

A nem tárgyasult erőforrások számbavétele – Az intellektuális tőke mérésének szervezeti magatartási hatásai

Ebben a tananyagban az intellektuális tőke, vagy másképpen tudástőke mérésének szervezeti, illetve szervezeti magatartási hatásait tekintjük át. Alapfeltevésünk szerint egyetlen teljesítménymérési és -értékelési rendszer sem lehet sikeres az érintett szervezeti tagok közreműködése nélkül. Ez igaz az intellektuális tőke mérésére is, kifejezetten pedig a humán tőke menedzsmentre. Utóbbi esetében a szervezeti magatartási hatások tudatos kezelése nélkül könnyen nem várt mellékhatások jelentkezhetnek, akár egyéni, csoportos vagy szervezeti szinten.

Első szintű címsor-1: Bevezetés

Szöveg: A nem tárgyasult erőforrások (vagy másképpen: intellektuális tőke, tudástőke, szellemi tőke stb.) és általánosságban a tudás számos szervezetben és ágazatban kiemelkedő értéket képvisel. Kiváló teljesítmény és értékteremtés szinte elképzelhetetlen tudás nélkül például az oktatásban, egészségügyben, médiában, vagy éppen a tanácsadásban, divatiparban, de olyan ágazatokban mint a légi közlekedés, vagy az üdítőital-gyártás szintén jelentős szerep jut a nem tárgyasult erőforrásoknak. Természetesen a példák sora tovább sorolható lenne. Ahogyan az előző fejezetben található kutatási eredmények mutatták, számos területen a nem tárgyasult erőforrások jelentik a versenyelőny forrását, vagy éppen a túlélés feltételét. Ennek megfelelően a teljesítménymenedzsment rendszereknek is foglalkozniuk kell a kérdéssel. Az intellektuális tőke megjelenését tekintettük át ezért az előző fejezetben.

Ebben a részben továbbmegyünk egy lépéssel, és a nem tárgyasult erőforrások mérésének érdekeltiségre, illetve a szervezet magatartási jellemzőire vonatkozó hatásaival foglalkozunk, kiemelten kezelve a humán tőkét, illetve a humán tőke mérését, valamint a humán tőke mérésének lehetséges szervezeti magatartási hatásait.

A humán tőke számos szervezetben az egyik legfontosabb értékteremtő tényező, illetve vagyonelem. Mivel azonban a humán tőkét, illetve a munkatársak tudását (beleértve: tacit és implicit tudás) a szervezet nem birtokolja a klasszikus értelemben, az emberekhez kapcsolódó tudástőke sem tekinthető a szó szoros értelemben szervezeti tőkének (mint a gépek, eszközök vagy éppen a pénzügyi erőforrások). Ahogy Bögel György (1998) írta cikkében: „A vagyon esténként hazamegy!”. Ha vezetőként szeretnénk elérni, hogy másnap is visszajöjjön, a humán tőke mérését és a kapcsolódó menedzsmenteszközöket (beleértve: a mutatószám-rendszert és a kapcsolódó érdekeltiségi rendszert is) körültekintően, a lehetséges szervezeti magatartási tényezőket figyelembe véve szükséges kialakítani és működtetni.

Ez a rész ezért néhány az intellektuális tőke méréséhez kapcsolódó szervezeti magatartási hatást és tényezőt gyűjtünk össze. Kiindulópontunk, hogy a potenciálisan jelentkező magatartási hatások figyelmen kívül hagyása könnyen visszajára fordíthatja azt az egyébként méltányolandó törekvést, miszerint az intellektuális tőke és annak menedzselése elengedhetetlen, és a sikeres működés egyik alapfeltétele.

