

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Mindaugas BILVARTAS
Vadybos studijų programos studentas

**INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMAS ŠIAULIŲ
MIESTO VERSLO ĮMONĖSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2014

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Mindaugas BILVARTAS

**INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMAS ŠIAULIŲ
MIESTO VERSLO ĮMONĖSE**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovė:
Doc. dr. Skaidrė ŽIČKIENĖ

Teigiū, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Mindaugas Bilvartas. Vadybos ištestinių studijų programos studento magistro baigiamasis darbas / darbo vadovė doc. dr. S. Žičkienė; Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedra. Šiauliai, 2014. Darbo apimtis: 89p., 39 pav., 9 lentelės, 21 priedai, bibliografinis aprašas: 142 pavad.

SANTRAUKA

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjama intelektualio kapitalo valdymo diskursas, teorinis vystymasis, intelektualio kapitalo sudedamosios dalys, valdymo modeliai, Šiaulių verslo organizacijų intelektualio kapitalo tobulinimo galimybės. *Darbo objektas:* Intelektinių kapitalo valdymas. *Darbo dalykas:* Intelektinių kapitalo valdymas verslo įmonėse. *Darbo tikslas:* Išanalizuoti intelektualio kapitalo teorinius aspektus bei jo valdymą verslo įmonėse. *Uždaviniai:* Išnagrinėti intelektualio kapitalo sampratą bei teorijos raidą; išanalizuoti intelektualio kapitalo struktūrą; išanalizuoti intelektualio kapitalo valdymo modelius; įvertinti verslo įmonių intelektualio kapitalo valdymą, pateikti sistemos tobulinimo modelį. *Darbo aktualumas:* Verslas tampa vis labiau suinteresuotas vadovautis inovatyviomis valdymo sistemomis, taip mažinti nereikalingus kaštus bei didinti racionalų išteklių panaudojimą. Atsiranda vis daugiau bendrovių konsultuojančių intelektualio kapitalo klausimų bei vis daugiau mokslininkų besigilinančių į šią temą. Darbo problema keliami probleminiu klausimu: *kaip verslo įmonės valdo savo intelektualinį kapitalą.* *Darbo struktūra* sudaryta iš: santraukos lietuvių bei anglų kalba, įvado, teorinės dalies, metodologinės bei empirinės dalies, išvadų, rekomendacijų, literatūros ir šaltinių, priedų.

Darbe naudota metodika ir priemonės: mokslinės literatūros analizė; darbuotojų anketinė apklausa; statistinė analizė.

Tyrimui pasirinktos 4 Šiaulių miesto verslo, šios įmonės ne tik kuria darbo vietas, didina miesto bei šalies biudžetą, bet ir atspindi viso Šiaulių regiono išsivystymo lygį, atspindi regiono potencialą. Tyrime dalyvavo administracinių skyrių darbuotojai, dirbantys personalo, finansų, technikos skyriuose, todėl didžiausią darbuotojų dalį sudaro administracijos darbuotojai, turintys aukštesnę kvalifikaciją. Bendras respondentų skaičius 132. Tyrimo duomenys atskleidė, kad įmonėse, kai kurie intelektualio kapitalo valdymo procesai veikia (rengiamos strategijos, naudojamos naujomis technologijomis, darbuotojams sudaromos galimybės planuoti darbo laiką, mokytis papildomai), tačiau buvo ir trūkumų (neišvystyta motyvacijos sistema, darbuotojų atrankos, kvalifikacijos kėlimo, žinių patikrinimo sistema ir kt.). Todėl galima teigti, kad intelektualiniai ištekliai įmonėse valdomi neracionaliai, be jokios aiškios valdymo sistemos.

Mindaugas Bilvartas. Extensional management studies student's master's thesis / diploma paper advisor doc. dr. S. Žičkienė; Siauliai University faculty of Social Sciences department of management. Siauliai, 2014. Scope of work: 89 pages, 39 pictures, 9 tables., 21 appendices, 142 references.

SUMMARY

In the final paper, there are considered discourse of management intellectual capital, its theoretical development, components of intellectual capital, models of management, development opportunities of Siauliai business organizations. *Object of the research is:* Intellectual capital management. *Subject of the research is:* Intellectual capital management in companies of business. *The aim of the research is:* To analyze the theoretical aspects of intellectual capital and its management in businesses. *The objectives of the research are:* Examine the concept of intellectual capital and the theory of evolution; analyze the structure of intellectual capital; to analyze models of the intellectual capital management; assess the business's intellectual capital management and provide system improvement model. *Relevance of the research is that:* Business is becoming more and more interested to follow the innovative management systems, to reduce unnecessary costs and improve the rational use of resources. An increasing number of companies are advising about intellectual capital issues, and growing number of scientists, who makes researches about this. Problem of the research is done by bringing problematic question: *how businesses manage their intellectual capital?* *Structure of the research consists of:* summaries in Lithuanian and English, introduction, theoretical, methodological and empirical research, conclusions, recommendations, references, appendixes.

Methods and tools used in the paper: Scientific literature, a survey of employees, statistical analysis.

Where was elected 4 Siauliai companies of business, these companies not only create jobs, enlarging cities and the state budget, but also reflects the total level of development of Siauliai region, reflecting the region's potential. In the study were involved "office staff" from, personnel, financial, technical sections, therefore, the highest proportion of staff are administrative staff, with higher qualifications. The total number of respondents – 132. The findings revealed that in the companies, some intellectual capital management processes are running (companies were developing a new strategies, were using new technology, let workers to plan working hours, let to educate additionally), however, there were scarcity (undeveloped system of motivation, employee selection, training, knowledge testing systems and so on). Therefore, it can be said that in the companies resources of the intellectual capital are managed irrationally, without any clear management system.

TURINYS

| | |
|--|----|
| SANTRAUKA | 3 |
| SUMMARY | 4 |
| SVARBIŲ TERMINŲ ŽODYNAS | 7 |
| LENTELIŲ SĄRAŠAS..... | 8 |
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS..... | 9 |
| ĮVADAS..... | 11 |
| I. INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI..... | 14 |
| 1.1. INTELEKTINIO KAPITALO TEORINIS DISKURSAS BEI RAIDA..... | 14 |
| 1.1.1. Intelektinio kapitalo teorinis diskursas | 15 |
| 1.1.2. Intelektinio kapitalo teorijos raida..... | 18 |
| 1. 2. INTELEKTINIO KAPITALO SANDARA | 21 |
| 1.2.1. Žmogiškasis kapitalas..... | 22 |
| 1.2.2. Struktūrinis kapitalas | 25 |
| 1.2.3. Santykių kapitalas..... | 28 |
| 1.3. INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMAS..... | 30 |
| 1.3.1. Intelektinio kapitalo valdymo teoriniai aspektai | 30 |
| 1.3.2. Intelektinio kapitalo valdymo modeliai..... | 32 |
| 1.3.3. <i>B. Marr intelektinio kapitalo valdymo modelis.</i> | 34 |
| 1.3.4. <i>Mertins K., Orth R. intelektinio kapitalo valdymo modelis.</i> | 35 |
| 1.3.5. <i>„Skandia Navigator“ intelektinio kapitalo valdymo modelis.</i> | 37 |
| 1.3.6. <i>„Danish guidelines“ intelektinio kapitalo valdymo modelis.</i> | 38 |
| II. TYRIMO METODOLOGIJA IR METODIKA | 42 |
| 2.1. TYRIMO PAGRINDIMAS..... | 42 |
| 2.2. TYRIMO APRAŠYMAS | 44 |
| 2.3. TYRIMO METODAI: | 44 |
| 2.3.1. Anketinė apklausa..... | 44 |
| 2.3.2. Matematinė statistinė duomenų analizė..... | 47 |
| 2.4. TYRIMO IMTIS | 47 |
| III. ŠIAULIŲ MIESTO VERSLO ĮMONIŲ TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ | 48 |
| 3.1. DEMOGRAFINIŲ – SOCIALINIŲ KINTAMŲJŲ ANALIZĖ..... | 48 |
| 3.2. ĮMONIŲ ŽMOGIŠKOJO KAPITALO VALDYMO ANALIZĖ..... | 49 |
| 3.3. ĮMONIŲ STRUKTŪRINIO KAPITALO VALDYMO ANALIZĖ..... | 57 |
| 3.4. ĮMONIŲ SANTYKIŲ KAPITALO VALDYMO ANALIZĖ | 61 |

| | |
|--|-----|
| 4.5. INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMAS ATSKIRUOSE ĮMONĖSE | 65 |
| IŠVADOS | 73 |
| REKOMENDACIJOS | 75 |
| LITERATŪRA IR ŠALTINIAI | 76 |
| PRIEDAI | 89 |
| 1 Priedas „Oenb“ investicijos į žiniomis grįstą turtą | 90 |
| 2 Priedas „Danske bank“ grupės balansas | 91 |
| 3 Priedas Intelektinio kapitalo sandara | 92 |
| 4 Priedas „Danish guidelines“ intelektinio kapitalo ataskaitos pavyzdys | 93 |
| 5 Priedas Tyrimo anketos pavyzdys | 94 |
| 6 Priedas Karjeros plano pavyzdys | 97 |
| 7 Priedas Darbuotojų nuomonės pasiskirstymas dėl jų darbo profesionalumo | 98 |
| 8 Priedas Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl trūkstamų darbinių žinių | 99 |
| 9 Priedas Darbuotojų nuomonės pasiskirstymas dėl organizacijų kvalifikacijos kėlimo kursų politikos | 100 |
| 10 Priedas Respondentų nuomonės dėl siūlomų naujų idėjų pasiskirstymas | 101 |
| 11 Priedas Respondentų besidalinnačių savo patirtimi su kolegomis pasiskirstymas | 102 |
| 12 Priedas Respondentų nuomonės dėl aiškios valdymo sistemos pasiskirstymas | 103 |
| 13 Priedas Respondentų nuomonė dėl palaikomų gerų santykių su vadovybe pasiskirstymas .. | 104 |
| 14 Priedas Respondentų nuomonės dėl įtraukimo į organizacijos valdymą pasiskirstymas | 105 |
| 15 Priedas Respondentų išmanymas apie įmonės vertybes | 106 |
| 16 Priedas Respondentų nuomonės dėl įmonės viduje naudojimosi novatoriškomis technologijomis pasiskirstymas | 107 |
| 17 Priedas Respondentų nuomonės dėl įtraukimo į įvaizdžio programas pasiskirstymas | 108 |
| 18 Priedas Respondentų nuomonės dėl greitos reakcija į klientų bėdas pasiskirstymas | 109 |
| 19 Priedas Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl siuntimo į kvalifikacijos kėlimo kursus, įmonių kontekstu | 110 |
| 20 Priedas Ekspertų vertinimo metodo pavyzdys | 111 |
| 21 Priedas Intelektinio kapitalo valdymo tobulinamasis modelis | 114 |

SVARBIŲ TERMINŲ ŽODYNAS

Intelektinis kapitalas – nematerialiojo turto suma, susijusi su bendrovės žiniomis, kurios buvo formalizuotos, įgalintos, skolintos siekiant pagaminti aukštesnės vertės turtą bei sukurti konkurencinį pranašumą Berry, (2004).

Nematerialusis turtas – „Kolektyvinės smegenys“, akumuliuojančios mokslines ir vienadienes darbuotojų žinias, intelektinę nuosavybę ir sukauptą patirtį, bendravimą ir organizacijos struktūrą, informacinius tinklus bei įmonės įvaizdį. (Barkauskas V., 2009, p. 223).

Santykių kapitalas tai – išorės kapitalas, kurį apima: prekiniai ženklai, klientai bei jų pasitenkinimas, įmonių pavadinimai, platinimo kanalai, verslo bendradarbiavimas bei licenciniai susitarimai. (Guthrie J., Petty R., 2000, p. 241).

Struktūrinis kapitalas tai – žinios, kurios priklauso organizacijai, jos saugomos tokiais formatais kaip: duomenų bazės, instrukcijos. (Ahmadi F., Parivizi B., 2012, p. 165).

Žmogiškasis kapitalas – apima kolektyvines žinias, įgūdžius bei individų gebėjimą dirbti įmonėse bei organizacijose, kurie tobulėja dėl jiems suteiktų žinių ir įgūdžių, reikalingų tam, kad jie sugebėtų prisitaikyti prie naujų situacijų. (Demartini 2011, p. 16).

.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

| | |
|---|----|
| Lent. 1. Intelektinio kapitalo apibrėžimai..... | 16 |
| Lent. 2 Intelektinio kapitalo sudedamosios dalys įvairių autorių nuomone | 19 |
| Lent. 3 Intelektinio kapitalo išteklių sudedamosios dalys..... | 21 |
| Lent. 4 Intelektinio kapitalo valdymo apibrėžimai..... | 30 |
| Lent. 5 Intelektinio kapitalo modeliai..... | 33 |
| Lent. 6 Šiaulių miesto verslo įmonių tyrime dalyvavusių respondentų skaičius | 44 |
| Lent. 7 Tyrimo anketos blokai..... | 46 |
| Lent. 8 Mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo sąlygų sudarymas organizacijose | 51 |
| Lent. 9 Respondentų nuomonių dėl socialiai atsakingos įmonių veiklos pasiskirstymas | 64 |

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

| | |
|---|----|
| Pav. 1. Ryšiai tarp intelektualinio kapitalo, socialinio kapitalo bei organizaciniai pranašumai. | 14 |
| Pav. 2. Intelektinio kapitalo struktūra..... | 22 |
| Pav. 3. Žmogiškieji ištekliai | 24 |
| Pav. 4. Žmogiškojo kapitalo transformavimo į intelektualinį turtą ir nuosavybę procesas. | 25 |
| Pav. 5. Struktūrinio kapitalo sudedamosios dalys. | 27 |
| Pav. 6. Santykių kapitalo sudedamosios dalys. | 28 |
| Pav. 7. Intelektinio kapitalo valdymo sluoksniai..... | 31 |
| Pav. 8. Intelektinio kapitalo valdymo žingsniai. | 34 |
| Pav. 9. Mertins K., Orth R. intelektualinio kapitalo valdymo modelis. | 36 |
| Pav. 10. Organizacijos rinkos vertės suskaidymas. | 37 |
| Pav. 11. „Skandia navigator“ intelektualinio kapitalo valdymo modelis..... | 38 |
| Pav. 12. Pasiruošimo procesas pateikti intelektualinio kapitalo ataskaitas. | 39 |
| Pav. 13. Analitinis intelektualinio kapitalo ataskaitų modelis. | 40 |
| Pav. 14. Tyrimo problemos žemėlapis. | 43 |
| Pav. 15. Respondentų nuomonių dėl darbo profesionalumo pasiskirstymas | 50 |
| Pav. 16. Respondentų nuomonių dėl darbe kylančių iššūkių pasiskirstymas..... | 50 |
| Pav. 17. Respondentų nuomonių dėl žinių stygiaus darbe pasiskirstymas..... | 51 |
| Pav. 18. Įmonių lėšomis kvalifikacijos kėlimo kursuose dalyvavusių respondentų pasiskirstymas | 52 |
| Pav. 19. Respondentai darbe skatinami už gerus darbo rezultatus..... | 53 |
| Pav. 20. Įmonė skatina vidinę darbuotojų konkurenciją | 54 |
| Pav. 21. Respondentų pasiūliusių naujų idėjų įmonėms pasiskirstymas..... | 54 |
| Pav. 22. Respondentų nuomonių dėl įmonių sudarytų sąlygų planuoti darbo laiką pasiskirstymas | 55 |
| Pav. 23. Respondentų atsakymų pasiskirstymas dėl skatinimo dalintis patirtimi su kolegomis | 55 |
| Pav. 24. Respondentus skatinančios priemonės | 56 |
| Pav. 25. Respondentų nuomonė apie struktūrinio kapitalo valdymo elementus..... | 59 |
| Pav. 26. Respondentų nuomonės apie įmonėje parengiamus asmeninio tobulėjimo planus pasiskirstymas..... | 59 |
| Pav. 27. Respondentų nuomonės dėl priimimo į darbą tik po daugiapakopės atrankos pasiskirstymas..... | 60 |
| Pav. 28. Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl svarbios informacijos paskelbimo darbuotojams | 61 |
| Pav. 29. Respondentų įtraukiamas į įvaizdžio gerinimo programas..... | 62 |
| Pav. 30. Respondentų nuomonės apie santykių kapitalo valdymą pasiskirstymas | 63 |

| | |
|---|----|
| Pav. 31. Darbuotojų skatinimas Šiaulių verslo įmonėse | 66 |
| Pav. 32. Darbuotojų nuomonių reškimo galimybių pasiskirstymas tarp įmonių | 66 |
| Pav. 33. Darbuotojų tarpe konkurencijos skatinimas Šiaulių verslo įmonėse..... | 67 |
| Pav. 34. Įmonių darbuotojų nuomonių pasiskirstymas dėl rengiamų kasmetinių žinių patikrinimų | 68 |
| Pav. 35. Darbuotojų nuomonė dėl gandų politikos, įmonių kontekste..... | 68 |
| Pav. 36. Darbuotojų nuomonės pasiskirstymas dėl įmonėsje sukuriamos geros atmosferos | 69 |
| Pav. 37. Įmonių per pastaruosius 12 mėn. pradėjusių vystyti naujas strategijas pasiskirstymas | 70 |
| Pav. 38. Respondentų nuomonių apie įmonėse tikrinamą programinę įrangą pasiskirstymas..... | 70 |
| Pav. 39. Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl įmonių bendradarbiavimo su mokymo įstaigomis..... | 71 |

IVADAS

Šiandieniniam verslo pasauliui sunku prognozuoti ateities perspektyvas dėl besikeičiančių vartotojų poreikių, visuotinės ekonomikos sistemos nestabilumo, politinių sprendimų bei kt. O pasaulinėms rinkoms palaipsniui pereinant prie žinių ir technologinių inovacijų, kai kurių valdymo sistemų įdiegimas ar iš anksto iškeltų tikslų įgyvendinimas nebūtinai reiškia, jog organizacija pasieks efektyvių rezultatų. Besikeičianti ekonominė situacija įmones verčia turimų žinių pagrindu sukurti naujus darbo bei valdymo metodus, procesus, įtraukiant žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas.

Intelektinio kapitalo valdymas tampa svarbiu veiksniu, atskleidžiant įmonės konkurencinį pranašumą vietinėje bei pasaulinėje rinkoje. Mokslinėje literatūroje dažnai pabrėžiama, kad intelektinis kapitalas padeda kaupti bei kurti technologinę-ekonominę naudą organizacijoje, gerinti šalies ekonomiką. Dažnai nematerialusis kapitalas mokslinėje literatūroje įvardijamas kaip intelektinis, tačiau tai nėra visiškai tapačios sąvokos. Intelektinis kapitalas apima platesnį spektrą nematerialiųjų išteklių, kurie didina organizacijos vertę. Anot mokslininkų intelektinis kapitalas – tai organizacijų sėkmingos veiklos pamatas, vienas svarbiausių žinių organizacijų naudos kūrimo šaltinių (Užienė, Staliūnienė 2009; Ahmadi, Parivizi 2012). Mokslininkai jau antras dešimtmetis sprendžia organizacijų intelektinio kapitalo atpažinimo, vertinimo ir valdymo klausimus.

Intelektinį kapitalą galima įvardinti, kaip vieną iš svarbiausių elementų, didinančių įmonės pajamas. Intelektinis kapitalas apima intelektinius duomenis, intelektinius sugebėjimus, žinias, patirtį, informaciją, kuri gali būti panaudojama organizacijos gerovei kurti. Intelektinio kapitalo valdymas atsirado kilus poreikiui įvertinti organizacijose sukauptą intelektinį turtą, kuriuo neapibrėžia iki šiol egzistuojanti tradicinė dvipusio balanso sistema. Intelektinio kapitalo vertinimo bei valdymo poreikis vis dažniau akcentuojamas organizacijų strateginio valdymo ir veiklos prognozavimo kontekste (Znakovaitė, Pabedinskaitė (2010); Taljūnaitė (2010)). Įmonės, kurios neinvestuoja į intelektinį kapitalą, neišvengiamai atsilieka. Todėl efektyvus intelektinio kapitalo valdymas gali padėti užtikrinti įmonės klestėjimą besikeičiančios rinkos sąlygomis.

Intelektinio kapitalo teorijos pradininkai (Sveiby 2001; Edvinsson, Malone 1997), taip pat Lietuvos mokslininkai (Palumickaitė, Matuzevičiūtė 2007; Znakovaitė, Pabedinskaitė 2010) tvirtina, kad industrializacija paremtos ekonomikos laikai praėjo, laikas žiniomis grįstai ekonomikai. Dabartinėje ekonominėje situacijoje plėtra ir augimas dažniausiai paremtas žinojimu. Įmonių aukštas pelningumas nebegali išsilaikyti vien dėl masinės gamybos ar dėl išaugusios vartotojų perkamosios galios, nes vis daugiau vartotojų renkasi aukštesnį technologinį lygį turinčius produktus / paslaugas, įmonės pelningumą užtikrina „žinantys“ darbuotojai.

Darbo mokslinė problema. Tenka konstatuoti, kad užsienio autoriai skirtingai įsivaizduoja intelektualinio kapitalo valdymo sistemų kūrimą, įgyvendinimą, tuo tarpu Lietuvoje šia tema svarbių mokslinių studijų bei tyrimų atlikta nėra. Darbo problemą tikslinga apibrėžti šiuo **probleminiu klausimu:** *kaip verslo įmonės valdo savo intelektualinį kapitalą.*

Darbo aktualumas.

Vis dažniau tvirtinama, jog intelektualinis kapitalas – tai organizacijų sėkmingos veiklos pagrindas, vienas iš svarbiausių žinių organizacijų vertės kūrimo šaltinių. Mokslininkai jau kelis dešimtmečius bando spręsti iškilusiu intelektualinio kapitalo valdymo klausimus. Verslo praktikoje pradeda atsirasti konsultacinių bendrovių, kurios kuria savitas intelektualinio kapitalo vertinimo metodikas, leidžiančias susipažinti bei atpažinti intelektualinį kapitalą. Atsiranda vis daugiau bandymų vertinti organizacijos intelektualinį kapitalą, vertinimai būna pagrįsti teoriniais problemos sprendimo mechanizmais, kiti remiasi empiriniais tyrimais ar statistiniais skaičiavimais, tačiau stokojama išsamesnių lyginamųjų tyrimų, o tai lemia netvarų intelektualinio kapitalo vertinimą. Intelektinį kapitalą bei jo valdymą analizavę mokslininkai (Stewart 1994; Brooking 1997; Sullivan 2000; Bontis 2004; Mouritsen 2004; Huggins 2007; Weir, Marr 2008) vystė bei tobulino intelektualinio kapitalo teorijas, jie sukūrė reikšmingus modelius. Visa tai leido išsiaiškinti, kas yra intelektualinis kapitalas, jį matuoti, valdyti. Buvo sukurtos atskiros valdymo sistemos, modeliai („Skandia Navigator“, „The Intangible Assets Monitor“, „Meritum“, „Danish guidelines“ bei kt.), tačiau nesutariama dėl bendros intelektualinio kapitalo valdymo sistemos.

Darbo objektas. Intelektinio kapitalo valdymas.

Darbo dalykas. Intelektinio kapitalo valdymas verslo įmonėse.

Darbo tikslas. Išanalizuoti intelektualinio kapitalo teorinius aspektus bei jo valdymą verslo įmonėse.

Darbo uždaviniai.

1. Išnagrinėti intelektualinio kapitalo sampratą bei teorijos raidą.
2. Išanalizuoti intelektualinio kapitalo struktūrą.
3. Išanalizuoti intelektualinio kapitalo valdymo modelius.
4. Įvertinti verslo įmonių intelektualinio kapitalo valdymą, pateikti sistemos tobulinimo modelį.

Hipotezė. Šiaulių miesto verslo įmonėse nėra sukurta intelektualinio kapitalo valdymo sistema.

Darbo struktūra. Darbą sudaro: santrauka lietuvių kalba, santrauka anglų kalba įvadas, teorinė dalis, metodologinė bei empirinė dalis, išvados, rekomendacijos, literatūra ir šaltiniai, priedai.

Pirmoje dalyje nagrinėjami teoriniai intelektualinio kapitalo aspektai. Intelektinio kapitalo samprata bei raida, intelektualinio kapitalo struktūra ir vieni iš pagrindinių valdymo modelių.

Antroje dalyje pateikiamas tyrimo aprašymas, tikslas, eiga, metodas, imtis.

Trečioje dalyje nagrinėjami tyrimo rezultatai.

Darbo metodai. Magistro darbe remtasi mokslinių literatūros šaltinių analize (mokslinių knygų, mokslinių straipsnių), įstatymų analize, gretutinių tyrimų rezultatais, statistikos duomenimis, atlikto anketinio tyrimo rezultatais. Tyrimo duomenys buvo apdoroti SPSS statistics 17, pateikti naudojantis Microsoft Office Excel 2003.

I. INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

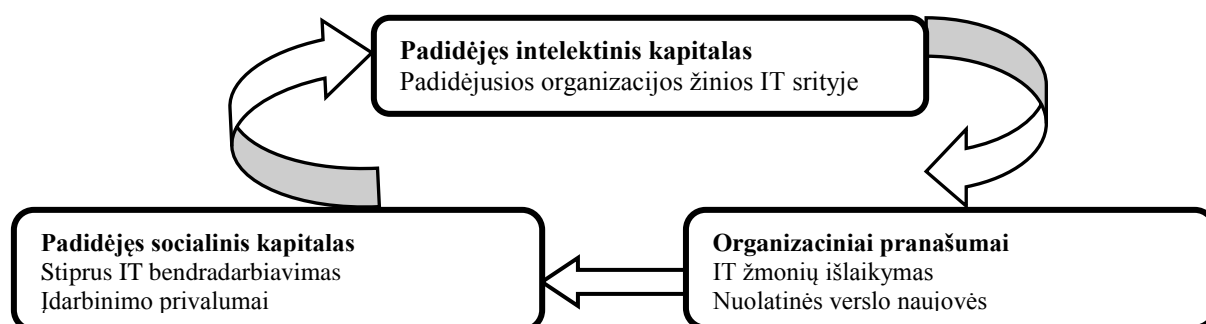
1.1. INTELEKTINIO KAPITALO TEORINIS DISKURSAS BEI RAIDA

Nepaisant to, kad pastaraisiais metais intelektinio kapitalo terminas gana dažnai naudojamas, kol kas socialinių mokslų kontekste nėra susitarta dėl bendro intelektinio kapitalo apibrėžimo, nes „intelektinio kapitalo“ termino formavimosi pradžia siejama tik su 1990 m. ir juo apibūdinamas „nematerialusis turtas“. Užienė (2008) teigia, kad intelektinio kapitalo koncepcija vadybos teorijos požiūriu yra palyginti jauna, gyvuoja tik keletą dešimtmečių, todėl šios koncepcijos tezaurus tik pradeda formuotis. Intelektinio kapitalo sąvoka vartojama tiek ekonomikos, tiek vadybos, tiek teisės ir sociologijos mokslų kontekste, todėl yra galimos įvairios jos interpretacijos.

Kartu su fiziniu ir finansiniu kapitalu intelektinis kapitalas yra vienas iš trijų, kai kuriais atvejais net pats svarbiausias išteklius organizacijoje. Intelektinis kapitalas apima visus organizacijos nematerialiuosius išteklius, kurie jai priskiriami bei prisideda prie bendrovės vertės kūrimo. F. Ahmadi, B. Parivizi (2012), intelektinį kapitalą įvardija, kaip svarbiausią kapitalą kiekvienoje organizacijoje, kuris gali turėti įtakos visais organizacijos veiklos aspektais.

Europos Sąjungos pozicija liečianti inovacijas bei intelektinį kapitalą gana aiški. Išstudijavus Lisabonos strategijos tikslus, pastebima, kad jie siejasi su išradimų bei žinių pavertimu tam tikru pridėtinę vertę kuriančiu produktu, kuris prisideda prie siekio tapti labiausiai konkurencinga ekonomika pasaulyje (Lisabonos sutartis, 2007).

Reich, Kaarst-Brown, (2003) teigia, kad intelektinis kapitalas yra sukuriamas, kai atsiranda galimybė, lūkesčių vertė, motyvacija, gebėjimas keistis ir sujungti žinias. Atsiradęs intelektinis kapitalas teigiamai veikia organizacinius pranašumus bei socialinį kapitalą, organizacijoje atsiranda ryšys tarp šių kapitalų (žr. 1 pav.).



Pav. 1. Ryšiai tarp intelektinio kapitalo, socialinio kapitalo bei organizaciniai pranašumai.

Šaltinis: Reich, Kaarst-Brown, (2003), p. 93.

1.1.1. Intelektinio kapitalo teorinis diskursas

Intelektinio kapitalo koncepcija dažnai aptariama, bet ne visada tinkamai apibrėžiama. B. Marr, K. Moustaghfir (2005) daro panašias išvadas teikdami, kad daugybė skirtingų žodžių buvo naudojama apibūdinti tą pačią ar panašią koncepciją. Autoriai dažnai intelekto sąvoką pakeičia tokiais žodžiais kaip: nematerialus, žiniomis paremtas arba nefinansinis turtas (žr. 1 lent.). Kiekvienas iš šių žodžių arba jų kombinacija gali būti aptinkama vadybos literatūroje. Be to, kai kurios disciplinos (finansų apskaitos bei teisės) sukūrė gana siauras apibrėžtis, pavyzdžiui, apskaitos standarte nematerialusis turtas apibrėžiamas kaip „identifikuojamas nepiniginis turtas, neturintis materialios formos, kuriuo įmonė disponuoja ir kuri naudodama tikisi gauti tiesioginės ir netiesioginės ekonominės naudos“ (13-asis verslo apskaitos standartas „Nematerialusis turtas“).

Pasak, Marr B. (2008), siauri apibrėžimai yra būtini siekiant užtikrinti nuoseklumą balanse bei kituose išorinėse ataskaitose, tačiau jie yra mažiau naudingi kuriant platesnį supratimą apie intelektinį kapitalą. Taip yra todėl, nes šie apibrėžimai neapima bendrai priimtinių nematerialaus turto dalių tokių kaip santykiai su klientais, darbuotojų gebėjimai bei žinios. Jie neapimami, nes negali būti kontroliuojami įmonės apskaitos prasme. Todėl visa tai lemia nevienodą nuomonę, kas yra ir kas nėra intelektinis kapitalas.

Znakovaitė, Pabedinskaitė (2010) tikina, kad intelektinio kapitalo sandarą bei sampratą nagrinėjančių autorių mintys neprieštarauja teiginiui, jog intelektinis kapitalas yra žinios, kurios gali būti konvertuotos į vertę. Intelektinis kapitalas išskiriamas kaip vienas iš svarbiausių veiksnių įmonės valdymo efektyvumui gerinti ir pajamoms didinti. Ne vien tik geras vadovavimas, tačiau ir gera įmonės strategija laikomi įmonės ateities intelektiniu kapitalu. Stewart, (1994) darbe išdėstyti teiginiai papildoma Znakovaitės, Pabedinskaitės išsakytuosius, jis tvirtina, kad šiam apibūdinimui būtų galima priskirti taip pat ir vidinius organizacijos procesus, patentus, technologijas, darbo įgūdžius, informaciją apie tiekėjus, klientus, bendrasavininkius.

Panašaus požiūrio laikosi ir Huggins, Weir, (2007) intelektinius išteklius apibūdinami kaip žiniomis pagrįstą turtą, kuriuo disponuoja bendrovė bei kuri ateityje gali panaudoti bendrovės privalumui (kompanijos vardas, reputacija, prekybos paslaptys, „žinau-kaip“, verslo procesai, palankumas). Tuo metu intelektinis kapitalas vertinamas kaip žiniomis grįstas turtas.

Kitą požiūrį į intelektinį kapitalą pateikia Palumickaitė, Matuzevičiūtė, (2007) bei išskiria tris intelektinio kapitalo elementus, kurie iš esmės kartojasi kitų teorijų apibrėžimuose: „nematerialumas, žinios bei praktikos įtaką“, o intelektinio kapitalo bendrus dėmenis įvardija kaip „žinias (tiek išdėstytas, tiek numanomas); žinių keitimosi procesus; produktus, gautus besikeičiant žiniomis“. Jos atkreipia dėmesį į tai, kad skiriasi intelektinio kapitalo apibrėžimų sudarymo principai bei turinys.

Taigi išlieka klausimas, kaip nustatyti ryšį tarp turimų žinių ir galimo vertės kūrimo ateityje. Šie neapibrėžtumai suteikia laisvės skirtingai intelektualio kapitalo sąvokos interpretacijai. Dažnai siekiama sukongretinti intelektualio kapitalo sąvoką. Dzinkowskis (2000) nurodo, kad intelektualinis kapitalas yra žinių kitimo į intelektualinį turtą ar intelektualinę nuosavybę rezultatas ir pačios žinios naudojamos šiame procese. Autorius taip pat nurodo ryšį tarp žinių ir jų virsmo į tam tikrą naudą nurodant, kad yra analizuojamos tik žinios, kurios yra apsaugotos intelektualinės nuosavybės teisėmis arba joms artimos. Tokio tipo žinios yra naudingos ir turi potencialą būti panaudotos arba jau yra naudojamos ekonomikoje.

Lent. 1.

Intelektinio kapitalo apibrėžimai

| Metai/ Autorius | Terminas | Apibrėžimas |
|--|------------------------|--|
| Stewart, (1994, p. 29) | Intelektinis kapitalas | Intelektinis kapitalas yra intelektualinė medžiaga - žinios, informacija, intelektualinė nuosavybė, patirtis. Kuri gali būti panaudota kuriant gerovę, kolektyviniam intelektinių gebėjimų sutelkimui. |
| Brooking, (1997, p. 13) | Intelektinis kapitalas | Intelektinis kapitalas pozicionuojamas į: rinkos turto vertę, žmogų išreikštą turtinę vertę, intelektualinės nuosavybės turtą, infrastruktūros turtą. |
| Edvinsson, Malone, (1997, p. 22) | Intelektinis kapitalas | Intelektinis kapitalas yra nematerialusis turtas neturintis aiškiai apčiuopiamos vertės, tačiau jis vis tiek yra vertingas organizacijai. |
| Brennan, Connell, (2000, p. 1) | Intelektinis kapitalas | Žiniomis grįsta organizacijos nuosavybė. |
| Sullivan, (2000, p. 228) | Intelektinis kapitalas | Žinios, kurios gali būti transformuojamos į pelną |
| Sveiby, (2001, p. 12) | Nematerialusis turtas | Intelektinis kapitalas susideda iš darbuotojų kompetencijos, vidinės bei išorinės struktūros. |
| Bontis, (2001, p. 16). | Intelektinis kapitalas | Intelektinis kapitalas – tai sistema, kuri sudaryta iš skirtingų kapitalų, kurie apima: darbuotojus, organizacinius procesus, intelektualinę nuosavybę bei santykius su klientais, tiekėjais, platintojais ir partneriais. |
| Mouritsen et al., (2004, p. 48). | Intelektinis kapitalas | Intelektiniam kapitalui priklauso: darbuotojai, klientai, IT, vadybinis darbas ir žinios. Intelektinis kapitalas numato technologijas, kurios leidžia įvairiam turtui veikti sinchronizuotai. |
| Huggins, Weir, (2007, p. 709). | Intelektinis kapitalas | Intelektiniais ištekliais yra: žiniomis pagrįstas turtas, kuriuo disponuoja bendrovė bei kurį ateityje gali panaudoti, kaip bendrovės privalumui (kompanijos vardas, reputacija, prekybos paslaptys, „žinau-kaip“, verslo procesai, palankumas), tuo tarpu intelektualinis kapitalas vertinamas, kaip žiniomis grįstas turtas. |
| Znakovaitė, Pabedinskaitė, (2010, p. 127). | Intelektinis kapitalas | Intelektinį kapitalas – intelektualiniai duomenys: žinios, informacija, intelektualiniai sugebėjimai, patirtis, kuri gali būti naudojama kuriant įmonės gerovę. |
| R. K. Malik (2012, p. 884). | Intelektinis kapitalas | Intelektinis kapitalas tai priemonių rinkinys (informacija, ryšiai, intelektualinė nuosavybė, sistemos, metodai) leidžiantis įmonei pasiekti didesnės pridėtinės vertės. |
| Gižienė (2012, p. 124). | Intelektinis kapitalas | Intelektinis kapitalas – organizacijos nematerialieji ištekliai, kurie neša naudą organizacijai. |

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis – Stewart, Brooking, Edvinsson, Malone, Sullivan, Brennan, Connell, Sveiby Bontis, Mouritsen et al, Huggins, Weir.

Nors intelektualinio kapitalo apibrėžimai skiriasi, tačiau pastebimas autorių bendras požiūris į šį kapitalą. Autoriai intelektualinį kapitalą vieningai apibrėžia, kaip informacija bei žiniomis grįstą nematerialųjį turtą, kuris teikia naudą organizacijai. Stewart (1994) priduria, kad šis kapitalas gali būti panaudotas kuriant gerovę, kolektyviniam intelektualinių gebėjimų sutelkimui. Sveiby(2001) šį kapitalą apibūdina kaip darbuotojų kompetencijas, kas iš esmės ir yra žinios ar turima informacija, nes tai sudedamosios kompetencijos dalys. Lyginant teorijos pradininkų bei vėlyvesnių autorių mintis sampratos pagrindas nesikeičia, norint apibūdinti intelektualinį kapitalą, tiek Huggins, Weir (2007), tiek Znakovaitė, Pabedinskaitė (2010) bei Malik (2012), naudoja tokius pat žodžius (informacija, žinios, nematerialieji ištekliai).

Taigi apibendrinant galima teigti, jog intelektualinis kapitalas – tai organizacijai prieinama naudoti ar priklausanti intelektualinė nuosavybė, turinti galimybę kurti vertę, kur intelektualinis turtas suvokiamas kaip tam tikram subjektui priklausantis, su intelektu ar jo naudojimu susijęs vertingas objektas, o potencialas kurti vertę suprantamas kaip turto gebėjimas dabar ar ateityje efektyviai dalyvauti vertės kūrimo procese.

H. H. Al-Onizat (2012) pastebi, kad globalioje verslo aplinkoje atsiradęs greitas pokytis reikalauja didelės spartos mokymosi, tokio didelio spaudimo mokytis organizaciniu lygmeniu niekada nebuvo. Todėl visa tai reikalauja, kad naujos žinios turi būti nuolat ir sistemingai valdomos.

Pasak Connell (2006), egzistuoja dar viena problema, kad vis labiau aštrėja „protų nutekėjimo“ ir „išsaugojimo“ problematika. Šiam reiškiniui didelę įtaką turi netinkamas intelektualinio kapitalo valdymas. Organizacijų nesugebėjimas tinkamai įvertinti savo intelektualinį kapitalą, jį valdyti, gaunant kuo didesnę pridėtinę vertę, yra didžiulė problema.

Problema yra ta, kad intelektualinis kapitalas nėra atpažįstamas kaip rinkos dalies padidėjimo priežastis. Ir jei į finansinės atskaitomybės informaciją neįtraukiama informacija dėl intelektualinio kapitalo vertės kūrimo, egzistuoja rizika, kad tokios informacijos teikimas sukels mažiau vertinamą akcinį kapitalą. Kuris savo ruožtu nepadės siekti pagrindinio tikslo, optimalaus išteklių paskirstymo kapitalo rinkoje.

Apibendrinant galima teigti, jog dauguma autorių laikosi vieningos pozicijos teigdami, kad intelektualinis kapitalas yra žinios, kurios gali būti konvertuojamos į įmonės vertę. Atlikus teorinę intelektualinio kapitalo analizę, išsiaiškinta, kad šiam priskiriamos ne tik žinios, bet ir vidiniai organizacijos procesai, patentai, technologijos, darbo įgūdžiai, informacija apie tiekėjus, klientus, bendrasavininkius. Tačiau kyla sunkumų tokį kapitalą nustatant, matuojant, valdant, o neefektyvus intelektualinio kapitalo valdymas veda prie sumažėjusio konkurencingumo lygio.

1.1.2. Intelektinio kapitalo teorijos raida

Intelektinio kapitalo pradininkai buvo J. K. Galbright bei E. Sveiby, kurie pirmieji pradėjo gilintis į šį procesą bei davė jam teorines užuomazgas. Pirmasis iš jų J. K. Galbright 1969 m. išskyrė sąvoką „intelektinis kapitalas“, taip siekdamas paaiškinti atotrūkį tarp buhalterinės vertės bei rinkos vertės institucijose. Jo teorijas bei darbus papildė E. Sveiby, kuris suprasedamas, kad tradicinėse finansinėse ataskaitose trūksta intelektinio kapitalo kuriamos vertės, pradėjo į tai gilintis. Pagrindinės intelektinio kapitalo koncepcijos ir sąvokos pradėjo formuotis XX a. 9-jame dešimtmetyje, kada vis dažniau įsigalėjo informacija, arba naujoji ekonomika, kuriai vystantis keitėsi ne tik tarptautiniai ekonominiai santykiai, bet ir organizacijų galimybės dalyvauti juose, išlaikant konkurencinį pranašumą.

Sveiby (1997) nutarė intelektinį kapitalą klasifikuoti į tris pogrupius: darbuotojų kompetenciją; vidinę struktūrą bei išorinę. Prie Sveiby išskirtų kategorijų Brooking (1997) pridėjo dar vieną kategoriją „intelektuali nuosavybė“. Edvinsson (1997) adaptavo Sveiby kategorijas savaip, išskirdamas intelektinį kapitalą į: žmogiškąjį, organizacinį; klientų kapitalą. Šio skirstymo šalininkai buvo Edvinsson ir Malone (1997), Bontis (1998), Sullivan (1998).

Taigi intelektinio kapitalo koncepcijos pirmajame plėtojimosi dešimtmetyje susiformavo principinis požiūris į organizacijos intelektinį kapitalą kaip vieną iš svarbiausių ir pagrindinių organizacijos resursų, kuris suteikia jai konkurencinį pranašumą rinkoje bei įgalinančių kurti didesnės pridėtinės vertės produktus Užienė, Urbonė (2008). Nepaisant to, kad visuotinai pripažįstamas intelektinio kapitalo apibrėžimas nebuvo rastas, tačiau atskirose organizacijų valdymo srityse (apskaitos, strateginio valdymo, finansų, kt.) susiformavo priimtinos intelektinio kapitalo sąvokos kaip nusistovėjo ir požiūris į intelektinio kapitalo sandarą bei struktūrą.

Tai patvirtina ir J. Beikzad, S. Abdolahpoor bei K. Esgandari, kurie teigia, kad intelektinis kapitalas tapo labai svarbus 1990 m., tada, kai buvo visiškai iškristalizuota intelektinio kapitalo reikšmė ir vertė organizacijai. Solitander, Tidstrom, (2010) intelektinį kapitalą apibrėžia kaip akcijų arba žinių srautus, kurie gali būti konvertuojami į organizacijos finansinę vertę. Znakovaitė, Pabedinskaitė (2010) išreiškė nuomonę, kad daugelis autorių sutinka, jog intelektinio kapitalo vystymas, plėtojimas bei skatinimas yra ypatingai svarbūs veiksniai kurti ir valdyti organizacijos gerovę.

Mokslininkų (Sullivan, 2000b; Levas ir Zambon, 2003; Sullivan, 2000a) akiratyje jau nuo 1990-ųjų metų vidurio dėmesio centre buvo organizacijos vertės didinimas.

Prie dažniausiai vartojamos intelektualinio kapitalo sandaros prieita Marr ir Adamso (2004) dėka. Jie remdamiesi prieš tai atliktais mokslininkų darbais Sveiby (1997), Bontis (2002), taip pat valdymo sistema MERITUM kapitalą suskirstė į: žmogiškąjį, struktūrinį, klientų.

Intelektinio kapitalo teoretikų nesutarimai, kaip tikslingai vertinti, matuoti, skirstyti intelektualinį kapitalą, priveda prie teorijos nekonkretumo bei nevientisumo (žr. 2 lent.)

Lent. 2

Intelektinio kapitalo sudedamosios dalys įvairių autorių nuomone

| | Brooking | Sveiby | Stewart | Edison and Malone |
|------------------------|-----------------------------------|--------------------------|------------------------|---|
| Intelektinis kapitalas | Į žmones orientuotas turtas | Individuali kompetencija | Žmogiškasis kapitalas | |
| | Rinkos turtas | Išorinė struktūra | Klientų kapitalas | |
| | Infrastruktūrinis turtas | Vidinė struktūra | Struktūrinis kapitalas | Organizacinis kapitalas |
| | Intelektualinės nuosavybės turtas | | | Procesų kapitalas Inovacinis kapitalas |

Šaltinis: Pretorius A., Coetsee P., 2007, p., 212.

Lentelė leidžia geriau suprasti, kaip sutapo bei kaip išsiskyrė autorių nuomonės dėl intelektualinio kapitalo. Visi vieningai teigia, kad intelektualinio kapitalo pagrindas – žmogiškieji ištekliai. Ties kitomis kapitalo dalimis jų nuomonės išsiskyrė. Booking teigė, kad intelektualinis kapitalas, tai – infrastruktūrinis turtas, intelektualinės nuosavybės turtas. Jam nepritarė Sveiby, kuriam papildomi kapitalo elementai buvo išorinė bei vidinė struktūros, tačiau šios dalys yra nesukonkretintos. Didžiausias suderinamumas Stewart, Edison, Malone požiūriuose į intelektualinį kapitalą. Tiesa Edison ir Malone mini dar ir procesų bei inovacijų kapitalus. Toks autorių teorijų nesuderinamumas atspindi, kaip sunku apibrėžti intelektualinį kapitalą.

Intelektinio kapitalo koncepcijos pradžia laikoma Švedijos draudimo įmonės Scandia Navigator ataskaita, pateikta 1993 m., kurioje įvardijami veiksniai nusakantys tikrąją įmonių vertę. Skandia pavyzdžiu naudojami RambIOL, Consultus, SCAA, Telia ir kitos įmonės, kurios rengia ataskaitas apie intelektualinį kapitalą. Tik po šios ataskaitos buvo pradėta rimčiau gilintis į intelektualinio kapitalo valdymo sprendimus, šiame etape sukurtas ne vienas koncepcinis intelektualinio kapitalo valdymo modelis (The Intangible Assets Monitor; Meritum; Danish guidelines).

Vėlesniame etape buvo išsiaiškinta, jog norint veiksmingai valdyti intelektualinį kapitalą, privaloma atrasti tinkamus svertus, t.y. pasitelkti informaciją apie šių išteklių būklę. Šioje stadijoje atsirado vertinimo matų poreikis arba tam tikros matavimo sistemos, kurios suteiktų galimybę stebėti intelektualinio kapitalo būklės pokyčius Užienė, Urbonė (2008).

Pirmieji tyrimai 1995 m. siejami su intelektiniu kapitalu Lietuvoje buvo empiriniai susiję su „protų nutekėjimu“ ir jo suvaldymo paieška. Lietuvos filosofijos ir sociologijos institute vykdytas Lietuvos mokslininkų mobilumo tyrimas. Tai buvo dalis jungtinio tarptautinio projekto,

vykusio Vidurio ir Rytų Europos šalyse, kurį inicijavo bei finansavo Europos Komisija (Stankūnienė 1996). Tyrime buvo norima sužinoti aukštos kvalifikacijos darbuotojų, mokslininkų, specialistų emigracijos lygį ir gresiantį „protų nutekėjimą“, kurie įvardijami kaip veiksniai, apsunkinantys intelektualio mokslo potencialo plėtrą.

Mikulėnienė, Jucevičius (2000) organizacijos intelektualio kapitalo tyrimuose didelį dėmesį teikia darbuotojų kapitalo vertimui į intelektualinį turtą ir nuosavybę, išskirdami, kad intelektualinį kapitalą sudaro: darbuotojų kapitalas, struktūrinis kapitalas ir santykių kapitalas. Visa tai yra plėtojama L. Užienės bei J. D. Stalniūnienės darbe (2009), kuriame tirtos intelektualio kapitalo audito kategorijos formavimosi prielaidos, išskiriami intelektualio kapitalo išorės ir vidaus audito požymiai.

P. Jucevičienės (2002) tyrime „Protų nutekėjimo reiškiny ir jo atspindžio Lietuvos intelektualiniame kapitale bruožai“, buvo konstatuota, kad dėl „protų nutekėjimo“ fenomeno mažėja šalies intelektualinis kapitalas. Taip pat atlikta ir daugiau mokslinių studijų šia tema: Čiurlionytė, Mikulionienė, Sipavičienė (1996) analizavo galimą Lietuvos mokslo bendruomenės migraciją, Sližys ir Stankūnienė (1996) tyrė pereinamojo laikotarpio pasikeitimus Lietuvos moksle. Teorinės analizės metu išsiaiškinta, kad Lietuvos mokslininkų darbuose vyrauja pagrindinė tema – „protų nutekėjimas“, tačiau mažai kalbama apie tinkamą valdymą, kas ir galėtų būti pagrindinė protų nutekėjimo priežastis. Pavyzdžiui, netinkamas kapitalo valdymas, jo įvertinimas.

Užienė, Stalniūnienė (2009) pateikia teoriją, kuriai būdingi trys svarbūs raidos etapai, juos galima išreikšti klausimais: Kas tai yra intelektualinis kapitalas?, Kaip valdyti intelektualinį kapitalą?, Kaip vertinti intelektualinį kapitalą?

L. Užienė, J. D. Stalniūnienė pastebi jog „užsienio verslo praktikoje populiarėja savarankiškų intelektualio kapitalo ataskaitų, platinamų lygiagrečiai metinėms veiklos ataskaitoms, rengimas (1, 2 priedas). Nors standartizuotos išorinio intelektualio kapitalo vertinimo informacijos atskleidimo metodikos kol kas nėra, organizacijos tampa vis labiau atviros išoriniams suinteresuotiems dalyviams, o antrąja intelektualio kapitalo vertinimo metodų užduotimi organizacijos valdymo procese tampa išorinių suinteresuotųjų dalyvių aprūpinimas informacija apie organizacijos intelektualinį kapitalą, jo valdymo efektyvumą ir perspektyvas (2009, p. 125).

Apibendrinant galima daryti išvadą, jog tik XX a. 9-jame dešimtmetyje, atsiradus naujiems verslo standartams, buvo pradėta vis dažniau išskirti bei aiškinti intelektualio kapitalo sąvoką. Vis dėlto, visuotinai pripažįstamas intelektualio kapitalo apibrėžimas nebuvo rastas. Vėlesniuose etapuose atsirado vertinimo matų poreikis arba tam tikros matavimo sistemos, kurios suteiktų galimybę stebėti intelektualio kapitalo būklės pokyčius. Lietuvoje pirmosios užuomazgos susijusios su intelektualiniu kapitalu atsirado 1995 m., kai buvo pradėti vykdyti tyrimai siejami su intelektualiniu kapitalu, susiję su „protų nutekėjimu“ ir jo suvaldymu.

1. 2. INTELEKTINIO KAPITALO SANDARA

Intelektinio kapitalo sandara vienas iš labiausiai mokslinėje literatūroje nagrinėjamų dalykų. Intelektinis kapitalas apima organizacijos žinias, informaciją, struktūrą ir t. t. Yra autorių, (Stewart, 1994; Bontis, 2004) teigiančių, kad intelektinis kapitalas sudarytas iš darbuotojų, vartotojų bei struktūrinio kapitalo. Sveiby (2001) intelektinio kapitalo sandara tam neprieštaruoja, tačiau Sveiby analogiškas dalis vadina kitais terminais: individuali kompetencija, vidinė struktūra ir išorinė struktūra. Kiti autoriai (Ahmadi, Jalilian, 2012; Znakovaitė, Pabedinskaitė, 2010; Marr, 2008) vartotojų kapitalo egzistavimui neprieštaruoja, bet jį įvardija kaip stambesnę sudedamąją santykių kapitalo dalį, kuri apima ryšius su tiekėjais. P. Demartini, Paoloni P. ir kt. (2010) išskiria informacijos svarbą apie sektorių bei įmonės tipą, kuri leidžia suprasti, kodėl taip svarbu sutelkti dėmesį į nematerialiuosius išteklius. Nematerialusis turtas, kaip organizacijos specifika, kurią sunku imituoti, todėl remiantis tokiu turtu ilgalaikėje perspektyvoje įgyjamas pranašumas.

Taljūnaitės, (2010) teigimu, įvairių mokslų atstovai siekia suformuoti intelektinio kapitalo sampratos dėmenis ir iširti jo vaidmenį studijų procesui, mokslo vystymuisi, mokslo ir verslo darniai plėtrai. Sociologijos požiūriu svarbus pastebėjimas, kad intelektinis kapitalas apima tris skirtingus lygius: individualųjį, nacionalinį, organizacinį.

R. Connell ir J. Crawford (2007), remdamiesi Brooking (1996) pateiktais teiginiais, papildo keturias intelektinio kapitalo išteklių dalis (Žr. 3 lent.).

Lent. 3

Intelektinio kapitalo išteklių sudedamosios dalys

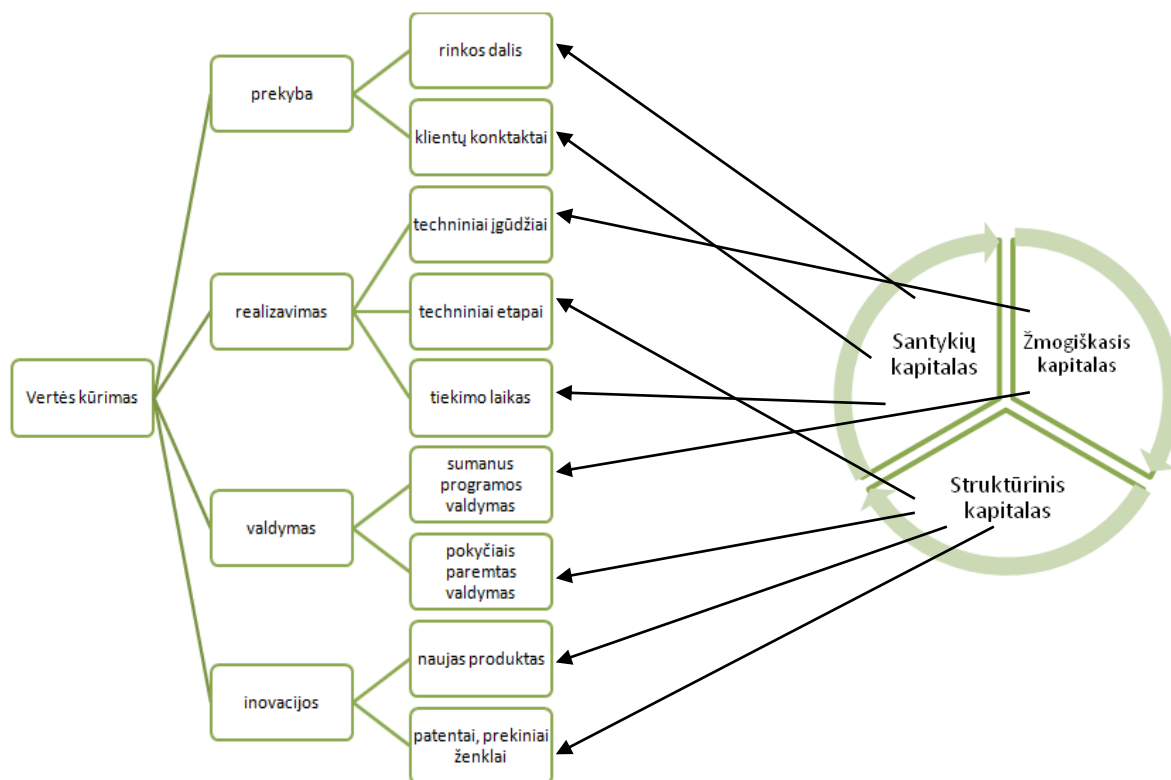
| Infrastruktūros ištekliai | Žmogiškieji ištekliai | Rinkos ištekliai | Intelektinė nuosavybė |
|---------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| IT sistemos | Išsilavinimas | Prekės ženklai | Patentai |
| Finansinės sistemos | Kompetencija | Klientai | Autorių teisės |
| Vadybos procesai | Žinios | Platinimas | Prekybos paslaptys |
| Kontaktų mezgimas | | Verslo bendradarbiavimas | |

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis R. Connell ir J. Crawford (2007), p. 187.

Brooking šias intelektinio kapitalo dalis išskyrė 1996 m., R. Connell ir J. Crawford 2007 m. jas papildė. Tačiau autoriai šias dalis papildė ne iki galo, ties intelektine nuosavybe galima pridėti industrinio dizaino teises, prekės ženklą, pramoninį dizainą. Žmogiškuosius išteklius galima papildyti įgytais gebėjimais, darbo patirtimi, darbo ryšiais.

R. Göran ir kt. teigia, kad „kompanijos intelektinis kapitalas yra toje organizacijoje dirbančių žmonių kapitalo (talentas, sugebėjimai) suma, struktūrinis kapitalas (intelektinė nuosavybė, metodologijos, programinė įranga, dokumentai ir kiti žmogiškojo darbo produktai), pirkėjo kapitalas (klientu santykiai)“ (2005).

Kad ir kiek nesutarimų kiltų dėl intelektualio kapitalo skirstymo, yra trys tradicinės (3 priedas) prie intelektualio kapitalo sandaros dalys (žr. 2 pav.).



Pav. 2. Intelektinio kapitalo struktūra.

Šaltinis: Demartini P., Paoloni P., ir kt. (2010) p. 152.

P. H. Sullivan (1998) teigia, kad terminai, kaip intelektualio turto vadyba, intelektualinės nuosavybės vadyba ir žinių vadyba, dažniausiai naudojami įmonės naujam vadovavimo požiūriui išreikšti. Pagal Patrick H. Sullivan, intelektualinis kapitalas susideda iš žmogiškojo kapitalo ir struktūrinio kapitalo. Šios dalys dar skirstomos į atskirus elementus: organizacinį, pirkėjų kapitalą bei tiekėjų kapitalus. Tuo tarpu vieni pirmųjų Lietuvoje tyrinėję intelektualinį kapitalą Mikulėnienė ir Jucevičius (2000) išskyrė, kad intelektualinį kapitalą sudaro darbuotojų kapitalas, struktūrinis kapitalas, santykių kapitalas. Iš dalies ši koncepcija neprieštarauja anksčiau minėtai, tačiau turi vieną papildomą dalį – santykių kapitalą.

A. Znakovaitė, A. Pabedinskaitė (2010) cituoja Leif Edvinsson, kuris intelektualinį kapitalą skirsto į verslo imlumą naujovėms ir technologijoms, organizavimą (intelektinė nuosavybė ir procesas), žmogiškąjį kapitalą, santykių kapitalą (ryšiai, įmonės ženklas, pirkėjai). Intelektinio kapitalo elementai dar skirstomi į rinkos kapitalą, inovacijų kapitalą, intelektualinę nuosavybę.

1.2.1. Žmogiškasis kapitalas

Žmogiškojo kapitalo teorija yra nauja šiuolaikinės ekonomikos teorijos koncepcija, kuri nagrinėja darbo jėgos formavimo ir kokybės problemas. Bagdanavičius (2002) teigia, kad nors

šios teorijos apraiškų pastebima ir XX a. pradžios ekonomistų darbuose, tačiau kaip vienalytė ir atskira teorija ji susiformavo 6-ojo dešimtmečio pabaigoje – 7-ojo pradžioje. Jos pradininkai – amerikiečių mokslininkai S. Beckeris, B. Weisbroodas, D. Minceris, L. Chansenas, T. Schultzas. Šie ekonomistai savo darbuose suformavo teorijos branduolį ir padarė ją mokslo tyrinėjimų objektu.

Vienas iš pirmųjų savo darbuose žmogiškojo kapitalo teoriją panaudojo Harvardo universiteto mokslininkas Dž. Volšas. Jis apskaičiavo profesinio išsilavinimo įtaką nacionalinėms pajamoms JAV bei pirmą kartą panaudojo terminą „alternatyviosios gamybos išlaidos“, kuris plačiai naudojamas šiuolaikinėje žmogiškojo kapitalo teorijoje.

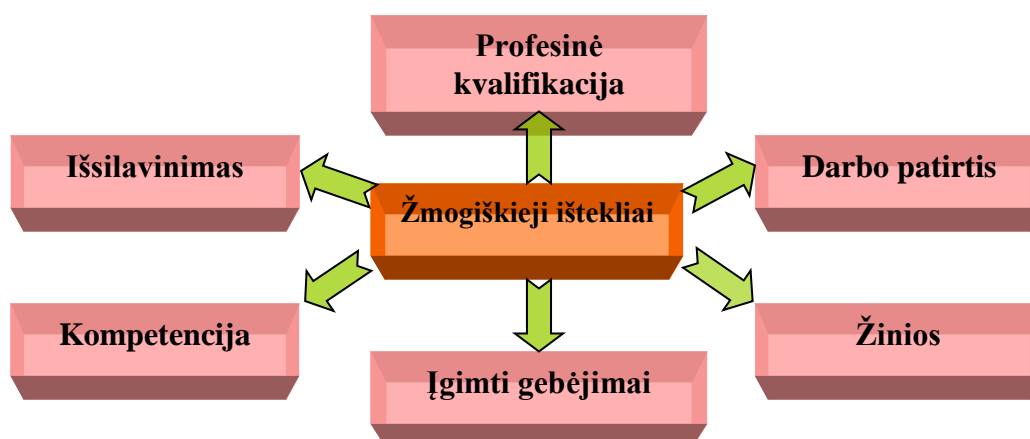
Žmogiškasis kapitalas yra specializuotų gebėjimų rinkinys, įgyjamas mokantis. M. J. Kagochi, C. M. Jolly (2010) įvardija, jog žinios yra ypatinga žmogiškojo kapitalo forma. J. Bagdanavičius (2009) žmogiškąjį kapitalą pateikia kaip per investicijas žmogaus suformuotas ir sukauptas tam tikros sveikatos, žinių, įgūdžių, gabumų, motyvacijų atsargas, kurios tikslingai naudojamos vienoje ar kitoje visuomenės reprodukcijos srityje skatina darbo našumo ir gamybos efektyvumo, kartu ir darbo užmokesčio augimą. F. Ahmadi, B. Parivizi ir kt., (2012) autorių nuomonės sutampa, kad žmogiškasis kapitalas – organizacijos darbuotojų žinių atsargos. Apeliuodamas į ankstesnių autorių mintis, N. Bontis (2004) žmogiškąjį kapitalą apibūdina išskirdamas vien švietimą ir mokymąsi visą gyvenimą apibūdinančius rodiklius.

Žmogiškasis kapitalas yra žinomas kaip ištekliai, kurie organizacijoje negali būti pakeisti įrangos ar mašinų. Jis apima žinias, pageidaujamus gebėjimus, motyvaciją bei organizacijos valdymą. Analizuojant autorių teiginius, galima daryti išvadą, jog žmogiškasis kapitalas yra pagrindinis intelektinio kapitalo elementas ir yra vienas iš svarbiausių išteklių pramonei, kuri susijusi su programinės įrangos kūrimu, valdymo konsultavimu, finansinėmis paslaugomis. F. Ahmadi, B. Parivizi ir kt., (2012) įsitikinę, kad pagrindinis kompanijos šaltinis bus žmogiškasis kapitalas, sudarytas iš gudrių bei karjeros siekiančių darbuotojų.

V. Gižienė (2012) pritaria F. Ahmadi ir B. Parivizi teigdama, kad žmogiškasis kapitalas apima individo įgūdžius, gabumus ir žinias. Kadangi vartojimas yra ekonominės sistemos galutinis tikslas, individo žmogiškojo kapitalo vertė yra tokia pati, kaip vartojimo prekių ir paslaugų vertė, kurią jis tiesiogiai ar netiesiogiai gamina. Kai prekių ir paslaugų vertė auga, žmogiškojo kapitalo vertė irgi padidėja, ir atvirkščiai. Platesnis žmogiškojo kapitalo apibrėžimas apima žinias, įgūdžius, kompetencijas, asmenines individo savybes, kurios padeda siekti užsibrėžto tikslo, karjeros – pagerina asmeninę, socialinę, ekonominę gerovę (Gižienė, 2012). R. K. Malik (2012) požiūriu žmogiškasis kapitalas susideda iš darbuotojo galimybių, pasitenkinimo bei tvarumo. Darbuotojų profesinės kompetencijos, socialinės kompetencijos, lyderio savybės yra susijusios su įmonės žmoniškuoju kapitalu, kuris atspindi įmonės veiklą.

Skirtingai nei R. K. Malik, G. Becker (1993) tvirtino, kad žmogiškasis kapitalas susideda iš ypatybių, kurios palaipsniui didina būsimas žmogiškųjų išteklių ir psichologines pajamas. Taigi, bet kokie įgyti sugebėjimai ir savybės, kurie leidžia asmenims bei grupėms tapti ekonomiškai produktyviems, gali būti laikomi asmens/grupės žmogiškuoju kapitalu. Žmogiškojo kapitalo ekonominė svarba priklauso nuo indėlio kuriant nacionalinį konkurencinį pranašumą ir nuo šalies ekonomikos augimo.

V. Gižienė (2012) teigia, kad žmogiškasis kapitalas – tai ne tik žinios, pasireiškiančios sukaupta patirtimi, įgūdžiais, mokėjimais, kvalifikacija, profesionalumu, bet ir motyvavimas bei asmenybės tipas, jo genofondas, vertybių sistema, sveikata bei kiti gebėjimai (psichologiniai, komunikaciniai ir kt.), (žr. 3 pav.). Galima teigti, kad žinios – ne vienintelis elementas, darantis įtaką žmogiškajam kapitalui. Ne kiekvienam individui yra svarbiausia pastovus kompetencijų įsigijimas ir jų atnaujinimas. Tai taikytina asmenybėms, turinčioms ryškius fizinius sugebėjimus (sportininkus) bei kitus įgimtus talentus (dainininkus, aktorius). Jų žmogiškojo kapitalo vertę lemia ne tik turimos kompetencijos, žinios, tačiau, svarbiausia – įgimti gabumai.



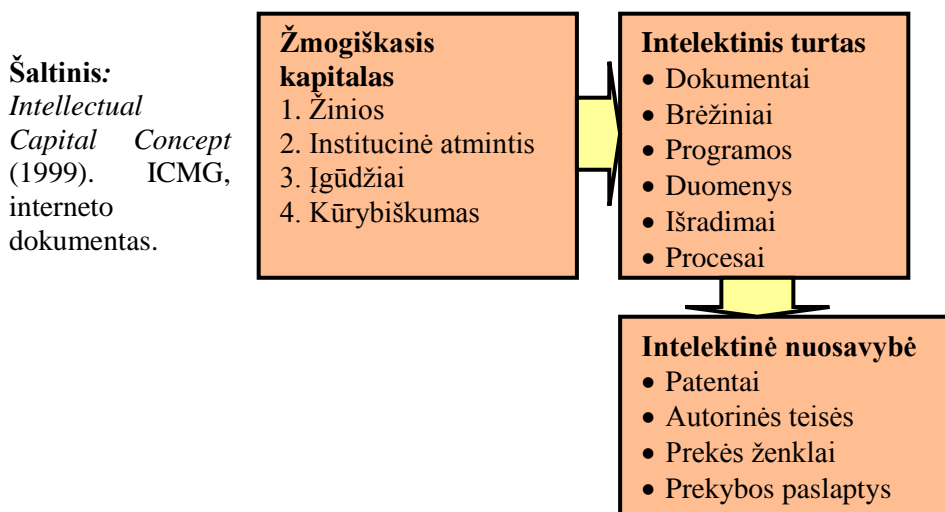
Pav. 3. Žmogiškieji ištekliai

Šaltinis: Gižienė V., (2012; p. 128).

F. Ahmadi, B. Parivizi ir kt., (2012) autoriai tvirtina, kad žmogiškasis kapitalas sudaro intelektinį kapitalą, todėl be jo intelektinio kapitalo įgyvendinimas neįmanomas. O be intelektinio kapitalo nėra inovatyvių produktų, paslaugų bei paties verslo proceso. Kitaip tariant, intelektinis kapitalas apima žinias, įgūdžius, organizacijos darbuotojų gebėjimus, kurie gali būti panaudojami sprendžiant problemas. Kadangi žmogiškasis kapitalas priklauso organizacijos personalui, o ne pačiai organizacijai, vadinasi, išvykus darbuotojui, žmogiškojo kapitalo dalis iš organizacijos iškeliauja kartu su juo. Todėl bendrovė, norėdama apsaugoti kapitalą nuo nutekėjimo, konvertuoja jį į kitų rūšių kapitalą.

Žmogiškieji ištekliai yra veiksnys, kuris turi tiesioginės įtakos organizacijos strateginei inovacijai bei apima visas žmogiškųjų išteklių charakteristikas, pavyzdžiui, mokymą, žinias ir gebėjimus susietus su jų darbu (S. Bozzolan, F. Francesco ir kt., 2003). Šiandien – visiškai aišku,

kad yra ryšys tarp intelektualio kapitalo bei ekonomikos vystymosi. Nors ekonominė intelektualio kapitalo vertė nenuginčijama, mokslininkai yra susirūpinę dėl žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijose, norint išvystyti tam tikrą pranašumą (S. Ahmed, A. Ahmed ir kt., 2007).



Pav. 4. Žmogiškojo kapitalo transformavimo į intelektualinį turtą ir nuosavybę procesas.

Žmogiškojo kapitalo transformacijos į intelektualinį turtą modelis puikiai parodo, kokią didelę įtaką intelektualiam kapitalui turi žmogiškasis kapitalas. Kapitalas pasitelkiamas kuriant prekinis ženklus, išskirtinius produktus, kurie vėliau patentuojami, prekybos paslaptis – visa tai yra žmogiškojo kapitalo produktai (žr. 4 pav.). Tovstigos, Tulugurovos (2009) teigimu, dėl savo unikalių savybių žmogiškasis kapitalas labiausiai lemia įmonės teigiamus rezultatus. Žmogaus žinių, įgūdžių ir patirties kombinacija teigiamai prisideda prie įmonės išteklių. Organizacijos, kurios intensyviai investuoja į savo žmogiškąjį kapitalą, pasiekia aukštesnių rezultatų.

R. Mikulėnienė, R. Jucevičius (2000) teigia, kad ne patys žmonės padaro organizacijas konkurencingas rinkoje prieš varžovus, kiek žmonių galvose glūdinčios žinios ir sugebėjimas jas panaudoti reikiama momentais. Todėl neužtenka tik valdyti pačius žmones – svarbu disponuoti jų turimomis žiniomis, intelektu.

Apibendrinant žmogiškąjį kapitalą, galima teigti, kad autoriai vieningai šį kapitalą laiko svarbiausia intelektualio kapitalo dalimi. Esama įvairių nuomonių, kas sudaro žmogiškąjį kapitalą, tačiau pagrindinės, nekintančios, daugumos autorių įvardijamos kapitalo dalys: profesinė kvalifikacija, darbo patirtis, žinios, įgimti gebėjimai, kompetencijos, išsilavinimas, turimi ryšiai. Žmogiškasis kapitalas taip pat turi tiesioginę įtaką intelektualiam turtui bei intelektinei nuosavybei.

1.2.2. Struktūrinis kapitalas

Struktūrinis kapitalas yra tiek pat svarbus, kiek ir žmogiškasis kapitalas. Šis kapitalas yra susijęs su organizacijos mechanizmais ir struktūromis, jo dėka darbuotojai gali pasiekti optimalių darbo rezultatų, taip pat pagerinti viso verslo rezultatus. Saudah (2011) teigia, kad

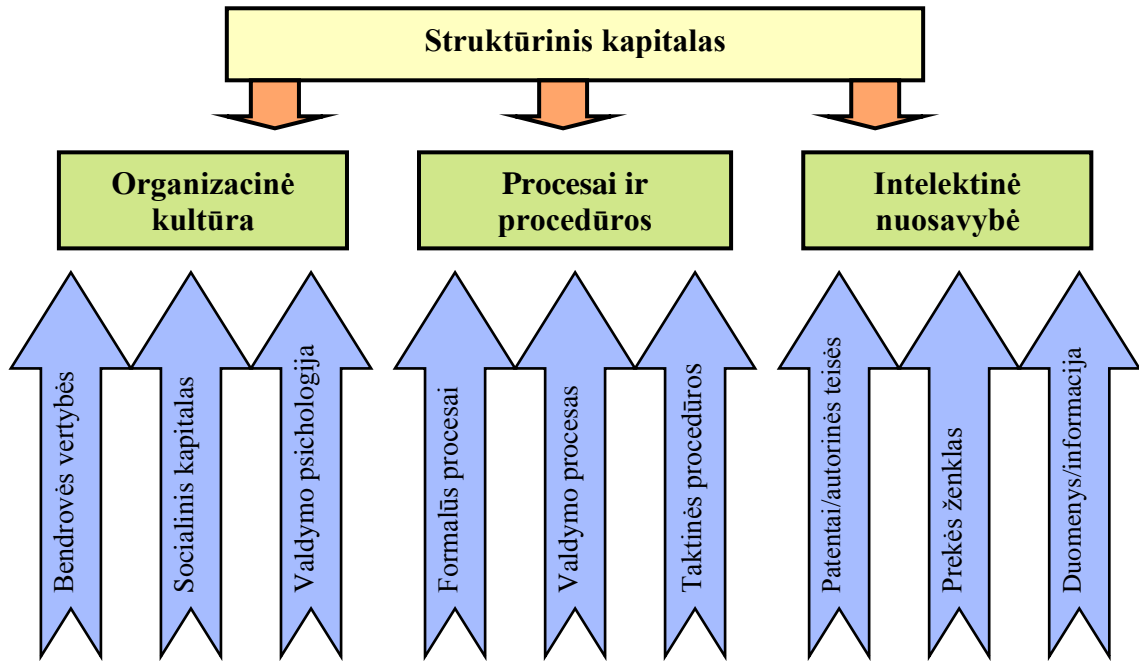
struktūrinis kapitalas tai – saugomos žinios, kurios lieka organizacijoje, net jei darbuotojas išeina, pavyzdžiui: prekės ženklai, inovacijos, patentai, procesai, organizacinė struktūra, duomenų bazė, strateginiai ištekliai.

Struktūrinis kapitalas yra nuosavybė, kuri nėra savaime atsinaujinanti, tiek žmogiškasis, tiek santykių kapitalas padeda didinti įstatinį kapitalą (Kamaluddin, Rehman, 2009). Ši intelektualio kapitalo rūšiai priklauso produktai, informacija, sistemos, konkurencinė žvalgyba, formulės, kurias įmonė sukūrė per tam tikrą laiką. Lyginant Kamaluddin, Rehman, (2009) su Ahmadi, Parivizi (2012) nuomone, pastarųjų autorių teiginiai struktūrinio kapitalo atžvilgiu yra kategoriškesni, pasak jų, struktūrinis kapitalas yra intelektualio kapitalo svarbiausias elementas, kuris apima intelektinį kapitalą, kultūrinį kapitalą, inovacijas, procesus bei kapitalo naujoves ir plėtrą. Toks kapitalas priklauso organizacijai bei remiant žmogiškąjį kapitalą sukuria gerus pamatus geresniems darbuotojų rezultatams. Susisteminus Ahmadi, Jalilian, Salamzadeh, ir kt. (2012) pateiktas teorijas, galima teigti, kad struktūrinis kapitalas nurodo kompanijos bendrąsias žinias.

Kiek kitokį požiūrį atskleidžia Jamal, Herremens (2010) teigdami, kad struktūrinis kapitalas yra susijęs su organizacijų mechanizmais ir struktūromis, pagal kurias darbuotojai galėtų pagerinti darbo įgūdžius. Todėl struktūrinio kapitalo vertė yra didesnė nei verslo vertė. Organizacija, kuri naudojami silpnomis sistemomis bei procedūromis, įdarbindama savo darbuotojus neturi galimybių pasiekti didžiausio efektyvumo lygio. Kita vertus, organizacija, kuri turi galingą struktūrą, gali padėti savo darbuotojams pasiekti užsibrėžtų tikslų naudojant palaikančią organizacinę kultūrą.

Ahmadi, Jalilian, Salamzadeh ir kt. (2012) tvirtina, kad vidinį ar struktūrinį bendrovės kapitalą sudaro intelektualinis kapitalas ir infrastruktūrinis kapitalas, iš kurių pirmas yra susijęs teisine kompanijos politika, o kitas nurodo bendrovės sukurtą intelektinį kapitalą. Jis taip pat gali būti pasiekiamas iš kompanijos išorės. Bendrovės kultūra, valdymo procesai, informacinės sistemos, tinklo sistemos yra laikomos bendrovės intelektiniu kapitalu.

B. Marr nuomone, struktūrinį kapitalą sudaro platus labai svarbių elementų rinkinys. Svarbiausi jų – organizacijos esminiai veiklos procesai: kokia jų struktūra, politika, informacijos srautai, duomenų bazės turinys, vadovavimo ir valdymo stiliai, kultūra, skatinimo schemas, teisiškai saugotini nematerialieji ištekliai. Struktūrinį kapitalą galima suskaidyti į kultūrą, procesus ir procedūras bei intelektinę nuosavybę (2008, p. 6), (žr. 5 pav.).



Pav. 5. Struktūrinio kapitalo sudedamosios dalys.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: Marr B., (2008); Saudah S., (2011); Ahmadi F., Parivizi B., (2012); Nazary Jamal A., Herremens M., (2010); Kamaluddin A., Rehman A., (2009).

Itami (1987) nuomone, **organizacinė kultūra** be galo svarbi, norint pasiekti organizacijos užsibrėžtus tikslus. Organizacinė kultūra nustato bendrą vaizdą priimant sprendimus, taip pat nustato vertybių sistemą. Kultūros ištekliai apima verslo kultūrą, organizacijos vertybių ir valdymo filosofijas. Ji aprūpina darbuotojus bendra sistema, skatinančia asmenis dirbti tiek savarankiškai, tiek kaip komandą. **Procesai ir procedūros** apima vidaus metodus ir procesus, tai gali būti formalios bei neformalios procedūros bei taisyklės. Formalizuotos procedūros gali atspindėti taisyklės, neformalios procedūros tai – darbo eigos ir elgesio taisyklės. **Intelektinė nuosavybė** – priklauso, ar teisiškai saugomi ištekliai, kurie tampa vis svarbesni. Patentai, autorinės teisės, prekės ženklai, komercinės paslaptys, duomenų bazės turinys, tapo pagrindinis konkurencijos elementas. Marr, Schiuma (2004). Intelektinis turtas priklauso organizacijai, o ne darbuotojams.

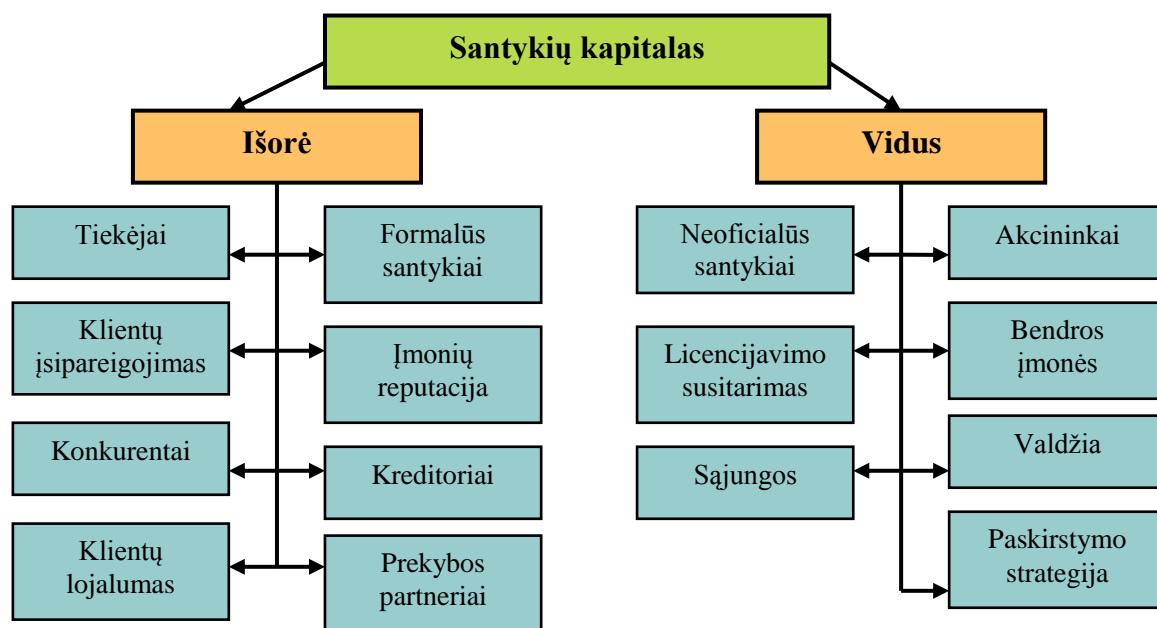
Apibendrinant struktūrinio kapitalo teorinę dalį buvo išsiaiškinta, kad šį kapitalą sudaro trys pagrindinės dalys: organizacinė kultūra, procesai ir procedūros, intelektinė nuosavybė. Šios dar skirstomos į bendrovės vertybes, socialinį kapitalą, formalius procesus, valdymo procesus, prekės ženklus, informaciją bei kt. Taip pat šis kapitalas daro tiesioginę įtaką darbuotojų gebėjimams, sudarytų sistemų dėka didina darbuotojų produktyvumo lygį. Visa tai leidžia daryti išvadą, jog struktūrinis kapitalas yra vienas iš intelektinio kapitalo svarbiausių elementų, kuris yra susijęs su inovacijomis, procesais, kapitalo naujovėmis ir plėtra.

1.2.3. Santykių kapitalas

Santykių kapitalas grindžiamas ryšiais tarp tam tikrų organizacijos subjektų. Šį teiginį patvirtina ir Carrell J. (2010) tvirtindama, kad santykių kapitalas nurodo santykį su klientais bei santykių reikšmę tarp tiekėjų, akcininkų ir klientų. Rinkos kanalų pripažinimas, santykiai tarp tiekėjų ir klientų ir įtakos teisingai santykių koncepcijai su valstybinėmis bei pramoninėmis institucijomis yra laikomos bendrovių santykių kapitalo pagrindinėmis problemomis (Bontis 1998). Santykių kapitalas išskiria bendrovių nematerialųjį turtą, toks kapitalas negali būti lengvai plėtojamas, nes jis nesutampa su pagrindiniu organizacijos tikslu (Bontis, 2001). Kai kurie kiti mokslininkai padarė išvadą, kad bendrovių galimybė naudotis naujovėmis yra pagrįsta santykiais tarp darbuotojų grupių bei organizacijų. Organizaciniai pagrindai apima taisykles, pagal kurias visos organizacijos veiklos yra koordinuotos bei renkama reikiama informacija.

A. Ahmadi, H. Jalilian, Y. Salamzadeh ir kt. (2012) daro išvadą, kad plėtodama savo santykius organizacija ir pramonė pasikliauja duomenų rinkimo galimybėmis. Organizacijų veiksmingų santykių tarp akcininkų nebuvimas yra pagrindinė problema. Bončio (2001) nuomone, santykių kanalai bus laikomi pagrindiniais ištekliais plėtojant organizaciją. Apskritai, klientų kapitalas, kuris susijęs su intelektinio kapitalo elementais ir vienas su kitu, yra laikomas pagrindiniu veiksmu, susijusiu su intelektinio kapitalo pokyčiais, organizacijos vertinimu bei organizacijos veiklos tobulinimu.

B. Marr teigia, kad santykių kapitalas apima visus santykius, kurie egzistuoja tarp organizacijos ir bet kokio išorinio asmens ar organizacijos. Tai gali būti tarpininkas, klientas, darbuotojas, tiekėjas, bendruomenė, kreditorius, investuotojas (žr. 6 pav.).



Pav. 6. Santykių kapitalo sudedamosios dalys.

Šaltinis: sudaryta teksto autoriaus, remiantis: Malik R., K., (2012); Carrell J., (2010); Marr B., (2008); Znakovaitė A., Pabedinskaitė A., (2010); Ahmadi F., Parivizi B., (2012).

Anot B. Marr „santykiai turi tendenciją būti skirstomi į dvi grupes – tuos, kurie yra įforminti, pavyzdžiui: sutartiniai įsipareigojimai su pagrindiniais klientais, tiekėjais ir partneriais bei tie santykiai, kurie yra ne tokie formalūs“ (2008, p. 5). Šiandienos integruotoje ekonomikoje, „tiksliai laiku“ tiekimo grandinės santykiai su prekybos partneriais ir tiekėjais gali būti labai svarbūs. Prekės ženklo įvaizdis, įmonių reputacija, produkto/paslaugos reputacija, atspindi santykius tarp organizacijų ir jų dabartinių bei potencialių klientų. Panašaus požiūrio laikosi A. Znakovaitė, A. Pabedinskaitė (2010), kurios santykių kapitalą išskaido į santykius su klientais, partneriais, investuotojais, tiekėjais.

F. Ahmadi, B. Parivizi (2012) santykių kapitalą sieja su tinkamai panaudota rinkos informacija, siekiant pritraukti bei išlaikyti klientus. Tokios investicijos susideda iš vidinių ir išorinių organizacijos aplinkų bei organizacijos santykių su klientais, konkurentais, tiekėjais, prekybos partneriais, valdžia. Tokie atvejai kaip klientų poreikių tenkinimas, jų lojalumas, rinkos galimybės, finansavimas ir kt. gali būti įtraukti į santykių kapitalą. Santykių kapitalo augimas priklauso nuo to, kaip žmogiškasis bei struktūrinis kapitalai yra remiami.

O. R. K. Malik (2012) santykių kapitalą įvardija kaip organizacijos partnerystės tinklą, kuris palaiko glaudžius ryšius tarp organizacijos dalininkų ir akcininkų. Gera bendrovės reputacija yra pagrįsta šiais ryšiais ir kaip šie santykiai generuoja naujas idėjas bei mobilizuoja įmonės resursus. Santykių kapitalas yra grindžiamas idėja, kad bendrovės negali būti laikomos individualiomis sistemomis, jos remiasi santykiais su akcininkais, kad priimtų geriausią sprendimą jų verslo aplinkai. Šie tinklai yra ne tik su klientais, bet ir su kitais dalyviais, tiek išorės, tiek vidaus. Taigi, ši intelektualinio kapitalo dalis yra svarbi, nes ji leidžia įmonėms lengviau gauti pelno.

Apibendrinant galima teigti, kad santykių kapitalas apima visus galimus santykius, kurie egzistuoja tarp organizacijos ir bet kokio išorinio asmens ar organizacijos. Santykių kapitalas skirstomas į išorinį (įvaizdis, įmonių reputacija, produkto/paslaugos reputacija) bei vidinį lygį (akcininkai, darbuotojai, valdžia). Santykiai taip pat skirstomi į įformintus bei neįformintus. Gera bendrovės reputacija yra pagrįsta ryšiais, kurie generuoja naujas idėjas bei mobilizuoja įmonės resursus. Todėl organizacijoms būtini geri santykiai tiek su klientais, tiekėjais, tiek su darbuotojais, akcininkais.

1.3. INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMAS

Atlikus autorių teorinių bei empirinių darbų analizę, galima daryti išvadą, kad intelektualinio kapitalo atpažinimas bei suvokimas, valdymo sistemos sudarymas, yra tie veiksniai, kurie leidžia organizacijoms pasiekti geresnių rezultatų. Wiig (1997) intelektualinio kapitalo valdymą sieja su intelektualinio turto kūrimu bei valdymu, pradedant nuo įmonių strategijos ir valdymo perspektyvų, įskaitant taktinius sprendimus. Pasak A. Zhou, D. Fink (2003), intelektualinio kapitalo valdymas skirtas strateginiu lygiu padidinti organizacijos vertės kūrimo galimybes. K. Wiig (1997) požiūris į intelektualinio kapitalo valdymą panašus – jis daro išvadą, kad intelektualinio kapitalo valdymui turi būti skiriamas strateginio lygio dėmesys, toks kapitalo valdymas taip pat apima prekės ženklus, klientų ratą bei verslo procesus. Tuo metu keletas autorių (N. Bontis, 2004, S. Saudah, 2011) intelektualinį kapitalo valdymą apibrėžia kaip vadybinę veiklą, kurioje pagrindinis dėmesys skiriamas kontrolei bei intelektualinio kapitalo vystymuisi. Intelektinio kapitalo kontrolė, remiantis strategijomis – nustatomas, matuojamas, valdomas organizacijos intelektualinis kapitalas.

S. Saudah (2011) teigia, kad intelektualinis kapitalas iki šiol gana prastai valdomas ir dokumentuojamas. Nors tendencijos keičiasi ir vis dažniau orientuojamasi į intelektualinį kapitalą, tačiau reikia dar didesnio dėmesio bei pastangų. G. Boda, J. Lőrincz, P. Szlívik (2008) autorių teigimu, kai kurios intelektualinio kapitalo dalys valdomos lengviau nei kitos. Todėl įmonių vadovai turėtų sutelkti dėmesį į tuos veiksnius, kurie lengviau valdomi.

1.3.1. Intelektinio kapitalo valdymo teoriniai aspektai

Kaip ir kiekviena teorija, taip ir intelektualinio kapitalo valdymo mokslininkai pateikia ne vieną intelektualinio kapitalo apibrėžimą (žr. 4 lent.). P. Kujansivu (2008) tvirtina, kad intelektualinis kapitalas yra pasitelkiamas skirtinguose veiklos etapuose: identifikuojant, matuojant bei kontroliuojant nematerialiuosius išteklius versle. H. Al-Onizat (2012) įvardija, jog organizacija ne tik turi pastebėti dabarties reikalavimus, tačiau ir kiek įmanoma prisitaikyti prie jų. Šie pakeitimai turi būti vykdomi dvejomis stadijomis. Pirmiausia būtina suvokti verslo žinių tobulinimo būtinumą bei imtis veiksmų, kurių tikslas – nematerialus turtas. Antra – imtis tam tikrų veiksmų įgyvendinat žinių valdymo sistemas.

Lent. 4

Intelektinio kapitalo valdymo apibrėžimai

| Autorius/ Metai | Terminas | Apibrėžimas |
|-----------------------|--------------------------------|--|
| Wiig, (1997, p. 400). | Intelektinio kapitalo valdymas | Intelektinio kapitalo valdymo tikslas yra kurti bei valdyti intelektualinį turtą, naudojantis strateginėmis įmonės perspektyvomis ir taktikomis. |

| | | |
|---|--------------------------------|--|
| Edvinsson, (1997, p. 367). | Intelektinio kapitalo valdymas | Intelektinio kapitalo valdymo tikslas yra vertės kūrimas bei vertės „gamyba“ (intelektinė nuosavybė, komercializuotas nematerialusis turtas). |
| Sullivan, Harrison, (2000, p. 236). | Intelektinio kapitalo valdymas | Intelektinio kapitalo valdymas dažnai apima intelektinį kapitalą, kaip visumą (žmonių, santykių ir struktūrinių kapitalų išteklius). |
| Marr, (2008, p. 18). | Intelektinis kapitalo valdymas | Tinkamas intelektinio kapitalo valdymas pradedamas nustatant intelektinį kapitalą, o baigiamas intelektinio kapitalo ataskaitų rengimu. |
| Szymura-Tyc, (2009, p. 169). | Intelektinio kapitalo valdymas | Intelektinio kapitalo valdymas tai procesas, kuriuo siekiama didinti įmonės konkurencingumą, naudojant jos intelektinį potencialą. |
| Bharathi, Kamath 2010, p. 90). | Intelektinio kapitalo valdymas | Tai turimų žinių bei informacijos panaudojimas, skatinant darbuotojus, atskleidžiant jų geriausius gebėjimus, sudarant tarporganizacinius susitarimus, kuriant sistemas. |
| Ding, Li, (2010, p. 215) | Intelektinio kapitalo valdymas | Intelektinio kapitalo valdymas susideda iš suvokimo, kokiais nematerialiais ištekliais organizacija disponuoja, tų išteklių matavimo sistemų bei ataskaitų rengimo. |
| Damirchi, Amiri, Rezvani, (2012, p. 165). | Intelektinio kapitalo valdymas | Intelektinio kapitalo valdymas tai tikslingas įmonės turimo nematerialaus turto panaudojimas, įmonės gerovei kurti. |

Šaltinis: sudaryta teksto autoriaus remiantis: Sullivan, Ding Y., Li G., Wiig, Edvinsson, Damirchi, Amiri, Rezvani, Bharathi, Kamath, Marr.

Intelektinio kapitalo valdymo teorijų pradininkai: Wiig, Edvinsson, Sullivan, Harrison, teigia, kad intelektinio kapitalo valdymas neatsiejamas nuo nematerialaus įmonės turto, tokio kaip žmonių, intelektinės nuosavybės, taip pat santykių bei struktūrinio kapitalo. Valdant visa tai, siekiama didinti įmonės konkurencingumą, skatinti darbuotojų pažangą, tiksliai apskaičiuoti turimą intelektinį turtą. Tam pritaria Isaac, Herremans, Kline, Szymura-Tyc, Damirchi, Amiri, Rezvani tvirtindami, kad intelektinio kapitalo valdymo sistemos turi skatinti darbuotojų kūrybiškumą ir novatoriškumą, taip pat padėti išsiaiškinti, kiek intelektinio kapitalo bei potencialo turi įmonė ir padėti pasiekti konkurencinį pranašumą.

Šiuolaikiniai valdymo procesai turi naudoti ir valdyti žinias, ne tik individualiais atvejais, tačiau vystyti visą verslo sistemą. Verslininkams paradigma turėtų tapti žiniomis pagrįstas valdymas, kuriame darbuotojų įgūdžiai ir patirtis yra traktuojami kaip pagrindinis organizacijos turtas.

Y. Ding, G. Li (2010) išskiria 3 pagrindinius intelektinio kapitalo valdymo sluoksnius (žr. 7 pav.).



Pav. 7. Intelektinio kapitalo valdymo sluoksniai.

Šaltinis: sudaryta teksto autoriaus, remiantis (Ding Y., Li G., 2010, p. 214).

Pagrindinis sluoksnis. Šiame sluoksnyje žinių valdymas gali suteikti intelektiniam kapitalui žinių pagrindą, asimiliuojant išorės, vidaus ir kuriant naujas žinias bei taip padidinant intelektinį kapitalą.

Plėtros sluoksnis. Šiame sluoksnyje įmonės intelektinį kapitalą galėtų realizuoti pasitelkdamos darbuotojų turimas žinias, jų idėjas ir atitinkamai didinti visos įmonės vertę.

Strategijos sluoksnis. Kaip įmonės valdymo posistemis, bendrovės intelektinio kapitalo valdymas turi neprieštarauti įmonės plėtros strategijai bei turi būti padaryti atitinkami koregavimai atsižvelgiant į įmonės strategiją.

Nematerialusis turtas gali būti valdomas aktyviai skirtingais variantais. Tai gali būti vykdoma pasikliaujant žmogiškaisiais ištekliais, intelektine nauda arba renkantis vieną iš trijų valdymo tipų: intelektinės nuosavybės valdymą (IPM, angl. Intellectual Property Management), intelektinio turto vadybą (IAM, angl. Intellectual Asset Management), intelektinio kapitalo valdymą (ICM, angl. Intellectual Capital Management).

Apibendrinant galima teigti, kad intelektinio kapitalo valdymas, kaip visiškai nauja valdymo srities inovacija, išsivystė esant poreikiui nustatyti, matuoti, apskaityti bei įvertinti įmonėse esantį intelektinį turtą, kurio negali atskleisti iki šiol egzistuojanti tradicinė apskaitos sistema. Intelektinio kapitalo valdymas apima daugumą įmonės sričių, pradedant intelektines žinias, prekės ženklus, verslo procesus, darbuotojų motyvaciją, baigiant bendradarbiavimu su partneriais, tiekėjais. Tačiau bendra bei vieninga intelektinio kapitalo valdymo sistema dar nesukurta.

1.3.2. Intelektinio kapitalo valdymo modeliai

Intelektinio kapitalo valdymo metodo pasirinkimui įtakos turi organizacijos tipas, vadovų požiūris, organizacijos padėtis bei kt. Praktikoje nėra bendro požiūrio į intelektinio kapitalo valdymą. Tačiau yra daug skirtingų organizacijų, naudojančių skirtingus metodus. Yra organizacijų, kurios visai nenaudoja intelektinio kapitalo valdymo modelių. Tačiau dabartinėje žiniomis grįstoje ekonomikoje intelektinio kapitalo modelis yra būtinas (Malinowska-Olszowy, 2012). Skirtingai nuo kitų rūšių inovacijų (naujo produkto ar paslaugos sukūrimo), intelektinio kapitalo modelis nėra lengvai nukopijuojamas, tokiu būdu pasiekiamas ilgalaikis ir didelis konkurencinis pranašumas. Tačiau ši sistema neturės galimybės veikti, jeigu nematerialusis turtas bus valdomas nekvalifikuotai.

Intelektinio kapitalo valdymo modelių kūrimas bei vystymas siejamas su tam tikra atsakomybe. Siekiant įvesti tam tikro aiškumo bei sustiprinti intelektinio kapitalo valdymą, mokslininkai sukūrė ne vieną modelį (žr. 5 lent.). Dažna organizacija jau naudoja kokias nors valdymo sistemas (valdymo, apskaitos, verslo procesų, vertės grandinės ir kt.). Todėl visiškai

atskiro intelektualinio kapitalo modelio kūrimas ir tolimesnis diegimas nėra geriausia išeitis, nes tai pareikalautų nemažai investicijų, taip pat gali klaidinti darbuotojus bei vadovus. Geriausias sprendimas būtų integruoti intelektualinio kapitalo valdymo sistemą į jau veikiančią organizacijos sistemą.

Lent. 5

Intelektinio kapitalo modeliai

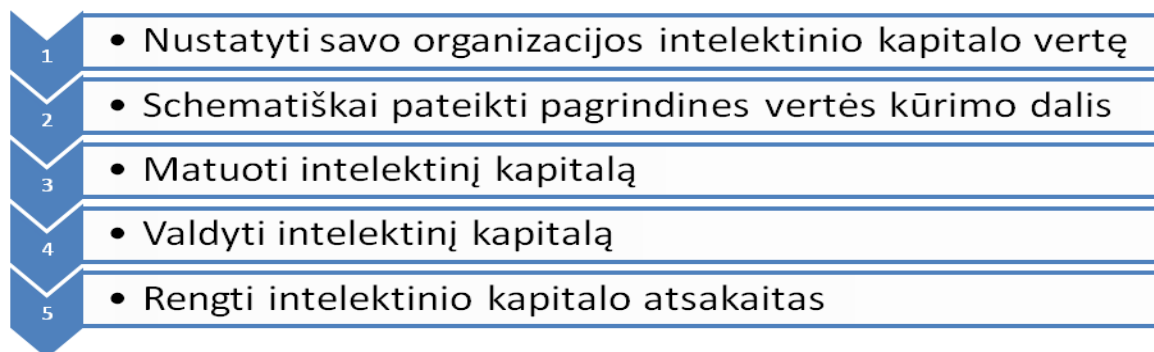
| Autorius/ Metai | Intelektinio kapitalo valdymo modelio pavadinimas | Apibendrinimas |
|---|---|---|
| Edvinsson ir Malone (1997) | Skandia Navigator | Šis modelis buvo pirmasis intelektualinio kapitalo modelis, pritaikytas įmonės valdymui. Tačiau dažnai kritikuojamas dėl savo „nelankstumo“, tai vieno sektoriaus modelis. |
| Sveiby (1997) | The Intangible Assets Monitor | Modelis tinkantis apskaičiuoti bendrovės turimus nematerialiuosius išteklius. Modelio pagalba sužinoma informacija apie įmonės augimą; efektyvumą; stabilumą; rizikas. Bet modelyje mažai aptariamas valdymo procesas, todėl intelektualinio kapitalo valdymui jis netinka. |
| Asplund, Stolowy, Roberts, Johanson, Mouritsen (2001) | Meritum | Meritum modelis rengtas ES, siekiant sukurti patikimą nematerialiojo turto matavimo metodą. Tačiau modelis dažnai kritikuojamas dėl nepritaikomumo, nes iš esmės modelis daugiau teorinio pobūdžio, sunku pritaikyti realiam naudojimui. |
| Andriessen ir Tiessen (2000) | Value Explorer | Modelis leidžia pateikti ataskaitas, naudojantis 5 rūšių nematerialiojo turto apskaičiavimais: turimais aktyvais bei gabumais; įgūdžiais bei taktinėmis žiniomis; kolektyvinėmis vertybėmis ir žiniomis; technologijomis; valdymo procesais. |
| Lev (2001, 2002b) | Value Chain Scoreboard | Šis modelis – tai nefinansinių rodiklių matrica susidedanti iš trijų kategorijų: atradimo/mokymosi; įgyvendinimo; komercializacijos. |
| Mouritsen et al., (2003) | Danish guidelines | Danijos gairės remiasi įmonės žinių išteklių valdymu, kaip siekiu sukurti produktą, paslaugą, kurią įmonė naudotų savo klientams. Gairių pagalba galima išsiaiškinti, ko gali trūkti įmonės intelektualinio kapitalo valdymo sistemai. |
| Marr, (2008) | Model of intellectual capital management | Tai supaprastintas intelektualinio kapitalo valdymo modelis iš 5 pagrindinių žingsnių. Tačiau jame nėra aiškaus praktinio pritaikomumo mechanizmo. |
| Mertins, Orth, (2012) | Model of intellectual capital management | Modelis apima įmonės strategiją, verslo procesus, tikslus, verslo aplinką. Tačiau modeliui trūksta užbaigtumo, nors ir juntami praktiniai sąlyčio taškai su įmone. |
| Hamdam, (2011) | Model of intellectual capital management | Modelis apima žmogiškąjį kapitalą, vidaus kapitalą, išorės kapitalą. Šio modelio pagrindinė idėja ta, kad bendrovės intelektualinis kapitalas generuojamas ir kuriamas žinių bei darbuotojų pagalba. Tačiau modelis nėra tinkamas norint valdyti intelektualinį kapitalą. |

Šaltinis: sudaryta teksto autoriaus remiantis: Edvinsson ir Malone, Sveiby, Asplund, Stolowy, Roberts, Johanson, Mouritsen, Mouritsen et al., Marr, Mertins, Orth, Hamdam.

Kai kurie iš šių modelių (pvz., Danijos gairės, Meritum gairės) pateikia instrukcijas apie išsamų intelektualinio kapitalo valdymą (identifikavimą, matavimą, plėtrą ir ataskaitų rengimą), o kiti skirti sutelkti dėmesį į tam tikrus aspektus, pvz. – matavimą (Skandia Navigator, The Intangible Assets Monitor). Skandia Navigator modelis yra matavimo sistema, tačiau gautus rezultatus galima puikiai apibendrinti ir pateikti kaip ataskaitas. The Intangible Assets Monitor modelis taip pat labiau taikomas intelektualinio kapitalo matavimui nei jo valdymui. Marr B. bei Meritum intelektualinio kapitalo valdymo modeliai yra teorinio pobūdžio, kuriuose išdėstomos teorinės galimybės valdyti intelektinį kapitalą, tačiau mažai praktinių pasiūlymų, kaip tai padaryti.

1.3.3. B. Marr intelektualinio kapitalo valdymo modelis.

B. Marr, (2008), išskiria 5 intelektualinio kapitalo valdymo žingsnius (žr. 8 pav.). Pirmasis žingsnis **nustatyti organizacijos intelektinį kapitalą**. Nustatymas pradedamas nuo intelektualinio kapitalo dalių išsiaiškinimo (struktūrinė, žmogiškoji, santykių). Tokia informacija gali būti panaudota kuriant modelį, kuris informuoja žmones apie skirtingas intelektualinio kapitalo kategorijas bei verčia juos susimąstyti apie organizacijos nematerialųjį turtą. Nustatant įmonės intelektinį kapitalo lygį patariama pasinaudoti keliais metodais: stebėjimo, apklausos, fokus grupės, seminarų. Tai padėtų sužinoti, kiek rimtai organizacijoje yra įsigilinta į intelektualinio kapitalo valdymą, kokie šio valdymo procesai jau veikia, kokius reikia koreguoti.



Pav. 8. Intelektinio kapitalo valdymo žingsniai.

Šaltinis: Marr B., 2008, p. 7.

Schematiškas pagrindinių vertės kūrimo dalių pateikimas. Vertės kūrimo žemėlapis yra vaizdinė priemonė parodanti, kokia organizacijos strategija. Pagrindinių vertės kūrimo dalių atskleidimas turi dvi pagrindinės funkcijas. *Pirma* – siekiama užtikrinti, jog strategija su visomis intelektualinio kapitalo vertės kūrimo dalimis yra integruota bei nuosekli. *Antra* – norima pasiekti, kad komunikacija, susijusi su strategija, būtų lengvesnė. Taip pat siekiama pagerinti intelektualinio kapitalo komunikaciją susijusią su strategija, intelektualinio kapitalo vaidmenį bei svarbą įgyvendinant strategiją. Vertės kūrimo žemėlapis vienija tris pagrindinius strategijos elementus: *vertės pasiūlymą*, kuris nurodo organizacijos tikslus bei veiklas; *pagrindines veiklas*, kurios nurodo

ties kuo sukonzentruoti dėmesį; *esami strateginiai elementai*, tokie kaip žmogiškieji, santykių, struktūriniai, fiziniai bei finansiniai ištekliai Marr (2008).

Intelektinio kapitalo matavimas pradedamas nustatčius ir pažymėjus intelektinio kapitalo vertes. Matavimo rezultatas turi pateikti reikšmingą informaciją, kuri padeda sumažinti netikrumą apie intelektinį kapitalą, taip pat leidžia sužinoti tikrąją intelektinio kapitalo vertę. Atsižvelgus į daugelį atliktų mokslinių tyrimų rezultatus, intelektinio kapitalo matavimo negalime laikyti tiksliuoju mokslu kaip matematikos ar apskaitos, nes būtina atsižvelgti į tokius faktorius kaip darbuotojų pastangos, turimas darbuotojo potencialas bei kt.

Modelyje nepateikti konkretūs matavimo rodikliai, kuriais būtų galima matuoti intelektinį kapitalą. Norint tai padaryti, galima remtis vienu iš Sveibio (2001-2010) pateiktų metodų. **Tiesioginiai intelektinio kapitalo metodai** (DIC angl. Direct Intellectual Capital Methods) leidžia vertinti intelektinio kapitalo komponentus, suteikia išsamią informaciją apie visą intelektinį kapitalą organizacijoje. **Rinkos kapitalizacijos metodai** (MCM angl. Market Capitalization Methods) apskaičiuoja intelektinio kapitalo ar nematerialiojo turto vertės skirtumą tarp įmonės rinkos kapitalizacijos bei akcininkų nuosavybės. **Turto gražos metodai** (ROA angl. Return on Assets Methods) naudojami norint apskaičiuoti vidutinės metinės pajamas gaunamas iš intelektinio kapitalo. **Rezultatų metodai** (SC angl. Scorecard Methods) leidžia geriau išmatuoti faktines sąnaudas, procesus ir rezultatus.

Intelektinio kapitalo valdymas. Modelyje pažymima, kad informacija yra būtina sprendimo priėmimui. Veiklos informacija apie intelektinį kapitalą suteikia grįžtamąjį ryšį. Tai sustiprina mokymąsi bei sprendimų priėmimą. Taip pat svarbu išbandyti ir peržiūrėti strategiją. Valdymas išskaidytas į kelias dalis. *Informacija apie sprendimų priėmimus*, taip pasiekiamas grįžtamasis ryšys tarp darbuotojų, vadovų, partnerių, akcininkų bei kt. *Strategijos išbandymas bei testavimas*, leis išvelgti trūkumus bei padės sustiprinti valdymą. *Intelektinio kapitalo rizikos valdymo*, pirmasis žingsnis yra nustatyti galimas rizikas, po to išsiaiškinti pavojaus esmę, lygį, nustatyti tikimybės lygį, sukurti vertinimo sistemą, priskirti atsakomybę.

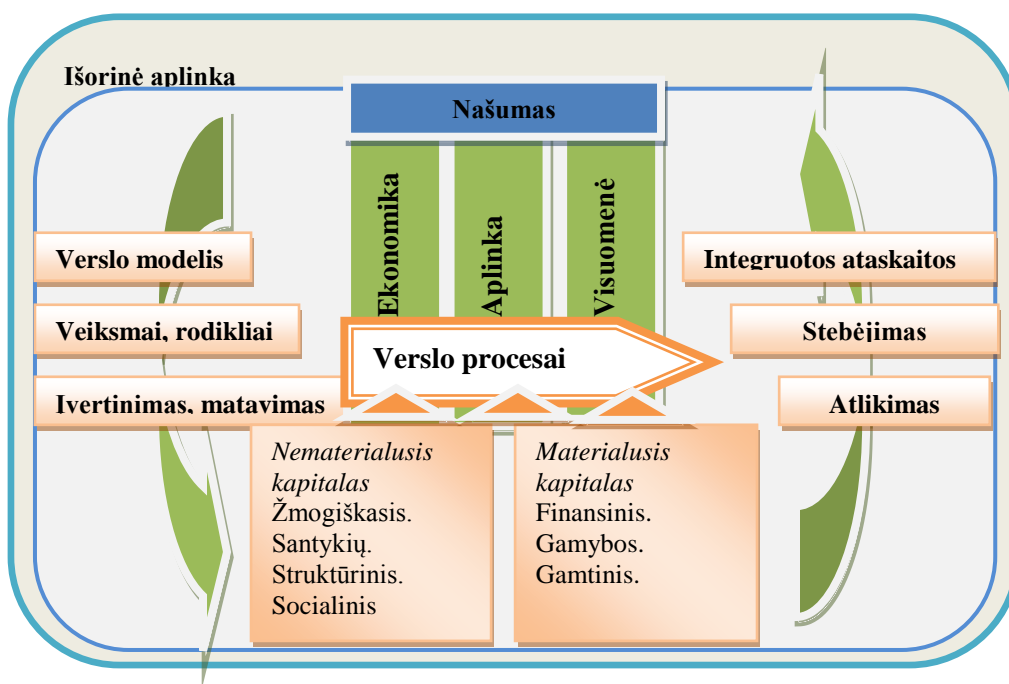
Rengti intelektinio kapitalo ataskaitas. Intelektinio kapitalo vertės atskleidimas gali būti vykdomas dėl įvairių priežasčių. Tačiau bendras jų tikslas – teikti informaciją apie intelektinį kapitalą organizacijos akcininkams. Remiantis tokiomis ataskaitomis galima išsiaiškinti, ar buvo pasiekta tam tikra pažanga.

1.3.4. Mertins K., Orth R. intelektinio kapitalo valdymo modelis.

Remiantis modeliu, galima geriau suprasti, kaip ištekliai yra naudojami verslo procesuose, siekiant pagerinti organizacijos veiklą. **Verslo procesai** yra vertės grandinės, kuriančios organizacijos veiklą. Jos reikalauja išteklių kaip sąnaudų bei teikia produkciją, kuri

tenkina klientų norus. **Nematerialieji ištekliai** atitinka intelektualio kapitalo struktūrinės dalis: žmogiškąjį, santykių, struktūrinį, socialinį kapitalą. **Materialiuosius išteklius** sudaro: finansinis, gamybos, gamtinis. **Našumas** gali būti matuojamas pagal tris darnaus vystymosi dimensijas: ekonominę, visuomeninę, aplinkos (žr. 9 pav.). Našumas gali būti matuojamas atsižvelgiant į šiuos aspektus: ekonominį, visuomeninį ir aplinkos.

Mertins K., Orth R. (2012) *verslo modelis* apima įmonės strategiją, taip pat verslo procesus, įmonės vertės kūrimą bei tikslus. Apibūdinama verslo aplinka ir nustatomos suinteresuotosios šalys, susijusios su įmone. Šis modelis yra integruotas į verslo aplinką, taip pat apima vidinę įmonės valdymo strategiją.



Pav. 9. Mertins K., Orth R. intelektualio kapitalo valdymo modelis.

Šaltinis: Mertins K., Orth R., (2012), p. 524

Veiksmai ir rodikliai skirti apibrėžti konkrečius bendrovės rezultatus (produkcijos apimtis), atspindėti konkrečius materialius ir nematerialius įmonės aktyvus, perspektyvas bei rodiklius.

Įvertinimas ir matavimas skirti atlikti vertinimus, kuriais siekiama nustatyti silpnąsias ir stipriąsias puses: kokybinis vertinimas (naudojant tris vertinimo kriterijus: kokybės, kiekio ir sisteminio valdymo); kiekybinis matavimas (rinkti rodiklius, nustatyti priežastinius ryšius tarp indėlio ir rezultato).

Atlikimas. Susijęs su norima gauti integruota intelektualio kapitalo valdymo programa, įskaitant tikslus ir veiksmus, siekiant pagerinti įmonių efektyvumą. Todėl efektyvus intelektualio kapitalo valdymas gali užtikrinti įmonės išlikimą ir klestėjimą žinių ekonomikoje. Intelektualio kapitalo valdymas atneša daug naudos įmonei, tokios kaip: sutaupytos išlaidos ir investicijos, laikas,

tinkamai pertvarkytas struktūrinis bei organizacinis kapitalai, gaminami didesnės pridėtinės vertės turimi produktai (Mertins, Orth 2012).

Stebėjimas. Šis etapas yra skirtas stebėti ir peržiūrėti programas, sukurti valdymo procesą ir atlikti auditą. Auditą patariama daryti kiekvienais metais. Pačiai įmonei audito nepartartina atlikti ilgiau nei 2 metus iš eilės.

Integruotos ataskaitos. Paskelbi rezultatus įmonės viduje ir išorėje. Ataskaitos rengiamos akcininkams ir investuotojams, norintiems padaryti geresnius investavimo sprendimus; analitikams, kurie turėdami daugiau informacijos galėtų geriau įvertinti įmonę; darbuotojams, norintiems žinoti esamą įmonės būklę.

Šis intelektinio kapitalo modelis konkrečiai orientuotas į įmonės veiklą, jame įtraukti tiek verslo procesai, tiek abu kapitalai (materialusis bei nematerialusis).

1.3.5. „Skandia Navigator“ intelektinio kapitalo valdymo modelis.

Skandia Navigatorius intelektinio kapitalo matavimo bei valdymo modelis buvo sukurtas 1997, šį modelį sukūrė Edvinsson ir Malone. Norint įvertinti organizacijos rinkos vertę, „Skandia Navigator“ modeliu siūloma suskaidyti organizacijos rinkos vertę į finansinį ir intelektinį kapitalą (žr. 10 pav.). Pastarasis yra laikomas tapačiu įmonės nematerialiajam turtui. Intelektinio kapitalo komponentai skirstomi į žmogiškąjį kapitalą ir kitus nematerialiuosius išteklius, kurie organizacijoje vadinami struktūriniu kapitalu. Struktūrinis kapitalas toliau skirstomas į klientų, o pastarasis išskiriamas į proceso bei inovacijų kapitalus.



Pav. 10. Organizacijos rinkos vertės suskaidymas.

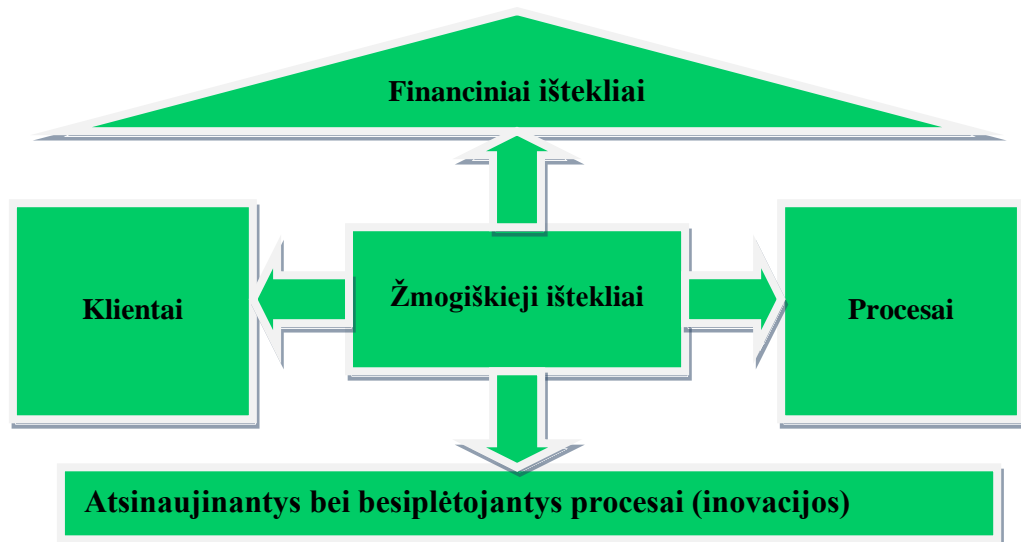
Šaltinis: Edvinsson, L., Malone, M., S., (1997), p. 130.

Kadangi intelektinio kapitalo rodiklių skaičiavimai negali būti visiškai tikslūs dėl žinių stygiaus apie kapitalo kintamuosius, yra įtrauktas klaidų procentas. Esant spekuliatyviai rinkai ar ekonomikai einant į recesiją sunku apskaičiuoti kapitalo vertę. Todėl patobulintas skaičiavimas būtų toks:

Finansinė vertė + intelektinis kapitalas + matavimo klaidos + spekuliatyvūs veiksniai = sudėtinė rinkos vertė (D. Nevado Pena, V. R. Lopez Ruiz, L., Badea, 2010).

Modelis suteikia galimybę geriau prognozuoti būsimus rezultatus, o tai veda į geresnį vadovavimą priimant sprendimus. Šis modelis išlaiko balansą tarp materialaus ir nematerialaus organizacijos turto bei padeda atskleisti, vizualizuoti savo intelektinį kapitalą, susiejimą su strategine vizija, bendrovės pagrindinėmis kompetencijomis.

Skandia Navigator modelis analizuoja intelektinį kapitalą 164 būdais, kurie apima penkias sritis (dar žinomas kaip perspektyvos): finansų, klientų, procesų atnaujinimo, plėtros bei žmogaus. **Finansinė sritis** dažniausiai matuojama BVP rodikliais; **procesų sritį** apima: žinių srautas, kuriam būtini intelektiniai išteklių, techninė įranga, informacinės sistemos, duomenų bazės; **žmogiškoji dalis apima**: žinias, motyvaciją, išmintį, verslumą, erudiciją bei kt., **klientų sritis susideda iš**: ryšių, santykių, marketingo; **atsinaujinantys bei besiplėtojantys** procesai susideda iš: investicijų skirtų technologijoms bei procesams gerinti (žr. 11 pav.).



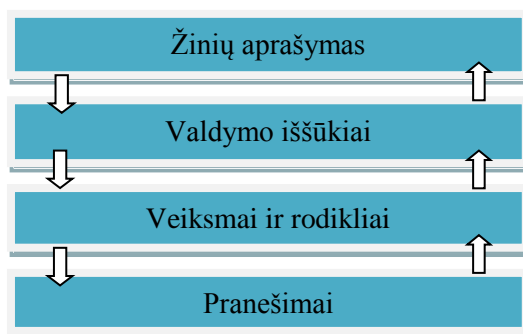
Pav. 11. „Skandia navigator“ intelektinio kapitalo valdymo modelis
Šaltinis: Marr B., Schiuma G., Neely A., 2004, p. 557.

Nors „Skandia“ buvo viena iš pirmųjų bei reikšmingiausių sistemų, padėjusi suprasti, kaip reikia valdyti intelektinį kapitalą, tačiau turto skirstymas šioje sistemoje orientuotas į išorę. Modelio tikslas yra atskleisti bendrovės vertę bei šviesti bendruomenę. Problema yra ta, kad visos priemonės galiausiai išreiškiamos pinigine verte, o tai yra abejotina, kad žinių turtą galima išreikšti pinigine išraiška. Taip pat nėra aišku, kaip 5 „Skandia“ dalys yra susijusios viena su kita (Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. ir kt., 1997).

1.3.6. „Danish guidelines“ intelektinio kapitalo valdymo modelis.

Pirmosios Danijos gaires (DMSTI, 2001) buvo parengtos remiantis 17 Danijos įmonių patirtimi. Tai buvo viena iš vyriausybės iniciatyvų, skatinančių Danijos organizacijas pereiti nuo industrinės visuomenės prie žinių visuomenės pagrindų. Vėliau, 2001–2002 m., gaires išbandė 80 Danijos įmonių.

Danijos gairės (Danish guidelines) nurodo, kaip tinkamai parengti intelektualio kapitalo ataskaitą praktikoje. Gairėse pabrėžiama, kad intelektualinis kapitalas yra neatsiejamas nuo žinių valdymo organizacijos viduje, tačiau nėra konkrečiai apibūdinamas modelyje. Danijos gairėmis siūloma intelektualio kapitalo atskaitomybės procesą rengti pagal keturis etapus: žinių aprašymo, valdymo iššūkių, veiksmų ir rodiklių, pranešimų (žr. 12 pav.).



Pav. 12. Pasiruošimo procesas pateikti intelektualio kapitalo ataskaitas.

Šaltinis: DMSTI (2001). p. 16.

Žinių aprašymas. Šis etapas aiškina, ko reikia imtis, norint pagerinti organizacijos situaciją, bei kokie reikalingi ištekliai tam tikslui pasiekti. Taip pat atkreipiamas įmonės bei darbuotojų dėmesys, kur jiems reikia tobulėti, siekiant sukurti vertę. Pirmuoju etapu norima apibrėžti įmonės misiją, produktų ar paslaugų kuriamą vertę galutiniam vartotojui, produktų kokybę, ypatingą dėmesį skiriant žinių bei kompetencijos sistemai (Bukh P. N., Johanson U., 2003). Šiame etape atispindi ne tik dabartinis įmonės vaizdas, tačiau formuojamos strategijos, kurios yra susijusios su bendrovės praktinėmis žiniomis, kompetencijomis, informacijos lygiu, motyvacija, taip pat išreiškiamos ambicijos (DMSTI 2001).

Valdymo iššūkiai. Antrasis etapas susideda iš priemonių rinkinio, skirto identifikuoti valdymo iššūkius, kurie turi būti įgyvendinti, siekiant realizuoti bei vystyti pirmąjį etapą. Šis etapas apima transformacijos procesą, kuriame organizacijos žinios virsta valdymo pažanga (Bukh P. N., Johanson U., 2003). Svarbiausia yra tai, kad etapas apima veiksmų planą iš skirtingų strateginių alternatyvų. Šiame etape einama prie to, kad kiekvienas turi bendrauti su klientais, darbuotojais, susipažinti su technologijomis bei procesais (DMSTI 2001). Taigi, šios dalies pagrindiniai elementai yra: darbuotojai, klientai, technologijos bei procesai. Veiklos paprastai yra nukreiptos į kasdieninius dalykus, pavyzdžiui: kokybės užtikrinimo, darbuotojų mokymą, klientų interviu.

Veiksmai ir rodikliai. Trečiajame etape siekiama sukurti išsamius veiksmus, susietus su valdymo iššūkiais, taip pat konkrečius rodiklius, kuriais remiantis būtų galima matuoti kiekvieną

šių veiksmų poveikį. Gairėse išvelgiamos nuorodos į išorinį intelektinį kapitalą, o tai reiškia komunikaciją su potencialiais akcininkais, darbuotojais, klientais. Išreiškę susidomėjimą intelektualinio kapitalo ataskaitomis, šie subjektai gali prisidėti prie organizacijos žinių stiprinimo.

Pranešimai. Paskutiniajame etape ruošiamasi intelektualinio kapitalo ataskaitos pranešimui, kuris sudarytas iš teksto, diagramų, iliustracijų. Pranešimas padeda išskirti bendrovės žinias, valdymo pažangą ir veiksmus, taip pat teikti bendrą organizacijos aprašymą (Guimón J., 2009). Skaičiai pateikia išsamią bendrovės situaciją, o iliustracijos pabrėžia įmonės stilių bei kultūrinę identitetą. Pagal Danijos gairių modelį, galima patikrinti savo apskaitos politikos pranešimo tinkamumą bei įtraukti jį į intelektualinio kapitalo ataskaitą.

Patobulintas Danijos gairių modelis yra išvystytas bei padedantis įvertinti įmonių žinių valdymo strategiją, išsiaiškinti žinių valdymo iššūkius, iniciatyvas ir rodiklius (Bukh P. N., Johanson U., 2003). Intelektinio kapitalo ataskaitos sudarytos iš įvairių finansinių ir nefinansinių rodiklių, pavyzdžiui: personalo kaitos, darbo pasitenkinimo, mokymo, apyvartos, klientų, tiekėjų ir t. t. Gairėse minimas organizacijų poreikis plėtoti savo žinių išteklius. Šios koncepcijos pirmosios dvi dalys atitinka pasiruošimo proceso ataskaitos dalis: žinių aprašymą bei valdymo iššūkius (4 priedas). Atsiranda dvi naujos dalys, iniciatyvos bei rodikliai (žr. 13 pav.).



Pav. 13. Analitinis intelektualinio kapitalo ataskaitų modelis.

Šaltinis: DMSTI (2003a), p. 20.

Iniciatyvos. Iniciatyvos yra susijusios su tuo, kaip imantis veiksmų išspręsti problemas, susijusias su valdymo iššūkiais. Iniciatyvos neatsiejamos nuo žinių išteklių kūrimo, įgijimo, tai pat žinių išteklių stebėjimo, norint išsiaiškinti, kokį poveikį jos daro organizacijai. Iniciatyvos vykdomos investuojant daugiau pinigų į IT, priimant daugiau mokslinių tyrimų bei plėtros darbuotojų, programinės įrangos darbuotojų, kuriant naujas mokymo programas ir t. t. Profesinių ar socialinių atsakomybių didinimas darbe galėtų būti kaip skatinamoji iniciatyva. Lyginant dvejus paskutinius metus būtų galima sužinoti ar iniciatyvos veikia.

Rodikliai. Rodikliai leidžia įvertinti iniciatyvas bei paverčia jas matomomis. Todėl galima nustatyti, kada buvo pradėta vykdyti ir kokį poveikį turėjo iniciatyva. Kai kurie rodikliai tiesiogiai susiję su konkrečiomis iniciatyvomis, tokiomis kaip: investuotos sumos į IT; mokymo dienų skaičius. Kiti nėra susiję tiesiogiai, tiesiog leidžia sužinoti, koks naujai priimtų mokslinių

tyrimų darbuotojų ar programinės įrangos inžinierių indėlis. Rodikliai gali matuoti poveikį, veiklą, įvairius išteklius DMSTI (2003a).

Atlikus pilną intelektinio kapitalo analizę, gautą bei apdorotą informaciją galima pateikti modelyje. Iš modelio struktūros galima spręsti, kad yra intelektinio kapitalo tarpusavio ryšiai tarp atskirų elementų.

Apibendrinant galima teigti, kad nors visi modeliai sukurti valdyti intelektinį kapitalą, tačiau valdymo procesai bei eiga modeliuose skiriasi. Dažniausiai visų minimas procesas yra intelektinio kapitalo ataskaitų rengimas, šis etapas minimas: Marr B., Mertins K., Orth R., „Danish guidelines“ intelektinio kapitalo modeliuose. Taip pat keliuose intelektinio kapitalo modeliuose (Marr B., Mertins K., Orth R., „Skandia Navigator“, „Danish guidelines“) aptinkami verslo, matavimo bei veiksmų ir rodiklių procesai. Kiekvienas modelis kurtas pagal skirtingas filosofijas. Pavyzdžiui, Marr B. modelis paprastas, jame viskas aiškiai išdėstyta, tačiau tai teorinio tipo modelis, kurį sunku pritaikyti praktikoje. Tuo tarpu Mertins K., Orth R. modelis atskleidžia, kaip ištekliai yra panaudojami verslo procesuose, siekiant pagerinti organizacijos veiklą. Šiame modelyje intelektinio kapitalo valdymas yra integruotas į įmonės vidinę bei išorinę aplinką. „Skandia Navigator“ kritikuojamas už savo „nelankstumą“, jo negalima pritaikyti visoms organizacijoms. „Danish guidelines“ puikiai iliustruoja, ko gali trūkti įmonės intelektinio kapitalo valdymo sistemai, pateikia kontūrinius šablonus.

II. TYRIMO METODOLOGIJA IR METODIKA

2.1. TYRIMO PAGRINDIMAS

Intelektinio kapitalo valdymas yra susijęs su pridėtinę vertę didinančiais procesais (žmogiškųjų išteklių ugdymu, inovacijų diegimu, technologijų atnaujinimu ir t.t.). Kadangi šie procesai dažniausiai yra tik iš dalies pastebimi tradicinių valdymo sistemų, todėl tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kaip intelektinis kapitalas valdomas Šiaulių miesto verslo įmonėse.

Dabartiniame verslo pasaulyje veikiančios įmonės susiduria su labai didele konkurencija, besikeičiančia politine bei ekonomine situacija, o tai verčia ieškoti įvairių naujų būdų išsilaikyti rinkoje. Įmonėm savo išteklius valdant neracionaliai, gaminant mažos pridėtinės vertės turinčius gaminius, teikiant, nekokybiškas, neįnovatyvias paslaugas, sunku konkuruoti rinkoje. Tą atspindi ir skaičiai Šiaulių apskrityje lyginant 2007 m. ir 2012 m., LRSD duomenis, bankrutuojančių įmonių skaičius išaugo daugiau nei tris kartus nuo 31 iki 99 įmonių per metus. Lyginant visos Lietuvos statistiką šis skaičius, kiek skiriasi vertinant 2008 m. ir 2012 m. antruosius pusmečius, bankrutavusių įmonių skaičius išaugo trečdaliu, nuo 520 iki 765 bendrovių. Šioms bendrovėms dėl įvairiausių priežasčių teko užsidaryti, vienos iš tokių verslo žlugimo priežasčių: neracionalus kaštų valdymas, per dideli finansiniai įsipareigojimai, netinkamas žmogiškojo kapitalo valdymas, nekonkurencingos paslaugos ar produkto pateikimas rinkai ir kt.

Tyrimui atrinktos 4 Šiaulių miesto verslo įmonės, verslo įmonės pasirinktos, nes verslas ne tik kuria darbo vietas, moka mokesčius į biudžetą, bet ir atspindi visos šalies bei konkrečiai Šiaulių miesto technologinį išsivystymo lygį. Dėl kai kurių įmonių vadovų išreikšto noro, tikslūs visų įmonių pavadinimai nebus minimi. Tyrime dalyvavo: UAB „Šiaulių vandenys“, VĮ „Šiaulių regiono keliai“, AB „Lietuvos radijo ir televizijos centras“ (toliau „Telecentras“) bei „X transporto“ įmonė. Tyrimui atrinktos būtent šios įmonės, nes tai gerai žinomos įmonės Šiaulių mieste, kurios prisideda ne tik prie miesto vystymosi, tačiau ir prie strateginių, infrastruktūrinių miesto projektų, teikia paslaugas, stengiasi patenkinti daugelio miestiečių poreikius bei kt.

UAB „Šiaulių vandenys“ yra šiuolaikiška vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugas teikianti bendrovė. Bendrovė geriamuoju vandeniu aprūpina Šiaulių miesto bei Šiaulių gyvenviečių gyventojus –viso apie 112 tūkst. gyventojų. Įmonėje įgyvendinta visų darbuotojų vidinių mokymų sistema, kuri teikia ne tik ekonominę naudą, bet ir skatina žinių, naujovių, idėjų sklaidą. Bendrovė pripažinta sėkmingai veikusi 2010 – 2012 metais ir pelnė Lietuvos pramonininkų konfederacijos organizuojamo konkurso „Sėkmingai dirbanti įmonė“ apdovanojimą didelių įmonių grupėje. Prieiga per internetą 2013-11-24: <<http://www.siauliuvandenys.lt/Veikla>>.

VĮ „Šiaulių regiono kelių“ pagrindinė veikla yra valstybinių kelių, tiltų, viadukų, kitų kelio statinių priežiūra ir remontas. Šiaulių regiono kelininkai naudoja pažangiausias kelių tiesimo,

taisymo ir priežiūros technologijas, dirba su šiuolaikinėmis moderniausiomis kelių tiesimo ir priežiūros mašinomis. Įmonės priežiūrimų kelių teritorija apima šiaurinę Lietuvos centro dalį ir ribojasi su Latvija. Įmonė prižiūri ir eksploatuoja 13 % Lietuvos valstybinių kelių, t.y. 2782 km. Prieiga per internetą 2013-11-24: <http://www.srk.lt/index.php?id=178>

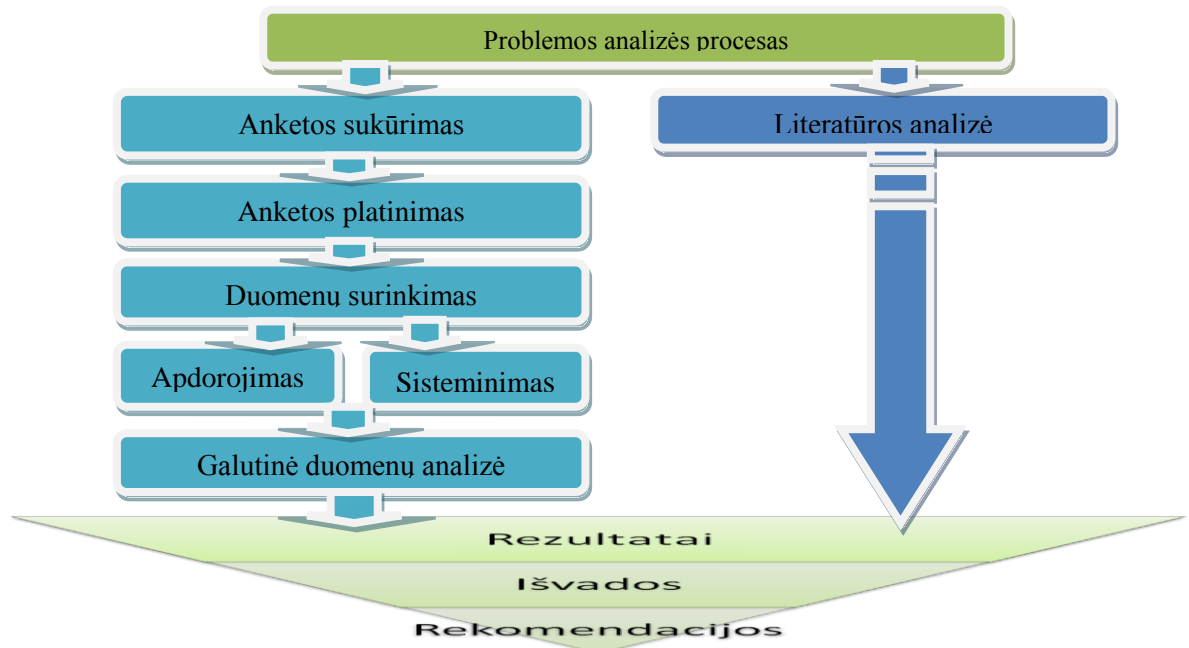
AB „Telecentras“ – didžiausią radijo ir televizijos programų siuntimo patirtį turinti Lietuvos bendrovė. Diegdamas pažangiausias ryšio technologijas „Telecentras“ visoje šalyje antžeminiais tinklais siunčia radijo ir televizijos programas, teikia TV reportažų perdavimo, telefonijos, interneto ir kitas paslaugas. 2010 m. Ūkio ir Finansų ministerijų buvo apdovanota už inovatyvius sprendimus versle. Pradėjusi teikti belaidžio interneto ERDVĖS ir mobiliojo 4G interneto MEZON paslaugas bendrovė įsitvirtino šalies interneto rinkoje. Prieiga per internetą 2013-11-24: http://www.telecentras.lt/apie_mus/.

Dėl „X transporto“ įmonės direktoriaus išsakyto noro neskelbti įmonės vardo bei su ja susijusių duomenų, kurie gali identifikuoti bendrovę, papildomų duomenų apie ją nebus skelbiama.

Empirinio tyrimo tikslas. Išanalizuoti intelektualio kapitalo valdymą Šiaulių miesto įmonėse

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti Šiaulių miesto verslo įmonių intelektualio kapitalo valdymo metodus.
2. Įvertinti Šiaulių miesto verslo įmonių intelektualio kapitalo valdymo sistemą.
3. Numatyti Šiaulių miesto verslo įmonių intelektualio kapitalo valdymo tobulinimo galimybes.



Pav. 14. Tyrimo problemos žemėlapis. **Šaltinis:** Sudarytas autoriaus remiantis, Dobson P., Starkey K., Richards J. 2004, p. 56.

2.2. TYRIMO APRAŠYMAS

Anketinis tyrimas vykdytas 2013 m. rugsėjo – lapkričio mėnesiais. Tyrimui atrinktos keturios Šiaulių miesto verslo įmonės. Dvi („X transporto“, „Šiaulių regiono keliai“) iš keturių įmonių pareikalavo pateikti gautus ir susistemintus rezultatus. Įmonės atrinktos remiantis ilgalaikę jų patirtimi Šiaulių mieste, taip pat atsižvelgta į dirbančių specialistų skaičių įmonėse. Tikslas buvo apklausti 151 šių įmonių specialistą, apklausta 132 (žr. 6 lent.). Atsakiusiųjų procentinė išraiška – 87,4 proc. Siekiant išlaikyti aukštą respondentų atsakymo į anketas lygį, didžiąjai daliai darbuotojų anketos buvo dalinamos asmeniškai. O siekiant gauti kuo tikslesnius atsakymo rezultatus, paaiškinta tema, atskiros jos dalys bei anketos pildymo specifika.

Lygiagrečiai buvo vykdytas ekspertų vertinimo metodas, siekta apklausti 4 kompetentingus ekspertus, kurie pareikštų savo nuomonę apie intelektualinio kapitalo valdymą. Spalio 13 d. buvo vykdytas pilotinis tyrimas, išsūstas vienas tyrimo klausimynas ekspertui. Pilotinio tyrimo rezultatai leido tęsti ekspertų tyrimą. Tačiau likusieji ekspertai motyvuodami laiko stoka atsisakė dalyvauti tyrime. Vienintelis savo atsakymus pateikęs ekspertas yra Kauno technologijos universiteto lektorius, Ekonomikos katedros socialinių (ekonomikos) mokslų doktorantas (žr. 20 priedas).

Lent. 6

Šiaulių miesto verslo įmonių tyrime dalyvavusių respondentų skaičius

| Eil. nr. | Įmonės pavadinimas | Ištirtų specialistų skaičius |
|--------------|-----------------------------|------------------------------|
| 1. | UAB „Šiaulių vandenys“ | 57 |
| 2. | VĮ „Šiaulių regiono keliai“ | 15 |
| 3. | AB „Telecentras“ | 15 |
| 4. | UAB „X transporto“ įmonė | 45 |
| Viso: | | 132 |

2.3. TYRIMO METODAI:

Baigiamajame magistro darbe naudoti metodai: mokslinės literatūros analizė; darbuotojų anketinė apklausa; matematinė-statistinė duomenų analizė.

2.3.1. Anketinė apklausa

Apklausa – tai susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas pateikus anketą. Susistemintas informacijos rinkimas reiškia, kad stengiamasi gauti kuo tikslesnius rezultatus, kurių patikimumą, būtų galima įvertinti statistiniais metodais (Valackienė, 2004). I. Luobikienės teigimu, apklausa – tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondantai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) ar žodžiu (interviuerio) pateiktus klausimus (Luobikienė, 2002, p. 155).

Tyrimo metodas – *anketavimas* pasirinktas, nes anketinė apklausa yra aiški, gautus duomenis lengva kiekybiškai susisteminti bei ją galima greitai atlikti. Taip pat dėl to, kad tiriamą problemą nėra pakankamai išanalizuota ir aprašyta. Anketavimo metodu yra paprasčiausia nustatyti aiškią darbuotojų nuomonę apie intelektualinio kapitalo valdymą įmonėje.

Sudarant anketą remtasi moksline literatūra, intelektualinio kapitalo valdymo modeliais. Remiantis Mertins K., Orth R., intelektualinio kapitalo valdymo modeliu į anketą, įtrauktos trys pagrindinės intelektualinio kapitalo dalys (žmogiškasis, struktūrinis, santykių kapitalas). Šios trys intelektualinio kapitalo dalys išskirtos anketoje, dėl aiškesnės anketos struktūros, kad būtų galima suprasti, kokia dalis apima tam tikrus intelektualinio kapitalo valdymo procesus.

Valdymo indikatoriai leidžiantys geriau nustatyti įmonės valdymo procesus buvo pasirinkti remiantis moksliniais literatūros šaltiniais (Bogdan, Platon Nicoleta (2009); Bontis (2007); Maditinos (2009) ir kt.) bei Danijos gairių modeliu. Danijos gairių modelis sukurtas remiantis daugiau nei 100 įmonių valdymo patirtimi. Modelio pateiktos gairės leidžia geriau įsigilinti į intelektualinio kapitalo valdymo procesus. Remiantis, Danijos gairių, modeliu į anketą įtraukiami procesai, nusakantys intelektualinio kapitalo valdymą: nuolatinis darbuotojų tobulinimas, darbo kompetencija, motyvacija, įmonės įvaizdis, vidinė darbuotojų komunikacija, informacijos sklaida, darbuotojų žinios, technologijų ir procesų valdymas, santykiai su klientais, kolegomis, darbuotojų mokymas, grįžtamasis ryšys su klientais ir kt.

Anketa sudaryta iš trijų pagrindinių dalių: **įžanginės; pagrindinės; baigiamosios**.

Įžanginėje anketos dalyje nurodoma informacija apie anketinės apklausos vykdytoją, tikslą bei pateikiama instrukcija, kaip pildyti anketą.

Anketos pradžioje pateikiami klausimai susiję su sociodemografinė respondentų padėtimi.

Anketos **pagrindinės** dalies klausimai suskirstyti į tris dalis (žr. 7 lent.):

I. Žmogiškasis kapitalo valdymas. Šioje dalyje aiškinamasi, kaip įmonės valdo savo darbuotojus, ar kelia jų kvalifikaciją, tobulina žinias, profesionalumą; ar motyvuoja; didina savo darbuotojų lojalumą; skatina dalijimąsi žiniomis, sprendimų priėmimą; suteikia kūrybiškumo laisvės ir t.t.

II. Struktūrinis kapitalo valdymas. Norima sužinoti ar darbuotojai įtraukiami į valdymo procesus; skatinami už veikos rezultatus; taip pat kokia įmonės pozicija inovacijų, technologijų naudojimosi srityje; kokia vyrauja darbo atmosfera; kontaktų užmezgimo strategija.

III. Santykių kapitalo valdymas. Šioje dalyje tiriamas darbuotojų požiūris į klientus, tiekėjus, partnerius, įmonės įvaizdį, viešųjų ryšių akcijas.

Baigiamojoje anketos dalyje dėkojama respondentams už atsakymus.

Anketoje, kuri skirta apklausti Šiaulių miesto verslo įmonių darbuotojus dauguma klausimų buvo uždaro tipo (5 priedas). Atsakymai į tokius klausimus yra vertingesni, nes jie nėra tokie subjektyvūs, orientuoja atsakantį į daugumos priimtinius variantus, padeda išryškinti klausimo esmę. Antra vertus, tokius atsakymus lengviau išreikšti kiekybiniais matais. Uždari klausimai leidžia tiksliau interpretuoti atsakymus. Atsakymų siaurumas sudaro daugiau galimybių juos klasifikuoti, sudaryti skales, lyginti gautus duomenis su kitais tyrimo metodų gautais rezultatais (Tidikis, 2003, p. 475).

Pirmo, šešto bei septinto anketos klausimo struktūra sudaryta pagal R. Likerto skalę. Pirmasis klausimas sudarytas iš 21 teiginio, šeštasis sudarytas iš 18 teiginių, septintasis iš 16 teiginių. Pasitelkiant teiginius gaunami konkretnesni atsakymai. Likerto skalė yra matavimo instrumentas, padedantis nustatyti, koku laipsniu respondentas sutinka ar nesutinka su skalėje pateiktais teigiamais ar neigiamais objekto ar reiškinių vertinimais (Pranulis, 1998).

Antrojo klausimo struktūra sudaryta remiantis dichotominiu principu. Dichotominiais vadinami klausimai į kuriuos galima atsakyti tik „taip-ne“ Kartais jie patikslinami papildomu klausimu: „jei taip, tai kodėl?“ Į šį klausimą tikimasi savarankiško atsakymo (Kardelis, 2007).

Trečiasis yra atvirojo tipo klausimas, jo norėta gauti kuo tikslesnį atsakymo variantą.

Ketvirto, penkto bei aštunto klausimo atsakymai sudaryti remiantis nominaliąja skale. Nominalinė (pavadinimų) skalė – tai kokybiškai skirtingos individualių objektų grupės, sudarytos pagal matuojamąjį požymį (Kardelis, 2007).

Lent. 7

Tyrimo anketos blokai

| Anketos blokas | Indikatoriai matuojantys bloką | Mokslinės literatūros autoriai | Teiginių/klausimų |
|--------------------------------|--|--|-------------------|
| Žmogiškojo kapitalo valdymas | Kvalifikacijos tobulinimas, mokymasis, žinios, profesionalumas, kompetencijos, sprendimų priėmimo laisvė, produktyvumas, darbo patirtis, tobulėjimas, lojalumas, motyvacija, kūrybiškumo laisvė, darbuotojų kaita. | Brooking (1997); Zárraga, Bonache (2005); DMSTI (2001); Subramaniam, Youndt (2005); Reed, Lubatkin, Srinivasan (2006); Wu, Chang, Chen (2008); Bogdan, Platon Nicoleta (2009); Mačerinskienė, Bartuševičienė (2012); | 25 |
| Struktūrinis kapitalo valdymas | Darbuotojų atranka, darbo sutartys, darbo programos, valdymo sistema, kultūra, naujovės, informacijos sklaida, paslaugos. | Bontis (1998); Mikulėnienė, Jucevičius (2000); Dzinkowski (2000); DMSTI (2001); Berry (2005); Seleim, Ashour, Bontis (2007); Mertins, Kohl, Orth (2012); Mention (2012). | 18 |
| Santykių kapitalo valdymas | Prekiniai ženklai, klientai, tiekėjai, verslo partnerystė, bendradarbiavimas su mokymo įstaigomis, įmonės įvaizdis, rinkos | DMSTI (2001); Marr, Schiuma, Neely (2004); Booker, Bontis, Serenko (2008); Vaškeliene, Šelepen (2008); Choong (2008); Maditinos (2009); Olunifesi Adekunle Suraj, Nick Bontis, (2012). | 16 |

| | | | |
|-------------------|---|------------------|---|
| | dalis. | | |
| Sociodemografinis | Lytis, amžius, darbo patirtis, išsilavinimas. | Kardelis (2007). | 4 |

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis, Kardelis (2007), Mertins, Kohl, Orth (2012), Mention (2012); DMSTI (2001); ir kt.

2.3.2. Matematinė statistinė duomenų analizė

Anketinės apklausos duomenų matematinė-statistinė analizė atlikta naudojant SPSS statistics 17.0. Diagramų rengimui naudota standartinė MS Excel 2003 programa. Kokybiniai kintamieji išreikšti procentais. Ryšys tarp kokybinių požymių analizuotas taikant Pirsono Chi kvadratu (χ^2) kriterijų.

Darbo autoriaus indėlis – Šiaulių miesto verslo įmonių intelektualinio kapitalo tyrimo planavimas ir vykdymas. Surinktų duomenų tikslinga ir kruopšti analizė.

2.4. TYRIMO IMTIS

Tyrimui pasirinkti keturių Šiaulių miesto verslo įmonių darbuotojai, dirbantys personalo, finansų, teisės, technikos ir kt. skyriuose.

UAB „Šiaulių vandenys“ dirba 63 administracijos bei technikos skyriaus darbuotojų, apklausta 57. Taigi, galima teigti, kad anketos atsakomumo lygis įmonėje apie 91 proc.

VĮ „Šiaulių regiono keliuose“ Šiaulių padalinyje dirba 20 administracijos darbuotojų. Apklausta 15 iš jų, anketos atsakomumo lygis 75 proc. Tyrimo respektabilumo lygis numažėjo, nes tyrimas buvo vykdytas, siunčiant anketas elektroniniu paštu.

AB „Lietuvos radijo ir televizijos centro“ Šiaulių miesto padaliniuose dirba 16 darbuotojų, apklausta 15. Atsakomumo lygis apie 94 proc.

UAB „X transporto“ įmonėje dirba 52 specialistai, apklausti 45. Atsakomumo lygis 87 proc. Anketos buvo išdalintos kiekvienam asmeniškam, tačiau dalies respondentų nebuvo darbo vietose, dalis negražino iki reikiamo termino.

Siekta apklausti visus 151 darbuotojus, dirbančius anksčiau minėtuose skyriuose. Tačiau apklausti 132 respondentai, nes dalis darbuotojų atsisakė dalyvauti tyrime, dalis darbuotojų atostogavo, sirgo. Bendras visų tirtų įmonių respondentų atsakomumo lygis yra 87 proc.

III. ŠIAULIŲ MIESTO VERSLO ĮMONIŲ TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

3.1. DEMOGRAFINIŲ – SOCIALINIŲ KINTAMŲJŲ ANALIZĖ

Respondentų lytis. Tyrime dalyvavo 42 vyrai bei 90 moterų. Tyrimas buvo vykdytas, Šiaulių m. verslo įmonių administracijos, personalo, finansų, technikos skyriuose. Apklausai atrinkti aukštesnės kvalifikacijos darbuotojai, įmonėse didžiausia dalis tokių darbuotojų pasitaikė administracijos, personalo, finansų skyriuose. Šiuose skyriuose dažniausiai dirba dauguma moterų, todėl tyrime jos sudaro didesnę dalį apklaustųjų. Lietuvos darbo rinkai būdingas susiskirstymas į vyriškus ir moteriškus darbus. Moterys ir vyrai dirba skirtinguose ūkio sektoriuose ir dažniausiai yra skirtinguose darbinės veiklos lygmenyse. Moterys paprastai dirba administracinį darbą, taip pat aptarnavimo sektoriuje, socialinių paslaugų (švietimo, sveikatos apsaugos ir kt.) srityje, tuo tarpu vyrai – industriniame sektoriuje (statyboje, transporte, kai kuriose pramonės šakose).

Respondentų amžius. Tyrimui atrinkti kandidatai, kurių amžius negalėjo būti mažesnis už 18 m., viršutinė amžiaus riba nebuvo ribojama. Daugiausiai apklaustųjų yra 44-57 m., jie sudaro 43,2 proc. visų respondentų. Antroji didelė grupė respondentų, kurių amžius 30-43 m., ji sudaro (37,9 proc.). Dvi likusios amžiaus grupės 18-29 bei >57 sudarė atitinkamai 10,6 proc. ir 8,3 proc. Remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis (LRSD) vidutinis šalies gyventojų amžius 2011 m. kovo 1 d. siekė 41 m. Vyrų vidutinis amžius sudarė 38 m., moterų – 43. Taip pat remiantis LRSD 2012 m. duomenimis nustatyta, kad 44-57 m. grupė, Šiaulių mieste, darbingų asmenų tarpe sudaro 35,15 proc., o 30-43 m. grupė, Šiaulių mieste, darbingų asmenų tarpe sudaro 28,95 proc. Tiek atliktame tyrime, tiek realioje Šiaulių miesto darbo rinkoje šios dvi grupės yra vienos iš didžiausių.

Respondentų išsilavinimas. Net 75,8 proc. tyrime dalyvavusių turi aukštąjį išsilavinimą. Aukštesnįjį išsilavinimą turi 15,2 proc., vidurinį 6,1 proc. bei profesinį 2,3 proc. Rezultatai leidžia teigti, jog šiuose įmonėse dirba išsilavinę, reikalingų gebėjimų turintys darbuotojai. Remiantis LRSD 2011 m. duomenimis, Lietuvoje aukštąjį išsilavinimą turėjo 21 proc. šalies gyventojų, net 68,7 proc. turėjo vidurinį arba aukštesnį išsilavinimą. Todėl lyginant su šalies vidurkiu, respondentų išsilavinimo lygis yra labai aukštas.

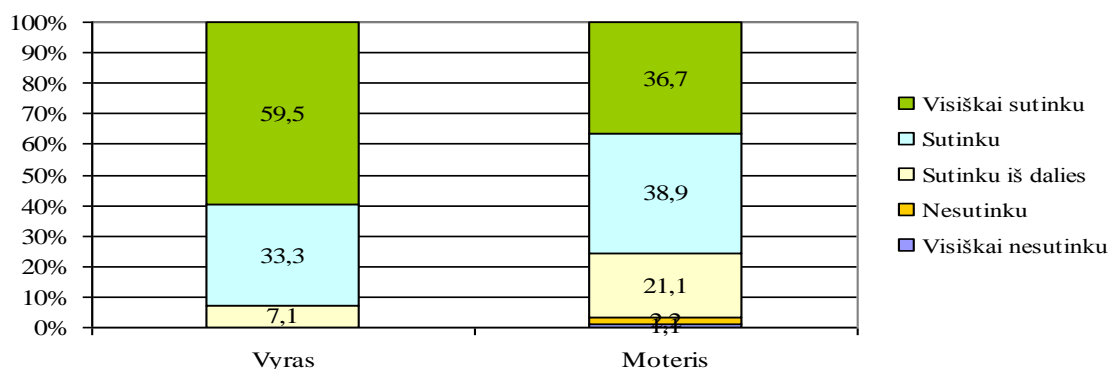
Respondentų patirtis. Tyrimui parinkti trumpalaikės patirties intervalai, nes norėta sužinoti ar įmonėse vyksta intensyvi darbuotojų kaitos politika. Tyrimo duomenys atskleidė, kad visuose įmonėse darbuotojų, kaita nedidelė, didžioji dalis darbuotojų 71,2 proc. turi >5 m. stažą, o 17,4 proc. turi 3-5 m. stažą. Dėl įmonėse vykstančios personalo kaitos, asmeniškai buvo užduotas klausimas KTU lektoriui, ekonomikos mokslų daktarui V. Barkauskui, kuris teigia, kad įmonei

nekelia grėsmės 10-20% darbuotojų pasikeitimas, susirūpinimą turėtų kelti jei keičiasi daugiau kaip trečdalis darbuotojų. Tyrimo duomenys patvirtina, kad net 88,6 proc. darbuotojų įmonėse dirba ilgiau nei 3 m. Todėl galima teigti, kad didžioji dalis įmonės darbuotojų turi patirties, ženklios darbuotojų kaitos nepastebėta.

Tyrimo imtis 132 respondentai, didžioji dalis jų moterys, tokius rezultatus lėmė tyrimo vietos pasirinkimas. Pagrindinė tyrimo dalis buvo vykdyta perosonalo, administracijos, finansų skyriuose, kuriuose didžiąją dalį sudaro moterys. Tiek atliktu tyrimu, tiek remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis, realioje Šiaulių miesto darbo rinkoje 30-43 m. bei 44-57 m. amžiaus grupės yra vienos iš didžiausių. Tyrimu išsiaiškinta, kad 75,8 proc. įmonių „kabinetinių“ darbuotojų turėjo aukštąjį išsilavinimą, tris kart viršydami Lietuvos vidurkį. Tyrimas taip pat atskleidė, kad 5/7 tyrimo dalyvių turėjo didesnę nei 5 metų patirtį, dar apie penktadalį jų turėjo 3-5 m. patirtį, tai byloja apie stabilų įmonių darbuotojų kaitos politiką.

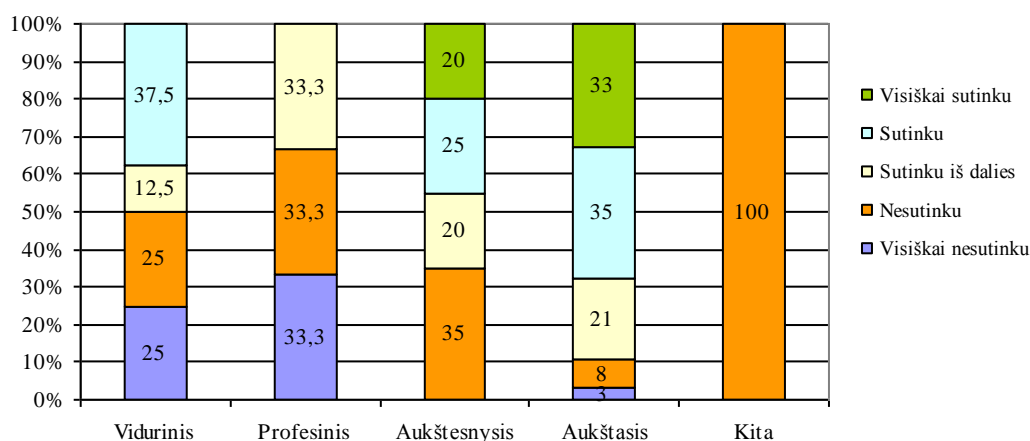
3.2. ĮMONIŲ ŽMOGIŠKOJO KAPITALO VALDYMO ANALIZĖ

Apklaustųjų darbas reikalauja aukšto profesionalumo. Išanalizuoti duomenys leidžia teigti, kad respondentai į savo pareigas žiūri atsakingai, beveik pusė jų visiškai sutinka su teiginiu, kad jų darbas reikalauja profesionalumo (žr. 15 pav.). Viso 81 proc. darbuotojų savo darbą, vertina kaip aukštų kompetencijų reikalaujantį. Tokius rezultatus lėmė tai, kad buvo apklausinėjami tik administracijos, personalo skyriaus darbuotojai bei inžinieriai, kurie paprastai savo darbą vertina, kaip reikalaujantį aukšto profesionalumo. Analizuojant atsakymus į šį teiginį lyties aspektu, didesnių skirtumų neišryškėjo. Tačiau vyrų darbo specifika reikalauja didesnio profesionalumo, nes nei vienas respondentas vyras nevertino savo darbo, kaip nereikalaujančio daug profesionalumo. Kai tuo tarpu 2,3 proc. moterų išreiškė nesutikimą šiam teiginiui, taip pat daugiau moterų pritarė teiginiui tik iš dalies, tai gali sąlygoti vyrų išsilavinimas, nes net 88 proc. jų turi aukštąjį išsilavinimą, tuo tarpu moterys 70 proc. Analizuojant atsakymus pagal respondentų išsilavinimą, išaiškėjo, kad tik apie 1/3 vidurinio, profesinio išsilavinimo darbuotojų vertina savo darbą, kaip reikalaujantį aukšto profesionalumo, priešingai su aukštesnįjį bei aukštąjį išsilavinimą turinčiais darbuotojais, daugiau nei 4/5 jų vertina darbą būtent taip (žr. 7 priedas).

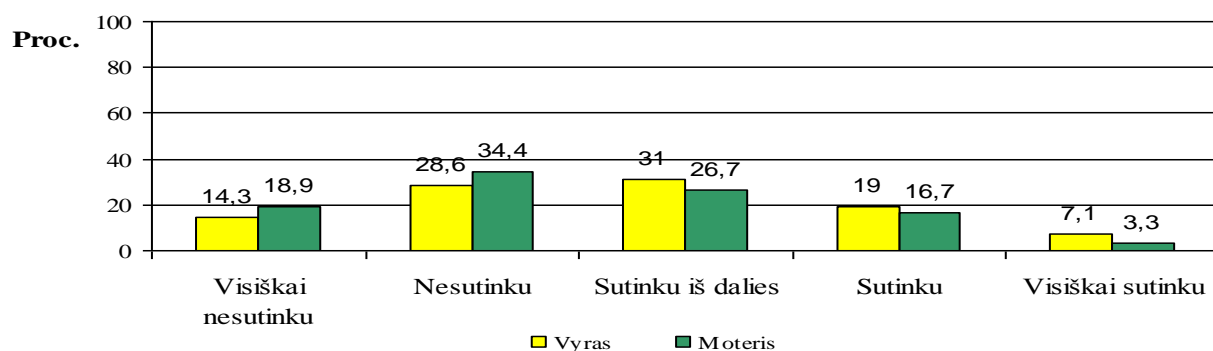


Pav. 15. Respondentų nuomonių dėl darbo profesionalumo pasiskirstymas

Apklaustųjų darbas susijęs su nuolatinais iššūkiais. Atlikta analizė leidžia teigti, kad respondentų darbas susijęs su iššūkiais, tam pritarė 60,6 proc. visų respondentų, o iš dalies sutiko penktadalis (žr. 16 pav.). Šie rezultatai gali būti siejami su tuo, kad aukštąjį išsilavinimą turinčių respondentų yra dauguma, o jų darbas paprastai yra susijęs su didesniais iššūkiais. Tačiau pastebėta, kad daugiau nei trečdalis aukštesnįjį išsilavinimą turinčių darbuotojų taip nemano, o vidurinį bei profesinį išsilavinimą turinčiais darbuotojais šis skaičius dar padidėja atitinkamai $\frac{1}{2}$ ir $\frac{2}{3}$. Šių darbuotojų motyvacija darbai yra kritusi, dėl monotoniško darbo pobūdžio. Tokiems darbuotojams padėtų darbo rotacija organizacijose, įdomesnių užduočių skyrimas ar didesnės atsakomybės suteikimas.

**Pav. 16.** Respondentų nuomonių dėl darbe kylančių iššūkių pasiskirstymas

Apklaustiesiems trūksta žinių, kurios būtų naudingos, jų atliekamame darbe. Tyrimo duomenys atskleidė, kad moterims neženkliai, tačiau mažiau reikia papildomų žinių. Išsiaiškinta, kad trečdaliui vyrų bei beveik tiek pat moterų trūksta žinių iš dalies (žr. 17 pav.). Likusiam penktadaliui vyrų bei moterų akivaizdžiai trūksta žinių, jų tiesioginėms užduotims vykdyti. Nors vyrai labiau išsilavinę, jų nuomone, jiems dar trūksta žinių. Lyginant gautus duomenis per išsilavinimo prizmę $\frac{1}{4}$ vidurinį, $\frac{2}{3}$ profesinį, apie $\frac{1}{3}$ aukštesnįjį bei apie $\frac{1}{5}$ aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų skundžiasi žinių trūkumu (žr. 8 priedas). Remiantis duomenimis žinių daugiausiai trūksta darbuotojams su aukštesniu bei profesiniu išsilavinimu, tačiau tai neaplenkia ir kitų. Visiškai užtikrinti savo žiniomis jaučiasi tik apie pusę apklaustųjų. Vadovams išsiaiškinus darbuotojų konkrečių žinių stygių, įpareigoti juos pasidomėti apie tai savarankiškai, pavesti kitiems kolegoms paaiškinti ar suorganizuoti jiems asmeninius mokymo kursus. Tik nuolat gerinant ir tobulinant ne tik visą organizacijos darbą, bet kiekvieną darbo procesą, kiekvieno darbuotojo darbo atlikimą, galima tikėtis geros darbo kokybės.



Pav. 17. Respondentų nuomonių dėl žinių stygiaus darbe pasiskirstymas

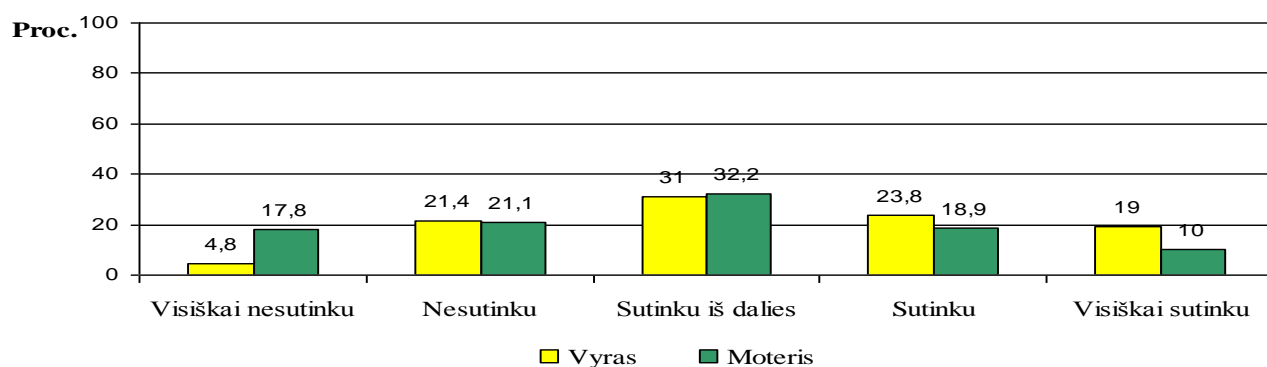
Įmonės, darbuotojams sudaro sąlygas mokytis bei kelti kvalifikaciją. Tyrimas atskleidė, kad verslo įmonės dviems trečdaliams savo darbuotojų, tiek vyrams, tiek moterims, sudaro galimybes kelti kvalifikaciją savo noru (žr. 8 lent.). Išaiškėjo neženklus geresnių sąlygų vyrams sudarymas, tačiau tik keliais procentais, kas nesudaro pagrindo įžvelgti diskriminacijos. Išsiaiškinta, kad mažiausiai turintys galimybes tobulintis yra asmenys su profesiniu išsilavinimu, tik 1/3 iš jų turi galimybes tai padaryti. Daugiausiai galimybių tobulintis turi asmenys su aukštuoju išsilavinimu, net 61 proc. Analizuojant apklaustuosius pagal amžių, išsiaiškinta, kad įmonėse amžius siekiant papildomų mokslų nėra kliūtis, su tuo daugiau nei 1/2 sutinka visos amžiaus grupės. I. Jankauskaitė (2012) teigia, kad sėkmingai pertvarkyti įmonės įmanoma tik tuo atveju, jei įmonėje dirba darbuotojai, susipažinę su naujausiais laimėjimais, smalsūs, veržlūs, atsakingi, nuo kurių priklauso įmonės našumas. Todėl norint įmonėms pagerinti savo darbo našumą reikėtų, dar bent 15-20 proc. darbuotojų įtraukti į tobulinimosi procesą. Taip pat atsižvelgti į tuos asmenis, kurie turi žemesnį išsilavinimą, nesuteikus jiems tobulinimosi galimybių, darbuotojai įmonėms atneš mažiau naudos nei galėtų, pabaigę papildomas studijas.

Lent. 8

Mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo sąlygų sudarymas organizacijose

| Resp. Nuomonė proc. | | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Sutinku iš dalies | Sutinku | Visiškai sutinku |
|----------------------|---------------------|--------------------|-----------|-------------------|---------|------------------|
| Demog. rodikliai | | | | | | |
| <i>Lytis</i> | <i>Vyras</i> | 2,4 | 19 | 16,7 | 28,6 | 33,3 |
| | <i>Moteris</i> | 8,9 | 14,4 | 20 | 27,8 | 28,9 |
| <i>Išsilavinimas</i> | <i>Vidurinis</i> | 12,5 | 25 | 12,5 | 37,5 | 12,5 |
| | <i>Profesinis</i> | 33,3 | 33,3 | – | 33,3 | – |
| | <i>Aukštesnysis</i> | 15 | 25 | 5 | 15 | 40 |
| | <i>Aukštasis</i> | 4 | 12 | 23 | 30 | 31 |
| | <i>Kita</i> | – | 100 | – | – | – |
| <i>Amžius</i> | <i>18-29</i> | 7,1 | 7,1 | 35,7 | 28,6 | 21,4 |
| | <i>30-43</i> | 10 | 6 | 22 | 34 | 28 |
| | <i>44-57</i> | 3,5 | 24,6 | 15,8 | 21,1 | 35,1 |
| | <i>>57</i> | 9,1 | 27,3 | – | 36,4 | 27,3 |

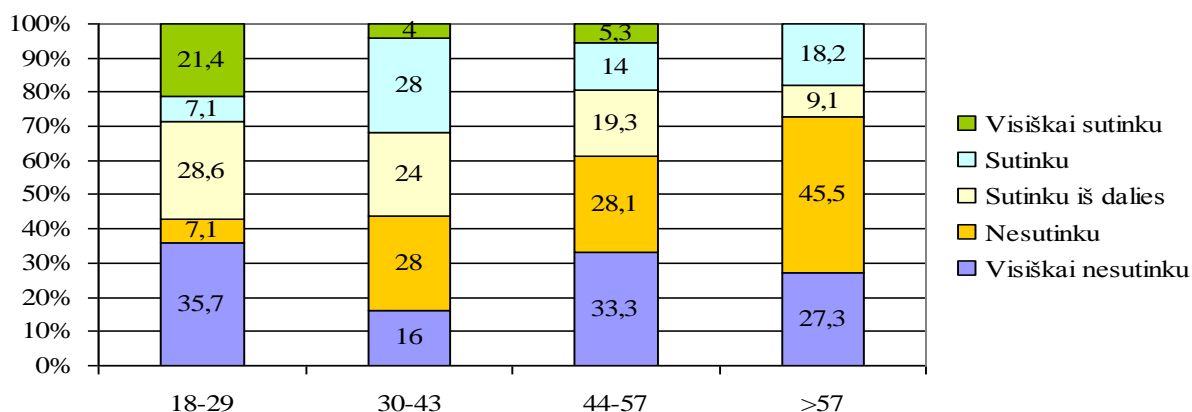
Įmonės iniciatyva respondentai dalyvavo kvalifikacijos kėlimo kursuose. G. Dessler teigia, kad įmonės vis labiau techniškai tobulėja, atsiranda poreikis suteikti darbuotojams ne tik įvairių techninių ir darbo kompiuteriu įgūdžių, bet ir gebėjimą gautas žinias panaudoti darbo vietoje, suburti komandą, priimti sprendimus, bendrauti ir pan. (2001). Kvalifikacijos tobulinimas yra labai svarbus, tiek darbuotojo, tiek visos įmonės rezultatams, tai kelias į žinių visuomenę. Tyrimo duomenis mažiau nei pusė vyrų ir moterų dalyvavo kvalifikacijos kėlimo kursuose. (žr. 18 pav.). O apie trečdalį vyrų bei moterų tokiuose kursuose nedalyvavo, likusiems buvo vykdomi daliniai mokymai. Pastebima, kad įmonės mažai investuoja į savo darbuotojus, todėl nukenčia jų konkurencingumas bei našumas. Statistikos metraščių bei Eurostat duomenimis šie rezultatai atspindi bendras Lietuvos verslo realijas, 2008 m darbo našumas vienam dirbančiajam 2009 m. sudarė 55,8 proc. ES vidurkio, o 2010 m. vėl didėjo ir sudarė 63,0 proc. ES vidurkio. Akivaizdu, kad tiek Lietuvos, tiek Šiaulių verslo įmonėms reikia daugiau investuoti į darbuotojų tobulinimą, taip didinat jų darbo našumą. Nustatyta, kad rečiausiai į kvalifikacijos kėlimo kursus siunčiami profesinį išsilavinimą turintys asmenys 1/3, tuo tarpu dažniausiai į kursus siunčiami aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai, 51 proc. (žr. 9 priedas). Lyginant 17 pav., 8 lentelę, 9 priedo duomenimis, pastebima tendencija, kad didžiausias žinių trūkumas tų darbuotojų, kuriems mažiausiai sudaromos galimybės tobulėti asmeniškai, kurie rečiausiai siunčiami tobulintis įmonės sąskaita, tie darbuotojai, kurių išsilavinimas yra žemesnis, pavyzdžiui: profesinis ar vidurinis. Toks nevienodas sąlygų sudarymas didina darbuotojų atskirtį, tiek žinių tiek vertės sukūrimo bei atlyginimo prasme.



Pav. 18. Įmonių lėšomis kvalifikacijos kėlimo kursuose dalyvavusių respondentų pasiskirstymas

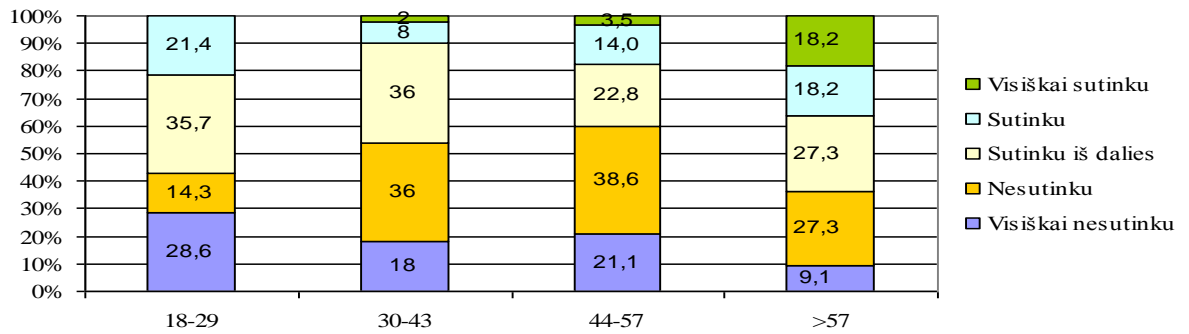
Apklaustieji darbe skatinami už gerus darbo rezultatus. CVmarket.lt apklausus 234 įvairių Lietuvos įmonių darbuotojus išaiškėjo, kad net 56,4 proc. respondentų teigia, kad jų įmonėje darbuotojų skatinimo sistemos nėra, tik 8,5 proc. jaučia skatinimą. Tuo tarpu Europos smulkių bei vidutinių įmonių tyrimo duomenys, atskleidžia, kad trečdalis privačių 10 ir daugiau darbuotojų turinčių ES kompanijų naudoja nuo asmens veiklos rezultatų priklausančias darbo užmokesčio dalis. Ištyrus Šiaulių m. verslo įmones buvo išsiaiškinta, kad mažiausiai motyvuojami darbuotojai

yra virš 57 m., taip atsakė net $\frac{3}{4}$ šios amžiaus grupės darbuotojų. Taip pat net apie du trečdalius, 44-57 m. amžiaus darbuotojų nesijaučia motyvuojami. Viso nesijaučia motyvuojami daugiau nei pusė visų darbuotojų (žr. 19 pav.). Labiausiai skatinami jaučiasi 30-43 m. amžiaus grupės darbuotojai. Tokius rezultatus gali įtakoti, tai, kad dažniausiai vyresnių darbuotojų produktyvumas ir savimotyvacija yra sumažėjusi. Ką patvirtina ir D. Akstinienė (2013), teigdama, kad darbo produktyvumas priklauso nuo darbuotojo amžiaus, todėl vyresnius darbuotojus reikia skatinti papildomai. Tuo tarpu įmonės elgiasi priešingai. Bendri rezultatai nedaug skiriasi nuo, CVmarket.lt, vykdyto tyrimo rezultatų, todėl galima teigti, kad Šiaulių verslo įmonės, kaip ir didžioji dalis Lietuvos įmonių nevykdo darbuotojų skatinimo arba deklaruoja tai tik popieriniame variante.



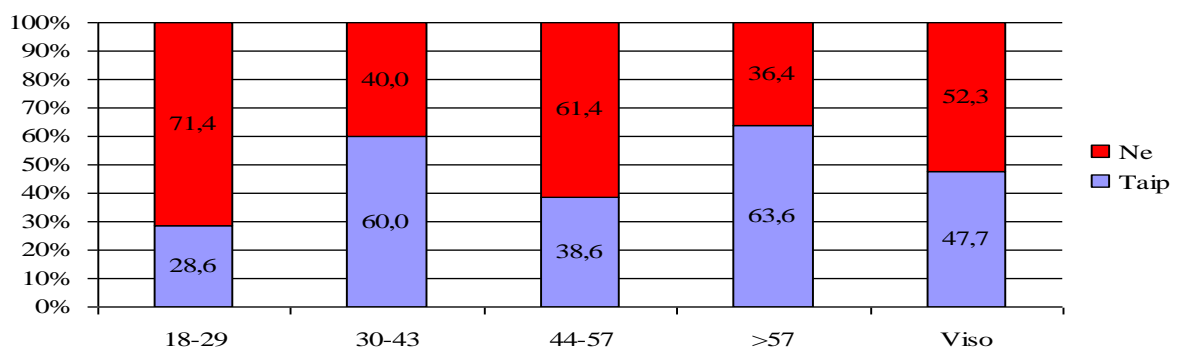
Pav. 19. Respondentai darbe skatinami už gerus darbo rezultatus

Įmonė skatina vidinę darbuotojų konkurenciją. D. Jurevičienė, A. Komarova, (2010), teigia, kad konkurenciją įmonėje lemia tiek pats darbuotojas, tiek ir vadovas. Vadovas gali įtakoti personalo konkurencingumą, pažadėdamas aukštesnes pareigas, tam kuris uoliausiai dirbs organizacijos naudai, suteikdamas savarankiškesnes užduotis, išskeldamas tam tikrus tikslus, skatindamas naudoti naujas technologijas ir t.t. Darbuotojo vidiniai veiksniai darantys jį konkurencingesnį yra – poreikiai, motyvai, darbo patirtis, išsilavinimas, atsakomybė ir pan. Vidinės konkurencijos tikslas yra darbuotojų išitraukimas į užduotį, azartas siekiant tikslo, nebijojimas kritikuoti ir būti kritikuojamam ieškant geriausio sprendimo, netolerancija aplaidumui. Tyrimo duomenys rodo, kad vidinė konkurencija šiuose įmonėse labai menka (žr. 20 pav.). Konkurencijos visiškai nejaučia didžioji dalis darbuotojų amžių grupių, tik apie trečdalį vyresnių nei 57 m. darbuotojų jaučia skatinamą vidinę konkurenciją, likusieji ją jaučia labai minimaliai. Mažiausiai šį reiškinį pastebi 30-43 m. grupės darbuotojai, tik dešimtadalis. Galima konstatuoti, jog šiuose įmonėse darbuotojų vidinė konkurencija taikoma labai minimaliai.



Pav. 20. Įmonė skatina vidinę darbuotojų konkurenciją

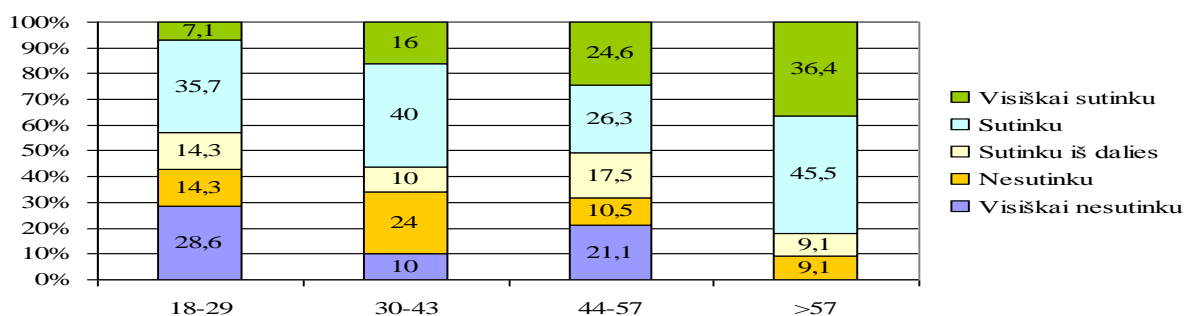
Įmonėms darbuotojai pateikė naujus pasiūlymus. Lietuvos pramoninkų konfederacijos prezidentas R. Dargis (2012) nurodė problemą lemiančią mažus atlyginimus – mažas pačių darbuotojų iniciatyvumas. Jo teigimu, įmonėje neiniciatyvių darbuotojų dažniausiai būna apie 25 proc. Atlikto tyrimo duomenys atskleidė, kad mažiau nei pusė darbuotojų pasiūlė naujų idėjų įmonei, o kita dalis liko pasyvi (žr. 21 pav.). Pasyviausi šiuo klausimu 18-29 m. respondentai, tik keik daugiau nei ¼ jų pasiūlė idėjų, tuo tarpu aktyviausi 30-43 bei darbuotojai virš 57 m. amžiaus. Tai gali lemti jų įgyta patirtis, bei puikus savo srities išmanymas. Toliau respondentų buvo klausama: „ar buvo atsižvelgta į jūsų siūlymus“. Net apie 70 proc. darbuotojų siūlymų buvo išklaudyta ir į juos atsižvelgta. Išsiaiškinta, kad 71,4 proc. vyrų teikė pasiūlymus, tuo tarpu iš moterų, tik 36,7 proc. kažką naujo pasiūlė organizacijai (žr. 10 priedas). Šių įmonių darbuotojams reikėtų būti iniciatyvesniems, o ypač moterims bei jaunesnio amžiaus darbuotojams, nes darbuotojai, kurie rodė iniciatyvą, buvo išklausomi, o vadovams pravartu skatinti tokių idėjų generavimą. Dėl to gali padidėti netik darbuotojo alga, ar užimamos pareigos, bet kartu ir didinama įmonės pridėtinė vertė.



Pav. 21. Respondentų pasiūliusių naujų idėjų įmonėms pasiskirstymas

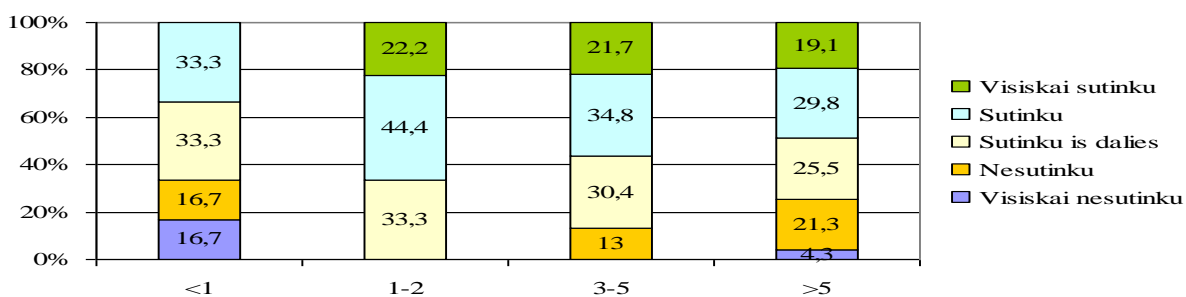
Įmonė respondentams sudaro sąlygas planuoti darbo laiką. Ištyrus verslo įmones paaiškėjo, kad su šiuo teiginiu sutinka daugiau nei pusė visų apklaustų amžiaus grupių darbuotojų (žr. 22 pav.). Daugiausiai, kiek daugiau nei 4/5 pritariančių yra amžiaus grupėje virš 57 m., o mažiausiai 18-29 m. grupėje, kiek daugiau nei 40 proc. Darbdavių ir darbuotojų atlyginimo tyrimą

Lietuvoje bendradarbiaudamos atliko trys organizacijos – Lietuvos verslo konfederacija, Atlyginimų tyrimo agentūra ir „CV Online LT“ (2013). Lietuvoje tyrime dalyvavo 179 įmonės ir 3 163 darbuotojai. Net 80 proc. respondentų į teiginį: „darbuotojų darbas yra labiau motyvuotas ir efektyvus, kai jie patys gali priimti daugiau sprendimų dėl savo darbotvarkės“. Todėl jei net 59,2 proc. Šiaulių verslo įmonių darbuotojams leidžiama patiems prisidėti prie darbo laiko planavimo yra sveikintina. Nes iš to naudos turi, tiek studijuojantys darbuotojai, moterys ar vyrai, kurios (ie) augina vaikus, dirbantys keliuose darbo vietose darbuotojai ir pan., tiek vadovai, kurie taip motyvuodami savo darbuotojus, gali tikėtis didesnio darbo efektyvumo.



Pav. 22. Respondentų nuomonių dėl įmonių sudarytų sąlygų planuoti darbo laiką pasiskirstymas

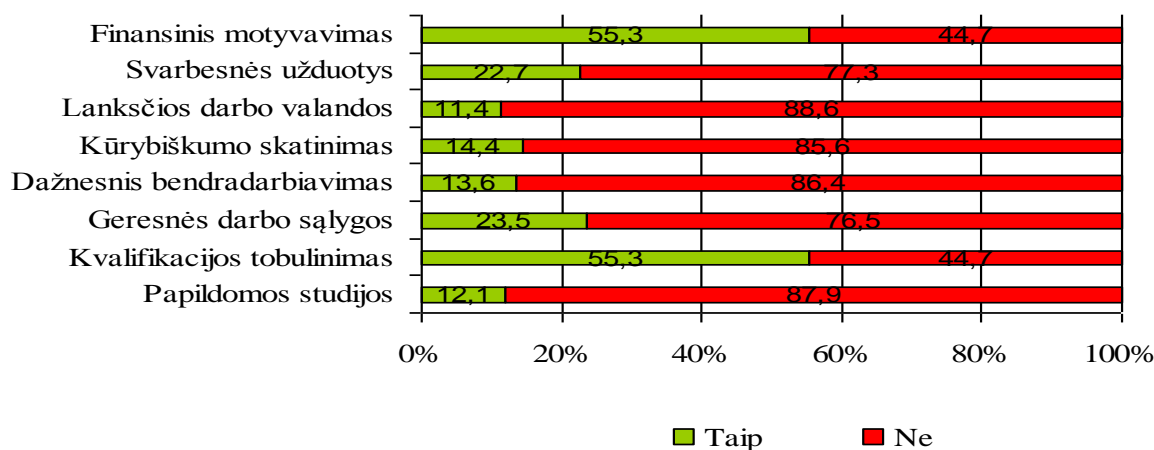
Apklaustieji skatinami dalintis patirtimi su kolegomis. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad visiškai sutinka bei sutinka su šiuo teiginiu, viso 50,7 proc. respondentų (žr. 23 pav.). Labiausiai neturintys ką patarti jaučiasi darbuotojai, kurie dirba mažiau nei metus, tik apie 1/3 pataria savo kolegoms, o jau 1-2 m. patirtį turintys darbuotojai kolegoms patarinėja du kartus daugiau. Kadangi daugiausiai apklaustų darbuotojų turi didesnę nei 5m. darbo patirtį, todėl šios grupės duomenys patys reprezentatyviausi, o beveik pusė jų taip pat skatinami patarinėti kolegoms. Išsiaiškinta, kad moterys labiau nei vyrai yra linkusios dalintis savo patirtimi, 53 proc. prieš 45,3 proc. Analizuojant pagal išsilavinimą labiausiai žiniomis dalinasi aukštąjį išsilavinimą turintys, tai daro 56 proc., mažiausiai dalinasi žiniomis profesinį išsilavinimą turintys respondentai, tik kas trečias iš jų dalinasi patirtimi (žr. 11 priedas). Įmonės skatindamos savo darbuotojus dalintis patirtimi, sutaupo lėšas, kurias išleistų darbuotojų papildomam mokymui. Tai taip pat mažina klaidų atsiradimo galimybes, spartina darbą, didina produktyvumą ir pan.



Pav. 23. Respondentų atsakymų pasiskirstymas dėl skatinimo dalintis patirtimi su kolegomis

Kas padėtų darbuotojams geriau atlikti savo pareigas. Anot J. Žvinklio (2012), norint gerinti darbuotojų darbo efektyvumą reikėtų, stiprinti įmonės vadovų, specialistų ir darbuotojų profesines žinias ir įgūdžius; suteikti įmonių darbuotojams profesinę kvalifikaciją, reikalingą naujų produktų kūrimui tarptautinėms rinkoms; didinti įmonių darbininkų ir specialistų profesinį meistriškumą. Atlikus Šiaulių m. verslo įmonių tyrimą išsiaiškinta, kad išsiskiria tik kelios priemonės, kurios leistų padidinti darbuotojų produktyvumą, t.y. kvalifikacijos tobulinimas bei finansinis motyvavimas abiem atvejais daugiau nei pusė apklaustųjų pasirinko šias skatinimo priemones. Net 66,7 proc. visų vyrų bei 50 proc. visų moterų tikino, kad finansinis motyvavimas būtų paskata geriau atlikti pareigybes. Tačiau anot F. Herzberg, (1987), finansinis atlygis net ne motyvavimo priemonė, kuri gali turėti įtakos tik trumpalaikėje perspektyvoje, todėl darbuotojams už sunkų, sudėtingą, reikalaujantį daug pastangų darbą reikėtų taikyti įvairesnias motyvavimo priemones.

Svarbesnių darbo užduočių reikėjo, tik apie penktadaliui darbuotojų, kūrybiškumo skatinimo bei papildomų studijų galimybė teigiamai paveiktų tik apie septintadalį (žr. 24 pav.). Įdomu tai, kad tik mažai daliai respondentų reikėjo, didesnio bendradarbiavimo su kolegomis, lankstesnių darbo valandų. Toks prioritetų pasirinkimas gali reikšti, nepilnavertį higieninių motyvavimo veiksnių buvimą įmonėse, todėl daugiau nei pusė darbuotojų rinkęsi finansinį motyvavimą. Skyrių vadovams reikėtų atkreipti dėmesį, į tai, kad daugiau nei pusei darbuotojų reikia didesnio atlyginimo, priedų ar premijų, jie nesijaučia tinkamai įvertinti už darbą, taip pat tokiai pat daliai darbuotojų reikėtų kvalifikacijos kursų, tai leidžia teigti, kad jie nesijaučia užtikrinti atlikdami savo pareigas.



Pav. 24. Respondentus skatinančios priemonės

Atlikus intelektualinio kapitalo tyrimą, Šiaulių m. verslo įmonių žmogiškojo kapitalo išteklių valdymo bloke išsiaiškinta, kad respondentai į savo pareigas žiūri atsakingai, susiduria su nuolatiniiais iššūkiais. Tačiau daugiau nei pusė visų darbuotojų nesijaučia skatinami už gerus darbo rezultatus. Nustatyta, kad labiausiai darbuotojus motyvuotų finansinės motyvavimo priemonės. Tokį prioritetu

pasiskirstymą gali lemti, nepilnavertis fiziologinių motyvavimo veiksnių buvimas įmonėse. Tik apie pusę apklaustųjų visiškai užtikrinti savo darbinėmis žiniomis. O mažiau nei pusė darbuotojų dalyvavo kvalifikacijos kėlimo kursuose, be viso to mažiausiai galimybių, savo sąskaita tobulintis, sudaroma žemiausios kvalifikacijos asmenims. Pastebimas tendencingas žmogiškųjų išteklių valdymas, didžiausias žinių trūkumas tų darbuotojų, kuriems mažiausiai sudaromos galimybės tobulėti asmeniškai, kurie rečiausiai siunčiami tobulintis įmonės sąskaita, kurie mažiausiai skatinami, tie darbuotojai, kurių išsilavinimas yra žemesnis, pavyzdžiui: profesinis ar vidurinis. Teigiama tai, kad vadovai skatina darbuotojus dalintis patirtimi su kolegomis, kas sutaupo įmonės pinigus, laiką, mažina klaidų galimybes. Tačiau esant mažai darbuotojų konkurencijai, neskatinant darbuotojų individualiai ar nekeliant jų kvalifikacijos, negilinant jų žinių, darbuotojai liks pasyvūs, taip nesukurs didesnės pridėtinės vertės.

3.3. ĮMONIŲ STRUKTŪRINIO KAPITALO VALDYMO ANALIZĖ

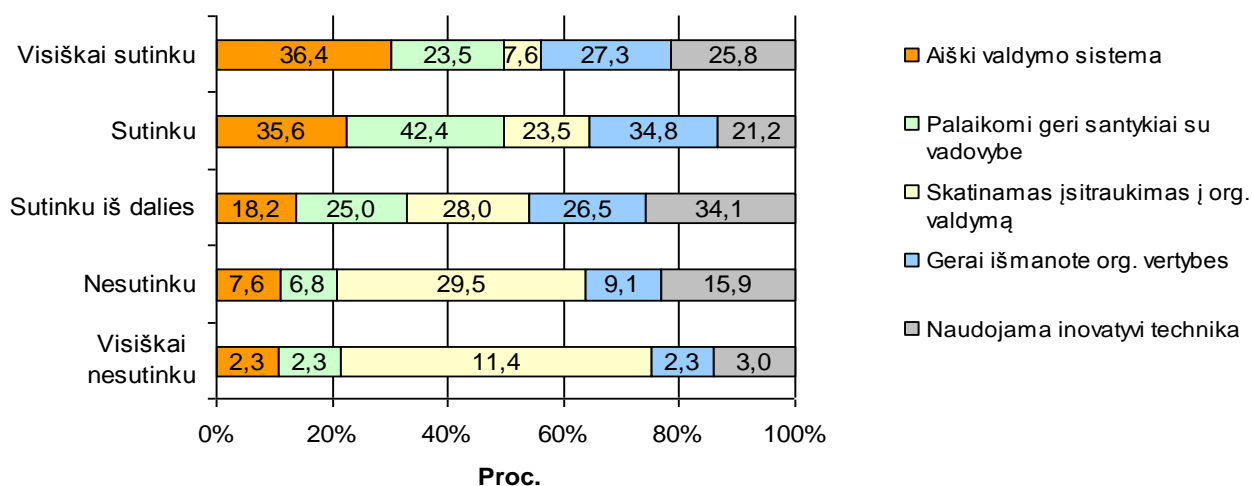
Aiški valdymo sistema. Valdymo sistemos leidžia matyti aiškų įmonės vaizdą ir padeda laiku priimti svarbius sprendimus. Išsiaiškinta, kad Šiaulių miesto verslo įmonėse valdymo sistema yra aiški, taip atsakė apie ¾ respondentų (žr. 25 pav.). Viso 78,6 proc. vyrų bei viso 68,9 proc. moterų supranta įmonių valdymo sistemą. Menkiausiai įmonių valdymo sistemą išmano vidurinį bei profesinį išsilavinimą turintys darbuotojai, atitinkamai ½ bei 1/3 supranta jas. Geriausiai, net 3/4 aukštesnįjį bei aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų jas supranta. Darbuotojų patirtis nebuvo esminis faktorius lemiantis sistemos supratimą (žr. 12 priedas). Remiantis gautais duomenimis, galima daryti išvadą, kad tirtose įmonėse dauguma valdymo sistemos sudedamųjų dalių yra aiškios.

Taip pat buvo norima išsiaiškinti, ar *geri santykiai palaikomi organizacijos viduje, tarp darbuotojų ir vadovų.* Su šiuo teiginiu sutiko kiek mažiau nei 2/3 apklaustųjų, ir tik dešimtadalis teigė priešingai (žr. 25 pav.). Išsiaiškinta, kad vyrai su vadovais sutaria kur kas geriau nei moterys beveik 90 proc. teigė palaikantys gerus santykius su vadovais, o moterų taip atsakė šiek tiek daugiau nei pusė. Tuo tarpu, lyginant statistiką pagal išsilavinimą išaiškėjo, kad blogiausiai, tik ½ su viduriniu išsilavinimu darbuotojų sutaria su vadovybę, o su profesiniu išsilavinimu tik 1/3. O geriausiai su aukštuoju išsilavinimu, net 69 proc. (žr. 13 priedas). Tai siejama su tuo, kad aukštesnį išsilavinimą turinys darbuotojai turi geriau apmokamus darbus, todėl stengiasi geriau sutarti su vadovais, kai tuo tarpu darbuotojai su žemesniu išsilavinimu, nesistengia arba stengiasi tai daryti rečiau. Tai patvirtina ir J., Meldiuk, E., Toločka (2012), teigdamos, kad išsilavinęs darbuotojas yra linkęs į konstruktyvius vadovo ir darbuotojo santykius. Lyginant kito tyrimo, vykusio 2011 duomenis, kurį atliko viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovė „Spinter tyrimai“ ir kuriame dalyvavo 804 respondentai rezultatai išlieka panašūs 63,3 proc. teigia, kad gerai sutaria su savo vadovu. Šie rezultatai tik patvirtina, kad dauguma darbuotojų stengiasi gerai sutarti su vadovai, nes nuo to priklauso jų ateitis organizacijose.

Skatinamas įsitraukimas į organizacijos valdymą. Tik 1/3 respondentų yra skatinami įsitraukti į įmonių valdymą. Daugiau nei pusė vyrų teigė, kad jie skatinami įsitraukti į organizacijos valdymą, tuo tarpu tik apie penktadalį moterų yra skatinamos įsitraukti šį procesą. Taip pat į procesą įtraukiami labiau patyrę darbuotojai, bei labiau išsimokslinę. Tyrimo duomenimis beveik pusė respondentų su 3-5 m. patirtimi skatinti prisijungti prie organizacijos valdymo ir tik 16,7 proc. su mažesne nei vienerių metų patirtimi. Turintys aukštesnį bei aukštąjį išsilavinimą į šį teiginį teigiamai atsakė atitinkamai 35 proc. ir 32 proc., o su viduriniu išsilavinimu 12,5 proc. Rezultatai, puikiai atspindi, kad į organizacijos valdymo sistemą įtraukiami tik vieni iš labiausiai patyrusių, išsimokslinusių bei darbuotojų vyrų (žr. 14 priedas.). Kadangi procentaliai vyrų su aukštesniu išsilavinimu daugiau, todėl vyrai dažniau įtraukiami į šias sistemas. Tačiau išryškėja nelygė, tarp vyrų ir moterų, labiau patyrusių bei naujokų, išsilavinusių ir prasčiau išsilavinusių.

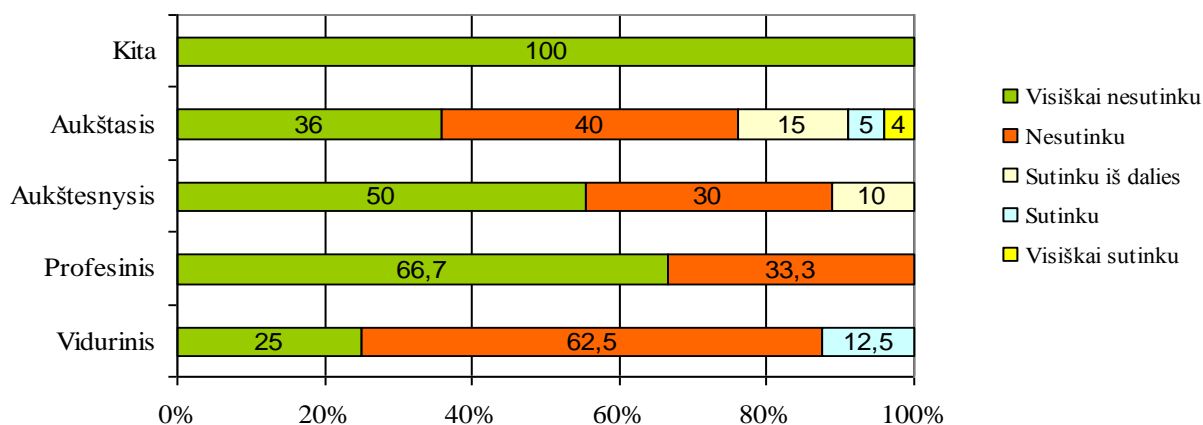
Kitu teiginiu buvo norima sužinoti ar *darbuotojai žino savo įmonių vertybes*, viso apie 2/3 proc. apklaustųjų atsakė gerai jas žinantys, apie dešimtadalis atsakė gerai nežino organizacijos vertybių (žr. 25 pav.). Darbuotojai, kurie išmano organizacijų vertybes puikiai žino, koku būdu jos dirba, siekia realizuoti verslo tikslus. Vyrai geriau nei moterys išmano savo įmonių vertybes, 1/2 prieš 1/5. Bei labiau išsilavinę darbuotojai, 70 proc. su aukštesniu išsilavinimu išmano savo organizacijos vertybes, kai tuo tarpu su profesiniu, tik apie 1/3 (žr. 15 priedas). Vertybės dažniausiai atlieka vieną ar kelias kertines funkcijas (Katcher, B.L., 2003): tampa kelrodžiu svarbiems sprendimams priimti; kuria nuoseklų ir pastovų požiūrį tarp darbuotojų; skiria organizaciją nuo jos konkurentų; pritraukia kvalifikuotus potencialius darbuotojus. Darbuotojų vertybių išmanymas gali būti siejamas su jų nuolatiniu deklaravimu viduje. Vadovai, kurie deklaruoja bei laikosi vertybių yra puikus pavyzdys darbuotojams.

Taip pat respondentų buvo klausama: „*ar įmonės viduje naudojamos inovatyvios technologijos*“, šiek tiek mažiau nei 1/2 respondentų atsakė, kad naudojasi savo darbe išmaniomis technologijomis, o apie penktadalis su šiuo teiginiu nesutiko (žr. 25 pav.). Vyrų besinaudojančių novatoriškomis technologijomis įmonėse sudaro kiek daugiau nei 1/2, o moterų apie du penktadalius. Netoli pusės apklaustųjų su aukštesniu išsilavinimu naudojosi naujomis technologijomis įmonės viduje, o su profesiniu tik 1/3 (žr. 16 priedas). Eurostato duomenimis, 2008–2010 m. visoje Europos Sąjungoje novatorišką veiklą vykdė 53 % pramonės ir paslaugų sektoriaus įmonių. Lietuvos statistikos departamentas praneša, kad 2008–2010 metais šalyje inovacinę veiklą vykdė 32,5% įmonių. Daugiausia novatoriškų įmonių – Vokietijoje (79 %), mažiausiai – Rumunijoje ir Vengrijoje (po 31 %). Nors visų šių įmonių negaliam vadinti novatoriškomis, tačiau beveik pusė darbuotojų darbo procesams atlikti naudoja inovatyves technologijas.



Pav. 25. Respondentų nuomonė apie struktūrinio kapitalo valdymo elementus

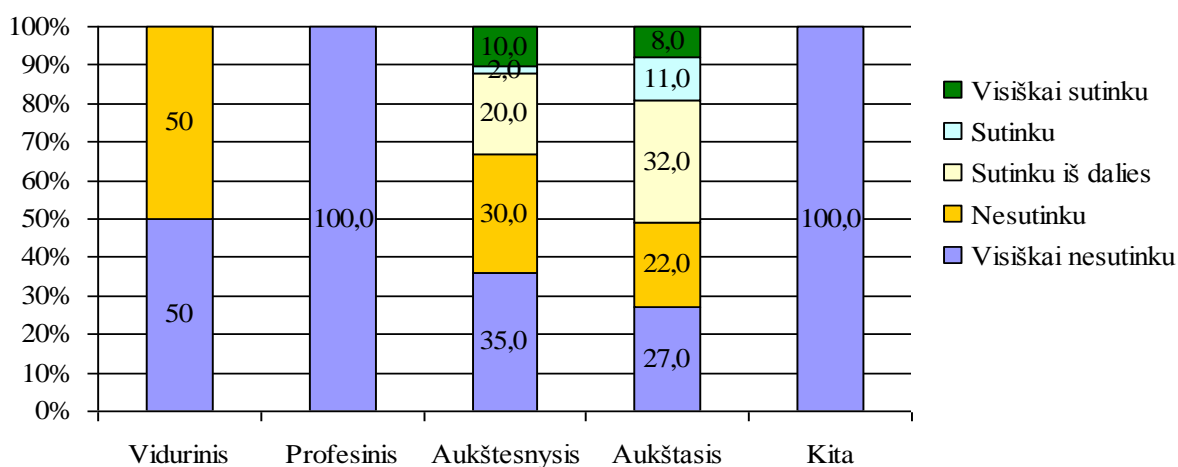
Respondentams yra rengiami asmeninio tobulėjimo planai. Asmeninio tobulėjimo planas yra retas reiškinys organizacijose. Tyrimo duomenimis tik mažiau nei 1/10 darbuotojų yra parengti tobulėjimo planai. O apie 4/5 apklaustųjų įvardino, tokio plano neturintys (žr. 26 pav.). Tokie planai sudaryti tik apie dešimtadaliui su aukštuoju išsilavinimu bei panašiai tiek su viduriniu išsilavinimu darbuotojams. Karjeros planavimo pradžia laikoma darbuotojų vertinimas, nes reguliariai bei nešališkai vertinant personalo darbą galima atsirinkti perspektyvius darbuotojus, kurie turi profesinio augimo galimybių. Todėl vadovams pravartu pradėti atyčiau vertinti savo darbuotojus bei taikyti tokio tipo karjeros planus, nes tai sutelkia darbuotoją tikslui, stengtis dėl karjeros galimybių. Tačiau reikėtų ne tik vadovo iniciatyvos, būtina paskatinti ir pačius darbuotojus planuoti savo karjerą, ugdymo procesą. Karjeros plano pavyzdys (žr. 6 priedas).



Pav. 26. Respondentų nuomonės apie įmonėje parengiamus asmeninio tobulėjimo planus pasiskirstymas

Apklaustieji į darbą priimti tik po daugiapakopės atrankos. Tyrimo duomenimis išsiaiškinta, kad tik šeštadalis respondentų atrinkti į darbą po daugiapakopės atrankos, viso daugiau nei pusė darbuotojų priimti be papildomos atrankos. Visai be papildomų atrankų į darbą pateko vidurinį bei profesinį išsilavinimą turintys darbuotojai. (žr. 27 pav.). Tokios kvalifikacijos

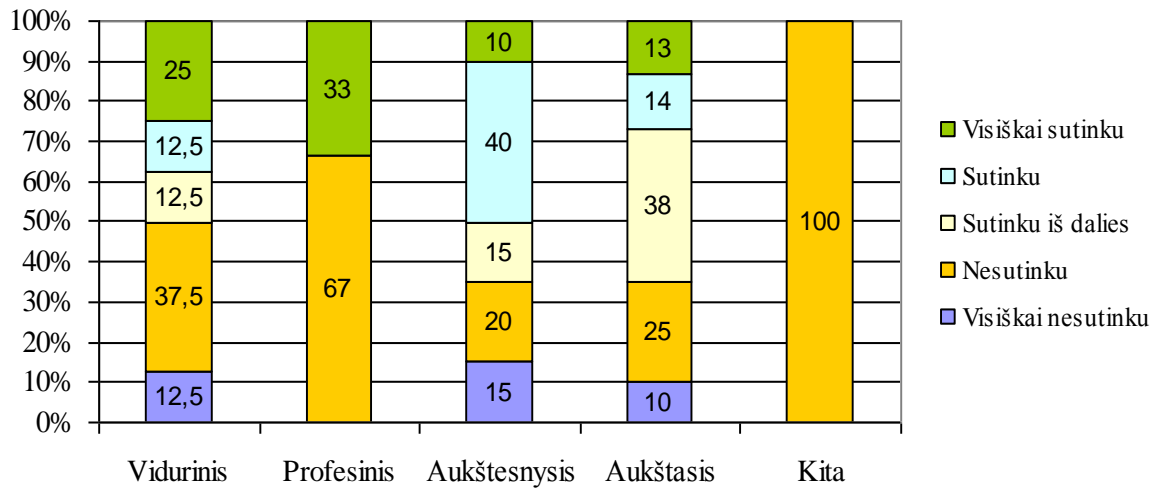
darbuotojų atranka, dažniausiai nereikalauja sudėtingos atrankos sistemos. Tačiau taip pat be daugiapakopės atrankos į darbą buvo atrenkami asmenys, turintys aukštesnįjį, taip atsakė 2/3 bei aukštąjį išsilavinimą, taip tvirtino beveik pusė darbuotojų. Įmonės praranda aukštesnių gebėjimų darbuotojus, netaikydamos daugiapakopės atrankos, rezultatams gali turėti įtakos, tai kad Lietuvoje vis dar labai populiaru ieškoti darbo per pažintis (artimųjų, giminių, draugų pagalba). Pasirenkant darbuotoją po pirmojo pokalbio, praktika ydinga, nes neįsitikinama kandidato profesiniais gebėjimais, asmenybės savybėmis bei kt. Neįmanoma per vieną dieną iš kelių, o kartais keliolikos ar keliasdešimt kandidatų į vieną vietą pasirinkti tinkamo darbuotojo. Vykdamas specialistų atranką reikėtų atlikti ne vieną testą, kurių būna psichologinių, žinių, bendrieji darbo, situacinės užduotys, tai pat paprašyti parašyti motyvacinį laišką, pateikti rekomendacijas.



Pav. 27. Respondentų nuomonės dėl priimimo į darbą tik po daugiapakopės atrankos pasiskirstymas

Vadovai prieš priimdami svarbius sprendimus informuoja apie tai darbuotojus.

Tyrimas atskleidė, kad apie du penktadalius respondentų nesutinka su anksčiau išsakytu teiginiu, tik trečdalis su tuo sutinka (žr. 28 pav.). Rezultatai leidžia teigti, jog įmonėse sprendimai dažniausiai priimami aukščiausiu lygiu (žr. 25 pav.), o apie priimtus sprendimus darbuotojai taip pat retai kada informuojami. Tokia minimali svarbios informacijos sklaida gali pridaryti įmonėms problemų, atsiradusiomis klaidomis, darbų dubliavimu, neįvykdytomis užduotimis, visa tai kyla dėl neturimos informacijos apie priimtus sprendimus, sumažėjusios darbuotojų motyvacijos ir t.t. Vadovams derėtų svarbią informaciją darbe skelbti per visuotinius darbuotojų susitikimus, informuojant bei įpareigojant tai padaryti žemesnio lygio vadovus, tai paskelbti informacinėse įmonės lentose, asmeniškai išsiuntinėjant informaciją, darbuotojams suteikti laiko adaptuotis prie priimtų sprendimų ir t.t.



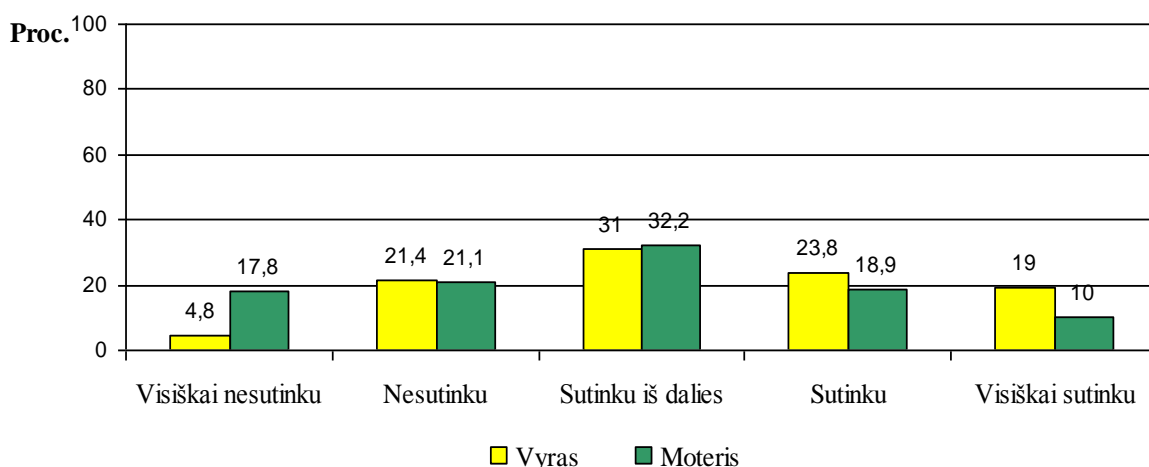
Pav. 28. Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl svarbios informacijos paskelbimo darbuotojams

Atlikus intelektinio kapitalo tyrimą, Šiaulių m. verslo įmonių struktūrinio kapitalo išteklių valdymo bloke išsiaiškinta, kad respondentai vyrai sutaria geriau su savo vadovais nei moterys, geresnius santykius su vadovais palaiko ir asmenys turintys aukštąjį išsilavinimą. Įmonių vadovai didžiąjai daliai savo darbuotojų nesudaro sąlygų prisidėti prie įmonių valdymo. Moterys bei žemesnės kvalifikacijos darbuotojai rečiau įtraukiami į įmonės valdymą. Vadovai ne tik nesudaro sąlygų prisidėti prie organizacijos valdymo, tačiau teikia nepakankamai informacijos apie priimtus sprendimus, informacijos sklaida nepatenkinti 2/3 darbuotojų. Didžioji darbuotojų pusė inovatyviomis technologijomis darbe nesinaudoja, tačiau besinaudojančių technologijomis vyrų procentas šioje kategorijoje didesnis. Išanalizavus tyrimo duomenis paaiškėjo, kad įmonės darbuotojams labai retai rengia asmeninio tobulėjimo planus, taip mažindamos jų karjeros bei profesinių žinių vystymąsi. Taip pat išsiaiškinta, kad įmonės praranda aukštesnių gebėjimų darbuotojus netaikydamos daugiapakopės atrankos sistemų, įmonėse taip atrenkama tik šeštadalis darbuotojų.

4.4. ĮMONIŲ SANTYKIŲ KAPITALO VALDYMO ANALIZĖ

Darbuotojai įtraukiami į įvaizdžio gerinimo programas. Pasak S. Lakačauskaitė (2012), organizacijos įvaizdis valdomas per organizacijos identitetą, kurio pagrindinės dalys yra: organizacijos narių patirtis, vizuali identifikacija (simboliai), komunikacija bei kultūra. Būtent vidinė komunikacija apima darbuotojų įtraukimą į įvaizdžio programą. Darbuotojai turi būti pasiruošę savo elgesiu prisidėti prie tokio įstaigos įvaizdžio kūrimo, jie turi būti organizacijos ir jos teikiamų paslaugų ambasadoriai bei dirbti kokybiškai ir maksimaliai tenkinti klientų poreikius. Kad tą pasiektų, vadovai darbuotojus turi supažindinti su veiklos naujienomis, įgyvendinti pokyčius (naudoti naujas programas, teikti naujas paslaugas, supažindinti su tuo darbuotojus), instruktuoti darbuotojus apie būtinus atlikti darbus, pateikti darbui būtinas žinias apie inovacijas, organizacijos strategiją, tikslus, siūsti darbuotojus į papildomus kursus. Tik 1/3 tirtų įmonių darbuotojų atsakė,

kad buvo įtraukti į įvaizdžio gerinimo programas, o kitas trečdalis teigė, jog buvo įtraukti tik iš dalies. Apie dešimtadalį mažiau moterų buvo įtraukta į tokias programas lyginant su vyrais (žr. 29 pav.). Išsilavinę darbuotojai taip pat dažniau įtraukiami į įvaizdžio gerinimo programas, taip atsake 1/3 apklaustų darbuotojų su aukštuoju, kai tuo tarpu su profesiniu išsilavinimu nei vienas. Šiam procesui patirtis turėjo mažą įtakos, pastebėta, tik tai, kad su didesne nei 5 m. patirtimi darbuotojai buvo rečiau įtraukiami į šią programą, tik apie 1/4, o su mažesne nei metų patirtimi 1/2 (žr. 17 priedas). Nesant galimybių darbuotojų įtraukti į įvaizdžio gerinimo programas, galima bent supažindinti bei kontroliuoti pagrindinių darbo etikos kodekso principų laikymosi.



Pav. 29. Respondentų įtraukiamas į įvaizdžio gerinimo programas

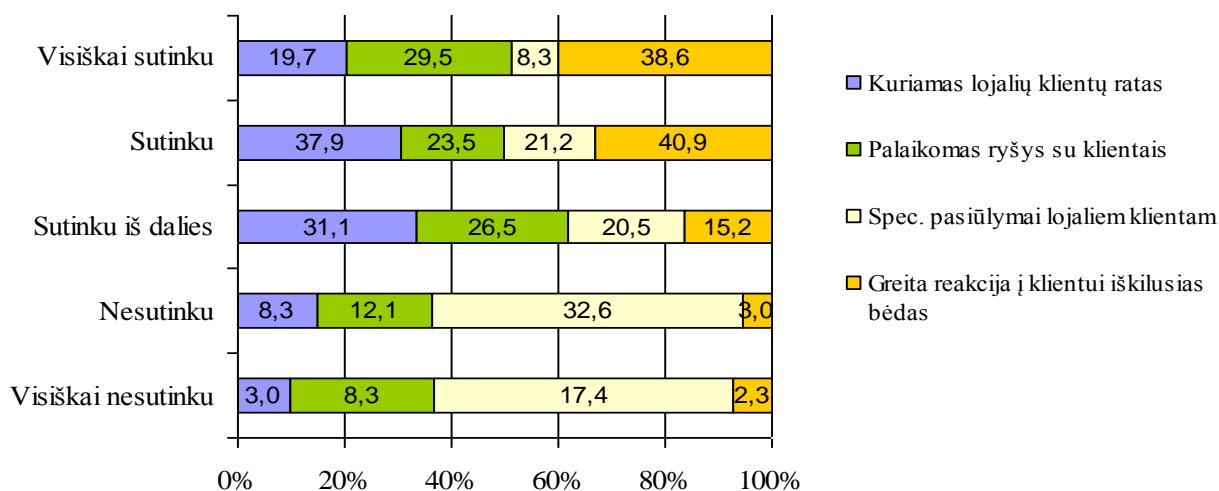
Įmonėse stengiamasi išlaikyti lojalius klientus. Oliver R. L. (1999), lojalumą apibrėžia, kaip vidinį vartotojo įsipareigojimą ateityje pakartotinai įsigyti prekę (paslaugą) arba pakartotinai apsilankyti prekybos vietoje, nepaisant situacijos, įtakos ar rinkodaros pastangų pakeisti vartotojo elgseną. Lojalūs klientai išleidžia daugiau pinigų ir daro tai dažniau, todėl būtent šie klientai gali būti didžiausias organizacijos ramstis. Tačiau lojalūs klientai verslui gali būti naudingi ne vien dėl pastovių pajamų. Susitikdami su klientais jų aplinkoje pardavėjai gali rasti savo verslui naudingų kontaktų. „TNS LT“ (2013) klientų lojalumo tyrimas atskleidė, kad 81 proc. apklaustų Lietuvos gyventojų mano, kad jie yra lojalūs klientai – tų pačių įmonių ar specialistų paslaugomis jie naudojami ne trumpiau kaip vienus ar dvejus metus. Ištyrus verslo įmones paaiškėjo, kad daugiau nei pusė visų respondentų įsitikinę, kad jų klientai lojalūs, tik dešimtadalis su tuo nesutiko (žr. 30 pav.). Pagrindinis veiksnys, įtakoiantis vartotojų lojalumą įmonei - jų pasitenkinimas įsigyta paslauga ar preke. Todėl įmonėms norint praplėsti lojalių klientų ratą derėtų teikti kuo geresnes paslaugas.

Specialių pasiūlymų pateikimas lojaliems klientams. Tačiau norint ne tik praplėsti klientų ratą, bet ir išlaikyti lojalius klientus reiktų jiems pasiūlyti išskirtinius pasiūlymus. Tačiau tik apie 1/3 apklaustų įmonių darbuotojų sutinka su teiginiu, kad lojaliems klientams taikomi specialūs

pasiūlymai, o lygiai pusė darbuotojų šiam teiginiui nepritarė (žr. 30 pav.). Juolab, rinkodaros profesoriaus A. Diamantopoulos (2012), teigimu, investuoti į turimą klientą įmonėms labiau apsimoka nei bandyti pritraukti naujų, nes iš lojalių klientų uždirbi daugiau nei iš naujai pritrauktų. Profesorius taip pat pabrėžė būtinybę nuolat investuoti į klientų lojalumą, produktų atnaujinimą, bandyti sudominti reklaminėmis akcijomis. Tai patvirtina ir W. Reinartz, V. Kumar, (2002), teigdami, kad lojalūs klientai moka didesnes kainas už tą patį produktą, įmonėms dėl šių klientų nereikia išleisti didelių pinigų skirtų reklamai, šių klientų aptarnavimas kainuoja mažiau bei kt.

Pusė darbuotojų teigia, kad Šiaulių m. verslo įmonėse *palaikomas grįžtamasis ryšys su klientais*, penktadalis tokio ryšio tarp įmonių ir klientų nepastebi (žr. 30 pav.). Teigiamas grįžtamasis ryšys yra svarbus įmonei, nes jo dėka didėja potencialus lojalių klientų skaičius. Taip pat grįžtamasis ryšys leidžia patikrinti, kaip jūsų paslaugas suvokia ir vertina aplinkiniai, tokiu būdu galima jas koreguoti. Racionaliai naudojamas grįžtamasis ryšys veikia lyg variklis, stumiantis organizaciją į priekį.

Tuo tarpu net apie 5/6 darbuotojų teigia, kad *greitai reaguoja į klientų iškilusias bėdas*, tokia darbuotojų reakcija į iškilusias bėdas kelia organizacijų reputaciją, pritraukia naujų klientų, tvirtina grįžtamąjį ryšį ir t.t. (žr. 30 pav.). Rezultatai leidžia tvirtinti, kad darbuotojai yra suinteresuoti, kuo greičiau suteikti reikiamą pagalbą, šiame aspekte išryškėja darbuotojų sąmoningumas bei profesionalumas, nes problemos neatidėliojamos, o sprendžiamos iškart. Vyrų ir moterų atsakymai labai neišsiskyrė, vyrų teiginiui pritarė virš 4/5, o moterų netoli 4/5. Išsilavinimo prasme didelių skirtumų taip pat nėra, su viduriniu išsilavinimu greitai reaguoja į kliento bėdas 3/4, o su aukštesniu netoli 4/5. Didesni skirtumai išryškėja lyginant darbuotojų patirtį, tik du penktadaliai darbuotojų su 1-2 m. patirtimi greitai reaguoja į kliento bėdas, o jau su didesne nei 5 m. patirtimi daugiau nei 4/5 (žr. 18 priedas).



Pav. 30. Respondentų nuomonės apie santykių kapitalo valdymą pasiskirstymas

Darbuotojų nuomonė dėl socialiai atsakingos veiklos įmonėse. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugiau nei pusės visų įmonių darbuotojų teigimu, jų įmonės yra socialiai atsakingos (žr. 10 lent.). Rinkos tyrimų kompanijos TNS LT atliktas tyrimas (2012), teigia, kad absoliuti dauguma net 90,4 proc. Lietuvos šalies gyventojų mano, kad socialinė atsakomybė verslui yra svarbi. Tuo tarpu Ernst & Young, UNDP, atliktas tyrimas atskleidžia, kad įmonėms, kurios investuoja į socialiai atsakingas sritis, didžiausią ekonominę grąžą gauna iš investicijų į darbuotojus, tai atsiperka – 133 proc., o mažiausia ekonominė grąža 33 proc. investicijos į aplinkosaugą. Šiaulių m. verslo įmonių tyrimas taip pat atskleidė, kad vyrai labiau nei moterys įsitikinę, jog įmonė yra socialiai atsakinga, taip atsakė beveik du trečdaliai vyrų ir apie pusė moterų. Lyginant respondentų amžių daugiausiai pritariančių teiginiui buvo 30-43 m. grupės tarpe, apie du trečdalius, mažiausiai virš 57 m. grupėje, tik kiek daugiau nei trečdalis. Apie 60 proc. darbuotojų su aukštuoju išsilavinimu įmones įvardino, kaip socialiai atsakingas, o su viduriniu tik 1/3 darbuotojų. Taip pat labiau patyrę darbuotojai įmones vertino palankiau nei mažą patirtį turintys, su mažesne nei metų patirtimi darbuotojai teiginiui pritarė 1/3, o su 3-5m. virš dviejų trečdalių (žr. 9 lent.). Tokiems atsakymams turi įtakos patirtis, nes nepatyręs darbuotojas dar gerai neišmano įmonėje vykstančių procesų. Rezultatus įtakoja ir išsilavinimo stygius, nes prasčiau išsilavinęs asmuo gali neatskirti tam tikrų socialiai įmonei būdingų procesų. Nors dauguma įmonių darbuotojų teigia, kad įmonės užsiima socialiai atsakinga veikla, tačiau Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis nei viena iš tirtų įmonių nėra Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklo nariu, kurių viso yra 126. Tai reiškia, kad nei viena iš tirtų įmonių oficialiai nevykdo socialiai atsakingos veiklos bei nerengia su tuo susijusių ataskaitų.

Lent. 9

Respondentų nuomonių dėl socialiai atsakingos įmonių veiklos pasiskirstymas

| Resp. Nuomonė proc. Demog. rodikliai | | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Sutinku iš dalies | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|--------------|--------------------|-----------|-------------------|---------|------------------|
| <i>Lytis</i> | Vyrai | – | 7,1 | 31 | 33,3 | 28,6 |
| | Moterys | 2,2 | 10 | 35,6 | 30 | 22,2 |
| <i>Amžius</i> | 18-29 | – | 21,4 | 35,7 | 28,6 | 14,3 |
| | 30-43 | 4 | 2 | 34 | 32 | 28 |
| | 44-57 | – | 8,8 | 33,3 | 35,1 | 22,8 |
| | >57 | – | 27,3 | 36,4 | 9,1 | 27,3 |
| <i>Išsilavinimas</i> | Vidurinis | – | 25 | 37,5 | 37,5 | – |
| | Profesinis | – | 66,7 | – | – | 33,3 |
| | Aukštesnysis | – | 10 | 40 | 35 | 15 |
| | Aukštasis | 2 | 6 | 33 | 31 | 28 |
| | Kita | – | – | 100 | – | – |
| <i>Patirtis</i> | <1 | – | 33,3 | 33,3 | 16,7 | 16,7 |
| | 1-2 | – | 11,1 | 22,2 | 44,4 | 22,2 |
| | 3-5 | – | 4,3 | 30,4 | 21,7 | 43,5 |
| | >5 | 2,1 | 8,5 | 36,2 | 33 | 20,2 |

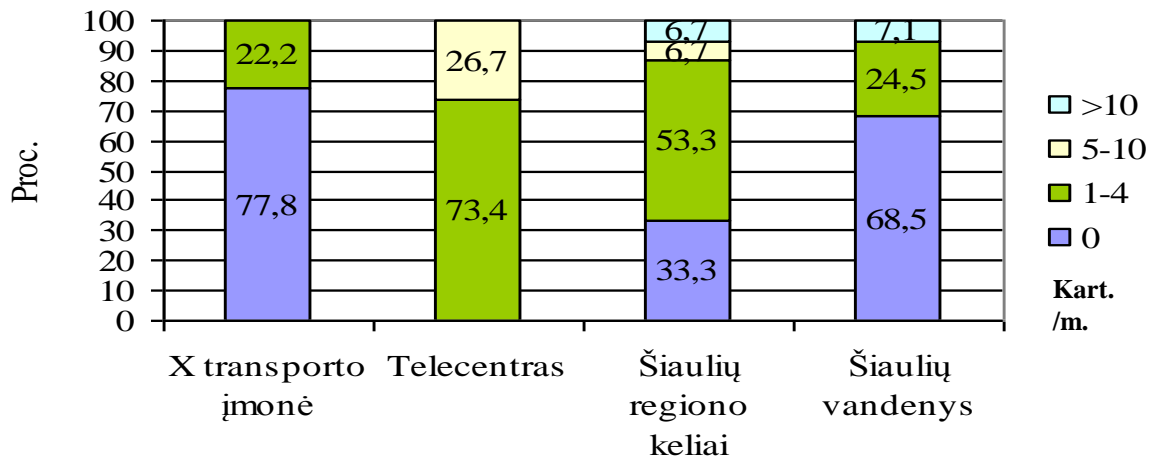
Atlikus intelektualinio kapitalo tyrimą, Šiaulių m. verslo įmonių santykių kapitalo išteklių valdymo bloke išsiaiškinta, kad tik kas trečias darbuotojas įtraukiamas į įvaizdžio gerinimo programas, dažniausiai aukštąjį išsilavinimą turintys, 3-5 m. metų patirtį turintys darbuotojai. Daugiau nei pusė darbuotojų mano, kad jų klientai lojalūs, nors ir geri, bet rezultatai atsilieka nuo „TNS LT“ gyventojų apklausos, kurioje 81 proc. gyventojų laiko save lojaliais. Tačiau norint ne tik praplėsti klientų ratą, bet juos išlaikyti, derėtų jiems pasiūlyti išskirtinius pasiūlymus. O išsiaiškinta visiškai priešingai, tik apie 1/3 apklaustų įmonių darbuotojų sutinka su teiginiu, kad lojaliems klientams taikomi specialūs pasiūlymai. Tuo tarpu net apie 5/6 darbuotojų teigia, kad greitai reaguoja į klientų iškilusias bėdas, tokia darbuotojų reakcija į iškilusias bėdas, kelia organizacijų reputaciją, pritraukia naujų klientų, dar labiau tvirtina grįžtamąjį ryšį. Nors dauguma įmonių darbuotojų teigia, kad įmonės užsiima socialiai atsakinga veikla, tačiau nei viena iš tirtų įmonių nėra Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklo nare. Todėl galima teigti, kad iš tirtų nei viena įmonių oficialiai nevykdo socialiai atsakingos veiklos bei nerengia su tuo susijusių ataskaitų.

Atlikta bendra analizė patvirtino hipotezę, jog Šiaulių miesto verslo įmonėse nėra sukurtos intelektualinio kapitalo valdymo sistemos.

4.5. INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMAS ATSKIRUOSE ĮMONĖSE

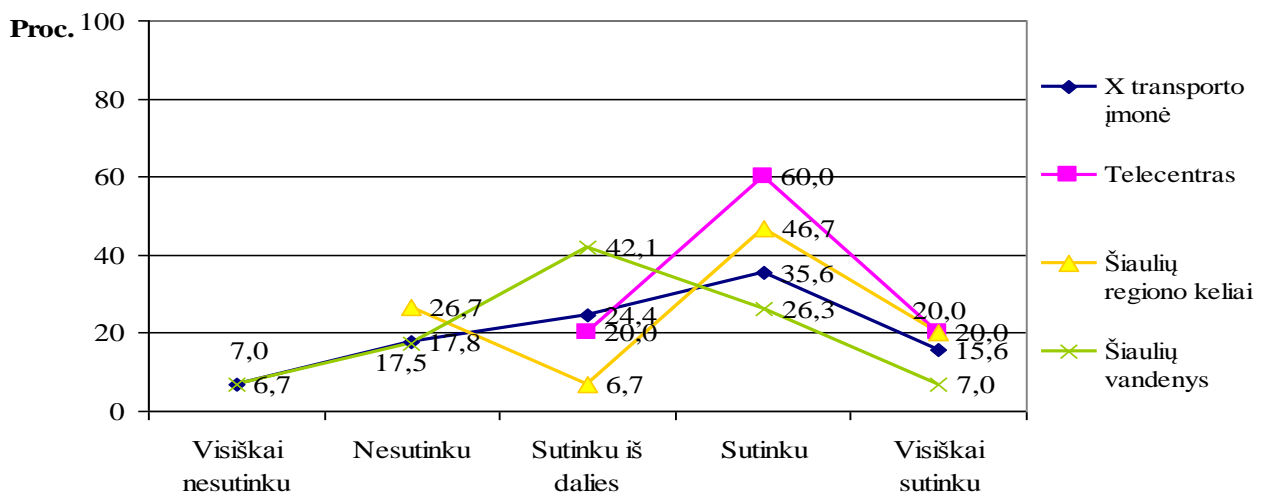
Darbuotojų skatinimas įmonėse. Tyrimas atskleidė, kad „Telecentro“ darbuotojai yra labiausiai skatinami savo darbo vietoje $\frac{3}{4}$ darbuotojų yra skatinami 1-4 kartus per metus, likusieji nuo 5-10 kartų (žr. 31 pav.). Savo darbuotojus įvairiausiai skatino „Šiaulių regiono keliai“, viso du trečdaliai atsakė, kad buvo paskatinti darbe, o skatinti buvo tiek kartą, tiek ir daugiau nei 10 kartų per metus. Tuo tarpu tik mažiau nei $\frac{1}{4}$ darbuotojų yra skatinami „X transporto“ įmonėje, bei tik kiek daugiau nei trečdalis „Šiaulių vandenų darbuotojai.“ „Telecentro“ darbuotojų motyvacija sietina su veiklos specifika, nes didžioji dalis darbuotojų yra susiję su nuolatiniu naujų klientų paieška, todėl už gerus darbo rezultatus jiems taikomos skatinimo priemonės. Tačiau lyginant „Šiaulių regiono kelių“ bei „X transporto“ įmonę ar „Šiaulių vandenų“ įmones išryškėja tendencija, kad vienos įmonės gali ir taiko motyvavimo priemones, kitos šia praktika vadovaujasi išskirtiniais atvejais. „TNS LT“ (2012), tyrimo duomenimis kas penktas darbuotojas Lietuvoje yra motyvuotas ir gerai jaučiasi įstaigoje ar organizacijoje, kurioje dirba.

Darbuotojų motyvacija siejama ne tik su materialinėmis motyvavimo priemonėmis. Darbuotojų motyvavimui gali būti pasitelktos ir psichologinės motyvavimo priemonės: darbo įvertinimas, darbo sąlygos, darbo turinys, sprendimo priėmimo laisvė, padėkos raštai, kvalifikacijos tobulinimas, palankus psichologinis klimatas ir t.t. (Marcinkevičiūtė L. ,2005, p.81). Tokios priemonės didelių įmonės sąnaudų nereikalauja, tačiau motyvuoja darbuotojus.



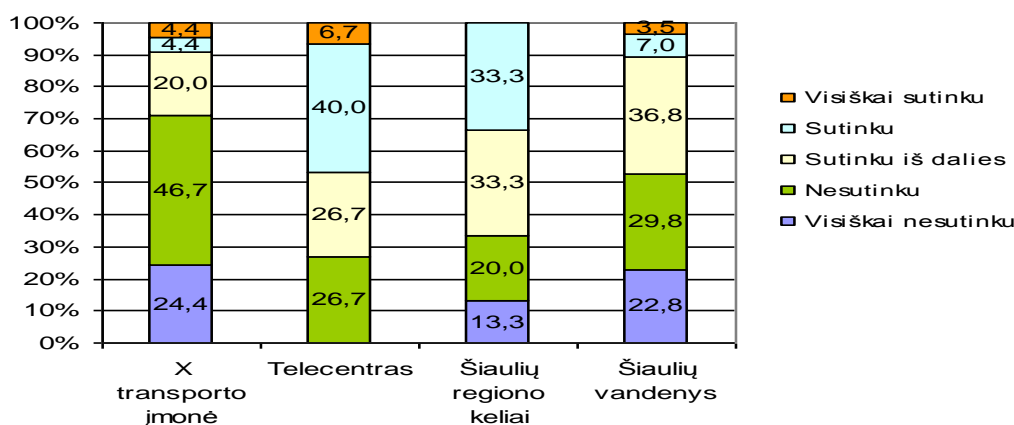
Pav. 31. Darbuotojų skatinimas Šiaulių verslo įmonėse

Respondentų nuomonių reiškimas įmonėse. Išanalizavus tyrimo duomenis išsiaiškinta, kad geriausios sąlygos reikšti savo nuomonę yra „Telecentro“ įmonėje, taip atsakė apie 4/5 įmonės darbuotojų bei „Šiaulių regiono keliuose“, taip teigė 2/3 įmonės darbuotojų. Mažiausiai galimybių išsakyti savo nuomonę yra „Šiaulių vandenų“ įmonėje, tai gali padaryti tik 1/3 darbuotojų (žr. 32 pav.). Danijos gairių modelio rengėjai (DMSTI 2001), pataria, kuo dažniau skatinti darbuotojų nuomonės reiškimą. Taip darbuotojai pasiūlo naujų idėjų, išsako pastabas, apie jau esančius valdymo sistemos trūkumus, pasiūlo tobulinimo galimybes, patys jaučiasi svarbūs organizacijoje ir t.t. „Teo LT“, kaip Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklo narė, bei 2009 m. paskelbta, kaip tų metų socialiai atsakingiausia įmonė, savo etikos kodekse teigia, jog neriboja darbuotojų nuomonių laisvės bei įvardina tai, kaip savo organizacijos vertybę. Laisvas žodžio bei minties reiškimas įtvirtintas ir Lietuvos respublikos konstitucijos II skirsnio, 25-ame bei 26-ame straipsnyje. Todėl vadovai savo darbuotojams, turėtų leisti dažniau pasisakyti įvairiais organizaciniais klausimais.



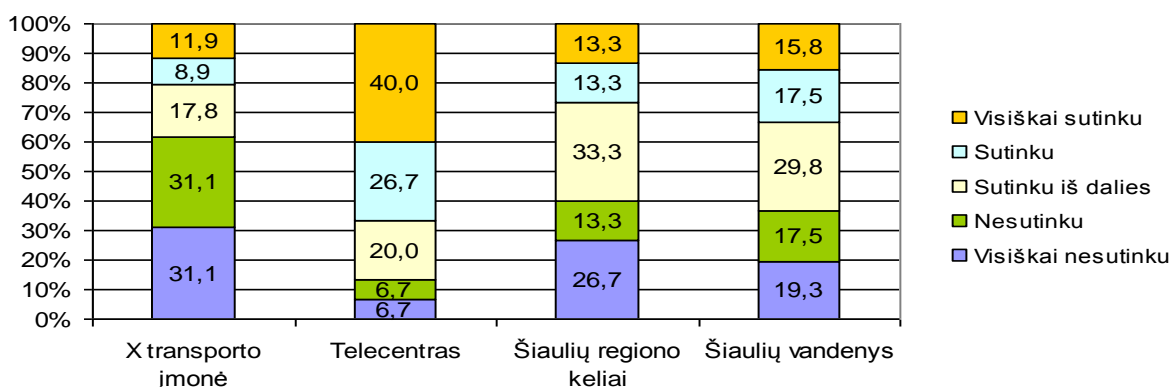
Pav. 32. Darbuotojų nuomonių reškimo galimybių pasiskirstymas tarp įmonių

Darbuotojų konkurencijos skatinimas Šiauliy m. verslo įmonėse. Didžiausia konkurencija tarp darbuotojų vyksta „Telecentras“ įmonėje, taip atsakė beveik pusė šios įmonės darbuotojų. „Šiauliy regiono keliuose“ tai pat juntama darbuotojų konkurencija, su tuo sutiko kiek daugiau nei trečdalis darbuotojų, iš dalis su tuo sutiko tiek pat respondentų (žr. 33 pav.). Mažiausiai konkurencija juntama „X transporto“ bei „Šiauliy vandeny įmonėse“ 8,8 proc. bei 10,5 proc. Nors D. Jurevičienė, A. Komarova (2010), teigia, kad per didelė konkurencija darbe, įmonei gali būti nenaudinga ilgalaikėje perspektyvoje, dėl darbo atmosferos suprastėjimo, prastesnio smulkesnių klientų aptarnavimo, padidėjusios įtampos. Tačiau žemas darbuotojų tarpusavio konkurencijos lygis, dėl padidėjusio darbuotojų pasyvumo bei sumažėjusio darbo našumo įmonei taip pat nenaudingas. Ideali situacija, kai įmonėje pasiekama sveika tarpusavio konkurencija, kurios metu darbuotojai, labiau stengiasi, rodo iniciatyvumą, žingeidumą ir t.t.



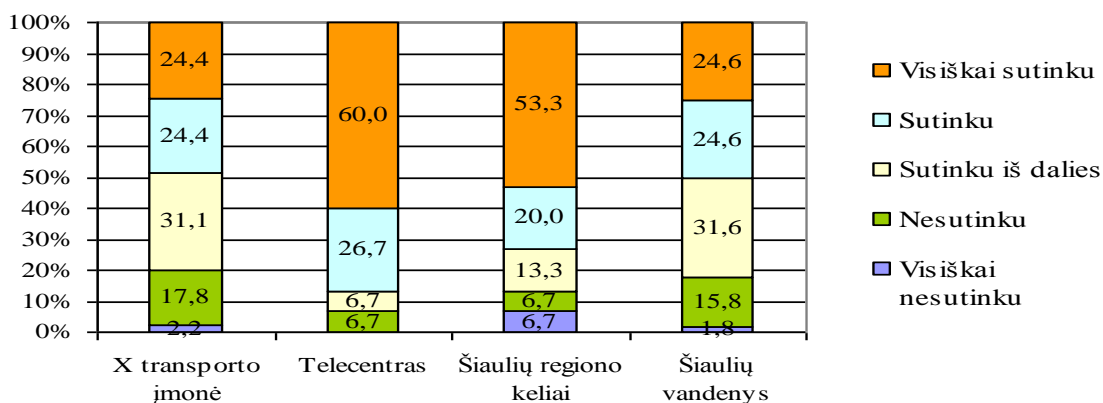
Pav. 33. Darbuotojų tarpe konkurencijos skatinimas Šiauliy verslo įmonėse

Darbuotojų kasmetinių žinių patikrinimas Šiauliy m. verslo įmonėse. Tyrimo duomenimis net 66,7 proc. „Telecentras“ darbuotojų tvirtina jog įmonė periodiškai tikrina jų žinias, 33,3 proc. darbuotojų nuomone „Šiauliy vandenys“ tikrina jų žinias, dar beveik trečdalis su tuo sutinka iš dalies. Mažiausiai darbuotojų žinios tikrinamos „X transporto“ įmonėje 20,8 proc. (žr. 34 pav.). Žinių patikrinimas yra puikus būdas sužinoti, darbuotojų kompetencijų trūkumus, taip vėliau juos galima pagerinti, išsiunčiant į kvalifikacijos kėlimo kursus. Kitu atveju, darbuotojai dėl savo žinių stokos bei nekompetentingumo klaidos atveju įmonei gali padaryti žalos, taip pat sumažėja darbo sparta ir kokybė. Taip pat išsiaiškinta, kad rečiausiai į kvalifikacijos kėlimo kursus savo darbuotojus siunčia „X transporto“ įmonė, tik ¼. Kai tuo tarpu „Telecentro“ bei „Šiauliy vandeny“ darbuotojai siunčiami tobulintis, atitinkamai 60 proc. ir 52,7 proc. (žr. 19 priedas). „X transporto“ įmonė ne tik rečiausiai tikrina savo darbuotojų žinias, bet ir siunčia į kvalifikacijos kėlimo kursus. Įmonei reikėtų atsižvelgti į šiuos rodiklius, nes nevykdant kontrolės bei valdymo funkcijų darbuotojų kompetencijų klausimais, gali nukentėti įmonės produktyvumo rodikliai.



Pav. 34. Įmonių darbuotojų nuomonių pasiskirstymas dėl rengiamų kasmetinių žinių patikrinimų

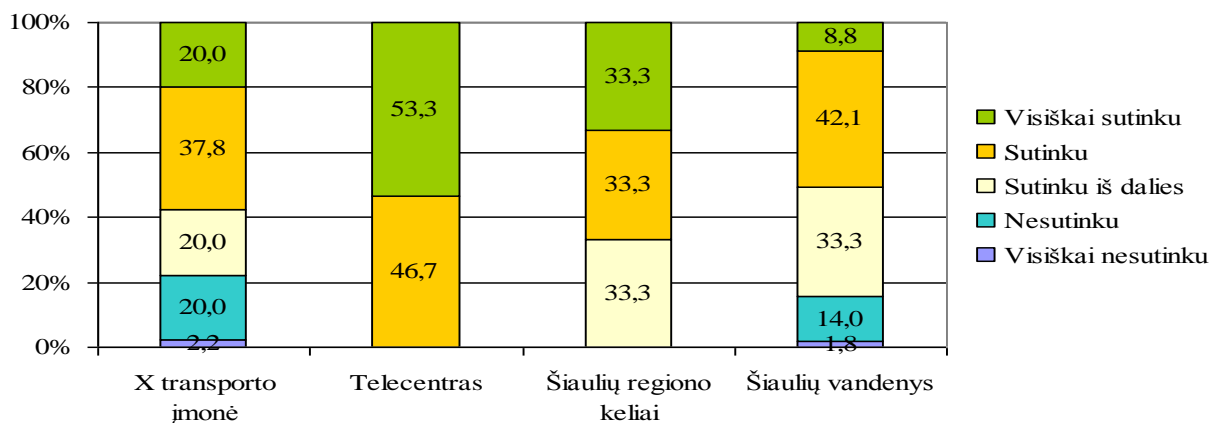
Gandų šalinimas įmonės viduje. Išanalizavus tyrimo duomenis išsiaiškinta, kad visos įmonės stengiasi kuo greičiau išsklaidyti gandus savo įmonėse, taip teigia net 86,7 proc. „Telecentras“ darbuotojų, taip pat net 73,3 proc. „Šiaulių regiono kelių“ darbuotojų (žr. 35 pav.). Netoli pusės „Šiaulių vandenų“ bei „X transporto“ įmonės darbuotojų tvirtina, kad gandai yra valdomi jų organizacijose. Gandai apie vadovus ar kitus asmenis gali skliti dėl tos pačios priežasties, t.y. dėl informacijos stokos apie jų elgesį, priimamus sprendimus ir pan. Todėl kai nėra užtikrinto komunikacijos tarp vadovo ir pavaldinių, gali atsirasti skirtingas arba neteisingas suvokimas apie vadovo vaidmenį ir jo atliekamas funkcijas. Anot R. Vaitkutės (2005), gandus galima šalinti įvairiomis vidinės komunikacijos priemonėmis: bendrovės informaciniais leidiniais (tiek spausdinta, tiek elektronine forma); bendrais viešais susirinkimais; „karštų naujienų“, „svarbių įvykių“ rubrikos; taisyklių, tvarkos, nuostatų, įsakymų, ataskaitų ir pan. informacijos viešinimas ir paprastas prieinamumas. Išanalizavus duomenis, galima tvirtinti, kad su gandais geriausiai susitvarko „Telecentras“ bei „Šiaulių regiono keliai“.



Pav. 35. Darbuotojų nuomonė dėl gandų politikos, įmonių kontekste

Įmonėse vyrauja gera darbo atmosfera. Tyrimo rezultatai leidžia tvirtinti, kad didžioji dauguma įmonių darbuotojų darbe jaučiasi gerai. „Telecentras“ įmonė išsiskiria tuo, kad visi įmonės darbuotojai teigia, jog įmonėje vyrauja gera darbo atmosfera. Kitos įmonės taip pat kuria

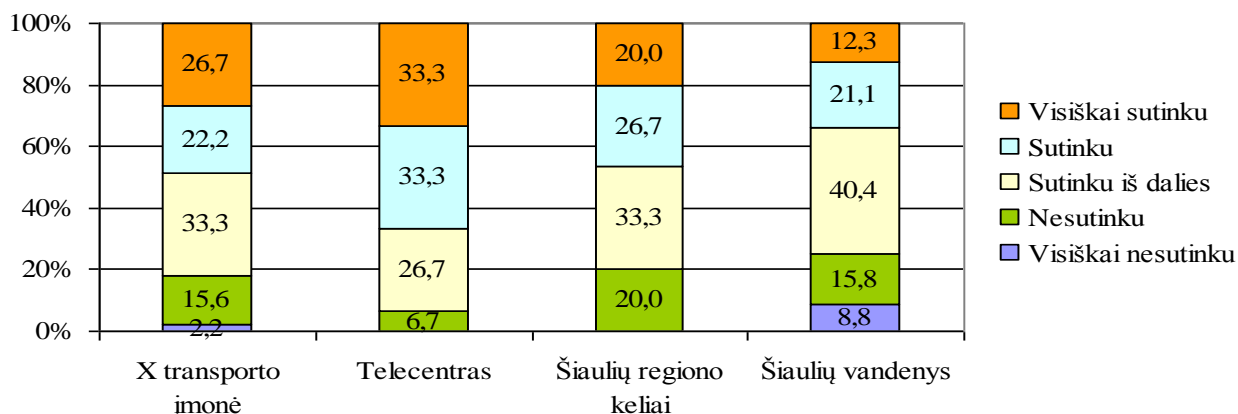
gerą darbo atmosferą, tai patvirtino 2/3 „Šiaulių regiono keliai“ darbuotojų, likusių įmonių didžioji dalis darbuotojų taip pat jautė gerą atmosferą darbe (žr. 36 pav.). Tačiau lyginant visas kitas įmones su „Telecentru“ galima teigti, kad šios įmonės vadovai puikiai susitvarkė su vidinėmis darbuotojų ambicijomis, motyvacija, atlygiu, biurokratija, paaukštinimais, darbo grafikais ir t.t. Pasiiekti tokį aukštą lygį nėra lengva, juolab organizacija užsiima paslaugų teikimu, kas savaime skatina konkurencinę aplinką darbuotojams ir blogina darbo atmosferą. Likusios įmonės turėtų pasistengti, pagerinti rodiklius, nes apie penktadalį „X transporto“ bei „Šiaulių vandenų“ darbuotojų darbe vis dar nesijaučia gerai, bei apie 1/3 jų jaučiasi gerai tik iš dalies. Todėl spręstinių dalykų įmonėse dar yra.



Pav. 36. Darbuotojų nuomonės pasiskirstymas dėl įmonėsje sukuriamos geros atmosferos

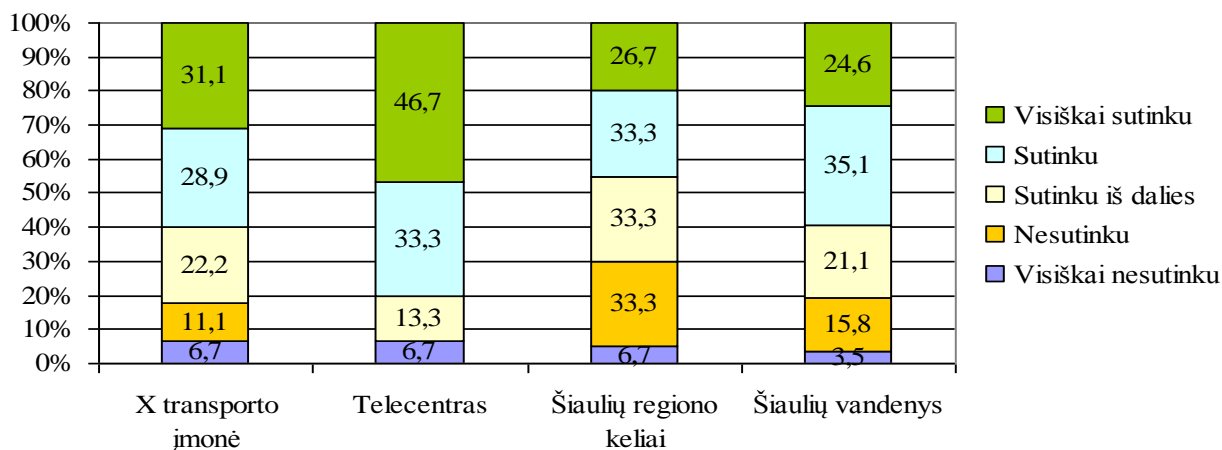
Įmonės per pastaruosius metus pradėjo vystyti naujas strategijas. Pasak A. Vasiliausko (2005), strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. Net 66,6 proc. „Telecentro“ darbuotojų įsitikinę, kad įmonė vysto naujas strategijas, dar beveik trečdalis sutinka su tuo iš dalies (žr. 37 pav.). Beveik pusė „X transporto“ įmonės darbuotojų tvirtina, kad įmonė vysto naujas strategijas, panašus procentas respondentų įžvelgiančių naujų strategijų vystymą yra ir „Šiaulių regiono keliuose“. Naujos strategijos visa susijusios su tam tikra rizika, neįgyvendinimo atveju, tačiau strategijos: „leidžia aptikti problemas prieš joms pasireiškiant; padeda suformuoti objektyvų požiūrį į organizacijos problemas; minimizuoja neigiamą išorinių bei vidinių procesų įtaką ir t. t. (Jucevičius, R., 1998)“. O S. Valentinavičius (2009), tvirtina, kad įmonės strategijos parengimas vadovui leidžia analitiškiau mąstyti apie organizaciją ir jos aplinką, įvairias veiklos galimybes ir perspektyvas, apsisaugoti nuo išorinės aplinkos keliamų grėsmių. Visą tai leidžia daryti išvadą, kad įmonės vykdančios strateginius projektus, dažniau veikia sėkmingai ir konkurencingai. Analizuojant finansinius įmonių rodiklius išaiškėjo, kad „X transporto“ įmonė 2012 m. patyrė keturių šimtų tūkstančių litų nuostolį, o „Šiaulių vandenys“ apie du milijonus. Kai tuo tarpu „Šiaulių regiono keliai“ pelnas siekė, 1 136

540 Lt, o „Telecentro“ 2 026 987 Lt. Šiems finansiniams rodikliams įtakos turėjo ne tik strategijų rengimas, tačiau bendra įmonės intelektualio kapitalo valdymo politika. Kuri būtent nuostolinguose kompanijuose ne visada buvo tinkamai vystoma.



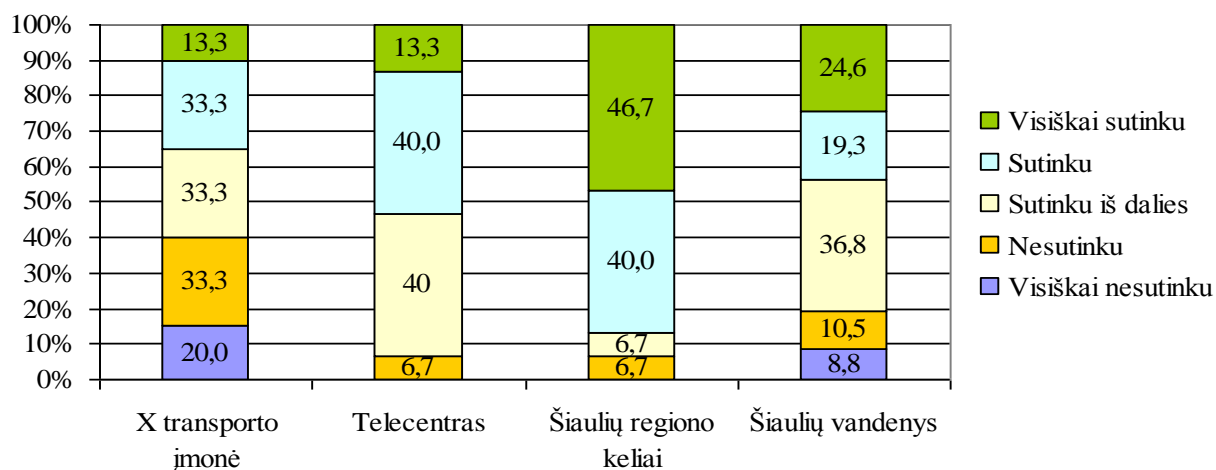
Pav. 37. Įmonių per pastaruosius 12 mėn. pradėjusių vystyti naujas strategijas pasiskirstymas

Įmonės tikrina savo programinę bei techninę įrangą kartą per metus. Tyrimo duomenimis išsiaiškinta, kad įmonės savo programinę bei techninę įrangą prižiūri. 4/5 visų „Telecentras“ dirbančių darbuotojų mano, kad įrangą yra tikrinama kartą per metus, tai didžiausia dalis tarp visų įmonių. 2/3 visų likusių įmonių darbuotojai su šiuo teiginiu sutinka (žr. 38 pav.). Duomenys leidžia teigti, kad įmonės rūpinasi savo technine bei programine įranga. Techninė bei programinė įranga yra svarbi organizacijai, nes dauguma darbinių funkcijų atliekamos būtent jų pagalba. Administracijos, personalo, finansų, technikos skyriuose darbas nebūtų įmanomas be kompiuterių, spausdintuvų bei kitos biuro įrangos. Taip pat be tam tikrų kompiuterinių programų, kuriuos leidžia tvarkyti finansus, atlikti techninius skaičiavimus bei brėžinius, apsaugoti įrangą nuo virtualių įsilaužimų. Pinheiro E. (2010), teigia, kad kompanijoms savo programinę įrangą reikėtų tikrinti kelis kartus per metus, o atnaujinti kasmet.



Pav. 38. Respondentų nuomonių apie įmonėse tikrinamą programinę įrangą pasiskirstymas

Įmonės bendradarbiauja su mokymo įstaigomis. Išanalizavus tyrimo duomenis paaiškėjo, kad glaudžiausiai su mokslo įstaigomis bendradarbiauja „Šiaulių regiono keliai“, taip atsakė virš 4/5 įmonės darbuotojų, prasčiausiai tai daro „Šiaulių vandenys“, kad įmonė bendradarbiauja su mokslo įstaigomis atsakė, apie 2/5 darbuotojų. Duomenys rodo, kad dar ne visos įmonės supranta mokslo bei verslo bendradarbiavimo naudą. Lietuvos mokslininkų sąjungos vykdytas tyrimas, kuriame dalyvavo 221 mokslininkas, atskleidė kad pagrindinės švietimo ir mokslo institucijų bendradarbiavimo su verslo bendruomenės atstovais formos yra susijusios su šviečiamąja veikla ir studentų praktiniu mokymu: daugiau kaip 80 proc. respondentų nurodė, kad jų atstovaujama į verslo bendruomenės atstovus kreipiasi dėl praktikų organizavimo, du trečdaliai nurodė, su verslininkais organizuoja karjeros mugės. Tuo tarpu, bendradarbiavimo kuriant inovatyvius produktus, paslaugas, atsakiusiųjų neatsirado. Tačiau situacija po truputį keičiasi Lietuvos Ūkio ministerija išsikėlė tikslą siekiant sėkmingo mokslo ir verslo visuomenės bendradarbiavimo. Lietuvoje skirtinguose regionuose įkurti penki integruoti mokslo, studijų ir verslo centrai (slėniai). Tokie centrai skatins mokslo ir verslo bendradarbiavimą, sujungs mokslo potencialą ir pritrauks aukštųjų technologijų įmones dirbti kartu su Lietuvos mokslininkais. Šiuo klausimu valstybės pozicija aiški, tačiau verslo įmonėms reiktų vis dažniau įsitraukti į šias bendradarbiavimo formas.



Pav. 39. Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl įmonių bendradarbiavimo su mokymo įstaigomis

Išanalizavus tyrimo duomenis apie intelektinio kapitalo valdymą įmonių kontekste, išsiaiškinta, kad „Telecentro“ darbuotojai yra labiausiai skatinami savo darbo vietose, visi bent kartą per metus buvo paskatinti. Rečiausiai skatinami „X transporto“ įmonės darbuotojai tik ketvirtadalis jų pajuto paskatinimą. Tuo tarpu mažiausiai galimybių išsakyti savo nuomonę yra „Šiaulių vandenų“ įmonėje, tai gali padaryti tik 1/3 darbuotojų, kai „Telecentro“ įmonėje tai padaryti gali 4/5 įmonės darbuotojų. Taip pat paaiškėjo, kad „X transporto“ įmonė ne tik rečiausiai tikrina savo darbuotojų žinias, bet ir į kvalifikacijos kėlimo kursus siunčia darbuotojus rečiausiai. Įmonei reiktų atsižvelgti į šiuos rodiklius, nes nevykdant

kontrolės bei valdymo funkcijų darbuotojų kompetencijų klausimais, gali nukentėti įmonės produktyvumo rodikliai.

Atlikus tyrimo analizę, paaiškėjo, kad visos įmonės stengiasi greitai išsklaidyti gandus savo įmonėse, taip teigia net 86,7 proc. „Telecentras“ darbuotojų, prasčiausiai gandus valdo „X transporto įmonė“. Kaip ir gandai, taip ir darbo atmosfera „Telecentro“ atveju valdoma puikiai, visi įmonės darbuotojai tvirtina jaučiantys gerą darbo atmosferą, tuo tarpu trečdalis „Šiaulių vandenų“ darbuotojų darbe nesijaučia gerai. Taip pat išsiaiškinta, kad du trečdaliai „Telecentro“ įmonės darbuotojai įsitikinę, jog įmonė per pastaruosius metus pradėjo vystyti naują strategiją, visų kitų įmonių darbuotojų nuomonė nesiekė 50 proc

Išanalizavus tyrimo duomenis paaiškėjo, kad glaudžiausiai su mokslo įstaigomis bendradarbiauja „Šiaulių regiono keliai“, taip atsakė virš 4/5 įmonės darbuotojų, prasčiausiai tai daro „Šiaulių vandenys“, taip atsakė tik apie apie 2/5 įmonės darbuotojų. Duomenys rodo, kad dar ne visos įmonės supranta mokslo bei verslo bendradarbiavimo naudą. Šiuo klausimu valstybės pozicija aiški, tačiau verslo įmonėms reikėtų vis dažniau įsitraukti į šias bendradarbiavimo formas.

IŠVADOS

1. Nėra bendro bei vieningo intelektualinio kapitalo apibrėžimo, vieni autoriai intelektualinį kapitalą įvardina kaip darbuotojų turimas kompetencijas, kiti mokslininkai be darbuotojų kompetencijų išskiria ir vidinius organizacijos procesus. Dar kiti intelektualinį kapitalą įvardina, kaip informaciją bei žinias, kurių dėka didinama įmonės rinkos vertė. Tačiau intelektualinis kapitalas susideda iš platesnio spektro procesų, jis apima technologijas, darbo įgūdžius, patirtį, gerą darbo atmosferą, inovacijas, informaciją apie tiekėjus, klientus, bendrasavininkius ir kt.

Intelektualinio kapitalo sąvoka pradėta naudoti norint atskirti įmonės vertę, nuo jos rinkos vertės. Ši sąvoka pirmą kartą paminėta 1969 m., o iš esmės pradėta taikyti tik XX a. 9-ame dešimtmetyje, todėl tai dar pilnai nesusiformavusi sąvoka. Todėl tiek įmonės tiek atskiri mokslininkai ją savaip interpretuoja.

2. Intelektualinio kapitalo sandara nėra aiškiai apibrėžta. Mokslininkai intelektualinį kapitalą skaido tiek į 3 dalis, kurios apima žmogiškąjį, struktūrinį, santykių kapitalą, tiek ir daugiau dalių. Kai kurie mokslininkai ketvirta dalimi įvardija, dvasinį kapitalą. Dar kiti papildomai išskiria procesų bei inovacijų kapitalus. Yra ir tokių mokslininkų, kurie intelektualinį kapitalą įsivaizduoja, kaip intelektualinę nuosavybę, rinkos bei infrastruktūrinį turtą. Tačiau vis dėl to mokslinėje literatūroje paplitusi standartinė intelektualinio kapitalo struktūra (žmogiškasis, struktūrinis bei santykių kapitalas).

3. Kiekvienas intelektualinio kapitalo modelis yra kurtas pagal skirtingas filosofijas. Nors modeliai turi kelis tam tikrus panašius procesus (ataskaitų rengimas, matavimo veikslių bei rodiklių procesai), tačiau skiriasi intelektualinio kapitalo valdymo principai. Marr B. modelis yra paprastas, jame teoriškai viskas aiškiai išdėstyta, tačiau sunku jį pritaikyti praktikoje, nes jį sudarant remtasi daugiausiai teoriniu pagrindu. Tuo tarpu Mertins K., Orth R. modelis atskleidžia, kaip ištekliai yra panaudojami verslo procesuose, siekiant pagerinti organizacijos veiklą, tačiau trūksta realaus praktinio pagrindimo. O „Skandia Navigator“ kritikuojamas už savo „nelankstumą“, jis dažniausiai taikomas finansų sektoriuje. Savo ruožtu „Danish guidelines“ puikiai iliustruoja, ko gali trūkti įmonės intelektualinio kapitalo valdymo sistemai, pateikia kontūrinius šablonus. Dėl modelių universalumo trūkumo, nepilnaverčio praktinio pritaikymo, juos sudėtinga taikyti organizacijos valdyme. Visuose modeliuose deklaruojamas kaštų mažinimas, ugdytas, informacijos sklaidos didinimas, investicijų į technologijas, tačiau juntamas nuorodų stygius, kaip praktiškai visa tai įgyvendinti.

4. Tyrimo duomenys atskleidė, jog įmonėse vyksta tik atskiri intelektualinio kapitalo valdymo procesai. Išanalizavus duomenis žmogiškojo kapitalo dalyje paaiškėjo, kad motyvacijos sistema, darbuotojų netenkina, jie motyvuojami labai retai arba visai nemotyvuojami. Taip pat

paaiškėjo, kad didžiąją dalimi atvejų įmonės netikrina respondentų žinių bei nesiunčia jų į kvalifikacijos kėlimo kursus. Kai tuo tarpu daugiau nei pusė respondentų nėra pilnai patenkinti savo turimomis žiniomis. Be to išsiaiškinta, kad darbuotojai yra pasyvūs, tik mažiau nei pusė jų siūlo naujas idėjas. Struktūrinio kapitalo dalyje išsiaiškinta, kad įmonės vysto naujas strategijas, greitai šalina gandus bei sudaro darbuotojams galimybę prisidėti prie darbo laiko planavimo. Tačiau pagrindiniai trūkumai išryškėjo darbuotojų atrankos sistemoje, kai darbuotojai buvo atrenkami paprasčiausiu būdu. Taip pat išsiaiškinta, kad įmonės nesistengia skatinti darbuotojų vidinės konkurencijos. Santykių kapitalo dalyje nustatyta, jog įmonių įvaizdis, kuriamas pasyviai, darbuotojai retai įtraukiami į tokių programų vystymą. Išsiaiškinta, kad lojaliems klientams netaikomi specialūs pasiūlymai. Tačiau anot respondentų įmonės stengiasi su klientais paaiškinti grįžtamąjį ryšį. Visa analizė leidžia daryti išvadą, kad intelektiniai ištekliai įmonėse valdomi neracionaliai, be jokios aiškios valdymo sistemos.

Išanalizavus tyrimo duomenis apie intelektinio kapitalo valdymą įmonių kontekste, išsiaiškinta, kad „Telecentro“ darbuotojai yra motyvuoti labiausiai lyginant su kitomis įmonėmis. Net kelis kart daugiau, lyginant su „X transporto“ įmone. Tuo tarpu „X transporto“ įmonė ne tik rečiausiai motyvuoja darbuotojus, tikrina jų žinias, bet ir į kvalifikacijos kėlimo kursus siunčia rečiausiai, dažniausiai tai daro „Telecentro“ bei „Šiaulių vandenų“ įmonės. Didžioji dalis įmonių stengiasi, kuo greičiau išsklaidyti gandus, geriausiai tai daro „Telecentro“ įmonė. Išsiaiškinta, kad mažiausiai galimybių išsakyti savo nuomonę sudaro „Šiaulių vandenys“. Tyrimas atskleidė, kad visos įmonės stengiasi kurti gerą darbo atmosferą, tačiau geriausiai jaučiasi „Telecentro“ darbuotojai. Mažiausia darbuotojų konkurencija juntama „X transporto“ įmonėje, lyginant visas įmones konkurencija tarp darbuotojų skatinama labai menkai. Išsiaiškinta, kad dauguma įmonių pradėjo vystyti jaunas strategijas, o glaudžiausiai su mokslo įstaigomis bendradarbiauja „Šiaulių regiono keliai“. Atlikus atskirų įmonių analizę paaiškėjo, kad geriausiai savo išteklius valdo „Telecentro“ įmonė, prasčiausiai „X transporto“ bei „Šiaulių vandenų“ įmonė, tačiau nei vienoje iš įmonių nerasta sisteminio požiūrio į intelektinius išteklius. *Pasiūlymai intelektinio kapitalo sistemos tobulinimui pateikti rekomendacijose.*

REKOMENDACIJOS

Šiaulių m. verslo įmonėms rekomenduotina savo intelektualius kapitalo išteklius valdyti sistemaiškai:

1. Išsiaiškinti turimus intelektualio kapitalo išteklius. Įmonėms reiktų atlikti ekspertinį tyrimą (intelektinio kapitalo auditą), kurio metu būtų išskiriami įmonių turimi intelektualiniai ištekliai, nepanaudoti darbuotojų gebėjimai, intelektualinį kapitalą apibūdinantys rodikliai. Toks tyrimas leistų padidinti sistemos reprezentatyvumą bei padėtų įvertinti intelektualio kapitalo aspektus.

2. Nustatyti intelektualio kapitalo išteklių vertę. Įmonėms norint didinti savo intelektualinių išteklių teikiamą naudą, reiktų įvertinti kiekvienų išteklių vertę. Tam taip pat gali būti naudojamas intelektualio kapitalo auditas, kuris padeda išsiaiškinti įvairius finansinius arba vadybinius matus.

3. Sekti intelektualio kapitalo kuriamos vertės pokyčius. Įmonėms pravartu nuolat stebėti savo intelektualio kapitalo išteklių pajamingumą, reiktų tai daryti kas pusmetį. Tai visų pirma – suteikia informaciją apie esamą situaciją bei leidžia prognozuoti ateities galimybes, antra – bus lengviau išsiaiškinti, kuri intelektualio kapitalo dalis ar procesas yra problematiškiausias, trečia – leis greičiau reaguoti bei šalinti trūkumus bei išsiaiškinti ko nori darbuotojai.

4. Valdyti intelektualinį kapitalą. Intelektinio kapitalo valdymą patarčiau skaidyti į tris dalis: žmogiškąjį, struktūrinį bei santykių. Kuriuose reiktų skirti didesnę dėmesį į:

- Darbuotojų profesinių gebėjimų ugdymą (kelti kvalifikaciją seminaruose, konferencijose, kursuose).
- Vidinių darbuotojų gebėjimų skatinimą (suteikti darbuotojams galimybę išsakyti savo idėjas, teikti pasiūlymus; suteikti jiems galimybę savarankiškai priimti vertingus sprendimus).
- Skatinančios darbo aplinkos sukūrimą (įtraukti mažai sąnaudų reikalaujančias motyvacijos priemones, tokias kaip: pagyrimas, padėkas, atlikto darbo įvertinimus, kt.).
- Daugiapakopės priėmimo atrankos sistemas (sukurti kelių lygių darbo atrankos sistemas, kurios apimtų darbo pokalbius, psichologinius, žinių, bendruosius darbo testus, motyvacinį laišką, rekomendacijas).
- Asmeninius karjeros tobulinimo planus (rengti asmeninius darbuotojų karjeros planus, tai padidins darbo našumą, leis tiksliai žinoti ką ir kaip darant jie galės kilti karjeros laiptais.).
- Informacijos sklaidą (gerinti svarbios informacijos sklaidą įmonėse, taip išvengiant nereikalingų gandų, pasitaikančių klaidų ar nesusipratimų dėl informacijos stygiaus).
- Darbuotojų įtraukimą į įvaizdžio gerinimo programas (supažindinti juos su organizacijose vyraujančiomis tradicijomis, taisyklėmis, galiojančiu įmonės etikos kodeksu, vykdyti šio proceso kontrolę).

Sudarytas bei pateiktas intelektualio kapitalo tobulinimo modelis (žr. 21 priedas).

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. Ahmadi S. A. A., Jalilian H., Salamzadeh Y., Saeidpour B., Daraei M., 2012, *Intellectual Capital and New Product Development Performance in Production Firms: A Case Study of Kermanshah Production Firms*. Global Business and Management Research: An International Journal Vol 4., Nr. 1., p. 17-18. Prieiga per internetą 2012-09-27: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&hid=106&sid=73e642ab-08bf-4f0e-a619-6bd7dba6856a%40sessionmgr111>>.
2. Ahmadi F., Parivizi B., 2012, *Intellectual Capital Accounting and its Role in Creating Competitive Advantage at the Universities*. Interdisciplinary journal of contemporary research in business. VOL. 4, Nr. 1, p. 896-899. Prieiga per internetą 2012-07-25: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?sid=73e642ab-08bf-4f0e-a619-6bd7dba6856a%40sessionmgr111&vid=15&hid=106>>.
3. Akstinienė D., 2013, *Suaugusiųjų interaktyvaus mokymosi motyvacijos veiksniai*. Aleksandro Stulginskio universitetas, jaunas mokslininkas, Socialiniai mokslai p. 264.
4. Al-Onizat H. H., 2012, *How Learning Organization Supports the Intellectual Capital Field Study at Jordanian Banks*. Journal of Management Research. Vol. 4, No. 3, p. 259. Prieiga per internetą 2012-11-13: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&hid=106&sid=73e642ab-08bf-4f0e-a619-6bd7dba6856a%40sessionmgr111>>.
5. Andriessen, D., Tiessen, R., 2000, *Weightless Weight – Find Your Real Value in a Future of Intangible Assets*, Pearson Education, London, p. 63.
6. Bagdanavičius J., 2009, *Žmogiškasis kapitalas*. Vilnius. 154 p.
7. