellemzői, illetve vezetők által korábban alkalmazott vezetői eszközök és kontroll jellege ebből adódóan nagymértékben befolyásolják az intellektuális tőkét számszerűsíteni igyekvő rendszerek sikeres működtetésének lehetőségét is, valamint a bevezetés szükséges módját, illetve a vezetői részvétel mértékét is. Például egy korábban állandóan vezetői tekintélyét érvényesítő vezető sokkal kisebb eséllyel számíthat együttműködésre és kezdeményezőképesre alkalmazottai részéről, mint egy beosztottközponitú, részvételi lehetőséget biztosító, az alkalmazottakat folyamatosan informáló, a felelősséget motiváló eszközként alkalmazó menedzser.

Hipotézisem szerint tehát korábbi kontrolleszközök alkalmazásának módja, a vezetővel szembeni bizalom mértéke, valamint a bevezetésben és működtetésben részt vevő vezető személyisége jelentős hatással lehet az alkalmazottak együttműködési hajlandóságára a szellemi tőke számbavétele kapcsán, valamint nagymértékben befolyásolja a mérési rendszer által generált információk felhasználhatóságát is.

HATALOM. A hatalom képesség mások magatartásának hozzájárulásuk nélkül történő befolyásolására (Hunt, 1992). A hatalom tehát nem más, mint személyek és csoportok közötti dominancia vagy befolyás, amely számos szervezeti tényező és egyéni jellemző esetén kialakulhat. Hatalom forrása lehet például a szűkösség, a helyettesíthetőség hiánya, a bizonytalanság, a karizmatikus személyiség, a tudás, vagy például bizonyos erőforrásokhoz való kizárólagos hozzáférés is (Robbins, 1998).

Mivel az *információ a szervezeti hatalom egyik fontos forrása*, az intellektuális tőke számbavételének mind a folyamata, mind pedig az eredménye befolyásolhatja

a szervezet korábbi hatalmi erőviszonyait. Ennek oka, hogy a mérés során olyan szervezeti jellemzőkről kapunk – jó esetben releváns – információt, amiről korábban – éppen nem tárgyiasult jellege miatt – nem, vagy csak kevés, esetenként pontatlan, becslésen alapuló adattal rendelkezünk. A korábbi hatalmi szerkezet emellett jelentősen befolyásolhatja a tudástőke mérési rendszernek bevezetését is, hiszen a jelenleg hatalommal bírók nagyobb valószínűséggel állnak ellen egy olyan rendszer bevezetésének, amely adott esetben csökkentheti hatalmukat. A bevezetés előtt a hatalmi struktúra és a potenciális hatalmi konfliktusok elemzése és a lehetséges hatások feltérképezése tehát elengedhetetlen.

STÁTUS. A hatalmi szerkezet mellett érdemes lehet figyelembe venni azt is, hogy napjainkban sokszor a tudás, tágabb értelemben pedig az intellektuális tőke a szervezetben betöltött relatív pozíció – azaz a státus – legfőbb meghatározója. Az egyéni tudásnak és képességeknek az intellektuális tőke számbavétele során kapott értéke, valamint az egyének csoportban, illetve a szervezetben betöltött státusa közötti kapcsolat elemzése ezért egyrészt fontos információkat szolgáltathat a nem tárgyiasult erőforrások értékteremtésben betöltött szerepéről, másrészt elkerülhetővé teszi, hogy az egyének karrierlehetőségei korlátok közé szoruljanak csupán amiatt, hogy tudásuk egy adott időpontban történő méréskor egy adott értéket kapott („beskatulyázási veszély”).

Mivel a magyar társadalom igen érzékeny a státusokra (Bakacsi, 1996), általam „*beskatulyázási veszélynek*” nevezett hatás egyrészt alááshatja azt a sok esetben méltányolandó törekvést, miszerint az intellektuális tőke számbavétele fontos a szervezeti siker szempontjából, másrészt egyéb elkerülhető negatív hatásokat – például státusalapú kiinduló konfliktusokat, kiszolgáltatottságérzést, motiváció csökkenését stb. – is okozhat a szervezetben. A beskatulyázási hatás elkerülése tehát mindenképp ajánlott.

