

Vilniaus universiteto
Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedra

Vaida Mikulėnaitė,

Informacijos vadybos magistro studijų programos studentė

ŽINIŲ INVESTICIJA Į ŽMOGIŠKAJĮ KAPITALĄ

Magistro darbas

Vadovė doc. dr. Erika Janiūnienė

Vilnius, 2010 m.

<i>Pildo magistro baigiamojo darbo autorius</i>	
<p>Vaida Mikulėnaitė (magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)</p> <p>Žinių investicija į žmogiškąjį kapitalą (magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)</p> <p>Knowledge Investment in Human Capital (magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)</p>	
<p>Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.</p> <p style="text-align: right;">_____ (magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)</p>	
<p>Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.</p> <p style="text-align: right;">_____ (magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)</p>	
<i>Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas</i>	
<p>Magistro baigiamąjį darbą ginti _____ (įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)</p> <p>_____ (data) _____ (magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)</p>	
<i>Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i>	
<p>Magistro baigiamasis darbas įregistruotas</p> <p>_____ (katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)</p> <p>_____ (data) _____ (katedros reikalų tvarkytojos parašas)</p>	
<i>Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas</i>	
<p>Recenzentu skiriu _____ (recenzento vardas, pavardė)</p> <p>_____ (data) _____ (katedros vadovo parašas)</p>	
<i>Pildo recenzentas</i>	
<p>Darbą recenzuoti gavau. _____ (data) _____ (recenzento parašas)</p>	

REFERATO LAPAS

Mikulėnaitė, Vaida

Mi 171 Žinių investicija į žmogiškąjį kapitalą: magistro mokslo tiriamasis darbas = Knowledge Investment in Human Capital: master research work / Mikulėnaitė Vaida; mokslinis vadovas doc. dr. Erika Janiūnienė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2010. – 72 [4] lap.: iliustr. – Mašinr. – Bibliogr.: p. 55–61 (74 pavad.).

UDK 001.89:65.012.45 316.77

Pagrindiniai žodžiai: intelektinis kapitalas, žmogiškasis kapitalas, žmogiškieji ištekliai, žinių vadyba, žinių investicija, žinių investicijos modelis, žinių investicija į žmogiškąjį kapitalą.

Darbo objektas – žinių investicija kaip sisteminis procesas. Planingas žinių investicijos procesas sąlygoja žmogiškojo kapitalo žinių potencialo didėjimą.

Darbo tikslas – nustatyti ir įvertinti sisteminio žinių investicijos proceso naudą žmogiškajam kapitalui. Kadangi žmogiškasis kapitalas traktuojamas kaip intelektinio kapitalo pagrindas, žinių investicija taipogi turi įtaką ir intelektinio kapitalo, ir visos organizacijos vertės kūrimui.

Darbo tikslo siekta įgyvendinant šiuos *uždavinius*:

1. Išanalizuoti intelektinio kapitalo sampratą, struktūrą, apibrėžti žmogiškųjų išteklių vietą intelektinio kapitalo struktūroje;
2. Apibrėžti žinių vadybą kaip intelektinių išteklių plėtros priemonę;
3. Išnagrinėti žinių investiciją kaip sisteminių procesų;
4. Išanalizuoti sisteminio žinių investicijos proceso reikšmę Lietuvos verslo organizacijų žmogiškajam kapitalui.

Siekiant išnagrinėti problemą teoriniu ir praktiniu lygmeniu, buvo atlikta mokslinės literatūros analizė, sintezė, taip pat naudojami apibendrinimo, vertinimo, analogijos, indukcijos, dedukcijos metodai. Tyrimui atlikti pasirinktas apklausos metodas. Apklausos forma – anketavimas.

Pirmoje dalyje nagrinėjama intelektinio kapitalo samprata ir struktūra, žmogiškieji ištekliai traktuojami kaip intelektinio kapitalo pagrindas, žinių vadyba apibrėžiama kaip veikla, turinti didžiausią įtaką intelektinių išteklių plėtrai, išskiriami pagrindiniai žinių vadybos procesai. Antroje darbo dalyje žinių investicija nagrinėjama kaip sisteminis procesas: pateikiamas žinių investicijos į žmogiškąjį kapitalą apibrėžimas, nagrinėjami žinių investicijos modeliai, analizuojamas žinių investicijos procesas, atskleidžiamos žinių investicijos formos, analizuojami žinių investicijos

proceso dalyviai – žinių darbuotojai. Trečioji darbo dalis skirta sisteminio žinių investicijos proceso Lietuvos verslo organizacijų žmogiškajam kapitalui reikšmės analizei.

Atliktas tyrimas parodė, jog žinių investicija daugelyje organizacijų vyksta kaip sisteminis procesas. Žinių investicija yra planuojama, atitinkamai pasirenkamos žinių įgijimo formos, integruojami tokie elementai kaip darbuotojų motyvacija, specialistų rengimas, asmenybės ugdymas. Tai lemia nuoseklų žinių investicijos procesą, kuris užtikrina organizacijos išlikimą besikeičiančioje aplinkoje, kokybišką darbo rezultatą, efektyvų sprendimų priėmimą.

Darbas gali būti naudingas organizacijų vadovams, siekiantiems giliau suvokti, kokia žinių investicijos kaip sisteminio proceso į žmogiškąjį kapitalą reikšmė nuosekliai organizacijos intelektualio kapitalo didėjimui, organizacijos vertės, konkurencingumo kūrimui, prisitaikymui prie kintančios aplinkos sąlygų.

TURINYS

IVADAS.....	6
1. INTELEKTINIO KAPITALO IR ŽINIŲ VADYBOS KONVERSIJA	8
1.1. Intelektinio kapitalo samprata ir struktūra.....	8
1.1.1. Žmogiškieji ištekliai kaip intelektinio kapitalo pagrindas.....	14
1.2. Žinių vadyba – intelektinių išteklių kūrimo priemonė	16
1.2.1. Žinių vadybos aplinka ir procesai.....	19
1.3. Intelektinio kapitalo ir žinių vadybos sąsajos.....	23
2. ŽINIŲ INVESTICIJA KAIP SISTEMINIS PROCESAS.....	26
2.1. Žinių investicijos apibrėžtys.....	26
2.2. Sisteminiis žinių investicijos procesas	28
2.3. Žinių investicijos modeliai	31
2.4. Žinių investicijos formos.....	35
2.5. Žinių darbuotojai	37
3. SISTEMINIO ŽINIŲ INVESTICIJOS PROCESO REIKŠMĖS ORGANIZACIJOS ŽMOGIŠKAJAM KAPITALUI TYRIMAS.....	41
3.1. Tyrimo metodologija	41
3.2. Tyrimo rezultatai	43
3.3. Tyrimo išvados	51
IŠVADOS.....	53
Bibliografinių nuorodų sąrašas.....	55
Knowledge Investment in Human Capital (summary).....	62
Priedai.....	63
1 priedas. Intelektinio kapitalo sandara pagal Skandia	64
2 priedas. Organizacijos intelektinio kapitalo struktūra. Subalansuota taškų korta	65
3 priedas. Žmogiškojo kapitalo sąvokos	66
4 priedas. W. Bukowitz ir R. Williams žinių vadybos ciklas.....	67
5 priedas. I. Nonaka ir H. Takeuchi žinių konversijos būdai	68
6 priedas. Anketos pavyzdys	69

IVADAS

Šiuolaikinėje žinių ekonomikoje žinios vertinamos kaip svarbiausias išteklius. Šis nematerialus ir neapčiuopiamas turtas yra vienu pagrindinių organizacijos privalumų, siekiant išlikti konkurencijos ir nuolat kintančios aplinkos sąlygomis.

Organizacijai, kaip atvirai sistemai, kurios veiklai neišvengiamai daro įtaką išorės aplinka, žinios apie gaminius, paslaugas, klientų poreikius yra esminis išteklius šiandienos verslo pasaulyje. Efektyvus žinių naudojimas tampa išgyvenimo priemone rinkose, pasižyminčiose itin aukšta konkurencija ir inovacijomis. Organizacijai taipogi reikšmingi jos darbuotojų gebėjimai, įgūdžiai, kurie yra reikalingi užduotims atlikti, turimoms žinioms panaudoti ir pritaikyti. Todėl labai svarbu, kad šios žinios būtų ne tik įgyjamos laiku, bet ir nuolat plėtojamoms, atnaujinamos, o turimi įgūdžiai nuolat lavinami. Noras išlikti ir sėkmingai veikti verčia ieškoti būdų, kaip turimas žinias papildyti, gebėjimus patobulinti, kad organizacijos veiklos rezultatai duotų pelną. Vienas jų – žinių investicija į organizacijos darbuotoją kaip intelektualio kapitalo kūrėją.

Žinių investicija mokslinėje literatūroje dažnai identifikuojama kaip atskirų elementų visuma (G. Becker, D.A. Olaniyan, Ch. Ryu, Z. Tamašauskienė, J. Bagdanavičius, E.R. Stancikas ir kt.) neintegruojant jų į bendrą sistemą. Toks mokslinis požiūris neatskleidžia žinių investicijos kompleksiško bei sistemiško. Todėl galima teigti, kad egzistuoja nepakankamas žinių investicijos kaip sisteminio proceso suvokimas, o tai neleidžia organizacijai vykdyti nuoseklios ir tikslingos žinių investicijos veiklos. Vadinasi, tokia organizacija nesugebės prisitaikyti prie kintančios aplinkos sąlygų, nes nekompetentingi darbuotojai nebus pasiruošę atlaikyti išorinės aplinkos elementų konkurencinio spaudimo. Tik planingas ir nuoseklus žinių investicijos procesas ugdo gebančius prisitaikyti prie kintančios aplinkos sąlygų ir kuriančius organizacijos vertę žinių darbuotojus.

Darbo teorinis pagrindas suformuotas remiantis moksliniais užsienio ir lietuvių autorių darbais, kuriuose nagrinėjama intelektualio kapitalo samprata, struktūra, pagrindžiamos intelektualio kapitalo traktavimo koncepcijos (N. Bontis, K. Sveiby, K. Dalkir, R. Mikulėnienės ir kt.), analizuojama žmogiškojo kapitalo teorija bei reikšmė ekonominės gerovės kūrimui (G. Becker, D.A. Olaniyan R. Mikulėnienės, J. Bagdanavičiaus ir kt.), nagrinėjama žinių vadybos disciplina, žinių vadybos teorinio ir praktinio taikymo organizacijose ypatumai (P. Drucker, Y. Malhotra, G. Probst, K. Dalkir, Z.O. Atkočiūnienės ir kt.); vertinama investicijų į žmogiškąjį kapitalą reikšmė ir nauda (G. Becker, D.A. Olaniyan, E. Chlivicko, J. Bagdanavičiaus, E.R. Stanciko ir kt.).

Darbo objektas – žinių investicija kaip sisteminis procesas. Planingas žinių investicijos procesas sąlygoja žmogiškojo kapitalo žinių potencialo didėjimą.

Darbo tikslas – nustatyti ir įvertinti sisteminio žinių investicijos proceso naudą žmogiškajam kapitalui. Kadangi žmogiškasis kapitalas traktuojamas kaip intelektualio kapitalo pagrindas, žinių investicija taipogi turi įtaką ir intelektualio kapitalo, ir visos organizacijos vertės kūrimui.

Darbo tikslo siekta įgyvendinant šiuos *uždavinius*:

1. Išanalizuoti intelektualio kapitalo sampratą, struktūrą, apibrėžti žmogiškųjų išteklių vietą intelektualio kapitalo struktūroje;
2. Apibrėžti žinių vadybą kaip intelektinių išteklių plėtros priemonę;
3. Išnagrinėti žinių investiciją kaip sisteminį procesą;
4. Išanalizuoti sisteminio žinių investicijos proceso reikšmę Lietuvos verslo organizacijų žmogiškajam kapitalui.

Siekiant išnagrinėti problemą teoriniu ir praktiniu lygmeniu, buvo atlikta mokslinės literatūros analizė, sintezė, taip pat naudojami apibendrinimo, vertinimo, analogijos, indukcijos, dedukcijos metodai. Nagrinėjant intelektualio kapitalo sampratą, struktūrą, žmogiškųjų išteklių vietą intelektualio kapitalo sudėtyje, apibrėžiant žinių investiciją kaip intelektinių išteklių plėtros priemonę, taikyti mokslinės literatūros analizės, sintezės, apibendrinimo, vertinimo metodai. Žinių investicija kaip sisteminis procesas apibrėžta analizuojant, sintetinant, apibendrinant nagrinėtą literatūrą, taip pat taikant analogijos metodą. Atliekant empirinį tyrimą ir siekiant rezultatų objektyvumo bei reprezentatyvumo, pasitelktas kiekybinių ir kokybinių duomenų rinkimo metodas – apklausa. Tyrimo rezultatai analizuojami naudojant indukcijos, dedukcijos, apibendrinimo, vertinimo metodus.

Darbas sudarytas iš trijų dalių. Pirmoje dalyje nagrinėjama intelektualio kapitalo samprata ir struktūra, žmogiškieji ištekliai traktuojami kaip intelektualio kapitalo pagrindas, žinių vadyba apibrėžiama kaip veikla, turinti didžiausią įtaką intelektinių išteklių plėtrai, išskiriami pagrindiniai žinių vadybos procesai. Antroje darbo dalyje žinių investicija nagrinėjama kaip sisteminis procesas: pateikiamas žinių investicijos į žmogiškąjį kapitalą apibrėžimas, nagrinėjami žinių investicijos modeliai, analizuojamas žinių investicijos procesas, atskleidžiamos žinių investicijos formos, analizuojami žinių investicijos proceso dalyviai – žinių darbuotojai. Trečioji darbo dalis skirta sisteminio žinių investicijos proceso Lietuvos verslo organizacijų žmogiškajam kapitalui reikšmės analizei. Darbe gale pateiktos darbo išvados, rekomendacijos, bibliografinių nuorodų sąrašas, santrauka anglų kalba bei tyrimo anketos pavyzdys ir kiti priedai.

Darbas gali būti naudingas organizacijų vadovams, siekiantiems giliau suvokti, kokia žinių investicijos kaip sisteminio proceso į žmogiškąjį kapitalą reikšmė nuosekliam organizacijos intelektualio kapitalo didėjimui, organizacijos vertės, konkurencingumo kūrimui, prisitaikymui prie kintančios aplinkos sąlygų. Atliktas tyrimas padėjo atskleisti žinių investiciją sąlygojančius veiksnius, nustatyti jos teikiamą naudą.

1. INTELEKTINIO KAPITALO IR ŽINIŲ VADYBOS KONVERSIJA

Intelektinio kapitalo ir žinių valdymas yra vienos naujausių vadybos mokslo sričių. Šiuo metu joms skiriamas ypatingas dėmesys, kadangi verslo pasaulis pereina į žinių amžių, kur veikti reikia atsižvelgiant į naują verslo aplinką.

Efektyvus intelektinio kapitalo valdymas gali padėti užtikrinti organizacijos išlikimą ir klestėjimą naujoje žinių ekonomikoje. Tuo tarpu žinių vadyba padeda užtikrinti efektyvų intelektinio kapitalo valdymą ir plėtrą. Šių dviejų veiklos sričių sietis sąlygoja pridėtinės vertės kūrimą, ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Todėl siekiant susitvarkyti su pokyčiais, užsitikrinti išlikimą ir konkurencingumą, organizacijoms privalu išmokti valdyti savo intelektinį turtą. Organizacijos privalo įsisavinti žinių vadybą ir ją įgyvendinti savo veikloje, siekdamos prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, sutelkdamos jėgas mokymuisi, organizacijos žinių kūrimui, žinių darbuotojų telkimui, palankios žinioms organizacijos kultūros puoselėjimui.

Siekiant išsamiau atskleisti intelektinio kapitalo ir žinių vadybos sąsajas, būtina išsiaiškinti, kas yra intelektinis kapitalas, kokia žmogiškųjų išteklių vieta jo struktūroje, atskleisti žinių vadybos kaip intelektinių plėtros priemonės apibrėžtis.

1.1. Intelektinio kapitalo samprata ir struktūra

Intelektinis kapitalas (angl. *Intellectual Capital*) kaip terminas susiformavo apie 1990 m. Tačiau intelektinis kapitalas, kaip nauja vadybos mokslo sritis, atsirado dar visai neseniai. Nors ir nemažai autorių nagrinėja šią sritį (N. Bontis, T.A. Stewart, L. Edvinsson, P. Sullivan, K. Sveiby, K. Dalkir, G. Roos, J. Roos, R. Mikulėnienė, J. Palumickaitė ir kt.), tačiau vis dar nėra vieningos nuomonės, kas yra organizacijos intelektinis kapitalas ir iš ko jis susideda.

V. Klein ir L. Prusak vieni pirmųjų intelektinį kapitalą apibrėžė kaip „duomenis, kurie suformuoti, užfiksuoti bei naudojami, siekiant padidinti turto vertę“ [17]. Intelektinis kapitalas taip pat apibrėžiamas kaip nematerialus turtas, susidedantis iš išradingumo, sugebėjimų, kompetentingumo ir skatinantis organizacijos darbą ir vertės kūrimą [16, 64]. Šis nematerialus turtas netiesiogiai daro įtaką organizacijos veiklai. Intelektinis kapitalas tampa vis svarbesniu pranašumu konkuruojant, siekiant pridėtinės vertės, taip pat yra vienas iš veiksmų, nuo kurio priklauso organizacijos augimas, vystymasis, klestėjimas. L. Edvinsson ir P. Sullivan mano, kad intelektinis kapitalas – tai žinios, kurios gali būti investuotos į vertę [25]. Šių mokslininkų intelektinio kapitalo apibūdinimas pabrėžia išreikštų žinių charakteristikas, kurios pastebimos išradimuose, idėjose, programinėje įrangoje. A. Brooking pateikta intelektinio kapitalo sąvoka

teigia, jog tai kapitalas, kuris anksčiau buvo suformuotas, sustiprintas, siekiant aukštesniu lygiu įvertinti likusį turtą. Taip pat autorė teigia, jog intelektualinis kapitalas susideda iš apjungtų nematerialaus turto dalių, kurios leidžia organizacijai vystytis [17]. N. Bontis mano, jog intelektualinis kapitalas yra efektyvaus žinių panaudojimo siekimas. Jis taip pat intelektualinį kapitalą tapatina su intelektualinio kapitalo valdymu, neakcentuodamas intelektualinio kapitalo kūrimo, o tik jo išnaudojimą [15]. T.A. Stewart intelektualinį kapitalą apibrėžia kaip intelektualinį produktą – žinias, informaciją, intelektualinę nuosavybę ir patirtį – kuris naudojamas organizacijos materialiams ištekliams kurti [14].

Galima teigti, jog intelektualinis kapitalas apibūdinamas įvairiai: nematerialus turtas, žinių turtas, nematerialūs ištekliai ir kitais panašiais sinonimais įvardijami tą pačią reikšmę turintys, organizacijos vertę kuriantys ištekliai.

Literatūroje taip pat išskiriamos intelektualinio kapitalo sampratos analizavimo kryptys (1 paveikslas), kurios tarpusavyje susijusios ir nukreiptos į skirtingų, bet kartu ir labai artimų sričių tyrinėjimus. Taip yra todėl, kad intelektualinio kapitalo sąvokos traktavimas tik iš vienos srities pakankamai ribotas [51].



1 paveikslas. Tarpusavyje susijusios intelektualinio kapitalo sampratos analizavimo kryptys [56]

Pasak J. Palumickaitės, intelektualinis kapitalas – tai svarbi šiuolaikinės ekonomikos varomoji jėga ir jis gali būti laikomas vertę organizacijoje kuriančiu bei didinančiu kapitalu, priklausančiu nuo turto kiekio bei dydžio, besivystančio organizacijai funkcionuojant, didėjant darbuotojų kompetencijai, gerėjant santykiams su klientais [50].

R. Mikulėnienė intelektualinį kapitalą apibūdina per žinių vadybos prizmę. Autorė, remdamasi iš išteklių teorijos kilusia žiniomis grįstos organizacijos teorija teigia, kad žinios yra pagrindinis pridėtinės vertės generavimo instrumentas, pasižymintis pagrindinėmis išteklių teorijos

pabrėžiamomis charakteristikomis: yra retas, vertingas ir sunkiai imituojamas konkurentų [42]. Žinių ir kito intelektualio turto valdymas tapo ypač svarbus kuriant organizacijų strateginį konkurencinį pranašumą, kurį sąlygoja efektyvus žmonių išteklių naudojimas, intelektualio kapitalo valdymas, žinių kūrimas. Todėl R. Mikulėnienė intelektualinį kapitalą siūlo traktuoti kaip žinias, kurios gali būti konvertuotos į vertę. Tokį intelektualio kapitalo apibrėžimą naudoja ir A. Kok, taip pat teigdamas, kad intelektualinis kapitalas tai žinių konvertavimas į vertę. Atsižvelgiant į tai, jog organizacijos žinių pagrindas yra organizacijoje dirbantys žmonės, galima teigti, kad žmogiškieji išteklių didžiaja dalimi lemia ir intelektualio kapitalo plėtojimą ir jo vertę. J. Andriuščenka, kalbėdamas apie intelektualinį kapitalą, vartoja intelektualinių išteklių sąvoką. Jis taip pat akcentuoja žinių svarbą šiame reiškinyje. Autorius teigia, kad svarbiausia intelektualinių išteklių sudėtinė dalis yra informacija bei žinios ir kad žinios yra pagrindinis intelektualinis išteklius [2].

Išanalizavus mokslininkų pateiktas intelektualio kapitalo apibrėžtis, galima teigti, jog intelektualinis kapitalas – tai intelektualinių išteklių konvertavimas į vertę. Reikia žinoti ir sugebėti, kaip ir kada turimas žinias panaudoti, kad jos teiktų naudą ir vertę. Žinios yra svarbiausias veiksnys, lemiantis ne tik intelektualio kapitalo, bet ir organizacijos vertę, todėl akivaizdu, kad svarbiausias intelektualio kapitalo kūrime yra žmogiškasis faktorius. Tai atskleidžia keturios dažniausiai sutinkamos intelektualio kapitalo traktavimo kategorijos:

1. Intelektinis kapitalas, kaip trys lygiavertės sudedamosios dalys, susijusios su organizacijos žmonėmis, struktūromis, procesais bei organizacijos santykiais su išorine aplinka;
2. Intelektinis kapitalas, kaip dvi sudedamosios dalys, susijusios su organizacijos žmonėmis ir struktūromis;
3. Intelektinis kapitalas, kaip keturios sudedamosios dalys, įskaitant ir finansinę;
4. Intelektinis kapitalas, ne tik kaip žinių, bet ir kaip intelektualinis turtas [44].

Labiausiai paplitusi ir dažniausiai mokslininkų (N. Bontis, T.A. Stewart, L. Edvinsson, K. Sveiby, K. Dalkir, G. Roos, J. Roos, J. Palumickaitė, R. Mikulėnienė ir kt.) palaikoma pirmoji intelektualio kapitalo traktavimo kategorija. Šiuo atveju intelektualinis kapitalas aiškinamas per tris kapitalo rūšis:

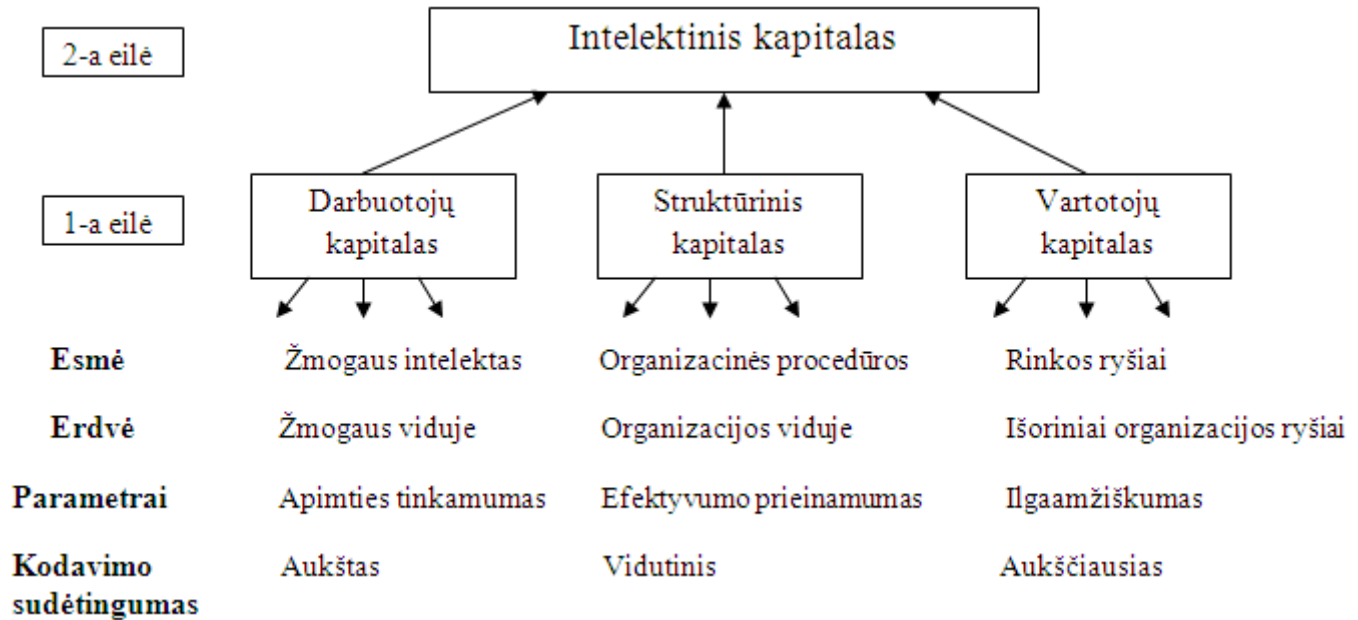
- Žmogiškąjį kapitalą;
- Struktūrinį kapitalą;
- Santykių kapitalą.

Panašios nuomonės yra ir K.E. Sveibey, intelektualinį kapitalą vadindamas neapčiuopiamu turtu, kurį sudaro:

- Išorinė struktūra (atitinkanti santykių kapitalą);
- Vidinė struktūra (atitinkanti struktūrinį kapitalą);

➤ Žmonių kompetencija (atitinkanti žmogiškąjį kapitalą) [65, 22].

Kadangi pirmoji intelektualio kapitalo traktavimo pozicija yra dominuojanti, svarbu detaliau aptarti kiekvieną jos elementą platesniam intelektualio kapitalo suvokimui. 2 paveikslas pateikia pirmąją koncepciją atitinkanti intelektualio kapitalo struktūra.



