

Klausz Melinda*

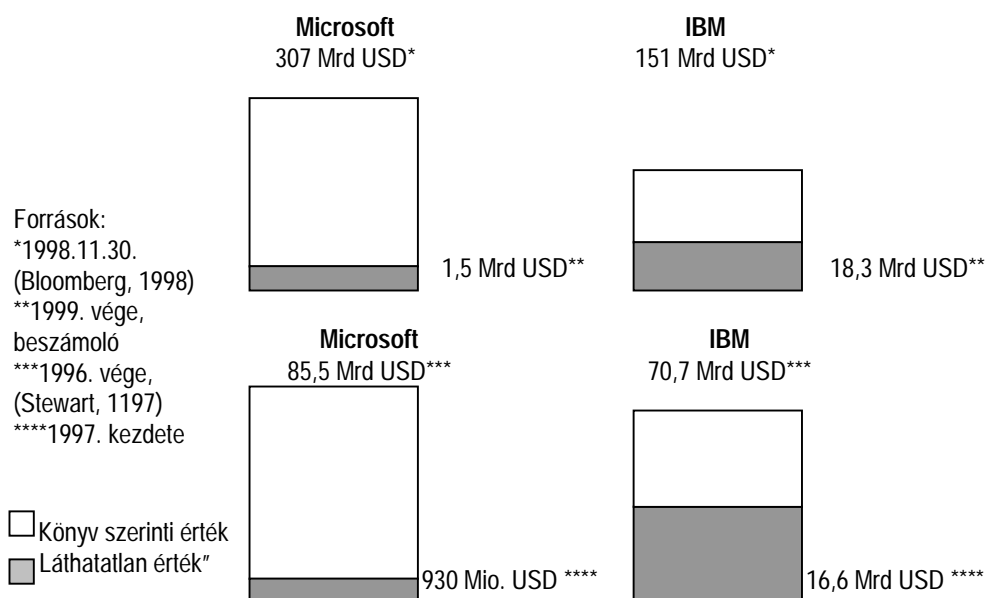
AZ INTELLEKTUÁLIS TŐKE MINT KIHASZNÁLATLAN LEHETŐSÉG

Ön törődik vállalata vagyonával? Első pillantásra evidensnek tűnik a válasz. Nyilvántartásokat vezetünk az eszköz- és forrásállományról, figyeljük a cash-flow-t, ellenőrizzük a gépparkot, és megelőző vagy éppen javító lépéseket teszünk. De mi a helyzet a licencekkel, a szabadalmakkal, a vevők vállalkozásunk termékeibe vetett bizalmával, s főleg a munkavállalóink fejében lévő tudással? E tényezőket gyakorta elhanyagoljuk, holott ezek az elemek is a vállalat vagyonát – talán legfontosabb elemét – intellektuális tőkéjét képezik.

Ahonnán az intellektuális tőke ered...

Ha megnézzük a tőzsdére bejegyzett vállalkozások piaci és könyv szerinti értékét (ld. 1. ábra) jelentős mértékű különbségeket észlelhetünk, melyet – a spekulációs hatást és a természetes ingadozást leszámítva – a mérlegben ki nem mutatott intellektuális tőke okoz.

1. ábra
A Microsoft és az IBM piaci és nyilvántartás szerinti értéke
(Nohr, 2002)



* PhD hallgató, Veszprémi Egyetem

Az intellektuális tőke a piaci érték akár 92%-át is kiteheti, ahogyan azt Erik Sveiby, a témában alapműnek számító „Szervezetek gazdagsága – A menedzselt tudás” szerzője kimutatta. 1997-ben végzett elemzésében az Oracle 92%-os, az SAP 90%-os, míg a Reuters esetében 88%-os arányú, kézzel nem fogható részesedést állapított meg a piaci értékhez viszonyítva. A Julia Hoffman által készített, vállalkozások piaci és könyv szerinti értékét vizsgáló összehasonlításából (Hoffman, 2003) is látható (ld 1. táblázat), hogy az intellektuális tőke mindkét irányban megjelenhet. A dán kormány 2003-ban napvilágot látott „Intellectual Capital Statements – The New Guideline” című, az új vagyonelemmel való foglalkozást népszerűsítő kiadványában felhívta a figyelmet az intellektuális tőke menedzselésének fontosságára is. Kutatásuk szerint az e vagyonelemre irányuló figyelem a vállalkozás tőkét igen hatékonyan növeli, emellett – a megkérdezettek több mint 90%-a szerint – támogatja a vállalati stratégiát, elősegíti a szisztematikus tudásmegosztás biztosítását, valamint növeli az innovációs kedvet (80%).

1. táblázat

Vállalkozások piaci és könyv szerinti értéke

Vállalkozás	Piaci érték	Könyv szerinti érték	„Láthatatlan érték”
Ford	38,2	66,75	(-28,55)
Chrysler	21	29	(-8,00)
Intel	113	42	71,00
Coca Cola	147	15,5	131,50
Microsoft	119	17,25	101,75

Forrás: (Hoffman, 2003)

Intellektuális tőke-kutatások

1998-ban Arthur Andersen kutatást végzett az intellektuális tőke mérésének területén (Schmidt – Friedag, 2002). 368 európai, észak-amerikai és ázsiai szervezetet kérdezett meg, s a kutatás során számos érdekes eredményre jutott. A megkérdezettek többsége úgy vélte, hogy az intellektuális tőke jelentősége növekedni fog, a legtöbben egyet értettek abban, hogy a tudás mérése hosszú távon fejleszti a szervezeti teljesítményt, ezért a megkérdezettek háromnegyede már végzett két, illetve több vizsgálatot a témában. A megkérdezettek közel fele vélte úgy, hogy a mérési folyamat már önmagában is fontos információkat hordoz. Hasonló kutatási eredményekre jutott Waterhouse és Svendsen (Schmidt – Friedag, 2002) is, akik ugyanezen évben publikálták tanulmányukat. Ők 65 közép- és nagyvállalat és 49 jelentős kanadai vállalkozás vezetőjét kérdezték meg a témában.

Amit az intellektuális tőke fogalma alatt értünk...

De mit is értünk tulajdonképpen az intellektuális tőke fogalma alatt? Magát a kifejezést (Sveiby, 2000) John Kenneth Galbraith használta először 1969-ben. Galbraith úgy gondolta, hogy az intellektuális tőke többet jelent, mint tisztán intellektus, magában foglal egyfajta szellemi cselekvést is. A fogalom megszületését követően hosszú csend következett, és csupán az 1980-as évek folyamán került újra elő, amikor is Hall, Itami és Teece foglalkozott a megfoghatatlan tényezők vizsgálatával. Ekkor készítette el Sveiby is „láthatatlan mérleg” elméletét, amely ma is az intellektuális tőke meghatározásának egyik alapja. Magát a definíciót Peter Drucker (1993) terjesztette ki, s ma már ott tartunk, hogy számos megközelítés verseng egymással.

Az intellektuális tőke fogalmának sokszínűsége vs. a humán tőke viszonylagos egyértelműsége

Ahogy az általam vizsgált 14 kutatási eredmény összefoglalásából is látszik (2. táblázat), az intellektuális tőke fogalmának meghatározása nem egyértelmű. Általánosságban – tartalomra koncentrálna és az

elnevezések különbözőségétől eltekintve –, ahogyan a táblázatban is jól látható, három fő csoportra bonthatjuk az intellektuális tőkét: humán tőke, szervezeti tőke és kapcsolati vagy vevői tőke.

Amíg a humán terület viszonylagos hasonlóságot mutat az egyes fogalom-meghatározásokban, a másik két területen jelentős eltéréseket tapasztalhatunk már a meghatározások határain is.

A kutatók véleménye megoszlik, hogy a szervezeti tőkéből ki kell-e emelni és külön kategóriaként kell-e kezelni az innováció területét (a szervezeti tőke kettébontása mellett érvel a European Observatory és Schmidt – Friedag), valamint, hogy a kapcsolati tőke a szervezeti tőke alatt vagy külön helyezkedik-e el. (Bontis – Dragonetti – Jacobsen – Roos, Hoffman és a Skandia a kapcsolati tőkét a strukturális tőke részének tekinti.) A kapcsolatok területén pedig szintén két – saját meghatározásban „vertikális”, valamint „horizontális” – megközelítést különíthetünk el. Egyik (horizontális) nézet szerint a vállalattal kapcsolatban lévőket – tehát szállítókat, vevőket, államot, stb. – kell vizsgálni, míg a másik (vertikális) szerint olyan tulajdonságokat, jellemzőket kell figyelembe venni, mint például a kapcsolat megbízhatósága, kezdetének időpontja, rendszeressége.

