

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Harangozó Tamás

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

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

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Lázár László, Ph.D
egyetemi docens

Budapest, 2018

**Vezetéstudományi Intézet
Vezetés és Kontroll Tanszék**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Harangozó Tamás

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

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

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Lázár László, Ph.D
egyetemi docens

Tartalomjegyzék

1. Szakirodalmi áttekintés és kutatási célok	4
1.1 A téma relevanciája	4
1.2 Az elméleti háttér áttekintése és a kutatási célok meghatározása	8
2. A kutatás keretei.....	11
2.1 Kutatási modell és hipotézisek	11
2.2 Az empirikus kutatás módszertana	17
3. Hipotézisek elemzése az esettanulmány szervezetben.....	20
4. A kutatási eredmények összefoglalása.....	24
4.1 Gyakorlati vonatkozások.....	24
4.2 Elméleti vonatkozások	27
4.3 Dilemmák és lehetséges következő lépések	30
5. Hivatkozások.....	33
6. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk.....	36

1. Szakirodalmi áttekintés és kutatási célok

1.1 A téma relevanciája

Az nem tárgyasult stratégiai erőforrások (vagy másképpen: szellemi tőke, intellektuális tőke, illetve tudástőke) menedzsmentje és a vele kapcsolatos kihívások tárgyalása nem új azonban még mindig releváns téma a stratégiai és teljesítménymenedzsment, illetve vezetői számvetési szakirodalomban – mind elméleti, mind gyakorlati szempontból¹. Az ICM² dialógus első 1990-es években induló fázisát intenzív diszkusszió jellemezte, a fókuszba elsősorban az intellektuális tőke menedzsment relevanciáját és fogalmi keretét helyezve. Ez követően a megközelítés erőteljes gyakorlati irányba fordult: az 1990-es évek második felében, illetve 2000-es évek elején számos tudatosan a tudástőke mérése és megragadására tervezett menedzsmenteszköz jelent meg a szakirodalomban és a vállalati gyakorlatban egyaránt. Ezek a módszerek lefedték a vállalati funkciók legnagyobb részét, beleértve a stratégiai, teljesítménymenedzsment, a vezetői számvetés, illetve a menedzsmentkontroll (kontrolling) területét is. A 2000-es évek második felét jellemző relatív csöndet követően, a legutóbbi ICM kutatások a fent említett – több mint 40 különböző – vezetési- és menedzsmenteszköz alkalmazása során felmerült releváns gyakorlati kihívások és kritikák, valamint azok mögött meghúzódó okok jobb megértése és az azokra adott válaszok megtalálása fókuszálnak. Számos kutató és kutatócsoport ismerte fel, hogy a kritikákra adott válaszok nélkül az ICM megközelítés elméleti és gyakorlati hatása is nagyban elmarad a korábbi várakozásoktól (lásd, többek között: Bontis [2001], Juhász [2004] és [2016], Kaufmann-Schneider [2004], Tóth [2008], Dumay [2009], Guthrie et al. [2012], Dumay-Garanina [2013]).

A gyakorlati kihívások és kritikák, valamint annak ellenére, hogy az ICM megközelítés eddig az eredetileg vártnál kisebb hatást gyakorolt a szervezeti és menedzsment-gyakorlatra, a legtöbb szakértő és kutató továbbra is egyetért abban, hogy a nem tárgyasult stratégiai erőforrások, illetve az annak egyik legfontosabb elemét jelentő emberi tőke, a legtöbb szervezetben kritikus szerepet játszik a vállalati a stratégia és teljesítmény szempontjából. Ez különösen igaz az ún. tudáságazatokban³, mint pl. az oktatás, a pénzügyi szolgáltatások, a szoftverfejlesztés, a divatszektor, tanácsadás vagy technológia és innovációra épülő szolgáltatások. Ezekben, de sok más szektorokban is a humán tőke – vagy, ahogy Austin és Larkey utal rá, a *tudásmunkások* tudása, tapasztalata és motivációja –

¹ A tudástőke szerepével kapcsolatos diszkusszió a klasszikus tudásmenedzsment és HR szakirodalomig is visszanyúlik (előbbi oldalról lásd például, Davenport – Prusak [2001], Hislop [2009], Dalkir [2011], Gudas [2012], míg HR-menedzsment szempontból többek között Beer et al [1985] munkája releváns).

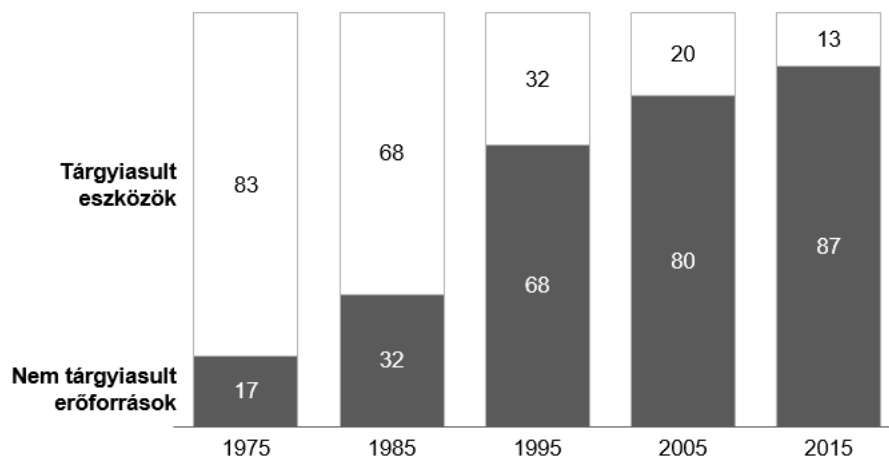
² ICM = Intellectual Capital Management (Intellektuális-tőke-menedzsment)

³ Lásd például, Juhász [2004] és [2016].

hatékony és eredményes menedzsmentje rendkívül fontos a szervezet sikeressége szempontjából (Austin-Larkey [2007]).

A fenti felvetések mellett számos kutatási eredmény és tendencia is utal arra, hogy az immateriális stratégiai erőforrások, illetve tudástőke jelentős szerepet játszanak mind a vállalati értékteremtésbe, mind a teljesítményben:

- *A piac és a könyv szerinti érték között egyre növekvő eltérés az egyik ilyen.* Ahogyan a következő ábra szemlélteti (1. ábra), az immateriális javak vállalati értékben való részesedése nemcsak a pénzügyi válság előtt volt jelentős, hanem jelenleg is az (több mint 85%). Más szavakkal: annak ellenére, hogy kisebb csökkenés következett be az S&P 500 vállalatok piaci és könyv szerinti értékarányában⁴ a válság után, az átlagos mutatóérték továbbra is 2,68 (az Ocean Tomo LLC [2015] és Mahn [2015]) alapján).



1. ábra - Az S&P 500 vállalatok piaci értékének összetevői (%-ban)
(Ocean Tomo LLC [2015] elemzése alapján)

- *A nem tárgyasult stratégiai erőforrásokba, illetve a humántőkébe történő beruházások általános növekedése egy újabb.*

Leonard Nakamura számításai szerint az amerikai székhelyű vállalatok már 2001-ig bezárólag több mint 1 trillió dollárt fektettek immateriális stratégiai eszközökbe. Tekintettel arra, hogy a tudástőkébe történő befektetések növekedési üteme csak az 1980-as években nőtt meg jelentősen, a szerző becslése szerint az USA-ban működő magánvállalatok szellemi tőkébe történő hosszú távú befektetési mérlege várhatóan 6 trillió amerikai dollár körül lesz (Nakamura [2001], idézi: Lev-Zambon [2003]).

⁴ Market-to-Book ratio.

Egy friss, immár a legutóbbi pénzügyi válság után készített tanulmány eredményei szintén megerősítik a fenti tendenciát: a Statista adatbázisában szereplő szervezetek vezetői szerint az emberek vagy humán tőke, a márkák, az ügyfélkapcsolatok, a szervezet stratégiai partnerei, az innováció és szabadalmak, valamint a rugalmas szervezet a legfontosabb stratégiai erőforrások. Az ezekbe történő vállalati befektetések szintje továbbra is óriási (lásd, Statista [2017]⁵).

- A fent említett pénzügyi és számviteli tanulmányok jó kiindulási pontot adnak, azonban korántsem jelentik az egyetlen olyan szervezeti megközelítést, amely kihangsúlyozza a nem tárgyasult stratégiai erőforrások kritikus szerepét, valamint a szellemi tőke szervezeti hozzájárulásának megragadása, illetve hatékony mérésének és menedzsmentjének szükségességét. A ICM jelenséget szélesebb *stratégiai, szervezeti és teljesítménymenedzsment szempontból vizsgálva* további fontos kutatási eredményeket és tanulmányokat lehet felsorolni a szellemi tőke kiemelt szerepére és szervezeti hatására vonatkozóan.

