

Harangozó Tamás

**A HUMÁN TŐKE BEÉPÍTÉSE A STRATÉGIAI
TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-
RENDSZERBE**

**A leadership szerepe egy vezető magyarországi
pénzügyi szolgáltató esetében**

Vezetéstudományi Intézet
Vezetés és kontroll tanszék

Témavezető: Lázár László, Ph.D.

© 2018 Harangozó Tamás

Minden jog fenntartva

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Doktori Iskola

A HUMÁN TŐKE BEÉPÍTÉSE A STRATÉGIAI TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT- RENDSZERBE

**A leadership szerepe egy vezető magyarországi
pénzügyi szolgáltató esetében**

Doktori értekezés

Harangozó Tamás

Budapest, 2018

„A legtöbb vállalkozás értéke az emberi erőforrás értékén múlik.”

(Brealey – Myers)

Tartalomjegyzék

Ábrák jegyzéke	7
Táblázatok jegyzéke	8
1. BEVEZETÉS.....	9
1.1 A kutatás alapvetései.....	9
1.2 A kutatás központi témája és a kutatási kérdések.....	14
1.3 Elméleti és módszertani háttér.....	17
2. A NEM TÁRGYIASULT STRATÉGIAI ERŐFORRÁSOK ÉS HUMÁN TŐKE SZEREPE AZ ÉRTÉKTEREMTÉSBEN, VALAMINT A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSÁBAN	27
2.1 Trendek a szervezeti értékteremtésben – A nem tárgyasult stratégiai erőforrások szerepének növekedése, középpontban a humán tőkével	31
2.2 A nem tárgyasult stratégiai erőforrások megközelítése – Az intellektuális tőkére vonatkozó legfontosabb meghatározások és osztályozások	37
2.3 Az intellektuális tőke menedzsmentje – Célok, különböző teljesítménymérési és beszámolási eszközök, valamint a megvalósítás gyakorlati kihívásai.....	58
2.4 Humán tőke – Terminológia, valamint a kutatás során figyelembe veendő kulcsteljesítmény-dimenziók	75
3. STRATÉGIAI TELJESÍTMÉNYSZERKEZET-RENDSZER –A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSÁT TÁMOGATÓ VEZETŐI ESZKÖZÖK ÖSSZESEN.....	82
3.1 Stratégiai kontroll és stratégiai teljesítményszerkezet – Főbb funkciók és meghatározások.....	83
3.2 A vállalati stratégiai teljesítményszerkezet-rendszerek alkotóelemei és folyamatai	89
3.3 A stratégiai teljesítményszerkezet bevezetését és felhasználását tipikusan befolyásoló tényezők.....	97
4. LEADERSHIP ÉS VEZETÉSI STÍLUS – A STRATÉGIAI TELJESÍTMÉNYSZERKEZETET BEFOLYÁSOLÓ FONTOS TÉNYEZŐK.....	101
4.1 A vezető és vezetési stílus szerepe a szervezetekben	102
4.2 Kiemelt leadership modellek, különös tekintettel a humán tőke stratégiai teljesítményszerkezetbe való bevezetésére	109
4.3 Kulcsfontosságú szervezeti funkciók, amelyek jelentős hatással lehetnek a humán tőke stratégiai teljesítményszerkezetbe történő beépítésére	118
5. KUTATÁSI MODELL – A HUMÁN TŐKE BEÉPÍTÉSE A SZERVEZET STRATÉGIAI TELJESÍTMÉNYSZERKEZET-RENDSZERÉBE	121
5.1 A kutatási modell és a kutatás keretei.....	124
5.2 Hipotézisek – Milyen hatással van a felsővezető vezetési stílusa a humán tőke szervezeti szintű stratégiai teljesítményszerkezetbe történő beépítésére? 131	
5.3 Az empirikus kutatás megközelítése és módszertana.....	139

6.	ESETTANULMÁNY – A HUMÁN TŐKE BEÉPÍTÉSE A VÁLLALATI STRATÉGIA TELJESÍTMÉNYSZERKEZETBE EGY VEZETŐ PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÓNÁL	147
6.1	A vizsgált szervezet bemutatása.....	148
6.2	Stratégiai teljesítményszervezés és humán tőke	154
6.3	A hipotézisek elemzése a vizsgált szervezetben.....	160
6.4	Az esettanulmány összegzése.....	184
7.	DISZKUSSZIÓ	189
7.1	Gyakorlati vonatkozások.....	190
7.2	Elméleti vonatkozások	193
7.3	Dilemmák és lehetséges következő lépések.....	196
8.	IRODALOMJEGYZÉK.....	199
9.	MELLÉKLETEK	215

Ábrák jegyzéke

1. ÁBRA – A FŐ KUTATÁSI KÉRDÉS ALÁBONTÁSA FŐBB DIMENZIÓI ALAPJÁN.....	17
2. ÁBRA – BURRELL-MORGAN MATRIX	19
3. ÁBRA – AZ ÉRTEKEZÉS ÁTFOGÓ FELÉPÍTÉSE	26
4. ÁBRA – AZ S&P 500 VÁLLALATOK PIACI ÉRTÉKÉNEK ÖSSZETEVŐI (%-BAN).....	34
5. ÁBRA – AZ „ÉRTÉKTEREMTÉS HÁZA” A 21. SZÁZADBAN	37
6. ÁBRA – AZ IMMATERIÁLIS ERŐFORRÁSOK ÁLTALÁNOS OSZTÁLYOZÁSA – (VEZETŐI) SZÁMVITEL ÉS TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT SZEMPONTJÁBÓL	47
7. ÁBRA – A NEM TÁRGYIASULT STRATÉGIAI ERŐFORRÁSOK ÁLTALÁNOS SPM-CIKLUSA: AZ RBV- MEGKÖZELÍTÉS ÉS A STRATÉGIAI SZEMLÉLET ALKALMAZÁSA AZ INTELLEKTUÁLIS TŐKE MENEDZSMENTRE	51
8. ÁBRA – A STRATÉGIAI TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT ÉS AZ INTELLEKTUÁLIS TŐKE INTEGRÁLT MÓDSZERTANA ÉS FŐ LÉPÉSEI.....	67
9. ÁBRA – A MENEDZSMENTKONTROLL/TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-RENDSZEREK FŐBB FUNKCIÓI ..	89
10. ÁBRA – A STRATÉGIAI TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-RENDSZER KULCSFONTOSÁGÚ ALAP- ÉS TÁMOGATÓ FOLYAMATAI.....	95
11. ÁBRA – A DOLGOZATBAN ALKALMAZOTT KUTATÁSI MODELL ÁTFOGÓ STRUKTÚRÁJA.....	127
12. ÁBRA – A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK HIERARCHIÁJA.....	138
13. ÁBRA – AZ EMPIRIKUS KUTATÁS SORÁN ALKALMAZOTT KUTATÁSI MEGKÖZELÍTÉS ÉS MÓDSZERTAN	141
14. ÁBRA – A VIZSGÁLT SZERVEZET ÁTFOGÓ FELÉPÍTÉSE.....	152
15. ÁBRA – A KÜLÖNBÖZŐ SZERVEZETI EGYSÉGEK MEGOSZLÁSA A KUTATÁS SORÁN (KÉRDŐÍV, 2018 ALAPJÁN)	154
16. ÁBRA – A HUMÁN TŐKE ÉSZLELT FONTOSSÁGA A VIZSGÁLT SZERVEZETBEN.....	163
17. ÁBRA – A KÜLÖNBÖZŐ HUMÁN TŐKE DIMENZIÓK FONTOSSÁGA ÉS TELJESÍTMÉNYMÉRÉSI GYAKORLATA A VIZSGÁLT SZERVEZETBEN	164
18. ÁBRA – A VIZSGÁLT SZERVEZET FELSŐVEZETŐINEK VEZETÉSI STÍLUSA.....	166
19. ÁBRA – A HUMÁN TŐKE INTEGRÁLTSÁGÁNAK ÉS FONTOSSÁGÁNAK ÉRZÉKELÉSE A VÁLLALATI SPM- CIKLUSBAN	169
20. ÁBRA – A VÁLLALATI SPM HASZNÁLATÁNAK ÉS MŰKÖDTETÉSÉNEK MÉRFÖLDKÖVEI A VIZSGÁLT SZERVEZETBEN	171
21. ÁBRA – A STRATÉGIAI TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT FŐ FUNKCIÓI AZ ESETTANULMÁNY SZERVEZETNÉL.....	174
22. ÁBRA – AZ SPM KÜLÖNBÖZŐ FUNKCIÓINAK RELATÍV FONTOSSÁGA AZ ESETTANULMÁNY SZERVEZETNÉL.....	175
23. ÁBRA – A HRM-FUNKCIÓK ÉRETTSÉGE A VIZSGÁLT SZERVEZETBEN.....	178
24. ÁBRA – A STRATÉGIAI FUNKCIÓK ÉRETTSÉGE A VIZSGÁLT SZERVEZETBEN.....	180
25. ÁBRA – AZ ADATOK MINŐSÉGÉNEK ÉS MEGBÍZHATÓSÁGÁNAK ÉRTÉKELÉSE A VIZSGÁLT SZERVEZETBEN	182

Táblázatok jegyzéke

1. TÁBLÁZAT – FUNKCIONÁLIS VERSUS INTERPRETATÍV MEGKÖZELÍTÉS: A SZERZŐ MEGGYŐZŐDÉSEI A KUTATÁS CÉLJÁHOZ KAPCSOLÓDÓAN.....	20
2. TÁBLÁZAT – PIACI, KÖNYV SZERINTI ÉS PÓTLÁSI ÉRTÉK TÖBB NEMZETKÖZI VÁLLALAT ESETÉBEN	33
3. TÁBLÁZAT – NEM TÁRGYIASULT STRATÉGIAI ERŐFORRÁSOK ÉS TEVÉKENYSÉGEK (AZ INTELLEKTUÁLIS TŐKE DINAMIKUS ÉS STATIKUS MEGKÖZELÍTÉSE)	49
4. TÁBLÁZAT – A HUMÁN TŐKE SPM-BE INTEGRÁLÁSA: HOGYAN JÁRUL HOZZÁ A DISSZERTÁCIÓHOZ ÉS A KUTATÁSI MODELLHEZ A HR- ÉS A TUDÁSMENEDZSMENT-PERSPEKTÍVA?.....	57
5. TÁBLÁZAT – AZ IC-MÉRÉSI MÓDSZEREK KATEGORIZÁLÁSA PÉLDÁKKAL	65
6. TÁBLÁZAT – A HUMÁN TŐKE KULCSFONTOSSÁGÚ STRATÉGIAI TELJESÍTMÉNYDIMENZIÓI A SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS SZERINT.....	80
7. TÁBLÁZAT – A STRATÉGIAI KONTROLL FŐBB JELLEMZŐI A MENEDZSMENT- ÉS OPERATÍV KONTROLL- CIKLUSOKKAL VALÓ ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN	85
8. TÁBLÁZAT – VEZETŐI STÍLUSOK LEWIN KLASSZIKUS MODELLJE SZERINT	109
9. TÁBLÁZAT – A LEADER ÉS MANAGER FUNKCIÓK FŐBB ATTRIBÚTUMAI KOTTER MODELLJE SZERINT ..	111
10. TÁBLÁZAT – MINTZBERG MODELLJE A MENEDZSMENT FŐBB SZEREPEIRŐL ÉS DIMENZIÓIRÓL	112
11. TÁBLÁZAT – A GOLEMAN ÁLTAL MEGHATÁROZOTT HAT VEZETÉSI STÍLUS DIÓHÉJBAN	113
12. TÁBLÁZAT – FŐBB SZERVEZETI FUNKCIÓK, AMELYEK POTENCIÁLISAN JELENTŐS HATÁST GYAKOROLHATNAK A HUMÁN TŐKE TELJESÍTMÉNYÉNEK MÉRÉSÉRE	119
13. TÁBLÁZAT – A DOLGOZAT FŐ HIPOTÉZISE	132
14. TÁBLÁZAT – A FELSŐVEZETÉS VEZETÉSI STÍLUSÁNAK HATÁSÁRA VONATKOZÓ HIPOTÉZISEK (GOLEMAN MODELLJE ALAPJÁN)	133
15. TÁBLÁZAT – A STRATÉGIAI TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT ALAPVETŐ CÉLJÁRA VONATKOZÓ HIPOTÉZISEK	135
16. TÁBLÁZAT – A LEGRELEVÁNSABB TÁMOGATÓ, HELYETTESÍTŐ VAGY SEMLEGESÍTŐ KONTINGENCIA- TÉNYEZŐKRE VONATKOZÓ HIPOTÉZISEK	137
17. TÁBLÁZAT – A VÁLLALAT ALAPVETŐ PÉNZÜGYI ADATAI 2008 ÉS 2017 KÖZÖTT	150
18. TÁBLÁZAT – A VÁLLALATI BSC ÁTTEKINTÉSE AZ ESETTANULMÁNYI SZERVEZETNÉL.....	157
19. TÁBLÁZAT – A VÁLLALATI SPM-BE INTEGRÁLT HUMÁN TŐKE MUTATÓSZÁMOK	159
20. TÁBLÁZAT – A KÉT VEZÉRIGAZGATÓ VEZETÉSI STÍLUSÁVAL KAPCSOLATOS ÖT LEGJELLEMZŐBB KIFEJEZÉS (A KÜLÖNBBSÉGEKRE FÓKUSZÁLVA).....	167

1. BEVEZETÉS

1.1 A kutatás alapvetései

Több mint 25 éve jelentette meg a Fortune Magazin Thomas Stewart innovatív címlapsztoriját, melyben a szerző a nem tárgyasult stratégiai erőforrások szerepét hangsúlyozza az értékteremtésben. A szerző a jövő legnagyobb értéket képviselő eszközöként az „intelligenciát”, illetve intellektuális tőkét jelöli meg (Stewart [1991]). Jóllehet az emberi erőforrásokra, a hatékony szervezeti struktúrára és folyamatokra, illetve fenntartható piaci kapcsolatokra – mint az intellektuális tőke alapvető összetevőire – már korábban is az értékteremtés kulcsfontosságú tényezőiként¹ tekintett a gyakorlat és a szakirodalom is, a fent említett cikk és Stewart hat évvel később megjelent népszerű könyve (Stewart [1997]) szintén jelentősen támogatták az tudástőkéről az 1990-es években felélénkülő eszmecserét mind gyakorlati, mind pedig elméleti oldalról.

Mindeközben, további elismert kutatók is – mint pl. Lev, Davenport, Mouritsen, Paloma Sanchez, és különböző háttérrel rendelkező gyakorlati szakemberek – többek között: Edvinsson, Sveiby vagy Kaplan, és Norton – is csatlakoztak az intellektuális tőkéről és annak az értékteremtésben betöltött szerepéről, a stratégia és teljesítménycélok megvalósításáról, valamint a nem tárgyasult stratégiai erőforrásokkal kapcsolatos jelentős menedzsmentkihívásokról szóló tudományos vitához.

A fenti és további szervezettudósok különféle munkái, illetve a stratégia- és teljesítménymenedzsmenttől egészen a pénzügyi értékelésig, illetve a számviteli kutatásokig is terjedő megközelítések eredményeképpen, az immateriális javak és intellektuális tőke menedzsmentjének története, illetve életciklusa – legalábbis a terminológiát és a számos eltérő definíciót illeti – rendkívül változatos módokon jellemezhető. Ki lehet emelni emellett azt a nagyszámú menedzsmenteszközt, illetve módszert is, amelyek a szervezet nem tárgyasult stratégiai erőforrásainak ellenőrzés alá vonása céljából alakultak ki². A megnevezések különbözősége, illetve a sokféle módszertan azonban úgy is értelmezhető, hogy hiányzik az egységesség és standardizáltság az intellektuális tőke menedzselésének gyakorlati és kutatási oldala között. Ennek egyik jele például, hogy az *intellektuális tőke* mellett további kifejezések is léteznek e kritikus stratégiai erőforrások-csoportra – többek között: *tudástőke*, *nem*

¹ Ide kapcsolható még például Polányi, Nonaka, vagy Davenport munkássága a tudásmenedzsmentről, a vállalati erőforrás-alapú látásmód úttörői, Prahalad és Hamel, Barney vagy Grant éppúgy, mint más humán erőforrás-menedzsment stratégiai gondolkodók, így Beer és Ullrich is.

² Részletekért lásd 2. fejezet

*tárgyasult stratégiai erőforrások, immateriális javak, és immateriális stratégiai erőforrások, avagy az angol kifejezés alapján 'intangibles'*³.

Ha vetünk egy pillantást az intellektuális tőke menedzsmentjének (továbbiakban rövidítve ICM) történetére, időbeli szempontból érdekes életciklus, illetve mintázat rajzolódik ki annak alapján, hogy a különböző periódusok, a kutatók és iskolák mikor és mire összpontosítanak⁴:

Az ICM (Intellectual Capital Management) kutatások első fázisában az intellektuális tőke világos definícióinak megalkotására és besorolására koncentráltak.

Eközben különböző teljesítménymérési módszereket és menedzsmenteszközöket fejlesztettek, melyek az intellektuális tőkét gyakorlati szinten is számba vehetővé tették. Mivel sok szervezetnél – földrajzi elhelyezkedéstől és mérettől függetlenül – hiányzott a világos menedzseri információ e kritikus immateriális javakról, ami azt eredményezte, hogy a szervezeti döntéshozatal és működési folyamatok, illetve a klasszikus értelemben vett teljesítménymérési- és riportingszerek nem tudták valójában bemutatni a nem tárgyasult stratégiai erőforrások vagy intellektuális tőke aktuális állapotát és értékteremtéshez való hozzájárulását. A szabályozási környezet, illetve a szervezeti és menedzsment eltérő fókuszai miatt, illetve technológia szerepének erősödésével sok esetben jelentősen megnőtt a vállalatok könyv szerinti és piaci értéke közötti különbség, különösen a tudásintenzív ágazatokban, mint a tanácsadás, az ICT (Information and Communication Technology), pénzügyi szolgáltatások és a média⁵. Ezt az információs rést a menedzsment oldaláról mindenképpen igyekeztek befoltozni, ami azonban semmiképpen sem könnyű feladat.

Ennek megfelelően a közelmúltban megjelenő menedzsmenttanulmányok és szakmai diskurzus egyre jobban az IC mérésével és a különböző menedzsmenteszközök bevezetésével kapcsolatos kihívásokra fókuszálnak, annak érdekében, hogy kimutatható legyen az immateriális javak értéke és hozzájárulása a stratégia végrehajtásához, illetve teljesítményéhez.

Az ICM kutatások utolsó három évtizede alatt különböző tudósok számos tanulmányon át vitatták meg a tudástőke integrálásának és kimutatásának módjait a különböző vállalati menedzsmentrendszerben, különböző nézőpontokat használva – a pénzügytől és számviteltől kezdve, a marketingen át a stratégiai teljesítménymenedzsmentig⁶. Mindazonáltal az intellektuális tőke jelenségének

³ A szakirodalommal összhangban, ez a disszertáció is a fent említett fogalmakat használja a nem tárgyasult stratégiai erőforrások, illetve intellektuális tőke (a továbbiakban IC-ként rövidítve) szinonimájaként.

⁴ Itt egyelőre egy rövid bevezetés következik a témában. További részleteket lásd a 4. fejezetben.

⁵ További információkért a tudás alapú gazdálkodásról és a tudásintenzív szektorokról lásd az OECD kategorizálását, többek között: Drucker [1998], Keep [2000], Smith [2000], Powell – Snellman [2004], Hislop [2009], vagy Makó [2001], Tamás [2006].

⁶ Lásd később, a 2. fejezetben

mélyebb értelmezését, illetve a hozzá kapcsolódó jelentős menedzsmentet és mérési kihívások kezelésének gyakorlati módját nem dolgozták ki. Ebbe beletartoznak a stratégiai teljesítmény mérésére vonatkozó nézőpontok is.

Ennek a kihívást jelentő szituációnak jelentősége még hangsúlyosabb, ha figyelembe vesszük, hogy egyre több szervezet emeli ki legfontosabb stratégiai eszközöként a nem tárgyasult stratégiai erőforrásait (mint például a megfelelő vevői kapcsolatokat, egy egyedi márkát, vagy a tapasztalt és képzett humán erőforrásokat) (lásd 4. fejezet). Sőt mi több, sok szervezet formálisan már bevezetett különböző menedzsmentmódszereket és eszközöket (például: stratégiai térkép, BSC, KPI-ok, stratégiai riportok és kutatások, stb.) a nem tárgyasult stratégiai erőforrásaik kimutatására és stratégiájuk megvalósításának támogatására. Mindezek ellenére az előre jelzett paradigmaváltás, mely a menedzsment növekvő fókuszát a nem tárgyasult stratégiai erőforrásokra helyezte volna (pl. Stewart [1991], Brooking [1996] vagy Kaplan – Norton [2005]), a vállalati gyakorlatban nem valósult meg teljesen. Azok a specifikus menedzsmenteszközök, melyeket a nem tárgyasult stratégiai erőforrásokra fejlesztettek ki, máig nem működnek optimálisan, míg – saját gyakorlati és kutatói tapasztalatom szerint is – a kapcsolódó riportok és elemzések gyakran a fiókban végzik, nem a felsővezetés kezében.

Így, még ha számos – az intellektuális tőke mérésére vagy megragadására kifejlesztett menedzsmenteszközt – be is vezettek több különböző iparágban, illetve földrajzi területen dolgozó vállalatnál, az eltérő stratégiai teljesítménymenedzsment megközelítések szervezeti integrációja, illetve az immateriális javakra és humán tőkére vonatkozó kulcsteljesítmény-mutatók kiforratlanok maradtak, vagy nem hangolták össze tökéletesen az igényekkel. Egy tipikus stratégiai és teljesítményelemző riport a mai napig jórészt pénzügyi és piaci jelzőszámokat illetve kulcsteljesítmény-mutatókat tartalmaz, azaz a könnyebben mérhető teljesítménydimenziókra fókuszál (lásd, pl. Lakatos [2003], vagy Kaplan és Norton [1996] & [2005])⁷.

Mivel a humán tőke jellegzetességei, kritikus sikertényezői és kulcsfontosságú teljesítménydimenziói a legtöbb esetben nem tartoznak e 'könnyen mérhető' kategóriába, jelentős gyakorlati kihívás – illetve a vallott és követett értékek közötti ellentmondás – lép fel, amikor a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsmentbe

⁷ A Balanced Scorecard saját tapasztalatom szerint egy jó példa erre: a szervezetek arra törekednek, hogy minél több pénzügyi, vevői vagy folyamatelemző KPI-t, mutatószámot használjanak, és minél több időt szánjanak ezek elemzésére a teljesítményértékelések során, szemben azokkal a jelzőszámokkal, amelyek a tudás és fejlődés mérését szolgálják. Ennek egyik eredménye lehet az, hogy ezeknek a nézőpontoknak nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, illetve erősebb a rövid távú hatásuk, az immateriális javak későbbiek során leírt karakterének ellenére. A tipikus kihívásokról további részleteket lásd, pl. Baroudi [2011].

való illesztéséről beszélünk, és mindezt a vállalati és menedzsmentgyakorlatban is alkalmazni akarjuk. Röviden:

- A legtöbb vezető azt állítja, hogy a humán erőforrás szerepe az egyik legkritikusabb értéknövelő tényező egy szervezetben, és mindeközben hangsúlyozzák a nem tárgyasult stratégiai erőforrások hozzájárulását az értékteremtéshez és a stratégia megvalósításához (lásd, 4.1. Fejezet és pl., Becker et al. [2001], Juhász [2004], Crook et al. [2011], Leitner [2011], Martin [2013] vagy Mehralian et al. [2018]).
- Emellett sok szervezet hatalmas pénzügyi erőforrásokat fektetett be immateriális eszközökbe az utóbbi évtizedekben (lásd, például, Nakamura [2001], in Lev – Zambon [2003]).

Ezzel ellentétben:

- Annak ellenére, hogy számos ICM módszertant publikáltak különböző szervezetek és szervezeti szakértők, a hatékony megvalósítás és az intellektuális tőke mérésének gyakorlati alkalmazása, és menedzselési módja nem könnyű feladat (lásd részletesen a 2.3. fejezetben). A tipikus SPM8-hez kapcsolódó menedzsmentkihívások mellett (lásd részletesen a 3.3. fejezetben), további személyi és használatkor jelentkező problémák, korlátok merülhetnek fel a stratégiai erőforrások immateriális természete miatt.
- Számos esetben az intellektuális tőke menedzselésének és mérésének fejlettsége és az emberi erőforrások stratégiához való hozzájárulása nem elégséges a szervezetben (lásd többek között Juhász [2005] & [2016], Austin – Larkey [2007], illetve Harangozó – Tirnitz [2010]). Így a gyakorló menedzserek jelentős hányada a kritikus stratégiai- és teljesítményre vonatkozó döntései során nélkülözi a folyamatos információáramlást a nem tárgyasult stratégiai erőforrásokról és az immateriális befektetések jövedelemáramlási oldaláról.

A fentiek alapján a disszertáció egyik kiemelt célja a fenti ellentmondásos állapotnak az elemzése, amely az immateriális javakról rendelkezésre álló menedzséri információk, és azon tényezők és okok között áll fenn, melyek meghatározzák a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsmentbe⁹ történő integrációjának aktuális fejlettségi szintjét. Kutatásom fő célja megérteni a humán tőke teljesítménymenedzsment kihívások egyik legfontosabb szervezeti tényezőjének (ez: leadership vagy vezetési stílus) hatását, és olyan következtetéseket levonni, amelyek révén az intellektuális tőke teljesítménymenedzsmentbe történő integrálása hatékonyan megvalósítható. Mindezt

⁸ Strategic Performance Management, avagy stratégiai teljesítménymenedzsment.

⁹ Későbbiekben gyakran: SPM (Strategic Performance Management).

egy humán tőke intenzív szervezetben vizsgálva. Ahogyan az később a strukturált szakirodalmi áttekintés után látható lesz, a leadership szerepének és hatásának kérdése a teljesítménymenedzsmentre mind a magyar, mind a nemzetközi SPM és ICM gyakorlat és kutatás esetében relevánsnak tekinthető.

Erre építve illetve ehhez csatlakozva e disszertáció is hasonló kérdéseket helyez az érdeklődés középpontjába: különösen arra fókuszál, hogy megértse az egyik legkritikusabb tudás-tőke alkotórész: a humán tőke teljesítménymenedzsment gyakorlatát, és – mint az egyik legrelevánsabb szervezeti szereplő – a felsővezetés szerepét, illetve értelmezze a kapcsolódó vezetési stílus hatását a fenti kapcsán.

Elismert gyakorlati szakemberek és szervezeti szakértők kutatási eredményei – és a saját tapasztalataim, mint kutató és menedzsment tanácsadó – is alátámasztják, hogy a felsővezetés elkötelezettsége és támogató szerepe – éppúgy, mint vezetési stílusa – kritikus tényezőként játszik szerepet bármilyen stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer sikerességében¹⁰.

Ezért egyéb kontextuális tényezők mellett, a kulcsfontosságú vezetői stílusjegyek és az a mód, ahogyan a felsővezetés működik a szervezetben, szintén kritikus szervezeti tényezőkként tartjuk számon minden teljesítménymenedzsment-rendszer bevezetése és használata során egyaránt. Ez magában foglalja a következők mérlegelését e dolgozat esetében: (1) miért határozott úgy a felsővezetés, hogy bevonja az emberi tőkét a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerbe, (2) milyen humán tőke információkat mér és jelentet meg az SPM (Strategic Performance Management, vagyis stratégiai teljesítménymenedzsment) ciklus során, illetve (3) hogyan – milyen módon – integrálja a humán tőkét a különböző folyamatokba és stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerekbe, és eszközökbe.

Összességében, mi a szerepe a felsővezetésnek és vezetői stílusnak a humán tőkére vonatkozó stratégiai teljesítménymenedzsment gyakorlatban, és mely vezetői stílus támogatja a humán tőke integrációját a vállalati szintű stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerbe? – ezek a fő fókuszterületek a dolgozatban, mind tartalmi szempontból, mind a vonatkozó tapasztalati kutatásban.

Ahhoz, hogy jelentősen hozzájárulhasson a helyi tudományos és gyakorlati eszemcseréhez, illetve vitához az immateriális stratégiai erőforrások mérése és menedzselése kapcsán, illetve közben integrálja is a vonatkozó leginkább releváns hazai és nemzetközi tanulmányok, illetve irodalom nézőpontjait, e dolgozat megközelítése kettős: áttekinti és felöleli a releváns nemzetközi és helyi SPM, ICM és leadership szakirodalmat és tanulmányokat is; mindemellett a tapasztalati kutatás elvei alapján egy gondosan megválasztott, magyarországi, tudás-alapú szervezetre

¹⁰ További részletekért lásd 2.3 és 3.1 fejezetet.

összpontosít. Az esettanulmányban szereplő szervezet egy rendkívül elismert szakérőket alkalmazó piacvezető magyarországi pénzügyi szolgáltató, amelynek teljesítménye mind iparági, mind pedig szervezeti-stratégiai szempontból is jelentősen függ saját humán tőke jellemzőitől és milyenségétől. Más szavakkal: az emberek és a humán tőke kritikus tényezők a cég sikeressége szempontjából.

Az irodalmi áttekintés az intellektuális tőke menedzsment legfontosabb regionális központjaira összpontosít, mint például az USA, európai területeken az Egyesült Királyság, Skandinávia, Benelux államok, Németország, Spanyolország és Ausztria, éppúgy, mint globális kutatókra, például Nonaka tanulmányaira Japánból. Továbbá szintén benne foglaltatnak – fókuszban az intellektuális tőke teljesítményméréssel – a releváns magyar tanulmányok és tudósok kutatásainak eredményei.

1.2 A kutatás központi témája és a kutatási kérdések

Több mint tíz éve dolgozom egyetemi előadóként, kutatóként és menedzsment tanácsadóként a stratégiai és teljesítménymenedzsment területén, valamint menedzsmentkontroll (controlling), és más menedzsment területeken egyaránt. Sokféle tanulmányt olvastam, és számos gyakorlati és elméleti beszélgetést volt alkalmam megfigyelni a humán tőke és tudás fontosságáról, valamint más nem tárgyasult stratégiai erőforrásokról (lásd 4. fejezet). Ezek, valamint a gyakorlati és kutatói tapasztalatom jelentették a legfőbb motivációt, hogy e dolgozat keretein belül mélyebben is megvizsgáljam: miért dönt egy szervezet amellett (vagy az ellen), hogy a humán tőkét beépíti a stratégiai teljesítménymérési rendszerbe, illetve hatékonyabb menedzselése céljából gyakorlati menedzsmenteszközöket vezet be.

Kutatásom fókusza és célja, hogy választott magyarországi szervezet mély és megértésorientált vizsgálata révén támpontot nyújtson a következő kérdések elemzéséhez: a hogyan méri a szervezet a humán tőke hozzájárulását a teljesítményhez, illetve milyen fejlettségi szinten vannak a potenciálisan elérhető stratégiai teljesítménymenedzsment-eszközök? Saját tapasztalataim és különböző tanulmányok alapján is elmondható, hogy az intellektuális tőke mérési és menedzsmentkihívásai – hasonlóan az ICM módszerek megvalósításával és felhasználásával kapcsolatos hibák vagy sikerek feltételezhető okaihoz – többdimenziósak, de legalább kétoldalúak a legtöbb szervezet esetében (lásd 4. fejezet):

Releváns gyakorlati kihívások merülhetnek fel az immateriális javak és az intellektuális tőke immateriális – nem tárgyasult – jellegéből adódóan.

Emellett, a felsővezetés támogatása és elköteleződése, illetve a felsővezető támogató szerepe szintén kritikus sikertényezők, különösen, ha az intellektuális és humán tőke mérését a stratégiai teljesítménymenedzsment részeként vesszük figyelembe (több részletért lásd 2.3. fejezetet, vagy a magyarországi tapasztalati kutatást, például Bodnár et al. [2009] és [2010]).

Doktori kutatásom a kétféle nézőpont integrált kezelését célozza meg.

Egyrészt a humán tőke menedzsment teljesítménymérési dimenzióira koncentrálok, és elemzem az SPM-rendszer humán tőke integrálásának módjára és teljesítményére vonatkozó tartalmát és folyamatait.

Másfelől az vezetők szerepére és vezetési stílus hatására fókuszál a humán tőke mérési és menedzsmenteszközeinek alkalmazása során: mindezt egy olyan gyakorlati eset vizsgálata révén, ahol a humán tőke kulcsfontosságú stratégiai erőforrásként tekinthető. A disszertációban alkalmazott longitudinális esettanulmány-kutatásnak alapján, a teljesítménymenedzsment-rendszer és szervezet formális jellemzői mellett a vezető, és annak vezetési stílusa (vagy másképpen: a leadership) szintén kritikus szerepet játszik az intellektuális és a humán tőke megragadásában és menedzsmentjében. Egyéb más tényezők mellett úgy tűnik, hogy a felsővezetés vezetési stílusa ily módon a humán tőke menedzsment egyik fő befolyásoló tényezője.

A kutatás fő célja egy valóban mélyreható és alapos elemzés készítése, mely áthatóan betekintést enged, és segít megérteni a humán tőke teljesítménymenedzsmentbe való beépítése mögött húzódó menedzsment-motivációkat és gyakorlati ellentmondásokat, egy olyan, gondosan kiválasztott szervezet esetében, ahol az alkalmazottak és tudásuk jelentik a legkritikusabb és legértékesebb eszközt a vállalat számára. *Tapasztalataim alapján, habár a menedzsment és vezetők a humán tőkét az egyik legfontosabb stratégiai erőforrásként tartják számon, és eképpen is nyilatkoznak róla, a szervezetek vagy nem igazán alkalmaznak a humán tőkére vonatkozó méréseket, vagy nagyon eltérő, egyéni megoldásokat használnak e vállalati stratégiai erőforrások mérésére. Kutatásaim és tanácsadói karrierem alatt sem nemzetközi, sem magyarországi viszonylatban nem találkoztam olyan szervezettel, ahol bármilyen specifikusan megalkotott IC-mérési módszert (kivéve BSC és HR kontrolling¹¹) sikeresen alkalmaztak volna, miközben legtöbbször a humán erőforrásokat vélik kulcsfontosságú stratégiai erőforrásaiknak.* Mi az oka ennek az ellentmondó

¹¹ Eredetileg egyiket sem kifejezetten az IC-mérés céljaira fejlesztették ki (részletekért lásd a 4. fejezetet).

helyzetnek, valamint a kommunikáció és a humán tőke mérésének gyakorlati jelentősége közötti szakadéknak¹²?

Ezek alapján a diplomamunka fő kutatási kérdése a következő:

Hogyan befolyásolja a felsővezetés vezetési stílusa a humán tőke megjelenését a vállalati szintű stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerben?

A stratégiai teljesítménymenedzsment kutatás során arra fókuszálok, hogy *miért* és *hogyan* integrálódik a humán tőkére vonatkozó teljesítményinformáció a vállalat stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerébe, és *ki* használja fel ezt az információt az SPM-ciklus alatt.




A vezetői oldalról ennek a kutatásnak a fő fókusza az úgynevezett hasznossági nézőpont, vagyis megérteni annak okait és motivációit, hogyan használja a vezető a humán tőke információt a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer részeként, és milyen típusú humán tőkére vonatkozó teljesítmény-információ releváns az ő számára a szervezetben (nem csak kommunikációs szinten, hanem a ténylegesen a SPM-ciklus által mért szinteken – lásd később).

Mindemellett, mintegy annak eredményeképp, hogy a gyakorlatban a kapcsolódó menedzsmenteszközöket kis valószínűséggel használják, szintén fontos lehet annak a megértése, hogy egy vezető egyáltalán miért dönt a humán tőke formális mérése mellett (vagy ellene), és hogyan történt a kapcsolódó menedzsmenteszköz bevezetése a szervezetnél. A vezetői hasznosság szempontja mellett a másik nézőpont a változásvezetési szempont, ami szerint a bevezetés jellege maga is hat arra, hogy a rendszer sikeresen működik-e (további részletek a 2.3 fejezetben).

Így a fókuszban a felsővezetés és a felsővezetésnek a humán tőke méréséből és a SPM-rendszerbe történő bevezetéséből, s használatából eredő jövedelmezősége áll. Hogy a humán tőke mérésének gyakorlata mindinkább érthetővé váljon az esettanulmányban szereplő szervezet esetében, számításba veszem a vezetői számvitel változásának lehetséges hatását is. Továbbá célom megérteni, hogy miért vezettek be ilyen humán tőke méréseket a szervezetben és hogyan befolyásolja ez a mozgatórugó a jövőbeni használatukat.

¹² Egy általánosan hivatkozott vélemény szerint a teljesítménymenedzsment irodalma és gyakorlata területén a vezetők célja az, hogy a kulcsfontosságú stratégiai erőforrások mérésére koncentráljanak azokkal szemben, amelyek nem, vagy nem mindig kritikusak (több részletet a 2. fejezetben találunk). A humán tőke stratégiai teljesítmény-rendszerbe történő integrációja elég ritka a gyakorlatban, de mondhatjuk-e, hogy a humán tőke nem eléggé fontos ahhoz, hogy méréseket végezzenek ezen a területen, vagy más indokok húzódnak meg eme fontos kategória menedzselésének gyakorlati megoldásai mögött? Ez képezi kutatásom elsődleges fókuszát (lásd később).

A multidimenzionális kérdésfeltevéssel és megközelítéssel párhuzamosan, a kutatási kérdés három specifikus dimenzióját – *miért*, *hogyan* és *mit* – a következő ábra foglalja össze:

Miért? 	Mit? 	Hogyan? 
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melyek a felső vezetői motivációk és célok a humán tőke a vállalati szintű SPM-rendszerben történő megjelenése mögött? ▪ Milyen más okok rejlenek a humán tőkére vonatkozó információk vállalati SPM-rendszerben történő megjelenése mögött? ▪ Hogyan lehet kategorizálni a különböző motivációkat és okokat? ▪ Milyen összefüggés van a felső vezetés vezetési stílusa és a humán tőke SPM-rendszerbe való integrációjának a szintje között? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Milyen tipikus humán tőkével kapcsolatos információk jelennek meg az SPM-rendszer különböző elemeiben a humán tőke teljesítményének és annak a stratégiai megvalósításhoz való hozzájárulásának tekintetében? ▪ Általában milyen típusú humántőke-elemeket és teljesítménydimenziókat mérnek és integrálnak az SPM-rendszerbe? ▪ Milyen típusú KPI-k állnak rendelkezésre, és melyeket vitatja meg a felső vezetés az SPM-ciklus részeként? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A vállalati szintű SPM-rendszer melyik összetevői érintettek vagy mely elmeit alkalmazzák a humán tőke mérése kapcsán? ▪ Kik a humán tőke teljesítményével kapcsolatos információk fő érintettei (címzettei és adatszolgáltatói)? ▪ Általában milyen gyakran méri a humán tőkét, ha méri? ▪ Milyen szervezeti és leadership minták nyújthatnak segítséget? ▪ Az SPM-rendszer mely más dimenziói lehetnek érintettek?

1 ábra – A fő kutatási kérdés alábontása főbb dimenziói alapján

1.3 Elméleti és módszertani háttér

Ahogy Kieser professzor hangsúlyozza klasszikus szervezetelméleti kézikönyvében, a modern szervezetek, mint társadalmi egységek, befolyásoltak az őket körülvevő szűkebb és tágabb társadalom által, éppúgy, ahogyan ők is hatással vannak a szűkebb és tágabb környezetükre (Kieser [1995]). Mivel a vállalatok – és szervezetek – komplex objektumok, ennek a megközelítésnek megfelelően a következő két elméleti és módszertani kérdést szükséges tudatosan számításba venni és kezelni:

- Ha a kutatás célja az, hogy egy komplex szervezeti jelenséget megvitasson, mint például egy SPM-rendszer, a kutatás komplexitását és hatáskörét tudatosan korlátozni kell a kulcsfontosságú tényezőkre, s mindet egyidejűleg a fókuszban tartani.
- Továbbá, mivel a fő kutatási kérdések és módszertan – éppúgy, mint az elvárt kutatási eredmények természete – a háttéren alapszik, az eddigi tapasztalatok, alapértékek, meggyőződések és a kutató hozzáállása és kutatói hiedelmei együttesen jelentős hatással lesznek arra, hogy végül hogyan zajlik a kutatás megvalósítása. Ennek eredményeképpen a szerzőnek a disszertáció tárgyára vonatkozó kutatói alapállását, valamint elveit tisztázni szükséges, és tudatosan kezelnie a teljes kutatási folyamat alatt. Általánosságban elmondható, hogy a

különböző tapasztalatok, attitűdök és álláspontok eltérő kutatási kérdések, módszertan és eredmények kidolgozásához vezetnek. Ahogyan Bourdieu hangsúlyozza, *„minden tudomány szaknyelve egy mesterségesen felépített rendszer, és a tudományos adat nem tény, csak különböző kutatási tanulmányok eredménye”* (Bourdieu [1974], Kieser [1995], pp 8).

Ennek a ténynek a kellő figyelembevételével, ez a rész összegzi azokat a feltételezéseket, melyek a kutatás alapjául szolgálnak a disszertációban. Emellett egy rövid áttekintést nyújt az alapvető célkitűzésekről, és a kutatási kérdés általános komplexitásának kezelési módjáról.

1.3.1 Elméleti háttér és kutatási megközelítés

A kutató meggyőződése, tapasztalatai, hozzáállása és az elméleti háttér (együttesen: paradigmája) mind jelentős hatással vannak arra, hogy a kutatás miként épül fel, hogyan fejlődik, és valósul meg a gyakorlatban.

Kuhn úgy határozza meg a *'paradigma'* kifejezést, mint tudományos diszciplínát bármely adott időperiódus alatt: ez összegzi a kutatás fő jellemzőit és a széleskörűen elismert tudományos eredmények fő kritériumait. Egy specifikus paradigma általában leírja (vagy előírja), mit kell megfigyelni (és hogyan), milyen típusú kérdéseket lehet feltenni, hogyan kell rendszerezni ezeket a kérdéseket, melyek a fő előrejelzések, hogyan érhetők el és értelmezhetők a megállapítások, valamint hogyan kell elvégezni az empirikus kutatást, és interpretálni ezek eredményeit (Kuhn [1962]).

Az alapul szolgáló kutatási paradigmák tisztázásához a *Burrell-Morgan mátrixot* is (2. táblázat) használok, egy olyan széles körben elterjedt, és hivatkozott szociológiai paradigma keretrendszer, melyet vezetéstudománnyal foglalkozó szervezettudósok strukturált és hatékony módon alkalmazhatnak. Amint az alábbi ábrán is látható, a mátrixot többen bírálták, azonban még mindig hasznos eszköznek bizonyul a tudományos viták két fő dimenziójának szemléltetésére: (a) az ismeretelmélet, és (b) a kutatás szociális funkciója (lásd, pl. Burrell – Morgan [1979], Hislop [2009], Glózer – Gelei [2011]).

„Változásszociológia”		
„Szubjektivizmus”	Radikális humanizmus	Radikális strukturalizmus
	Interpretatív szociológia	Funkcionalista szociológia
	„A rend szociológiája”	
		„Objektivizmus”

2 ábra – Burrell-Morgan Matrix
(Burrell-Morgan alapján [1979])

Az első dimenzió alapján az általános megegyezés az, hogy két fő szemlélet uralja az ismeretelméletet: (1) az *objektivist*a, és (2) *szubjektivist*a ismeretelmélet. Az objektivist szemlélettel rendelkező szerzők feltételezik, hogy a kutatás tárgya – esetünkben immateriális javak/humán tőke és vezetési stílus – különálló egységek, melyek objektíven kodifikálhatók, leírhatók és elemezhetők fő jellemzőiken keresztül. Ezzel ellentétben a szubjektivisták megkérdőjelezzik ezt az álláspontot és hangsúlyozzák a kontextusba ágyazottságot és a szervezeti jelenségek felépített jellegét, beleértve az intellektuális tőkét és leadershipet is. E szerint a látásmód szerint, a szervezeti 'realitás' a tartalomba és emberekbe ágyazott: ennek megfelelően egy kutatónak ahhoz, hogy leírhasson és elemezzen egy szervezetet, az emberek közötti interakciókat, kommunikációt és szervezet kifejezéseit is értenie kell.

A mátrix második dimenziója a tudomány és a kutatás fő céljára és rendeltetésére vonatkozik: (1) A *Társadalmi rend* tudósai nem arra törekszenek, hogy kritizálják a szociális és szervezeti struktúrák korábbi állapotát, hanem hogy elemezzék, leírják, és ha lehet, erősítsék a jelenlegi szervezeti realitást és gyakorlatot. (2) A *Radikális változás* kutatói a mai legújabb társadalmi rendszerek, illetve kölcsönhatások megkérdőjelezésére és gyökeres átalakítására fókuszálnak. Az utóbbi, úgynevezett kritikai elméletek kiemelik, hogy a közelmúlt szervezeti ideológiái, gyakorlatai és az eredeti állapotok elnyomják a társadalom nagy részét, és radikálisan forradalmasítani kellene őket.

A következő táblázat (1. táblázat) hasznos útmutatókkal szolgál az objektivist és szubjektivist szemléletmódok – mint e disszertáció során alkalmazott fő alternatívák közötti legfontosabb különbségek – szemléltetésére.

Ami a fenti mátrixban szereplő radikális változást, és ezzel szembeni konszenzus-orientált második dimenziót illeti, a kutatás egyértelműen a *társadalmi rend* oldalán

foglal állást és ezen a nézeten alapul. Ennek megfelelően a szerzőnek nem áll szándékában radikális változást vagy bármiféle „forradalmat” kezdeményezni abban a témában, hogy hogyan integráljuk a humán tőkét a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerekbe. Ehelyett a fő cél leírni és megérteni a humán tőke jelenlegi stratégiai teljesítménymenedzsment eszköztárát és gyakorlatát, illetve ennek integrálását a stratégia végrehajtásába, és beazonosítani a leadership szerepére vonatkozó tipikus mintázatokat, tendenciákat a folyamatban. A leadership ebből a szemszögből 'vezetési stílus'-t jelent, hiszen a hangsúly a vezetési stílus és SPM-rendszerek közötti kapcsolat elemzésére irányul a humán tőke megragadása és annak stratégiai végrehajtáshoz és teljesítményhez való hozzájárulása tekintetében.

Ha elfogadjuk, hogy egy menedzsment tanulmány mondanivalója optimálisan akkor adható át a közönségnek, értelmezhető és értékelhető, ha az olvasók információkkal rendelkeznek a szerző céljairól és elméleti háttéréről¹³, akkor a táblázatban bemutatott 'választási lehetőségeknek' erőteljes útmutatóként kell segíteniük abban, hogyan olvassuk a diplomamunkát, és megmutatni, hogyan fejlesztették ki és valósították meg a kutatási modellt.

1 táblázat – Funkcionális versus interpretatív megközelítés: a szerző meggyőződése a kutatás céljához kapcsolódóan

Dimenzió	Objektivizmus/ Funkcionális paradigma	Szubjektivizmus/ Interpretatív paradigma	Jelen disszertációban alkalmazott megközelítés
A szervezeti realitás természete	.Objektív, külső és szereplőktől független .Általános struktúrákkal és logikával leírható	.Szubjektív, beépült a helyi interakciókba, mind szövegezésében, mind a szereplők kultúrájában .Csak rejtett jelentések és helyi értelmezés írhatók le	.Szakirodalmi kutatások alapján az immateriális javak és a humán tőke kritikus tényezőknek számítanak a szervezetben (különösen a tudásintenzív szektorokban, mint a pénzügyi szektor) .Szervezet és rendszerei (pl. SPM a mi esetünkben) különböző kutatási módszerek használatával írhatóak le
Az emberi viselkedés természete	.Az általános trendek és folytonosság jelentősen befolyásolják az egyéni viselkedést .Struktúrák határozzák meg a viselkedést	.Az emberi viselkedés és interakciók hozzák létre a (helyi) szervezeti realitást .Kizárólag kapcsolódó és önként elfogadott helyi szervezeti struktúrák	.A felsővezető és stratégiája – mint fontos külső struktúrák – jelentősen befolyásolják a szervezet tagjainak viselkedését (különösen egy olyan relatíve kis szervezetben, mint az esettanulmányban szereplő példánk) .A vezetés hatása, a szervezetben elvárt viselkedés leírható

¹³ A kutatás úgynevezett paradigma-függőségéről lásd Kuhn [1962], Burrell – Morgan [1979], Kieser [1995].

Dimenzió	Objektívizmus/ Funkcionális paradigma	Szubjektívizmus/ Interpretatív paradigma	Jelen disszertációban alkalmazott megközelítés
A kutatás természete és eredményei	<p>.Cél, hogy leírjuk és előrejelezzük az általános struktúrákat/korrelációkat</p> <p>.Helyi minták leírása, teljes terminológia használatával (top-down megközelítés)</p> <p>.A kutató egy külső szereplő, és a kutatásnak nincs hatása a szervezeti realitásra</p> <p>.A kutatás azt célozza, hogy 'politikamentes' legyen, hatás nélkül a hatalomra vagy értékekre</p>	<p>.Cél, hogy megértsük a helyi értelmezéseket, interakciókat és a 'helyi realitás' létrejöttének folyamatát</p> <p>.A helyi (és általános) mintákat a helyi terminológiák használatával kell értelmezni (lentől felfelé. bottom-up megközelítés)</p> <p>.A kutató a szervezet részét képezi, és kutatása érinti a helyi történéseket és kutatási eredményeket</p> <p>.A kutatás hatással van a szervezeti politikára és hatalomra</p>	<p>. A cél, hogy megértsük, és leírjuk, hogyan veszi számításba a kiválasztott esettanulmány a humán tőkét</p> <p>.A fókuszban egy jellemző kölcsönhatás azonosítása áll a felsővezetők vezetési stílusa és a humán tőke mérése között</p> <p>.A kutatási eredmények segíthetik a szervezetet, hogy fejlessze teljesítménymenedzsment gyakorlatait, s hogy ily módon a stratégiai végrehajtást jobban támogassa</p> <p>.A kutató és kutatás hatással lehet a belső politikára is, de ezt egy világos kutatási tervvel és megközelítéssel tudatosan jól kezelhetjük</p>
A kutatási módszertan természete	<p>.Pozitivistá módszertan: pl. tudományos tapasztalatok, statisztikai elemzések, kérdőívek, mennyiségi esettanulmányok</p> <p>.Tipikus kutatási módszerek: pl. kérdőívek, strukturált vagy félstrukturált interjúk, dokumentum-elemzés</p>	<p>.Értelmezés-orientált módszertan: pl. szövegértelmezések, minőségi esettanulmányok</p> <p>.Megalapozott elmélet</p> <p>.Tipikus kutatási módszerek: pl. mélyinterjúk, résztvevői megfigyelések, előadás-elemzés, mentális térképezés</p>	<p>.Az esettanulmányban szereplő szervezet leadership humán tőke menedzsmentre gyakorolt hatásának jobb megértéséhez, alkalmazható módszertani háromszög: a dokumentum analízis, a menedzsment interjúk, a közvéleménykutatás, és a fókuszcsoport is a kutatási módszertan részét képezik</p> <p>.A közvéleménykutatás mindazon dolgozókra fókuszál, akik a két legfelsőbb vezető irányítása alatt dolgoztak, hogy reprezentatív visszajelzést kapjunk magáról a szervezetről</p>
Metaforák szervezeti szerepe	<p>.Rendszer, gép, szervezet</p>	<p>.Interpretatív rendszer, kollektív tudatosság, dráma, kultúra, nyelvi játékok</p>	<p>.A humán tőke egy kulcsfontosságú stratégiai eszköz – így stratégiai szinten szükséges mérni és menedzselni (pl. SPM-en belül is)</p>

(forrás: Glózer – Gelei [2011], módosítva)

A fenti táblázatban leírt fő pontok mellett a szerző összesített álláspontjához a következő nézőpontokat kell röviden hozzátenni és kiemelni:

Az én értelmezésemben a *menedzsment tanulmányoknak* – beleértve az SPM-rendszert és humán tőkét érintő kutatást is – *gyakorlatiasnak kell lennie* és azt kell megcéloznia, hogy gyakorlati hatással bíró eredményeket generáljon a kutatás tárgyában mindkét irányba: a vállalat menedzserei, illetve tudományos irányba is. Ennek megfelelően, a kutatásom célja megérteni az esettanulmányban szereplő szervezetet, gyakorlati visszajelzést adni a menedzsment számára arról, hogy hogyan lehetne lehetőség szerint javítani a vállalat stratégiai humán tőke gyakorlatát a jobb stratégiai teljesítmény érdekében.

Ebből a szemszögből, a *disszertációban leírt kutatás egy klasszikus pozitívista (funkcionális) megközelítést követ*, és próbál mintázatokat és tipikus motívumhalmazokat keresni a választott szervezetben a humán tőke menedzsment SPM-rendszerekbe történő integrálásához. Más szóval ez a kutatás a humán tőke menedzsment gyakorlatainak megértésére irányul egy választott tudás-orientált szervezeten belül, és hogy gyakorlati ismereteket teremtsen azon kihívásokról, melyekkel a szervezet a SPM-rendszerek bevezetése során találkozhat, különös tekintettel a humán tőke összetevőinek és funkcióinak integrálására. Funkcionális szempontból az emberi erőforrások kulcsfontosságú stratégiai erőforrások az olyan tudás- és humán tőkeintenzív szervezeteknél, mint a kiválasztott pénzügyi szolgáltató (lásd, 6. fejezet). Így elméletben az esettanulmánynak meg kell ragadnia és kezelnie humán tőkéjét stratégiai és vállalati szinten annak érdekében, hogy megőrizze vezető pozícióját a piacon, és teljesítményét fenntartható módon javítani tudja (lásd 2. fejezet)¹⁴. Ez a longitudinális esettanulmányi kutatás során szintén tesztelésre kerül, vegyes kutatási módszerek alkalmazásával, amibe többek között beletartoznak különböző többkörös interjúk a szervezet véleményvezéréivel, kvalitatív közvéleménykutatás a szervezeten belül, és fókuszcsoport – a kutatási eredmények hátterének megértéséhez (lásd 5. és 6. fejezet).

A tudományos kutatások szerint a 'mérés' a megfigyelést és egy objektumra vonatkozó főbb jellemzőinek kvantitatív (mennyiségi) meghatározását jelenti. A 'mérés' során a numerikus értékek a kutatás tárgyának objektív jellemzőihez vannak hozzárendelve, melyek aztán benchmarking vagy elemzési célra lesznek felhasználva (lásd például, Kloidt [1964], Bródy [1990] és Hüttl [2003]).

¹⁴ Még ha a teljesítményt, mint célzott stratégiai, operatív vagy pénzügyi eredmények elérését határoztuk is meg: információ hiányában egy ilyen kulcsfontosságú stratégiai forráscsoporttal, mint a humán tőke, funkcionális szempontból a kiválasztott szervezet könnyen hátrányos helyzetbe kerülhet a többiekhez képest, figyelembe véve a humán tőke ilyen szervezetekben betöltött szerepét és hatását (részletesen lásd 2. fejezet).

Ebből a szempontból, mind a stratégiai teljesítmény (a humán tőke hozzájárulása a stratégia végrehajtásához), mind a vezetői attribútumok mérhetőek, legalábbis egy ordinális skálán, ami lehetővé teszi a disszertáció és a kutatás fő céljainak találkozását¹⁵.

Mindehhez hozzátartozik, hogy ez az értelmezés-orientált, de funkcionális kutatás nem kizárólag a leíró jellegű elemzésre fókuszál, hanem *gyakorlati következtetéseket von le a kiválasztott szervezet esetében a felsővezetés és vezetés számára a humán tőke SPM-rendszerbe történő integrálásával kapcsolatban*. Ennek a pontnak az egyik legfontosabb célja, hogy feltárja, hogyan befolyásolja a leadership az SPM alkalmazását a humán tőke mérésével kapcsolatban, valamint egy olyan stratégia-vezetőség kombináció beazonosítása az esettanulmányban szereplő cég esetében, ahol a humán tőke teljesítményéről szóló információk integrációja a vállalati SPM-rendszerbe nagyobb jelentőséggel bír, és a sikeres bevezetés valószínűsége és menedzseri felhasználás valószínűsége nagyobb.

Ahogy Glózer – Gelei [2011] hangsúlyozzák, a normatív javaslatok felkínálása nem esik messze a funkcionális kutatástól, még ha sok kutató szándékosan félre is érti ezt a pontot, és funkcionális kutatásukat leíró elemzésre korlátozzák.

Végül, a humán tőke immateriális jellegéből és a teljesítménymérés és -kezelés kihívásaiból fakadóan a tisztán funkcionális perspektíván túl jelen kutatásnak számos olyan elméleti szempontot kell figyelembe vennie, melyek hatással lehetnek a kutatás megközelítésére és eredményeire:

- Bár ez a kutatás a felsővezetés vezetési stílusára fókuszál mint fő befolyásoló tényezőre a humán tőke SPM-rendszerbe történő integrációja során, más előre nem látható tényezők hatása, – mint például piaci feltételek és trendek, méret, vállalati stratégia, vagy a különböző szervezeti funkciók és folyamatok érettsége (pl. stratégia, HR, kontrolling, stb.) – szintén kritikus hatással lehetnek a humán tőke relevanciájára, lévén, hogy a stratégiai teljesítménymenedzsment-ciklus része. Ezek a további *dinamikus környezettől függő tényezők*¹⁶ 'ceteris paribus'-ként, változtatás nélkül kezelendők a kutatás során.
- Továbbá, mivel a humán tőke információk integrálása a SPM-rendszerekbe valószínűleg rengeteg időt és erőfeszítést igényel, ami az adatgyűjtést, elemzést

¹⁵ Általában egy gazdasági mérés egy világos, pontos mérési skálát feltételez (cf. Kloidt [1964], Bródy [1990], Hüttl [2003] vagy Babbie [2011]). Ellenben az én értelmezésem szerint és stratégiai teljesítménymenedzsment szemszögből, a humán tőke egy ordinális skálán is mérhető. Ha egy menedzser tudja, hogy a megcélzott teljesítmény 'jobb vagy rosszabb', vagy a különbség relatív 'kisebb vagy nagyobb', az elég lehet számukra ahhoz, hogy a humán tőkéről megfelelő döntéseket hozzanak.

¹⁶ Lásd például Ginzberg [1980].

és menedzseri felülvizsgálatokat illeti, *a humán tőke mérésének tranzakciós költségei hatással lehetnek arra, hogy az eredmények ténylegesen integráltak-e a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerbe*, még akkor is, ha a vezetés általában véve támogató. Ha az adatok nem, vagy csak nagyon költséges úton állnának rendelkezésre, s a szervezet nem látja a humán tőke mérésének jelentőségét, az eredmények is teljesen eltérőek lesznek, mint ezzel ellenkező esetben. Ezeket a tényezőket ténylegesen figyelembe kell venni.

Mint fentebb említettem és ábrázoltam, *ez a diplomamunka és kutatási modell funkcionális elveken alapul és pozitivista módszerre épült*. Ez a felderítő kutatási fókusz a humán tőkéről szóló információ szintjére koncentrálódik, a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerbe integrálva. A vezetési stílusra, mint a legkritikusabb összefüggéssel bíró tényezőre fókuszál az SPM implementálása és használata során. Ebből a szempontból a lehetőség-elmélet lehet az ehhez leginkább hasonló szervezetelmélet, bár a nézőpontok egybeolvadása – mint például a tranzakciós költségek szerepe – érdekes információkkal és eredményekkel szolgálhat.

Az 5. fejezet áttekintést nyújt a megközelítésről és a módszertanról, és az empirikus kutatás során alkalmazott hipotézisekről.

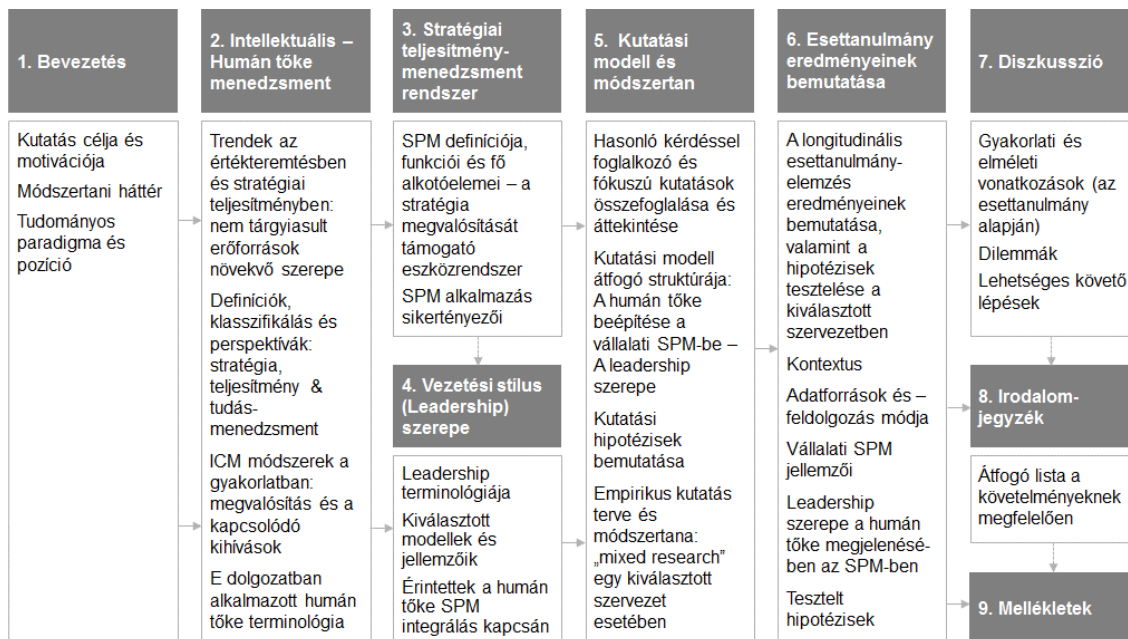
Mielőtt tovább haladnánk, szeretném kiemelni a következő pontokat az elméleti háttér és a kutatás implementálási módjának kapcsán:

- Jóllehet, intézményünkben hagyományosan Burrell és Morgan mátrixa és kategorizálása (lásd feljebb) alapján építjük fel a kutatási mintánkat, alapvető feltételezéseimet és kutatási paradigmáimat érdemes volna megvizsgálni Guba és Lincoln modellje alapján is (Guba – Lincoln [1994]). Ez a modell az ontológia, az episztemológia és a módszertan, mint paradigma kulcsfontosságú dimenzióit használja fel, és négy különböző paradigma pozíciót határoz meg a kutató célja és a különböző gyakorlati kérdések alapján. Anélkül, hogy túl sok részletbe bocsátkoznánk, igazodva a fent leírt funkcionális pozícióhoz, és az esettanulmány kutatás általánosításból eredő korlátozásaihoz, – és annak figyelembe vételével, hogy szándékom egy szervezet lehető legmélyebb megértése – az én nézőpontom leginkább pozitivista megközelítésként, vagy akár poszt-pozitivistá paradigmaként is kategorizálható, hiszen nem célom a feltételezéseket tényekként vagy szabályokként igazolni, annál inkább megérteni, és megfelelő módon tesztelni őket az adott, specifikus szervezeti környezetben (több részletért lásd Guba – Lincoln [1994]).

Ezenkívül, a rövid, paradigmához kapcsolódó áttekintés mellett különféle további megjegyzéseket szükséges tenni:

- Ez a disszertáció főként egy funkcionális vagy (poszt)pozitivisták kutatási megközelítésre és elvre épült, és a vezetés szerepére, mint a humán tőke SPM-rendszerbe történő integrációja mögötti kulcs tényezőre fókuszál.
- Jelen kutatás fő tárgya a humán tőke, mint a nem materiális stratégiai erőforrások vagy intellektuális tőke kulcseleme. Az immateriális javak szerepe a vállalati értékteremtésben és stratégiai teljesítményben intenzív módon megvitatásra került az utóbbi három évtizedben. A 2. fejezet ezt mutatja be, valamint egy strukturált irodalmi áttekintést tartalmaz az intellektuális tőke menedzsment nézőpontjából, fókuszban a humán tőkével és annak relevanciájával – a cég stratégiai teljesítményére vonatkozóan.
- Ez a kutatás csak a vállalati stratégiai teljesítménymenedzsmentre fókuszál: a humán tőke integrálásának elemzése a stratégiai teljesítménymenedzsmenten belül a vállalati szintű SPM-rendszer mérésére korlátozódik. A vállalati SPM-rendszer definíciója, funkciói, alkotórészei és folyamatai a 3. fejezetben kerültek bemutatásra.
- A vállalatra kiélezett fókusz eredményeként a kutatás a leadership, illetve vezetői stílus szerepét és hatását vállalati szinten is elemzi. A szerző a felsővezető hatásának elemzésére koncentrál, (más szavakkal: top menedzser, esettanulmányunkban szereplő vállalat esetében, ügyvezető vagy CEO). Mindenesetre, – ha a specifikus pozíció létezik – szintén számításba veszi a humán tőke menedzsment szempontjából legfontosabb érintetteket is, mint a HR, stratégia, menedzsmentkontroll (kontrollring) vagy IT. A leadership általános terminológiáját és az ebben a dolgozatban alkalmazott választott leadership modelleket a 4. fejezet ismerteti.
- A kutatás egy fejlettségen alapuló kutatási modellt alkalmaz, amely a humán tőkeinformációk specifikus SPM-elemekbe és -folyamatokba történő integrálásának fejlettségi szintjén alapszik. Az elvi kutatási modell a tapasztalati kutatási tervvel és módszertannal együtt az 5. fejezetben került leírásra.
- A tapasztalati kutatás eredményei a 6. fejezetben olvashatók, míg egy értekezési és konklúzió szekció a 7. fejezetben zárja majd a dolgozatot.
- Ez a doktori munka és kutatás széleskörű és strukturált irodalmi szemlén alapul. A követelményeknek megfelelően referenciák listája zárja a disszertációt.

Az alábbi ábra a dokumentum teljes struktúráját mutatja, fókuszban a fő tartalmi elemekkel, valamint a különböző fejezetek kapcsolódásával.



3 ábra – Az értekezés átfogó felépítése

2. A NEM TÁRGYIASULT STRATÉGIAI ERŐFORRÁSOK ÉS HUMÁN TŐKE SZEREPE AZ ÉRTÉKTEREMTÉSBEN, VALAMINT A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSÁBAN

A nem tárgyasult stratégiai erőforrások – vagy másképpen: az „intellektuális tőke”, a „tudástőke” vagy az „imateriális erőforrások”¹⁷ – szerepe a vállalati teljesítményben és értékteremtésben a stratégiai és teljesítménymenedzsmenttel, valamint a vezetői számvittel kapcsolatos tudományos diskurzus és kutatás egyik legnépszerűbb témája lett az elmúlt két-három évtizedben, mind elméleti, mind gyakorlati szempontból.

Az intellektuális tőke menedzsmentre fókuszáló (avagy ICM) megközelítés első szakasza – az 1990-es évek elején – meglehetősen intenzív volt és elsősorban az „elméleti alapokat” igyekezett tisztázni. Ebben a korai fázisban a tudósok és a gyakorlati kutatók elsősorban az intellektuális tőke fő elemeinek meghatározásával, valamint az ICM terminológiájával és osztályozásával foglalkoztak. A következő szakaszban, az 1990-es évek közepétől a 2000-es évek elejéig, különböző gyakorlati teljesítménymérési és menedzsmentmódszereket fejlesztettek ki; a legtöbbjüket tudatosan arra tervezve, hogy a nem tárgyasult stratégiai erőforrások kritikus jellemzőit és teljesítményét ragadják meg összességében, illetve különböző funkcionális szempontból fejlesszék, illetve kezeljék azokat, ideértve a menedzsmentkontroll és a stratégiai teljesítménymenedzsment aspektust is. Ezután a 2000-es évek közepén egy viszonylag csendesebb időszak következett. Az ezt követő szakaszban megjelenő kutatások célja már az volt, hogy jobban megértsék az ICM-eszközök gyakorlati bevezetését és használatát övező gyakorlati kihívásokat, és hogy válaszokat találjanak az ICM eszközökkel szemben megjelenő kritikákra. Ez utóbbiakat többek is megfogalmaztak nemcsak az általános és elméleti megközelítéssel szemben, hanem az intellektuális-tőke-menedzsment-perspektíva gyakorlati hatásának és jelentőségének hiányával kapcsolatban is (lásd Bontis [2001]; Juhász [2004], [2005] és [2016]; Kaufmann – Schneider [2004]; Tóth [2008]; Dumay [2009]; Guthrie et al., [2012]; Dumay – Garanina [2013]).

¹⁷ Mivel a dolgozatom teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatos kutatást tartalmaz, amelynek középpontjában a stratégiai megvalósítás és a humán tőke szerepe áll, tudatosan próbálok kerülni a „nem tárgyasult erőforrások”, különösképpen az „imateriális erőforrások vagy javak” és az „intellektuális vagyon” kifejezéseket a nem tárgyasult stratégiai erőforrások fogalmának kifejezésére. Az első két megnevezést főleg a számvitelben használjuk (a cégértékkel együtt), míg a harmadik elsősorban a jogi terminológia része. A kutatásom középpontjában a vezetői döntéshozatal és a stratégia megvalósítása áll, nem számviteli szabványok vagy aktiválási lehetőségek, sem az imateriális erőforrások jogi sajátosságai.

A nem tárgyasult stratégiai erőforrások mérése és menedzselése esetében felmerülő gyakorlati kihívások ellenére is – a szervezetekben bekövetkezett változások eredményeképpen – számos menedzsmenttanulmány és kutatási projekt hangsúlyozza azok szerepét és egyre növekvő hatását a szervezeti értékteremtés során, valamint a stratégiai megvalósítással és teljesítménnyel kapcsolatban. Ez különösen igaz az olyan tudásalapú iparágakban, mint – többek között – a pénzügyi szektor, a szoftverfejlesztés, a tanácsadás és az oktatás. Habár senkit nem kell meggyőzni arról, hogy ezek az iparágak jelentősen függnék a nem tárgyasult stratégiai erőforrásoktól és a humán tőkétől, ennek a fejezetnek legalább két fő célja van:

(1) Átfogó áttekintést nyújtani a legutóbbi szervezeteken belüli nem tárgyasult stratégiai erőforrásokkal kapcsolatos trendekről, és kiemelni a disszertáció empirikus vonatkozását; továbbá (2) Bemutatni a nem tárgyasult stratégiai erőforrások által generált teljesítmény mérésével és kezelésével kapcsolatos legfontosabb vezetői módszereket és a vonatkozó kihívásokat.

Mivel a disszertáció a humán tőkét mint az egyik legfontosabb nem tárgyasult erőforrás elemét helyezi a középpontba, jelen fejezet is a humán tőkére fókuszál, illetve az empirikus kutatás során alkalmazott humán tőke definícióval és terminológiával zárul. Tekintettel arra, hogy a dolgozatom fő területe a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerekbe történő integrálása, a teljes fejezet a teljesítménymenedzsmenti perspektívát hivatott – és fogja is – követni. A más aspektusokra – például az emberierőforrás-menedzsmentre vagy tudásmenedzsmentre – való rövid funkcionális kitekintés ellenére, a cél az intellektuális tőke menedzsmentjére és a humán tőkére vonatkozó strukturált, átfogó, és jól összeállított szakirodalmi áttekintést biztosítása: a bemutatott trendek, vezetői eszközök, valamint a sikeres megvalósítás és működtetés gyakorlati problémáit ennek megfelelően kell kiválasztani és strukturálni.

A nem tárgyasult erőforrások, valamint a humán tőke megnövekedett, szerepe és jelentősége miatt (lásd a fejezet későbbi részében), az intellektuális tőkemenedzsment-rendszerek sikeres megvalósításával és működtetésével kapcsolatos gyakorlati kihívásokra és problémákra olyan tényezőként kell tekinteni, amelyek megoldása révén a vezetési rendszerek hatásossága növelhető, nem pedig úgy, mintha a téma fontosságát csökkentő trendek és jelzések lennének. Ez meg inkább igaz, ha figyelembe vesszük az immateriális erőforrások kiemelt hatását számos szervezetnél (lásd később), annak ellenére is, hogy a kapcsolódó menedzsmenteszközök sikeres bevezetési és aktív használati rátája alacsony. Ha jobban megértjük, hogy a felsővezetés (és a rájuk jellemző leadership) milyen szerepet játszik a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsmentbe történő beépítésében, és hogy milyen hatással

van annak a humán tőke menedzsment okára, módjára és tartalmára, az hasznos információt adhat a kutatók és a gyakorlati szakemberek számára a teljesítménymérés és értékelési rendszerek bevezetésének egyik kulcsfontosságú sikertényezőjéről, mégpedig a felsővezetés támogatásának fontosságáról generálisan és a humán tőke mérése kapcsán is. Ahogy a 3. és a 4. fejezetben látható lesz, a felsővezetés és a rá jellemző vezetési gyakorlat kulcsszerepet játszik a stratégiai teljesítménymenedzsment megvalósításában és a szervezeteknél való alkalmazásában általában, és várhatóan a humán tőke esetében is.

A fejezet részleteinek ismertetése előtt tegyünk egy rövid kísérletet az ICM történetének és Gartner életciklusmodelljének rövid összehasonlítására. Ez érdekes hozzáadott értéket jelenthet, és segíthet megérteni az intellektuális tőke perspektívájának jelenlegi státuszát és a továbblépés fontosságát (lásd Gartner, 2016)¹⁸:

Ahogy korábban már említettem, az intellektuális tőke menedzsment diskurzus első szakasza az 1990-es évek elején kezdődött. A könyv és a piaci értékek közötti növekvő szakadék eredményeképpen a vezetéstudománnyal foglalkozó szervezettudósok (és „guruk”) élén vitát folytattak a nem tágyiasult erőforrásokról, valamint számos teljesítménymérési módszert és egyéb vezetési eszközt fejlesztettek ki az intellektuális tőke megragadása érdekében. Jelleget tekintve ez a szakasz nagyban hasonlít a Gartner-görbe „*technológiai robbanás*” elnevezésű szakaszához.

A tudományos és gyakorlati viták ezen aktív fázisa vezetett a „*felfokozott elvárások csúcsa*” állapothoz a 2000-es évek közepén, amikor a kutatók és a gyakorlati szakértők egyaránt azt várták, hogy az ICM megközelítés jelentős pozitív hatást gyakorol a szervezet működésére és eredményességére a több mint negyven különböző IC-mérési módszernek köszönhetően, melyeket ebben az időszakban fejlesztettek ki és publikáltak.

Mindazonáltal, a különböző gyakorlati kihívások és problémák miatt az ICM megvalósítása során, a várt előnyöket már nem lehetett olyan egyszerűen és gyorsan realizálni. Ennek megfelelően a magas elvárások és élénk párbeszédok fázisát követően az ICM-szemlélet „*időszakos kiábrándulás*” szakaszába lépett. A heves viták lecsillapodtak, és egy lassabb, csendesebb időszak kezdődött mind gyakorlati, mind elméleti szempontból.

Napjainkban a kutatók és a vezetők nem akarnak konkrét IC-mérési módszereket és eszközöket alkalmazni, hanem megpróbálják megtalálni a gyakorlati kihívások

¹⁸ Tekintse meg a Gartner módszert és a saját, az elmúlt 10 évben szerzett vezető tanácsadói tapasztalatomon alapuló ICM-jelentés elemzését.

leküzdésének praktikus módját, valamint az immateriális erőforrások stratégiai teljesítményhez és értékhez való hozzájárulásának mértékét megfelelően alkalmazható módokon mérni. Ha ez sikerül, az intellektuális tőkemenedzsment továbbléphet a gartneri „megvilágosodás szakaszába”, és a bizalom fokozatos visszatérése után a nem olyan távoli jövőben megvalósulhat a „*produktivitás fennsíkja*”, amikor a módszertanok stabilizálódnak és hatékony, illetve eredményes alkalmazásuk jellemző. Az életciklus eredményeképpen az ICM-megközelítés hasznos és alkalmazható elemei megszilárdulhatnak, és beépülhetnek olyan a gyakorlatban is alkalmazott menedzsmenteszközökbe, mint – többek között – a vezetői számvitel, a stratégiai teljesítménymenedzsment, a HRM vagy éppen a tudásmenedzsment.

A Gartner-féle megközelítés alapján a modern ICM-perspektíva jelenleg valahol az „*időszakos kiábrándulás*” és a „*megvilágosodás emelkedője*” között helyezhető el. A humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsmentbe történő beemelése kapcsán megjelenő gyakorlati kihívások leküzdése, valamint a szervezetek felsővezetése számára is hasznos teljesítménymérési módszerek kialakítása és alkalmazása érdekében, a kutatóknak és gyakorlati szakembereknek is tisztában kell lenniük a jelenlegi állapot valódi okaival, és megfelelő megértést és betekintést kell biztosítaniuk az intellektuális tőkemenedzsment és a humán tőke kulcsfontosságú sikertényezőire vonatkozóan.

Jelen kutatás célja, hogy az alábbiak révén hozzájáruljon a fenti felismerési és tanulási folyamathoz:

- a vezetői motivációk és a leadership szerepének elemzése a humán tőke teljesítménymérése és menedzsmentje kapcsán, illetve olyan szervezet vezetői gyakorlatának megértése, ahol a humán tőke az egyik legfontosabb stratégiai erőforrásként tekinthető;
- a felsővezetést támogató SPM-folyamatok azonosítása és megértése annak érdekében, hogy jól látható legyen a humán tőke stratégiai teljesítményhez való hozzájárulása (amennyiben ez egyáltalán releváns), valamint dióhéjban:
- annak tisztázása, hogy miért, hogyan és milyen humán tőke információk integrálódnak a szervezeti szintű stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerbe (egy adott tudásszervezetnél).

A vizsgált esettanulmány mély elemzése révén érdekes tanulságok levonására kerülhet sor a kiválasztott szervezet számára mindenképpen, de akár indirekten a tágabb szervezeti kör (pl. tudásorientált szervezetek) számára egyaránt.

2.1 Trendek a szervezeti értékteremtésben – A nem tárgyasult stratégiai erőforrások szerepének növekedése, középpontban a humán tőkével

Számos tényező utal arra, hogy a nem tárgyasult stratégiai erőforrások szerepe a vállalat teljesítménye és értéke tekintetében megnövekedett. Ez különösképpen érvényes a tudásorientált iparágakra, mint amilyen a pénzügyi szektor, a szoftverfejlesztés, a tanácsadás és az oktatás; nemcsak világszinten, de az európai – és sok tekintetben globális – gazdaság integrált részét képező magyar gazdaságra levetítve is.¹⁹ Annak elismerése, hogy ez utóbbi szektorok kétségkívül jobban érintettek a nem tárgyasult erőforrásokkal kapcsolatos trendek által, mint a hagyományos iparágak, valamint a könyv szerinti és a piaci érték közötti jelentős különbség szinte mindegyik szektorban (lásd pl. 2. táblázat) gyakorlatilag szükségszerűvé teszi a vezetők számára, hogy hatékonyabban és eredményesebben kezeljék a tudástőkét és annak elemeit.

A piaci és a könyv szerinti érték közötti különbség növekedése ellenére (részleteket lásd később), több további jelzés is utal arra, hogy a nem tárgyasult erőforrások – és annak kulcsfontosságú elemét jelentő humán tőke – egyre fontosabb szereppel bírnak a szervezeti gyakorlatban. Sok szervezetnél az embereken kívül a márkát, a vevőkapcsolatokat, a stratégiai partnereket, az innovációt, a szabadalmakat és a rugalmas szervezeti struktúrát tekintik a legfontosabb stratégiai erőforrásoknak (lásd például később az ICM- és RBV-kutatók, vagy Statista [2017]²⁰).

Ez a fejezet röviden összefoglalja a legfontosabb kutatási eredményeket, és bemutatja a tudás mint erőforrás, valamint a humán tőke megnövekedett szerepét és az amögötti legfontosabb trendeket. Ahogy a következő szakasz kiemeli, habár jelenleg megváltozott az ICM-mel kapcsolatos párbeszéd intenzitása, a nem tárgyasult stratégiai erőforrások hatékony ellenőrzésének és kezelésének fontossága és igénye továbbra is alapvető téma kell hogy legyen sok szervezetnél.

¹⁹ Az immateriális erőforrások megnövekedett szerepe a szervezeti értékteremtésben nemcsak nemzetközi jelenség, hanem a magyar gazdaságra is érvényes (ahol ez a kutatás megvalósult). Ez a fejezet tehát magyar vonatkozású kutatásokat és eredményeket tartalmaz. A részletek vizsgálata előtt azonban fontos kihangsúlyozni, hogy Magyarország a globális tudásalapú gazdaság integrált része, ami egyértelműen fontos a stratégiai megvalósítás és érték szempontjából. Mivel az oktatás és a humán tőke évek óta fontos elemeit képezik a nemzeti programoknak (lásd például Poór [2006]), Magyarország jó példa a humán tőkével kapcsolatos SPM-gyakorlatokra, ami a jelen kutatási elemzésnek a középpontja.

²⁰ A Statista adatbázisa szerint például 2015-ben a legnagyobb 20 amerikai vállalat 60.000 szabadalmat akart megvásárolni. Néhány befektetési vállalatot kivéve a listán olyan vállalatok szerepelnek, mint a Hewlett-Packard (10.219), Nokia (7.245), Olympus (1.990), Roche Diabetes Care (1.212), Intel (1.039), valamint az elemgyártó Energizer (582). Ezenkívül az adatbázis alapján csak 2014-ben több mint 3.000 új szabadalomtulajdonost regisztráltak nem pénzügyi eszközökkel kapcsolatban. Ezek csupán a Statista adatbázisából kiemelt példák, a részleteket lásd: www.statista.com

Az intellektuális tőkével kapcsolatos egyik korai kutatás kiemeli, hogy a vállalatok szinte mindegyik iparágból többet fektetnek az immateriális erőforrásokba, mint eddig valaha (Daum [2005]). *Leonard Nakamura* kutatása szerint *csak az amerikai vállalkozások több mint 1 trillió dollárt fektettek nem tárgyasult erőforrásokba*, és – figyelembe véve, hogy a növekedés az 1980-as évektől kezdődött –, *Nakamura az intellektuális tőkebefektetések hosszú távú egyensúlyi értékét az USA-ban működő magánvállalkozások esetében évi 6 trillió dollárra* becsüli (Nakamura [2001], idézi Lev – Zambon [2003]). Egy ekkora értékű befektetés nyomonkövetése, kiértékelése és menedzsmentje egyszerűen lehetetlen a nem tárgyasult stratégiai erőforrások teljesítményére és állapotára vonatkozó folyamatos, megfelelő vezetői információk nélkül. Pénzügyi szempontból az egyedi mérési módszerek használata nélkülözhetetlen.