2. táblázat

Az intellektuális tőke fogalmának meghatározásai, összevető bemutatás

Humán területek		Szervezeti területe		Kapcsolatok területe		Kutató
Humán tőke		Szervezeti tőke		Vevői tőke		Roos és Roos
Ember		Belső		Külső		Ji
Humán tőke		Strukturális tőke	Innovációs tőke	Vevői tőke		Chen-Zhu-Xie
Emberi szakértelem		Belső struktúra		Külső struktúra		Sieiby
Emberi központú		Szellemi tőke	Infrastruktúra	Piaci		Brooking
Emberi erőforrás		Szervezeti infrastruktúra	Partnerek			Schmidt – Friedag
		lehetőségek				
Humán tőke		Strukturális tőke				Skandia Navigator
		Szervezeti		Piaci		
		Folyamat	Innov. tőke			
Ember		Strukturális		Kapcsolatok		Bontis
Kompetencia	Intellektuális képesség	Szervezet	Megújulás, fejlesztés			
Humán tőke		Strukturális tőke	Folyamatok minősége	Ügyfél-tőke		Stewart
Felkészültség	Motiváció	Szervezet	Cégkultúra	Ügyfél-tőke	Lehetőségek	
				Ügyfél-tőke		
Humán tőke		Strukturális tőke		Szolgáltatásban, termékekben lévő innováció		
		Szervezeti				Bucklew, Edvinsson
Humán tőke		Szervezeti tőke	Szociális tőke	Vevői		Krebs
Humán tőke		Strukturális tőke		Kapcsolatok		Hoffmann
Kompetencia	Tanulási képesség, rugalmasság	Szervezet	Innováció			
Humán tőke		Szervezeti tőke		Vevői kapcsolatok		Ross
Tudástőke	Képesség	Üzleti	Innováció, újítás	Vevői	Bemutató	Beszállítói
		Folyamatok			Partnerei	
Humán tőke	Feladat	Tőke	Innovációs tőke	Vevői tőke		European Observatory on Intangible Assets

A humán területek

Amíg a szervezet és a kapcsolati tőke oldalán jelentős különbségek mutatkoznak, addig a humán tőke területén nagyfokú az egyetértés – a kategória megnevezése miatti eltérésektől most eltekintünk.

Ahogy a 3. táblázatból is látható, a tudás, a know-how, a kompetencia, a szakértelem, valamint a képességek, készségek területét a kutatók – a területek jellegéből adódóan is – egyértelműen a humán tényezőkhöz tartozónak tekintik. Fontos megjegyezni, hogy a tapasztalatot csupán egy helyen emelik ki, míg a többi kutató többségében a képesség részeként, előfeltételeként értelmezi ezt, hasonlóan a képzéshez, a tréninghez. A motiváció, a munkavállalói attitűd kérdésköre azonban már jelentősen megosztja a véleményeket.

3. táblázat
A humán területek részterületei

1. Tudástőke	2. Képességek	3. Motiváció	Kutató
Tudástőke	Képességtőke	Motivációs tőke	Roos és Roos
Tudás Know-how Kompetenciák	Tapasztalat		„I”
Kollektív szaktudás	Vezetői képesség Menedzsment képességek Vállalkozó kedv Kreativitás		Brooking
Felkészültség		Motiváció	Stewart
Tudás	Képességek Tehetség Innovációs képesség		Bucklew, Edvinsson
Know-how	Készségek Adaptivitás képessége Vállalkozó kedv Innovációkészség Felsővezetés vezetési módszerei	Motiváció	Bontis-Dragonetti- Jacobsen-Roos
Tudás Szakértelem	Alkalmasság		Sveiby
Know-how	Vezetési képességek Vállalkozó kedv		European Observatory on Intangible A.
Akarat és tudás (kompetenciák)	Akarat és lehetőség (készségek) Tanulási képesség, rugalmasság		Julia Hoffmann
Tudás	Képesség Egymással való együttműködés		Schmidt, Friedag
Tudástőke	Képesség	Motiváció	Fernström, Roos

Az összehasonlítások alapján elmondható tehát, hogy a humán területek alcsoportjait az alábbiak jelentik:

- tudástőke;
- képességek, készségek;
- munkavállalói attitűd;
- képzés, fejlesztés (pl. tréningek).

Mérhetőség vs. hasznosság

Ahogy az említett példákból is látszik, az intellektuális tőke, és ezen belül is a humán tőke nem a legkönnyebben mérhető vagyonelemek közé tartozik. Mégis elengedhetetlen a fontosságának felismerése, hiszen segítségével versenyelőny érhető el. Az a vállalkozás, amely teljes mértékben tisztában van vagyónával, munkavállalóinak tudásával, kapcsolati tőkéjével, jobban kiaknázhathatja azokat, hatékonyabb fejlesztéseket, gyorsabb beavatkozásokat, hathatósabb üzleti eredményeket érhet el az imázsjavítás mellett. Az a vállalat ugyanis, amely az ügyfelek, hitelezők és részvényesek előtt is a lehető legpontosabban tudja magát jellemezni, erősítheti a vele szembeni bizalmat. A vagyonelem mérésére és menedzselésére pedig ma már számos módszer kínálkozik, csupán a vállalatvezetésnek kell(ene) kiválasztania a számára szimpatikusait.

A humán tőke menedzselésének alapja

A humán tőke menedzselése – eltérő mélységben ugyan, de – minden kutatónál megjelenik. A legrészletesebben Erik Sveiby (Sveiby, 2001) foglalkozik a kérdéssel.

Erik Sveiby megközelítése

Sveiby szükségesnek tartja az intellektuális tőke növekedését közvetlenül, illetve közvetetten elősegítő munkatársak szétválasztását.

Az alkalmazottakat tehát az alábbiak szerint csoportosítja:

- alkalmazotti csoportok:
 - szakértők: vállalat alá tartozó vagy vállalattal alvállalkozói kapcsolatban lévő személyek, akik közvetlen kapcsolatban vannak az ügyfelekkel;
 - támogatók: könyvelők, adminisztrátorok.
- alkalmazotti csoportok (Sveiby szerint):
 - felhajtók: kapcsolatteremtők;
 - felvigyázók: tapasztalt tanácsadók;
 - feldolgozók: „munkások”.
- alkalmazotti csoportok (PLS-Consult szerint)
 - fejlesztők: kapcsolatteremtők,
 - vezérek: irányítók;
 - tanárok: tapasztalt tanácsadók.
- szakértői kompetencia felelősség szerint:
 - projekterület
 - projekt
 - ügyfél.

A humán tőke mutatószámai

Sveiby-féle megközelítés

A fentebb már bemutatott Sveiby-féle munkavállalói kategóriákból számos mutatószám generálható. Többek között például:

- egy szakértőre jutó támogató személyzet;
- egy szakértőre jutó értékesítés;
- egy támogatóra jutó értékesítés;
- projektért felelősök szakértőkhöz viszonyított aránya;
- projektért felelősök támogatókhoz viszonyított aránya;
- felhajtóra jutó nyereség;
- egy projektre jutó feldolgozók száma.

A Sveiby által kidolgozott mutatók igen részletesek, így ez tekinthető a többi elemzés alapjának. Sveiby az intellektuális tőke elemeit három szempont szerint elemzi: hatékonyság, stabilitás, növekedés. Néhány a fontosabb mutatók, megjegyzések közül:

Növekedés

a.) Bár a szakmában eltöltött évek számának összegzése némi kétséget ébreszt, ugyanis egyértelmű összegzés nem hajtható végre ezen a területen, az egy szakértőre jutó szakértői tapasztalat indexe, illetve az átlagos gyakorlati idő a vállalkozás tudásalapját mutathatja meg.

b.) A képzés, az oktatás költségeit elsősorban nem a pénzbeli ráfordítás oldaláról kell kezelni Sveiby szerint, hanem az idő vonatkozásában, mivel az üzleti életben az idő az igazán jelentős költségtényező. Ennek alapján az egy szakértőre jutó képzési nap lehet a megfelelő mutató, azonban valljuk meg, az egy szakértőre jutó képzési költség is hasznos lehet a tervezés során.

Hatékonyság

a.) A szakértők teljes létszámhoz viszonyított száma a hatékonyság egyik fontos mutatószáma.

b.) Ugyanígy a szakértői áttételi hatás, amely az alkalmazottak és a szabadfoglalkozásúak szakértőkhöz viszonyított arányszáma.

c.) A személyzeti hatékonyságot a bevétel, valamint az alkalmazottak és szabadfoglalkozásúak számának aránya határozza meg, azonban fontos, hogy az egy szakértőre eső nyereséggel is tisztában legyünk.

Stabilitás

a.) Magasabb átlagos életkor szilárd, tapasztalt, idősebb embereket foglalkoztató vállalkozást, míg az alacsonyabb átlagos életkor rugalmas gondolkodást, gyors reagálást, változtatni tudást takarhat. Nem mindegy azonban, hogy a vállalkozás milyen típusú, milyen környezetben működik, hiszen ezek (is) befolyásolják a vállalkozás szükséges átlagos életkorát. Fontos az átlagéletkort egy szinten tartani; mindkét irányban való mozgás a vállalkozás gyengüléséhez vezethet. Az átlagéletkor növekedése például a vállalat elöregedéséhez, a változásokra történő nehezebb reagáláshoz, a hagyományokhoz, gyökerekhez való ragaszkodást eredményezheti.

b.) Meg kell említenünk a szakértői fluktuáció változásának (vállalattól kilépők száma / év elején a vállalatnál dolgozók száma) figyelését, hiszen ez a vállalat tudásbázisának alapját módosíthatja. Ennek ellenőrzésére, a dolgozók megtartásának elősegítése érdekében érdemes dolgozói elégedettségvizsgálatokat végezni.

Human Capital Scorecard

Jac Fitz-enz a Kaplan és Norton által kifejlesztett „kiegyensúlyozott mutatószámok rendszeré”-hez hasonló, annak alapjain nyugvó „Human Capital Management Scorecard”-ot fejlesztett ki (4. táblázat, Grübel – North – Szogs, 2004), amely kizárólagosan az emberi tőkével foglalkozik. A modell négy különböző szegmensből áll, minden egyes tényezője a humán erőforrás-menedzsment egyik kiemelt területét járja körül. Modelljének alapját a munkavállalói morál és elégedettség vizsgálata képezi. A humán erőforrás-menedzsment minden egyes területéhez Fitz-enz költség-, időbeli, mennyiségi és minőségi mutatószámokat kapcsolt, ezáltal számszerűvé téve a területet.

Fitz-enz kitüntetett figyelmet szentel a munkavállalók felvételének és elbocsátásának. Ezekhez egyrészt időket, másrészt költségeket rendel. Így figyeli többek között a felvételekre jutó toborzási költséget, a toborzás idejét, az új alkalmazottak számát és minőségét, az elbocsátottak összes munkavállalóhoz viszonyított arányát. A fejlesztés, képzés területén pedig munkacsoportokra és funkciókra is lebontja a tréningidőket és a tréning megtérülését mutató „training ROI” mutatót dolgozott ki.

4. táblázat Human Capital Scorecard

Acquisition (megszerzés) Cost per hire (alkalmazás) Time to fill jobs Number of new hires Quality of new hires	Maintenance Total labor cost as percentage of operating expense Average pay per employee Benefits cost as percentage of payroll Average performance score compared to revenue per FTE
Retention Total separation rate Percentage of voluntary separations: exempt and nonexempt Exempt separation by service length Percentage of exempt separations among top-level performers Cost of turnover	Development Training cost as percentage of payroll Total training hours provided Average number of hours of training per employee Training hours by function Training hours by job group Training ROI
Job satisfaction	Employee morale

Forrás: (Grübel – North – Szogs, 2004)

Wissensbilanz

Az Austrian Research Centers Seibersdorf (ARCS) intellektuális tőke meghatározása, a „Wissensbilanz” kialakítására tett első lépések, 1999-ben történtek. Az alapvetően két elemre (humán és strukturális tőkére) osztott intellektuális tőke mellé a kapcsolati tőkét is hozzáfűzik.

