

---

## Az intellektuális tőke értékteremtő szerepe a felsőoktatásban

---

*(Bevezetés)* Az oktatás jelentős mértékben hozzájárul a nemzet gazdasági fejlődéséhez, legyen az akár fejlődő, akár fejlett. Az egyik legfontosabb erőforrás a gazdaság fejlődése szempontjából a humán tőke, vagyis a nemzeti munkaerő. Minőségi oktatás szükséges ahhoz, hogy biztosítsa a produktív munkaerőt, amely tartósan elvezet egy nemzet fenntartható gazdasági növekedéséhez és a jóléti társadalomhoz (Zvarikova és Majerova, 2013). Mankiw et al. (1992) szerint a humán tőkébe való beruházás vezethet egy igazán produktív munkaerő kialakulásához (Thoppán et al., 2019).

A nem tárgyiasult erőforrások mérése és szervezeti irányításba történő beemelése napjaink menedzsmentirodalmának egyik legtöbbet tárgyalt témaköre, amely intenzíven foglalkoztatja a szervezetek/intézmények vezetése iránt érdeklődőket. A téma gyakorlati relevanciájáról erősen megoszlanak a vélemények, az azonban kétségtelen, hogy az intellektuális tőke versenyképességben és a vállalati, vagy akár tovább gondolva a felsőoktatási intézményi értékteremtésben betöltött szerepének vizsgálata a mai közgazdaságtani és vezetéstudományi kutatások egyik legnépszerűbb területe. Jelen irodalmi áttekintő a szervezeti/intézményi értékteremtésben megfigyelhető változásokból kiindulva részletesen foglalkozik az intellektuális tőke tudatos, eredményes és hatékony irányításának, fejlesztésének szükségességével, mely elképzelhetetlen a menedzsment tárgyát képező erőforrásokról szóló valós és megbízható információk nélkül.

*(Erőforrás-alapú szemlélet)* Az elmúlt 25 évben az erőforrás-alapú szemlélet kimagasló figyelmet kapott az irodalomban. Tanulmányok sora fektette le a szemlélet intellektuális alapjait, amely a heterogén vállalatok eltérő erőforrás készletére helyezte a hangsúlyt, és arra a kérdésre kereste a választ, hogy egyes vállalatok miért képesek folyamatosan túlteljesíteni másokat. Az erőforrás-alapú gondolkodás alapjai többek között a ricardói közgazdaságtanban, Penrose (1959) vállalati növekedési elméletében, Selznik (1957) megkülönböztető kompetencia kutatásaiban gyökereznek, és itt említhető még meg Rubin (1973) munkássága a vállalatok terjeszkedésére vonatkozóan.

A gazdasági növekedés kérdéseinek megfejtése az érték és jövedelemelosztás kérdéseire irányította Ricardo (1772–1823), Malthus (1766–1834) és Marx (1818–1882) figyelmét is. Ricardo szerint a közgazdaságtan célja az objektív jövedelemviszonyok meghatározása. Vizsgálataikat a kínálati oldalra helyezték, az árak meghatározásában a ráfordítások – első sorban a munka – szerepét hangsúlyozták. A klasszikus közgazdászok értékelméletét ezért munkaérték-elméletnek nevezzük (Farkasné Fekete és Molnár, 2007).

Az erőforrások meghatározásával és tipizálásával számos kutató megpróbálkozott (többek között Wernerfelt, 1984; Barney, 1999; Mahoney és Pandian, 1992; Hamel és Prahalad, 1994; Kapás, 1999; Guth és Vasa, 2003; Magda és Vasa, 2012), azonban elmondható, hogy mint az erőforrás-alapú nézet egész területén, ez is egy olyan fogalom, ahol meglehetősen nagy terminológiai zűrzavar uralkodik. Az előny potenciális forrására utalnak úgy, mint „erőforrásra”, „kompetenciákra”, „képességekre”, „dinamikus képességekre”, „eszközökre”, „tevékenységekre”, „aszimmetriára” vagy „tudásra” aszerint, ahogy az egyes szerzők megközelítik az erőforrást, és amely az egyes tanulmányoknak értéket ad (Kapás, 1999; Barney és Arkan, 2001).

A neoklasszikus szemlélet az erőforrások körét jelentősen beszűkítve, a földet, a munkát és a tőkét sorolta ebbe a körbe. Penrose (1959) túllépve ezen a szemléleten a vállalatot termelő erőforrások együttesének tekintette, ezzel lényegesen kibővítette az erőforrások értelmezését. A későbbiekben számos szerző különböző szempont szerint csoportosította az erőforrásokat, amelyeket az eltérő értelmezések is befolyásoltak. A terminológiai zűrzavarból adódóan egyes szerzők különbséget tettek az erőforrás és képesség között (Teece et al., 1997; Grant, 1991; Amit és Schoemaker, 1993), míg mások a képességet is az erőforrások közé sorolták (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Black és Boal, 1994.) (Kapás, 1999). Amit és Schoemaker (1993) például az erőforrások fogalmát erőforrásokra és képességekre bontotta. Értelmezésükben az erőforrások forgalomképesek és nem specifikusak a vállalat számára (pl. know-how, pénzügyi és fizikai eszközök, humán tőke), míg a képességek vállalat-specifikusak és lehetővé teszik az erőforrások kihasználását.

*(Penrose elmélete)* Az erőforrás-alapú nézet megalkotójának Edith Penrose (1959) tekinthető, aki felismerte az erőforrások fontosságát a vállalatok versenypozíciója szempontjából. Könyvében, a „Vállalati növekedés elméletében” (The Theory of the Growth of the Firm) úgy látja a vállalatot, mint felcserélhető erőforrások együttesét, amelyet a vállalat egy adminisztratív keretben szervez. Érvéle szerint ezek az erőforrások olyan mértékig járulnak hozzá a vállalatok versenypozíciójához, ameddig a vállalatok kiaknázzák őket oly módon, hogy a potenciálisan értékes szolgáltatásokat elérhetővé tegyék a vállalat számára. Felismerte az egyéni magatartás és a tanulás fontosságát, és a menedzseri korlátokat úgy azonosította, mint a vállalati növekedés egyik fő korlátját.

Penrose kétféle tudást különböztet meg: „objektív” ismeret és tapasztalat. Az objektív ismeret „egyéntől vagy csoporttól független” és „mindenki számára egyenlő feltételekkel elsajátítható”. A második tudásformát „tapasztalatnak” nevezi. A tapasztalat, csakúgy, mint az objektív tudás növeli az anyagi és emberi erőforrások felhasználásának produktivitását, de nem tudja továbbítani azt. Penrose szerint „A tapasztalat önmagában soha nem adható át; egy változást idéz elő – gyakran csak pici változást – az egyéneken és nem választható el tőlük” (Pitelis és Wahl, 1998).

*(Kompetencia)* A szervezeti struktúra meghatározza a szervezeti tanulást. A kompetenciák a szervezeten belül fejlődnek ki, és nem redukálhatóak kizárólag az egyéni képességekre. Az egyének közötti interakciók is lényegesek, amit pedig a szervezet hordoz. A rossz szervezeti struktúra lehetetlenné teszi a szervezeti tanulást, az új kompetenciák kifejlesztését (Kapás, 1999).

Az érzelem és a figyelem növekvő jelentőségét alaposan meg kell fontolni mind a piaci működés, mind a szervezeti magatartás szempontjából. Az érzelmek egy bizonyos csoportja kompetencia követelmények formájában jelenik meg, és fontos tényezőkké válnak a munkaerő-piaci folyamatok vagy a vállalati funkciók, például a teljesítményértékelések szempontjából (Fekete Farkas és Török, 2011).

