

Vilniaus universitetas
Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras

Pavel Lovkis,
Informacijos sistemų vadybos studijų programos studentas

**Žinių ir intelektualaus kapitalo apskaitos procesas: išreikštinių ir neišreikštinių
žinių vertinimo metodai žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste**

MAGISTRO DARBAS

Vadovas doc. Beata Grebliauskienė

Vilnius, 2007

PAVEL LOVKIS

Magistro darbas

(magistranto vardas, pavardė)

tema

ŽINIŲ IR INTELEKTUALAUS KAPITALO APSKAITOS PROCESAS: IŠREIKŠTINIŲ IR NEIŠREIKŠTINIŲ ŽINIŲ VERTINIO METODAI ŽMOGIŠKUJŲ IŠTEKLIŲ KONTEKSTE

parengtas gynimui.

(data) (vadovo parašas)

Darbas įregistruotas TARPTAUTINIAME ŽINIŲ EKONOMIKOS IR ŽINIŲ VADYBOS centre

(data) (administratorės parašas)

Magistro darbą ginti leidžiu

(data) (centro direktoriaus parašas)

Recenzentu skiriu

(data) (Direktoriaus parašas)

Darbą recenzavimui gavau

(data) (recenzento parašas)

Lovkis, Pavel

.. Lo-202... Žinių ir intelektualaus kapitalo apskaitos procesas: išreikštinių ir neišreikštinių žinių vertinimo metodai žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste : Magistro darbas / Pavel Lovkis; mokslinis vadovas doc. Beata Grebliauskienė; Vilniaus universitetas. Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras. – Vilnius, 2007. – 53 lap. - mašinr. – santr. angl. k. – Bibliogr.: p. 50-52 (36 pavad.).

UDK 65.012:657(474.5)

Magistro darbo objektas – Intelektualaus kapitalo apskaita. Darbo tikslas – Pateikti organizacijos intelektualaus kapitalo apskaitos metodą, labiausiai tinkanti organizacijos žinių (išreikštinių ir neišreikštinių) apskaitai. Pagrindiniai darbo uždaviniai: išnagrinėti intelektualaus kapitalo, intelektualaus kapitalo vadybos, žinių vadybos bei organizacijos išreikštinių ir neišreikštinių žinių sąvokas; nustatyti, kuo ypatingas intelektualus kapitalas organizacijoje; nustatyti, kam reikalingas žinių gyvavimo ciklas; išnagrinėti mokslinėje literatūroje intelektualaus kapitalo apskaitos modelius.

Naudojantis mokslinės ir informacinės literatūros bei tyrimo analize prieita prie išvados, kad intelektualaus kapitalo apskaitai naudojami modeliai nevisada atitinka žinių (išreikštinių ir neišreikštinių) apskaitos poreikiams. Šiuolaikinėje organizacijoje intelektualaus kapitalo apskaita yra vienas iš būdų paversti organizaciją efektyvia bei konkurencinga.

Darbe apžvelgiamos intelektualaus kapitalo, žinių vadybos ir intelektualaus kapitalo vadybos sampratos, jų reikšmė naujojoje ekonomikoje bei šiuolaikinėje organizacijose. Padarytos išvados, jog organizacijos turimo žinių potencialo naudojimas, tiesiogiai priklauso nuo intelektualaus kapitalo apskaitos. Siekiant efektyvumo bei konkurencingumo yra būtina taikyti intelektualaus kapitalo apskaitos metodus. Tokiu būdu, pritaikius šiuos metodus, organizacija pilnai išnaudotu nematerialių išteklių potencialą, kas yra šiuolaikinės organizacijos pagrindas.

Tai pat organizacija turėtų įgyvendinti žinių gyvavimo ciklą teikimą naudą, kas padėtų organizuoti ir sisteminti žinių naudojimą kuriant pridėtinę vertę kas sąlygotu intelektualinio kapitalo didžio kaitą.

Siekiant pateikti intelektualaus kapitalo apskaitos metodą, atitinkanti žinių (išreikštinių ir neišreikštinių) apskaitos poreikiams, buvo atlikta intelektualaus kapitalo apskaitos modelių, kurie dėl

jų savybių gali būti naudojami praktikoje, analizė. Nagrinėjant intelektualaus kapitalo apskaitos metodus, siekiama parodyti jų gausą bei skirtingus požiūrius į organizacijos intelektualų kapitalą. Tai pat yra parodoma būtinybė IK apskaitos metodų taikymą kuriant šiuolaikinės organizacijos vertę.

Magistro darbas gali būti naudingas: žinių vadybą besidomintiems, studijuojantiems bei naujų vadybos mokslo krypčių atsiradimų siekiantiems žmonėms, dėstytojams, organizacijų vadovams informacijos vadybininkams.

Turinys

Ivadas	6
1. Intelektualus kapitalas.	8
1.1 Intelektualaus kapitalo apibrėžimas	8
1.2 Žmogiškasis kapitalas	16
1.3 Intelektualaus kapitalo vertinimas.....	17
2. Žinių organizavimas	21
2.1 Intelektualaus kapitalo valdymas ir žinių vadyba	22
2.2 Išreikštos ir Neišreikštos organizacijos žinios	31
3. Intelektualaus kapitalo vertinimo metodai	36
Išvados.....	49
Literatūra	50
Summary	54

Įvadas

Per pastaruosius du šimtmečius ekonomika pripažindavo tik gamybos veiksnius: *darbą* bei *kapitalą*. Žinios, produktyvumas, mokymasis ir intelektualusis kapitalas – visa tai buvo laikoma tik išoriniais veiksniais. Stanfordo universiteto ekonomisto Pauliaus Romerio (Paul Romer) ir jo kolegų dėka buvo sukurta Naujojo augimo teorija (angl. k. - „New Growth Theory“). Ši teorija akcentuoja tai kad organizacija turi pastovų augimą. Kartu jie pasiūlė pakeisti klasikinį ekonomikos modelį, atsižvelgiant į technologijas (kartu ir į žinias, kuriomis jos remiasi), kaip į esminį naujosios ekonominės sistemos dalį. Tokiu būdu žinios tapo trečiuoju pagrindiniu ekonomikos veiksniumi. Kartais ši ekonomika dar vadinama naująja informacine, technologine, skaitmenine ekonomika. Žinių ekonomika fokusuojasi ties organizacijos žinių vadybą. Tai yra suprantama nes naujojoje ekonomikoje dabar žinios yra pagrindinis išteklius, kurio pagalba yra sukuriama vertė.

Žinios gali būti sukurtos, perimtos, perduotos. Perduodamos žinios keliauja iš žmogaus žmogui, iš kartos į kartą. Organizacijoje žinios keliauja tarp viršininko ir pavaldinio, tarp pavaldinio ir viršininko, tarp kolegų, tarp konkurentų. Organizacijos atžvilgiu, žinios taip pat gali būti įvardinamos kaip tam tikros technologijos, procedūros, įvykiai, taisyklės ar tam tikras jų valdymas

Šiuolaikinė ekonomika yra pagrįsta žiniomis. Informacija, žinios ir mokymasis yra pagrindiniai resursai, o gyvenimo ir mokymosi, kūrybos įkvėpimas suteikia organizacijai galingą įvaizdį. Vertinant tai, kyla pagrindinis klausimas - ar gali organizacija perteikti, apsieisti savo turimomis žiniomis, idėjomis, per ilgus egzistavimo metus sukauptą patirtimi ir gauti iš to akivaizdų pelną.

Pripažįstama, kada žinios, kaip intelektualus kapitalas yra svarbiausias įmonių (organizacijų), gaminančių prekes ar teikiančių įvairias paslaugas, turtas. Šio turto strateginis valdymas turi būti nukreiptas jo vertės ir naudingumo didinimo linkme. Fizinio ir finansinio turto valdymas organizacijose yra įprasta kasdienė veikla, tačiau pastaruoju metu vis didesnė svarba teikiama žinioms, kurios yra būtinos įmonių konkurencingumui didinti, inovacinei veiklai plėtoti bei prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių. Sparčiai kintančių technologijų eroje didėja įmonių gebėjimai priimti, kaupti, analizuoti ir perduoti informaciją, tačiau vis dar problemiškas lieka šios informacijos pavertimas žiniomis, jų struktūrizavimas, pritaikymas ir išsaugojimas.

Nonaka ir *Tekeuši* akcentuoja, kad Japonų kompanijos vystydamos būtent žinių kapitalą, įgavo konkurencinį pranašumą bei lyderystę

Tačiau tokių nematerialių išteklių, kaip žinios ar darbuotojų kompetencija, negalima išreikšti pinigais ar kokiais nors tūrio, ilgio ar svorio matais. Šiuolaikiniam verslui reikia naujų priemonių, kurios padėtų apskaityti ir valdyti nematerialius organizacijos išteklius – intelektualų kapitalą.

Yra jaučiamas poreikis veikslių išgalinčių parodyti organizacijai jos potencialą. Parodyti, apskaityti ar kitais budais apčiuopti nematerialų turtą yra pagrindinis sunkumas kuriant organizacijos vertę. Per mažą laiko tarpą yra sukurta pakankamai daug metodų kurių pagalba galima apskaičiuoti ar įvertinti turimus nematerialius organizacijos išteklius. Šio darbu siekiama parodyti organizacijos intelektualaus kapitalo apskaitos būtinybę. Pateikti metodų analize, jų privalumus, trukumus bei pritaikymo galimybes.

Siekiant įgyvendinti darbo tikslą bei iškeltus uždavinius, buvo remtasi interaktyviuose literatūros šaltiniuose sutinkama mokslinė literatūra, straipsniais bei pranešimais. Taip pat buvo pasinaudota žodynais, norint pateikti tikslią žodžių reikšmę ir apibrėžti terminus.

1. Intelektualus kapitalas.

Šio skyriaus tikslas yra išnagrinėti intelektualaus kapitalo (IK) apibrėžimą tiriant mokslinėje literatūroje pateikiamus IK apibrėžimus. Pateikti IK sudedamąsias dalis. Šiame skyriuje yra aptariama su IK apskaitos problematika bei pagrindžiamas apskaitos metodų būtinumas šiuolaikinėje ekonomikoje.

1.1 Intelektualaus kapitalo apibrėžimas

Intelektualus kapitalas (toliau IK) yra naujas vadybos objektas. Neseniai atsiradus jis kelia didelį susidomėjimą. Tačiau bendro suvokimo kas yra intelektualus kapitalas kol kas dar nėra. Yra sukurta daug intelektualaus kapitalo apibrėžimų, tačiau kol kas nėra bendro susitarimo ką apima intelektualaus kapitalo sąvoka

Šiame skyriuje yra nagrinėjama IK atsiradimas, skirtingų autorių IK apibrėžimai, bei žmogiškojo kapitalo naudojimo pasikeitimas.

IK sąvoka perdėjo formuotis praeito šimtmečio pabaigoje, tačiau „Intelektinio kapitalo sąvoka aptinkama jau 1969 metais J.K.Galbraith laiške ekonomistui M.Kalecki. Vis dažniau buvo kreipiama dėmesį į organizacijos turimą informaciją bei žinias. Organizacinės žinios buvo naudojami kuriant konkurencinį pranašumą. Žinios tapo organizacijos išteklių, jį naudojo kuriant produktus ar darant sprendimus. Taip laikui bėgant žinios tapo nematerialiais organizacijos ištekliais ir organizacijos IK. 1980-aisiais H.Itami knygoje (angl. pavad. "Mobilizing Invisible Assets") intelektinį kapitalą įvardijo kaip **nematomą, bet itin svarbų organizacijų turtą** (Į anglų kalbą knyga išversta tik 1987m.).“ () 1986-aisiais Švedijoje pasirodė ir pirmoji K.E.Sveiby, knyga apie netradicines žinių organizacijas, kurių veiklos pagrindas ir sėkmės garantas – dirbančiųjų žinios ir išskirtiniai sugebėjimai.“() Tai parodo, kad nelabai seniai atsiradusi vadybos sritis tapo akimirksniu populiari. Tai galima pagrįsti tuo, kad žinios iki šio momento buvo skaitomi, kaip besąlygiškai egzistuojančios darbuotojų galvose. „Intelektinio kapitalo fenomeną labiausiai išpopuliarino 1991-aisiais pasirodžiusi T.Stewart publikacija (angl. pavad. "Brain Power - How Intellectual Capital Is Becoming America s most Valuable Asset.") žurnale "Fortune", kuria organizacijos intelektinio kapitalo idėja ilgam įsitvirtino vadybos mokslinėje literatūroje bei populiariojoje spaudoje, tapdama intelektinio kapitalo koncepcijos antecedentu.() 1995 metais Skandija (finansinių paslaugų kompanija) pirmoji pateikia plačiąjai visuomenei intelektinio kapitalo ataskaita (pav. *Visualizing Intellectual Capital*), kartu su Celemi Žinių audito (angl. pav. *Knowledge audit*) procedūromis. Taip Skandija paskatino daugeli organizacijų analizuoti intelektinio kapitalo prigimtį.

„Pirmieji autoriai prabilę apie intelektualų kapitalą, kaip organizacijos sėkmę konkurencinėje aplinkoje nulemiantį fenomeną, plačiaja prasme tapatino jį su žmogiškaisiais organizacijos ištekliais. Pirmasis intelektualaus kapitalo sąvoką apibrėžęs Stewart įvardijo intelektualų kapitalą kaip *organizacijos dirbančiųjų žinių visumą, suteikiančią jai konkurencinį pranašumą rinkoje*. Pirmojo bandymo įvertinti organizacijos intelektualų kapitalą metu, 1994 metais Švedijos draudimo ir finansinių paslaugų kompanijos Skandia parengtoje viešoje intelektualaus kapitalo ataskaitoje Edvinsson ir Malone intelektualų kapitalą įvardija jau platesniame kontekste ir apibrėžia kaip *žinių, pritaikytos patirties, organizacinių technologijų, ryšių su vartotojais ir dirbančiųjų igūdžių visumą suteikiančią kompanijai konkurencinį pranašumą*. Plėtojantis intelektualaus kapitalo koncepcijai šio fenomeno apibrėžimas nuolat plėtėsi, apimdamas vis daugiau tradicinėse finansinėse ataskaitose neatspindėtų, bet esminę reikšmę organizacijos veikloje turinčių veiksnių. Moksliniuose darbuose tarsi susitarę autoriai apibrėžia intelektualų kapitalą, kaip aibę organizacijos sėkmę rinkoje nulemiančių nematerialių išteklių, kurie apima žmogiškuosius, ryšių, procesų, inovacijų ir kitus neapčiuopiamus veiksnius. ()

Interpretuojant Intelektualaus kapitalo sąvoką Norint suprasti Intelektualaus Kapitalo sąvoka reikia iširti abejų žodžių reikšmes.

Pradėsime nuo žodžio intelektualus. Sąvoka intelektinis, intelektualus, intelektualinis suprantama, kaip intelekto panaudojimas ar kažkas kas susijęs su intelektu. Tai yra visu suprantamas žodis ir nereikalauja išsamesnio nagrinėjimo.

Žodis „kapitalas, nors ir yra šiomis dienomis plačiai naudojamas, bet jo traktavimas yra labai siauras. Kapitalu vadinamos visos gerybės, kuriomis disponuojama ar toms kurioms suteikiama vertė.

„Kaip teigiama Britannica enciklopedijoje, iki šiol nėra kruopščiai išgrynintos kapitalo teorijos, nes nuo 19-o amžiaus nusilpo net ir interesas tokią teoriją kurti. Tačiau šiuo metu, kai ypač suaktyvėjo IKV studijos mikro ir makro lygyje, vėl atsiranda pavienių iniciatyvų nagrinėti kapitalo termino ypatumus. Vienas iš reikšmingiausių darbų yra longitudinalinis teorinis ir empirinis tyrimas, kurį atliko ir jo rezultatus publikavo Hernando de Soto, už ką buvo apdovanotas Nobelio premija.

Pasak *De Soto*, norint suprasti kapitalą, reikia grįžti prie jo semantinės prasmės:

1. Viduramžių lotynų kalboje, „kapitalas“ reiškė galvijų bandos vedlį.
2. Galvijai anuomet buvo svarbus gerovės šaltinis dėl savo teikiamos mėsos, pieno, vilnos.
3. Galvijai gali save reprodukuoti

Taigi, terminas „*kapitalas*“ apima dvi prasmes vienu metu: *apima fizinę turto* (galvijų) *dimensiją, bei jos potencialą sukurti pridėtinę vertę* (reprodukcinis potencialas). Jau pirmieji ekonomikos kūrėjai panašiai apibūdino „kapitalą“, kaip dalį šalies turto, kuris inicijuoja perteklinę gamybą ir didina produktyvumą. Šie didieji ekonomistai klasikai (*Smith, 1776, Marx, 1867*) tikėjo, kad kapitalas buvo tas variklis, kuris varė rinkos ekonomiką. *Smith (1776)* savo antroje knygoje apie

kapitalą tiria kapitalo atsargų pobūdį ir jų panaudojimą. Jis teigė, kad kapitalas atsiranda santaupose, o funkcionuoja tam, kad išlaikytų darbo jėgą produktyvia. Ne produktyvia darbo jėga *Smith (1776)* vadina tą, kuri negamina jokio patvaraus materialaus produkto. Pagal šių dienų vadybos „žaidimo taisykles“ yra priešingai ir tokia darbo jėga laikoma pačia produktyviausia. Kapitalas, anot *Smith*, jis gali būti fiksuotas bei nekeisti formos gamybos procese, arba gali cirkuliuoti.

Minėtose klasikinėse kapitalo sampratoje galima pastebėti, kad kapitalas labai glaudžiai asocijuojasi su pinigine ar kitaip apčiuopiama turto forma. Tačiau greta šios lengvai suvokiamos kapitalo prasmės, *Smith (1776)*, pabrėžė dar vieną dalyką, kurį vėliau *De Soto (2001)* kapitalo sąvokos tyrime bandė išspręsti: kad sukauptas turtas taptų aktyviu kapitalu ir sukeltų papildomą gamybą, jis turi būti *kažkuo, kas išlieka tam tikrą laiką po to, kai darbas baigiasi. Jis yra, kaip ir buvo, tam tikras kiekis sukauptos ir saugomos darbo jėgos, kurią galima tam tikromis aplinkybėmis prireikus pasamdyti* (*Smith, 1776*). *De Soto (2001)* perėmė iš *Smith (1776)* supratimą, kad **kapitalas nėra tik sukauptos turto atsargos, bet ir potencialas, kurį jis turi ir kurį galima panaudoti naujai gamybai**. Būtent ši svarbiausia kapitalo prasmė, pasak *De Soto (2001)*, laikui bėgant prarasta, nes žmonėms lengviau atsimentinti sudėtingą konceptą susiejant jį su paprasčiausia jo pasireiškimo forma - turtu, negu ilgam įsisamoninti kapitalo esmę.

Remiantis autorių išnagrinėta kapitalo sąvoką galiu teigti, kad organizacijos disponuojami darbuotojų žinios, sugebėjimai dar nėra organizacijos IK. Tik sukuriant organizacijoje aplinką įgalinanti panaudoti organizacijos darbuotojų žinių ir patirties potencialą atsiranda pagrindas intelektualinio kapitalo atsiradimui. Visgi kapitalas yra tas išteklius, kuris yra naudojamas o ne saugomą vertybę. Nenaudojant turimas žinias prarandama jų vertė o ieškant naujų žinių išorėje prarandamas laikas ir patiriami nuostoliai.