Szervezeti szintű hatások

A szervezet tagjai egyéni és csoporttevékenységük során természetesen nem légtérben mozognak, magatartásukat számos olyan tényező befolyásolja, amelyek csupán a szervezet egészét tekintve értelmezhetők. A szervezet tagjai által vallott értékek, a szervezeti szokások, illetve légkör mind-mind a teljesítményt befolyásoló tényezők.

SZERVEZETI KULTÚRA. A szervezeti kultúra olyan értékek és normák informális halmaza, amelyek jelentősen befolyásolják, hogy a szervezet tagjai miként lépnek interakcióba egymással, valamint a szervezeten kívüli emberekkel (George – Jones, 1999).

Másképp megfogalmazva: a szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszerét jelenti, amely kifejezi a problémamegoldás követendő mintáit, valamint a szervezetben elvárt gondolkodás- és magatartásmódot. A kultúra kialakulása hosszú tanulási folyamat eredménye, amely során a szervezetben sikeresnek bizonyult megoldások pozitív megerősítés révén szabályszerűséggé válnak, ezáltal csökken a bizonytalanság és növekszik a stabilitás (Bakacsi, 1996).

Mivel a szervezet kultúrája – a korábban tárgyalt egyéni hiedelmekhez, értékekhez hasonlóan – jelentősen befolyásolja az alkalmazottak szervezeti eseményekhez való hozzáállását, a szervezetben tapasztalható magatartást, valamint a teljesítményt is, így elemzése a tudástőke számbavétele kapcsán sem hagyható figyelmen kívül. Az *intellektuális tőke mérésének a szervezeti kultúrába történő illesztésének/illeszkedésének szükségességét* megerősíti emellett a kultúra megváltoztatásának meglehetősen nehéz és időigényes volta, amelyek miatt a szervezeti kultúra egy adott pillanatban adottságnak tekinthető.

A szervezeti kultúra és a tudástőke mérésének kapcsolatát más oldalról tekintve felmerül a fenti mellett egy további aspektus is. Mégpedig annak a vizsgálata, hogy a szellemi tőke számbavétele és az arra létrehozott – kvantitatív mutatókat és kvalitatív értelmezéseket, értékeléseket – magába foglaló rendszer képes-e – és ha igen, mennyiben – *kialakítani és támogatni egy olyan szervezeti kultúrát, amelyben az intellektuális tőke az értékteremtésben elfoglalt helyének megfelelően egyre nagyobb hangsúlyt kap.* Azaz a tudástőke mérése olyan megoldásnak minősül-e a szervezetben, amely pozitív megerősítése révén „informális szabályszerűséggé”, azaz a kultúra elemévé válik.

A kultúra szerepe tehát legalább kétoldalú. „A kultúra egyrészt lehet olyan kedvező alap, amelyet a vezetők a szervezeti tagok jövőbeli cselekvéseinek fontos vezérlőeszközeként alkalmazhatnak, de lehet olyan negatív, visszahúzó erő is, ami új, megváltozott feltételrendszerben is korábbi, kedvezőtlen magatartásokat tart fenn, konzervál” (Bakacsi – Takács, 1998: 15. o.). Másképp megfogalmazva kijelenthető, hogy míg a mérést támogató szervezeti kultúra megkönnyítheti, addig egy azt kevéssé, vagy nem támogató kultúra jelentős mértékben megnehezítheti a rendszer kialakítását, működtetését, valamint olyan nem várt szervezeti ellenállásokhoz vezethet, amelyek a kulturális illeszkedés előzetes vizsgálatával elkerülhetők, de legalábbis csökkenthetők lettek volna.

A kérdés magyarországi relevanciáját megerősíti emellett az is, hogy noha a hazai szervezetek kultúrá-

jában a '90-es évek végéig a drámai változások lezajlottak, a vállalati kultúrában néhol még napjainkban sem – vagy nem megfelelő mértékben – lelhető fel az a szintű teljesítményorientáció, amely a verseny piacon való megélhetéshez, és még inkább a sikerhez szükséges lenne (Bakacsi – Takács, 1998; Mármárosi, 2002). Hipotézisem szerint ez kifejezetten érvényes lehet a közigazgatás és a közszolgáltatások területére, ahol gyakran kormányzati tulajdonban, illetve állami felügyelet mellett működő szervezetekkel vagy azok utódvállalataival találkozhatunk. Ilyen esetekben a tudástőke hatékony méréséhez sok esetben a szervezeti kultúra jelentős megváltoztatása is szükséges lehet.

Összegzés

Noha a szakirodalomban a téma gyakorlati relevanciáját tekintve megoszlanak a vélemények, az előzőek alapján belátható, hogy az elmúlt években, évtizedekben jelentős társadalmi, gazdasági és technológiai átalakulások zajlottak és zajlanak ma is, amelyek részben megváltoztatták a sikeres szervezetekről alkotott fogalmainkat. Ennek egyik megjelenési formája a nem tárgyiasult erőforrások arányának robbanásszerű növekedése az értékteremtésben és a szervezeti élet más területein. A kialakult helyzet egyre inkább megköveteli az intellektuális tőkeelemek hatékony menedzsmentjét és a szervezeti irányításba való eredményes beemelését. Mivel azonban mindez a nem tárgyiasult erőforrásokról szóló megbízható információk nélkül elképzelhetetlen, az intellektuális tőke számbavétele a nem tárgyiasult erőforrások menedzsmentjének előfeltételét jelenti.

Annak ellenére azonban, hogy a szakirodalomban többféle menedzsmenteszköz, illetve egymás mellett élő modellkísérlet is született a nem tárgyiasult erőforrások számbavétele kapcsán, nem alakult ki egységes nyelvezet a megvalósításra vonatkozóan. A mérés gyakorlati megvalósítása korántsem egyszerű feladat. Ez egyrészt a tudástőke nem tárgyiasult jellegéből következik, valamint a megvalósítás során gyakran figyelmen kívül hagyott olyan magatartási jellegű kockázatokból, amelyek nagyobb odafigyeléssel sokszor elkerülhetők lennének. Éppen ezért írásom legfőbb célja – az intellektuális tőke számszerűsítését szolgáló főbb módszerek bemutatása mellett – azon lehetséges magatartási tényezők azonosítása volt, amelyek befolyással lehetnek az intellektuális vagyoni számbavételének szervezeti fogadtatására, a mérés során előálló információk minőségére és felhasználhatóságára, valamint tényleges alkalmazására a vezetői döntéshozatal színvonalának javítása érdekében.

Hozzá kell tennem azonban, hogy az itt megfogalmazott magatartási hatások korántsem tekinthetők általános érvényűnek, és a felvázolt kockázatok a kontextus (pl. iparág, tevékenység, környezeti kihívások) függvényében valószínűleg más-más módon jelentkezhetnek. Sőt az itt bemutatott – controlling és magatartási – tényezők nagy valószínűséggel számos további szemponttal (pl. változáskezelés kérdése, közgazdasági és vállalatértékelési kihívások) is kiegészíthetők, melyek további érdekes kutatási irányokat nyithatnak meg a szellemi tőke számbavétele kapcsán.

Lábjegyzet

- ¹ A szerző okleveles közgazdász, az IFUA Horváth & Partners Kft. tanácsadója, a szervezet Controlling Kompetencia Központjának tagja. E-mail: tamas.
- ² Dankó Dávid – Kiss Norbert – Tirnitz Tamás: *A Balanced Scorecard módszertani alternatívái*. Menedzsment Kontroll Információrendszerek előadás, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetés és Szervezés Tanszék, 2005-09-29.