Az ilyen rendszerek hatékony megvalósítása azonban nem egyszerű feladat, különösen, ha figyelembe vesszük az intellektuális tőke immateriális jellegét, valamint a tényt, hogy a hagyományos teljesítménymérési és befektetésértékelési módszereket arra tervezték, hogy felügyeljék és kezeljék az olyan hagyományos tárgyi erőforrásokat, mint a pénzügyi vagy más anyagi eszközöket. A megfelelő mérési eszközök hiánya az egyik oka a könyv szerinti és a piaci érték közötti különbségnek.

Bartlett és más kutatók állítása szerint a *„legnagyobb probléma a gazdasággal, hogy leginkább azokra a dolgokra irányítja a figyelmet, amelyek mérhetőek. Azok a jelenségek, amelyeket könnyű mennyiségileg rögzíteni, sokkal nagyobb hangsúlyt kapnak, mint azok, amelyeket nehéz számszerűsíteni.”* (Lakatos [2003] 38. o.)

A tény, hogy a hagyományos mérési rendszerek – mint a számvitel – csak korlátozott mértékben tudják megragadni a nem tárgyasult stratégiai erőforrásokat^{21,22}, jól illusztrálja azt a teljesítménymenedzsment kihívást, amit az immateriális erőforrások mérése jelent. A nemzetközileg elfogadott számviteli elvek alapján például csak azok az immateriális erőforrások jelenhetnek meg a számviteli és pénzügyi jelentésekben, amelyek *elkülönültek, illetve egyedileg azonosíthatók, múltbéli szerződéses vagy törvényes jogon alapulnak, s amelyek a szervezet ellenőrzése alá tartoznak* és a *jövőben várhatóan gazdasági (gyakorlatilag pénzügyi) előnyöket* teremtenek a cég számára (IAS 38, ld. Juhász [2004] és Deloitte [2017]). Mivel a nem tárgyasult stratégiai erőforrások – különösen a humán tőke összetevői – nem könnyen elégítik ki

²¹ Ahogyan később látni fogjuk, a hagyományos számviteli rendszerek és eszközök nem állnak készen arra, és nem is arra tervezték őket, hogy szükséges információkkal lássák el a vezetőket a nem tárgyasult erőforrásokkal kapcsolatban, mivel – a szigorú számviteli szabályozások miatt – az intellektuális tőke legtöbb eleme nem jeleníthető meg azon rendszerek által (lásd 4.2.2. fejezet).

²² Ez természetes, ha belegondolunk, hogy a számvitel fő funkciója szabványosított információk szolgáltatása külső érintettek számára. A pénzügyi beszámolókból lévő információkat arra kell korlátozni, ami minden érintett számára érdekes, míg az immateriális erőforrások valós értéke pontosan ennek ellenkezője: az egyedülálló stratégiáknak megfelelő egyedi erőforrások, ami a szervezet számára a legértékesebb a stratégiai teljesítmény tekintetében (lásd VRIO/VRIN kritérium a 4.2.2. fejezetben)

ezeket a követelményeket, a legtöbb nem tárgyasult erőforrás nem szerepel a rendszeres számviteli jelentésekben. Ennek megfelelően szinte lehetetlen megfelelő vezetői döntéseket hozni csupán pénzügyi vagy számviteli adatokra alapozva az intellektuális tőke teljesítményével kapcsolatban.

A hagyományos számviteli rendszerek ilyen jellegű korlátai annak vizsgálatával is azonosíthatók, hogy sok vállalatnál hogyan növekedett a különbség az átlagos könyv szerinti és a piaci érték között az elmúlt három-négy évtizedben. *Míg 1978-ban az S&P 500 vállalatainak átlagos könyv szerinti értéke megfelelt az átlagos piaci érték 95 százalékának, addig ez az arány a 2000-es évek elejére alig érte el a 20 százalékot (Juhász [2004] 5. o.).* A pénzügyi szakértők szerint a nem tárgyasult stratégiai erőforrások megnövekedett szerepe az egyik legfontosabb oka annak, ahogyan a könyv szerinti és a piaci érték trendjei alakulnak a cégeknél, és nem csak a tudásorientált iparágakban (Daum [2005]).

Az alábbi táblázatban láthatjuk a „rejtett értéket” – a könyv szerinti és a piaci érték közötti különbséget – az adott vállalatoknál a 2000-es évek elején közölt adatok alapján.

2 táblázat – Piaci, könyv szerinti és pótlási érték több nemzetközi vállalat esetében

(Milliárd dollár)	Piaci érték	Könyv szerinti érték	Pótlási érték	„Rejtett érték”
Coca-Cola	147	6	15	90%
Microsoft	119	7	18	85%
Intel	113	17	43	62%
General Electric	169	31	77	54%
Exxon	125	43	107	14%

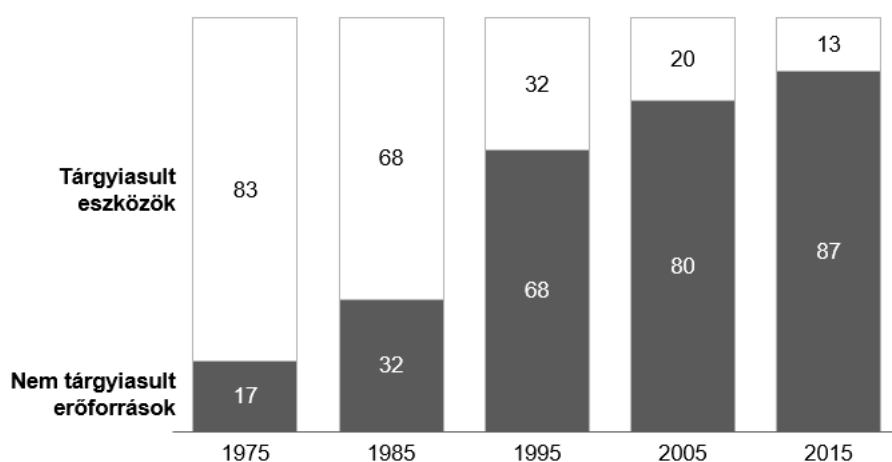
(Roos, 1997; idézi Juhász [2004], 34. o. alapján)

Habár a 2000-es évek eleje óta több változás is történt a pénzügyi piacon, beleértve a globális pénzügyi válságot is, az S&P 500 vállalatainál még mindig jelentős a könyv- és piaci érték közötti különbség. A Bloomberg adatai alapján a pénzügyi piacok a következőképpen írhatók le (az Ocean Tomo LLC [2015]; Mahn [2015] alapján):

- A könyv szerinti érték árhoz viszonyított átlagos aránya 2,87 volt az elmúlt 25 évben, míg a jelenlegi érték 2,68. Ennek megfelelően *az S&P 500 vállalatok átlagos piaci értéke a közelmúltban több mint kétszerese lett a könyv szerinti értéknek.*
- Az intellektuális vagyonnal kapcsolatos termékekbe, valamint a kutatás-fejlesztésbe (K+F) való befektetések az USA GDP-jének kb. 10 százalékát teszik ki, ami – például 2012 és 2014 között – évente 652,4 milliárd amerikai dollár volt.

Így ennek a befektetésnek a kezeléséhez a vezetésnek megfelelő módon kell felügyelnie és mérnie a kapcsolódó tevékenységeket.

- Az alábbi ábra alapján (lásd lent) az általános tendencia, hogy a könyv szerinti és a piaci érték közötti különbséget nem különösebben befolyásolta a 2000-es évek végi globális pénzügyi válság sem: a nem tárgyasult erőforrások ezeknél a vállalatoknál az általános vállalati érték több mint 80 százalékát teszik ki. *Ennek megfelelően, ha a döntések kizárólag a számviteli adatok alapján születnek, előfordulhat, hogy a nem tárgyasult stratégiai erőforrások átlagosan akár 80 százalékát nem is veszik figyelembe a döntéshozási folyamat során.*



4 ábra – Az S&P 500 vállalatok piaci értékének összetevői (%-ban)

(az Ocean Tomo LLC [2015] egyesült államokbeli részvényadatainak elemzése alapján)

Ez a pénzügyi (vagy számviteli) megközelítés azonban nem az egyetlen fontos szempont, amely kiemeli az intellektuális tőke és a hatékony mérés és menedzsment jelentőségét a szervezeteknél. Ha egy szélesebb, stratégiai, szervezeti és teljesítménykezelési perspektívából vizsgáljuk a jelenséget, egy másik fontos eredményt találhatunk az intellektuális tőke szervezetekre gyakorolt hatását illetően, példának okáért:

- Az egyik legtöbbet hivatkozott kutató ezen a területen, Baruch Lev és csapata szerint az Egyesült Államokban folytatott kutatási projektek eredményei alapján *a gyakorlott munkaerő, a szabadalmak, a know-how, a szoftverek, a vevőkapcsolatok, a márka, a jól fejlett szervezeti folyamatok és az innovatív üzleti modellek* kulcsszerepet játszanak a növekedésben és a vállalat teljesítményében. Ahogy a szerzők kiemelik, lehetetlen fenntartható értéket teremteni a nélkülözhetetlen immateriális teljesítményelemek tudatos menedzselése és felügyelete nélkül (Lev [2004]). Az első lépés az intellektuális

tőke kulcselemeinek azonosítása és mérése, nemcsak pénzügyi, hanem sokkal inkább a stratégia és a szervezeti környezet szempontjából is.

- Hasonlóképpen, a 2000-es évek elején készített másik kutatás a *piacok liberalizációját, a kereskedelmi expanziót, az intellektuális vagyon védelmének erősödését, az információáramlás erősödését, az új információs és kommunikációs technológiák és rendszerek elterjedését, valamint a termékfejlesztés és technológiai innovációk jelentőségét emeli ki* a teljesítmény legfontosabb kiváltójaként (Teece [2000]). A legtöbb elem szorosan kapcsolódik a nem tárgyasult stratégiai erőforrásokhoz, és ezáltal kiemelendő az intellektuális tőke mérésének és menedzselésének fontossága.²³
- Egy másik, *Egyesült Államokban végzett kutatás során a megkérdezett vállalatvezetők 84 százaléka szerint kiemelten fontos a magasan képzett és motivált humán erőforrás („humán tőke”) a vállalati értékteremtés és teljesítmény szempontjából.* Ezek a vezetők továbbá nemcsak hisznek a jelen helyzet valóságában, hanem a jövőben a tendencia megerősödésére számítanak (Oliver, 2001. idézi: Juhász [2004]).
- Végezetül pedig hasonló következtetés vonható le egy magyar kutatási projektből is. A KPMG és a Pannon Egyetem által 130 szervezet részvételével lezajlott egy magyarországi kutatás is, ahol a *megkérdezettek 77 százaléka kiemelten fontos erőforrásnak minősítette az immateriális erőforrásokat* (KPMG-BME Akadémia – Pannon Egyetem [2006]).

Ahogy a 4. ábrán láthatjuk, az intellektuális tőkét illetően a fő pénzügyi és befektetési trendek nem változtak a legutóbbi pénzügyi válság után sem, habár a nem tárgyasult erőforrásokba való közvetlen befektetések lecsökkentek a válság ideje alatt. A fentiekén túl a következő három európai kutatást publikálták a pénzügyi válságot követően, amelyek jól illusztrálják a hatékony és eredményes intellektuális tőke menedzsmentjének szükségességét, különös tekintettel a humán tőkére és annak hatására:

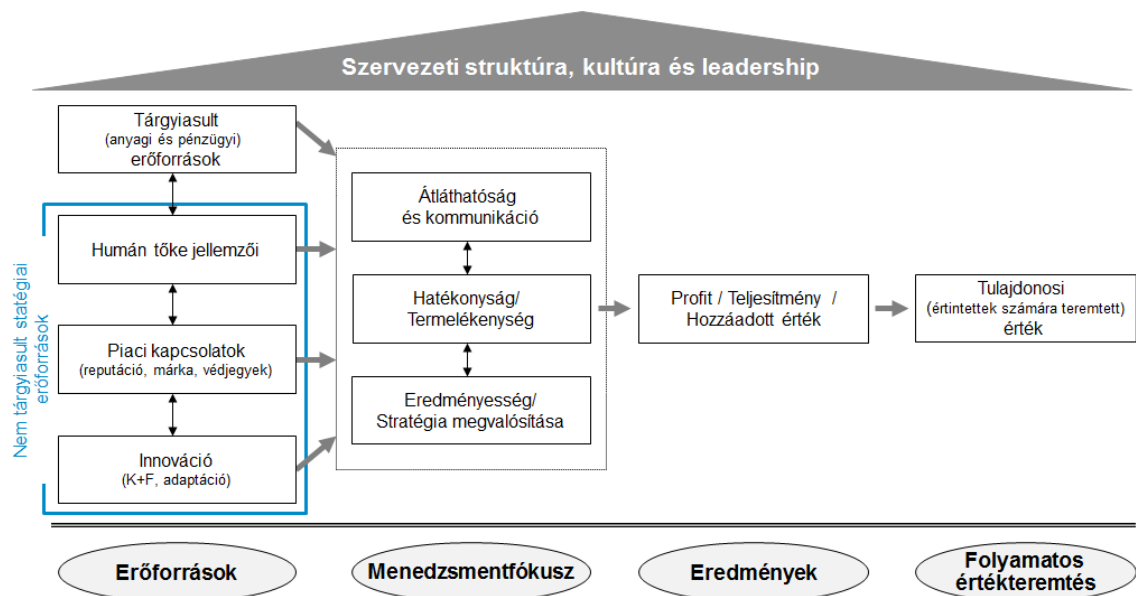
- Egy Magyarországon végzett longitudinális kutatási projekt kimutatta, *hogy az intellektuális tőke – egészen pontosan a humán tőke, a piaci kapcsolatok és a vezetés – az egyik központi eleme maradt a felsővezetésnek, és ezeknek a tevékenységeknek a költségvetése nem csökkent jelentősen a pénzügyi válság alatt vagy után sem* (Harangozó et al [2010]). Ez az eredmény azért fontos, mert erre a szektorra volt a legnagyobb hatással a pénzügyi válság.

²³ Továbbá, szorosan kapcsolódva ehhez a kutatáshoz, hangsúlyoznunk kell, hogy a nem tárgyasult stratégiai erőforrások tökéletes alapot teremtenek a fő kompetenciák számára is. Stratégiai szempontból az IC legtöbb eleme jól illeszkedik az erőforrás-alapú (RBV) megközelítés VRIO/VRIN által meghatározott kritériumokba (lásd 4.2.3. fejezet).

- Egy másik európai kutatás *szoros pozitív összefüggést talált a humán tőke hatékonysága, valamint a vállalati értékek és a pénzügyi teljesítmény között* (Madinios et al [2011]). A kutatás az egyik európai értéktőzsdét, és az oda bejegyzett 96 vállalatot vizsgálta. Tekintettel arra, hogy Görögország szintén a pénzügyi válság által leginkább érintett gazdaságok közé tartozott, az eredmények világosan bemutatják az immateriális erőforrások jelentőségét is.
- Végül egy, az olasz pénzügyi szektor válság utáni teljesítményére összpontosító tanulmány eredményei szerint, *a humán erőforrás minősége, valamint a szervezeti struktúra hatékonysága és eredményessége, jelentős pozitív hatással bír a vállalati értékekre és teljesítményre* (Veltri – Silvestri [2011]).

Ahogy a fent említett pénzügyi, számviteli és szervezeti kutatások már rámutattak, számos szervezetnél gyakorlati igény azonosítható a nem tárgyasult stratégiai erőforrások mérésére és felügyeletére. A stratégiai teljesítménymenedzsment szemszögéből ez azt jelenti, hogy az ehhez kapcsolódó kulcsfontosságú sikertényezőket és a teljesítménydimenziókat integrálni kell az SPM-rendszerbe, vagy a környezeti és a vezetőségi igények alapján annak egyes elemeibe (lásd 3. fejezet). Ez a megállapítás a humán tőkére is érvényes, mivel az a nem tárgyasult stratégiai erőforrások, illetve az intellektuális tőke egyik kulcsfontosságú kategóriája.

Ahogy különböző kutatók – és az *alábbi 5. ábra* – kiemeli, az értékteremtés legfontosabb tényezői az elmúlt időszakban jelentősen megváltoztak a stratégiai erőforrások és a kulcsfontosságú vezetői tevékenységek szempontjából:



5 ábra – Az „értékteremtés háza” a 21. században

(Lev és Servatius alapján. idézi Horváth – Möller [2004] – módosítva)

Ha a vezetés a legfőbb értékteremtési tényezőkre szeretne összpontosítani a fenti „házban”, a hagyományos tárgyi erőforrások helyett a nem tárgyasult stratégiai erőforrásokat kell figyelembe vennie, mint amilyen a *humán tőke*, a *vállalati kapcsolatok* és az *innováció*. Ahhoz, hogy ilyen értékteremtő struktúra által irányítson egy szervezetet, a vezetőségnek tudatos hangsúlyt kell fektetnie a ház minden elemének menedzselésére, nem csak a hagyományos tárgyi eszközökre. Többek között a *humán tőke* is stratégiai erőforrás, tehát szükséges annak átlátható kommunikációja, hatékonyságának mérése, és a stratégia megvalósításához való hozzájárulásának felügyelete.

2.2 A nem tárgyasult stratégiai erőforrások megközelítése – Az intellektuális tőkére vonatkozó legfontosabb meghatározások és osztályozások

Az intellektuális tőke menedzsment megközelítés megjelenésekor (az 1990-es évek elejétől) a legfontosabb cél az volt, hogy mind tudományos, mind gyakorlati oldalról is növekedjen a tudatosság szintje a téma relevanciájával kapcsolatban. Mivel sokan és sokféleképpen közelítették meg a nem tárgyasult erőforrások témakörét sem egységes terminológia nem született, sem pedig széles körben elfogadott egyetértés nem alakult ki a nem tárgyasult stratégiai erőforrások, illetve intellektuális

tőke alapvető elemeiről és jellemzőiről. Ennek eredményeképpen számos általános intellektuális tőke meghatározás és definíció jelent meg a szakirodalomban és a vállalati gyakorlatban; mindezt azonban a tudástőke legfőbb jellemzőiről és sikertényezőiről, valamint kulcsfontosságú teljesítménydimenzióra vonatkozó egységes lista kialakítása nélkül. Más szóval, ahány szerző, menedzsmentiskola, illetve kutatócsoport és kutatási projekt, annyi (lényegében alig) különböző osztályozás született, azonban egységes terminológia vagy elméleti háttér nélkül. A disszertáció erre a tendenciára korlátozásként tekint, amit kezelni kell, még akkor is, ha tudomásul vesszük, hogy a nem tárgyasult stratégiai erőforrások szervezetenként és környezetenként eltérőek lehetnek.²⁴ Az intellektuális tőke egységes meghatározásának hiánya miatt a kollektív párbeszéd, a tudásmegosztás és a benchmarking kihívást és nehézséget jelent, gyakorlati és elméleti szempontból is.

Az egyik jelét annak, hogy az intellektuális tőkemenedzsment megközelítés nem rendelkezik egységes terminológiával, a nem tárgyasult stratégiai erőforrások elnevezésének és a használt terminusoknak és elnevezéseknek a sokfélesége jelenti: ahogy korábban említettem, gyakran nem csak nem tárgyasult erőforrásokként hivatkoznak rájuk, de gyakori az intellektuális tőke vagy tudástőke, vagy éppen az „intangibles” angolszász kifejezés használata is (lásd például Harangozó [2007]). Ennek megfelelően e dolgozat az eddig felsorolt kifejezéseket szinonimaként alkalmazza.

A terminológia és a definíció egyértelműségének hiányát a dolgozat figyelembe vette, de nem törekedett annak orvoslására. Ennek megfelelően nem volt cél egy olyan átfogó és egységers terminológia létrehozása, – és a nem tárgyasult erőforrások osztályozása – ami az intellektuális tőkemenedzsment teljes tudományterületének egységsítéséhez hozzájárulhat, hanem – a kutatási kérdésekkel összhangban, egy strukturált szakirodalmi áttekintésre alapozva – a humán tőke gyakorlati meghatározása és pragmatikus osztályozása oly módon, amely e disszertációban és az alkalmazott empirikus kutatás során alkalmazható lesz.

Ennek megfelelően a 2.4. fejezet mutatja be az e dolgozatban használt humán tőkére vonatkozóan terminológiát (ami még egyszer: alapvetően nem azért jött létre, hogy általános érvényű legyen, hanem hogy a kutatási célt alátámassza).

²⁴ További részletek az immateriális erőforrások értékteremtésének környezeti beépüléséről például a 2.2.3. és a 2.3.3. fejezetben található.

2.2.1 Az intellektuális tőke „komplex fogalmának” különböző meghatározásai

A legtöbbször azokat a nem tárgyasult stratégiai erőforráskészleteket értik intellektuális tőke alatt, amelyek nem rendelkeznek materiális-fizikai, illetve pénzügyi 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 tárgyasult erőforrások önmagukban nem feltétlenül hordoznak értéket, hanem azáltal válnak azzá, hogy részt vesznek a vállalat értékteremtő folyamataiban. A szerzők a marketing- és reklámtevékenységet, a kutatás-fejlesztést (K+F), valamint a HR- és IT gyakorlatát tekintik a legfontosabb nem tárgyasult erőforrásoknak (*Gu – Lev* [2004]).

Egy másik meghatározás szerint az intellektuális tőkét a vállalat azon eszközei jelentik, amelyek a tudásra épülnek. Ez a megközelítés a tudástőke belső és külső jellemzői közötti különbséget emeli ki. A szervezet belső jellemzői közé tartozik az alkalmazottak tudása és tapasztalata, a szervezeti struktúra és folyamatok, illetve az informatikai rendszer. Külső tényezők közül a márkaérték, vásárlói lojalitás és a partnerekkel szembeni bizalom kap hangsúlyt (*Brennan – Connell* [2000]).

Az intellektuális tőke menedzsmentjének két skandináv úttörője, *Edvinsson* és *Sullivan*, hasonlóképpen olyan tudásként definiálják, amely értékke, azaz piaci eredménnyé vagy vállalati bevétellé konvertálható (*Pfeil* [2004] alapján). Ez a meghatározás kiemeli az immateriális erőforrások pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatását mint az értékteremtés kulcsfontosságú dimenzióját.

Egy másik elismert kutató, *Mouritsen*, a tudástőkét fejlett belső folyamatokkal, fokozott teljesítménnyel vagy növekedéssel, valamint a minőség javulásával azonosítja. Megközelítésében a nem tárgyasult stratégiai erőforrások a jól teljesítő alkalmazottakban, az ügyfelekben és a vevőkapcsolatokban, a folyamatokban és a támogató technológiákban, valamint e négy elem közötti interakciókban rejlenek (*Mouritsen et al.* [2001]; *Mouritsen et al.* [2003]). Ez a meghatározás nem a pénzügyi teljesítményt helyezi a középpontba, hanem ezekre az immateriális dimenziókra fókuszálva tágabban értelmezi a teljesítményt, ami hozzájárul ahhoz, hogy kiterjedtebb teljesítményi célokat érjenek el. Ez a megközelítés kiemeli a tudásnarratíva (pl. a nem tárgyasult erőforrásokkal kapcsolatos stratégia) és az innováció közötti kapcsolat fontosságát, valamint az intellektuális tőkével kapcsolatos kimutatások vizuális és narratív szerepét.²⁵

²⁵ Az intellektuális tőke és az innováció közötti kapcsolatra példa *Leitner* [2011]; vagy *Bellora – Günther* [2013].

Bontis és csapata dinamikusan közelíti meg a kifejezést, miszerint az intellektuális tőke a stratégiai erőforrások fizikai vagy pénzügyi forma nélküli „eszköztára” (hasonlóképpen a fenti meghatározásokhoz), valamint a kapcsolódó tevékenységek és interakciók „folyamata” a nem tárgyasult stratégiai erőforrások között a szervezeten belül (Bontis et al. [1999] vagy Bontis [2001]). Az IC eszközjellege mellett ez a meghatározás kiemeli még az immateriális tevékenységek és a szervezeti tudástőke hatékony felügyeletének, fejlesztésének és használatának fontosságát.

Egy másik fontos gyakorlatorientált meghatározást a RICARDIS²⁶ *kutatócsoport* *alkotott meg, ami az Európai Unió Bizottsága által támogatott, a tudástőke és a kutatás-fejlesztés szerepét kis- és középvállalkozási környezetben vizsgáló kutatás* része. Itt a tudástőkét a szervezet humán, szerkezeti és kapcsolati tőkéjeként, valamint az ezekkel kapcsolatos üzleti tevékenységek kombinációjaként definiálja. A legutóbbi kutatási eredmények átfogó áttekintésének biztosítása mellett a jelen kutatás fő értéke az, hogy a világ számos különböző kulcsfontosságú régiójából összehozza az intellektuális tőkével foglalkozó felső vezetőséget és a teljesítménymenedzsment szakértőit. A kutatási munka zárójelentése továbbá egy viszonylag egységes terminológiát, illetve szöveget hozott létre az intellektuális tőke és az intellektuális tőkével kapcsolatos jelentések vonatkozásában, valamint egy listát a legfontosabb jelentési eszközökről és iskolákról, amelyek középpontjában a nem tárgyasult stratégiai erőforrások és az azokra gyakorolt hatások állnak, a fontos Európában és világszerte érintett régiókból, beleértve többek között Ausztriát, Németországot, Spanyolországot, a skandináv országokat, Belgiumot, Japánt és Ausztráliát (RICARDIS [2006]).

Kaplan és Norton, a Balanced Scorecard (kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer) módszertan két atyja szerint a 'nem tárgyasult stratégiai erőforrások' az alkalmazottak különböző képességeit összegzik, amelyek segítik, hogy a vállalat a megfelelő minőségben, időben és áron elégítse ki a vevők igényeit. A szerzők az intellektuális tőkét annak három fő jellemzője alapján osztályozzák, ami lehet emberi (képességek, tudás, tehetség), információs (információrendszerek, tudásalkalmazások, infrastruktúra) és szervezeti tőkeelem (kultúra, vezetés, összehangolás, csapatmunka) (Kaplan – Norton [2005]).

Habár sok más meghatározása létezik még a tudástőkének az intellektuális tőkemenedzsmenten belül (lásd például Edvinsson – Malone [1997]; Roos et al [2005]; Jurczak [2008]) ezek mind hasonlóak a fentebb említett meghatározásokhoz. Ugyanez érvényes a magyar kutatók által használt meghatározásokra is, akik általában az adott

²⁶ A RICARDIS a Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs (Beszámolóképzítés az intellektuális tőkéről a kutatás, fejlesztés és innováció fokozása érdekében) rövidítése. A magas szintű szakértői csoportnak egy magyar tagja van: Dr. Bodnár Viktória, aki a Budapesti Corvinus Egyetem kutatóközpontjának a vezetője.

domináns ICM-kutató vagy kutatók besorolásának értelmezésére építkeznek, amit a saját kutatási kérdéseikre és a saját területükre szabnak.

Bár a Magyarországon használt intellektuális tőke fő meghatározásai hasonlítanak az általános nemzetközi meghatározásokhoz, az alábbi alma materek, kutatók és csapatok emelhetők ki mint a legfőbb magyar központok, amelyek a leginkább részei és hozzájárulnak a regionális ICM-kutatásokhoz és gyakorlatokhoz. A magyar tudományos és kutatóközpontok áttekintése során különös figyelmet fordítottam az intellektuális tőke mérési és menedzselési megközelítésére, valamint az SPM humántőke-perspektívájára (a doktori kutatás területének és fókuszának megfelelően):

Az egyik érdekes magyar kutatás – amelyet a Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) stratégiai kutatócsoportja vezetett – azt vizsgálta, hogy milyen kapcsolatban állnak egymással a stratégiai fejlődés és a tanulási képességek a helyi kis- és középvállalkozásoknál. A vizsgálat során a kutatócsoport úgy határozta meg az intellektuális tőkét mint értékke alakított üzleti tudást, különös tekintettel az alábbi kompetenciákra: rugalmas szervezetek, tudásalkalmazás, vevőkapcsolatok, innováció, belső és külső információáramlások és kommunikáció, információ a versenyről és versenytársakról, valamint együttműködés (Szabó [2005]). Könnyű felismerni ennek a területnek a közvetlen kapcsolatát a nemzetközi gyakorlatokkal. A BCE Vezetéstudományi Intézete és a nemzetközi főáram közötti kapcsolat tisztán látható Dr. Bodnár Viktória jelenlétének köszönhetően, aki a Budapesti Teljesítménymenedzsment Kutatóközpont vezetője, és a fent említett RICARDIS projektben a vezető szakértői csoport magyar jelöltje. A Vezetéstudományi Intézetből Dr. Tirnitz Tamás (aki az értékalapú vezetésre és jelentésre koncentrál Tirnitz [2015]) és Dr. Lázár László (aki arról folytat kutatást, hogy a cég stratégiai erőforrásait hogyan tudja tükrözni a menedzsmentkontroll és a költségnyilvántartás; Lázár [2002]) nevét szintén érdemes lehet megjegyezni.

A Vezetéstudományi Intézet mellett a Budapesti Corvinus Egyetem más kutatói is jelentős részt vállalnak és hatással vannak a tudományos párbeszédre a nem tárgyasult stratégiai erőforrások és az intellektuális tőkemenedzsment tekintetében Magyarországon:

A Gazdálkodástudományi Intézetnél például Dr. Boda György és csapata, Dr. Stocker Miklóssal együtt (et al.) értékelési és monetáris szempontból tanulmányozta az intellektuális tőkét (lásd például Boda [2008]; és Stocker [2012]). Ugyanennél az intézetnél továbbá Dr. Kazainé Ónodi Annamária nevét (az értékalapú vállalatvezetést szolgáló teljesítménykezelési gyakorlatok, 2008) is meg kell említeni Dr. Wimmer

Ágnesével (teljesítménykezelési trendek az értékteremtésben, különös tekintettel az értékalapú menedzsment, valamint működési és pénzügyi jelzők összefüggésére; Wimmer, 2000), Dr. Könczöl Erzsébetével együtt (az értékteremtés szerepe és az értékalapú menedzsment a stratégiai rendszerekben és menedzsmentben; Könczöl, 2007).

A Corvinus e két intézményén kívül a Pénzügyi, Számviteli és Gazdasági Jogi Intézet is publikált fontos kutatásokat. Többek között Dr. Juhász Péter doktori disszertációja átfogó eredményeket közölt arról, hogy a nem tárgyasult erőforrások és a cégérték hogyan befolyásolja a számviteli struktúrákat és jelentéseket a szervezeteknél (Juhász [2004] és [2016]), illetve érdemes még megemlíteni a humán tőke értékelésének lehetőségeiről szóló kutatását is (Juhász [2005]). Dr. Martin Kíra PhD-kutatásának középpontjában a magyar vállalatok könyv szerinti és a piaci érték közötti növekvő különbségnek az okai állnak (Martin [2013]).

Az intellektuális tőkével és az immateriális erőforrásokkal kapcsolatos kutatások azonban nem csupán a Corvinus Egyetem kiváltságai, más kutatóközpontok is jelentős mértékben hozzájárultak a témával kapcsolatos tudományos és gyakorlati párbeszédhez Magyarországon. Többek között (csak példaként szolgálnak):

- Dr. Bögel György, a CEU Business School professzora az egyik tudásmenedzsmentről szóló fontos publikációjában kiemelte, hogy „a vállalati vagyon mindennap hazamegy”, ami azt jelenti, hogy az emberek és velük együtt a tudásuk, tapasztalatuk és motivációjuk (együttesen: a humán tőke kulcsfontosságú értéknövelői) munka után hazamennek. A vállalatok egyik fő kihívása, hogy motiválják a munkavállalókat – a cég számára képviselt értékkel együtt, – hogy másnap reggel visszatérjenek (lásd például Bögel [1998] és [2006]).
- Dr. Gyökér Irén, Dr. Tóth Zsuzsanna, Dr. Finna Henrietta és Dr. Laáb Ágnes a közelmúltban az ELTE-n tevékenykedtek, azelőtt pedig a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen²⁷ fontos szerepet töltöttek be a különböző iparágak intellektuális tőkével kapcsolatos magyar tudományos párbeszédeiben, a felsőoktatástól a pénzügyi szektorig (lásd például Gyökér [2004]; Laáb [2007]; Tóth [2008]; és Gyökér – Finna – Krajcsák [2010]).

²⁷ Dr. Gyökér Irén, Dr. Tóth Zsuzsanna, Dr. Finna Henrietta és Dr. Laáb Ágnes nemrég mentek át az Eötvös Loránd Tudományegyetemre (ELTE), és csatlakoztak az ottani Gazdaságtudományi Intézethez. Ezáltal az ELTE is fontos kutatóközponttá vált immateriális erőforrások és IC-menedzsment szempontjából.

- Szintén fontos személyek még Dr. Gaál Zoltán és csapata, Dr. Szabó Lajos²⁸, Dr. Csepregi Anikó és Dr. Obermayer-Kovács Nóra (et al.), akik a veszprémi Pannon Egyetem munkatársai. Az egyetemen működő Vezetéstudományi Intézet kutatóközpontja a tudásmenedzsmentet, valamint a tudásmenedzsment szervezetekbe történő integrálásának trendjeit vizsgálja. Ez a kutatási csoport többek között a tudástőkével kapcsolatos stratégiákra, a tudásmenedzsmentre, a tudásmegosztásra és a nem tárgyasult stratégiai erőforrások menedzsmenttel kapcsolatos kihívásaira koncentrált (lásd például Gaál [2000]; Obermayer-Kovács [2007]; Gaál et al [2009]; Gaál et al [2011]; Csepregi [2011] és Gaál – Fekete [2012]).
- Végül pedig jelentős kutatási tevékenység folyik még a tudásmenedzsment és a nem tárgyasult stratégiai erőforrások területén a Pécsi Egyetemen (pl.: Dr. Csetneki Zsuzsanna és csapata), a Miskolci Egyetemen (pl.: Dr. Balaton Károly és Dr. Szintai István és kollégái), valamint
- a (Dr. Noszkay Erzsébet által vezetett) Tudásmenedzsment Munkabizottságban, ami a Magyar Tudományos Akadémia ernyője alatt működik²⁹.

2.2.2 Az intellektuális tőke meghatározása kulcsfontosságú összetevői és jellemzői alapján

Ugyan az intellektuális tőke különböző meghatározásainak felvonultatását még folytatható lenne, nem nehéz felismerni, hogy az előző fejezet legtöbb definíciója túl általános bármilyen kutatáshoz, és nem biztosít elég pragmatikus keretet e disszertáció kutatási kérdéseinek vizsgálatához sem. Tekintettel arra, hogy ez utóbbihoz szükség van a nem tárgyasult stratégiai erőforrások és a humán tőke gyakorlati meghatározására, a következő fejezet a jelenség legfontosabb osztályozásaira összpontosít, mégpedig a humán tőkét és annak kulcsjellemzőit a középpontba állítva. Cél tehát egy az e kutatás során használt pragmatikus definíció kialakítása (további részletek a 2.4. fejezetben).

Az intellektuális tőke egyik leggyakrabban hivatkozott osztályozását *Edvinsson* fejlesztette ki, aki a svéd biztosítóvállalat, a Skandia intellektuális-tőke-igazgatója volt. Megközelítésében a tudástőke két fő összetevőből áll: a *humán tőkéből* és *strukturális*

²⁸ Megjegyzés: Dr. Szabó Lajos Veszprémből érkezett, és nemrég csatlakozott a Budapesti Corvinus Egyetem stratégiai és projektvezetés tanszékéhez.

²⁹ <http://www.tudasmenedzsment.org/>

tőkéből. Az első kategória képviseli azokat a stratégiai humán jellemzőket egy szervezetnél, amelyek értékesek, vagy amelyek értéket teremthetnek egy szervezet számára: végzettségi szint, szaktudás és kompetencia, tudás és tapasztalatok, hűség, kulcsfontosságú értékek, valamint vállalati kultúra és filozófia. A humán tőkével kapcsolatban a szerző kiemeli, hogy ezek a stratégiai erőforrások általában nem a szervezet tulajdonában állnak, hanem szorosan kapcsolódnak a munkavállalókhöz/egyénekhez³⁰.

A strukturális tőke ezzel szemben azokat a nem tárgyiasult értékeket tartalmazza, amelyeket az alkalmazottak minden este a cégnél hagynak, miután hazamentek a munkából. A strukturális tőkét Edvinsson két további részre bontotta, az ún. *ügyféltőkére*, valamint a *szervezeti tőkére*. Előbbi csoportba a vevői piacokkal kapcsolatban keletkezett értékek (pl. ügyfélkapcsolatok, vevői elégedettség, piaci részesedés, a vevők hűsége, elosztási csatornák, márka) tartoznak.

Utóbbit a szerző két újabb alkategória bevezetésével határozta meg: Az *innovációs tőke* a vállalat és alkalmazottai révén létrehozott termék- és szolgáltatásinnovációkat jelenti, míg a *folyamattőke* alatt a szerző a szervezeti folyamatokat és struktúrát (például idő és minőség) érti (Edvinsson [2002]; amelyet Edvinsson – Malone [1997]; és Gyökér [2004] is alkalmaznak).

Egy másik sokat hivatkozott – a fentihez nagyon hasonló – kategorizálás *Karl-Erik Sveiby* nevéhez fűződik: E terminológia alapján az intellektuális (vagy tudás) tőke az egyéni és szervezeti szintű tudás-erőforrás és azok értékteremtési lehetőségeinek együttese. Ezek olyan belső erőforrásokból és sajátosságokból származhatnak, amelyeknek jelentős hatása van a stratégiára, valamint a szervezet külső összeköttetéseiből és kapcsolataiból. A szerző az intellektuális tőkét az alábbi három fő kategória segítségével határozza meg (Sveiby [2001a] és [2001b]):

- *Humán tőke*. Az alkalmazottak tudását, képességeit és kompetenciáit jelenti egy szervezetnél. Ezzel a kategóriával kapcsolatban Sveiby kiemeli, hogy az üzleti élet igazi szereplői az emberek, mivel minden erőforrás vagy struktúra – legyen az akár materiális vagy immateriális – az emberi viselkedés és tevékenység terméke (Sveiby [2001b], 63. o.). A humán tőke tehát szorosan kapcsolódik az emberekhez: a munkatársak belépésével érkezik a szervezethez, távozásuk esetén pedig elveszik a szervezet számára. A szerző véleménye szerint a humán tőke megfelelő menedzselése rendkívül fontos feladata a vezetőnek, míg annak

³⁰ Ennek megfelelően a vállalatoknak olyan módon kell a humán erőforrásokat menedzselniük és vezetniük, amely arra motiválja őket, hogy reggel visszatérjenek. Ez kiemeli a viselkedés fontosságát, valamint a vezetőség szerepét: egy „jó” vezető ösztönöz, míg egy „rossz” vezető ennek ellenkezőjét segítheti elő (különösen egy olyan szervezetnél ahol a munkavállalók többsége az Y-generációból áll, ami egy teljesen más vezetői hozzáállást tesz szükségessé, mint a korábbi generációk esetében – lásd például Sinek [2009]).

jellemzői vagy „formája” rendkívül fontos tényezők a vállalati érték, a siker és a stratégiai teljesítmény szempontjából.

- *Strukturális tőke (belső szerkezet)*. Ide tartoznak a stratégiai erőforrások, mint a szervezeti folyamatok és rutinok, üzleti modellek, IT-rendszerek, ahogyan a vállalati kultúra is. E tényezőket szintén az alkalmazottak hozzák létre, rendszerint a vállalatok irányítják, és bizonyos értelemben birtokolják őket. Ha összehasonlítjuk Edvinsson modelljével (fent), ez a kategória közel ugyanaz, és lefedi a folyamattőke és az innovációs tőke összetevőit.

Sveiby szerint a humán és a strukturális tőke együttesen alkotják a szervezetet magát.

- *Kapcsolati tőke (külső szerkezet)*. A külső szerkezet az ügyfelekkel, a beszállítókkal és a stratégiai partnerekkel kialakított külső kapcsolatokat és azok minőségét jelenti. Magában foglalja továbbá a márkaneve(ke)t, szerzői jogokat és intellektuális vagyont, valamint a vállalat arculatát és hírnevét is.

Hasonló osztályozást alkalmazott *Lynn*, aki a nem tárgyasult stratégiai erőforrásokat vagy a tudástőkét úgy határozta meg, mint a *humán, a kapcsolati vagy ügyfél- és a strukturális vagy szervezeti tőke elemeinek együttese*. (Roslender – Fincham [2001]).

Mouritsen az intellektuális tőkét a szervezet *alkalmazottainak* (humán tőke), *folyamatainak és technológiájának* (strukturális tőke), valamint a *vevőkkel kapcsolatos* (ügyféltőke) jellemzőinek és a teljesítménydimenziók együtteseként értékeli (lásd például Mouritsen et al. [2003]).

Steward (1995) és *Bontis* (1996) két, régóta a területtel foglalkozó szerző, nagyon hasonló besorolást javasol a nem tárgyasult stratégiai erőforrásoknak: *humán tőke, szervezeti tőke és ügyféltőke* (Kannan – Aulbur [2004]). Minden egyes kategória tartalma majdnem megegyezik Sveiby vagy Mouritsen (fent részletesebben) kategóriáival, csak a különböző elemek súlya és fókusza különbözik.

Brooking a tudástőkét négy kategóriába sorolja: (1) *A piaci eszközök* a szervezetben rejlő lehetőséget jelentik az olyan piaccal kapcsolatos nem tárgyasult erőforrásoknak köszönhetően, mint a márkák, visszatérő ügyfél, hátralék, elosztási csatornák, szerződések és megállapodások, például: engedélyezések és kiváltságok. (2) *Humánközpontú eszközök* a kollektív szakértelem, a kreatív-, problémamegoldó-képességek, a vezetés, a vállalkozási és menedzseri képességek, amit a szervezet alkalmazottai testesítenek meg. (3) *Az intellektuálistőke-erőforrások* olyan jogi mechanizmusokból állnak, amelyek megvédik a vállalati eszközöket, az infrastruktúráis eszközöket, beleértve a know-how-t, a kereskedelmi titkokat, a szerzői

jogokat, szabadalmakat és a különböző tervezési jogokat, kereskedelmi és szolgáltatási megjelöléseket. Végül pedig (4) az *infrastrukturális erőforrások* azokat a technológiákat, módszereket és folyamatokat foglalják magukban, amelyek lehetővé teszik, hogy a szervezet működjön: ide tartozik a vállalati kultúra, a kockázatfelmérési módszerek, az értékesítési csapat kezelésének módszerei, a pénzügyi struktúrák, információs adatbázisok a piacról és az ügyfelekről, valamint a kommunikációs rendszerek (Juhász [2004]).

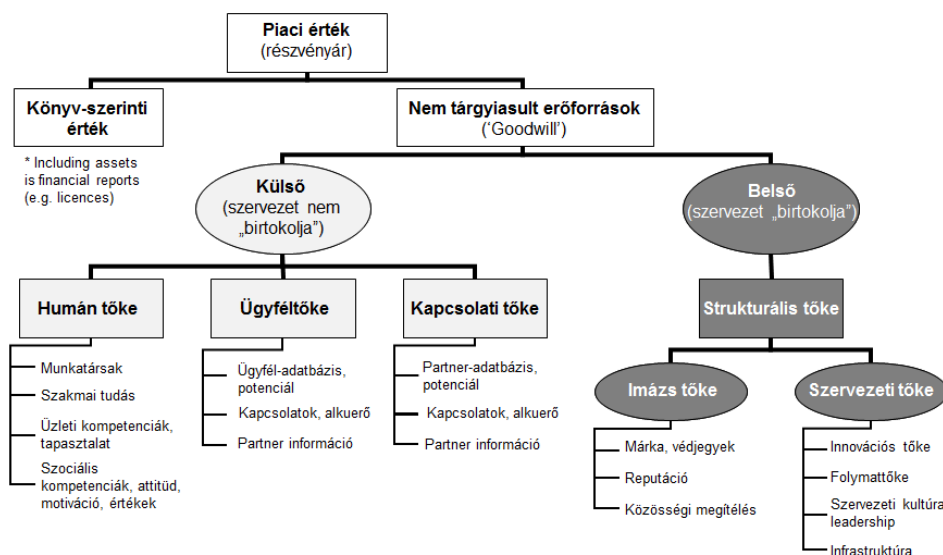
Egy másik gyakorlat- és mérésorientált terminológiát a német „Immateriális értékek a számvitelben munkacsoport” alkotott meg (Immaterialle Werte im Rechnungswesen; lásd Arbeitskreis IWR [2001] és Tirnitz [2015]). Ez a megközelítés az előző osztályozások összegzése is lehet. A tudástőke szerinti értékteremtés fő elemei és forrásai a következők: *innovációs tőke, humán tőke, ügyféltőke, beszállítói tőke, befektetői tőke, folyamatőke és helyszíni tőke*. A legtöbb kategória tartalma nagyon hasonlít a korábban leírt besorolásokhoz. Az egyes elemek részletes leírása tehát nem adna plusz értéket a disszertációhoz, de a helyzet jól mutatja a különböző osztályozási rendszerek hasonlóságát kutatócsoporttól, egyetemtől vagy régiótól függetlenül. A disszertáció fókusza és perspektívája miatt az intellektuális tőke néhány további, de általános meghatározása és osztályozása is kiegészíti a dolgozatot.³¹ Mivel *mindegyikből legalább egy kategória úgy jeleníti meg a humán tőkét mint a nem tárgyasult stratégiai értékek és a teljesítmény fontos forrása*, a tudástőke további definíciói és kategorizálásának részletes leírása nem járul hozzá további értékkel a kutatás fő területéhez.

Ahhoz, hogy a vezetés fő döntéseit – a humán tőkének (és elemeinek) stratégiai teljesítménymérésbe és menedzsmentrendszerbe való integrációra vonatkozóan – elemezni lehessen és érthető legyen, a menedzsmentnek egyértelmű és megfelelő részletességű listára van szüksége annak kulcsfontosságú stratégiai dimenzióiról (mint egy étterem étlapja). Ennek megfelelően a következő két osztályozáson túl nem mutatok be többet: az egyik egy tömör listát tartalmaz a nem tárgyasult stratégiai erőforrások, és a humán tőke mint annak kulcsfontosságú elemének jellemzőiről. Míg a másik egy új aspektust mutat be: az immateriális erőforrások és a humán tőke statikus és dinamikus dimenzióit.

³¹ Az immateriális erőforrások további osztályozásaihoz lásd Starovic – Marr [2003]; és Kaufmann – Schneider [2004]; akik strukturált áttekintést nyújtanak 2004-ig bezárólag a téma terminológiájával és szakirodalmával kapcsolatban. Későbbi szintézisekhez tekintse meg többek között a következőket: OECD [2008]; Marti – do Rosario Cabrita [2012]; Matos [2013].

Az alábbi 6. ábra segít kibővíteni az intellektuális tőke és a nem tárgyasult stratégiai erőforrások hagyományos terminológiáját és osztályozását, egy szélesebb körű stratégiai és teljesítménymenedzsment-perspektívák irányába. Ez a konszolidált IC-osztályozás rávilágít arra, hogy ha a vezetés kizárólag a könyv szerinti értékre összpontosít – olyan eszközökre és kötelezettségekre, amelyek a pénzügyi-számviteli rendszerben aktiválhatók³² –, nem veszi figyelembe a nem tárgyasult stratégiai erőforrások egy nagyon fontos csoportját, ami jelentős hatással lehet a vállalati értékre és teljesítményre egyaránt.

Ahogy az ábrán látható, egyéb tényezők mellett a humán tőke az egyik kulcsfontosságú nem tárgyasult forrás kategória, amely mind a szervezeti érték és teljesítmény alapja lehet. Az alkalmazottak elérhetősége, szakmai tudásuk, üzleti és szociális kompetenciáik és tapasztalataik, valamint – többek között – a hozzáállásuk, motivációjuk és értékeik mind kulcsfontosságúak a pénzügyi eredmények és a piaci érték szempontjából (a számvitelben és az értékelési gyakorlatokban a jó teljesítmény kulcsfontosságú mutatói). Miután ezek a humán tényezők általában nem a szervezet tulajdonában vagy irányítása alatt állnak, a felsővezetésnek ezen tény figyelembevételével kell a megfelelő eszközöket és folyamatokat felhasználnia annak érdekében, hogy megtartsák a tudással rendelkezőket mint a stratégiai megvalósítás és a teljesítménygenerálás tekintetében nélkülözhetetlen szervezeti tagokat.



6 ábra – Az immateriális erőforrások általános osztályozása – (vezetői) számvitel és teljesítménymenedzsment szempontjából

(Stoi és Daum alapján; idézi Horváth – Möller [2004])

³² A pénzügyi számvitel különböző funkciói miatt szigorúan szabályozott különböző jogszabályok (IAS 38, IFRS 3) és a nemzeti számviteli szabályok által (Magyarországon 2000. évi C. törvény, különösen a 25. §, 52–53. §, 57–59. §, 63. § paragrafusok). A pénzügyi számvitelben és a teljesítménymenedzsmentben a nem tárgyasult stratégiai erőforrások kapcsolatára és szerepére vonatkozóan (lásd például Harangozó [2008]).

Az intellektuális tőke fent ismertetett teljesítménymenedzsment-perspektíváját tekintve az Európai Bizottság 2006-ban – a 2002-ben eredetileg közzétett MERITUM iránymutatások alapján – kidolgozta egy másik fontos osztályozást is. A MERITUM (2002) a tudástőke két fő kategóriáját határozza meg (Sánchez et al [2006]):

1. *A nem tárgyasult erőforrások (statikus fogalom)* a nem tárgyasult stratégiai erőforrások vagy az intellektuális tőke pillanatnyi, aktuális állapotára vagy értékére utalnak. A stratégiai „erőforráskészlet” egy része igen, míg egy másik része nem fejezhető ki pénzügyi terminusokkal és mutatókkal. Az ilyen statikus mutatók középpontjában állhat az input (pl.: a kutatók száma egy egyetemen) vagy az output (ugyanannál a szervezetnél, publikációk).
2. *A nem tárgyasult tevékenységek (dinamikus fogalom)* magában foglalja az immateriális stratégiai erőforrásokkal kapcsolatos dinamikus tevékenységeket, vagy az idő és a források elosztását egy szervezetben való fejlesztéshez. Gyakorlatilag ezek kulcsfontosságú teljesítménymutatók az alábbi teljesítmények felügyeletéhez:
 - a. Új, belső, nem tárgyasult stratégiai erőforrások fejlesztése (vagy szerzése) (pl.: új tehetséges munkaerő felvétele, ha a stratégia úgy kívánja);
 - b. Az intellektuális tőke meglévő elemeinek értéknövelése (pl.: a fenti példához kapcsolódó emberek képzése); vagy
 - c. Az előző két nem tárgyasult tevékenység eredményeinek kiértékelése és felügyelete.

Ahogy az alábbi táblázat mutatja, az osztályozás legfőbb értéke és hozzájárulása a kutatási modellhez, hogy a nem tárgyasult stratégiai erőforrások – és a humán tőke – SPM-rendszerbe való integrálása nem jelenti azt, hogy csak statikus teljesítménymutatókat használunk a humán tőke kulcsfontosságú teljesítménydimenzióinak monitorozásához. A legtöbb esetben a szervezeteknek mind statikus és dinamikus kulcsteljesítmény-mutatókat (KPI) is használniuk kell, amennyiben megfelelő módon szeretnék megragadni a kritikus dimenziókat a nem tárgyasult stratégiai erőforrások és a humán tőke azonosításával, fejlődésével vagy használatával kapcsolatban³³.

³³ Az intellektuális tőke menedzseri ciklusának fő lépései és alkotóelemei a 4.2.3. fejezetben olvashatók.

3 táblázat – Nem tárgyasult stratégiai erőforrások és tevékenységek (az intellektuális tőke dinamikus és statikus megközelítése)

I. Statikus dimenzió	Nem tárgyasult stratégiai erőforrások		
	<i>Humán tőke</i>	<i>Szervezeti tőke</i>	<i>Kapcsolati tőke</i>
II. Dinamikus dimenzió	Nem tárgyasult stratégiai tevékenységek		
	<i>Szervezetben belüli fejlesztés vagy nem tárgyasult erőforrások megszerzése</i>	<i>A már rendelkezésre álló nem tárgyasult erőforrások értéknövelése</i>	<i>A nem tárgyasult tevékenységek értékelése és felügyelete</i>

(Sánchez et al. [2006] alapján – módosított)

A humán tőke dinamikus és statikus dimenziói közötti különbségtételt ebben a kutatásban is alkalmazom mind a humán tőke meghatározásánál (lásd 2.4. fejezet), mind pedig a kutatási modell kialakítása és alkalmazása során egyaránt (lásd 5. és 6. fejezet).

2.2.3 Különböző kapcsolódó menedzsment-perspektívák rövid áttekintése: a stratégiai nézőponttól a humánerőforrás-menedzsmenten át a tudásmenedzsment aspektusáig

Annak ellenére, hogy az ICM perspektíva csak az 1990-es évek elején jelent meg aktívan, a nem tárgyasult stratégiai erőforrásokra vonatkozó a tudományos és gyakorlati kutatásokat, valamint a tudástőke szervezetben betöltött szerepükről szóló viták már korábban is az egyik központi témáját képezték a stratégiai-, humánforrás- és a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos kutatásoknak. Ez a fejezet a fontosabb perspektívákat foglalja össze annak érdekében, hogy különböző nézőpontokból megértsük a jelenséget, a humán tőke teljesítményének kezelését. Nem cél azonban a jelenlegi kutatás kiterjesztése ez utóbbi szempontok irányába: továbbra is a teljesítménymenedzsment jelenti a dolgozat alap perspektíváját és paradigmikus alapját.

i. Betekintés a stratégiai menedzsment perspektívájába

Az egyik legfontosabb nem tárgyasult stratégiai erőforrásokkal kapcsolatos stratégiaimenedzsment-megközelítés a *vállalatok erőforrás-alapú megközelítése*

(avagy: *resource-based-view-of-the-firm*, *RBV*). Mivel a megközelítés jelentős hangsúlyt fektetett egyes belső és külső erőforrások kezelésére a stratégiai előny megszerzése érdekében, az RBV az egyik első olyan gyakorlati és tudományos „kísérletnek” tekinthető, mely fordulatot hozott az immateriális fókuszú vezetéstudományi elméletek kapcsán. Habár az RBV a stratégiai fejlődésre, és nem a teljesítménymenedzsmentre összpontosít, fontos megemlíteni, mint kulcsfontosságú mérföldkövet: az alapvető kompetenciák (ld. *core competences*) fogalmának bevezetése révén fontos szerepet játszott az immateriális erőforrások kiemelt stratégiai szerepének elfogadásában.

A RBV két úttörője, *Prahalad* és *Hamel*, a stratégiai menedzsmentet ösztönözték, és egy olyan jelentős paradigmaváltás gondolatával foglalkoztak, mely a technokrata stratégiai tervezést vagy a piactalapú stratégiai módszert kompetencialapú perspektívára és megközelítésre váltja. E megközelítés szerint a stratégiai teljesítmény kulcsa nem a piacpozicionálás és értéklánc elemzésének és fejlesztésének képessége (ahogy például *Porter* javasolja), hanem az olyan fejlesztésről, tulajdonjogról és védelemről szóló szervezeti stratégia kiépítése, amely értékes, ritka és nem helyettesíthető (*VRIO/VRIN*) stratégiai erőforrás: az úgynevezett alapvető kompetenciák (*Prahalad – Hamel [1990]*).³⁴

Egy másik fontos RBV-kutató, *Grant* szerint a vállalati stratégiák nemcsak a tulajdonjogokat érintik, hanem az alapvető kompetenciák vagy olyan képességek fejlesztését is, amelyek extra profitot termelnek egy szervezet számára, vagy további stratégiai előnyöket nyújtanak a piacon. A szerző egy későbbi tanulmányában azt állítja, hogy „*a versenyben maradás és a stratégiai sikeresség elsősorban a tudástól és annak rugalmas szervezeti integrációjától függ*” (*Grant [1996]*). Ez utóbbi azt jelenti, hogy nemcsak rendelkezni kell vele, de folyamatosan fejleszteni is kell a tudást (a mi terminológiánkban ez az intellektuális tőke) a stratégia és a stratégiai teljesítmény tekintetében.

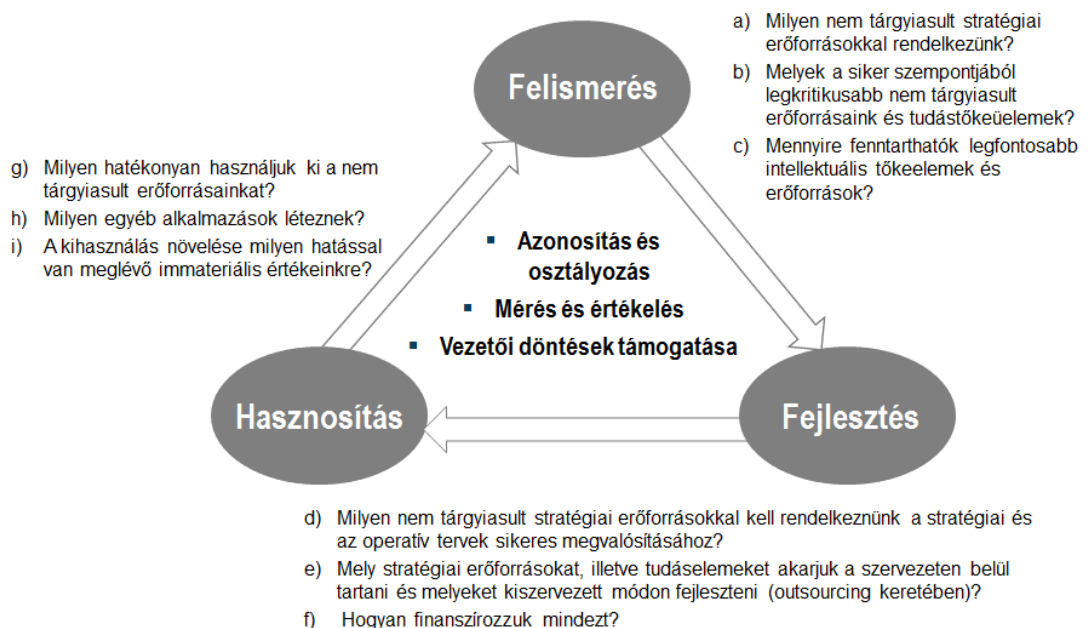
Ebből a szempontból a tudás létrehozása és fejlesztése, valamint a nem tárgyasult stratégiai erőforrások által generált teljesítmény felügyelete a felsővezetés elengedhetetlen feladata, ami lehetővé teszi a stratégiának és megvalósításának hatékony és eredményes menedzselését. A RBV szempontjából az intellektuális tőke és annak alkotóelemei tökéletes példái az alapvető kompetenciáknak, mivel nagy eséllyel megfelelnek a *VRIO/VRIN* kritériumoknak. A legfontosabb IC-elemek azok, amelyek jelentős mértékben hozzájárulnak a stratégiai fejlődéshez és megvalósításhoz. Egy SPM-rendszernek nem csak azonosítania kell ezeket az

³⁴ Az erőforrás-alapú megközelítésről és a *VRIO/VRIN* kritériumokról bővebb információkat lásd például *Barney [1991]* vagy *Grant [1996]*.

elemeket, de megfelelően meg is kell ragadnia azok teljesítményét és stratégiai hozzájárulását.

Eszerint az intellektuális tőke általános teljesítménymenedzsment-ciklusának a nem tárgyasult erőforrások (1) *azonosításával* – vagy megismerésével – kell kezdődnie (a vállalati stratégia alapján). A következő lépés az (2) *fejlesztés*, amíg a tudás valójában a teljesítménymenedzsmenti folyamatba integrálható a (3) *felhasználás* révén. Ez az RBV-megközelítésből levezetett általános ICM-keretrendszer segít megválaszolni a disszertáció egyik legfontosabb kutatási kérdését: „Hogyan integrálható a humán tőke a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerekbe?”

Ahogy a 7. ábra (lent) bemutatja, az intellektuális tőke általános (teljesítmény)menedzsment ciklusa szintén több részlettel szolgál a különböző szakaszok fókuszáról és tartalmáról. E kilenc kérdés megvitatása elengedhetetlen a humán tőke kulcsfontosságú sikertényezőinek megértéséhez és azonosításához, valamint a humán tőkével kapcsolatos információk integrálásához az SPM-rendszerekbe.



7 ábra – A nem tárgyasult stratégiai erőforrások általános SPM-ciklusa: Az RBV-megközelítés és a stratégiai szemlélet alkalmazása az intellektuális tőke menedzsmentre

(Günther et al. alapján. idézi Horváth – Möller [2004], 162. o.)

Ahogy a fenti ábra szemlélteti, az RBV-megközelítés hasznos perspektívákat nyújt a stratégia szempontjából kulcsfontosságú intellektuális vagy éppen a humán tőke elemek, valamint a tudástőke legfontosabb elemeinek és teljesítménydimenzióinak az azonosítása és nyomonkövetése – együtt: menedzsmentciklusa – során (ideértve a teljesítménymérést és az SPM-et is). Ez a megközelítés hangsúlyozza egy adott cég szervezeti kontextusának és stratégiájának a szerepét, ezáltal pedig hozzáadott értéket képvisel a gyakorlatorientált disszertáció, valamint az abban szereplő hipotézisek meghatározásának és elemzési módjának tekintetében.

Mivel a nem tárgyiasult stratégiai erőforrások – és azok egyik kulcsfontosságú eleme: a humán tőke – jelentősége és fontossága a vállalati stratégián és környezeten alapul, szervezetenként jelentős eltérések mutakozhatnak annak mérési intenzitása és módszerei, valamint kezelése tekintetében. Egy olyan tudásintenzív dinamikus környezetben (mint a disszertáció esettanulmányában szereplő szervezetnél) a humán tőke megközelítésének várhatóan magasabb intenzitási és vezetési szinteken kell működnie, mint egy hagyományosabb, stabilabb szektorban működőnek. Hasonlóképpen, egy különböző méretekkkel, stratégiával vagy szervezeti struktúrával rendelkező szervezet nagy valószínűséggel más humán tőke menedzsment-gyakorlatot és más mutatókat fog alkalmazni az SPM-rendszerben, mint a többi vállalat. Ugyanígy, a vezetőség szerepe (mint az egyik kulcsfontosságú kontextuális tényező) szintén jelentős lehet, még akkor is, ha a környezet, a vállalati stratégia vagy az SPM-rendszer teljes körű struktúrája ugyanaz a szervezetnél, és fordítva.³⁵

Az RBV fenti menedzsmentciklus fontosságának és az intellektuális tőke legfontosabb jellemzőinek és teljesítménydimenzióinak kiválasztásában játszott stratégia szerepe, valamint a kutatási eredmények kontextusfüggőségének hangsúlyozása mellett számos további észrevételt adhat hozzá a kutatáshoz, főként a doktori disszertáció fő fókuszpontjaira és kutatási kérdéseire vonatkozóan:

- A hagyományos *RBV főleg a stratégiai erőforrás-készletre és annak státuszára, valamint a nem tárgyiasult erőforrások* – a kutatás esetében egészen pontosan a humán tőke – *alapvető elemeinek és dimenzióinak azonosítására és fejlesztésére koncentrált*. Ebből a szempontból az első generációs RBV-megközelítés és eszközök segíthetnek a felsővezetésnek meghatározni és felügyelni a fő IC-komponensek teljesítményét és státuszát egy adott időpontban.
- A hagyományos RBV mellett azonban érdemes figyelembe venni az újgenerációs RBV-perspektívát; a cég *dinamikus erőforrás-alapú megközelítését* (lásd például

³⁵ Ez a kutatás a vezetőség szerepére koncentrált, de más befolyásoló tényezők általánosítási képességével vagy szerepével kapcsolatban lásd például a vezetőség semlegesítésével vagy helyettesítésével kapcsolatos megjegyzéseket a 3.2. fejezetben.

Hagan [1996]; Kuwada [1998]; Bowman – Ambrosini [2003]; vagy Helfat – Peteraf [2003]). A dinamikus RBV fontos üzenetet hordoz a disszertáció tekintetében: ez nem csupán a nem tárgyasult stratégiai erőforrások statikus jellemzőit (készlet) jelenti, hanem a kapcsolódó IC-menedzsmentet és a dinamikus fejlesztési folyamatot is (folyamat), amelyek nélkülözhetetlenek a stratégia megvalósításához, és a célzott stratégiai teljesítmény eléréséhez. Ezt az üzenetet hangsúlyozzák az előző fejezet 3. táblázatában foglaltak, ami jól mutatja, hogy a nem tárgyasult stratégiai erőforrások, valamint a tevékenységek az a két fő jellemző, melyeket integrálni kell az SPM-be a humán tőke tekintetében is.

ii. A humánerőforrás-menedzsment perspektívája

Mivel a dolgozat középpontjában a humán tőke áll, és hogy az hogyan integrálható a vállalati szintű stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerbe, hasznos lehet az alábbi néhány gondolatot is figyelembe venni a humánerőforrás-menedzsmenttel (HRM) kapcsolatban. A szakirodalom szerint a teljesítmény-menedzsment nem csupán egy SPM-funkció, hanem a HRM-rendszerek egyik alapvető folyamata is (lásd például Dessler [2005]; Noe et al. [2007]; és Csillag [2014]). Mivel a dolgozat a humán tőkét – a HRM alapvető objektumát – helyezi a középpontba, a humán tőke SPM-be történő integrációja és a HRM-perspektíva közötti kapocs felvillantása kulcsfontosságú lehet, még akkor is, ha a dolgozat egyértelműen SPM és nem HRM megközelítést követ.

Emellett, mivel az érett stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerek általában össze vannak kapcsolva az ösztönzési és kompenzációs rendszerrel (lásd a 3. fejezet 10. ábrája), ez szintén kiemeli a HRM-funkciókkal való kapcsolatot (és az együttműködés szükségességét).

Végül pedig, mivel a kutatás független tényezője – a vezetés – a szervezeti magatartás és a stratégiai humánerőforrás-menedzsment (HRM) szakirodalmának egyik legfontosabb témája, ez a szakasz kiemeli néhány releváns tendenciát és adatot, amelyeket a gyakorlati kutatás során figyelembe kell venni a humán tőke teljesítménymérésénél.

Mivel az egyéni teljesítménymenedzsment-rendszer a HRM-gyakorlatok egyik fontos eleme, az SPM kialakítása során általában szükség van a HR terület által kialakított teljesítménymenedzsment irányelvek, a folyamatok és eszközök számbavételére (és vice-versa). Ilyen HR szempontú teljesítménymenedzsment irányelvek és eszközök – mint a megegyezéssel cékitűzések révén történő vezetés

(Management-by-Objectives, MbO), a 180 vagy 360 fokos visszajelzés rendszere, illetve a szervezetben alkalmazott ösztönzési és kompenzációs elemek is fontos befolyásoló tényezők a humán tőke SPM-be való integrálásával kapcsolatban. Ha egy szervezet nem rendelkezik teljesítményalapú ösztönzőkkel, a cég HR-funkciói kiforratlanok, vagy nem biztosítanak megbízható HR-adatokat a vezetőség számára, nehézséget okoz a humán tőke stratégiai teljesítményének mérése, és az SPM-rendszer bevezetése a teljesítmény felülvizsgálatának fejlett szakaszán túl, a humán tőke rendszerekbe való integrálása tekintetében (lásd ismét a következő fejezet 10. ábráját). A HR fejlettségének, valamint az elérhető HR-eszközöknek és -folyamatoknak jelentős hatása lehet a kutatási eredményekre.

A HRM szakirodalma szerint a teljesítménymenedzsmenti ciklusnak három fő célkitűzése és funkciója van egy szervezetnél: (1) *a viselkedés összehangolása a stratégiai és üzleti célkitűzésekkel*, (2) *az emberek fejlesztése*, és (3) *az emberek teljesítményének adminisztrációja más HR-rendszerek számára*, mint a kompenzáció, létszámtervezés, munkaerő-felvétel, képzés, valamint tehetség- vagy karriermenedzsment (Csillag [2014]). Az első közvetlenül kapcsolódik az SPM fő célkitűzéséhez, azaz támogatja a menedzsmentet a vállalati stratégia megvalósításában, míg a másik kettő a HR-rendszerek, valamint a humán tőke mérésének és az SPM integrációjához való hozzáállásnak a fontos tényezője és eleme. Amennyiben a HR-részleg „erős” funkciót a szervezeten belül, és a humán tőkét stratégiai erőforrásként kezelik, vagy abban az esetben, ha a HR-osztály alá tudja támasztani a szükséges stratégiai teljesítményadatokat a humán tőkére vonatkozóan, a humán tőke SPM-be való integrálásának a valószínűsége is magasabb lehet.

Ezt a kapcsolatot figyelembe kell vennie e disszertációnak is, habár az alapvető HR-rel kapcsolatos teljesítményi folyamatok és megoldások – kivéve a fenti első funkciót – a kutatás fókuszának és a területének nem témái.

A fentiek szerint az emberierőforrás-menedzsment (HRM) az egyik leginkább érintett humán tőke az SPM-be való integrálás tekintetében, és mindkét vezetési funkció szakértőinek együtt kell működnie a siker biztosítása érdekében. Mivel a kutatás középpontjában a felsővezetés szerepe áll, a humán erőforrás és a stratégiai teljesítménymenedzsment közötti együttműködéselemzése e dolgozat szköpján kívül esik. A hatását azonban közvetve figyelembe kellett vettem (mint lehetséges vezetői hatást semlegesítő változó). A HR és az SPM közötti kapcsolat mélyrehatóbb

elemzése és a humán tőke SPM-be való integrálásának hatása a kutatási program jövőbeli továbbfejlesztése lehet.³⁶

Ráadásul mivel a dolgozat a humán tőke teljesítményének mérésére összpontosít, nem szabad elfelejteni, hogy ez az emberek mérését és értékelését³⁷, egészen pontosan a teljesítményüket és a vállalati értékekhez és a stratégia megvalósításához való hozzájárulásukat jelenti. Az emberi erőforrások mérése és értékelése általánosságban számos *szervezeti viselkedést és etikai problémát érinthet* (lásd például Harangozó [2007]). Ezek közül a dolgozat a strukturált szakirodalmi áttekintésen és a magyarországi intellektuális tőke-menedzsmenten végzett hosszú távú kutatáson alapuló *felsővezetés és igazgatóság hatására és szerepére* összpontosít.³⁸ A kutatások alapján a vezetés stílusa, valamint a felsővezetés hozzáállása és támogatása fontos tényezői a stratégiai teljesítménymenedzsment megvalósításának és megváltoztatásának, ideértve a humán tőke SPM-rendszerbe való integrálását is.

iii. A tudásmenedzsment perspektívája

Habár ez a dolgozat a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerre fókuszál, nem pedoig a tudásmenedzsmenti trendekre és gyakorlatokra összpontosít³⁹, egy utolsó, ámde annál fontosabb *tudásmenedzsmenttel kapcsolatos szakirodalmi perspektívát* is figyelembe érdemes venni.

Mivel a tudástőke különböző jellemzői – különösen a humán tőke esetében – tacit tudáselemek (lásd például Polanyi [1958] vagy Nonaka [1991] és [1994]), a humán tőke stratégiai teljesítményének mérése és felügyelete sem könnyű feladat. A nem tárgyiasult és gyakran tacit jellege miatt jelentős a humán tőke gazdálkodás szubjektivitásának veszélye, amely magában foglalja a fő teljesítménydimenziók azonosítását, formalizálását és felügyeletét. Ha ez a mérés túlságosan szubjektív, az a fent leírtak szerint a vezetőség semlegesítéséhez vezethet a HR szerepe és hatása tekintetében.

³⁶ Először is meg kell értenünk a humán tőkével kapcsolatos teljesítményi információk létezésének okát, és csak ezután haladhatunk tovább és elemezhetjük, hogy ezeket az információkat *hogyan* használhatjuk fel a szervezet különböző funkcióira vonatkoztatva.

³⁷ Az „értékelés” szó itt a célkitűzés és a tényleges állapot közötti összehasonlításra utal, beleértve a mutatószámokat, a tevékenységi elemeket vagy bármely olyan további tervezett elemet, amiről a vezető és az alkalmazott megegyezett a tervezési időszak kezdetén. Az értékelés tudományos definíciójáért, valamint a mérés és értékelés közötti különbségekkel kapcsolatos további információért lásd Klodt [1964]; Bródy [1990]; Babbie [2001]; vagy Lázár [2002].

³⁸ Lásd például Harangozó [2007]; Bodnár et al. [2009a]; Bodnár et al. [2009b]; Harangozó et al. [2010]; Bodnár et al., [2010]; és Bodnár et al. [2011].

³⁹ A tudásfejlesztés, a -megosztás és a -tárolás témáit (lásd az alábbi 10. táblázatot) tehát nem tartalmazza a disszertáció. A magyarországi tudásmenedzsmenti trendek tekintetében a Dr. Noszaky által vezetett MTA Tudásmenedzsment Munkabizottságának kutatásai és tagjai, vagy a Dr. Gaál vezette kutatócsoport a Pannon Egyetemen több részlettel tud szolgálni az olvasó számára.

A felsővezetés tudástőkével kapcsolatos szubjektívitas jelentette kockázathoz és tacit elemeinek arányához való hozzáállása, vagy az, hogy mennyire bíznak az adatok megbízhatóságában, érvényességében és objektívitasában, jelentős hatással lehet a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerekbe való beépítésére. A disszertáció és a kutatás során ezt a tényt mindvégig figyelembe kell venni, és tudatosan kezelni.⁴⁰

A fent leírt lehetséges semlegesítő tényezők és kockázatok mellett egy további, sokkal pozitívabb jellemzőt is meg kell megemlítenünk. A tudásmenedzsment-rendszer fő funkcióinak és eszközeinek elemzése után (Davenport – Prusak [2001]; Hislop [2009] vagy Dalkir [2011]), a szerzők állítása szerint számos elem biztosíthat értéknövelő inputot, különösen a nélkülözhetetlen elemek azonosítását és leírását, valamint a nem tárgyasult stratégiai erőforrások teljesítménydimenzióit, és a humán tőke – mint a jelen kutatás fő területének – tekintetében. Ezeket is figyelembe kell vennie a disszertációnak.

A fejezetben megvitatott témák strukturált áttekintése által a következő táblázat bemutatja azokat a kulcsfontosságú tényezőket, amelyeket figyelembe kell venni az SPM kutatása során a HRM és a KM szempontjából.

⁴⁰ Az SPM végrehajtásával kapcsolatos fő gyakorlati kihívásokat a 3.3. fejezet, míg az ICM általános kihívásait a 2.3.3. fejezet mutatja be.

4 táblázat – A humán tőke SPM-be integrálása: hogyan járul hozzá a disszertációhoz és a kutatási modellhez a HR- és a tudásmenedzsment-perspektíva?

Dimenziók	KUTATÁSI NARRATÍVA: STRATÉGIAI TELJESÍTMÉNYSZEMLE	TOVÁBBI PERSPEKTÍVA/ 1: HUMÁN ERŐFORRÁS-MENEDZSMENT	TOVÁBBI PERSPEKTÍVA/ 2: TUDÁSMENEDZSMENT
Áttekintés	Az SPM a menedzsmentrendszer és -eszközök leíró fogalma, amit arra terveztek, hogy segítse a vezetést a stratégia megvalósításában és növelje a szervezet teljesítményét.	Leegyszerűsítve a HRM-perspektíva olyan rendszerekre és folyamatokra összpontosít, amelyek biztosítják, hogy a szervezet a megfelelő humán erőforrásokkal rendelkezzen. A teljesítményszemle kulcsfontosságú része a HRM-gyakorlatnak.	A KM-perspektíva a különböző típusú információk – például értékek, szakértelmek, környezet, folyamatok – lokalizálására és azok strukturált, jól elsajátított és értékes tudáserőforrássá való átalakítására koncentrál.
Fő fókusz	Vállalati, szervezeti egység szintű teljesítmény Vállalati stratégia és teljesítményi kritériumok átadása a részlegeknek és egyéneknek	Egyéni és csapatszintű teljesítmény Egyéni és csapatszintű hozzájárulások a vállalati teljesítményhez	Tudáserőforrás létrehozása, tárolása és megosztása Tacit és implicit tudáselemek
Fő funkció	A vállalati teljesítmény mérése, felügyelete és fejlesztése	A humán erőforrásokkal kapcsolatos visszajelzés és fejlesztés a teljesítményük növelése érdekében	A tudáserőforrás menedzselése és koordinálása a vállalaton belül
Mintaeszközök és -folyamatok	Egy teljesítményszemle-rendszer fő elemei és eszközei: - Stratégiaalkotás - Stratégia operacionalizálása - Célmeghatározás és költségvetéskészítés - Teljesítménymérés - Teljesítmény felülvizsgálata - Ösztönző kompenzáció – a HR-irányelvekkel összhangban, és a két funkció közötti együttműködés segítségével	A teljesítményszemle-rendszer kulcsfontosságú eleme az alábbi HRM folyamatoknak: - HR-stratégia és munkaerőtervezés - Munkastruktúra és kompetenccszemle - HR-folyamatok (bejövő, kimenő) - Karriermenedzsment és utánpótlástervezés - Tanulás és fejlődés - Ösztönző rendszerek, kompenzáció – a kapcsolódó SPM-folyamattal együttműködve - Belső kommunikáció és HR-adminisztráció	SECI – Socializing, Externalization, Combination and Internalization (Szocializáció, externalizáció, kombináció, internalizáció) (Nonaka) Tudás-folyamatmodell például: - Tudáslétrehozás - Tudás kodifikáció - Tudás feltérképezés - Tudástárolás - Tudásmegosztás - Tudásátadás - Tudásalkalmazás
A disszertáció szempontjából lényeges megfigyelések (Kivonat)	A kutatás középpontjában az áll, hogy a humán tőke és elemei stratégiai teljesítmény szempontjából hogyan mérhetők, és integrálhatók a SPM-rendszerekbe. Az SPM-perspektíva leírása a 2. fejezetben található, míg a kutatási modell részleteit az 5. fejezet tartalmazza.	A HRM-et érinti leginkább a humán tőke teljesítményének a mérése, az adatok elérhetősége és felhasználása tekintetében, valamint a HR kulcsszerepének eredménye az ösztönző kompenzáció során. Ezt a kétféle együttműködési igényt figyelembe kell venni a stratégiai teljesítményméréssel és a humán tőke menedzsmenttel kapcsolatos SPM-kutatás során.	A tudásmenedzsment nagyon fontos hozzáadott értéket képvisel az általános ICM-ciklus első lépésénél (lásd 11. ábra). Az „Elismerés” szakaszában az SPM-szakértőknek és vezetőknek azonosítaniuk kell a humán tőke legfontosabb stratégiai tényezőit és dimenzióit. Például a tudás feltérképezése ennek hasznos eszköze lehet.
A kutatási modell jelentősége (Inputok)	A kutatási modell alapja: A különböző SPM-elemek humán tőkével kapcsolatos információinak elemzése, különös tekintettel a vezetési stílus hatására. Az SPM-rendszerek hat eleme.	A humán tőke mérésének hatása a kompenzációs rendszerre és ösztönzőkre, valamint azok kapcsolatának elemzése (+/-). A HRM a humán tőke mérésének és menedzselésének kulcsfontosságú adatforrása.	Elemzés a humán tőke kulcsfontosságú elemeinek azonosítási módjával kapcsolatban az SPM-ciklus alatt, és a szubjektivitás hatásának felmérése, ami a tacit tudás eredménye. Hasznos KM-eszközök a humán tőke azonosítására.

(Strukturált szakirodalom-áttekintésen és a 2., 3. és 4. fejezetben hivatkozott szerzőkön alapul, ideértve a jelen szerző korábbi kutatásait, pl. Harangozó [2011]).

2.3 Az intellektuális tőke menedzsmentje – Célok, különböző teljesítménymérési és beszámolási eszközök, valamint a megvalósítás gyakorlati kihívásai

A korábban leírt stratégiai, valamint a vállalati értékteremtésben és teljesítményelőállításban megjelenő trendek és tendenciák (lásd 2.1. fejezet) miatt számos szervezetnek – különösen azoknak, amelyeknél a kulcsfontosságú stratégiai erőforrást jelent – szüksége van arra, hogy kimutatható legyen a nem tárgyasult stratégiai erőforrások, illetve a humán tőke hozzájárulása a teljesítményhez és a stratégia megvalósításához. Különböző okokból azonban, ideértve a tudástőke immateriális jellegét, vagy a hagyományos mérési eszközök – mint a számviteli vagy pénzügyi teljesítménymenedzsment – nem megfelelőségét, valamint az ICM eszközök bevezetése körüli kihívásokat, ez nem egyszerű feladat, még annak ellenére sem, hogy a szakirodalomban és vállalati gyakorlatban elvileg sokféle ICM eszköz is rendelkezésre áll.

A fentiekhez kapcsolódóan, ez a fejezet célja, hogy áttekintést nyújtson az intellektuális tőke menedzsment gyakorlatáról, amelynek középpontjában a következők állnak:

- a legfontosabb vezetői célkitűzések az ICM megvalósítása során;
- kapcsolódó teljesítménymérési és beszámolóképzési eszközök, különös tekintettel a humán tőkére;
- a stratégiai teljesítménymenedzsment bevezetéséhez és alkalmazásához, illetve az immateriális erőforrások SPM-be történő beépítéséhez kapcsoló gyakorlati kihívások.

2.3.1 A teljesítménymérés és -értékelés fő céljai az intellektuális tőke és az immateriális stratégiai erőforrások esetében

A stratégiai teljesítménymenedzsment (avagy: strategic performance management, SPM) megközelítés szerint⁴¹ hatékony és eredményes a stratégiával, illetve a vállalat stratégiai teljesítményével kapcsolatos vezetői döntéshozatal nehéz olyan esetekben, amikor a döntés tárgyára vonatkozó strukturált, megbízható és rendszeres vezetői információk nem állnak rendelkezésre. Ez a megállapítás

⁴¹ Részletekért lásd 3. fejezet.