Többek között:

- Az egyik leggyakrabban hivatkozott amerikai kutató, Baruch Lev szerint például a *tapasztalt munkaerő, védjegyek, know-how, szoftverek, ügyfélkapcsolatok, márkavérték, jól fejlett és hatékony szervezeti folyamatok, valamint innovatív üzleti modellek* játsszák a döntő szerepet szervezet növekedésében és teljesítményében egyaránt. A szerzők kiemelik emellett, hogy a fenntartható értékteremtés nem lehetséges e legfontosabb immateriális teljesítményelemek tudatos nyomon követése és menedzsmentje nélkül (Lev [2004]). Az első lépés az intellektuális tőke kulcselemeinek azonosítása és mérése, nem csak, illetve elsősorban pénzügyileg, hanem a stratégia és a szervezeti kontextus szempontjából.
- Hasonlóképpen, egy a 2000-es évek elejétől származó másik tanulmány szintén kiemeli a nem tárgyasult elemek fontosságát. A szerző szerint *a piac liberalizáció és bővülés, a szellemi tulajdon jobb védelme, a fokozott információcsere, az új ICT eszközök és rendszerek alkalmazása, valamint a termék- és technológia-innovációk* jelentik a fenntarthatóan magas vállalati teljesítmény alapját (Teece [2000])⁶. Mivel a fenti tényezők többsége szorosan kapcsolódik az immateriális stratégiai erőforrásokhoz és tudástőkéhez, azok mérésére és tudatos menedzsmentje szintén kritikus szerepet kap a szervezet sikere szempontjából.

⁵ A Statista adatbázisa szerint például top 20 amerikai csak önmagában több mint 60.000 szabadalmat vásárolt 2015-ben. A listán szereplő néhány befektetési társaság mellett olyan cégeket találunk, mint a Hewlett-Packard (10.219), a Nokia (7.245), az Olympus (1.990), a Roche Diabetes Care (1.212), az Intel (1.039) vagy az Energizer (582). Ezen felül, csak 2014-ben több mint 3000 új nem tárgyasult erőforrásokhoz kapcsolódó védjegy tulajdonos regisztrált a szervezetnél. További részletekért, és példákért lásd: Statista [2017], vagy www.statista.com.

⁶ Emellett, szorosan kapcsolódva e tanulmányhoz, ki kell emelni, hogy a nem tárgyasult stratégiai erőforrások tökéletes alapot nyújtanak a szervezet számára, hogy alapvető kompetenciákat alakítson ki (lásd a VRIO / VRIN kritériumokat, amelyeket az RBV megközelítés határoz meg, Lásd például: Prahalad - Hamel [1990]).

- Egy másik, amerikai székhelyű szervezetek felsővezetőire fókuszáló kutatásban a megkérdezett vezetők 84%-a hangsúlyozta a magasan képzett és motivált munkaerő (*humán tőke*) kritikus szerepét a vállalati értékteremtés és teljesítmény szempontjából. Ezen túlmenően, a megkérdezett vezetők nemcsak, hogy jelenlegi helyzet fennmaradását tartják valószínűnek, hanem annak további erősödésére számítanak (Oliver [2001], idézi: Juhász [2004]).
- Hasonló következtetést lehet levonni egy magyar kutatási projektből is: a KPMG és a Pannon Egyetem által közösen végzett tanulmányban a résztvevő 130 magyarországi vállalat 77%-a a nem tárgyasult erőforrásokat és humán tőkét a szervezet kritikus stratégiai erőforrásaiként kategorizálta (KPMG-BME Akadémia - Pannon Egyetem [2006]).
- Végezetül Juhász [2016] átfogó kutatási modell alkalmazott, amikor a saját többéves, különböző magyarországi gyártó és szolgáltató szervezet több mint 300 pénzügyi és felsővezetőjére kutatási eredményeit konszolidálta. *A konszolidált eredmények alapján az érintett vezetők átlagosan legalább 48 és 51% közé teszik az immateriális erőforrások hatását a cég értékére és teljesítményére vonatkozóan.* Érdekes módon azonban a legtöbb vállalat viszonylag kevés figyelmet fordít ezen erőforrások mérésére és menedzselésére.

Amennyiben a nem tárgyasult erőforrások olyan kritikus szerepet töltenek be a szervezeti értékteremtésben és a teljesítményben, mint ahogy a fenti kutatások állítják, akkor a vállalatvezetésnek tudatos figyelmet kell fordítania azok megragadására, mérésére és tudatos fejlesztésére a vállalat sikere és eredményessége érdekében.

A stratégiai teljesítménymenedzsment (vagy: SPM, Strategic Performance Management) szempontjából mindez azt jelenti, hogy a kapcsolódó kulcsfontosságú kulcsteljesítmény-dimenziókat, illetve sikertényezőket be kell illeszteni az SPM rendszerbe – még akkor is, ha kontextus és a menedzsment információigénye és fókusza befolyásolja is a konkrét mutatószámokat és érintett SPM-elemeket (lásd később). Ez az elvárás az emberi tőke esetében is érvényes, mivel az immateriális stratégiai erőforrások egyik legfontosabb kategóriája.

A stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerek bevezetése és sikeres alkalmazása nem könnyű feladat úgy általában, valamint a nem tárgyasult erőforrások és humán tőke esetében sem. Számos olyan kihívás és aspektus azonosítható. Ezek közül a vezetés támogatása és támogató vezetési stílus (avagy leadership) az egyik legfontosabb befolyásoló tényező (lásd pl. Ginzberg [1980], Gabris [1986], Kaplan-Norton [1998], Burns-Scapens [2000], Kasurinen [2002], Kennerley-Neely [2002],

Pandey [2005], vagy Alsharari et al. [2015]). Ez az általános helyzet összekapcsolódva az intellektuális tőke megközelítéshez és a kapcsolódó vezetési eszközökhöz kapcsolódó gyakorlati kihívásokkal és kritikákkal (lásd pl. North et al. [1998], Juhász [2004] és [2016], Ittner-Larcker [2004], Kaplan-Norton [2005] vagy Bodnár et al. [2010]) jelenti e doktori kutatás alapját és relevanciáját. Amennyiben tovább szeretnénk mozdulni a Gartner-i kiábrándulás fázisából⁷ a tudás- és humán tőkét megragadó teljesítménymenedzsment-rendszerek esetében, jobban meg kell értenünk a befolyásoló tényezőket mind a kapcsolódó humántőke-menedzsment rendszerek bevezetése, gyakorlati alkalmazása és hatása kapcsán. Először is azt kell megértenünk, hogy miért és milyen információkra van szükséges a vezetésnek a nem tárgyasult erőforrásokra vonatkozóan⁸, valamint hogyan tudja a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer hatékonyan és eredményesen támogatni mindezt.

1.2 Az elméleti háttér áttekintése és a kutatási célok meghatározása

Mivel a kutató meggyőződése, tapasztalata, hozzáállása és elméleti háttere jelentős hatást gyakorolnak mind a kutatási kérdésfeltevés, valamint a kutatás felépítésének és megvalósításának módjára, e feltevéseket – vagy más szóval, a kutató paradigmáját – minden egyes kutatás kezdetén világossá kell tenni (lásd: Kuhn [1962], vagy Burrell-Morgan [1979]). Ez nem különbözik e dolgozat esetében sem.

Több mint 11 éves kutatói és gyakorlati tanácsadói munkám során a legtöbb vezető szinte minden szervezetben kiemelte a nem tárgyasult erőforrások, azon belül is a humán tőke fontosságát a stratégia megvalósításában és értékteremtésben. Mindazonáltal, viszonylag kevés olyan esettel találkoztam, ahol „releváns” és a vezetők által intenzíven nyomon követett humán teljesítményinformáció is megjelent volna, vagy éppen formális és kifejezetten a humán tőkére fókuszáló stratégiai kulcsteljesítmény-mutató alkalmazására került volna sor a rendszeres vagy egyedi teljesítmény-beszámolóiban illetve stratégiai teljesítményelemzéseiben⁹.

Ez az ellentmondásos helyzet, valamint annak megértése, hogy miképpen befolyásolja és tudná továbbfejleszteni mindezt a szervezetre jellemző vezetési (vagy leadership) gyakorlat, ezek voltak e kutatás legfontosabb mozgatórugói a kezdetektől fogva. Annak megértése, hogy *miért, hogyan és milyen* a humán tőkére (mint az intellektuális tőke egyik kulcselemére) vonatkozó információk

⁷ „Through disillusionment” – Lásd: Gartner [2016].