Apibendrinant abiejų žodžių interpretacijas, grįžkime prie IK sąvokos. Taigi IK tai intelektines veiklos sukurta vertybė, kuri naudojama kuriant jai pridėtinę vertę. IK apibrėžimas turi būti pakankamai platus, nes sąvoka turi apimti visa organizacijos neapčiuopiamų išteklių spektrą. Tačiau jis neturi būti miglotas o pakankamai konkretus, kad šiomis dienomis naudojama apskaitos programinė įranga sugebėtų atspindėti turima organizacijos intelektualų kapitalą.

Skirtingų autorių IK apibrėžimai skyrėsi. Kai kurie autoriai bandė išvardinti visus IK sudarančius objektus, kiti tik pačius svarbiausius. Toliau yra pateikiami keleto autorių nagrinėjančių IK problematiką IK apibrėžimai.

T.Stewart

IK tai – žinių ir patirties visumą (įskaitant intelektinę nuosavybę), kuri naudojama, panaudota vertės kūrimui. (David H. Luthy 1999, Jay Holmen 2005, Gerhard Kristandl)

Edvinsson

IK - tai žinios, kurios gali būti konvertuotos į vertę. (Jay Holmen 2005, Gerhard Kristandl)

Dr. Kuan-Tsae Huang

IK susideda iš informacijos, žinių, turto, patirties, išminties ir idėjų, kurios yra struktūrizuotos, siekiant pakartotinai panaudoti ir teikti vertę klientams ir akcininkams.()

Roos

IK tai - organizacijos žinių visumą ir praktinę jos transformaciją į prekinis bei verslo ženklus, unikalius organizacijoje vykstančius procesus ir kitus nematerialius išteklius. (Gerhard Kristandl)

Klein, Prusak

IK tai - Intelektinė medžiaga, kurią galima formalizuoti, apčiuopti ir panaudoti kuriant didesnės vertės turtą. ()

Bontis

IK yra siekimas efektyvaus žinių panaudojimo, priešingai informacijai (žaliavoms).()

Lovingsson

IK - tai žinios ir kūrybiškumas, prieinami įmonei įgyvendinant verslo strategiją, maksimizuojančią vertę suinteresuotiems asmenims. ()

Heng

IK tai specialaus tipo žinios arba, kitaip tariant, IK tai tas žiniomis pagrįstas turtas, kuris egzistuoja organizacijoje šalia jos esminės kompetencijos pamatų ir veikia jos išlikimą bei tęstinio konkurencinio pranašumo plėtotę.()

W.J.Hudson

IK tai - organizacijos dirbančiųjų žinias, kultūrą, veikiančias sistemas ir vykdomus tyrimus. ()

P.H.Sullivan

IK tai - žinios, betarpiškai dalyvaujančias organizacijos vertės kūrime. (Gerhard Kristandl)

J.Nahapiet ir S.Ghoshal

IK tai - žinios ir žinojimo potencialas, priklausantis organizacijai ar kitai teoretikų ar praktikų bendruomenei. ()

U.Johanson

IK tai - unikalus organizacijos procesai, specifines veiklas, "faktus" ir ateities galimybes. ()

Rastorgi

IK tai holistinis arba metalygio organizacijos gebėjimas koordinuoti, suderinti ir pritaikyti jos žinių išteklius kuriant vertę ir siekiant ateities vizijos. Kitaip tariant, tai visa aprėpiantis gebėjimas efektyviai panaudoti iššūkius ir galimybes, su kuriomis susiduriama atkakliai siekiant realizuoti vizijos tikslus. ()

R.Petty ir J.Guthrie

IK- tai su žmonėmis ir neapčiuopiamais organizacijos veiklos procesais susijusius išteklius.

Toks didelis skaičius apibrėžimų sukelia abejonių ar IK sąvoka yra suprantama vienodai. Visu autorių pripažįstama, kad IK tai turimos žinios, kurios naudojamos vizijos siekimė, vertės kūrimė ir t.t. Tačiau pripažinkime, kad IK negali būti tik žinios. Yra kitu faktorių įtakojančių intelekto veiklą, kurios rezultatų galime pavadinti IK kūrimą. Bandant analizuoti kodėl yra taip daug skirtingų IK apibrėžimų, panagrinėkime IK atsiradimo ištakas.

Toliau yra pateikiama laiko atkarpa nuo IK užuominų atsiradimo iki šių dienų.

1980 H.Itami išleidžia savo knyga japonų kalba (angl. pavad. "*Mobilizing Invisible Assets*")

1981 Hall establishes company to commercialize research on human values

1986 Sveiby išleidžia knyga apie nematerialių išteklių vadyba (angl.pavad "*The Know-How Company*")

April 1986 Teece išleidžia publikaciją "naudos kūrimas iš inovacijų"

1988 Sveiby išleidžia knygą (angl.pavad. "*The New Annual Report*"), kurioje aptarimas žinių kapitalas

1989 Sveiby išleidžia knyga (angl.pavad. "*The Invisible Balance Sheet*")

Summer 1989 Sullivan pradeda tyrinėjimus "inovacijų komercinalizacija"

Fall 1990 Sveiby išleidžia knyga apie žinių vadyba (angl.pavad.publishes "*Knowledge Management*")

prezentacija)	Fall 1990	Sąvokos Intelektualus kapitalas panaudojimas (Stewarto)
	Jan. 1991	Stewarto straipsnis "smegenų jėga" (angl "Brainpower") žurnale "Fortune"
funkcija	Sept. 1991	Skandia pirma karta pasinaudoja intelektualaus kapitalo vertinimo funkcija
	1993	St. Onge pateikia konceptą apie vartotojų kapitalą
	Oct. 1994	Stewart žurnale "Fortune" išspausdina straipsnį pavadinimu "Intelektualus Kapitalas"
	May 1995	Pirmos Intelektualaus kapitalo ataskaitos viešinimas. (Skandia)
problematika	April 1996	SEC simpoziumas. Aptariama intelektualinio kapitalo apskaitos problematika
	Sept. 1996	Sullivan and Parr book, " <i>Licensing Strategies</i> ", published
	Oct. 1996	Lev pradeda nematerialų išteklių tyrinejimus Niu Jorko universitete
	Mar. 1997	Sveiby išleidžia knygą "Naujas organizacijos turtas" (angl.pavad." <i>The New Organizational Wealth</i> ")
	Mar. 1997	Edvinsson ir Malone knyga, " <i>Intelektualinis Kapitalas</i> ",
	April 1997	Stewart knyga "Intelektualinis kapitalas"
	June 1997	Hoover institucijos Konferencija (intelektualaus kapitalo apskaita)
	March 1998	Sullivan knyga "Intelektualaus kapitalo nauda" (angl.pavad. " <i>Profiting from Intellectual Capital</i> ") (Patrick H. Sullivan 2000)

Galima pastebėti, kad intelektualiniu kapitalu susidomėjimas, pavertė jį šiuolaikiškos vadybos problematika. Daug vadybos specialistų nagrinėja šį XXI amžiaus fenomeną.

Organizacijos IK yra jos išteklius kaip ir materialus kapitalas. Tačiau vienas esminis skirtumas tarp nematerialaus kapitalo (IK) ir materialaus kapitalo (įrenginiai, patalpos, pinigai it t.t.) tas, kad vieną mes galim apskaičiuoti o kitą egzistavimą mes kaip ir pripažįstame, tačiau jo apskaičiuoti negalime, dėl kriterijų ir metodų stokos. IK apskaitai reikalingi svertai, kurių pagalba bus pateikiama apčiuopiama informacija apie IK. Turėdami IK vertinimo matą ar sistemą galima bus išmatuoti

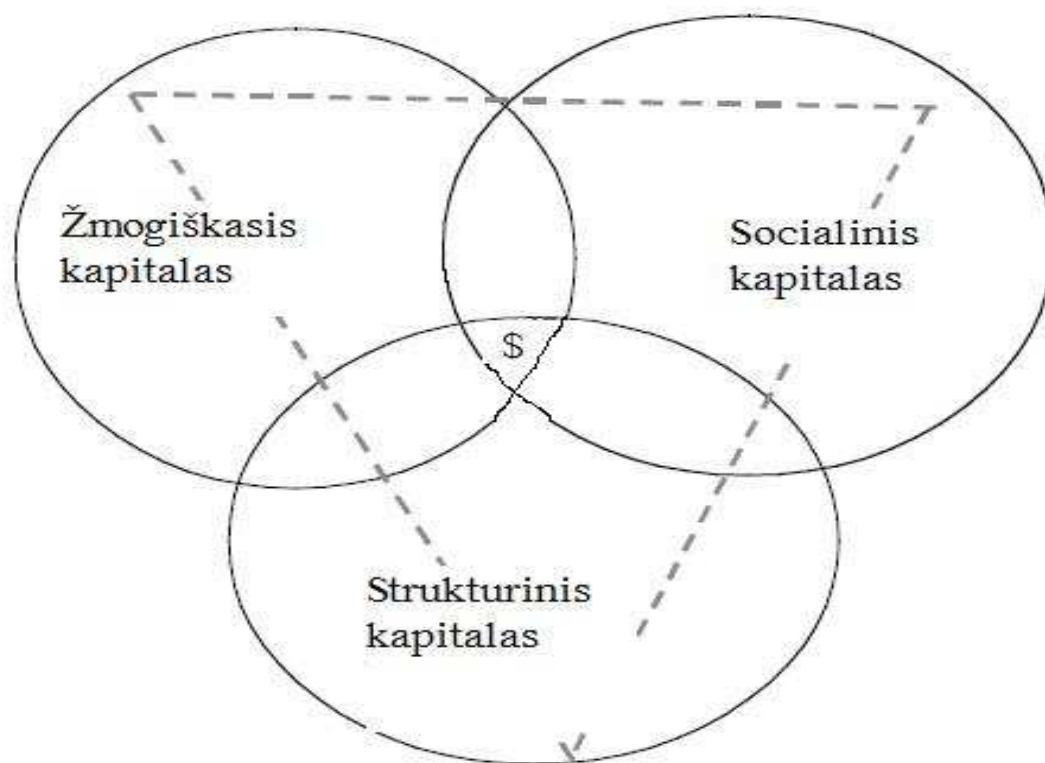
nematerialų organizacijos turtą kas savo pasekmėje įgalins mus valdyti, stebėti IK būklę. Analizuojant organizacijos IK pagal kriterijus, galimas IK monitoringas tam tikro laiko atkarpoje ir interpretuojant gautus rezultatus bus priimami adekvatus strateginiai organizacijos sprendimai. „G.Roos ir kt., N.Luu ir kt. pabrėžė, jog *„ką galima išmatuoti, galima valdyti, o ką norime valdyti - privalome išmatuoti“*. A.Pulic deklaravo, jog kuriamos vertės stebėjimui yra būtinas jos išmatavimas. Intelektinio kapitalo vertinimo poreikį savo darbuose akcentavo ir kiti IK koncepcijos tyrėjai (A.Brooking, D Andriessen, R.Tissen, J.L.Davis, S.S.Harrison, B.Lev, M.M.Blair, S.M.H, Wallman, K.Stanfield, J.Low, P.C.Kalafut, J.H.Daum, J.Berry, ir kt). ()

Tačiau kaip anksčiau darbe išnagrinėta sąvoka „kapitalas“ parodo, kad apskaičiuoti, valdyti, stebėti neužtenka. Kad turimi ištekliai taptų organizacijos kapitalu reikia jį naudoti taip sukuriant pridėtinę vertę jam. Todėl neužtenka išmatuoti IK o reikia taip pat jį naudoti. „Vėlesnėse publikacijose IK koncepcijos tyrėjai Roos ir kt., Stewart, B.Lev pabrėžė, jog nepakanka pasyviai stebėti organizacijos intelektinio kapitalo būklės, bet būtina aktyviai ieškoti būdų efektyvesniam jo valdymui. N.Bontis iškėlė klausimą, kaip geriau išnaudoti intelektinį kapitalą siekiant užsibrėžtų veiklos tikslų. P.H.Sullivan analizavo, kada investicijos į nematerialiuosius organizacijos išteklius yra prasmingos, o kada ne. ()

„L.Edvinsson ir M.S.Malone norėdami pabrėžti radikaliai skirtingų valdymo priemonių reikalaujančių su žmonėmis susijusių ir nesusijusių išteklių, skirtumą, intelektinį kapitalą suskirstė į *žmonių* ir *struktūrinį* kapitalą. Autoriai, norėję pabrėžti išorinės organizacijos aplinkos svarbą versle (K.E.Sveiby, B.E.Lynn, P.K.M'Pherson ir S.Pike, J.M. Viedma,) išskyrė trečiąją - *išorinės aplinkos* dedamąją. IK koncepcijos literatūroje pastaroji dažnai pavadinama *vartotojų* kapitalu, *išorine struktūra* arba tiesiog *organizacijos* ryšiais Kai kurie autoriai IK struktūroje paryškina inovacijų ar atsinaujinimo veiksnį (Bounfour, G.Roos), kiti - intelektinę nuosavybę (A.Brooking,) ar turtą, tinkamą komercializuoti. ()

J.Mouritsen ir kt. pabrėžia, jog intelektinio kapitalo klasifikaciją apsunkina tai, jog jį sudarančios dedamosios yra apskritai pernelyg persipynę tarpusavyje, sunkiai atskiriamos. R.Legenzova ir S.ŠČetko IK išraiška finansine prasme buvo priliginta skirtumui įmonės akcijų rinkos vertės ir įmonės disponuojamo materialaus, nematerialaus ir finansinio turto.

Dažniausiai mokslinėje literatūroje sutinkamas IK skirstinys į žmogiškąjį kapitalą, socialinį kapitalą ir struktūrinį kapitalą. Paveiksle yra vaizdžiai parodytos IK sudedamosios dalis.



1. Pav. Intelektualaus kapitalo struktūra.

Taigi IK sudaro trys pagrindinės dedamosios: *žmogiškasis, struktūrinis ir socialinis kapitalas*, kurių kiekvienas susijęs su potencialiu, glūdinčiu organizacijos žmonėse, pačioje organizacijoje ar organizacijos ir jos narių santykiuose su išorės aplinkos veikėjais.

Žmogiškasis kapitalas susideda iš individų ir kolektyvinių kompetencijų.

Struktūrinį kapitalą sudaro nuosavybinis, inovacinis ir infrastruktūrinis kapitalas.

Socialinį (vartotojų) kapitalą sudaro santykių ir reputacinis kapitalas.

Toki IK skirstymą galime sutikti daugelių autorių darbuose, todėl rašant šį darbą jis pasirinktas kaip pagrindinis IK dalių atvaizdas.

Šiame darbe bus paliesta IK apskaitos problematika akcentuota į žmogiškąjį kapitalą. Tačiau nagrinėjimas IK iš žmogiškojo kapitalo vadybos aspekto yra apsunkintas tuo, kad IK sudedamosios dalis yra tarpusavyje persipina ir priklauso vienas nuo kito. Todėl darbe norėčiau akcentuoti žmogiškosios intelektinės veiklos apskaitos problematiką bet neišskiriant ją iš IK apskaitos konteksto.

1.2 Žmogiškasis kapitalas

Žmogiškasis kapitalas - tai žinios ir žinojimas, kuris gali būti paverstas verte. Organizacijos mastu tai žinios ir institucinė atmintis įmonei svarbiais klausimais. Šis išteklius apima kolektyvinę patirtį, įgūdžius ir bendras visų organizacijos darbuotojų žinias.

Žmogiškojo kapitalo teorija nėra tokia nauja - apie ją jau rašoma 1962 metais, kai IK rimtai dar nebuvo susidomėta. Bet jau tada pagal šią teoriją investicijos į darbo jėgą buvo suvokiamos kaip kapitalo investicijos (*Becker 1962, Becker, Murphy ir Tamura, 1990*). Žmogiškojo kapitalo teorija teigia, kad individas investuoja laiką ir išteklius į žinių ir įgūdžių kūrimą siekdamas gauti produktyvumą skatinančių įgūdžių. To pasekoje sukurtas kapitalas leidžia individui produktyviau panaudoti darbo santykius ir užsidirbti gerą atlyginimą. Lygiagrečiai savo tikslų siekia ir organizacijos investuodamos į darbuotojus bei naudodamos jų turimas žinias ir sugebėjimus. Jei abi šalys turi netobulą ir asimetrinę informaciją apie viena kitos tikslus, reikia eksperimentuoti siekiant gero įgūdžių ir pareigybių suderinamumo. Organizacijos ir individai tikrina savo santykius, kuriais susisaistę vertės kūrimo grandinėje. Tai skatina darbo paieškos rekomendacijų atsiradimą, pagal kurias individai ieško sau tinkamų pareigybių derinių. Ši teorija padeda pagrindą darbo tinkamumo paieškos ir profesinės srities pasirinkimo teorijoms, kurios paaiškina darbo ar užimtumo keitimą ieškant tinkamesnio derinio tarp individualaus žmogiškojo kapitalo ir užimtumo srities. Minėtos žmogiškojo kapitalo teorijos yra pakankamai senos lyginant su IK teorijomis ir modeliais. Jos buvo sukurtos galiojant industrinei paradigmai, kurios atveju žmonės yra kaštų nešėjai arba geriausiu atveju „išstekliai“, o perėjus prie žinių paradigmos ar žvelgiant iš žinių perspektyvos, jie jau laikomi pajamų kūrėjais. Todėl darbe, nors ir stengiamasi neatsiriboti nuo žmogiškojo kapitalo ištakų, tačiau žmogiškojo kapitalo sandara ir esmė nagrinėjama remiantis naujausiomis žmogiškojo kapitalo koncepcijomis.

Ne visi autoriai savo darbuose naudoja žmogiškojo kapitalo terminą (*Sveiby, 1994, Allee, 2000, Lloyd, 1998*). Kaip sinonimai naudojami *individų kapitalas* (*Lloyd, 1998*) ar *individų kompetencijos* (*Sveiby, 1994*), reiškiančios žmonių sugebėjimą veikti įvairiose situacijose ir apimančios įgūdžius, išsilavinimą, patirtį, vertybes ir bendravimo sugebėjimus. Tačiau žmogiškasis kapitalas yra tinkamesnis terminas nei minėti sinonimai, nes šie neatskleidžia organizacijos turimų žmonių sugebėjimų visumos, o labiau orientuoti į individus. Tik sugebėjimų ir žinių visuma yra tikrasis kapitalas, leidžiantis sukurti kitokį ar bent pranašesnę už konkurentų produktą.

Vertinant IK žmogiškųjų išteklių kontekste, žmonių intelektualius sugebėjimus reikia vertinti, kaip potencialą sugebanti kurti produktus ar paslaugas, kurios turės rinkos vertę. O kaštai investuojami į žmogaus kompetencijos kėlimą ar sugebėjimų tobulinimą reikia vertinti kaip paslaugos ar produkto kokybės didinimą. Nes tobulinant personalą pereinama prie aukštesnes produktų ar paslaugų kokybes, kas savo pasekoje atneša papildomą pelną. Tačiau išlieka problema kaip įvertinti IK sukurta pelną kaštų atžvilgiu.

1.3 Intelektualaus kapitalo vertinimas

Vertė - daugialypė kategorija, kurią apibrėžti daugelį metų bando filosofai, ekonomistai, sociologai. Plačiąja prasme į vertę galima žiūrėti kaip į reiškinio ar objekto teigiamą ypatybę teikti naudą su juo susijusiam subjektui. Viduramžiais, kaip teigia A.Crosby vertė buvo tapatinama su apskaičiuojama pinigine daikto išraiška. Kasdieniame gyvenime vertę esame linkę tapatinti su mums aktualiomis vertybėmis. D.Andriessen vertę apibrėžė kaip kažko naudingumo laipsnį, palyginus jį su kitais dalykais. Remiantis šiuo apibrėžimu, vertinimu reikėtų laikyti tokio naudingumo laipsnio nustatymo procesą. Tačiau naudingumas - ne vienintelis daikto (ar reiškinio) vertę atspindintis bruožas. Vertingu daiktas (ar reiškinys) gali būti laikomas ir dėl savo grožio ar teikiamo malonumo.

„Lietuvoje vertės sampratą savo darbuose nagrinėjo D.Burkšaitienė, P.Chmieliauskas, D.Ulys, V.Boguslauskas, G.Jagelavičius, Š.Leitonienė. V.Kazlauskienė apibūdindama ekonominę vertės kategoriją teigia, jog vertė asocijuojasi su naudingumu, t.y. gebėjimu atnešti pasitenkinimą, arba santykinu daiktų retumu, kada daiktų paklausa viršija pasiūlą. Vertę autore apibrėžia kaip kompleksinį, piniginiiais matavimo vienetais išreikštą įvertį, apskaičiuotą pagal atitinkamą verslo vertinimo metodą. ()

Matuojant IK lieka klausimas koki matą pasirinkti. Ar tai gali būti pinigine reikšme ar kitoks kriterijus. IK vertės nustatymas labai komplikuojasi dėl to kad pačio IK samprata yra sudėtinga. Nėra griežtai apibrėžtų kriterijų pagal kurios turėtų būti vertinamas IK, vertinimo principų susiformavimą iš esmės komplikuoja vieningų identifikavimo ir traktavimo taisyklių nebuvimas. Tai pat vienas iš keblumų yra tas kad nėra vieningo tikslo kam yra apskaičiuojamas IK. Tai priklauso nuo pačios organizacijos specifikos, poreikio atsiradimo šaknų, galu gale pačio rezultato įtakos. Tokia situacija apsunkina unikalų vertinimo modelio parinkimą, kuris tiktu bet kokioje situacijoje ir bet kokiam tikslui.

„Intelektinio kapitalo vertinimo problemai spręsti bandyta pasitelkti ir kitus tradicinius finansinio vertinimo metodus, t.y. palyginamosios rinkos vertės (T.Partanen,) bei vertinimo opcionų pagrindu (J.H.Daum) metodus. Tačiau intelektinio kapitalo prigimtis, aiškių IK objektų atskyrimo ir jų panaudojimo ribų nebuvimas apsunkina šių išteklių vertinimą piniginiiais vienetais, o tuo pačiu pripažinimą turtu ir atspindėjimą tradicinėje finansinėje atskaitomybėje. Santykinų rodiklių pagrindu IK vertinimo metodus konstravę tyrėjai (S.Pike, G.Roos, Mouritsen, L.Edvinsson, M.S.Malone, M'Pherson, S.Pike, K.E.Sveiby, A.Bounfour, ir kt.) naudoja *intelektinio kapitalo matavimo (angl. intellectual capital measurement)* terminologiją, o vertinimo procesą grindžia atskirų nematerialių išteklių objektų, veiksmų ar veiklų identifikavimu, jiems adekvačių kriterijų parinkimu, vertės išmatavimu ir interpretavimu. Metodą galima laikyti matavimo metodu jeigu šis neturi aiškaus vertinimo kriterijaus, bet naudoja skaitinę vertės išraiškos skalę (*IKV metoduose vyraujanti*

technika). Matavimo metodų vadyboje šaknys siejamos su prancūziškąja *Tableau de bord*, užsimenama apie kurią jau 1932 metais (H.Norreklit.). 1951-aisiais metodas buvo pritaikytas General Electric veiklos vertinimo rodikliams išreikšti (D.Andriessen.). Vėliau metodas naudotas (1980-aisiais) visuotinės kokybės vadyboje kokybei, ir (1990-aisiais) vartotojų pasitenkinimui vertinti. Pagrindinis šiuo principu projektuojamų metodų trūkumas - sudėtingas rezultatų interpretavimas. Siekiant adekvataus matavimo rezultatų traktavimo, būtina pasitelkti siektinas arba optimalias rodiklių reikšmes (įverčius), remiantis kuriomis būtų galima teisingai vertinti ir interpretuoti rodikliais išmatuotus aspektus. ()

IK vertinimo matą ir metodą sunkiai nustatyti nes nėra vieningo nusistovėjusių kriterijų, kurie išgrynintų iš visu vadybos procesu būtent IK . Tuo tarpu negalima leisti turimą organizacijos potencialą būti nenaudojamam. Apskaitos tikslas yra nustatyti organizacijos IK ir jo vertę. Prieš pradėdant vertinti organizacijos IK reikia nustatyti kokiam reikalui bus naudojamas rezultatas ir tuo pasirenkant vertinimo metodą, vertinimo skalę ar vieneta.

„Kartu su intelektualaus kapitalo koncepcijos raida nuo 1990m. šios srities mokslininkai (Brooking, Edvinsson, Malone, Lev, Roos, Andriessen, Mouritsen ir kt.) pradėjo eksperimentuoti intelektualaus kapitalo vertinimo paieškose. Vieni jų dirba grynai teorinio pobūdžio vertinimo sistemų paieškose, kiti savo sukurtas metodikas praktiškai diegia įvairaus pobūdžio organizacijose, tretį, į klausimą kaip nustatyti paslėptų organizacijos išteklių vertę, atsakymo ieško tradicinės finansų teorijos kontekste. Inicijatyvą intelektualaus kapitalo vertinimo metodų paieškose demonstruoja pažangios užsienio kompanijos (Skandia, Brembo, Cisco Systems ir kt.), kurdamos unikalius bei adaptuodamos teoretikų siūlomus vertinimo metodus. Aktyviai šioje srityje reiškiasi finansinių paslaugų ir audito kompanijos (PriceWaterhouse Coopers, KPMG, Ernst & Yong ir kt.), turinčios galimybę vertinimo metodikas ne tik išbandyti klientų praktikoje, bet taip pat plėtoti tokios patirties duomenų bazes, juos analizuoti, mokytis iš klaidų. Šiandien priskaičiuojama daugiau kaip trisdešimt **intelektualaus kapitalo vertinimo metodų**, kiekvienas kurių savitai bando įminti šią žinių ekonomikos amžiaus mįslę. Dalis metodų kompleksiškai vertina intelektualų kapitalą kaip visumą, kiti siekia atskleisti atskirų jo komponentų vertę; vieni jų - grynai finansiniais instrumentais, besiremiantys įmonių tradicine finansine apskaita ar rinkos rodikliais, tik konstatuojantys susiklosčiusią situaciją rinkoje, kiti priešingai - vadybiniai metodai, ieškantys susiklosčiusios situacijos priežasčių, kiekybiniais bei kokybiniais rodikliais vertinantys "organizacijos medžio šaknis" (Edvinsson, Malone metafora.); vieni jų pateikia sistemine vienu rodikliu išreikštą intelektualaus kapitalo vertę, kiti individualiai vertina aibę organizacijos veiklą įtakančių veiksnių, ir t.t. ()

Dažnai galim aptikti verslo spaudoje kalbas apie organizacijos žinias, žinojimą Vis labiau pastebimas tas faktas kad dauguma organizacijų vadovų pareiškia kad IK vertinimas tampa svarbus šiuolaikiškam verslo pasaulyje. Organizacijų vertė šiomis dienomis remiasi ne tik jų turimu fiziniu turtu bet ir tuo kuri neatsispindi tradicinė įmonių finansinė ataskaita

„Industrinės ekonomikos vertės kūrimo veiksniai radikalčiai pakeitė žinių ekonomikos veiksniai, tuo tarpu sistema, užtikrinanti nuolatinę informaciją apie naujuosius veiksniai, jų būklę, dinamiką, informacijos kaupimą, analizę bei ataskaitų rengimą, nebuvo sukurta. Tokiu būdu, vertės kūrimas naujaisiais principais, o jos matavimas ir analizė senosiomis priemonėmis, pastarajame dešimtmetyje davė iškreiptą įmonių išteklių būklės, jų veiklos analizės bei pasekmių vertinimo rezultatai. Tokie iškreipti rezultatai kelia susirūpinimą ne tik investuotojams, kapitalo rinkų reguliuotojams, apskaitos standartų kūrėjams, audito organizacijoms ar kitom valdžios ir politinėm struktūrom, bet ir pačiom įmonėm, neturinčio priemonių išmatuoti ir pavišinti savo veiklos potencialą, dažnai nukenčiančiom dėl išaugančių kapitalo pritraukimo kaštų, galimybių dalyvauti projektuose bei kitaip pritraukti veiklos finansavimo šaltinius sumažėjimo. Užsienio autoriai (Lev, Eccles, Herz, Keegan, Phillips), pabrėždami intelektualaus kapitalo vertinimo svarbą bei analizuodami jos priešastis, pateikia aibę nematerialių veiklos veiksnų atskleidimo galimybių nebuvimo žalos įrodymų, tokių kaip terpės pramoniniam špionažui plėtojimas, sisteminiai nuostoliai mažiau informuotai sandėrio pusei kapitalo rinkose, kapitalo rinkų prekybos apimčių smukimas, nesąžiningas tradicinės apskaitos sistemos trūkumų išnaudojimas, investicijų apimčių įmonėse smukimas, iškreipti makroekonominiai rodikliai ir ataskaitos, naudojami socialinės bei ekonominės politikos ir nacionalinių valdymo sprendimų, tokių kaip fiskalinė politika, nukreipta inovacijų skatinimui ir pan., priėmimo procese ir kt. Tapscott ir Ticoll (2003) intelektualaus kapitalo vertinimo poreikio studijose hiperbolizuoja organizacijų nematerialių išteklių vertinimo ir atskleidimo būtinumą, ateities organizacijų sėkmę siedami su vadinamuoju "apsinuoginimu" (angl. *Naked Corporation*). Vartant populiariosios užsienio verslo spaudos puslapius, intelektualaus kapitalo vertinimo svarba pasireiškia tiesiogiai, aptariant empirinių bei statistinių tyrimų, iliustruojančių vertinimo priešastis ir būtinumą, pristatymu, ir netiesiogiai t.y. atskirų kompanijų (Skandia, Brembo ir kt.) bandymų įvairiais metodais vertinti savo nematerialius išteklius analize bei kritika, ar vertės kūrimą organizacijose lemiančių žinių ekonomikos veiksnų aptarimu. Toks intelektualaus kapitalo vertinimo svarbos ir poreikio eskalavimas užsienio mokslinėje literatūroje bei populiariojoje verslo spaudoje patvirtina nagrinėjamos problemos aštrumą bei savalaikiškumą. ()

Intelektinio kapitalo apskaitos užuomazgos sutinkamos jau 1960-aisiais išpopuliarėjusioje *Žmogiškųjų išteklių apskaitoje* (V.Scarpello, kt., D.Cahill, kt.). Dėl organizacijų veikloje akivaizdžiai svarbios žmogiškųjų išteklių informacijos ignoravimo finansinėse ataskaitose finansų apskaita buvo aktyviai kritikuojama (R.H.Hermanson.). Tačiau ilginiui žmogiškųjų išteklių apskaita susilaukė skeptiško vertinimo. To priešastimi tapo bandymas neapčiuopiamus žmonių išteklius išprausti į finansinio vertinimo rėmus, tarsi paverčiant juos kitų išteklių pakaitalu (U.Johanson, kt.). Ilginiui skirtingų interesų grupių prioritetų skirtumai ir nepasitenkinimas gausa vertinimo technikų sukliudė žmogiškųjų išteklių apskaitai peraugti į visuotinai priimtą organizacijų vadybos koncepciją.

Šiandien IK lieka už tradicinės finansinės atskaitomybės ribų. Problema iš dalies imasi spręsti valdymo apskaita. Klausimas, kurios apskaitos rūšies (*finansų, valdymo ar naujos savarankiškos*) objektu turėtų tapti intelektualinio kapitalo vertinimas iki šiol neišspręstas. Finansų apskaitos pokyčių

iniciatoriai (J.Meer-Kooistra, S.M.Zijlstra, B.Lev, F.Gu.) įsitikinę, jog anksčiau ar vėliau sistema, neatspindinti tikrųjų organizacijos išteklių vertės, turės reformuotis, antraip ilgainiui bus išstumta pažangesnių organizacijos atskaitomybės sistemų. Valdymo apskaitoje jau šiandien apskaitomi atskiri lengviau išmatuojami IK aspektai, tačiau informacinių poreikių tenkinimo požiūriu IKV proceso informacija suinteresuoti ne tik vidiniai, bet ir išoriniai suinteresuotieji dalyviai Konfidencialios ir viešos informacijos atskyrimo būtinybė apsunkina IKV funkcijos integraciją į valdymo apskaitą, o pats IKV procesas ideologiniu požiūriu išeina už valdymo apskaitos sistemos ribų. Todėl priimtinesne laikytina naujos savarankiškos IK apskaitos sistemos organizavimo kryptis, atsisakant esamų apskaitos sistemų kanoniškumo, projektuojant nestandartinius, laikmeti ir verslo aplinkos pokyčius atitinkančius IKV sprendimus.

Nepasitenkinimas tradiciniais verslo vertinimo metodais suformavo informacijos apie IK būklę atskleidimo išoriniams suinteresuotiems dalyviams poreikį, kuris IK koncepcijos literatūroje tapo savarankiška IKV atskaitomybės rengimo (*angl.intellectual capital reporting*) studijų kryptimi. IK fenomeno sudėtingumas, menkas vertinimo prielaidų ištirtumas, vertinimui būtinų duomenų organizacijose nekaupimas, tradicinių finansinių vertinimo metodų taikymo IK vertinime kliūtys ir nenusistovėję baziniai IKV principai apsunkina intelektualinio kapitalo, kaip savarankiškos organizacijos išteklių kategorijos, vertinimą praktikoje verslo vertinimo tikslais. Nors IKV metodikos standartizavimo galimybės yra ribotos, finansų rinkose siekiama maksimaliai aprūpinti rinkos dalyvius informacija apie tikrąją organizacijų potencialą, taip suvienodinant jų veikimo galimybes, o patys verslo vertintojai aktyviai dalyvauja IKV sprendimų paieškose. IK koncepcijos požiūriu verslo vertinimą reikėtų laikyti viena iš pagrindinių IKV metodikos plėtotės prielaidų.

2. Žinių organizavimas

Kaip Aldas Kirvaitis savo straipsnyje pateikia įdomų pavyzdį:

„Įdomią istoriją pasakoja D. Britanijos patentų biuro darbuotojai. Didelė chemikalų gamykla keletą metų kūrė naujojo produkto gamybai reikalingą technologinį procesą. Laboratoriniai bandymai sekėsi puikiai, tačiau procesą prareikęs įdiegti darbinėje gamybos linijoje, atsirado nenumatytas techninis trukdys: gamybos linijoje naudojamo baseino dugne sėdo dumblas, trukdęs chemikams pasiekti norimą rezultatą.

Mėgindama išgelbėti naująjį produktą bendrovė nusprendė investuoti į bandymus pašalinti ar „apeiti“ problemą. Gamyklos laboratorijose dirbę specialistai greitai įsitikino, kad sprendimo paieškai prireiks nemažai laiko ir pinigų. Nepaisant to, nuspręsta sprendimo ieškoti. Baigiant rengti tolesnio tyrimo planus, vienas jaunesniųjų komandos narių nusprendė patikrinti esančių patentų duomenų bazę, tikėdamasis, kad nusišypsos laimė ir pavyks aptikti kitos bendrovės seniau atrastą tos pačios techninės problemos sprendimą. Galbūt nusipirkti teises naudoti svetimą procesą būtų pigiau, nei nuo nulio kurti savo variantą?

Gavę iš gamyklos užklausimą patentų biuro darbuotojai atliko išsamią paiešką savo archyvuose ir rado vieną vienintelį patentą, tiksliai tikusį chemikalų gamintojo problemai. Tačiau chemikų džiaugsmą nustelbė nuostaba paaiškėjus, kad rastasis patentas priklauso jų pačių bendrovei. Paradoksalu, bet niekas bendrovėje neatsiminė tokio patento, kol patentų biuras neparodė jį pirštu.

Tokia pat situacija galima jei organizacija neturi suvokimo apie jų disponuojamas žinias ar informaciją. Paradoksalu bet egzistuoja tokia praktika, kad sukurtos žinios tam tikru momentu yra naudojami tik atitinkamai problemai spręsti o dingus jai jau turimos žinios praranda savo aktualumą. Toks požiūris į žinias sąlygoja jų vertes praradimą. Visgi spręsti problemai ieškoma vėl informacijos apdorojant kuria kuriamas žinojimas ir svarstomas sprendimas. Bet žinių vadyba, IK vadyba turi būti organizacijos suvokiamos, kaip gyvybiškai svarbus veiksniai į kurios reiktu atsižvelgti formuojant organizacijos strategiją.

Šio skyriumi parodoma žinių vadybos ir IK vadybos ryšiai bei skirtumai. Pateikiami žinių organizavimo metodai (žinių gyvavimo ciklai). Aprašomi organizacinių žinių specifika, atskleidžiant neišreikštinių žinių svarba organizacijoje.

2.1 Intelektualaus kapitalo valdymas ir žinių vadyba

Norint suprasti kur yra Intelektualaus kapitalo ir jo vadybos vieta organizacijoje, reikia suvokti jo vietą kitų susijusių sričių atžvilgiu. Daug painiavos atsiranda tada, kaip bandoma liginti žinių vadybą (ŽV) ir intelektualinio kapitalo vadybą (IKV). Literatūroje šie du apibrėžimai kartais naudojami kaip sinonimai bet tai yra klaidinga. Nors žinių vadybos bei intelektualaus kapitalo vadybos sritys yra persiklojančios ir vieną kita papildančios.