érvényesége megjelenik a nem tárgyasult stratégiai erőforrások esetében is⁴². Ennek megfelelően az IC-t/HC-t⁴³ középpontba helyező stratégiai teljesítménymenedzsment első lépése a „mérés”⁴⁴ – vagyis az intellektuális tőke kulcsfontosságú sikertényezőinek és alapvető teljesítménydimenzióinak a részletes leírása és nyomonkövetése – kell, hogy legyen. Az SPM szempontjából a teljesítménymérés egy olyan folyamatra utal, amely összegyűjti, feldolgozza és elemzi, valamint átadja a felsővezetésnek az információt a döntéshozatal támogatása érdekében. Stratégiai szempontból tehát az intellektuális tőke mérésének és irányítási módszereinek fő célja mindenképpen az intellektuális stratégiai erőforrások és humán tőke integrálása az SPM-be. Az általános cél mellett azonban különböző szerzők mutattak rá az intellektuális tőke mérésének és menedzsmentjének különböző célkitűzéseire. Ebben a fejezetben felvonultatom a legfontosabb példákat.

Turner és Jackson-Cox (2002) például a nem tárgyasult stratégiai erőforrások mérésének és jelentésének három célját azonosította, amelyek a következők: (1) *A szervezetek által a humán erőforrásokba és a humán tőkébe történő befektetés jobb menedzselése és ellenőrzése*, (2) *a növekvő és csökkenő immateriális értékekkel rendelkező vállalatok azonosítása*, valamint (3) *az intellektuális tőkébe való befektetés vállalati megtérülésének mérése*. Ezen szerzők szerint nagyon fontos, hogy a tudástőke mérése és felügyelete a vezetők és befektetők figyelmét ezekre az alapvető stratégiai erőforrásokra irányítsa. Egy másik fontos kutató, Bernard Marr véleménye szerint az intellektuális tőke mérésének fő haszna, hogy a szakértők és a menedzserek azonosítják és megvitatják a legtöbb nem tárgyasult stratégiai erőforrás egyes elemeit és kulcsfontosságú teljesítménydimenzióit. Marr elismeri, hogy a mérés és menedzsmentkontroll során szerepe van a pénzügyi szakkifejezéseknek; ugyanakkor sok különböző stratégiai helyzetben felesleges ragaszkodni a kizárólag pénzügyi értékelések készítéséhez, különösen a nem tárgyasult erőforrások esetében (idézi Juhász [2004]).

E kutatás narratívájához igazítva, a szokásos működés és a stratégiai megvalósítás tekintetében egy a humán tőke stratégiai teljesítményével és hozzájárulásával kapcsolatos rendszeres vezetői beszámoló több hozzáadott értéket képvisel a felsővezetés számára a stratégiai döntéshozás során, mint maga a pénzügyi értékelés. A pénzügyi értékelés talán több értékkel bír akkor, amikor egy cég

⁴² Lásd például az IC mérésére kialakított menedzsmentmódszerek sokféleségét.

⁴³ Intellektuális tőke/humán tőke

⁴⁴ A „mérés” kifejezés az adatgyűjtésre és az információltrehozási folyamatokra (pl.: beszámolók) vonatkozik, míg az „értékelés” az, amikor a vezetők összehasonlítják a cél- és a tényleges értékeket, és döntenek az akcióelemekről, illetve annak módjáról, hogy hogyan távolítsák el a teljesítményi különbségeket, és hogyan teljesítsék a stratégiát (a jó teljesítmény fő feltétele).

eladásáról van szó, míg a nem tárgyasult erőforrásokkal kapcsolatos trendek ismerete a döntéshozást segíti a stratégia megvalósítása alatt is.

Az intellektuális tőke számbavételének mögöttes mozgatórugóit *Andriessen* is vizsgálta, aki megkülönbözteti az összetevőinek mérésére irányuló motiváció három fő típusát: (1) *a belső menedzsment döntéseinek színvonalának növelését*, (2) *a külső beszámolók fejlesztését*, valamint (3) *a törvényes előírásoknak, illetve üzleti elvárásoknak való megfelelést (pl. befektetők, tulajdonosok, kulcsfontosságú piaci szereplők stb. által meghatározottak)*. Az első csoportba a szerző szerint olyan célok tartoznak, mint a teljesítménymenedzsment és a menedzsmentkontroll hatékonyságának és eredményességének növelése, a különböző stratégiák és akciók, valamint azok teljesítményre gyakorolt hatásának megértése, erőforrás-alapú stratégia kialakítása, stratégiai akciók meghatározása a stratégiai célok megvalósítására, valamint az intellektuális tőke menedzsmentjének fejlesztése általánosságban. Külső célt képez többek között például a befektetők irányában meglévő információs aszimmetria csökkentése, a vállalat értékének realisabb bemutatása, a tőkevonzó képesség, valamint a szervezet reputációjának növelése is. A jogi és tranzakciós tényezők harmadik kategóriáját a szerző nem tekinti valódi motivációnak vagy vezetői célnak az immateriális erőforrásokkal kapcsolatban; azonban a piacon maradás minimumfeltételeként értékeli (*Andriessen [2004]*).

A korábban említett *RICARDIS* szakértői csoport tagjai az intellektuális tőke számszerűsítésével kapcsolatban – egészen pontosan az intellektuális tőkével kapcsolatos kimutatások mint az IC mérésének elsődleges módszere mögött – a következő fő célokat emelik ki tudásorientált és innovatív szervezetek esetében. Az alábbi listában szereplő célok szorosan kapcsolódnak a stratégiai teljesítménymenedzsmenthez, valamint mivel 65 vezető vagy gyakorlati szakértő, valamint különböző szektorok és európai országok kutatói gyűjtötték össze és vitatták meg őket, tudományos és gyakorlati célokat is tartalmaznak (*RICARDIS [2006]* alapján).

- Az intellektuális tőke átláthatóvá és kézzelfoghatóvá tétele által a *menedzseri döntéshozatal színvonalának* javítása.
- *Teljesítményorientált szervezeti kultúra* kialakítása, ahol jellemző az *hatékony tudásmegosztás*.
- A szervezet *céljainak, tevékenységeinek és üzleti modelljének jobb megértése*.
- *Kvalifikált, tehetséges munkaerő vonzása, partnerség kezdeményezése* más szervezetekkel.
- A *vállalatvezetés és a többi érintett közötti kommunikáció* javítása.

- Az átláthatóság növelése a teljesítmény és értékek tekintetében a részvényesek/tulajdonosok számára.
- A pénzügyi beszámolókból található információk kiegészítése a szervezet nem tárgyasult stratégiai erőforrásokról szóló adataival (mivel ezek a jövőbeli értékteremtés alapjai).
- A tőkepiac hatékony működésének elősegítése, a tőkeallokációs döntések támogatása.

Nagyon hasonló célokat fogalmaz meg a Német Szövetségi Gazdasági és Munkaügyi Minisztérium a „Wissensbilanz”⁴⁵ projekt során, amelyben számos innovatív német szervezet, valamint kis- és középvállalkozás vett részt. Az intellektuális tőke mérésének és jelentésének fő célkitűzései a következők (Arbeitskreis Wissensbilanz [2004], 12-13. o. alapján):

- A szervezet szisztematikus menedzsmentje, jobb vezetői döntések elősegítése a teljesítménnyel kapcsolatban.
- Jobb hozzáférés a pénzügyi erőforrásokhoz és hitel vagy saját tőke szerzése.
- A jogi követelményeknek való megfelelés.
- A munkaerő-toborzás felerősítése, és a tehetséges emberek megtartása.
- Az együttműködés és a partnerkapcsolatok fejlesztése.
- Ügyfélszerzés fokozása és ügyfelek megtartása.

Habár az intellektuális tőke mérésére és menedzselésére meghatározott célok ilyen jellegű osztályozását még lehetne folytatni (lásd például Horváth – Möller [2004]; Grimaldi – Rogo [2013]; Serenko – Bontis [2013]), ez azonban nem adna többletértéket a disszertációhoz. A különböző szakemberek által említett legtöbb menedzseri cél átfedésben van egymással, de ugyanaz áll a középpontjukban, ami a gyakorlatban alkalmazandó. Szinte mindegyikük kiemeli a „jobb döntéshozást”, a „stratégia megvalósításnak eredményesebb támogatását a vezetők által” vagy az „immateriális teljesítmény jobb átláthatóságát”. Ez a három cél nagyon fontos a jelen kutatás, illetve a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsmentbe való integrálásának szempontjából. Ennek megfelelően ahelyett, hogy folytatnám az ICM⁴⁶ mögött rejlő különböző általános célok felsorolását, inkább további észrevételeket sorakoztatok fel

⁴⁵ Lásd például Arbeitskreis Wissensbilanz [2004] – a fent említett német szövetségi minisztérium által, az intellektuális tőke kimutatások szabványosításának és hatékonyságának növelése érdekében kifejlesztett útmutatóra nagyon gyakran hivatkoznak a nem tárgyasult stratégiai erőforrásokkal/tudás- és humán tőkével kapcsolatos teljesítménymenedzsmenti eszközök kapcsán.

⁴⁶ Intellektuális tőke mérése és menedzsmentje.

a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerekbe való integrálása kapcsán:

1. *Az immateriális erőforrások átláthatóságának növelésére vonatkozó vezetői motiváció a fő mozgatórugója a humán tőke-teljesítmény SPM-rendszerekbe való integrálásának.* A humán tőkével kapcsolatos kulcsfontosságú teljesítménydimenziókat és tényezőket (vagy a kulcsteljesítmény-mutatókat, ami kifejezi őket) rendszeresen felügyelni kell, különös tekintettel a szervezet stratégiájára és stratégiai végrehajtás szempontjából kritikus tényezőkre.
2. Ez a humán tőkével kapcsolatos fokozott átláthatóság – és vezetői beszámolóképzés – nem lehet kizárólag öncélú. Optimális esetben a *humán tőke teljesítményével kapcsolatos plusz információt a különböző vezetői döntések során fel kell használni, és a vezetés számára előnyöket kell biztosítani.* A humán tőke SPM-be való integrálásának a szintje a kutatási modellem alapján attól függ, hogy a vezetőknek szüksége van-e és felhasználják-e a humán tőkével kapcsolatos információkat az SPM-ciklus során, és ha igen, hogyan (lásd később).
3. Mivel a humán tőke által generált teljesítmény nemcsak a stratégiai teljesítménymenedzsment szempontjából fontos, de a belső érintettek számára is, többek között a humánerőforrás-menedzsment szerepkörrel rendelkezőknek, egy további *kulcsfontosságú célja a humán tőke teljesítménymérésének, hogy növelje az együttműködést a SPM- és a HRM-funkciók – mint belső érintettek – között, a szervezeten belül.* Mivel mindkét félnek lényeges befolyása van a humán tőke teljesítménymenedzsmenti gyakorlatára, ez a partnerkapcsolat rendkívül fontos sikertényező.

A fent említett fő teljesítménnyel kapcsolatos célkitűzéseken kívül az intellektuális tőke menedzsmentjének más fontos kiváltóit is azonosítani lehet a szervezeteken belül. Ilyenek például: (1) *a teljesítményalapú kultúra fejlesztése*, (2) *tehetséges munkaerő vonzása és megtartása*, (3) *fokozott tudásmegosztás és együttműködés*, (4) *a stratégiai és üzleti modell jobb megértése*, vagy (5) *további teljesítménnyel kapcsolatos információk biztosítása a tulajdonosok és befektetők számára.* Ezek nélkülözhetetlenek lehetnek a humán tőke teljesítménymenedzsmentjével kapcsolatban, különösen az olyan szektorokban, ahol a humán erőforrás a legfontosabb stratégiaierőforrás-tényező a stratégia megvalósítása és a teljesítmény szempontjából.⁴⁷

⁴⁷ Lásd például Rob Austin és Pat Larkey érdekes kutatását a szellemi munkások teljesítményének méréséről (Austin – Larkey [2007]).

2.3.2 Az intellektuális tőkét megragadó teljesítménymérési módszerek és menedzsmenteszközök áttekintése és tipológiája, középpontban a humán tőkével

Ahogy már korábban említésre került, az intellektuális tőke menedzsmentjének, illetve a kapcsolódó stratégiai teljesítménymenedzsment-ciklus első lépése a szervezet nem tárgyiasult erőforrásainak és azok legfontosabb teljesítménydimenzióinak, és elemeinek azonosítása és felügyelete. Az intellektuális tőke kulcsfontosságú teljesítménydimenziói vagy kulcsfontosságú sikertényezői a stratégiából következtethetők; az SPM-rendszerek fő funkciója pedig, hogy támogassa a stratégia megvalósítását és a szervezetet abban, hogy „magas teljesítményt” érjen el (lásd 3. fejezet).⁴⁸

Mivel az elmúlt időszakban a nem tárgyiasult stratégiai erőforrások fokozott és növekvő szerepe és jelentősége figyelhető meg a vállalati versenyképességben, ez a trend gyakorlati szükségletet teremtett a teljesítménymérés új módjaira. Ennek eredményeképpen a különböző szervezetek saját menedzsmenteszközöket és keretrendszereket fejlesztettek ki vagy alkalmaztak az intellektuális tőkének, és értékének megragadására. Az intellektuális tőke mérési és jelentési eszközeinek elsődleges célja azonban nem a tárgyiasult stratégiai erőforrások szigorúbb vagy jobb ellenőrzése (kontrollja), hanem hogy használatuk lehetőséget ad a vezetői átláthatóság növelésére a legfontosabb stratégiai erőforrásokkal kapcsolatban. Ez az átláthatóság aztán magasabb értékteremtést eredményezhet, valamint a stratégia megvalósítására és a teljesítményre vonatkozó döntések minősége is javulhat.⁴⁹ Mindazonáltal az ICM módszerek bevezetése és megvalósítása során felmerülő gyakorlati kihívások eredményeként (lásd következő fejezet) az intellektuális vagy humán tőke SPM-rendszerekbe való integrációjának a megvalósítása nem egyszerű feladat, még akkor sem, ha rendelkezésre állnak a megfelelő immateriális erőforrásokhoz szükséges menedzsmenteszközök vagy a szervezet vezetési rendszerek készen állnak az ICM eszközök formális alkalmazására.

⁴⁸ „Nagy teljesítménynek” nevezzük a disszertációban a stratégiai célkitűzések hatékony és eredményes teljesítését, függetlenül a stratégia jellegétől vagy a konkrét stratégiai célkitűzésektől. Más szóval a teljesítmény lehet pénzügyi teljesítmény, de nem számokban kifejezett mutató is. A kulcsfontosságú sikertényezőket és a megjelenítésükre használt mutatókat a szervezet stratégiája alapján kell meghatározni.

⁴⁹ Sveiby, az intellektuális tőke egyik „guruja” a széles körben hivatkozott menedzsmentszlogent „ami nem mérhető, az nem menedzselhető”, teljesen tévesnek véli. Véleménye szerint ez a hozzáállás rossz motivációkhoz és gyakorlatokhoz vezet, mivel a belső ellenőrzésre és a külső PR-ra fekteti a hangsúlyt. A fő célnak azonban a „tanulásnak” és az „új lehetőségek keresésének” kell lennie (Sveiby [2010]). A jelen kutatás egyensúlyát a humán tőke SPM-be való integrálása mögött rejlő motivációk elemzése teremti meg, a kérdés megválaszolását a kutatási minta segíti. A hipotézis szerint a megfelelően megvalósított IC-beszámoló határozottan hasznos információkkal szolgálhat a vezetői döntéshozatalban, miközben a szervezetben alkalmazott módszerek szintén diszfunkcionálisak lehetnek, azaz csak az ellenőrzésre használhatók, a tanuláshoz viszont nem. A használata kiegyensúlyozott lehet egy megfelelően tervezett és alkalmazott SPM-rendszerben.

E fejezet célja a fentiek alapján, hogy rövid összefoglalót adjon a legfontosabb és a leggyakrabban hivatkozott, gyakorlati teljesítménymenedzsment-eszközökről, amelyeket kifejezetten arra terveztek, hogy felügyeljék a nem tárgyasult stratégiai erőforrások és az intellektuális tőke teljesítményét. Mivel a menedzsmenti gyakorlatban és szakirodalomban több mint 40 különböző módszert említenek az intellektuális tőke mérésére (lásd például Jurczak [2008] vagy Sveiby [2010]), jelen dolgozatnak nem célja egy teljeskörű átfogó megközelítés ismertetése, csupán egy válogatást közöl. Ez a megközelítés azonban abszolút összhangban van a jelen disszertációban használt gyakorlati kutatási modellel, ahol nem a konkrét teljesítménymenedzsment-eszköz vagy keretrendszer a fontos, hanem inkább a humán tőke SPM-megoldásokba való integrációjának a módja, függetlenül a vizsgált szervezetnél alkalmazott konkrét vállalati SPM/ICM eszköztől. A fő kérdésem, hogy vajon a humán tőkével kapcsolatos információk és mutatók elérhetők-e az SPM-rendszerben és -folyamatokban, függetlenül a meghatározott menedzsmenteszközöktől vagy keretrendszerektől, amit a szervezetnél használnak (lásd az alábbi táblázat).

A több mint 40 intellektuális tőke menedzsment eszköz, amelyet az immateriális stratégiai erőforrások méréséhez, értékeléséhez és fejlesztéséhez, valamint a vezetőknek történő strukturált információszolgáltatás céljából fejlesztettek ki, a következő négy kategória egyikéhez rendelhető (lásd többek között: Bontis [2001]; Roos et al [2005]; Sveiby [2010]; vagy Juhász [2004]; Harangozó [2007]; Boda [2008]; Tóth [2008]; Stocker [2012]):

1. *Közvetlen intellektuális tőke (Direct Intellectual Capital – DIC):* ezek a módszerek az intellektuális tőkét elemekre bontják, és megbecsülik az immateriális erőforrások teljes pénzügyi értékét azáltal, hogy az egyes részeket külön-külön, közvetlenül értékelik.
2. *Piaci kapitalizáción alapuló (Market Capitalization Methods – MCM) módszerek:* a nem tárgyasult stratégiai erőforrások vagy az intellektuális tőke pénzügyi értékét a vállalat piaci értéke és könyv szerinti értéke közötti különbséggént határozzák meg. Ha a piaci kapitalizáció (vagy a piaci érték) magasabb, mint az érintettek részvénye a pénzügyi beszámolóknak (mint a cég könyv szerinti értéke), akkor az intellektuális tőke pozitív értéket hordoz a szervezet számára.
3. *Az eszközmegtérülési (Return on Assets – ROA) módszerek:* ezek a modellek a vállalat átlagos adózás előtti jövedelmét elosztják a tárgyasult eszközök átlagos értékével. Az eredmény a vállalat eszközmegtérülése, amelyet ezután az ipari átlaggal hasonlítanak össze. Egyszerűbben leírva, az immateriális erőforrások

értékét úgy számíthatjuk ki, hogy tőkésítjük a pozitív (vagy negatív) különbséget a megtérülésben az ipari átlaghoz hasonlítva.

4. A mutatószámalapú, ún. scorecardtípusú rendszerek (Scorecard Methods – SC): azonosítják az intellektuális tőke különböző elemeit és teljesítménydimenzióit, és a nélkülözhetetlen immateriális komponensek állapotának változását nyomon követik speciális, a kulcsfontosságú teljesítményre irányuló mutatók alkalmazásával. Eszerint az ide tartozó eszközöknek nem a pénzbeli érték meghatározása,⁵⁰ hanem a különböző kulcsfontosságú intellektuálistőke-elemek menedzsmentje és felügyelete az elsődleges céljuk.⁵¹

Az alábbi táblázat összefoglalja a különböző intellektuális tőkemérési módszereket és eszközöket a fent leírt négy fő kategória alapján rendezve.

5 táblázat – Az IC-mérési módszerek kategorizálása példákkal ⁵²

Kat.	I. Fókusz		II. Értékelés		Minta IC-mérési módszerek (fontos szerzők), <i>tudatosan a humán tőkével a középpontban</i>
	IC átfogó össz- értékén	Egyes IC- elemeken	Pénzügyi KPI-ok révén	Nem pénzügyi KPI-ok által	
DIC		Igen	Igen		.HR Költségszámítás és számvitel – HRA (1) (Flamholtz, 1985) .Human Capital Intelligence (Fitz - Entz, 1994) .Technology Broker (1996) .HR Költségszámítás és számvitel – HRA (2) (Johansson, 1997) .HR Statement (Ahonen, 1998) .Total Value Creation, TVC™ (Anderson – McLean, 2000) .Intellectual Asset Valuation (Sullivan, 2000) .The Value Explorer™ (Andriessen - Tiessen, 2000) .Dynamic Monetary Model (Milost, 2007)
MCM	Igen		Igen		.Tobin's q (Tobin, 1950s, Stewart, 1997) .The Invisible Balance Sheet (Sveiby, 1989) .Market-to-book value (Stewart, 1997; Luthy, 1998) .Investor Assigned Market Value, IAMV™ (Stanfield, 1998)

⁵⁰ Ahogy a DIC-, ROA- és MCM-módszereket az intellektuális tőke pénzügyi értékelésére tervezték és az áll a középpontjukban.

⁵¹ Ahhoz, hogy a kulcsjelzők által mérhető legyenek, a kulcsfontosságú nem tárgyasult erőforrások és a teljesítménydimenziók kiválasztásához, a különböző keretrendszerek különböző feltételeket alkalmaznak – például egy BSC-ben a tényezőket a stratégiai hozzájárulásuk és az intézkedés szükségessége/sürgőssége által azonosítjuk (Kaplan – Norton, 1996 és 2005; Van Den Berg, 2002). Míg az intellektuálistőke-kimutatás kiemeli a fontos tényezők azonosítása során felmerülő menedzsmenti kihívások szerepét; például Mouristen et al., 2003, addig a német „Wissensbilanz” megközelítés az alapvető értékteremtő folyamatokra, valamint a szervezet értékláncára összpontosít (Arbeitskreis Wissensbilanz, 2004).

⁵² Mivel a kutatás menedzsmenteszköz/keretrendszer-független megközelítést alkalmaz, a modellek csak illusztrációként szolgálnak. A kutatás során a különböző SPM-folyamatok állnak a középpontban (lásd 2. fejezet), amelyek tartalmazzák a humán tőkével kapcsolatos információkat. Ez csak kiegészítő információ, ha a vállalat BSC, ICS vagy más eszközt használ a teljesítménymenedzsment-rendszereken belüli humán tőke kifejezésére. Az integráció szintje a fontos, nem maga a menedzsmenteszköz.

Kat.	I. Fókusz		II. Értékelés		Minta IC-mérési módszerek (fontos szerzők), <i>tudatosan a humán tőkével a középpontban</i>
	IC átfogó össz- értékén	Egyes IC- elemeken	Pénzügyi KPI-ok révén	Nem pénzügyi KPI-ok által	
ROA	Igen		Igen		.Economic Value Added, EVA™ (Stern - Stewart, 1997) .Knowledge Capital Earnings (Lev, 1999) .Value Added Intellectual Coefficient, VAIC™ (Pulic, 1997)
SC		Igen	Opcion ális ⁵³	Igen	.Balanced Scorecard (Kaplan-Norton, 1992) .Intangible Asset Monitor (Sveiby, 1997) .Scandia Navigator™ (Edvinsson - Malone, 1997) .IC-Index™ (Roos et al., 1997) .Intellectual Capital Navigator (Stewart, 1997) .Value Creation Index (Ittner et al, 2000) .Knowledge Audit Cycle (Schiuma-Marr, 2001) .Intangible Asset Statement (Garcia, 2001) .Wissensbilanz (Tudásmérleg) - Austria (ARC, 2001) .The HR Scorecard (Becker - Huselid - Ullrich - Becker, 2001) .MERITUM Guidelines (2002) .Value Chain Scoreboard™ (Lev, 2002) .IC Rating™ (Edvinsson, 2002) .IC-dVAL™ (Bonfour, 2003) .Intellectual Capital Statements – Dánia (Mouritsen et al, 2003) .Public Sector IC (Bossi, 2003) .Wissensbilanz (Tudásmérleg) – Németország (BMW, 2004) .Wissens-Scorecard (Helm et al., 2004) .Topplinjen/Business IQ (Sandvik, 2004) .National Intellectual Capital Index (Bontis, 2004) .Regional Intellectual Capital Index, RIC (Schiuma et al., 2008) .The ICU Report (Sanchez, 2009) .The ICM Model (Matos, 2009/2013)

(A szerző kutatása alapján; további részletekért lásd többek között Günther – Neumann [2004]; Jurczak [2008] és Sveiby [2010]).

Ahogy azt fentebb is láthatjuk, számos IC-mérési módszerek és menedzsmenteszköz vált elérhetővé az elmúlt időszakban. Ezek általános megközelítése többnyire hasonló, azonban különböző folyamatokat vagy mutatókat használnak a fontos IC-elemek és azok teljesítményhez való hozzájárulásának kifejezésére.

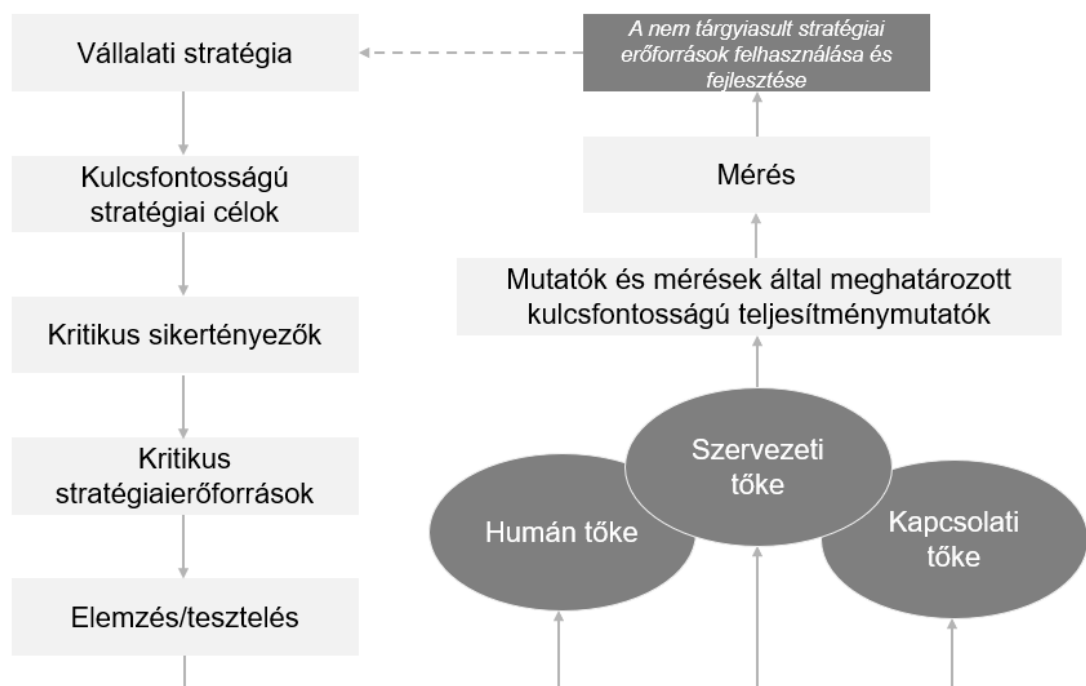
Ha figyelembe vesszük, hogy a „magas teljesítmény” olyan állapotra utal, amikor a szervezet hatékonyan és eredményesen valósítja meg a stratégiáját, ez utóbbi, a

⁵³ Habár a scorecardmódszerek fő célja nem az intellektuális tőke pénzügyi értékelése, több esetben azonosítani lehet azokat a pénzügyi mutatókat, amelyekkel a humán tőke különböző teljesítménydimenziói vagy stratégiai sikertényezői mérhetőek (pl.: EVA, ami egy KPI-rendszer tetején helyezkedik el, vagy az a mutató, amely az átlagos fizetést a versenytársakéval hasonlítja össze a jövőbeli fluktuáció megbecsülésére, vagy egy vállalat fontos tudáshordozóinak megtartására irányuló képességére). Ebből a szempontból az SC-módszerek szintén használnak pénzügyi kulcsteljesítmény-mutatókat a teljesítménymenedzsment és a menedzsment során.

fontos IC-elemek megragadására használt különböző mutatókkal kapcsolatos trend, teljesen helyénvaló. Ahogy korábban már volt róla szó, az IC-menedzsment ciklusa alapján (lásd 2.2.3. fejezet 7. ábra) az intellektuális tőke legfontosabb dimenzióit, elemeit és kulcsfontosságú sikertényezőit a vállalati stratégia és környezet alapján kell kiválasztani és részletezni.

A korszerű teljesítménymérési folyamatnak mindig a legfontosabb dimenziók és erőforrások meghatározásával kell kezdődnie: a felügyelet és a megvalósítás csak ezután következhet.

Az alábbi grafikon jól szemlélteti az általános, de mégis testreszabott stratégiai teljesítménymenedzsment megközelítését az intellektuális tőkére és annak elemeire alkalmazva, beleértve a humán tőkét is (De Beer – Barnes [2003]).



8 ábra – A stratégiai teljesítménymenedzsment és az intellektuális tőke integrált módszertana és fő lépései

(De Beer – Barnes [2003], 19. o. alapján – módosított)

A fenti ábra és a gyakorlati ICM-módszerek kategorizálása alapján a stratégia megvalósításának és a stratégiai teljesítménymenedzsment támogatása szempontjából az ún. scorecardmódszerek (avagy mutatószámalapú-módszerek, SC) a legmegfelelőbbek és a legpragmatikusabbak szervezeti és vezetési szempontból. Az

állapot és a teljesítmény közötti különbségre összpontosítanak a nem tárgyasult erőforrások nélkülözhetetlen IC-elemeivel és a kulcsfontosságú sikertényezőivel kapcsolatban, függetlenül attól, hogy az adott teljesítménydimenziók és kulcs teljesítmény-mutatók hogyan lettek kiválasztva a cégnél. Ezeknek a kulcsfontosságú teljesítménydimenzióknak és tényezőknek a kiválasztására alkalmazott mechanizmus lehet a vállalati stratégia, egy ún. tudás-narratíva, kapcsolódó menedzsmentkihívások, vagy bármilyen más, a szervezet felsővezetése által alkalmazott kritérium vagy célkitűzés.

Mivel a mutatószám-alapú-módszerek fő funkciója, hogy nyomonkövessék és rendszeresen beszámoljanak a vezetés számára a legfontosabb teljesítménydimenziók állapotáról, a stratégiai megvalósítás és a stratégiai teljesítménymenedzsment szempontjából ezek a legfontosabb eszközök, ideértve a jelen disszertáció fő kutatási területét, a humán tőke SPM-rendszerekbe történő integrációját, valamint a felső vezetés támogatását a stratégiai megvalósítás és teljesítményelőállítás részeként.

A scorecardmodellek szintén támogatják az e dolgozat középpontjába helyezett humán fókusz, mivel közülük több is testreszabott dimenzióval (nézőponttal vagy perspektívával) rendelkezik a humán tőke megragadására. Ilyen többek között a *humán fókusz perspektíva* a Skandia Navigator módszerben (az innovációval együtt), a *tanulás és fejlődés perspektíva* a balanced mutatószám-alapú-módszerben, míg például a nem tárgyasult erőforrások nyomonkövetése (avagy Intangible Assets Monitor, IAM)⁵⁴ módszerben a *kompetencia komponens* látja el ugyanezt a funkciót. Ezenkívül az SC-kategória olyan eszközöket foglal magában, mint a HR-Scorecard, a tudásaudit-ciklus (Knowledge Audit Cycle) vagy az ún. Human Capital Intelligence módszer, amelyeket összességében arra terveztek, hogy a humán tőke által generált teljesítményt mérijék és menedzseljék.

Itt azonban újra meg kell említenem, hogy ez a kutatás tudatosan „módszerfüggetlen” megközelítést alkalmaz, azaz nem a kiválasztott eszköz a fontos, hanem a rendelkezésre álló humán tőkével kapcsolatos információk a vállalati SPM-rendszeren belül. A vállalati SPM elemeit a 3. fejezetben határozzuk meg, ez a modell jelenti a humán tőke elemzésének keretét az esettanulmányi szervezetben is.

Az IC mérésére alkalmas különböző módszereken kívül (nincs egyetlen domináns rendszer) további gyakorlati okai vannak annak, hogy a kutatás miért nem összpontosít az egyes teljesítménymérési eszközökre vagy magára a módszerre, ilyenek például:

⁵⁴ Az IAM-módszer például növekedés, innováció, hatékonyság és stabilitás szerint strukturálja a mutatókat. Ez a megközelítés érvényes a humán tőkével kapcsolatos KPI-okra (lásd például Harangozó [2007] és [2012]).

- Az egyik első hasznos IC-mérési és beszámolóképzési eszközt, a Skandia Navigator™-t, a svéd pénzügyi szolgáltató, a Skandia fejlesztette ki 1998-ban. A különböző kihívások miatt azonban a vállalat leállította az IC-beszámolók közzétételét néhány évvel az első megjelenés után (a Skandia weboldal, valamint Starovic – Marr [2003] alapján).
- Habár az osztrák egyetemeknek és az Osztrák Nemzeti Banknak törvényi kötelezettsége intellektuális tőkére vonatkozó kimutatást benyújtani (a vonatkozó törvényt 2016-ban frissítették⁵⁵), az ehhez kapcsolódó teljesítménymutatók használata és a tudástőkével kapcsolatos információk csak korlátozottan vannak jelen az érintett szervezeteknél. Az egyik saját kutatási projektünk azt mutatja, hogy az oka annak, hogy a „Wissensbilanz” nem szolgál belső menedzsmenti célokat, hogy (1) túlságosan sok kulcsteljesítmény-mutatót tartalmaz, (2) a belső mutatók kevésbé felelnek meg a belső menedzsmenti célokhoz, (3) nem kapcsolódik a teljesítményi megállapodáshoz és a finanszírozáshoz, valamint (4) nemigen bíznak a KPI-adatokban. A beszámolóra tehát a kötelező külső beszámoló elkészítéséhez használt eszközként tekintenek, nem pedig belső teljesítménymenedzsmenti célokra alkalmazott SPM-eszközként (Harangozó – Tirnitz [2010]).
- Habár a HR-scorecard kifejezetten arra lett tervezve, hogy a humán tőke teljesítményi hozzájárulását, valamint egy szervezet humánerőforrás-menedzsment tevékenységét mérje és felügyelje, ez az eszköz egy testreszabott Balanced Scorecard, nem pedig egy új teljesítménymérési keretrendszer (lásd például Becker et al. [2001]).

Összességében tehát, annak ellenére is, hogy a szakirodalomban számos intellektuális tőkére specializált teljesítménymérési- és menedzsmenteszköz áll rendelkezésre, ezek a bevezetésükkel és alkalmazásukkal kapcsolatos kihívások miatt nem feltétlenül vezetnek egyértelműen pozitív – hozzáadott értékeket tartalmazó – eredményekhez⁵⁶. Mivel egyetlen domináns humán tőkemérési eszköz sem azonosítható a szakirodalom alapján, e disszertáció középpontjában az eszköz helyett a tartalom áll. Így a kutatás és eredményei jobban alkalmazhatók ahelyett, hogy kizárólagosan egy vagy több módszerre koncentrálnék. Amennyiben a felsővezetés elkötelezett a humán tőke menedzsment gyakorlatainak megvalósítását illetően, akkor az SPM vagy más menedzsmenteszköz részeként nagyobb fókusz helyez a humán

⁵⁵ A Wissensbilanz Verordnung-ot 2016. április 29-én publikálták – www.ris.bka.gv.at

⁵⁶ Amennyiben az eredmények később azt jelzik, hogy az általános gyakorlatban használt mérési eszközökkel kapcsolatban jelen vannak mintázatok, ezekkel az elemzési szakaszban foglalkozom majd. A kutatás elsődleges célja azonban nem ez a téma.

tőke kulcsteljesítménydimenzióira és hozzáadott értékére, és valószínűleg nem csupán egy vagy két eszközt választ ki, hanem azok egyfajta kombinációját alkalmazza. Ezt természetesen az empirikus kutatási fázisok során is meg fogom vizsgálni.

2.3.3 Gyakorlati kihívások és korlátok a klasszikus IC-mérési és menedzsmenteszközök esetében

Az elmúlt évtizedekben számos menedzsment- és mérési módszert látott napvilágot a nem tárgyiasult stratégiai erőforrások vállalati értékhez való hozzájárulásának és teljesítményének megragadására. A sokféle IC-menedzsmenteszköz rendelkezésre állása ellenére is a gyakorlati megvalósítás nem egyszerű, és számos fontos kihívással tarkított folyamatot jelent. A felmerülő problémák miatt a becsült IC-értékek megbízhatósága könnyen megkérdőjelezhetővé válik, valamint a mérési módszerek által generált információk nem megfelelő használatához, végereményképpen pedig kapcsolódó eszközökbe vetett alacsony vezetői bizalomhoz vezet. Emellett – még akkor is, ha az adott eszköz technikailag tökéletesen felépített – számos szervezeti magatartási mellékhatás is megjelenhet, elsősorban olyan esetekben, amikor rendszerek bevezetése és működtetése nem volt elég tudatos vagy előkészített (lásd például Harangozó [2007]). Ez a fejezet az IC-mérési és -menedzsmenteszközök legtipikusabb gyakorlati kihívásait és korlátait foglalja össze, hogy megteremtse a szükséges háttérrel a későbbi kutatási eredmények elemzéséhez.

Az IC-mérés gyakorlati kihívásainak az első legfontosabb kategóriája az *intellektuális tőkének és elemeinek* (pl. humán tőke) *immateriális jellegéből* vezethető le. A tacit jelleg és anyagi, pénzügyi forma hiánya miatt ezen erőforrások és javak teljesítményértékelése a legtöbb esetben azok stratégiára vagy vállalati értékre gyakorolt közvetett hatásának és befolyásának mérésével és értékelésével (ami sok esetben „becslésen” alapul) oldható meg.⁵⁷ Egy ilyen „becslés-alapú” megközelítés azonban könnyen számos *szubjektív elemet* is magába foglalhat, amikor az alapvető IC dimenziók azonosításáról, a kapcsolódó mutatók és a KPI-célok meghatározásáról, valamint a legutóbbi állapot és a tényleges teljesítményük vezetői értékeléséről van szó. Ennek eredménye, hogy az IC-mérés nem lehet olyan pontos és precíz, mint

⁵⁷ Lásd később.

amilyennek a vezetők várják, és ez a szubjektivitás jelentősen csökkentheti a kapcsolódó módszertan elfogadását a szervezeten belül és azon kívül.

Az intellektuális tőke kezelésére kifejlesztett teljesítménymérési és menedzselési módszerek számának növekedése ellenére az *ICM-eszközök listája kevésbé kimerítő és kevésbé tesztelt, mint azon menedzsmenteszközöké, amelyeket a szervezetek hagyományos materiális vagy pénzügyi javaik megragadására és értékelésére használnak*. Másfelől viszont a *hagyományosan alkalmazott mérési és értékelési eszközök, mint például a számviteli rendszerek, nem biztosítanak megfelelő keretet a nem tárgyasult stratégiai erőforrások megragadására*. Ez egyik oldalról természetes is, hiszen egy pénzügyi-számviteli rendszer fő funkciója az, hogy megbízható és valós (azaz összehasonlítható) külső információkat biztosítson – olyan a múltban történt, vagy várhatóan a közeljövőben történő – üzleti tranzakciókról, amelyek hatással vannak az eszközök és kötelezettségek értékére, valamint a szervezet pénzügyi teljesítményére. Mivel a cél az összehasonlítható standard információ, ezek a rendszerek per se kevésbé rugalmasak, ha nem tárgyasult stratégiai erőforrásokról van szó. Egyszerűen, az intellektuális tőke egy nem tárgyasult erőforrás, amely a – fizikális értékelést tekintve is – megfoghatatlan és emiatt sokszor nehezen megragadható és értékelhető. A hazai vagy nemzetközi számviteli szabványok a legtöbb esetben nagyon szigorúan szabályozzák az immateriális erőforrások aktiválási lehetőségeit⁵⁸, éppen az erőforrásoknak az immateriális jellege miatt. Kivéve néhány könnyen védhető és ellenőrizhető nem tárgyasult erőforrást (pl. engedélyek, szabadalmak vagy szerzői jogok), az intellektuális tőke értéke és a teljesítményhez való hozzájárulása nem jelenik meg a pénzügyi kimutatásokban, maximum goodwillként – azaz a piaci és a könyv szerinti érték közötti különbséggént. Habár a goodwill értéke sok esetben jelentős lehet,⁵⁹ mint az egyetlen a számvitelben is megjelenő kulcsteljesítmény-mutató túl általános az intellektuális tőke vezetői szempontú méréséhez és értékeléséhez; valamint sok különböző tényező hatását sűríti egyetlen mutatóba is. Ebből kifolyólag a goodwill teljesítménymenedzsment célokra kevésbé alkalmas mutató, hiszen a cél éppen az lenne, hogy megértsük a teljesítményt befolyásoló kritikus összetevők (például az intellektuális vagy humán tőke kulcsfontosságú teljesítménydimenzióit) tendenciáit és állapotát. Mivel a stratégiai teljesítménymenedzsment fő szerepe a jövőbeli stratégiai megvalósítással kapcsolatos vezetői döntések segítése (a teljesítmény fő kritériumai; lásd 3. fejezet), a többnyire múlt-fókuszú számviteli rendszerek hozzáadott értéke korlátozott. A legtöbb esetben ez

⁵⁸ A nem tárgyasult erőforrásokat érintő számviteli szabályok részletes leírása kívül esik a disszertáció vizsgálati körén. A nemzetközi szabályozás esetében lásd IAS 38 és IFRS 3, míg a magyar számviteli szabályzatot a C/2000. évi törvény (Számviteli tv.) írja le.

⁵⁹ Magyar vonatkozásban lásd például Juhász [2004], [2005] és [2016], valamint Martin [2013] kutatási eredményeit.

utóbbiak kizárják a vezetői folyamatokból az intellektuális tőke több kulcsfontosságú sikertényezőjét.

A disszertáció kulcsfontosságú elemével, a humán tőkével kapcsolatban érdemes itt megemlíteni egy másik pénzügyi értékelési és mérési megközelítést is, mégpedig a humán erőforrások költsége és számvitele (HRA) megközelítést⁶⁰. ezt kifejezetten a nem tárgyasult stratégiai erőforrások, és különösen a kutatás tárgyát képező humán tőke értékelésére fejlesztettek ki. Habár a humán erőforrások pénzügyi értékelése komoly etikai problémákat és kérdéseket vet fel, a HRA-megközelítés fő célja a humán tőke azonosítása és értékelése, valamint menedzseri információk létrehozása annak pénzügyi értékéről (Gebauer – Wall [2002]). A HRA különböző módokat – egészen pontosan beszerzési költségeket, helyettesítési költségeket, alternatív költségeket, piaci vagy bevételalapú módszereket – alkalmaz a humán tőke és annak teljesítményének pénzügyi értékelésére⁶¹; azonban szinte minden módszernek vannak a gyengeségei vezetői szempontból (strukturált összefoglalóért lásd többek között Juhász ([2004] és [2005]), így hozzáadott értéke is korlátozott ebben a kutatásban. Mivel az SPM középpontjában a jövőbeli stratégia megvalósítása és a stratégiai teljesítménymenedzsment elősegítése áll, a pénzügyi értékelési módszerek kevesebb hozzáadott értékkel bírnak ebből a szempontból. Ugyanez igaz a HRA-megközelítésre is, így ez szintén a jelen kutatás vizsgálati körén kívül esik. Általánosságban elmondható, hogy a kutatás során a teljesítménymenedzsment-perspektívát, és nem a menedzsmentkontroll-perspektívát alkalmaztam (a kettő közötti különbséget lásd például a 3. fejezetben, valamint Bodnár [2005]).

A fent említett gyakorlati korlátozások mellett a számviteli rendszerekben lévő immateriális javak aktiválásával és felügyeletével kapcsolatban további kihívások jelentkezhetnek az intellektuális tőke értékteremtésében betöltött a "hagyományos" anyagi és pénzügyi erőforrásokhoz képest megjelenő különbségek eredményeként. Kaplan és Norton, a bostoni Harvard Business School professzorai és a BSC-módszer kifejlesztői, a következő négy tényezőre és jellemzőre hívják fel a figyelmet a nem tárgyasult erőforrások kapcsán (Kaplan – Norton [2005]):

1. *Az értékteremtés indirekt:* az immateriális erőforrások általi értékteremtést nehéz közvetlenül megragadni, hiszen többnyire közvetetten, ok-okozati kapcsolatok láncolatán keresztül valósul meg. A különböző ok-okozati hatások elemzése és

⁶⁰ Lásd HRA 1 és HRA 2 a fenti 11. táblázatban.

⁶¹ A HRA megközelítés tehát nem magukat az embereket értékeli, hanem az általuk generált teljesítményt. Ebből a szempontból az emberi élet értékelésével kapcsolatos etikai kérdések jelentősége csökkenhet; mindazonáltal vannak más negatív kockázatok vagy mellékhatások (lásd például Ebersberger, 1981; idézi Juhász [2004]).

azonosítása elengedhetetlen az intellektuális tőke hatékony méréséhez/ teljesítménymenedzsmentjéhez.

2. *Az érték kontextusfüggő*, azaz az immateriális erőforrásoknak a vállalati teljesítményhez való hozzájárulása mindig egyedi az adott szervezetre jellemző, valamint az immateriális stratégiai erőforrások és a stratégia közötti összhangtól függ.
3. *Az érték potenciális*, azaz az intellektuális tőkébe fektetett erőforrások költsége csupán gyenge becslése az értéknek. A nem tárgyiasult erőforrások jövőbeli értéke jelentősen nagyobb vagy kisebb is lehet a szervezet számára a bekerülési költségeknél.
4. *Az immateriális eszközök szorosan összekapcsolódnak*: azaz a humán tőke elemei kapcsolódnak egymáshoz, a stratégiához és a kontextushoz. A legtöbb esetben nehéz feladat annak azonosítása és mérése, hogy az egyéni humán tőke elemek önmagukban mennyire járulnak hozzá a stratégiához és stratégiai teljesítményhez. A szaktudás vagy az alacsony fluktuáció például döntő fontosságú lehet az egyik szervezet számára, mialatt egy másik cégnek különböző szaktudásra, vagy új impulzusokra és perspektívákra lehet szüksége a munkavállalók részéről (ami nagyobb fluktuációhoz vezethet). Ennek megfelelően az intellektuális tőkével kapcsolatos mindkét stratégia és teljesítményinformáció értelmezéséhez figyelembe kell vennünk ezeket a kapcsolatokat a vállalati stratégia és az adott IC-komponensek (beleértve a humán tőkét is) fő teljesítménydimenziói tekintetében is.

A fent összefoglalt tanulmány mellett, Kaplan és Norton kiemeli, hogy az ügyvezető igazgatóság és a vezetőség támogató szerepe és elkötelezettsége nélkülözhetetlen a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer bevezetéséhez és alkalmazásához úgy általában, s nem csupán az ICM esetében (*Kaplan – Norton, 1998*; idézi, például, Bodnár et al [2009a] és [2010]).

Ahogy ebben a fejezetben már bemutattam, az IC-mérési és menedzsmenteszközök megvalósítása általában nem egyszerű feladat a – szakirodalomban és a vállalati gyakorlatban rendelkezésre álló egyes IC-mérési módszerektől független – különböző általános kihívások következtében. Ezen kívül számos menedzsmenttanulmány is kiemelte már azokat a közvetlen szervezeti és magatartásbeli kihívásokat, amelyek az egyes IC-mérési módszerekkel kapcsolatban felmerülhetnek. Ilyen például:⁶²

⁶² Ez akkor is lényeges, ha a kutatásban már nagy hangsúlyt kapott a „módszerfüggetlen” megközelítés fontossága. A hangsúly a humán tőke mérésének motivációján és okán (miért), a tartalmán (mi) és a folyamatokon (hogyan), valamint

- A humán tőke mérésének módszerével kapcsolatban *Edersberger (1981)* kiemeli annak *etikai kockázatait, hogy az embereket a teljesítményük alapján felcímkézzük, és betesszük őket egy „skatulyába”*. Mivel a munkavállalóknak nem könnyű kitörni ezekből a keretekből és túllépni a címkéiken, – még akkor sem, ha a teljesítményük jelentősen javult – nagyon fontos, hogy a felsővezetés és a vezetők pragmatikusak és rugalmasak legyenek bármilyen IC-mérési eszköz használatakor. Egy ilyen „manipulatív” helyzet (mint például a beskatulyázás) elkerülése pozitív hatással lesz a humán tőke sikeres mérésére, és a szervezet motivációs szintjére. Ezzel összefüggésben *Johansson (1999)* kiemeli, hogy *a vezetés érzelmi intelligenciájának szerepe a mérés során a kulcsfontosságú sikertényezők közé tartozik* (mindkét szerzőt idézi *Juhász [2004]*).⁶³
- A fent megfogalmazott etikai kritikán kívül *North, Probst és Romhardt* három gyakorlati problémát emel ki különös tekintettel a mutatószámalapú-modellekre. A szerzők szerint a rendelkezésre álló IC-módszerek *(1) nem a fontos tényezőket mérik*⁶⁴, *(2) rossz megközelítést alkalmaznak a mérésnél*⁶⁵, és *(3) hajlamosak rossz mutatókat használni*⁶⁶ (*North et al. [1998]*).
- Végül pedig *Ittner és Larcker* az IC-mérési módszerek használatának szervezetekre gyakorolt pozitív hatására hívják fel a figyelmet, azonban a szerzők a nem tárgyasult stratégiai erőforrások hozzájárulásának mérése és teljesítménymenedzsmentje során alkalmazott pénzügyi mutatók túlzott vagy nem megfelelő használatának negatív hatását emelik ki. Véleményük szerint a szervezetek négy fő hibát követnek el az IC-mérés és -beszámoló megvalósítása és alkalmazása során (*Ittner – Larcker [2004]*):
 - A mutatók és a (vállalati) stratégia közötti kapcsolat hiánya.
 - A(z ok-okozati) kapcsolatokra fordított figyelem hiánya.
 - A cél meghatározásának hiánya, különös tekintettel a nem tárgyasult stratégiai erőforrások kulcsfontosságú teljesítménydimenzióira vonatkozóan.
 - Helytelen mérési módszerek.⁶⁷

a létrejött teljesítménnyel kapcsolatos információ felhasználóján (ki) van, a konkrét módszerek helyett ezekre összpontosít a kutatás.

⁶³ Az érzelmi intelligencia szerepét szintén kiemeli Goleman vezetési modelljében, amit tudatosan beépítettem a jelen disszertáció empirikus kutatásába (lásd 3.2. fejezet).

⁶⁴ Véleményük szerint bár a módszerek fontos hozzáadott értéket képviselnek, és pozitív hatást gyakorolnak az IC-mérésre és a menedzsmentgyakorlatra, nem adnak magyarázatot a könyv szerinti és a piaci érték közötti különbségre, valamint nem képesek az egyik legfontosabb elemet – a tudást – kezelni.

⁶⁵ A módszerek túlságosan a pénzügyi mérésekre koncentrálnak, az ok-okozati kapcsolatra, illetve az egyén képességeire és kompetenciáira azonban nem.

⁶⁶ A módszerek a mennyiségi értékelési megközelítést helyezik előtérbe, mintsem a minőségi szempontok integrálását. Hajlamosak továbbá túlságosan rövid időtávot alkalmazni, az immateriális erőforrások hatása azonban sok esetben csak hosszútávon mérhető.

⁶⁷ Ittner és Larcker eredményei szerint például a vállalatok 70 százaléka használ olyan mérési és jelentési módszereket, amelyek statisztikai megbízhatósága és érvényessége hiányos. A szervezetek hajlamosak csak a KPI-adatok

Ahogy ez a fejezet bemutatja, mind a gyakorlati, mind pedig a tudományos diskusszió is kiemeli azok szerepét és hatását a szervezeti teljesítményben, illetve javasolják a vezetés fokozott figyelmét a nem tárgyiasult stratégiai erőforrásokra – számos szektorban és szervezetnél, nem kizárólag, de különös tekintettel a tudásorientált szektorok esetében (a magyar helyzetért lásd például Juhász [2004] és [2016], vagy Kovács [2015]). Kutatói és gyakorlati munkám során azonban viszonylag kevés olyan szervezettel találkoztam, amelyik használ bármilyen kifejezetten IC-mérésre és menedzsmentre tervezett módszert, és hogy sikeresen és hatékonyan integrálja őket az SPM-gyakorlatába, vagy bármilyen más célzott teljesítménymenedzsment megoldásokat alkalmaz a humán tőke mérésére. A kapcsolódó vezetési eszközök a valódi hasznosítása nem könnyű a benne szereplő információk megbízhatatlansága miatt, vagy, mert a formális humán tőke menedzsmenteszköz az adott szervezetben hiábavalónak tűnik (lásd például 6. fejezet és a kutatási eredmények).

Ez alapján a jelen disszertáció és kutatás egyik fő célkitűzése éppen a fenti helyzet okainak feltárás, valamint leadership erre gyakorolt hatásának megértése a kiválasztott magyar szervezeteknél, különös tekintettel az egyik legfontosabb IC-elemre (a humán tőkére).

A következő fejezet bemutatja a disszertáció teljes terminológiáját, ami a későbbi kulcsfejezetek (5. és 6.) alapját képezi. Az előbbiben a teljes kutatási modell szerepel, az utóbbi a kutatás empirikus eredményeit részletezi.

A jelen kutatási modell két fő elemének bemutatása a 3. (a stratégiai teljesítménymenedzsment terminológia), illetve a 4. fejezetben (a vezetési alapok) található.

2.4 Humán tőke – Terminológia, valamint a kutatás során figyelembe veendő kulcsteljesítmény-dimenziók

A humán tőke (HC) az egyik legfontosabb eleme a nem tárgyiasult stratégiai erőforrásoknak az intellektuális tőke összes meghatározása és osztályozása szerint (lásd 2.2. fejezet).

Számos kutató és gyakorlati szakember definiálta már a humán tőkét, illetve vezetett be a humán tőkére vonatkozó különböző osztályozásokat mindezt pedig

begyűjtését követően dönteni a mérés céljáról, illetve sok esetben a különböző üzleti egységek különböző módszereket alkalmaznak ugyanannak a teljesítménydimenzióknak a mérésére. Ez utóbbi megközelítés például nagy hiba a rendszer összehasonlíthatóságának és szabványosításának tekintetében (Ittner – Larcker [2004]).

különböző nézőpontokból, ideértve a stratégiai teljesítménymenedzsmentet, a humánerőforrás-menedzsmentet vagy éppen a tudásmenedzsmentet is.

Ahogy a 4. táblázat is mutatja, ez a három különböző nézőpont mind hozzáadott értéket képvisel a disszertációban, valamint ezen a humán tőke SPM-rendszerbe és annak elemeibe való integrálására fókuszáló kutatás során. Amíg az SPM-perspektíva a fő célja a stratégia vállalati stratégia kulcsteljesítmény-mutatók révén történő megragadása és mérhetővé tétele, valamint a KPI-célok és azok megvalósításának nyomonkövetése a rendszeres vezetői beszámolók és elemzések által, addig a HRM-megközelítés segít megérteni a humán tőkével kapcsolatos kulcsteljesítmény-mutatók, az ösztönző rendszerek és a kompenzációs folyamatok közötti kapcsolatot. Végül a tudásmenedzsment szempontok figyelembe vételével a kutatási modell gazdagíthatja a tudás-feltérképezési eszközök elemzését, amelyek potenciálisan felhasználhatók a humán tőke kritikus sikertényezőinek és kulcsfontosságú teljesítménydimenzióinak azonosítására; ez utóbbi, mint az SPM ciklus első lépése, a disszertáció és a kutatás fő területét is jelenti.

Habár tudjuk, hogy minden szervezetnek a saját definícióját kell alkalmaznia a humán tőkére vonatkozóan, és nekik kell kiválasztaniuk a legfontosabb emberi jellemzőket a vállalati stratégia alapján, ez a fejezet kidolgozza és bemutatja a szerző saját, a kutatásban használt humán tőke meghatározását. Az általános humán tőkével kapcsolatos terminológián túl tömör és strukturált áttekintést nyújt a humán tőke tipikus teljesítménydimenzióiról, amelyek különböző releváns IC-kutatásokban és mérési módszerekben jelentek meg.

Mivel a kutatás középpontjában a humán tőke áll, a lenti scorecard- és a vonatkozó DIC-módszerek átfogó és strukturált elemzése nem csupán a humán tőke általános megközelítéséből valósult meg, hanem annak erős hangsúlyozásával. Az eredmény egy 15 teljesítménymérési és menedzsmentmódszerből álló részletes lista lett, jellemző teljesítménydimenziókkal, amelyek tükrözik a humán tőkét, annak a céghez való hozzájárulását és értékét.⁶⁸ Ki kell azonban emelnünk, hogy a szakirodalomból összegyűjtött humán tőke jellemzői inkább „általában mért dimenziók”, nem pedig egy fix lista a humán dimenziókról vagy a humán tőke mérésének legjobb módjáról. A felsorolt teljesítménydimenziókat sokkal inkább rugalmasan és hasznos útmutatóként kell használni annak megállapítására, hogy leggyakrabban milyen típusú humán tőkével kapcsolatos információk épülnek be a gyakorlatban a teljesítménymenedzsment-rendszerekbe. Az egyes humán tőkére vonatkozó (HC)

⁶⁸ A 15 humán tőkére vonatkozó módszerrel és a jellemző emberi mutatókkal kapcsolatos további részletekért lásd a mellékletet, a hat leginkább használt kulcsfontosságú teljesítménydimenzió listája később, a 6. táblázatban található.

mutatókat minden esetben a vállalati stratégia és a cég kontextusa alapján kell meghatározni.

Mielőtt a humán tőke tipikus teljesítménydimenzióinak részleteibe bocsátkoznánk, először összefoglalom a kutatásban és a disszertációban alkalmazott fő meghatározásokat és terminológiát:

1. *Intellektuális tőke (IC)* – *avagy tudástőke, intangibles, illetve nem tárgyasult stratégiai erőforrások mind szinonimák a disszertációban* – egy szervezet nélkülözhetetlen stratégiai erőforrásainak az együttese, aminek nincs klasszikus értelemben vett anyagi vagy pénzügyi formája vagy megjelenése, viszont részt vesz az értékteremtő folyamatokban és közvetlenül vagy közvetetten kapcsolódik a tudáshoz. Más szóval az intellektuális tőke a legfontosabb nem tárgyasult stratégiai eleme egy cégnek, amely rendkívüli mértékben hozzájárul a stratégiai teljesítményhez és az értékteremtéshez.

Statikus szempontból az intellektuális tőke a következő négy fő alkategória elegye: *humán, kapcsolati és strukturális tőke.*⁶⁹

A stratégiai teljesítménymenedzsment szempontjából az intellektuális tőke *statikus* és *dinamikus* jellegét is ki kell emelni. Nemcsak az intellektuális tőke tényleges státuszát (készletét) kell felügyelni, hanem az immateriális tevékenységeket (folyamatot) is, amelyek a stratégiai megvalósításhoz és a vállalati teljesítménygeneráláshoz szükséges nem tárgyasult, nélkülözhetetlen stratégiai erőforrások megszerzéséhez és fejlesztéséhez elengedhetetlenek. Mindkettőnek egy jól tervezett és jól megvalósított intellektuális-tőke-mérési rendszerben kell megjelennie (vagy SPM, ami megfelelően integrálja az IC-t).

2. A *humán tőke (HC)* azokat az intellektuális tőkeelemeket – például: nélkülözhetetlen sikertényezőket és kulcsfontosságú teljesítménydimenziókat – foglalja magában, amelyek szorosan kapcsolódnak a humán erőforrásokhoz vagy a humán erőforrás-menedzsmenthez.

A disszertációban használt terminológiában a humán tőke alapvetően a legfontosabb (stratégiai) képességekből, tudásból és az alkalmazottak hasonló tulajdonságaiból áll, amelyek hatással vannak a konkrét emberi képességekre az eredményes munka elvégzéséhez.

Más szóval, a humán tőke a humán erőforrások vagy azok szakértelme, képességei, tevékenysége és közreműködése, tapasztalata és tudása (stb.) által

⁶⁹ A 4.2. fejezet 10. ábrája alapján a vezetői számvitel szerint. Ez a kutatás a nem tárgyasult stratégiai erőforrások vagy az intellektuális tőke széleskörű menedzseri értelmezését használja.

létrejött stratégiai teljesítményt tükrözi. A humán tőke és az emberi teljesítmény állnak a disszertáció és a kutatás középpontjában. A nem tárgyiasult stratégiai erőforrások humán tőke eleme az 5. fejezetben leírt kutatási modell spektrumát képviseli (lásd később).

A humán tőkével kapcsolatban szintén fontos különbséget tenni annak *statikus* és *dinamikus* jellege között. Az SPM-rendszerekben a humán tőkével kapcsolatos információk szintjének elemzése során a teljesítmény statikus és dinamikus dimenziójának teljesítményét is figyelembe kell venni, és annak felmérése szükséges az empirikus szakasz során. Ebből a szempontból a kutatási modell megfelel a teljesítménymenedzsment és a menedzsmentkontroll elmélet egyik hagyományos rendszerének.⁷⁰ Ennek megfelelően a humán tőke olyan mutatók segítségével mérhető, amelyek az *input* és *output* (statikus) jellemzőkre fókuszálnak, valamint amelyek a *tevékenységgel kapcsolatos* vagy folyamati (dinamikus) mutatókat mérik.

Megjegyzés: a disszertáció tudatosan nem használja a „humán erőforrást” a „humán tőke” szinonimájaként. Ennek oka, hogy kihangsúlyozzam a kutatásban alkalmazott teljesítménymenedzsment-perspektívát. A humán tőke a humán erőforrások és tevékenységek által előállított teljesítményre utal, míg a humán tőke értékelése a teljesítményének az értékeléséhez kapcsolódik, és nem tulajdonít konkrét pénzügyi értéket az embereknek vagy az emberi erőforrásoknak.

3. A fentiek mellett az alábbi megállapításokat is számításba kell venni e dolgozat terminológiája során:

- A kutatásban az „*érték*” nem monetáris megnevezés vagy pénzügyi érték⁷¹, hanem az intellektuális és humán tőkének a stratégiához és a stratégia megvalósításához való, valamint a szervezet számára a teljesítmény létrehozásához szükséges hozzájárulási képességét fejezi ki.
- A „*nagy teljesítményű*” arra vonatkozik, amikor egy szervezet eléri a stratégiai célkitűzéseit a KPI-célok tekintetében (gyakorlatilag egy sor jóváhagyási forma figyelembe vétele).
- A „*stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer (SPM)*” olyan menedzszeri eszközkészlet, mely a vezetőket releváns információkkal segíti (a különböző beszámolóokban) a vállalati stratégiai teljesítmény a vállalati stratégia

⁷⁰ A menedzsmentkontroll és a teljesítménymenedzsment input-folyamat-output logikájának alapja a cég hagyományos kibernetikai és rendszerelmélete (lásd például *Ludwig von Bertalanffy*. Idézi Bodnár [1999]; Lázár [2002]; és Dobák – Antal [2011]).

⁷¹ Természetesen, végső soron egy vállalat pénzügyi teljesítménye a legfontosabb mutató. Az SPM szemszögéből az is értéknek számít, ha az ügyfél vagy az alkalmazott elégedett és lojális, vagy egy kutatási csoport az egyetemen több kutatást is publikál. Ebben az esetben az érték szélesebb értelmet kap az SPM fókusza és megközelítése szerint.

megvalósításának állapotával kapcsolatban. Ez a disszertáció és kutatás kizárólag a vállalati szintre fókuszál, és az SPM-rendszer fő elemeit a 3. fejezet 10. ábrája foglalja össze.

- „A humán tőke integrációja vagy beépítése” illusztrálja az SPM-rendszerben elérhető információ szintjét és annak speciális elemeit a humán tőkével kapcsolatban. A humán tőkeinformáció mennyiségén túlmenően a kifejezés a vonatkozó információ minőségére és vezetői hasznosítására, valamint a humán tőke mutatóira utal.

A disszertáció és a kutatási modell egy 1–6. szintig terjedő kategorizálást alkalmaz a humán tőkével kapcsolatos információknak az SPM-rendszer specifikus folyamataiba történő integrálásának szintjével. Az 1. szint (L1) azt jelenti, hogy a humán tőkével kapcsolatos információk a stratégiai célkitűzések között szerepelnek (pl. a humán tőke integrálása a „stratégia meghatározásába”), míg a 6. szint (L6) arra a helyzetre utal, amikor a különböző ösztönzőket és kompenzációkat befolyásoló tényezők kapcsolódnak a humán tőke teljesítményéhez és mutatóihoz (pl. a humán tőke egy SPM „ösztönző kompenzáció” elemébe van integrálva).

Ezt az 5. fejezetben leírt kutatási modell részletezi.

Ahogy már korábban kiemeltük, a humán tőke alapvető sikertényezőinek és kulcsfontosságú teljesítménydimenzióinak számító elemek a szervezeti stratégiába és kontextusba vannak ágyazva. A legfontosabb tényezőket, amelyeket integrálni kell az SPM-rendszerbe, a vállalati stratégiából kell levezetni, és nem lehet „egyetlen jó” teljesítménydimenzió-készletet összeállítani a humán tőkére vonatkozóan, vagy egy szabványosított „egyetlen jó” listát készíteni a humán tőke kulcsfontosságú tényezőiből és a teljesítményi mutatókból.⁷²

Mivel azonban a legfontosabb IC-osztályozás és IC-mérési módszerek mind tartalmaznak egy összefoglaló leírást a humán tőkéről (vagy a teljesítménydimenziókról és tényezőkről a humán tőkére vonatkozóan), ezen osztályozások és mérési módszerek strukturált áttekintése és elemzése által összeállíthatunk egy tömör listát azokról a fontos emberi tényezőkről, amelyeket az szervezetek általában a humán tőkével kapcsolatban mérnek. Ezt a konszolidált listát alkalmazhatják és alkalmazzák majd a humán tőke stratégiai teljesítményének tipikus dimenzióival kapcsolatos empirikus kutatásoknál (lásd a 13. táblázatot alább) valamint a jövőbeli kutatási projektekben, és a disszertáció empirikus szakaszában. A fejezettel

⁷² Nincs egyetlen jó módszer erre – ahogy azt a kontingenciamodell is kiemeli a szervezeti struktúrával kapcsolatban (lásd például Dobák – Antal [2011]).

összhangban a humán tőke jellemző teljesítménydimenziói között találhatunk statikus és dinamikus jellemzőket is.

6 táblázat – A humán tőke kulcsfontosságú stratégiai teljesítménydimenziói a szakirodalmi áttekintés szerint

Kategória	Statikus (készlet) teljesítménydimenziók	Dinamikus (folyamat) teljesítménydimenziók
Képességek és kompetenciák	<ul style="list-style-type: none"> Diplomák és végzettség szintje Az állandó és a támogató személyzet aránya Tapasztalat (tudás) 	<ul style="list-style-type: none"> Képzés (mennyiség, terjedelem, alkalmazottankénti költség) Tudásmegosztás és tapasztalatszerzés
Hozzáállás és lojalitás	<ul style="list-style-type: none"> Munkavállalói elégedettség Távmaradás Lojalitás (évek)/Átlagos időtartam a szervezetnél Szociális kompetenciák 	<ul style="list-style-type: none"> Szociális kompetenciákkal kapcsolatos képzés Csapatépítés
Diverzitás	<ul style="list-style-type: none"> Rugalmas munka (forma, terjedelem) Nők különböző pozícióban (menedzseri, állandó és támogató) Nemek aránya Fogyatékkal élők 	<ul style="list-style-type: none"> A kulcsfontosságú célcsoportok fluktuációja Felvétel/Alkalmazottak a kulcsfontosságú célcsoportból A sokszínűség támogatása a HR által (projektek, szolgáltatások stb.)
HR stabilitás és növekedés	<ul style="list-style-type: none"> Betöltött/nyitott pozíciók Szervezeti kép (a célzott munkaerőpiaci szegmensben) A szervezet alkalmazási trendjei Tapasztalat (év) 	<ul style="list-style-type: none"> A személyzet fluktuációja Felvétel/Új munkavállalók A munkavállalók távozása/Felmondások vagy elbocsátások Nyugdíjazások
HR eredményesség	<ul style="list-style-type: none"> Hozzáadott érték/Munkavállalónkénti profit (összesen vagy HR-alkalmazottanként) Ügyfél-elégedettség (munkavállalókkal, szolgáltatásokkal) – belső vagy külső érintettek A HR-célok és -stratégiák megvalósításának a szintje (vállalati szinten, és a HR-osztály szintjén) 	
HR hatékonyság	<ul style="list-style-type: none"> Személyes költségek (alkalmazottanként vagy a teljes költségekhez viszonyítva) A HR-osztály teljes költsége (alkalmazottanként vagy a teljes költséggel összehasonlítva) A HR-folyamatok és szolgáltatások működési hatékonysága (idő, minőség, költség) 	

(A szerző saját elemzése 15 IC-mérési módszer elemzése alapján, további részletekért lásd a mellékletet)

Az emberi dimenziókat is magában foglaló IC-mérési módszerek szakirodalmi áttekintése és részletes elemzése szerint, a humán tőke fontos teljesítménydimenziói – vagy kulcsfontosságú sikertényezői (KSF) – ebbe a hat kategóriába sorolhatók. Ebből a szempontból az empirikus kutatás során a fenti táblázatot használom mint működési útmutató a különböző SPM-eszközök és scorecardok elemzéséhez a humán tőke teljesítményére vonatkozó információinak tekintetében. A fent említett kulcsfontosságú

sikertényezők és a hozzájuk kapcsolódó dimenziók a humán tőke teljesítménymenedzsment keretrendszerének javasolt elemei, amelyet az esettanulmány részletes longitudinális elemzéséből származó eredmények alapján vizsgálnak, validálnak és frissítenek.

Mivel az egyes humán tőke KPI-ok és KPT-k kiválasztása a vállalati stratégia alapján történik, a disszertáció és a kutatás főleg erre a szintre koncentrál (nem pedig az egyes KPI-szintekre), és úgy tervezték, hogy azokat összehasonlítsák a gyakorlatilag megvalósított KSF kategóriákkal, amelyet a minta szervezetek által végzett kutatás empirikus fázisában azonosítottak.

3. STRATÉGIAI TELJESÍTMÉNYSZABÁLYRENDSZER – A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSÁT TÁMOGATÓ VEZETŐI ESZKÖZÖK ÖSSZESEN

Mint ahogy e kutatás a humán tőkére vonatkozó információk a vállalati stratégiai teljesítményszabályrendszerbe (SPM) való beépítését vizsgálja, a jelen fejezet célja a stratégiai teljesítményszabály és -szabályrendszer e dolgozatban alkalmazott alapvető terminológiájának bemutatása. Ennek során az SPM-rendszer fő funkcióira, összetevőire koncentrálok, mint olyan vezetői eszköztár, amely támogatja a felsővezetést a vállalati stratégia végrehajtása során. Amint azt elismert kutatók is hangsúlyozzák, a teljesítményszabály és -szabályrendszer gyakran tárgyalt, de ritkán definiált téma (Neely et al. [2002]). Ezért tehát a stratégiai teljesítményszabály és -szabályrendszer releváns terminológiájának e rövid áttekintése során nem törekszem a témával foglalkozó terjedelmes szakirodalom átfogó bemutatására. A jelen dolgozat kutatási keretében a leginkább elismert SPM-definíciókat választom ki és azokra helyezem a fókusz a humán tőkére vonatkozó információk – és kulcsfontosságú teljesítményszabályok – stratégiai teljesítményszabály és -szabályrendszerben való jelenlétének és felhasználásának elemzése során. Nézőpontomból ez utóbbi nem csupán magának az SPM-rendszernek a formális jellemzőitől függ, hanem az SPM-rendszer megvalósításának módjától is, és – egyéb szervezeti tényezők mellett – a vezetési stílus (leadership) szintén döntő szereppel bír. Ebből a szempontból nehéz elemezni az SPM előnyökét biztosító felhasználását anélkül, hogy a rendszer kifejlesztése és használata során ne mérlegelnénk a megvalósításához kapcsolódó változási folyamatot és egyéb magatartási hatásokat (lásd például Macintosh [1994] vagy Riahi-Belkaoui [2002] alapján).

A részleteket megelőzően fel kell hívnom a figyelmet arra, hogy ez a dolgozat a stratégiai fókuszú teljesítményszabályrendszerre összpontosít (más szóval, a stratégiai kontrollra): és különösen azon teljesítményszabály és -szabályrendszeri megoldásokra, eszközökre és folyamatokra, amelyek célja a felsővezetés támogatása a vállalati stratégia végrehajtása során. A vállalati teljesítményszabályrendszer olyan további elemei, mint a köztes időben történő vagy taktikai teljesítményszabályrendszer (vagy szabályrendszerkontroll) eszközei, illetve a rövid távú vagy feladatszintű

teljesítmény menedzselésére fókuszáló eszközök és rendszerek (az úgynevezett operatív kontroll eszközei⁷³) nem tartoznak e dolgozat vizsgálati körébe.

A humán tőkére vonatkozó információk vállalati SPM-ben való jelenlétének elemzése során alkalmazott fókusz, és a taktikai vagy operatív szintre vonatkozó témák nem képezik a dolgozat tárgyát: olyan témák, minthogy: hogyan bontják le a stratégiai humán tőkére vonatkozó információkat és vállalati menedzsment rendszereket operatív szintekre, valamint hogyan építik be a stratégiai humán tőke információkat az operatív teljesítménymérési eszközökbe és módszerekbe – a kutatás egy következő fázisát alkothatják, de jelen esetben területén kívül esnek.

3.1 Stratégiai kontroll és stratégiai teljesítménymenedzsment – Főbb funkciók és meghatározások

A stratégiai teljesítménymérési és -menedzselési rendszerek fontos szerepet töltenek be a 21. századi szervezeteknél. Annak érdekében tervezik, valósítják meg és használják őket, hogy szükséges információkat nyújtsanak a teljesítményről és a stratégia végrehajtásának státuszáról. Fő címzettjük a vállalatvezetés, beleértve a felsővezetést is, amire a jelen dolgozat is elsődlegesen fókuszál.

Ahogy Franco-Santos és kollégái állítják, „a *napjainkban alkalmazott teljesítménymérési rendszerek a szervezet üzleti stratégiájához kapcsolódó pénzügyi és nem-pénzügyi méréseket foglalnak magukban*”, és „*gyakran ajánlják ezeket a stratégia megvalósításának megkönnyítése és a szervezeti teljesítmény fokozása érdekében*” (Franco-Santos et al. [2012], 79. o.). A szerzők szerint az ilyen rendszerek fő célkitűzése lehet a teljesítmény fokozása, a munkatársak magatartásának a stratégiához hangolásával, valamint azon szükséges képességek fejlesztésével, amelyekre a szervezetnek szüksége lehet a stratégia sikeres megvalósításához.

Egy stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer rendszerint két funkciót foglal magában, valamint a cég teljesítményének mérését és menedzselését. A szakirodalom áttekintése és az én gyakorlati értelmezésem szerint a *mérési* dimenzió a múltbéli cselekvések és döntések hatékonyságát, eredményességét, és egyéb teljesítményre kifejtett hatásait számszerűsítő eszközöket és folyamatokat jelenít meg, míg a *menedzsment* rész azon tevékenységeket ragadja meg, amelyek a cég tervezett és tényleges teljesítménye közötti különbségeket áthidaló jövőbeli tevékenységek

⁷³ A stratégiai, menedzsment és operatív tervezés és ellenőrzés közötti differenciálást lásd a következő fejezetben, vagy részletesebben a következő szerzőknél: Anthony et al. [1992], Bodnár [1999], Horváth & Partners [2008] vagy Anthony – Govindarajan [2009].

meghatározására és ajánlásaira összpontosítanak. Az SPM-rendszerek részeként a szervezetek általában személyre szabott teljesítményméréseket határoznak és valósítanak meg (más szóval kulcsfontosságú teljesítménymutatókat (KPI), amelyeket strukturált, szabályszerű és rendszeres jelentéstételi és felülvizsgálati folyamat keretében elemeznek a vezetői döntések támogatása érdekében (például, Kaplan – Norton [1992], Bodnár [2005], Anthony – Govindarajan [2009] alapján). Hogy milyen sajátos mutatókat dolgoznak ki, valósítanak meg és alkalmaznak, valamint hogy milyen, a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerek mögött meghúzódó irányítási modellt választanak, az – többek között – a szervezet kontextusától, stratégiájától és szervezeti felépítésétől, valamint a felsővezetés és a vezetők által meghatározott vezetői stílustól és a stratégiai teljesítményhez⁷⁴ kapcsolódó információs igényektől függ.

Ezen túlmenően, a stratégiai kontroll-mechanizmusokat és a gyakorlatban megvalósított SPM-rendszert⁷⁵ egy szervezeten belül specifikus funkciónak kell tekinteni. Szervezeti vagy menedzsment funkcióként a stratégiai teljesítménymenedzsment lehetővé teszi a vállalatvezetés számára, hogy tájékozott döntéseket hozzon, meghatározza azon akciókat, amelyeket a szervezetnek meg kell tennie a teljesítménydimenziók számszerűsítési folyamata, valamint a stratégia hatékony és eredményes⁷⁶ végrehajtására vonatkozó kritérium-rendszer alapján. Ebből a szempontból a számszerűsítési (vagy teljesítménymérési) folyamat megfelelő adatok és információk megszerzéséből, összevetéséből, válogatásából, elemzéséből és értelmezéséből áll (Neely [2002]).

Az ebben az értekezésben stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszernek nevezett ilyen jellegű vezetői eszközök főbb jellemzői hasonlóak ahhoz, amelyet Bodnár [1999] Robert Anthony és kollégái által a Harvard Business Schoolban kidolgozott klasszikus kontroll modell szerint „*stratégiai kontrollként*” ír le. A stratégiai kontroll vezetői funkcióként magában foglalja a felsővezetést a stratégia végrehajtásában támogató tevékenységek tervezését és jelentését egyaránt. Ebből a szempontból nagyon hasonló és kapcsolódik az SPM-hez, és logikailag felhasználható az általam alkalmazott SPM terminológia kiindulási alapjaként. Ezenkívül a stratégiai kontroll kulcsdimenzióinak összehasonlítása a menedzsmenttel és operatív kontrollal hasznos kiegészítő információkat nyújt jelen értekezés vizsgálati köréről. Ez a dolgozat a humán tőke köztes idejű és operatív tényezői helyett a stratégiai szintekre fókuszál.

⁷⁴ Az Oxford Szótár [2017] szerint, a teljesítmény azt jelenti, „hogyan egy feladatra vagy műveletre aszerint tekintenek, mennyire sikeresen teljesítik”; azaz valósítják meg vagy hajtják végre azt. A jelen dolgozat nézőpontjából a teljesítmény arra utal, milyen sikeresen hajtják végre a stratégiai célkitűzéseket a kitűzött célértékek elérése vonatkozásában (a legtöbb esetben kulcs teljesítmény-mutatók vonatkozásában).

⁷⁵ Ebben az értekezésben az SPM-rendszert mint a szervezetben a stratégiai kontroll megvalósítását szolgáló gyakorlati menedzsmenteszköz-készletnek és folyamatoknak tekinthető.

⁷⁶ Az eredményesség és hatékonyság terminológiájának tisztázásához lásd például, Dobák – Antal [2011].

A fő kérdés az, hogyan méri és menedzseli egy szervezet vállalati szinten a stratégiai teljesítményt oly módon, hogy az megfelelő információk nyújtásával támogassa a felsővezetést a vállalati stratégia eredményes és hatékony megvalósításában.

7 táblázat – A stratégiai kontroll főbb jellemzői a menedzsment- és operatív kontroll-ciklusokkal való összehasonlításban

Dimenzió	Stratégiai kontroll	Menedzsmentkontroll	Operatív (vagy feladat-) kontroll
Tipikus döntéshozatali helyzet	Strukturálatlan problémák Számos különböző lehetőség	Félig strukturált és ismétlődő problémák, korábbi példákkal Korlátozott számú lehetőség	Előírt szabályok és kritériumok
Időhorizont	Hosszútávú	Középtávú	Rövidtávú
A teljesítmény természete	Közvetett, ok-okozati kapcsolatokon keresztül	Részben programozható	Matematikai modellek
Mérési képesség	Alacsony	Közepes	Magas
Ellenőrzés/ Teljesítménymérési folyamat	Kevésbé formális elemzés – a vezetői értelmezés szerepe nagyobb Kevésbé szabályozott	Formálisabb elemzés Néhány ismétlődés, ritmikus	Előre meghatározott szabályokat és szabályzatokat követ, nincs helye a változékonyságnak Ismétlődő folyamat
Teljesítmény-felülvizsgálat és -értékelés	Szubjektív és összetett A hatások néha csak hosszú távon értékelhetők	Kevésbé összetett/ bonyolult Minimum évenkénti értékelés	Egyértelmű, előre meghatározott kritériumokon alapul Azonnali értékelés
Fókusz	Hosszútávú tervek, stratégia	Programok, projektek és felelősségi központok	Tranzakciók
Határidők	Kevésbé fontos, kisebb az időbeli nyomás	Meghatározott határidők	Szigorú és operatív időkeret
Jelentési gyakoriság	Alacsony	Közepes	Magas

(Anthony and Govindarajan alapján, in Bodnár [1999], 11. o. – módosítva)

A jelen értekezésben meghatározottak szerint, a *stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer*⁷⁷ különböző mérési- és menedzsmenteszközök és

⁷⁷ A menedzsment témájú tanulmányokban a „rendszer” kifejezés általában „menedzsmentkeretet” vagy „menedzsmenteszközt” jelent, azonban értelmezhető „folyamatok és eljárások halmazaként” vagy „intézményesített szabályok és politikák halmazaként” is. A „szervezeti struktúra”, a „felelősségi körök” vagy a „vállalati kultúra főbb jellemzői” továbbá szintén gyakran a szervezeti rendszer alkotóelemei (lásd például: Bodnár [1999] vagy Lázár [2002]). Amikor ez a dolgozat SPM-rendszereket ír le, a stratégiai teljesítménymenedzsment kulcsfontosságú folyamatait és alkotóelemeit érti a fogalom alatt. Sem az ilyen rendszerek kulturális vagy strukturális háttere, sem a szervezetben megvalósított sajátos teljesítménymenedzsment keretei és eszközei nem képezik a kutatás fókuszát. Ebből a nézőpontból ez az értekezés „az eszközök és keretek vizsgálata nélküli” megközelítést alkalmaz: az empirikus kutatás a humán tőke SPM-be való integrálását a szervezetben megvalósított specifikus teljesítménymérési és menedzselési eszközöktől függetlenül, azonban az SPM-rendszer alapfolyamataira fókuszálva elemzi. Egy SPM-rendszer átfogó struktúráját a 10. ábra foglalja össze.

folyamatok összessége, amelyek támogatják a felsővezetést a vállalati stratégia végrehajtásában és egy szervezeten belül a stratégiai kontroll megvalósításában. Ez a meghatározás hasonlít a menedzsmentkontroll (Anthony – Govindarajan [2009]) vagy a kontrolling (Horváth & Partners [2008]) klasszikus értelmezéséhez, de néhány ponton jelentősen eltér azoktól. A menedzsmentkontroll a köztes idejű és operatív teljesítményre, és nem igazán a stratégiai dimenziókra fókuszál. Mivel ez az értekezés és kutatás a vállalati stratégiát, annak végrehajtását és a stratégiai teljesítménymérést helyezi a középpontba, az SPM-rendszer definícióját és fő funkcióit a fenti táblázat bal oldali része adja meg: *vállalati stratégiák meghatározása és leírása* (mint például stratégia-térkép, vagy célértékek kitűzése), *ezek mérhetővé tétele* (KPI-ok és KPI-célértékek használatával) és *az elért eredmények figyelemmel kísérése* (a teljesítmények megfelelő jelentésén és felülvizsgálati folyamatain keresztül), valamint *a szervezet számára ezek fontossá tétele* (jelzések eredményeképpen⁷⁸ és/vagy a stratégiai teljesítményösztönzőkkel való összekapcsolásával). Ennek megfelelően e kutatásban ez utóbbiakat tekintem a stratégiai teljesítménymérési rendszer fő funkcióinak.