A felsőoktatásban további vizsgálatokat igényel Teece, Pisano és Shuen (1997) dinamikus képességek-elmélete, amely arra a kérdésre keresi a választ, hogy hogyan tud egy vállalat vagy egy intézmény gyorsan változó környezetben kompetenciákat kiépíteni és integrálni. Kapás (1999) szerint az erőforrásalapú vállalatelmélet gyakorlati és elméleti hatásai is jelentősek. Az egyik lehetőség a problémák megoldására az evolúciós közgazdaságtan felé történő határozott nyitás. Ezt az igényt támasztja alá az a tény, hogy mind az evolúciós, mind az erőforrás-alapú elméletek kiindulópontja a vállalatok/intézmények heterogenitásának elismerése.

(Az intellektuális tőke fogalmi köre) A tőke szó közvetlenül a latin capitale szóból származik, a caput főnévnek megfelelő jelző, jelentése fej. Eredetileg az adósság fő részére utal, a kamattól megkülönböztetve. Az évszázadok során a szó jelentése bővült, a kamatozó pénzüsségeket tőkének tekintették, de mindenféle egyéb vagyongyűjtemény tőkének minősült, össze lehetett kapcsolni őket a kamatozás megtestesítőjeként - vagyis „munkahelyi pénzként” (Andriessen, 2004).

Számos kutatás bizonyítja, hogy mára nem elsősorban a hagyományos erőforrások (mint például a gépek, eszközök, termelő berendezések vagy a pénzügyi erőforrások önmagukban) jelentik a legértékesebb termelési tényezőt, hanem a gyakran intellektuális tőkének nevezett, nem tárgyasult erőforrások (mint például az emberi erőforrás, a partnerkapcsolatok, a márka és a hatékony szervezeti struktúra) kerülnek előtérbe. Ez utóbbi, nem tárgyasult tényezők tudatos menedzsmentje azonban korántsem egyszerű feladat (Harangozó, 2012).

Megállapítható, hogy a téma népszerűsége ellenére a gyakorlatban nem alakult ki egységes elnevezés és meghatározás az intellektuális tőkének is nevezett nem tárgyasult stratégiai erőforrásokra vonatkozóan. Sokan sokféleképpen nevezik és definiálják is a fogalmat. A menedzsment-szakirodalomban legtöbbször azokat az erőforrásokat értik intellektuális tőke alatt, amelyek nem rendelkeznek materiális-fizikai, illetve pénzbeli megjelenési formával, azonban értékesek a vállalat számára. Gu és Lev mindehhez – a kontextus szerepét hangsúlyozva – hozzáteszi, hogy a nem tárgyasult erőforrások önmagukban nem feltétlenül hordoznak értéket, hanem azáltal válnak azzá, hogy részt vesznek a vállalat értékteremtő folyamataiban. A szerzők a kutatás-fejlesztést (K+F), a marketing- és reklámtevékenységet, valamint a vállalat HR- és IT-gyakorlatát tekintik a nem tárgyasult értékek legfontosabb okozóinak (Gu és Lev, 2001). Egy másik meghatározás szerint az intellektuális tőkét a vállalat azon eszközei jelentik, amelyek a tudásra épülnek. Ez a megközelítés azokat a szervezeti (belső) jellemzőket emeli ki, mint az alkalmazottak tudása és tapasztalata, a szervezeti folyamatok vagy az információs rendszer.

A külső tényezők közül a márkaérték és a vevői bizalom kap hangsúlyt (Brennan és Connell, 2000). A fentihez hasonló definíciót ad Pfeil is, amikor az intellektuális tőkét – elsősorban Edvinsson és Sullivan munkáira építve – olyan tudásként definiálja, amely értéké alakítható (Pfeil, 2004). Az Európai Unió Bizottsága által támogatott *RICARDIS* nevű kutatás, amely a tudástőke szerepét kutatóorientált kis- és középvállalatokban vizsgálta, az intellektuális tőkét a szervezet humán, szervezeti és kapcsolati tőkéjeként és az ezekkel kapcsolatos tevékenységek kombinációjaként definiálja (RICARDIS, 2005). Végül, de nem utolsósorban Kaplan és Norton – a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer két atyja – a nem tárgyasult erőforrásokat az alkalmazottak vevői szükségletek kielégítésére vonatkozó képességeinek összességékként definiálja. Megközelítésükben a szellemi tőkét emberi (képességek, tehetség), információs (információrendszerek, tudásalkalmazások, infrastruktúra) és szervezeti tőkeelemek (kultúra, vezetés, összehangolás, teammunka) formájában megjelenő tudásként értelmezhetjük, amely azért létezik a szervezetben, hogy a szervezet számára megkülönböztető (stratégiai) előnyt hozzon létre (Kaplan és Norton, 2005).