5. táblázat A Wissensbilanz jelzőosztályai a humán erőforrások példáján

Indikátorcsoport	Leírása	Példa
I. Szervezeti tudásbázis	A szervezeti tudás leírása adott időpontban	A munkavállalók problémamegoldási képessége, kvalifikációk
II. Intervenciók	A vállalati tudásbázis megváltoztatását előirányzó folyamatok és inputok leírása	Dolgozókra jutó képzési napok száma
III. Köztes eredmény	Az intervenciók közvetlen eredménye (outputok)	Dolgozók publikációi, javítási javaslatok
IV. Eredménye	A vizsgált periódus üzleti eredményének mérése	Munkavállalói elégedettség

Forrás: (Barthel – Gierig – Kühn, 2004)

Mutatói az eddig bemutatottakhoz képest erősebb, „kötelező” bontást alkalmaznak, például a munkavállalók kilépése okán az alábbi:

Munkavállalók kilépése (fő)

Ebből: tudományos munkatárs

Ebből: 25–35 év közötti munkavállaló

35–45 év közötti munkavállaló

45–59 év közötti munkavállaló

2 évnél rövidebb ideig a vállalkozásnál dolgozók

Ebből: 25–35 év közötti munkavállaló

35–45 év közötti munkavállaló

45–59 év közötti munkavállaló

A humán tőke vizsgálata – az eddigi megközelítések összegzése

Összegzett felépítés

Fitz-enz Human Capital Scorecardja által meghatározott – toborzás, megtartás, képzés, elbocsátás – négyes képezi az alapot. Minden egyes humán erőforrás-területhez a mutatószámok a Sveiby-féle – hatékonyság-stabilitás-növekedés – hármasa alá rendelhetők. Fontos, hogy az egyes mutatószámok hatékonyak legyenek, tehát hosszú távon is szolgálják a vállalkozást. Ennek érdekében elengedhetetlen a Wissensbilanzban definiált négyes „ütemtervjelleg”. Ezek alapján a mutatószámrendszer felépítése az alábbiak szerint alakulna:

Vizsgált humán erőforrás-terület		
Hatékonyság	Stabilitás	Növekedés
I. Állapot	I. Állapot	I. Állapot
II. Intervenciók	II. Intervenciók	II. Intervenciók
III. Köztes eredmény	III. Köztes eredmény	III. Köztes eredmény
IV. Eredménye	IV. Eredménye	IV. Eredménye

Fogalmak

Hatékonyság: kifejezi, illetve a mutatószám alapján megállapítható, mennyire eredményes, milyen mértékben hasznosul az adott területen jelentkező költség, illetve ráfordítás.

Stabilitás: megmutatja, milyen mértékben sikerül a vállalkozás tudásbázisát, illetve az ezt képező alapot, így többek között, a szakértőket, a kreativitást megtartani, előhozni, stb., valamint értesít a vállalkozás munkavállalóinak elégedettségi tényezőiről (klíma, morál) is.

Növekedés: a vállalkozás munkavállalói létszámában, tudásbázisában jelentkező változásokról értesít.

A bemutatott modellek alapján definiált humántőke-vizsgálati modell

Toborzás		
Hatékonyság	Stabilitás	Növekedés
I. Állapot	I. Állapot	I. Állapot
Alkalmazottra jutó költség	Új szakértők száma	Új alkalmazottak száma a régiekhez (2 év) viszonyítva
Toborzás ideje	II. Intervenciók	Új alkalmazottak száma az összes dolgozóhoz viszonyítva
Új alkalmazottak minősége	III. Köztes eredmény	II. Intervenciók
II. Intervenciók	IV. Eredménye	III. Köztes eredmény
III. Köztes eredmény		IV. Eredménye
IV. Eredménye		

Megtartás		
Hatékonyság	Stabilitás	Növekedés
I. Állapot	I. Állapot	I. Állapot
Szakértők teljes létszámhoz viszonyított száma	Kitüntetések, publikációk száma	Szakmában eltöltött évek száma
Egy szakértőre jutó támogató személyzet	Vállalkozásnál eltöltött évek száma	Egy szakértőre jutó szakértői tapasztalat
Egy szakértőre jutó értékesítés	Átlagos életkor.	Átlagos gyakorlati idő
Egy szakértőre jutó nyereség	Versenytársakhoz mért fizetési szint	Átlagos iskolázottsági szint.
Szakértői áttételi hatás	Elégedettségmérések	Kompetencia-index
Személyzeti hatékonyság	Munkahelyi klíma vizsgálata	Munkavállalók új ötleteinek száma
Operatív költségek a teljes költséghez viszonyított aránya	Munkahelyi morál vizsgálata	
Egy főre jutó bér	Munkavállalók tanulási képessége	II. Intervenciók
Egységnyi bére jutó nyereség	Munkavállalói kreativitás	III. Köztes eredmény
II. Intervenciók	II. Intervenciók	IV. Eredménye
III. Köztes eredmény	III. Köztes eredmény	
IV. Eredménye	IV. Eredménye	

Képzés		
Hatékonyság	Stabilitás	Növekedés
I. Állapot Egy munkavállalóra jutó továbbképzési napok száma Továbbképzési költség az összes bérjellegű kifizetéshez viszonyítva Egy munkavállalóra jutó továbbképzési költség Tréningórák száma az összes munkaidőhöz viszonyítva II. Intervenciók III. Köztes eredmény IV. Eredménye	I. Állapot Egy szakértőre jutó képzési nap Egy szakértőre jutó képzési költség Funkciók szerinti tréningórák száma Munkacsoportok szerinti tréningórák száma II. Intervenciók III. Köztes eredmény IV. Eredménye	I. Állapot Képzési jellegű projektek, Megbízások száma, Képzési jellegű projektek, megbízások gyakorlati ideje. II. Intervenciók III. Köztes eredmény IV. Eredménye

Elbocsátás		
Hatékonyság	Stabilitás	Növekedés
I. Állapot Elbocsátás költsége Nyereségegységre jutó felmondási költség II. Intervenciók III. Köztes eredmény IV. Eredménye	I. Állapot Szakértői fluktuáció Szakértők vállalatnál töltött átlagos ideje II. Intervenciók III. Köztes eredmény IV. Eredménye	I. Állapot Cserélődés Munkavállalók fluktuációja (fő) Munkavállalók kilépése (fő) Ebből: szakértő Ebből: 25–35 év közötti 35–45 év közötti 45–59 év közötti 2 évnél rövidebb ideig a vállalkozásnál dolgozók Ebből: 25–35 év közötti 35–45 év közötti 45–59 év közötti Nyugdíjazottak száma Átlagos vállalatnál töltött idő II. Intervenciók III. Köztes eredmény IV. Eredménye

Befejezés

Az intellektuális tőke fogalmának meghatározása igen különböző lehet. Az egyes, vizsgált kutatók, elemzők különböző megközelítéseket alkalmazva, különböző vállalati és nemzeti kultúrákat vizsgálva, egymáshoz rokonítható eredményekhez jutottak.

A meghatározásokat összehasonlítva egyértelműen látható három terület: a humán terület, a vállalati struktúra és a kapcsolatok különállása. Az innováció, az újítás kérdésköre jelentős mértékben megosztotta a véleményeket: szervezet alá vonásával a súlya a többi tényezőről (pl. kultúra, struktúra, logisztika) könnyen elfordíthatja a figyelmet, jellege azonban mégis a szervezethez köti. Amíg a humán terület többnyire egyértelmű további kategóriákat vonz, a szervezet és kapcsolatok területe korántsem ilyen. Az előbbinél a már említett innováció kérdéskörén kívül a struktúrán és kultúrán kívüli tényezők meghatározása volt kevésbé határozott, az utóbbinál pedig a vevők versus többi érdekeltek szerepe volt kérdéses. Mivel a humán terület relatíve jobban meghatározott, az intellektuális tőke menedzselését akár innen is indíthatjuk, már csak a „hogyan” a kérdés. Legalábbis részben...