2 paveikslas. Intelektinio kapitalo konceptualizacija [15]

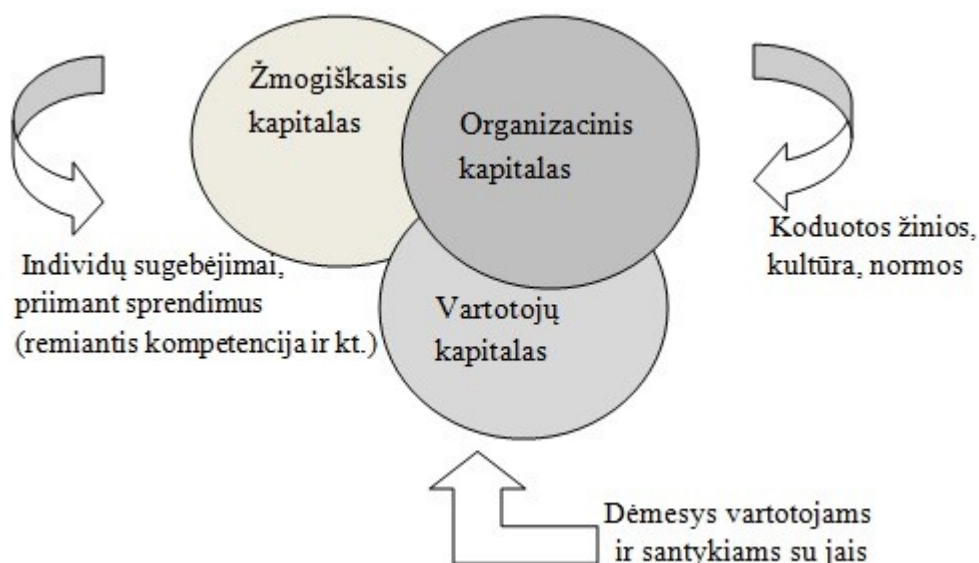
Tradiciskai darbuotojų kapitalas apibūdinamas kaip žmogiškieji ištekliai. Svarbu ne tik valdyti pačius žmones, bet ir sugebėti disponuoti jų turimomis žiniomis bei intelektu reikiama momentais. Taip organizacijų valdymo teorijoje pradėtas vartoti terminas darbuotojų kapitalas, reiškiantis organizacijos darbuotojų intelektą ir apimantis jų kolektyvinę patirtį, įgūdžius, bendras žinias [44]. Darbuotojų kapitalui apibūdinti taip pat vartojami tokie terminai kaip individuali kompetencija, individualus kapitalas. Tačiau šie terminai labiau orientuoti į atskirus individus, o ne į organizacijos žmonių sugebėjimų visumą. Atsižvelgiant į tai, pirmąjį intelektualio kapitalo elementą vadinsime žmogiškuoju kapitalu.

Remiantis intelektualio kapitalo teoriją nagrinėjančių autorių darbais galima išsamiau apibūdinti intelektualio kapitalo sudėtinius komponentus. Žmogiškasis kapitalas – neapčiuopiama visuma. Tai organizacijos darbuotojų žinių, praktinių įgūdžių, patirčių visuma, panaudojama einamųjų užduočių vykdymui ir įgyvendinimui. Šis kapitalas taip pat apima tokius komponentus kaip darbo kultūra, bendras požiūris į darbą. Žmogiškasis kapitalas gali būti suvokiamas kaip žodžiais neišreiškiamos organizacijos narių individualios žinios, kaip žinios ir žinojimas, kurie gali būti tapti verte, kaip investicijų vertė į darbuotojų mokymus, kompetencijos kėlimą, tobulinimąsi, kaip sugebėjimų bei patirčių rinkinys. Galima teigti, jog žmogiškasis kapitalas – tai darbuotojų turimų žinių, gebėjimų, patirčių, individualių nuostatų visuma.

Organizacijos struktūrinį kapitalą galima apibūdinti kaip tai, kas lieka organizacijoje žmogiškajam kapitalui išėjus namo [44]. Struktūrinis kapitalas kaip ir žmogiškasis yra neapčiuopiamas organizacijos turtas. Tai organizacijos strategija, kultūra, struktūros ir sistemos, organizacinės procedūros ir procesai, taip pat organizacijos teisės, patentai, technologijos, išradimai, duomenys, publikacijos. Organizacijos mechanizmai ir struktūros padeda darbuotojams pasiekti gerų verslo rezultatų. Tai tarsi ir infrastruktūra, naudojama dalinimuisi žiniomis organizacijos viduje bei su organizacijos išore, ir žinių valdymas, kur labai svarbus žinių prieinamumas ir efektyvus jų panaudojimas. Struktūrinis kapitalas taip pat susijęs su organizacijos darbuotojus palaikančia kultūra, kuri leidžia realizuotis ir kartu siekti bendrų organizacijos tikslų. Čia galima pastebėti tam tikras struktūrinio kapitalo charakteristikas: struktūrinis kapitalas priklauso organizacijai kaip visumai; struktūrinį kapitalą galima kurti, perdirbti, juo dalytis (pavyzdžiui, kurti organizacinę kultūrą, dalytis procesais, procedūromis, duomenimis); struktūrinį kapitalą galima įregistruoti (pavyzdžiui, organizacijos teisės).

Organizacija viena neegzistuoja. Ji visuomet glaudžiai susijusi su išorine aplinka. Organizacija santykius palaiko su vartotojais, tiekėjais, kurie yra išorinės aplinkos elementai. Todėl santykių kapitalą galima apibūdinti kaip organizacijos potencialą, atsirandantį iš organizacijos turimų santykių su vartotojais, tiekėjais bei kitais suinteresuotais asmenimis ir jų dėka galimo naudojimosi šių asmenų žiniomis. Santykių kapitalą sudaro vartotojų kapitalas, tiekėjų kapitalas ir prestižas [44].

Literatūroje galima sutikti ir kitokių intelektualio kapitalo sudedamųjų dalių įvardijimą (3 paveikslas). Tai nekeičia intelektualio kapitalo struktūros esmės, o tą pačią reikšmę turintys ištekliai apibrėžiami sinonimiška sąvoka.



3 paveikslas. Intelektinio kapitalo modelis [22]

K. Dalkir intelektualinio kapitalo modelį apima žmogiškojo, organizacinio, vartotojų kapitalo visuma. Žmogiškasis kapitalas – tai individų ir komandos sugebėjimai priimti sprendimus, kompetencijos, mąstymas; organizacinis kapitalas – tai koduotos žinios, kultūra, vertybės, normos; vartotojų kapitalas – tai dėmesys vartotojams, vartotojų suvokimas kaip teikiančių vertę ir jų naudai priimti sprendimai. Autoriaus teigia, kad ryšiai tarp žmogiškojo, organizacinio ir vartotojo kapitalų labai padidina organizacijos kūrybinės galimybes [22].

Antra intelektualinio kapitalo traktavimo kategorija apima visas tris pirmos kategorijos sudedamąsias dalis – žmogiškąjį, struktūrinį, santykių kapitalus. Tačiau šioje kategorijoje skiriasi dalių tarpusavio pavaldumas (žr. 1 priedą) [65]. Šiuo atveju santykių kapitalas (vartotojų) priskiriamas struktūriniam. Žmogiškąjį kapitalą čia galima interpretuoti kaip individualias apibrėžtas ir neišreikštas žinias, o struktūrinį – kaip socialines apibrėžtas ir išreikštas žinias.

Trečia kategorija apima intelektualinio kapitalo keturių sudedamųjų dalių, įskaitant ir finansinę, traktavimą. Kaip pavyzdys galėtų būti vadinamoji subalansuotų taškų korta (žr. 2 priedą) [44], kuri parodo visų keturių elementų sąsają. Tačiau tokiai intelektualinio kapitalo struktūrai mažai kas pritaria. Finansinis kapitalas pirmiausia yra apčiuopiamas turtas ir iš esmės nėra pripažįstama intelektualinio kapitalo dalimi. Juolab, kad šis kapitalas šiandien yra sukuriamas pasitelkiant žinias.

Ketvirta intelektualinio kapitalo traktavimo kategorija apima intelektualinės nuosavybės į intelektualinio kapitalo koncepcijos įtraukimą. Pagal šią koncepciją intelektualinis kapitalas susideda iš: žmogiškojo kapitalo; intelektualinio turto – jį galima apibūdinti kaip koduotas, apčiuopiamas, aprašytas žinias, į kurias organizacija turi nuosavybės teisę ir gali jomis prekiauti; intelektualinės nuosavybės – teisiškai apsaugotas intelektualinis turtas. Intelektinis turtas ir intelektualinė nuosavybė čia lyg ir sudarytų struktūrinį kapitalą, tačiau jų visiškai prilyginti negalima, nes struktūrinis kapitalas apima ir neapčiuopiamus organizacijos aspektus (organizacijos kultūrą, procedūras, procesus ir pan.). Santykių kapitalo atitikmens čia visai nematyti, todėl galima teigti, jog ketvirtoji intelektualinio kapitalo koncepcija neišbaigta ir labiausiai nutolusi nuo vyraujančio supratimo apie intelektualinio kapitalo struktūrą.

Apibendrinant galima teigti, jog dažniausiai sutinkama ir labiausiai išplėtotą yra intelektualinio kapitalo kaip trijų sudedamųjų dalių koncepcija. Ši koncepcija labiausiai atspindi nematerialių išteklių panaudojimą materialiam turtui įgyti. Todėl intelektualinis kapitalas traktuojamas kaip žmogiškojo, struktūrinio ir santykių kapitalų visuma, kur svarbiausi yra žmogiškieji ištekliai, lemiantys kitų intelektualinio kapitalo dalių vystymąsi ir jo vertę.

1.1.1. Žmogiškieji ištekliai kaip intelektualio kapitalo pagrindas

Žmogiškasis kapitalas arba žmogiškieji ištekliai yra viena iš intelektualio kapitalo sudedamųjų dalių. Visose intelektualio kapitalo traktavimo koncepcijose yra ryškus žmogiškųjų išteklių elementas, todėl galima teigti, jog žmogiškieji ištekliai yra esminis pagrindas, kuris užtikrina kitų intelektualio kapitalo sudedamųjų dalių vystymąsi, plėtrą ir intelektualio kapitalo vertę.

Žmogiškojo kapitalo, kaip intelektualio kapitalo studijų objekto, sąvoka yra dar gana nauja, todėl šias teorijas nagrinėjančių mokslininkų (G. Becker, J. Mincer, K. Sveiby, J. Hartog, N. Bontis, R. Mikulėnienės, J. Bagdanavičiaus, J. Palumickaitės ir kt.) darbuose galima sutikti įvairių žmogiškuosius išteklius apibrėžiančių teiginių. Pirmieji žmogiškojo kapitalo teorijos atstovai išvelgė, jog tai nematerialus, neapčiuopiamas išteklius. Šiandien šis išteklius yra žinių visuomenės kūrimo pagrindas, esminis žinių ekonomikos vystymo elementas. Anot J. Hartog, žmogiškasis kapitalas yra daugiakomponentė, vienijanti dimensija, padedanti atlikti kiekybinę analizę, paaiškinanti ryšį tarp formalaus mokymosi, mokymosi praktikos bei darbo rinkos [30]. T. Schultz teigia, jog žmogiškasis kapitalas – tai sugebėjimai ir žinios, prisidedantys prie ekonominių rezultatų didėjimo [61]. Šis autorius taip pat pabrėžia, jog, siekiant ekonominės gerovės, labai svarbios yra investicijos į žmogiškuosius išteklius (ypatingai į gyvenimo kokybę, išsilavinimą).

Intelektinį kapitalą nagrinėjantys mokslininkai, žmogiškąjį kapitalą apibūdina kaip žinias, sugebėjimus, kompetencijas ir kitus vertingus požymius, įkūnytus individuose, kurie prisideda prie asmeninės, socialinės ir ekonominės gerovės kūrimo [38]. R. Mikulėnienė žmogiškąjį kapitalą įvardija kaip organizacijos žmogiškuosius išteklius, suteikiančius jai papildomą vertę realizuojant klientams reikalingus sprendimus savo žinių, sugebėjimų, patirties bei kūrybiškumo dėka [42].

Pasak Z. Atkočiūnienės, žmogiškojo kapitalo teorija pagrįsta ekonomine logika, siekiančia analizuoti individualius sprendimus, susijusius su investavimu į didesnio našumo įgūdžius bei žinias. Žmogiškasis kapitalas gali būti traktuojamas ne tik kaip organizacijos, bet kaip darbuotojų tinklui būdingas ypatumas [5]. R. Legenzova ir S. Ščetko žmogiškąjį kapitalą apibūdina kaip sukauptų investicijų į žmones vertę arba darbuotojų kompetenciją, motyvaciją, sugebėjimą veikti įvairiose situacijose [33]. Šis kapitalas apjungia išsilavinimą, patirtį, vertybes ir socialinius įgūdžius. Galima pastebėti, jog nemažai autorių į žmogiškąjį kapitalą žvelgia kaip į sukauptas, investuotas žinias bei sugebėjimus. Šios investicijos ilginiui atsiperka, teikia ekonominę, socialinę naudą bei vertę, organizacijai užtikrina konkurencingą prekę ar paslaugą. Žmogiškasis kapitalas taip pat apibrėžiamas kaip žmogaus žinios, įgūdžiai ir kiti sugebėjimai, įgalinantys didinti produkciją ir pajamas, kaip pagrindinis veiksnys, lemiantis būsimą įmonės konkurencingumą [49].

Įvairios žmogiškojo kapitalo apibrėžtys (žr. 3 priedą) [23] akcentuoja tris elementus: *žinias*, *įgūdžius (meistriškumą)*, *mokymą(-si)*. *Žinios*, *įgūdžiai*, *mokymas* glaudžiai tarpusavyje susijusios

sąvokos ir labai artimos žmogiškojo kapitalo koncepcijai. Žinios, sudarančios intelektinių išteklių pagrindą, tampa viena svarbiausių ir brangiausių vertybių. Jos įgyjamos mokantis, kuriant, dirbant, investuojant į žmogiškuosius išteklius. Žmogiškojo kapitalo sąvokos atskleidžia jo vertę, kuomet turimos žinios ir įgūdžiai panaudojami konkrečioje praktinėje veikloje. Žmogiškasis kapitalas apibrėžiamas kaip kompetencijos vertinimo matas, kuri įgyjama mokantis, iš patirties, dirbant praktinį darbą. Taip pat pabrėžiama, kad žmogiškasis kapitalas užtikrina pajamų augimą ateityje, didina asmens produktyvumą. Galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai yra pagrindinis pokyčius sąlygojantis veiksnys, nuo kurio priklauso, kaip organizacija keisis viduje ir kaip ji mokės ir sugebės prisitaikyti prie išorinės aplinkos pasikeitimų.

Nuo organizacijoje dirbančių žmonių požiūrio į savo darbą, vertybių, įsitikinimų, nuo atsakomybės, pareigos jausmo iš esmės priklauso ir organizacijoje vyraujanti kultūra, darbinė atmosfera. Atitinkamos žinios, išsilavinimas, kompetencijos ir darbinė patirtis lemia individų užimamas pareigas, atsakomybes, kurios leidžia ir valdyti, ir atlikti užduotis. Tai galima laikyti organizacijoje vykstančių procesų ir procedūrų atitikmenimis. Organizacijos darbuotojų turimos žinios ir gebėjimai taip pat padeda taikyti technologijas, jas valdyti, kurti organizacijos informacines sistemas, kas palengvina pačių darbuotojų darbą, dalijimąsi žiniomis ir padeda kurti bei gaminti kokybišką produkciją, sunaudojant mažiau kaštų. Kompetencijos, užimamos pareigos leidžia sudaryti instrukcijas, taisykles, nustatyti atsakomybes. Išsilavinimu paremtos ir iš patirties įgautos žinios, gebėjimai leidžia kurti išradimus, juos užpatentuoti. Akivaizdu, jog viso to pagrindas yra organizacijos žmogiškieji ištekliai. Santykių kapitalą žmogiškasis kapitalas taipogi įtakoja. Santykių kapitalui palaikyti ir jį plėtoti pirmiausia reikalingi žmonės. Tam tikras pareigas užimantys asmenys yra organizacijos atstovai, kurie užmezga ir palaiko ryšius su tiekėjais, vartotojais, klientais. Čia irgi reikalingos tam tikros žinios, gebėjimai bei patirtis. Pavyzdžiui, organizacijai (jos atstovams) derantis su tiekėjais dėl palankesnių žaliavų tiekimo kainų, gali būti reikalingi derybiniai įgūdžiai, patirtis.

G. Becker, išsamiai nagrinėjęs žmogiškojo kapitalo koncepciją, teigė, jog žmogaus žinios, įgūdžiai, vertybės (nematerialus turtas) yra pagrindas materialaus kapitalo (finansinio, fizinio) kūrimui. Autorius taip pat pabrėžė žinių investicijų (lavinimo, mokymo) svarbą žmogiškųjų išteklių plėtrai [10]. Anot J. Bagdanavičiaus, ekonominėje literatūroje žmogiškasis kapitalas paprastai suvokiamas kaip žmogaus žinių, įgūdžių, sveikatos, patirties atsargos, kurios naudojamos gamybos ar paslaugų sferoje, siekiant gauti didesnę uždarbį [8].

Organizacijos žmogiškieji ištekliai, žmogiškasis kapitalas – tai pirmiausia intelektualus, nepačiuopiamas turtas. Tai turimos kompetencijos, patirtis bei kūrybiškumas, įgyti mokantis, dirbant ir teikiantys organizacijai konkurencinį pranašumą, ekonominę naudą. Šis kapitalas taip pat apima tokius komponentus kaip vertybės, darbo kultūra, bendras požiūris į darbą. Žmogiškasis

kapitalas suvokiamas kaip žodžiais neišreiškiamos organizacijos narių individualios žinios, kaip žinios ir žinojimas, kurie gali tapti verte, kaip investicijų vertė į darbuotojų mokymus, kompetencijos kėlimą, tobulinimąsi, kaip sugebėjimų bei patirčių rinkinys. Žmogiškasis kapitalas taipogi apibūdinamas kaip vienas iš ekonominę, socialinę naudą ir vertę teikiančių rodiklių. Todėl galima teigti, jog žmogiškieji ištekliai yra intelektualio kapitalo pagrindas ir užima svarbiausią vietą intelektualio kapitalo kūrime. Intelektualio kapitalo kūrimui, jo efektyvumui didinti, kas taip pat lemia ir organizacijos ilgalaikį ekonominį našumą, investicijos į žmogiškuosius išteklius yra tiesiog būtinos – žinias reikia atnaujinti, pagilinti, įgūdžius ir sugebėjimus patobulinti. Nuosekliai intelektualinių išteklių plėtojimui ir tobulinimui reikalinga žinių vadyba, kuri padeda užtikrinti tikslingą žinių investicijos procesą.

1.2. Žinių vadyba – intelektualinių išteklių kūrimo priemonė

Žinių vadyba (angl. *Knowledge Management*), kurios ištakos siekia XX amžiaus antrąją pusę (siejant su *žinių darbo*, *žinių darbuotojo* sąvokų atsiradimu), pastaruoju metu tapo viena aktualiausių ir didelio susidomėjimo sulaukiančių temų. Kai kurie mokslininkai teigia, kad tokį susidomėjimą sukėlė poindustrinės ekonomikos transformacija į žinių ekonomiką, kurioje ilgalaikio konkurencinio pranašumo ir pelningumo šaltinis yra tai, kaip įmonėje kuriamos ir naudojamos žinios [60]. Pastebėta ir, laikui bėgant, įsitikinta, kad darbuotojų sukauptos žinios ir tinkamas jų panaudojimas suteikia organizacijai pranašumą ir užtikrina ilgalaikę sėkmę bei vertę.

Nemažai žinių vadybos tyrėjų aiškina šios mokslinės disciplinos atsiradimą, daug prisidėjo ir prie žinių vadybos apibrėžties genezės (P. Drucker, Y. Malhotra, G. Probst, K. Wiig, I. Nonaka, H. Takeuchi, P. Senge, R. Gudauskas, Z.O. Atkočiūnienė ir kt).

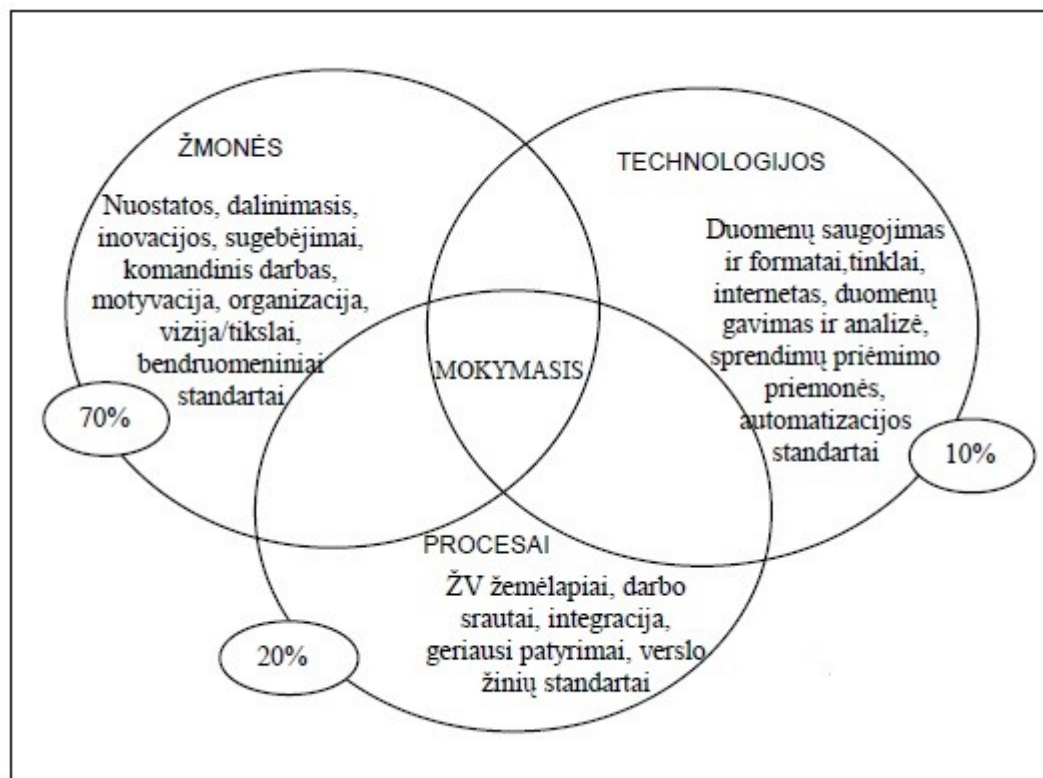
Žinių vadybos pradininku būtų galima laikyti P. Drucker, kuris pirmasis pavartojo ir išnagrino „žinių darbuotojo“ sąvoką. P. Senge atkreipė dėmesį į „besimokančią organizaciją“, kuri gali mokytis iš savo patirties ir sukauptas žinias panaudoti valdyme. I. Nonaka ir H. Takeuchi pabrėžė žinių gamybos, naudojimo, sklaidos procesus organizacijoje, ir kaip šios žinios gali prisidėti prie inovacijų kūrimo [22]. D. Neef teigimu, žinių vadyba – tai gebėjimas surinkti ir efektyviai panaudoti tai, ką organizacijos darbuotojai žino, naujiems, patrauklesniems produktams bei paslaugoms kurti [46]. Žinių kaupimui ir kūrimui būtinas nuolatinis jų atnaujinimas, nes kitaip senos žinios nebus naudingos ir neteiks vertės. Žinių ekonomikoje žinios traktuojamos kaip kapitalas [27], kuris turi būti papildomas, kad organizacijos veiklos rezultatas būtų rinkoje paklausūs produktai. Todėl žinių, kaip intelektualinių išteklių, plėtrą efektyviai atlikti padeda žinių vadyba, kuri taipogi turi įtakos I. Nonakos ir H. Takeuchi minėtiems procesams.

Vadybos teorinės minties raidoje galima pastebėti, jog orientuojamasi į intelektualinį kapitalą, į žinias, kaip pagrindinį organizacijos turtą ir konkurencinio pranašumo šaltinį, ir į žmones, kaip į potencialius žinių kūrėjus [4]. Žinios šiandien įvardijamos kaip materialinę reikšmę turintis šaltinis – jas galima kurti, naudoti, platinti, dalintis. Organizacijos pradeda matyti savo žinias kaip vertingiausią strateginį išteklių. Tačiau tokie tradiciniai ištekliai kaip darbas ar kapitalas niekur nedingo, jie tapo antriniais, kurie gali būti lengvai įgyjami žinių [9]. Galima teigti, jog žinioms tapus vienu iš organizacijų pagrindinių išteklių, žinių vadyba lemia tuos procesus, kuriems vykstant žinios tampa verte ir sėkmingą ateitį lemiančiu veiksmu. Šie procesai – tai žinių kūrimas, sklaida, naudojimas, pritaikymas.

Pasak R. Gudausko, žinių vadyba iš esmės įgyvendina organizacijos procesus, siekiančius informacinių technologijų galimybių apdoroti duomenis ir informaciją bei žmonių kūrybinių ir inovacinių gebėjimų sinerginio derinio. Individualūs žinių darbuotojų gebėjimai yra organizacijos sėkmingos veiklos pagrindas, tačiau organizacijos problemų sprendimų potencialas dažniausiai priklauso nuo kolektyvinių jos žinių komponentų [29]. Taigi, žinių vadybos tikslas – kaupti, suvokti ir panaudoti žinias organizacijos veiklos efektyvumui skatinti, pasitelkiant informacines technologijas. Y. Malhotra teigimu, žinių vadyba – tai organizacijoje vykstantis procesas, kuris padeda įgyvendinti organizacijos siekius, susijusius su informacijos, darbuotojų kūrybinių, inovacinių gebėjimų bei informacinių technologijų teikiamomis galimybėmis [39]. Autorius žinių vadybą dar apibrėžia kaip veiksnį, padedantį organizacijai prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir joje išgyventi. K. Wiig manymu, žinių vadyba neįmanoma be naujausių kompiuterinių technologijų, ir sieja šios disciplinos atsiradimą su šių technologijų atsiradimu ir plėtojimu [74]. Anot J. Ruževičiaus, kompiuterinių technologijų išradimas ir tolimesnis jų tobulinimas išsprendė problemas, ribojančias žinių įrašymo, saugojimo ir sklaidos procesus, tačiau kartu padarė juos sudėtingesnius [60]. Autorius taip pat pastebi, jog daugelis žinių vadybos tyrėjų prasidėjusį kompiuterinių technologijų tobulinimą sieja su moderniosios žinių vadybos atsiradimu. Galima pastebėti, jog nemažai žinių vadybos tyrėjų, aiškindami šią mokslinę discipliną, akcentuoja informacinių technologijų vaidmenį. Jos palengvina žinių sklaidimo, saugojimo funkcijas.