„Jau Drucker (1995) teigė, kad žengiant į žinių visuomenę, pagrindiniu ekonominiu ištekliu jau nebėra kapitalas, bet juo yra ir bus žinios. Šis požiūris žinias įvardija kaip išteklių, egzistuojanti nepriklausomai šalia žmogiškųjų ir socialinių sistemų (kaip žemė ar nafta). Drucker manė, kad žinias galima kapitalizuoti, todėl ir atsiranda terminas „intelektinis kapitalas“. Toks požiūris atskyrė žinias nuo IK tuo, kad žinios organizacijoje yra be fakto, tačiau tik „užveiklintos“ žinios gali tapti IK. Žinių „užveiklinimas“ atitinkamai pradėjo būti tapatinamas su IKV, o šių vadymo sričių sąsaja matoma, kaip procesinė, t.y. po ŽV proceso, kurio metu sukuriama žinios, prasideda IKV, kurio rezultatas – IK. Tačiau realiai abiem atvejais valdoma yra vienas ir tas pats objektas – žinios. Remiantis tokiomis prielaidomis ŽV ir IKV atrodo kaip ta pati sritis. Be Drucker, galima rasti ir daugiau veikalų, kur ŽV ir IKV naudojami kaip sinonimai (EFQM, 1997). Tačiau plačiau paplitusi yra nuomonė, traktuojanti ŽV ir IKV kaip skirtingas, nors susijusias temas. (Gil Ariely 2001)

Žiūrint į ŽV ir IKV iš kitos pozicijos galima rasti dar skirtumus. „IK traktuojamas kaip žinių sandėlis, parodančias, ką organizacija išmokusi iki tam tikro momento, o ŽV – kaip tų sandėlių šaltinis ir augimo valdymą (Bontis, Crossan, Hulland, 2001). Tokiai pozicijai pritaria ir Handy (1990), siūlydamas ŽV laikyti susijusiu su strategija ir taktika IKV. Šis požiūris yra dažnai kritikuojamas tų, kurie suvokia žinias kaip socialiai sukonstruotas (Alvesson, 1996) ir nesietinas tiesiogiai su IK ar valdomu turtu. Be to, net ir šiai pozicijai pritariantys autoriai (Bontis, Crossan, Hulland, 2001), patys sau kažkiek prieštarauja teigdami „ar mes žinome, kad IKV strategijų sukūrimas yra tikslingas ilgalaikės perspektyvos ir kaštų/naudos atžvilgiu?“ ir tuo patvirtindami, kad IK nevaldomas ŽV strategijoms, bet turi savo strategijas. ()

Todėl sprendžiant pagal išsakyta autorių nuomonę negalima tapatinti ŽV ir IKV.

„ŽV yra procesai, skirti IKV strategijų įgyvendinimui. Jos abi orientuojasi į to paties objekto – ŽV, tačiau IK šalia žinių apima ir kai kuriuos kitus papildomus objektus, pavyzdžiui, dalį organizacijos kultūros elementų, žmogiškajame kapitale apima ne tik darbuotojų turimas žinias, bet ir jų asmeninius gebėjimus, savybes, novatoriškumą, kas nėra ŽV objektas. Be to , IKV daugiau orientuojasi į strateginių sprendimų dėl žinių ir kito valdymo organizacijoje priėmimą, pvz. siekia nustatyti kokios žinios yra tos kritinės, kurios suteikia organizacijai konkurentinį pranašumą ir turi potencialią kurti vertę (t.y. yra IK). O ŽV yra labiau orientuotas į ŽV procesus organizacijoje, t.y. į strateginių sprendimų realizavimo procesus. Netgi toji ŽV linija, kuri orientuota ne į procesus, o į objektus (informacinių sistemų specialistų plėtojama ŽV sritis), ŽV valdymo objektais traktuojama

informaciją, kuri valdoma išskirtinai informacinių sistemų pagalba. Šios ŽV valdymo sampratos negalima prilyginti IKV. Todėl galima teigti, kad priėmus strateginius sprendimus dėl IKV, pasirinkus IKV strategijas, taktinių sprendimų priėmimas jau yra ŽV kompetencijoje kartu su kitomis iniciatyvomis (žmogiškųjų išteklių valdymu, organizacijos elgsena, santykių marketingu ir pan.).()

Žinių vadybos apibrėžimuose matyti, kad žinių vadyba atlieka tik tai žinių judėjimo formavimą (komunikacijos tinklus) bei žinių skleidimą, tačiau neapima papildomos žinių vertės kūrimo. Sveiby ŽV apibrėžimas yra orientuotas į vertės kūrimą, ką paprastai daugumą autorių laiko IKV esme. „Tačiau Sveiby teorijas galima laikyti IKV teorijomis, nes jos savo esme ir struktūra yra identiškos daugumai IK koncepcijų.“()

Kaip teigia Zhou ir Fink, IKV ir ŽV, nors ir turi panašumų bei vienas kitą papildo, bet atlieka skirtingas funkcijas:

IKV yra svarstomas strateginiuose ir aukščiausios vadovybės lygmenyse, jis orientuojasi į vertės kūrimą ir išgryninimą, jo tikslas yra kurti ir panaudoti intelektinius turtus ir didinti organizacijos vertę sukuriant jai strategines galimybes. O ŽV orientuojasi į taktinį ir operacinį su žiniomis susijusių veiklų vykdymą. Jis susijęs su detaliomis su žiniomis susijusiomis veiklomis, siekianti sukurti, apčiuopti. Transformuoti ir naudoti žinias. Tokių veiklų tikslas yra siekti išvalgesnės (angl. Intelligent) organizacijos, kuriant ir išnaudojant IK. ()

Intelektinio kapitalo valdymas yra procesas, kurio metu subjektas, pasitelkdamas savo žinias ir žinojimą bei kitus organizacijai prieinamus išteklius, planuoja, koordinuoja, organizuoja ir kontroliuoja veiklos procesus, susijusius su organizacijai priklausančio ar nustatytais būdais jai prieinamo naudoti ITU inventorizavimu, jo potencialumo įvertinimu bei to pasėkoje identifikuoto IK efektyvaus panaudojimo galimybių užtikrinimu, siekiant organizacijos veiklos tikslų.

Nagrinėjant žinių ir IK valdymą reikia pabrėžti, kad žinios organizacijoje cirkuliuoja pagal tam tikras taisykles. Žinios kaip energija neiškur neatsiranda ir niekur nedingsta o tik transformuojasi. Todėl norėčiau pateikti žinių gyvavimo ciklų aprašymus, kurių dėka organizacija gali valdyti žinias neprarandant jų efektyvumo. Tai užtikrina žinių gyvavimo ciklai. Plačiau apie žinių gyvavimo ciklus 2.2.1 skyriuje.

2.2.1 Žinių gyvavimo ciklai

Žinios atsiranda, tampa prieinamomis, naudojamos, daro įtaką sprendimams bet laikui praėjus nestructurizuoja ir neišsaugojus dingsta. Žinių gyvavimo ciklai užkerta kelią žinių išnikimui. Ciklų užduotis yra išsaugoti žinias, kurti naujas ir atgaminti užmirštas. Taip žinioms sukuriama sąlyga nenutrūkstamai gyvuoti.

„Žinių gyvavimo ciklai pastebimi tiek visuomeniniame bendravime, tiek organizaciniame, tiek individualiame lygmenyje. Būtent cikluose sukuriamos žinios ir organizacija priima sprendimus, kurie yra jai reikalingi ir kuriuos ji gali pritaikyti savo aplinkoje“ (FIRESTONE, Joseph M.)

Mokslinėje literatūroje gausu žinių gyvavimo ciklų aprašymų. Tačiau keletą jų galima išskirti kaip galimus naudoti šiuolaikinėje organizacijoje. Kitame darbo skyriuje bus aptariami labiausiai atitinkantis modeliai šiuolaikinės organizacijos poreikius.

Organizacija „Process Renewal Group“ pateikė žinių gyvavimo ciklo modelį.

Šis modelis pateikia šešis žinių gyvavimo ciklo etapus:

Sukūrimas. Žinios sukuriamos pačioje organizacijoje arba naudojamos išorės žinios (žinios kurios yra sukuriamos organizacijos išorėje). Jų sudėtyje yra kaip išreikštos žinios, taip ir neišreiktos.

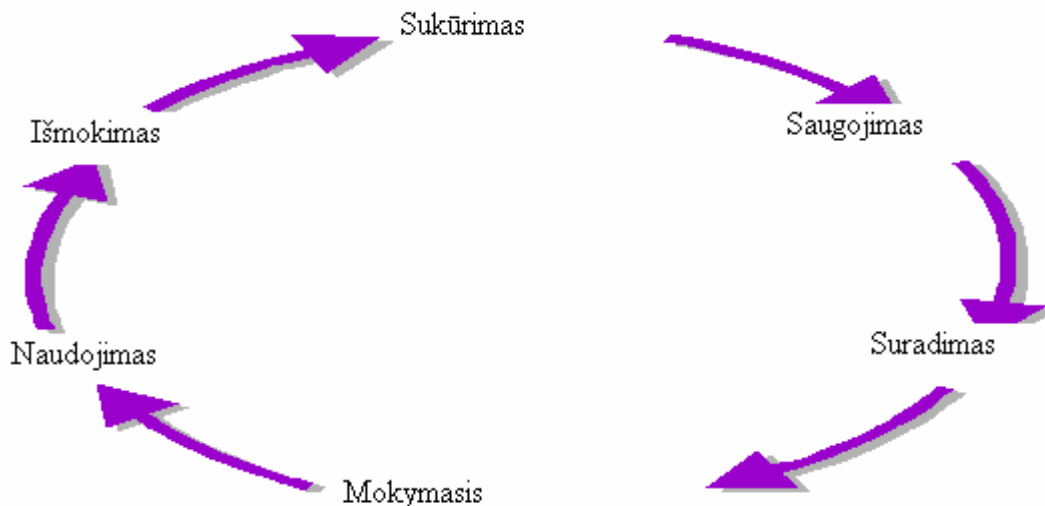
Saugojimas. Žinios turētu būti saugomas tokiu pavidalu, kad kiti organizacijos nariai galėtų pasinaudoti jomis priimant sprendimus ar kuriant naujas žinias.

Suradimas. Žinios turi būti lengvai surandamos. Jos turi būti indeksuotos ir atitinkamai sutvarkytos. Tuomet, kai jos yra reikalingos yra kreipimasi į atitinkama duomenų bazės dalį ar į žmogų, kuris disponuoja reikalingomis žiniomis.

Išmokimas. Gavus norimas žinias, vartotojas jas išsisavina

Naudojimas. Išmuktos žinios yra naudojami konkretiems tikslams. Problemos sprendimas, strategijos patikrinimui ir t.t.

Mokymasis. Naudojant gautas žinias vartotojas išsiaiškina kas buvo blogai ir kas gerai. Tokiu keliu įgyjama patirtis o patirtis savo ruožtu užtikrina nauju žinių atsiradimą.



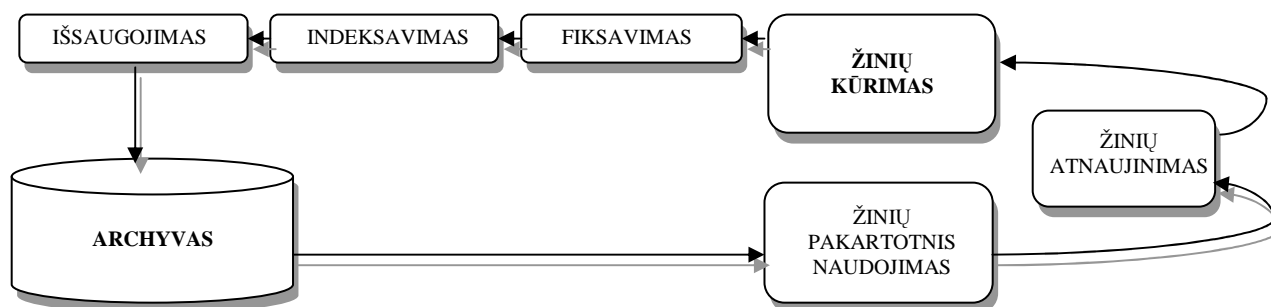
2.Pav. Žinių gyvavimo ciklas

R. Fruchter ir P. Demiano žinių gyvavimo ciklas

R. Fruchter ir P. Demian žinių gyvavimo ciklą vaizduoja kaip žinių **pergaminimo – saugojimo** procesą. (Renate Fruchter2002)

Žinios sukuriamos naudojant duomenis, informaciją, patirtį ir žinojimą. Tai yra užfiksuojama, indeksuojama ir išsaugoma archyve.

Ciklo schema :



3.Pav. Žinių saugojimo ciklas (Renate Fruchter 2002)

Archyve saugomos žinios yra vėl panaudojamos. Pakartotinai panaudotos žinios tampa vertingesnėmis. Taip žinių archyvavimo sistema, veikdama kaip žinių talpykla, atnaujinama senas žinias bei papildo naujomis. (Renate Fruchter 2002)

J. Birkinšou ir T. Šyhano žinių - idėjų gyvavimo ciklas

Autoriai J. Birkinšou ir T. Šyhano aptaria idėjos realizavimą komercinėje aplinkoje taikant žinių gyvavimo ciklą. (Julian Birkinshaw 2003)

Keturi žinių gyvavimo ciklo etapai

Idėjos atsiradimą negalima iškart pamatyti, nes ji gimsta kažkieno galvoje. Pirmąją stadijoje idėja yra gana abstrakti bet yra suprantama mintis, kuria jau galima išbandyti realiame pasaulyje. Bet dauguma idėjų yra pasmerktos taip ir likti autoriaus galvoje ir tik keletas jų bandomos įgyvendinti.

Taip idėjos pasiekia konkretumo etapą. Idėja yra konkretinama, bandoma ir koreguojama. Tai vyksta aplinkoje, kuri yra sukuriama autoriaus idėją palaikančiais individais. Autorius dilinasi savo turimomis žiniomis. Taip idėja pasiekia kitą ciklo etapą.

Skleidimo etape idėjos autorius pateikia ją visuotiniam naudojimui.

Sekantis etapas - yra produkto etapas. Idėja yra traktuojama kaip produktas ar paslauga o autorius yra produkto ar paslaugos kūrėjas.

J. M. Leitšo ir P. W. Rouzeno žinių gyvavimo ciklas

Šio ciklo autoriai *Jonas M. Leitas (John M. Leitch)* ir *Filypas W. Rouzenas (Philip W. Rosen)* mano, kad žinių vadybos terminas vartojamas šiek tiek neteisingai. Pagal juos „žinių“ terminas turėtų būti apibrėžiamas taip: žinios – tai supratimas įgyjamas iš patirties: „understanding gained from experience“ Jie, kaip ir kiti autoriai, išskiria neišreikštas ir išreikštas žinias. (LEITCH, John M., ROSEN 2001)

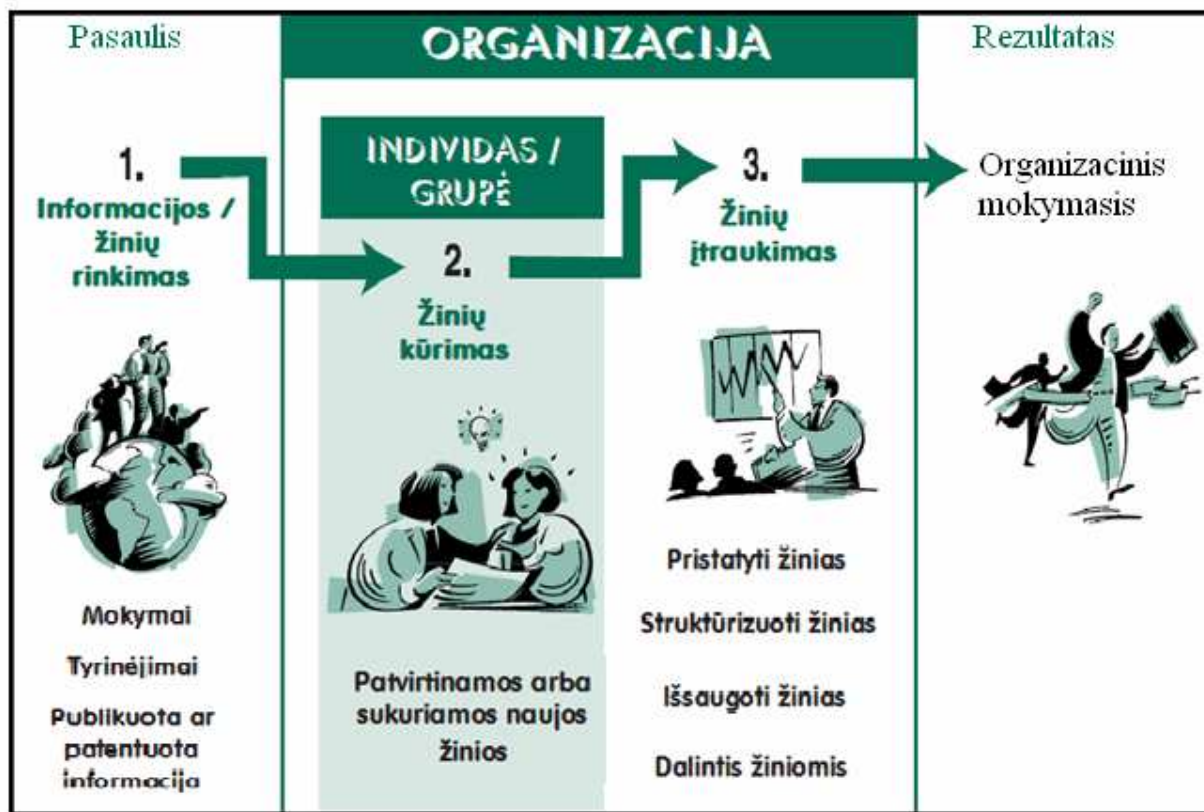
Jų manymu, daugelis žinių yra žmonių galvose ir jos yra neišreiškiamos, todėl jos ir negali būti valdomos. Valdomi gali būti tik organizacijos turimi žinių procesai. Šie procesai yra vykdomi organizacijos lygmeniu, kaip pavyzdžiui: *strateginis planavimas, sprendimų priėmimas, marketingas, personalo samdymas*. Kiekvienas organizacijos dalyvis dalyvauja šiuose procesuose, o žinių vadybininkai padeda efektyviau išnaudoti turimus žinių išteklius.

Jie išskiria šias organizacijos žinių gyvavimo ciklo stadijas :

Surinkti informaciją ir nepatikrintas žinias. Visa tai atliekama įvairių mokymų, kvalifikacijos tobulinimo kursų, tyrinėjimų, publikuotos informacijos rinkimų pagalba.

Sukurti naujas žinias remiantis surinkta informacija bei nepatikrintomis žiniomis. Būtent ši stadija daugiausiai priklauso nuo organizacijos. Jos viduje darbuotojai nagrinėja surinktą informaciją, kuria naujas žinias, pristato jas, struktūrizuoja, saugo, pristato lyderiams, dalinasi jomis.

Įtraukti naujai sukurtas žinias į organizacijos valdymą, kad jį padaryti kuo efektyvesnį.



Pav. J. M. Leitšo ir P. W. Rouzeno žinių gyvavimo ciklas (Leitch, Rosen 2001)

Marko W. Mc Elrojaus žinių gyvavimo ciklas

Kalbant apie informacijos ar žinių vadyba pastebimai išryškėja tokie teiginiai kaip:

Informacija turi būti pateikiama tuo metu kada ji reikalinga, reikalingiems žmonėms, reikiama forma ir reikiamoje vietoje.

Būtina susisteminti išreikštines ir neišreikštines žinias, kol jie dar nedingo.

Privalome žinoti tai kokiomis žiniomis disponuojame .svarbu žinoti tai, ką mes jau žinome.

Norint pasiekti efektyvų bei konkurencingą valdymą organizacijoje, pagrindiniai veiksniai yra žinių gavimas, susistemimas, dalinimasis ir panaudojimas.

Šio žinių gyvavimo ciklo užduotis yra prižiūrėti žinias nuo pat jų atsiradimo iki jų integravimo į organizacijos procesus. Žinių vadybos tikslas nėra padidinti žinių kiekį organizacijoje, bet padidinti tų žinių pritaikymą joje ir kartu užtikrinti nepertraukiamumą.