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Barthel, Erich – Gierig, Rauno – Kühn, Ilmhart-Wolfram (2004): *Human Capital in Unternehmen: Unterschiedliche Ansätze zur Messung des Humankapitals*. Hochschule für Bankwirtschaft, Frankfurt.
- Bontis, Nick – Dragonetti, Nicola C. – Jacobsen, Kristine – Roos, Goran (2002): *Evaluating Intellectual Capital In the Hotel Industry*. www.mindstep.no/getfile.php/68000.69/Hovedoppgave+Intellektuell+Kapital+2002.doc
- Bontis, Nick (2001): *Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital*. IJMR International Journal of Management Reviews, Volume 3, Issue 1. pp. 41–60.
- Brooking, Annie (1996): *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise*. Thomson Business Press, London, United Kingdom.
- Chen, Jin – Zhu, Zhaohui – Xie, Hong Yuan (2004): *Measuring intellectual capital: a new model and empirical study*. Journal of Intellectual Capital, Volume 5, Number 1, pp. 195–212(18).
- Grübel, Daniela – North, Klaus – Szogs, Günther (é.n.): *Intellectual Capital Reporting – ein Vergleich von vier Ansätzen*. http://info.worldbank.org/etools/docs/library/145291/Intellectual_Capital_Reporting.pdf
- Hoffmann, Julia (2003): *Arbeits- und Organisationsgestaltung- Die Bewertung des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens*. www3.psychologie.hu-berlin.de/.../a_ogest/AOgest_II/Praesen0304/bewertung%20des%20intel.%20kapitals.ppt
- Krebs, Vladis (1999): *Working in the Connected World – Managing Connected Assets*. www.orgnet.com
- Lengyel Csaba (2002): *Balanced Scorecard – A tudás alapú gazdaság stratégiai vezetési módszere (1)*. **Menedzsment Fórum**, 2002. január 20. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=8702>
- Lengyel Csaba (2002): *Balanced Scorecard – A tudás alapú gazdaság stratégiai vezetési módszere (2)*. **Menedzsment Fórum**, 2002. január 20. www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=8702&page=3
- Nohr, Holger (2002): *Einführung in das Wissensmanagement*, [http://www.iuk.hdm-stuttgart.de/nohr/Wissenmanagement link alatt](http://www.iuk.hdm-stuttgart.de/nohr/Wissenmanagement%20link%20alatt,%20Fachhochschule%20Stuttgart,%20Studiengang%20Informationswirtschaft,%20April%202001), Fachhochschule Stuttgart, Studiengang Informationswirtschaft, April 2001.
- O'Regan, Philip – O'Donnell, David – Kennedy, Tom – Bontis, Nick – Cleary, Peter (2001): *Perceptions Of Intellectual Capital: Irish Evidence*. Journal of Human Resource Costing and Accounting (HRCA), Vol. 6, No. 3, pp. 29–38.
- Picot, Arnold (2001): *Die Rolle des Wissensmanagements in erfolgreichen*. Ludwig Maximilianus Egyetem, München, Wissensmanagement und Personalmanagement, <http://www.c-o-k.de/>
- Roos, Göran – Roos, Johann (1997): *Measuring your company's intellectual performance*. Long Range Planning, pp. 413–426.
- Roos, Göran – Fernström, Lisa (2004): *Understanding the truly value creating resources – the case of a pharmaceutical company*. Learning and Intellectual Capital, Vol. 1, No. 1, pp. 111–116.
- Schmidt, Johann – Friedag, Göran (2002): *Zukunftsorientierung: Management und Controlling des Intellektuellen Kapitals*. Controlling Berater, 2002. június 7., pp. 49–52.

Skandia (1998): *Human Capital in Transformation, Intellectual Prototype Report*. Skandia 1998. p. 8.

Sveiby, Erik (2000): *Intellectual Capital and Knowledge Management*. <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>

Sveiby, Erik (2001): *Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás*. **KJK-Kerszöv, Budapest**.

Takaró Roland (2000): *Szellemi tőke*. Oktatási segédlet.
<http://informatika.bkae.hu/root/Oktatas/szakszeminarium.nsf/0/b06ff76c51ea16dbc1256afc005edd07?OpenDocument>