Mielőtt rátérünk azonban a lehetséges magatartási hatások tárgyalására, ki kell emelnünk, hogy mivel minden szervezet egyedi, így az itt megfogalmazott magatartási tényezők és felvetések is sokkal inkább iránymutatások a lehetséges és figyelembe veendő magatartási kérdéseket és kockázatokat tekintve, mintsem általános, és minden helyzetben érvényes állítások vagy válaszok. Ahogyan az intellektuális és humán tőke jellemzői is egyediek, úgy az adott szervezetben jelentkező konkrét szervezeti magatartási hatások is azok. Ennek megfelelően az válaszok is egyediek, az adott szervezet és vezető észlelésének függvényében értelmezhetők.

Első szintű címsor-2: Intellektuális versus humán tőke

Szöveg: A nem tárgyasult erőforrások, illetve az intellektuális vagy tudástőke definícióját, és lehetséges megközelítéseit az előző fejezetben tisztáztuk. Ennek megfelelően itt nem cél a definíciók újbóli bemutatása.

Ehelyett a magatartási vonatkozások szempontjából legfontosabb – a legtöbb korábbi osztályozásokban humán tőkének nevezett – összetevő egy érdekes, a kapcsolódó fogalmakat részben tisztázó osztályozását mutatok be táblázatos formában.

1. táblázat: Fogalomhierarchia – humán- és intellektuális tőke, tudás, adat (Schütte, 2005, 241.o.)

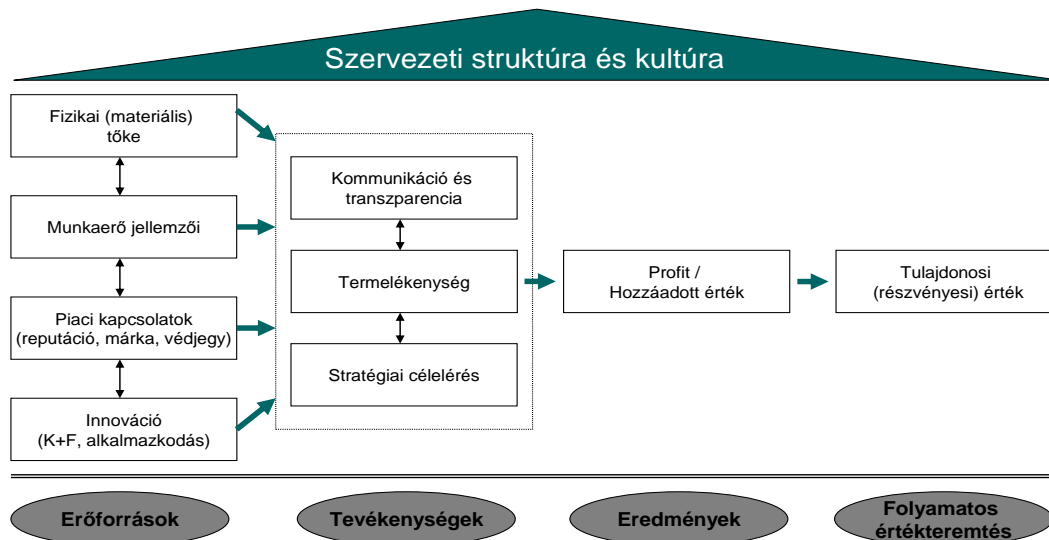
Szellemi tőke (vagy másképp: intellektuális tőke, tudástőke):	A nem tárgyiasult erőforrások és értékek összessége a szervezetben
Humán tőke:	- a fenti alkategóriája - az alkalmazottakban rejlő értékteremtő potenciál
Intellektuális potenciál:	- a fenti alkategóriája - motivációval és más integratív HR potenciállal (pl. kreativitás) kapcsolatos jellemzők
Tudás:	- a fenti alkategóriája - ismeretek, tapasztalat, amelyek képessé tesznek a cselekvésre és a döntéshozatalra
Adat:	- a tudás építőköve, az elemi tény vagy információ

A táblázat a tudás elemi egységének az adatot tekinti, abból kiindulva, hogy a tudás különböző adatok és információk feldolgozása – a tanulás – révén jön létre. Mindemellett a szerző értelmezésében a tudás önmagában még nem foglalja magában az emberek belső motivációs jellemzőit (pl. hozzáállás a munkához, felelősségvállalás stb.) illetve a kreativitást. Ez utóbbiakat csupán az eggyel tágabb kategória, az intellektuális potenciál¹ tartalmazza. A humán tőke – mint az emberi erőforráshoz kapcsolódó legtágabb kategória – jelenti ebben a felfogásban az emberi értékteremtéshez közvetlenül kapcsolódó nem tárgyiasult tőkeelemeket, azaz a humán tőkébe beletartozik minden, ami az alkalmazottak képességeihez, motiváltságához, kreativitásához és tudásához kapcsolódik (Schütte, 2005).

Az intellektuális tőke, azon belül pedig a humán tőke értékteremtésben betöltött egyre nagyobb szerepét foglalja össze a következő ábra is:

1. ábra: A szervezeti értékteremtés háza és az intellektuális tőke viszonya (Saját készítésű ábra Lev, 2004 alapján)

¹ Az intellektuális tőke fogalmát eddig a nem tárgyiasult erőforrások szinonimájaként használtam. Ez a továbbiakban is igaz lesz. Ha az itt leírt szűkebb értelmezésre gondolok, akkor az intellektuális potenciált használok majd. Ugyanez igaz a tudásra: a továbbiakban, ha a tágabb a korábban említett „knowledge resources” értelmezésre gondolok, akkor a tudástőke kifejezést alkalmazom.



Ahogy a fenti ábra mutatja, a fizikai tőke mellett a munkaerő jellemzői, a piaci kapcsolatok és a szervezet innovatív kapacitásai jelentik a legfontosabb erőforrásokat. Utóbbi három sok szempontból kapcsolódik a munkatársakhoz, illetve a szervezeti tagokhoz. A stratégia, vagy az átláthatóság növelése mellett éppen ezért a szervezeti tagok magatartásának befolyásolása is kiemelt tudástőke mérési célt jelentenek (Marr-Gray, 2004 alapján). A szervezeti tagok magatartása pedig nyilvánvalóan nem vagy csak részben lehetséges a potenciális szervezeti magatartási hatások ismerete nélkül. Fontos újra kiemelni, hogy még egy tökéletesen megtervezett és tartalmi oldalról teljes körű vezetői információrendszer sem képes sikeresen működni a szervezeti tagok közreműködése nélkül.

Első szintű címsor-3: Az intellektuális tőke mérésének lehetséges magatartási vonatkozásai

Szöveg: A nem tárgyasult erőforrások mérését az előző fejezetben elsősorban teljesítménymérési és értékelési, illetve kontrolling-feladatként értelmeztük. Az ott tárgyalt menedzsmenteszközök legfontosabb célja a vezetői döntéshozatalhoz szükséges információ biztosítása és összehangolása, valamint a szervezeti teljesítmény, illetve a kiváló teljesítményhez szükséges stratégiai intellektuális és tudástőke elemek hatékony és eredménye nyomon követése, fejlesztése.

Tekintettel azonban arra, hogy az intellektuális tőke egyik legfontosabb hordozója a megfelelő képességekkel és tudással rendelkező motivált munkatárs, illetve elfogadva a rendszergondolkodás azon feltevését, miszerint minden emberi cselekvés – így a szervezetben lezajló is – egymással szorosan összefüggő rendszert alkot, belátható, hogy az intellektuális tőke mérése nagy valószínűséggel közvetlen vagy közvetett hatással lesz a szervezeti tagok magatartására, illetve egyéni vagy csoport szintű teljesítményére is. Ezért a tudástőke mérésének sikeres gyakorlati megvalósítása érdekében nem hagyhatók figyelmen kívül azok a puhább („szoft”), magatartási jellegű tényezők sem. Ezek adott esetben megkönnyíthetik, kezelésük hiányában azonban jelentősen megnehezíthetik a szellemi tőkéről szóló megbízható információk előállítását és a tudástőke mérését.