Šis žinių gyvavimo ciklas buvo sutinkamas daugelyje šaltinių. Toki žinių gyvavimo ciklo modelį pripažįstama kaip vieną pagrindinį ir rimčiausią.

Žinių gyvavimo ciklo dalių paaiškinimas:

Organizacijos žinios būna subjektyvios, būtent individų ir grupių mintyse, ir objektyvios, užfiksuotose ar išreikštose formose. Tai yra **Paskirstyta organizacinė žinių bazė (DOKB)**.

Procesai organizacijos aplinkoje (Business Processing Environment) – tai viena iš gyvavimo ciklo procesų aplinkų. Joje esantis Sąveikaujančių veikėjų žinių apdorojimo (Business Processing Behaviors of Interacting Agents) etapas, kuris apsprendžia tolimesnes žinias bei jų likimą. Žinios arba atitinka lūkesčius (Match), arba ne (Mismatch).

Tinkamos žinios sutvirtina anksčiau panaudotas žinias ir jų pagalba nustatomi Reikalaujami ir laukiami žinių procesų rezultatai. Tokios žinios susiliedamos su Laukiamų procesų naudos nuomonių bei reikalavimų (Beliefs and Claims About Business Processing Outcomes) žinių grupe – tampa naujomis žiniomis.

Tuo tarpu netinkamos žinios, pagal **Sąveikaujančių veikėjų žinių apdorojimo** etapą, nukreipiamos pataisymui į **Paskirstyta organizacinė žinių bazę**, taip sudarydamos **Vienos kilpos mokymosi ciklą (Single-Loop Learning)**, kuriame taip pat išmokstamos kažkokios žinios, nors ir ne tokios reikšmingos.

Esant netinkamų žinių kartojimuisi iš **Paskirstytos organizacinės žinių bazės** žinios tikrinamos **Problemų nustatymo (Problem Detection)** modulyje arba keliauja į **Laukiamų procesų naudos nuomonių ir reikalavimų** modulį, kad būtų iš naujo mokamasi naujų žinių. Ciklas vadinamas **Dvigubo mokymo ciklu (Double-Loop Learning)**.

Problemų reikalavimų formulavimas (Problem Claim Formulation) yra pradinis etapas žinių kūrime, nes identifikuojamos ypatingos žinios bei žinių spragos.

Žinių reikalavimų formulavimo (Knowledge Claim Formulation) stadijoje nustatomi problemų reikalavimai, kartu remiantis Individų bei grupių mokymosi (Individual and Group Learning) ir Informacijos gavimo (Information Acquisition) žinių procesais, o šie du remiasi gauta informacija iš Paskirstytos organizacinės žinių bazės.

Nauji žinių poreikiai yra testuojami per **Žinių reikalavimų įvertinimo (Knowledge Claim Evaluation)** modulį naudojant įvairius kriterijus.

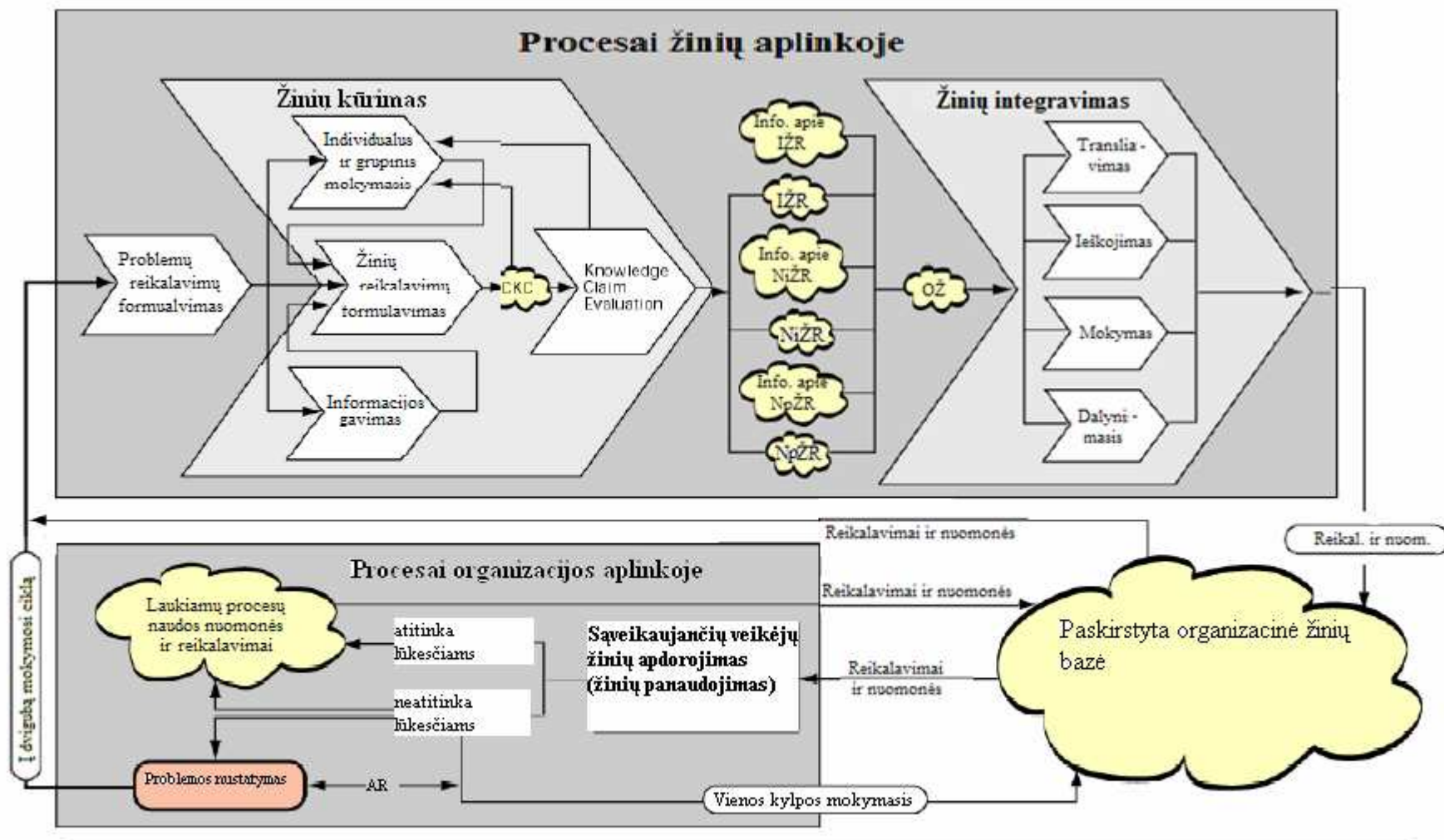
Žinių reikalavimų vertinimo modelis veda į Išlikusių žinių reikalavimus (SKC), Nepasiteisinę žinių reikalavimai (FKC) arba Neišspręsti žinių reikalavimai (UKC), o taip pat Informacija apie kiekvieną iš rezultatų ar visus 6 reikalavimus.

Įrašai apie visus rezultatus, kartu ir apie pačius reikalavimus ir jų atitikmenis, pereinama vėl į **Paskirstyta organizacinė žinių bazę per žinių integravimo (Knowledge Integration) modulį**. Tai „traukti ir stumti“ (angl. k. - „*push and pull*“) metodų derinys, kartu su aktyviais atstovų atsakymais į žinių integravimo ryšius ir veiklas.

Kartą integravus reikalavimus ir jų atitikmenis į **Paskirstytą organizacinę žinių bazę**, jie tampa naudojami **Verslo procesuose**.

Patirtis gaunama iš žinių, esančių **Paskirstytoje organizacinėje žinių bazėje** panaudojimo iššaukia naujus reikalavimus ir jų atitikmenis, priklausomai nuo žinių galiojimo ir vertės. Iš to sekantys reikalavimai ir nuomonės apie rezultatus pakeičia **Paskirstytą organizacinę žinių bazę** ir ją padidina.

Ciklas kartojasi. Tai vyksta nenutrūkstamai organizacijos egzistavimo laiku.



4. pav. Žinių gyvavimo ciklas.

2.2 Išreikštos ir Neišreikštos organizacijos žinios

Žinios nepriklauso įprastinių organizacijos išteklių (žaliavos, darbo jėga, finansai) grupei. Tai yra integruojanti fiziškai neapčiuopiamų išteklių visuma, kurio didžioji dalis sudedamųjų yra neišreikštinės: sugebėjimai, kompetencijos, patirtis, organizacijos kultūra, neformalus organizacinių ryšių tinklai ir intelektualus organizacijos kapitalas. Naujos žinios yra sukuriamos žmonių tarpusavio sąveikos metu, kada tarpusavyje bendrauja individai turintys skirtingo (išreikštos ar neišreikštos) tipo žinias.

Mokslinėje literatūroje žinių vadybos tyrinėtojai skirsta žinias įvairiai. Pagal **P. Hildreth ir C. Kimlbe** žinios galima skirti į kietasias (hard) ir minkštasiias (soft). Kietos žinios yra tos žinios, kurias galima išreikšti o kietos žinios tai žinios kurios dėl tam tikrų aplinkybių negali būti išreikštos. (Gil Ariely 2001) **E. Conklin** išskiria formalias žinias, kurios yra užfiksuotos, t.y. fiziškai apčiuopiamos ir neformalias žinias. Neformalios žinios neužfiksuotos ir jomis negalima laisvai dalintis. Tai fiziškai neapčiuopiamos žinios, kurios yra naudojamos kuriant formalias žinias. **I. Nonaka** naudoja žinių skirstymą į išreikštas žinias, t.y., jos galima paprastai fiksuoti, naudoti, perduoti ir saugoti, jomis galima dalintis naudojant duomenų bazines, knygas, dokumentus, žinutes; ir neišreikštos žinios. Jos yra sunkiai suformuluojamos ir perduodamos kitiems, dėl priklausomybės nuo asmeninės žmogaus patirties. Nonakos darbuose yra labiau akcentuojama žinių integracija į virkstantus organizacijos procesus, nes išreikštos ir neišreikštos žinios naujų žinių kūrimo ar informacijos suvokimo procese susijungia. (Gil Ariely 2001)

Labiausiai žinomas vienas iš ankstyviausių **Michaelo Polanyi** žinių skirstymas į išreikštas ir neišreikštas. Michael Polanyi (1891-1976) vengrų medicinas ir filosofas savo veikale *“Personal Knowledge, Towards a Post Critical Epistemology”* (*“Asmeninės žinios, postkritinės epistemologijos link”*) 1958 . Pavadindamas savo knygą *“Asmeninės žinios...”*. Michael Polanyi norėjo pabrėžti, jog protas moksle yra susijęs su asmeniniu žinojimu. Emocijas jis suvokė kaip asmens žinių komponentą. Michael Polanyi išplėtojo žinių teoriją, kuria vadovaujasi daugelis žinių vadybos praktikų ir teoretikų. M. Polanyi pastebėjo, kad žinios yra neatsiejamos nuo jas suvokiančios ar plėtojančios asmenybės. Kuriant ir įsisavinant žinias žmogus naudojasi sukaupta patirtimi, turimu vidiniu pasaulio vaizdu ir pagrindinėmis kategorijomis, kurias apsprendžia kultūra bei socialine aplinka. (Gil Ariely 2001)

Žinios yra skleidžiamos dviem būdais: išreiškiant ir perduodant kalbos ir rašto priemonėmis, įgaunamos stebint ir pamėgdžiojant kito žmogaus veiksmus. Kalba įgalina perduoti tik dalį žinių, neapėriant asmeninio konteksto, todėl M. Polanyi teigia, kad „mes žinome daugiau, negu galime pasakyti“. Kadangi žinios gimsta žmogaus kūrybinių procesų ir patirties sąveikos

pasėkoje, jos iš prigimties yra neišreikštos (angl. tacit), arba vidinės, tačiau kalba ir raštas leidžia dalinai jas artikuliuoti transformuojant į išreikštas (angl. explicit).

“Išreikštos žinios – tai žinios, kurios gali būti perduodamos, o neišreikštas žinias M. Polanyi apibūdina, kaip sąmonėje glūdinčias, susijusias su asmenine patirtimi, todėl sunkiai perduodamas ar visai neperduodamas. Apskritai, Polanyi žinioms apibūdinti formuluoja tris pagrindines tezes :

- Tikri atradimai negali būti paaiškinti aiškiai išreikštu taisyklių ir algoritmų rinkiniu.
- Žinios yra viešos ir kartu labai asmeniškos.
- Žinios, glūdinčios po išreiškiamomis, yra fundamentalesnės, nes visos žinios yra neišreiškiamos arba iš jų kyla.

“Iš esmės, visos trys tezės remiasi požiūriu, kad neišreikštos žinios yra svarbesnės, nes nuo pastarųjų priklauso, kaip toliau plėtosis žmogaus suvokimas ir kaip didės jo žinių “bagažas“. Pirmą tezę nurodo, kad vien tik nustatytos žinių sklaidos taisyklės ir algoritmai, negali užtikrinti atradimų, t.y. naujų žinių sukūrimo – vadinasi, atradimams būtinos neišreikštos žinios. Žinios yra viešos, nes sklaidžiamos viešai, kita vertus – labai asmeniškos, nes priklauso nuo individualių žinių ir patirčių. Paskutinę tezę patvirtina požiūris, kad tas, kas perduoda žinias, žino daugiau, nei gali išreikšti.()

M. Polanyi analizės objektas yra žinių gavimo ir naudojimo procesas. Jis teigia kad žinios yra pastovios bet žinojimas yra dinamiškas. Žinojimo procesas yra nenustojamas procesas t.y. todėl, kad žmogaus gyvenime jis nuolat susieja neišreikštas žinias su naujomis. “Kitas svarbus M. Polanyi pastebėjimas apima žinių (kaip objekto) išreiškimą žodžiais. Kai informacija gaunama per žodžius, skaitantis ar klausantis žmogus, norėdamas suvokti žodžių prasmę, turi susitelkti visą savo patirtį, susijusią su jų vartojimu. Tai paaiškina, kodėl tą patį tekstą skirtingi žmonės suvokia skirtingai. Tuomet iškyla klausimas, kaip žinias perduoti kuo tiksliau, t.y. kartu su sukaupta patirtimi.()

„Kalba pati savaime nėra pakankama paversti neišreikštas žinias išreikštomis“ – teigia M. Polanyi. Visos išreikštos žinios yra sukonstruotos kažkieno galvoje ir nors jose yra tam tikri duomenys, kurie gali būti patikrinti, be duomenų ten yra ir kitos neišreikštos žinios. Polanyi teigia, kad kalba ir tradicija – tai socialinės sistemos, kurios priima, saugo ir perteikia visuomenės žinias. () Vadinasi, naudojantis kalba ir tradicijomis, galima perduoti daugiau žinių, tame tarpe, ir neišreikštų. Tuomet būtina išanalizuoti, kaip tradicijos gali būti panaudojamos žinių perdavimui organizacijose, tam tikroje veiklos srityje ir pan. Visų pirma, reikia apibrėžti tradiciją – tai dinamiškas neišreikštas procesas, kuriuo žinios perduodamos vienu individų kitiems ir kuris neturi aiškaus tikslo bei rašytinių taisyklių. () Kaip pavyzdį galime panagrinėti naujo darbuotojo darbo pradžią naujoje sferoje. Darbuotojas kol neturi pakankamai patirties ir žinių reikiama atlikti pavesta darbą nuo pradžios stebi kito darbuotojo veiksmus bandydamas įsisavinti naujas žinias patyrimo metu. Jis stebi ir bando atkartoti veiksmus kito darbuotojo taip įsisavindamas neišreikštas kito darbuotojo žinias, kurių egzistavimą jis negali sąmoningai suprasti ir negali perduoti savo naujam kolegai.

Žinių skirstymas yra glaudžiai susijęs su jų integracija, nes tiek išreikštos, tiek ir neišreikštos žinios siejamos su žmogiškaisiais ištekliais ir tai yra visai logiška, nes ir pirminis žinių teikėjas, ir galutinis gavėjas yra žmonės, kurie tas žinias gauna, kuria ir skleidžia. Taigi, siekiant kuo efektyviau perduoti žinias tam tikrais kanalais ir juos kuriant, būtina kuo geriau suvokti, apie kokias žinias kalbama, nes atsižvelgiant į žinių tipą, jų ypatybes, įmanoma sukurti operatyvesnius žinių perdavimo kanalus ir priemones.

Dirbdamos globaliame kontekste, organizacijos yra neapsaugotos nuo skirtingų kultūrinių ir verslo kontekstų, taip pat nuo skirtingų žinių ir interpretavimo sistemų. Tai sukelia neatitikimą ir konfliktus tarp vidinių ir išorinių dalyvių. Žinių įvairovė, su kuria dalyviai susiduria globalioje erdvėje, yra kupina galimybių, bet tuo pačiu metu sukelia keblumų.

M. Polanyi teorija grindžiama skirtingi požiūriai į žinių valdymą organizacijoje:

vienas akcentuoja neišreikštų žinių kodavimą paverčiant juos išreikštomis pasitelkiant įvairias priemones (paplitusi žinių išreiškimo priemonė yra intranetas, organizuotai žinios kaupiamos duomenų bazėse, kur patenka atlikus darbuotojų apklausą arba darbuotojams stengiantis fiksuoti savo patirtį);

antras remiasi asmenybės kūrybiškumu ir naujų žinių kūrimo bei išmokymo sąsajomis ir siekia sudaryti palankias sąlygas darbuotojams individualiai plėtoti ir dalintis žiniomis komandose (labai populiarus būdas sudaryti palankias sąlygas žinių kaupimuisi ir sklaidai yra praktikos bendruomenės, kuriose darbuotojus jungia neformalus profesinė veikla grindžiami ryšiai).

Pagrindinės žinios organizacijoje – neišreikštos-neišreikštinės. Jas valdyti įprastais būdais yra neįmanoma. Neišreikštinių žinių kūrimas ir sklaidimas reikalauja kūrybiškumo ir socialinės kompetencijos. I. Nonaka remiantis M. Polanyi, dar labiau sureikšmino neišreikštų žinių vaidmenį organizacijoje ir išskyrė pagrindinius skirtumus tarp žinių:

Žinios organizacijoje dažniausiai susideda iš trijų komponentų:

suvokimo – šį komponentą yra lengviausiai kodifikuoti nes individas supranta ką jis daro.

automatiškumo – čia individas veikia nesąmoningai.

kolektyviškumo – kolektyvinės žinios siejasi su žinių sklidimu tarp įvairių narių darbo vietoje.

I. Nonaka nuomone, žinių kūrimas ir organizacinis mokymasis – tai spirale besikartojantys socializacijos, eksternalizacijos, kombinacijos ir socializacijos etapų procesas. Pasikeitimo žiniomis procesas organizacijoje apima 4 žinių įprasminimo etapus.

Keturi žinių transformacijos metodai:

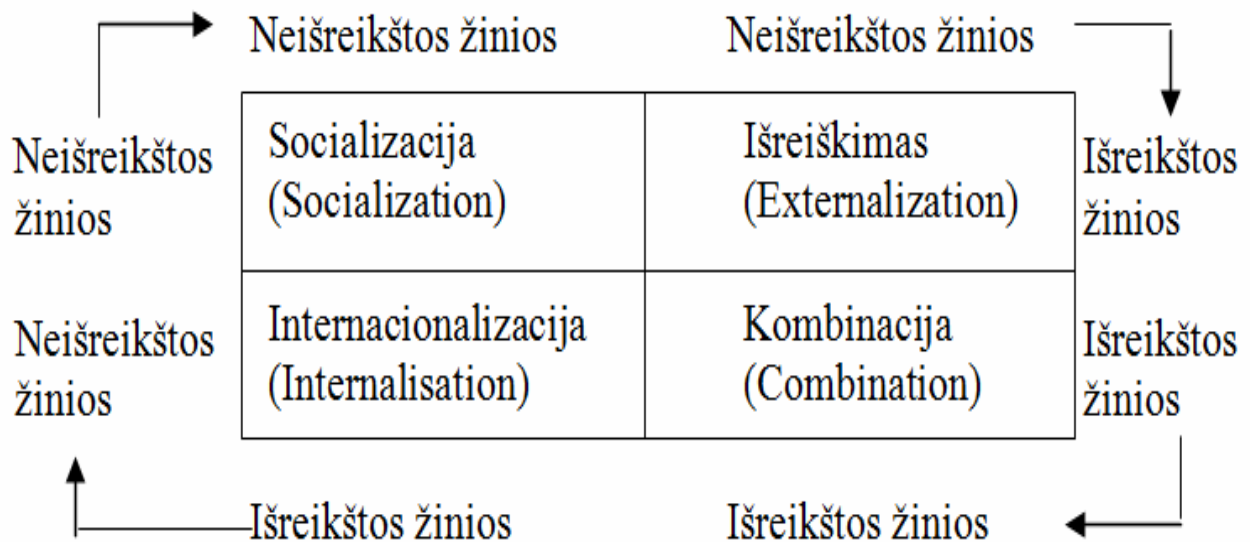
Socializacija toks procesas, kurio metu per patirtį kuriamos neišreikštos žinios. Tam reikalinga "vieta" ar "laukas", kur individai galėtų tarpusavyje sąveikauti ir dalintis patirtimi vienu metu ir tuo pačiu laiku. Socializacijos metu vyksta neformalių žinių perdavimas.

Išreiškimas tai toks procesas, kai neišreikštos žinios virsta išreikštomis. Jos virsta per hipotezes, modelius, metaforas. Neišreikštas žinias mes pirmiausia išreiškiame per kalbą. Išreiškimo procesas

yra matomas idėjų kūrimo ir jų skleidimo procese per dialogo ar kolektyvinę sąveiką. pvz. svarstymas, pergalvojimas.

Kombinacija tai procesas, kai surenkamos naujos ir egzistuojančio išreikštos žinios, kurios yra susistemintos.

Internacionalizacija – procesas, kuomet išreikštos žinios virsta neišreikštomis. Jos įgyjamos per mokymąsi.



5.pav. Keturi žinių įprasminimo metodai.

Neišreikštos žinios yra asmeninės, susijusios su specifiniu kontekstu, subjektyvios žinios. Tai asmeninės žinios, įsitvirtinusios individualioje patirtyje ir apimančios tokius neapčiuopiamus faktorius kaip asmeniniai įsitikinimai, vertybių sistema.

Neišreikštas žinias N. ir T. vertina kaip esminį kolektyvinio žmonių elgesio komponentą.

Neišreikštos žinios – nematomos ar sunkiai išreiškiamos. Šios žinios labai individualios ir jas sunku formalizuoti, jas sunku perduoti bendraujant. Subjektyvi intuicija, išvalgos, nuojauta taip pat patenka į tų žinių kategoriją.

Neišreikštos žinios gali būti dviejų matmenų:

techninis matmuo, apimantis neformalius įgūdžius ar gebėjimus “know-how” – “žinoti-kaip”. Pvz. Geras puodžius sunkiai papasakos, kaip nužiesti puikų puodą, bet jis tai gali praktiškai padaryti.

pažintinis matmuo, kurį sudaro įsitikinimai, protiniai modeliai. Šis matmuo atspindi mūsų realybės vaizdą ir mūsų ateities viziją.

Toks platus neišreikštų žinių pripažinimas sukėlė tam tikrų pasekmių. **Pirmiausia** – pasikeitė požiūris į organizacijas. Jos dabar suvokiamos kaip gyvi organizmai. **Antra** – keičiasi požiūris į inovaciją. Tai tampa labai individualiu asmens ir organizacijos atsinaujinimo procesu.

Asmeninis darbuotojo nusiteikimas ir jo susiliejimasis su organizacija bei jos misija tampa būtinu. Šiuo požiūriu naujų žinių kūrimas yra susijęs tiek su idealais tiek ir su idėjomis. Inovacijos esmė – yra pertvarkyti pasaulį pagal tam tikrą modelį ar viziją.()

Apibendrinant galima teigti, kad žinių vadyba ir IK vadyba nors ir nagrinėja tą pačią problemą tačiau jų skirtumai akivaizdūs. Žinių vadyba labiau akcentuojami žinių optimalaus panaudojimo, sklaidymo bei pridėtinės vertės kūrimo o IK vadyba tos sukurtos vertės valdymą. Organizacijos žinios susideda iš išreikštų ir neišreikštų žinių, tačiau svarbu paminėti neišreikštų žinių esama potencialą. Žinių vertės kūrime glaudžiai sąveikauja darbuotojo žinios gautos pažinimo, mokymosi procese ir tos žinios kurios nors ir nėra suvokiamos darbuotojo, tačiau daro didelę įtaką jo darbe. Organizuojant žinių panaudojimą siūlytina laikytis vieno iš žinių gyvavimo modelio nes tik gerai kontroliuojamos ir organizuojamos žinios, neprarandamos o atvirkščiai sukuria papildomą vertę. Tos vertės atsiradimą sąlygoja darbuotojo intelekto panaudojimo procesas. Tačiau įvertinti sukurtą vertę sunku nes nėra vieningų kriterijų, kurie įgalintų vertinti skirtingų organizacijų IK potencialą ir sukuriamų žinių vertę. Sekančiame skyriuje yra nagrinėjami, analizuojami IK vertinimo metodai.

3. Intelektualaus kapitalo vertinimo metodai

Atskiruose IK vertinimo metoduose bandoma ne tik nustatyti intelektinių organizacijos išteklių būklę, bet taip pat kritiškai įvertinti jos aktyvumą mokantis ir kitaip vystant IK. Pabrėždamas intelektualio kapitalo vertinimo svarbą žinių ekonomikoje, M.Bourneman ir kt.(1999) analizuoja dvi ekonomines perspektyvas, įtakojusias intelektualio kapitalo vertinimo problemos pasireiškimą būtent dabar. Pirma, organizacijų vertės kūrimo procese šiandien dominuoja finansinėje apskaitoje neapskaityti nematerialūs ištekliai, kurių efektyvus valdymas nėra įmanomas be tinkamos išteklių apskaitos sistemos. Antra, informacinės technologijos šiandien tiek išvystytos, jog įgalina akimirksniu reaguoti į pasikeitimus rinkoje, lanksčiai, atsižvelgiant į naują informaciją ir žinias, priimti valdymo sprendimus. Mažėjantys informacijos apdorojimo kaštai sąlygoja naujų žinių valdymo sistemų, įgalinančių kaupti ir apdoroti didelius informacijos srautus, kurti ir skleisti žinias, atsiradimą. Tokie pokyčiai sudaro sąlygas efektyviam informacijos apie organizacijų nematerialius išteklius kaupimui ir susijusių valdymo sprendimų priėmimui. Tam būtina nematerialią išteklių apskaitymo ir atskaitomybės sistema.

C.Leadbeater (1999) taip pat išskiria du IKV plėtotę stimuliuojančius ekonominius veiksnius. Pirma, prekės ir paslaugos, kurias vartojame, tampa vis labiau nematerialios. Fizinės prekės ir paslaugos vis dažniau atlieka tik "žinių įpakavimo" funkciją. Antra, prekių gamyba ir paslaugų teikimas darosi technologiškai sudėtingesni, imlesni žinioms ir kitiems nematerialiems ištekliams. Šie pokyčiai sąlygoja naujų pramonės sektorių atsiradimą, kuriuose pagrindine gamybine žaliava tampa žinios. Aukštų technologijų, biotechnologijų, programinės įrangos ir kt. sektoriuose vis labiau jaučiamas nematerialių išteklių vertinimo ir valdymo instrumentų stygius.

Intelektinio kapitalo naudingumą organizacijai stipriai įtakoja konkurencinis aplinkos spaudimas kurį jos patina (C.Leadbeater, 1999). Nėra visoms organizacijoms tapatus intelektualio kapitalo valdymo recepto. Žinios, reikalingos viešbučių tinklui ir avialinijų kompanijai, labai skirsis nuo tų, kurios aktualios reklamos agentūros ar biotechnologijų įmonės vertės kūrimo procese. Organizacijos know-how paprastai vertingu laikomas tik konkrečios strategijos realizavimo kontekste. Šiuo požiūriu intelektualio kapitalo vertinimas iš prigimties subjektyvus procesas.

Vienoje aplinkoje vertingi nematerialūs ištekliai kitoje savo vertę dažnai praranda. Pavyzdžiui, finansinė informacija, prieš ją paskelbiant, biržos makleriui yra labai vertinga, tačiau po pastarosios paskelbimo akimirksniu tampa beverte. Dėl šios priežasties žinių, prekės ženklo ar kompetencijų fiksuotos vertės nustatymas yra komplikuoatas dalykas, ypač sparčiai augančiose, mados ar greitų technologinių pokyčių veikiamose rinkose. Taigi intelektualio kapitalo vertę turėtume laikyti kontekstui jautriu fenomenu. Organizacijos know-how sunkiai pakartojamas konkurentų ir vertingas iš dalies dėl to, jog apima nemažai rutininių, neišreikštų žinių. Dėl šios priežasties net teisiškai apsaugotos

intelektinės nuosavybės (*pvz.: patentų, kopijavimo teisių*) ar išreikšto know-how (*pvz.: rašytinio gido*) vertinimas dažnai yra komplikuotas.

Nepaisant augančios nematerialių išteklių svarbos organizacijų vertės kūrimo procese, didžioji dalis jų nėra apskaitomi ir neatsispindi tradicinėje finansinėje apskaitoje. Šiandien Lietuvoje, kaip ir daugelyje kitų šalių, tradicinėje balanso ataskaitoje apskaitomos tik kelios nematerialaus turto rūšys, t.y. *prestižas, įsigytos teisės, programinė įranga* ir ypač retai *tyrimų ir plėtojimo darbų savikaina*. Pelną (nuostolio) ataskaitoje praktiškai visos be išimties investicijos į nematerialiuosius organizacijų išteklius (*dirbančiųjų apmokymus, unikalių procesų, informacinių technologijų vystymą ir pan.*) yra traktuojamos kaip išlaidos ir, suplakant su kitomis išlaidomis, jau sekanti, laikotarpį nefigūruoja finansinėse ataskaitose. Čia susiduriame su akivaizdžia daug diskusijų pastaruoju metu keliančia priešprieša: investicijas į nematerialų turtą traktuoti kaip išlaidas ar kapitalizuoti, t.y. apskaityti kaip turtą, nudėvint pastarąjį per realų jo tarnavimo laikotarpį? Reikalavimas kapitalizuoti investicijas į programinės įrangos kūrimą ir panašius tyrimus ignoruojamas net pasaulinių šios rinkos lyderių, tokių kaip Microsoft ar Oracle kompanijos (B.Lev, 2000). Dauguma įmonių renkasi lengviausią kelią ir beveik visas investicijas į nematerialų turtą apskaito kaip išlaidas, dėl ko finansinėse ataskaitose mažinamas uždirbamas pelnas. Toks investicijų į nematerialų turtą apskaitymas iškreipia nematerialių išteklių atspindėjimą finansinėse ataskaitose, o investuotojų ir kitų rinkos dalyvių nepasiekia objektyvi, tikrąją organizacijos išteklių būklę rodanti informacija.

Intelektinio kapitalo vertinimo požiūriu sistema, neatspindinti organizacijos nematerialių išteklių, nepadės atpažinti vertės kūrimo procese dalyvaujančių išteklių, juos stebėti, vertinti ir priimti adekvačius valdymo sprendimus. Tuo atveju, jei tradicinėje finansų apskaitoje būtų tinkamai ir pilnai atspindėti nematerialūs ištekliai, pastarosios informacija būtų itin vertinga IK vertinimo ir valdymo sprendimų žaliava.

Tačiau praktikoje organizacijų rinkos vertė neretai ženkliai viršija apskaitinę J.H.Daum (2003) tyrimų duomenimis 1999-aisiais Microsoft korporacijos rinkos vertė apskaitinę vertę viršijo 16.2 karto, Coca-Cola - 15.2 karto, o SAP - net 21.7 karto. Taigi, ko neapskaito tradicinė apskaitos sistema, [vertina rinkos vertintojai.

Rinkos ir apskaitinės vertės skirtumo priežastimi yra **intelektinis organizacijų kapitalas**.

Mokslinėje literatūroje o ir verslo praktikoje ryškėja trys susidariusios probleminės situacijos sprendimo, t.y. informacijos apie nematerialiuosius organizacijų išteklius atskleidimo, galimybės. Pirmoji jų tradicinės finansų apskaitos principų peržiūrėjimas, reglamentuojant visapusišką investicijų į nematerialų turtą kapitalizavimą. Šią kryptį palaiko mažesnioji apskaitos ekspertų dalis. Be ilgamečio eksperimentavimo, ignoruojant nematerialaus turto prigimtį, būtų pernelyg pavojinga radikaliai keisti nusistovėjusią organizacijų apskaitos ir atskaitomybės sistemą. Ir jei išvis šis kelias priimtinas, turėtų būti apvarstyta gausybė aspektų ir smulkmenų, susijusių su ankščiau aptartomis nematerialaus turto prigimtinėmis charakteristikomis.

Antroji kryptis, populiarėjanti akademiniame lygmenyje - visiškai naujos atskiros nematerialaus turto apskaitos sistemos organizavimas, kurios ataskaitos būtų rengiamos ir platinamos lygiagrečiai tradicinėms finansinėms ataskaitoms. Siūlytinas atskiras nematerialaus turto balansas, su nematerialaus turto objektais vienoje jo pusėje ir sukuriama pridėtają vertę kitoje. Šią idėją pirmasis išsamiai pagrindė K.E.Sveiby (1997), vėliau plėtojo I.Caddy (2000), K.Standfield (2002). R.Dzinkowski (2000) teigimu, anksčiau ar vėliau turėsime intelektualio kapitalo apskaitos standartus. Toks problemos sprendimo kelias reikalauja kūrybiško, inovatyvaus mastymo, ir prieš adaptavimą verslo praktikoje turi praeiti ilgą, pilną skepticizmo ir kritikos kelią, kurio pabaigoje išsikristalizuotų tinkama detali nematerialaus turto ir pridėtosios vertės samprata bei struktūra.

Ir trečioji kryptis - tai savanoriškai įmonių atskleidžiama informacija apie jų turimus nematerialius išteklius unikaliuose neregamentuotose ataskaitose be apribojimų. Tokiam problemos sprendimo keliui pritaria didžioji dalis intelektualinį kapitalą tyrinėjančių autorių. Juo žengia ir daugelis pažangiausių žinių ekonomikos organizacijų (Scandia, Celemi, WM-data ir kt.), investuotojams ir akcininkams rengdamos kasmetines intelektualio kapitalo ataskaitas. Šis kelias suteikia galimybę palaipsniui evoliucionuoti nematerialiųjų išteklių atspindėjimo ataskaitoms ir yra būtinas siekiant pasirinkti pirmąją arba antrąją siūlytą problemos sprendimo kryptį. Po nuoseklaus ilgamečio eksperimentavimo galima tikėtis problemos sprendimo rezultatų.

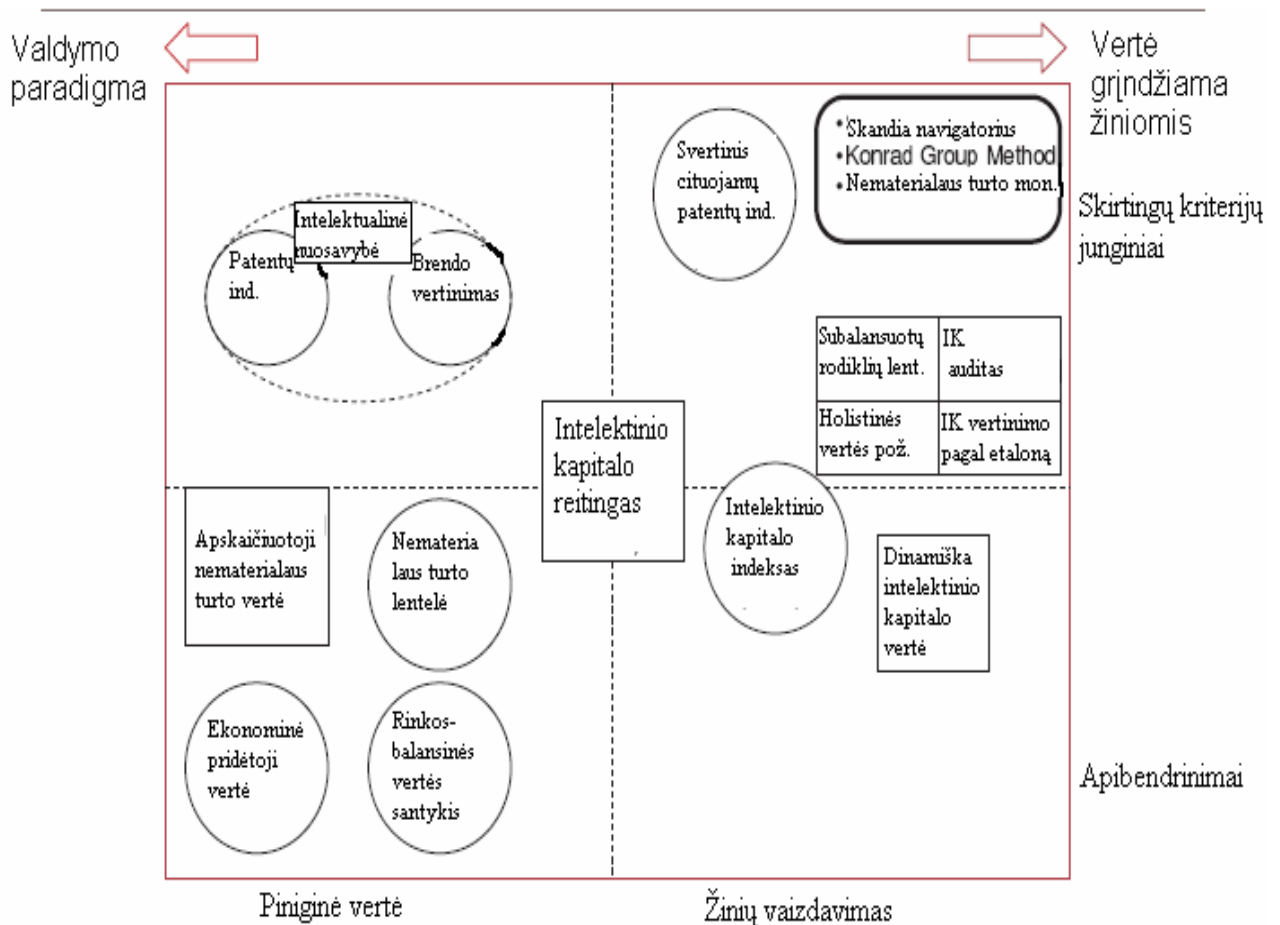
Kokius padarinius sukelia IKV metodikos nebuvimas ir informacijos apie organizacijų būklę stoka? IKV principų nebuvimas sąlygoja nemažai žalingų socialinių ir ekonominių pasekmių skatinančių IKV metodikos plėtotę.