⁸ Vagy a humán tőkére, mint a tudástőke fontos elemére vonatkozóan. A dolgozat a humán tőkére fókuszál.

⁹ Ez összhangban áll az értekezés irodalmi áttekintésével: bár a legtöbb szervezet belüli érintett egyetért a nem tárgyasult erőforrások fontosságával kapcsolatban, azonban csak néhány esetben találunk sikeresen bevezetett és alkalmazott teljesítmény-menedzsment eszközöket e fontos erőforrások – beleértve a humántőkét is – mérésére és menedzsmentjére vonatkozóan.

épülnek be a szervezet stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerébe, ezek voltak a dolgozat fő kérdései már 10 évvel ezelőtt is, amikor a longitudinális kutatás elindult.

Kutatói alapállásom, illetve meggyőződésem szerint egy teljesítménymenedzsment-kutatásnak optimális esetben olyan gyakorlati helyzeteket kell vizsgálnia, mint a fent említett ellentmondás. Ennek megfelelően ez a humán tőke teljesítménymenedzsmentbe történő integrációját és az azt jellemző ellentmondást a fókuszba helyező kutatás célja, hogy "gyakorlati" és "funkcionális" információkat nyújtson az észlelt ellentmondás feloldása érdekében – mind a gyakorlati szakemberek, mind pedig a kutatói szempontból egyaránt. Ebből a szempontból *a kutatás klasszikus pozitivistá (avagy funkcionális) megközelítést követ*, és olyan minták illetve motívumok azonosítására törekszik, amelyekkel leírható a vizsgált szervezet és annak felsővezetőire jellemző vezetési stílus és annak hatása a humán tőke beépítésének milyenségére a vállalat stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerébe.

A stratégiai teljesítménymenedzsment tanulmányok, illetve az intellektuális tőke menedzsment megközelítés és vezetési stílus (vagy leadership) perspektíva tudatos kombinálásával *a dolgozat fő célja annak elemzése és mélyreható megértése, hogy a vezető jellemzői és motivációja, illetve tágabban vett leadership jellemzői miképpen hatnak a fentebb leírt ellentmondásra a humán tőke kiemelt fontossága és viszonylag alacsony teljesítménymérési gyakorlata között*. Ezt a több mint 10 éves időszakra kiterjedő *esettanulmány-kutatást egy tudatosan kiválasztott tudásorientált szervezet esetében valósítottam meg*, ahol a munkatársak tudása és egyéb jellemzői az egyik legfontosabb, kritikus stratégiai erőforrások.

Az itt leírt megértés-orientált, de mégis funkcionális kutatás nem kizárólag leíró kutatási eredményekre fókuszál, hanem egyúttal *olyan gyakorlati alkalmazások megfogalmazására is, amelyek legalább az esettanulmány-szervezet, illetve annak felsővezetése számára hasznosak és hozzájárulhatnak a humán tőke eredményesebb és hatékonyabb beépítéséhez a cég stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerébe*.

Az egyik legfontosabb cél ezzel kapcsolatban annak feltárása, hogy miképpen hat a vezetési stílus a humán tőke mérési gyakorlatára a vizsgált szervezetben, valamint potenciálisan milyen leadership jellemzők esetében jellemző a humán tőke erőteljesebb beépítése a vállalati stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerbe. E megértés révén a szervezet vezetése továbbfejlesztheti a szervezet menedzsmentgyakorlatát oly módon, ahol a humán tőke mérése rendszeres és hatékony, valamint a kapcsolódó teljesítménymenedzsment-rendszer sikeres bevezetésének és vezetői alkalmazásának valószínűsége a legmagasabb.

A tézis fő kutatási kérdése a fentiek alapján a következő:

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

E stratégiai teljesítménymenedzsment kutatás során arra kérdésre koncentrálok tehát, hogy a humán tőkére vonatkozó teljesítményinformációk *miért és hogyan integrálódtak a vállalati stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerbe, és a vezetői hogyan használja fel ezeket az információkat a teljesítménymenedzsment ciklus során*. A kutatás egyik legfontosabb szempontja az ún. "hasznossági" perspektíva, nevezetesen annak megértése, hogy milyen okok és indítékok alapján dönt a vezető a humán tőke információ beépítésére az SPM rendszerbe és milyen módon hasznosítja azokat később a vezetői döntéshozatal és menedzsment tevékenységei során. Ennek egyik fontos eleme a humán tőkére vonatkozó teljesítménymutatók azonosítása (nemcsak a közölt, de az SPM ciklusban megvalósuló tényleges mérési szinteken; lásd később). Mindazonáltal, a kapcsolódó mutatószámok és egyéb formális SPM eszközök alacsony kihasználtsága (avagy formális megjelenése és alkalmazása) következtében annak megértését is érdemes a kutatás fókuszába helyezni, hogy a vezető miért dönt (vagy nem dönt) a humán tőke formális (vagy informális) teljesítménymérése mellett, és milyen egyéb – akár nem a formális SPM részét képező – menedzsmenteszközök alkalmazására kerül sor a szervezetben. A formális SPM rendszer megvalósítása akár jelentős hatással lehet ez utóbbi eszközök megjelenésére és alkalmazására a szervezetben.

A kutatás tehát a felsővezetés leadership jellemzőinek megértésére, valamint a számukra megjelenő költségek és hasznok megértésére koncentrál a humán tőke stratégiai teljesítménymérésbe történő beépítéséhez kapcsolódóan. Mindemellett azonban az esettanulmány szervezet jobb megértése érdekében a kutatás során számos a vezetői számvitel és teljesítménymenedzsment változáselméleti elemet is vizsgállok, elsősorban azokban a helyzetekben, amikor a konkrét kérdés nem az SPM rendszer alkalmazására (hasznossági elmélet), hanem kialakítására és bevezetésére fókuszál (változásvezetési aspektus). A leadership jellemzők hatása mindkét esetben releváns lehet.

A kutatási kérdés három kulcsfontosságú dimenziója - miért, hogyan és ki - a következő ábrán foglalható 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 (címzettek és adatszolgáltatói)? Általában milyen gyakran mérik a humán tőkét, ha mérik? Milyen szervezeti és leadership minták nyújthatnak segítséget? Az SPM-rendszer mely más dimenziói lehetnek érintettek?

2. ábra - A kutatási kérdés alábontása főbb dimenziói alapján

2. A kutatás keretei

2.1 Kutatási modell és hipotézisek

E dolgozat, valamint a választott esettanulmány-alapú kutatási módszertan fő célkitűzése a fentebb bemutatott kutatási kérdés helyi megértésének elősegítése és kialakítása¹⁰. Nem cél azonban – és az eset alapú módszertanból adódóan nem is lehet – olyan empirikus következtetések levonása, amelyek szélesebb szervezeti kör számára általánosíthatók. Ez a kutatás sokkal inkább törekszik a kutató és az esettanulmány szervezet felsővezetésének hatását megértse és számára hasznos (vagyis funkcionális) és egyben mély megértése épülő információkat állítson elő. Az előálló kutatási eredmények elsősorban a kiválasztott szervezet, illetve annak anyavállalata, de adott esetben más potenciálisan hasonló humán tőke menedzsment kihívásokkal szembesülő, és egyúttal nagyon hasonló (méretű, struktúrájú, ágazati hovatartozású, stratégiával vagy vezetési stílussal rendelkező¹¹) tudásalapú vállalat számára érdekesek lehetnek azonban.

Az empirikus kutatás során egy átfogó, de teljes mértékben testreszabott kutatási modellt alkalmaztam a kutatási kérdés alábbi két fő összetevőjére folyamatosan összpontosítva:

¹⁰ Például: hogyan kell mérni és kezelni stratégiai erőforrásait, például a humántőkét, hogy jobb stratégiai döntéseket hozzanak, amelyek jobban illeszkednek a saját vezetői stílusukhoz? Mit gondol a szervezet és a kulcsfontosságú véleményvezetők a témáról? Van-e ellentmondás a vezetés és a csapat értelmezése között? Stb.

¹¹ Ez utóbbi cél lehet és indirekt is. Még akkor is, ha egy olyan szervezetet elemezem, ahol a kutatási kérdés jelentős, és több évről 10 évig különböző forrásokból származó empirikus adatokat gyűjt össze, a mintaméret és az esettanulmányi megközelítés korlátai az eredményeket helyiekké teszik, és így csak potenciálisan alkalmazhatók más szervezetekre és kontextusokra. Ennek az esettanulmány-kutatásnak az elolvasásával azonban más kutatók vagy gyakorlati vezetők felismerhették a saját eredményükhöz és szervezetükhöz hasonló hasonlóságokat, és így felhasználhatják megállapításomat a további kutatások vagy vezetési megoldások alapjaként.

1. A vállalat felső vezetésének vezetési stílusa és egyéb leadership jellemzői (A)
2. A humántőke integrálásának módja a vállalati SPM rendszerbe (B)

Az alábbi ábra (3. ábra) strukturált, és egyben összefoglaló mutatja be a disszertációban alkalmazott kutatási keretrendszer és modell átfogó logikáját, illetve főbb elemeit:



3. ábra - A dolgozatban alkalmazott kutatási modell átfogó struktúrája

I. Független változó (A):

E dolgozat fő célja és fókusza annak elemzése, hogy a felsővezetés vezetési stílusa és egyéb leadership jellemzői milyen szerepet játszanak, illetve hogyan befolyásolják a humán tőke megjelenését a vállalat stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerében, illetve annak főbb elemeiben és folyamataiban. A felsővezetés vezetési stílusa és leadership jellemzői jelentik e kutatás független változóját (A).

Mivel e kutatás elsősorban a szervezet felsővezetésére, illetve annak vezetési stílusára, illetve leadership jellemzőire koncentrál, ez utóbbi – azaz: leadership vagy vezetési stílus – alatt e dolgozat keretein belül a következőt értem: „a felsővezető”¹² azon képessége, hogy a szervezet tagjait befolyásolja, illetve kontrollálja a szervezet céljainak elérése érdekében”. Más oldalról, a leadership

¹² Az esettanulmány szervezetben: Ügyvezető vagy Vezérigaygató (CEO).

során a vezető a „*oly módon befolyásolja a szervezeti tagok tevékenységét és erőfeszítéseit, hogy a szervezet stratégiai célok kijelölése és megvalósítása megtörténjen.*”

A szakirodalomban fellelhető nagy számosságú vezetési stílus megközelítés közül, e dolgozat megírása során a Goleman konszolidált leadership modelljét, illetve az abban szereplő hatelemű vezetési stílus kategorizálást alkalmazom (Goleman [2000]): Kényszerítő (A1), Hiteles-tekintélyelvű (A2), Kapcsolatközpontú (A3), Demokratikus (A4), Követelményállító (A5) és Fejlesztő (A6).

II. Az SPM rendszer elemei (B/1): Humán tőke beépítése a vállalati szintű stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerbe

E dolgozat fő kérdése, hogy vezetési stílus (vagy leadership) (A) és a humán tőke SPM rendszerbe történő beépítése (B) közötti kapcsolat megértése. A humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsment rendszerbe történő megjelenését a vállalati SPM hat fő folyamata (vagy másképpen összetevője) révén ragadom meg. Ezek a dolgozatban bemutatott strukturált irodalomelemzés alapján: (1) Stratégia formalizálása, (2) Stratégia operacionalizálása (és mutatószámok kijelölése), (3) Operatív célkijelölés vagy budgeting, (4) Teljesítménymérés, (5) Teljesítmény-felülvizsgálat, illetve (6) Ösztönzés és kompenzáció.

A stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer fenti hat fő összetevőjét (vagy alapfolyamatát) követve a következő integrációs szintek alkalmazására kerül sor, amikor a humán tőke SPM rendszerbe való beépítésének mikéntjét vizsgálom e dolgozat keretein belül:

- **Nem integrált (L0):** A vállalati SPM rendszerben nem jelennek meg kifejezetten az emberi tőkére vonatkozó stratégiai célkitűzések.
- **L1:** A vállalati SPM tartalmaz megfelelően definiált stratégiai célkitűzéseket az emberi tőke vonatkozásában.
- **L2:** A szervezet a legtöbb humán tőkére vonatkozó stratégiai célhoz már kulcsteljesítmény-mutatókat (KPI) is meghatároz, azonban mindezt a kapcsolódó célértékek (KPT) definiálása nélkül teszi.
- **L3:** A stratégiai teljesítmény-menedzsment rendszerben szereplő humán tőke-mutatók többsége esetében a szervezet már célértékeket (KPT) is meghatároz.
- **L4:** A szervezet rendszeresen vagy ad hoc módon, de figyelemmel kíséri (vagy visszaméri) humán tőke teljesítményét.
- **L5:** Ezen a szinten nemcsak a humán tőke mutatók visszamérése (vagyis a riporting) történik meg, hanem a kapcsolódó teljesítményt (illetve céleltérést) a felsővezetés vezetői értekezlet

keretében tárgyalja is. Ez utóbbira normál esetben egy rendszeres stratégiai teljesítményértékelő ülés keretében kerül sor.

- **L6:** E tézis keretein belül ez a szint jelenti a humán tőke SPM-ben való megjelenésének legmagasabb szintjét. Itt a nemcsak a humán tőkére vonatkozó stratégiai kulcsmutatók visszamérése és a kapcsolódó teljesítmény vezetői megvitatása történik meg, hanem a felelős vezetők ösztönzési rendszerének összekapcsolása is. Más szóval, az érintett vezetők ösztönzési rendszere (vagy bónusza) függ a humán tőke mutatók célelérési szintjétől.

II. SPM rendszer elemei (B/2): A leadership hatását potenciálisan támogató, helyettesítő és semlegesítő szervezeti tényezők

A kutatási modell ezen eleme két kulcsfontosságú szervezeti funkció lehetséges hatását ragadja meg a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsmentben történő megjelenésére vonatkozóan. Mindkét tényező képes lehet a vezetési stílus (vagy leadership) hatásának erősítésére, kiváltására, illetve semlegesítésére még abban az esetben is, ha a felsővezető önmagában törekszik a humán tőke mérésére és SPM-be történő tudatos és aktív beépítésére a szervezetben. A két fő vizsgált tényező a következő:

- *Vezetői információs rendszer (VIR, vagy MIS),* mint kulcsfontosságú adatforrás a szervezetben, valamint
- *Kulcsfontosságú támogató funkciók,* amelyek potenciálisan szignifikáns hatással lehetnek a humán tőke menedzsmentjére vonatkozóan. E dolgozat elsősorban a humánerőforrás-menedzsment (HR) és a stratégiai funkció hatására fókuszál.

Mind a humán tőke adatok (VIR-hez kapcsolódó) elérhetősége, észlelt minősége és megbízhatósága, mind pedig a fenti két kulcsfontosságú szervezeti funkció – ez esetben: HR, stratégiai-menedzsment – érettsége lehet jelentős hatással a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsmentbe történő beépítésének módjára és szintjére általában, vagy éppen az esettanulmány szervezet esetében.

III. Függő változó és várt eredmények: Miért, hogyan és milyen humántőke információ jelenik meg a vállalati SPM rendszerben?

A kutatási modell ezen eleme a kutatási kérdés három fő dimenziójának (miért, mit és hogyan) újbóli kiemelését szolgálja az előzőekben bemutatottak alapján. A vezetési stílus (A) és a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerbe történő beépítése (B/1 és B/2) közötti kapcsolat

elemzésének, illetve a kutatási modell fő funkciója a kutatási célok elérésének támogatása. Más szóval, annak megértése, hogy a kiválasztott magyarországi tudásorientált szervezet miért, milyen humán tőke információt és hogyan jelenít meg a vállalat stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer bevezetése és alkalmazása során.

A dolgozatban részletesen bemutatott szakirodalmi áttekintés, valamint a fenti kutatási modell alapján a következő hipotéziseket azonosítottam és vizsgáltam a kutatás empirikus szakaszában:

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

A fentieknek megfelelően: Ha az esettanulmány szervezet felsővezetői (azaz ügyvezetői) különböző vezetési stílussal, illetve leadership jellemzőkkel írhatók le, akkor szignifikáns eltérés várható a vállalat stratégiai teljesítménymenedzsment jellemzői és gyakorlata tekintetében is – ez dolgozat esetében különös tekintettel a humán tőke megjelenésére az SPM rendszerben, és annak összetevőiben.

A dolgozat hat a vezetési stílus hatására vonatkozó al-hipotézist fogalmazott meg (Goleman leadership 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>Részletebben:</p> <p>H1.1 Ha a szervezet tagjainak megítélése szerint a felsővezető kényszerítő típusú vezetőként írható le, akkor a humán tőkére vonatkozó információk vállalati SPM-be való beépítésének szintje rendkívül alacsony a vizsgált esettanulmány szervezetben (L0).</p> <p>H1.2 Ha a szervezet tagjainak megítélése szerint a felsővezető hiteles-tehtényelvű vezetőként írható le, akkor a humán tőkére vonatkozó információk vállalati SPM-be való beépítésének szintje közepes a vizsgált esettanulmány szervezetben (L2, L3 vagy L4).</p> <p>H1.3 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).</p> <p>H1.4 Ha a szervezet tagjainak megítélése szerint a felsővezető demokratikus vezetőként írható le, akkor a humán tőkére vonatkozó információk vállalati SPM-be való beépítésének szintje közepes vagy magas a vizsgált esettanulmány szervezet esetében (L4 vagy L5).</p> <p>H1.5 Ha a szervezet tagjainak megítélése szerint a felsővezető követelményállító vezetőként írható le, akkor a humán tőkére vonatkozó információk vállalati SPM-be való beépítésének szintje magas a vizsgált esettanulmány szervezet esetében (L6).</p> <p>H1.6 Ha a szervezet tagjainak megítélése szerint a felsővezető fejlesztő vezetőként írható le, akkor a humán tőkére vonatkozó információk vállalati SPM-be való integrációjának szintje alacsony a vizsgált esettanulmány szervezet esetében (L1).</p>

A fenti hat hipotézis (H1) valójában a fő kutatási kérdés továbbbontását jelenti, azaz Goleman hat vezetési stílus kategóriája (A) és a humán tőke vállalati SPM-be való beépítésének szintje (B) közötti kapcsolat részletezését.

A hipotézisek második csoportja (H2) a stratégiai *teljesítménymenedzsment fő célkitűzései (illetve funkciói)* és a humán tőke vállalati stratégiai teljesítménymenedzsmentbe való beépítése közötti kapcsolatot vizsgálja:

<p>H2 – A stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer fő funkciója és a humán tőke vállalati szintű SPM-rendszerbe való beépítésének szintje között kapcsolat van a vizsgált szervezet esetében</p>
<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>

Végül, a hipotézisek utolsó csoportja a legfontosabb támogató, helyettesítő vagy semlegesítő kontingencia-tényezőket ragadja meg:

<p>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.</p>
<p>Részletesebben:</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

Az empirikus kutatás során a fenti hipotézis kategória, és a kapcsolódó 12 al-hipotézis elemzésére került sor a kiválasztott tudásorientált szervezet esetében. Az esettanulmány tárgyát képező szervezet Magyarország egyik piacvezető és legmagasabb pénzügyi kapitalizációval rendelkező pénzügyi szolgáltatója, amely több mint 60 innovatív alapkezelői terméket és szolgáltatást nyújt ügyfelei számára. A vállalat 2017-es nettó árbevétele meghaladta a 60,000 ezer eurót, míg a szervezet teljes létszáma 39.

2.2 Az empirikus kutatás módszertana

A dolgozat fő kérdésével és a megértés-orientált kutatási célkitűzéssel összhangban a disszertáció empirikus szakasza a *feltáró kutatási alapelvek* klasszikus egyik fő megközelítését követi (lásd például Yin [2014]). Mind a több mint *10 éves kutatási időszak*, mind a *funkcionális alapokra épülő esettanulmány-módszertan* mind azt a célt szolgálja, hogy a kutató *feltáró jellegű eredményeket szolgáltatasson* az intellektuális tőke menedzsment egyik kulcsfontosságú kihívására: annak a minél jobb megértésére, hogy a vezető és a hozzá kapcsolódó vezetési stílus (vagy másképp: leadership) miképpen hatnak bizonyos stratégiai intellektuálistőke-menedzsment eszközök bevezetésére és sikeres alkalmazására a szervezetben (lásd pl. Babbie [2011]). E dolgozat fókuszában a vállalati stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer, illetve annak humán tőke menedzsment célokra történő alkalmazása áll.

Ahogy az alábbi 4. ábra is összefoglalja, az *empirikus kutatási megközelítés megértés-orientált akciókutatásnak tekinthető* – mindezt *'mixed-research'* alapállásból és módszertani trianguláció keretében megvalósítva. A több mint 10 éves adatgyűjtési időszakra épülő longitudinális kutatás, valamint az alkalmazott különböző adatgyűjtési és elemzési módszerek és adatforrások révén a kutatási kérdés jobb és átfogóbb megértése érhető el, valamint az előálló empirikus eredmények megbízhatósága és érvényessége is jelentősen növekszik. Mindezek együttes mérlegelése után került sor az empirikus kutatási megközelítés és módszertan kiválasztására és felépítésére a lentiek szerint.



4. ábra – Az empirikus kutatás során alkalmazott módszerek

Amint a fenti ábra összefoglalja:

- Strukturált, de fókuszált *szakirodalmi áttekintés* alapján először a kutatási modell, valamint a dolgozat hipotéziseinek felépítésére került sor. Ez a szakasz az ICM, SPM és leadership szakirodalom ötvözésére épült – mindvégig szem előtt tartva kutatás fő kérdését. A megfogalmazott hipotézisek kvalitatív és kvantitatív alapokon nyugvó tesztelésére három fő körben került sor, mégpedig: 2008-ra, 2008-2012, valamint 2017-18 közötti időszakokra koncentrálódva.
- Mindegyik fenti adatgyűjtési és –elemzési ciklusban többféle módszer alkalmazására is sor került, beleértve a *dokumentumelemzést*, illetve számos *vezetői és munkatársi mélyinterjút*. Emellett 2018 nyarán egy átfogó, az összes olyan munkavállalót lefedő *kvalitatív kérdőív*, akik mindkét felsővezető idején a szervezetben dolgoztak. Végül pedig a kapott eredmények jobb megértését szolgáló *fókuszcsoport* végrehajtására is sor került. Mindegyik adatgyűjtési módszer esetében törekedtem arra, hogy az egyes módszerek együtt és külön-külön is összes lefedjék az szervezet összes üzleti területét és szervezeti egységét.
- A vezetői mélyinterjúk alanyai *mindhárom adatgyűjtési körben* a korábbi és jelenlegi vezérigazgató (vagy CEO), illetve a szervezet öt igazgatója voltak. Az egyéni interjúk mellett ez utóbbiak vettek részt a fókuszcsoportban is, ahol lehetőség adódott a különböző nézőpontok ütköztetésére is. Az öt igazgató személye és az általuk vezetett egységek profilja nem változott a 10 éves kutatási időszak során: befektetési igazgató, illetve marketing és értékesítési igazgató (mint a szervezet alapvető funkciói), back office vezető (mint a vezetői riportokért felelős terület, beleértve a HR riportokat is), valamint üzletfejlesztési igazgató (mint az új termékek bevezetéséért és innovációért, valamint a szervezet stratégiájáért felelős terület). A vezetői interjúk mindegyike, valamint a fókuszcsoport is legalább kétórás időkeretet ölelt fel, és mind strukturált és nyitott kérdéseket is – minden esetben a vállalat SPM rendszerére, a humán tőkére a vezetési stílus megértésére koncentrálva.
- A *kvalitatív kérdőív* kitöltésére minden olyan munkatárs esetében sor került, akik mindkét (azaz a jelenlegi és korábbi) vezérigazgató idején a szervezetnél dolgoztak. Mivel mind a két vezető és az érintett 15 munkatárs is mind kitöltötte a kérdőívet, az mind érvényesség és megbízhatóság szempontjából elérte a célját, mégpedig olyan empirikus esettanulmány-adatbázis kialakítása révén, amely alapján a leíró kutatási eredmények reprezentatívnak tekinthetők és a fókuszcsoport ülésen tovább elemezhetők lettek. Az önértékelésből származó hiba, valamint a kis mintaszámból eredő potenciális torzítás elkerülése érdekében sem a korábbi, sem pedig a

jelenlegi vezérigazgató válaszait sem vettem figyelembe a kérdőív¹³ kiértékelése során, illetve a vezetők nem vettek részt a fókuszcsoporthoz sem. A felsővezetők által kitöltött kérdőíveket csupán, mint „referenciapontot” alkalmaztam a dolgozat során.

- Végül a kutatás eredményeinek, és a háttér illetve kontextus jobb megértése érdekében egy *fókuszcsoporthoz vitára* is sor került. A fókuszcsoporthoz során mind az öt igazgató (illetve véleményvezető) meghívást kapott és aktívan részt is vett. A megbeszélés mindegyik vállalati funkciót lefedte, beleértve a befektetési, marketing és értékesítési, termékfejlesztési és back office területet is (utóbbit, mint a beszámolási és HR tevékenységért felelős adminisztratív egységet).