Mivel a fenti definíciók túl általánosak ahhoz, hogy a gyakorlati életben alkalmazzuk őket, több kutatás az intellektuális tőke tartalmi meghatározását annak összetevőinek felsorolása és leírása révén valósítja meg.

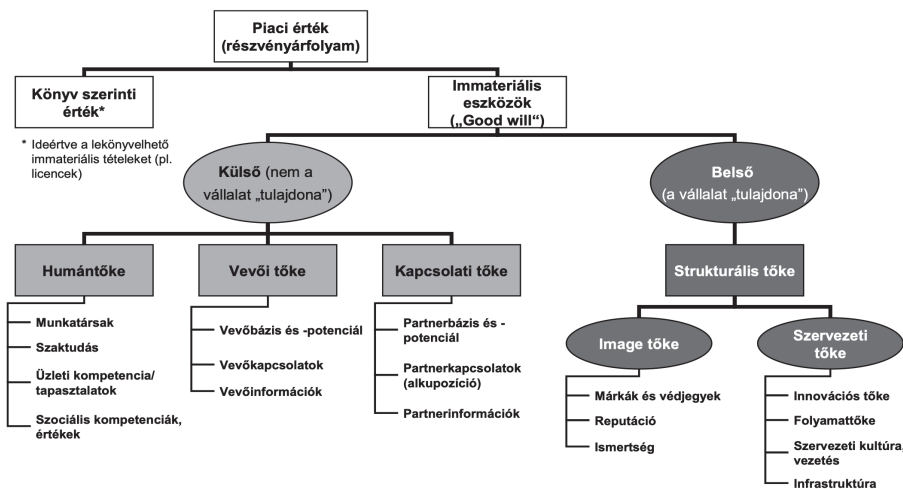
Egyik legismertebb ilyen meghatározás Sveiby kategorizálása, amelyben a szerző az intellektuális tőke alapvető elemeit a következő három csoportba sorolta (Sveiby, 2001a, 2001b):

*Humán tőke.* Az alkalmazottak tudását, képességeit és kompetenciáit tartalmazza. A humán tőke tehát szorosan kapcsolódik az emberhez: a munkatársak belépésével érzéki, távozásuk esetén pedig elvész a szervezet számára.

*Strukturális tőke* (belső szerkezet). Ide tartoznak pl. a szervezeti folyamatok, rutinok, működési modellek, informatikai és információrendszerek, de maga a vállalati kultúra is. E tényezőket szintén az alkalmazottak hozzák létre, és rendszerint a vállalatok birtokolják azokat. A belső szerkezet és az emberek együttesen alkotják a szervezetet.

*Kapcsolati tőke* (külső szerkezet). A külső szerkezet az ügyfelekkel és a beszállítókkal kialakított kapcsolatokat és azok minőségét ragadja meg, de magában foglalja a márka-nevet, a védjegyeket, valamint a vállalat hírnevét és arculatát is. Noha a meghatározások sora még folytatható lenne, az alapvető képességek és az erőforrás-alapú elméletek szemszögéből vizsgálva intellektuális tőke alatt összességében a szervezet materiális megjelenési formával nem rendelkező erőforrásait érthetjük, amelyek részt vesznek az értékteremtésben, és valamilyen módon kapcsolódnak a tudáshoz. A szellemi tőke tehát értékke (vagy stratégiai szempontból alapvető képességgé) konvertálható tudásnak tekinthető, amely szorosan kapcsolódik a szervezetben résztvevőkhöz (humán tőke), folyamataihoz és struktúrájához (strukturális tőke), valamint a vevői, illetve beszerzési piacokkal való kapcsolatához (kapcsolati tőke).