Ebből a nézőpontból, az ebben az értekezésben használt SPM-definíció hasonló, de némileg eltér a klasszikus kontrolling meghatározásoktól. Ez utóbbi jobban utal egy szervezet (vagy üzleti egység) átfogó átláthatóságára, beleértve nem csupán a stratégiát, hanem az operatív üzleti folyamatokat és a pénzügyi eredményeket is. Ez a pénzügyi fókusz erőteljesebb és jelentősebb lehet egy kontrolling rendszeren belül, mint a stratégiai teljesítménymérés és -menedzsment területén. Más szóval, a pénzügyi és rendkívül operatív mutatók használatának és arányának valószínűsége kisebb egy SPM esetben, mint egy menedzsmentkontroll-rendszerben⁷⁹. Ezen túlmenően, bár mind a teljesítménymérési, mind a menedzsmentkontroll-rendszerek megalkotásának célja az, hogy támogassák a vállalatvezetést a vállalati stratégia végrehajtásában, az általuk alkalmazott eszközkészletek és folyamatok különböznek. Az SPM terminológiája és a kapcsolódó vezetői eszközkészlet és folyamatok hasonlóak az IGC⁸⁰ kontrolling definícióiban a „Stratégiai tervezés” folyamatában leírt funkciókhoz. Az itt leírt kutatás során egy kontrolling rendszer olyan folyamatait, mint a klasszikus költségszámítás, kockázatkezelés, projekt- és beruházás kontrolling,

⁷⁸ A menedzsmentkontroll terén a magatartás vizsgálatával foglalkozó kutatók szerint egy teljesítménymenedzsment-rendszer csak akkor küld jelzéseket, ha valamit mérnek: a kapcsolódó KPI-oknak nem szükséges ösztönzőkhöz kapcsoltnak lenniük (Macintosh [1994]). Ebből a perspektívából, ha egy vezető a humán tőkét mérő és figyelemmel kísérendő teljesítmény-mutatókat (KPI-ok) határoz meg, az kizárólag a szereplők számára lesz fontos, mint mérési eredmény. Ennek megfelelően, amit mérnek, az önmagában is fontos a szervezeten belül.

⁷⁹ Ez ismét érthetőbben látszik a 8. táblázatból: minthogy a stratégiák kevésbé konkrétak és nem mindig fókuszálnak elsődlegesen a pénzügyi célkitűzésekre (lásd például a non-profit szervezeteket). Annak eredményeképpen, hogy esetleg a nem-pénzügyi célkitűzéseknek és KPI-oknak ugyanolyan (sőt a jelen dolgozat nézőpontjából akár nagyobb mértékű) relevanciát tulajdonítanak a vállalati stratégiában, mint a pénzügyi mutatóknak, a nem tárgyasult stratégiai eszközök és a humán tőke beépíthetők a stratégiai teljesítménymérésbe.

⁸⁰ International Group of Controlling, <https://www.igc-controlling.org>

valamint egy kontrolling folyamat modelljének funkcionális kontrolling és részben operatív tervezési funkciói, a kapcsolódó vezetői információs rendszer adatforrásainak vagy elemeinek tekintem, de nem kezelem a stratégiai teljesítménymérési és -menedzsment rendszer alapfunkcióiként (Heimel et al. [2012] alapján).

Bár a stratégiai teljesítménymérés és a stratégiai kontroll általános bemutatását ki lehetne terjeszteni⁸¹, minthogy a jelen dolgozat a stratégia végrehajtására fókuszál, ezt a fejezetet a *stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer főbb funkcióinak és céljainak* felsorolásával zárom (De Waal [2013] alapján):

- A stratégia kidolgozásának és végrehajtásának támogatása.
- A szervezeti teljesítmény fenntartható fejlődésének elősegítése.
- Emelőhatás kifejítése egy inkább teljesítmény-orientált kultúra kialakulásához.
- A munkavállalók motiváltságának és elköteleződésének növelése.
- A csapat kohéziójának és teljesítményének javítása, támogatása.
- Konstruktív, nyílt és átlátható kapcsolat kialakítása az egyén és a vezetők között.
- A stratégiai teljesítményről, valamint arról folyó belső párbeszéd elmélyítése, hogyan szüntethetők meg a teljesítménybeli hiányosságok.
- A tervezési és szervezési, valamint a jelentéstételi és ellenőrző tevékenységek támogatása.
- A vállalatvezetés kommunikációjának és retorikájának megerősítése.
- Teljesítményen alapuló javadalmazási módok bevezetése.
- A munkavállalók attitűdjének és magatartásának befolyásolása.
- Benchmarkok és az egyéni vagy szervezeti tanulást elősegítő rendszerek biztosítása.
- Különböző beruházási döntések megindoklása.

A szerző a teljesítményt „a szervezet által kitűzött célok és célértékek eléréseként” definiálja (De Waal [2013], 5. o.). Ha ezt stratégiai szinten alkalmazzuk, akkor a teljesítmény alapvetően a stratégia megvalósításának szintjét jelenti (Merchant – Otley [2007]).

Érdemes megemlíteni a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerek Robert Simons, a Harvard Business School széles körben elismert kutatója által definiált fő funkcióit is. A szerzők a *döntéshozatalt, a motivációt, a korai figyelmeztetést, az*

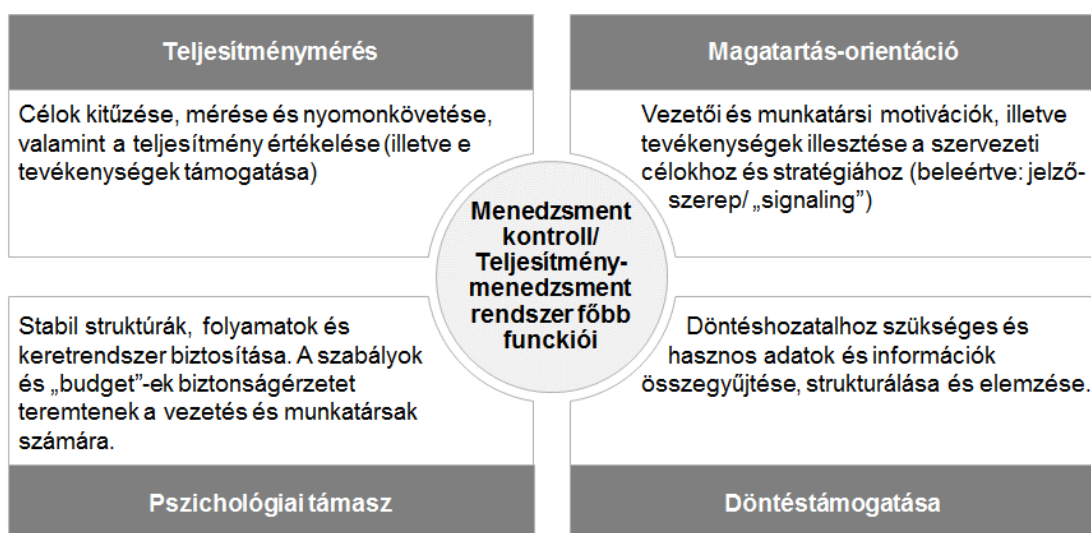
⁸¹ A stratégiai kontroll például része a stratégia-menedzsment ciklusnak is, ahogy azt számos magyar kutató – köztük Antal-Mokos, Barakonyi, Balaton, Bögel, Czakó, Hortoványi, Tari and Salamonné Huszti, stb. – hangsúlyozza. Mivel ez az értekezés nem a stratégia kidolgozására, hanem a stratégia-végrehajtásra és a teljesítménymérésre fókuszál, ezen a ponton ezek részletesebb tárgyalása nem adna hozzá további valós értéket a dolgozathoz.

értékelést és a külső kommunikációt határozzák meg a teljesítményre vonatkozó információk fő céljaiként (Simons [2002], 74. o.).

Végezetül, az általános funkciók és a menedzsmentkontroll és a teljesítménymenedzsment közti kapcsolat tekintetében az alábbi ábra (9. ábra) hasznos összefoglalót és konszolidált információkat tartalmaz. Az ábra a Vezetéstudományi Intézet-beli kollégáim munkájára épül (lásd például, Dankó [2008]), de összehangoltam azt a fent hivatkozott kutatók, köztük Franco-Santos és munkatársainak konszolidáló jellegű kutatásával is, amelynek során 76 különböző tanulmányt elemeznek annak érdekében, hogy napjaink teljesítménymenedzsment-rendszereinek célkitűzései mellett a kortárs felhasználás következményeit is le tudják vezetni. A szerzők tanulmányukban az SPM-rendszer alábbi lehetséges következményeit és funkcióit azonosították (lásd például, Franco-Santos [2008]):

- (a) *A teljesítmény mérése, és (b) arról információ nyújtása a döntéshozók számára* a stratégia és a teljesítmény (általuk hozott döntések, tanulási folyamat és önellenőrzés révén) történő összehangolása céljából, valamint
- (c) *A munkatársak magatartásának megváltoztatása*, beleértve a kommunikációt, a motivációt, a munkakör megértését, a jutalmazás-kezelést, vagy pusztán pszichológiai megerősítést és iránymutatást (a munkahelyi elégedettség és a potenciálisan magas teljesítmény kulcsfontosságú részeként).

A harmadik kategóriát kettéosztva hoztuk létre az alábbi ábrát, hogy strukturáltan és tömören egységesítse és összefoglalja a teljesítménymenedzsment-rendszerek fő funkcióit és hatásait:



9 **ábra** – A menedzsmentkontroll/teljesítménymenedzsment-rendszerek főbb funkciói
(Dankó [2008] alapján)

A menedzsmentkontroll-rendszer fent említett négy funkciója egyértelműen alkalmazható mind általánosságban a stratégiai teljesítménymenedzsmentre, mind specifikusabban a humán tőke beépítésére: a humán tőke mérésére törekvő SPM-rendszernek (1) *mérnie és monitoroznia kell a humán tőke teljesítményét*, hogy (2) *információkkal támogassa a vezetést stratégiai döntéseik meghozatala során*, továbbá (3) *hatást gyakoroljon a szervezet tagjainak magatartására, míg standard folyamataival, jelző-szerepével és iránymutatásaival* (4) *(érzelmi és pszichológiai) jelzést kell adnia a kulcsfontosságú érdekeltek számára, hogy a szervezet megfelelően és professzionális módon kezeli stratégiai humán erőforrásait*.

3.2 A vállalati stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerek alkotóelemei és folyamatai

De Waal a stratégiai teljesítménymenedzsmentet az alábbiak szerint definiálja: „a szervezet irányításának folyamatát, amely a szervezet küldetésének, stratégiájának és célkitűzéseinek szisztematikus meghatározásával valósul meg, s ezáltal a kritikus sikertényezők és kulcsfontosságú teljesítménymutatók segítségével mérhetővé válik annak érdekében, hogy korrekciós és megelőző intézkedések révén a szervezetet a kiváló teljesítmény útján tartsák” (De Waal [2013], 5. o.). E megközelítés szerint egy stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszernek hat kulcsfontosságú alkotórésze – vagy ahogy a szerző nevezi őket: *alfolyamata* – van, a következők szerint:

1. Stratégiai fejlesztés – azaz olyan stratégiák kidolgozása, melyek a cég jövőképének, küldetésének, stratégiájának és üzleti modelljének megértésén alapulnak, ahogyan az értékteremtés mozgatóerői. Ennek eredménye a stratégiai terv, amely a teljesítmény főbb dimenzióit és a vállalati stratégia irányait foglalja magában.
2. Költségvetéskészítés és a célok kitűzése – azaz a stratégiák meghatározásának, valamint azok mérhető kulcsfontosságú teljesítménymutatókra és célértékekre való lebontásának folyamata.
3. Végrehajtás és előrejelzés – azaz rendszeres előrejelzési folyamat, amely átláthatóvá teszi, hogy a szervezet jó úton halad-e a stratégiai célkitűzések és akciók végrehajtása során.
4. Teljesítménymérés – azaz adatok és információk gyűjtése, feldolgozása és elosztása, hogy lehetővé tegye más alfolyamatok hathatós végrehajtását. Más szóval, ez a folyamat azokra a tevékenységekre vonatkozik, amelyeket a gyakorlatban a kritikus sikertényezők és kulcsfontosságú teljesítménymutatók révén a „teljesítmény jelentésének” neveznek⁸².
5. Teljesítmény-felülvizsgálat – azaz a tényleges helyzet, a célértékek és előrejelzések időszakos felülvizsgálata – a vezetők által – annak biztosítására, hogy a szükséges javító és megelőző döntéseket és intézkedéseket időben meghozhassák.
6. Ösztönző kompenzáció – azaz azok a stratégiai és operatív tevékenységek, amelyek az értékteremtés kulcsfontosságú mozgatóerőit kiegyensúlyozott módon kapcsolják össze a kompenzációs és juttatási politikákkal.

A teljesítménymenedzsment kutatásához javasolt keretrendszerében Otley [1999] a (stratégiai) teljesítménymérést és -menedzsmentet az alábbi öt főbb folyamat-komponens segítségével írja le (Otley [1999] 365-366. o. alapján).

1. A kulcsfontosságú szervezeti célkitűzések és stratégiák azonosítása és kiválasztása;
2. Stratégiák és tervek kialakítása, formalizálása és megvalósítása, beleértve a teljesítménymérést és értékelést is (a KPI-okkal együtt);
3. Teljesítménycélok és -szintek kitűzése (beleértve KPT-eket is);
4. A kapcsolódó jutalmazási rendszerek megtervezése, illetve a következmények meghatározása a teljesítménycélok elérésének vagy elmulasztásának esetén;

⁸² A szerző megjegyzése.

5. A szükséges információ-áramlások (vissza- és előre-csatolási hurkok) kidolgozása és megvalósítása a szervezeti tanulás és a magatartási adaptáció érdekében.

Egy későbbi munkájában Otley [2001] a teljesítménymenedzsment-rendszerek három fő alkotóelemét hangsúlyozza, amelyek kérdésekként fogalmazhatók meg (249. o.):

1. Döntéshozatal: mit kell tennem?
2. A figyelem irányítása: mire kell odafigyelnem?
3. Scorecard: mennyire jól teljesítek?

Egy gyakorlati döntéshozó (vagy vezetői team) nézőpontjából bármely SPM-rendszernek ezek a legfontosabb elemei, sőt fontosabbak azoknál a specifikus eszközöknél is, amelyekkel a szervezet felsővezetői számára biztosítja a szükséges információkat a kérdések megfelelő megválaszolásához, valamint hogy hatékonyan, eredményesen és a költségvetésen belül kezelje a legfontosabb sikertényezőket és teljesítménydimenziókat.

A két fő csoportosításon túlmenően Simons [2002] az alábbi négy fő kontroll-eszközre való hivatkozással leír egy teljesítménymenedzsment-keretrendszert az egyes alkotóelemek fókusz szerint: *interaktív kontroll rendszerek* (a stratégiai bizonytalanság kontrollálására), *diagnosztikai kontroll rendszerek* (a stratégiai teljesítmény kritikus változóinak nyomon követésére), *hitrendszer* (új stratégiai elképzelések és lehetőségek feltárására), valamint *körülhatárolási rendszer* (a kockázatok kontrollálására vagy elkerülésére). Ez a modell hasznos a stratégiai kontroll négy fő dimenziójának szemléltetéséhez, azonban általános jellegéből adódóan nehéz közvetlenül alkalmazni e kutatás esetében. Jól használható akkor is, amikor a kutatás fókusz a humán tőkére vonatkozó információk és a nem tárgyiasult stratégiai eszközök SPM-rendszerekben való jelenlétére irányul, mivel a fontos paramétereket képező négy dimenzió segítheti ezen alkotóelem definiálását és nyomon követését is – azaz a bizonytalanságot, a kritikus tényezőket, a kockázatokat és lehetőségeket.

Simons egy másik fontos hozzájárulása a témához a könyvében említett általános input-folyamat-output kontroll modell (Simons [2002], 59. o.). Eszerint amikor a stratégiai teljesítmény menedzseléséért felelős vezetők beépítik a humán tőkét az SPM-rendszerbe, mind az input, tevékenység, mind az output/eredmény-orientált mutatókat is mérlegelniük kell (ez vonatkozik olyan kutatásokra is, amelyek fókuszában a humán tőke mérése áll).

Az ebben az értekezésben leírt kutatás nézőpontjából és a stratégiai teljesítménymenedzsment és –kontroll rendszer különböző alkotóelemei szempontjából az alábbi főbb osztályozási rendszereket lehet kiemelni:

- Anthony – Govindarajan [2009] a teljesítménymérési és -kontroll rendszerek és folyamatok (1) *feltáró*, (2) *felmérő*, és (3) *reagáló* alkotóelemeit hangsúlyozzák. Az első alkotóelem feladata a teljesítmény nyomon követése és adatok és információk gyűjtése, a másodiké, hogy a standardokkal való összehasonlításra (pl. tényleges helyzet versus terv) fókuszáljon, míg a harmadik alkotóelem a magatartás során történő felhasználásra és kommunikációra (jelentéstétel és döntések) vonatkozik.
- Kaplan – Norton [1996] és [2005] az alábbi alkotóelemek felhasználásával ír le egy stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszert: (1) *stratégiai térképbe strukturált stratégiai célkitűzések*, (2) *kulcsfontosságú teljesítménymutatók (KPI-ok) a célkitűzések meghatározására*, (3) *KPI célértékek*, valamint (4) *stratégiai akciók (vagy kezdeményezések)*. A rendszeres jelentéstételi és felülvizsgálati tevékenységek szintén alapvető fontosságú részei az SPM-folyamatnak, és a vállalatvezetést ellátják mind a négy elemről a szükséges információval a stratégia eredményes és hatékony végrehajtásának támogatása érdekében.
- Neely et al. [2002] a teljesítménymérési rendszer adatokkal kapcsolatos öt alfolyamatát emeli ki: (1) *adatszerzés* (azaz a nyers adatok gyűjtése), (2) *adatok összevetése* (azaz a tények integrált adathalmazokba rendezése), (3) *adatválogatás* (azaz az adatok teljesítménydimenziókhoz rendelése és kulcsteljesítmény-mutatók számítása), (4) *adatelemzés* (mintázatok és okok keresése a terv versus tényleges mutatók értékeinek alakulásához), és (5) *adatok értelmezése* (azaz a következtetések magyarázata és kommunikálása).
- Bodnár [1999] és [2005], valamint Lázár [2002] – és munkatársaik – a (1) *stratégiai tervezést*, (2) *a köztes időben történő tervezést* és (3) *az operatív tervezést (budgeting)*, valamint (4) *a felelősségi központokat*, (5) *a vezetői számvitelt* és (6) *jelentéstételt* (beleértve az olyan információmenedzsment-rendszereket, mint a BI vagy MIS⁸³) emelik ki a stratégiai és menedzsmentkontroll-rendszer legfontosabb alkotóelemeiként.
- Horváth & Partners [2008] a kontrolling rendszer alkotóelemeit az alábbiak szerint írják le: (1) *stratégiai menedzsment és tervezés*, (2) *taktikai tervezés*, (3) *operatív tervezés vagy budgeting*, (4) *vezetői számvitel* (költség- és profit-

⁸³ BI = Business Intelligence (Üzleti Intelligencia); MIS = Management Information Systems (Vezetői információs rendszerek)

számítások), (5) *jelentéstétel*, valamint a támogató (6) *vezetői információs rendszerek*, és (7) *kontrolling szervezet(ek)*.

- Heimel et al. [2012] szintén a teljesítménymérési (vagy az ő szóhasználatukkal: „kontrolling”) rendszer alkotóelemeire fókuszál. Ennek részeként a stratégia megvalósítását és a teljesítménymenedzsmentet támogató elemek közül a szerzők a *stratégiai tervezési folyamatot* hangsúlyozzák, amely az alábbi főbb alfolyamatokat foglalja magában: (1) *a stratégiai tervezés megtervezése*, (2) *stratégiai elemzések készítése*, (3) *annak ellenőrzése, hogy a jövőképet és a küldetést frissíteni kell-e*, (4) *annak ellenőrzése, hogy az üzleti modellt frissíteni kell-e*, (5) *stratégiák levezetése és frissítése* (a stratégiai célkitűzések vonatkozásában), (6) *a kulcsfontosságú teljesítménymutatók és céltértékek meghatározása*, (6) *a stratégia pénzügyi értékelése* (pénzügyi tervezés), (7) *a stratégia kommunikálása és egyeztetése az érdekeltekkel*, (8) *a stratégia kommunikálása a szervezet felé*, és (9) *a stratégia megvalósításának nyomon követése*.
- Baroudi [2011] az SPM fő alkotóelemeit gyakorlati kézikönyvében a következők szerint írja le: (1) *stratégiai tervezés*, (2) *a stratégia menedzselése és nyomon követése*, (3) *a stratégiai terv megvalósítása* és (4) *a stratégia menedzselésének automatizálása*. Véleménye szerint egy SPM megalkotásának célja a stratégiai tervezés és végrehajtás támogatása.
- Végezetül, Wolf és Muratcehajic [2016] a Stratégiamenedzsment Iroda (OSM) szerepét hangsúlyozza mint eredményes és hatékony menedzsment keretrendszert a vezetők stratégia végrehajtásában történő támogatására. Az OSM Működési célmodell az SPM alkotóelemeit az alábbiak szerint írja le:
 - *Alapfolyamatok*: (1) *stratégiafejlesztés* (beleértve az aktualitást és frissítést is), (2) *stratégia operacionalizálás* (KPI-ok és KPT-k használatával), és (3) *stratégiai kezdeményezés menedzsment*,
 - *Származtatott folyamatok*: (4) *stratégiai tervezés* (5) *teljesítmény jelentése és felülvizsgálata*, és (6) *stratégiai erőforrás-gazdálkodás*, valamint
 - *Koordinált folyamatok*: (7) *időközi tervezés és költségvetés-készítés*, (8) *a stratégia kommunikálása* és (9) *projektmenedzsment*.

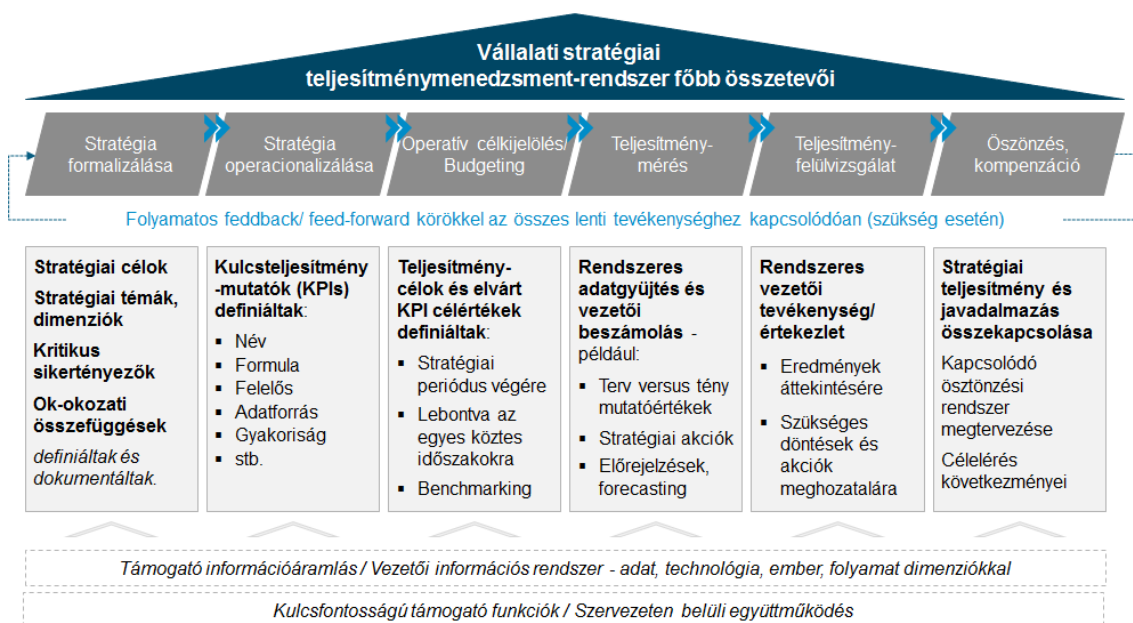
Bár a fenti felsorolást a stratégiai teljesítménymérés és -menedzsment folyamatok számos további, de hasonló csoportosításával lehetne bővíteni, (lásd például: Bouckaert – Halligan [2008], Wimmer [2000], Csillag [2014], vagy Reszegi – Juhász [2014]), a jelen értekezésben a stratégiai teljesítménymenedzsment elemzése céljából

alkalmazott átfogó rendszerkeret⁸⁴ a fent említett osztályozások konszolidálása alapján került kidolgozásra. Mielőtt az empirikus kutatásom során alkalmazott vállalati SPM-modellről részletekbe bocsátkoznék, az alábbi megjegyzéseket kell kiemelni (lásd alább):

- Először is, ahogy Bodnár [2005] kiemeli, a teljesítménymenedzsmenthez és menedzsmentkontrollhoz hasonlóan a stratégiai menedzsment és a stratégiai kontroll is összekapcsolódnak, de nem ugyanazt a fogalmat takarják. A szerző értelmezése szerint az SPM a stratégia megvalósítására fókuszáló menedzsmentfolyamatok specifikus halmaza, míg a menedzsmentkontroll ehhez fontos információ-forrásként szolgál. Ebben a kutatásban a menedzsmentkontroll-rendszer kulcsfontosságú alkotóelemeit képező vezetői számvitel, és költség-haszon számítások feltételezhetően hasznos input információkat szolgáltatnak az SPM-rendszerek számára, de nem tekintem őket az SPM-funkció törzselemeinek. Más szóval, ezek a kontrolling funkciók és tevékenységek, valamint az azokat elvégző kulcs-érdekeltek releváns információforrások az SPM számára, de szerepüket nem sorolom magának az SPM-rendszernek a törzs-alkotórészei vagy folyamatai közé (lásd a 10. ábrát).
- Másodszor, ez az értekezés a vállalati stratégiára és a stratégia végrehajtására fókuszál. Ennek megfelelően, az olyan rendszereket, mint a stratégiai kezdeményezés-menedzsment, a stratégia kommunikálása (a szervezeten belül és kívül), és a projektmenedzsment, valamint az időközi tervezés és költségvetés-készítés, nem tekintem az SPM-rendszer közvetlen folyamatainak vagy törzselemeinek.
- Harmadszor, az eredményes és hatékony humán tőke teljesítménymenedzsment megvalósításához szükséges, hogy különböző belső funkciók (mint a HR, kontrolling vagy az IT) együttműködjenek, bár ezek sem a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer alap, hanem támogató folyamataiként vannak definiálva.
- Végezetül és hasonlóképpen, egy teljesítménymenedzsment-rendszer (beleértve olyan velejáróit is, mint az IT-folyamatok, az alkalmazott technológia, a kapcsolódó adatok és az azokat működtető munkatársak) vezetői információs alkotóeleme (lásd fent: MIS, BI, IT, automatizálás) alapvető fontosságú az adatok elérhetősége és minősége (az információk SPM-rendszerbe való sikeres integrálásának két kulcsfontosságú eleme) szempontjából (lásd például: Wolf – Muratcehajic [2016]). A MIS-t azonban a stratégiai teljesítménymenedzsment szempontjából csak támogató alkotóelemnek és folyamatnak tekintem.

⁸⁴ Lásd a 10. ábrát

A stratégiai teljesítménymenedzsmenttel foglalkozó fent ismertetett szakirodalom strukturált, de erőteljesen fókuszált áttekintése, valamint az utolsó pontban tett megjegyzések alapján az alábbi átfogó keretet (10. ábra) dolgoztam ki és alkalmazom majd e kutatás során a humán tőkére vonatkozó teljesítmény-információk stratégiai teljesítménymenedzsmentbe, a menedzsment folyamatokba és rendszerkomponensekbe való beépítési szintjének elemzésére. A 10. ábra további információt nyújt arról, hogy e kutatásban hogyan vannak definiálva a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerek és azok kulcsfolyamatai, alkotóelemei.



10 ábra – A stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer kulcsfontosságú alap- és támogató folyamatai
(a fejezetben szereplő különböző modellek konszolidálása alapján)

A 10. ábrában összefoglalóan bemutatott SPM-modell a korábban ismertetett osztályozások konszolidálásának eredménye. A stratégiai teljesítménymenedzsment konszolidált modellje hat alapvető alfolyamattól áll, az alábbiak szerint:

1. *A stratégia formalizálása* a vállalati jövőkép, küldetés és stratégia ismertetésére és megfelelő stratégiai célkitűzésekbe való leképezésére irányul. A menedzsmentkontroll és a teljesítménymenedzsment meghatározásai szerint (lásd korábban), a jövőkép, a küldetés és a stratégia kidolgozása egy SPM-ciklus

számára input tényezők: az SPM fő célja a stratégiai célkitűzések specifikussá és mérhetővé tétele a stratégia végrehajtásának támogatása céljából^{85,86}.

2. A *stratégia operacionalizálása* a stratégia mérhetővé és specifikussá tételének folyamata azáltal, hogy lebontja azokat az egyes stratégiai célokhoz kiválasztott konkrét kulcsteljesítmény-mutatók számára.
3. Az *operatív célkijelölés és budgeting* arra összpontosít, hogy a kulcsfontosságú teljesítménymutatókhoz célértéket határozzanak meg.
4. A *teljesítménymérés* gyakorlatilag egy periodikus megfigyelési és jelentéstételi folyamat, amelynek révén a szükséges adatokat összegyűjtik és feldolgozzák. Optimális esetben ez az alkotóelem a kulcsteljesítmény-mutatókra, a stratégiai kezdeményezésekre vagy tevékenységekre és a stratégiai projektekre terjed ki. Mind a kvantitatív, mind a kvalitatív mérés tipikus, az adott mérések jellegétől függően.
5. A *teljesítmény-felülvizsgálat* azt jelenti, hogyan tárgyalja meg a felsővezetés a teljesítményről szóló jelentéseket és dönt a szükséges intézkedésekről. Ennek a teljesítmény méréséhez igazított, időszakos tevékenységnek kell lennie.
6. Az *ösztönzés, kompenzáció* a felelősségi köröket és azt írja le, hogyan kapcsolódik a stratégiai teljesítmény a vállalati ösztönzési politikákhoz és a jutalmazási rendszerhez. Számos szervezetben a vezetők bónuszait részben vagy egészben stratégiai KPI-értékekhez és -célok eléréséhez kötik annak érdekében, hogy növeljék a hatékony stratégiai végrehajtás során felmerülő nyomást.⁸⁷

A vállalati SPM (fentiekben ismertetett) alapfolyamatain túl meg kell említeni még két támogató elemet, amelyek jelentős hatást gyakorolnak a kutatásra: a humán tőkére vonatkozó információk stratégiai teljesítménymenedzsmentbe építése – a vezető szerepe mellett – számos egyéb tényezőtől is függ, köztük a rendelkezésre álló adatoktól és a szervezeten belüli együttműködés szintjétől. E két támogató elemet – az *információ-áramlást és MIS-t*⁸⁸, valamint a *leginkább releváns támogató funkciókkal*

⁸⁵ Az SPM-rendszer természetesen fontos információ-forrásként szolgál a stratégia-fejlesztés frissítéséhez vagy aktualizálásához; ugyanakkor a stratégia kidolgozása, frissítése vagy napra készre hozatala a felsővezetés és a vezetőség feladata és szerepköre. A vállalatvezetés dolgozza ki a stratégiát, míg az SPM egy olyan eszköz, amely támogatja a menedzsment célok elérését és a stratégia végrehajtását.

⁸⁶ Beleértve a stratégiai célkitűzések szervezeten belüli kommunikálását (a jobb átláthatóság megteremtésének érdekében).

⁸⁷ Folyamatos vita van a kutatók és a gyakorlatban tevékenykedő vezetők között arról, hogy funkcionális szempontból megfelelő-e a stratégiai teljesítmény ösztönzőkhöz és kompenzációhoz kötése, vagy az abban rejlő magatartási kockázatok és negatív hatások meghaladják az előnyöket. Az előnyök és hátrányok meghatározása az SPM megvalósításának természetétől és számos további különböző szervezeti és magatartási tényezőtől függ (lásd például: Govindarajan – Gupta [1985], Kelly – Pratt [1992], Macintosh [1994], Riahi-Belkaoui [2002], vagy Harangozó [2007]).

⁸⁸ Management Information System – Vezetői információs rendszer.

(mint a HR, Stratégia, Kontrolling és IT) *való együttműködést* kell kiemelni a diagramból, és az SPM-rendszer kulcsfontosságú támogató folyamataiból.

3.3 A stratégiai teljesítménymenedzsment bevezetését és felhasználását tipikusan befolyásoló tényezők

A korábbi fejezetekben tömören összefoglaltak szerint, e dolgozatban a stratégiai teljesítménymérési és -menedzsment rendszert hat alap- és két támogató folyamat szerint határozták meg (lásd a 10 ábrát). Mielőtt azonban bemutatnám a leadership (vezetői stílus) – mint a jelen dolgozatban alkalmazott kutatási modell kulcstényezőinek esetében használt – terminológiát, fontos kiemelni, hogy – a szerző saját tapasztalatai és különböző tanulmányok eredményei alapján – a különböző szervezeti és magatartásbeli befolyásoló tényezők miatt nem könnyű megtervezni, megvalósítani, működtetni és előnyös módon felhasználni az SPM-rendszereket. Még ha kizárjuk is a tényt, hogy a humán tőke mérése kihívást jelentő feladat annak nem tárgyiasult jellege miatt (lásd a 2.3 és 2.4 fejezeteket), figyelembe kell vennünk az általánosabb trendeket és impulzusokat, amelyek akadályozhatják vagy gátolhatják az SPM sikeres beépítését.

Ez a fejezet néhány ehhez kapcsolódó tanulmányt és kutatást ismertet: a vezető és a leadership szerepe az egyik legkritikusabb hasznot és változást hozó tényezője a teljesítménymenedzsment sikeres megvalósításának⁸⁹ (lásd az alábbi tanulmányokon túl még: Ginzberg [1980], Kaplan – Norton [1998], Burns – Scapens [2000], Bodnár et al. [2009a] or Alsharari et al. [2015]).

Amint a válogatásban szereplő szerzők és tanulmányok is rámutatnak, még egy professzionálisan megtervezett és kialakított SPM-rendszer és egy tökéletesen menedzselt megvalósítási folyamat sem mindig garantálhatja a sikert a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerek vezetők általi felhasználása és hasznosítása tekintetében (e dolgozatban a humán tőke menedzsment céljából).

Ha az *SPM-rendszer megváltoztatását és használatát a felsővezetés nem támogatja*, vagy a további szervezeti és magatartásbeli tényezőket (így a vállalati kultúrát, a belső szervezeti képességeket és erőforrásokat vagy technológiákat) nem igazítják hozzá, valamint, ha a vezetői team hitelessége vagy az általa alkalmazott hatáskör, illetve alacsony a teljesítménymenedzsment iránti általános motiváltság és elköteleződés: jelentős a kockázata annak, hogy nem eredményes, nem hatékony

⁸⁹ Ha egy szervezet vagy vezető a humán tőkére vonatkozó információk hozzáadásával vagy beépítésével módosítja az SPM-et, az minden valószínűség szerint az SPM-ben bekövetkező változásnak tekinthető, hacsak nem egy teljesen új rendszert vezetnek be a humán tőke teljesítményének regisztrálására (pl. a HR Scorecard (Teljesítménymérleg). Még ez utóbbi esetben is, számos változási tényezőt kell tudatosan menedzselni és kezelni.

vagy sikertelen stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszert hoznak létre (lásd például Gabris [1986], Kennerley – Neely [2002] integráló jellegű munkáiban, vagy Alsharari et al. [2015]). Más szóval, bár az SPM-rendszer megváltoztatására irányuló pozitív hajtóerők (pl. a humán tőkeinformációk beépítésére irányuló óhaj) különböző külső és belső forrásokból merülhetnek fel, ha a fent említett magatartásbeli tényezők közül több megnyilvánul, az SPM kudarcának valószínűsége jelentős.

Pandey szerint például, a stratégiai teljesítménymérés megvalósításának sikere vagy kudarca az alábbi szervezeti előfeltételektől függ (*Pandey* [2005]):

- *A legfelsőbb vezetés elköteleződése és támogatása;*
- Képesség kritikus sikertényezők (célkitűzések) meghatározására;
- A kritikus tényezők mérhető célkitűzésekké és mérőszámokká (mutatók) alakítása;
- A teljesítmény mérőszámainak összekapcsolása a jutalmazással;
- Egyszerű monitoring és nyomon követési rendszer telepítése;
- Szilárd és mélyreható kommunikációs rendszer kialakítása a rendszer előnyeinek a szervezeten belüli hasznosítása érdekében;
- Az erőforrások allokálásának továbbfejlesztése és a stratégiai tervezés és költségvetés-készítés összekapcsolása az új teljesítménymenedzsment-rendszerrel.

Amint a szerző tanulmányában rávilágít, a nem tárgyiasult erőforrásokra és az intellektuális tőkére való fókuszálás a stratégiai teljesítménymenedzsment megváltoztatásának egyik legfontosabb motívuma. Az SPM-rendszer megvalósításának/megváltoztatásának egyéb fontos céljai közé tartozhat például a nem pénzügyi dimenziókra való összpontosítás fokozása, a szervezeten belüli stratégia jobb megértése, a stratégia összekapcsolása mindennapi műveletekkel, vagy professzionális eszközök és gyakorlatok bevezetése a teljesítmény-felülvizsgálathoz és visszacsatoláshoz.

Islam és Kellermans az SPM sikeres megvalósítására ható tényezőket két csoportba sorolja (*Islam – Kellermans* [2006]):

- *Szervezeti tényezők*, beleértve olyan elemeket, mint az ügyfelek vagy versenytársak normái vagy felőlük érkező nyomás, valamint a szükséges szervezeti erőforrások elérhetősége.
- *Az egyének szintjén jelentkező tényezők*, mint például az észlelt könnyű használat és hasznosság, vagy *a vállalatvezetés tudatossága és szándékai az*

SPM-rendszer használatával kapcsolatban – mindezek kulcsfontosságú szerepet játszhatnak a sikerben.

A két szerző leszögezi, hogy mind szociálpszichológiai, mind gazdasági és erőforrás-alapú tényezők jelentősen befolyásolhatják az SPM-rendszereket és eltéríthetik őket eredeti céljaiktól és funkcióiktól.

Modelljében *De Waal* a következő – többnyire magatartásbeli – tényezőket határozza meg és hangsúlyozza, mint amelyek jelentősen növelhetik bármely stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer sikeres megvalósításának és megváltoztatásának valószínűségét (*De Waal* [2004]):

- A szervezet tagjai mennyire értik meg a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer céljait;
- A szervezeti tagok pozitív hozzáállása a teljesítménymenedzsmenthez;
- Az SPM-rendszert összehangolják a munkavállalók felelősségi körével;
- Teljesítmény- és fejlődés-orientált szervezeti kultúra megléte;
- *A vállalatvezetés egyértelműen a teljesítménymenedzsmentre összpontosít.*

Ezen általános szituációs tényezőkön túlmenően, *De Waal* közzétesz egy listát a leadershiphez kapcsolódó azon elemekről, amelyek jelentős hatást gyakorolnak a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerek sikerére. A szerző azt állítja, hogy az alábbi leadershiphez kapcsolódó sajátosságoknak releváns hatása van az SPM megvalósítására: *Elszámoltathatóság, Megfelelő vezetési stílus, Cselekvés-orientált kommunikáció, Integritás, Képesség a vezetésre, Elégedettség és a Felelősségi körök összehangolása.*

Ittner, Larcker és Meyer szerint két fő tényező befolyásolja a sikeres SPM-megvalósítás valószínűségét. Az SPM-megvalósítás vagy -megváltoztatás sikere valószínűbb, ha (1) a mérés érzékelt szubjektivitása alacsony szintű; és ha (2) a rendszer érzékelt teljesítménymérő-képessége (a mértékrendszerbe vetett bizalom) magas (*Ittner et al.* [2003]).

Végezetül, a vezetői számvitel változásáról szóló integrált modelljében *Kasurinen* az SPM-rendszer aktiválási szintjére gyakorolt különböző hatásokat két kategóriába sorolja. A pozitív előfeltételek (vagy hajtóerők) között vannak a motiváló, megkönnyítő, katalizáló, a lendületet adó és a változást vezérlő tényezők. A tipikus akadályozó tényezők a következők (*Kasurinen* [2002]⁹⁰):

⁹⁰ *Kasurinen* [2002] modelljét olyan kutatók korábbi munkáinak elemzésével és konszolidálásával dolgozta ki, mint *Argyris és Kaplan, Innes és Mitchell, Cobb, Shields, Brooks és Bate, Scapens és Roberts, valamint Strebel.*

- Összezavaró tényezők – mint a bizonytalanság és a változásról vallott különböző nézetek;
- Frusztráló tényezők – például a korábban létező SPM-rendszerek, vagy a korábban létező szervezeti struktúra;
- Késleltető tényezők – mint például egy világosan meghatározott SPM-stratégia hiánya, vagy nem megfelelő információs rendszerek.

Ha a felsővezetés a teljesítménymenedzsment-rendszer stratégiai irányultságának és funkcionalitásának erősítésére törekszik és nem akar jelentős kihívásokkal vagy késedelmekkel szembesülni, pozitív légkört kell teremtenie és tudatosan kezelnie kell az SPM megváltoztatását akadályozó tényezőket (beleértve a humán tőkének az SPM-be való beépítésére irányuló változást is).

Amint e fejezet bemutatja, egy szervezetben a vállalati stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer megvalósítása nem megy végbe és nem fog végbemenni a megfelelő szervezeti háttér és támogatás nélkül, amelynek kialakításában a felsővezetés és annak vezetési stílusa alapvetően fontos és jelentős befolyást gyakorló szerepet tölt be⁹¹. E szerep nem csupán a változási folyamatról szól, hanem erőteljesen kapcsolódik magának a rendszernek a használatához is. Értelmezésem és tapasztalatom szerint a megvalósítási folyamat hatással lehet a stratégiai teljesítménymenedzsment működésére és hasznot hajtó felhasználására.

Nem nehéz felismerni, hogy a fent említett kutatók és tanulmányok szinte mindegyike hangsúlyozza a vezetés kulcsfontosságú szerepét bármely SPM-rendszer bevezetése vagy használata során (lásd a befolyásoló tényezők valamennyi fenti felsorolásában a dőlt betűvel írt részeket). Jelen kutatás a témát egy humán tőkeintenzív szervezet esetében elemzi, a humán tőke vállalati SPM-rendszerbe történő beépítésével a fókuszban.

⁹¹ A leadership-pel kapcsolatos befolyásoló tényezőket dőlt betűvel hangsúlyoztam a fent felsorolt különböző csoportosításokban.

4. LEADERSHIP ÉS VEZETÉSI STÍLUS – A STRATÉGIAI TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENTET BEFOLYÁSOLÓ FONTOS TÉNYEZŐK

A legutóbbi fejezet végén illusztráltak szerint a vezetők és az általuk nyújtott leadership támogatás a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerek megvalósítását és hasznát hajtó felhasználását (beleértve az erőforrások olyan fontos csoportjának lefedését és beépítését, mint a humán tőke) leginkább befolyásoló tényezők közé tartoznak. Másszóval – és ez a jelen kutatás vizsgálati körébe tartozik – ha egy szervezet felsővezetése érdekelt a humán tőkére vonatkozó teljesítmény-információk felhasználásában és támogatja a humán tőke teljesítménymérését, stratégiai teljesítménymenedzsmentbe való integrálását, nagyobb a valószínűsége annak, hogy releváns információkat kapnak a humán tőkéről az SPM-rendszeren belül (a stratégiai célkitűzések, kulcsfontosságú teljesítménymutatók, célértékek, stratégiai projektek és egyébtek tekintetében), mint hasonló vezetői érdekeltség és támogatás nélkül. Ezért a vállalati felsővezetés kulcsfontosságú leadership tulajdonságai (lásd később e fejezetben), valamint a humán tőke információknak az SPM alkotóelemeiben való elérhetősége közötti összefüggés elemzését beemeltem ezen értekezés és kutatás vizsgálódásának körébe (lásd az 1. és 5. fejezeteket).⁹²

A leadership – mint a kutatási modell kulcseleme – terminológiájának bemutatásához e fejezet rövid áttekintést és egy a témára fókuszált ismertetőt nyújt a leadershipre vonatkozó releváns szakirodalomról, valamint bemutatja a leadership legjelentősebb definícióit azok kutatási modellre való alkalmazhatósága és hozzáadott értéke alapján. Bár hangsúlyozom, hogy ez a kutatás arra összpontosít, hogy az egyes vezetési stílusok és szerepek milyen potenciális hatást gyakorolnak a stratégiai teljesítménymenedzsmentre, valamint, hogy a humán tőkeinformációkat hogyan integrálják az SPM-rendszerbe, a leadershipgel foglalkozó szakirodalomról teljeskörű áttekintést nem nyújt⁹³. A cél inkább a leadership megfelelő definíciójának létrehozása és az ebben a kutatásban alkalmazandó leginkább releváns leadership modellek és leadership stílus csoportosítások kiválasztása.

⁹² Amint korábban említésre került, még ha a vezető támogatja is a humán tőke mérését és SPM-be építését, számos különböző szervezeti és kontextuális akadály merülhet fel, a hiányzó KPI-adatoktól a változó belső fókuszig és olyan környezeti kihívásokig, mint a számos ágazatot érintő globális pénzügyi válság volt a 2000-es évek második felében (lásd például Bodnár et al [2009a] és [2010], vagy Harangozó et al [2010]).

⁹³ Egy ilyen átfogó áttekintéshez, javaslom, tanulmányozzák részletesen a szervezeti magatartásról szóló klasszikus kézikönyveket és tanulmányokat, amelyek e fejezet kidolgozásához alapjául szolgáltak.

A téma részletes tárgyalása előtt szükséges néhány megjegyzést tenni a dolgozatban használt terminológiával kapcsolatban:

- Ez a kutatás a felsővezetés szerepére és hatására, valamint a vezetői stílusra fókuszál. E dolgozat a „felsővezetés” kifejezés alatt a szervezet „hivatalos” vezetői pozícióira kijelölt személyt vagy személyeket érti, gyakorlatilag a vezérigazgatókat vagy a szervezet elnökét. A „felsővezető” pozíció a szervezetet irányító átfogó vezetőre utal, függetlenül e pozíciónak az esettanulmány tárgyát képező szervezetenél használt megnevezésétől. (Ez a dolgozat vállalati szintű fókuszának eredménye).
- A leadership a felsővezetés által vállalt szerepre utal, valamint a szervezet „vezetésének” stílusára. Ez a fejezet definiálja a jelen kutatásban alkalmazandó alapvető terminológiát.
- Bár a kutatás a felsővezetésre (mint hivatalos vezetőkre – lásd később) koncentrál, a humán tőke teljesítményének mérésére gyakorolt hatásuk és relevanciájuk okán számos további kulcsfontosságú érdekeltet és funkcionális egységet (pl. HR, stratégia, kontrolling, vagy IT) is figyelembe kell venni. A 2.3. fejezet sorolja fel ezeket az érintetteket, bemutatja releváns vezetőként kifejtett hatásukat és leírja, hogyan lehetséges hatásuk beépítése.
- Továbbá közvetve az informális vezetők szerepe is tekinthető potenciálisan releváns hatásuk eredményének (lásd a 4.3. fejezetet). Mindazonáltal a jelen dolgozatban leírt kutatás a formális vezetőkre fókuszál, amint azt az előző pont is hangsúlyozza.

4.1 A vezető és vezetési stílus szerepe a szervezetekben

Amint a szervezeti magatartást (SZM) vizsgáló széles körben elismert kutatók hangsúlyozzák, bár a szervezet hatékonyságának kritikus tényezője, – és könnyű egy vezetőt felismerni, amikor intézkedés közben látjuk – mégis nehéz a vezetési stílust (leadership) konkrétan meghatározni (Huczynski – Buchanan [2013]). Még a kutatók véleménye is gyakran eltér arról, hogy mely tulajdonság írja le legjobban a vezetői stílust, bár mind a leadership befolyása, mind eredményessége jelentős hatást gyakorol egy szervezetre, és a legtöbb esetben ezeket tárgyalják. A „befolyás” szó megragadja azt, hogy a vezetők mennyire jól tudják a szervezet tagjait befolyásolni és ellenőrzés alatt tartani, míg az „eredményesség” valamely csoportnak vagy szervezetnek arra irányuló képességét jelenti, hogy elérjék céljaikat (George – Jones [2012]).

Ebből a nézőpontból a leadership úgy definiálható, mint „az egyénnek az a képessége, mellyel egy csoport vagy szervezet más tagjaira befolyást és ellenőrzést gyakorol, hogy segítse a csoportot vagy szervezetet céljainak elérésében” (365. o.). Vezetőként az „egyént” a fent említett meghatározás fényében kell figyelembe venni: a vezetők befolyásolják és ellenőrzik azokat a munkatársakat, akik közvetlenül nekik számolnak be vagy kapcsolatban vannak velük, és hatékonyságukat annak fényében kell értékelni, hogy elérték-e a szervezeti célokat.

A szervezetek befolyásolására irányuló képességük miatt George és Jones különbséget tesznek *formális és informális vezetők* között. Ez egy további és hasznos szempontot nyújt ehhez a kutatáshoz: annak elemzését, hogy vajon a formális vezetőknek – azaz a szervezet azon tagjai, akiket formálisan felhatalmaztak mások befolyásolására –, vagy az informális vezetőknek – vagyis a szervezet azon tagjai, akik nem rendelkeznek formális hatalommal, de akik különleges képességeik, képzettségük vagy tehetségük folytán jelentős befolyást fejtenek ki – egyaránt jelentős hatásuk van-e a humán tőke SPM-be való integrálására. Bár ez a kutatás a formális vezetők szerepére összpontosít, az informális vezetők jelenlétének és potenciális hatásának vizsgálata a kutatás későbbi szakaszai során további szempontokat kínálhat (lásd a 4.3 fejezetet).

Minthogy e kutatásban a teljesítményt általánosságban „vállalati stratégiai célkitűzések eléréseként” értelmezzük, a leadership George és Jones által adott definíciója megfelelő lehet e kutatás szempontjából, így mindvégig alkalmazom. Ha egy hatékony vezető szerepe a vállalati célok elérésében áll, akkor a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsmentbe integrálásának (ami olyan menedzsmenteszköz, amely támogatja a vállalati stratégia megvalósítását) ennek szerves részét kell képeznie, különösen akkor, ha elfogadjuk, hogy a nem tárgyiasult stratégiai erőforrások és a humán tőke kritikus hatással vannak az értékre, a stratégia végrehajtására és a stratégiai teljesítményre (lásd a 2. fejezetet).

Mivel azonban a szervezeti magatartást kutató számos szakértő a leadershipet a szervezeti magatartás körébe tartozó fogalmak közül az egyik legösszetettebb és legnehezebben definiálható fogalomként írja le, mielőtt kiválasztanánk a rendelkezésre álló legjobb leadership csoportosítást a jelen kutatás alapjaként történő felhasználásra, – annak vizsgálata céljából, hogyan hatnak a vezetői stílusok az SPM-rendszerekre a humán tőke vonatkozásában – néhány megjegyzést kell tenni. Ezek a további szempontok segítik a leadership gyakorlati jellemzőinek megértését, és egyúttal szemléltetik a téma fejlődéstörténetét is.

Különböző definíciók elemzése alapján *Pettinger* például úgy érvel, hogy bár a szakirodalomban számos különböző meghatározás áll rendelkezésre, vannak bizonyos olyan kulcselemek, amelyek a leadership gyakorlati megvalósulása során gyakorlati elemekként hangsúlyozhatók. Egy vezető gyakorlatilag az alábbi főbb tevékenységekre fókuszál (Pettinger [1996] 241-242. o.):

- Feladatok elvégzése a munkatársakon keresztül;
- Hatékony kommunikációs eszközök létrehozása és működtetése;
- Konfliktusok megoldása;
- Irányok megalkotása a szervezet számára;
- Erőforrások szervezése a fent említett feladatok támogatására;
- A változások és bizonytalanság kezelése.

A szerző véleménye szerint a vezetőnek hangsúlyt kell fektetnie az alábbiakra:

- Annak elérésére, hogy a kulcsszerepet betöltő kollégák (és általánosabban az egyének/rendszerek) optimálisan teljesítsenek;
- A folytonosságra, fejlődésre, és a munka előmenetelének biztosítására;
- A készségek és képességek menedzselésére;
- A munkakörnyezet valamennyi területén a folyamatos fejlesztés elősegítésére, valamint a folyamatos fejlődési lehetőségek megteremtésére;
- A munkaerő motiválására és ösztönzésére, valamint pozitív és produktív munkakapcsolatok elősegítésére.

Amint a fenti felsorolásból láthatjuk, a vezető számos kulcsfeladata és prioritása befolyásolja azt a módot, ahogyan a teljesítménymenedzsmentet és az innovációt a szervezeten belül kezelik. Ha a humán tőkét mindkettő kulcsfontosságú tárgyának tekintjük, a vezetőnek hangsúlyt kell fektetnie a humán tőke teljesítményének szakmai és tudatos irányítására, valamint olyan menedzsmenteszközök és folyamatok működtetésére, amelyek ezt eredményes és hatékony módon segítik elő⁹⁴.

A leadership e tevékenység- és folyamat-alapú jellegét hangsúlyozza többek között Huczynski és Buchanan, akik a következőképpen definiálják: *„egy szervezett csoport tevékenységeinek befolyásolására irányuló folyamat, a szervezeti célok kitűzésére és elérésére irányuló erőfeszítéseinek során”* (Huczynski – Buchanan [2001], 702. o.). A meghatározás kutatáshoz adott legrelevánsabb hozzáadott értéke az, hogy *nem csupán a vállalati célok elérésére vonatkozik, hanem a célok kitűzésére is, mint azon tevékenységek egyikére, amelyekre a vezetők befolyást gyakorolhatnak.*

⁹⁴ Alapfunkcióikat és folyamataikat tekintve az SPM-rendszerek e célt elméletileg megfelelő alapként és eszközként szolgálhatják.

Ami az én kutatásomat illeti, ez a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer első két pilléréhez: a stratégiaalkotáshoz és a stratégia operacionalizálásához kapcsolódik.

A szervezeti magatartást tanulmányozó legelismertebb és leginkább hivatkozott magyar szerzők egyike, *Bakacsi* szerint a leadershipet nem csupán annak nem tárgyiasult jellemzői miatt nehéz definiálni, hanem azért is, mert a „vezetésre” és „menedzsmentre” vonatkozóan igen eltérő terminológiákat alkalmaznak a szakirodalomban.

Bakacsi leszögezi, hogy a „leadership” kifejezés magatartási kategóriára vonatkozik, de vannak a vezetők stílusával, szerepével és funkcióival kapcsolatos alkotóelemei is. Ennek megfelelően a leadership tanulmányozása során ezeket a dimenziókat egyidejűleg kell figyelembe vennünk. Más szóval, *a leadership gyakorlati jelentése: különböző tevékenységek/magatartások, vezetési stílusok, és különböző vezetői szerepek és funkciók együttese*. E különböző alkotóelemek közötti egyensúly vagy azok súlyozása az adott szervezettől, vezetőtől és környezettől, valamint a kutató nézőpontjától függ. Ahogyan a szerző a szervezeti magatartással foglalkozó tanulmányok történetének felülvizsgálatát követően arra is rámutat, hogy a leadership fókusza és jelentése nem csak a kutatás perspektívájától függ, hanem a leadership történetének időhorizontján át időről időre változik (Bakacsi [2004], de lásd többek között George – Jones [2012]) or Huczynski – Buchanan [2013]).

A leadershipgel foglalkozó szakirodalom és az ebben a fejezetben eddig említett szerzők elemzései alapján most már lehetőség nyílik átfogó áttekintésre a leadership szakirodalom főbb szakaszairól, valamint a leadership elemzésének különböző dimenzióiról és fókuszpontjairól:

Az olyan klasszikus vezetéstudományi tanulmányok, mint amelyeket *Fayol* és *Taylor* folytatott, formális menedzsment struktúrákra és mechanizmusokra fókuszáltak, mint a munka- és hatáskörmegosztás, vagy szabályozás. Ebből a szempontból a kutatók többsége nem tartja az ilyen törekvéseket „valódi” leadership modelleknek és tanulmányoknak, legalábbis a „puha” magatartásbeli alkotóelem hiányának tekintetében.

Az első „valódi” leadership tanulmányokat az 1940-50-es években publikálták és ezek a vezetők *személyiségjegyeire* fókuszáltak. Ebből a szempontból, a vezető olyan személyes tulajdonságai, mint az intelligencia, a feladatspecifikus tudás, a dominancia, az önbizalom, a stressztűrés, az emocionális érettség, vagy a vezető integritása és őszintesége, alapvetően fontos szerepet játszanak a vezető hatékonyságában és működésében. Ezen elméletek szerint létezik a személyiségjegyek és attribútumok

optimális kombinációja, és a leghatékonyabb vezetőket ennek megfelelően kell kiválasztani – vagy, ha lehetséges, fejleszteni.

A leadership szakirodalom következő generációja a *vezetők magatartására vagy stílusára* összpontosított. Ezek az úgynevezett „magatartásjegyeken” alapuló modellek általában azt elemzik, amit a vezetők ténylegesen tesznek, valamint azt, hogy melyek azok a sajátos magatartásbeli jellemzők, amelyek segítenek a vezetőnek hatékonyan elérni a szervezeti célokat, és optimálisan befolyásolni a szervezet más tagjait. Ebből az időszakból széles körben alkalmazott leadership modellek származnak – mint például *Lewin* klasszikus autokratikus-demokratikus-lassiez faire leadership modellje, vagy *Likert* modellje (*Michigani Egyetem*) – amely feladatcentrikus versus beosztottcentrikus magatartási dimenziókat vezetett be, míg az úgynevezett „leadership fejlesztési rácsot” az *Ohioi Állami Egyetem* kutatói dolgozták ki. Ez utóbbi négy vezetői stílust ír le – (1) kizsákmányoló autokratikus, (2) jóindulatú autoriter, (3) participatív, (4) demokratikus – két magatartásbeli dimenzió, nevezetesen „figyelem” és „kezdemenyezés-strukturálás” alapján⁹⁵. További gyakran hivatkozott modell *Blake* és *Mouton* rács-modellje: ez két nagyon hasonló dimenzió alapul, amelyek alapján öt különböző vezetési stílust definiálnak, ezek közül a „csoportközpontú vezetés” a legeredményesebb, mert a vezetés egyidejűleg erőteljesen fókuszál a termelésre és a munkavállalókra is.

Mind a michigani, mind az ohioi kutatók perspektívája „egyetlen legjobb” vezetési stílust kínál a vezetőknek, a „magas fokú figyelem – magas fokú struktúra” mint ideális kombináció elfogadásával. Az e modellekkel szemben megfogalmazott legfőbb kritika az az észrevétel, hogy egyetlen vezetési stílus sem lehet eredményes minden körülmények között. Ez vezetett a leadership modellek következő generációjához, nevezetesen a *leadership kontingencialista elméletekhez*. E modellek szerint különböző körülmények között különböző vezetési stílusok lehetnek eredményesek és hatékonyak. Ebbe a kategóriába sorolják az olyan modelleket, mint *Vroom* és *Yetton* normatív leadership modellje, *Fiedler* LPC-alapú⁹⁶ leadership kontingenciaelmélete, valamint *Hersey* és *Blanchard* széles körben használt modellje. Ez utóbbi modell négy különböző vezetési stílus meglétét ajánlja – (1) diktáló, (2) eladó (3) résztvevő és (4) delegáló – amelyek közül a követők személyiségének érettsége szerint kell választani. Ebben a modellben a két magatartásbeli dimenzió a vezetők feladat- és kapcsolat-orientáltsága.

⁹⁵ A „figyelem” egyfajta érzékenység a munkavállalók kapcsolatai és szociális szükségletei iránt, míg a „kezdemenyezés-strukturálás” a teljesítményt és a célok elérését hangsúlyozza. További részletekért lásd (például): Hellriegel – Slocum [2006], George – Jones [2012], vagy Huczynski – Buchanan [2013].

⁹⁶ A legkevésbé preferált munkatárs teszt 18 kérdésből áll, amelyet a vezetők saját maguk felmérésére és vezetési stílusuk feladat- és kapcsolat-orientáltabb megközelítés irányába való fejlesztésére használnak.

Körülbelül az ezredforduló óta a vezetési stílussal kapcsolatos további trendek és koncepciók kerültek a leadershipről szóló viták és szakirodalom előterébe:

- A heroikus, erős, karizmatikus, *erőteljes jövőképpel rendelkező vezetők* szerepének, valamint az *informális leadership* valamennyi szinten betöltött szerepének elismerése.
- Differenciálás az *üzletkötő* és *átalakító jellegű* leadership között. Az első vezetői stílust alkalmazó vezetők a követőkkel való kapcsolataikat ügyletek, cserék és alkuk kontextusában értelmezik, amelyben a legfontosabb tényező a követők megjutalmazása/kompenzálása munkájukért. Az átalakító vezetők karizmatikus személyek, akik a követőket arra inspirálják és motiválják, hogy „tegyenek többet a szerződésükben foglalt kötelezettségeknél és elvárásoknál”.
- Azon leadership modellek gyakorlati relevanciájának (újra) felismerése, melyek a vezetők különböző szerepeire és funkcióira fókuszálnak, s amely trendet *Kotter* leadership versus management modellje, valamint *Mintzberg* vezetői szerepeken alapuló modellje illusztrál, hasznos perspektívákat kínálhat a kutatáshoz is.
- A változásmenedzselési tudás és készségek szükségességének hangsúlyozása a szervezet minden szintjén.
- Az érzelmek és az emocionális leadership, mint a magas szintű teljesítmény mögött meghúzódó (rejtett) kulcstényező jelentőségének hangsúlyozása. A *Goleman* által definiált hat vezetési stílus – (1) kényszerítő vagy előíró, (2) hiteles-tekinthető vagy mobilizáló, (3) kapcsolatközpontú, (4) demokratikus, (5) követelményállító, (6) fejlesztő (vagy coach típusú)⁹⁷ – fontosak a kutatás szempontjából, mivel ez a modell a korábbiak konszolidált nézetét nyújtja, és kvantitatív kutatás alapján került felépítésre, pontosan a vezetői stílus és a teljesítmény közötti kapcsolatra összpontosítva.

Mielőtt áttérnénk a következő fejezetre és több kiválasztott leadership modellt ismertetnénk, amelyek gyakorlati hatással és relevanciával bírnak e kutatásra (és amelyek alapul szolgálnak az empirikus kutatásban alkalmazott modell kiválasztásához), ezen a ponton legalább két további dologról kell említést tennünk. Mindkettő releváns hozzáadott értéket hordozhat, ha a leadershipnek a stratégiai teljesítménymenedzsmenthez való kapcsolatát és arra gyakorolt hatását relevánsnak tekintjük:

Amellett, hogy a teljesítménymenedzsment megvalósítása mögött meghúzódó legfontosabb befolyásoló tényezők egyike, *a leadership önmagában is a legértékesebb stratégiai erőforrások egyike lehet egy szervezetben*. Egy különböző iparágakhoz

⁹⁷ Lásd részletesebben Goleman [2000] munkájában és a 3.2. fejezetben.

tartozó, közel 500 befeketés- és portfóliókezelőből álló mintát felhasználó kutatás szerint a válaszadók 28,4%-a ítélte meg úgy, hogy a „Vezetés minősége” kiemelten fontos a cég értéke szempontjából. Csak a cég teljesítményét és a kedvező iparági feltételeket értékelték fontosabbnak, mint a vezetéset. Más szóval, a megfelelő vezetés nem csupán a szervezeten belül kelt bizalmat, hanem megnyugtatja a finanszírozó partnereket is. Ulrich könyve és a fent említett kutatás is megerősíti, hogy az a vezetés, amely betartja ígéreteit, egyértelmű és meggyőző stratégiát alkot, az alapkompenciákat a stratégia végrehajtásához igazítja és kiépíti az ahhoz szükséges szervezeti képességeket, jelentős hatást gyakorol a szervezetre és a magas szintű stratégiai teljesítmény elérésének valószínűségére (Ulrich [2015] alapján). E tanulmány ismételten hangsúlyozza, hogy a leadershipnek jelentős hatása van a szervezetekre, valamint arra, ahogyan a teljesítményt egyidejűleg mérik, menedzselik és észlelik.

E tényezőkön túlmenően egy leadership területén „álomcsapatnak” számító vezetőkkel folytatott megbeszélések eredményeként Liu [2010] az alábbi jelentőséggel bíró tényezőkre világít rá:

- A leadership a tevékenységről, és nem pozíciókról szól. Még ha a kutatás a „formális” vezetőkre fókuszál is, fontos lehet meghatározni, hogy vannak-e informális vezetők és milyen a hatásuk a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerekbe való beépítésére.
- Nyolc diszciplína van, amelyek jelentős pozitív hatással vannak a leadership eredményességére. A szerző véleménye szerint az eredményes vezetőnek (1) kapcsolatokat kell kiépítenie a munkatársakkal, (2) tanulnia kell a kudarcokból, (3) mérlegelnie kell a tapasztalatokat, (4) mélyrehatóan kell gondolkodnia, (5) füllentenie kell, és (6) ha a szükség úgy hozza, tanárnak is kell lennie, (7) ismernie kell önmagát, továbbá (8) önmagává kell válnia és ehhez hűnek maradnia (nevezetesen: jól bevált mintákat kell követnie). Ezek fontos tényezők lehetnek a leadership elemzése során, amely támogatja, vagy pozitív hatást gyakorol a humán tőke SPM-be való beépítésére. Valószínű, hogy egy kevésbé lendületes, kevésbé népszerű, kevésbé gyakorlat-orientált vagy kevésbé előretekintő hozzáállású vezető a nem tárgyasult erőforrásokról kevesebb információt igényel és használ fel, mint egy vele ellentétes tulajdonságokkal rendelkező vezető.

Ez utóbbi pontok szintén rávilágítanak arra, amit e fejezet bevezetőjében már megemlítettem: még ha a jelen dolgozatban ismertetett kutatás a formális vezetés (azaz a felsővezetés és a kulcsfontosságú kapcsolódó funkcionális egységek

vezetőinek) szerepére fókuszál is, nem szabad figyelmen kívül hagyni az informális vezetők potenciális hatását.

4.2 Kiemelt leadership modellek, különös tekintettel a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsmentbe való bevezetésére

A vezetők és a leadership szerepe, és a vállalati teljesítményre, valamint a teljesítménymérés működésének módjára gyakorolt hatása olyan témák, amelyeket már a korai leadership elméletek is tárgyaltak. *Lewin* tanulmányai például azt elemezték, hogyan kezeli egy autokratikus vagy egy demokratikus vezető a vezetői információkat és milyen hatással van ez az eredményekre. E szerző megállapításai szerint, bár a teljesítmény magasabb szintű egy autokratikus vezető esetében, az információ-megosztás, továbbá a csapat elégedettsége és motiváltsága magasabb szintű nem csupán a demokratikus, hanem a *laissez faire* típusú leadership esetében is (Bakacsi [2004]).

A Lewin modelljében definiált három vezetői stílus főbb jellemzőit foglalja össze az alábbi táblázat.

8 táblázat – Vezetői stílusok Lewin klasszikus modellje szerint

Dimenziók	Autokratikus	Demokratikus	„Laissez faire”
Döntéshozatal	A vezető hozza meg minden fontos kérdésben	A csoport hozza meg a vezető által támogatott megbeszéléseket követően	„Szabad” egyéni vagy csoportszintű döntések, a vezető részvétele nélkül
Végrehajtás	Az első lépéseket közvetlenül a vezető kezdeményezi és vezeti	A perspektívákat a csoport határozza meg; a vezető szerepe alternatívák nyújtására irányul	A vezető biztosítja az erőforrásokat, de kimarad a problémamegoldásból és a megbeszélésekből
Teljesítmény	Magas szintű teljesítmény (74%), de magas „szervezeti költségek” árán Ha a vezető távozik, a teljesítmény jelentősen visszaesik (29%)	Közepes szintű, de fenntartható teljesítmény (50%)	Alacsony szintű teljesítmény és minőség (33%)
Hangulat	Stresszes/nyomott	Kreativitás, nyitottság	Elveszettség érzése

(Lewin alapján, in Dobák – Antal [2011], 370-374. o. – kivonat)

A fenti csoportosításon túlmenően, értelmezésem szerint egy autokratikus vezetőnek tipikusan több központosított információt kell begyűjtenie ahhoz, hogy

önmaga hozza meg a lehető leghatékonyabb döntéseket úgy, hogy a konkrét döntéshozatali folyamatokba nagyon korlátozottan, vagy egyáltalán nem vonja be a munkatársait vagy más szakértőket. Egy autokratikus vezető alapvetően begyűjti a humán tőkére vonatkozó összes teljesítménnyel kapcsolatos információt és birtokolja, hogy azok segítségével döntéseket tudjon hozni a humán tőke azonosításával, fejlesztésével vagy hasznosításával kapcsolatban⁹⁸.

Klasszikus modelljében *Kotter* világosan megkülönbözteti a leadershipet és a szervezeten belüli vezetői funkciókat. A leader megalkotja a jövőképet és kitzúzi az irányt, továbbá inspirálja és motiválja a többi munkatársat, hogy sorakozzanak fel a jövőkép mögé és eredményesen hajtsák azt végre. A leader az emberekre, valamint új kezdeményezésekre és a változásra fókuszál. A manager ezzel szemben formális terveket és költségvetéseket készít, valamint megtervezi a szervezet struktúráját és a menedzsment eszközeit. A manager a teljesítmény tervezésére és nyomon követésére összpontosít, hogy növelje az előreláthatóságot (*Kotter* [1990]). *Kotter* mellett több más elismert kutató is – mint *Drucker*, *Zaleznik*, *Bryman*, valamint *Bennis* és *Nanus* – vizsgálta a fent ismertetett két funkció közötti különbség mibenlétét (*Huczynski* – *Buchanan* [2013]).

Ebből a nézőpontból, a „felsővezetés” típusú manager vagy leader szerepe és hatása, úgy tűnik, eltérő e kutatás hatóköre vonatkozásában: míg egy leader talán új perspektívák kidolgozásán fáradozik, – mint a humán tőke teljesítményének menedzselése – addig egy manager esetleg akkor kíséri figyelemmel a humán tőkét, ha annak hatása kritikus a stratégia végrehajtása és a teljesítmény szempontjából. Más szóval, ha egy szervezet felsővezetése „leaderként” működik, kisebb a valószínűsége annak, hogy a humán tőkére vonatkozó információkat mérni fogják és beépítik az SPM-be, mint abban az esetben, ha a felső vezetés manager típusú vezetőkből áll. A leader az innovációra és változásra összpontosít, így valószínű, hogy a humán tőkét alapvetően fontos stratégiai erőforrásnak és stratégiai megbeszélések és stratégia-alkotási folyamatok részének tekinti, azonban a mérési folyamatokat (teljesítmény-jelentés vagy -felülvizsgálat) vagy az SPM-rendszer eszközeit nem valószínű, hogy nagymértékben felhasználná a humán tőke menedzselésére. Ezzel szemben, mivel a manager a monitoringra és kontrollingra fókuszál, valószínű, hogy a humán tőke a kapcsolódó SPM-rendszer része lesz, a stratégia operacionalizálása, a

⁹⁸ A nem tárgyasult stratégiai eszközök általános menedzsment modelljére vonatkozóan lásd a 4.2.3. fejezetben a 11. ábrát.

célok kitűzése és költségvetés-készítés, egyúttal a teljesítmény-jelentés és -felülvizsgálat formájában⁹⁹.

A leader és manager szerepei és funkciói közötti különbségeket a 10. táblázat foglalja össze.

9 táblázat – A leader és manager funkciók főbb attribútumai Kotter modellje szerint

Dimenzió	Leader funkciók	Manager funkciók
Célok	Az irány kitűzése a jövőképen és a célok elérése érdekében bevezetendő változásokra vonatkozó stratégiákon keresztül	Tervek és költségvetések kidolgozása, beleértve az erőforrás-allokálást és a határidőket is
A munkatársakra és a premisszákra irányuló fókusz	A munkatársak meggyőzése kommunikáció, motiváció és csapatok létrehozása révén	A munkaerő megszervezése struktúrák, politikák, eljárások és monitoringrendszerek kidolgozása révén
Végrehajtás	Motiválás és inspirálás	Problémamegoldás és ellenőrzés
Eredmény	Pozitív, olykor dramatikus változás	Következetesség és kiszámíthatóság
Sikerkritériumok	Külső eredményesség – változás a környezeti kihívásokhoz való illeszkedés érdekében	Belső hatékonyság – változás a környezeti kihívásokhoz való illeszkedés érdekében
Metafóra	A megfelelő dolgok elvégzése	A dolgok megfelelő elvégzése

(Kotter alapján, in Bakacsi [2004] 204.o., Huczynski – Buchanan [2001] 704. o.)

Minthogy e klasszikus modell átlátható módon mutatja be a két szerep szerint a motivációs és információszükségleti különbségeket, szintén kiválasztottam, hogy jelen kutatásban potenciálisan felhasználjam további leadership modellként¹⁰⁰. A szakirodalmi áttekintés alapján világosan különbséget lehet tenni a menedzser és leaderek között aszerint, hogy hogyan használják fel az olyan formális menedzsment eszközöket és rendszereket, mint az SPM. Ennek megfelelően a modell alkalmazása is hozzáadott értéket és gyakorlati eredményeket hozhat a kutatási kérdéssel és annak négy dimenziójával kapcsolatban. Ezen túlmenően lehetővé válhat az eredményeknek a kapcsolódó nemzetközi kutatásokkal való összevetése (lásd például, Waldman et al. [2001]).

E modellt illetően hangsúlyozni kell, hogy a két szerep nem kizárólagos, és sokkal többet takarnak, mint egy kontinuum két szélső pontja. Más szóval, a legtöbb vezetői pozíciót betöltő személynek mindkét szerepre egyaránt kell összpontosítania funkcióik

⁹⁹ Az SPM-mel kapcsolatos folyamatokról további részletekért lásd a 2.2. fejezetben a 6. ábrát.

¹⁰⁰ Amint az 5. fejezetben láthatják, egy vezető leadership modelljét – lásd: Goleman integratív modelljét – használok fel a kutatás empirikus részében, mindazonáltal mind Lewin, mind Kotter eredményei elemezhetők e kutatás során.

és feladataik vonatkozásában, azonban a különböző egyének az eltérő helyzetek során több vagy kevesebb hangsúlyt fektetnek az egyes szerepekre.

Ebből a nézőpontból *Mintzberg* managerek és leaderek szerepeire fókuszáló leadership modellje emelhető ki. A szerző a szerepekkel kapcsolatos 10 különböző feladatot három kategóriába sorolja, amint azt az alábbi ábra (11. ábra) bemutatja (*Mintzberg [1975]*):

10. 10 – Mintzberg modellje a menedzsment főbb szerepeiről és dimenzióiról

Dimenzió	Rövid leírás	Hozzárendelt vezetői szerepek
Személyközi	Ebben a kategóriában a vezetői szerepek közé tartozik a munkatársak inspirálása és motiválása, valamint a szervezeten belül információk és ötletek nyújtása.	Nyilvános megjelenések szerepe Főnöki szerep Kapcsolatteremtő és -ápoló szerep
Információs	Az e kategóriába tartozó szerepek információk gyűjtésére, feldolgozására és a szervezeten belüli és kívüli megosztására fókuszálnak.	Információgyűjtő szerep Információsztosztó szerep Szóvivő szerep
Döntési	E vezetői szerepek az információk különböző döntések során történő felhasználására irányulnak.	Vállalkozói szerep Zavarelhárító szerep Erőforrás-elosztó szerep Tárgyaló-megegyező szerep

(*Mintzberg alapján, in Bakacsi [2004], 215-219. o. – kivonat*)

Amint a fenti táblázat is illusztrálja, ez a modell a korábbiakban bemutatottaktól jelentősen eltérő megközelítést alkalmaz a „szerep-alapú” megközelítésével. Mivel a felsővezetésnek általában valamennyi szerepet alkalmaznia kell (legalábbis időről időre), e szerepek elemzése nem tartozik a jelen dolgozat közvetlen vizsgálati körébe. Elméletileg, ha a vállalatvezetés információs és döntési szerepei dominálnak, akkor nagyobb a valószínűsége a mérésnek, – beleértve a humán tőke olyan monitoring eszközökbe való integrálását is, mint a stratégiai teljesítménymérési rendszerek – mint egy alternatív leadership struktúrával rendelkező szervezetnél. Mindazonáltal ez csak közvetetten elemezhető az empirikus kutatás során.

Ez utóbbit közvetlenül alkalmazom majd a leadership *Daniel Goleman* által kidolgozott és publikált integráló és szintetizáló jellegű megközelítésen keresztül.

Goleman leadership modellje a legkorábbi kvantitatív tanulmányok egyikén alapul, mely azonosítja a pozitív eredményt hozó vezetői magatartásokat¹⁰¹. A kutatás azt állapította meg, hogy *hat elkülönülő vezetési stílus létezik*, melyek mindegyike az

¹⁰¹ Goleman egy 20.000 megkérdezettből álló globális adatbázisból kiválasztott több, mint 3.800 felsővezető válaszáin alapuló, Hay/McBer által készített tanulmányt használt fel.

érzelmi intelligencia különböző alkotóelemeiből származik. Kiterjedt kutatási adatbázisának eredményeképpen Goleman modelljét a korábbi munkák szintézisének kell tekinteni, amely átfogó keretet nyújt ehhez a dolgozathoz¹⁰². A hat vezetési stílus a következő (Goleman [2000]):

11 táblázat – A Goleman által meghatározott hat vezetési stílus dióhéjban

Vezetési stílus	A vezető működési módja	Mikor fejt ki legjobban hatását	Hatása a légkörre	A vezetési stílus egy mondatban
Kényszerítő	Azonnali megfelelést követel	Válság idején a változás gyors megindítása	Negatív	„Tedd azt, amit mondok!”
Hiteles-tekintélyelvű	A munkatársakat a jövőkép irányába mobilizálja	Amikor a változások új jövőképet tesznek szükségessé, vagy világos irány szükséges	A legerőteljesebben pozitív	„Gyertek velem!”
Kapcsolat-központú	Harmóniát teremt, és érzelmi kötelekeket épít ki	Egy csapatban a szakadások orvoslására vagy a munkatársak stresszes körülmények közötti motíválására	Pozitív	„A munkatársak elsőbbséget élveznek.”
Demokratikus	Résztvételen alapuló konszenzus elérésén dolgozik	Egyezségek vagy konszenzus építésére, vagy értékes munkatársak bevonására	Pozitív	„Mit gondoltok?”
Követelmény-állító	A teljesítmény tekintetében magas elvárások kitűzése	Erőteljesen motivált és kompetens csapattól gyors eredmények elérésére	Negatív	„Csináljátok úgy, ahogy én, most!”
Fejlesztő	A munkatársakat a jövő érdekében fejleszti	Segíteni a munkatársat teljesítményének javításában vagy hosszútávú erősségek kifejlesztésében	Pozitív	„Próbáld ki ezt!”

(Goleman [2000] alapján, 9-10. o. – kivonat)

Amint Goleman cikkében rávilágít, a sikerhez e vezetői stílusok ötvözése szükséges, és vannak olyan vezetési stílusok – a kapcsolatteremtő vagy a kényszerítő – amelyek egyszerűen nem működnek megfelelően, ha a vezető egymástól függetlenül alkalmazza őket. A szerző hangsúlyozza, hogy a légkör pozitív összefüggésben áll a

¹⁰² Függetlenül az érzelmi intelligencia különböző elemeihez – így az öntudathoz, öngazdálathoz, szociális tudatossághoz és a szociális készségekhez – fűződő kapcsolattól (lásd [2000]).

teljesítménnyel, és hogy egy vezetőnek több vezetési stílust is alkalmaznia kell ahhoz, hogy eredményes legyen és elérje a szervezet céljait.¹⁰³

Mindazonáltal, még ha igaz is, hogy „jobb több vezetés stílust alkalmazni”, a legtöbb esetben a vezetésnek van egy leginkább preferált vagy „domináns” vezetési stílusa. Ennek megfelelően annak vizsgálata, hogyan kapcsolódik e „domináns” vezetési stílus a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsmentbe való integrálásához, ígéretes megközelítés, és értékes megállapításokat nyújthat az intellektuális tőkéért felelős vezetők számára.

A hat vezetési stílus főbb sajátosságainak és a szervezeten belüli rugalmassággal, felelősséggel, normákkal, jutalmazással, egyértelműséggel és elköteleződéssel való összefüggésüknek a vizsgálatát (lásd Goleman [2000] 7. o.) követően, az alábbi hipotéziseket állítottam fel az egyes sajátos vezetési stílusok és a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsmentbe építése közötti kapcsolat tekintetében:

- A döntéshozatal központosított voltának eredményeképpen egy *autokratikus* (vagy más néven: *hiteles-tekinthetőségű*) vezetőnek¹⁰⁴ több információra van szüksége – és valószínűleg több információt épít be – a szervezet teljesítménnyel kapcsolatos kulcsfontosságú dimenzióiról és kritikus sikertényezőiről, beleértve olyan stratégiai erőforrásokat is, mint a humán tőke. Ennek megfelelően, a humán tőke SPM-rendszerbe építésének szintje is magas lehet (kizárólag a szakirodalom áttekintése alapján).
- A *kényszerítő* (vagy más néven: *diktáló*) vezetők szintén össze kívánják gyűjteni a kulcsfontosságú stratégiai erőforrásokról szóló összes szükséges információt, de e stílus válságmenedzselési jellege miatt az ilyen vezetőnek nincs ideje és szervezeti támogatottsága ahhoz, hogy összegyűjtse az adatokat a teljesítmény SPM-rendszerekbe építéséhez (ha bármi ilyen alkalmaznak a szervezeten belül). Mivel a kényszerítő leadership valószínűleg releváns ellenállást idéz elő a szervezetben, ez az ellenállás is megnehezíti egy ilyen vezető számára a kulcsfontosságú stratégiai erőforrásokról, így a humán tőkére vonatkozó információk összegyűjtését, birtoklását és integrálását.
- Az *affiliatív* (vagy *kapcsolatközpontú*) vezetők esetében kevésbé valószínű, hogy a humán tőkére vonatkozó információkkal foglalkoznak, mivel nem akarják

¹⁰³ Amint Benyovszky Goleman kutatásának elemzése során hangsúlyozza: (a) a vezetőknek a szervezet környezeti és társadalmi jellemzői alapján rugalmasnak és alkalmazkodónak kell lenniük, ha a stratégia megvalósítása folyamán sikeresek akarnak lenni és meg kívánják őrizni a szervezet pozitív légkörét. (b) Ha csak egy vezetési stílust alkalmaznak, az a teljesítmény csökkenését idézheti elő a társadalmi és környezeti követelményekhez való megfelelés hiánya miatt (lásd Benyovszky [2016]).

¹⁰⁴ Amely Goleman kutatásában a légkör és a teljesítmény tekintetében a legeredményesebb vezetési stílus. Ez azonban nem minden esetben alkalmazható, például akkor nem, ha a vezető teamje szakértőkből, vagy adott területen jelentős szakértelemmel rendelkező munkatársakból áll (lásd például: Goleman [2000]) vagy Benyovszky [2016]).

megzavarni az olyan teljesítmény-centrikus eszközök működését, mint az SPM-rendszerek.

- A *pacesetting* (vagy *példamutató-követelményállító*) vezetési stílus támogatja a versenyt és a teljesítmény-orientációt, ezért az ilyen vezetők sokkal nagyobb valószínűséggel mérik a humán tőkét, és ahhoz kapcsolódóan nyomást gyakorolnak. Ezen kívül jelentős hangsúlyt fektetnek célok kitűzésére és arra, hogy a humán tőke teljesítményét ösztönzési-kompenzációs (jutalmazási) rendszerekkel kapcsolják össze.
- A *demokratikus* vezetők bevonják a munkatársakat és a szakértőket, ezért kevesebb formális információra és formális mérési rendszerre van szükségük. Ennek megfelelően, esetükben az SPM-rendszer kevesebb humán tőkére vonatkozó információt tartalmaz, mint az autokratikus vezetési stílus esetében. Ennek eredményeképpen azonban egy demokratikus vezető jobban függ az általa irányított szervezettől, amikor a stratégia végrehajtására és a stratégiai teljesítmény mérésére és menedzselésére kerül sor.
- A *coaching* (vagy *fejlesztő*) stílusú vezető jobban összpontosít a munkatársak fejlesztésére, mint teljesítménymérési rendszerek megvalósítására. Ezért az általuk alkalmazott humán tőkére vonatkozó információk szintje alacsony. Az SPM-rendszer inkább a humán tőke menedzsment dinamikus dimenzióira, és kevésbé a humán tőke statikus/készlet jellegére fókuszál.

Minthogy az 5. fejezet tartalmazza az ebben az értekezésben ismertetett kutatás során kidolgozott valamennyi hipotézis (beleértve a fentieket is) összefoglalását, ezen a ponton csak néhány megjegyzést és megkötést említek meg a leadership humán tőke SPM-be való beépítésében játszott szerepével, valamint azon okokkal kapcsolatban, hogy miért a fent leírt négy leadership modellt, semmint a jelen fejezetben korábban bemutatott egyéb modelleket választottam ki a kutatáshoz.

A 3. fejezetben bemutatottak szerint egy SPM-rendszer fő funkciója, hogy támogassa a vezetői döntéshozatalt és segítse a felsővezetést a vállalati stratégia sikeres végrehajtásában. Ebből a nézőpontból Lewin autokratikus versus demokratikus csoportosítását választottam *döntési-magatartási leadership modellként*, amelyet az empirikus kutatási modellben közvetetten alkalmazok. Ez egyszerű és gyakorlati szempontú besorolási rendszer, amely a szervezeti magatartással foglalkozó szakirodalomban széles körben hivatkozott leadership modellt foglal magában. Minthogy az e dolgozatban korábban említett döntés- és magatartás-központú modellek (Likert, Ohio, Blake-Mouton) részben vagy egészben átfedést mutatnak

Lewin és Goleman modelljeivel, amelyeket a leadership elemzésének kereteihez kiválasztottam, azok – akár csupán közvetett – integrálása az empirikus kutatásba nem adna hozzá elegendő értéket ahhoz, hogy megfelelően kompenzálja a kutatás komplexitásának növekedése által okozott „extra költséget”. E megjegyzés alól a Likert-féle modell feladatközpontú versus beosztott-központú leadership dimenziói lehetnek az egyedüli kivételek: a leadership-fókusz e differenciálásának relevanciáját az empirikus kutatás interjú-szakasza során elemzem.

Az ok, amiért a kutatásban nem alkalmazom egyik *kontingencialista leadership-modellt* sem, a kutatásom és dolgozatom átfogó kontingencialista logikája. Minthogy a vezetési stílust a jelen kutatás fókuszában független kontextuális tényezőnek tekintem, ha a kutatás kereteit megnyitnám a leadership kontingencialista elméletei felé, az közvetetten kiterjesztené a kutatás vizsgálati körét, és magában foglalná a leadership mögött meghúzódó valamennyi kontextuális tényezőt. Más szóval, e kutatás független változóinak száma egyről – egy nehezen kezelhető mennyiségre növekedne (beleértve például, a munkatársak érettségét, a menedzsment feladat- vagy kapcsolat-orientációját, a szervezet méretét, stb.). A komplexitás mértékének növekedése ellentétes lenne kutatásom paradigmájával és módszertani fókuszával, valamint azzal a céllal, hogy a szervezetek számára specifikus megállapításokat és gyakorlatban alkalmazható megállapításokat tegyek (további részletekért, lásd az 1. fejezetet).

Ami a Hersey – Blanchard által definiált négy vezetési stílust illeti, ott ugyanaz a megjegyzés szükséges, mint Likert feladat- és kapcsolat-orientációs modellje kapcsán: relevanciáját az esettanulmány szakaszában vizsgálom, és szükség szerint beépítem a végső kutatási modellbe.

Értelmezésem szerint az *üzletkötő, átalakító, karizmatikus és etikus vezetési stílusok* fókusza a vezető által vallott értékekre és a változáskezelésre irányul, semmint a teljesítmény mérésére (például, lásd Bakacsi [2004] vagy Huczynski – Buchanan [2013]). Ezért, az empirikus kutatási modellből és a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerek fókuszából kizártam ezeket a leadership modelleket. Legfontosabb célom, hogy vizsgálódásom komplexitását kezelhető szinten tartsam.

Mivel az intellektuális tőkével foglalkozó számos kutató megemlíti a humán tőke mérésének és értékelésének *etikai szempontjait* (lásd a 4.3.3. fejezetet), az etikus leadership relevanciájának vizsgálata (lásd például, George – Jones [2012]) hozzáadott értéket képviselhet e dolgozatban. Ezért, a Likert által leírt dimenziókhoz és

Hershey és Blanchard által meghatározott négy vezetési stílushoz hasonlóan, e szempont relevanciáját az empirikus kutatás interjú részében vizsgálom majd.

Végezetül ki kell emelni, hogy bár a leadership egy szervezeten belül a kulcsfontosságú befolyást gyakorló tényezők egyike, szerepét és hatását gyakran más hatások semlegesítik vagy helyettesítik (például ami a teljesítményt vagy légkört, vagy különböző menedzsment eszközök, így többek között az SPM megvalósítását illeti). Az ezzel a kijelentéssel egyetértő kutatók szerint a vezetőknek néha csekély ráhatása van a követők és a szervezet attitűdjére és magatartására, bármit is tesznek, illetve bármilyen stílust vagy rendszereket alkalmaznak. Bizonyos esetekben magas szintű a motiváció és a teljesítmény, míg másokban alacsony – függetlenül a vezetéstől és vezetői magatartástól (lásd George – Jones [2013]).

Ami a humán tőke SPM-rendszerekbe történő sikeres beépítését illeti, fontos felismerni, hogy számos szervezeti és kontextuális tényező fejthet ki *leadershipet helyettesítő* hatást és léphet a formális vezetők és a leadership iránti szükséglet helyébe. Ennek eredményeképpen, még ha a vezetők támogatják is a humán tőke teljesítményének mérését a szervezeten belül, további befolyásoló hatások – így a versenytársak részéről kifejtett nyomás vagy nagymértékű nyomás hiánya, a pénzügyi támogatók követelményei, különböző szervezeti struktúrák, vagy informális vezetők – a formális vezetők szerepének helyére léphetnek és módosíthatják az általuk a szervezetre és az ott megvalósított stratégiai teljesítménymenedzsmentre gyakorolt hatást.

Hasonlóképpen, számos tényező megakadályozhatja, hogy a vezető valós hatást gyakoroljon a szervezetre, a vezető jelentős ilyen irányú erőfeszítései ellenére. A humán tőke teljesítménye és annak SPM-rendszerekbe való integrálása tekintetében számos tényező hathat *a leadership semlegesítőjeként*: egyebek mellett az adatok elérhetőségének alacsony szintje, a korábbi teljesítménymenedzsment struktúrák és folyamatok, a környezetből származó folyamatos és alkalmi kihívások, vagy a világosan meghatározott stratégia hiánya könnyen akadályok, vagy a humán tőke SPM-rendszerbe történő beépítését „zavaró” vagy „késleltető” tényezők létrejöttéhez vezethet¹⁰⁵.

E két jelenségre való tekintettel, és mivel a leadership nem az egyetlen tényező, amely befolyásolja, hogy hogyan méri egy szervezet a humán tőke teljesítményét, felmerülhet a kutatásra ható néhány gyakorlati korlát, melyeket figyelembe kell venni

¹⁰⁵ Az SPM megvalósítása vagy megváltoztatása tekintetében leggyakrabban emlegetett és általános befolyásoló tényezőket lásd a 3.3. fejezetben. E fejezet számos további szervezeti hatást és helyzetet ismertet, valamint jelentős betekintést nyújt a dolgozat és a kutatás szempontjából.

az eredmények és legfontosabb megállapítások elemzésekor. E kutatás során a felsővezetés és a vezetői stílusok stratégiai teljesítménymenedzsment és a humán tőke teljesítményének mérése vonatkozásában kifejtett hatására és szerepére összpontosítok és tudatosan törekszem egyéb tényezők hatásának csökkentésére vagy kizárására.

Egy vezetőre – a humán tőke teljesítményének menedzselése tekintetében – ható *kulcsfontosságú külső tényezők* (semlegesítő, helyettesítő vagy támogató tényezők) egyike a vállalati kulcsfunkciók hatása lehet, mely a humán tőkével kapcsolatos feladatokat látja el és felelősséggel, jelentős saját adatokkal és információval rendelkezik. A következő fejezet röviden bemutatja a kapcsolódó kulcsfunkciókat a jelen kutatás fókuszra: a humán tőke nézőpontjából.

4.3 Kulcsfontosságú szervezeti funkciók, amelyek jelentős hatással lehetnek a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsmentbe történő beépítésére

A következő táblázat (az alábbi 12. táblázat) szemlélteti a legrelevánsabb funkciókat, amelyek jelentős szerepet töltenek be a humán tőke teljesítményének mérésében, valamint stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerekbe történő beépítésében. A formális vezetők (ebben a dolgozatban menedzsereknek vagy osztályvezetőknek is nevezem őket) és az alább felsorolt egységek kulcsfontosságú tagjai lehetnek a legfőbb érintettek, és releváns befolyást gyakorolhatnak arra, hogyan követik nyomon a humán tőke teljesítményét, továbbá a humán tőke teljesítményére vonatkozó információk elérhetőségének és minőségének szintjére és arra, hogyan használják fel azokat a vállalati SPM-folyamatok és -ciklus részeként (lásd a 10. ábrát).

12 táblázat – Főbb szervezeti funkciók, amelyek potenciálisan jelentős hatást gyakorolhatnak a humán tőke teljesítményének mérésére

Funkció	Szerepe és lehetséges hatása a humán tőke menedzsmentre
Emberi erőforrás menedzsment (EEM)	A HR-osztály a humán tőkére vonatkozó folyamatokkal és politikával, valamint az adatok elérhetőségével foglalkozó alapfunkció. Az EEM a leadership fontos támogatója, vagy semlegesítője lehet a humán tőkére vonatkozó mutatók ösztönző rendszerekbe történő beépítésének (lásd az ösztönzés-kompenzációt, mint az SPM alapfolyamatát).
Stratégia-menedzsment	A stratégiával foglalkozó osztály főbb szerepei közé tartozik a jövőkép, a küldetés és a stratégia kidolgozása, beleértve a humán tőke kritikus sikertényezőinek és kulcsfontosságú teljesítmény-dimenzióinak meghatározását. Ha a stratégia rendelkezésre áll/nem áll rendelkezésre, vagy a humán tőkére vonatkozó célkitűzéseket tartalmaz/nem tartalmaz, az jelentős mértékben befolyásolhatja a humán tőkére vonatkozó információk SPM-rendszerekbe történő integrálását.
Tudás-menedzsment	Ha valamely szervezetben elkülönült KM-osztály működik, hatása és szerepe hasonló lesz a HR-osztályéhoz. A KM adatbázisként/adatforrásként szolgálhat pl. az emberi erőforrásokra vonatkozó tapasztalatok és tudás alapján.
Kontrolling/ Menedzsment-kontroll	Ez a funkció fontos szerepet tölt be az adatgyűjtésben és az adatok minőségében, valamint a teljesítménymenedzsment módszerek vonatkozásában. Ha a humán tőkére vonatkozó információk SPM-be integrálása illeszkedik a cég általános kontrolling koncepciójához, akkor pozitív hatást gyakorolhat, míg az ellenkező esetben negatív, vagy akadályozó tényező lehet. A kontrolling (a számvittel együtt) pénzügyi adatok tekintetében jó adatforrás lehet, pl. a személyzeti költségekről.
IT	A szervezetben az IT és üzleti intelligencia (BI) eszközök fő működtetőjeként ez a funkció fontos szerepet tölthet be a humán tőke tranzakciós költségeinek mérése tekintetében. Tapasztalatom szerint az IT-rendszer alkotóelemei által nyújtott funkciók és képességek, mint például az ERP (vállalati erőforrás-tervező rendszer), szintén alapvetően fontos befolyásoló tényezők.
<i>Továbbá: Alaptevékenységet ellátó osztályok</i>	<i>A menedzserek és kulcsszerepet betöltő érintettek még egy elkötelezett felsővezetés tevékenységét is semlegesíthetik azáltal, hogy nem adják ki a humán tőkének az SPM-be történő sikeres beépítéséhez szükséges adatokat, vagy nem valósítják meg az ahhoz szükséges adminisztratív folyamatokat és eszközöket (pl. ösztönzők). Továbbá ha az alaptevékenységet ellátó egységek menedzserei nem vesznek részt a felülvizsgálati értekezleteken, az gátolhatja a humán tőke menedzselését.</i>

Ahogyan a fenti 12. táblázat is szemlélteti, a humán tőke teljesítményének menedzsmentje és az ilyen információk SPM-be integrálása olyan komplex jelenség, amelyre a szervezet felsővezetésének vezetési stílusán kívül számos más befolyásoló tényező hat potenciálisan.

Bár e kutatás vizsgálati köre kizárólag a felsővezetés szerepére és a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerbe és annak alkotóelemeibe történő integrálásának szintjére összpontosul, az empirikus kutatás értelmezése és elemzése

során a leadershipet semlegesítő vagy helyettesítő, fent említett hatásokat sem hagyja figyelmen kívül. Ezek jelentős befolyással lehetnek a kutatási kérdésekre adott válaszokra, a tudás- és humán tőkeintenzív szervezetnél végzett longitudinális esettanulmány esetében.

5. KUTATÁSI MODELL – A HUMÁN TŐKE BEÉPÍTÉSE A SZERVEZET STRATÉGIAI TELJESÍTMÉNYSZÁMOLÁSI-RENDSZERÉBE

Annak ellenére, hogy az intellektuális tőkével kapcsolatos menedzsment (ICM) eszközök és módszerek gyakorlati vonatkozásaival kapcsolatban a közelmúltban számos gyakorlati kihívás merült fel, a nem tárgyasult stratégiai erőforrások és a humán tőke továbbra is fontos szerepet töltenek be a vállalati értékteremtésben és teljesítményben. Ezen ellentmondásos helyzet és az ICM-hez fűződő korábbi jelentős várakozások, továbbá az ICM-perspektíva (stratégiai) teljesítménymérésre gyakorolt viszonylag alacsony közvetlen hatása miatt mind a tudományos, mind a gyakorlatban résztvevő közösség frusztrálódni látszik az utóbbi időben (lásd e dolgozat korábbi pontjait, valamint például Guthrie et al [2012], vagy Dumay – Garanina [2013])¹⁰⁶. Egy mondatba foglalva: nehéz felismerni a nem tárgyasult erőforrások mérésére és menedzselésére szolgáló jobb módszerek szervezeteken belüli alkalmazásában rejlő lehetőségeket.

Ezen értekezés céljai közé tartozik az is, hogy hozzájáruljon a diszkusszióhoz és előrelépést hozzon – egy magyarországi tudásorientált szervezetnél – a humán tőke vállalati SPM-be történő beépítésének elemzésével. E longitudinális esettanulmányon alapuló kutatás fő célkitűzése, hogy a felsővezetés szerepét elemezze és értelmezze annak során, ahogy a humán tőkét és annak kulcsfontosságú alkotóelemeit és dimenzióit megragadják és beépítik a cégnél alkalmazott vállalati stratégiai teljesítményszámolási eszközökbe és gyakorlatba. A szervezetet – amely egy Magyarországon működő, közepes méretű vezető pénzügyi szolgáltató – gondosan és tudatosan választottam ki a mélyreható esettanulmányi kutatáshoz, és 2007 óta nyomon követem, amikor a felsővezetés úgy határozott, hogy új stratégiai teljesítményszámolási-rendszert vezet be. A vállalat teljesítmény-mérleg alapú SPM-ciklusa e dolgozat fő tárgya, különös tekintettel arra, hogy miként használják fel a teljesítmény mérésére és a humán tőkéhez való hozzájáruláshoz.

Az előző fejezetek bemutatták, hogy a kutatási modell és annak hipotézisei az alábbi logika mentén vannak felépítve (a szakirodalom előző fejezetekben ismertetett

¹⁰⁶ Amint korábban kiemeltem, Gartner terminológiája szerint az Intellektuális Tőke Menedzsmentnek „az illúzióvesztés gödrében” kell elhelyezkednie és először meg kell találnia a válaszokat a jelentős szervezeti kihívásokra és kritikákra, mielőtt továbbléphetne a következő szakaszba, a „megvilágosodás emelkedőjére”.

áttekintése, valamint az SPM-rendszerek különböző szervezetekben való megvalósítása terén szerzett több mint 10 éves gyakorlati tapasztalatom alapján):

- A stratégiai teljesítménymenedzsment azt a célt szolgálja, hogy a vállalatvezetést a cég kritikus stratégiai erőforrásainak statikus és dinamikus állapotára vonatkozó releváns információkkal támogassa a vállalati stratégia sikeres végrehajtása érdekében.
- A humán tőke a nem tárgyasult stratégiai erőforrások kulcsfontosságú alkotóeleme, ezért teljesítményét és az eredményekhez való hozzájárulását a szervezet vezetésének hatékonyan felügyelni és menedzselni kell, különösen a tudásintenzív ágazatokban¹⁰⁷.
- A leadership kritikus szerepet tölt be az SPM-rendszer átfogó struktúrájában, tartalmában, működésében és használatában.
- E logikát követve, a leadershipnek kritikus szerepe van a humán tőke (beleértve annak különböző alkotóelemeit is) stratégiai teljesítménymenedzsmentbe történő beépítésében.

Ennek megfelelően, e dolgozat *fő vizsgálódási köre* a humán tőkére, egy humán tőkeintenzív szervezetnél a vállalati SPM-be történő beépítésének motivációjára és okaira, valamint tartalmára és módszerére, és annak módjára terjed ki, ahogy a felsővezetés a humán tőkére vonatkozó generált stratégiai teljesítményinformációkat felhasználja. Vegyes kutatási és esettanulmány megközelítést alkalmazva, az empirikus kutatási szakasz *fő célkitűzése* annak megértése, hogy miként valósítják meg a fent említett logikát egy megfelelően kiválasztott szervezetnél, ahol a nem tárgyasult erőforrások és különösen a humán tőke fontos szerepet töltenek be a stratégiai teljesítményben és az értékteremtésben, és ahol ezeket a legkritikusabb stratégiai erőforrások és képességek között kell figyelembe venni (lásd a 2. fejezetet).

E kutatás fő vizsgálati területe és célkitűzése, valamint az esettanulmányon alapuló kutatási módszertan alapján ezen értekezés célja a kutatási jelenség helyi szintű megértése és értelmezése, és nem olyan empirikus megállapítások generálása, amelyek szervezetek szélesebb körére vonatkozóan általánosíthatók. Inkább arra irányul, hogy valóban mélyreható és hasznos (vagy funkcionális) információkat nyújtson magának a kutatónak, valamint az esettanulmány tárgyát képező szervezet

¹⁰⁷ Amint számos kutató kiemeli, – különös tekintettel az emberi erőforrásokra – a HR stratégiai erőforrás és a humán erőforrás menedzsment funkciót stratégiai HRM-nek kell nevezni, és arra kell irányulnia, hogy valódi stratégiai értéket adjon a szervezetnek (lásd például: Beer et al. [1985], Wright – Snell [1991], Huselid et al. [1997], Ulrich [1997], Becker et al [2001], vagy Farhad [2007]).

felsővezetése számára¹⁰⁸, és általános gyakorlati bepillantást nyújtson a humán tőke menedzsmentről az esettanulmány tárgyát képező szervezetnél, annak anyavállalatánál, vagy potenciálisan bármely hasonló (méretű, ágazathoz tartozó, stratégiával, struktúrával, vagy vezetési stílussal rendelkező) tudásintenzív szervezetnél¹⁰⁹. Például a cég vállalatvezetési teamje, munkatársai, a stratégiai teljesítménymenedzsment-szakértők¹¹⁰, valamint emberi erőforrás menedzserek¹¹¹ saját szervezetük számára tanulságokat vonhatnak le és bepillantást nyerhetnek az eset kapcsán tett megállapítások elemzésével, megértésével és saját szervezetükre és környezetükre való vonatkoztatásával. Egyebek mellett ezek a jelen dolgozat és kutatás által nyerhető potenciális előnyök a humán tőke magyarországi mérése és menedzsmentje tekintetében.

A dolgozat korábbi részein túlmenően¹¹², e fejezet célja, hogy összefoglalja és részletesen bemutassa a kutatás koncepcionális modelljét, az empirikus kutatási megközelítést és módszertant, valamint a szakirodalom áttekintéséből származó hipotéziseket.

Mielőtt a kutatás kereteinek részleteibe bocsátkoznék, fontos hangsúlyozni, hogy kutatásom nem csupán a nemzetközi, hanem a magyar ICM-kutatáshoz is illeszkedik. A szakirodalom áttekintése alapján az intellektuális tőke menedzsmentjének témáját a magyar tudományos közösség számos alkalommal tárgyalta, azonban tudomásom szerint nem volt olyan tanulmány, amely közvetlenül a leadership szerepét állította a középpontba az IC-menedzsment eszközök és módszerek sikeres megvalósítása és felhasználása, okainak elemzése során.

Azáltal, hogy a felsővezetés vezetési stílusát helyezem kutatásom középpontjába, releváns értéket adhatok hozzá a magyar szakirodalom fő vonulataihoz, amelyben eddig elsősorban az alábbi főbb témákat vitatták meg:

¹⁰⁸ Például: Hogyan mérjék és menedzseljék stratégiai erőforrásaikat – így a humán tőkét is – annak érdekében, hogy a vezetési stílusukhoz jobban illeszkedő, jobb stratégiai döntéseket hozzanak? Mit gondol a szervezet és annak fő véleményvezérei a témáról? Vannak-e eltérések a téma vállalatvezetés és team általi értelmezésében? Stb.

¹⁰⁹ Bár ez utóbbi cél lehet közvetett, és az is. Még ha olyan szervezetet vizsgálok is, ahol a kutatási kérdés jelentőséggel bír, valamint 10 éve gyűjtöm az empirikus adatokat különböző forrásokból, a minta mérete és az esettanulmány megközelítése által állított korlátok a megállapításokat helyi szintűvé teszik, amelyeket csak potenciálisan lehet alkalmazni más szervezetekre és azok viszonyaira. Mindent összevetve azonban, ezen esettanulmányi kutatás elolvasásával más kutatók vagy gyakorlati vezetők saját eredményeikkel és szervezeteikkel fennálló hasonlóságokat ismerhetnek fel, és ennél fogva megállapításaim további kutatások vagy vezetői megoldások alapjául szolgálhatnak. E kezdeményezés okán az értekezés végén röviden megfogalmazok néhány lehetséges további lépést vagy megközelítést a jövőbeli kutatásokhoz (lásd 7.3. fejezet).

¹¹⁰ Például: Hogyan tehetik a vállalati SPM-rendszereket eredményesebbé és hatékonyabbá a humán tőke teljesítményének beépítése tekintetében, az ügyfelek (azaz a felsővezetés) vezetési stílusának figyelembe vételével? Stb.

¹¹¹ Például: Hogyan tegyék a humán tőkét átláthatóbbá és hogyan bizonyítsák annak stratégiai relevanciáját és hozzájárulását a stratégiához, és a stratégia végrehajtásához? Hogyan fejlesszék a szervezetet és annak vezetését a humán tőke és a humán tőke teljesítménymenedzsment legrelevánsabb felhasználásának irányába? Stb.

¹¹² Különösen az 1.3. Elméleti és módszertani háttér fejezetben.

- *Trendek és tendenciák a magyarországi tudásmenedzsment gyakorlatban* (lásd pl. Bögel [2006], Obermayer-Kovács, [2007], Gaál et al. [2009] vagy [2011]);
- *Az egyéni-, csoport-, vagy vállalatvezetés-szintű tényezők szerepe a tudásmenedzsmentben* (lásd pl. Bencsik [2004] vagy Csepregi [2011]), valamint olyan szervezet-szintű tényezők, mint a *kulturális beágyazottság* (lásd pl. Noszkay [2008]);
- *A nem tárgyasult stratégiai eszközök szerepe a vállalati értékteremtésben számviteli és menedzsment nézőpontból* (lásd pl. Juhász [2004], Könczöl [2007], Boda [2008], Stocker [2012], Martin [2013]);
- *Különböző teljesítménymenedzsment és -beszámolási gyakorlatok elérhetősége a részvényesi érték megragadásához* (lásd pl. Kazainé Ónodi [2008], vagy Tirnitz [2015]); valamint
- *Az egyes IC-mérési eszközök és módszerek általános státusza a különböző ágazatokban* (lásd pl. Tóth [2008], Bodnár et al. [2011], vagy Harangozó [2012]).

Mindazonáltal, néhány konferencián elhangzott előadás kivételével (lásd például: Bodnár et al. [2009a] & [2010]), kevés átfogó kutatás összpontosított arra, hogy a magyar szervezetekben hogyan befolyásolják a fontos szervezeti magatartásbeli („puha”) tényezők – mint a leadership – az intellektuális tőke menedzsment és teljesítménymenedzsment-rendszereket, a nem tárgyasult stratégiai erőforrásokra (vagy humán tőkére) fókuszálva.

5.1 A kutatási modell és a kutatás keretei

A jelen értekezés fő célkitűzése egy tudásintenzív magyarországi szervezetnél a felsővezetés és a vezetési stílus szerepének, és a humán tőke vállalati stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerbe történő beépítésére gyakorolt hatásának elemzése. A kutatás kereteit ennek megfelelően alakítottam ki.

A fő kutatási kérdés a következő:

Hogyan befolyásolja a felsővezető vezetési stílusa a humán tőke megjelenését a vállalati szintű stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerben?

ahol:

- *A felsővezetés (nevezetesen: a vezérigazgató, avagy a szervezet legfelsőbb vezetője) vezetési stílusa és jellemzői alkotják a független változót (A). Ez a*

kutatás arra fókuszál, hogyan befolyásolják a vezető tulajdonságai a vállalatnál a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsment gyakorlatba való beépítését?

- *A humán tőke SPM-be történő integrálását függő dimenzióként kell elemezni a kutatási modellben (B).* Az integráció a jelen dolgozatban a humán tőkére vonatkozó információk elérhetőségét és vezetőik hasznosítását jelenti a vállalat stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerben.
- A kutatás során *számos további szervezeti és kontingencia-tényezőt (C)* – így az olyan támogató funkciók érettségét, mint a HR vagy Stratégia, vagy az adatok elérhetősége a Vezetői Információs Rendszerekben – is figyelembe veszek a kutatási kérdés és a megállapítások jobb megértése érdekében.

A kutatási modell részletezése előtt azonban érdemes tömören összefoglalni a jelen dolgozat és kutatás fókuszába állított három alkérdést (vagy kutatási dimenziót) is (lásd még az 1. fejezetet):

- ***Miért dönt úgy a felsővezetés, hogy megjeleníti a humán tőkét a vállalati szintű stratégiai-teljesítménymenedzsmentben?***

Ez a dimenzió a kutatás független tényezőjéhez (A) kapcsolódik és célja a humánerőforrás-teljesítmény mérés és kezelés főbb céljainak és motivációinak jobb megértése, a vállalati SPM ciklus és folyamatok részeként. A felsővezetést vezérlő célkitűzések és motivációk kulcstényezők a humán tőke mérése (lásd a 2. fejezetet), a vállalati SPM-rendszer kialakítása, megvalósítása és felhasználása (lásd a 3. fejezetet) tekintetében, s egyúttal a vezetési stílus fontos jellemzői is (lásd a 4. fejezetet). Ennek megfelelően a tényezők elemzése jelentős értéket adhat hozzá a kutatáshoz és a kutatás eredményeihez.

- ***Milyen tipikus humán tőkére vonatkozó információk jelennek meg a vállalati SPM-rendszerben?***

Ez a dimenzió a humán tőke kulcsfontosságú sikermutatóinak és teljesítmény-dimenzióinak – a vállalati SPM-rendszerben és annak folyamataiban történő megragadására szolgáló – tipikus információkat és mérőszámokat (beleértve a célkitűzéseket, KPI-okat és KPT-eket) vizsgálja. Ez a kategória a fenti kutatási logika függő dimenziójának (B) fókuszpontja: elemzésével a cél nem csupán az SPM-be beépített kulcsfontosságú humán dimenziók megértése, hanem ezek összehasonlítása a szakirodalom áttekintése – valamint 15 különböző humán tőkemérési és menedzsment módszer elemzése (lásd a függelék és a 6. táblázatot) – alapján azonosított hat tipikusan alkalmazott humán tőke dimenzióval.

- **Hogyan történik a humán tőke beépítése a vállalati stratégiai teljesítménymenedzsment különböző folyamataiba és alkotóelemeibe?**

Végezetül e harmadik dimenzió tárgya az SPM-rendszer különböző összetevőiben rendelkezésre álló humán tőkére vonatkozó információk szintje, valamint az, milyen módon használja fel ténylegesen a felsővezetés az ilyen információkat a teljesítménymenedzsment tevékenységei és funkciói részeként. A fókusz ebben az esetben a vállalati szintű SPM 6 alap- és 2 támogató folyamatára irányul (lásd a 10. ábrát).

Mindent egybevetve, a *miért* a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer és azon belül a humán tőkére vonatkozó információk megvalósítására és megváltoztatására irányuló szempontokat vizsgálja. Míg a *mit* és *hogyan* kérdések inkább az SPM-rendszer hasznosságára irányuló szempontra és vezetők általi felhasználására összpontosítanak, főként amikor a humán tőke szerepének megragadása, valamint stratégiai hozzájárulása és teljesítményének nyomon követése a használat célja. Ebből a perspektívából, összhangban a 2., 3. és 4. fejezetekben összefoglalt különböző vezetéstudományi tanulmányokkal, *ez a dolgozat vegyes megközelítést alkalmaz a vezetői számvitel változása és a vállalati SPM hasznát hajtó felhasználásának perspektívái között*. Bár a fókusz a humán tőke mérőszámainak mint a vállalati SPM részének hasznát hajtó felhasználására helyeződik, nem szabad elfelejtenünk, hogy mind a rendszer kialakítása, mind a megvalósítása jelentős hatással van arra, hogy a vállalatvezetés hogyan észleli és használja fel azt, mindennapi munkája és a stratégia végrehajtása során. Tehát a változás és megvalósítás aspektusait is figyelembe kell venni, még akkor is, ha a kutatás hangsúlya a leadership SPM-rendszerben való felhasználására és arra kifejtett hatására helyeződik. Amint már korábban említettem, még ha a rendszert tökéletesen tervezték és valósították is meg, ha a vállalatvezetés nem motivált vagy különböző okokból kifolyólag nem hajlandó alkalmazni, az SPM-rendszer (és a beépített humán tőkére vonatkozó információ) hatásának és felhasználásának szintje alacsony lehet (lásd például, az ICM szempontjából: Bellora – Günther [2013], vagy általánosságban az SPM-ről: Dankó [2008] vagy Alsharari et al. [2015]).

Az alábbi ábra (11. ábra) strukturált, de konszolidált módon szemlélteti a jelen disszertációban alkalmazott kutatási keret átfogó logikáját:



11 ábra – A dolgozatban alkalmazott kutatási modell átfogó struktúrája

I. Független változó: A felsővezető vezetési stílusa (és egyéb leadership jellemzői)

Amint arra a kutatási kérdés is rámutat, a jelen értekezés átfogó célkitűzése és vizsgálatának tárgya, hogy elemezze a felsővezetés vezetési stílusának és jellemzőinek szerepét és hatását a humán tőke – a vállalati stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerbe és annak alkotóelemeibe való – beépítése során. Ez a kutatási modell inputja, vagy független változója (lásd A változó).

A 4. fejezet mutatja be a leadership tekintetében alkalmazott terminológiát. Minthogy ez a dolgozat csak a szervezet felsővezetésére és a vállalati SPM-rendszerre fókuszál, értelmezésem szerint a leadership a felsővezetés *azon képességére utal, hogy befolyást és kontrollt gyakoroljon a szervezet többi tagjára és felett annak elősegítése érdekében, hogy a szervezet elérje céljait*”. Egy másik nézőpontból a leadership jelentése: „*valamely szervezet tevékenységeinek és erőfeszítéseinek a vállalati célkitűzések és stratégia kitűzése és elérése irányába történő befolyásolása*”.

A jelen értekezésben a kutatás fókuszának, nevezetesen a humán tőke (mint a nem tárgyiasult stratégiai erőforrások egyik kritikus kategóriájának) a vállalati stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerbe (mint a vállalatvezetést a vállalati stratégia elérésében és a teljesítmény fokozásában támogatni hivatott eszközkészletbe) történő beépítésének vizsgálata eredményeképpen mindkét nézőpont fontos. Gyakorlatilag azért alkalmazom a leadership fent ismertetett értelmezését ebben a dolgozatban, hogy a kutatás fókuszát tudatosan nem csupán a vállalatvezetés által a humán tőke

szerepének megragadása érdekében meghatározott és használt mérőszámokon (KPI, KPT, vagy jelentések), hanem egyúttal a kapcsolódó stratégiai célkitűzéseken, valamint az ösztönző jellegű kompenzációs eszközökön, mint a vállalati SPM összetevőin (lásd 10. ábra) is tartsam.

Ezenkívül fontos a leadership és az empirikus kutatásban alkalmazott kulcsfontosságú leadership jellemzők világos operacionalizálása is.

A szakirodalom 4. fejezetben összefoglalt áttekintése alapján, *Goleman 6 különböző vezetési stílust meghatározó konszolidált leadership modelljét* – azaz Kényszerítő (A1), Autoriter (A2), Affiliatív (kapcsolatteremtő) (A3), Demokratikus (A4), Pacesetting (követelményállító) (A5), és Coaching (A6) – alkalmazom vezető leadership modellként az empirikus kutatás során (lásd a 11. táblázatot).

Az ok, amiért választásom az empirikus kutatásban közvetlenül alkalmazott vezető leadership modellre esett, az Goleman konszolidált és integratív, egyúttal gyakorlati jellegű megközelítése.

A kutatási kérdéssel kapcsolatos hipotéziseket az empirikus kutatás során a leadership e csoportosítására összpontosítva fogalmazom meg és operacionalizálom (lásd az 5.3. fejezetet).

Ezen túlmenően azonban a longitudinális esettanulmány korábbi szakaszai során a kiválasztott elemzésnél közvetetten figyelembe vettünk további leadership modelleket is, a kutatás e szakaszában pedig közvetett módon két további, nagyon alapvető, hagyományos modellt is – nevezetesen Lewin és Kotter modelljét – fel lehet használni (ha az empirikus kutatási fázisban a különböző kutatási eszközök implementálását követően bármely kapcsolódó információ felmerül, vagy rendelkezésre áll¹¹³).

II/1. Az SPM-rendszer alkotóelemei: A humán tőke beépítése a vállalati stratégiai teljesítménymenedzsment alapvető kulcsfolyamataiba

Minthogy e dolgozatnak az a rendeltetése, hogy a vezetési stílus (A) és a humán tőke SPM-rendszerekbe való integrálási módja (B) között fennálló kapcsolatot elemezze. Ez utóbbit az *SPM-rendszer hat alapfolyamatának vagy összetevőjének* bármelyikében rendelkezésre álló humán tőkére vonatkozó információk elemzésével operacionalizálom. A jelen értekezésben használt SPM-modell szerint (lásd a 10. ábrát) ez utóbbiak lehetnek a következők: a stratégia formalizálása, a stratégia operacionalizálása, operatív célkijelölés és budgeting, teljesítménymérés, teljesítmény-

¹¹³ További részletekért lásd az 5.3. fejezetet.

felülvizsgálat és ösztönzés, kompenzáció. Az SPM különböző alap-összetevőinek főbb funkcióját és tartalmát a 3. fejezet ismerteti.

Amint arra a fenti ábra is rámutat, a kutatás fókuszában az SPM-rendszer e hat alapfolyamata áll, amikor azonosítom és elemzem a humán tőke teljesítményéről az SPM-rendszerekben és alkotóelemeikben rendelkezésre álló információkat. A rendszer hat fő komponense szerint az alábbi integrációs szinteket és operacionalizálást alkalmazom, amikor a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsmentbe történő beépítését elemzem (lásd a 11. ábrát).

- **Nincs integrálva (L0):** Nincsenek specifikusan definiálva a humán tőkére vonatkozó stratégiai célkitűzések, és nem állnak ilyen információk rendelkezésre az SPM-rendszerben.
- **1. szint (L1):** A stratégia-formalizálási folyamat részeként a szervezet meghatározta stratégiai célkitűzéseit, és az SPM megfelelően definiált stratégiai célkitűzéseket tartalmaz a humán tőke vonatkozásában.
- **2. szint (L2):** Ezen a szinten a szervezet kulcsfontosságú teljesítménymutatókat (KPI-ok) is alkalmaz a humán tőkére vonatkozó legtöbb stratégiai célkitűzés esetében. Gyakorlatilag találhatunk a humán tőkére vonatkozó mérőszámokat az SPM-en belül, azonban nem állnak rendelkezésre KPI célértékek e humán tőkemutatók tekintetében.
- **3. szint (L3):** Amellett, hogy humán tőkespecifikus kulcs teljesítmény-mutatókat alkalmaz a stratégiai teljesítménymenedzsment rendszerben, a szervezet célértékeket (KPT-k) is meghatároz a humán tőkére vonatkozó mutatók többsége tekintetében.
- **4. szint (L4):** Ezen az integrációs szinten, a szervezet elkezd a humán tőke teljesítményét ad hoc módon vagy rendszeresen nyomon követni. Pontosabban, a tényleges KPI-értékeket a humán tőkére vonatkozó mutatók többsége esetében jelentik, és beépítik azokat a rendszeres SPM vagy HR jelentésekbe (amelyek adatgyűjtést és -feldolgozást is magukban foglalnak, az adatok megfelelő elérhetőségével és minőségével).
- **5. szint (L5):** Ezen a szinten a humán tőkére vonatkozó KPI-értékeket nem csupán jelentik, hanem a felsővezetés meg is vitatja azokat, szintén a humán tőkére vonatkozó mutatók többsége tekintetében. Ez szokásos esetben a rendszeres stratégia- és teljesítmény-felülvizsgálati értekezleteken történik meg és rendszerint azt is jelenti, hogy a felsővezetés (a humán tőke teljesítményének megvitatása és felülvizsgálata mellett) meghatározza a humán tőkére vonatkozó mutatók tekintetében mutatkozó bármely jelentős teljesítmény-elmaradás lezárásához szükséges intézkedéseket és tevékenységeket is.

- **6. szint (L6):** Ebben a dolgozatban ez a szint képviseli a humán tőke SPM-be történő beépítésénél elért legmagasabb integrációs szintet, amikor a kulcsteljesítmény-mutatókat nem csupán rendszeresen jelentik, felülvizsgálják és megvitatják, hanem a felelős vezetők (KPI-gazdák) ösztönző jellegű kompenzációját összekapcsolják a KPI-okhoz fűződő teljesítménnyel és a célok elérésének szintjével.¹¹⁴

Az SPM-rendszerben és annak összetevőiben (L0-tól L6-ig) a humán tőkére vonatkozóan rendelkezésre álló információk elemzése során a humán tőke *statikus* és *dinamikus dimenzióit egyaránt* figyelembe kell venni. Ezt alkalmazom ebben a tanulmányban is a humán-, valamint azon mérőszámok tekintetében, amelyek képesek a humán tőke teljesítményének *input, folyamat, vagy output* dimenzióját megragadni (a 3. fejezetben tárgyaltak szerint). A vizsgálódás fő fókusza az, hogy miért, milyen jellegű humán tőkére vonatkozó információt és hogyan építenek be a vállalati SPM-rendszerbe.

Ezen a ponton szükséges ismételten hangsúlyozni, hogy ez a dolgozat csak a vállalati szintre fókuszál, ami az SPM alkotóelemeit és az abba beépített humán tőkére vonatkozó információkat illeti. A kapcsolódó hipotézisek az 5.2. fejezetben olvashatók.

II/2. Az SPM-rendszer alkotóelemei: szervezeti támogató funkciók és folyamatok, mint a leadershipet potenciálisan támogató, helyettesítő vagy semlegesítő hatások

A kutatási modell e része az SPM két támogató kulcsfunkciójára és folyamatára összpontosít, amelyek jelentős hatással lehetnek a humán tőke rendszerbe való beépítésére. Ezek támogathatják, helyettesíthetik vagy semlegesíthetik a vezetési stílusnak magára az SPM-rendszerre kifejtett hatását (további részletekért lásd a 3.3. fejezetet).

A fókuszban lévő két fő területet a 10. ábrán bemutatott konszolidált SPM-modell szerint a kapcsolódó *Vezetői Információs Rendszerek (MIS)* (mint a teljesítményadatok kulcsfontosságú adatforrásai), valamint a humán tőke menedzsmenthez relevánsan kapcsolódó és arra hatást gyakorló kiválasztott *Belső támogató kulcsfunkciók* (különösen a humán erőforrás menedzsmentért és a stratégiáért felelős osztályok vagy funkciók) alkotják. Mind a humán tőkére vonatkozó (MIS-hez kapcsolódó) adatok

¹¹⁴ Amint a 3. fejezetben említettem, ha egy szervezet az ösztönzőit az SPM-mel kapcsolatos mutatókhoz köti, az egyaránt eredményez előnyöket és hátrányokat. Ebből a nézőpontból a fenti modell nem képvisel valódi érettségi modellt, hanem csupán a humán tőke integrációjának szintjét szemlélteti. Az L0-tól az L6 felé haladva a humán tőkére vonatkozó információk mennyisége és jelentősége magasabb és az elszámoltathatóság ahhoz kapcsolódó szintje is jelentősebb lehet.

elérhetősége, minősége és észlelt megbízhatósága, mind az olyan kulcsfunkciók – mint a HR, a Stratégia – és más funkciók (lásd a 12. táblázatot) érettsége jelentősen befolyásolhatja a humán tőke SPM-be integrálásának szintjét és módját a cégnél.

Ezen felül, az e részbe foglalt olyan *input tényezők* – mint a vállalati jövőkép, küldetés és stratégia – is hatást gyakorolhatnak a humán tőke SPM-rendszerbe történő beépítésének szintjére. Logikusan, ha a vállalatnál számos humán tőkére vonatkozó cél szerepel a stratégiai célkitűzések között, nagyobb eséllyel méri a humán tőkére irányuló stratégia teljesítményét és hozzájárulását is.

Végezetül a modell legutolsó összetevője a stratégia végrehajtásának szintje, valamint a szervezet pénzügyi és nem-pénzügyi *eredményei* (együttesen a jelen dolgozatban: a teljesítmény).

Az ehhez kapcsolódó hipotézisek is az 5.2. fejezetben kerülnek bemutatásra.

III. Függő változók és várt eredmények: Miért, hogyan és milyen típusú humán tőkére vonatkozó információt építenek be a vállalati SPM-be?

E részt azért adjuk hozzá a kutatási modellhez, hogy ismételten hangsúlyozza a jelen értekezés három fő dimenzióját (miért?, mit?, hogyan?), az ebben a fejezetben korábban leírtak szerint. A leadership (I.) és a humán tőke SPM-be történő beépítése (II/1 és II/2) közötti összefüggések elemzésével. Mindent összevetve, jelen kutatási tanulmány fő célkitűzése annak megértése, hogy miért, milyen típusú humán tőkére vonatkozó információt és hogyan építenek be a vállalati szintű stratégiai teljesítménymenedzsmentbe egy magyarországi tudásintenzív szervezetnél.

5.2 Hipotézisek – Milyen hatással van a felsővezető vezetési stílusa a humán tőke szervezeti szintű stratégiai teljesítménymenedzsmentbe történő beépítésére?

A korábbi fejezetekben a szakirodalom áttekintése során elemzett kutatók és menedzsment tanulmányok megállapításai szerint a leadership jelentős szerepet tölt be és erőteljes hatást gyakorol a stratégiai teljesítménymenedzsment megtervezésére, megvalósítására és felhasználására, valamint a humán tőke beépítésének módjában is (lásd a 3. fejezetet, és például, Alsharari et al. [2015]). Ezenfelül, a leadership nem csupán a vállalati szintű stratégiai teljesítménymenedzsment használatára lehet kritikus hatással, hanem önmagában is értéket teremthet a szervezet számára (lásd a 4. fejezetet, és például Ulrich [2015]).

A következő rész ennek, valamint a korábbi fejezetekben bemutatott kutatási modell (lásd a 11. ábrát) alapján ismerteti a jelen kutatás empirikus szakaszában vizsgálandó főbb hipotéziseket.

A dolgozat fő hipotézisét a korábbiakban ismertetett fő kutatási kérdés alapján fogalmazom meg, így a következőképpen alakul:

13 táblázat – A dolgozat fő hipotézise

Fő hipotézis:
A felsővezető vezetési stílusa és a humán tőke vállalati szintű stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerben való megjelenése között összefüggés van az esettanulmány tárgyát képező szervezetnél.

Ennek megfelelően, ha az esettanulmány során vizsgált cég két felsővezetője (nevezetesen a vállalat vezérigazgatója mint felsővezető) különböző specifikus vezetői stílussal írható le, a stratégiai teljesítménymenedzsment főbb jellemzői, a humán tőkére vonatkozó információk vállalati SPM-be való beépítésére fókuszálva, szintén eltérőek. Egy másik nézőpontból, ha a két felsővezető ugyanazon vezetési stílussal jellemezhető („A”), akkor a humán tőke vállalati SPM-be történő integrálása szintjének („B”) hasonlónak kell lennie, míg ha a két vezetési stílus („A”) különbözik, akkor a humán tőke integrációja („B”) is eltérő.

Ez az értekezés fő hipotézise, amely a kutatási kérdés három dimenziója, valamint a kutatás 5.2. fejezetben ismertetett kerete szerint kerül további lebontásra és részletezésre.

Az első hipotézis-kategória a jelen értekezés kulcskérdéséhez kapcsolódik, amely tovább bontható a felsővezető vezetési stílusa („A”) és a humán tőke vállalati SPM-rendszerbe való beépítésének szintje („B”) közötti feltételezett (és tesztelt) összefüggésre. A Goleman vizsgálat céljára kiválasztott leadership modellje szerinti részletes alhipotézisek¹¹⁵ összefoglalását az alábbi táblázat tartalmazza:

¹¹⁵ Lásd részletesen a 11. táblázatot a 4.2. fejezetben.

14 táblázat – A felsővezetés vezetési stílusának hatására vonatkozó hipotézisek (Goleman modellje alapján)

H1 – A felsővezető vezetési stílusa és a humán tőke vállalati szintű stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerbe való beépítésének szintje közötti összefüggés van az esettanulmány szervezet esetében.
<p>Részletesebben:</p> <p>H1.1 Ha a szervezet tagjainak megítélése szerint a felsővezető <i>kényszerítő</i> típusú vezetőként írható le, akkor a humán tőkére vonatkozó információk vállalati SPM-be való beépítésének szintje <i>rendkívül alacsony</i> a vizsgált esettanulmány szervezetben (L0).</p> <p>H1.2 Ha a szervezet tagjainak megítélése szerint a felsővezető <i>hiteles-tekinthető</i> vezetőként írható le, akkor a humán tőkére vonatkozó információk vállalati SPM-be való beépítésének szintje <i>közepes</i> a vizsgált esettanulmány szervezetben (L2, L3 vagy L4).</p> <p>H1.3 Ha a szervezet tagjainak megítélése szerint a felsővezető <i>kapcsolatközpontú</i> vezetőként írható le, akkor a humán tőkére vonatkozó információk vállalati SPM-be való beépítésének szintje <i>alacsony</i> a vizsgált esettanulmány szervezetben (L1).</p> <p>H1.4 Ha a szervezet tagjainak megítélése szerint a felsővezető <i>demokratikus</i> vezetőként írható le, akkor a humán tőkére vonatkozó információk vállalati SPM-be való beépítésének szintje <i>közepes vagy magas</i> a vizsgált esettanulmány szervezet esetében (L4 vagy L5).</p> <p>H1.5 Ha a szervezet tagjainak megítélése szerint a felsővezető <i>követelményállító</i> vezetőként írható le, akkor a humán tőkére vonatkozó információk vállalati SPM-be való beépítésének szintje <i>magas</i> a vizsgált esettanulmány szervezet esetében (L6).</p> <p>H1.6 Ha a szervezet tagjainak megítélése szerint a felsővezető <i>fejlesztő</i> vezetőként írható le, akkor a humán tőkére vonatkozó információk vállalati SPM-be való integrációjának szintje <i>alacsony</i> a vizsgált esettanulmány szervezet esetében (L1).</p>

A korábbiakban tárgyaltak szerint *Goleman integratív jellegű leadership modellje* 6 különböző vezetési stílust definiál, amelyet a vezetőknek egymással kombinálva és funkcionális módon kell felhasználniuk a stratégia elérése és a cég lehető legjobb teljesítményének megteremtése érdekében (lásd a 4.2. fejezetet). Goleman szerint azonban, egy adott időszakban, környezetben és szervezetben egy adott vezetőnek rendszerint van egy domináns stílusa. E kutatás fókuszában ez is szerepel: azonosítani az esettanulmány tárgyát képező szervezet két vezérigazgatójának egy, vagy néhány domináns vezetési stílusát, és elemezni, hogyan befolyásolta ez a vezetési stílus a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsmentbe történő beépítését.

A fő hipotézis (H1) és a kapcsolódó alhipotézisek (H1.1 – H1.6) szerint a szervezet felsővezetőjének (nevezetesen a vezérigazgatónak) a domináns leadership jellemzői jelentősen befolyásolják a humán teljesítmény SPM-be történő integrációjának módját:

Egy *kényszerítő vezetőnek* személyesen és gyorsan kell a kulcsfontosságú stratégiai erőforrásokról minden információt begyűjtenie (vezetési stílusának köztes és „diktatórikus” jellegéből adódóan). Ugyanez érvényes a humán tőkére is, így az arra vonatkozó információk SPM-ben való megjelenésének szintje nagyon alacsony (H1.1). A szervezet részéről az információ-megosztás terén megnyilvánuló alacsony

támogatás miatt az adatok csekély elérhetősége is akadályozhatja az ilyen vezetőt a humán tőke SPM-be történő beépítésében¹¹⁶.

A *hiteles-tekintélyelvű vezető* szintén központosított módon hozza meg az összes kulcsfontosságú döntést, ezért elméletileg rendszeresen szüksége van a kulcsfontosságú stratégiai erőforrásokra és azok teljesítményére vonatkozó valamennyi releváns információra. Ennek megfelelően, a humán tőke kulcsfontosságú sikertényezőit megvitatják, és kulcsteljesítmény-mutatókkal meghatározzák, esetleg rendszeresen mérik is a szervezeten belül. Mindazonáltal vezetési stílusának autokratikus jellege miatt ebben az esetben további hatáskör-átruházás nem valószínű, ezért az integráció szintje inkább közepes (L2, L3 vagy L4), semmint magas (lásd a H1.2 hipotézist).

Egy *kapcsolatközpontú vezető* arra törekszik, hogy ne zavarja meg a szervezeten belüli harmóniát olyan teljesítmény-orientált eszköz használatával, mint a munkatársakra (a humán tőkére) fókuszáló teljesítménymérési rendszer. Ezért az ilyen vezető hajlamos arra, hogy ne építse be a humáneljesítmény-mérést és az arra vonatkozó információkat a vállalati SPM-be. Mindazonáltal a humán tőkére vonatkozó valamilyen diszkussziók valószínűsíthetőek a stratégia megalkotásának részeként (lásd a H1.3 hipotézist).

A *demokratikus vezető* rendszerint bevonja az irányítása alá tartozó csoportokat a döntéshozatali folyamatokba, ezért nincs szüksége a vállalati SPM-en belül annyi központosított információra, mint egy autokratikus vezetőnek. Egy demokratikus vezető továbbá arra törekszik, hogy a kulcsfontosságú döntéseket megbeszélje teamjének meghatározó tagjaival, rendszerint ezeket a meghatározó munkatársakat kulcsfontosságú stratégiai erőforrásoknak tartja, és célja e munkatársak motivációja és a jó munkaléghőz fenntartása a szervezeten belül. Ennek az egyensúlynak, a humán tőkével mint kulcsfontosságú stratégiai erőforrással való kommunikációnak és a döntéshozatali folyamatokba való bevonásának köszönhetően valószínű, hogy a demokratikus vezető beépíti a humán tőkét a vállalati SPM-be, elsősorban nem teljesítménymérési, hanem megvitatási és fejlesztési célokból. Ezért az integráció szintje ebben az esetben közepes vagy magas (L4 vagy L5; ahogy a H1.4 hipotézis összefoglalja).

A *követelményállító vezető* előnyben részesíti a versenyt a szervezeten belül. Ezért hipotézisem szerint nem csupán beépíti a humán tőkét a vállalati SPM-be a humán tőkére vonatkozó egyértelmű normák (célértékek) kitűzésével, hanem az ösztönző kompenzációt össze is köti annak teljesítményével és az általa elért eredményekkel. Ebben az esetben az integráció szintje nagyon magas (lásd, H1.5).

¹¹⁶ Lásd a vonatkozó hipotéziseket később, a H3 részeként.

Végezetül, egy *fejlesztő vagy coaching stílusú vezető* általában munkatársai és az irányítása alá tartozó csapatok fejlesztésére koncentrálnak, és valószínűleg beépíti a humán tőkére vonatkozó információkat a vállalati SPM-be. A fókusz a humán tőke dinamikájának legfontosabb tényezőire, azok megvitatására és a siker kulcstényezőinek azonosítására irányul. Ezért az integráció stratégia-kialakítási része a legfontosabb egy coaching stílusú vezető számára, míg a mérési és felülvizsgálati része kevésbé. Valószínűleg a humán tőke beépítésének szintje is erre összpontosít, és ezért ér el alacsony szintet (L1; a H1.6 hipotézis szerint).

Összességében ezt a hat hipotézist állítom fel a jelen dolgozat kutatási kérdésére vonatkozóan, ami nevezetesen az, hogy milyen hatást gyakorol a vezetési stílus a humán tőke teljesítményének mérésére (a vállalati szintű stratégiai teljesítménymenedzsment részeként).

A hipotézisek második csoportja (H2) a *stratégiai teljesítménymenedzsment fő célkitűzései*¹¹⁷ és a humán tőke vállalati szintű teljesítménymenedzsmentbe való beépítése közötti *kapcsolatra* irányul. Ebben a dolgozatban ez a kutatási kérdés „miért” dimenzióihoz kapcsolódik (lásd részletesen a 1.2. fejezetben).

15 táblázat – A stratégiai teljesítménymenedzsment alapvető céljára vonatkozó hipotézisek

H2 – A stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer fő funkciója és a humán tőke vállalati szintű SPM-rendszerbe való beépítésének szintje közötti kapcsolat van a vizsgált szervezet esetében.
<p>Részletesebben:</p> <p>H2.1 Ha az esettanulmány szervezet felsővezetése a stratégiai teljesítménymenedzsment „teljesítménymérés” funkciójára fókuszál, akkor a humán tőke vállalati SPM-be való beépítésének szintje magas.</p> <p>H2.2 Ha az esettanulmány szervezet felsővezetése a stratégiai teljesítménymenedzsment „döntéstámogatás” funkciójára fókuszál, akkor a humán tőke vállalati szintű SPM-be való integrálásának szintje magas vagy közepes.</p> <p>H2.3 Ha az esettanulmány szervezet felsővezetése a stratégiai teljesítménymenedzsment bármely egyéb funkciójára (nevezetesen „magatartás-orientáció” vagy „pszichológiai támasz”) fókuszál, akkor a humán tőke vállalati SPM-be való beépítésének szintje alacsony.</p>

Amint a 3. fejezetben a 9. ábra összefoglalja, az SPM *teljesítménymérési* funkciója a teljesítményre vonatkozó célértékek kitűzésére, valamint a tényleges teljesítmény és a kulcsfontosságú stratégiai erőforrások és tevékenységek helyzetének rendszeres nyomon követésére és értékelésére irányul. Ennek megfelelően, ha az

¹¹⁷ Összefoglalva lásd a 9. ábrán, a 3. fejezetben.

esettanulmány tárgyát képező szervezetnél a humán tőkét kulcsfontosságú stratégiai erőforrásnak tekintik, akkor a felsővezetésnek motiváltnak és érdekeltnek kell lennie és megragadni annak fő statikus és dinamikus dimenzióit a vállalati stratégia sikeres megvalósítása érdekében. Más szóval, – amint azt a H.2.1 hipotézis is leírja – a humán tőke SPM-be való integrációjának szintje magas, L4 vagy L5, ha az SPM teljesítménymérési funkciója jelentős.

Hasonlóképpen, ha valamely szervezetben a humán tőkét kritikus, nem tárgyasult erőforrásnak tekintik, a felsővezetésnek nehéz fontos döntéseket hoznia a stratégiáról, ha arról nem rendelkezik információval. Ez az alapja a H2.2 hipotézisnek, amely kimondja, hogy ha a felsővezetés az SPM *döntéshozatal támogatás* funkciójára összpontosít, akkor a humán tőke vállalati teljesítménymenedzsmentbe való beépítésének szintje magas, L4 vagy L5, sőt esetenként akár L6 is lehet.

A H2.3 hipotézisben összefoglaltak szerint, ha a felsővezetés érdekeltsége és motivációja elsősorban a stratégiai teljesítménymenedzsment *magatartás-orientációs* vagy *pszichológiai iránymutatás* funkcióihoz kötődik, akkor a humán tőkére vonatkozó információk vállalati SPM-be való beépítésének szintje alacsony. Először is, az olyan „immateriális” vagy „tacit” javak – mint a humán tőke – mérésével szubjektivitáson alapuló konfliktusok jöhetnek létre a szervezeten belül (amelyet a menedzser lehetséges, hogy el kíván kerülni mintegy a magatartás stratégiai orientálására gyakorolt nemkívánatos magatartásbeli hatásként). Másodszor, az olyan „nehezen mérhető” stratégia erőforráscsoporthoz, mint a humán tőke mutatók meghatározása és mérése, lehet, hogy nem biztonságérzetet kelt (ahogy azt a pszichológiai iránymutatás funkció feltételezi), hanem inkább általánosságban az adatok megbízhatóságával kapcsolatos kérdést generál: „valós-e ez” vagy „hogyan mérték ezt” – kérdezhetné a szervezet a teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatban (ami pontosan az ellenkezője annak, amit a vállalatvezetés az SPM pszichológiai funkciójára való összpontosítással el kíván érni).

Ezek tehát a hipotéziseim a felsővezetés stratégiai teljesítményméréshez és menedzsmenthez fűződő főbb motivációiról (mint a kutatási modellben „A” kulcsfontosságú dimenziója). A hipotézis szerint ennek jelentős hatása van a humán tőke vállalati SPM-be történő beépítésére („B”).

A vezetési stílus (H1) és a stratégiai teljesítménymenedzsment főbb funkcióinak (H2) közvetlen hatása mellett további releváns kontingencia-tényezőket („C”) is figyelembe kell venni ebben a dolgozatban. Ezek az úgynevezett *leadershipet*

*támogató, semlegesítő és helyettesítő hatások*¹¹⁸ szintén jelentősen befolyásolhatják annak módját, ahogyan a humán tőkét beépítik a szervezetnél a vállalati szintű SPM-be. A hipotézisek alább ismertetett utolsó csoportja (H3) ezt a területet fedi le:

16 táblázat – A legrelevánsabb támogató, helyettesítő vagy semlegesítő kontingencia-tényezőkre vonatkozó hipotézisek

H3 – A kiválasztott kontingencia-tényezők és a humán tőke vállalati szintű stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerbe való beépítésének szintje között kapcsolat van az esettanulmány tárgyát képező szervezet esetében.

Részletesebben:

H3.1 A Humánerőforrás-menedzsment (HR) funkció észlelt érettsége a szervezetnél jelentős pozitív hatást gyakorol a humán tőke vállalati szintű teljesítménymenedzsment-rendszerbe való integrációjának szintjére az esettanulmány szervezet esetében.

H3.2 A Stratégia funkció észlelt érettsége a szervezetnél jelentős pozitív hatást gyakorol a humán tőke a vállalati szintű teljesítménymenedzsment-rendszerbe való integrációjának szintjére az esettanulmány szervezet esetében.

H3.3 A humán tőkére vonatkozó teljesítményadatok észlelt megbízhatósága és minősége jelentős pozitív hatással van a humán tőke vállalati szintű teljesítménymenedzsment-rendszerbe való beépítésének szintjére az esettanulmány szervezet esetében.

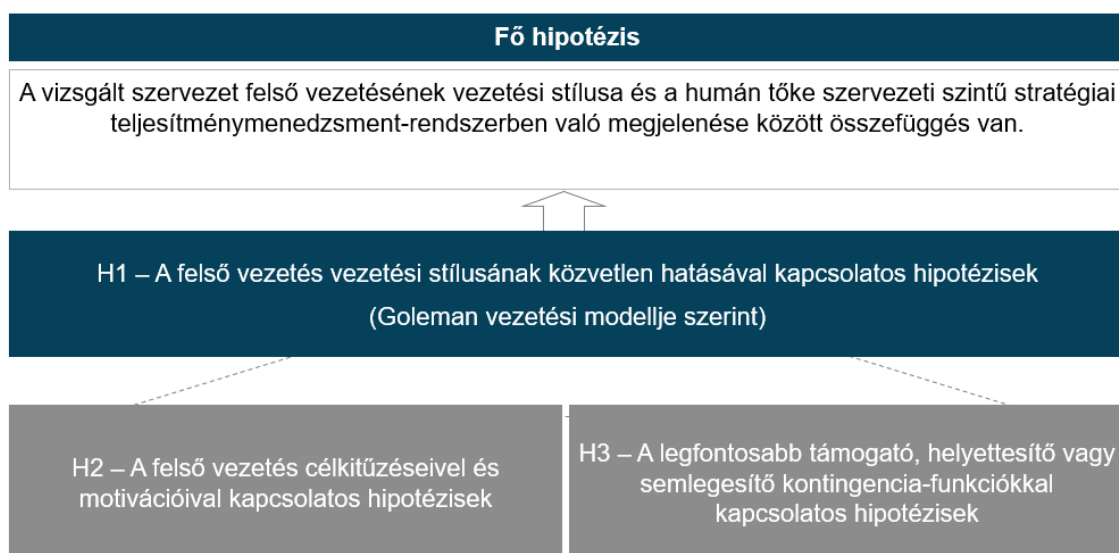
Az SPM-ről szóló szakirodalom szerint számos szervezeti tényezőnek van jelentős hatása egy szervezetben a stratégiai teljesítménymenedzsment megtervezésére, megvalósítására és vezetők általi használatára (lásd a 2. és 3. fejezetet). A leadershipgel foglalkozó kutatók továbbá számos szervezeti és környezeti tényezőt azonosítottak, amelyek potenciálisan támogató, semlegesítő vagy helyettesítő hatást gyakorolhatnak arra, hogyan működik a leadership a szervezetnél (lásd a 4. fejezetet). A hipotézisek e csoportja néhány kiválasztott kulcsfontosságú tényezőre koncentrál, és az alábbiakban összefoglalja őket, különös tekintettel a humán tőkére.

Amint azt a 12. táblázat a 4.2. fejezetben szemlélteti, számos kulcsfontosságú belső funkció vagy érintett fejthet ki potenciális hatást a humán tőke vállalati teljesítménymenedzsment-rendszerbe való integrációjának szintjére. A két legnyilvánvalóbb ilyen funkció az Emberi Erőforrás Menedzsment (HRM) és a Stratégia-menedzsment funkciók. Ha e két funkció közül bármelyik megfelelően működik, és fontos szerepet tölt be a szervezetben (nevezetesen, ha a szervezeti tagok magasabb érettségűnek tartják), az támogatja a humán tőke kulcsfontosságú stratégiai erőforrásként történő felfogását és figyelembe vételét is. Ezért tehát annak nagyobb mértékben kell integrálódnia az SPM-ciklusba is. Ezt foglalják össze a H3.1 és H3.2 hipotézisek.

¹¹⁸ Részletesebben lásd a 3.3. fejezetben.

Ezen felül, a teljesítménymenedzsmenttel foglalkozó szakirodalom szerint, az adatok és szükséges információk rendelkezésre állása jelentős hatással van arra, milyen mértékben használják a vezetők a teljesítménymenedzsment-rendszereket és eszközöket (lásd részletesen a 3.3. fejezetben). Ezt a jelen dolgozatra vetítve: ha a humán tőke teljesítményére vonatkozó adatok elérhetősége csekély mértékű, vagy ha a szervezet tagjai úgy érzélik, hogy a szükséges teljesítményadatok minősége és megbízhatósága alacsony, akkor annak negatív hatást kell gyakorolnia a humán tőke mérésére és a humán tőke vállalati SPM-be való beépítésére, és fordítva (lásd a H3.3 hipotézist). Minthogy a nem tárgyasult stratégiai erőforrások mérése rendszerint nem könnyű¹¹⁹, a humán tőke észlelt mérhetőségének hatását tesztelni kell az empirikus kutatás során. Előfordulhat, hogy még a legösszehangoltabb vezetési stílus (H1) vagy a legmegfelelőbb SPM-funkcionalitás (H2) sem elegendő ahhoz, hogy a humán tőke vállalati teljesítménymenedzsmentbe való integrációja jelentős szintet érjen el, ha a szükséges adatok nem állnak rendelkezésre, vagy a szervezeten belül nem bíznak azokban.

Az ebben a dolgozatban megfogalmazott három fő hipotézis (H1, H2 és H3), valamint a hozzájuk kapcsolódó 12 alhipotézis az alábbi ábrán bemutatott hierarchia szerint rendszerezhető.



12 ábra – A kutatási hipotézisek hierarchiája

¹¹⁹ Lásd részletesen a 2.3. fejezetben.

Ahogy azt a 12. ábrán összefoglaljuk, a dolgozat fő kérdése a felsővezetés (gyakorlatilag az esettanulmányi szervezet vezérigazgatója) leadership jellemzői és a vállalati stratégiai teljesítménymenedzsmentbe integrált humán tőkeinformáció szintje közötti kapcsolat. A kérdést közvetlenül Goleman leadership modelljének (lásd a hat vezetési stílust), valamint a humán tőkeintegráció előző fejezetekben ismertetett szintjeinek (lásd, L0-tól L6-ig) felhasználásával elemzem. A kutatási modell e két kulcsfontosságú alapelemének kombinációját az empirikus kutatás során vizsgálom.

A fő hipotéziseken (H1) túl azonban két szervezeti kulcsdimenziót is bele kell foglalni az empirikus kutatás körébe, melyek szintén relevánsak a kutatási kérdés szempontjából. E szervezeti tényezők közül az első a vállalati SPM cégnél fennálló fő funkcióihoz kötődik (H2), míg a második azon kulcsfontosságú kontingencia-tényezőkkel kapcsolatos, amelyek jelentős hatással vannak a leadership szervezeten belül betöltött szerepére (H3). Mind a H2, mind a H3 jelentős hatást gyakorolhat annak módjára, ahogyan a vezetési stílus a humán tőke vállalati stratégiai teljesítménymenedzsmentbe való beépítésének szintjét befolyásolja.

Mindhárom hipotézis a következő fejezetekben ismertetett empirikus kutatási fázisban kerül tesztelésre.

5.3 Az empirikus kutatás megközelítése és módszertana

Az eddig tárgyaltak szerint, ennek a *funkcionális esettanulmányon alapuló kutatásnak* (lásd az 1. táblázatot és például, Gelei [2016]) fő célkitűzése annak megértése, miként hat a felsővezetés vezetési stílusa a humán tőke vállalati szintű stratégiai teljesítménymenedzsmentbe építésére egy olyan szervezetenél, ahol a humán tőke és annak kulcsfontosságú alkotóelemei (lásd a 6. táblázatot a 4. fejezetben) kritikus fontossággal bírnak mind a stratégia végrehajtása, mind a teljesítmény szempontjából.

Funkcionális paradigma háttérrel és a Vezetéstudományi Intézet kutatási hagyományával¹²⁰ összhangban, a szervezetet, ahol az esettanulmányt végeztem – egy vezető magyarországi pénzügyi szolgáltató céget¹²¹ – két fő kritérium alapján választottam ki:

Először is, a vállalatnak *tudásorientált (vagy humán-intenzív) szervezetnek* kell lennie, ahol a humán tőkét elviekben a stratégiai erőforrások fontos csoportjának tekintik (lásd a 2. fejezetet). Ez a kritérium arra szolgál, hogy a leadershipre és

¹²⁰ Nevezetesen, hogy egy jelenséget olyan környezetben vagy szervezetenél elemezzünk, ahol annak (a szakirodalomból és a vezetői gyakorlatból származtatott, lásd a 2-4. fejezetet) elvi és gyakorlati érvek alapján relevanciája van.

¹²¹ További részletekért lásd a 6.1. fejezetet.

hatásaira fókuszálhatok anélkül, hogy aggódnom kellene, hogy a humán tőkét nem méri a cégnél, mert egyáltalán nem tartják kritikus erőforrásnak.

Másodszor, ahhoz, hogy össze tudjam hasonlítani különböző vezetési stílusoknak a humán tőke vállalati SPM-be való beépítésére gyakorolt hatását, az *kellett, hogy az esettanulmány tárgyát képező szervezetet jelentős időn keresztül legalább két különböző felsővezető (vezérigazgató) vezesse* a kutatási időszak alatt.

A kiválasztott innovatív és piacvezető magyarországi pénzügyi szolgáltató eleget tesz mindkét kritériumnak¹²², és tudatosan választottam ezt a szervezetet a jelen dolgozatban megvalósított *longitudinális magyarázó jellegű kutatáshoz*.

Az *esettanulmány* majdnem tíz évet felölelő elemzése 2008-ban kezdődött meg, amikor az első (1) *dokumentum-elemzést* és (2) *mélyinterjúkat* készítettem valamennyi menedzserrel a szervezetnél, annak megértésére fókuszálva, hogyan alkalmazza a szervezet a teljesítménymérlegen (Balanced Scorecard) alapuló SPM-rendszerét a nem tárgyasult stratégiai erőforrásai és a munkatársak menedzselésére (lásd például, Bodnár et al. [2009a]). A további (1) *dokumentum-elemzést* és (2) *interjúkat* magukban foglaló következő adatgyűjtésre 2010-ben és 2012-ben került sor, a leadershipben és a stratégiai teljesítménymenedzsmentben végbemenő főbb változások, valamint azon potenciális hatások megértése céljából, ahogy a pénzügyi válság a humán tőke menedzselésének és a cég vállalati szintű SPM-rendszerébe történő beépítésének módjára hatott (lásd például, Bodnár et al. [2010]; Harangozó et al. [2010]). Végezetül, az ebben az évben lefolytatott legutóbbi adatgyűjtési forduló során (1) *vezetői interjúkat* (beleértve a korábbi és a legutóbbi vezérigazgatókat, valamint a szervezetnél a munkatársak menedzseléséért felelős mindhárom igazgatót), a rendszeresen mért humán tőkemutatókra fókuszáló (2) *dokumentumelemzést*, valamint (3) *kvalitatív felmérést* végeztem és töltöttem ki a szervezet mindazon tagjaival, akik mindkét vezérigazgatóval együtt dolgoztak, a felsővezetés vezetési stílusa, és a humán alkotóelemek a cég vállalati stratégiai teljesítménymenedzsmentjébe történő beépítésének módja közötti összefüggés jobb megragadása és megértése érdekében. Ezen felül, a felmérés megállapításait megvitattuk egy erre a célra kialakított (4) *fókuszcsoport ülésen* is, amelyen valamennyi igazgató részt vett és az eredményeket saját nézőpontjából értelmezte. Ez jelentős kontextuális háttérinformációt adott, és segített a kutatónak a helyzet átfogóbb megértésében¹²³.

¹²² Mindkét kritérium tesztelése érdekében, különböző kontroll kérdések irányultak – a felmérésben, az interjúkban és a fókuszcsoportban is – nem csupán a humán tőke észlelt fontosságára, hanem a két vezérigazgató leadership jellemzőire is.

¹²³ Mint minden résztvételt szorgalmazó és megértés-orientált kutatónak, nekem is tudatosan kell kezelnem az általam a megállapításokra és véleményekre gyakorolt potenciális hatást (különösen a fókuszcsoporton belül, de általánosságban is). E kockázat és a hozzá kapcsolódó elfogultság valószínűségének minimálisra csökkentése, a megbízhatóság maximalizálása és mind a négy fent említett metodológia kombinációjának alkalmazása tudatos célom volt a kutatási stratégia során, valamint az is, hogy a szervezetet majdnem 10 éven keresztül elemeztem. A különböző adatforrásokat és a hosszútávú kutatást ebből a szempontból is tudatosan alkalmazom.

Amint a 13. ábra összefoglalja, a dolgozat empirikus kutatás részében alkalmazott megközelítés *módszertani triangulációt* (lásd fent) alkalmazó vegyes *kutatásnak* tekintendő. Ha a longitudinális empirikus adatokat különböző metodológiák alkalmazásával és adatforrások használatával ragadjuk meg, az a középpontban álló jelenség jobb megértéséhez vezet, továbbá megbízhatóbb és helytállóbb megállapításokon alapuló átfogóbb képet nyújt. Ezen fő okok indokolták, hogy az alább bemutatott kutatási megközelítést és módszertant alkalmaztam.



13 ábra – Az empirikus kutatás során alkalmazott kutatási megközelítés és módszertan

A fenti ábrában összefoglaltak szerint:

A szakirodalom strukturált, azonban fókuszált áttekintése alapján először a kutatási modellt (lásd az 5.1. fejezetet), majd egy fő hipotézist és három alhipotézist határoztam meg és definiáltam (lásd az 5.2. fejezetet). Ez utóbbiakat a három fő szakaszban megvalósított (nevezetesen 2008-ban, 2010-12-ben és 2017-18-ban) esettanulmány elemzése során, mind kvantitatív, mind kvalitatív módszerek alkalmazásával teszteltem és értelmeztem.

Valamennyi adatgyűjtési és -elemzési ciklus során végeztem *dokumentum-analízist* és *mélyinterjúkat* készítettem a cég vezetőivel és véleményvezéreivel egyaránt. Ezen túlmenően, 2018-ban *kvalitatív felmérést* és *fókuszcsoportos ülést* is tartottam a szervezet valamennyi szervezeti egységének és üzleti területének (osztályainak) képviselőivel.

Mindhárom interjúkészítési ciklusba bevontam interjú-alanyként a korábbi és az utóbbi vezérigazgatót, valamint a szervezet 5 igazgatóját¹²⁴, míg a fókuszcsoport öt vállalati igazgatóból állt¹²⁵. Ez utóbbiak: a Portfóliómenedzsment terület vezetője és az Értékesítési terület vezetője (a cég két alapfunkcióját betöltő területe) az Adminisztratív terület vezetője (a jelentésekért, köztük a HR-jelentésekért felelős vezető), valamint a Termékfejlesztési terület vezetője (az innovációért és az új szolgáltatási ajánlatok és kínálat kidolgozásáért felelős vezetőként, amely a Stratégia vonatkozásában szintén alapfunkció). A menedzsment interjúk és a fókuszcsoport ülései minden esetben legalább két órán keresztül tartottak, és a vállalati stratégiai teljesítménymenedzsmentre, valamint a humán tőke cégnél betöltött szerepére egyértelműen fókuszáló, strukturált és nyitott kérdéseket egyaránt tartalmaztak.

A *kvalitatív kérdőívet* a vállalat azon munkatársainak küldtem ki, akik mind a korábbi, mind az utóbbi vezérigazgató vezetése alatt a cégnél dolgoztak. Minthogy mind a 15 kolléga kitöltötte a felmérést, a kérdőív a reprezentativitás és érvényesség szempontjából betöltötte azt a küldetését, hogy megfelelő alapot szolgáltasson a leíró jellegű elemzéshez és a fókuszcsoport ülésén megvitatandó reprezentatív megállapításokat nyújtson. Az önértékelésből fakadó elfogultság kockázatának és hatásának minimálisra csökkentése érdekében sem a régi, sem az utóbbi vezérigazgató nem töltötte ki a felmérést, mivel válaszaik jelentősen befolyásolhatták volna a statisztikai szempontból kicsi mintát¹²⁶.

Végezetül, a felmérés eredményeinek elemzésében a *fókuszcsoport* általi diskusszió támogatott abban, hogy megértsem a felmérés eredményeinek hátterét és okait. Az ülésen meghívottként a szervezet mind az öt igazgatója (vagy kulcsfontosságú véleményvezére) részt vett. A fókuszcsoport lefedte a vállalat valamennyi kulcsfunkcióját, úgy a portfóliómenedzsmentet, a termékfejlesztést, az értékesítési és marketing, valamint a back office területet, mint a HR és jelentéstétel terén kulcsszerepet betöltő adminisztratív egységet.

Összességében tehát, a *funkcionális esettanulmány-kutatás* során (a fent ismertetett) különböző módszereket a kutatási kérdés jobb megértése okán, valamint annak érdekében alkalmazom, hogy – az intellektuális tőke menedzselése során

¹²⁴ A cégnél az igazgatók a vezérigazgatónak közvetlenül beszámoló vezetők. Gyakorlatilag ők alkotják a szervezetnél a közép-vezetői szintet.

¹²⁵ Mivel a fókuszcsoport létrehozásának célja a vezérigazgatók vezetési stílusának megbeszélése volt, az empirikus tanulmány módszertani következetességének és maximális „objektivitásának” biztosítása érdekében a vezérigazgatók nem vettek részt benne. A vezérigazgatók a felmérést sem töltötték ki. A négy szemközti interjúk során azonban mindhárom fordulóban készítettem velük egyénileg interjút a humán tőke menedzsmentről és a vezetésről vallott nézőpontjuk megértése érdekében.

¹²⁶ Egy ilyen kis mintán nem lehetséges részletes statisztikai regresszió-analízist (vagy bármely hasonló elemzést) végezni, és ez nem is volt célja a kutatásnak. A felmérést leíró jellegű eszköznek kell tekinteni, amelynek célja, hogy tükrözze a cég valamennyi releváns tagjának véleményét. A magas válaszadási aránynak köszönhetően a felmérés elegendő tétl ennek a célkitűzésnek.

felmerülő egyik legfontosabb kihívás, nevezetesen a leadershipnek az SPM kialakítása, megvalósítása, valamint a humán tőke mérése céljára történő hasznát hajtó felhasználása során betöltött szerepére és arra gyakorolt hatására vonatkozóan – jobb *feltáró jellegű* megállapításokat tegyék. A teljes dolgozat e cél köré épül és a társadalomtudományi kutatás alapvető módszertani alapelveit követi, a szakirodalom áttekintésétől kezdve két további módszertani (nevezetesen a kvantitatív és kvalitatív) pillér hozzáadásán át az empirikus szakaszig (lásd például, Babbie [2011]).

Az esettanulmányon alapuló kutatási stratégia alkalmazása következtében *e dolgozat a feltáró kutatás alapelveinek egyik klasszikus megközelítését követi* (lásd például, Yin [2014]). A társadalomtudományi elméletek terén esettanulmányok nem csupán feltáró, hanem leíró és magyarázó jellegű kutatási célokra is alkalmazhatók. Minthogy ezen értekezés fő célkitűzése a leadership tudásintenzív szervezetben betöltött szerepének és hatásának megértése (vagy feltárása) és a kutatás e szakaszában nem általános elméletek és összefüggések magyarázata a cél, vizsgálódásomhoz a majdnem 10 évet felölelő longitudinális esettanulmány módszerének alkalmazása megfelelő és tudatos választás volt. A kiválasztott eset megfelelő információkat és betekintést nyújt a hipotézisek teszteléséhez és segíti a kontextuális tényezők mélyebb megértését azáltal, hogy e szakaszban csupán egy szervezet kerül elemzésre. Továbbá, minthogy az intellektuális tőke menedzsmentjével foglalkozó kutatás az utóbbi években a gyakorlati megvalósítás tekintetében jelentős kihívásokkal szembesül (lásd a 4. fejezetet), véleményem szerint az egyik fő magatartásbeli ok, – nevezetesen a leadership szerepének e dolgozatban történő feltárásával – nem csupán az esettanulmányban szereplő szervezet számára hasznos megállapításokra juthatunk, hanem további önreflexiós folyamatot indíthatunk el más szervezeteknél is a humán tőke teljesítménymenedzsment gyakorlatával kapcsolatban. Ez az önreflexió és a potenciális tudományos vagy gyakorlati vita egyértelmű előrelépés lenne az intellektuális tőke menedzsmentjével foglalkozó tanulmányok terén „az illúzióvesztés gödréből” a „megvilágosodás emelkedője” felé (ha ismét Gartner terminológiáját kívánjuk használni, lásd a 2. fejezetet).

A fő cél azonban nem a magyarázat, vagy bármiféle általánosítás, hanem hogy előbbre lépjünk annak *jobb megértésében, hogy „milyen jellegű” humán tőkét, „miért” és „hogyan” építenek be (vagy nem építenek be) a vállalati szintű SPM-be egy olyan szervezetnél, ahol az a cég iparága, stratégiája és alaptervékenységei alapján releváns és szükséges (lenne)*. E cél elérése érdekében e dolgozat szerzőjének tudatos

döntése volt, hogy egy megfelelően kiválasztott szervezetet¹²⁷ többféle (vagy vegyes) kutatási metodológia kombinálásával elemzett.

Egy jelenség (azaz a humán tőke SPM-be történő beépítésének) valós idejű kontextusban (azaz humán tőkeintenzív szervezetnél), esettanulmány alkalmazásával történő vizsgálata releváns, különösen akkor, ha a jelenség és a kontextus közötti határok nem egyértelműek (az alábbi szerzők alapján, például: Flyvbjerg [2006], Gerring [2007] or Yin [2014]). Véleményem szerint ez utóbbi a nem tárgyasult stratégiai erőforrások és a humán tőke tekintetében alkalmazható. Nem tárgyasult jellegükön kívül szintén releváns még ebben az esetben az a tény is, hogy a stratégiai teljesítményhez való hozzájárulásuk és az általuk hozzáadott érték sem független rendszerint a kontextustól, továbbá a nem tárgyasult erőforrások is nehezen különíthetők el egymástól (lásd a 2.3. fejezetet). Annak megértése, hogy miként lehet jobban megfelelni ennek a kihívásnak, valamint hogy a felsővezetés miként tudja támogatni ezt a mintában szereplő szervezetnél: ezek már a jelen dolgozat által nyújtott jelentős hozzáadott értékek lennének.

Ennek megfelelően, az *SPM-hez fűződő gyakorlatok humán tőke szempontjából történő feltárásával*, valamint a leadership kiválasztott szervezetnél betöltött szerepére és hatására vonatkozó releváns megállapítások értelmezésével és ismertetésével e kutatás célja, hogy hozzájáruljon a nem tárgyasult erőforrásokra vonatkozó magyar tanulmányokhoz, valamint a menedzsmenttel kapcsolatos tudományos és gyakorlati diszkusszióhoz. Annak vizsgálata továbbá, hogy a humán tőke milyen kulcsfontosságú stratégiai dimenzióit méri egy vezető pénzügyi szolgáltató vállalatnál és miként, valamint hogy ez hogyan befolyásolja a cégnél alkalmazott vállalati stratégiai teljesítménymenedzsment gyakorlatokat, szintén a dolgozat értékes eredményeket hozó kérdései. Mindezek következtében, és a többdimenziós adatgyűjtési megközelítés triangulálásával működő vegyes kutatási módszerekkel, az esettanulmánytól várt empirikus megállapítások várhatóan érvényesek, megbízhatóak és reprezentatívak lesznek az esettanulmányban szereplő szervezetre nézve.

Annak eredményeképpen, hogy a vállalatot majdnem 10 évig kísértem figyelemmel és különböző időkben és kontextusban számos különböző adatgyűjtési megközelítést alkalmaztam, a főbb megállapítások jelentős mértékben *érvényesek*. Az továbbá, hogy nagyon hasonló és kapcsolódó kontrollkérdéseket tettem fel a felmérés körén belül és kívül egyaránt¹²⁸, és a felmérés eredményeit a szervezet fő

¹²⁷ Az esettanulmány tárgyát képező szervezet középmeretű, ahol a humán tőke tipikusan kulcsszerepet tölt be az értékteremtésben és a stratégia végrehajtásában. Az esettanulmányok során általában alkalmazott kiválasztási folyamatok (Seawright – Gerring [2008]), alapján a „tipikus” megközelítést alkalmaztam. A kutatás e szakaszában ez a megközelítés jó példát nyújt egy humán tőkeintenzív szervezetnek, és önreflexió forrása lehet hasonló cégek számára.

¹²⁸ A felmérés kidolgozása során legalább két vagy több kontrollkérdést rendeltem a kutatási kérdéshez kapcsolódó egyes hipotézisekhez vagy dimenziókhoz. Ez hosszabb válaszadási időt eredményezett, de egyúttal biztosította az

véleményvezéreivel fókuszcsoporthoz keretében megbeszéltem, a megállapítások érvényességén túl, egyúttal a kutatás *megbízhatóságát* is biztosította. Az esettanulmány tárgyát képező szervezet megfelelő kiválasztásával és vegyes kutatási módszertan (az empirikus adatok megfelelő dokumentálásával és elemzésével) alkalmazásával ez az értekezés azt a célt tűzte ki, hogy egyidejűleg a lehető legmagasabb szintű érvényességet (validitást) és megbízhatóságot (reliabilitást) nyújtsa.

Azáltal pedig, hogy a kvalitatív felmérés kiterjedt valamennyi kulcsfontosságú belső érintettre, a vezetői stílus szerepére, vagy a humán tőke relevanciájára, a vállalati SPM-be való beépítésére vonatkozó *percepciók és vélemények reprezentativitása* növekedett.

Mindazonáltal, a korábbiakban már említetteknek megfelelően azt is figyelembe kell venni, hogy egy ilyen hosszú kvalitatív esettanulmány során *maga a kutató is potenciális hatással lehet a szervezetre*. Ezt a kockázatot tudatosan kezeltem azonban, például azzal, hogy különböző adatforrásokat használtam és minden olyan munkatárs (nem csupán az interjúalanyok) véleményét felmértem, akik mindkét vezérigazgatóval együtt dolgoztak, valamint azzal, hogy kontrollkérdéseket alkalmaztam mind az interjúk, mind a felmérés során.

Az esettanulmánytól elvárt megállapítások ugyan elsősorban helyi jellegűek, azonban jó alapot nyújtanak későbbi széles körű követő kutatás irányainak meghatározásához, amely akár az egész pénzügyi szektorra, vagy egy másik olyan iparágra is kiterjedhet, ahol a humán tőke fontos stratégiai erőforrásnak számít. Mindazonáltal ebben a szakaszban a jelen dolgozat célja csupán az volt, hogy feltárjam és megértsem, hogy hogyan befolyásolja a leadership a vállalati SPM humán tőke teljesítményének mérése céljából történő használatát (továbbá az, hogy előrelépést érjek el az intellektuális tőke menedzsment magyarországi kutatásában hiányzó szervezeti magatartásbeli szempontok felvetésében).

Mielőtt rátérnék (Yin [2014] alapján végzett), az *egyetlen esetet vizsgáló ezen beágyazott esettanulmány* empirikus megállapításainak ismertetésére, néhány dolgot hangsúlyozni kell az empirikus kutatás módszertanát és fókuszát illetően:

- Ez a dolgozat csak a *vállalati szintre koncentrál*, mind a stratégia végrehajtása, mind az SPM eszközei, folyamatai és módszerei tekintetében.
- Ez a dolgozat a *humán tőkére* mint a nem tárgyasult stratégiai erőforrások egyik kulcsfontosságú csoportjára fókuszál. Az intellektuális tőke többi kategóriájára,

adatok jobb megbízhatóságát is. A szerzőnek – amint az szokásos az empirikus kutatás során – egyensúlyt kellett tartania a pragmatizmus és az idő, valamint az adatok megbízhatósága és érvényessége között.

mint a kapcsolati és szervezeti tőkére, nem terjed ki ennek az empirikus kutatásnak a hatóköre.

- Ez az értekezés a *felsővezetésnek* (azaz a felsővezetőnek) a humán tőke vállalati szintű SPM-rendszerbe történő beépítésére gyakorolt *hatásának* vizsgálatára összpontosít. Mindazonáltal figyelembe vesz legalább két további belső kulcsfontosságú érdekeltet, melyek potenciálisan jelentős befolyással rendelkeznek, így a HR és a stratégia funkciókat (lásd a H3 hipotézist).
- Mivel e dolgozatban az *esettanulmányon alapuló megközelítést* alkalmazom, a *megállapítások általánosításának lehetősége korlátozott*. Annak ellenére, hogy az esettanulmány majdnem 10 éven keresztül gyűjtött adatokra és információkra épül, az eredmények mégis erőteljesen kontextus-függők és szokásos esetben nem általánosíthatók más szervezetekre vonatkozóan. Mindazonáltal önreflexió alapjául szolgálhatnak más hasonló vállalatok esetében, és megindíthatják a vállalati szintű SPM egyik szereplőjének, nevezetesen a felsővezetésnek a szerepére vonatkozó tudományos és gyakorlati vita következő szakaszát.
- Végezetül, mivel az esettanulmányban szereplő szervezetnél a kutatási időszak folyamán 2008 óta csak két különböző vezérigazgató volt, a H2 és H3 valamennyi alhipotézisének tesztelése mellett, a H1 hipotézishez tartozó hat alhipotézisből (lásd az 5.2. fejezetet) csak kettőt fogok tesztelni az empirikus szakaszban. Pragmatikusan, két felsővezetőnek maximum két különböző vezetési stílusa lehet. Mindazonáltal a két felsővezető vezetési stílusának és hatásának összehasonlításával a H1-et, mint a három főhipotézis egyikét, ebben az esetben is tesztelni lehet.

A következő fejezet (6. fejezet) összefoglalja az esettanulmányon alapuló kutatás részletes megállapításait és elvezet bennünket az értekezés következtetéseihez, amelyeket a 7. fejezet ismertet.

6. ESETTANULMÁNY – A HUMÁN TŐKE BEÉPÍTÉSE A VÁLLALATI STRATÉGIA TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENTBE EGY VEZETŐ PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÓNÁL

Ennek az értekezésnek a célja felderíteni és megérteni, hogy a cégek vállalati stratégiai teljesítménymenedzsmentjébe milyen humán tőkeinformációk és hogyan integrálódnak, valamint hogy a vállalati felsővezetés milyen szerepet játszik ebben. Az esettanulmányban empirikus elemzés alá vont szervezet aszerint került kiválasztásra, hogy ezt a végcélt legalább két szempontból támogassa.

Egyrészt a vállalat, amelyre e majd 10 éves távlaton átívelő esettanulmányi kutatás fókuszál, egy *tudásalapú*¹²⁹ szervezet, egy olyan pénzügyi szolgáltató, ahol a humán tőke és annak kulcsjellemzői (más szóval a szellemi munkát végzők¹³⁰) a cég legfontosabb stratégia erőforrásai közé tartoznak, és döntő szerepet játszanak a vállalati stratégia, teljesítmény és érték szempontjából (lásd pl. Austin – Larkey [2007]). Következésképpen ennek integrálása a vállalati SPM-be szükséges és alapvető abban az esetben, ha a vezetés ellenőrizni szeretné a legfontosabb stratégiai erőforrásainak hatékonyságát. Természetesen az empirikus kutatás során ez utóbbi feltevések¹³¹ megfelelően tesztelésre kerültek. A várakozásoknak megfelelően mind a pénzügyi szolgáltató felsővezetői, mind munkatársai a stratégia végrehajtásának legfontosabb bázisaként értékelték a humán tőkét és annak kulcsdimenzióit/összetevőit. Azonban, ahogy az a következő fejezetből is látható, a kép nem teljesen világos a mérés folyamatával és a vállalati SPM-be történő integrálással kapcsolatban (lásd 6.2. fejezet).

Másodszor, mivel e kutatás fókusza arra irányul, hogy a felsővezetés vezetési jellemzői és stílusa hogyan befolyásolja a humán tőke jelentőségét a vállalati stratégiai teljesítménymenedzsmentben (lásd 11. ábra), az esettanulmányhoz kiválasztott szervezet megfelelő kutatási területet biztosít. A kutatás ideje alatt változás történt a felsővezetésben, és az empirikus kutatás alapján mindkét vezérigazgatót különböző domináns vezetési stílushoz sorolható (lásd 6.3. fejezet). A két vezérigazgató vezetési stílusa több oldalról elemzésre és tesztelésre került, beleértve számos interjút, felmérést és fókuszcsoportos vizsgálatot a szervezeten belül. Az empirikus elemzés

¹²⁹ Lásd pl. Zack [2003], Gudas [2012], or Business Dictionary [2018].

¹³⁰ Austin és Larkey például rámutat, hogy azokban a szervezetekben és iparágakban, ahol erős a szellemi munka túlsúlya (pl. oktatás, pénzügyi szolgáltatások, divat, vagy technológiai innovációk stb.), a legfontosabb emberi tényezőket, úgymint a tehetség, képességek, vagy tudásszint, mérni és menedzselni kell a siker érdekében (Austin – Larkey [2007]).

¹³¹ Abban az esetben, ha (1) a humán tőkét különösen fontos stratégiai erőforrásnak tartjuk, és (2) stratégiai szinten mérni is a vállalat.

szerint a két vezérigazgató hasonló értékeket és vezetési technikákat követ, bár domináns vezetési stílusuk különböző, így a kapcsolódó hipotézisek vizsgálhatóak ebben a konkrét szervezetben.

Összességében e feltáró kutatás mindkét szempontjának megfelel a kiválasztott szervezet, hogy általa megérthessük, hogyan befolyásolják a felsővezetés vezetési jellemzői és stílusa a humán tőke teljesítményét és beépítését a vállalati SPM-be.

A megfelelő cég kiválasztása mellett, a vegyes (és cselekvés-alapú) kutatási megközelítés és módszertani trianguláció alkalmazása által sikerült a kutatás kulcskérdéseit több különböző irányból és forrásból vizsgálni. Nagyon fontos a cég és kontextuális, valamint stratégiai teljesítménymenedzsment kulcsjellemzőinek feltárása annak érdekében, hogy biztosított legyen a lehető legmagasabb megbízhatóság (reliabilitás) és érvényesség (validitás) az esettanulmányban vizsgált szervezet szempontjából. Mivel fő célom annak mély megértése, hogy a felsővezetés milyen hatással van a humán tőke integrálására a vállalati stratégiai teljesítménymenedzsmentbe egy kiválasztott esetben, így *a kutatásnak nem célja általánosítható eredmények megfogalmazása* ebben a szakaszban¹³². A kutatási kérdés releváns kontextusban történő vizsgálata, és a megfelelő, multidimenzionális módszertan alkalmazása által a kutatónak nagyobb esélye nyílik arra, hogy valóban mélyen megértse a szervezet működését, és a vezetőség, valamint a humán tőke menedzsment viszonyát, annak a vállalati SPM-be történő integrálásával együtt.

Mindazonáltal, e kutatás legfontosabb eredményei relevánsak és használhatóak lesznek a vizsgált szervezet számára, és tartalmas példaként szolgálhatnak a kutatóknak, szakembereknek, és hasonló szervezetek vezetőinek. Ez utóbbi akár tudományos és gyakorlati párbeszédet is generálhat a humán tőke teljesítménymenedzsmentjével kapcsolatban, és alapja lehet a jövőbeni, nagyobb mintára kiterjedő kutatási projekteknek, melyek jobban általánosítható eredményekhez vezethetnek.

6.1 A vizsgált szervezet bemutatása

A vizsgált szervezet, amire e dolgozatban „pénzügyi szolgáltatóként”, vagy *vállalként*¹³³ hivatkozom, egyike a magyar piac legnagyobb és legtőkeerősebb hazai intézményi befektetőinek. A cég jogelődjét 1993-ban alapították 5 millió forint (18.000 euró) jegyzett tőkével, majd 1998-ban átalakult zárt részvénytársasággá, a jegyzett

¹³² A további kutatás következő lehetséges lépései és szakaszai a 7.3. fejezetben kerülnek kifejtésre.

¹³³ A vállalat vezérigazgatójával történt megegyezés szerint nem hozzuk nyilvánosságra a szervezet valódi nevét a kutatás e szakaszában.

tőke jelentős, 500 millió forintra (1,8 millió euró) történő növelésével. A cég legfrissebb jegyzett tőke adata 900 millió forint (3 millió euró), míg a törzsrészesvényesekre eső vállalati alaptőke drámaian, 6,35 milliárd forintra (21,2 millió euró) növekedett, a 2006-os audit adatok alapján. Mindezek stabil pénzügyi alapot szolgáltatnak nem csak a jelenlegi, de a jövőbeni működéshez és innovatív szolgáltatási portfólióhoz is.

Magyarország egyik legnagyobb pénzügyi csoportjának tagjaként a vállalat különféle befektetési- és vagyionkezelési szolgáltatásokat nyújt mind magán, mind intézményi befektetők számára a piacon. A cég által kezelt vagyon teljes értéke több, mint 1,700 milliárd forint (5,700 millió euró), ami a legnagyobb, egyetlen cég által kezelt összeg a magyar piacon¹³⁴. Nagyjából e vagyon 75%-át zártkörű befektetési alapokban kezelik, ami ebben a szegmensben biztosítja számukra a piacvezető pozíciót. A vállalat teljes piaci részesedése nagyjából 25%.

Annak ellenére, hogy a vállalatot eredetileg kizárólag befektetési alapok kezelésére hozták létre, napjainkban több mint 60 termékből és szolgáltatásból álló, széles portfólióval rendelkezik, beleérte fix- és változó megtérülésű alapok kezelését, vagy a Budapesti Értéktőzsde egyes termékeinek viszonteladását, befektetési alapok működtetését és fejlesztését nemzetközi trösztök részére, vagy nyugdíj-befektetések kezelését különböző ügyfelek számára. Továbbá, a vállalati stratégia fontos részeként az elmúlt 20 évben több innovatív terméket is kifejlesztett a cég, felhasználva csapata széleskörű tapasztalatát a magyar és nemzetközi pénzügyi piacok kulcsösszetevőiről. 2005 óta a vállalat jogosult az Európai Unió egész területén befektetési termékek értékesítésére és tröszt-kezelési tevékenység folytatására.

Piacvezetői szerepének és profi pénzügyi menedzsment kulturájának egyik alappilléreként aktív tagja a Befektetési Alapkezelők Magyarországi Szövetségének (BAMOSZ) és a Nyugdíjpénztári Szolgáltatók Országos Szövetségének (NYUSZOSZ). Nem csak vezetőségi tagokat és szakértőket delegál e szervezetekhez, hanem a vállalat és munkatársai is hozzájárulnak a jogi szabályozás folyamatos fejlesztéséhez, és a piac növeléséhez, mind termék- és szolgáltatásnyújtás, mind a kutatás szempontjából. Az innováció, a szakmaiság, a piacvezetői pozíció és az ügyfélközpontúság mind a cég alapértékei közé tartoznak¹³⁵.

A vállalat szigorú etikai normákat követ működése és tevékenysége során annak érdekében, hogy biztosítsa értékeinek hathatós követését, és hogy ne alakuljon ki összeférhetetlenség a cég vagy a csoport többi tagjának különféle tevékenységei

¹³⁴ A Befektetési Alapkezelők Magyarországi Szövetségétől (BAMOSZ) származó befektetési és vagyoni adatok alapján. www.bamosz.hu

¹³⁵ Ezt szemléletesen példázza, hogy a kutatásban érintett mindkét vezérigazgató tagja a BAMOSZ igazgatótanácsának, sőt, egyikük annak elnöke. Továbbá a vállalat tagokat delegál három állandó bizottságba, név szerint a Szakmai Standard Bizottságba, az Etikai Bizottságba és az Oktatási Bizottságba. Ezek a szervezetek fontos szerepet töltenek be a piac biztonságos működtetésében a vonatkozó jogszabályokon túli szakmai és – a tagok számára – etikai standardok kikötésével.

között. Minden esetlegesen összeférhetetlen tevékenység (ügymint vagyonkezelés, védjegy kereskedelem, részvényjegyzés vagy innováció-vezetés) világosan elkülönül a szervezeten belül és a csoport tagvállalati tagjai között is. Továbbá a megfelelő vezetői felelősség és elszámoltathatóság megteremtése érdekében a teljesítménnyel, és a cég és vezetőinek döntéseivel kapcsolatban, a pénzügyi szolgáltató egy különálló *nyereségközpontként* működik. Ez lehetőséget ad a vezetőségnek, hogy saját stílusa és igényei alapján tervezze meg és implementálja a szervezetet és menedzsment eszközeit, és hogy önálló döntéseket hozhasson stratégiai, vezetői és működési kérdésekben. Egy ilyen nyereségközpontban a vezetőség felelős és elszámoltatható a pénzügyi- és a stratégiai teljesítménycélok egyidejű eléréséért¹³⁶.

A vállalat legfontosabb pénzügyi teljesítési-, és humán tőke mutatóit a kutatás időszakában a következő táblázat foglalja össze (17. táblázat).

17 táblázat – A vállalat alapvető pénzügyi adatai 2008 és 2017 között

#		2008	2010	2012	2013 ¹³⁷	2017
1	Nettó értékesítés					
	millió forint	14.706	17.037	10.928	15.298	18.292
	ezer euró*	49.020	56.790	36.427	53.093	60.973
2	EBIT					
	millió forint	6.342	8.149	1.658	3.711	8.666
	ezer euró*	21.140	27.163	5.526	12.370	28.887
	ROS %	43,1	47,8	15,2	39,4	47,4
3	Alkalmazottak száma (TME)	26	32	32	31	39
	Teljes munkaidő egyenértékenkénti értékesítés (millió forint)	566,4	532,4	341,5	493,5	469

*Forrás: Pénzügyi kimutatások; *Az összes időszakra egységesen alkalmazott technikai árfolyam (300 forint/euró).*

A fenti táblázat alapján kijelenthetjük, hogy a pénzügyi szolgáltató stabil pénzügyi teljesítményt mutatott az empirikus kutatás teljes időszakában. A világgazdasági válság átfogó hatása 2010-ben és a következő években jól látható (lásd például a 2012-es adatokat), ámbár ezek után a vállalat hamarosan visszaállt a korábbi

¹³⁶ Ez kutatásom szempontjából fontos információ: egy akkori nyereségközpontban, mint a pénzügyi szolgáltató, a felsővezetés jelentős hatással van a szervezet irányítására és működtetésére, valamint a szükséges menedzsmenteszközök kiválasztására. Ennek megfelelően a gyakorlati SPM és humán tőke menedzsment a cég felsővezetésének feladatai közé tartozik (figyelembe véve a csoport üzleti gyakorlatait és olyan pénzügyi mutatókra vonatkozó tulajdonosi érdekeket, mint az árbevételek és megtérülés).

¹³⁷ Hozzátevé, hogy ebben az évben történt meg hivatalosan a vezérigazgató-váltás.

teljesítményszintre mind árbevétel, mind árbevétel-arányos jövedelmezőség (ROS) szempontjából.¹³⁸

A humán tőke szempontjából a vállalat 26 alkalmazottat (TME, teljes munkaidő-egyenérték) foglalkoztatott, mikor a vezérigazgató 2008-as döntése alapján hivatalosan is bevezették a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszert¹³⁹. *Jelenleg az alkalmazottak statisztikai száma 39 TME, ami jelentős emberi erőforrás növekedést jelent az utóbbi 10 évben.*

A vállalat a *csapatai által végzett értékesítési és befektetési tevékenységek hatékonysága*¹⁴⁰ szempontjából is egészen stabil teljesítményt tanúsított. Még akkor is, ha az értékesítés növekedése nem követte 100%-ban a létszám emelkedését. Az éves értékesítési bevétel 27,6%-al emelkedett 2008 és 2017 között, összehasonlítva az 50%-os teljes TME növekedéssel. Habár ez a dolgozat a vezetőség humán tőke menedzsmentben betöltött szerepére fókuszál és nem a vizsgált szervezet pénzügyi és humán-teljesítményének elemzésére, ez utóbbi egy elméleti *ceteris paribus* szempontból a HR hatékonyságának csökkenését mutatja a tipikus humán tőke dimenziókat tekintve (lásd 6. táblázat). Mivel erre valóban számos belső és külső tényező lehet hatással, ennek további elemzése nem képezi a dolgozat vizsgálati körét. A fókuszban a vezetés és a humán tőke SPM-be történő integrálása áll.

Az utóbbi kapcsán 2013-ban lényeges változás történt a vállalatnál: míg a frissen érkezett, új vezérigazgató, Kovács Botond megkapta kinevezését, elődje, Horváth Imre¹⁴¹ lett az igazgatóság elnöke, így minimálisan, vagy egyáltalán nem vett részt a működtetési és vezetési kérdésekben. 2018-ban még mindig Kovács Úr volt a cég vezérigazgatója, míg Horváth úr 2014-ben elhagyta a vállalatot és átvette a csoport egy másik vállalatának vezetői pozícióját. Ezek után Horváth Úr semmilyen hivatalos vezetői pozíciót nem töltött be a vállalatnál (még az igazgatótanács elnöki pozícióját sem).

2018-ban a vállalatot továbbra is Kovács Úr vezeti, aki közvetlenül a vállalatcsoportnak tesz jelentéseket. A vezérigazgatói szint alatt négy igazgató támogatja munkáját, mindegyikük egy-egy kulcsterületért felel: *Befektetés- és Portfóliómenedzsment Igazgató, Termékfejlesztési Igazgató, Marketing- és Értékesítési Igazgató, és Adminisztratív Igazgató*. Ezek az igazgatók közvetlenül a

¹³⁸ Összességében az ebben a rövid időszakban (2009-2012) végbemenő pénzügyi válság kezelése a cégnél jelentős hatással volt a vállalat stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerére (ahogy azt később a fejezetben részletesebben is kifejtem).

¹³⁹ A vállalati teljesítmény-mérleg rendszert 2007-ben tervezték meg és vezették be, tényleges alkalmazása pedig 2008-ban indult meg. 2008-ban az empirikus kutatás első fordulója került megvalósításra, a végrehajtás státuszának és rövidtávú vezetői felhasználásának felderítésére, és a cég emberi és intellektuális tőkéjének felmérése céljából.

¹⁴⁰ Lásd a humán termelékenység (hatékonyság és eredményesség) fent a 6. táblázatban.

¹⁴¹ A két felsővezető neve is fiktív, mivel a vezérigazgató személye alapján a vállalat könnyen beazonosítható lenne.

vezérigazgatónak felelnek, és együttműködnek vele operatív és stratégiai ügyekben. A cég négy igazgatójának személye nem változott az empirikus kutatás 10 éve alatt, ekkoriban sem lemondás, sem új kinevezés nem történt a középvezetésben, így funkcionálisan stabilnak mondhatók a kutatásban szereplő érdekelték, ami lehetővé tette számomra, hogy több esetben is jobban megértsem a vezérigazgató hatását a saját csapatára és szervezetére, hiszen mindig ugyanazokkal a szereplőkkel készíthettem mélyinterjút. Továbbá, mivel a szervezet kulcsszereplőinek fluktuációja, cserélődése stabilnak mondható a szervezet minden szintjén, a felmérést jól testre lehetett szabni a vállalat saját adottságaira, és minden olyan kolléga véleményét meg lehetett hallgatni, aki jelentős ideig dolgozott a vállalatnál mindkét vezérigazgató irányítása alatt.

A következő ábra összefoglalja a szervezet átfogó vezetői struktúráját és kulcsfontosságú érdekeltjeit az elmúlt 10 évben. Minden pozíciót ugyanazon személy tölt be a teljes időszakban, kivéve a Horváth Úr és Kovács Úr közötti 2013-as vezérigazgató-váltást.



14 ábra – A vizsgált szervezet átfogó felépítése

(egyszerűsítve, a legfrisebb szervezeti struktúrát leíró dokumentumok és interjúk alapján)

A vizsgált szervezet szervezeti- és vezetői felépítése kapcsán az alábbi többletinformációkat ezen a ponton számításba kell venni:

- A vállalat stratégiai és működési teljesítményéért a vezérigazgató felelős és elszámoltatható. A vállalatcsoport határozza meg a fő pénzügyi célokat (közép- és rövidtávon), és negyedéves jelentéseket fogad be (főként pénzügyi adatokról).
- A stratégia végrehajtását és a cég működtetését a vezérigazgató és vezetői csapata irányítja, beleértve a négy igazgatót és a teljesítményért felelős vezetőt¹⁴². A rendszeres vezetőségi ülések (a vezérigazgató részvételével és elnökletével) heti gyakoriságúak. Ez a testület felelős minden humán tőkével, valamint stratégiai és emberi erőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos tevékenységért (beleértve a teljesítménymérleget, bónuszrendszert, a célkitűzés-alapú vezetést vagy a negyedéves teljesítményértékelési találkozókat).
- Végül pedig az igazgatóság (BoD) a vállalat egy többnyire formális testülete, amely felelős a pénzügyi tervek és költségvetések, valamint az éves és negyedéves pénzügyi jelentések elfogadásáért. A testület négy tagja az *Igazgatóság Elnöke* (az anyavállalat által kijelölve), a *Vezérigazgató*, a *Befektetés- és Portfóliómenedzsment Igazgató* és a *Termékfejlesztési Igazgató*.

Mivel e dolgozat fókusza a vállalati SPM-rendszer és a cég egyéb stratégiai teljesítménymenedzsment-eszközei¹⁴³, így az empirikus kutatás szakaszában a két vezérigazgatóval, a négy igazgatóval, és a teljesítményért felelős vezetővel is több alkalommal készült interjú (2008, 2010, 2012 és 2018), ezzel együtt mindannyian részesei voltak a dolgozat kutatási eredményeinek jobb megértését és megvitatását célzó fókuszcsoporthoz munkának is. Az interjúk és a fókuszcsoporthoz munka mellett e kulcsszereplőkön túl összesen 15 munkatárs töltötte ki a kvalitatív felmérési kérdőívet 2018-ban. E kollégák mindegyike hosszabb időn át dolgozott együtt a két vezérigazgatóval, így – az igazgatók mellett – a kutatásba történő bevonásuk kulcsfontosságú volt a valóban megbízható, érvényes és reprezentatív kutatási eredmények elérésében. Mindkét vezető, és a négy legfontosabb szervezeti egység operatív munkatársai kitöltötték a kérdőívet, ahogy a következő ábra összefoglalja.

¹⁴² A teljesítményért felelős vezetői pozíciót a BSC hivatalos bevezetésével megszüntették (lásd a következő fejezetet). Innentől kezdve rendelték formálisan is a vezérigazgatóhoz és a vezetői csapathoz (együtt: vezetőség) a vállalati SPM működtetését.

¹⁴³ Amelyeket a Bizottság fejleszt, vezet be és használ.



15 ábra – A különböző szervezeti egységek megoszlása a kutatás során
(Kérdőív, 2018 alapján)

Ahogy a fenti diagramon (15. ábra) látható, az elmúlt 10 évben folytatott, minden szervezeti egységet, vezetői csapatot, felsővezetést és igazgatókat lefedő interjúkon túl, a legutóbbi kvalitatív felmérés reprezentatív visszajelzést adott számomra a cég operatív munkatársairól is. Amellett, hogy a felmérést a vállalat összes olyan tagja kitöltötte, aki mindkét vezérigazgató mellett jelentős időt eltöltött munkatársként, az összes szervezeti egységre vetített 14% és 21% közötti részvétel jó kiindulási pontot jelent az empirikus adatok felhasználásához¹⁴⁴ e feltáró esettanulmányban¹⁴⁵.

6.2 Stratégiai teljesítménymenedzsment és humán tőke

A vállalat új stratégiai teljesítménymenedzsment bevezetése mellett döntött 2007-ben, mikor megtörtént az új vezérigazgató¹⁴⁶ kinevezése és felhatalmazása arra, hogy kivezesse a céget egy kihívásokkal teli piaci helyzetből, és felfrissítse a szervezetet több vezetőségbeli változást követően. Mindkét feladat, és Horváth Úr új vezetési módszere is előidézte a vállalati stratégia formalizálását és fejlettebb SPM-eszköztár bevezetését a cégben. Mint a Magyar Nemzeti Bank volt ügyvezető igazgatója, az új vezérigazgató nem csak tisztában volt a legfrissebb pénzügyi trendekkel, de alaposan meg is akarta ismerni szervezetének működését. Ahogy a vele készült interjú során

¹⁴⁴ 10 év együttes longitudinális interjúiból és felméréseiből.

¹⁴⁵ Természetesen a kisméretű statisztikai minta nem tette számomra lehetővé, hogy valós regressziót keressek a különböző tényezők között, de nagyon jó alapot teremt ahhoz, hogy a leíró statisztikán keresztül jobban megértsük a szervezetet nem csak a vezetés szempontjából (interjúk), hanem a szervezet tagjainak szempontjából is (a felmérés és fókuszcsoporthoz való csatlakozás alapján).

¹⁴⁶ Horváth Imre

hangsúlyozta, „egy ennyire tudásintenzív szakmában, mint a miénk, a motivált és felkészült munkatársak, a professzionális szervezeti légkör, és a kitűnő partnerkapcsolatok mind fontos tényezők ahhoz, hogy jobbak legyünk, mint a versenytársaink. Úgy gondolom, sok teendőnk van ezeken a területeken.” Az új vezérigazgató célja „egy professzionális, teljesítményorientált és átlátható alapkezelési kultúra, valamint a cégen belüli jobb együttműködés megteremtése” volt, mikor egy új, vállalati teljesítménymérleg-alapú stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer bevezetése mellett döntött. A vállalati BSC fejlesztési és tervezési fázisát követően (beleértve a formális stratégiai célok startégia-térképen történő ábrázolását, a KPI-ok ábrázolását és egyes vezetőkhez rendelését), az új vállalati SPM vezetői alkalmazása és működtetése 2008 januárjától indult el. A vállalat negyedéves stratégiai teljesítmény-jelentést és teljesítményértékelő találkozót tartalmazó SPM-ciklust vezetett be, míg a célkitűzések ösztönzőkhöz és bónuszhoz kapcsolását két próbakör után, 2008 júliusától tervezték elindítani.

Összességében az alábbi fő lépések vezettek a vállalati BSC bevezetéséig a pénzügyi szolgálatnál:

- 2007 márciusában kinevezték az új vezérigazgatót, új elvárásokkal, új dinamikával és vezetői stílussal.
- A tulajdonosok felkérték az új vezérigazgatót, hogy mutassa be a vállalat továbbfejlesztésére irányuló vízióit és stratégiáját, valamint hogy két hónappal később nyújtson be egy formális stratégiai dokumentumot, benne célokkal és akciótervvel. Ebben a dokumentumban Horváth Úr kifejtette egy új teljesítménymérési- és ösztönző rendszer bevezetésével kapcsolatos célját, a cég és munkatársainak ösztönzése, felélesztése érdekében. E dokumentumban először jelentek meg olyan kifejezések, mint „stratégiai teljesítménymenedzsment”, teljesítménymérleg vagy „átláthatóság”. Ahogy a vezérigazgató leírta, „mindenkinek tudnia kell a saját szerepét, és a saját munkáját a lehető legjobban ellátni, máskülönben az ügyfeleink nem lesznek elégedettek”.
- A formális BSC bevezetési projekt 2007 októberében kezdődött. Az első fő cél a stratégia és a stratégiai célok közös értelmezésének megteremtése volt, majd a vállalati KPI-ok és a KPI célok kifejlesztése. A vállalati stratégiai térkép és a BSC összesen 17 stratégiai célkitűzésből állt, és 31 KPI-on keresztül mért, a négy klasszikus BSC szempont szerint, kisebb elnevezésbeli módosításokkal, úgymint pénzügyi teljesítmény (itt: pénzügyi teljesítmény), vevők (itt: piac), működési folyamatok (itt: műveletek), valamint tanulás és fejlődés (itt: képességek). A BSC-t és összetevőit vezetői workshopok sorozatán keresztül vitatták meg és fogadták el, a műhelyeket pedig egy olyan külső cég szakértői moderálta, melynek komoly

tapasztalata van a BSC bevezetés és a teljesítménymenedzsment területén. A workshopokon és találkozókra minden kulcsszereplő részt vett és aktívan bevonódott, beleértve a vezérigazgatót, a vezérigazgató-helyettest, a négy igazgatót (lásd fent), és az újonnan kinevezett teljesítményért felelős vezetőt¹⁴⁷.

- 2008 januárjától megkezdődtek a vállalati SPM-ciklusok. Az SPM-műszerfalat (dashboard) a teljesítményért felelős vezető állította össze negyedévente, míg az áttekintő megbeszélések a vezérigazgató, a vezérigazgató-helyettes, a négy igazgató és a teljesítményért felelős vezető (mint moderátor) részvételével történtek. A stratégiai célokat 3 éves időkeretre határozták meg, minden év végén történő frissítéssel.
- 2008 júniusától vezetői ösztönzőrendszerek láncolatát indították el az SPM keretében, és egy előre meghatározott százaléknyi bónuszt vezettek be 3 igazgató és csapattagjaik esetében, pénzügyi és nem pénzügyi kulcsteljesítmény-mutatók alapján kalkulálva, beleértve azokat is, melyeket a BSC-projekt során fejlesztettek ki¹⁴⁸. A bónuszkalkuláció során alkalmazott fő KPI-ok olyan pénzügyi és piaci teljesítménymutatók voltak, mint a „*Kezelt vagyonból származó bevételek*” (a következő időszakra fókuszált stratégiai termékekkel és szolgáltatásokkal, pl. Magas hozzáadott értékű termékek), „*Bevételi költségnyereség*”, vagy „*Átlagos eszközarányos jövedelmezőség (ROAA)*”. Néhány nem pénzügyi indikátort is alkalmaztak az ösztönzőrendszerben, amelyek közül csupán egy minősül valóban humán tőke mutatónak: a „*Konferencia-cikkek és -prezentációk száma*”. Ezt végül az ösztönzőkhöz kapcsolták, hogy növeljék a vállalat folyamatos és tevékeny részvételét a magyar alapkezelési piac fő irányvonalainak kijelölésében. Ezen túlmenően, ahogy a vezérigazgató megfogalmazta, erősen hisz benne, hogy a képzett és tapasztalt szellemi alkalmazottak kulcsfontosságúak a sikerhez.

Az alábbi táblázat (18. táblázat) összefoglalja a vállalati teljesítménymérleg (SPM-rendszer) összetevőit és dimenzióit az esettanulmányi vállalat esetében. Ebben a szakaszban már a vállalati SPM-keretrendszer minden összetevője és folyamata (lásd 10. ábra, 3.2. fejezet) bevezetésre került és használatba vették 2008 óta.

¹⁴⁷ Mivel a HR tevékenységeket az Adminisztratív Igazgatóság támogatja és közvetlenül az igazgatók irányítják. A mai napig nem hoztak létre hivatalosan Személyzeti Osztályt. A teljesítményért felelős vezető felelős a rendszeres és ad hoc jellegű teljesítményriportok összeállításáért, a teljesítményértékelési találkozók koordinálásáért és dokumentációjáért, valamint az abban érintett vezetők és csapattagok esetében a célmeghatározások és bónuszkalkulációs folyamatok dokumentálásáért.

¹⁴⁸ A 4. igazgatót, név szerint az Adminisztratív igazgatót (és csapatát), szándékosan hagyták ki a BSC alapú ösztönzőkből. Az ő bónuszait főként operatív indikátorok alapján fizették. Miután muszáj az adminisztrációs hibákat minimalizálni (kevesebb, mint 1%), ez gyakorlatilag automatikus bónuszhoz vezetett az adminisztratív csapat és vezetőjük esetében.

18 táblázat – A vállalati BSC áttekintése az esettanulmányi szervezetről

#	Stratégiai cél	Kulcsteljesítmény-mutató (KPI)	Adatok elérhetősége ¹⁴⁹
F1	A vállalati érték növelése	• Nincs konkrét KPI által mérve	
F2	A bevételek folyamatos növelése	• Teljes bevétel (beleértve az alapkezelési díjakat)	Igen
F3	A jövedelmezőség piaci átlag fölött tartása	• ROAA • KPI-ok a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletének jelentéseiből (főként pénzügyi és megfelelőségi mutatók)	Igen
F4	A működési költségek ésszerű szinten tartása	• A működési költségek és bevétel aránya	Igen
M1	A piaci részesedés növelése	• Piaci részesedés, % • Átlagos piaci növekedéshez viszonyított különbség, %	Igen
M2	Bevétel növelése egyéb forrásból	• Egyéb forrásból származó bevételek aránya a teljes bevételhez (% , Ft.)	Igen
M3	Bevétel növelése régiós tevékenységekből	• Régiós szolgáltatásokból és termékekből származó bevétel aránya a teljes bevételhez (% , Ft.)	Igen
M4	Magas hozzáadott értékű termékek portfóliójának növekedése	• Magas hozzáadott értékű termék portfólió értékének a teljes értékállományhoz viszonyított aránya (% , Ft.)	Igen
O1	Termékfejlesztés hatékonyságának növekedése	• Termékfejlesztési határidők betartása, % • Új alapok célzott piaci bevezetése, %	Igen
O2	Háttértámogatás és értékesítési adminisztráció teljesítményének növelése	• <i>FTE-nkénti tranzakciók száma</i> • <i>FTE-nkénti korrekciók és törlések száma</i> • <i>Elosztási hálózat elégedettsége (támogatás, tevékenységek)</i> • <i>Képzési napok személyenként (beérkezett)</i>	Fejlesztendő
O3	Kölcsönös tudásátadás növelése	• <i>Tervezett és megvalósult tudásátadás az elosztási hálózatban (mennyiség, %)</i> • <i>Megvalósult képzési napok elosztási FTE-nként</i> • <i>Elosztási hálózat képzési elégedettsége</i>	Fejlesztendő
O4	Az árazás piaci versenyképességének megtartása	• KPI-ok a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletének jelentéseiből (főként pénzügyi és megfelelőségi mutatók)	Igen
O5	Értékesítés támogatás jelentős növelése	• Elosztási hálózat elégedettsége az értékesítés támogatással (%)	Fejlesztendő
O6	IT támogatás megbízhatósága, rugalmassága és sebessége	• A legfontosabb riportok lefedettségi ideje • Nagyobb IT incidensek száma • Fejlesztési igények reakcióideje	Igen
C1	Profi alapkezelő kultúra erősítése	• <i>Képzések száma (alkalmazottanként)</i> • <i>Konferencia előadások száma (alkalmazottanként)</i> • <i>Publikációk száma (alkalmazottanként)</i> • <i>Új ösztönzőrendszer lefedettsége (%)</i>	Részben/ Fejlesztendő
C2	Régiós kompetenciaközponti szerepünk növelése	• Kezdeményezések régiós lefedettsége (idő, %) • Párhuzamos funkciók száma	Fejlesztendő
C3	Innováció növelése	• A legfontosabb egyéni termékfejlesztési riportok lefedettségi ideje • Termékekből származó bevételek teljes bevételhez viszonyított aránya (% , Ft.)	Igen/ Fejlesztendő

Forrás: Vállalati BSC a rendszer használatának kezdetén 2008-ban ¹⁵⁰

¹⁴⁹ 2008-ban, a workshopok alapján Az adatok elérhetősége különböző interjúk során és felmérés keretében is elemzésre került. A részletesebb eredményeket lásd később.

¹⁵⁰ Megjegyzések: A célok és KPI-ok leírását általánosítottuk a vállalat piaci érdekének védelmében. Jelmagyarázat: F = Pénzügyi szempont, M = Piaci szempont, O = Működési szempont, C = Képességi szempont.

A vállalati szintű BSC elemzése, valamint a fenti táblázat alapján az alábbi kijelentések tehetők a humán tőke megjelenésével kapcsolatban:

A vállalati SPM 17 stratégiai célkitűzést tartalmaz, amelyek legtöbbje pénzügyi, piaci, vagy működtetési témához kapcsolódik. *A 17-ből mindösszesen 3 cél kapcsolódik közvetlenül humán tőkéhez, ezek mérése is humán tőke indikátorokkal történik.* Ezek név szerint az O2, O3 és C1. Továbbá O1, O5 és C2 indirekt módon kapcsolódnak a humán tőkéhez, mindamellett a hozzájuk rendelt indikátorok már kevésbé humán tőkével kapcsolatosak, mint a közvetlenül ahhoz kapcsolódó célok indikátorai esetében.

A vállalati SPM 31 indikátort tartalmaz, amelyekből 9 kapcsolódik humán tőkéhez. Az interjúk és fókuszcsoportos munkák során a szervezet tagjai több lehetséges okot is megemlítettek, e helyzet lehetséges háttereként, példának okáért, az interjúalanyok a következőkre mutattak rá:

- *„2008-ban, mikor a rendszert bevezették, mi voltunk a magyar alapkezelési szektor vezetői, és majdnem minden szakmai szervezethez delegáltunk szakértőket. Nem volt szükség rá, hogy egyéb dimenziókra fókuszáljunk.”,*
- *„Egészen a közelmúltig a vállalatnál nem volt fluktuáció vagy lemondás, minden jól ment a dolgozói elégedettség és légkör szempontjából. Miért mérnénk olyasmit, ami remekül megy?”,* vagy
- *„Mi egy kis pénzügyi szolgáltató vagyunk, míg hivatalosan a BSC-t nagyobb cégekre tervezték, nemde? Ne bonyolítsuk az életünket, koncentráljunk a pénzügyi teljesítményünkre és a piacra, így sikeresek leszünk.”*

Ilyen, és ehhez hasonló vélemények hangzottak el a szervezetben dolgozók részéről a 2008-as interjúk és a 2018-as fókuszcsoportos munka során (további részletekért lásd pl. Bodnár [2009a], Harangozó [2010]).

A következő táblázat összefoglalja és feltérképezi a humán tőke indikátorokat a vizsgált szervezetben, a szakirodalmi áttekintésből és bevált gyakorlatokból (lásd 6. táblázat a 2.4. fejezetben) származó legfontosabb statikus és dinamikus humán-dimenziók segítségével. Röviden, a pénzügyi szolgáltató főként a humán tőke hatékonyságára és eredményességére fókuszál, míg bizonyos dimenziók, – mint Képességek és Kompetenciák, Hozzáállás és Lojalitás, Diverzitás, vagy HR stabilitás és növekedés – teljes mértékben hiányoznak a vállalati szintű stratégiai teljesítménymenedzsmentből (lásd alább a 19. táblázatot).

19 táblázat – A vállalati SPM-be integrált humán tőke mutatószámok

Kategória	Statikus (készlet) teljesítménydimenziók	Dinamikus (folyamat) teljesítménydimenziók
Képességek és kompetenciák		<ul style="list-style-type: none"> Képzések száma (alkalmazottanként) ⁽¹⁾
Hozzáállás és lojalitás		
Diverzitás		
HR stabilitás és növekedés		
HR eredményesség	<ul style="list-style-type: none"> Konferencia előadások száma (alkalmazottanként) Publikációk száma (alkalmazottanként) Tervezett tudásátadás az elosztási hálózatban (mennyiség, %) Megvalósult képzési napok elosztási FTE-nként Elosztási hálózat képzési elégedettsége Elosztási hálózat elégedettsége (támogatás, tevékenységek) ^{(1) (2)} 	
HR hatékonyság	<ul style="list-style-type: none"> Új ösztönzőrendszer lefedettsége (%) FTE-nkénti tranzakciók száma ⁽¹⁾ FTE-nkénti korrekciók és törlések száma ⁽¹⁾ 	

Saját elemzés alapján – Megjegyzés: ⁽¹⁾ Csak az adminisztrációra vonatkozóan. ⁽²⁾ Valamint erősen kihatott az IT-rendszer minőségére.

A 31 stratégiai kulcsteljesítmény-mutatóból összesen 9 a vállalati SPM-be integrált humán tőke indikátor: ez a szám alacsonynak tekinthető egy ennyire tudásintenzív cégnél, mint a vizsgált szervezet, viszont fontos figyelembe venni a következő szempontokat is a teljes és összefüggő kép kialakítása érdekében:

- Először is, a pénzügyi és működtetési teljesítménymutatókkal (KPI) kapcsolatos adatok elérhetősége lényegesen jobb a humán tőke indikátorokénál.* Mint ahogyan a 18. táblázat összefoglalja, minden pénzügyi indikátor mérhető, míg a humán tőke indikátorok többségénél csak további lépések segítségével érhetjük el a szükséges adatokat¹⁵¹. Mindez egybevág Bartlett véleményével, mely szerint a könnyebben mérhető tényezőkre jellemzően nagyobb figyelem irányul a gazdaságban, mint a nehezebben mérhetőkre¹⁵². Ez később jelentős kihatással lesz a 3. hipotézis eredményére.¹⁵³
- Másodszor, a vizsgált szervezet tulajdonosa Magyarország egyik vezető pénzügyi vállalatcsoportja, ellenőrző szervezete pedig a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete.* Mindkét tényező jelentős hatással van a cég jelentési és teljesítménymérési gyakorlatára. Röviden, mind a tulajdonosi kör, mind a felügyeleti szerv meghatározott különböző pénzügyi, működtetési és

¹⁵¹ Ezen felül 2009/2010-ben a pénzügyi válság idején sok ilyen humán adatok rendelkezésre bocsátásához szükséges intézkedést szüneteltettek, és nem valósítottak meg a 2008-as terv szerint.

¹⁵² Lásd például a 29. oldalt.

¹⁵³ Lásd 6.3. fejezet

menedzselési előírásokat és szabályokat, amelyeket a vállalatnak alkalmaznia kell, hogy megfeleljen a vezetőség igényeinek, és a pénzügyi piac európai és magyar jog szerinti jogszabályainak. A tulajdonosoknak és a hatóságoknak érdekében áll a pénzügyi teljesítmény és működés kontrollálása, csakúgy, mint a cég hatékony működését veszélyeztető kockázatok csökkentése, éppen ezért kapott ez a két tényező (finanszírozás, működtetés, és kockázatok) ilyen jelentős szerepet a vállalati teljesítménymenedzsment rendszerben¹⁵⁴.

- Harmadszor, az a tény, hogy a vállalat nem rendelkezik elkülönült személyzeti osztállyal, nem csak a HR-adatok elérhetőségére lehet jelentős hatással, de a humán tőke vállalati SPM-be történő formális integrálására is. Mivel a személyzeti osztály hiányzik, ezért minden emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos tevékenységet közvetlenül a vezérigazgató és az igazgatók végeznek, formális HR-csapat vagy szakértők támogatása nélkül¹⁵⁵.
- Végül, pusztán a vállalati SPM-be integrált humán kulcsteljesítmény-mutatók számának figyelembe vétele mellett sokkal fontosabb, hogy *a felsővezetés hogyan használja fel azokat* – és általában a vállalati BSC-t – *teljesítménymenedzsment- és döntéshozatali gyakorlatai során*. Ennek kapcsán a 6.3.1. fejezet tartalmaz további részleteket. Előzetesen elmondható azonban, hogy különböző okok miatt (mint például a vállalat hozzáállása a BSC-hez annak bevezetését követően¹⁵⁶, vagy a kockázatkezelésre és a pénzügyi válság hatásaira történő fókuszálás igénye¹⁵⁷ stb.) a vállalati BSC vezetői felhasználása, hasznosítása és szerepe 2010-től kezdve egyre csökkent, míg mára a vállalat már egyáltalán nem használja.

Ahogy a következő fejezet bemutatja, a vezérigazgatók vezetési stílusa jelentős hatással bírhat a vállalati SPM hasznosítására és a humán tőke abba történő integrálására, ám más környezeti és szervezeti tényezőket is figyelembe kell vennünk.

6.3 A hipotézisek elemzése a vizsgált szervezetben

Ez a fejezet összefoglalja a vizsgált szervezetben végzett feltáró kutatás és hipotézis elemzés eredményeit. Ahogy korábban említettem, a fő cél annak megértése, hogy a vizsgált szervezetben a humán tőke hogyan és miért integrálódik a vállalati

¹⁵⁴ Ez még fontosabbá vált a pénzügyi válságot követően, amikor a pénzügyi szektor külső és belső szabályozásának szerepe fokozódott, és az ágazatot stabilabbá és kiszámíthatóbbá tette. A piaci szabályozás a teljesítménymenedzsmentre vonatkozóan, és a pénzügyi szolgáltatók bónuszfizetési rendszerei kapcsán is hozott bizonyos korlátozásokat.

¹⁵⁵ Ez a szempont később kerül elemzésre, a 3. hipotézis tesztelésénél.

¹⁵⁶ Lásd részletesen, Bodnár [2009a].

¹⁵⁷ Lásd részletesen, Harangozó [2010].

SPM-be, és hogy milyen hatással bírt erre a két vezérigazgató vezetési stílusa az elmúlt 10 év során¹⁵⁸.

A hipotézisek a longitudinális esettanulmány elmúlt 10 év során gyűjtött (elfogadott, nem megmásított) adatai¹⁵⁹, és az alábbi feltételek és folyamat alapján kerültek elemzésre és tesztelésre:

- Először azt a közvetett feltevést tesztelem, mely szerint a humán tőke fontos (vagy releváns) a vállalat stratégiájának végrehajtása és teljesítménye szempontjából.¹⁶⁰
- Ezután a két vezérigazgató vezetési jellegzetességeit elemzem, domináns vezetési stílusuk meghatározására koncentrálna, Goleman modellje alapján. A H1-es hipotézist a vállalati SPM használatának erőssége és a humán tőke integrálása (lásd 6.2. fejezet), valamint a felsővezetőknek (vezérigazgatók) a kutatási szakaszban megismert domináns vezetői stílusa összehasonlításával tesztelem.
- Következő lépésben a fő cél a stratégiai teljesítménymenedzsment kulcsszerepének és céljának megértése a vállalatban, hogy Horváth Úr (CEO1) és Kovács Úr (CEO2) miért vezette be és alkalmazta a cégnél a vállalati SPM különböző összetevőt, illetve miért (vagy miért nem) integrálta a humán tőkét ezen összetevőkbe. Felfedezhető a kapcsolat a legfontosabb SPM funkció (lásd 2. hipotézis) és a vállalati SPM kulcsjellemzői között a humán tőke menedzsment szempontjából (lásd 6.2. fejezet).
- Végül, a 3. hipotézis részeként, három kontingencia-tényező, név szerint a HRM érettsége, a Stratégiai Működés érettsége és az Adatok hozzáférhetősége kerül elemzésre. Elsőként e három tényező státuszának megértésével foglalkozom, majd a vállalati SPM használatához és a humán tőke integráltságának szintjéhez kapcsolásával a vizsgált szervezetben (lásd 6.2. fejezet).
- Összességében a hipotézis akkor kerül részben vagy egészben elfogadásra a vizsgált szervezetben, ha az interjúk és felmérések elemzése¹⁶¹, és a fókuszcsoportos adatok hatást mutatnak a konkrét kijelentés (A, B) két

¹⁵⁸ E fejezet diagramjain Horváth Úr CEO1-ként, míg Kovács Úr CEO2-ként hivatkozom.

¹⁵⁹ Beleértve három interjúkört 2008-ban, 2010-12-ben és 2018-ban, valamint a 2018-as felmérést. Valamennyi eredmény megvitatásra került a 2018. júniusi fókuszcsoportban is, hogy újra validálásra kerüljenek, valamint további információkkal (történetekkel, példahelyzetekkel megerősítve, vagy épp megcáfolva) gazdagítsák őket.

¹⁶⁰ Hogy ha a felsővezetés és a vállalat nagy része nem látja kritikus fontosságú stratégiai erőforrásnak a humán tőkét, ahogy azt korábban feltételeztem, az komoly hatással lehet e kutatásra.

¹⁶¹ Ez az interjúk különböző eredményeinek kódolását és összehasonlítását jelentette, valamint a 2018-as felmérés eredményének elemzését és összevetését a fókuszcsoportos és korábbi interjúkkal és beszélgetésekkel. A vállalat és a minta kis mérete miatt a felmérés adatai magának a vállalatnak és SPM-gyakorlatának megismerésére használatosak, nem valós statisztikai korrelációk megállapítására.

tényezője között. Ugyanakkor, ha ilyen hatás nem fedezhető fel, akkor a hipotézis nem elfogadható (vagy visszautasítandó) a vállalat esetében¹⁶².

6.3.1 A humán tőke szerepe és „észlelt” fontossága

Mind a 2008 óta készült vezetői interjúk, mind a fókuszcsoportos munka megerősítette, hogy a vállalat és vezetősége a cég egyik legfontosabb stratégiai erőforrásaként azonosítja a humán tőkét, beleértve annak tapasztalatát, motivációját és tudását. Összevetve a két vezérigazgató, és az igazgatók véleményét, az elmúlt 10 év interjút, és a 2018-as¹⁶³ felmérés eredményeit, az alábbi dimenziókat azonosíthatjuk a cég top 5 stratégiai sikertényezőjeként:

1. Szakmai tudás és tapasztalat
2. Motiváció
3. Piaci jelenlét és kapcsolatok
4. Szervezeti kultúra és vezetés
5. Piaci információk elérése

E legfontosabb sikertényezők közül három kapcsolódik közvetlenül a humán tőkéhez (lásd 1, 2 és 4). Mindez összhangban van a két vezérigazgató abbéli erős meggyőződésével, hogy a *“jó emberek”, “jó csapat”* és az *“eredményes működéssel és hatékony együttműködéssel párosuló szakmai környezet”* mind kiemelt fontosságúak a stratégia és célok elérésében, ahogy a piacvezető pozíció megtartásában és sikeres termékek kifejlesztésében is¹⁶⁴. Ennek elérése érdekében a cég különböző teljesítménymenedzsment eszközöket vezetett be. Ennek fontos része volt a BSC bevezetése 2007-ben, ahogy a működésbeli fejlesztések¹⁶⁵, vagy a vállalati ösztönző- és bónuszrendszer fejlesztései 2012-ben¹⁶⁶.

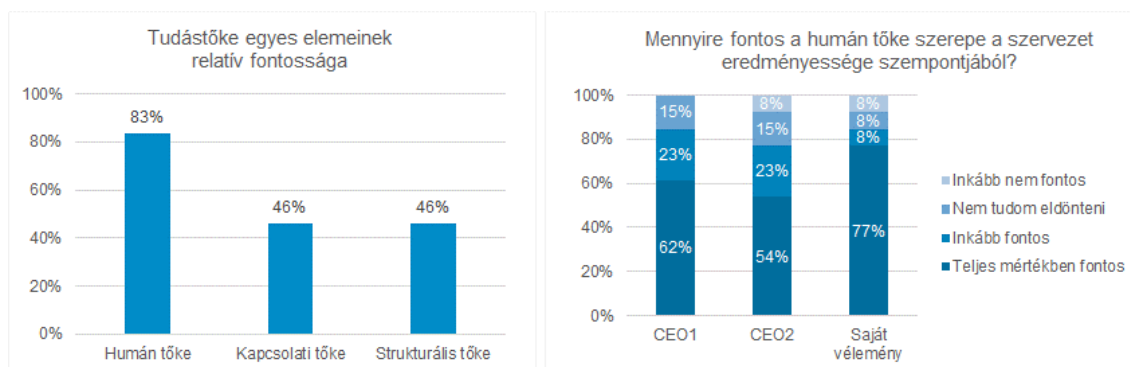
¹⁶² Itt fontos megjegyezni, hogy e feltáró esettanulmánynak nem célja ebben a szakaszban általánosítható eredmények megfogalmazása. A korlátozások és lehetséges jövőbeni kutatási irányok kapcsán lásd a 7.3. fejezetet.

¹⁶³ A kollégáknak 10-ből 5 kézzel fogható stratégiai erőforrás kategóriát kellett kiválasztani, és 30 pontot elosztani közöttük. Ezen felül megnevezhettek két további tényezőt, ha nem találták őket a listázottak között.

¹⁶⁴ E három tényezőt megemlítették a vezérigazgatók és a vizsgált szervezet igazgatói.

¹⁶⁵ Például, az üzleti folyamatok optimalizációjának kezdeményezése 2008/2009-ben.

¹⁶⁶ Ennek részeként megváltoztatták a portfóliómenedzserek bónuszszámítását egy olyan rendszerre, ahol a fő ösztönzők a teljes középtávú bevétel alapján (sikerdíj részesedés) generálódnak a kollégáknak. A bónusz kifizetés a vezetők 3 éves teljesítményén alapszik.



16 ábra – A humán tőke észlelt fontossága a vizsgált szervezetben

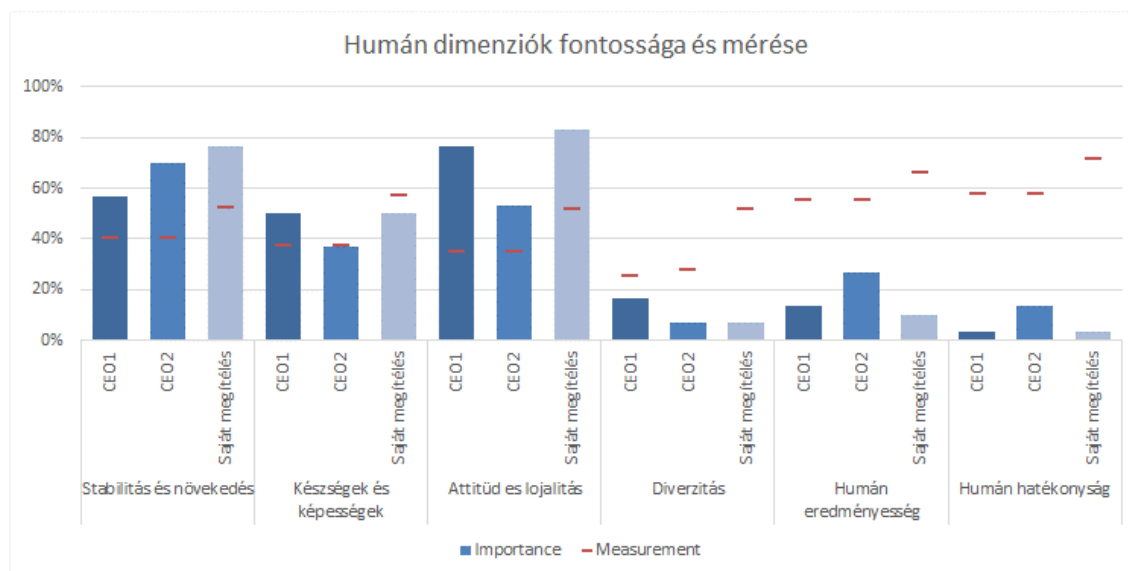
(A fókuszcsoportokkal és interjú eredményekkel összevetett 2018-as felmérés eredményei alapján)

Ahogy a fenti diagramok (16. ábra) bemutatják, mindkét vezérigazgató és maga a szervezet is a cég egy kritikus (fontos, vagy nagyon fontos) stratégiai erőforrásának tekinti a humán tőkét. Érdekes, hogy Horváth Úr esetében a „nagyon fontos” érték kissé magasabb, mint Kovács Úrnál, de még így sem éri el a szervezeti tagok személyes értékelését.¹⁶⁷

A felmérésen túl, mind az interjúk, mind a fókuszcsoport igazolta, hogy a szervezet és a két felsővezető is kritikus stratégiai erőforrásként értékeli a humán tőkét. Így, a szakirodalommal összhangban, tulajdonképpen elvárható annak ellenőrzése és mérése az SPM-rendszer részeként.

A humán tőke dimenzióinak szakirodalomban leírt jelentőségét tekintve, sikerült egy mintát azonosítanom a következő ábrán (17. ábra) a vizsgált szervezetben.

¹⁶⁷ Természetesen a kisméretű minta miatt ez a különbség statisztikailag nem jelentős, de, mivel az interjúk és fókuszcsoportok során is előjött, itt ismét érdemes megemlíteni.



17 ábra – A különböző humán tőke dimenziók fontossága és teljesítménymérési gyakorlata a vizsgált szervezetben

(Fókuszcsoportokkal és interjú eredményekkel összevetett 2018-as felmérés eredményei alapján)

E diagram érdekes ellentmondásra mutat rá a szervezet tagjainak véleménye és az eredeti vállalati BSC humán tőke indikátorai között (19. ábra). Amíg az SPM humán kulcsteljesítmény-mutatóinak nagy része a HR hatékonyságára és eredményességére koncentrál, a szervezet tagjainak érzékelése alapján a Hozzáállás és lojalitás, Stabilitás és növekedés, és a Képességek és kompetenciák sokkal fontosabbak, és a vállalati SPM-be kellene integrálni – és mérni – őket, ezzel szemben jelenleg a HR hatékonyság és HR eredményesség állnak a vállalati BSC fókuszában. E három humán dimenzió mérési szintje alacsonyabb, mint amit maga a szervezet javasolna.

A kérdések megvitatásra kerültek az interjúk és a fókuszcsoportos munka során is, általánosságban, és külön a két felsővezető esetében. A beszélgetések a következő további részleteket tárták fel:

- Horváth Úr (CEO1) idejében a *Hozzáállás és lojalitás*, *Képességek és kompetenciák*, valamint a *Diverzitás* relatíve fontosabbak voltak, míg
- Kovács Úr (CEO2) esetében a *Stabilitás és növekedés*, valamint a *HR hatékonyság és HR eredményesség* bizonyult kritikusabbnak.
- A *HR hatékonyság* mindkét esetben fontosabb, mint a *HR eredményesség*.
- Mindkét esetben a *HR hatékonyság és HR eredményesség* a legjobban mért humán dimenzió.¹⁶⁸

¹⁶⁸ Egyebek mellett ez is értelmezhető a teljesítménymérés és adatelérés nehézségeinek: "amit könnyebb mérni, azt gyakrabban mérjük gazdasági és más eszközökkel". Részletekért lásd 3. fejezet.

Végül, az elmúlt 10 év interjúi során, a vezérigazgató és az igazgatók a *Stabilitás és növekedést, a Képesség és kompetenciákat, valamint a HR hatékonyságot* tartották a legfontosabb humán dimenzióknak a vizsgált szervezet stratégiájának végrehajtása és teljesítménye szempontjából. Ez kissé átfedésben, ugyanakkor ellentmondásban is van a HR eredményességre és HR hatékonyságra fókuszáló vállalati eredménytáblán használt humán kulcsteljesítmény-mutatókkal.

6.3.2 H1 – A felsővezetés vezetési stílusának hatásával kapcsolatos hipotézisek

E dolgozat fő hipotézise, hogy *összefüggés van a két felsővezető vezetési stílusa és a humán tőke vállalati stratégiai teljesítménymenedzsmentbe való integráltsági szintje között a vizsgált szervezetben.*

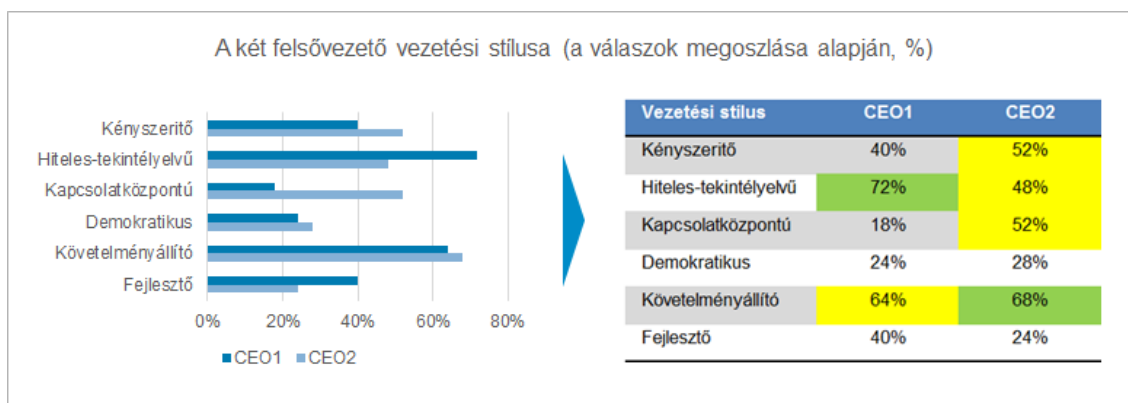
Ennek nyomán elsőként a két felsővezető vezetői stílusának és jellemzőinek bemutatása (A), majd ezt követően a humán tőke vállalati SPM-be való integráltsági szintjének leírása következik. Végül, a fejezetet e két terület közti kapcsolat elemzésével és értékelésével zárom¹⁶⁹.

(A) A vizsgált szervezet két felsővezetőjének vezetési stílusa és jellemzői

Goleman vezetési modellje szerint (lásd 3. fejezet), a sikeres vezetők különféle vezetési stílusok kombinációit alkalmazzák, a szervezeti kontextussal összhangban. Hovatovább általában van egy személyes, domináns vezetői stílus, ami egy adott vezetőre tipikusan jellemző. A 15 alkalmazott által kitöltött felmérés alapján, akik mindkét vezérigazgató mellett jelentős időt töltöttek el, Goleman e feltételezése jelen kutatásunk esetében is alkalmazható. A két felsővezető a mindennapi vezetési gyakorlata során különféle stílusokat alkalmazott, mindazonáltal mindkét esetben megfigyelhető egy gyakrabban említett (avagy domináns) stílus.

A következő ábra (18. ábra) összefoglalja az interjúk, kérdőívek és fókuszcsoportos beszélgetések ezzel kapcsolatos eredményeit.

¹⁶⁹ Mielőtt belemennénk a részletekbe, fontos ismét kiemelni, hogy a hipotézisek a vezetési stílusra és a humán tőke integrálására fókuszálnak, nem általános eredmények megfogalmazására. A fő célja az volt, hogy megértsük, hogy Horváth Úr és Kovács Úr vezetési stílusa hogyan befolyásolta a stratégiai teljesítménymenedzsmentet és a humán tőke integráltságát.



18 ábra – A vizsgált szervezet felsővezetőinek vezetési stílusa

(A 2008-2018¹⁷⁰ között készült interjúk, valamint 2018-as Felmérés és Fókuszcsoport alapján)

A különböző forrásokból származó esettanulmány-adatok elemzése alapján általában hasonló a két vezérigazgató által alkalmazott vezetési stílus, de domináns stílusaik között fontos különbség fedezhető fel:

Míg Horváth Úr domináns vezetési stílusa *Hiteles-tekinélyelvű* (vagy más néven *autokratikus*), ezzel egy stratégia és folyamatos változás irányába mozgósítva az embereket, addig Kovács Urat a *Követelményállító* vezető jellegzetességeivel lehet körülírni, aki a részletes tervezésre és a szervezeten belüli konfliktusok elkerülésére koncentrál. Ez utóbbi dimenziók erősen kapcsolódnak a *Kapcsolatközpontú* vezetői stílushoz, amely szintén sok esetben került említésre Kovács úr esetében.

Szintén érdekes, hogy bár a két vezérigazgató domináns vezetési stílusa különböző, mindketten magas pontszámot értek el a követelményállító stílusban. A beszélgetések alapján:

- Mindegyik igazgató egymástól függetlenül megemlítette az interjúk során, majd együtt a fókuszcsoportban is, hogy mind Horváth Úr, mind Kovács Úr *„nagyon magas szintet tűzött ki nem csak a szervezetnek, hanem önmagának is”* (ami a követelményállító stílus jellemzője).
- Horváth Urat munkatársai úgy írták le, mint *„egy igazi változásmenedzser, aki mindig nagyon energikusan és lelkesen dolgozik a teljesítményünk növeléséért és a változások bevezetéséért, mint a folyamat-optimalizáció, vagy a vállalati Balanced Scorecard 2008-as bevezetése”*. Továbbá azt is hangsúlyozták, hogy *„általában bevont minket a döntéshozatalba, még ha a saját véleménye, mint*

¹⁷⁰ Lásd a közvetlen kérdéseket: Q20, Q21; és a nem közvetlenül vezetési stílusra fókuszáló kérdések, Q22, Q23 és Q24. Ezeket az eredményeket összevettem a fókuszcsoport és az interjúk eredményeivel. A konszolidált eredmények összegzése a fenti 17. ábrán láthatóak.

»vezérlő erő« végig jelen volt is a teremben. Látszik rajta, hogy tudja, hogy mit csinál»¹⁷¹.

- Kovács Urat csapata és munkatársai úgy jellemezték¹⁷², mint „*olyan vezető, aki általában igyekszik rugalmasan alkalmazkodni a helyzethez, hogy elkerülje a konfliktust*»¹⁷³, ezen túl, „*legtöbb esetben bevon minket a szakmai döntéshozatalba, hozzátevé, hogy ő maga előzetesen elvégzi a helyzet részletes elemzését*”. Az első példa erősen kapcsolódik a kapcsolatközpontú, míg a második az autokratikus vezetéshez, ahogy Horváth Úr esetében is.
- A Kovács Úr esetében magas százalékkal megjelenő kényszerítő vezetési stílus kapcsán a csapat kihangsúlyozta a külső tényezők fontosságát, konkrétan az anyavállalat és a vállalatcsoport több ad hoc és néha irracionális kérését. Ahogy megfogalmazták, „*nem tud mit tenni, ha valaki üti a fejét – ezekben az esetekben át kell nyomnia a döntést*»¹⁷⁴.
- Végül az interjúk során az alábbi szavak és kifejezések hangzottak el legtöbbször a két vezető kapcsán:

20 táblázat – A két vezérigazgató vezetési stílusával kapcsolatos öt legjellemzőbb kifejezés (a különbségekre fókuszálva)

	CEO1 – Horváth Úr	CEO2 – Kovács Úr
Kifejezések/ Interjúk és fókuszcsoportok során jellemzően elhangzott kifejezések	• „Emocionális”	• „Ésszerű”
	• „Lendületes”	• „Megfontolt”
	• „Csináljuk meg”	• „Gondosan tervez és alkalmazkodik, hogy elkerülje a konfliktust”
	• „Pörgessük föl”	• „Összhangot teremt”
	• „Legyél a legjobb – számít a teljesítmény”	• „Fejlődj – a kompetencia és a tudás számít”

Forrás: Példák az interjúkból (2008-2018), a felmérésből és fókuszcsoportból (2018)

Így az elmúlt 10 évben gyűjtött empirikus adatokra alapozva, a két vezérigazgatót két különböző domináns vezetési stílus jellemzi Goleman modellje alapján (lásd a zöld cellákat a 18. ábrán). Mindazonáltal több fontos közös jellemzővel is rendelkeznek,

¹⁷¹ Mindkét idézet két igazgatóval készült interjúból származik, amit a fókuszcsoport is megerősített.

¹⁷² Lásd a 2018-as Felmérést és Fókuszcsoportot.

¹⁷³ Ez szintén beazonosítható a fenti táblázatban, mely szerint domináns stílusa mellett (követelményállító) Kovács Úr magas százalékokat ért el három másik kategóriában is (kényszerítő, kapcsolatteremtő és autokratikus), míg Horváth Úrnál csak két gyakran említett kategória van (autokratikus, követelményállító).

¹⁷⁴ A Fókuszcsoport tagjai által megbeszélve, 2018.

úgy mint a csapatszellem, a szakmaiság fontossága és a piacvezető pozíció fenntartása.

(B) A humán tőke megjelenése a vállalati stratégiai teljesítmény-menedzsmentben a vizsgált szervezetnél

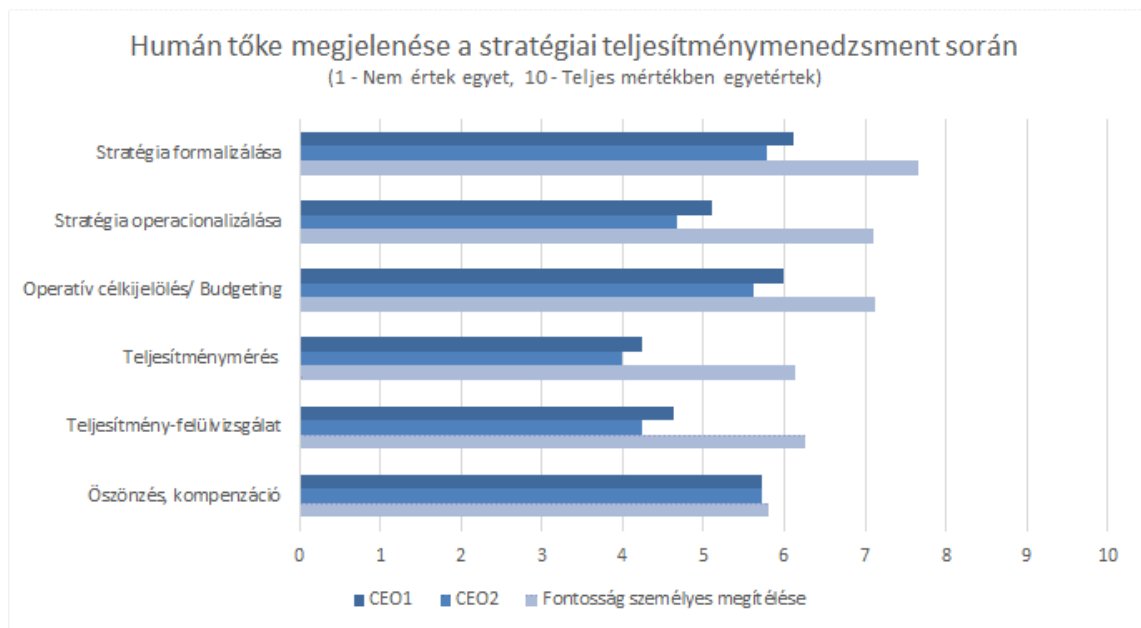
Ahogy fent a 17. ábra bemutatja, van egy lényeges hézag a vizsgált szervezetben a humán tőke különböző teljesítmény-dimenzióinak érzékelt fontossága, és azok mérésének (vagy menedzsmentjének) intenzitása között. Amíg a HR hatékonyság és a HR eredményesség a 2008 és 2012 között használt vállalati BSC integrált része, addig a humán tőke másik négy tipikus teljesítmény dimenziója (lásd, Képesség és kompetenciák, Hozzáállás és lojalitás, Diverzitás, HR stabilitás és növekedés) nem jelenik meg hivatalosan a vállalati SPM-folyamat részeként (a vállalati BSC keretében)¹⁷⁵.

Akárhogy is, a humán tőke integrációja nem csak a vállalati BSC-t jelenti a cégnél, hanem a csapat azt más módszerek és menedzsment eszközök részének is tekinti. A szervezet tagjainak érzékelése szerint ez utóbbiak a stratégiai teljesítmény és humán tőke menedzsment összetevőjének is tekintendő¹⁷⁶. A szervezet tagjainak érzékelése alapján ez utóbbiakat a stratégiai teljesítmény – és humán tőke menedzsment részének is tekintik.

A következő diagram ezt is összefoglalja (19. ábra).

¹⁷⁵ Mivel a vállalati SPM fő funkciója azoknak az erőforrásoknak és teljesítmény-dimenzióknak a felügyelete, amelyek kulcsfontosságúak a stratégiai- és teljesítménycélok elérésében, olyan eset is előfordulhat, hogy a pénzügyi szolgáltató azért nem akarja mérni ezeket, mert nem kapcsolódnak a stratégiájához. Bár ez formailag helyes, a humán tőke érzékelt mérése és menedzsmentje további fontos szempontokat is nyújt (lásd 18. ábra).

¹⁷⁶ Például a célok alapján történő vezetés egyéni teljesítménycélokkal és értékeléssel, a portfólió menedzserek ösztönző- és bónuszkalkulációs módszerei, a heti vagy kétheti vezetőségi ülések, a Befektetési Bizottság ülései, vagy az anyavállalatnak küldött operatív HR jelentések. Ezek nem mindig válnak el formálisan a vállalati SPM-től, habár fontos szerepet játszanak a cégnél a teljesítmény menedzselése során, valamint a humán tőke szempontjából.



19 ábra – A humán tőke integráltságának és fontosságának érzékelése a vállalati SPM-ciklusban

(Az 2008-2018 között készült interjúk, és 2018-as felmérés és fókuszcsoport alapján)

A fenti diagram, az interjúk, és fókuszcsoportos munkák eredményei alapján, a következő bepillantást tehetjük a humán tőke teljesítménymenedzsmentbe integráltságának érzékelése kapcsán a vizsgált szervezetben¹⁷⁷:

- Jelentős különbség van a kollégák fontosságról alkotott személyes véleménye és a humán tőke formális integráltságának szintje között. Kivéve az ösztönző juttatásokat, a vállalati SPM másik öt összetevőjét a cég tagjai magasabbra értékelték a humán tőke, mint a mérés szempontjából mindkét vezérigazgató esetében¹⁷⁸. A vezetési stílus hatása mellett több interjúalany kihangsúlyozta a működési nehézségek és az SPM időhiányának hatását, mint a szükségesnél alacsonyabb humán tőke teljesítménymenedzsment fő okait: „Szeretném, ha a vezérigazgató többet kommunikálna velem a humán célkitűzéseim és feladataim kapcsán, és tudni, hogy hogyan tudnám még jobban betölteni a szerepemet, de a működéssel kapcsolatos nyomás és nehézségek nagyon nehézé teszik, hogy időt találjunk erre”¹⁷⁹.
- Összességében a humán tőke SPM-be integrálásának érzékelése nagyon hasonló mindkét vezérigazgató esetében, ámbár Horváth Úr magasabb pontokat ért el

¹⁷⁷ Mivel a minta kis mérete nem ad lehetőséget összetett statisztikai elemzés elvégzésére csak a felmérés alapján, így a fenti ábra konszolidált adatgyűjtésen alapszik, beleértve a felmérést és vezetői interjúkat, illetve a fókuszcsoportokkal való összevetést az empirikus kutatási szakasz végén.

¹⁷⁸ Ez elméletileg azt jelenti, hogy a csapat több információt és eszmecserét szeretne a humán tőkéhez kapcsolódó célkitűzések, indikátorok és KPI-célok kapcsán, valamint szeretne gyakoribb visszajelzést kapni róla mindkét vezérigazgató esetében.

¹⁷⁹ Az igazgatók egyike hangsúlyozta az interjú során, majd a fókuszcsoport megerősítette.

Stratégiaalkotásban, Stratégia működőképessé tételében (és kulcsteljesítmény-mutatókban), Célkitűzés és költségvetésben, Teljesítménymérésben és Teljesítmény értékelésben.

- Az ösztönző juttatásokkal kapcsolatban az empirikus adatok nem mutattak semmilyen különbséget. Gyakorlatilag mindkét vezérigazgató és csapata elégedett a 2008-ban bevezetett és azóta is használt ösztönző rendszerrel.

Ezeket az eredményeket a fókuszcsoport és az interjúk is megerősítették. Ahogy a csapat mondta, a BSC projekt önmagában jól ábrázolja a Horváth Úr és Kovács Úr vezetési stílusa közti különbséget, és elkötelezettségüket a formális stratégiai teljesítménymenedzsment iránt. *„Horváth Úr volt az, aki elindította az egész változási folyamatot, amin belül a BSC fontos szerepet játszott, mivel megerősítette a feladatok átláthatóságát, optimalizálta a folyamatokat és kommunikálta a teljesítményt a szervezet felé”, (...), „szeret új dolgokat kitűzni”* – mondta az igazgatók egyike egy 2009-es interjúban.

A későbbi szakaszokban, miután a vezérigazgató figyelmét másra kellett, hogy irányítsa, a pénzügyi válság kezelése mellett, a vállalati SPM aktív használata jelentősen csökkent. A szervezet tagjai a válság hatása mellett Horváth Úr szerepére is rámutattak a stratégiai teljesítménymenedzsment működtetésében és előnyös felhasználásában: *„A pénzügyi válság megváltoztatta a prioritásainkat – és a BSC jelenleg nem tartozik a legfontosabb dolgok közé. Ez normális.”*¹⁸⁰ Továbbá a szervezet hangsúlyozta a piac és a környezet gyakori változásának szerepét: *„A stratégiai teljesítménymenedzsment nem az ad hoc változásokról szól, hanem a szervezet vezetésének egy szofisztikáltabb és szisztematikus megközelítéséről. A válság időszaka nehéz döntések meghozataláról szól, nem negyedéves stratégiai riportokról. Hetente kellene frissíteni a BSC-nket, hogy életben tartsuk, amire nem volt időnk.”*¹⁸¹

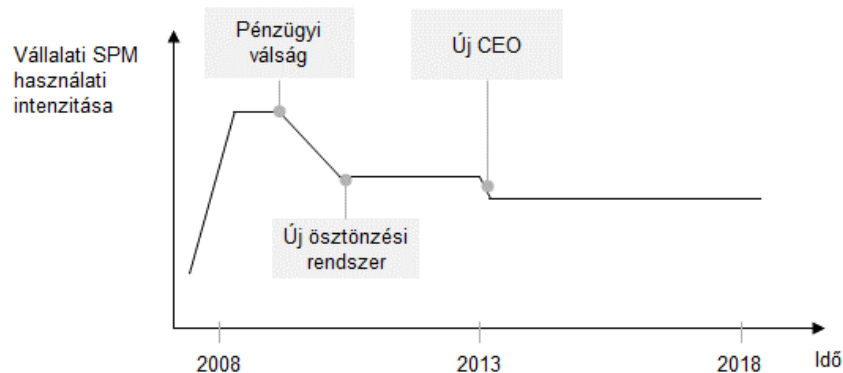
Végül a csapat megemlítette, hogy a vezérigazgató elkötelezettsége mennyire jelentősen befolyásolta, hogy hogyan használták fel a vállalati SPM-et vezetési és kommunikációs célokra: *„Jelenleg Horváth Úr hetente két napot Moszkvában tölt. Ez azt jelenti, hogy a változások és a formális stratégiai teljesítménymenedzsment fő „motorja” sincs jelen.”*¹⁸²

¹⁸⁰ Nyilatkozta Kovács Úr még igazgatói (és vezérigazgató-helyettesi) pozícióban, 2012-ben.

¹⁸¹ Ezt mind a Teljesítményért felelős vezető, mind az igazgatók kihangsúlyozták az interjúk során.

¹⁸² Az igazgatók egyike 2012/13.

A 20. ábra összefoglalja a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer aktív használatának idővonalát és mérföldköveit általánosságban, és a humán tőke menedzsment célok szempontjából.



20 ábra – A vállalati SPM használatának és működtetésének mérföldkövei a vizsgált szervezetben

E diagram elemzésénél és az elmúlt 10 évben gyűjtött empirikus adatok összevetésénél a következő vizsgálatot végezhetjük el az **1-es hipotézis** kapcsán (lásd 13. táblázat):

A felsővezető vezetési stílusa és a humán tőke vállalati szintű stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerben való megjelenése között összefüggés van az esettanulmány tárgyát képező szervezetnél.

- Bár a vállalati SPM formális részeként működő vállalati BSC csökkenő hasznosításának és későbbi megszűnésének egyik fő oka¹⁸³ nem csak a két felsővezető vezetési stílusához kapcsolódott¹⁸⁴, Horváth Úr elérhetősége, és a vállalati BSC irányába tanúsított magas szintű elkötelezettsége fontos szerepet játszott annak működtetésében és felhasználásában (lásd 20. ábra).
- A vállalati SPM aktív használatában bekövetkezett átfogó változáson túl egy kicsi, de világosan látható csökkenést lehetett érzékelni a humán tőke vállalati SPM-be történő integrálásában az új vezérigazgató, Kovács Úr kinevezését követően. Kizárólag az ösztönző juttatások kapcsán, a szervezet a korábbival megegyező integrációs szintet jelentette¹⁸⁵. Minden más SPM-összetevő alacsonyabb pontszámot kapott a humán tőkével kapcsolatos integrációs szintre (lásd 19. ábra).

¹⁸³ Amikor bevezették az új ösztönző- és bónusszámítási rendszert, lásd a 19-es ábrán.

¹⁸⁴ De, többek között, a pénzügyi válság és a

¹⁸⁵ Jelenleg is az ösztönző juttatási rendszer a teljesítménymenedzsment-rendszer leginkább használt összetevője. Ebben a cég minden tagja egyetértett.

- Végül, a két vezérigazgató vezetési jellemzői közötti hasonlóságok mellett, Horváth Úr és Kovács Úr domináns vezetői stílusa eltérő. Amíg *Horváth Úr* domináns vezetői stílusa *autokratikus*, *Kovács Urat* főként *követelményállító* vezetőként írták le, jelentős mértékű kapcsolatközpontú vezetői tulajdonságai mellett.

Az e területhez kapcsolódó **alhipotézis kapcsán (lásd 14. táblázat)**, csak két vagy három alhipotézist elemezhetünk, név szerint az (1) autokratikust, (2) a követelményállítót és (3) a kapcsolatközpontút. Ezeket azonosítottuk a vizsgált szervezetben Horváth Úr és Kovács Úr domináns vezetői stílusaiként.

Nézzük elsőként a tekintélyelvű vagy autokratikus vezetőket:

A H1.2 alapján: Ha a szervezet tagjainak megítélése szerint a felsővezető hiteles-tehtényelvű vezetőként¹⁸⁶ írható le, akkor a humán tőkére vonatkozó információk vállalati SPM-be való beépítésének szintje közepes a vizsgált esettanulmány szervezetben (L2, L3 vagy L4).

- *Ez a hipotézis csak részben fogadható el a vizsgált szervezetben*, minthogy a humán tőke integráltsága Horváth Úr esetében mérsékelt, nincs jelentős különbség a Kovács Úr esetéhez hasonlított különböző eszközök és szintek között. A legaktívabb SPM-folyamatok a *Stratégiaalkotás (L1)* mivel a vállalat releváns humán tőkével kapcsolatos stratégiai célokat definiált, habár a kulcsteljesítmény-mutatók (L2) és célok (L3) kijelölése, ahogy az indikátorok rendszeres mérése (L4, L5), különböző okokból nem jellemző, mint például pénzügyi válság hatásainak adataihoz való alacsony hozzáférés.
- Érdekes módon a vállalati SPM ösztönző juttatási funkciója jól integrált a humán tőke menedzsmentbe (L6), főként a bónuszkalkulációs- és ösztönző rendszer aktív használata miatt. A rendszer a vállalati stratégiából és teljesítményből származik, de „túlélte” a saját forrását.

Következőként a követelményállító vezető hipotézise:

A H1.5 alapján: Ha a szervezet tagjainak megítélése szerint a felsővezető követelményállító vezetőként¹⁸⁷ írható le, akkor a humán tőkére vonatkozó információk vállalati SPM-be való beépítésének szintje magas a vizsgált esettanulmány szervezet esetében (L6).

¹⁸⁶ Horváth úr domináns stílusa

¹⁸⁷ Kovács úr domináns stílusa

- *Ez a hipotézis ebben a formában nem elfogadható.* Bár igaz, hogy a humán tőke be van építve a vállalati ösztönző rendszerbe (L6), az SPM más komponenseit relatíve alacsony szinten használják a vizsgált szervezetben. Összességében, Kovács Úr esetében, a humán tőke integrációja a vállalati SPM-be inkább közepesnek vagy alacsonynak mondható.

Végül a kapcsolatközpontú vezetőre vonatkozó hipotézis (mint Kovács Úr másodlagos stílusa):

A H1.3 alapján: Ha a szervezet tagjainak megítélése szerint a felsővezető kapcsolatközpontú vezetőként írható le, akkor a humán tőkére vonatkozó információk vállalati SPM-be való beépítésének szintje alacsony a vizsgált esettanulmány szervezetben (L1).

- *Ez a hipotézis ebben a formában nem elfogadható.* Annak ellenére, hogy a humán tőke integrációja alacsony vagy mérsékelt a vizsgált cégnél, és Kovács Úr esetében több humán tőkével kapcsolatos stratégiai célkitűzés is van (L1), a legtöbbször használt és megemlített összetevő még mindig az ösztönző juttatás (L6), ami ellentétes a kapcsolatteremtő vezető „konfliktuskerülő” jellemzőivel. Az eset elemzése alapján e helyzet kialakulásának fő oka az lehet, hogy a bónusz- és kompenzációs rendszer menedzselését az igazgatók végzik, nem pedig közvetlenül Kovács Úr. Ő csak a cég négy igazgatóját értékeli, akik az elmúlt években nagymértékben teljesítették a kitűzött célokat, így esetükben a konfliktusok lehetősége is kisebb, mint amit a szakirodalmi áttekintés alapján várnánk.

6.3.3 H2 – A stratégiai teljesítménymenedzsment szerepével és fő céljával kapcsolatos hipotézisek

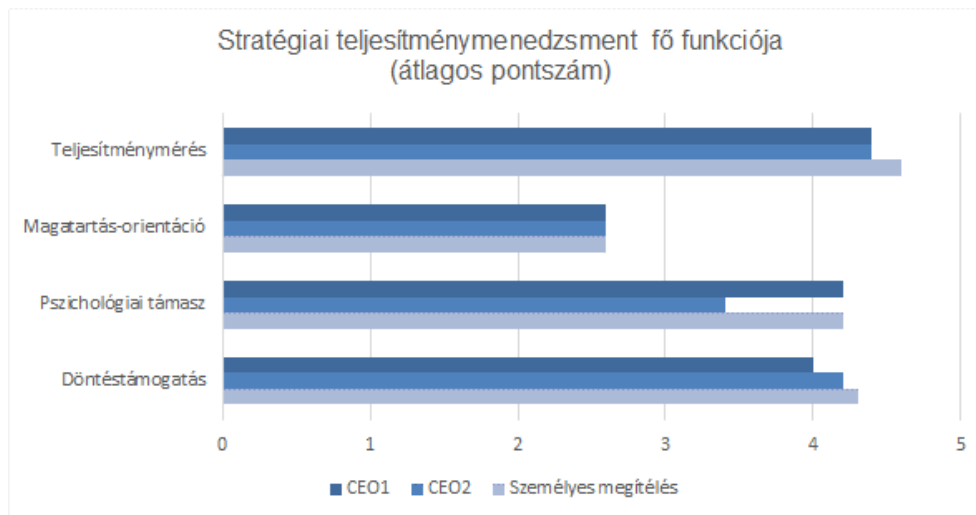
Ez a hipotézis-csoport a stratégiai teljesítménymenedzsment céljai és a humán tőke SPM-be integráltsági szintje közötti összefüggésekről szól. Röviden, ha a vezérigazgató bevezette és használja a vállalati stratégiai teljesítménymenedzsmentet az ilyen rendszerekre jellemző négy fő célkitűzés legalább egyikénél¹⁸⁸, akkor nagyobb hatással lesz a humán tőke SPM-be integráltsági szintjére a vizsgált szervezetben.

Kutatásomban ezt a hipotézist kétféleképpen elemeztem:

¹⁸⁸ Részletesen lásd a 9. ábrát a 3. fejezetben.

1. Mind a 2018-as felmérés, mind a fókuszcsoporthoz megvilágította számunkra, hogy mi a vállalat látásmódja az SPM bevezetésének és használatának okáról, míg
2. a korábbi interjúk során kiderült, hogy azt a stratégiai teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatos vezetői és vállalati hozzáállást, annak használatára és hatására kiható fontos tényezőnek tekintik a cégnél¹⁸⁹.

A szervezet tagjainak a vállalati SPM bevezetésének céljával és szerepével kapcsolatos véleményét a következő diagram foglalja össze (21. ábra):



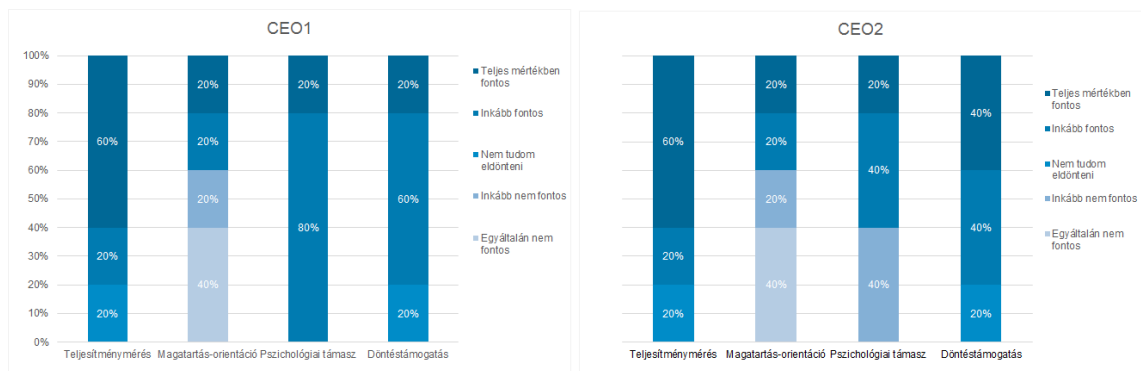
21 ábra – A stratégiai teljesítménymenedzsment fő funkciói az esettanulmány szervezetnél

(ahol 5 – Teljes mértékben fontos, 1 – Egyáltalán nem fontos)

(A 2008-2018 között készült interjúk, valamint a 2018-as felmérés és fókuszcsoporthoz alapján)

Ezen felül a 22. ábra további betekintést nyújt az SPM fő funkcióiba a vizsgált szervezetnél.

¹⁸⁹ Lásd például, Bodnár et al [2009a], Bodnár [2010] és Harangozó [2010].



22 ábra – Az SPM különböző funkcióinak relatív fontossága az esettanulmány szervezetnél

(Az 2008-2018 között készült interjúk, és 2018-as felmérés és fókuszcsoport alapján)

Az esettanulmány adatainak mélyreható elemzése alapján az SPM alábbi fő funkcióit azonosítottam a vállalatnál:

- Az SPM fő funkciója és célja a vállalatnál a teljesítménymérés, Horváth Úr (4.4 a 21. ábrán, és 80% fontos, vagy nagyon fontos a 22. ábrán) és Kovács Úr (4.4 a 21. ábrán, és 80% fontos, vagy nagyon fontos a 22. ábrán) esetében is. Mindkét vezérigazgató aktívan használta a Célkitűzés-alapú vezetési ciklust az eredménycélok kitűzésére és mérésére a szervezet tagjainál, ez várható is volt a kutatás során.
- A Döntés-támogatásnak majdnem ugyanekkora jelentősége van e kutatásban, különösen Kovács Úrnál, aki Horváth Úrhoz képest (4) az átlagnál kicsit magasabb pontszámot ért el e dimenzióban (4.2). Ezen felül a 22. ábra szerint ezt Kovács Úrnál az esetek 40%-ában értékelték nagyon fontosnak, míg Horváth Úrnál ez csak 20%. A kisméretű mintavétel miatt azonban a két vezérigazgató közötti különbséget nem nevezhetjük statisztikailag jelentősnek: a döntéstámogatás mindkettejük esetében fontosnak minősül.
- Az SPM Pszichológiai iránymutatás funkciója Horváth Úrnál a második legfontosabb (4.2 a 21. ábrán, és 100% fontos, vagy nagyon fontos a 22. ábrán), míg Kovács Úrnál ennek fontossága kisebb (3.4 a 21. ábrán, és 40% inkább nem fontos a 22. ábrán). Horváth Úr vállalati SPM-használati megközelítésével kapcsolatban az interjúalanyok így nyilatkoztak: „A BSC-t annak eszközeként vezette be és használta, hogy megértse és mindenki számára átláthatóvá tegye a szervezetet.”, „Az volt az SPM-rendszer nagy előnye, hogy keretet és útmutatást adott az együttműködéshez, ugyanakkor felrázta a vállalatot.”, „A vállalati SPM

eredményeként felderítettük és láthatóvá tettük a folyamatainkat. Most már tudom, hogy ki mit csinál, és hogy mit várnak tőlem és a csapatomtól”¹⁹⁰.

- Végül a Magatartás-orientáció, vagyis az emberek motivációjának és tevékenységének összehangolása a vállalati stratégia alapján, az SPM legkevésbé fontos funkciója a vállalatnál. Az elemzést követően az egyik legfontosabb eredmény a teljesítménymenedzsment-eszközök aktív használata, különösen az egyének szintjén. A személyes motiváció megteremtése a tevékenységek céljának kijelölésével valósul meg a Célkitűzés-alapú vezetési ciklusban a cég minden tagjánál, vagy a portfólió menedzsereknél, értékesítőknél és termékfejlesztőknél alkalmazott bónusz- és követelményrendszerrel¹⁹¹.

Hozzáteve a két vezérigazgató nézőpontjának hasonlóságaihoz és eltéréseihez a különböző SPM-funkciókról, érdekes ismét azt látni, hogy a szervezet tagjai a mostaninál sokkal aktívabb használatát várnák el a stratégiai teljesítménymenedzsmentnek, különösen a teljesítménymérés (mindkét esetben) és a pszichológiai vezetés (Kovács Úr esetében) területén.

Összességében tehát a következő elemzést tehetjük a **2. hipotézis és alhipotézisei** (lásd 15. táblázat) kapcsán:

A H2.1 alapján: Ha az esettanulmány szervezet felsővezetése a stratégiai teljesítménymenedzsment „teljesítménymérés” funkciójára fókuszál, akkor a humán tőke vállalati SPM-be való beépítésének szintje magas.

- Mivel az SPM teljesítménymérési funkciója hasonlóan fontos mindkét vezérigazgató esetében, H2.1 alapján a humán tőke SPM-be integráltsági szintjének szintén magasnak kell lennie.
- Ahogy a 18. ábra az előző fejezetben bemutatja, mégsem ez a helyzet: bár Horváth Úr esetében némileg magasabb, mint Kovács Úrnál, így is mindkét esetben közepesnek minősül a humán tőke SPM-be integráltsági szintje¹⁹².
- Így az esettanulmány elemzése alapján nem fogadható el a H2.1.

¹⁹⁰ Az idézetek az igazgatókkal 2008 és 2010 során, majd a fókuszcsoporttal 2018-ban folytatott beszélgetésekből származnak.

¹⁹¹ Ennél a pontnál érdemes megemlíteni, hogy az MbO rendszer a BSC része a vállalatnál: mivel a vezetők számára jelölnek ki és mérnek egyéni teljesítménycélokat általa, így az SPM fenti teljesítménymérési céljának magas pontszámát is befolyásolja. Még ha így a bónuszrendszer nem is a vállalati SPM része, nagyon fontos hatást gyakorol a teljesítménycélok kijelölésére és az egyéni viselkedés orientációjára.

¹⁹² Részletesebben lásd a 6.3.2. fejezetben.

A H2.2 alapján: Ha az esettanulmány szervezet felsővezetése a stratégiai teljesítménymenedzsment „döntéstámogatás” funkciójára fókuszál, akkor a humán tőke vállalati szintű SPM-be való integrálásának szintje magas vagy közepes.

- Az SPM döntéstámogatási funkciója hasonlóan fontos mindkét vezérigazgató esetében, különösen Kovács Úrnál.
- A korábbi elemzés alapján a humán tőke SPM-be integráltsági szintje mindkét vezérigazgató esetében mérsékelt, Kovács Úrnál pedig még ezen belül is alacsonyabb¹⁹³.
- Eszerint a H2.2 csak részben, konkrétan a mérsékelt szintre vonatkozóan elfogadható.

A H2.3 alapján: Ha az esettanulmány szervezet felsővezetése a stratégiai teljesítménymenedzsment bármely egyéb funkciójára (nevezetesen „magatartás-orientáció” vagy „pszichológiai támasz”) fókuszál, akkor a humán tőke vállalati SPM-be való beépítésének szintje alacsony.

- A többi funkció közül csak a pszichológiai iránymutatás értékelhető a vizsgált szervezetben (lásd Horváth Úrnál).
- Mivel Horváth Úr aktívan használta az SPM-et, és ebben az esetben a humán tőke integráltsági szintje is mérsékelt (és nem alacsony)¹⁹⁴, a H2.3 nem elfogadható a vizsgált szervezetben.

Összességében a fenti elemzés alapján a **2. Hipotézist** nem, vagy csak részben fogadhatjuk el a vizsgált szervezetnél.

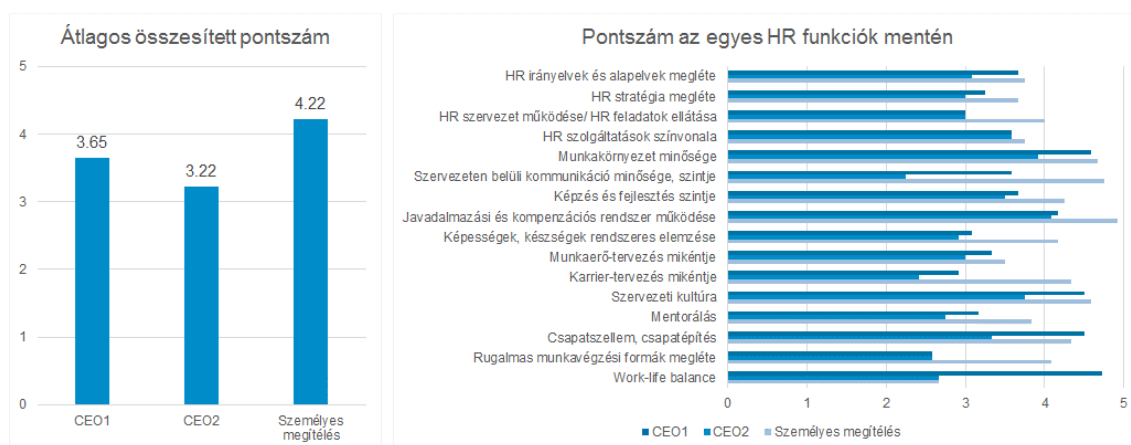
6.3.4 H3 – A legfontosabb támogató, helyettesítő vagy semlegesítő kontingencia-tényezőkkel kapcsolatos hipotézisek

A szakirodalmi áttekintés alapján, még ha a leadership messzemenően támogatja is a szervezetben az SPM-et, számolnia kell különböző támogató, helyettesítő vagy semlegesítő kontingencia-funkciókkal, amelyek hatással lehetnek stratégiai teljesítménymenedzsment bevezetésére és használatára (részletesebben lásd a 3. és 4. fejezetben). Ez a hipotéziscsoport (lásd 16. táblázat) három ilyen tényezőre koncentrál, azaz hogy hogyan befolyásolja az Emberi erőforrás menedzsment (H3.1) és Stratégia (H3.2) funkció, valamint az Adatok elérhetősége (H3.3) a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsmentbe integráltságát.

¹⁹³ Részletesebben lásd a 6.3.2. fejezetben.

¹⁹⁴ Részletesebben lásd a 6.3.2. fejezetben.

Elsőként, a vizsgált szervezetben a HRM gyakorlatok hatása szempontjából (H3.1), az emberi-erőforrás-menedzsment (HRM) funkció és folyamatok érettségét kell megvizsgálnunk. Itt előjáróban meg kell említenünk, hogy a vállalat a kutatás teljes időszaka alatt nem rendelkezett formális HR-osztállyal, a szükséges emberi erőforrás menedzsment feladatokat a vezérigazgató és a cég négy igazgatója közvetlenül látta el.



23 ábra – A HRM-funkciók érettsége a vizsgált szervezetben
(ahol: 5 = Teljes mértékben kielégítő, 1 = Teljes mértékben elégtelen)¹⁹⁵

Összességében, akkor is, ha a vállalatnak nincs formálisan működő HR szervezete, az emberi erőforrás menedzsment funkciók érettsége összességében kielégítő, még ha a két vezérigazgató átlagos pontszáma (Horváth Úr: 3,65, Kovács Úr: 3,22) alacsonyabb, mint a szervezet által elvárt szolgáltatási szint¹⁹⁶. Ha megnézzük a fenti ábra jobb oldalán a részletezett HR-dimenziókat, Horváth Úr (CEO1) és Kovács Úr (CEO2) között az alábbi legfontosabb különbségek láthatók:

- A HR alapelvek és stratégia világosabbak Horváth Úr esetében, akár csak a munkakörnyezet minősége¹⁹⁷ és a kommunikáció szintje. Ez utóbbi ábrázolja a vezérigazgatók vezetési stílusai közötti különbséget (részletesebben lásd a 6.3.2. fejezetben.)
- Továbbá a csapatszellem, szervezeti kultúra és a munka-magánélet egyensúlya is jelentős különbséget mutat a két vezérigazgatónál. E mögött különböző okok

¹⁹⁵ A 2008-2018 között készült interjúk, és 2018-as felmérés és fókuszcsoport alapján.

¹⁹⁶ Bár a HRM fejlesztése önmagában nem fókusz a dolgozatnak, az interjúk alapján normálisnak, a vállalati kultúra részének tekinthető.

¹⁹⁷ Kovács Úr esetében ennek az alacsony értéknek az egyik fő oka az, hogy a vállalat nem sokkal az utolsó kutatási szakasz előtt új irodába költözött.

állnak, a pénzügyi válság hatásától az anyavállalat szervezeti működésbe való mélyebb bevonódásáig az utóbbi időben¹⁹⁸.

- Végül az interjúk során a vezetői team rámutatott a két vezérigazgató eltérő HRM módszerére: „*Horváth Úr sokkal proaktívabb és kifejezett vezető, aki utána olvasva kiválasztja az alkalmazandó formális eszközöket, majd továbblép. Másrészt Kovács Úr sokkal gyakorlatiasabb stratégiai és emberi erőforrás menedzsment stílusa „józan paraszti ész” alapszik és sokkal könnyebben veszi kezébe a dolgok intézését.*”¹⁹⁹ Ennek eredményeként kevesebb formális HRM-eszközt és gyakorlatot alkalmaznak a cégnél az elmúlt években, mint korábban.

Összességében tehát a következő elemzést tehetjük a **3.1 hipotézis** kapcsán:

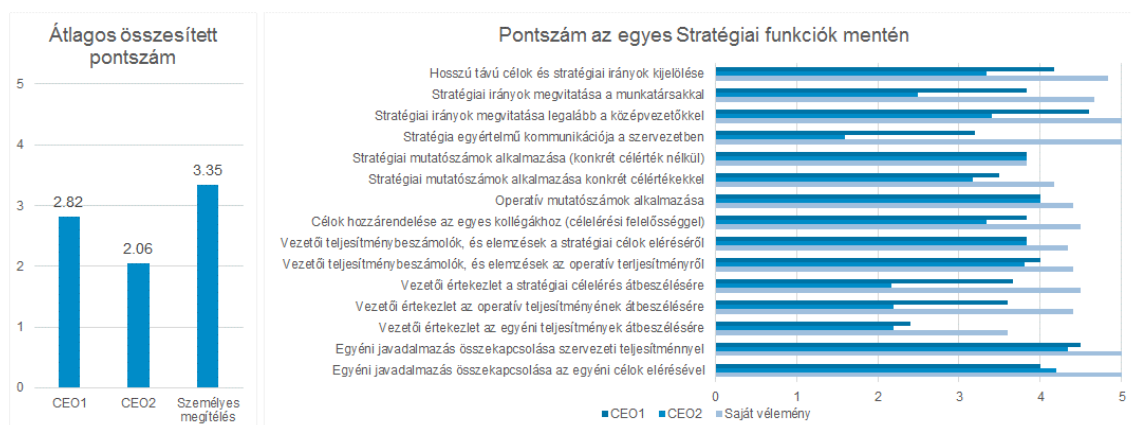
A H3.1 alapján: A Humánerőforrás-menedzsment (HRM) funkció észlelt érettsége a szervezetnél jelentős pozitív hatást gyakorol a humán tőke vállalati szintű teljesítménymenedzsment-rendszerbe való integrációjának szintjére az esettanulmány szervezet esetében.

- A fenti pontok, és a két vezérigazgató közötti különbség alapján – az emberi tőke integrálásában a különféle vállalati SPM-összetevőkbe (lásd 19. ábra) –, kijelenthetjük, hogy Horváth Úr eltérő HRM megközelítése pozitív hatással volt a humán tőke vállalati SPM-be integráltságának módjára, és általában annak menedzselésére.
- Így H3.1 elfogadható a vizsgált szervezetben (a kutatás idejének 10 éves tartama alatt különböző forrásokból gyűjtött adatok alapján).
- Összességében fontos megjegyezni, hogy még ha Kovács Úr esetében alacsonyabb is HRM szervezet által érzékelt érettsége, a leginkább használt SPM-összetevő még mindig az ösztönző- és bónuszrendszer az emberek és a humán tőke motiválására és kezelésére. A rendszer önmagában pénzügyi és működési indikátorokon alapszik és csak alkalomadtán integrálódnak bele humán tőke összetevők. Így ez kevésbé releváns a dolgozat központi kérdése szempontjából, azaz hogy milyen a humán tőke SPM-be integráltsági szintje.

E csoport második hipotézise (H3.2) arra fókuszál, hogy a stratégiai funkció érettsége hogyan befolyásolja a humán tőke SPM-be integráltsági szintjét. A kérdés elemzéséhez először a stratégiai (vagy stratégiai teljesítménymenedzsment) funkció érettségét kell leírnunk.

¹⁹⁸ Az interjúk alapján ez utóbbi egy jelentős leadership és menedzsmentbeli változás az előző időszakhoz képest, amelyet még teljeskörűen menedzselni szükséges és el kell fogadtatni a vállalattal, dolgozóival, kultúrájával és működési módjával.

¹⁹⁹ Kiemelve a 2018-as fókuszcsoport alapján.



24 ábra – A Stratégiai funkciók érettsége a vizsgált szervezetben

(ahol: 5 = Teljes mértékben kielégítő, 1 = Teljes mértékben elégtelen) ²⁰⁰

A stratégiai funkció és az SPM-rendszer funkcióinak érettsége magasabb Horváth Úr (CEO1) esetében, mint Kovács Úrnál (CEO2). A fő különbség, hogy a stratégiai funkció érettsége általában jelentősen alacsonyabb, mint a HRM (Horváth Úr: 2,82, Kovács Úr: 2,06), és a szervezetben dolgozók személyes meglátása alapján elvárt szint (3,35). Az interjúk és fókuszcsoporthoz alapján a következő további részleteket látjuk:

- Mint a HRM esetében is, Horváth Úr hajlamos volt formálisabb menedzsmenteszközök használatára, hogy fejlessze és végrehajtsa a vállalati stratégiát. A legtöbb fenti, HRM-el kapcsolatos idézet ugyanúgy érvényes a stratégiai menedzsmentre is.
- A stratégiai menedzsment funkció alacsonyabb elvárt szintje jól megjelenik a szervezet hozzáállásában a Balanced Scorecard 2008-as bevezetése után. A workshop legtöbb résztvevője, és a rendszerben dolgozó vezetői csapat tagjai a következőket mondták: „Ez csak a kapcsolataink megjelenítése”, „ez a folyamataink áttekintése” vagy „ez csak egy diagnosztikai eszköz”. Az igazgatók többsége szerint „a BSC-nek több előnye van a nagyvállalatoknál, de nem tudom, hogy valóban működik-e a mi cégünkben” ²⁰¹. Az utóbbi mögötti leggyakoribb érvelés szerint a vállalat nem elég nagy egy ilyen formális menedzsmenteszközhöz, és azok innovatív pénzügyi szolgáltatásai nem igényelnek olyan eszközöket, mint a BSC. Összességében viszont mindenki

²⁰⁰ A 2008-2018 között készült interjúk, és 2018-as felmérés és fókuszcsoporthoz alapján

²⁰¹ Idézetek a teljesítményért felelős vezetőitől és az igazgatóktól több vezetői interjúból 2008 és 2010/2012 között.

egyértéktett abban, hogy a vállalati BSC több hasznot is hozott, egymás munkájának a jobb megértésétől, a jobb teljesítmény-orientációig.

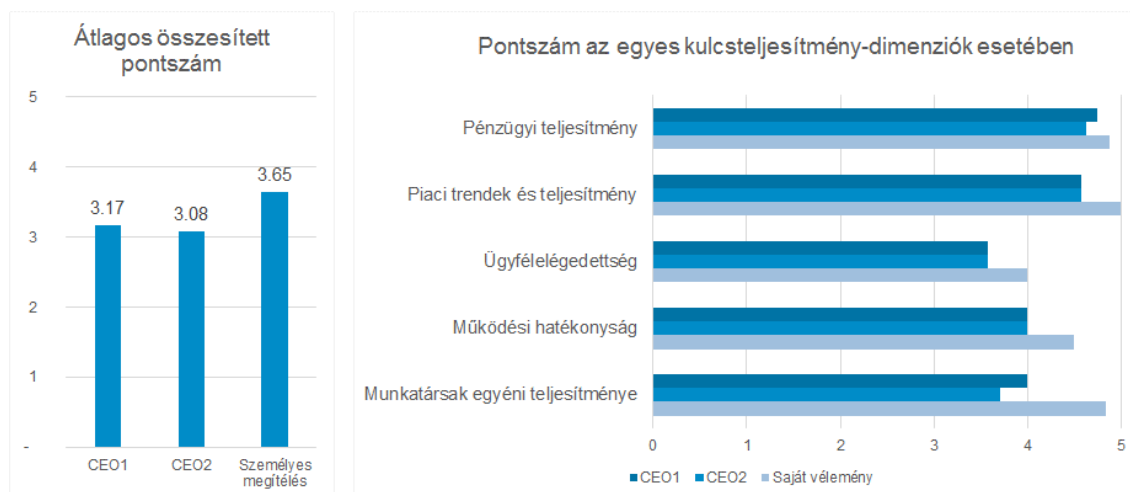
- A stratégiai funkció konkrét összetevői kapcsán a fenti diagram is megerősíti a vezérigazgatók eltérő vezetési stílusát, különösen a kommunikáció és stratégia különbségeit, vagy a stratégiai irányok és teljesítmény szervezeten belüli megbeszélését (lásd a stratégiafejlesztési és teljesítmény-értékeléseket).
- Továbbá az ösztönzőrendszer kapcsán az is világos, hogy mióta a pénzügyi válság idején (2010-ben) bevezették és használni kezdték az új bónuszrendszert, megnőtt e funkció érettsége, és mostanra már jobb, mint Horváth Úr vezetésének idejében.

A fent összegzett információk alapján a **3.2 hipotézis** kapcsán a következő állapítható meg:

A 3.2 hipotézis alapján: A Stratégia funkció észlelt érettsége a szervezetnél jelentős pozitív hatást gyakorol a humán tőke vállalati szintű teljesítménymenedzsment-rendszerbe való integrációjának szintjére az esettanulmány szervezet esetében.

- A H3.1-el összhangban jelentős pozitív hatással van a Stratégiai funkció nagyobb érzékelhető érettségére a cégnél, és általában az SPM vezetői használatra, a humán tőke integráció szempontjából is: ez utóbbi magasabb Horváth Úr esetében, mint a stratégiai funkció és önmagában az SPM-rendszer érzékelt érettsége.
- Ezek alapján H3.2 elfogadható a vizsgált szervezetben.
- Fontos megjegyezni, hogy a stratégiai menedzsment és a stratégiai teljesítménymenedzsment érzékelt érettsége önmagában alacsony a felmérések, interjúk és fókuszcsoportok alapján is. A szervezet sok szempontból úgy szeretne működni, mint egy innovatív KKV, formális menedzsmenteszközök és rendszerek alkalmazása nélkül (beleértve a vállalati SPM-et és BSC-t).

Végül a harmadik hipotézis a vezetőség semlegesítésének, helyettesítésének vagy támogatásának az adatok elérhetőségével való kapcsolata, mint a teljesítménymérés fontos tényezője vagy velejárója. Ahogy a 18. táblázat összefoglalja (lásd 6.2. fejezet), jóval alacsonyabb volt a humán tőke adatok elérhetősége a vállalati BSC-ben, mint a pénzügyi vagy működtetési KPI-oké. Továbbá a cég általános látásmódja szerint is mérsékelt az adatok elérhetősége.



25 ábra – Az adatok minőségének és megbízhatóságának értékelése a vizsgált szervezetben

(ahol: 5 = Teljesen kielégítő, 1 = Teljesen elégtelen)²⁰²

Az SPM-rendszerbe integrált humán tőke KPI-, működtetési-, ügyfél- és pénzügyi adatok elérhetőségének elemzése mellett (lásd 18. táblázat)²⁰³, a következő további szempontokat kell általánosságban számításba venni a megszerzett adatok megbízhatósága és minősége kapcsán a két vezérigazgatónál:

- Horváth Úr (CEO1) és Kovács Úr (CEO2) időszakában is mérsékelt volt az adatok általános megbízhatósága, 3,17 és 3,08 átlagpontszámmal. Ez alapján nincs nagy különbség a vezérigazgatók gyakorlatában az adatok megbízhatósága és minősége terén.
- Ezen felül, a 24. ábra jobb oldala alapján az egyéni (humán) teljesítmény adatainak megbízhatósága és minősége jelentősen alacsonyabb a szervezetben dolgozók által elvárt szintnél. Az eltérés nagyobb Kovács Úr esetében (CEO2), mint Horváth Úrnál (CEO1), bár itt a legnagyobb a fenti öt teljesítmény-dimenzió közül. A 18. táblázat KPI adatainak elemzésével összhangban a pénzügyi és piaci teljesítmény adatainak megbízhatósága és minősége ott a legmagasabb, ahol az anyavállalat és a hatóságok határozzák meg a jelentési kötelezettségek legnagyobb részét.
- Összességében a humán tőke indikátorok adatainak megbízhatósága és minősége inkább mérsékelt vagy alacsony, mint magas (kivéve a pénzügyi és piaci adatokat), ami hatással lehet a vállalati SPM alacsony használatára, és a humán tőke mérsékelt integrációjára a rendszerben az elmúlt 10 évben.

²⁰² A 2008-2018 között készült interjúk, és 2018-as felmérés és fókuszcsoport alapján

²⁰³ Ahol a humán tőke indikátorok elérhető KPI adatai alacsonynak vagy részben hozzáférhetőnek minősülnek.

- Érdeemes megemlíteni egy érdekes tény a vállalati BSC hatásával kapcsolatban. A szervezet jellemzése szerint a vállalati SPM-rendszer bevezetésének egyik legfontosabb hozadéka, hogy a különböző csapatok és szervezeti egységek közötti működési folyamatokat és kommunikációs felületeket világossá tette, és növelte a működés átláthatóságát²⁰⁴. Ennek eredményeképpen a működéssel és teljesítménnyel kapcsolatos adatok elérhetősége is jobb.
- Végül, az interjúk és a fókuszcsoportos ülések során a csapat hangsúlyozta a vezetői kommunikáció fontosságát a humán tőke adatok elérhetősége és a teljesítménymérés növelésében. Ez utal a két vezérigazgató eltérő vezetési stílusára is (lásd fent), nevezetesen Horváth Úr – Kovács Úréhoz képest – aktívabb és dinamikusabb kommunikációjára. Ahogy az interjúalanyok fogalmaztak: *„még mindig egy kicsi cég vagyunk, ezért nem vagyok biztos benne, hogy szükségünk van egy formális SPM-rendszerre. A humán tőke stratégiáról és teljesítményről szóló rendszeres vezetői kommunikáció is ellátná a kapcsolódó funkciókat, még ha nem is használunk mostanában formális rendszert.”*²⁰⁵

Így az esettanulmány elemzése alapján a következőképpen elemezhetjük a **3.3 hipotézist** (lásd 16. táblázat):

A 3.3 hipotézis alapján: A humán tőkére vonatkozó teljesítményadatok észlelt megbízhatósága és minősége jelentős pozitív hatással van a humán tőke vállalati szintű teljesítménymenedzsment-rendszerbe való beépítésének szintjére az esettanulmány szervezet esetében.

- Ahogy a 18. és 19. táblázat összefoglalja, a humán tőkével kapcsolatos kulcsteljesítmény-mutató adatok elérhetősége alacsony.
- Továbbá a 25. ábra bemutatja az általában mérsékelt adat-megbízhatóságot, mindamellett az egyéni teljesítmény adatai esetében ez még alacsonyabb.
- Mindkét esetben jelentősen magasabb a pénzügyi és piaccal kapcsolatos teljesítmény adatainak elérhetősége és minősége.
- Végül a szervezet tagjai hangsúlyozták, hogy személyes véleményük szerint jobb kommunikációra és adatelérhetőségre van szükség a humán tőke és teljesítmény kapcsán.

²⁰⁴ Lásd fent, ahol a kollégák úgy hivatkoztak a vállalati BSC-re, mint „a kapcsolataink megjelenítése”, „diagnosztikai eszköz”, vagy „a folyamataink áttekintése”.

²⁰⁵ Igazgatók és teljesítményért felelős vezető a 2008-as interjúk során.

- Így a vizsgált szervezet mélyreható elemzése nyomán ez a hipotézis elfogadható. Más tényezők mellett az adatok alacsony elérhetősége és a humán tőkével kapcsolatos cégen belüli kommunikáció az egyik leglényegesebb semlegesítő kontingencia-tényezőnek tekinthető, mely a humán tőkét a vállalati SPM-be integrálja az esettanulmányi szervezetenél.

6.4 Az esettanulmány összegzése

Ahogy kifejtettük, az ebben a longitudinális tanulmányban vizsgált szervezet a magyar piac egyik vezető pénzügyi szolgáltatója, széles vagyonkezelési és befektetési portfólióval, magas jövedelmezőségű tevékenységekkel és alacsony fluktuációval, valamint jó piaci elismertséggel és teljesítménnyel.

A cég stratégiája és a vállalaton belül uralkodó általános vélemény szerint a humán tőke egy kritikus stratégiai erőforrás: mind a felsővezetés, a középvezetés és a szervezet tagjai úgy hivatkoztak a humán tőkére, mint a siker és a magas teljesítmény egyik legfontosabb összetevőjére.

Ez utóbbi, és a teljesítménymenedzsment szakirodalma alapján a humán tőke kulcsfontosságú sikertényezőit és teljesítménydimenzióit a vállalat felsővezetésének aktívan és tudatosan kell felügyelnie és menedzselnie. A stratégiai teljesítménymenedzsment szempontjából ez a humán tőke magas integráltságát jelentené a vállalati SPM-be, amely mellett a felsővezetés aktívan használja a rendszert a humán tőke célok meghatározására, tervezésére és azok elérésének monitorozására, amellet, hogy rendszeresen felülvizsgálja és megvitatja a teljesítmény státuszát és hézagait, valamint megteszi a szükséges stratégiai lépéseket a stratégiai teljesítménycélok (a humán tőke irányába is) elérése érdekében.

Különböző okok miatt²⁰⁶ a formális SPM-rendszer használata nem volt túl aktív a vállalatnál, olyannyira, hogy a vállalati teljesítménymérleget felfüggesztették, majd később eltörölték. A korábbi SPM csak két fő összetevőjét használják manapság a humán tőke stratégiai teljesítményének menedzselésére: ezek az egyéni célkitűzés általi vezetési ciklus, valamint az ösztönző- és bónuszrendszer²⁰⁷. Ezeket más menedzsment eszközökkel kombinálva, – mint a rendszeres vezetőségi ülések és kommunikáció – arra használják, hogy menedzseljék a cég stratégiai és működési

²⁰⁶ Ideértve a piaci trendeket és hatásokat (pl. pénzügyi válság), szervezeti változásokat (pl. vezérigazgató-váltás, vagy az utóbbi időben átvétel az anyavállalattól), vezetői döntéseket (pl. bónuszrendszer vagy a BSC fokozott használata a működés optimalizálása érdekében, hatékony SPM eszköz helyett).

²⁰⁷ Még akkor is, ha a bónuszkalkulációs eszköz főként a cég és az egyén pénzügyi és piaci teljesítményén alapul, jelentős hatással van a stratégia végrehajtásának és a teljesítmény menedzselésének hatékonyságára.

teljesítményét, beleértve a pénzügyi teljesítményt, a piaci pozíciót, a tevékenységeket és a humán tőkét.

Így vállalati BSC helyett a humán tőke stratégiai teljesítményének menedzsmentje különböző más menedzsmenteszközök segítségével valósul meg (lásd fent) és nem egy teljesen kifejlődött, összefüggő SPM-rendszeren belül (mint amilyennek eredetileg a BSC-t szánták 2008-as bevezetésekor).

Mindezek elemzésre kerültek ebben a longitudinális esettanulmány kutatásban és dolgozatban. A fő cél annak megértése volt, hogy a felsővezetés vezetési stílusa hogyan befolyásolja a stratégiai teljesítménymenedzsmentet és a humán tőke vállalati SPM-be integráltságának szintjét.

Fő hipotézisem szerint a felsővezető (vagy itt: vezérigazgató) domináns vezetési stílusa kihatással van a humán tőke vállalati SPM-be integráltságára a vizsgált szervezetben. E feltáró jellegű longitudinális esettanulmány során a következő legfontosabb eredményeket azonosítottam (lásd az előző fejezetekben):

1. A vállalatot a két vezérigazgató eltérő domináns vezetési stílusban, de hasonló összetételben vezette:
 - a. Horváth Úr (CEO1) domináns vezetési stílusa autokratikus, amellyel embereit és szervezetét a stratégia irányába mozgósította. Ő sokkal emocionálisabb, változás fókuszú, kommunikáció központú, és több formális eszközt és módszert használ (beleértve a Balanced Scorecardot).
 - b. Másrésről Kovács Urat (CEO2) követelményállító vezetőként jellemezték, a kapcsolatteremtő vezető néhány kulcsjellemzője mellett. Magas elvárásokat támaszt önmaga és a szervezete felé, és elvárja csapatától, hogy az ésszerűen kialakított terveknek megfelelően cselekedjen (ahogy ő is teszi). Inkább preferálja az összhangot és a konfliktusok elkerülését a kommunikáció során, mint Horváth Úr²⁰⁸.
2. A két vezérigazgató eltérő domináns vezetési stílusa kihatással van a vállalati SPM használatára, és humán tőke integrálására is a rendszerbe:
 - a. Amíg Horváth Úr (CEO1) ideje alatt bevezették a vállalati BSC-t a szervezetben, és használatával a vállalat aktivizálására törekedtek a stratégia és a jobb teljesítményorientáció felé történő elmozdulás által, a rendszert később eltörölték²⁰⁹. Jelenleg a humán tőke stratégiai teljesítményét különböző menedzsmenteszközökkel vezérlik, úgy, mint a cél szerinti vezetés és az

²⁰⁸ A két vezető tipikus dimenzióival kapcsolatos további részletekért lásd a 9.3. függelék.

²⁰⁹ Még ha később a BSC-t szüntették is, majd megszüntették CEO1 ideje alatt (lásd lentebb).

ösztönző- és bónuszrendszer, nem pedig egy összefüggő vállalati SPM-rendszer által.

- b. A formális rendszer jelenlegi alacsony használata nem elsősorban (vagy kizárólag) a két vezérigazgató eltérő vezetési stílusának eredménye, hanem további tényezők is hatással voltak rá. Egyébiránt a különbségek mellett több hasonló vezetői jellemző is felfedezhető a két felsővezetőnél.

3. A felsővezetők vezetési stílusán túl a humán tőke integráltságára és az SPM használatának szintjére jelentős hatást gyakoroltak mind a stratégiai teljesítménymenedzsment fő funkciói, mind különböző helyettesítő és semlegesítő tényezők:

- a. A stratégiai teljesítménymenedzsment fő funkciói:
 - i. Az SPM teljesítménymérési és döntéstámogatási funkciói mindkét vezérigazgató esetében relatíve fontosak voltak.
 - ii. Horváth Úr (CEO1) a vállalati rendszert a pszichológiai vezetés eszközeként használta önmaga és szervezete számára. Meg akarta érteni az általa vezetett szervezetet, átláthatóvá akarta tenni a teljesítményt és felrázni munkavállalóit. Mindebben a vállalati BSC-rendszer bevezetése volt az egyik legfontosabb tényező. Amint vesztett fontosságából, a rendszer használata és hatása jelentősen csökkent.
 - iii. Ezek után Kovács Úr (CEO2) teljes időszakában a humán tőke teljesítménymérése teljesen a formális vállalati SPM-en kívül valósult meg, a célok alapján történő vezetésen és a bónuszrendszeren keresztül.
- b. A legfontosabb támogató, semlegesítő és helyettesítő kontingencia tényezők:
 - i. Ez a dolgozat három ilyen tényezőre koncentrált, konkrétan az emberi erőforrás menedzsment (HRM) funkció érettségére, a stratégiai funkció érettségére és az adatok elérhetőségének és minőségének hatására.
 - ii. A *HRM-funkció érettsége*²¹⁰ mérsékelten fontos hatással bír a vizsgált szervezetre.

A HRM-funkciót mindkét esetben a vezérigazgató és az igazgatók tartják kézben. Mivel Horváth Úr (CEO1) inkább egy „változásvezető”, miközben Kovács Úr (CEO2) inkább „tervező”, az észlelt HRM-érettség magasabbnak mondható Horváth Úr esetében. Ez hatással volt a humán tőke vállalati SPM-be integráltságára, de nem direkt, hanem inkább indirekt módon, a vezetési stíluson keresztül.

²¹⁰ Amit a vezérigazgató és az igazgatók közvetlenül irányítanak, formális HR-osztály hiányában.

- iii. A stratégiai funkció érettsége szintén mérsékelt hatással van az SPM használatára és a humán tőke integráltságára. Ez a hatás talán kevésbé jelentős, mint a fenti HRM esetében.

Horváth Úr (CEO1) aktívabban használta a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszert, mint Kovács Úr (CEO2), így az SPM-rendszer érzékelt felélesztése is magasabb, a humán tőke menedzsment szempontjából is.

- iv. Az *adatok elérhetősége és érzékelt megbízhatósága* fontos kontingencia tényezők, melyek jelentős hatással vannak a hipotézisekre.

Mivel alacsony a humán tőke adatok elérhetősége, ez jelentős semlegesítő hatást gyakorol a humán tőke vállalati SPM-be integráltságára, még ha a vezérigazgatók növelni is akarták a stratégiai teljesítmény-orientációt és monitoringot.

Horváth Úr (CEO1) kezdeményezése a BSC bevezetésére és aktívabb használatára a vállalatnál jó példája az utóbbinak: a vállalati BSC-ben minden humán KPI után egy külön lépést kellett bevezetni, hogy a méréshez szükséges adatok rendelkezésre álljanak. Mivel a menedzsment figyelme másra irányult (például a pénzügyi válságra), a szükséges lépéseket nem tették meg, így ez a semlegesítő tényező a mai napig fontos és érvényes.

Mindkét vezérigazgató, de főként Kovács Úr (CEO2) megpróbálta orvosolni a hiányzó adatok problémáját különböző menedzsmenteszközök, mint a célok alapján történő vezetés és a bónuszrendszer humán tőke-célú bevezetésével. Az utóbbi jobban támaszkodik meglévő pénzügyi és piaci adatokra a személyes célmeghatározás és teljesítménymérés során – bár a vállalat aktívan használja a humán tőke menedzsment céljainak eléréséhez is. Ennek eredményeképpen a teljesítménymérés során a pénzügyi és marketing szempontok dominálnak a személyes teljesítménymenedzsmentben.

- 4. Végül még két befolyásoló tényezőt kell itt megemlíteni. Először a felsővezetés vállalati SPM-re fordított figyelmét, másodszer pedig a szervezet hozzáállását és az SPM-eszközbe vetett bizalmát.
 - a. Az első kapcsán a vállalati BSC bevezetése után a pénzügyi válság közvetlen hatása a vezetői figyelem és idő csökkenésében nyilvánult meg a vállalati SPM általános és humán tőke-célú használata során.

- b. A *vállalati teljesítménymérleghez való hozzáállás* kapcsán világos minta azonosítható a vizsgált szervezetben, ami általában a stratégiai teljesítménymenedzsment használatát is befolyásolta²¹¹:
- i. A BSC bevezetésének kezdete előtti időkből a szervezet tagjai kifejezték az átláthatósággal és az informális légkör elvesztésével kapcsolatos stresszt és félelmüket, ugyanakkor megbíztak a vezérigazgatóban és pozitív érdeklődést mutattak az új SPM-eszköz iránt.
 - ii. Az új SPM-eszköz bevezetése kapcsán kifejezték a változás időzítésének pozitív hatását, valamint azt, hogy a BSC-projekthez való aktív hozzájárulás egy közösségi normává vált a cégben. A vállalati SPM-hez való hozzáállás lassan pozitívvá változott, főként a BSC együttműködésre és tevékenységekre gyakorolt pozitív hatásai miatt.
 - iii. Miután a BSC-projekt befejeződött és a vállalat élesben kezdte használni a rendszert, a szervezet tagjai és a vezetői csapat kifejezte *kétségeit a formális SPM alkalmazhatósága* kapcsán a cégnél, ahogy a BSC-hez való *személyes kötődésük* hiányát is. Ezt egy negyedéves jelentésnek és megbeszélésnek tekintették, így – kivéve a célok alapján történő vezetést, és az ösztönző- és bónuszrendszert – annak fő funkcionálisait sem általánosságban, sem humán tőke-célból nem igazán használták. Ennek eredményeként az SPM-hez való vállalati hozzáállás és támogatás ismét csökkenni kezdett, ami kevésbé jelentős működéséhez vezetett a vizsgált szervezetben.
 - iv. A vállalat ezzel az SPM-hez való hozzáállással ment bele a pénzügyi válság kezelésébe, ami annak használatára később jelentős negatív hatással volt.

Összességében a felsővezetőknek a vállalati SPM használatával kapcsolatos vezetési stílusa, és a humán tőke integrálása kulcsfontosságú tényezők a vizsgált szervezetben. Emellett több más elvárt tényezőt is figyelembe kell venni, ami jó kiindulópont egy jövőbeni kutatás kezdeti lépéseihez. Bár ezek kívül esnek a dolgozat fókuszán, a következő fejezetben bemutatom őket. A dolgozat fő célja az volt, hogy felderítsük és megértsük az SPM-gyakorlatokat és a humán tőke teljesítménymérését a kiválasztott szervezetben, ahol a humán tőke is kulcsfontosságú stratégiai erőforrás.

²¹¹ Lásd például, Bodnár et al [2009a], Bodnár [2010] és Harangozó [2010].

7. DISZKUSSZIÓ

Ahogyan az előző fejezetekből már kiderült, a nem tárgyasult stratégiai erőforrások és a humán tőke kritikus szerepet játszanak a különböző iparágak és szervezetek stratégiájának végrehajtásában és jelentős mértékben befolyásolják azok teljesítményét. Ennek eredményeképpen jónéhány elméleti és gyakorlati jellegű vezetési módszert és eszközt fejlesztettek ki a tudás és a humán tőke kulcsfontosságú teljesítmény-dimenzióinak és stratégiai hozzájárulásának vizsgálatára. A teljesítménymenedzsment-rendszerek fenntartható alkalmazásának sikeraránya mindamellett a vártnál jelentősen alacsonyabb. Ennek megfelelően az ICM-módszerek irányában mind gyakorlati, mind tudományos nézőpontból tekintve igen magas szintű csalódottság érzékelhető. A lehetséges okok, és a kérdés megválaszolása, miszerint hogyan tudja a felsővezetés az okokat úgy befolyásolni, hogy közben a vezetők körében aktiválja és elősegítse a stratégiai teljesítménymenedzsment alkalmazását az immateriális javak (és kiemelten a humán tőke) nyomon követésére – volt a dolgozat egyik fő célkitűzése.

Legfontosabb célom egy olyan szervezet elemzése volt, ahol a humán tőke kritikus fontosságú a stratégia és a teljesítmény szempontjából. Szerettem volna mélyebben megérteni a felsővezetés vezetési stílusának szerepét és annak hatását a SPM humán tőke vonatkozású célokra történő felhasználása során, valamint a humán tőke vállalati stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerbe integrálásának szintjét. Miért mérhető a humán tőke a vállalatnál, hogyan mérhetőek az egyes típusai, és hogyan befolyásolja az egész összetételt a felsővezető (ügyvezető) vezetési stílusa – ezek voltak a longitudinális esettanulmány kutatás legfőbb kérdései.

Összességében a kiválasztott humán tőkeintenzív szervezet – egy vezető magyar pénzügyi szolgáltató – 10 éven keresztül, különféle (többek között dokumentumelemzéses, vezetői interjúkra épülő, kvalitatív felmérésen alapuló és fókuszcsoportos) módszerek révén történő tanulmányozásának köszönhetően átfogó képet kaphatunk, számos tanulsággal, valamint gyakorlati és elméleti vonatkozással. A disszertáció elkészítése során alkalmazott feltáró jellegű esettanulmány és kevert kutatási megközelítés miatt az empirikus eredmények és vonatkozásuk főleg helyi megállapításokból és nem széleskörűen általánosítható eredményekből áll, mindamellett a humán tőke teljesítménymenedzsmentjének területén jövőbeni kutatás-fejlesztések alapjául szolgálhatnak mind gyakorlati, mind elméleti szempontokból.

A fejezet célja a disszertációból levonható legfontosabb ilyen jellegű következtetések összefoglalása, valamint a jövőbeni kutatásokra vonatkozó ötletek

felvázolása, az empirikus kutatás célkitűzéseinek figyelembevételével. Ezenfelül ugyanakkor jónéhány dilemmát és korlátozást átláthatóvá kell tenni.

7.1 Gyakorlati vonatkozások

A feltáró longitudinális esettanulmány módszertan alkalmazásával e dolgozat arra irányult, hogy minél jobban megértsük annak módját, hogy egy vezető magyarországi tudásintenzív szervezet miképpen – miért és hogyan – alkalmazza a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszert a humán tőke megragadására és menedzsmentjére. Noha a fő cél a leadership hatásának elemzése volt az emberi tőke SPM rendszerbe való beépítése szempontjából, és nem pedig normatív gyakorlati következtetések levonása, számos gyakorlati vonatkozás azonosítható. Ez utóbbiak mindenképpen érdekesek lehetnek a vizsgált szervezet vezetése számára, valamint potenciális kiindulópontot nyújthatnak további gyakorlati vitára is a témakör kapcsán, illetve ötleteket jelenthetnek más hasonló méretű, kontextussal jellemezhető, vagy kihívásokkal szembesülő humán-intenzív szervezet számára is²¹².

Először is ki kell emelni, hogy a kutatásban alkalmazott összes adatforrás szerint a humán tőke kulcsfontosságú stratégiai erőforrásnak számít a vizsgált szervezetben: mind a stratégia, mind az értékteremtés, mind pedig a teljesítménymenedzsment szempontjából. Gyakorlatilag minden érintett egyetértett abban, hogy a cég munkatársai, valamint az ő szaktudásuk és szakmai tapasztalatuk, lojalitásuk, illetve az alacsony fluktuáció (stb.) jelentik a legkritikusabb erőforrást a szervezet sikeressége és piacvezető pozíciója szempontjából. Ez igaz még annak ellenére is, hogy a cég az utóbbi időben semmilyen formális SPM rendszert nem alkalmazott e humán tényezők megragadására, illetve menedzsmentjére.

Kulcsfontosságú azonban a mindkét vizsgált felsővezető által vállalt aktív szerep a szervezeti teljesítmény és a humán tőke nyomonkövetése és fejlesztése során, ami az átlátható működési folyamatokkal és vezetési szabályokkal kiegészülve, önmagában is sikeresnek bizonyult a szervezet stratégiájának megvalósítása és teljesítménymenedzsment szempontból.

²¹² Az értekezésben alkalmazott esettanulmány-megközelítés miatt a kutatási eredmények általánosítása más esetekre vagy szervezetekre vonatkozóan természetesen korlátozott. Ennek megfelelően egy következő kutatási lépés éppen a kérdések más hasonló szervezetekre való kiterjesztése lehet annak érdekében, hogy átfogóbb képet kapjunk a vizsgált tényezők kapcsán.

Ebből következik a második pont is: annak ellenére is, hogy a szervezet az utóbbi időszakban semmilyen formális vállalati SPM rendszert sem alkalmazott, a cég összességében illetve annak munkatársai mégis képes volt a vállalati stratégia eredményes és hatékony megvalósítására. Másképpen kifejezve, a világosan leírt egyéni szerepek és működési folyamatok, az együttműködés átláthatóvá tétele, valamint a közép és rövidtávú egyéni célok megfelelő kijelölése révén a szervezet vezetése képes volt a stratégia és teljesítmény sikeres menedzsmentjére akár egy formális SPM rendszer alkalmazása nélkül is. Egy ekkora méretű és portfólióval rendelkező szervezetben, mint a vizsgált pénzügyi szolgáltató, egy aktív és támogató leadership, valamint egy hatásos szervezeti struktúra – egyéb vezetési eszközökkel kiegészülve – képes kiváltani a formális teljesítménymenedzsment-rendszert, illetve annak fő funkcióit (kifejezetten, ha a cég vezetése elsősorban a teljesítménymérési és döntéstámogatási funkciókra fókuszál). Ez az állítás a humán tőke menedzsment esetében is érvényes a vizsgált szervezetben.

Mindazonáltal a fent leírt megoldás korántsem vezetett tökéletes szituációhoz az esettanulmány szervezet esetében. A szervezet tagjai számos olyan témakört megjelöltek a kutatás során, amelyek jelentős fejlesztése javasolt mind a stratégia, mind pedig a teljesítménymenedzsment eredményesebb és hatékonyabb megvalósítása érdekében. Egyes ilyen tényezők a vezérigazgatók vezetési stílusához kapcsolódtak (pl. kommunikáció vagy több támogatás), míg mások magára a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerre vonatkoztak (pl. gyakoribb visszajelzés a vállalati és egyéni teljesítményről). Összességében, a megkérdezett szervezet tagok a formális vállalati SPM rendszer alkalmazási és hasznosítási szintjét is túl alacsonynak ítélték meg. Megközelítésük szerint a humán tőke szignifikánsan magasabb integrációja lenne javasolt elsősorban olyan területeken, mint stratégia megfogalmazása, stratégia operacionalizálása és célkitűzés, vagy éppen a rendszeres teljesítmény-felülvizsgálat.

A következő gyakorlati vonatkozások szorosan kapcsolódik ez utóbbihoz. Annak ellenére, hogy a vállalati SPM pszichológiai támasz funkcióját a gyakorlatban is gyakran alábecsülik, az esettanulmány szervezetben egyértelmű igény fogalmazódott meg e szempont erősítésére a jelenlegi szinthez képest. Többek között, a célok és célkitűzések, valamint eredmények jobb kommunikációja, illetve a középvezetés bevonása a döntéshozatali folyamatokba mind támogatni tudná a jelenlegi felsővezetést, és az SPM rendszer pszichológiai támasz szerepét (még akkor is, ha a vezetési és irányítási gyakorlat több dimenziója is változott az elmúlt időszakban vizsgált szervezet esetében).

A fentiek mellett szintén egyértelmű igény mutatkozott a humánerőforrás-menedzsment funkció erősítésére is a szervezetben, amennyiben az felsővezetés fenn kívánja tartani a jelenlegi magas humán teljesítményszintet, valamint a cég piacvezető pozícióját és eredményességét. Nem ugyanakkora jelentőséggel, de hasonló üzenet fogalmazható meg a stratégiai funkció esetében is. Az empirikus adatok elemzése alapján a humán tőke beépítésének kérdése a vállalati SPM rendszerbe sokkal inkább HRM, mint stratégiai kérdés a vizsgált szervezetben, kiváltképpen, ha figyelembe vesszük, hogy a szervezet milyen menedzsmenteszközöket alkalmaz napi szinten az emberi tőke teljesítményének megragadása és fejlesztése érdekében. A legaktívabban alkalmazott menedzsmenteszközök (azaz, a megegyezéssel eredménycélokkal való vezetés, illetve a bónusz rendszer) gyakorlati szempontból sokkal közelebb állnak az emberierőforrás-menedzsment, mint SPM megközelítés eszköztárához.

Végül, de nem utolsósorban: a humán tőke magas észlelt fontossága, illetve alacsony gyakorlati SPM integrációs szintje közötti ellentmondás is említésre méltó gyakorlati szempontból. Amíg a vállalat stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszere a humán tőke eredményességére és hatékonyságára koncentrál a vizsgált szervezetben, addig a szervezet tagjai sokkal nagyobb hangsúlyt fektetnének olyan teljesítménydimenziókra, mint az hozzáállás és lojalitás, vagy éppen a humán tőke stabilitása és növekedése. Ezt visszavezet bennünket az alacsony adatelérhetőség a humán tőke esetében, illetve a közgazdaságtan egyik legfőbb kihívásához, azaz a könnyebben mérhető tényezők felülreprezentálására a vállalati rendszerekben (lásd pl. Lakatos [2003]). E dolgozat egyik legfontosabb gyakorlati üzenete, hogy ha a szükséges humán adatok nem állnak rendelkezésre a szervezetben, illetve az adatok észlelt megbízhatósága és minősége alacsony, illetve az előállítási költsége magas, ezek a hatások jelentős mértékben semlegesíthetik a vezetési stílus pozitív hatását, még akkor is, ha a felsővezetés és annak leadership jellemzői önmagukban kifejezetten támogatnák is a humán tőke beépítését a vállalati szintű stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerbe (mint ahogyan az például az esettanulmány szervezet esetében a helyzet).

A költség-haszon arány, és a vezetők pozitív észlelése a humán tőke mérésének hozzáadott értéke kapcsán mind szignifikáns hatással lehetnek a teljesítménymenedzsment-rendszer alkalmazására úgy általában, illetve ICM vagy éppen humán tőke szempontból egyaránt. Gyakorlatilag, ha a szervezet felsővezetésének illetve egyéb kulcsérintettjeinek jelentős (észlelt) gyakorlati haszna származik a humán tőke SPM rendszerbe (a vizsgált szervezet esetében: balanced scorecard) illesztése eredményeképpen, akkor a rendszer aktív és fenntartható

alkalmazásának esélye is sokkal magasabb (az emberi tőkére vonatkoztatva is). Mivel a vizsgált szervezetben nem ez volt a helyzet, ez az egyik leginkább releváns gyakorlati tényezőként értelmezhető a formális vállalati SPM elhagyása, illetve csak elemeinek (ezek: MbO, illetve ösztönzési és bónusz rendszer) alkalmazása kapcsán. Ez utóbbiak bizonyultak csak funkcionálisnak az esettanulmány szervezetben (legalábbis az észlelés szintjén mindenképpen).

7.2 Elméleti vonatkozások

Annak ellenére, hogy az általánosíthatóság lehetősége meglehetősen korlátozott egy ehhez hasonló longitudinális esettanulmány-kutatás esetében, számos elméleti vonatkozás levonására is lehetőség lehet. Ezek elsősorban a szakirodalom-áttekintés és az empirikus adatgyűjtés eredményeinek összevetésére épülnek, valamint ötletet adhatnak további jövőbeli kutatásoknak, beleértve a dolgozat helyi eredményeinek, illetve megállításainak más szervezetek vagy tágabb kontextus esetében való tesztelését is.

Először is, a dolgozat során az intellektuális menedzsment megközelítés történetét és jelenlegi helyzetét a Gartner-féle életciklus-modellhez hasonlítottam. Az elemzések alapján az ICM megközelítés (illetve annak részeként a humán tőke teljesítménymenedzsmentje) a *kiábrándulás* státuszában van a korábbi néhány évtized viszonylag aktív diszkussziója és a felfokozott elvárások után. A következő szakaszt a *megvilágosodás és visszatérő bizalom* jellemezné, természetesen az „intangibles” és humán tőke megközelítéssel kapcsolatos gyakorlati és elméleti kihívások megválaszolása után.

Az esettanulmány szervezetben is hasonló mintázat és életciklus azonosítható a rendelkezésre álló adatok elemzése alapján, elsősorban a felsővezetés és a szervezeti tagok hozzáállásának és elvárásainak kapcsán: az teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatos először szkeptikusról pozitívrá, majd pedig pozitívról kiábrándultra változott a kutatási időszak során²¹³. Ez, az új vezérigazgató eltérő vezetési stílusának, valamint külső tényezők – mint például a globális pénzügyi válság kezelése kapcsán jelentkező rövidtávú időnyomás, vagy éppen az alacsony adat-elérhetőség – hatásával összekapcsolódva vezetett el a jelenlegi állapothoz, ahol a vállalati SPM alkalmazási szintje alacsony, s annak csak egyes elemeit hasznosítja a szervezet aktív módon. Az

²¹³ További részletekért lásd pl. Bodnár et al [2009], Bodnár et al. [2010], vagy Harangozó et al. [2010].

esettanulmány szervezet a kiábrándulás fázisába kategorizálható az SPM alkalmazása kapcsán²¹⁴.

Másodszor, az esettanulmány szervezet jó példát szolgáltat a nem tárgyasult stratégiai erőforrások és humán tőke szerepének szakirodalomban aktívan tárgyalt növekedésére is. A humán tőke mellett a piaci kapcsolatok és az innováció is kritikus tényezők a szervezet számára, nemcsak stratégia megvalósítása, hanem a vezető piaci pozíció megtartása szempontjából is. Az erőforrás-alapú megközelítés mellett olyan vezetési tevékenységek, mint átláthatóság megteremtése vagy a nem tárgyasult erőforrások eredményességének és hatékonyságának fokozása is fontos menedzsmentcélok a vizsgált szervezet esetében. Ezek szintén összhangban vannak mind az SPM, mind pedig a kapcsolódó ICM szakirodalommal is.

Harmadszor, a szakirodalomban *számos további cél és kihívás (illetve korlát)* is megjelenik az ICM eszközök és megközelítés fenntartható alkalmazásával kapcsolatban, mint ahogyan az SPM rendszerek sikeres bevezetése és vezetői hasznosítása kapcsán is. Számos a szakirodalomban aktívan tárgyalt ilyen tényező jelent meg szignifikáns tényezőként az esettanulmány tárgyát képező szervezetben is. Három releváns tényezőt emelek ki az alábbiakban (példák):

- *Felsővezetés támogatása és elkötelezettsége.* A vizsgált szervezetben ez jelentette egyik legfontosabb tényezőt az SPM bevezetése és alkalmazása kapcsán úgy általában, és a humán tőkére esetében speciálisan is²¹⁵. Míg CEO1 célja a BSC alapú stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer bevezetésével egy teljesítményorientált kultúra kialakítása, valamint a cég üzleti modelljének és működésének jobb megértése volt, addig CEO2 e célokat megegyezésszerű eredménycélokkal való vezetés (MbO) és a bónusz rendszer megerősítésével igyekezett elérni. Ez utóbbi kettő jelenleg az a két vezetési eszközt a szervezetben, amely a legnagyobb hatással van a humán tőke menedzsment gyakorlatára is. A másik oldalról nézve, amikor CEO1 fókusza és ideje az SPM rendszerről a pénzügyi válság rövidtávú kezelése irányába kellett, hogy eltolódjon, ez szintén jelentős hatással volt a stratégiai teljesítménymenedzsment alkalmazására, valamint a humán tőke teljesítménymenedzsmentbe illesztésének szintjére is. A szakirodalommal

214 További kutatási irányt jelenthet ennek, illetve a leadership és az SPM közötti hatás további (potenciálisan kvantitatív) vizsgálata is. Ez fókuszálhat az esettanulmány eredményeinek összevetése egy tágabb, adott esetben a teljes pénzügyi szektort felölelő mintával, vagy más tudásorientált szervezetekkel.

215 Ez az eredmény kapcsolódik mind a vezetői számvitel magatartástudományi megközelítéséhez (lásd pl. Kelly-Pratt [1992] vagy Macintosh [1994]), mind pedig alapvető teljesítménymenedzsment kutatási megközelítésekhez és iskolákhoz egyaránt (lásd pl. Simons [2002], Anthony-Govindarajan [2009], vagy De Waal [2013]).

összhangban tehát a vezetési stílus mellett a felsővezetés általános figyelme és támogatása szintén releváns az esettanulmány szervezetben is.

- *Képesség a kritikus sikertényezők és célok meghatározására, és azok mérhető mutatószámokká alakítására.* A BSC 2007-es bevezetése során a szervezet tagjai nemcsak kérdéseiket hangsúlyozták a formális SPM rendszer alkalmazhatóságával kapcsolatban, hanem intenzív vitákat is folytattak teljesítménymenedzsment-rendszerbe integrálandó stratégiai célokról és mutatószámokról is, elsősorban a készségek és képességek nézőpont esetében. Ez utóbbi az, ahol a humán tőkére vonatkozó célok és mutatók többsége is elhelyezkedett. Emellett, hiszen e célok és mutatószámok többsége nem mérhető az esettanulmány szervezetben: mindezek jelentős hatással vannak a formális stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer alacsony alkalmazására úgy általában, és az emberi tőkére vonatkozóan is.
- *Egyszerű monitoring és nyomonkövető rendszer alkalmazása.* Ez szorosan kapcsolódik az előző ponthoz, mégpedig a humán tőke célok és mutatószámok hiányzó mérhetőségéhez a vizsgált szervezet esetében. Mivel a szervezetnek szinte mindegyik vonatkozó kulcsteljesítmény-mutató mérhetősége érdekében extra befektetésre (avagy extra akció megvalósítására) lett volna szüksége, egy praktikus és könnyen alkalmazható humán tőke mérési rendszer kialakítása és alkalmazása sem volt egyszerű. Mindez pedig jelentős negatív hatással járt az emberi tőke beépítésére a vállalati SPM rendszerbe az esettanulmány tárgyát képező szervezet esetében.

Ez utóbbi pont visszavezet egy másik elméleti megfontoláshoz az esettanulmány szervezet esetében. A vezetési, magatartási és szervezeti megközelítések mellett a *tranzakciós költségek elmélete* is releváns nemcsak gyakorlati, hanem elméleti szempontból is. Mivel a vállalati teljesítménymenedzsment-rendszer bevezetése és alkalmazása számos jelentős extra költséget (és időt) igényelt a szervezetben, ez az SPM alacsony alkalmazása mögötti egyik legfontosabb okként is értelmezhető. A jövőbeli követő kutatások esetleges kiterjesztése ebbe az irányba jelentősen hozzájárulhat az ICM perspektíva elmúlt utóbbi évtizedéhez és a kapcsolódó kihívások, illetve kritikák megválaszolásához is. A humán tőke méréséhez kapcsolódó tranzakciós költségek elemzése tehát egy fontos követő kutatási irány lehet.

Végül, a dolgozatban bemutatott longitudinális esettanulmány kutatás alapján a felsővezetés stílusa és leadership jellemzői releváns tényezőnek bizonyultak a humán tőke vállalati SPM rendszerbe való integrációja kapcsán vizsgált szervezetben.

Mindazonáltal, további kontingencia-tényezők (itt: HR és stratégiai funkciók érettsége, illetve az adatok elérhetősége) szintén szignifikáns hatással vannak arra, hogy az SPM humán tőke célú alkalmazására miképpen kerül sor a szervezetben. Mindkét itt említett tényező további elemzésére van azonban szükség annak érdekében, hogy tágabb szervezeti körre, kontextusra vagy szektorra alkalmazható és általánosítható kutatási eredményekhez jussunk. Ez utóbbi nem volt célja e kutatásnak.

7.3 Dilemmák és lehetséges következő lépések

E dolgozat célja az volt, hogy feltárja és megértse a leadership szerepét abban, hogy a humán tőke miért és hogyan épül be a vállalati stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerbe egy kiválasztott, humán-intenzív szervezet esetében. Ennek megfelelően a kiválasztott *funkcionális, nagyrészt kvalitatív esettanulmány-alapú és módszertani triangulációra kutatási módszertan* is egy olyan szervezet mély megértésére fókuszált, ahol az emberi tőke SPM rendszerbe illesztése kritikus a siker szempontjából. A több mint 10 éves kutatási időszak, valamint az empirikus kutatás során megvalósított különböző interjú körök, az alkalmazott dokumentumelemzési módszertan, valamint a kvalitatív kérdőív²¹⁶ illetve az eredmények értelmezését, illetve a kontextus jobb megértését is szolgáló fókuszcsoport mind azt a célt szolgálta, hogy az esettanulmány szervezet megbízható, valós és érvényes elemzése álljon elő. Más szavakkal, a kutatási modell felépítése és a kapcsolódó empirikus módszertan is tudatos és pragmatikus választás eredménye annak érdekében, hogy a lehető legjobb helyi megértés és empirikus eredmények álljanak elő a kiválasztott szervezetre vonatkozóan. Ez nemcsak módszertani, de jövőbeli kutatási irányok szempontjából is kulcsfontosságú: megfelelő alapot biztosíthat további teljesítménymenedzsment kutatások felépítéséhez akár szélesebb mintát, vagy különböző kutatási módszerek bevonása által (pl. további esettanulmány-elemzések vagy további interjúk).

Ez utóbbihoz kapcsolódva, *az egyik lehetséges jövőbeli kutatási irányt egy olyan kvantitatív kutatási modell kialakítása és megvalósítása jelentheti, amely szélesebb mintára és statisztikai módszertanra épít.* Ez azonban kizárólag egy jövőbeli kutatási cél most, nem pedig a jelen doktori kutatás célja vagy éppen terjedelme. E feltáró kutatási szakaszban a legfontosabb cél a humán tőke szervezeti SPM-be való beépítésének – mit, miért és hogyan kérdések – mély megértése volt, mindezt a

²¹⁶ Ezt a szervezet mindegyik olyan tagja kitöltötte, aki mindkét vezérigazgató idején a cégnél dolgozott.

felsővezetés vezetési stílusának hatására fókuszálva. E megértés-orientált kutatási célt a kvalitatív empirikus szakasz szolgálta leginkább, nem pedig egy nagymintás és kvantitatív adatgyűjtése és elemzése építő empirikus kutatási modell.

A jövőben azonban a jelen longitudinális esettanulmány legfontosabb megállapításai is felhasználhatók lehetnek majd egy kvantitatív kutatási modell és hipotézis katalógus kidolgozására, amelyek aztán szélesebb mintán vizsgálhatók²¹⁷.

Módszertani szempontból fontos még egyszer kihangsúlyozni e kutatás alapvetéseit. Ez alapján, e tézis alapvető *stratégiai teljesítménymenedzsment* háttérre épül. Ezt igyekeznek *kombinálni az SPM bevezetés és alkalmazás egyik legfontosabb magatartási befolyásoló tényezőjével*, mégpedig a felsővezetés vezetési stílusával és egyéb leadership jellemzőivel. Ebből a szempontból, a kutató tudatosan mozgott a teljesítménymenedzsment és szervezeti magatartás határterületeire, még akkor is, ha ezzel számos kérdésnek vagy kihívásnak is teszi ki magát. Mint teljesítménymenedzsment kutatói és gyakorlati karrierem, számos olyan helyzettel találkoztam, amikor egy tökéletesen megtervezett („kemény”) SPM rendszer sem érte el a megcélzott hatást, hiszen a szervezeti tagok számos fontos („puha”) szervezeti tényezőt nem vettek figyelembe. A vezetési stílus (vagy leadership) az egyik ilyen, azonban korántsem az egyetlen. Ennek megfelelően, további kutatási irányt jelenthet további egyéb magatartási tényezők (pl. kultúra) beépítése a kutatási modellbe. Mindazonáltal, ez a dolgozat kizárólag a vezetési stílus (vagy leadership) hatásának vizsgálatára összpontosít, ami egyértelműen tudatos választás ebben a szakaszban.

Végezetül, annak ellenére is, hogy számos különböző adatgyűjtési és elemzési módszer alkalmazására is sor került az empirikus kutatás mindhárom dimenziója, illetve eleme – ezek: stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer, leadership és humán tőke – kapcsán, számos dilemma és lehetséges korlát azonosítható az esettanulmány-kutatási módszertan bázisán:

- A legfontosabb *elemzett dokumentumok* elsősorban a vállalati szintű balanced scorecard, illetve a kapcsolódó vezetői beszámolók és elemzések voltak. A vállalati BSC jelentette a formális SPM rendszer alapját a szervezetben, annak ellenére is, hogy a BSC formális használata már nem jellemző az elmúlt időszakban. A legutóbbi időszakban a kutatás fókusza elméletileg áthelyeződött azokra a teljesítménymenedzsment-eszközökre és dokumentumokra, amelyek alkalmazása aktívabb a szervezetben (pl. MbO vagy a bónusz kalkulációk).

217 Például a pénzügyi szektorban, vagy akár különböző olyan ágazatok bevonásával, ahol az emberi tőke elméletileg releváns, illetve ahol nem az (utóbb egyfajta kontroll-csoportként).

Titoktartási és okból ez utóbbi dokumentumok átadására és formális elemzésére nem került sor, azok elemzésére elsősorban a négyszemközi interjúk során került csak sor.

- A több mint 10 éves *empirikus kutatási szakasz* esetenként megnehezítette ugyanazon munkatársak és vezetők megkeresését, illetve a kutatás fonalának újbóli felvételét a kutatási időszak különböző pontjain. Ennek a kihívásnak a kiküszöbölése érdekében az interjúk minden esetben félig-strukturált interjúk voltak, és egy rövid összefoglaló diszkusszióval indultak az előző találkozó óta eltelt időszakban – a szervezeti kontextusban és teljesítményben, az SPM használatában, a cég vezetési jellemzőiben vagy éppen a humán tőke szerkezetében – bekövetkezett változások azonosítása érdekében. A kutatás során leírt állítások több interjún, többféle dokumentumelemzési szakasz során vagy éppen a fókuszcsoport ülés közben is felmerült. Ez alapján volt biztosítható a kutatás megfelelő szintű megbízhatósága és érvényessége egyaránt.
- Végül, a *kvalitatív kérdőív és a fókuszcsoport* során felmerült kihívás szintén időalapon értelmezhető: a szervezeti tagoknak esetenként akár egy hosszabb múltbéli időszakra visszagondolva kellett értékelniük az adott vezető leadership jellemzőit, az SPM rendszer működését, vagy éppen a humán tőke menedzsment gyakorlatát (kifejezetten CEO1 esetén). Mivel az emberek potenciálisan túlhangsúlyozzák rövid memóriájukat, illetve azokat az eseményeket, amik közel vannak időben, a kapcsolódó kockázatot kezelése tudatos tevékenységet jelent. Az első és harmadik adatgyűjtési szakasz – azaz interjú, kérdőív és fókuszcsoport – között eltelt időszak kezelésére számos általános és menedzsment irányú kérdés hangzott el, s mindezt kontroll-kérdésekkel kiegészülve.

Összefoglalóan: a kutatás során sokféle különböző módszertan és kutatási módszer alkalmazására tudatos kiválasztás során került sor e doktori kutatás céljához és a kutatási kérdéshez illeszkedően. Mind a módszertani trianguláció, mind pedig az alkalmazott módszertan mind a kutatási kérdés megválaszolását szolgálják. A kutatás fentihez hasonló kiterjesztése bármilyen kvantitatív vagy kvalitatív irányba számos további érdekes kérdést vet fel, illetve potenciális jövőbeli kutatási lépéseket és terjedelmet jelenthetnek.

8. IRODALOMJEGYZÉK

- Alsharari, N. M. – Dixon, R. – Youssef, M. A. [2015]: Management accounting change: critical review and a new contextual framework. *Journal of Accounting and Organizational Change*, Vol. 11, Issue 4, pp. 476-502.
- Andriessen, D. [2004]: *Making Sense of Intellectual Capital. Designing a Method for the Valuation of Intangibles*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Amsterdam.
- Anthony, R. N. – Dearden, J. – Govindarajan, V. [1992]: *Management Control Systems*. Richard D. Irwin, Boston, MA.
- Anthony, R. N. – Govindarajan, V. [2009]: *Menedzsmentkontroll-rendszerek*. Panem, Budapest.
- Arbeitskreis IWR [2001]: Kategorisierung und Bilanzielle Erfassung immaterielle Werte. Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., *Der Betrieb*, Heft 19, 11 Mai, pp. 989-995.
- Arbeitskreis Wissensbilanz [2004]: *Intellectual Capital Statement – Made in Germany*. Guideline published by the German Federal Ministry of Economics and Labor, August 2004, Berlin.
- Austin, R. – Larkey, P. [2007]: Measuring knowledge work. In Neely, A. (editor): *Business Performance Measurement. Unifying theories and integrating practice*. Cambridge University Press, UK.
- Babbie, E. R. [2001]: *The Practice of Social Research*. Wardsworth/Thompson Learning, Belmont, California.
- Bakacsi, Gy. [2004]: *Szervezeti Magatartás és Vezetés*. Aula, Budapest.
- Barney, J. B. [1991]: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Baroudi, R. [2011]: *Strategy Planning and Execution from A to Z. Best Used tools and Techniques for a Winning Strategic Plan*. ISBN: 1449965520.
- Becker, B. E. – Huselid, M. A. – Ulrich, D. [2001]: *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business Review Press, USA.
- Beer, M. – Spector, B. – Lawrence, P. R. – Mills, D. Q. – Walton, R. E. [1985]: *Managing Human Assets*. The Free Press, New York.

- Bellora, L. – Günther, T. [2013]: Drivers of innovation capital disclosure in intellectual capital statements: Evidence from Europe. *The British Accounting Review*, 45 (2013), pp. 255-270.
- Bencsik, A. [2006]: Vezetői stílusváltás a szervezeti tudás menedzselése érdekében. In Noszkay, E. (editor): *Megragadni a megfoghatatlant – Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben*. N & B Kiadó, pp. 7-25.
- Benyovszky, T. [2016]: Érzelmi intelligencia a vezetésben. In „Szervezetfejlesztés Mindenkinék”. Vol. 3, No. 5., 2016-10-19, <http://bespokeprinciples.com/rolunk/2016/10/19/erzelmi-intelligencia-vezetesben/>
- Boda, Gy. [2008]: A tudástőke kialakulása és hatása a vállalati menedzsmentre. Infota, Budapest.
- Bodnár, V. [1999]: Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság – a magyarországi üzleti szervezeteknél bevezetett controlling rendszerek összetevői és rendszer szintű jellemzői. Ph.D. thesis, Budapest University of Economics (today: Corvinus University of Budapest)
- Bodnár, V. [2005]: Controlling vagy teljesítménymenedzsment; in *Változás-és-vezetés*, Aula, Budapest.
- Bodnár, V. – Harangozó, T. – Szűcs, N. – Dankó, D. [2009a]: Performance management in a knowledge-intensive organization. The role of 'soft' factors in 'hard' measurement. 5th Conference on Performance Measurement and Management Control, EIASM, 23-25. September, Nice, France.
- Bodnár, V. – Harangozó, T. – Kováts, G. – Révész, É. – Tirnitz, T. [2009b]: Managing intellectual capital in Hungarian universities – The case of Corvinus University of Budapest. In *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*. INHolland University of Applied Sciences, Haarlem, Holland, 28-29. April, Academic Conferences International, ISBN 978-1-906638-29-0, pp. 85-96.
- Bodnár, V. – Harangozó, T. – Szűcs, N. [2010]: Performance management in a knowledge-based SME in crisis. Balanced Scorecard as a potential frame of intellectual capital management. 6th Interdisciplinary Workshop on Intangibles, Intellectual Capital and Extra-Financial Information, EIASM, 30. Sep. – 1. Oct., Catania, Italy.
- Bodnár, V. – Harangozó, T. – Kiss, N. – Tirnitz, T. [2011]: Performance management in Hungarian universities from intellectual capital point of view – The case of Corvinus University of Budapest. IRSPM 2011, 11-13. April, Trinity College, Dublin, Ireland.
- Bögel, Gy. [1998]: A vagyon esténként hazamegy. *Vezetéstudomány*, Vol 29, No 1, pp. 22-27.

- Bögel, Gy. [2006]: Tudásmenedzsment: régi dolgok új köntösben. In Noszkay, E. (editor): Megragadni a megfoghatatlant – Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben. N & B Kiadó, pp. 50-59.
- Bontis, N. – Dragonetti, N. C. – Jacobsen, K. – Roos, G. [1999]: The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 391- 401.
- Bontis, N. [2001]: Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, Vol 3, No 1, pp. 41-60.
- Bouckaert, G. – Halligan, J. [2008]: Managing Performance. International Comparisons. Routledge Taylor & Francis Group, London, UK.
- Bowman, C. – Ambrosini, V. [2003]: How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. *British Journal of Management*, Vol. 14, pp. 289-303.
- Brennan, N. – Connell, B. [2000]: Intellectual Capital: current issues and policy implications. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 3, pp. 206-240.
- Bródy, A. [1990]: Mennyi az ennyi? *Közgazdasági Szemle*, No. 5, pp. 521-537.
- Brooking, A. [1996]: Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise. Thomson Business Press, London.
- Brooks, I. [2003]: Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation. Financial Times/ Prentice Hall, Harlow, UK.
- Burns, J. – Scapens, R. W. [2000]: Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, Vol. 11, Issue 1, pp. 3-25.
- Burrell, G. – Morgan, G. [1979]: Sociological paradigms and organizational analysis. Heinemann Educational Books, London.
- Business Dictionary [2018]: Definition of Knowledge Economy. <http://www.businessdictionary.com/definition/knowledge-economy.html>
Last access: 31-05-2018.
- Crook, T. – Todd, S. Y. – Combs, J. G. – Woehr, D. J. – Ketchen Jr., D. J. [2011]: Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 (3), Mai, pp. 443-456.
- Csepregi, A. [2011]: The Knowledge Sharing and Competences of Middle Managers. Ph.D. thesis, Pannon University, Veszprém.

- Csillag, S. [2014]: Teljesítménymenedzsment. In Bokor, A. – Szóts-Kováts, K. – Csillag, S. – Bácsi, K. – Szilas, R.: Emberi Erőforrás Menedzsment, Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó, Budapest, pp. 239-278.
- Dalkir, K. [2011]: Knowledge management in theory and practice. MIT Press, Cambridge, US.
- Dankó, D. [2008]: A controlling-rendszerek magatartási aspektusai. (Behavioral Aspects of Management Control Systems) Lecture in „Menedzsmentkontroll Információrendszerek”, Corvinus University of Budapest, 15-12-2008, Budapest.
- Daum, J. H. [2005]: Intangible Asset-Based Enterprise Management – A Practical Approach. Paper presented in the 2005 PMA IC Symposium, Stern School of Business, New York, USA - http://iioe.de/fileadmin/files/publications/PMA_ICSymp2005_paper_JDaum.pdf Last access: 08-02-2017.
- Davenport, T. H. – Prusak, L. [2001]: Tudásmenedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest.
- De Beer, M. – Barnes, N. [2003]: The Assessment of Intellectual Capital (IC) in the South African Context – A Qualitative Approach. SA Journal of Human Resource Management, 1 (1)/2003, pp. 17-24
- Deloitte [2017]: IAS 38 – Intangible Assets. <https://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias38#link4> Last access: 06-05-2017.
- Dessler, G. [2005]: Human Resource Management. Prentice Hall, New Jersey.
- De Waal, A. [2004]: Stimulating performance-driven behavior to obtain better results. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 4, pp. 301-316.
- De Waal, A. [2013]: Strategic Performance Management. A Managerial and Behavioral Approach. Palgrave Macmillan, New York.
- Dobák, M. – Antal, Zs. [2011]: Vezetés és Szervezés ('Management and Organization'), Aula, Budapest.
- Drucker, P. [1998]: From capitalism to knowledge society. In Neef, D. (editor.): The Knowledge Economy, Butterworth, Woburn, MA.
- Dumay, J. C. [2009]: Intellectual capital measurement: a critical approach. Journal of Intellectual Capital. Vol. 10, No. 2, pp. 190-210.
- Dumay, J. C. – Garanina, T. [2013]: Intellectual capital research: a critical examination of the third stage. Journal of Intellectual Capital, Vol. 14, No. 1, pp. 10-25.
- Edvinsson, L. – Malone, M. S. [1997]: Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. Harper Business, New York.

- Edvinsson, L. [2002]: Corporate Longitude. What you need to navigate the knowledge economy. Financial Times – Prentice Hall, London (etc.).
- Farhad, A. [2007]: Strategic Human Resource Management. Thomson Learning, London, UK.
- Flyvbjerg, B. [2006]: Five Misunderstanding About Case-Study Research. Qualitative Inquiry, Vol. 12, No. 2, April, pp. 219-245.
- Franco-Santos, M. – Lucianetti, L. – Bourne, M. [2012]: Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. Management Accounting Research, 23 (2), pp. 79-119.
- Gaál, Z. [2000]: Tudásmenedzsment: HR szakemberek úton a siker felé?! Published in the periodical journal of University of Pécs, Institute of Adult Education and HR Development, Vol. 2, Issue 1.
- Gaál, Z. – Szabó, L. – Obermayer-Kovács, N. [2009]: Tudásmenedzsment profil-érettségi modell. Vezetéstudomány, Vol. 40, No. 6, pp. 2-15.
- Gaál, Z. – Szabó, L. – Obermayer-Kovács, N. – Kovács, Z. – Csepregi, A. [2011]: Knowledge Management Profile: An Innovative Approach to Map Knowledge Management Practice. In Innovative Knowledge Management: Concepts for Organizational Creativity and Collaborative Design. Information Science Reference, IGI Global, pp. 253-263.
- Gaál, Z. – Fekete, H. [2012]: Different Strategies – Different Performance. International Journal of Business Insights and Transformation, Vol. 5, No. 3, pp. 54-60.
- Gabris, G. T. [1986]: Recognizing Management Technique Dysfunctions: How Management Tools Often Create More Problems than They Solve. Public Productivity Review, Vol. 10, No. 2, pp. 3-19.
- Gartner [2016]: Hype Cycle Special Report for 2016. <http://www.gartner.com/newsroom/id/3412017> Last access: 02-02-2017.
- Gebauer, M. – Wall, F. [2002]: Human Resource Accounting zur Unterstützung Unternehmensrechnung. Eine Übersicht über Entwicklungsstand, methodische Möglichkeiten und potenzielle Fallstricke. Controlling, Heft 12, December, pp. 685-690.
- Gelei, A. [2016]: „A megértés művészete” – avagy mitől kvalitatív a kvalitatív (szervezet)kutatás („The art of understanding” - or why is qualitative a qualitative organizational research). In Kvalitatív Kutatás Műhely (Qualitative Research Workshops), Annual Research Week at the Faculty of Business Administration, Corvinus University of Budapest, January 18th, 2016.

- George, J. M. – Jones, G. [2012]: Understanding and Managing Organizational Behavior. Pearson, International edition, UK.
- Gerring, J. [2007]: Case Study Research. Principles and Practices. Cambridge University Press, New York.
- Ginzberg, M. J. [1980]: An Organizational Contingencies View of Accounting and Information System Implementation. Accounting, Organizations and Society; Vol. 5, No. 4, pp. 369-382.
- Glózer, R. – Gelei, A. [2011] (Editors): Valóságkonstrukciók. A szervezeti jelentésvilág interpretatív megközelítései. Gondolat Kiadó – PTE BTK Kommunikáció- és Médiatudományi Tanszék, Budapest/Pécs.
- Goleman, D. [2000]: Leadership That Gets Results. Harvard Business Review, March-April, pp. 2-17.
- Govindarajan, V. – Gupta, A. K. [1985]: Linking control systems to business unit strategy: impact on performance. Accounting, Organizations and Society, Vol. 10, No. 1, pp. 51-66.
- Grant, R. [1996]: Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. Organization Science, Vol. 7, No. 4, pp. 375-387.
- Greenberg, J. – Baron, R. A. [2000]: Behavior in Organizations. Understanding and Managing Human Side of Work. Prentice-Hall, New Jersey.
- Grimaldi, M. – Rogo, F. [2013]: A theoretical framework for assessing managing and indexing the intellectual capital. Journal of Intellectual Capital, Vol. 14, No. 4, pp. 501-521.
- Gu, F. – Lev, B. [2001]: Intangible assets – measurement, drivers, usefulness. Boston University and New York University. <http://pages.stern.nyu.edu/~blev/intangibleassets.doc> Last access: 06-09-2006.
- Guba, E. G. – Lincoln, Y. S. [1994]: Competing paradigms in qualitative research. In Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Editors): Handbook of qualitative research (pp. 105-117), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gudas, S. [2012]: Knowledge-Based Enterprise Framework: A Management Control View, New Research on Knowledge Management Models and Methods. In Huei, T. H. (Ed.), ISBN: 978-953-51-0190-1, <https://pdfs.semanticscholar.org/cb43/53014b27c29facfc89f4dcbdf159707ed4b1.pdf> Last access: 31-05-2018

- Guthrie, J. – Ricceri, F. – Dumay, J. [2012]: Reflections and projections: A decade of Intellectual Capital Accounting Research. *The British Accounting Review*, Vol. 44, No. 2, pp. 68-82.
- Gyökér I. [2004]: A vállalat szellemi tőkéje – számolatlan vagyon. *Harvard Business Manager*, Issue 6, pp. 48-58.
- Gyökér, I. – Finna, H. – Krajcsák, Z. [2010]: Emberi erőforrás menedzsment. BME-GTK. Üzleti Tudományok Intézet, Budapest.
- Hagan, C. M. [1996]: The core competence organization: implications for human resource practices. *Human Resource Management Review*, Vol. 6, No. 2, pp. 147-164.
- Harangozó, T. [2007]: Az intellektuális tőke mérése és ennek lehetséges magatartási vonatkozásai. *Vezetéstudomány*, 12/XXXVIII., pp. 18-34.
- Harangozó, T. [2008]: Az intellektuális tőke menedzsmentje a controller szemszögéből: mit, miért és hogyan? Kihívások a nem tárgyasult erőforrások számbavétele során. *Controlling Világ* online professional journal, Issue 68, 16 July, www.controllingportal.hu
- Harangozó, T. – Bodnár, V. – Szűcs N. – Dankó, D. [2010]: Intellectual Capital Management in Crisis – The Case of a Hungarian knowledge-intensive SME. *Proceedings of the 2nd European Conference on Intellectual Capital*. Lisbon, Portugal. ISBN 978-1-906638-59-7, pp. 289-300.
- Harangozó, T. – Tirnitz, T. [2010]: Ágazati és egyetemi teljesítménymenedzsment egy osztrák egyetemen. A bécsi Wirtschaftsuniversität Wien esete. *Felsőoktatási Műhely*, Issue 2, pp. 67-98.
- Harangozó, T. [2011]: Az erőforrás-alapú megközelítés a gyakorlatban – Az intellektuális tőke mint az alapvető képesség forrása. In Dobák, M. – Bakacsi, Gy. – Kiss, Cs. (editors): *Stratégia és menedzsment ('Strategy and Management')*, Corvinus University of Budapest, Institute of Management, Budapest, ISBN: 978-963-503-445-1, pp. 155-171.
- Harangozó, T. [2012]: Knowledge-capital based performance management in higher education: Intellectual capital reports as potential business school management tools. In Amann, W. et al. (Editor): *New Perspectives on Management Education*. Excel Books, New Delhi, ISBN: 978-93-5062-015-1., pp. 73-98.
- Heimel, J. – Löhnert, P. – Michel, U. – Ropers, J. – Tretter, H. – Waniczek, M. [2012]: *Controlling Process Model. A Guideline for Describing and Designing Controlling Processes*. IGC, Haufe Gruppe, Freiburg/Berlin/München.

- Helfat, C. E. – Peteraf, M. A. [2003]: The Dynamic Resource-based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 997-1010.
- Hellriegel, D. – Slocum, J. W. [2006]: *Fundamentals of Organizational Behavior*. Thomson/South Western, Mason, US.
- Hislop, D. [2009]: *Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction*. Oxford University Press, UK.
- Horváth, P. – Möller, K. (Editors) [2004]: *Intangibles in the Unternehmenssteuerung*. Verlag Franz Vahlen, München, Germany.
- Horváth & Partners [2008]: *Controlling - Út egy hatékony controllingrendszerhez*. Complex Kiadó, Budapest.
- House, R. J. – Dorfman, P. W. – Javidan, M. – Hanges, P. J. – Sully de Luque, M. F. [2013] (Editors): *Strategic Leadership Across Cultures: The GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*. Sage, New York.
- Huczynski, A. – Buchanan, D. A. [2001]: *Organizational Behaviour. An Introductory Text*. Financial Times – Prentice Hall/ Pearson, Harlow, UK.
- Huczynski, A. – Buchanan, D. A. [2013]: *Organizational Behaviour*. Pearson Education Limited, Harlow, UK.
- Huselid, M. A. – Jackson, S. E. – Schuler, R. S. [1997]: Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, pp. 171-188.
- Hüttl, A. [2003]: A gazdasági mérés történetéről. *Közgazdasági Szemle*, No. 2, pp. 164-182.
- Islam, M. – Kellermans, F. W. [2006]: Firm and Individual-Level Determinants of Balanced Scorecard Usage. *Canadian Accounting Perspectives*, Vol. 5, No. 2, pp. 181-207.
- Ittner, C. – Larcker, D. F. – Meyer, M. W. [2003]: Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review*, Vol. 78, No. 3, pp. 725-758.
- Ittner, C. – Larcker, D. F. [2004]: A nem pénzügyi jellegű teljesítménymérés hiányosságai. *Harvard Business Manager*. June, pp. 16-23.
- Juhász, P. [2004]: Az üzleti és könyv szerinti érték eltérésének magyarázata – Vállalatok mérlegen kívüli tételeinek értékelési problémái. Ph.D. thesis, Corvinus University of Budapest.

- Juhász, P. [2005]: Emberi erőforrás pénzbeli értékeléseinek lehetőségei. In Botos, K.: Pénzügyek és globalizáció. SZTE Gazdálkodástudományi Kar Közleményei. JATE Press, Szeged, pp. 233-243.
- Juhász, P. [2016]: Management under limited information - The measurement of off-balance sheet assets at Hungarian firms. Central European Business Review, Vol. 5, No. 4, pp. 23-33.
- Jurczak, J. [2008]: Intellectual Capital Measurement Methods. Economics and Organization of Enterprise, Institute of Organization and Management in Industry, Vol. 1/2008., pp. 37-45.
- Kannan, G. – Aulbur, W. G. [2004]: Intellectual capital: Measurement effectiveness. Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 3, pp. 389-413.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. [1996]: Balanced Scorecard – Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. Hungarian issue: KJK-Kerszöv, 2000, Budapest.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. [2005]: Stratégiai térképek. Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé. Panem, Budapest.
- Kasurinen, T. [2002]: Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. Management Accounting Research, 2002/13, pp. 323-343.
- Kaufmann, L. – Schneider, Y. [2004]: Intangibles – A synthesis of current research. Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 3, pp. 52-63.
- Kazainé Ónodi, A. [2008]: Az értékközpontú vállalatirányítást szolgáló teljesítményértékelési rendszer. Ph.D. thesis, Corvinus University of Budapest.
- Keep, E. [2000]: Creating a knowledge driven economy: definitions, challenges and opportunities. SKOPE, Coventry, UK.
- Kelly, M. – Pratt, M. [1992]: Purposes and paradigms of management accounting: beyond economic reductionism. Accounting Education 1 (3), University of Waikato, New Zealand, pp. 225-246.
- Kennerley, M. – Neely, A. [2002]: A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. International Journal of Operations and Production Management, Vol. 22, No. 11, pp. 1222-1245.
- Kieser, A. [1995]: Szervezetelméletek. (Organizational theories). Aula, Budapest.
- Kloidt, H. [1964]: Grundsätzliches zum Messen und Bewerten in der Betriebswirtschaft. In: Grochla, E. (editor): Organisation und Rechnungswesen. Festschrift für Erich Koisol zu seinem 65. Geburtstag. Duncker & Humbolt, Berlin.

- Könczöl, E. [2007]: A vállalati értékteremtés helye a magyar középvállalkozások stratégiai rendszerében. Ph.D. thesis, Corvinus University of Budapest.
- Kotter, J. [1990]: What Leaders Really Do. Harvard Business Review, May-June, pp. 103-111.
- Kovács, Zs. I. [2015]: Immaterial Assets in the Hungarian Accounting System and Financial Statements. Public Finance Quarterly (0031-496X), 62:2, pp. 226-237.
- KPMG BME Academy – Pannon University [2006]: Tudásmenedzsment Magyarországon 2005/2006. KBA Oktatási Kft., Budapest.
- Kuhn, T. S. [1962]: The Structure of Scientific Revolutions. University of Chicago Press, Chicago.
- Kuwada, K. [1998]: Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change. Organization Science, Vol. 9, November-December, pp. 719-736.
- Laáb, Á. [2007]: Ga(rá)zdálkodás a szellemi vagyonnal. TIPOTEX - BME, Budapest.
- Lakatos, Gy. [2003]: A tudástőke, az emberi tőke gazdasági értékelésének dilemmái. Bevezető gondolatok az októberi Humánpolitikai Szimpóziumhoz. Humánpolitikai Szemle, XIV/9., pp. 36-54.
- Lázár, L. [2002]: Értékek és mértékek. A vállalati erőforrás-felhasználás leképezése és elemzése hazai üzleti szervezetekben. Ph.D. thesis, Budapest University of Economics and Business Administration (today: Corvinus University of Budapest).
- Leitner, K. H. [2011]: The effect of intellectual capital on product innovativeness in SMEs. International Journal of Technology Management, Vol. 3, Issue 1.
- Lev, B. – Zambon, S. [2003]: Intangibles and intellectual capital: an introduction to a special issue. European Accounting Review, 12:4, pp. 597-603.
- Lev, B. [2004]: Az immateriális javakban lévő versenyelőny fokozása. Manager Magazin, Dec/2004. pp 39-44.
- Liu, L. [2010]: Conversations on Leadership. Wisdom from Global Management Gurus. John Wiley & Sons, Singapore.
- Macintosh, N. B. [1994]: Management Accounting and Control Systems. An Organizational and Behavioral Approach. John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Maditions, D. – Chatzoudes, D. - Tsairidis, C. – Theriou, G. [2011]: The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance. Journal of Intellectual Capital, Vol. 12, No. 1, pp. 132-151.
- Mahn, K. [2015]: The Stock Market Is Fairly Valued. Forbes Magazine. <http://www.forbes.com/sites/advisor/2015/08/31/the-stock-market-is-fairly-valued/2/#4c7a51b86f3b> Last access: 07-02-2017.

- Makó, Cs. [2001]: Információs társadalom és globalizáció. A közép-kelet-európai régió példája. http://real.mtak.hu/38683/1/Mako_Nyelv_szerepe_Europa_kulturajaban_Konferencia_2001_u.pdf Last access: 28-02-2017.
- Marti, J. M. V. – do Rosario Cabrita, M. [2012]: Entrepreneurial Excellence in the Knowledge Economy: Intellectual Capital Benchmarking Systems, Palgrave Macmillan.
- Martin, K. [2013]: A vállalatok piaci értéke és könyv szerinti értéke közötti eltérést befolyásoló tényezők vizsgálata Magyarországon (A study of factors influencing the deviation between companies' market value and book value in Hungary). Ph.D. thesis, Corvinus University of Budapest.
- Matos, F. [2013]: A Theoretical Model for the Report of Intellectual Capital. Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 11, Issue 4. www.ejkm.com, ISSN 1479-4411.
- Mehrlarian, G. – Nazari, J. A. – Ghasemzadeh, P. [2018]: The effect of knowledge creation process on organizational performance using the BSC approach: the mediating role of intellectual capital. Journal of Knowledge Management, Vol. 22, Issue 4, pp802-823.
- Merchant, A. K. – Otley, D. [2007]: A review of the literature on control and accountability.
In: Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D. (Editors): Handbook of Management Accounting Research, Elsevier, Oxford, UK, pp. 785–802.
- Mintzberg, H. [1975]: The Manager's Job: Folklore and Facts. Harvard Business Review, July – August. In Reynolds, J. – Henderson, J. – Seden, J. – Charlesworth, J. – Bullman, A. (Editors) [2003]: The Managing Care Reader. Routledge, London, UK, pp. 269-295.
- Mouritsen, J. – Larsen, H. T. – Bukh, P. N. – Johansen, M. R. [2001]: Reading an Intellectual Capital Statement. Describing and Prescribing Knowledge Management Strategies. Journal of Intellectual Capital, Vol 2, No 4, pp. 359-383.
- Mouritsen, J. et al. [2003]: Intellectual Capital Statements – The new guideline. Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, Published in February 2003.
- Neely, A. – Adams, C. – Kennerley, M. [2002]: The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. FT Prentice Hall, Pearson Education Limited, UK.
- Noe, R. – Hollendbeck, J. – Gerhart, B. – Wright, P. [2007]: Fundamentals of Human Resource Management, McGraw Hill International, New York.

- Nonaka, I. [1991]: The Knowledge-creating Company. Harvard Business Review. Vol. 69, No. 6. Reissued version from 2007. <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company> Last access: 08-02-2017.
- Nonaka, I. [1994]: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science, Vol. 5, pp. 14-37.
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. [1995]: The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York.
- North, K. – Probst, G. – Romhardt, K. [1998]: Wissen messen – Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen. Zeitschrift Führung + Organisation (ZFO-Magazin), 1998/3, pp. 158-166.
- Noszka, E. [2008]: A tudásmenedzsment kulturális befolyásoltsága. CEO Magazin, Vol. 9, No. 1, in the appendix pp. 2-8.
- Obermayer-Kovács, N. [2007]: Tudásmenedzselés a tudásgazdaságban. A tudásmenedzsment sajátosságainak vizsgálata Magyar szervezeteknél. Ph.D. thesis, Pannon University, Veszprém.
- Otley, D. [1999]: Performance management: a framework for management control systems research. Management Accounting Research, Vol. 10, pp. 363-382.
- Otley, D. [2001]: Extending the Boundaries of Management Accounting Research: Developing Systems for Performance Management. British Accounting Review, 2001/33, pp. 243-261.
- Ocean Tomo LLC [2015]: Annual Study of Intangible Asset Market Value. http://www.oceantomo.com/2015/03/04/2015-intangible-asset-market-value_study/ Last access: 07-02-2017.
- OECD [2008]: Intellectual Assets and Value Creation. Synthesis Report. <https://www.oecd.org/sti/inno/40637101.pdf> Last access: 08-02-2017.
- Oxford Dictionary [2017]: Oxford Dictionary for English Language. <https://en.oxforddictionaries.com> Last access: 15-02-2017.
- Pandey, I. M. [2005]: Balanced Scorecard: Myth or Reality. Vikalpa, Vol. 30, No. 1, January-March, pp. 51-66.
- Pettinger, R. [1996]: Introduction to Organisational Behaviour. Macmillan Business, London.
- Pfeil, O. P. [2004]: Earnings from Intellectual Capital as a Driver of Shareholder Value. Haupt Verlag AG, Bern.
- Polanyi, M. [1958]: Personal knowledge. University of Chicago Press, Chicago.

- Poór, J. [2006]: HR Mozgásban. Nemzetköziesedés az Emberi Erőforrás Menedzsmentben. MMPC, Budapest.
- Powell, W. W. – Snellman, K. [2004]: The Knowledge Economy. Annual Review of Sociology, Vol. 30, pp. 199-220.
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. [1990]: The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May – June, pp. 79-91.
- Reszegi, L. – Juhász, P. [2014]: A vállalati teljesítmény nyomában. Alinea Kiadó, Budapest.
- RICARDIS [2006]: Reporting Intellectual Capital to Augment Research Development and Innovation in SMEs. Final report. European Commission. http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/2006-2977_web1.pdf Last access: 31-01-2017.
- Riahi-Belkaoui, A. [2002]: Behavioral Management Accounting. Quorum Books, Westport, Connecticut.
- Rimmel, G. – Blom, P. – Lindström, E. – Persson, O. [2004]: The Danish Guideline on Intellectual Capital Reporting. Towards a European Perspective on Human Resource Disclosures? Presented at the 6th SNEE Conference on Economic Integration in Europe, May, Mölle, Sweden.
- Robbins, S. P. [1998]: Organizational Behavior. Concepts. Controversies. Applications. Prentice-Hall International, New Jersey.
- Roos, G. – Pike, S. – Fenström, L. [2005]: Managing Intellectual Capital in Practice. Butterworth – Heinemann, New York.
- Roslender, R. – Fincham, R. [2001]: Thinking critically about intellectual capital accounting, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 14, Issue 4, pp. 383-399
- Sánchez, P. – Castrillo, R. – Elena, S. [2006]: The Intellectual Capital Report for Universities. Prime – OEU Guide – The ICU Report. Autonomous University of Madrid, Published in the Published at the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education in Bergen, Norway. <http://www.prime-noe.org/>
- Seawright, J. – Gerring, J. [2008]: Case Selection Technics in Case Study Research. Political Research Quarterly, Vol. 61, No. 2, pp. 294-308.
- Serenko, A. – Bontis, N. [2013]: Investigating the current state and impact of the intellectual capital academic discipline. Journal of Intellectual Capital, Vol. 14, No. 4, pp. 476-500.

- Simons, R. [2002]: Performance Measurement and Control systems for Implementing Strategy. Prentice Hall, New York.
- Sinek, S. [2009]: Starts with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. Portfolio / Penguin, New York.
- Smith, K. [2000]: What is the 'knowledge economy'? Knowledge-intensive industries and distributed knowledge bases. Paper at the DRUID Summer Conference on 'The Learning Economy - Firms, Regions and Nation Specific Institutions', June 15-17, Rebild, Denmark.
- Sorossy, S. [2011]: HR controlling alapok. (Basics of HR Controlling). Lecture at the Corvinus University of Budapest, in Human Resources Controlling class in the Human Manager Program, 09-12-2011, Budapest.
- 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/Documents/ImportedDocuments/intellectualcapital.pdf> Last access: 01-02-2017.
- Statista [2017]: Statista – The portal for statistics. Immediate access to over one million statistics and facts. www.statista.com Last access: 25-02-2017.
- Stewart, T. A. [1991]: Brainpower: How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset. Fortune Magazine, June 3, pp. 44-60.
- Stewart, T. A. [1997]: Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. Doubleday, New York.
- Stocker, M. Gy. [2012]: Value creation in Knowledge Intensive Companies. PhD. thesis, Corvinus University of Budapest.
- Sveiby, K. E. [2001a]: A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. Journal of Intellectual Capital, Vol. 2, No. 4, pp. 344-358.
- Sveiby, K. E. [2001b]: Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás. KJK-Kerszöv, Budapest.
- Sveiby, K. E. [2010]: Methods for Measuring Intangible Assets. <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> Last access: 31-01-2017.
- Szabó, Zs. R. [2005]: Tanulás és stratégiaalkotás kis- és középvállalatokban. (Learning and strategy development in small and medium sized enterprises). Research Report, Corvinus University of Budapest, Institute of Management, November.
- Tamás, P. [2006] (editor): A tudásalapú társadalom kialakulása Magyarországon. Stratégiai Kutatások – Magyarország 2015, ÚMK, Budapest.

- Teece, D. J. [2000]: Managing Intellectual Capital. Organizational, Strategic and Policy Dimensions. Oxford University Press, UK.
- Tirnitz, T. [2015]: Értéorientált kiegészítő beszámolás a Budapesti Értéktőzsdén jegyzett társaságok körében. Ph.D. thesis, Corvinus University of Budapest.
- Tóth, Zs. E. [2008]: Az intellektuális tőke mérési lehetőségeinek vizsgálata önértékelési modellek alapján. Ph.D. thesis, Budapest University of Technology and Economics.
- Ulrich, D. [1997]: Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results. Human Resources Management, Vol. 36, No. 3, pp. 303-320.
- Ulrich, D. [2015]: The Leadership Capital Index. Realizing Market Value of Leadership. Berrett-Koehler, Oakland, CA.
- Van den Berg, H. A. [2002]: Models of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation. <http://business.queensu.ca/knowledge/consortium2002/ModelsofICValuation.pdf> Last access: 15-09-2006.
- Veltri, S. – Silvestri, A. [2011]: Direct and indirect effects of human capital on firm value: evidence of Italian companies. Journal of Human Resource Costing & Accounting. Vol. 15, No. 3, pp. 232-254.
- Waldman, D. A. – Ramirez, G. G. – House, R. J. – Puranam, P. [2001]: Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 1, pp. 134-143.
- Wimmer, Á. [2000]: Vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában. A működési és pénzügyi teljesítmény kapcsolatának vizsgálata. Ph.D. thesis, Budapest University of Economics and Business Administration (today: Corvinus University of Budapest).
- Wolf, T. – Muratcehajic, D. [2016]: Office of Strategy Management. Closing the gap between strategy formulation and implementation. White Paper, Horváth & Partners Management Consultants, Stuttgart, Germany, www.horvath-partners.com
- Wright, P. M. – Snell, S. A. [1991]: Toward an integrative view of strategic human resource management. Human Resource Management Review, Vol. 1, No. 3, pp. 203-225.
- Yin, R. K. [2014]: Case Study Research Design and Methods. 5th edition, Thousand Oaks, CA: Sage.

Zack, M. H. [2003]: Rethinking the Knowledge-Based Organization. Vol. 44, Issue 4. pp. 67-71.

Zainal, Z. [2007]: Case study as a research method. http://psyking.net/htmlobj-3837/case_study_as_a_research_method.pdf Last access: 25-03-2017

9. MELLÉKLETEK

9.1 A humán tőke kulcsfontosságú összetevői és teljesítménydimenziói (a szakirodalom áttekintése alapján)²¹⁸

A releváns ICM modellek		Humán tőke összetevők/az adott modellben alkalmazott fő teljesítménydimenziók <i>Rövid áttekintés, kivonat</i>
1	Emberi erőforrás költségalapú és számviteli megközelítése (Human Resources Accounting, HRA)	<p>A megközelítés a humán erőforrásokkal és a HR teljesítménnyel kapcsolatos pénzügyi mutatószámokra fókuszál.</p> <p>A humán tőke monetáris értéke 5 különböző módon becsülhető meg:</p> <ol style="list-style-type: none"> Bekerülési költségek = Foglalkoztatási költségek + Tanulási költségek Helyettesítési költségek = Bekerülési költségek + Más alkalmazottak elbocsátásának költségei (ideértve az alacsonyabb hatékonyságot, betöltetlen álláshelyeket, végkielégítéseket) Alternatív költségek = Emberi erőforrások lehetőségköltsége (piaci ár a munkaerőpiac tökéletessége esetén, ami nem mindig így van) Piaci ár (különösen egyedi tudás vagy munkavállalói készségek esetén) Jövedelem-alapú érték = NJÉ (Munkavállalóknak fizetendő jövőbeni jövedelem)
2	Balanced Scorecard (BSC)	<p>A BSC hangsúlyozza az ok-okozati összefüggések és a teljesítményt ösztönző különféle dimenziók és perspektívák hierarchiájának jelentőségét. A szervezetnek jó minőségű humán tőkével kell rendelkeznie, hogy hatékony és eredményes folyamatokat fejlesszen ki és kielégítse az ügyféligényeket. Egy üzleti szervezetben (vagyis a hierarchiában) a legfontosabb prioritás általában a pénzügyi teljesítmény, míg a közsférában a küldetés teljesítése.</p> <p>Ennek megfelelően a humán tőkét mint stratégiai erőforrások kritikus fontosságú csoportját leginkább a "Tanulás-Fejlesztés", részben pedig a "Folyamatok" nézőpont ragadja meg.</p> <p>A humán tőkét mérő kulcsfontosságú dimenziók és mutatószámok a szervezet stratégiájától és stratégiai célkitűzéseitől (stratégiai térkép) függnak.</p> <p>A BSC mind leading (előrejelző – input, folyamat), mind lagging (egy időben jelző – output) indikátorokból tevődik össze.</p>
3	HR Scorecard	<p>Harvardi professzorok fejlesztették ki a HR Scorecard-ot, amely a Humán Erőforrás Menedzsmentet partnerként támogatja stratégiájának és teljesítményéhez való hozzájárulásának mérhetővé és egyedivé tételében. Ebből a szempontból nézve az eszközt a HR stratégiájának és gyakorlatának a vállalati stratégiához kapcsolása céljából tervezték, emellett képes a humán erőforrás legkritikusabb attribútumainak mérésére, a stratégiai teljesítményre gyakorolt befolyás, és hatás tekintetében.</p> <p>A mérés fő dimenziói megegyeznek az eredeti BSC szempontjaival, de a HR-re és a HRM-re vannak testreszabva.</p> <ol style="list-style-type: none"> Pénzügyi: a hierarchia csúcsa, ez a paraméter mutatja meg a HR hatását a vállalati teljesítményre (amennyiben ez pénzügyi tekintetben lehetséges) Ügyfél: a HR szolgáltatásainak belső felhasználóira és elégedettségére összpontosít. Operáció (Folyamatok): a HR saját folyamatainak hatékonyságát és eredményességét jellemzi. Stratégiai (Tanulás-Fejlesztés): a HR belső humán erőforrásait, szakismeretüket és képességeiket méri. <p>A HR Scorecard a) a HR célkitűzésekre, b) a HR munkarendszerek teljesítményére,</p>

²¹⁸ Az 5. táblázat releváns modelljeinek részletes elemzése, valamint a 2.2. fejezet szakirodalmi áttekintése alapján.

A releváns ICM modellek	Humán tőke összetevők/az adott modellben alkalmazott fő teljesítménydimenziók <i>Rövid áttekintés, kivonat</i>
	<p>c) A humán erőforrás stratégia összehangolásának szintjére, d) a HR eredményességére és e) a HR hatására fókuszál.</p> <p>Megjegyzés: bár Becker et al. [2001] eltérő minta KPI-okkal méri a HR teljesítményét, a HR Scorecard négy szempontja szerinti HR célkitűzéseket, kulcsteljesítmény-mutatókat és kezdeményezéseket a szervezetben a HR stratégiája és értéklánca szerint kell kialakítani.</p> <p>A HR Scorecard-nak a HR teljesítménymenedzsment kiegyensúlyozott struktúrájának kialakítása céljából tartalmaznia kell mind a leading, mind a lagging KPI-okat.</p> <p>A HR Scorecard által általában vizsgált minta kulcsteljesítmény-mutató témák:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A humán erőforrások hatékony és eredményes felhasználása • Szakismeretek és képességek, ideértve a tanulmányokat és tapasztalatokat • Munkavállalói elégedettség • HR költségek, létszámok • Munkahelyi légkör • Ösztönzők, karriermenedzsment • Technológia és infrastruktúra
4	<p>Skandia Navigator™</p> <p>A modellt Edvinsson és Malone fejlesztették ki: a középpontjában a humán tőke, mint az intellektuális tőke egyik kulcsfontosságú összetevője áll.</p> <p>A humán tőke azokat a stratégiai humán összetevőket foglalja magában, amelyek a szervezet számára a legtöbb értéket hozzák létre: oktatási szint, készségek és kompetenciák, tudás és tapasztalatok, lojalitás és kulcsértékek, valamint vállalati kultúra és filozófia.</p> <p>A Skandia Navigator a fenti BSC-hez hasonló struktúrát használ; itt a legtöbb esetben a humán tőkét a 'megújítás és fejlesztés fókusz' és a 'humán fókusz' jellemzi.</p> <p>A modell összességében 164 mutatót alkalmaz (ezek közül 91 az intellektuális tőkéhez kapcsolódik), a KPI-ok végső listája azonban a szervezet folyamatmodellje és stratégiája alapján kerül meghatározásra.</p> <p>A humán tőkével kapcsolatosan például a következő kulcsteljesítmény-mutatókat javasolja: felsőfokú oklevéllel rendelkező vezetők %-os aránya, a személyzet éves fluktuációja és vezetési index (csak példaképpen).</p> <p>A Skandia modell az IC-mérések egyik korai úttörője volt, de az éves szinten megvizsgálható mutatók kiemelkedően magas száma a módszer korlátait jelzi.</p>
5	<p>Intangible Assets Monitor</p> <p>Sveiby IC meghatározásával összhangban a modell a humán tőke nyomon követésére egy egyedi kategóriát alkalmaz. A 'kompetenciát' 4 fő dimenzió felhasználásával méri, ezek: a növekedés/megújulás, a hatékonyság és a stabilitás.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A humán tőke növekedését/megújulását mutatják (például): a szakmai tapasztalat átlagos ideje, az egyetemi végzettséggel rendelkező alkalmazottak aránya • A humán tőke hatékonyságának mérőszámai (többek között): alkalmazott átlagos hozzáadott értéke, szakember átlagos hozzáadott értéke, az alkalmazottak létszámváltozásának köszönhető hozzáadott értékváltozás. • A stabilitást a munkavállalói elégedettség, fluktuáció vagy átlagos munkavállalói életkor mutatja. <p>Megjegyzés: A három fő dimenzióban használt kulcsteljesítmény-mutatók a szervezet fő sikerfaktoraitól függhetnek.</p>
6	<p>Wissensbilanz (Tudásmérleg) – Ausztria</p> <p>Az eredeti 'Intellektuális tőke jelentést' az ARC (Ausztriai Kutatóközpontok) adta ki, és 2001 óta folyamatosan megjelenik. A humán tőke – mint input – mutatószámai (az ARC 2007-es jelentése alapján) a következők:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alkalmazottak száma (FTE) • Alkalmazottak száma (létszám) • Kutatók száma (létszám) • Kutatói személyzet aránya (%-os létszám) • Újonnan felvett dolgozók – összesen (FTE) • Újonnan felvett kutatók (FTE) • Távozó dolgozók összlétszáma (FTE) • Távozó kutatók összlétszáma (FTE)

A releváns ICM modellek		Humán tőke összetevők/az adott modellben alkalmazott fő teljesítménydimenziók <i>Rövid áttekintés, kivonat</i>
		<ul style="list-style-type: none"> Nyugdíjazások összesen (FTE) Személyzeti költségek (%) Nők aránya (%) Női kutatószemélyzet aránya (%-os létszám) Nők aránya a felsővezetői pozíciókban (%) Nők aránya a felügyelő és tanácsadó bizottságokban (%) Több mint egy diplomával rendelkező személyzet (kutatók %-a) Személyzetfejlesztési költség (TEUR) Összes képzési nap alkalmazottanként <p>Az egyetemekre és az Osztrák Nemzeti Bankra (stb.) vonatkozó jelentés az eredeti ARC modell alapján készült el, és most törvény szabályozza. A Humán Tőke mutatószámai ebben a verzióban a következő kulcsfontosságú dimenziókra fókuszálnak (az ONB 2006-os jelentése alapján):</p> <ul style="list-style-type: none"> Teljes foglalkoztatási struktúra (pl. összlétszám, fluktuáció, oktatási szintek) Rugalmas foglalkoztatás (pl. részmunkaidő, távmunka, kutatói szabadság) Diverzitás – A nők szerepe (pl. teljes %, menedzsment %, szakértő %) Képzések, karriermenedzsment és tehetség gondozás (pl. rotációk, képzési napok és %-os adat) Tudásmegosztás (pl. különböző kurzusokon trénerként való részvétel, előadás)
7	Wissensbilanz (Tudásmérleg) – Németország	<p>A modell alapján a kritikus IC/HC összetevők a szervezet tudásstratégiája alapján kerülnek kiválasztásra. A tudásstratégia a vállalati stratégiából vezethető le, és kiemeli a humán tőke kulcsfontosságú teljesítménydimenzióit is.</p> <p>Például: Dolgozói készségfejlesztés, Munkavállalói elégedettség, A folyamatok és a szervezet innovációja vagy rugalmassága.</p> <p>A mérhető humán tőke mutatószámok közé tartoznak:</p> <ul style="list-style-type: none"> A személyzet oktatási szintje (pl. elméleti szakértők, specialisták, képzetlen munkaerő, gyakornokok és tanulók) Egy főre jutó képzési költségek, Képzési napok száma alkalmazottanként Tapasztalat (években) Szociális kompetenciák (ügyfélkapcsolatok minősége) Motiváció és vezetői kompetenciák (munkavállalói elégedettség, fluktuáció, hiányzások)
8	Intellectual Capital Statement – Dánia	<p>A modellt Mouritsen és szakértői csapata fejlesztették ki, a Dán Tudományos, Technológiai és Innovációs Minisztérium megbízásából.</p> <p>Egyik alapvető alkotóeleme (Mouritsen korábban bemutatott intellektuális tőke definíciója szerint) az ügyfelek, a technológia és a folyamatok mellett a humán tőke – ideértve az alkalmazottak készségeit, képességeit és tudását.</p> <p>A humán tőke kulcsteljesítmény-mutatóit és kulcsdimenzióit a következő tényezők alapján definiálja, velük szoros kapcsolatban:</p> <ul style="list-style-type: none"> Narratív tudás (a misszióval/vízióval analóg módon) A vezetés kihívásai (a stratégiai célkitűzésekhez hasonlóan, de azokkal nem szükségszerűen összekapcsolódva. Ezek inkább 'problémacsomagok', amelyeket a szervezetnek meg kell oldania). Az intellektuális tőkével kapcsolatos lépések/kezdeményezések <p>A mutatószámok hatásokat (eredményeket vagy kimeneteket), lépéseket ('mit csinálunk?') és erőforrásokat ('milyen erőforrásokra van szükségünk vagy milyeneket hozunk létre?') mérnek. Ez a rendszerelmélet a korábban említett input-folyamat-eredmény logikájával van kapcsolatban.</p> <p><i>(Folytatás a következő oldalon)</i></p> <p>A humán tőke kulcsfontosságú teljesítménydimenziói és kulcsteljesítmény-mutatói a környezetbe épülnek és a specifikus tudásnarratíva, menedzsment kihívások és tevékenységek nyomon követésének céljából kell őket meghatározni. A modell tipikus HC-teljesítménydimenziói (jelenlegi ICS mintajelentések alapján²¹⁹):</p> <ul style="list-style-type: none"> <u>Forrás:</u> Alkalmazottak száma, Nemek szerinti eloszlás, Átlagos életkor, Átlagos

²¹⁹ Lásd például Mouritsen et al. [2001] és Rimmel et al. [2004].

A releváns ICM modellek		Humán tőke összetevők/az adott modellben alkalmazott fő teljesítménydimenziók <i>Rövid áttekintés, kivonat</i>
		<p>lojalítás, Oktatási struktúra, A legmagasabb végzettséggel rendelkező alkalmazottak aránya, Nemzetközi projektekben résztvevő alkalmazottak, Belülről kiválasztott vezetők, Egy alkalmazottra jutó bevétel/forgalom/nyereség, Kereszteladások, Önvezérelt csapatok (stb.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Aktivítás</u>, Új alkalmazottak, Értékelő interjúk, További képzési szükségletek, Képzési napok száma alkalmazottanként, Alkalmazottak befogadókészsége, Alkalmazottak rotálása, Mobilitás (stb.) • <u>Hatások</u>: Munkavállalói elégedettség, Munkaerővándorlás, Önkéntes elbocsátások, Hiányzás, Balesetek, Vállalati image, Alkalmazások (stb.)
9	Wissens-Scorecard	<p>Ez a modell a Balanced Scorecard tudásorientált változata, amely különleges fókusz helyez a nem tárgyasult stratégiai erőforrások által generált hozzáadott érték mögötti ok-okozati kapcsolatokra.</p> <p>A humán tudást és a humán tőkét főként a modell „Tanulás és Fejlődés” perspektívája vizsgálja. A modul kulcsteljesítmény-mutatóit a tudásstratégia definiálja és azok az intellektuális tőkéhez kapcsolódó értékteremtéshez szükséges képességekre és a tudásmenedzsment megközelítés mögötti kritikus tényezőkre fókuszálnak.</p> <p>Megjegyzés: a modell sokkal inkább koncentrálna a tudás és tudásmenedzsment gyakorlatokra és rendszerekre, mint a humán tőke menedzsmentre, azonban mivel a humán erőforrások a szervezet fontos tudásforrásai közé tartoznak, érdemes őket itt megemlíteni.</p>
10	IC Index™	<p>Ez a módszer jó példa a második generációs IC mérési gyakorlatra: úgy tervezték meg, hogy az egyéni mutatószámokat egyetlen indexbe tömörítse és különböző mutatószámok hierarchiájának alapjául szolgáljon.</p> <p>Elősegíti a szervezet értékteremtő folyamatainak jobb vizualizációját (lásd például a lenti IC Navigator-t).</p> <p>Az IC Index a stratégiai prioritások definiálásából indul ki és a stratégiából vezeti le a kritikus erőforrásokat és folyamatokat/dinamikát. Utolsó lépésként foglalkoznunk kell a legkritikusabb nem tárgyasult stratégiai erőforrások és tevékenységek (Kulcsfontosságú Sikerfaktorok) nyomon követésével.</p> <p>A modell Humán Tőke Indexe többek között a következő dimenziókat foglalja össze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A HR/HR Menedzsment kulcsfontosságú sikertényezőinek megvalósulása • Átlagos hozzáadott érték alkalmazottanként • A képzések hatékonysága és eredményessége (stb.) <p>Megjegyzés: az új innovációkat vagy üzleti lehetőségeket az Innovációs Tőke Index segítségével mérhetjük, ez azonban szorosan kapcsolódhat számos iparág humán erőforrásaihoz. A fentieknek megfelelően a humán tőke jellegű kulcsteljesítmény-mutatók a stratégiától és a KSF listától függenek.</p>
11	Intellectual Capital Navigator	<p>Stewart modellje szintén az IC mérésének egy második generációs módszere. Az intellektuális tőke minden összetevőjével kapcsolatosan három egyedi mutatószámot definiál a könyv szerinti érték-piaci érték arány meghatározására (pl. humán, ügyfél, strukturális).</p> <p>A humán tőke összetevővel kapcsolatosan a KPI-ok a következők:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A szellemi alkalmazottak fluktuációs aránya (%) • Új termék-eladások aránya az összeladáshoz viszonyítva (%) • Munkavállalói hozzáállás (lojalitás) •
12	Human Capital Intelligence	<p>A Fitz és Entz által kifejlesztett modellt a humán erőforrások és emberek pénzügyi megtérülésének (ROP) meghatározására tervezték meg, humán tőke mutatószámok csoportjainak felhasználásával.</p> <p>Kiemeli a humán tőke szakemberek és a HR alkalmazottak jelentős szerepét a szervezeti ROP minőségének alakulásában.</p> <p>A modell fő dimenziói: innováció, produktivitás és a vállalkozás minősége.</p> <p>Megjegyzés: Fő jellemzőinek eredményeképpen a jelenlegi kutatásban az ROP a rendszer egyik opcionális vezető mutatójának tekinthető; a humán tőke teljesítményére összpontosít.</p>

A releváns ICM modellek		Humán tőke összetevők/az adott modellben alkalmazott fő teljesítménydimenziók <i>Rövid áttekintés, kivonat</i>
13	MERITUM	<p>A MERITUM modellt és iránymutatásokat 1998 és 2001 között Paloma Sánchez vezetésével az Európai Bizottság hat országot képviselő szakértői csoportja fejlesztette ki.</p> <p>Az intellektuális tőkét a humán, kapcsolati és strukturális tőkeelemek alapján definiálja, és menedzsmentjének három fő szakaszát határozza meg:</p> <p><i>1. Immateriális javak beazonosítása, 2. Mérés, és 3. Menedzsment.</i></p> <p>Az IC/HC kritikus összetevőit és sikertényezőit, valamint a kulcsteljesítmény-mutatókat a stratégiai célkitűzések alapján kell meghatározni.</p> <p>A modell fő hozzáadott értéke az, ahogyan a mérés két fő dimenzióját bevezeti: – a vállalatoknak a KPI-okat az a) Immateriális erőforrások és b) Immateriális befektetések mérésére kell használniuk.</p> <p>A fejezetben korábban bemutatott statikus vs. dinamikus IC dimenziókkal kapcsolatosan hasonló megközelítést használ.</p>
14	Technology Brokers	<p>Annak ellenére, hogy ez a DIC módszer a pénzügyi értékelésre és az intellektuális tőkére fókuszál, megemlíti az értéket ad a kutatáshoz: A Technológiai ügynök modell 178 specifikus IC mutatószámával és IC audit kérdésével gyakorlatias módon járul hozzá a nem tárgyasult stratégiai erőforrások átvilágításához.</p> <p>Az IC-t négy fő összetevő, többek között az Emberközpontú Eszközök használatával definiálja. Az utóbbi fő dimenzióit és fókuszát képezik:</p> <p>Az együttes szakértelem, a kreatív és problémamegoldó-képességek, a vezetés, a vállalkozási és vezetési készségek.</p> <p>Megjegyzés: mivel 178 kérdést érint, a modell megvalósítása nem egyszerű és időszakos lehet. A legtöbb esetben nem rendszeres menedzsment értékelési célokra használják, hanem akkor, amikor a szervezet intellektuális tőkéjét pénzügyileg értékeli. Egy másik kihívás, hogy a módszer a pénzügyi értéket egy sor kvalitatív kérdés és a Likert-skála felhasználásával számolja ki.</p>
15	HR Controlling Rendszer ²²⁰	<p><i>Nem egy specifikus IC-mérési eszköz, bár a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerekbe integrálására gyakorolt befolyása miatt amennyiben egy szervezet az alkalmazása mellett dönt, a HR Controlling Rendszernek jelentős hatása lehet a humán erőforrások és a humán tőke teljesítményével kapcsolatos adatokra és információra. Ennek eredményképpen itt meg kell említenünk a HR controlling fő dimenzióit, bár a disszertáció a humán tőkével kapcsolatosan csak a vállalati szintre és a stratégiai kulcsteljesítmény-mutatókra fókuszál.</i></p> <p><i>A HR Controlling Rendszer egy átfogó megközelítés, folyamatok és eszközök halmaza, amely a humán erőforrások és a HR-funkció teljesítményének megtervezésére és mérésére szolgál. A legtöbb esetben egy HR Controlling eszköztár a következő fő dimenziókat alkalmazza:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Készségek és kompetenciák, végzettség • Elégedettség, motiváció • Költségek <p><i>Megjegyzés: A disszertáció nem tárgyalja az operacionális HR controlling fogalmakat és eszközöket. A fókusz a vállalati stratégia végrehajtásán és a humán tőke hozzájárulásán van.</i></p>

Forrás: A 2.2.1-es és 2.2.2-es fejezetek szakirodalmi áttekintése

Megjegyzés: többek között ez a táblázat képezi a tipikus humán tőke dimenziókat tartalmazó konszolidált lista hátterét, amelyet a 2.4. fejezet 6. táblázata foglal össze.

²²⁰ A HR Controllinggal kapcsolatos definíciókra és eszközökre vonatkozó további részletekért lásd például: Potthoff – Trescher, Wunderer – Sailer, Brinkmann, Hentze – Kammel, in Sorossy [2011].

9.2 Az empirikus kutatás során, a 2018-as adatgyűjtési körben alkalmazott kvalitatív kérdőív teljes struktúrája és tartalma^{221, 222}

A 2018-AS KÉRDŐÍV STRUKTÚRÁJA ÉS TARTALMA	
<p>A következő kérdések a legfontosabb adminisztratív adatok felvételére szolgálnak.</p> <p>Fontos, hogy a teljes kérdőív, valamint az abban megadott adatok is abszolúte anonímak: az alábbi adatok is csupán elemzéstechnikai célokat szolgálnak.</p> <p>Az egyedi kitöltők és válaszok nem azonosíthatók!</p>	
1. Melyik évben csatlakoztál az ...(vállalat)... csapatához?	(év)
<p>2. Milyen szakmai területen dolgozol jelenleg az ...nél?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befektetés- és portfóliókezelés • Üzlet- és termékfejlesztés • Marketing és értékesítés • Back-office • Egyéb, mégpedig: ... 	
3. Mióta dolgozol ezen a területen?	(év)
<p>4. Amennyiben más területen is dolgoztál az ...(vállalatnál)..., kérlek jelezd, hogy melyik volt a legutolsó ilyen jelenlegi pozíciót megelőzően!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befektetés- és portfóliókezelés • Üzlet- és termékfejlesztés • Marketing és értékesítés • Back-office • Egyéb, mégpedig: ... 	
5. Vezető beosztásban dolgozol jelenleg?	(igen/nem)
6. Mióta töltöd be az adott vezetői szerepet?	(év)
<p>A következő kérdések a ...(vállalat)... kulcsfontosságú stratégiai erőforrásainak, azon belül pedig a humán tőke szerepének jobb megértését célozzák.</p>	
<p>7. Mit gondolsz az alábbi tényezők szerepéről az ...(vállalat)... teljesítménye szempontjából?</p> <p>Állítsd sorrendbe az alábbi tényezőket a cég teljesítményéhez való hozzájárulás szempontjából (1 = legfontosabb; 3 = legkevésbé fontos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humán erőforrás jellemzői • Kapcsolatok (Piaci és ügyfél kapcsolatok, hatósági és egyéb kapcsolatok) • Szervezet felépítése és folyamatai 	

²²¹ A 2018-as Felmérés mellett empirikus adatok gyűjtése és elemzése céljából számos további forrást használtam fel, többek között dokumentumelemzéseket, vezetői interjúkat 2008-ból, 2010-2012-ből és 2018-ból, valamint 2018-as fókuszcsoporthoz tartozó elemzéseket. A felmérést a cég 15 dolgozója töltötte ki, akik jelentős ideig dolgoztak mindkét ügyvezető irányítása alatt. Alapvetően online eszköz, de a szervezeti tagok gondosan megformázott és kialakított papírmintában is megkapták.

²²² Az esettanulmányban szereplő szervezet kérésének megfelelően, a vállalat neve nem hozható nyilvánosságra. Ennek megfelelően minden olyan információt, amely alapján a szervezet beazonosítható lenne (többek között a Bevezetést a felmérésbe, amely az első fejezet volt, mielőtt a szervezeti tagok elkezdték kitölteni a kérdőívet), eltávolítottam.

A 2018-AS KÉRDŐÍV STRUKTURÁJA ÉS TARTALMA

8. Kérlek válassz ki maximum 5 kulcstényezőt az alábbiak közül és **össz szét 30 pontot a kiválasztott tényezők között oly módon, hogy az adott tényezőhöz rendelt számérték annak a relatív ráhatását (fontosságát) mutatja a cég teljesítménye (eredményessége) szempontjából!**

- Munkatársak szakmai tudása es tapasztalata
- Munkatársak hozzáállása és motivációja
- Munkatársak egyéb jellemzői
- Piaci megjelenés és hálózat
- Egyedi ügyfélkapcsolatok minősége
- Piaci információhoz való hozzáférés
- Szakmai szervezetekhez, illetve szabályozó hatósághoz való kapcsolat
- Szervezet formális struktúrája, folyamatai
- Szervezeti kultúra és leadership
- Hozzáférés a tehetségekhez, munkaerő piaci megjelenés
- Egyéb - amennyiben szükséges, nevez meg maximum további két tényezőt:
 1. ...
 2. ...

9. Hogyan értékelnéd a humán tőke szerepét a cég eredményessége és piaci sikere szempontjából? **Válassz ki egyet az alábbi opciók közül!**

1 – Egyáltalán nem fontos, 2 – Inkább nem fontos, 3 – Nem tudom eldönteni, 4 – Inkább fontos, 5 – Teljes mértékben fontos

10. Meglátásod szerint az alábbi két vezérigazgató hogyan értékeli a humán tőke szerepét a cég eredményessége és piaci sikere szempontjából? **Mindkét alábbi vezető esetében válassz ki egyet az alábbiak közül!**

- a. **Horváth Imre esetében:**

1 – Egyáltalán nem fontos, 2 – Inkább nem fontos, 3 – Nem tudom eldönteni, 4 – Inkább fontos, 5 – Teljes mértékben fontos
- b. **Kovács Botond esetében:**

1 – Egyáltalán nem fontos, 2 – Inkább nem fontos, 3 – Nem tudom eldönteni, 4 – Inkább fontos, 5 – Teljes mértékben fontos

11. Véleményed szerint melyek a legfontosabb humán jellemzők a ...(vállalat)... stratégiája és teljesítménye szempontjából? **Válassz ki maximum hármat, és állítsd őket fontossági sorrendbe (1 = legfontosabb)**

- **Stabilitás és növekedés** - pl. Szakmai tapasztalat, Munkaerőpiaci imázs, Új vagy Kilépő munkatársak száma, Fluktuáció
- **Készségek és képességek** - pl. Képzettség, Képzések és tréningek, Tudásmegosztás, Belső és egyéb szakmai események
- **Attitűd és lojalitás** - pl. Munkatársak motivációja, Munkatársak elégedettsége, Évek száma a szervezetben, Csapatszellem
- **Diverzitás** - pl. Rugalmas foglalkoztatás, Nők aránya, Szakmai diverzitás
- **Humán eredményesség** - pl. Bevétel per munkatárs, Profit per munkatárs, Ügyfélelégedettség
- **Humán hatékonyság** - pl. Személyi költségek, HR folyamatok, HR költségvetés

12. Meglátásod szerint az alábbi két vezérigazgató mely humán jellemzőket tekint(ett) a legfontosabbnak a ...(vállalat)... stratégiája és teljesítménye szempontjából?

Válassz ki maximum hármat mindkét vezető esetében, és állítsd őket fontossági sorrendbe (1 = legfontosabb)

- a. Horváth Imre esetében:

A 2018-AS KÉRDŐÍV STRUKTURÁJA ÉS TARTALMA

- **Stabilitás és növekedés** - pl. Szakmai tapasztalat, Munkaerőpiaci imázs, Új vagy Kilépő munkatársak száma, Fluktuáció
- **Készségek és képességek** - pl. Képzettség, Képzések és tréningek, Tudásmegosztás, Belső és egyéb szakmai események
- **Attitűd és lojalitás** - pl. Munkatársak motivációja, Munkatársak elégedettsége, Évek száma a szervezetben, Csapatszellem
- **Diverzitás** - pl. Rugalmas foglalkoztatás, Nők aránya, Szakmai diverzitás
- **Humán eredményesség** - pl. Bevétel per munkatárs, Profit per munkatárs, Ügyfélelégedettség
- **Humán hatékonyság** - pl. Személyi költségek, HR folyamatok, HR költségvetés

b. Kovács Botond esetében:

- **Stabilitás és növekedés** - pl. Szakmai tapasztalat, Munkaerőpiaci imázs, Új vagy Kilépő munkatársak száma, Fluktuáció
- **Készségek és képességek** - pl. Képzettség, Képzések és tréningek, Tudásmegosztás, Belső és egyéb szakmai események
- **Attitűd és lojalitás** - pl. Munkatársak motivációja, Munkatársak elégedettsége, Évek száma a szervezetben, Csapatszellem
- **Diverzitás** - pl. Rugalmas foglalkoztatás, Nők aránya, Szakmai diverzitás
- **Humán eredményesség** - pl. Bevétel per munkatárs, Profit per munkatárs, Ügyfélelégedettség
- **Humán hatékonyság** - pl. Személyi költségek, HR folyamatok, HR költségvetés

13. Összességében hogyan értékeled a humán erőforrás menedzsment gyakorlatot a ... (vállalat) ... esetében?

Kérlek, hogy értékelj az alábbi szempontokat egy 1-től 5-ig tartó skálán (ahol 1 = Egyáltalán nem megfelelő; 5 = Teljes mértékben megfelelő)!

- Horváth Imre esetében
 - Kovács Botond esetében
 - Személyes meglátásod szerint szükséges szint
- HR irányelvek és alapelvek megléte
 - HR stratégia megléte
 - HR szolgáltatások színvonala
 - Munkakörnyezet minősége
 - Szervezetben belüli kommunikáció minősége, szintje
 - Képzés és fejlesztés szintje
 - Javaldalmazási és kompenzációs rendszer működése
 - Képességek, készségek rendszeres elemzése
 - Munkaerő-tervezés mikéntje
 - Karrier-tervezés mikéntje
 - Szervezeti kultúra
 - Mentorálás
 - Csapatszellem, csapatépítés
 - Rugalmas munkavégzési formák megléte
 - Work-life balance

A következő kérdések a stratégiai és teljesítménymenedzsment gyakorlatra fókuszálnak az ... (vállalat) ... esetében.

Fő cél annak jobb megértése, hogy a humán tőke milyen módon jelenik meg a teljesítménymenedzsment gyakorlatban, illetve a véleményed szerint szükséges-e bármilyen változtatás.

14. Meglátásod szerint melyek azok a kulcstényezők, amelyekre vonatkozóan az OTP Alapkezelő felsővezetése készít rendszeres vagy eseti elemzéseket, illetve riportokat?

Kérlek, értékelj az alábbi tényezőket egy 1-től 5-ig tartó skálán az alábbiak szerint:

1 - Egyáltalán nem alkalmaz; 2 - Nem alkalmaz; 3 - Nem tudom eldönteni; 4 - Eseteként alkalmaz; 5 - Rendszeresen alkalmaz

A 2018-AS KÉRDŐÍV STRUKTURÁJA ÉS TARTALMA

- a. Horváth Imre esetében
- b. Kovács Botond esetében
- c. Személyes meglátásod szerint szükséges szint és fontosság
 - Munkatársak szakmai tudása és tapasztalata
 - Munkatársak hozzáállása és motivációja
 - Munkatársak egyéb jellemzői
 - Piaci megjelenés és hálózat
 - Egyedi ügyfélkapcsolatok minősége
 - Piaci információhoz való hozzáférés
 - Szakmai szervezetekhez, illetve szabályozó hatósághoz való kapcsolat
 - Szervezet formális struktúrája, folyamatai
 - Szervezeti kultúra és leadership
 - Hozzáférés a tehetségekhez, munkaerő piaci megjelenés
 - Egyéb - amennyiben szükséges, nevez meg maximum további két tényezőt:
 1. ...
 2. ...

15. Kérlek, hogy értékeld 1-től 10-ig tartó skálán az alábbi állításokat! (1 - Egyáltalán nem értek egyet; 10 - Leginkább egyetértek)

- a. Horváth Imre esetében
- b. Kovács Botond esetében
- c. Személyes meglátásod szerint szükséges szint és fontosság (ahol 10 legfontosabb)
 - A stratégiai célok között vannak humán célok is
 - Alkalmazunk mutatószámokat a humán tényezők és teljesítmény nyomonkövetésére
 - Alkalmazunk számszerű célértékeket a humán tényezők és teljesítményelvárások kijelölésére
 - Rendszeresen alkalmazunk vezetői elemzéseket, illetve beszámolókat a humán tényezők és teljesítmény nyomonkövetésére
 - Alkalmazuk egyedi vezetői elemzéseket (ad-hoc riportokat) a humán tényezők és teljesítmény nyomonkövetésére
 - A felsővezetés tagjai rendszeresen egyeztetnek a humán tényezők és teljesítmény alakulásáról
 - A felsővezetés tagjai esetenként egyeztetnek a humán tényezők és teljesítmény alakulásáról
 - Vannak olyan munkatársak, akinek a javadalmazása függ a humán tényezők és teljesítmény alakulásától

16. Meglátásod szerint melyek azok a humán dimenziók, amelyekre vonatkozóan a ...(vállalat)... felsővezetése rendszeres vagy eseti elemzéseket, illetve riportokat alkalmaz?

Válassz az alábbi opciók közül: 1 - Egyáltalán nem alkalmaz; 2 - Általában nem alkalmaz; 3 - Nem tudom eldönteni; 4 - Esetenként alkalmaz; 5 - Rendszeresen alkalmaz

- a. Horváth Imre esetében
- b. Kovács Botond esetében
- c. Személyes meglátásod szerint szükséges szint és fontosság (ahol 5 legfontosabb)
 - **Stabilitás és növekedés** - pl. Szakmai tapasztalat, Munkaerőpiaci imázs, Új vagy Kilépő munkatársak száma, Fluktuáció
 - **Készségek és képességek** - pl. Képzettség, Képzések és tréningek, Tudásmegosztás, Belső és egyéb szakmai események
 - **Attitűd és lojalitás** - pl. Munkatársak motivációja, Munkatársak elégedettsége, Évek száma a szervezetben, Csapatpszellel
 - **Diverzitás** - pl. Rugalmas foglalkoztatás, Nők aránya, Szakmai diverzitás
 - **Humán eredményesség** - pl. Bevétel per munkatárs, Profit per munkatárs, Ügyfélelégedettség
 - **Humán hatékonyság** - pl. Személyi költségek, HR folyamatok, HR költségvetés

A 2018-AS KÉRDŐÍV STRUKTURÁJA ÉS TARTALMA

Egyéb - ha szükségesnek látod, nevezd meg maximum további két dimenziót, ami a véleményed szerint kiemelten fontos:

1. ...
2. ...

17. Kérlek, hogy értékeld az alábbi tényezőkre vonatkozó teljesítményadatokat elérhetőségét és megbízhatóságát (5 - Kiváló, 4 - Jó, 3 - Közepes, 2 - Elégséges, 1 - Elégtelen)

- a. Horváth Imre esetében
- b. Kovács Botond esetében
- c. Személyes meglátásod szerint szükséges szint és fontosság (ahol 5 legfontosabb)
 - Pénzügyi teljesítmény
 - Piaci trendek és teljesítmény
 - Ügyfélelégedettség
 - Működési hatékonyság
 - Munkatársak egyéni teljesítménye
 - Teljesítményadatok minősége összességében

A következő kérdések a ... (vállalat)... korábbi és jelenlegi vezérigazgatóinak vezetési gyakorlatának és stílusának jobb megértésére szolgálnak.

A fő cél a két felsővezető irányítási gyakorlata közötti hasonlóságok és potenciális különbségek feltárása. Az esetlegesen feltárt hasonlóságok vagy különbségek semmilyen esetben sem értelmezendők pozitív vagy negatív jellemzőként, azok sokkal inkább jelentenek az adott vezetőre az adott pillanatban jellemző vezetési stílusjegyeket a kutatási modellben. Bármely vezetési stílus lehet eredményes a szervezetekben, az adott szervezettől és situációtól függően.

18. Kérlek, hogy jellemezd az alábbi menedzsmenteszközöket, amelyeket az adott vezérigazgató jellemzően alkalmaz(ott) az ... (vállalatban)...!

Válassz az alábbi kategóriák közül minden állítás és mindkét vezető esetében: 5 - Teljes mértékben jellemző, 4 - Inkább jellemző, 3 - Nem tudom eldönteni, 2 - Inkább nem jellemző, 1 - Egyáltalán nem jellemző.

- a. Horváth Imre esetében
- b. Kovács Botond esetében
- c. Személyes meglátásod szerint szükséges szint és fontosság (ahol 5 legfontosabb)
 - Hosszú távú célok és stratégiai irányok kijelölése
 - Hosszú távú célok és stratégiai irányok megvitatása a munkatársakkal
 - Hosszú távú célok és stratégiai irányok megvitatása legalább a középvezetőkkel
 - Hosszú távú célok és stratégiai irányok egyértelmű kommunikációja a szervezetben
 - Stratégiai mutatószámok alkalmazása (konkrét célérték nélkül)
 - Stratégiai mutatószámok alkalmazása konkrét célértékekkel
 - Operatív mutatószámok alkalmazása
 - Célok hozzárendelése az egyes vezetőkhez, illetve kollégákhoz (célélérési felelősséggel)
 - Vezetői teljesítménybeszámolók, és elemzések a stratégiai célok eléréséről
 - Vezetői teljesítménybeszámolók, és elemzések az operatív teljesítményről
 - Vezetői értekezlet a stratégiai célélérés átbeszélésére
 - Vezetői értekezlet az OTP Alapkezelő operatív teljesítményének átbeszélésére
 - Vezetői értekezlet az egyéni teljesítmények átbeszélésére
 - Egyéni javadalmazás, illetve bónusz összekapcsolása szervezeti teljesítménnyel
 - Egyéni javadalmazás, illetve bónusz összekapcsolása az egyéni célok elérésével

A 2018-AS KÉRDŐÍV STRUKTURÁJA ÉS TARTALMA

19. Mi vagy mi lehetne a fenti vezetési eszközök fő célja, illetve funkciója a ...(vállalat)... esetében?

Válassz az alábbi kategóriák közül minden állítás és mindkét vezető esetében: 5 - Teljes mértékben fontos, 4 - Inkább fontos, 3 - Nem tudom eldönteni, 2 - Inkább nem fontos, 1 - Egyáltalán nem fontos.

- a. Horváth Imre esetében
 - b. Kovács Botond esetében
 - d. Személyes meglátásod szerinti fontosság (ahol 5 legfontosabb)
-
- Teljesítmény nyomon követése és értékelése
 - Befolyásolni a munkatársak mindennapi kulcsdöntéseit és munkáját
 - Biztonságot, struktúrát, illetve fogódzót nyújtani a szervezetben ("pszichológiai támasz")
 - Adatgyűjtés, strukturálás és elemzés a lehető legjobb döntések alátámasztására
 - Egyéb - amennyiben szükséges, nevezd meg maximum kettőt alább:
 1. ...
 2. ...

20. Kérlek, hogy értékelj az alábbi állításokat aszerint, hogy azok mennyire jellemzőek az adott vezérigazgató vezetői stílusára vonatkozóan!

Válassz az alábbi kategóriák közül mindkét vezető, és állítás esetében: 5 - Teljes mértékben jellemző, 4 - Inkább jellemző, 3 - Nem tudom eldönteni, 2 - Inkább nem jellemző, 1 - Egyáltalán nem jellemző.

- a. Horváth Imre esetében
 - b. Kovács Botond esetében
-
- "Csináld, amit mondok"
 - "Gyere velem"
 - "Az emberek az első"
 - "Mit gondolsz?"
 - "Csináljuk együtt"
 - "Próbáld ki ezt"

21. Kérlek, hogy válassz ki mindkét vezető esetében kettőt az alábbi állítások közül mégpedig úgy, hogy a kiválasztott állítások az adott vezérigazgatóra leginkább jellemzőek a Te meglátásod szerint!

- a. Horváth Imre esetében
 - b. Kovács Botond esetében
-
- "Azonnali megfelelést vár el"
 - "Mobilizálja azt embereket a célok irányába"
 - "Harmóniára törekszik"
 - "Konszenzusra törekszik és bevon bennünket döntéshozatalba"
 - "Magas elvárásokat támaszt, önmagával szemben is"
 - "Fejleszti az embereket a jövő érdekében"

22. Mennyire jellemzőek a ...(vállalat)... felsővezetésére az alábbi kifejezések?

Kérlek, hogy a lenti táblázatban szereplő állítaspárokat értékelj úgy, hogy abba a cellába teszel x-et, amely szerinted leginkább jellemző, illetve közel áll az adott vezérigazgató vezetési stílusához!

A 2018-AS KÉRDŐÍV STRUKTURÁJA ÉS TARTALMA

a. Horváth Imre esetében

Vizionárius gondolkodó						Racionális tervező
Változásra törekszik						Stabilitásra törekszik
Célelés mindenáron						Költségvetés tartása mindenáron
Érzések fontosak						Elemzések, számok fontosak
Kommunikáció						Strukturák, szabályok
Emberek						Rendszerek
Motivációra épít						Kontrol mechanizmusokat alkalmaz
Kockázatvállalás						Kiszámíthatóság
Piac						Szervezet
Jót csinálni						Jól csinálni
Csak az irányokat jelöli ki						Részletes menetrend szerint halad

b. Kovács Botond esetében

Vizionárius gondolkodó						Racionális tervező
Változásra törekszik						Stabilitásra törekszik
Célelés mindenáron						Költségvetés tartása mindenáron
Érzések fontosak						Elemzések, számok fontosak
Kommunikáció						Strukturák, szabályok
Emberek						Rendszerek
Motivációra épít						Kontrol mechanizmusokat alkalmaz
Kockázatvállalás						Kiszámíthatóság
Piac						Szervezet
Jót csinálni						Jól csinálni
Csak az irányokat jelöli ki						Részletes menetrend szerint halad

23. Mennyire jellemzőek a következő kifejezések az OTP Alapkezelőre a Te meglátásod szerint?

Válassz az alábbi kategóriák közül mindkét vezető, és kifejezés esetében: 5 - Teljes mértékben jellemző, 4 - Inkább jellemző, 3 - Nem tudom eldönteni, 2 - Inkább nem jellemző, 1 - Egyáltalán nem jellemző.

a. Horváth Imre esetében

b. Kovács Botond esetében

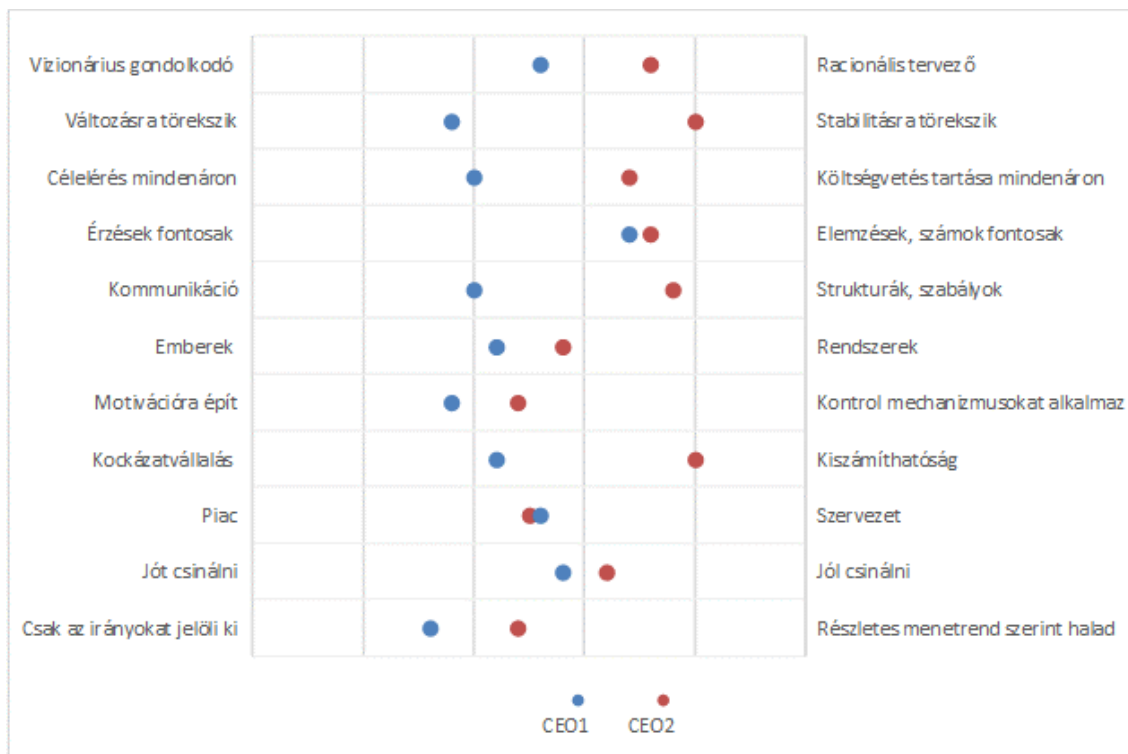
- Központosított döntéshozatal
- Csapat
- Szabadság
- Diskusszió
- Kényszer
- Kreativitás
- Nyitottság
- Elveszettség-érzés/ Bizonytalanság
- Újítás, innováció

24. Mi az a szó vagy kifejezés, ami elsőre eszedbe jut az egyes alábbi két felsővezető vezetési gyakorlatáról, illetve stílusáról?

a. Horváth Imre esetében

b. Kovács Botond esetében

9.3 További érdekes információk a két felsővezető vezetési stílusára és leadership jegyeire vonatkozóan (Kotter leader-manager modelljének dimenziói alapján)²²³



26. ábra – A két felsővezető relatív összehasonlítása a fenti címben szereplő leadership modell kulcsdimenziói alapján (excerpt)

(A 2018-as kérdőív és fókuszcsoporthoz alapján, valamint szintén összevetve a 2008 és 2018 közötti vezetői interjúk eredményeivel)

²²³ A dolgozat és a kutatási modell Goleman leadership modelljén alapul (lásd részletesen a 4.2. fejezetet). További betekintésképpen azonban a Kotter-féle kulcsdimenziók csak itt a Függelékben találhatóak meg.