Felhasznált irodalom

- Andriessen, D. (2004): Making Sense of Intellectual Capital. Designing a Method for the Valuation of Intangibles. Elsevier Butterworth-Heinemann, Amsterdam (etc.)
- Arbeitskreis IWR (2001): Kategorisierung und Bilanzielle Erfassung immaterieller Werte. Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., Der Bertieb, Heft 19., május 11., 989–995. o.
- Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK-Kerszöv, Budapest
- Bakacsi Gy. – Takács S. (1998): Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. Vezetéstudomány, 29. évf., 2. szám, február, 15–22. o.
- Brennan, N. – Connell, B. (2000): Intellectual Capital: current issues and policy implications. Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 3, 206–240. o.
- Bontis, N. (2001): Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. International Journal of Management Reviews, Vol. 3, Issue 1, 41–60. o.
- Edvinsson, L. (2002): Corporate Longitude. What you need to navigate the knowledge economy. Financial Times – Prentice Hall, London (etc.)
- George, J.M. – Jones, G. R. (1999): Understanding and Managing Organizational Behavior. Addison-Wesley, New York (etc.)
- Gu, F. – Lev, B. (2001): Intangible assets – measurement, drivers, usefulness. Boston University and New York University. <http://pages.stern.nyu.edu/~blev/intangible-assets.doc> Letöltve: 2006-09-06.

- Günther, T. – Neumann, P. (2004): Kennzahlen zur Berücksichtigung des Humankapitals. CM controller magazin, 4. szám, 362–369. o.
- Gyökér I. (2004): A vállalat szellemi tőkéje – számolatlan vagyon. Harvard Business Manager, 6. szám, 48–58. o.
- Hunt, J. W. (1992): Managing People at Work: A Manager's Guide to Behaviour in Organizations. McGraw-Hill Book Company, London (etc.)
- Ittner, C. – Larcker, D.F. (2004): A nem pénzügyi jellegű teljesítménymérés hiányosságai. Harvard Business Manager, június. 16–23. o.
- Juhász P. (2004): Az üzleti és könyv szerinti érték eltéréseinek magyarázata – Vállalatok mérlegen kívüli tételeinek értékelési problémái. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Gazdálkodási Doktori Iskola
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (1996): Balanced Scorecard – Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. Magyar kiadás: KJK-Kerszöv, Budapest
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2005): Stratégiai térképek. Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé? Panem Kiadó, Budapest
- Kaufmann, L. – Schneider, Y. (2004): Intangibles – A synthesis of current research. Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 3, 52–63. o.
- Kieser, A. (2003): Szervezetelméletek. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vezetésszervezés Tanszék, Budapest
- KPMG-BME Akadémia – Pannon Egyetem (2006): Tudás-menedzsment Magyarországon 2005/2006. KBA Oktatási Kft., Budapest. <http://www.doc.hu/tm/tmriport2005.pdf> Letöltve: 2006-10-28.
- Lev, B. (2003): Accounting for intangibles. Előadás a New York University-n, 2003. április. [http://pages.stern.nyu.edu/~blev/teaching/Accounting%20for%20Intangibles.ppt#371,1,ACCOUNTING FOR INTANGIBLES](http://pages.stern.nyu.edu/~blev/teaching/Accounting%20for%20Intangibles.ppt#371,1,ACCOUNTING%20FOR%20INTANGIBLES) Letöltve: 2006-09-06.
- Lev, B. (2004): Az immateriális javakban rejlő versenyelőny fokozása. Manager Magazin, December, 39–47. o.
- Mármárosi A. (2002): Szervezetikultúra-típusok a '90-es évek végén Magyarországon. Vezetéstudomány, 33. évf., 6. szám június 2–16. o.
- Mouritsen, J. – Bukh, P. (2003): Getting the measure of knowledge. Chartered Institute of Management Accountants. http://www.cimaglobal.com/cps/rde/xchg/SID-0AAAC564-5F618CD3/live/root.xml/6384_6995.htm Letöltve: 2005-10-01.
- Mouritsen et al. (2003): Intellectual Capital Statements – The new guideline. Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, február
- North, K. – Probst, G. – Romhardt, K. (1998): Wissen messen – Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen. Zeitschrift Führung + Organisation (ZFO-Magazin), 3. sz., 158–166. o.
- Pfeil, O.P. (2004): Earnings from Intellectual Capital as a Driver of Shareholder Value. Haupt Verlag AG, Bern