Mielőtt a fentebb bevezetett és megvalósított *ún. egy esetre épülő beágyazott esettanulmány*¹⁴ (Yin [2014] alapján) eredményeire kitérnék, a következőket fontosnak tartottam kiemelni az empirikus kutatás módszerére és fókuszára vonatkozóan:

- Ez a kutatás kizárólag *a vállalati szintre* koncentrál, mind a stratégia megvalósítás és teljesítmény, mind pedig az SPM eszközök és rendszer, illetve annak folyamatai és módszerei tekintetében.
- E dolgozat fókuszát a *humán tőke*, mint a nem tárgyasult stratégiai erőforrások egyik kulcskategóriája. Az intellektuális tőke többi eleme – beleértve: kapcsolati tőke, vagy szervezeti tőke – kívül esnek az empirikus kutatás terjedelmén.
- E tézis a *felsővezetés* – azaz a szervezet első számú vezetője – *hatásának* vizsgálatára koncentrál a humán tőke vállalati szintű SPM rendszerbe történő beépítésére vonatkozóan. Mindazonáltal az empirikus kutatás során *két további belső kulcs érintett potenciális hatását is figyelembe vettem*, mégpedig a HR és stratégiai funkciók esetében (lásd, H3 hipotézis).
- Az értékelés során alkalmazott *esettanulmány-alapú kutatási módszer* eredményeképpen a *kapott eredmények általánosíthatóságának lehetősége korlátozott*. Ez igaz még akkor is, ha a kutatás több mint 10 éves adatgyűjtésen alapul, hiszen a kapott eredmények nagymértékben függenek a kontextustól, illetve normális esetben nem terjeszthetők ki más szervezetekre. Mindazonáltal, a kapott eredmények lehetőséget adnak az önreflexióra nemcsak az esettanulmány-szervezet, hanem más hasonló vállalatok és helyzetek esetében, és számos további tudományos és gyakorlati kutatáshoz, illetve diszkusszióhoz adhatnak kiindulópontot – mindezt elsősorban egy SPM kulcsszereplő, mégpedig a felsővezető szerepére vonatkozóan.

¹³ A részletes regressziós (illetve ehhez hasonló statisztikai) elemzés alkalmazása ilyen kis mintán nem volt lehetséges, és nem is volt a kutatás célja. A kérdőívet sokkal inkább egy leíró jellegű eszköznek kell tekinteni annak érdekében, hogy az empirikus kutatás megfelelően tükrözze az összes érintett tag véleményét a cégről, illetve a kutatási kérdés kapcsán. A magas válaszarány révén a kérdőív teljesítette ezt a célt.

¹⁴ Single-case embedded case study (lásd: Yin [2014]).

- Végül, mivel a 2008-ban kezdődő kutatási periódus során az esettanulmány szervezetet *két vezérigazgató* vezette, a fent leírt H2 és H3 hipotézisek mellett a *H1 hipotézis esetében előzetesen megfogalmazott hat állításból várhatóan csupán két al-hipotézis tesztelésére nyílik lehetőség*. Praktikusan, két felsővezető esetében várhatóan csak egy-egy (azaz: összesen kettő) domináns vezetési stílus azonosítható. Mindazonáltal a két azonosított vezetési stílus összehasonlítása révén H1 összességében továbbra is elemezhető.

A funkcionális kutatói háttér és paradigma alapján, valamint a Vezetéstudományi Intézet kutatási hagyományaihoz illeszkedve, az esettanulmány szervezet – egy vezető hazai pénzügyi szolgáltató – kiválasztására az alábbiak alapján került sor:

- Először, a vállalatnak *egy tudásorientált (vagy még pontosabban: humán-intenzív) szervezetnek* kellett lennie, ahol elméletileg a humán tőke kulcsfontosságú stratégiai erőforrásként tekinthető. E kiválasztási kritérium alkalmazása révén a kutatás során kizárólag a vezetési stílusra és annak hatására tudtam koncentrálni nem félve attól, hogy a szervezetben a humán tőke mérésére azért nem kerül sor, mert az nem kritikus stratégiai erőforrás.
- Másodszor, annak érdekében, hogy a különböző leadership jellemzők hatását vizsgálni tudjam a humán tőke SPM integrációjára vonatkozóan, az elemzett szervezetben *legalább kétféle és lehetőség szerint eltérő vezetési stílussal rendelkező felsővezetőnek kell szignifikáns időre megjelenie* a kutatási időszak során.

A longitudinális esettanulmány-elemzésen alapuló empirikus kutatási szakasz eredményeit a következő fejezet foglalja össze strukturált módon. A kutatás során a fentebb bemutatott három fő hipotézis mellett a humán tőke szakirodalomban szereplő hat fő teljesítménydimenziójának megjelenését is vizsgáltam. Ezek a következők: (1) Készségek és képességek, (2) Hozzáállás és lojalitás, (3) Diverzitás, (4) Humán stabilitás és növekedés, (5) Humán eredményesség és (6) Humán hatékonyság.

3. Hipotézisek elemzése az esettanulmány szervezetben

A kutatás eredményei alapján a vizsgált vállalkozás felső és középvezetése, valamint megkérdezett munkavállaló is az emberi tőkét tartják a legkritikusabb erőforrásnak a szervezetben: a válaszadók több mint 80%-a a humán tőként teljes mértékben fontosnak, vagy inkább fontosnak nevezte meg a vállalat sikere és teljesítménye szempontjából.

Mindazonáltal, vállalati szintű stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerben lévő 17 stratégiai célkitűzésből csupán 3 kapcsolódik közvetlenül a humán tőkéhez. Ehhez hasonlóan, a 31 SPM kulcsteljesítmény-mutató (KPI) közül is csak 9 kapcsolódik az emberi tőkéhez.

Az alábbi táblázat a humán tőkéhez kapcsolódó kulcsteljesítmény-mutatószámokat mutatja be az esettanulmány szervezet esetében:

Kategória	Statikus („stock”) teljesítménydimenziók	Dinamikus („flow”) teljesítménydimenziók
Képességek és képességek		<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 tudásátadási események száma az elosztási hálózatban (Mennyiség, %) Megvalósult képzési napok száma az elosztási hálózatban (FTE-ként) Képzési elégedettség az elosztási hálózatban Elégedettség az elosztási hálózatban (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⁾ 	

1. táblázat – A vállalati szintű SPM-rendszerben megjelenő humán tőke mutatók listája az esettanulmány szervezet esetében ¹⁵

Az, hogy a vállalati szintű teljesítménymenedzsment-rendszerben lévő 31 stratégiai mutatószám közül csupán 9 kapcsolódik a humán tőkéhez, meglehetősen alacsony arányt mutat; főként egy olyan tudás- és humánorientált szervezetben, mint az vizsgált vállalat. A következő szervezeti aspektus figyelembe vétele is kiemelten fontos a teljes kép megértése érdekében:

- Először is, az alkalmazott pénzügyi és folyamatfókuszú (operatív) mutatószámok mérése sokkal egyszerűbb, már csak az adatok jobb elérhetősége miatt úgy általában.
- Másodszor, a vizsgált szervezet tulajdonosa (vagy anyavállalata) szintén egy másik vezető pénzügyi vállalat, illetve a szervezet maga egy erősen szabályozott piacon működik (ld. PSZÁF és MNB felügyelet). Mindkét hatás erősíti a pénzügyi és operatív mutatókra irányuló fókuszot ezzel is biztosítva a szükséges megfelelést.

¹⁵ Saját elemzés alapján – Megjegyzések: (1) Kizárólag a back office esetében, (2) Erősen befolyásolja a rendszerek / IT minősége.

- Harmadszor, az a tény, hogy a szervezetben nem működik formális HR funkció szintén hatással van nemcsak a humán adatok elérhetősége, hanem stratégiai teljesítménymenedzsment szempontból egyaránt.
- Végül fontos kiemelni, hogy nemcsak a mutatószámok formális SPM integrációja fontos, hanem annak vizsgálata is, hogy a szervezet vezetése miképpen gyűjt és hasznosít teljesítményinformációkat a humán tőkére vonatkozóan a teljesítményértékelés és döntéshozatal során. Ebből a szempontból a vizsgált szervezet érdekes példát mutat.

A következőkben a 3 fő, és 12 al-hipotézisre vonatkozó empirikus eredményeket foglalom össze röviden, a fent bemutatott adatgyűjtési és elemzési módszertanra építve:

I. H1. - A felsővezető vezetési stílusa és a humán tőke vállalati teljesítménymenedzsment-rendszerbe történő beépítése közötti kapcsolat az esettanulmány szervezet esetében

A szervezet két felsővezetője (itt: vezérigazgatója, avagy CEO1 és CEO2) különböző vezetési stílus, illetve leadership jellemzőkkel írható le az elemzett adatok alapján: míg *CEO1* domináns vezetési stílusa *Hiteles-tekinélyelvű*, addig a *CEO2* egy *Követelményállító* vezető jellemzőivel írható le, beleértve a részletes tervezésre fektetett hangsúlyt, illetve a konfliktuskerülést a szervezeten belül. Ez utóbbi – a szervezet tagjai által is többször említett – jellemző szorosan összekapcsolható egy *Kapcsolatközpontú* vezetővel is, mint második domináns kategória *CEO2* esetében.

A humán tőke beépítésének szintje meglehetősen hasonló képet mutatott mindkét vezérigazgató esetében. Mindazonáltal:

- *CEO1* magasabb értékeket kapott mind a *Stratégia formalizálása*, *Stratégia operacionalizálása* (és mutatószámok), *Operatív célkijelölés és budgeting*, *Teljesítménymérés* és *Teljesítmény-felülvizsgálat* esetében is.
- Az *Ösztönzés és kompenzáció* esetében a két vezető között lényeges különbség nem azonosítható az empirikus adatok elemzése alapján. Gyakorlatilag mindkét felsővezető ezt az SPM elemet alkalmazta a legaktívabban, és a szervezet tagjai is ezzel voltak a legelégedettebbek a kutatási időszak során.

A kapcsolódó hipotézisek összefoglaló elemzése a következő az esettanulmány szervezet esetében:

- H1.2 – Hiteles tekintélyelvű vezető: *A fent leírt hipotézis csak részlegesen fogadható el a vizsgált szervezetben.*

- H1.3 – Kapcsolatközpontú vezető: *A fent leírt hipotézis nem fogadható el ebben a formában.*
- H1.5 – Követelményállító vezető: *A fent leírt hipotézis nem fogadható el ebben a formában.*
- A többi Goleman-féle vezetési stílus nem jelent meg domináns stílusként az esettanulmány szervezet, illetve egyik felsővezető esetében.

II. H2. - A SPM fő funkciója és a humán tőke vállalati szintű teljesítménymenedzsment-rendszerbe történő beépítésének szintje között kapcsolat az esettanulmány szervezet esetében

A stratégiai teljesítménymenedzsment bevezetésének és használatának célja kapcsán a következő megállapítások tehetők az empirikus adatok elemzése alapján:

- Az SPM négy fő funkciója közül a *Teljesítménymérés* kapta a legmagasabb értéket mindkét vezérigazgató esetében. Mindkét vezető aktívan alkalmazza a *megegyezőes eredménycélokkal való vezetés* (vagy másként MbO¹⁶) eszközrendszert a szervezeti tagok teljesítménycéljainak kijelölése és teljesítményének mérése céljából.
- Az SPM fő funkciói közül a *Döntéstámogatás* szintén magas, a fentivel szinte összemérhető hangsúlyt kapott a szervezetben – elsősorban CEO2 esetében, aki e dimenzió kapcsán szignifikánsan magasabb értéket ért el az elemzett adatok alapján, mint CEO1.
- Az SPM *Pszichológiai támasz* funkciója CEO1 esetében a második legfontosabb funkcióként azonosítható, míg CEO2 esetében e dimenzió relevanciája viszonylag alacsony.
- Végül, a *Magatartás-orientáció*hoz kapcsolódó SPM funkció, azaz a szervezeti tagok motivációinak és viselkedésének összehangolása a vállalati stratégiával, egyik vezető esetében sem definiálható kulcsfontosságú szempontként.

A kapcsolódó hipotézisek összefoglaló elemzése a következő az esettanulmány szervezet esetében:

- H2.1 – Teljesítménymérés funkció: *A fent leírt hipotézis nem fogadható el a vizsgált empirikus adatok alapján.*
- H2.2 – Döntéstámogatás funkció: *A fent leírt hipotézis részben elfogadható a vizsgált adatok alapján. A humán tőke vállalati SPM-be való integrációs szintje közepes.*
- H2.3 – További SPM funkciók: *A fent leírt hipotézis nem fogadható el a vizsgált empirikus adatok alapján.*

¹⁶ Management-by-Objectives (MbO)

- *Összességében, H2. hipotézis nem vagy csak részlegesen fogadható el a vizsgált szervezet esetében.*

III. H3. - A legrelevánsabb támogató, helyettesítő vagy semlegesítő kontingencia-tényezőkkel kapcsolatos hipotézisek

A szakirodalom-elemzés alapján a vezetőnek még olyan esetekben is számolnia kell különböző helyettesítő vagy semlegesítő szervezeti hatásokkal, amikor a stílusa és egyéb leadership jellemzői kifejezetten támogatják az SPM bevezetését és hasznos alkalmazását a szervezetben. Ez a hipotézis csoport három kulcsfontosságú ilyen a tényezőre fókuszál a humán tőke stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerbe történő beépítése szempontjából:

1. Milyen hatással van a Humán erőforrás-menedzsment funkció érettsége (H3.1)?
2. Milyen hatással a Stratégiai funkció érettsége (H3.2)?
3. Milyen hatással van az Adatok elérhetősége (H3.3)?

A kapcsolódó hipotézisek összefoglaló elemzése a következő az esettanulmány szervezet esetében:

- H3.1 – HR funkció észlelt érettsége a szervezetben: *A fent leírt hipotézis nem fogadható el a vizsgált empirikus adatok alapján.*
- H3.2 – Stratégiai funkció észlelt érettsége a szervezetben: *A fent leírt hipotézis nem fogadható el a vizsgált empirikus adatok alapján.*
- H3.3 – Adatok elérhetősége és észlelt megbízhatósága: *A fent leírt hipotézis elfogadható a vizsgált empirikus adatok alapján.*

4. A kutatási eredmények összefoglalása

4.1 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 is¹⁷.

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 a 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.

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

¹⁷ 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.

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 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).

4.2 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 során¹⁸. 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 esettanulmány szervezet a kiábrándulás fázisába kategorizálható az SPM alkalmazása kapcsán¹⁹.

Másodszor, az esettanulmány szervezet jó példát szolgáltat a nem tárgyiasult 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 tárgyiasult 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 is²⁰. Míg CEO1 célja a BSC alapú stratégiai

¹⁸ További részletekért lásd pl. Bodnár et al. [2009], Bodnár et al. [2010], vagy Harangozó et al. [2010].

¹⁹ 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.

²⁰ 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]).

teljesítménymenedzsment-rendszer bevezetésével egy teljesítményorientált kultúra kialakítása, valamint a cég üzleti modelljének és működésének jobb megértése volt, addig CEO2 e célokat megegyezéssel 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 fókuszja 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 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 nézőpontjában. 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.

4.3 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 kérdőív²¹, 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).

²¹ Ezt a szervezet mindegyik olyan tagja kitöltötte, aki mindkét vezérigazgató idején a cégnél dolgozott.

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 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 vizsgálhatók²².

Módszertani szempontból fontos még egyszer kihangsúlyozni e kutatás alapvetéseit. Ez alapján, e tézis alapvető *stratégiai teljesítménymenedzsment* háttérre épül. Ezt igyekszik *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:

²² Például a pénzügyi szektorban, vagy akár különböző olyan ágazatok bevonásával, ahol az emberi tőke elméletileg releváns, illetve ahol nem az (utóbb egyfajta kontroll-csoportként).

- 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 fókuszja elméletileg áthelyeződött azokra a teljesítménymenedzsment-eszközökre és dokumentumokra, amelyek alkalmazása aktívabb a szervezetben (pl. MbO vagy a bónusz kalkulációk). Titoktartási és okból ez utóbbi dokumentumok átadására és formális elemzésére nem került sor, azok elemzésére elsősorban a négyszemközti 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.

5. Hivatkozások

- 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.
- Anthony, R. N. – Govindarajan, V. [2009]: *Menedzsmentkontroll-rendszerek*. Panem, Budapest.
- Austin, R. – Larkey, P. [2007]: Measuring knowledge work. In Neely, A. (szerk.): *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.
- Beer, M. – Spector, B. – Lawrence, P. R. – Mills, D. Q. – Walton, R. E. [1985]: *Managing Human Assets*. The Free Press, New York.
- Bodnár, V. – Harangozó, T. – Szűcs, N. – Dankó, D. [2009]: Performance management in a knowledge-intensive organization. The role of 'soft' factors in 'hard' measurement. 5th Conference on Performance Measurement and Management Control, EIASM, Szeptember 23-25, Nizza, Franciaország.
- 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, Szeptember 30 – Október 1., Catania, Olaszország.
- 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.
- 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.
- Dalkir, K. [2011]: *Knowledge management in theory and practice*. MIT Press, Cambridge, US.
- Davenport, T. H. – Prusak, L. [2001]: *Tudásmenedzsment*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- De Waal, A. [2013]: *Strategic Performance Management. A Managerial and Behavioral Approach*. Palgrave Macmillan, New York.
- 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.
- 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.
- 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.
- Goleman, D. [2000]: Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, March-April, pp. 2-17.
- 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.
- 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*. Lisszabon, Portugália. ISBN 978-1-906638-59-7, pp. 289-300.
- Hislop, D. [2009]: *Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction*. Oxford University Press, UK.
- 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. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem.
- 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.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. [1998]: *Balanced Scorecard – Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát*. 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.
- 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.
- 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.
- Lakatos, Gy. [2003]: A tudástőke, az emberi tőke gazdasági értékelésének dilemmái. Bevezető gondolatok az októberi Humánpolitikai Szimpóziumhoz. *Humánpolitikai Szemle*, XIV/9., 36-54. o.
- 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 Az immateriális javakban lévő versenyelőny fokozása. *Manager Magazin*, December, 39-44. o.
- Macintosh, N. B. [1994]: *Management Accounting and Control Systems. An Organizational and Behavioral Approach*. John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- 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.
- North, K. – Probst, G. – Romhardt, K. [1998]: Wissen messen – Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen. *Zeitschrift Führung + Organisation (ZFO-Magazin)*, 1998/3, pp. 158-166.
- 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.

- Pandey, I. M. [2005]: Balanced Scorecard: Myth or Reality. Vikalpa, Vol. 30, No. 1, January-March, pp. 51-66.
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. [1990]: The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May – June, pp. 79-91.
- Simons, R. [2002]: Performance Measurement and Control systems for Implementing Strategy. Prentice Hall, New York.
- Statista [2017]: Statista – The portal for statistics. Immediate access to over one million statistics and facts. www.statista.com Last access: 25-02-2017.
- Teece, D. J. [2000]: Managing Intellectual Capital. Organizational, Strategic and Policy Dimensions. Oxford University Press, UK.
- Tóth, Zs. E. [2008]: Az intellektuális tőke mérési lehetőségeinek vizsgálata önértékelési modellek alapján. Ph.D. thesis, Budapest University of Technology and Economics.
- Yin, R. K. [2014]: Case Study Research Design and Methods. 5th edition, Thousand Oaks, CA: Sage.

6. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk

Hazai referált szakmai folyóirat

- Harangozó, T. [2019]: Integrating human capital into corporate strategic performance management – Practical challenges and implications from the leader's perspective. in Budapest Management Review, Május/2019. *Megjelenés alatt; befogadó nyilatkozat alapján.*

Hazai referált szakmai folyóirat

- Harangozó, T. [2007]: Az intellektuális tőke mérése és ennek lehetséges magatartási vonatkozásai. Vezetéstudomány, XXXVIII, 2007. / 12., 18-34. o.
- Harangozó, T. [2012]: Az erőforrás-alapú megközelítés a gyakorlatban – Az intellektuális tőke mint az alapvető képesség forrása? Vezetéstudomány, 2012. / 43., Július – Augusztus, 57-67. o.

Idegen nyelvű könyv, könyvfejezet

- Harangozó, T. [2012]: Knowledge-capital based performance management in higher education: Intellectual capital reports as potential business school management tools; in: Amman, W. [2012] (Szerk.): New Perspectives on Management Education. Excel Books, New Delhi, ISBN: 978-93-5062-015-1., 6. fejezet, 73-98. o.

- Harangozó, T. [2011]: Az erőforrás-alapú megközelítés a gyakorlatban – Az intellektuális tőke mint az alapvető képesség forrása. In Dobák M. – Bakacsi Gy. – Kiss Cs. [2011] (Szerk.): Stratégia és menedzsment, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Budapest, ISBN: 978-963-503-445-1, 155-171. o.

Egyéb idegen nyelvű publikáció

- Bodnár, V. – Harangozó, T. – Tirnitz, T. – Révész É. – Kováts, G. [2009]: Managing of 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, Academic Conferences International, Haarlem, Hollandia, ISBN 978-1-906638-29-0, 85-96. o.
- Bodnár, V. – Harangozó, T. – Szűcs, N. – Dankó, D. [2009]: Performance management in a knowledge-intensive organization. The role of 'soft' factors in 'hard' measurement. 5th Conference on Performance Measurement and Management Control, EIASM, Szeptember 23-25, Nizza, Franciaország.
- Bodnár, V. – Harangozó, T. – Tirnitz, T. – Révész É. – Kováts, G. [2009]: Managing of intellectual capital in Hungarian universities. The case of the Corvinus University of Budapest. Working paper, 4th EIASM Workshop on „Visualising, Measuring, and Managing Intangibles and Intellectual Capital, Október 22-24, Hasselt, Belgium.
- Bodnár, V. – Harangozó, T. – Tirnitz, T. – Révész É. – Kováts, G. [2010]: Managing of intellectual capital in Hungarian universities – The case of Corvinus University of Budapest. In Proceedings of The 2nd European Conference on Intellectual Capital. ICSTE Lisbon University Institute, Academic Conferences International, Lisszabon, Portugália, ISBN 978-1-906638-59-7, 89-99. o.
- Harangozó, T. – Bodnár, V. – Szűcs, N. – Dankó, D. [2010]: Intellectual Capital Management in Crisis – The case of a Hungarian knowledge-intensive SME. In Proceedings of The 2nd European Conference on Intellectual Capital. ICSTE Lisbon University Institute, Academic Conferences International, Lisszabon, Portugália, ISBN 978-1-906638-59-7, 289-300. o.
- Harangozó, T. – Bodnár, V. – 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, Szeptember 30 – Október 1, Catania, Olaszország.
- 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 (International Research Society of Public Management), Április 11-13, Trinity College, Dublin, Írország.
- Harangozó, T. – Bodnár, V. – Tirnitz, T. – Révész É. – Kováts, G. [2012]: Knowledge capital and performance management in a Hungarian university – The case of Corvinus University of Budapest. The International Academy Of Business And Public Administration Disciplines (IABPAD) Conference, Január 2-5, Orlando, USA.
- Kiss, N. – Révész É. – Kádár, K. – Drótos, Gy. – Harangozó, T. [2012]: Enhancing innovation capacity in the public sector. Annual Conference of the International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA): Challenges of Local Governance and Development

in the 21st Century, Július 16, Bangkok, Thaiföld; by International Institute of Administrative Sciences (IIAS, Brussels).

- Koltai, V. – Harangozó, T. – Bodnár, V. [2013]: Re-centralization of the Hungarian Healthcare System – Comparative Analysis of the recent Hungarian Healthcare Reform from Central and Local Perspectives. XVII. IRSPM (International Research Society of Public Management) Conference, Április 10-12, Prága, Csehország.
- Kiss, N. – Révész É. – Kádár, K. – Drótos, Gy. – Harangozó, T. [2013]: 4i for innovation capacity development in the public sector. In Proceedings of the 5th International Academic Conference, Institute of Social and Economic Sciences (IISES), Buenos Aires, Argentína, ISBN 978-80-905241-4-9, 217. o.
- Harangozó, T. [2015]: Performance Management Practice in the Middle East. In Controller Magazine, Issue 12., „Controlling International”, International Controller Verein (ICV), Stuttgart (stb.), Németország, 20-21. o.
- Harangozó, T. [2016]: Partnership in Executive Education in the Middle East – The Management Excellence Program. In Education Guide 2016, Arab – German Chamber of Commerce, Berlin, Németország, 62-65. o.

Egyéb magyar nyelvű publikáció

- Harangozó, T. [2008]: Az intellektuális tőke menedzsmentje a controller szemszögéből: mit, miért és hogyan? Kihívások a nem tárgyasult erőforrások számbavétele során. In Controlling Világ – online szakmai folyóirat; 68. szám, Július 16., www.controllingportal.hu
- Harangozó, T. – Tirnitz, T. [2010]: Ágazati és egyetemi teljesítménymenedzsment egy osztrák egyetemen. A bécsi Wirtschaftsuniversität Wien esete. Felsőoktatási Műhely, 2010. II. szám, 67-98. o.
- Harangozó, T. [2012]: Recenzió „Rosta Miklós: Innováció, adaptáció és imitáció. Az új közszolgálati menedzsment” című könyvéhez; Jegyző és Közigazgatás, 2012. 4. szám, HVG-ORAC Lapkiadó Kft.
- Harangozó, T. [2013]: Az előrejelzési (forecast) pontosság mérése. In Controlling Világ – online szakmai folyóirat, Január 23, www.controllingportal.hu
- Harangozó, T. [2017]: Hogyan mérjük a megfoghatatlant? HR tőke teljesítménymenedzsmentje statikus és dinamikus kulcsmutatókkal. In Controlling Világ – online szakmai folyóirat; August 28, <https://www.controllingportal.hu/hr-toke-teljesitmenymenedzsmentje/>