Az intellektuális tőke gyakorlatban is alkalmazható értelmezését mutatja be az alábbi ábra.



1. ábra. Az érték és a nem tárgyasult stratégiai erőforrások legfontosabb összetevői (Stoi, 2003)

A fenti ábra átfogó képet ad az intellektuális tőke elemeiről, valamint jól szemlélteti a tudástőke menedzsmentje kapcsán fennálló teljesítménymérési, illetve számviteli kihívást: Hogyan mérjük és kövessük nyomon rendszeresen az intellektuális tőke által történő értékteremtést, illetve a tudástőke értékének alakulását, ha a számviteli rendszerekből meglehetősen kevés olyan információ nyerhető ki a nem tárgyasult erőforrásokra vonatkozóan, amely jövőorientált vezetői döntéstámogatásra alkalmas.

Tehát megállapítható, hogy akár egy felsőoktatási intézményben, akár egy szervezetben, a megfelelő információs rendszer nélkül nehezen hozható létre a tudásra épülő intellektuális tőke.

A tanulmányokba való idő- és pénzbefektetést nevezik humántőke befektetésnek (Farkasné Fekete és Molnár, 2007).

A tudás létrehozásában és terjesztésében részt vevő entitásokként a felsőoktatási intézmények egyre többet vállalnak egyfajta vállalkozói szerepből, beleértve a hálózatépítést és a nemzetközi együttműködést, és egyre inkább a fenntarthatóság és a társadalmi változás kritikus kérdéseit tartják szem előtt (Fronidzi et. al, 2019).

Számos felsőoktatási intézmény kezdte el beépíteni intézményi struktúrájába a fenntartható fejlődés gyakorlatait és a fenntarthatóságot értékelő eszközök széles tárházát fejlesztette ki annak érdekében, hogy támogassa az intézményeket azok rendszeres mérési, ellenőrzési, benchmarking és kommunikációs törekvéseiben (Findler et. al, 2018).

A jövőbeni kutatási lehetőségek kiaknázzhatóak olyan tanulmányok létrehozásával, melyek a humán tőkére koncentrálnak.

Célszerű lenne a felsőoktatási intézményekben az intellektuális tőkével kapcsolatos szűkös ismeretek elmélyítése is, szembeállítva a fenntartói és hallgatói elképzeléseket az ezen tudásintézményben zajló különböző tevékenységekkel kapcsolatban. Az ilyen típusú tudásintézmények azok, amelyek jelentős szerepet játszanak a proaktív polgárok oktatásában a fenntartható fejlődés és az életminőség tekintetében, egyértelmű társadalmi elképzelés mellett (Matos Pedro et al., 2020).

*(Az intellektuális tőke mérése)* A szervezetekben és környezetükben lezajló folyamatokat (pl. a vállalatok piaci és könyv szerinti értéke között fennálló egyre növekvő eltérés, az intellektuális tőkebefektetések mértékének fokozódása, számos tudásmenedzsmenttel foglalkozó empirikus kutatás eredményei stb.) figyelembe véve belátható, hogy napjaink szervezeteiben a nem tárgyiasult erőforrások az értékteremtés egyik legfontosabb forrásai. Tudatos, eredményes és hatékony mérésük és fejlesztésük, valamint a szervezeti irányításba történő beemelésük ezért sok esetben a versenyképesség megszerzésének, illetve megtartásának alapfeltételei. Ahhoz azonban, hogy bármely erőforrást hatékonyan tudjunk menedzselni, az első lépést az adott erőforrás számbavétele, jelenlegi helyzetének felmérése, valamint a kapott eredmény és a várható jövőbeli tendenciák összevetése jelenti, mely igaz az intellektuális tőke kapcsán is.

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

- közvetlen szellemi tőke (Direct Intellectual Capital – DIC) módszerek a szellemi tőkét elemekre bontják, és az egyes részeket külön-külön értékelik monetáris szemléletben;
- piaci kapitalizáción alapuló (Market Capitalization Methods – MCM) módszerek az intellektuális tőkét a vállalat piaci értéke és könyv szerinti értéke közötti különbségként határozzák meg;
- az eszközmegtérülési (Return on Assets – ROA) modellek a vállalat átlagos adózás előtti jövedelmét elosztják a tárgyiasult eszközök átlagos értékével, majd az iparági átlag felett elért hozam tőkésítése révén megbecsülik a szellemi tőke értékét;

• a kimutatás alapú, ún. scorecard-típusú rendszerek (Scorecard Methods – SC) az egyes szellemi javak állományának leírására külön mutatókat határoznak meg, amelyek segítségével bemutatják a szellemi javak állományát és annak változását is. Az ide tartozó modellek jellemzője, hogy nem elsődleges céljuk a pénzbeli érték meghatározása. E módszerek közös jellemzője tehát, hogy nem törekszenek az intellektuális tőke és egyes elemeinek mindenképpen pénzben történő kifejezésére, hanem a vállalat szellemi tőkáját különböző mutatók segítségével számszerűsítik. Céljuk a pénzbeli értékelés helyett jóval inkább:

- a szellemi tőke változásának nyomon követése, strukturált formában történő bemutatása;
- a nem tárgyasult erőforrások hatékonyabb szervezeti felhasználása és menedzselése;
- a rendelkezésükre álló emberi, strukturális és információs erőforrások mozgósítása;
- a stratégia szempontjából kritikus tudáselemek azonosítása;
- a szervezeti tudásmenedzsment, illetve a szükséges immateriális eszközök és képességek kifejlesztése;
- a versenyképesség növelése és az értékteremtés ok-okozati logika mentén történő támogatása (Harangozó, 2007).

Ittner és Larcker empirikus tanulmányában azt állítja a szerzőpáros, hogy a nem pénzügyi jellegű mutatók helytelen használatából származó károk akár az általuk elérhető hasznokat is felülmúlhatják. A szerzők a nem tárgyasult erőforrások mérését célzó menedzsmenteszközök gyakorlati megvalósulását vizsgálva a következő négy fő problémát azonosítják (Ittner és Larcker, 2004):

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

Látható tehát, hogy az intellektuális tőke mérése nem könnyű feladat. Mindazonáltal az immateriális erőforrások szervezeti értékteremtésben betöltött szerepe miatt menedzselésük, ezáltal pedig mérésük is elengedhetetlen.

2001-ben Becker, Huselid és Ulrich bevezették a HR scorecardot. A balanced scorecard\* négy nézőpontjának alkalmazásával (pénzügyek, vevők, működési folyamatok és tanulás-fejlődés), a HR scorecard olyan eszközzé vált, amely összeköti az embereket a stratégiával és a teljesítménnyel.

A szerzők azt írják, hogy a HR-menedzserek a leghatékonyabb cselekvésre képesek, hogy stratégiai hozzájárulásukat adják egy olyan mérési rendszer kifejlesztéséhez, amely meggyőzően mutatja az emberi erőforrások üzleti teljesítményre gyakorolt hatását (Becker et al., 2001), ok-okozati összefüggés van az emberek és tevékenységeik között. A stratégiai célok lehetővé teszik számunkra, hogy megértsük, hogyan hoz létre az intellektuális tőke egyfajta értéket (Marr, 2005).

*(Összegzés és konklúzió)* Egy felsőoktatási intézmény keretei között gondolkodva nem szabad figyelmen kívül hagynunk a funkcionális területek közötti együttműködés és a vezetői információk rendelkezésre állásának szükségességét. Egy rektor számára kockázatot jelent az a tény, hogy hiába rendelkezik az intézmény a legjobb munkaerőforrással,

\* A *balanced scorecard* (rövidítve: BSC) egy stratégiai vezetési eszköz (keretrendszer). Magyarul a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer elnevezés fedti le, ám a hazai gyakorlatban is az angol elnevezés használatos. Jelentősége a stratégiai irányítás és a kontroll összekapcsolásában áll, melynek során a pénzügyi mellett más nézőpontok, és nem pénzügyi mutatószámok is megjelennek. Az eszköz egyszerűsége, áttekinthetősége és lényegi vezetési problémára adott válaszai által vált kimagaslóan népszerűvé.



vagy legértékesebb tudású hallgatókkal a felsőoktatási intézményközi versenyben, ha nem megfelelően bánnak velük, értékteremtésről és stratégiai előnyről is kisebb eséllyel beszélhetünk. Hiszen: mi biztosítja, hogy a „vagyon”, vagyis a hallgató vagy a munkatárs reggel ismét visszatér munkahelyére? Mi a garancia arra, hogy motivált lesz a stratégia megvalósításában? Mit tehetünk ezért intézményvezetőként? Fontos kérdések, ha stratégiai előnyünket ritka, értékes, nem helyettesíthető és nem másolható erőforrásokra építjük. Az alapvető képességek menedzsmentje nem egyszerű feladat, egyszerre dinamikus és statikus, valamint „hard” és „soft”, azaz egyszerre jár az alapvető képességek nyomán követésével, valamint a tudást nagyrészt hordozó munkatársak és hallgatók tudatos irányításával, ideértve a motivációt, a szervezeti kultúrát, a vezetési stílust, vagy éppen a kommunikációt is.

Az intellektuális tőke akkor válik értékke, amikor a felsőoktatási intézmény vezetője tudja, melyek a legfontosabb és valóban egyedi erőforrások – kik a kulcs tudáshordozók (key knowledge carrier) – a szervezetben, és képes is ezeket hatékonyan mozgósítani. Egy felsőoktatási intézmény vezetője akkor lesz menedzser szemléletű irányító, ha a rendelkezésére álló humán erőforrásokat elsősorban azokra a feladatokra koncentrálna, ahol a résztvevők a leginkább tudják kamatoztatni meglévő tudásukat.

A felsőoktatási intézményben a siker attól függ, hogy az emberek képesek-e alkalmazkodni a gyors ritmushoz a modern stratégiák asszimilálása mentén. A legfontosabb elvárható változás a felsőoktatásban és különösen a felsőoktatási intézményekben az ember értékének figyelembevétele: az emberek hozzáállásának, értékeinek, meggyőződéseinek és érzéseinek minőségi javulása.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Amit, R., Schoemaker, P. J. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14: pp. 33–46.
- Andriessen, D. (2004): Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles ISBN: 0-7506-7774-0: p. 60.
- Barney, J. B. (1991): Firm Resourced and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1): pp. 99–120.
- Barney, J. B. (1999): How a Firm’s Capabilities Affect Boundary Decisions. *Sloan Management Review*, 40: pp. 137–145.
- Barney, J. B., Arian, A. M. (2001): The Resource-Based View: Origins and Implications, in Blackwell Handbook of Strategic Management, Malden, M.A.: Blackwell Publisher Inc.: pp. 124–188.
- B. E. Becker, M. A. Huselid, and D. Ulrich (2001): The HR Scorecard. Boston: Harvard Business School Press
- Black, J. A., Boal, B. B. (1994): Strategic Resources: Traits, Configurations and Path to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 15: pp.131–148.
- Brennan, N., Connell, B. (2000): Intellectual Capital: current issues and policy implications. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 3,; pp. 206–240.
- C. N. Pitelis, M. W. Wahl (1998): Edith Penrose: Pioneer of Stakeholder Theory Long Range Planning Vol. 31.
- M. Fekete Farkas, L. Gábor Török (2011): Knowledge workers, competencies, virtuality and management. *Polish Journal of Management Studies* Vol.4.
- Farkasné Fekete M., Molnár J. (2007): Mikroökonomia. Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar Debrecen, 2007. ISBN 978-963-9732-59-9: p. 221.
- Findler, F.; Schönherr, N.; Lozano, R.; Stacherl, B. (2018): Assessing the Impacts of Higher Education Institutions on Sustainable Development-an Analysis of Tools and Indicators. *Sustainability*: p. 11., 59.
- Fronzizi, R.; Fantauzzi, C.; Colasanti, N.; Fiorani, G. (2019): The Evaluation of Universities’ Third Mission and Intellectual Capital: Theoretical Analysis and Application to Italy. *Sustainability*: p. 11., 3455.

- Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring: pp. 114–133.
- Gu, F., Lev, B. (2001): Intangible assets – measurement, drivers, usefulness. Boston University and New York University
- Guth, L., Vasa, L. (2003): Factors of household economics which influence the competitiveness of the family farms in Hungary. *Annals of The Polish Association of Agricultural And Agribusiness Economists* 5 (6) pp. 19–23.
- Harangozó T. (2012): Az erőforrás-alapú megközelítés a gyakorlatban – Az intellektuális tőke, mint alapvető képesség forrása? *Vezetéstudomány*, XLIII. évf. 2012. 7-8. szám: pp. 57–67.
- Harangozó T. (2007): Az intellektuális tőke mérése és ennek lehetséges magatartási vonatkozásai. *Vezetéstudomány*, XXXVIII. évf. 2007. 12. szám: p. 34.
- Ittner, C., Larcker, D.F. (2004): A nem pénzügyi jellegű teljesítménymérés hiányosságai. *Harvard Business Manager*, június: pp. 16–23.
- Kapás J. (1999): Egy új vállalatelmélet: erőforrás-alapú megközelítés – Összefoglalás és diagnózis. *Vezetéstudomány*, 30 (2): pp. 35–43.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2005): Stratégiai térképek. Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé? Budapest: Panem Kiadó
- Magda, R., Vasa, L. (2012). Economic aspects of natural resources and land usage. *Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis-Oeconomica* 69 pp. 57–66.
- Mahoney, J. T., Pandian, J. R. (1992): The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 13: pp. 363–380.
- Mankiw, N. G., Romer, D., Weil, D. N. (1992): A contribution to the empirics of economic growth, *The Quarterly Journal of Economics*, 107(2): pp. 407–437. DOI: 10.2307/2118477
- Marr, B. (2005): Perspectives on Intellectual Capital ISBN: 0-7506-7799-6: p. 150.
- E. de Matos Pedro, J. Leitaó and H. Alves (2020): Bridging Intellectual Capital, Sustainable Development and Quality of Life in Higher Education Institutions Sustainability
- Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm* (1995 ed.). New York: John Wiley and Sons
- Peteraf, M. A. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, 14: pp. 179–191.
- Rubin (1973): The Expansion of Firms, *Journal of Political Economy*, 81 (4): pp. 936–949.
- Selznik (1957): *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*, New York: Harper & Row
- Pfeil, O.P. (2004): Earnings from Intellectual Capital as a Driver of Shareholder Value. Haupt Verlag AG, Bern
- RICARDIS (2005): Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs. End-Report, Introduction & Part 1, Version July 15 th
- Stoi, R. (2003). Management und Controlling von Intangibles auf Basis der immateriellen Werttreiber des Unternehmens. in Horváth, P. – Möller, K. (szerk.): *Intangibles in der Unternehmenssteuerung*, Verlag Franz Vahlen, München: pp. 187–202.
- Sveiby, K. E. (2001a): A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 4: pp. 344–358.
- Sveiby, K. E. (2001b): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás. KJK-Kerszöv, Budapest
- Sveiby, K. E. (2002): Methods for Measuring Intangible Assets. <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/IntangibleMethods.htm>
- Teece, D. J., Pisano, G. P., Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18: pp. 509–533.
- J. J. Thoppan, V. Victor, R.J. Nathan, M. Fekete-Farkas (2019): The Worrying Trend of Non-Performing Loans in Higher Education, *Forum Scientiae Oeconomia* Volume 7 No. 3 DOI: 10.23762/FSO\_VOL7\_NO3\_5
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2): pp. 171–180.
- Zvarikova, K., Majerova, J. (2013), Financial literacy in the Slovak Republic, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 110: pp. 1106–1115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.957>