Skirtingi autoriai žinių vadybą apibūdina skirtingais požiūriais, todėl, apibūdiant šią sritį, kyla tam tikrų neaiškumų ir prieštaravimų. Siekiant jų išvengti, galima išskirti į žinių vadybą ir jos esmę vyraujančius požiūrius. Vieni žinių vadybos tyrėjai pabrėžia technologijų svarbą ir žinių vadybos esmę laiko išreikštą žinių valdymą informacinėmis technologijomis (IT). Čia daugiausia dėmesio kreipiama į žmonių žinias, kurios yra išsaugotos kompiuterinėse duomenų bazėse ir paskirstomos organizacijos IT tinklais. Tuo tarpu kita mokslininkų grupė atsiriboja nuo IT kaip pagrindinio veiksnio akcentavimo ir teigia, kad žinių vadybai svarbiausi intelektualinis kapitalas ir organizacijos gebėjimas mokytis. Anot šio požiūrio šalininkų, žinių vadybos esmė tampa individų

su tam tikrais gebėjimais ir patirtimi valdymas bei šių gebėjimų lavinimas. Dar kiti tyrėjai dėmesį sutelkia į visus su žiniomis susijusius veiksmus ir procesus, kurie ugdo organizacijos gebėjimus efektyviai veikti. Šis požiūris jungia du ankstesnius ir pabrėžia, kad efektyvus žinių valdymas organizacijoje tiesiogiai priklauso nuo technologijų, metodų ir žmonių sąveikos [60]. Ši sąveika atsiskleidžia 4 paveiksle:



4 paveikslas. Žinių vadybos komponentai [11]

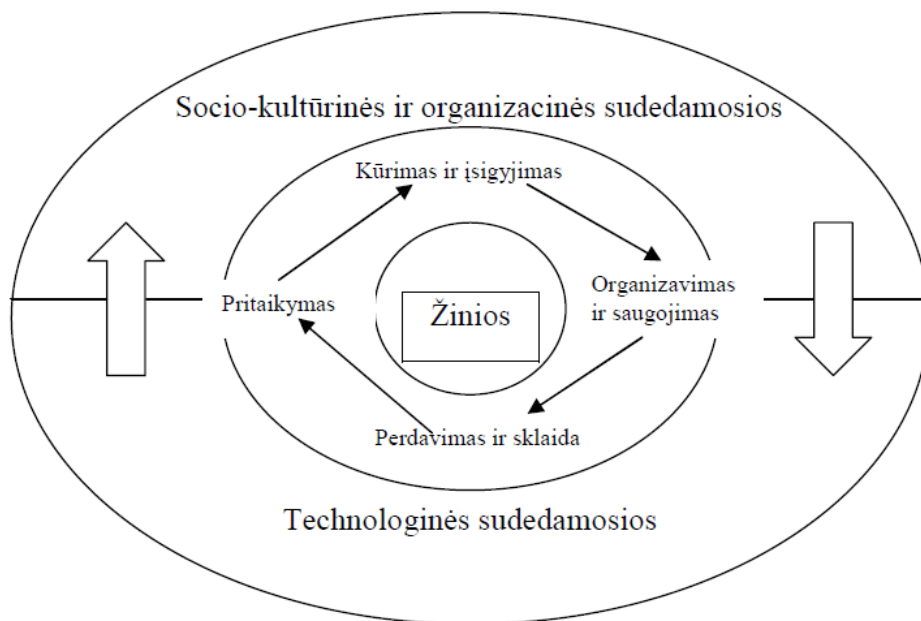
Šią schemą pateikia D. Bhatt, kuris pažymi, jog informacinių technologijų teikiamas galimybes reikia derinti su kiekvienos organizacijos turimomis vertybėmis, bruožais. Tai organizacijai suteikia ilgalaikį pranašumą, strateginę naudą [11]. Informacines technologijas ir organizacijoje vykstančius procesus valdo joje dirbantys žmonės. 4 paveiksle matyti, jog žmonės ir jų turimos žinios, gebėjimai, patirtis, nuolatinis tobulėjimas, kūrybinis mastymas yra svarbiausia. Tai lemia inovacines idėjas, kurios įgyvendinamos kitų elementų pagalba, teikia organizacijai pranašumą prieš konkurentus. Tačiau reikia pastebėti, jog šiuolaikinėje aplinkoje egzistuojančios organizacijos žinios greitai sensta ir jas reikia nuolat atnaujinti. Mokymasis ir tobulėjimas labiausiai prisideda įgyjant naujų žinių, ugdant įgūdžius, kas taipogi lemia ir naujų žinių kūrimą. Nuolatiniam mokymuisi užtikrinti būtina efektyvi žinių vadybos veikla. Anot Z.O. Atkočiūnienės žinių vadyba iš esmės suvokiama kaip darbas su žmonėmis ir jų turimomis žiniomis, o žinių vadyboje svarbiausia yra didėjančios prieinamų informacijos išteklių kokybės ir žmonių interpretavimo atpažinimas [3]. Autorė akcentuoja žmogiškojo veiksnio neginčijamą svarbą ir reikšmę.

Apibendrinant galima teigti, jog žinių vadyba – tai dinamiškas, organizacinis reiškinys, daugiaspektė mokslinė disciplina, kurią vienareikšmiškai apibūdinti gana sudėtinga. Žinių vadybą galima traktuoti kaip intelektinių išteklių kūrimo priemonę, kurios esmė – neapčiuopiamų išteklių, tokių kaip intelektinis kapitalas, inovacijos, konkurencinis pranašumas, vertė ir kt. kūrimas, valdymas bei plėtojimas, kur svarbiausias yra žmogiškasis faktorius. Vis labiau kintančioje aplinkoje žinių vadyba taip pat atitinka kritinius organizacijos adaptacijos, išlikimo, kompetencijos klausimus ir yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių žmogiškųjų išteklių plėtrą. Intelektinių išteklių plėtotei reikšmingi yra žinių vadybos aplinka ir procesai, kurie atskleidžia, kokiomis žiniomis būtina papildyti žmogiškąjį kapitalą ir kokius įgūdžius reikėtų patobulinti.

1.2.1. Žinių vadybos aplinka ir procesai

M. Alavi žinių vadybą apibūdina kaip žinių kūrimą (išsigijimą), jų organizavimą (saugojimą), perdavimo paskirstymą ir pritaikymą. Anot mokslininkės, visos žinių proceso dalys tarpusavyje susijusios ir toks žinių vadybos procesas turi savo aplinką (5 paveikslas). Tai bendra žinių vadybos proceso aplinka [62].

Pagrindiniais žinių vadybos komponentais išskiriamos socio-kultūrinės, organizacinės ir technologinės sudedamosios. Sistemos komponentų deriniai yra pavaizduoti 5 paveiksle:



5 paveikslas. Žinių vadybos procesas ir aplinka [62]

Ryšiai tarp šių komponentų atskleidžia žinių vadybą: žinios, kaip pagrindinis išteklius ir produktas, yra kuriamos, saugomos, perduodamos ir pritaikomos socio-kultūrinėje aplinkoje, pasitelkiant technologines ir organizacines priemones. Sistemos visuma atskleidžia, kada ji

efektyviai didina savo pagrindinį išteklių (tenkina socio-kultūrinės sąlygas esant tam tikrai technologinei ir organizacinei aplinkai). Sistemos gyvavimas yra apibrėžtas ištekliais ir esamos terpės egzistavimu, o tai garantuojama tik tuo atveju, jei sistema veikia efektyviai [62]. Ir ši trumpai aptarta aplinka veikia kiekvieną žinių vadybos procesą.

Žinių vadybos procesus galima apibrėžti kaip organizacijoje inicijuojamą ir palaikomą veiklą (veiklos rūšių) visumą, kuri leidžia valdyti žinias organizacijoje. Kiekviena iš šių veiklų yra glaudžiai susijusios [6, 55]. Kai kurie mokslininkai pačią žinių vadybą aiškina kaip tam tikrą, tarpusavyje susijusių procesų visumą. Šie procesai, jų teorinis pagrindimas bei praktinis pritaikymas organizacijos veikloje, leidžia žinioms atsinaujinti ir gyvuoti. Tai svarbu kiekvienai organizacijai, kad jų darbuotojų išmoktos ir sukurtos žinios liktų ir šias žinias perimtų kiti organizacijos nariai.

Žinių vadybos kūrimo ir valdymo procesus tyrinėjantys autoriai (G. Probst, M.W. McElroy, W. Bukowitz, K. Dalkir, I. Nonaka ir kt.) nemažai dėmesio skyrė ne tik žinių vadybos procesams, jų apibrėžimui, bet ir struktūrizavimui. Nors žinių vadybos sritį nagrinėja išties nemažai mokslininkų, tačiau literatūroje nėra vieningo žinių vadybos procesus apimančio modelio. Kiekvienas tyrėjas pabrėžia vis kitus žinių vadybos procesus ir pagrindžia jų svarbą.

Vienas dažniausiai teoriniuose darbuose aprašomų ir organizacijų praktinėje veikloje taikomų žinių vadybos procesinių modelių yra G. Probst žinių proceso valdymo modelis. Autorius išskiria šiuos esminius žinių vadybos procesus:

- Žinių identifikavimas;
- Žinių įgijimas;
- Žinių plėtojimas;
- Žinių dalijimasis ir platinimas;
- Žinių panaudojimas;
- Žinių išsaugojimas [55].

Praktikas F. Tessun išskyrė dar du žinių valdymo procesus ir jais papildė G. Probst žinių proceso valdymo modelį. F. Tessun pridėjo šiuos žinių valdymo etapus:

- Žinių objektai;
- Žinių įvertinimas [5, 55].

Tai veiklos rūšys, kurios laikomos esminiais žinių valdymo procesais ir kurios yra gana glaudžiai tarpusavyje susijusios. Šie žinių vadybos procesai gali būti analizuojami kaip besitęsiantis artimai susijusių procesų ciklas, gali būti pritaikomi pavieniams individams, jų grupėms arba ištisoms organizacijų struktūroms. Todėl galima išskirti ir apibūdinti tokius žinių valdymo procesus:

Žinių identifikavimas. Siekiant identifikuoti žinias, būtina išsiaiškinti, kaip iš vidinių ar išorinių šaltinių įgyjamos žinios tampa atpažįstamos. Išorinių žinių identifikavimas yra

organizacijos žinių aplinkos analizė ir apibūdinimas. Organizacijos paprastai turi daug ir įvairių vidinių bei išorinių žinių duomenų ir informacijos. Tačiau dažnai tokie duomenys ir informacija nėra tinkamai užrašyti, saugomi ar tvarkomi. Ši aiškumo stoka gali lemti organizacijos veiklos neefektyvumą, netinkamų sprendimų priėmimą, darbo dubliavimąsi. Todėl efektyvus žinių valdymas turi užtikrinti pakankamą vidinį ir išorinį skaidrumą bei padėti individualiems darbuotojams rasti tai, ko jiems reikia.

Žinių igijimas. Organizacijos nemažai žinių gauna iš išorės šaltinių, todėl prieš įgyjant žinių reikia nuspręsti, kokios išorinių šaltinių žinios organizacijai yra reikalingos. Žinios dažniausiai įgyjamos bendraujant su klientais, tiekėjais, partneriais ar net konkurentais. Taip pat dažnai organizacijos tiesiog perka tas žinias, kurių negali sukurti pačios (pasitelkiant ekspertus, įsigyjant kitas, inovatyvias kompanijas). Pastarasis būdas yra gana brangus. Kita vertus, geros investicijos visuomet atsiperka keliariopai.

Žinių plėtojimas. Šis etapas glaudžiai susijęs su žinių igijimo etapu, jį papildantis. Žinių plėtojimo esmė – pagrindinį dėmesį skirti naujoms galimybėms, naujų produktų, geresnių idėjų ir efektyvesnių procesų generavimui. Organizacijai svarbių žinių gali atsirasti bet kuriame jos skyriuje. Žinių kaupimo bei plėtojimo procese paprastai dalyvauja visos organizacijos struktūrinės dalys ir žinios gali būti kaupiamos kiekvieno organizacijoje vykstančio proceso metu.

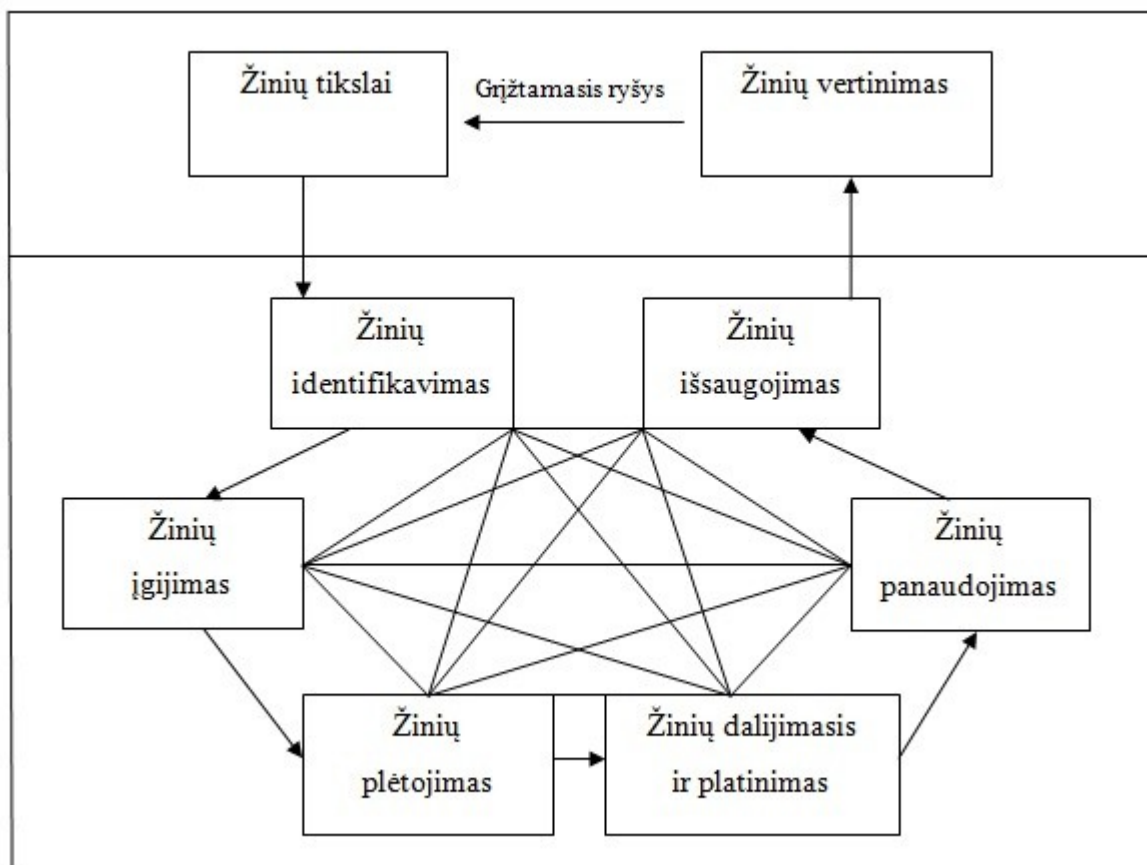
Žinių panaudojimas. Žinių vadybos esmė – užtikrinti, kad organizacijos turimos žinios būtų efektyviai panaudojamos jos labui. Šio etapo tikslas yra kuo efektyviau pritaikyti žinias organizacijos problemoms spręsti. Tačiau sėkmingas svarbių žinių identifikavimas ir pateikimas nėra savaime efektyvūs procesai, garantuojantys tinkamą žinių panaudojimą. Yra nemaži kliūčių, trukdančių efektyviai naudoti žinias organizacijos veikloje. Tai ypač pasireiškia siekiant sėkmingai panaudoti išorines žinias. Tokiu atveju būtini specialistai, kurie geba valdyti žinias ir jas paskirstyti reikiamiems organizacijos darbuotojams.

Žinių išsaugojimas. Šio etapo tikslas – apsaugoti žinias nuo galimo jų praradimo. Galbūt ne visos žinios ateityje bus reikalingos, tačiau, baigus vykdyti svarbius darbus, reikėtų išsaugoti jų metu sukurtas žinias, informaciją, patirtį. Žinių išsaugojimas dažnai priklauso nuo efektyvaus organizacijos turimų žinių saugojimo priemonių panaudojimo, taip pat būtina turėti patikimas žinių saugojimo ir atnaujinimo sistemas.

Žinių objektų parinkimas. Žinių objektai nusako žinių kaupimo kryptį. Žinių objektai dar įvardijami kaip žinių tikslai. Jie turėtų būti formuluojami organizacijos strateginiams, taktiniams, operatyviniams tikslas pasiekti.

Žinių įvertinimas. Tai esminis etapas, norint pamatuoti mokymosi ir kitų žinių kaupimo procesų pasisekimo ar nepasisekimo lygį. Vertinant paaiškėja, ar žinių objektai buvo tinkamai ir kokybiškai suformuluoti ir ar efektyviai buvo vykdoma žinių vadybos veikla.

Visi aptarti žinių vadybos procesai ir jų ryšys atspindi 6 paveiksle:



6 paveikslas. Žinių vadybos procesai [55]

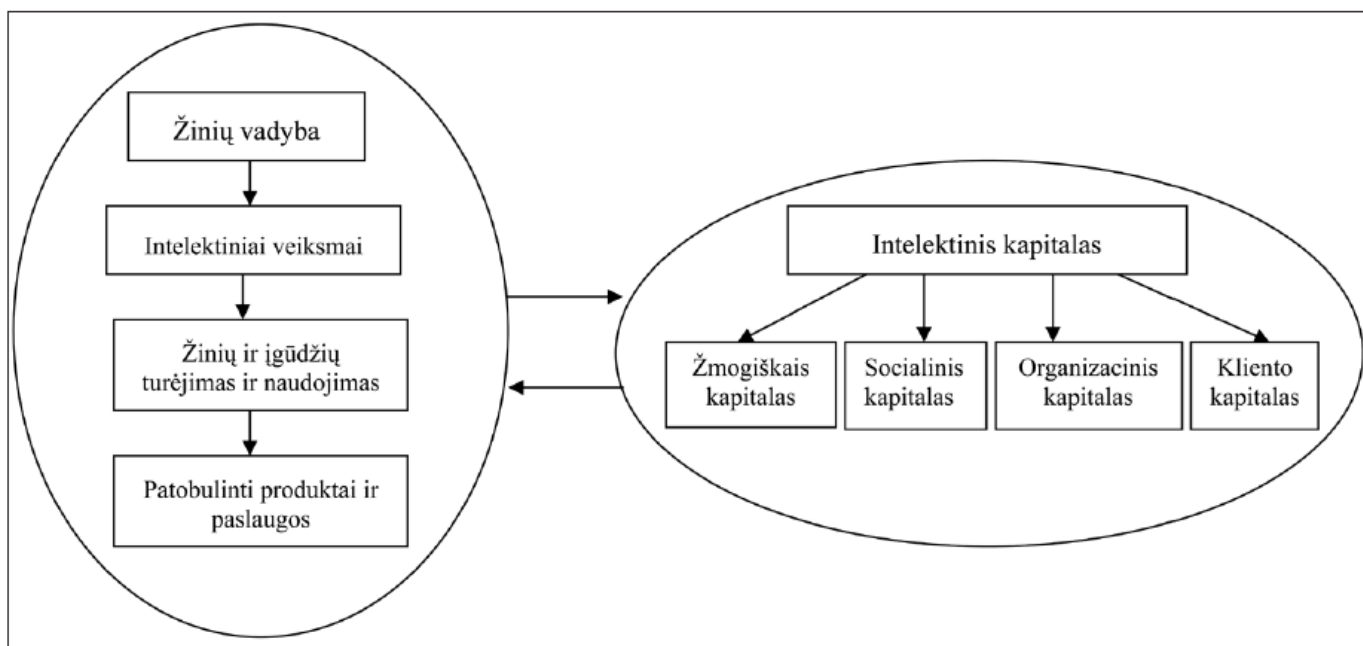
Paminėtini ir kitų autorių išskirti žinių valdymo procesai. M.W. McElroy, W. Bukowitz ir R. Williams žinių kūrimo ir integravimo procesai, anot autorių, yra susiję su organizacijos žiniomis, įsitikinimais, poreikiais, aplinka. M.W. McElroy parėžia tai, jog organizacinės žinios būna subjektyvios, kurios yra kaupiamos individų ir grupių mintyse, bei objektyvios žinios, kurios užfiksuotos tam tikrose išreikštose formose [3, 6, 22]. Pasak W. Bukowitz ir R. Williams, žinios susideda iš informacijos šaltinių, ryšių, informacinių technologijų, komunikacijos infrastruktūros, įgūdžių, proceso „žinau kaip“ (angl. *know-how*), aplinkos atsako ir kt. [22]. Pastarieji autoriai akcentuoja žinių vadybos diegimo į organizacijos valdymo proceso svarbą ir išskiria žinių vadybos etapus (žr. 4 priedą). I. Nonaka ir H. Takeuchi žinių vadybos procesus apibūdina per išreikštų ir neišreikštų žinių sąveiką (žinių konversija, žr. 5 priedą). Neišreikštos žinios turi būti formalizuotos, apibendrintos, kad taptų organizacijos turtu, kuriuo galėtų naudotis visi jos nariai [3, 6, 22]. K. Dalkir taip pat akcentuoja išreikštas ir neišreikštas žinias. Analizuodamas žinių valdymo procesus, autorius teigia, jog, norint žinias identifikuoti, pirmiausia reikia įvertinti išreikštų ir neišreikštų žinių sąsajas. Neišreikštų žinių identifikavimas gali vykti individualiu ir organizaciniu lygmenimis [22].

Taip pat svarbus ir kitų autorių (K. Wiig, C. Choo, A. Inkpen, A. Dinur ir kt.) indėlis nagrinėjant žinių vadybos, žinių sklaidos modelius.

Apibendrinat galima pastebėti, jog literatūroje sutinkama įvairių žinių vadybos procesų ir jų modelių. Vieni jų išsamesni, kiti paprastesni, tačiau jie visi yra svarbūs organizacijai. Žinių vadybos procesai užtikrina nenutrūkstamą žinių gyvavimo ciklą, taip pat turi įtakos vieni kitų vystymuisi, apima sritis, kuriose įmanomas aktyvus žinių valdymas.

1.3. Intelektinio kapitalo ir žinių vadybos sąsajos

Augantis susidomėjimas intelektiniu kapitalu sutapo su žinių ekonomikos, žinių visuomenės kūrimu, buvo pastebėta žinių ir įgūdžių turėjimo bei naudojimo svarba. Žinių panaudojimas reiškia, kad santykiai (socialinis kapitalas) ir procesai (struktūrinis kapitalas) yra labai svarbūs ir reikalingi žinių transformavimui į produktą ir paslaugą. Tai susiję su konversijos procesu – nuo žinių turėjimo (dažnai nurodomo kaip žmogiškasis kapitalas) link turimų žinių naudojimo (įvardijamo kaip intelektinis kapitalas) (7 paveikslas) [5].



7 paveikslas. Žinių vadybos ir intelektinio kapitalo konversija [5]

Žmogiškojo kapitalo teorijos atstovai G. Becker ir J. Mincer išvelgė šio neapčiuopiamo išteklių reikšmę [38]. Šiandien šis išteklius yra žinių visuomenės kūrimo pagrindas, esminis žinių ekonomikos vystymo elementas. Turimos žinios ir įgūdžiai panaudojami konkrečioje praktinėje veikloje, žmogiškasis kapitalas apibrėžiamas kaip žinių, įgūdžių, kompetencijos vertinimo matas, kurios įgyjamos mokantis (siekiant išsilavinimo, tobulinimosi), iš patirties, dirbant praktinį darbą. Žmogiškojo kapitalo teorija iš esmės pagrįsta ekonomine logika, siekiančia analizuoti individualius

sprendimus, susijusius su investavimu į didesnę vertę organizacijai teikiančias žinias ir įgūdžius [5, 67]. Organizacijos žinių kapitalas – tai jos darbuotojų turimos žinios ir įgūdžiai, naudojami produktams ar paslaugoms kurti. Jie atneša organizacijai materialinę naudą, užtikrina konkurencingumą. Tuo tarpu organizacija savo žinių darbuotojams taip pat atlygina už jų indėlį į produktų ir paslaugų kūrimo procesą. Galima teigti, jog žmogiškasis kapitalas užtikrina pajamų augimą ateityje, didina asmens produktyvumą. Socialiniu požiūriu žmogiškasis kapitalas apibrėžiamas kaip organizacijos darbuotojų tinklui būdingas ypatumas. Socialinis požiūris į žinių kūrimą bei įgūdžių vystymą parodo, kad individualaus lygio procesai negali būti suprasti neatsižvelgiant į jų socialinį kontekstą [5, 67]. Žinių kūrimui pasitelkiami organizaciniai arba tinkliniai santykiai, todėl žinias išlaiko ir patys individai, ir visas kolektyvas. Turimos žinios taip pat panaudojamos ir tų santykių kūrimui. Atitinkamos žinios ir patirtis padeda užmegzti bei palaikyti santykius su organizacijai svarbiais objektais – klientais, partneriais ir pan. – palaikyti ryšį tiek su vidinėmis, tiek ir su išorinėmis grupėmis (klientais ir kt.). Juos galima įvardinti kaip socialinę bendruomenę, kurios bendradarbiavimas padeda vystyti ne tik jai, bet ir visuomenei. Socialiniai santykiai yra formuojami ekonominių arba institucinių veikėjų inovacijoms ir konkurencingumui didinti, organizacijos identiškumui formuoti [5, 67]. Iš šių santykių organizacija tikisi geriausio: kad jos vardas būtų gerai žinomas, kad jos produktai ir paslaugos būtų geriausiai perkami, asocijuotųsi su kokybe, patikimumu ir pan.

Žinių vadybos tikslas – padidinti, atnaujinti, pasidalyti, patobulinti žmogiškąsias, struktūrines bei socialines žinias intelektualio kapitalo kūrimui. Analizuojant intelektualio kapitalo sąvoka žinių vadybos kontekste reikėtų paminėti K. Sveiby, kuris nurodė intelektualio kapitalo komponentus, atsižvelgdamas į organizacijos vidinę ir išorinę, informacinę ir žinių aplinką. Autorius taip pat pabrėžė, jog žinių vadyba – tai intelektualio kapitalo kūrimo priemonė [66].

Remiantis dažniausiai literatūros šaltiniuose sutinkama intelektualio kapitalo traktavimo koncepcija, kad intelektualinis kapitalas – tai trys sudedamosios dalys, susijusios su organizacijos žmonėmis, struktūromis, procesais bei organizacijos santykiais su išorine aplinka – klientų kapitalą [7 paveikslas, 5] laikysime santykių kapitalo sudedamąją dalimi. Organizacijos santykius palaiko ne tik su savo klientais, bet taip pat ir su tiekėjais, partneriais. Intelektualio kapitalo struktūrinės dalys tarpusavyje susijusios ir viena kitai daro įtaką. Organizacijos intelektualinis kapitalas – darbuotojai, žinios ir procesai – konkurencinio pranašumo išteklius [29]. Žinių vadyba skatina žmones susieti savo žinias, kuriant kaupimo, organizavimo, pasidalijimo aplinkas bei sistemas. Anot K. Wiig, žinių vadyba padeda sutelkti intelektualinį kapitalą [74]. Darbas su žmonėmis ir jų turimomis žiniomis, naudojantis organizacinėmis struktūromis, procesais, su išorine aplinka palaikančiais santykiais, veda link turimų žinių panaudojimo, kas lemia organizacijos vertės, konkurencingumo ir materialaus turto kūrimą. Žinios yra viena iš svarbiausių žmogiškojo kapitalo sudedamųjų dalių.

Anot R. Daugėlienės, būtent žinių kaupimo principu yra didinama žmogiškojo kapitalo vertė bei užtikrinama kokybė [23].

Žinių vadyba taip pat padeda tobulinti ir patį intelektinį kapitalą, plėsti jo galimybes ir didinti vertę. Individai, pasinaudodami savo turimomis žiniomis, įgūdžiais, patirtimi, kuria ir tobulina procesus, struktūras, santykius, kas užtikrina palankią žinių kūrimo, dalijimosi, sklaidos bei panaudojimo aplinką. O tai įgyvendinus, sukuriamas kokybiškas produktas. Todėl žinių vadyba suprantama kaip esminė veikla, padedanti įgyti, plėtoti ir išlaikyti organizacijos intelektinį kapitalą. Tai reiškia, kad sėkmingas intelektinio kapitalo valdymas yra glaudžiai susijęs su organizacijos žinių vadybos procesais [57].

Galima teigti, jog intelektinis kapitalas ir žinių vadyba yra glaudžiai susiję sritys. Intelektinis kapitalas apibrėžiamas kaip intelektinių išteklių – žinių – konvertavimas į vertę. Tuo tarpu struktūrinis ir santykių kapitalai svarbūs naudojant žinias – reikia mokėti, sugebėti ir žinoti, kaip, pasitelkiant šiuos kapitalus, panaudoti turimas žinias ir įgūdžius.

Apibendrinant galima teigti, jog žinių ekonomikos radimasis sąlygoja žinių vadybos atsiradimą ir integraciją į organizacijos veiklą. Darbuotojų turimos žinios tapo pagrindiniu veiksmu, nuo kurio priklauso organizacijos sėkmė ir konkurencingumas. Žinių vadyba taip pat turi didelę įtaką ir organizacijos intelektiniam kapitalui. Intelektinis kapitalas suvokiamas kaip trys sudedamosios dalys: žmogiškasis, struktūrinis ir santykių kapitalai, kur žmogiškasis kapitalas yra pagrindinis elementas. Šis elementas labiausiai sąlygoja struktūrinio ir santykių kapitalų kūrimą, plėtojimą, kas lemia ir intelektinio kapitalo vertę. Žinių vadyba taipogi turi įtakos intelektinio kapitalo didėjimui, kadangi ji nukreipta į žinių įgijimą, įgūdžių tobulinimą, t. y. į žmogiškojo kapitalo plėtrą. Pastebima intelektinio kapitalo ir žinių vadybos sietis. Todėl intelektinio kapitalo ir žinių vadybos konversija leidžia teigti, jog žinių vadyba yra orientuota į intelektinio kapitalo kūrimą, valdymą ir plėtrą. Intelektinio kapitalo valdymas gali būti suvokiamas kaip žinių vadybos dalis, nes, įgyvendinant žinių vadybos procesus, vyksta efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas, plėtojimas, kas lemia intelektinio kapitalo didėjimą. O tai taipogi įtakoja organizacijos vertę bei konkurencingumą.

2. ŽINIŲ INVESTICIJA KAIP SISTEMINIS PROCESAS

Žmogiškasis kapitalas yra svarbus planuojant sėkmingą bet kurios organizacijos plėtrą ir neatsiejamas įgyvendinat organizacijos veiklą. XXI amžiaus pradžioje mokymasis ir tobulinimasis tampa esminiu organizacijos išlikimo veiksnium. Lemiamą konkurencingumo prielaidą tampa aukštos kvalifikacijos darbo jėga. Išlaidos, susijusios su jos parengimu, sveikatos palaikymu, tinkamų darbo sąlygų užtikrinimu, darbo priemonių aprūpinimu, ekonomistų traktuojamos kaip ilgalaikės investicijos, būtinos organizacijų klestėjimui. Sėkminga organizacijos veikla ir plėtra vis labiau priklauso nuo investicijų į darbuotojų žinias, į intelektualio potencialo išsaugojimą bei plėtrą, t. y. į žmogiškąjį kapitalą [68].

Investuodamos į savo darbuotojus organizacijos siekia pakelti darbo našumą, sumažinti darbo laiko sąnaudas ir kartu užtikrinti savo konkurencingumą. Svarbus motyvas patiems individams investuoti į mokymąsi ir įgūdžių tobulinimą yra tas, kad žinios ir gebėjimai didina ne tik jų kvalifikaciją, bet ir galimą darbo užmokestį. Mokyti ir tobulėti suinteresuoti ne tik patys individai, bet ir organizacija turi būti pasiruošusi investuoti į jų parengimą. Tuomet ilginiui pasireiškia investicijos į žmogiškąjį kapitalą grąža: grąža darbuotojui ir pačiai organizacijai.

Siekiant plačiau suvokti žinių investiciją į žmogiškąjį kapitalą, svarbu ne tik apibrėžti šį procesą kaip kompetencijų plėtros priemonę, bet ir kaip tam tikrą sisteminių procesų, padedančių visapusiškai lavinti ir ugdyti organizacijos darbuotojus.

2.1. Žinių investicijos apibrėžtys

Dabartinėje visuomenėje tampa svarbi nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo sistema, orientuota į darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą [18]. Didėjanti darbuotojų kokybė kartu lemia ir organizacijos veiklos rezultato kokybę. Tokie darbuotojai, jų žinios ir gebėjimai labai vertinami, o prie darbuotojų žinių ir įgūdžių lavinimo prisidedanti organizacija užsitikrina konkurencingo produkto pateikimą į rinką.

Žmogiškojo kapitalo teoriją ir investicijas į žmogiškąjį kapitalą nagrinėjantys autoriai (G. Becker, T.H. Reus, ir G. L. Adams E. Chlivickas, Z. Tamašauskienė ir kt.) investicijas dažniausiai tiria kaip visumą žmogiškojo kapitalo sudedamosioms – išsilavinimui, tolimesniam mokumui(-uisi), tobulinimui(-uisi), požiūriui, sveikatos apsaugai, sąlygų palankiai darbinei veiklai sudarymui ir pan. Tačiau mažai kur kalbama apie žinių investicijas į žmogiškąjį kapitalą. Todėl remiantis mokslininkų darbais ir jų analize, pateikiamos žinių investicijos apibrėžtys.

G. Becker, kalbėdamas apie žmogiškąjį kapitalą, teigia, kad tai kapitalo rūšis, kuriai reikalingas išskirtinis dėmesys. Anot autoriaus, mokymas, kompiuterinio raštingumo kursai, išlaidos sveikatos priežiūrai, paskaitos apie vertybes taipogi yra kapitalas, kurį įgytų naujų žinių, įgūdžių pagrindu kuria pats individas [10]. G. Becker šį kapitalą įvardija kaip investicijas į žmogiškuosius išteklius, tačiau pabrėžia, jog mokymas ir ugdymas yra svarbiausios investicijos. Jos lemia didesnę uždarbį, gyvenimo kokybę, ekonominę gerovę. Apibendrinant mokslininko mintis, galima teigti, jog žinių investicija – tai pirmiausia mokymas, kuris yra žinių ir įgūdžių įgijimo pagrindas, ir tolimesnis jų lavinimas. Mokymas ir ugdymas didina žmogiškojo kapitalo galimybes, teikia vertę ir naudą ne tik žmogui, bet ir organizacijai.

T.H. Reus, A.L. Ranft, B.T. Lamont, ir G.L. Adams žinių investicijas grindžia atsirandančio žinių trūkumo pašalinimu. Anot mokslininkų, žinios egzistuoja ir pačioje organizacijoje ir už jos ribų. Dėl to, jog organizacijos susiduria su išorinės aplinkos sąlygojamu neapibrėžtumu ir problemomis, atliekant užduotis, jos privalo investuoti į žinių įsigijimą ir taip pat užtikrinti nuolatinį dalijimąsi jomis. Šios investicijos naudingos ne tik tuo, jog padeda naudoti jau turimas žinias, bet taip pat prisideda ir prie naujų žinių kūrimo [58]. Todėl, remiantis autorių nuomone, galima teigti, jog žinių investicija – tai esančio žinių trūkumo šalinimas.

Pasak E. Chlivicko ir P. Papšienės, organizacijos tikslams pasiekti reikalingos racionalios investicijos, kad kuo labiau būtų atskleidžiami darbuotojų gebėjimai ir galybės. Darbuotojų tobulėjimas suprantamas ne tik kaip jų įgūdžių ir žinių didinimas, bet ir kaip darbuotojo požiūrio į darbą pasikeitimas organizacijai naudinga linkme [18]. Šias racionalias investicijas būtų galima traktuoti kaip žinių investicijas, kadangi organizacija savo darbuotojams suteikia galimybę plėsti ir ugdyti savo kompetencijas tuo parodydama, kad darbuotojas yra jai reikalingas ir kad bendras tikslo siekimas patenkina abipusius poreikius.

Tokios charakteristikos kaip žinios, meistriškumas, ypatybės daro įtaką individo gebėjimams ir lemia darbo našumo didėjimą. Išlaidos, skirtos gebėjimų lygio kėlimui ir kartu didinančios darbo našumą, vadinamos investicijomis į žmogų [8]. Tačiau šias investicijas galima vadinti žinių investicija, kadangi jos skirtos intelektiniams ištekliams plėsti ir darbo efektyvumui užtikrinti.

Darbo našumo didėjimas ir kokybiški darbo rezultatai organizacijoje gali būti pasiekti investuojant į darbuotojų mokymus, sveikatingumą ir kitas žmogiškojo kapitalo formas. Investicijos į darbuotojų žmogiškąjį kapitalą šiuolaikinės ekonomikos sąlygomis pasireiškia kaip pagrindinis veiksnys, didinantis darbuotojų kvalifikaciją ir gebėjimus, kartu jų darbo našumą [68]. Galima teigti, kad pagerėjus darbuotojų žinių ir įgūdžių kokybei, kartu padidės ir organizacijos kuriamų produktų bei paslaugų kokybė. Kvalifikacijos kėlimas didina darbuotojų produktyvumą, nuo kurio priklauso ne tik sukurtų produktų ir paslaugų vertė, bet ir darbuotojo darbo užmokestis.

Indėliu į žmogiškąjį kapitalą laikoma investicija, kai organizacija investuoja į mokymą ir lavinimą, taip pat ir technologijas, suteikiančius konkurencinį pranašumą. Tokios investicijos ypač vertingos [18]. Kai kurie mokslininkai pabrėžia, kad gilinant ir ugdant darbuotojų žinias taip pat reikia investicijų ir technologijoms. Norėdamos efektyvių darbo rezultatų, organizacijos turi taikyti šiuolaikines technologijas, kurios palengvina ir paspartina organizacijos veiklos procesus. Kad darbuotojai gebėtų su jomis dirbti, dažnai reikalingi ne tik pagrindiniai kompiuterinio raštingumo kursai, bet ir išsamesnis susipažinimas su technologijų specifika.

Galima pastebėti, jog daugelis žinių investiciją suvokia kaip mokymą, kuris traktuojamas kaip kompetencijų plėtra, kvalifikacijos kėlimas, kuriuos sąlygoja kompetencijų, patirties įgijimas, nuolatinis jų tobulinimas ir plėtra.

Anot E. Stanciko, darbuotojų mokymas ir tobulėjimas yra kiekviena pastanga tobulinti esamus ir būsimus sugebėjimus, didinant galimybes dirbti tam tikrą darbą. Tai dažniausiai pasiekama keičiant darbuotojų požiūrį, tobulinant jų turimus įgūdžius bei padedant įgyti reikiamų žinių [63]. Mokymas ir tobulėjimas pagerina darbuotojų sugebėjimus, kas yra labai svarbu gaminant ir teikiant aukštos kokybės prekes ir paslaugas. Autorius taip pat teigia, jog darbuotojų mokymas ir tobulėjimas – tai ne tik darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ar naujų žinių įgijimas. Tai turėtų būti viena iš strateginių organizacijos nuostatų, kai darbuotojų gebėjimai ugdomi adekvačiai organizacijos tikslams, kai kiek įmanoma plačiau atskleidžiami individualūs jų sugebėjimai ir potencialios galimybės [63]. Todėl tokį mokymą ir tobulėjimą galima traktuoti kaip žinių investiciją į žmogiškąjį kapitalą, kuri taip pat turi būti organizacijos strategijos dalis. Darbuotojų mokymas ir tobulėjimas turi būti reguliarūs ir tęstis visą darbingo gyvenimo periodą.

Apibendrinant galima teigti, kad žinių investicija į žmogiškąjį kapitalą – tai organizacijos žmogiškųjų išteklių plėtojimas mokantis, tobulinantis, kai įgyjamos naujos žinios, ugdomi ir lavinami gebėjimai, kas lemia kompetencijų plėtrą, kvalifikacijos kėlimą, naujų žinių kūrimą.

Siekiant žinių investiciją atskleisti kaip sisteminių organizacijoje vykstantį procesą, būtina suprasti, kuo šis procesas pasižymi.

2.2. Sisteminiis žinių investicijos procesas

Besikeičiančios aplinkos sąlygomis organizacijos didelį dėmesį turi skirti žmogiškojo kapitalo plėtrai ir tobulinimui. Šio proceso įgyvendinimas turi būti suderintas su organizacijos tikslais, įtrauktas į organizacijos strateginius nuostatus ir turi vykti nuolat. Kintanti aplinka organizacijoms dažnai diktuoja prisitaikymo prie jos sąlygas, todėl organizacija turi būti pasiruošusi priimti naujus iššūkius.

Nuosekliai plėtoti ir tobulinti žmogiškąjį kapitalą organizacijoje padeda įgyvendinamas sisteminis žinių investicijos procesas. Tačiau tik esant teigiamam požiūriui į žinių investiciją visais valdymo lygiais, galima sukurti vieningą žmogiškojo kapitalo mokymo ir tobulinimo sistemą. Dabartiniu žmogiškųjų išteklių plėtros požiūriu, organizacijos strategija ir žmogiškojo kapitalo strategija turi sudaryti nedalomą visumą, nes žmonės yra lemiamas organizacijos klestėjimo veiksnys [18]. Organizacijos strateginiai tikslai turi būti suderinti su išorine aplinka, todėl būtina atsižvelgti ir į žmogiškojo kapitalo prisitaikymo prie kintančios aplinkos sąlygų galimybes. Besikeičiančioje aplinkoje organizacijai išlikti padės tik gebantys prisitaikyti ir lankstūs darbuotojai. Todėl žinių investicijos į žmogiškąjį kapitalą turi būti reguliuojamos atsižvelgiant į organizacijos strateginius tikslus, žmogiškąjį kapitalą susiejant su aplinka.

Žmogiškasis kapitalas kiekvienai organizacijai yra jos išteklių potencialo komponentas, leidžiantis realizuoti ir valdyti veiklą [70]. Įgyvendinant organizacijos tikslus, turi būti skiriamos racionalios investicijos, kad kuo labiau būtų atskleidžiami darbuotojų gebėjimai ir galimybės [18]. Todėl žmogiškųjų išteklių tobulinimo koncepcija turi būti siejama su organizacijos veiklos nuostatomis. Žinių investicija suprantama ne tik kaip kompetencijų didinimas, bet ir kaip darbuotojo požiūrio į darbą keitimas, darbuotojo asmeninių nuostatų keitimas organizacijai naudinga linkme. Žinių investicija taip pat sąlygoja darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu. Todėl siekiant gerų veiklos rezultatų, šios nuostatos būtinos kiekvienai organizacijai.

Žinių investicija taip pat vertinama kaip kompetencijų plėtros procesas. Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vystymas mokantis – tai galimybė didinti veiklos produktyvumą ir užtikrinti ilgalaikį verslo pelningumą. Galima išskirti šiuos pagrindinius mokymo etapus (8 paveikslas):



8 paveikslas. Pagrindiniai mokymo etapai [53]

1. Pirmiausia nustatomi ir išanalizuojami poreikiai – kokių žinių ar įgūdžių trūksta. Tai galima padaryti atliekant darbuotojų atestacijas, testus, užduotis, vertinant veiklos rezultatus. Remiantis tuo, iškeliami mokymo programų tikslai ir nustatomi būdai jiems pasiekti. Mokymo tikslas yra labai svarbus, nes jis apibrėžia mokymo programų turinį. Toliau numatomi mokymo rezultatai, t.y. numatoma, kokių kompetencijų darbuotojai įgys, kaip pagerės jų darbas ir darbo rezultatas. Taip pat labai svarbi darbuotojų motyvacija mokytis – vidinis poreikis tobulėti ir siekti naujų žinių bei gebėjimų. Mokymo poreikių tyrimai padeda išaiškinti ir motyvacijos problemas;
2. Išanalizavus mokymo poreikius ir numačius tikslus, rengiama mokymo programa. Kiekvienam probleminiam atvejui rengiama ir pritaikoma konkreti mokymo programa, atitinkanti pirmame etape išanalizuotus poreikius. Nepaisant mokymo programų tipo, tikslas išlieka tas pats: didinti žmogiškųjų išteklių efektyvumą, skatinti profesinį tobulėjimą ir taip prisidėti prie efektyvios organizacijos veiklos;
3. Mokymai gali būti organizuojami arba organizacijos viduje, arba už jos ribų (viešbučių konferencijų salės, išvykos ir pan.). Sudaromos tam tikros sąlygos, parenkamos atitinkamos priemonės. Organizacijos, turėdamos žmogiškųjų išteklių padalinius, gali pačios organizuoti ir rengti mokymus arba kreiptis į šia veikla užsiimančias įmones;
4. Įgyvendinamas pasirinktas mokymo programos tipas: teoriniai, praktiniai kursai, kurių metu besimokydamas individas įgyja žinių bei įgūdžių, kelia kvalifikaciją, plėtoja kompetencijas;
5. Siekiant nustatyti, ar mokymai buvo naudingi, atliekamas mokymo efektyvumo vertinimas: kaip įgytos teorinės ir praktinės žinios pritaikomos darbinėje veikloje, kaip pasikeičia darbo rezultatas, siūlomos rekomendacijos, ką reikėtų tobulinti ar keisti įgyvendinant mokymo etapus. Grįžtamas ryšys yra labai svarbus, kad ateityje būtų išvengta klaidų ir netikslumų.

Apibendrinant galima teigti, jog žinių investicija suvokiama ne tik kaip profesinių žinių ir įgūdžių plėtojimas, bet ir kaip visapusiškas darbuotojo lavinimas, ugdymas: požiūrio į darbą keitimas, motyvacija gerai dirbti, lojalumas organizacijai ir pan. Taip pat pabrėžtina, jog žinių investicija – tai nuolatinis procesas, kai žmogiškojo kapitalo plėtra ir tobulinimas adekvačiai siejami su organizacijos strategija, organizacijos tikslų įgyvendinimu. Todėl siekiant suprasti žinių investiciją kaip nuoseklų, sisteminių procesą, būtina atskirus elementus integruoti į bendrą sistemą.

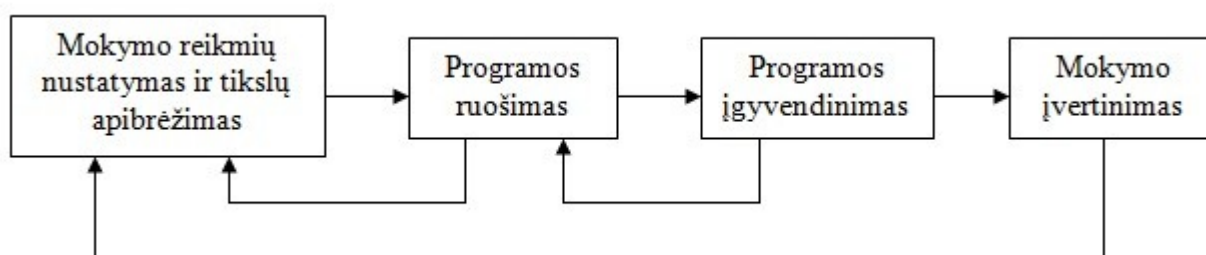
Organizacijų veikloje dažnai pasitelkiami įvairūs modeliai. Vieni jų labiau akcentuoja žinių investiciją kaip kompetencijų plėtros priemonę ir jau taikomi praktinėje veikloje, tuo tarpu kiti – dar tik teoriniame lygmenyje, leidžiantys į žinių investiciją pažvelgti plačiau.

2.3. Žinių investicijos modeliai

Žmogiškųjų išteklių plėtra ir tobulinimas dažniai vyksta organizuojant mokymus. Mokymų metu įgytos žinios, tobulinami įgūdžiai sąlygoja kompetencijų plėtrą, kvalifikacijos kėlimą, naujų žinių kūrimą. Efektyviems mokymams organizuoti autoriai išskiria darbuotojų mokymo, žinių investicijos modelius.

Vienas iš plačiau žinomų modelių yra sisteminis mokymo modelis. Jį taikant kreipiamas dėmesys į išlaidų, skirtų mokymams, efektyvumą. Todėl pirmiausia siekiama identifikuoti mokymo poreikį, apibrėžiami tikslai, parengiamos ir įgyvendinamos mokymo programos, įvertinami gauti rezultatai bei palyginami su nustatytais tikslais.

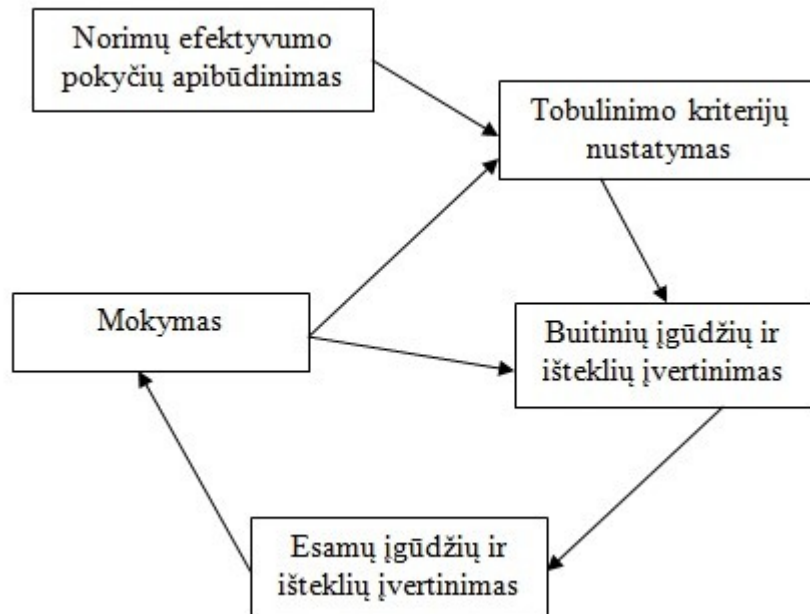
Patobulintame sisteminio mokymo modelyje (9 paveikslas) vertinimas išplečiamas visomis mokymo fazėmis. Tuomet vertinimas mokymo organizatoriams teikia naudingą informaciją, suteikia grįžtamojo ryšio galimybę, kas leidžia keisti ir tobulinti įvykius per visą mokymo procesą [63].



9 paveikslas. Patobulintas sisteminio mokymo modelis [63]

Tačiau šis modelis turi ir trūkumų. Jį gana sunku pritaikyti, organizacijų vadovai palieka visą mokymo veiklą mokymo organizatoriams arba personalo skyriams, todėl išsiskiria mokymo ir organizacijos politikos. Taip pat mokymasis daugiausia priklauso nuo organizacijos biudžeto, požiūrio, kultūros, darbo klimato. Tačiau kai kurių autorių teigimu (B.J. Miner, C.P. Donald) sisteminis mokymo modelis padeda profesionaliai atlikti darbuotojų mokymą bei sudaro galimybes paprastai paaiškinti ir parinkti mokymo programas [63]. Autoriai taip pat teigia, jog šis modelis neišbaigtas ir neatitinka realybės, nes nėra pakankamai gerai pritaikytas prie greitai kintančios aplinkos sąlygų.

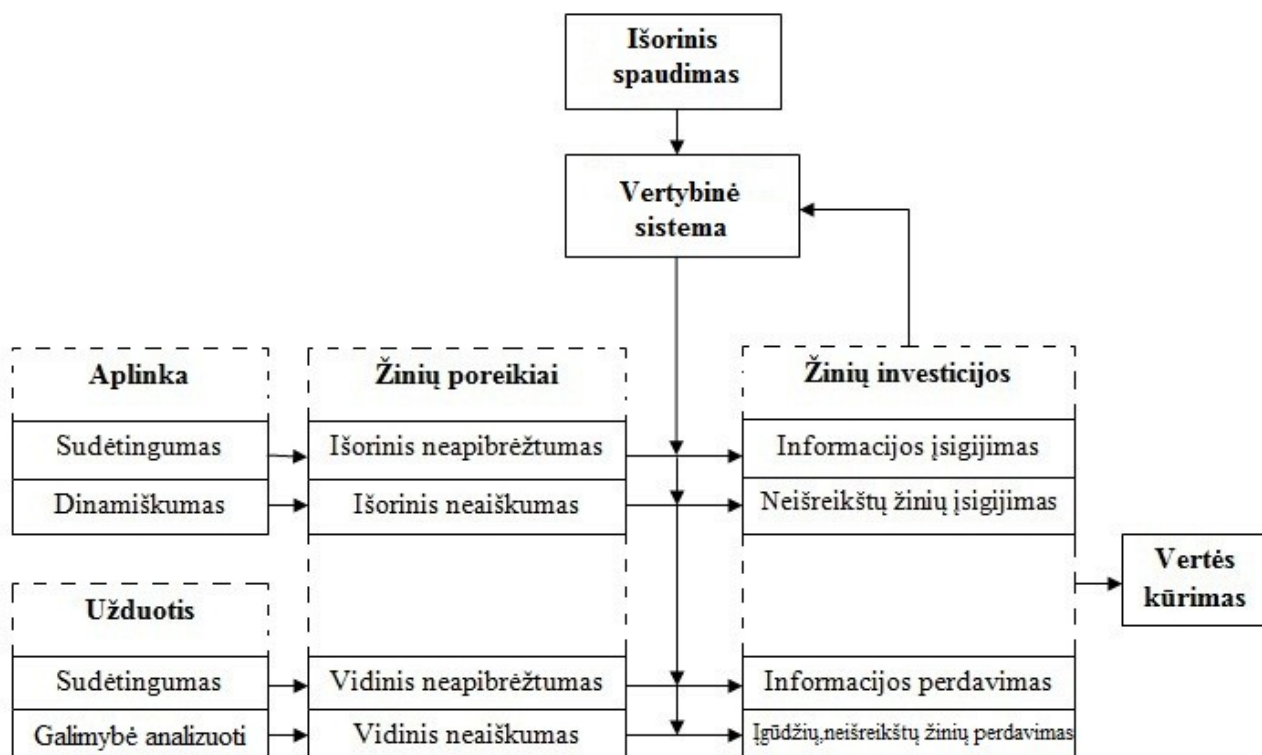
Kitų autorių teigimu (Sch.S. Randall ir kt.) prie kintančios aplinkos labiau pritaikytas sugebėjimų modelis (10 paveikslas), kur darbuotojų darbas yra sujungiamas su verslo tikslais ir tai yra valdoma darbo vadybos sistema.