Ebből a szempontból tehát feltesszük, hogy még egy tökéletesen megtervezett vezetői információs és teljesítménymenedzsment-rendszer sem lehet sikeres az érintettek együttműködése nélkül. A következőkben ezért a legfőbb célunk, hogy felhívjuk a figyelmet az intellektuális tőke, illetve kifejezetten a magatartási hatásokhoz leginkább kapcsolódó humán tőke számbavétele és értékelése során potenciálisan jelentkező magatartási kockázatokra. A lehetséges magatartási hatásokat a szervezeti magatartás szakirodalmában gyakran alkalmazott *'Egyéni, Csoport- és Szervezeti szintű hatások'* bontásban tárgyaljuk.

A témakör szerteágazó jellege következtében azonban hangsúlyoznunk kell, hogy ehelyütt nem törekedhetünk minden lehetséges magatartási tényező teljes körű és részletes bemutatására, és az adandó válaszok összegyűjtésére. Cél, hogy felvessük a legfontosabb potenciális hatásokat, és felhívjuk rájuk a döntéshozók figyelmét. Az alkalmazott integrált teljesítménymenedzsment megközelítés szerint a magatartási kockázatok figyelmen kívül hagyása az a tudástőke méréséhez kapcsolható, illetve elvárt pozitív teljesítményváltozással ellentétes eredményre vezethet, és összességében az egyéni, illetve szervezeti teljesítmény romlását is okozhatja. A fejezet során ennek megfelelően a teljesítménymenedzsment kontrollíng (cél: teljesítmény mérés és vezetői információszolgáltatás) és a HR szempontú (cél: teljesítmény fejlesztése, érdekeltség és szervezeti magatartási tényezők javítása) megközelítését integráltan kezeljük majd.

Második szintű címsor-3.1: Egyéni szintű magatartási tényezők

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

Harmadik szintű címsor-3.1.1: Hiedelmek, értékek, beállítódás

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

Fontos tehát megvizsgálni, hogy mi az érintettek hozzáállása tudásuk formális számbavételének gondolatához, a mérést megvalósító szervezeti rendszerhez vagy vezetőhöz, illetve mit gondolnak a tudás értékteremtő képességétől az adott helyzetben és általában. A hiedelmek figyelembe vételével olyan problémákat kerülhetünk el, mint pl. az alkalmazottak előzetes féltelme tudásuk számszerűsítése kapcsán, vagy a rosszindulatú szervezeti pletykák elterjedése. Abban az esetben pedig, ha az emberekben sikerül pozitív várakozásokat kialakítani a tudástőke mérésével kapcsolatban, az nemcsak az információs rendszer kialakítását és a mérés végrehajtását könnyítheti meg, hanem az alkalmazottak támogató hozzáállása miatt javulhat az előálló információk minősége és pontossága is, amely egyúttal növeli az információk felhasználhatóságát. Negatív attitűd esetén ezzel szemben egyéni és szervezeti elégedetlenség, illetve ellenállás kialakulásával számolhatunk, amelyek hosszú távon komoly teljesítmény csökkenést is okozhatnak.

Harmadik szintű címsor-3.1.2: Érzékelés, észlelés, beállítódás

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

Mindez az intellektuális tőke mérésével kapcsolatban azt jelenti, hogy az alkalmazott teljesítménymérési és menedzsmentmódszerek, teljesítmény-mutatók vagy éppen a mérési folyamat szervezeti tagok (vezetők, alkalmazottak) által történő (esetlegesen eltérő) megítélése jelentős hatással lehet a mérőeszköz sikerességére, eredményességére. Eltérő, esetlegesen egymással konfliktusban lévő észlelés negatívan hathat az érintettek viselkedése, együttműködési hajlandóságára, valamint attitűdjére is a bevezetendő teljesítménymérési eszköz, vagy éppen vezetői információs rendszerelem vonatkozásában².

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

Harmadik szintű címsor-3.1.3: Motiváció

Szöveg: „Motivációról akkor beszélhetünk, ha hajlandóak vagyunk a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésre, amellyel egyben egyéni szükségleteinket is kielégítjük” (Bakacsi, 1996. 82.o.). A motiváció tehát egyfelől azt jelenti, hogy a munkatársak úgy érzik, nyertek valamit tevékenységük eredményeképpen, miközben a szervezet teljesítménye is magasabb. Motiváció hiányában a szervezet tagjai nem rendelkeznek megfelelő belső késztetéssel a nagyobb erőfeszítés irányába, így egyéni hozzájárulásuk, valamint a szervezet teljesítménye is csökkenhet.

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

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

Az információk felhasználása kapcsán felmerülő további motivációs szempont az is, hogy a *vezetés ténylegesen használja-e majd a költségek árán felépítendő információs rendszerből előálló adatokat*. Másképp kifejezve: figyelembe veszik-e döntéseik során, és ha igen, milyen mértékben az intellektuális tőkéről szóló információkat. A szervezet tevékenységét, a korlátozott racionalitás létét, a menedzsment döntési preferenciáit és stílusát, valamint információs igényét figyelembe véve érdemes megvizsgálni tehát, hogy a *menedzsereknek szükségük van-e egyáltalán, és ha igen, milyen formában az előálló információkra*, illetve valóban építenek-e rájuk a szervezet irányítása során. Ha a

² A kutatócsoportunk által 2008-2012 között egy hazai pénzügyi végzett szolgáltatónál végzett kutatás például kiemelte, hogy a bevezetendő teljesítménymérési eszköz sikerét az elsőszámú vezető támogatása, illetve vezetési stílusa mellett leginkább a munkatársak észlelése és attitűdje befolyásolta. A BSC alapú mutatószám-rendszer bevezetése leegyszerűsítve egy attitűdváltozási folyamatként volt értelmezhető (lásd többek között: Bodnár – Harangozó-Szűcs, 2010).

munkatársak felismerik, hogy a tudástőke mutatókat soha senki sem követi nyomon, vagy méri vissza, a bevezetett menedzsmenteszköz felhasználhatósága és információtartalma is jelentősen csökkenni fog. A munkatársak egyszerűen felismerik, hogy a mutatók nem fontosak, és helyettük olyan tényezőkre fognak figyelni, amelyeket a vezetés ténylegesen felhasznál a teljesítménymérés során.

Fontos kiemelni azonban, hogy noha a vezetés információigénye és preferenciái sok esetben meghatározzák és korlátozzák a felhasználandó tudástőke információk körét, számos iparágban egyszerűen az ágazat tudás-intenzív jellege miatt a releváns vezetői információk nehezen hagyhatók figyelmen kívül. Itt éppen a nem tárgyiasult erőforrások az alapvető képesség legfontosabb és kiemelten kezelendő forrásai. Ha hiszünk benne, itt kontrollerként célunk elsősorban a vezetői igények felébresztése, és a tudástőke mérését szolgáló eszköz „vezetőknek történő eladása” lehet. Természetesen nem minden áron.

Második szintű címsor-3.2: Csoportszintű magatartási tényezők

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

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

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

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

Harmadik szintű címsor-3.2.1: Kommunikáció

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

A hatékony kommunikáció a szervezet fontos alkotóeleme, és a szervezet működése szempontjából négyféle fő funkciót lát el:

- (1) Segítségével *információkhoz juthatunk* a célokról, elvárt teljesítményről és magatartásról;
- (2) Fontos szerepe van a *motiváció* tekintetében, hiszen kommunikációra van szükség egyes bonyolult célok megértéséhez, valamint általa kerül sor a visszajelzésre is;

- (3) Az egyéni erőfeszítések *kontrollja és koordinációja* szintén kommunikáció révén valósul meg;
- (4) Végül a kommunikáció során *fejezzük ki érzéseinket, véleményünket* a szervezetben lejároló eseményekkel kapcsolatban is (George – Jones, 1999).