Vienas iš didžiausių tokios informacijos stygiaus padarinių - informuotų vidinių organizacijos darbuotojų spekuliacijos nepublikuota informacija apie nematerialių išteklių būklę organizacijoje, reikšmingos informacijos perpirkimas iš informuotų atsakingų darbuotojų, pramoninis špionažas ir kiti neteisėti informacijos išgavimo būdai. D.Aboody, kt. (2000) tyrimų duomenimis, įmonėse, kuriose išvystyta tyrimų ir plėtojimų (R&D) veikla, minėta problema pasireiškia tris-keturis kartus dažniau, nei įmonėse, nevystančiose šio veiklos. Toks špionažas neužtikrina lygių investuotojų galimybių kapitalo rinkose, tuo pačiu sąlygoja jų prekybos apimčių smukimą ar net ilgalaikes krizes.

Antroji IKV standartų nebuvimo pasekmė - išaugantys įmonių kapitalo kaštai. Ši pasekmė ypač reikšminga jaunoms žinių organizacijoms, tradicinėse finansinėse ataskaitose neturinčioms galimybės atskleisti savo nematerialių išteklių vertę, taip sumažinant pritraukiamo kapitalo kainą. Kapitalo kaštų įmonei išaugimas apsunkina įmonių veiklą, priverčia mažinti dirbančiųjų atlyginimus, o neretai, nesulaukus intelektualio kapitalo teikiamų grynųjų pinigų srautų, sąlygoja genialių idėjų žiugimą ir bankrotą. Įmonės, su sparčiais investicijų į know-how didėjimo, bet sąlyginai lėtais pelningumo rodiklių augimo tempais (*kas būdinga jaunoms žinių organizacijoms*), yra sistemiškai investuotojų nuvertinamos.

Informacijos apie nematerialius organizacijos išteklius ir jų panaudojimo potencialą stygius sudaro sąlygas manipuluoti tradicinės finansinės apskaitos rezultatais. Investicijų į nematerialų turtą fiksavimas kartu su kitomis įmonės išlaidomis tiesiogiai veikia finansinius organizacijų rezultatus (pelną ir mokamus mokesčius). Nesant griežto reikalavimo investicijas į nematerialų turtą kapitalizuoti (apskaityti turto, bet ne išlaidų straipsniuose), reikiamu momentu pastarąsias įmonės traktuoja skirtingai, tuo būdu pagerindamos arba pablogindamos finansinius trumpo laikotarpio rezultatus. Pirmaisiais veiklos metais, siekdamas pritraukti investuotojus, įmonės manipuluoja tradicines finansinės apskaitos duomenimis, pagražindamos finansinius rezultatus, vėliau gi pasireiškia priešinga nematerialaus turto apskaitymo tendencija.

Ar tokios organizacijos, kaip Europos Sąjungos Apskaitos Taryba Europoje ir Finansinės Apskaitos Standartų Taryba JAV, pripažins intelektinio kapitalo ataskaitas, kaip papildomas ir tiksliau atspindinčias organizacijų vertę? Abi šios organizacijos pripažįsta augančią nematerialių išteklių reikšmę organizacijų veikloje ir demonstruoja tai, organizuodamos susijusias konferencijas Europoje ir JAV. IK ataskaitų standartizacijos operatyvumas (jei *apskritai įmanomas*) priklausys nuo to, kaip greitai bus surasti ir adaptuoti praktikoje intelektinio kapitalo vertinimo principai, rodikliai, metodai. IKV atskaitomybės sistemos ir tam skirtų informacinių technologijų kūrimas reikalauja radikaliai naujo požiūrio į įmonės veiklą ir vertę, mąstymo pokyčių tai organizuojančių specialistų tarpe.



6. Pav. IK vertinimo metodai.

Apskaičiuotoji nematerialaus turto vertė

(Calculated Intangible Value)

Šis metodas remiasi viešai prieinama informacija, kas leidžia pačia organizacija stebėti iš šalies. Jo yra apskaitomas nematerialusis organizacijos turtas. Tai yra daroma liginant specifines rinkos dalies vidurkį ir pačios organizacijos sėkmę šioje rinkoje. Šis modelis pasižymi tuo kad yra lengvai pritaikomas.

Tačiau šio modeliu neįvertinamas visas organizacijos disponuojamas turtas todėl kad parodomas tik indelis neatspindėtų apskaitoje išteklių rinkos dalies atžvilgiui. Taip pat šio modeliu neparodomas indelis nematerialaus turto įprastų pajamų kūrime. Todėl šis metodas negali būti taikomas organizacijos IK apskaitai.

Šio metodo taikymą galima naudoti tik tuo atveju, kada bandoma įvertinti įmones padėtį atsižvelgiant į šios rinkos dalies lyderius, lygiagrečiai veikiančias organizacijas ir organizacijos specifines rinkos pelno vidurkį. (Stewart, 1997 p. 227; David H. Luthy 1999; Clint B. Fondo, Darren B. Wright 2004)

Intelektinio kapitalo indeksas

(Intellectual Capital-Index)

Metodas iš dalies taikytinas skirtingų strategijų palyginimui;

Metodas atsirado 1997 metais. Jo kūrėjai yra Roos ir Edvinsson.

Vienas iš privalumų šio metodo yra tas, kad yra aiškus ryšys su organizacijos strategija, identifikuojant charakteringus sėkmės veiksnius, metodas vertina tiek būklės, tiek srauto aspektais.

Šio modelio silpnoji vieta yra tai kad įvairias IK formas bandoma pavaizduoti vienu indikatoriumi.

Tai pat rodiklių parinkimo kriterijai nėra gerai paaiškinami.

Šis metodas labiau taikytinas skirtingų strategijų palyginimui, o ne IK apskaitai. (Bontis 2000; Clint B. Fondo, Darren B. Wright 2004)

Holistinio vertės požiūris

(Holistic Value Approach)

Šis metodas yra naudojamas poreikių informacijai įvertinimui atskirų suinteresuotų dalyvių ir jų informacijos poreikių tenkinimui. Šis metodas remiasi originaliu organizacijos vertės kūrimo modeliu.

- vertės kūrimas nagrinėjamas būklės, srauto ir įtakos kategorijų pagrindu;
- remiamasi originaliu organizacijos vertės kūrimo modeliu;
- atsižvelgiama į skirtingų suinteresuotųjų dalyvių interesus.

Skurdus (grynai techninis) finansinių ir nefinansinių rodiklių integravimo mechanizmo išaiškinimas;

vertinimas grindžiamas daugeliu subjektyvių prielaidų, tiek pasirenkant rodiklius, tiek kombinuojant į vieningą indeksą.

Metodika įgalina strateginius tikslus paversti išmatuojamomis veiklomis, o taip pat stebėti pastarųjų efektą;

- nubrėžiamos išsamios metodologinės gairės, praktinis kurių realizavimas paliekamas spęsti organizacijai, todėl metodui taikyti reikia nemažai žinių IK sferoje ir kūrybiškumo;
- metodas tinkamas situacijose, kada prisieina derinti skirtingų suinteresuotųjų dalyvių interesus.

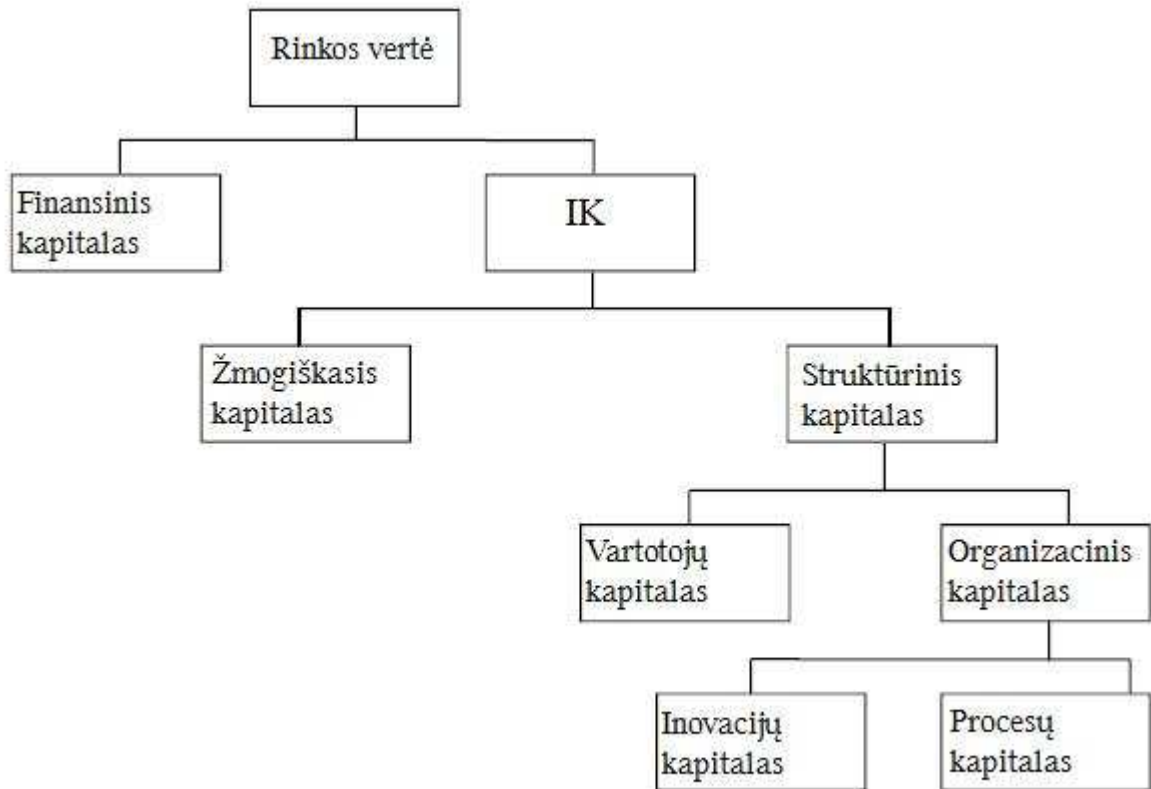
(Pike, Roos, 2000; Clint B. Fondo, Darren B. Wright 2004; Meydhavi Gupta 2006)

Skandia navigatorius

Skandia navigatorius yra itin detalus metodas IK apskaitoje. Jis susideda iš 164 kriterijų. Jis siūlomas toms organizacijoms, kurios tik pradeda vertinti turimą IK. Pradedant IK inventorizaciją toks kriterijų gausumas suteikia galimybę pažvelgti į IK iš skirtingų pusių. Jo taikymas yra nesudėtingas nes kiekvienas žingsnis yra aprašytas ir mokslinėje literatūroje gausu pavyzdžių.

Tačiau vienas iš trukumų galima paminėti, kad metodas neįvertina visus organizacijos ryšius o apsiribojama ryšiais su vartotojais. Ir tiks gausus kriterijų skaičius įtakoja IK apskaitos procesą laiko ir kaštų atžvilgiu. Todėl siūlytinas yra pradinio tikslo suformavimas (kam yra vertinamas IK) ir kriterijų atrinkimas būtent tam tikslui pasiekti.

Kas liečia IK apskaitą iš darbuotojų turimų žinių konteksto, tai metodas nors ir turi trukumų bet yra pakankamai produktyvus ir apimantis daug esminių kriterijų. Todėl vertinamas kaip vienas iš geriausių. Jis teikia naudos ne tik vidinėms vartotojams bet taip pat vertinimo rezultatai gali būti pateikti plačiai visuomenei. (Nick Bontis, 2000, Jay Holmen 2005)



Pav. Skandia vertės shema. (Bontis, 2000)

Rinkos-balansinės vertės santykis

(Market-to-Book Ratio)

Jo kūrėjai yra Stewart ir Luthy. Metodus vertina balansinę organizacijos vertę su rinkos vertė (akcijų vertė). Šis metodas nors išsamiai nepateikia organizacijos IK apskaitos rezultata, tačiau jo privalumas tame, kad metodas atspindi apskaitoje neatspindėtą išteklių buvimą. Jį siūlytina naudoti skirtingų organizacijų nematerialaus kapitalo paliginimui. Metodas įgalina paliginti skirtingų organizacijų nematerialinių išteklių gausą. Tai pat metodo rodikliai gali būti atskleisti išorei, kad pritraukti kapitalą, pristatyti įmonę, kaip patrauklią investuotojui.

Metodas remiamasi viešai prieinama informacija, turi lengvai suprantama metodika, plačiai paplitęs ir visur vienodai traktuojamas.

Tačiau modelis turi ir trukumų:

- lyginami dydžiai nėra visiškai nepriklausomi;
- keičiantis apskaitos taisyklėms, keičiasi ir vertinimo rezultatai;

vertinimo rezultatas stipriai įtakojamas rinkos nuotaikų ir reakcijos. (David H. Luthy 1999; Clint B. Fondo, Darren B. Wright 2004; Sveiby 2007)

Subalansuotų rodiklių lentelė

(Balanced Score Card)

Kūrejai Kaplan ir Norton. Paminėtas 1992 metais.

Puikiai atlieka veiklos vertinimo metodo vaidmenį; patogus stebint užsibrėžtų tikslų. siekimo progreso; padeda apčiuopti konkurencinius pranašumus vartotojų, vidinėje ir mokymosi perspektyvose; tarnauja kaip strategijos įgyvendinimo stebėjimo priemonė.

Leidžia priimti su organizacijos valdymo specifika susijusius sprendimus (rodikliai atliepia veiklos pobūdį); ryšio tarp nematerialių ir finansinių rodiklių paieškos rezultatas; reikalavimai rodikliams sudaro sąlygas siekti užsibrėžtų tikslų, matuoti pokyčių efektą, imtis konkrečių veiklų rodikliams gerinti;

Nors ir paliekama atskirų žingsnių interpretacijos laisvė, metodo taikymo eiga nuosekli ir aiški (tai lemia jo populiarumą praktikoje).

Nematerialių išteklių sąvoka dirbtinai "pritempta" prie veiklos vertinimo metodo;

Ryšių kapitalo perspektyvoje apsiribojama ryšių su vartotojų vertinimu;

Rodiklių lentelė nepateikia IK dydžio ar vertės išraiškos, tiesiog atskleidžiamas organizacijos tikslų įgyvendinimo efektas;

Akcentuojamas organizacijos tobulėjimas atskirose srityse.

Ne visų konkurencinių pranašumų rodiklių įtaką finansiniams rezultatams galime pamatuoti per lanksčiuosius biudžetus; (Raub, S. P. & Sthapit, B 2001; Jay Holmen 2005; Meydhavi Gupta, 2006)

Nematomas balansas

(Invisible Balance Sheet)

Metodas paaiškina skirtumą tarp organizacijos akcijų vertės ir jos disponuojamo kapitalo, kuri sudaro žmogiškieji ištekliai, organizacinis kapitalas, vartotojų kapitalas. Atrenkant rodiklius vertinami nematerialių išteklių būklės, pridėtosios vertės, rizikos ir stabilumo aspektai. Metode rekomenduojami matuoti 35 rodikliai ypatingai aktualūs investuotojams. (Clint B. Fondo, Darren B. Wright 2004)

Vertės grandinės lentelė

(Value Chain Scoreboard) Lev, 2001

Teigiamai vertintinas rodiklių parinkimas pagal vertės grandinės etapus; atskleidžia organizacijos augimo galimybes (per inovacijų, augimo perspektyvos rodiklius); Metodo rodikliai yra gerai strukturizuoti kas leidžia lyginti įmones tarpusavyje.

Vargu, ar vadovai norės valdymo sprendimų priėmimo procese naudojamus rodiklius atskleisti viešai, ypač jeigu jie atvers problemines sritis; - sunku parinkti standartizuotus rodiklius visoms siūlomoms sferoms; - sunku empiriškai pagrįsti parinktų rodiklių ryšį su organizacijos veiklos rezultatais; unifikuotos rodiklių sferos nėra būdingos visiems pramonės sektoriams. Investuotojams tokia informacija iš tiesų naudinga: rodikliai yra gerai parinkti, o keliami reikalavimai daro rodiklius patikimus.

Šis metodas taikytinas praktikoje. (Jay Holmen 2005)

Svertinis cituojamų patentų indeksas

(Citation- Weighted Patents) Hall, Jaffe, Trajtenberg, 2001

Šis metodas gali būti panaudotas viešam informacijos apie organizacijos žinių kūrimo išradimų srityje efektyvumą atskleidimui; metodas panaudojamas išradimų patentavimo konkurenciniam pranašumui rinkoje analizuoti. Investuotojams indeksas gali pasitarnauti investavimo sprendimų priėmime. Taip pat metodas gali būti taikomas palyginamojoje įmonių analizėje. Tačiau vertinama tik viena nematerialių išteklių rūšis;

Indekso reikšmė neatskleidžia informacijos apie tai, kokie patentai organizacijai priklauso, kokia jų reikšmė ateities technologijų vystymosi kontekste ir pan. Kas neleidžia įvertinti organizacijos žinių panaudojimo efektyvumą. Organizacija, cituodama ankstesnius savo užpatentuotus išradimus, gali įtakoti indekso reikšmę. (Bronwyn H. Hall, Adam Jaffe, Manuel Trajtenberg 2001)

Intelektinio kapitalo auditas

(Intellectual Capital Audit)

Metodo autorius yra Brooking paminėjas jį 1996 metais.

Metodas yra bendros IK būklės vertinimui. Gali sėkmingai būti panaudotas organizacijos (sudaroma patogią grafinę rezultatų analizę). Šis metodas siūlytinas organizacijoms, pradedančioms kaupti vieningą IK duomenų bazę. Šis metodas gali būti taikomas IK apskaitos pradžioje

Metodas kiekvienai turto rūšiai vertinti pasiūlo platus vertinimo būdų spektrą. Atveria organizacijos stipriąsias ir silpnąsias vietas.

Aiškliai neapibrėžia, kaip organizacijai nustatyti reikšmingas IK rūšis, jų požymius ir siektinas reikšmes; audito pabaigoje siūlant atskiras IK rūšis įvertinti viena iš finansinio vertinimo priemonių (kaštų, pajamų, rinkos).

Metodas taikytinas praktikoje nustatant silpnąsias IK sferas. (Aleša Saša Sitar, Vasilije Vasić 2004, David H. Luthy 1999)

Nematerialaus turto monitorius

(Intangible Asset Monitor)

Metodo autorius yra Sveiby.

Metodas adaptuojamas organizacijos veiklos specifikai;

Matuojami rodikliai remiasi galimos rizikos ir patikimumo principu.

Sudaroma lentelė orientuojama tiek vidiniams, tiek išoriniams informacijos naudotojams, dėl ko prarandama detalesne atskirų suinteresuotųjų dalyvių informavimo galimybė, nukenčia rezultatų atskiriems informacijos vartotojams naudingumas;

Galima rizika, kad organizacija nepasirinks esminių, vertės kūrimo procesą atspindinčių indikatorių.

Siūloma rodiklių rinkinį organizacija, gali panaudoti išoriniai informacijai apie atskirus IK aspektus atskleisti. Metodas lengvai pritaikomas pradedant domėtis informacijos apie IK būklę atskleidimo aspektais. (Raub, S. P. & Sthapit, B 2001; Clint B. Fondo, Darren B. Wright 2004)

Intelektinio kapitalo įvertinimo pagal etaloną sistema

(Intellectual Capital Benchmarking System) Viedma, 1999

Atskleidžia silpnąsias esminių kompetencijų sferas, todėl skatina tobulėti;

Igalina stebėti rinkos lyderį o dinamikoje sekti pažangos procesą.

Organizacijos esminės kompetencijos nebūtinai turi sutapti su rinkos lyderio pranašumais, o pasyvus lyderio sekimas užkerta kelią originalioms strategijoms įgyvendinti;

Vargu ar organizacijos vertė gali būti nustatoma lyginant organizaciją su rinkos lyderiu, nes unikalios organizacijos žinios ir gebėjimai lieka neatskleisti.

Metodas patrauklus palyginimo su lyderiu analizėje, kas sąlygoja silpną organizacijos vietų atskleidimą, tai pat atskleidžia silpnąsias organizacijos kompetencijas, todėl tinkamas atskirų kompetencijų analizei ir stebėjimui. (Bernard Marr, 2004; Meydhavi Gupta 2006)

Nematerialaus turto lentelė

(Intangibles Scoteboard) Lev, Gu, 1999

Remiasi viešai prieinama informacija; metodas plačiai pripažįstamas tradicines finansų apskaitos specialistų; metodas itin pagrįstas empiriniais tyrimais; nurodoma ne tik metodo realizavimo technika, bet pagrindžiamas ir jo rezultatų interpretavimas (pasiūlomi septyni susiję santykiniai rodikliai).

Šis metodas teikia, naudingos informacijos investuotojams,

Metodas teikia informacijos vadovams apie bendrus veiklos rezultatus konkurencinio palyginimo analizėje;

Metodas aktualus mažai materialaus turto turinčioms organizacijoms, siekiančioms atskleisti savo vertę ir pritraukti kapitalą. (Clint B. Fondo, Darren B. Wright 2004)

Vertinimo priegos

(Valuation Approaches) Lee, 1996, Reilly Schweih, 1998

Tiksliai nustatoma nematerialaus turto objekto vertė pinigine išraiška;

Vertinimo rezultatai visuotinai suprantami, vienodai interpretuojami.

Ne visada lengva pritaikyti norimą vertinimo priegą: skirtingos nematerialių išteklių rūšims būdingos skirtingos vertinimo priegos;

Nepritaikoma neišreikštomis žinioms vertinti;

Nustatoma tik atskirų nematerialių išteklių objektų (bet ne kompleksinė) vertė.

Vertinimo priegos taikytinos atskirų nematerialių išteklių alternatyviems valdymo sprendimams analizuoti.

Vertinimo priegos patrauklios ginčų sprendimo atvejais arba kada siekiama nustatyti atskiros nematerialaus turto objekto vertę.

Intelektinio kapitalo reitingas

(Intellectual Capital Rating)

Įvertinami originalūs organizacijos tikslai ir strategija;

Apskaičiuojami organizacijos reitingai remiantis siektinomis rodiklių reikšmėmis, todėl tinka organizacijos progresui stebėti. Aiški metodika

Informacijos agregavimas į reitingus sumažina metodo naudingumą valdymo sprendimų priėmimo procese;

Rodiklių parinkimas ir jų reikšmių nustatymas priklauso nuo daugelio subjektyvių faktorių;

Valdymo sprendimų priėmimo procese naudingesnis metodo taikymo procesas, nei rezultatas.

Metodas taikytinas organizacijos strateginių išteklių būklės progresui stebėti.

Naudingas informacijos reitingams apskaičiuoti surinkimo procesas. (Meydhavi Gupta 2006)

Dinamiška intelektinio kapitalo vertė

(Intellectual Capital Dynamic Value)

Ryšių tarp nematerialių išteklių būklės, srautų ir veiklos rezultatų stebėjimas atveria daug aktualios informacijos

Iki galo nėra aišku, kokia problema sprendžiama taikant metodą;

Išoriniam vertinimui adaptyvūs tik atskiri nematerialių išteklių būklės, srauto ir veiklos efekto rodikliai, dinaminis IK indeksas metodologiškai pernelyg nepagrįstas, todėl išorinis jo atskleidimas teiktų mažai naudos. (Bounfoun 2002)

Ekonominė pridėtoji vertė

(Economic Value Added) Stewart, 1994 (EVA)

Įvertinant alternatyviuosius veiklos kustus, EVA, tiksliau nei pelnas ar pinigų srautai, parodo per laikotarpį sukurtą pridėtąją vertę.

Vadovaujantis išimtinai EVA rodikliu, organizacija linkusi pasirinkti nerizikingus, trumpame laikotarpyje EVA kūrimą maksimizuojančius projektus, ignoruojant organizacijos augimo ir pridėtosios vertės kūrimo perspektyvoje aspektus;

Sieti EVA pokyčius išimtinai su nematerialių išteklių valdymo efektyvumu negalime, nes EVA kūrimą įtakoja aibė kitų aspektų;

Metodas grindžiamas išimtinai istoriniais duomenimis;

Koncentravimasis ties EVA maksimizavimu, ignoruojant investavimo į žmonių, struktūrinį bei ryšių kapitalą būtinumą, ilgame laikotarpyje neigiamai atsilieps įmonės veiklai.

Metodas neįvertina strategijos vaidmens efekto.

EVA gali būti naudojama kaip nematerialių išteklių, valdymo rezultatyvumo matas. (Raub, S. P. & Sthapit, B 2001; Clint B. Fondo, Darren B. Wright 2004)

Žmogiškųjų išteklių apskaita

(Human Resource Accounting) Smith, McGregor 1960 Lepage, Scott 1982, Sackman 1989, Carnoy, Woodhall 1992, Johanson 1996, Mayo2001

Remiasi finansine informacija, todėl rezultatai laikomi audituojamais, patikimais;

- metodai plačiai paplitę;

- atskleidžia nemažai naudingos informacijos skirtingiems suinteresuotiesiems dalyviams:
- vadovams, investuotojams, potencialiems dirbantiems, kt.;
- vertinama tik viena IK forma - žmonių kapitalas;
- kritikuotinas žmonių kapitalo vertės nustatymas pinigine išraiška.

Metodas naudotinas personalo parinkime, biudžeto paskirstyme, rėmime, planavime ir kitiems su žmonių ištekliais organizacijoje siejamiems sprendimams pagrįsti.

Metodas taikytinas siekiant įtakoti akcijų rinkos kainas, atskleisti organizacijos potencialą.

Intelektinio kapitalo ataskaita (Jay Holmen 2005)

(Intellectual Capital Statement) Egidio, Caredda, 1999

Ataskaita orientuota į įvairius suinteresuotuosius dalyvius. Metodas atskleidžia ryšių, struktūrinio bei žmonių kapitalo pagrindinius aspektus. IK rodikliai yra standartizuoti, tačiau remiamasi originalia organizacijos strategija, kas įtakoja gaunamus rezultatus. Šio pagrindu komplikotas rodiklių palyginimas su kitomis organizacijomis.

Ataskaitos forma įvairiems suinteresuotiesiems dalyviams pateikiama daug naudingos informacijos pagrindinėse IK sferose.

Išvados

1. Metodų gausa ir įvairumas siūlomų kriterijų tik dalinai įgalina organizacija apskaičiuoti intelektualų kapitalą, kas savo ruožtu nepateiks pilnos organizacijos vertės ir kompetencijos.
2. IK metodai apskaito pagal kriterijus tik atviras žinias (išreikštas) o organizacijos darbuotojų paslėpto potencialo (neiškėstos žinios) apskaita neįmanoma dėl šių žinių atskleidimo problemos.
3. Intelektualaus kapitalo metodai: Skandia navigatorius, Vertės grandinės lentelė bei IK auditas yra metodai, kurie labiausiai tiktų IK apskaitos procese vertinant jį iš žmogiškųjų išteklių pusės.

Literatūra

1. K.-T. Huang. *Capitalizing on intellectual assets*. [interaktyvus]. 1998 m. [žiūrėta 2007 m. sausio 20d.] Prieiga per internetą: <<http://www.research.ibm.com/journal/sj/374/huang.html>>
2. Raub, S. P. & Sthapit, B. *Towards a Taxonomy of Approaches for Measuring Organizational Knowledge, Research and Practice in Human Resource Management*, 9(1), 139-155. 2001m. [žiūrėta 2007 m. sausio 22d.]. Prieiga per internetą: <<http://rphrm.curtin.edu.au/2001/issue1/taxonomy.html>>
3. *Definition of Knowledge Management: A Working Perspective* [interaktyvus] [Žr. 2007 m. gegužės 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.processrenewal.com/files/def-km.doc>>.
4. Renate Fruchter, Peter Demian. „Knowledge Life-Cycle“. 2002 [interaktyvus]. [Žr. 2007 m. balandžio 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://pbl.stanford.edu/Research%20Projects/knowledgelifecycle.htm>>.
5. Julian Birkinshaw, Tony Sheehan. *Managing the Knowledge Life Cycle?* 2003 [interaktyvus]. [Žr. 2007 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ewh.ieee.org/soc/ems/emr/archives/issues2003/Q3/ES03v31n3p19-27.pdf>>.
6. LEITCH, John M., ROSEN, Philip W. *Knowledge Management, CKO, and CKM: The Keys to Competitive Advantage* [interaktyvus]. 2001 [žr. 2007 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <www.providersedge.com/docs/km_articles/KM_CKO_CKM-Keys_to_Competitive_Advantage.pdf>.
7. Gil Arelly *Knowledge Management As A Methodology Towards Intellectual Capital*. 2003 *Advantage* [interaktyvus]. 2001 [žr. 2007 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą:<http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KM_as_a_Methodology_Towards_Intellectual_Capital.pdf>
8. *A Brief Introduction to KMCI's Conceptual Frameworks as Thought in the CKIM and K-STREAMtm Programs*. [interaktyvus]. 2004. [žr. 2007 m. balandžio 30 d.]. Prieiga per internetą: <www.kmci.org/media/Intro_to_KMCI's_Frameworks.pdf>.
9. Sveiby, Karl Eric. *Tacit knowledge* [interaktyvus].1997 [žiūrėta 2007 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/Polanyi.html>>.
10. Hildreth, P.; Kimble, C. *The duality of knowledge*. In *Information research*. [interaktyvus]. 2002, vol. 8, no. 1, [žiūrėta 2007 m. gegužės 1 d.], p. 2. Prieiga per internetą: <<http://informationr.net/ir/8-1/paper142.htm>>.
11. Juergen Daum. *Interview with Leif Edvinsson: Intellectual Capital: the new wealth of corporations*. [interaktyvus]. 2001 [žiūrėta 2007 m. sausio 19 d.], *The New Economy*

- Analyst Report. Prieiga per internetą: <http://www.juergendaum.com/news/11_13_2001.htm >
12. Steve Pike, Göran Roos, *INTELLECTUAL CAPITAL MEASUREMENT AND HOLISTIC VALUE APPROACH (HVA)*. [interaktyvus]. 2000 [žiūrėta 2007 m. vasario 21 d.], Prieiga per internetą: <www.intcap.com/ICS_Article_2000_IC_Measurement_HVA.pdf>
 13. Nick Bontis. *A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*. [interaktyvus]. 2000 [žiūrėta 2007 m. gegužės 10 d.], Prieiga per internetą: <www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/BontisIJMR.pdf>
 14. Jay Chatzkel. *Measuring and Valuing Intellectual Capital: From Knowledge Management*. [interaktyvus]. 1998 [žiūrėta 2007 m. gegužės 5 d.], Prieiga per internetą: <www.progressivepractices.com/articles/ny_rev_word_60.pdf>
 15. Karl-Erik Sveiby. *Methods for Measuring Intangible Assets*. [interaktyvus]. 2007 [žiūrėta 2007 m. gegužės 7 d.], Prieiga per internetą: <<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/IntangibleMethods.htm>>
 16. Tobin's q. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[Tobins Q http://en.wikipedia.org/wiki/Tobin's-q](http://en.wikipedia.org/wiki/Tobin's-q)>
 17. The Balanced Scorecard (BSC). . [interaktyvus]. 2007 [žiūrėta 2007 m. gegužės 1 d.], Prieiga per internetą: <<http://www.corvu.com.au/index.php?section=133>>
 18. IC Valuation Framework. . [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. kovo 13 d.], <<http://www.icgrowth.com/resources/documents/IC%20Valuation%20Framework.doc.>>
 19. Intellectual Capital Audit. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. vasario 9 d.], Prieiga per internetą: <<http://www.iee.org/Oncomms/pn/management/ICApaper.pdf>>
 20. Aldas Kirvaitis *Žinių valdymo programos: tikrovė ir mitai greta*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. vasario 9 d.], Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/3e490d9cd72cf?vbanga2=25c2b5fe7c65c65a103c5bd224866ec1>>
 21. Bieliūnas, Martynas. *Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos* [interaktyvus]. Iš *Informacijos mokslai*. [Vilnius]: 2000, [nr.]14 [žiūrėta 2007m. vasario 23d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/infmok/14/str4.html>>.
 22. Ram,Suresh. *Knowledge Management – An Overview* [interaktyvus]. KnowledgeBoard, 13th June 2002 [žiūrėta 2007 m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.knowledgeboard.com/library/km_an_overview.pdf>.
 23. Bernard Marr *Measuring and benchmarking intellectual capital* [interaktyvus]. 2004 [žiūrėta 2007 m. vasario 21 d.]. Prieiga per internetą: <www.emeraldinsight.com/1463-5771.htm>

24. Meydhavi Gupta, *The key to winning future battles-“Intellectual Capital” “We must globalize our Intellectual Capital’ – Jack Welch”* [interaktyvus]. 2006 [žiūrėta 2007 m. vasario 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://sibm.edu/home/pdfs/research/sra/HR/SRA_intellect>
25. *A GUIDELINE FOR INTELLECTUAL CAPITAL STATEMENTS - A KEY TO KNOWLEDGE MANAGEMENT.* [interaktyvus]. 2006 [žiūrėta 2007 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <www.juergendaum.com/articles/Danish_ICS.pdf>
26. *Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital.* [interaktyvus]. 2004 [žiūrėta 2007 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: www.valuebasedmanagement.net/articles_cima_understanding.pdf
27. Raub, S. P. & Sthapit, B. *Towards a Taxonomy of Approaches for Measuring Organizational Knowledge, Research and Practice in Human Resource Management, 9(1), 139-155.* [interaktyvus]. 2001 [žiūrėta 2007 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://rphrm.curtin.edu.au/2001/issue1/taxonomy.html>>
28. Gerhard Kristandl. *Trying define intellektual capital. A review of terms, definitions, and suggestions, and the attempt to find a positive definition of intellectual capital, intangibles and intangible assets.* [interaktyvus]. 2001 [žiūrėta 2007 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://research.altec.gr/Ariadne/ariadne3/Towards%20a%20positive%20definition%20of%20IC.doc>>.
29. Vaškeliënė, Lina. *Intelektualaus kapitalo vertinimo poreikio ir galimybių studija Lietuvos organizacijose // Transformacijos Rytų ir Centrinėje Europoje: mokslo darbai / Klaipėdos universitetas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2004. ISBN 9955-585-87-0. p. 378–386.*
30. Jay Holmen *Intellectual Capital Reporting.* MANAGEMENT ACCOUNTING QUARTERLY SUMMER 2005 , VOL.6, NO. 4 [interaktyvus]. 2005 m. [žiūrėta 2007 m. sausio 20d.] Prieiga per internetą:< www.imanet.org/pdf/3356.pdf>
31. Vaškeliënė, Lina. *Intelektualaus kapitalo atspindėjimo tradicinėje apskaitos sistemoje problemos // Transformacijos Rytų ir Centrinėje Europoje: žurnalo „Tiltai“ priedas. ISSN 1648-3979. 2003, T. 2, priedas nr. 13, p. 492–497.*
32. Patrick H. Sullivan *A BRIEF HISTORY OF THE ICM MOVEMENT* [interaktyvus]. 2000 m. [žiūrėta 2007 m. sausio 20d.] Prieiga per internetą:<<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/icmmovement.htm>>
33. Andrejus Kaleinikovas *Intelektualių resursų vertinimas.* Konferencijos pranešimas [interaktyvus].2006 [žiūrėta 2007 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.irs.lt/index.php?id=25>>
34. *THOMAS A. STEWART TRYING TO GRASP THE INTANGIBLE* [interaktyvus].1995 [žiūrėta 2007 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://faculty.css.edu/dswenson/web/525ARTIC/CORPKNO3.HTM>>

35. Aleša Saša Sitar, Vasilije Vasič. *Measuring Intellectual Capital: Lessons Learned from a Practical Implementation*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. vasario 21 d.], Prieiga per internetą: <www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-71-3/337-351.pdf>
36. Bronwyn H. Hall, Adam Jaffe, Manuel Trajtenberg. *Market Value and Patent Citations: A First Look*. [interaktyvus]. 2000 [žiūrėta 2007 m. vasario 21 d.], Prieiga per internetą: <www.nber.org/papers/7741>
37. Clint B. Fondo, Darren B. Wright *Intellectual Capital*. [interaktyvus]. 2004 [žiūrėta 2007 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą:<[_www.omas.ca.gov/Retention/brac/pdf/intell_cap.pdf](http://www.omas.ca.gov/Retention/brac/pdf/intell_cap.pdf)>

Summary

There is an increasing understanding that intellectual capital is a key matter for success in today's economic environment. Intellectual capital is not just data or information in files and databases. It embraces all useful knowledge in all forms in the organization.

Intellectual capital is vital in knowledge-based organizations and is becoming increasingly important in every other type of organization. Therefore, it is critically important that intellectual assets are well understood and properly managed if organizations want to compete successfully in today's world economy.

Effective management of intellectual capital begins with understanding. For this reason, this paper has provided a definition of intellectual capital to help managers understand the breadth of management requirements. Several models for classifying the components of intellectual capital were then presented so management might understand the depth of management requirements. Finally, several measurement schemes were presented showing how intellectual capital can be viewed at both the component-by-component and organization levels.

Management of intellectual capital is in its early stage, but interest is growing. Models and measurements are being developed with enthusiastic experimentation. The indication is that every organization should begin their quest for understanding and expertise in managing the pre-eminent asset for creating wealth in the future.

In conclusion, there are five reasons why organizations may seek to measure intellectual capital: (1) to help formulate business strategy, (2) to develop key performance indicators that will help evaluate the execution of strategy, (3) to assist in evaluating mergers and acquisitions, (4) to link intellectual capital to an incentive and compensation plan, and (5) to communicate a firm's amount of intellectual capital to external stakeholders. Intellectual capital currently is not being reported to external stakeholders, however, because there is no agreement on acceptable approaches to measuring intellectual capital and because the measures that are used do not yet meet accounting standards for reliability and verifiability.