- Prahalad, C.K. – Hamel, G.* (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May-June, 79–91. o.
- RICARDIS* (2005): Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs. End-Report, Introduction & Part 1, Version July 15 th
- Robbins, S. P.* (1998): Organizational Behavior – Concepts, Controversies, Applications. Prentice-Hall International, New Jersey
- Schönleber, C.* (2005): Wissensbewertungsmethoden. <http://www.schoenleber.org/wbm.pdf> Letöltve: 2006–09–22.
- Skandia* (1999): Skandia Annual Report 1999. http://www.euroland.com/pdf/S-SDIA/AR_ENG_1999_1.pdf Letöltve: 2006–09–18.
- Starovic, D. – Marr, B.* (2003): Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital. Cranfield University School of Management, Chartered Institute of Management Accountants http://www.cimaglobal.com/cps/rde/xbcr/SID0AAAC56497A2B7C7/live/MgRptIntCap_techrpt_2003.pdf Letöltve: 2006–09–15.
- Sveiby, K.E.* (2001a): A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. Journal of Intellectual Capital, Vol. 2, No. 4, 344–358. o.
- Sveiby, K.E.* (2001b): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás. KJK-Kerszöv, Budapest
- Sveiby, K.E.* (2001c): The Intangible Assets Monitor. <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/CompanyMonitor.html> Letöltve: 2006–09–19.
- Cikk beérkezett: 2007. 3. hó
Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2007. 5. hó

Felhívás előadás tartására **a 2008-as Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencián**

Az MTA IX. Osztály Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottsága – a Szegedi Egyetemmel
és további társrendezőkkel együttműködve

2008. október 30–31-én Szegeden

rendezi a IX. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferenciáját. A rendezvény fő témája

„A gazdasági környezet és a vállalati stratégiák”

A rendezvényre előadók jelentkezését kérjük. A jelentkezéseket – az előírányzott maximum 2 oldalas előadás vázlatának mellékelésével – 2008. március 1-jéig kérjük az ipari2008@gmail.com címre megküldeni.

A konferencián meg szeretnénk őrizni a korábban kialakult – s legutóbb 2004-ben Pécsen is sikeresnek bizonyult – hagyományokat. A jelentkezőktől azt kérjük tehát, hogy előadásukban a választott (a tudományterülethez sorolható) tárgykörben a nemzetközi tendenciákról és/vagy a hazai helyzetről (is) adjanak képet, mondanivalójukat empirikus kutatásokra építsék, és eredményeiket vessék össze a gyakorlattal. Az előírányzott szekciók a következők:

1. versenyképes környezet és gazdálkodás;
2. vállalkozás és kkv-k;
3. kutatás-fejlesztés, innováció;
4. tulajdonosi, vállalati érték és vállalati pénzügyek;
5. vállalatvezetés, regionális fejlődés, iparszerkezeti változások,
6. PhD-szekció (a második évüket a konferenciáig befejező hallgatók számára).

A beküldött jelentkezések elfogadásáról programbizottság dönt, döntéséről 2008. április 30-áig mindenkinek értesítést küld, s az elfogadott előadásokat szekciókba sorolja. Az előadóktól 2008. június 1-jéig kérjük az előadás 8-10 oldalas írásos kifejtését. Ezeket (szerkesztést követően) elektronikusan nyilvánosságra hozzuk, s ha a finanszírozást meg tudjuk oldani, könyv formájában is közreadjuk. A konferencia részvételi díja 40.000 Ft (a bizottság tagjainak 30.000 Ft).

A bizottság jutalmat ír ki a legjobb előadás számára. A PhD-szekció legjobb előadását szintén díjazzuk. A díjak odaítéléséről bíráló bizottság dönt.