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

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

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

Másik oldalról azonban a kommunikáció pozitív irányú változása adott esetben elősegítheti egy tudás- és teljesítményorientált szervezeti kultúra kialakulását, valamint a nem tárgyiasult erőforrások szerepének hangsúlyozása révén elismerheti a bennük rejlő értékeket is. Emellett mivel az intellektuális tőke számbavétele során – legalább indirekt formában a munkatársak tudásának felmérése, a kritikus folyamatok leírása, vagy a vevőkapcsolatok elemzése révén – meghatározásra kerülnek a vállalati értékteremtés szempontjából legfontosabb tudástőke-elemek, a mérés eredményeinek szervezeti kommunikálása révén elősegíthetjük a szellemi tőke szervezeti szerepének javítását is.

Harmadik szintű címsor-3.2.2: Vezetési stílus

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

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

Ebből a szempontból tehát a korábban bevezetett és alkalmazott kontrolleszközök jellege, a munkatársak vezetővel szembeni bizalmának szintje, valamint a bevezetésben és működtetésben

részt vevő vezetők és munkatársak személyisége jelentős hatással lehet az alkalmazottak együttműködési hajlandóságára a szellemi tőke számbavétele kapcsán. Ez pedig nagymértékben befolyásolja a mérési rendszer által generált információk felhasználhatóságát is.

Harmadik szintű címsor-3.2.3: Hatalom

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

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

Harmadik szintű címsor-3.2.4: Státusz

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

Mivel a magyar társadalom igen érzékeny a státuszokra (Bakacsi, 1996; Bakacsi-Takács, 1998), ez a „beskatulyázási veszély” egyrészt könnyen alááshatja a vezetők törekvését az intellektuális tőke számbavételére, másrészt egyéb olyan elkerülhető negatív hatásokat is okozhat a szervezetben, mint például az irigység, státuszalapú kiinduló konfliktusok vagy éppen a kiszolgáltatottság-érzés növekedését és a motiváció csökkenését³. A beskatulyázási hatás elkerülése tehát mindenképp ajánlott.

Második szintű címsor-3.3: Szervezeti szintű magatartási tényezők

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

Harmadik szintű címsor-3.3.1: Szervezeti kultúra

³ Például: „Ki szeretne magasabb pontszámot elérni, ha utána minden utálni fogja őt ezután?” Az ilyen jellegű konfliktusokat egyértelmű szabályrendszerrel, egyenlő esély biztosításával és/vagy egyértelmű és folyamatos vezetői kommunikációval érdemes elkerülni.

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

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

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

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

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

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

Első szintű címsor-4: Összegzés

Szöveg: Annak ellenére, hogy az intellektuális tőke mérés és teljesítménymenedzsment rendszerbe illesztése már több éve megjelent a szakirodalomban, valamint többféle teljesítménymenedzsment-eszköz, illetve modellkísérlet is született, mégsem alakult ki egységes nyelvezet és követelményrendszer a sikeres megvalósításra vonatkozóan.

Abban viszont szinte minden szakember egyetért, hogy az intellektuális tőke mérésének gyakorlati megvalósítása korántsem egyszerű feladat. Ez egyrészt a tudástőke nem tárgyasult jellegéből következik, valamint a megvalósítás során gyakran figyelmen kívül hagyott olyan magatartási jellegű kockázatokból, amelyek nagyobb odafigyeléssel sokszor elkerülhetők lennének.

Éppen ezért e fejezet legfőbb célja – az intellektuális tőke számszerűsítését szolgáló főbb módszerek előző fejezetben történő bemutatása mellett – azon lehetséges magatartási tényezők azonosítása volt, amelyek befolyással lehetnek az intellektuális vagyonszámbavételének szervezeti fogadtatására, a mérés során előálló információk minőségére és felhasználhatóságára, valamint tényleges alkalmazására a vezetői döntéshozatal színvonalának javítása érdekében.