10 paveikslas. Mokymo ir tobulėjimo sugebėjimų modelis [63]

Taikant šį modelį yra sudaromas darbo atlikimo ir jo tobulėjimo planas, kuris apima mokymo reikmių identifikavimą ir numatymą, kaip tas reikmes patenkinti. Priešingai nei sisteminis modelis, šis modelis reikalauja vadybininkų ištraukimo į mokymo analizę, todėl jie prisiima didesnę atsakomybę už darbuotojų mokymo ir tobulėjimo organizavimą. Tai reiškia, jog pasiekama žymesnių organizacijos pokyčių. Tačiau šį modelį patys darbuotojai dažnai vertina skeptiškai [63].

Autoriai T.H. Reus, A.L. Ranft, B.T. Lamont, ir G.L. Adams, remdamiesi keliomis prielaidomis, sudarė teorinį žinių investicijų modelį (11 paveikslas) [58]. Tai vienas naujausių mokslinėje literatūroje sutinkamų žinių investicijos modelių. Pirmoji prielaida paremta požiūriu, jog žinios, kurios buvo sukurtos įgijus informaciją ir panaudojant neišreikštas žinias, tai raktas į organizacijos vertę kūrimą. Taigi, čia žinios traktuojamos kaip potencialus išteklius, kurio kūrimas ir naudojimas labai prisideda prie organizacijos vertės kūrimo. Antroji prielaida, pasak autorių, pagrįsta organizacijos kaip atviros sistemos požiūriu. Organizacija kaip atvira sistema veikia jai poveikį darančioje aplinkoje. Norėdama išlikti ir būti konkurencinga, organizacija privalo prisitaikyti prie kintančios aplinkos sąlygų. Todėl dažnai susiduriama su žinių trūkumu, kaip tai padaryti, nesaugumu, netikrumu dėl savo ateities, dėl išlikimo. Toks neapibrėžtumas sąlygoja, kad trūksta informacijos ir žinių užduočių atlikimui, neleidžia objektyviai įvertinti esamos situacijos.



11 paveikslas. Teorinis žinių investicijų modelis [58]

Autoriai mano, jog žinių investicijas labiausiai lemia atsirandantis žinių trūkumas. Todėl, analizuojant žinių investicijų modelį, pirmiausia reikia nustatyti, iš kur jis kyla.

Organizacijos priklauso nuo aplinkos teikiamų išteklių ir, kaip atviros sistemos, susiduria su būtinumu prisitaikyti prie aplinkos. Organizacijos, siekdamos išlikti ir ištvirtinti rinkoje, privalo reaguoti ir veikti atsižvelgdamos į išorinės aplinkos informacinius išteklius. Tai padaryti nėra lengva, todėl dažnai susiduriama su žinių trūkumu. Vis dinamiškesnė aplinka ir sudėtingos rinkos sąlygos skatina organizacijas investuoti žinias. Todėl organizacija, norėdama prisitaikyti prie aplinkos kismo bei išlikti konkurencinga turi nuolat papildyti ir atnaujinti savo turimas žinias.

Autoriai siūlo organizaciją supančią aplinką traktuoti kaip sudėtingą (angl. *complexity*) ir dinamišką (angl. *dynamism*). Sudėtingumą galima apibrėžti kaip organizacijos aplinkos elementų skaičių, į kuriuos reikia atsižvelgti priimant sprendimus. Iš vienos pusės aplinka charakterizuojama kaip keli elementai (elementais traktuojami vartotojai, klientai, tiekėjai, konkurentai, partneriai, ir kt.), kurie vienas į kitą yra labai panašūs. Iš išorės kylantis neapibrėžtumas (angl. *external uncertainty*) nėra didelis, kadangi informaciją apie šiuos aplinkos elementus galima gauti gana greitai. Iš kitos pusės – tai daugelio skirtingų, tačiau kartu ir vienas su kitų susijusių elementų visuma. Todėl akivaizdu, kad labiau stokojama informacijos apie šią visumą sudarančius elementus. Galima teigti, jog kuo sudėtingesnė aplinka, t. y. organizacija yra susijusi su nemaža dalimi ją supančios aplinkos elementų, tuo jai reikia daugiau žinių, siekiant prisitaikyti prie šios aplinkos sąlygų ir pasikeitimų. Tuo tarpu aplinkos dinamiškumą galima nusakyti kaip nuolatinius pokyčius organizacijos išorinėje aplinkoje, kurie gali būti nuspėjami arba priešingai, organizacijai suteikti

neaiškumą (angl. *external equivocality*). Jeigu stabilioje aplinkoje pokyčiai vyksta lėtai ir yra nuspėjami, tuo tarpu dinamiškoje aplinkoje galimi netikėti pokyčiai. Galima teigti, jog kuo dinamiškesnė aplinka, su kuria organizacija sąveikauja, tuo neaiškesnė organizacijos ateitis, t. y. ar ji sugebės išlikti ir prisitaikyti prie nuolatinio aplinkos kismo.

Remiantis žiniomis grįstu požiūriu, organizacija gali būti įvardijama kaip informacijos ir įgūdžių, gebėjimų (žinoti kaip, mokėti atlikti) (angl. *know-how*) rinkinys, kuris reikalingas užduočių atlikimui. Šios užduotys – tai organizacijoje vykstantys procesai ir kurių rezultatas yra pagamintas produktas ar teikiama paslauga. Sudėtingesnės (angl. *complexity*) užduotys apima paprastesnes, o pastarųjų skaičiaus augimas sąlygoja atsirandančius ryšius tarp užduočių. Darbas tampa sudėtingesnis, atsiranda neapibrėžtumas (angl. *internal uncertainty*), nežinojimas, kaip spręsti susidariusias problemas. Todėl esant žinių trūkumui, darbuotojams sunku priimti tinkamus sprendimus. Užduočių įvairovė ir sudėtingumas taipogi reikalauja tam tikrų žinių, kurių nebuvimas lemia pasimetimą, neaiškumą (angl. *internal equivocality*), kas sąlygoja darbuotojų gebėjimą analizuoti (angl. *analyzability*), vertinti. Galima teigti, jog žinių trūkumas darbuotojams neleidžia priimti tinkamų sprendimų, apsunkina užduočių analizės procesą. Kompetencijų stoka darbuotojui trukdo efektyviai dirbti, o tai lemia ir organizacijos veiklos rezultatų prastą kokybę.

Įvertinus žinių poreikio mastą, reikia nuspręsti, kokių žinių labiausiai reikia ir kaip jų būtų galima įgyti. Pasak mokslininkų, kad yra dvi pagrindinės žinių investicijų galimybės: investicija į žinių įgijimą ir investicija į žinių perdavimą.

Autoriai teigia, jog žinių poreikiai yra pagrindinis žinių investiciją lemiantis veiksnys. Žinių investiciją jie traktuoja kaip informacijos (investicijos į informacijos paieškos sistemas, duomenų bazes) (angl. *information acquisition*) ir įgūdžių, gebėjimų įgijimą (investicijos į gebėjimų įsisavinimą, į mokslinius tyrimus ir jų plėtrą, įgytos kompetencijos, mokymai) (angl. *know-how*). Aplinkos, kurioje organizacija veikia, nepastovumas sąlygoja reikiamos informacijos įsigijimą, o tam tikros žinios reikalingos tos informacijos įsisavinimui. Dėmesį reikia skirti toms veikloms (specialūs tyrimai) ir sistemoms, kurios iš išorinės aplinkos padeda gauti tam tikrą informaciją, kuri vėliau transformuojasi į žinias. Tačiau dažnai vien tik informacijos nepakanka, būtini gebėjimai, patirtis, kaip reikia spręsti kilusias problemas, atlikti užduotis. Galima teigti, jog efektyviam darbui reikalinga informacija, įgūdžiai, patirtis, taip pat palankios sąlygos ir galimybės gauti reikalingą informaciją ir ją tinkamai panaudoti. Atitinkamos sąlygos būtinos dalijantis žiniomis ir skleidžiant jas organizacijos viduje tarp organizacijos darbuotojų. Reikalingos ryšio palaikymo, informacijos perdavimo sistemos, duomenų bazės ir kitos priemonės. Šioms priemonėms valdyti taipogi reikalingos tam tikros žinios. Autoriai pažymi, kad informacijos, neišreikštų žinių, patirties perdavimui svarbūs yra vidiniai socialiniai tinklai, mokymo programos, darbuotojų kaita padaliniuose, taip pat tam palanki kultūra ir aplinka. Apibendrinant galima teigti, jog tiek pat

svarbus yra ir žinių, įgūdžių, patirties įgijimas, ir jų perdavimas, ir tam naudojamos atitinkamos priemonės (tyrimai, informacijos perdavimo sistemos).

Žinių investicijai taip pat reikšmingi yra organizacinė kultūra, vertybės, įsitikinimai. Palanki organizacinė kultūra ir struktūra padeda žinias greičiau perduoti, jomis dalytis, darbuotojų bendradarbiavimas užtikrina neišreikštų žinių sklaidą. Ši organizacijos kultūrinį, struktūrinį, vertybinį pagrindą autoriai traktuoja kaip tam tikrą sistemą (angl. *Interpretive scheme*), kuria remiantis identifikuojami žinių poreikiai bei įgyjamos tam tikros žinios ir kuri taip pat įtakoja efektyvų dalijimąsi žiniomis, jų pritaikymą. Ši sistema, kurią galima traktuoti kaip vertybinę sistemą, sukurta jau anksčiau įgytų žinių, vertybių, nuostatų pagrindu. Tačiau ši organizacijos vertybinė sistema gali būti veikiamą išorinių veiksnių, jų spaudimo (angl. *Institutional pressures*), kas gali lemti organizacijos vertybių, įsitikinimų, neatitinkančių sprendimų priėmimą ir netgi vertybinės sistemos pamatų išjudinimą. Stipri organizacijos vertybinė sistema ne tik lemia tam tikrus žinių ir įgūdžių poreikius, bet taip pat užtikrina efektyvų ir kryptingą žinių panaudojimą, naujų žinių ir vertės kūrimą.

Apibendrinant galima teigti, jog žinių ir įgūdžių poreikius labiau sąlygoja išorinės aplinkos pokyčiai. Tuo tarpu žinių ir įgūdžių dalijimąsi ir panaudojimą labiau lemia vidinės aplinkos elementai: organizacinė kultūra, informacijos perdavimo sistemos ir kitos priemonės. Išsiaiškinus, kokių žinių ir įgūdžių trūksta, galima spręsti, kokiais būdais jų būtų galima įgyti.

2.4. Žinių investicijos formos

Praktikoje taikomi įvairūs žinių investicijos būdai, kuriuos organizacija pasirenka atsižvelgdama į žinių poreikį. Mokymai yra viena pagrindinių žinių investicijos į organizacijos darbuotojus forma.

D.A. Olaniyan ir L.B. Ojo išskiria šiuos personalo mokymo metodus:

- Profesinis mokymasis/treniravimasis (angl. *on the Job Training/Coaching*). Formalus mokymas darbo vietoje, kai per tikrą laiką darbuotojas įgyja žinių ir patirties;
- Supažindinimas/orientacija (angl. *Induction/Orientation*). Skirta naujiems organizacijos darbuotojams, siekiant juos supažindinti su bendrais reikalavimais, normomis, vertybėmis, etika, taisyklėmis ir nurodymais;
- Mokymasis (angl. *Apprenticeship*). Tai metodas, kai nekvalifikuotas darbininkas pavaduoja kvalifikuotą darbuotoją;
- Demonstravimas (angl. *Demonstration*). Mokymas pagal pavyzdį, kai rodoma, kaip reikia atlikti darbą;

- Įvadiniai apmokymai (angl. *Vestibule*). Atliekamas gamybinis procesas, siekiant perduoti įgūdžius bei technologijas. Įgyjami praktiniai ir specializuoti įgūdžiai;
- Formalusis mokymas (angl. *Formal Training*). Teorinis ir praktinis mokymo procesas, kuris gali vykti pačioje organizacijoje ar už jos ribų. Kai mokymai atliekami organizacijoje, tai vadinama „vidiniu mokymu“. Mokymai, vykstantys ne organizacijoje, atliekami tam tikrose vietose: universitetuose, institutuose ir pan. [48].

D.A. Olaniyan ir L.B. Ojo taip pat išskyrė tris kompetencijų plėtros metodus:

- Postudijinis (angl. *Under-study*). Naudingas tolimesniam karjeros planavimui. Pakeitus darbą ar pareigas įgytos naujos žinios padeda greičiau prisitaikyti ir efektyviai dirbti;
- Keitimasis darbu (angl. *Job-rotation*). Darbuotojai turi susipažinti su organizacijoje atliekamų veiklų specifikacija, kad įgytų kompetencijų visose darbo srityse;
- Tobulinimasis, saviugda (angl. *Self-development/Self-assessment*). Savęs, savo galimybių, stipriųjų pusių, trūkumų įvertinimas ir turimų žinių bei gebėjimų plėtojimas [48].

Įvairiuose šaltiniuose taipogi išskiriami įvairūs žinių investicijos būdai:

- Seminarai (atvirieji, uždarieji, praktiniai, probleminiai);
- Kvalifikacijos kėlimo, profesiniai kursai;
- Konferencijos;
- Teminiai pranešimai;
- Mokymai:
 - „Išvažiuojamieji“ mokymai – kai mokymai organizuojami organizacijos darbuotojų komandai arba skirtingų organizacijų to paties lygmens darbuotojams pritaikytoje vietoje. Jie pasirenkami atsižvelgiant į tai, kokių mokymo(-si) tikslų siekiama;
 - Vidiniai mokymai – mokymo forma, lavinanti darbuotojų įgūdžius, gilinti žinias bei motyvuojanti efektyvesniam darbui. Mokymo programos sudaromos remiantis konkrečios įmonės veiklos specifiką ir realiu mokymo poreikiu;
 - Atvirieji mokymai;
- Stažuotės, edukacinės išvykos;
- Studijos aukštosiose mokyklose;

- Mokymasis darbo vietoje – darbas konkrečioje įmonėje yra tiesiogiai susijęs su nuolatiniu tobulėjimu bei mokymusi;
- Įgūdžių lavinimo treniruotės (video treniruotės, praktinės užduotys), savianalizė, grupiniai darbai, diskusijos ir kt.
- Savarankiško mokymosi instrumentai – praktinės žinių atmintinės, mokomieji CD/DVD kompaktai, universalūs vadovavimo gidai bei kitos priemonės, kurios padeda lavinti konkrečios srities įgūdžius, giliau suvokti reikiamą informaciją [10, 26, 45, 69].

Apibendrinant galima teigti, jog mokymai, seminarai ir kitos kompetencijos plėtros formos gali būti vykdomos ir organizacijos viduje, ir už jos ribų. Atsižvelgdama į savo poreikius ir galimybes, organizacija gali pati organizuoti ir rengti mokymus arba kreiptis į šia veikla užsiimančias įmones.

Žinių investicijos procese svarbiausią vaidmenį atlieka darbuotojai. Kvalifikuoti ir kompetentingi darbuotojai efektyviau dirba, yra lankstūs, kūrybingi, išradingi. Šiandien šie darbuotojai dažnai vadinami žinių darbuotojais.

2.5. Žinių darbuotojai

P. Drucker, vienas pirmųjų žinių vadybos tyrėjų, pavartojo ir išnagrinėjo „žinių darbuotojo“ terminą. Šiandien šis terminas papalitęs kalbant apie darbuotojus, kurie dirba žiniomis grįstuose sektoriuose, turi specifinių žinių bei kompetencijų, kurių efektyvus panaudojimas užtikrina kokybišką organizacijos veiklos rezultatą.

Žinių darbuotojus galima apibrėžti kaip darbuotojus, kuriančius vertę apdorojant informaciją, kuriant bei naudojant žinias. Šie darbuotojai atlieka funkcijas, kurioms būtini aukšto lygio gebėjimai, vykdo užduočių kompleksus, susijusius su informacijos kūrimu ir apdorojimu. Pasak R. Gudausko, gebėjimas kurti ir veiksmingai naudoti informaciją yra esminis šių darbuotojų gebėjimas [29]. C. Despres ir J. Hiltrop teigia, jog žinių darbuotojai save labiau identifikuoja su profesija, nei organizacija, kurioje dirba, jų įgūdžiai turi būti nuolat atnaujinami ir yra itin svarbūs organizacijos sėkmingam funkcionavimui [20]. Autoriai mano, jog žinių darbuotojai – nauja, niekad anksčiau neegzistavusi, darbuotojų grupė ir, pasak jų, tai toks darbuotojų tipas, kurio atsiradimą sąlygojo žinių ekonomikos atsiradimas. Tam pritaria ir P. Drucker, kuris teigia, kad tai lėmė darbas ir darbo jėga, visuomenė ir politika, kurie per XX a. paskutinįjį dešimtmetį tiek kokybiškai, tiek kiekybiškai tapo kitokie, nei buvo bet kuriuo kitu istorijos periodu. Šios darbuotojų grupės atsiradimą taip pat sąlygojo perėjimas nuo gėrybes kuriančios ekonomikos link žinias kuriančios ekonomikos [24].

Žinių ir tradiciniai darbuotojai skiriasi tam tikromis savybėmis. Šie skirtumai atsiskleidžia 1 lentelėje:

Parametrai	Tradiciniai darbuotojai	Žinių darbuotojai
Dominuojanti darbo rūšis	Fizinis darbas	Protinis darbas
Karjera	Linijinė	„Darbų krepšeliai“
Ilgūdžių formavimas	Organizacijos viduje	Aukštojo mokslo įstaigos
Galia organizacijoje	Maža	Didelė
Ištikimybė	Organizacijai	Profesijai
Mobilumas	Žemas	Aukštas
Visuomeninis statusas	Žemas	Aukštas
Darbo objektas	Medžiagos	Informacija
Darbo pobūdis	Individualus	Kolektyvinis
Darbo rezultatas	Medžiaginis objektas	Intelektualinė produkcija
Veiklos/rezultato ciklas	Trumpas	Ilgas
Išsilavinimo lygis	Žemas/vidutinis	Aukštas
Ilgūdžių „nusidėvėjimas“	Palaipsninis	Staugus
Ilgūdžių svarba organizacijos funkcionavimui	Svarbūs	Kritiškai svarbūs

1 lentelė. Tradicinių darbuotojų ir žinių darbuotojų lyginamoji charakteristika [13]

Šis palyginimas leidžia geriau įsivaizduoti ir suprasti, kokiomis savybėmis pasižymi žinių darbuotojai ir kuo jie skiriasi nuo tradicinių. Žinių darbuotojai iš esmės turi daugiau ilgūdžių, atsakomybės, jų aukštesnė socialinė padėtis ir atlyginimas. Šie darbuotojai dažniausiai samdomi dėl savo gebėjimo spręsti problemas, kūrybingumo, talento, protinių gabumų. Tačiau praktikoje daugelio profesijų atstovus būtų sunku griežtai priskirti vienai ar kitai kategorijai. Visos organizacijos pamažu tampa arba siekia tapti žinių organizacijomis, kadangi šiuo metu beveik visa organizacijų veikla paremta žiniomis.

Didelė organizacijos žinių dalis yra saugoma jos darbuotojų protuose. Kuo didesnė žinių reikšmė kuriant vertę, tuo svarbesnė yra aukštos kvalifikacijos darbuotojų intelektinė veikla [55]. Šiandieninėmis žiniomis grįstos ekonomikos sąlygomis jau dauguma organizacijų vadovų linkę pripažinti, kad darbuotojai yra nematerialaus turto gamintojai ir savininkai. Organizacines žinias gali kaupti ir darbuotojai, o esant atitinkamoms sąlygoms, jie gali būti pagrindiniais žinių turėtojais. Y. Malhotra žinių darbuotojams priskiria sugebėjimą padėti organizacijai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos ir kartu su ja keistis. Žinių darbuotojai turi gebėti įvertinti organizacijos

geriausius praktinius sprendimus ir jų riziką dinamiškos aplinkos sąlygomis. Autorius taip pat teigia, jog žinių darbuotojai privalo turėti supratimą apie organizacijos veiklą ir tai, kaip jie toje veikloje prisitaiko [40]. Abipusis tikslų siekimas padeda patenkinti ir organizacijos narių, ir pačios organizacijos poreikius. Y. Malhotra taip pat akcentuoja žinių darbuotojų gebėjimą apdoroti informaciją pasitelkiant informacines technologijas.

Galima pastebėti, jog autoriai, apibrėždami tą pačią žinių darbuotojo sąvoką, kalba apie skirtingus dalykus (žr. 2 lentelę). D. Burgis išskiria dvi nuomones apie žinių darbuotojų sąvoką:

- Žinių darbuotojai apibūdinami kaip darbuotojų visuma, naudojanti darbe žinias (iš esmės tai visi darbuotojai);
- Žinių darbuotojai daugelio autorių vaizduojami kaip išskirtiniais gebėjimais ir kompetencijomis pasižyminti darbuotojų grupė (naujasis elitas).

Vertinimo parametrai	Žinių darbuotojų vertinimas	
	Siauras sąvokos turinys	Platus sąvokos turinys
Skaičius	Mažuma	Dauguma
Socialinė padėtis	Naujasis visuomenės elitas	Įvairi socialinė padėtis
Statusas organizacijoje	Išskirtinis, suteikia ypatingų privilegijų	Statusas nesuteikia ypatingų privilegijų
Laisvės/kontrolės santykis	Turi daugiau laisvės ir patys nustato sau priimtą kontrolę	Kontrolės lygis nesikeičia, ar net stiprėja
Statuso priklausomybė nuo organizacijos	Maža (kvalifikacija leidžia pasirinkti geriausias darbo sąlygas siūlančią organizaciją)	Didelė (statusas priklauso nuo organizacijoje vyraujančios organizacinės kultūros)

2 lentelė. Žinių darbuotojų sąvokos turinys ir darbuotojų vertinimas [13]

Akivaizdu, kad žinių ekonomika ir žinių visuomenė, neišvengiamai keičia tiek darbo pobūdį, jo sampratą, tiek darbo rinkos kompetencijų ir įgūdžių poreikius. Žinių darbuotojams bendrasis išsilavinimas suteikia tik esmines kompetencijas, reikalingas efektyviai dalyvauti darbinėje veikloje. Todėl darbuotojai turi permąstyti karjeros vystymo kryptis, plėsti ir gilinti savo žinias, ugdyti tam tikrus gebėjimus, tobulinti darbo su technologijomis įgūdžius. Šiuolaikinėje organizacijoje mokymasis, kompetencijų plėtra jau tapo natūralia jų veiklos dalimi. Todėl organizacijos privalo užtikrinti tokią aplinką, kuri skatintų darbuotojus kurti, dalytis, saugoti ir taikyti žinias bei turėtų visus tai daryti leidžiančius procesus, vaidmenis, priemones bei struktūras.

Apibendrinant svarbu pažymėti, jog žinių investicija būtina, siekiant plėsti kompetencijas bei kelti kvalifikacijos. Investavimo į žmogiškąjį kapitalą poreikį sąlygoja aplinkos konkurencinių pranašumų kitimas. Žinios ir jų valdymas tampa vienu iš pagrindinių efektyvią veiklą ir kokybę sąlygojančių veiksnių, nes nauja ekonomika verčia turimų žinių pagrindu kuri naujus darbo metodus, kompetencijas ir procesus, naujas žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas.

Šiandien žinių investicija jau gali būti suvokiama nebe tik kaip naujų žinių įgijimo ir įgūdžių tobulinimo priemonė, bet ir kaip organizacijos strategijos dalis, susijusi su darbuotojų požiūriu į darbą keitimu, motyvacijos skatinimu, lojalumo tam tikrai organizacijai palaikymu.

Žinių investicija kaip mokymo procesas apima pagrindinius penkis etapus. Mokymai gali būti organizuojami ir vertinami ne tik kaip kompetencijų įgijimas, bet ir kaip procesas, skirtas supažindinti darbuotoją su organizacijos veiklos nuostatomis, siekiant darbuotojo palankesnio požiūrio į darbą, taip parodant, kad kiekvienas darbuotojas organizacijai yra svarbus.

Žinių investicija sąlygoja išsilavinusius, kompetentingus žinių darbuotojus. Nors teigiama, kad pastarieji dirba žiniomis grįstuose sektoriuose, tačiau beveik visose šiandieninėse organizacijose, dažnai apibūdinamose kaip besimokančios, tokie darbuotojai sudaro daugumą.

Nors žinių investicijai į žmogiškąjį kapitalą organizacijos skiria nemažai dėmesio, tačiau dauguma jų vis dar susiduria su tradiciniu požiūriu į žinių investiciją. Siekiant išsiaiškinti, ar organizacijose įgyvendinamas sisteminis žinių investicijos ir kokią poveikį jis turi žmogiškojo kapitalo potencialui, buvo atliktas empirinis tyrimas.

3. SISTEMINIO ŽINIŲ INVESTICIJOS PROCESO REIŠMĖS ORGANIZACIJOS ŽMOGIŠKAJAM KAPITALUI TYRIMAS

Žmogiškieji ištekliai yra pagrindinis žinių vadybos komponentas, „auginantis“ žinias. Individuali kompetencija tampa neįkainojamu žinių ekonomikos rinkos ištekliumi, todėl organizacijos šiame kontekste ypatingą reikšmę turi teikti žmogiškųjų išteklių plėtotei, nuolatiniam mokymui ir ugdymui. Organizacijos darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, kompetencijų plėtra, sugebėjimų ugdymas ir asmeninių įgūdžių, reikalingų žinių darbuotojams, užtikrinimas tapo būtinybe, garantuojančia sėkmingus organizacijos veiklos rezultatus ir konkurencingumą. Svarbu suprasti, jog žinių investicija naudinga ne tik organizacijos darbuotojams, bet ir organizacijos intelektualiam kapitalui, o taip pat ir visai organizacijai.

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo problema. Organizacijos prisitaikymo prie kintančios aplinkos sąlygų ir konkurencinio pranašumo plėtojimo galimybės neatsiejamos nuo žmogiškųjų išteklių potencialo ugdymo. Siekiant sustiprinti organizacijos galimybes išlikti ir sėkmingai konkuruoti rinkoje, būtina nuosekli žinių investicija į žmogiškąjį kapitalą. Tai reiškia, jog organizacijos žinių investiciją turi suvokti kaip procesą, kuris turi būti nuosekliai ir tikslingai planuojamas. Tačiau ne visos organizacijos praktikoje taiko šias nuostatas. Dažnai organizacijos siekia greičiau gauti kuo didesnę pelną be didesnių pastangų investuoti į žmogiškojo kapitalo žinias. Pasitelkiamos neplaningos, trumpalaikės priemonės, kurios padeda išspręsti tik čia ir dabar kilusias problemas, tačiau neužtikrina nuoseklaus žmogiškųjų išteklių žinių plėtojimo.

Tyrimo objektas – žinių investicijos kaip sisteminio proceso reikšmė

Tyrimo tikslas – išanalizuoti sisteminio žinių investicijos proceso reikšmę Lietuvos verslo organizacijų žmogiškajam kapitalui.

Tyrimo uždaviniai:

- Išnagrinėti žinių investicijos proceso eigą;
- Nustatyti žinių investiciją sąlygojančius veiksniai;
- Nustatyti dažniausiai naudojamas žinių investicijos formas;
- Įvertinti žinių investicijos naudą.

Remiantis žmogiškojo kapitalo ir sisteminio žinių investicijos proceso teorinės studijos rezultatais, empiriniam tyrimui iškeltos šios *hipotezės*:

H1) Tikėtina, kad daugelyje organizacijų žinių investicija vyksta sistemingai;

H2) Tikėtina, kad žinių investicijos didžiausia nauda pasireiškia organizacijos darbuotojų gebėjimu greitai prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančios aplinkos sąlygų.

Tyrimo tipas. Aprašomasis kiekybinis-kokybinis. Gautų kiekybinių ir kokybinių duomenų analizė leidžia daryti pagrįstas prielaidas ir išvadas tiriant sistemingos žinių investicijos reikšmę Lietuvos verslo organizacijų žmogiškajam kapitalui.

Tyrimo metodas. Tyrimo tikslui pasiekti pasirinktas empirinis apklausos metodas. Apklauskos forma – anketavimas. Respondentai atsakinėjo į iš anksto parengtus anketos klausimus raštu. Toks apklausos metodas pasirinktas todėl, kad tai yra tinkamiausias metodas, siekiant gauti objektyvią ir patikimą informaciją apie tiriamą objektą. Apklausa buvo vykdoma elektroniniu būdu, pasirinktiems respondentams sudaryta struktūruota tyrimo anketa siunčiant elektroniniu paštu.

Respondentai anketoje turėjo galimybę pažymėti vieną ar kelis jiems tinkančius atsakymo variantus, išreikšti savo nuomonę atsakant į atvirus klausimus bei įvertinti klausimuose pateiktus variantus. Tai leidžia gauti objektyvius kiekybinius bei kokybinius duomenis.

Respondentų atranka ir imtis. Respondentais pasirinkti Lietuvos verslo įmonių personalo skyrių, žmogiškųjų išteklių padalinių darbuotojai, kaip labiausiai atsakingi už žinių investicijos procesą asmenys ir galintys realiai įvertinti ir atskleisti organizacijos požiūrį į žinių investiciją. Respondentai buvo pasirinkti patogios atrankos principu: tyrimo anketos siųstos elektroniniu paštu gamybos, prekybos ir paslaugų sektoriaus įmonėms. Įmonės pasirinktos atsitiktinai iš įmonių katalogo Visa Lietuva [71] ir Verslo žinių priedo „Lietuvos verslo lyderiai 2009/2010“ [35] sąrašų. Pasirinkta apklausti smulkaus, vidutinio ir stambaus verslo įmones [34].

Tyrimo anketos buvo išsiųstos 90 įmonių – 30 gamybos, 30 prekybos ir 30 paslaugų sektoriaus įmonėms. Tokią imtį sąlygojo tai, kad pakankamai mažai įmonių savo interneto svetainėse pateikia išsamią kontaktinę informaciją (vadovai, padalinių vadovai, elektroninio pašto adresai ir pan.). O tik personalo skyrių ar žmogiškųjų išteklių padalinių darbuotojai gali pateikti išsamiausia tyrimui reikalingą informaciją. Gautos 54 užpildytos anketos. Anketų grįžtamumas – 60%. Elektroninėse apklausose toks grįžtamumas yra ganėtinai aukštas, todėl daromos išvados yra pagrįstos.

Tyrimo trukmė. Anketinė respondentų apklausa internetu buvo vykdoma 2010 m. balandžio 7 d. – balandžio 28 d.

3.2. Tyrimo rezultatai

Siekiant išsiaiškinti sisteminio žinių investicijos proceso reikšmę Lietuvos verslo organizacijų žmogiškajam kapitalui, analizuojami respondentų atsakymai į pateiktus klausimus.

Respondentų charakteristika.

Apklausoje dalyvavo 54 paslaugų, gamybos ir prekybos sektorių verslo įmonės, t. y. 60 % visų tyrime numatytų apklausti respondentų. Aktyviausiai apklausoje dalyvavo paslaugų sektoriaus įmonės (23 iš 54, t. y. 43 %), taip pat į klausimus atsakė 17 (31 %) gamybos ir 14 (26 %) prekybos įmonių (3 lentelė).

Įmonės veiklos sritis	Tyrime dalyvavusių įmonių skaičius	Tyrime dalyvavusių įmonių skaičiaus procentinė išraiška
Paslaugų įmonės	23	43 %
Gamybos įmonė	17	31 %
Prekybos įmonė	14	26 %
Viso:	54	100 %

3 lentelė. Įmonių pasiskirstymas pagal veiklos sritį

Pagal dydį, įmonės pasiskirstė taip: smulkaus verslo įmonės – 18 (33 %), vidutinio verslo įmonės – 23 (33 %), stambaus verslo įmonės – 13 (24 %) (4 lentelė).

Įmonės dydis	Tyrime dalyvavusių įmonių skaičius	Tyrime dalyvavusių įmonių skaičiaus procentinė išraiška
Smulkaus verslo įmonė	18	33 %
Vidutinio verslo įmonė	23	43 %
Stambaus verslo įmonė	13	24 %
Viso:	54	100 %

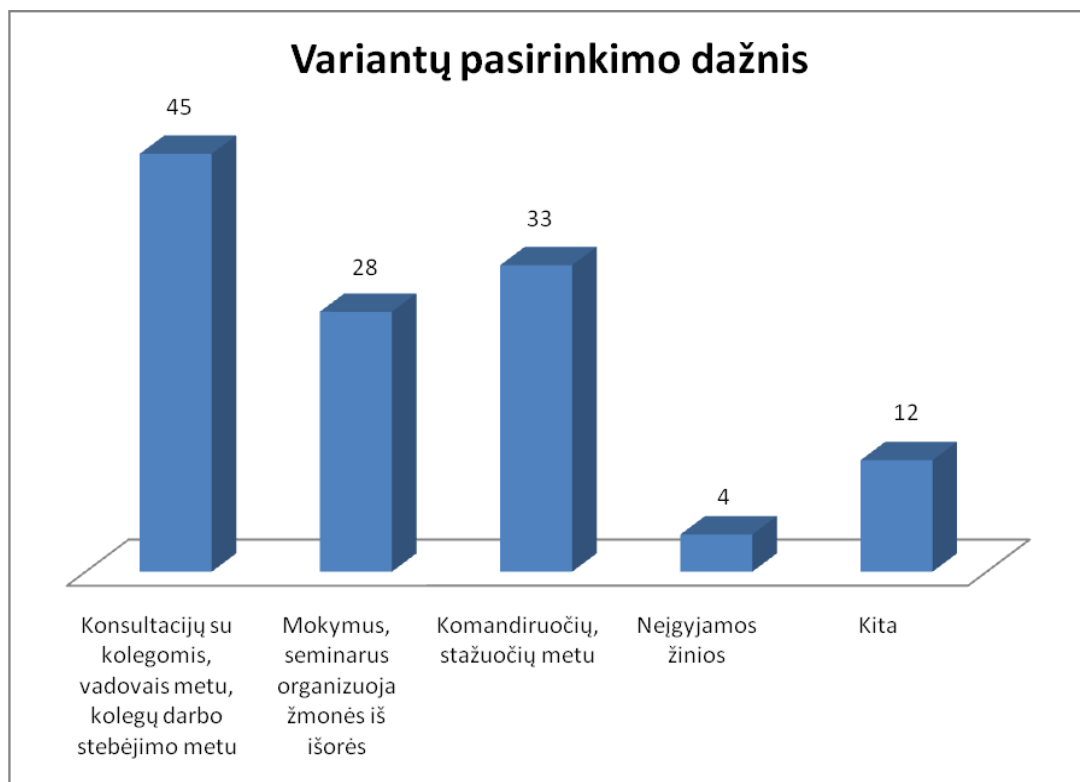
4 lentelė. Įmonių pasiskirstymas pagal dydį

Įmonių apklausos rezultatų analizė.

Siekiant išsiaiškinti, ar įmonės skiria dėmesio žinių investicijai, ar apskritai vykdo šią veiklą ir kokiais būdais įgyja naujų žinių, buvo skirti du klausimai. Į klausimą *Ar Jūsų įmonėje*

investuojama į žinias? teigiamai atsakė absoliuti dauguma respondentų (93 %). 7 % atsakiusiųjų pasirinko neigiamą variantą (n=54).

Išsiaiškinant, kaip (kokiomis formomis) įmonėse įgyjamos žinios ir įgūdžiai (1 diagrama), nustatyta, kad dažniausiai įmonių darbuotojai konsultuojasi su savo kolegomis, stebi jų darbą. Ši variantą respondentai pažymėjo 45 kartus. Šis būdas įmonėms patogiausias ir populiariausias įgyjant žinias ir jomis dalijantis.



1 diagrama. Žinių ir įgūdžių įgijimo būdai (n=54)

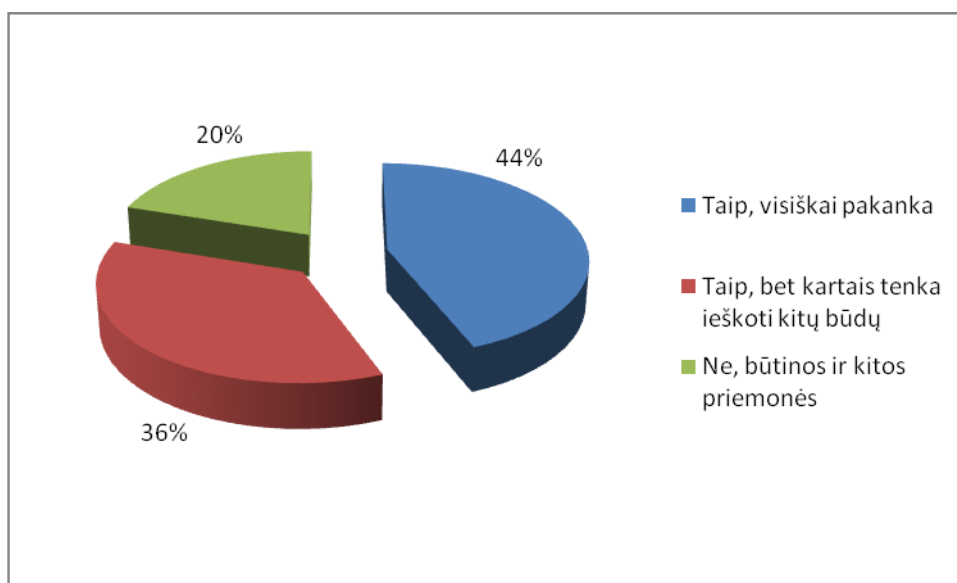
Taip pat išsiaiškinta, jog vienas iš dažniausiai naudojamų žinių įgijimo būdų yra komandiruotės ir stažuotės (variantas pasirinktas 33 kartus). Jų metu darbuotojai įgyja ne tik naujų žinių, bet ir patirties, kurią gali panaudoti dirbdami savo įmonėje. Šiek tiek mažesnis pasirinkimų skaičius (28) atiteko mokymams, kuriuos organizuoja šia veikla užsiimančios specialistai. 12 kartų respondentai rinkosi variantą, kur patys nurodė ir kitus žinių įgijimo būdus. Apklaustieji nurodė, jog vykstama į konferencijas, mokymus, dalyvaujama projektinėje veikloje, konsultuojamasi su tam tikrų sričių specialistais, teoriniai užsiėmimai derinami su praktiniais, darbuotojai studijuoja universitetuose ir kitose aukštosiose mokyklose (įmonė apmoka studijų išlaidas) ir pan. Taip pat buvo pažymima, kad naudojamosi savo įmonės resursais, t. y. tos pačios įmonės kvalifikuoti darbuotojai veda užsiėmimus ar skaito paskaitas. 4 kartus buvo pasirinktas variantas, jog žinios įmonėje neįgyjamos. Apibendrinat galima teigti, jog tinkamiausią kompetencijų plėtros būdą

įmonės pasirenka pačios pagal savo veiklos sritį ir atsižvelgdamos į tai, ko joms labiausiai reikia – žinių, patirties, praktinių gebėjimų.

Šie klausimai buvo atrankiniai, po kurių toliau apklausoje dalyvauja 50 įmonių. Apibūdinat įmones, kurios neinvestuoja į savo darbuotojų žinias, būtų galima teigti, jog tai įmonės, kurių veiklos rezultatas (produktai/paslaugos) užima specifinę rinkos dalį ir neturi konkurencijos, arba tai smulkaus verslo įmonės, kurių darbuotojai kartu dirbdami ir komunikuodami dalijasi žiniomis, patirtimi, ko galbūt nebūtų galima įgyvendinti didesnėse įmonėse.

Respondentų (n=50) buvo prašoma įvardinti, kokios žinių ir įgūdžių įgijimo formos jiems yra naudingiausios. Nemažai respondentų įvardijo, jog svarbu yra bendrauti ir konsultuotis su savo kolegomis. Tai padeda dalintis neišreikštomis žinios, kas organizacijose yra labai svarbu. Taip pat respondantai nurodė, kad naujų žinių, idėjų, patirčių įgyti padeda dalyvavimas konferencijose, visuomeninėje veikloje. Vienas iš įdomesnių nurodytų variantų buvo „darbuotojų mainų programos“ (kai darbuotojai kuriam laikui išvyksta dirbti į kitą šalį). Labiau tikėtina, kad tai gali vykti didelėse įmonėse. Vėlgi galima teigti, jog įmonių pateiktus atsakymus lėmė jų veiklos kryptis ir poreikiai.

Norėta išsiaiškinti, ar kompetencijų plėtojimas ir ugdymas yra pakankamas veiksnys, siekiant kokybiškų organizacijos veiklos rezultatų. Beveik pusė respondentų pritarė (44 %), jog kompetencijų plėtra visiškai pakankama, norint siekti įmonės veiklos kokybės (2 diagrama).

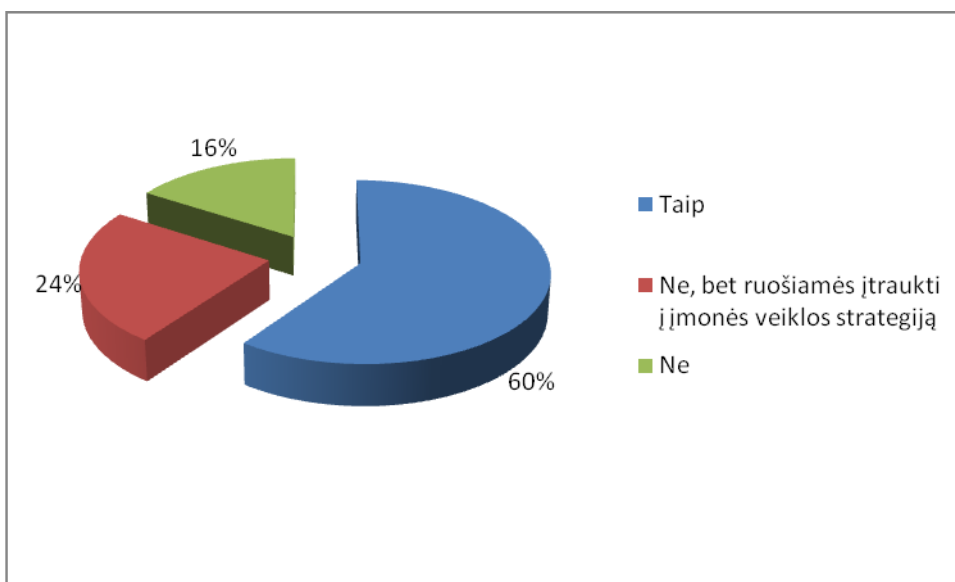


2 diagrama. Kompetencijų plėtojimo ir ugdymo pakankamumas organizacijos kokybiškiems veiklos rezultatams pasiekti (n=50)

Tačiau nemažai apklaustųjų pažymėjo (36 %), jog veiklos kokybei užtikrinti kartais tenka ieškoti kitų būdų, o likusieji 20 %, mano, kad būtinos ir kitos priemonės. Kokius būdus ir

priemonės įmonės pasitelkia, atskleidė toliau, prašant juos įvardinti. Respondentai pažymėjo, jog svarbu ugdyti ne tik gerą specialistą, bet ir asmenybę, kuri formuoja organizacijos vertybinę sistemą, atstovauja organizacijos veiklos nuostatomis, kas tam tikra prasme lemia organizacijos įvaizdį. Taip pat buvo teigiama, kad darbuotojus paskatinti gerai atlikti darbą padeda padėka už laiku ir tinkamai atliktas užduotis, skiriamos premijos, įvertinimai (pvz. mėnesio darbuotojos), puiki paskata yra darbuotojo pagyrimas. Galima teigti, jog tai reikšminga ne tik organizacijos veiklos kokybiškiems rezultatams pasiekti, bet ir darbuotojo požiūrio į darbą formavimui organizacijai tinkama linkme, lojalumo organizacijai skatinimui, darbuotojo suvokimui, kad jis yra vertinamas ir svarbus.

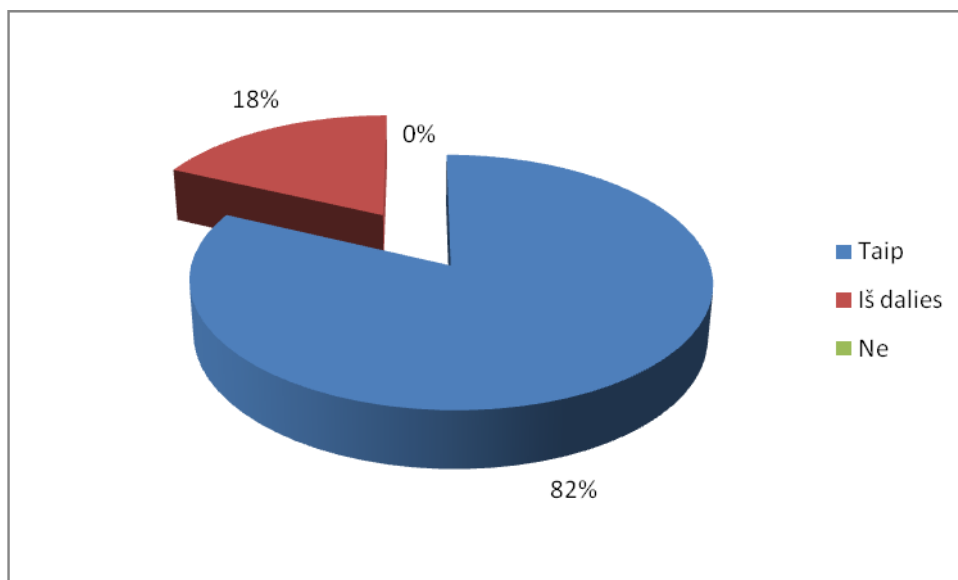
Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiau nei pusėje (60 %) apklaustų įmonių, žinių investicijos veikla yra numatyta įmonės veiklos strategijoje (3 diagrama). Galima teigti, jog daugelyje įmonių žinių investicijos procesas yra planuojamas, o tai lemia šio proceso nuoseklumą.



3 diagrama. Žinių investicija įmonės veiklos strategijoje (n=50)

Tuo tarpu 12 (24 %) įmonių žinių investiciją jau numatyta įtraukti į įmonės veiklos strategiją. Tai leidžia manyti, jog žinių investicija suvokiama kaip veikla, kurią būtina planuoti. Likusios 8 (16 %) įmonės dar nėra to padariusios. Šis sprendimas įmonėms nėra palankus, nes, tikėtina, kad žinių investicija įgyvendinama nenuosekliai. O tai nesuteikia galimybių tikslingai planuoti įmonės žmogiškojo kapitalo potencialo plėtrą.

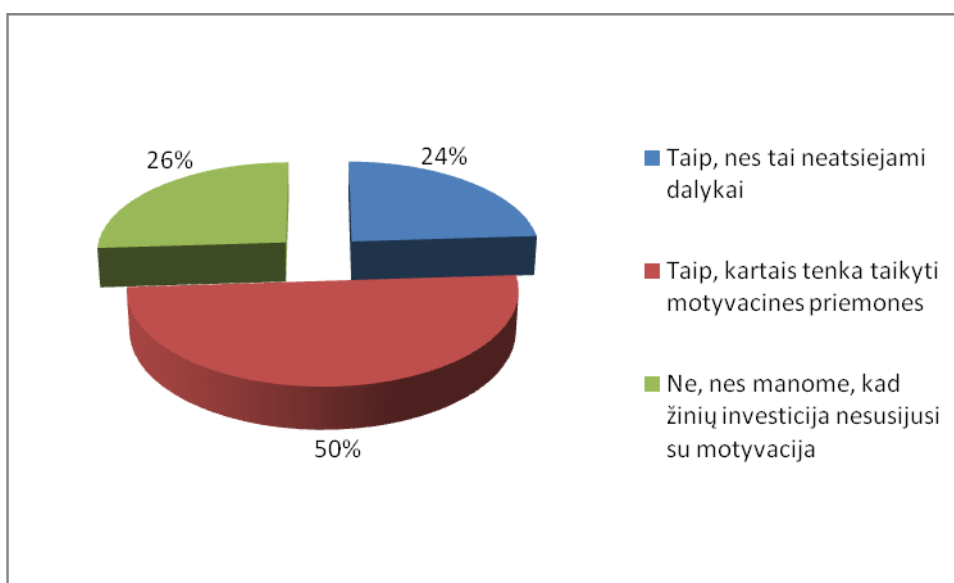
Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad 34 (68 %) įmonėse žinių investicijos tikslai siejami su įmonės veiklos tikslais ir 16 (32 %) nurodė, jog žinių investicijos tikslai iš dalies susiję su įmonės veiklos tikslų įgyvendinimu. Nė vienas respondentas nepažymėjo, kad šie tikslai nėra susiję (4 diagrama).



4 diagrama. Žinių investicijos ir įmonės veiklos tikslų sietis (n=50)

Dalinę žinių investicijos ir įmonės veiklos tikslų sąsają būtų galima bandyti aiškinti taip, kad nors ir žinių investicija įtraukta į įmonės veiklos strategiją, tačiau kažkur yra spragos žinių investicijos proceso įgyvendinime. Gali būti, kad rengiant mokymų, kursų, seminarų programas, tiksliai neišaiškinti poreikiai. Tačiau tokių klaidų įmonės turėtų vengti, nes tai neužtikrina žinių investicijos proceso nuoseklumo.

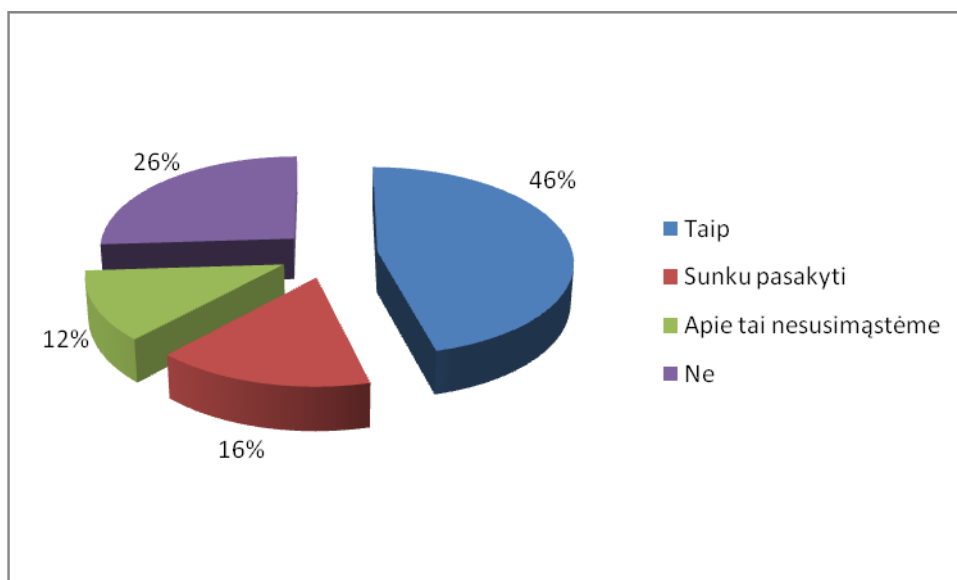
Išsiaiškinant, ar įmonės sieja žinių investicijos procesą su darbuotojų motyvacija, buvo nustatyta, kad pusei apklaustųjų (50 %) kartais tenka taikyti ir motyvacinės priemonės. Beveik po lygiai pasiskirstė respondentų nuomonė, kad žinių investicija ir motyvacija yra neatsiejamos (24 %) ir kad žinių investicija su motyvacija niekaip nesusijusi (26 %) (5 diagrama).



5 diagrama. Žinių investicijos ir motyvacijos sąsaja (n=50)

Tačiau galima pastebėti, jog didžioji dauguma įmonių vis tik teigia, kad žinių investicija yra susijusi su darbuotojų motyvavimu.

Taip pat norėta išsiaiškinti, ar įmonės vertybinė sistema turi įtakos darbuotojų lavinimui ir ugdymui. Dauguma, t. y. 46 % respondentų, pasirinko teigiamą atsakymo variantą (6 diagrama).

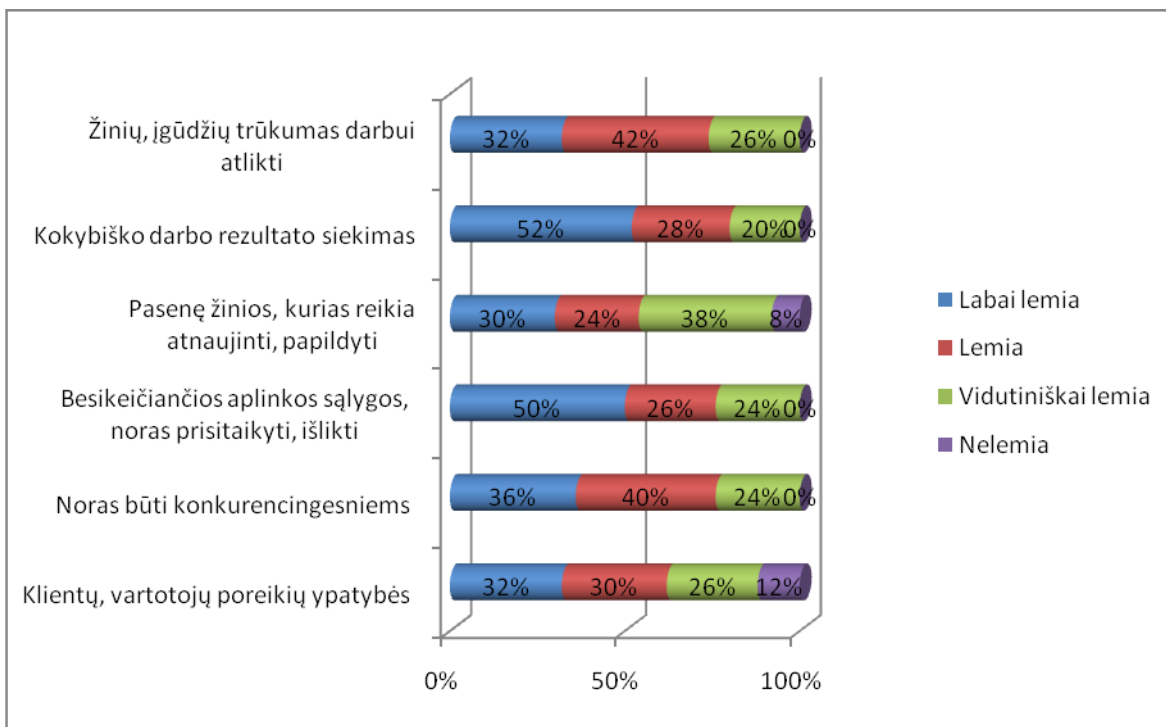


6 diagrama. Įmonės vertybinės sistemos įtaka žinių investicijai (n=50)

Tačiau nemažai manančių (26 %), kad įmonės vertybinė sistema neturi įtakos darbuotojų kompetencijų ugdymui. 16 % apklaustųjų, galima teigti, neturėjo nuomonės, ir šiek tiek mažiau respondentų (10 %) apie tai niekada nesusimąstė.

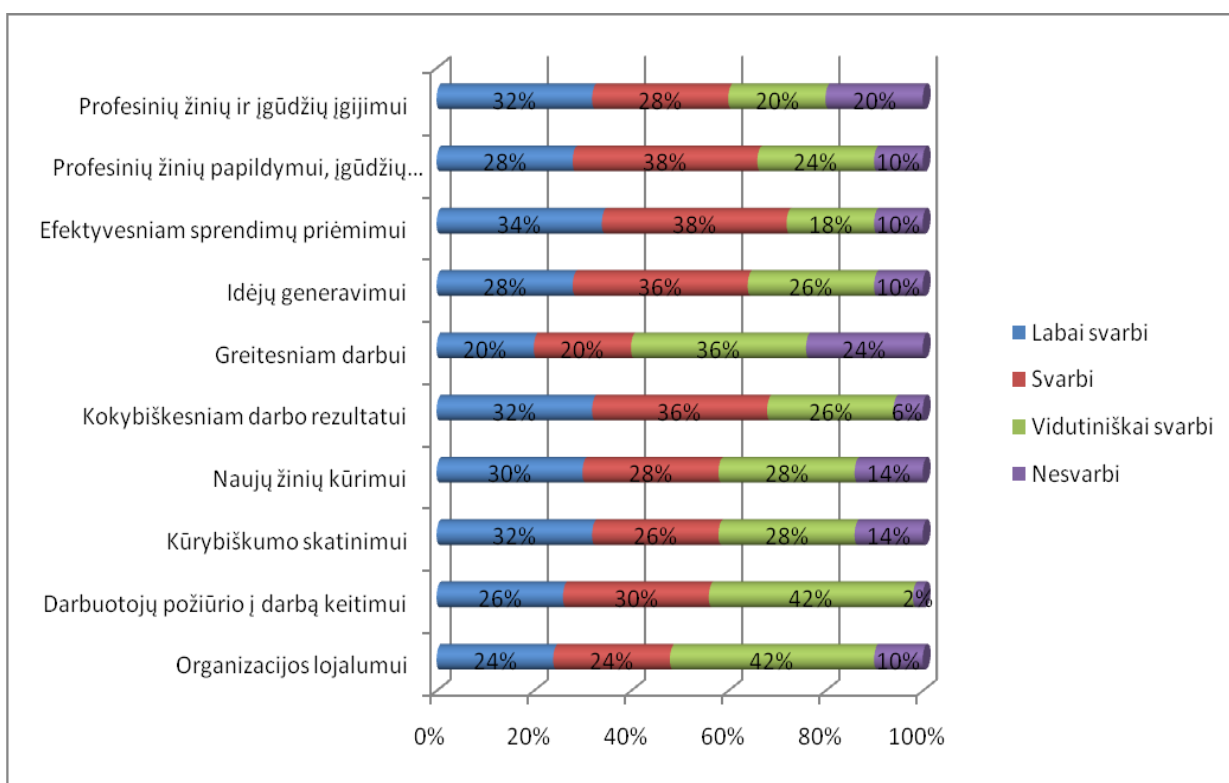
Tyrimu taip pat siekta nustatyti, kaip išvardinti veiksniai lemia žinių investiciją įmonėse (7 diagrama), t. y. ar šie veiksniai paskatina vykdyti žinių investicijos procesą.

Iš pateiktos diagramos matyti, jog pagrindiniais veiksniais, lemiančiais žinių investiciją, yra kokybiško darbo rezultato siekimas (nurodė 52% respondentų) bei besikeičiančios aplinkos sąlygos (pažymėjo 50% respondentų). Galima teigti, jog toks pasirinkimas sąlygoja įmonių norą prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir joje sėkmingai veikti. Taip pat svarbiais veiksniais, kurie paskatina žinių investiciją, yra žinių ir įgūdžių trūkumas darbui atlikti (nurodė 42% respondentų), noras būti konkurencingesniems (40% respondentų). Mažiau reikšmingu veiksniumi įmonės įvardija senų žinių papildymą (pažymėjo 38% apklaustųjų). Tokį pasirinkimą sąlygoja tai, kad įgyjant darbui reikalingų žinių ir įgūdžių atnaujinamos anksčiau įgytos žinios.



7 diagrama. Žinių investiciją lemiantys veiksniai (n=50)

Taip pat siekta išsiaiškinti, kokiems veiksniams žinių investicija įmonėje turi reikšmę (8 diagrama). Nustatyta, kad žinių investicija įmonėse labiausiai reikšminga yra efektyviam sprendimų priėmimui (atitinkamai nurodė 34% ir 38% respondentų), profesinių žinių ir įgūdžių įgijimui (pažymėjo 32% ir 28% apklaustųjų), kokybiškesniam darbo rezultatui (atitinkamai 32% ir 36%), kūrybiškumo skatinimui (32% ir 26% respondentai), naujų žinių kūrimui (nurodė 30% ir 28%).

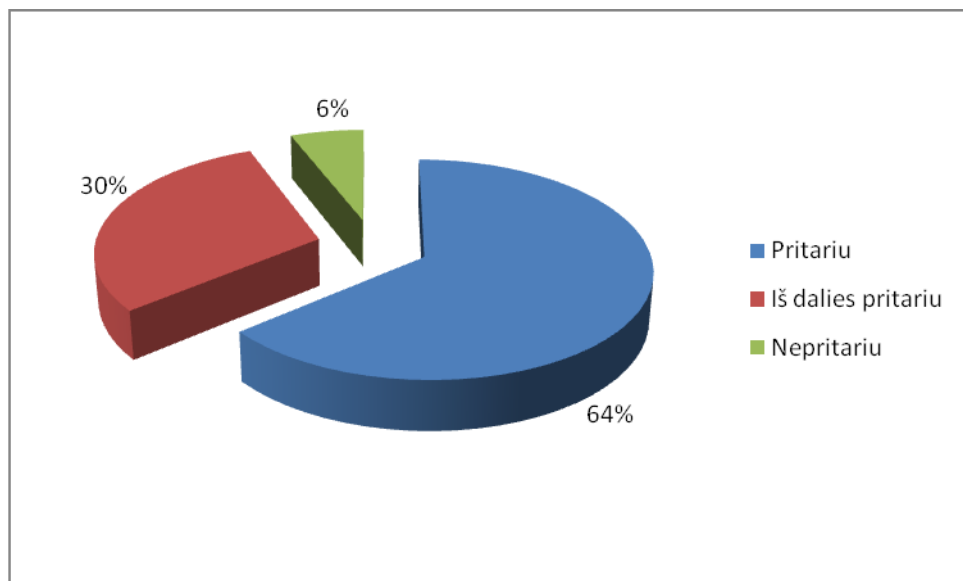


8 diagrama. Žinių investicijos svarba nurodytiems veiksniams (n=50)

Nemažai apklaustųjų nurodė, jog žinių investicija ne itin reikšminga yra darbuotojų požiūrio į darbą keitimui (pažymėjo 42 % respondentų), organizacijos lojalumui (42 % respondentų), greitesniam darbui (atitinkamai 36 % ir 24 % apklaustųjų). Galima teigti, jog pasirinktų atsakymų įvairovę sąlygoja įmonių veiklos sritis, žinių investicijos tikslai, požiūris į žinių investicijos procesą.

Buvo siekiama išsiaiškinti, kokia respondentų nuomonė, ar žmogiškojo kapitalo potencialo plėtra turi poveikį įmonės intelektualio kapitalo didėjimui, įmonės vertės kūrimui. Visi respondentai pasirinko teigiamą atsakymo variantą (100 %). Respondentai taip pat turėjo galimybę įvardinti, koks poveikis pasireiškia jų įmonei. Apibendrinant galima teigti, jog iš įvairių įmonę supančių šaltinių įgytos žinios efektyviau panaudojamos naujų žinių kūrimui, sprendimų priėmimui, kitoms intelektualio kapitalo struktūrinėms dalims valdyti ir plėtoti. Šie nematerialūs ištekliai užtikrina įmonės paslaugų, produktų kokybę, leidžia įsitvirtinti rinkoje, gauti didesnę pelną, būti pripažintiems ir vertinamiems.

Taip pat siekta išsiaiškinti, ar respondentai pritaria teiginiui, jog žinių investicija – *tai visapusis darbuotojų ugdymo ir lavinimo procesas, apimantis ne tik kompetencijų plėtrą, kvalifikacijos kėlimą, bet ir darbuotojų požiūrio į darbą, vertybinės sistemos keitimą, motyvacinių problemų sprendimą, lojalumo organizacijai skatinimą*. Didžioji dauguma respondentų (64 %) pritaria šiam teiginiui. Trečdalis respondentų (30 %) pritaria iš dalies ir 6 % nepitaria visai (9 diagrama). Tai atskleidžia žinių investicijos kaip visapusės darbuotojų ugdymo ir lavinimo priemonės suvokimą.



9 diagrama. Žinių investicijos visapusių darbuotojų ugdymo ir lavinimo proceso, apimančio ne tik kompetencijų plėtrą, kvalifikacijos kėlimą, bet ir darbuotojų požiūrio į darbą, vertybinės sistemos keitimą, motyvacinių problemų sprendimą, lojalumo organizacijai skatinimą, suvokimas (n=50)

Išanalizuoti respondentų atsakymai leidžia daryti išvadas ir apibrėžti, kokią reikšmę žinių investicija kaip sisteminis procesas turi žmogiškajam kapitalui.

3.3. Tyrimo išvados

1. Žinių investicijos sistemiškumas apklaustose įmonėse pasireiškia tuo, jog pirmiausia žinių investicija įtraukta į įmonės strategiją. Tą pažymėjo daugiausia respondentų. Taipogi didžioji dalis respondentų nurodė, jog žinių investicijos tikslai atitinka įmonės veiklos tikslus. Žinių investicijos sistemiškumą rodo ir tai, jog į bendrą visumą integruojami ne tik su kompetencijų plėtra susiję aspektai: darbuotojų motyvacija, vertybes. Tačiau kai kuriems aspektams dar skiriama mažai dėmesio – darbuotojų požiūrio į darbą keitimui, lojalumo skatinimo įmonei.
2. Platesnį požiūrį į žinių investiciją atspindi ir tai, jog dauguma įmonių (64 %) pritaria teiginiui, jog žinių investicija į žmogiškąjį kapitalą – tai visapusiškas darbuotojo ugdymo ir lavinimo procesas.
3. Išanalizavus respondentų anketas galima išskirti pagrindinius žinių investiciją sąlygojančius veiksniai:
 - Vidiniai veiksniai – profesinių žinių ir įgūdžių papildymas, siekis užtikrinti kokybišką darbinės veiklos rezultatą, idėjų generavimą, kūrybinių sprendimų priėmimą ir kt.
 - Išoriniai veiksniai – kintančios aplinkos sąlygos, noras prisitaikyti ir išlikti, siekis būti konkurencingiems, klientų poreikių ypatybės ir kt.
4. Tyrimo rezultatai parodė, jog dažniausiai pasitaikantis žinių ir įgūdžių įgijimo būdas yra konsultacijos su kolegomis, jų darbo stebėjimas. Tačiau reikšmingi yra ir kiti būdai: stažuotės, konferencijos, mokymai. Svarbiausia, kad pasirinktas žinių įgijimo būdas padėtų pasiekti žinių investicijos tikslus ir atitiktų poreikius.
5. Nuosekli žinių investicija į žmogiškąjį kapitalą pasireiškia tuo, kad darbuotojai yra lankstūs, geba prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių, efektyviai priima sprendimus, kokybiškai atlieka darbą.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, jos nuosekli žinių investicija organizacijoje užtikrina visą darbingo gyvenimo periodo mokymąsi.

Tyrimo hipotezių tikrinimas. Išanalizavus tyrimo metu surinktus duomenis paaiškėjo, kad ne visos hipotezės pasitvirtino.

Pirmoji hipotezė (H1) pasitvirtino. Daugumoje apklaustų įmonių žinių investicija įtraukta į įmonės veiklos strategiją, žinių investicijos tikslai siejami su įmonės veiklos tikslais. Darbuotojų motyvacijos, vertybių sąsaja su žinių investicija leidžia teigti, jog žmogiškojo kapitalo plėtrai naudingus elementus stengiamasi integruoti į bendrą sistemą.

Antroji hipotezė (H2) iš dalies pasitvirtino. Sisteminio žinių investicijos proceso reikšmingumas pasižymi ne tik įmonės darbuotojų gebėjimu greitai prisitaikyti prie kintančios aplinkos sąlygų, bet ir įmonės veiklos rezultatų kokybei, efektyviam sprendimų priėmimui, profesinių žinių ir įgūdžių įgijimui.

Hipotezių patvirtinimas/nepatvirtinimas leido suvokti realią verslo įmonių situaciją žinių investicijos atžvilgiu.

IŠVADOS

Atlikus su nagrinėjama tema susijusios literatūros analizę bei empirinį tyrimą, galima teigti, jog žinių investicijos nauda organizacijos žmogiškajam kapitalui, o kartu ir organizacijai, yra akivaizdi. Žmogiškieji ištekliai kaip intelektualio kapitalo pagrindas formuoja organizacijos žinių bazę, vertybinę sistemą, struktūrą, veiklos procesus, santykius – neapčiuopiamą, nematerialų potencialą, kuris panaudojamas organizacijos materialiam turtui įgyti. Savo turimas žinias, įgūdžius, patirtį darbuotojai naudoja konkurencingų organizacijos veiklos rezultatų (produktų, paslaugų) kūrimui, todėl galima teigti, jog be žmogiškojo kapitalo neįmanomas ir vertės kūrimo procesas organizacijoje.

Žmogiškieji ištekliai taip pat yra pagrindinis pokyčius sąlygojantis veiksnys. Nuo žmogiškųjų išteklių žinių potencialo priklauso, kaip organizacija keisis viduje ir kaip ji mokės ir sugebės prisitaikyti prie kintančios išorinės aplinkos. Šiam potencialui ugdyti organizacijoje vykstantys procesai turi apimti žinių kūrimą, skleidimą, atnaujinimą, naudojimą. Todėl kiekviena organizacija, veikianti kompleksiskai susietoje ir kintančioje aplinkoje, privalo gebėti valdyti žinių išteklius, kad jos veikla būtų sėkminga ir konkurencinga.

Organizacijos sėkmę, konkurencingumą, gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos sąlygų užtikrina sistemingas žinių investicijos procesas. Organizacija, kurdama savo veiklos strategiją, joje turi įtraukti ir žinių investiciją. Tai sąlygoja nuoseklų kompetentingų ir kvalifikuotų darbuotojų, gebančių prisitaikyti prie aplinkos iššūkių, ugdymą, kas lemia ir organizacijos išlikimą. Empirinis tyrimas parodė, jog dauguma įmonių (84 %) žinių investiciją sieja su savo veiklos strategija arba jau yra numatę įtraukti į strateginius planus. Žinių investiciją taip pat galima apibrėžti kaip visapusišką darbuotojų lavinimą ir ugdymą. Svarbu parengti ne tik puikų specialistą, bet ir ugdyti asmenybę, galinčią atstovauti organizacijai ir kurti teigiamą įspūdį apie ją.

Žinių investicijos tikslai turi sietis su organizacijos veiklos tikslais, todėl rengiant mokymų, seminarų ir kitų užsiėmimų programas, būtina tiksliai nustatyti, kokių kompetencijų darbuotojams labiausia trūksta. Įgijęs naujų žinių darbuotojas geba atlikti sudėtingesnes užduotis, efektyviau spręsti problemas, priimti tinkamus sprendimus ir pan. Tai sąlygoja mažesnius darbo laiko kaštus, veiklos kokybę, organizacijos valdymo pokyčius. Mokymų organizavimas taip pat susijęs ir su darbuotojų motyvavimu. Dažnai nustatant kompetencijų poreikius, atsiskleidžia motyvacinės problemos, kurios gali lemti žinių įsisavinimą.

Žinių investicija taipogi reikšminga darbuotojų požiūrio į darbą keitimui organizacijai palankia linkme, lojalumo organizacijai skatinimui. Darbuotojas, matydamas, jog yra vertinamas, gali būti lojalus visą savo darbingo gyvenimo periodą. Tačiau šie elementai daugumai tyrime

dalyvavusių įmonių pasirodė vidutiniškai svarbūs (po 42 %). Jeigu įmonės kaip vertybę traktuoja savo darbuotojus, tai šiems veiksniams reikėtų skirti didesnę reikšmę.

Galima teigti, jog žinių investicija kaip sisteminis procesas į visumą integruoja daugybę elementų, kurie, kaip dažnai gali atrodyti, tarpusavyje nėra susiję. Tačiau šios sąsajos užtikrina nuoseklų ir kryptingą žinių investicijos procesą.

Nors tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, jog daugelyje organizacijų vyksta sisteminis žinių investicijos procesas, tačiau galima pastebėti, jog dar nemažai jų susiduria su nuoseklaus žinių investicijos proceso organizavimo problemomis.

Žinių investicija žmogiškajam kapitalui taip pat pasireiškia ekonomine ir socialine nauda. Kompetentingiems, kvalifikuotiems darbuotojams mokamas didesnis darbo užmokestis. Turėdamas daugiau finansinių išteklių, individas gali pagerinti savo gyvenimo kokybę, kartu pagerėja ir jo socialinė padėtis. O tai nemaža dalimi lemia emocinę, psichologinę būseną, kuri gali pasireikšti organizacijoje bendraujant su kolegomis ir netgi paveikti organizacijos klimatą. Kompetencijų turėjimas individui sąlygoja tai, jog jis jaučiasi vertesnis, naudingesnis organizacijai.

Viso atlikto darbo pagrindu verslo organizacijoms siūloma ir rekomenduojama:

- Žinių investiciją įtraukti į organizacijos veiklos strategiją;
- Organizuojant mokymus tiksliai nustatyti, kokių kompetencijų darbuotojams labiausiai trūksta ir tik tada rengti mokymų programas bei rinktis žinių investicijos būdus;
- Užtikrinti žinių įgijimui, dalijimuisi, saugojimui, naudojimui palankią aplinką, sąlygas ir priemones.

Šiuo moksliniu darbu galima remtis toliau tiriant žinių investicijos į žmogiškąjį kapitalą efektyvumą, efektyvumo vertinimą.

Bibliografinių nuorodų sąrašas

1. ALAVI, Maryam; ir LEIDNER, Dorothy E. *Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues* [interaktyvus]. In *EBSCO host*. EBSCO industries [žiūrėta 2010 m. balandžio 12 d.], ekr. 8. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&hid=2&sid=40fdb636-e008-4ec1-a37c-9c6fe1e0704f%40sessionmgr11>>.
2. ANDRIUŠČENKA, J. Verslo subjekto intelektiniai ištekliai: identifikavimas, įvertinimas, valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2005, nr. 35, p. 7–24.
3. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona. Žinių vadyba – naujoji įvestis verslo organizacijos valdyme. In ATKOČIŪNIENĖ, Zenona ... [et al.]. *Informacijos ir žinių vadyba verslo organizacijoje*. Vilnius, 2009, p. 143–293.
4. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona. Informacijos ir žinių vadyba informacijos ir komunikacijos mokslų sistemoje. *Informacijos mokslai*, 2006, nr. 37, p. 22–29.
5. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona. Žinių vadybos poveikis darniam vystymuisi. *Informacijos mokslai*, 2008, nr. 46, p. 24–36.
6. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona Ona. Žinių valdymas verslo organizacijoje. *Informacijos mokslai*, 2008, nr. 44, p. 9–21.
7. ATKOČIŪNIENĖ, Z.; STONKIENĖ, M.; ir JANONIS, O. *Rašto darbų metodiniai nurodymai: mokomoji metodinė knyga*. Vilnius, 2007. 120 p.
8. BAGDANA VIČIUS, Juozas. Žmogiškasis kapitalas: mokymo metodinė priemonė [interaktyvus]. Vilnius, 2002 [žiūrėta 2010 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpu.lt/bibl/elvpu/29966.pdf>>.
9. BARCLAY, Rebecca O.; ir MURRAY, Philip C. What is knowledge management? [interaktyvus] In *Knowledge Praxis* [žiūrėta 2010 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.media-access.com/whatis.html>>.
10. BECKER, Garry S. *Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, 3rd edition [interaktyvus]. In Google knygos [žiūrėta 2010 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=nowHzq2QoYsC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Peterson+Human+Capital&ots=w1rmzm1srm&sig=suYhpZ_olf8Cvug3pzPMjsU3VtM#v=onepage&q=Peterson%20Human%20Capital&f=false>
11. BHATT, Dilip. EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications [interaktyvus]. [S. 1.], [s. a.] [žiūrėta 2010 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm>>.

12. BIELIŪNAS, Martynas. Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos. *Informacijos mokslai*, 2000, nr. 14, p. 46–56.
13. BURGIS, Darius. Valdymo pokyčiai žinių visuomenėje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2005, nr. 35., p. 25–39.
14. BONTIS, Nick. Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital [interaktyvus]. Canada, 2000 [žiūrėta 2010 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/BontisIJMR.pdf>>.
15. BONTIS, N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models [interaktyvus]. In *Emerald Fulltext*, Emerald Group Publishing Limited [žiūrėta žiūrėta 2009 m. birželio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0010360202.pdf>>.
16. BONTIS, N. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field [interaktyvus]. In *Int. J. Technology Management*. Vol. 18, Nos. 5/6/7/8, 1999 [žiūrėta 2009 m. birželio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/IJTMBontis.pdf>>.
17. BROOKING, A. *Intellectual capital: Core Assest for the Third Millennium Enterprise* [interaktyvus]. In Google knygos [žiūrėta 2009 m. birželio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://books.google.lt/books?id=yxUP5ezSBKkC&dq=intellectual+capital&printsec=frontcover&source=bl&ots=13LRtIPoxo&sig=9emU4WSIocrgTd2Cu374ripao&hl=lt&ei=mjclSpbPK86b-galc3XBg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5#PPP1,M1>.
18. CHLIVICKAS, Eugenijus; ir PAPŠIENĖ, Palmira. Investicijos į žmogiškąjį kapitalą: sėkmės strategija. *Viešasis administravimas*, 2009, nr. 1(21), p. 39–44.
19. CHOO, Chun Wei. Sensemaking, Knowledge Creation and Decision Making: Organizational Knowing as Emergent Strategy [interaktyvus]. In *Strategic Management of Intellectual Capital and organizational Knowledge*. Oxford University Press, 2002 [žiūrėta 2010 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://choo.fis.utoronto.ca/OUP/Chap5/default.html>>.
20. COLLINS, David. Management Fads and Buzzwords [interaktyvus]. In Google knygos [žiūrėta 2010 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=CciFbLv7zYC&oi=fnd&pg=PP13&dq=management+fads+and+buzzwords+content&ots=Stx2hX1rIz&sig=sjSVQXLnmunFIYXCdIIOdjqmUk#>>>.
21. CORRALL, Sheila. Knowledge Management: Are We in the Knowledge Management Business? [interaktyvus]. 1999 [žiūrėta 2010 m. kovo 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ariadne.ac.uk/issue18/knowledge-mgt/>>.

22. DALKIR, Kimiz. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington, 2005. 356 p.
23. DAUGĖLIENĖ, R. Neapibrėžtos žinios kaip žmogiškojo kapitalo komponentas. *Ekonomika ir vadyba-2002*: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Žmogiškojo kapitalo formavimo problemos, 2002, nr. 4, p. 19–23.
24. DRUKER, Peter F. *Post-capitalist society*. New York, 1993. 232 p.
25. EDVINSSON, L.; ir SULLIVAN, P. Developing a model for managing intellectual capital [interaktyvus]. 1996 [žiūrėta žiūrėta 2009 m. birželio 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V9T-3VWPWYK-4&_user=10&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&view=c&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=08361ddf9b99ffb639f9de8ff9880bc4>.
26. *EKT Mokymo centras* [interaktyvus]. In EKT grupė [žiūrėta 2010 m. balandžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ekt.lt/lt/main/ekt_mokymo_centras>.
27. GIŽIENĖ, Vilda; ir SIMANAVIČIENĖ, Žaneta. Žmogiškųjų išteklių ekonominis vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, 2009, nr. 14, p. 237–245.
28. GRONSKAS, Vladas. Mišrus kapitalas ir jo valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2005, nr. 36, p. 43–59.
29. GUDAUSKAS, Renaldas. Valstybės žinių ekonomikos politika: žinių vadyba ir antreprenerystė. *Informacijos mokslai*, 2004, nr. 32, p. 18–33.
30. HARTOG, Joop. Behind the veil of human capital [interaktyvus]. In Observer OECD. Organization for Economic Co-operation and Development [žiūrėta 2010 m. sausio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/2746/Human_capital_.html>.
31. YAPING, Lei; ir JINGFANG, Jia. Human Capital Investment for Firm: as Analysis [interaktyvus]. In *EBSCO host*. EBCSO industries [žiūrėta 2010 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=13&sid=dca0dcb3-ece4-4350-93ee-2392fa74aea1%40sessionmgr13>>.
32. KUŠLEIKIENĖ, Lina; ir PALUMICKAITĖ, Jurgita. Investicijos į žmogiškąjį kapitalą – žinių visuomenės funkcionavimo sąlyga. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 2006, nr. 2, p. 64–68.
33. LEGENZOVA, Renata; ir ŠČETKO, Svetlana. Intelektualaus kapitalo koncepcija Lietuvos finansų rinkos kontekste. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2001, nr. 18, p. 73–85.
34. *Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas* [interaktyvus]. 2002 [žiūrėta 2010 m. balandžio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://nvc.iti.lt/psl.php?fl=ist11>>.
35. *Lietuvos verslo lyderiai 2009/2010*. Verslo žinių priedas.

36. LYDEKA, Zigmąs; ir BAREIŠIS, Vaidotas. Źinių valdymo modeliavimas, orientuojantis į individualių Źinių tapsmą organizacinėmis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2005, nr. 33, p. 85–98.
37. LUKOŠEVIČIUS, Rimantas. Intelektų išteklių vadyba Źinių ekonomikoje. *Informacijos mokslai*, 2005, nr. 33, p. 34–39.
38. MAČERINSKIENĖ, Irena; ir VIRŽINTAITĖ, Renata. Human Capital Measurement Theory and Methods. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2003, nr. 28, p. 71–85.
39. MALHOTRA, Yogesh. From Information Management to Knowledge Management: Beyond the “Hi-Tech Hidebound” Systems [interaktyvus]. In *Knowledge Management for the Information Professional*. P. 37–61 [žiūrėta 2010 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.brint.org/IMtoKM.pdf>>.
40. MALHOTRA, Yogesh. Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines [interaktyvus]. 1998 [žiūrėta 2010 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.brint.com/interview/maeil.htm>>.
41. McELROY, Mark W. The Knowledge Life Cycle: An Executable Model For The Enterprise [interaktyvus]. In *ICM Conference on Knowledge Management*. 1999 [žiūrėta 2010 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.macroinnovation.com/images/KnlgLifeCycle.pdf>>.
42. MIKULĖNIENĖ, R. *Intellectual Capital Management: Strategic Aspect*. Summary of Doctoral Dissertation. Kaunas, 2004, 37 p.
43. MIKULĖNIENĖ, Renata. Źmogiškojo kapitalo koncepcija ir pagrindinės savybės. *Ekonomika ir vadyba – 2000. Aktualijos ir metodologija: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. 2000, Kaunas, p. 286–288.
44. MIKULĖNIENĖ, R.; ir JUCEVIČIUS, R. Organizacijos intelektinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos. *Socialiniai mokslai*, 2000, nr. 3, p. 65–76.
45. *Mokymai* [interaktyvus]. In TMD Partners [žiūrėta 2010 m. balandžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.tmd.lt/index.php?pid=115>>.
46. NEEF, Dale. Making the Case for Knowledge Management: The Bigger Picture [interaktyvus]. 1997 [žiūrėta 2010 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Making_the_Case_for_KM_-_The_Bigger_Picture.pdf>.
47. OFFESEY, Steve. Knowledge Management: Linking People to Knowledge for Bottom Line Results [interaktyvus]. In *Emerald Fulltext*. Emerald Group Publishing Limited. [žiūrėta 2010 m. kovo 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight>

- com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/Emerald
AbstractOnlyArticle/Pdf/2300010203.pdf>.
48. OLANIYAN, D.A.; ir OJO, Lucas.B. Staff Training and Development: A Vital Tool for Organisational Effectiveness [interaktyvus]. In *EBSCO host*. EBCSO industries [žiūrėta 2010 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=9&sid=bc8352a0-c74b-4d39-8819-e300000b7ad1%40sessionmgr13>>.
 49. PAUKŠTYS, J.S.; ir PAUKŠTIENĖ, N. Žmogiškasis kapitalas ir jo įtaka ligoninės vystymuisi. *Ekonomika ir vadyba-2002*: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga: Žmogiškojo kapitalo formavimo problemos, 2002, nr. 4, p. 31–33.
 50. PALUMICKAITĖ, J. *Organization Intellectual Capital Assessment Model*: Summary of Doctor Dissertation. Kaunas, 2008, 38 p.
 51. PALUMICKAITĖ, J.; ir KLEIVIENĖ, I. Intelektinis kapitalas: samprata ir informacijos viešinimas. *Vadyba: mokslo tiriamieji darbai*, 2007, nr. 2, p. 175–180.
 52. PALUMICKAITĖ, J.; ir MATUZEVIČIENĖ, K. Intelektinis kapitalas ir vertės kūrimas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2007, nr. 1, p. 206–211.
 53. *Personalo mokymai* [interaktyvus]. „Noriu“ personalo sprendimų grupė [žiūrėta 2010 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.noriudarbo.lt/?id=10>>.
 54. POŠKAITĖ, D. Kapitalas. In *Visuotinė lietuvių enciklopedija*. Vilnius 2005, t. 8, p. 355.
 55. PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ir ROMHARD, Kai. Žinių vadyba: sėkmės komponentai. Vilnius, 2006. P. 350 [2].
 56. PUKELIENĖ, V.; PALUMICKAITĖ, J.; ir MATUZEVIČIŪTĖ, K. Intelektinio kapitalo matavimas ir vertinimas: teorinis aspektas. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, 2007, nr. 1, p. 103–113.
 57. RAMANAUSKIENĖ, Silvija. Globalūs pokyčiai ir moksloji organizacija. *Informacijos mokslai*, 2005, nr. 35, p. 80–93.
 58. REUS, Tocco H.; RANFT Annette L.; LAMONS Bruce T.; ir ADAMS Garry L. An Interpretive Systems View of Knowledge Investemnts [interaktyvus]. In]. In *EBSCO host*. EBCSO industries [žiūrėta 2010 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&hid=7&sid=63c566d3-f88f-4128-91bf-64706639f014%40sessionmgr4>>.
 59. RYU, Chung suk; KIM, Yong Jin; CHAUDHURY, Abhijit; ir RAO, H.Raghav. Knowledge Acquisition via three Learning Processes in Enterprise Information Portals: Learning-by-Investment, Learning-by-Doing, Learning-from-Others [interaktyvus]. In *EBSCO host*. EBCSO industrines [žiūrėta 2010 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą:

- <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=9&sid=155d3adc-1424-4cbc-aadf-8e37459f3b24%40sessionmgr13>>.
60. RUŽEVIČIUS, Juozas. Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai*, 2005, nr. 35, p. 47–59.
 61. SCHULTZ, Theodore W. *Investavimas į žmones*. Vilnius, 1998. 191 [1] p.
 62. SLADKEVIČIUS, Mantas. Stebėseną ir žinių vadybą valstybės valdyme. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2005, nr. 36, p. 151–161.
 63. STANCIKAS, Edmundas Regimundas. Darbuotojų mokymas ir tobulėjimas. *Ekonomika ir vadyba*, 2001, nr. 53, p. 115–125.
 64. *Sustainable Program on Intellectual Capital Education* [interaktyvus]. 2006 [žiūrėta 2009 m. birželio 2 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.intellectualcapital.nl/publications/The%20IC%20perspective%20\(SPICEKCT1.2\).pdf](http://www.intellectualcapital.nl/publications/The%20IC%20perspective%20(SPICEKCT1.2).pdf)>.
 65. SVEIBY, K.E. Intellectual Capital and Knowledge Management [interaktyvus]. 1998, 2001 [žiūrėta 2009 m. birželio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>>.
 66. SVEIBY, K.E. What is Knowledge Management? [interaktyvus]. 1996, updated 1998, 1999, 2000, 2001 [žiūrėta 2010 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>>.
 67. SWART, Identifying the sub-components of intellectual capital: a literature review and development of measures [interaktyvus]. In *University of Bath School of Management Working Paper Series*. 2005 [žiūrėta 2010 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.bath.ac.uk/management/research/pdf/2005-05.pdf>>.
 68. TAMAŠAUSKIENĖ, Zita; ŠILEIKA, Algis; ir MASĖNIENĖ, Lina. Investicijų į žmogiškąjį kapitalą ir jų grąžos tyrimas UAB „Arkada“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2008, nr. 3(12), p. 346–357.
 69. TUMAITĖ, Diana. Personalo mokymas: ypatumai ir problemos [interaktyvus]. In *Verslobanga* [žiūrėta 2010 m. balandžio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/430f2671ca2c8>>.
 70. VASILIAUSKAS, Aleksandras. Strateginis valdymas. 2002, 383 p.
 71. *Visa Lietuva* [interaktyvus]. Įmonių katalogas [žiūrėta 2010 m. balandžio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.visalietuva.lt/>>.
 72. ZALIECKAITĖ, Laima; ir MIKALOUSKIENĖ, Audronė Ona. Organizacijos žinių struktūrų ir jų vadybos priemonių analizė. *Informacijos mokslai*, 2007, nr. 41, p. 42–57.

73. WIIG, Karl M. Knowledge Management: An Introduction and Perspective [interaktyvus]. In *Emerald Fulltext*. Emerald Group Publishing Limited [žiūrėta 2010 m. kovo 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2300010101.pdf>>.
74. WIIG, Karl M. Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History [interaktyvus]. 1999 [žiūrėta 2010 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.krii.com/downloads/km_emerg_discipl.pdf>.

Knowledge Investment in Human Capital (summary)

Vaida Mikulėnaitė

Knowledge investment in scientific literature is often identified as a separate set of cells (G. Becker, DA Olaniyan, ch. Ryu, Z. Tamašauskienė J. Bagdanavičius, ER Stancikas, etc.) not to combine them into a single system. This scientific approach insufficiently reveal the complexity of knowledge investment and systematic. Therefore, it can be said that there insufficient approach investment in knowledge as a systematic process of perception, and it does not allow the organization to carry out a coherent and targeted investment in knowledge work. Consequently, the organization will not be able to adapt to changing environmental conditions, and incompetent staff will not be ready to withstand the external environmental elements of competitive pressures.

The purpose of master research work – to identify and assess the knowledge investment as a systematic process to the benefit of human capital. Since human capital is treated as an intellectual capital ground, knowledge investment also has significant influence and intellectual capital, and the whole organization to value creation.

The tasks of master research work:

- 1) To analyze the concept of intellectual capital structure, to define the place of human resources in intellectual capital structure;
- 2) Define knowledge management as an intellectual resource development tool;
- 3) To explore the knowledge investment as a systematic process;
- 4) To analyze the benefit of systematic knowledge investment processf for Lithuania's business organizations human capital.

In order to examine the problem of theoretical and practical level, used the analysis of scientific literature analysis, synthesis, also used generalization, evaluation, induction, deduction methods. For the study used the survey method. The survey's form – questionnaire.

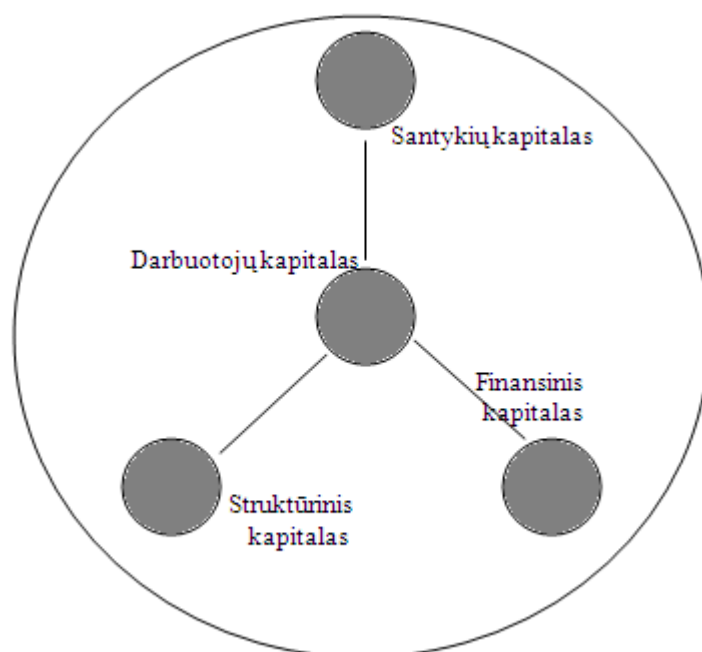
An investigation has shown that knowledge investment in many organizations as a systematic process. Knowledge investment is projected, selected for knowledge acquisition forms, include such elements as employee motivation, professional development, personal training. This leads to a consistent knowledge investment process, which ensures the survival of the organization in a changing environment.

Priedai

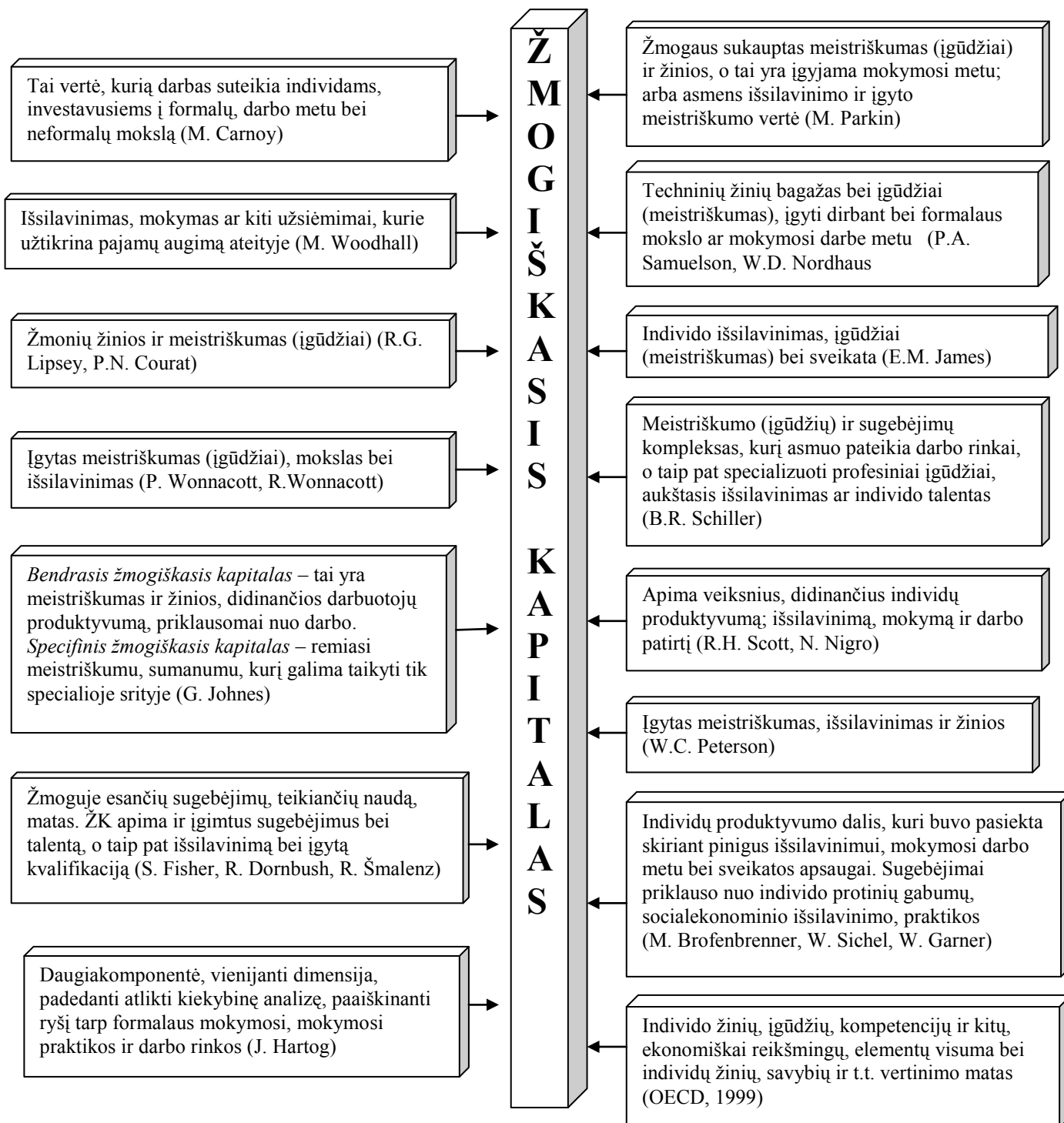
Intelektinio kapitalo sandara pagal Skandia

Intelektinis kapitalas			
Struktūrinis kapitalas			Žmogiškasis kapitalas
Vartotojų kapitalas	Organizacinis kapitalas		
	Inovacijų kapitalas	Procesų kapitalas	

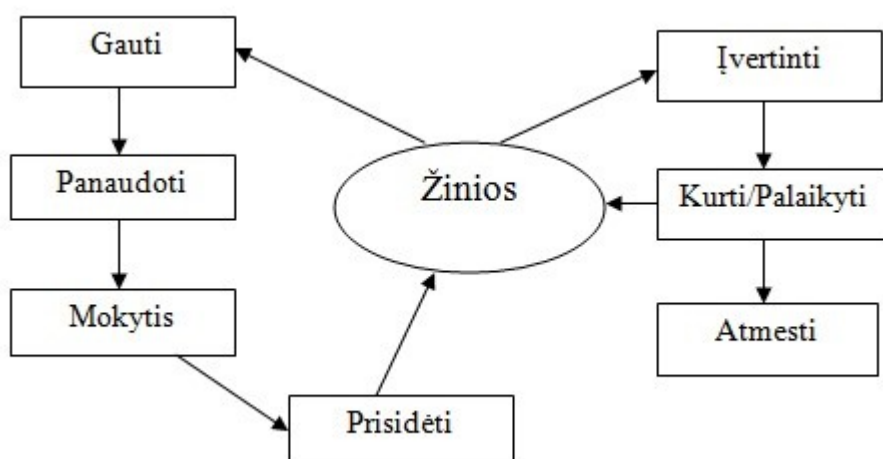
**Organizacijos intelektinio kapitalo struktūra.
Subalansuota taškų korta**



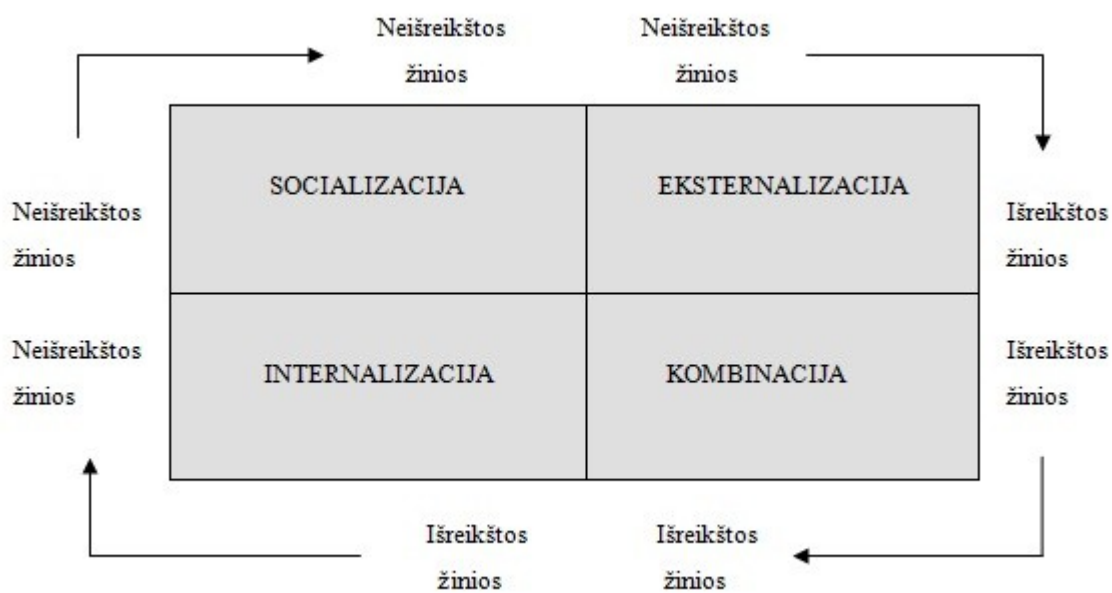
Žmogiškojo kapitalo sąvokos



W. Bukowitz ir R. Williams žinių vadybos ciklas



I. Nonaka ir H. Takeuchi žinių konversijos būdai



Gerbiamas(-a) Respondente,

Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti, kokią reikšmę organizacijos žmogiškajam kapitalui turi žinių investicija kaip sisteminis procesas.

Anketoje pažymėkite vieną ar kelis Jums tinkančius variantus. Jūsų atsakymai yra labai svarbūs, o gauti duomenys bus analizuojami apibendrinta forma ir panaudoti tik studijų tikslams. Anketa yra anoniminė. Dėkoju už atsakymus ir skirtą laiką.

Pagarbiai

Vaida Mikulėnaitė, Vilniaus universiteto Informacijos vadybos studijų programos magistrantė

1. Jūsų įmonė:

- Paslaugų įmonė
- Gamybos įmonė
- Prekybos įmonė

2. Jūsų įmonės dydis:

- Smulkaus verslo įmonė
- Vidutinio verslo įmonė
- Stambaus verslo įmonė

3. Ar Jūsų įmonėje investuojama į žinias?

- Taip
- Ne

4. Kaip (kokiomis formomis) Jūsų įmonėje įgyjamos žinios ir įgūdžiai?

- Konsultacijų su kolegomis, vadovais metu, kolegų darbo stebėjimo metu
- Mokymus, seminarus organizuoja žmonės iš išorės
- Komandiruočių, stažuočių metu
- Neįgyjamos žinios
- Kita /įrašykite/.....

Jeigu pasirinkote tik ketvirtąjį atsakymo variantą, spauskite puslapio gale „Tęsti“

5. Kokios ir kodėl, Jūsų manymų, žinių ir įgūdžių įgijimo formos naudingiausios, efektyviausios? *įrašykite!*

.....

6. Kaip manote, ar siekiant kokybiškų įmonės veiklos rezultatų pakanka kompetencijų plėtojimo ir ugdymo?

- Taip, visiškai pakanka
- Taip, bet kartais tenka ieškoti kitų būdų
- Ne, būtinos ir kitos priemonės

Jei pasirinkote pirmąjį atsakymo variantą, pereikite prie 8 klausimo

7. Įvardinkite, kokias priemones ir būdus naudojate:

.....

8. Ar žinių investicija numatyta Jūsų įmonės veiklos strategijoje?

- Taip
- Ne, bet ruošiamės įtraukti į įmonės veiklos strategiją
- Ne

9. Ar žinių investicijos tikslai siejami su Jūsų įmonės tikslų įgyvendinimu?

- Taip
- Iš dalies
- Ne

10. Ar siejate žinių investicijos procesą su darbuotojų motyvacija?

- Taip, nes tai neatsiejami dalykai
- Taip, kartais tenka taikyti motyvacines priemones
- Ne, nes manome, kad žinių investicija nesusijusi su motyvacija

11. Kaip manote, ar įmonės vertybinė sistema turi įtakos darbuotojų lavinimui ir ugdymui?

- Taip
- Sunku pasakyti
- Apie tai nesusimąstėme
- Ne

12. Įvertinkite, kaip išvardinti veiksniai lemia žinių investiciją Jūsų įmonėje:

	Labai lemia	Lemia	Vidutiniškai lemia	Nelemia
Žinių, įgūdžių trūkumas darbui atlikti				
Kokybiško darbo rezultato siekimas				
Pasenę žinios, kurias reikia atnaujinti, papildyti				
Besikeičiančios aplinkos sąlygos, noras prisitaikyti, išlikti				
Noras būti konkurencingesniems				
Klientų, vartotojų poreikių ypatybės				

13. Pažymėkite, kaip Jūsų įmonėje žinių investicija svarbi šiems veiksniams:

	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Nesvarbi
Profesinių žinių ir įgūdžių įgijimui				
Profesinių žinių papildymui, įgūdžių patobulinimui				
Efektyvesniam sprendimų priėmimui				
Idėjų generavimui				
Greitesniam darbui				

Kokybiškesniam darbo rezultatui				
Naujų žinių kūrimui				
Kūrybiškumo skatinimui				
Darbuotojų požiūrio į darbą keitimui				
Organizacijos lojalumui				

14. Kaip manote, ar žmogiškojo kapitalo potencialo plėtra turi poveikį įmonės intelektualio kapitalo didėjimui, įmonės vertės kūrimui?

- Taip, labai
- Sunku pasakyti
- Ne

Jei pasirinkote trečiąjį atsakymo variantą, pereikite prie 16 klausimo

15. Įvardinkite, kokį poveikį žmogiškojo kapitalo potencialo plėtra turi Jūsų įmonės intelektualio kapitalo didėjimui, įmonės vertės kūrimui:

.....

16. Ar pritariate teiginiui, jog žinių investicija – tai visapusiškas darbuotojų ugdymo ir lavinimo procesas, apimantis ne tik kompetencijų plėtrą, kvalifikacijos kėlimą, bet ir darbuotojų požiūrio į darbą, vertybinės sistemos keitimą, motyvacinių problemų sprendimą, lojalumo organizacijai skatinimą. /vienas variantas/

- Pritariu
- Iš dalies pritariu
- Nepritariu

Dėkoju už bendradarbiavimą.