A fejezet összefoglalásaként a következő ábra egyfajta menüként hasznos segítséget nyújthat, ha hasonló rendszerek vezetésén gondolkodunk, és strukturált képet adhat a felmerülő potenciális témák vonatkozásában:

2. ábra: Az intellektuális tőke mérését befolyásoló főbb szervezeti magatartási tényezők
(Saját készítésű ábra)



A fenti tényezők mind egyéni (pl. hiedelmek, észlelés, attitűd, kommunikáció), mind pedig szervezeti szinten (vezetési stílus, döntéshozatali rendszerek, szervezeti kultúra) befolyásolhatják a tudástőke mérésének sikerességét, így érdemes őket tudatos kezelni a teljesítménymenedzsment és érdekeltségi rendszer bevezetése, és működtetése során.

Hozzá kell tennünk azonban, hogy az itt megfogalmazott magatartási hatások korántsem tekinthetők általános érvényűnek vagy teljes körűnek. A bemutatott tényezők a kontextus (pl. iparág, tevékenység, környezeti kihívások) függvényében valószínűleg más-más módon jelentkezhetnek, sőt az itt bemutatottak mellett nagy valószínűséggel számos további szempont (pl. változáskezelés kérdése, közgazdasági és vállalatértékelési kihívások) is felmerülhet. Ez utóbbiak további érdekes kutatási irányokat nyithatnak meg a szellemi tőke számbavétele kapcsán, valamint további specifikus magatartási tényezőket és hatásokat emelhetnek ki. (Utóbbi integráltan lásd többek között Kasurinen, Radnor-Lowell vagy Ginzberg kutatásaira is építve Bodnár és munkatársai (2009) vagy Bodnár-Harangozó-Szűcs (2010).)

Első szintű címsor-5: Felhasznált irodalom

Szöveg:

Bakacsi, Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK-Kerszöv, Budapest.

Bakacsi, Gy. – Takács S. (1998): *Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon*. *Vezetéstudomány*, 29. évf., 2. szám, Február. 15-22. o.

Bodnár, V. – Harangozó, T. – Szűcs, N. – Dankó, D. (2009): *Performance management in a knowledge-intensive organization. The role of 'soft' factors in 'hard' measurement*. Working paper, 5th

Conference on Performance Measurement and Management Control, EIASM, Nizza, Franciaország, 2009. szeptember 23-25.

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. Working Paper*, 6th Interdisciplinary Workshop on Intangibles, Intellectual Capital and Extra-financial Information, EIASM, Catania, Olaszország, 2010. szeptember 30. – október 1.

Bógel, Gy. (1998): *A vagyon estéenként hazamegy*. Vezetéstudomány, 29. évf., 1. sz., 22-27. o.

George, J. M. – Jones, G. R. (1999): *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Addison-Wesley, New York (etc.).

Hunt, J. W. (1992): *Managing People at Work: A Manager's Guide to Behaviour in Organizations*. McGraw-Hill Book Company, London (etc.).

Kieser, A. (2003): *Szervezetelméletek*. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vezetés-Szervezés Tanszék, Budapest.

Lev, B. (2004): *Intangibles at a Crossroads*. In Horváth, P. – Möller, K. (szerk): *Intangibles in der Unternehmenssteuerung*, Verlag Franz Vahlen, München. 3-14.o.

Mármárosi, A. (2002): *Szervezeti kultúra típusok a '90-es évek végén Magyarországon*. Vezetéstudomány, 33. évf., 6.szám, Június. 2-16. o.

Marr, B. – Gray, D. (2004): *The Three Reasons why Organizations Measure Their Intellectual Capital*. In Horváth, P. – Möller, K. (szerk): *Intangibles in der Unternehmenssteuerung*, Verlag Franz Vahlen, München. 99-126.o.

Robbins, S. P. (1998): *Organizational Behavior – Concepts, Controversies, Applications*. Prentice-Hall International, New Jersey.

Schütte, M. (2005): *Externe Berichterstattung zu Wissen, Humankapital, intellektuellem Kapital – ein Vorschlag zur Begriffsklärung*, Der Betrieb, Heft 5 v. 4.2.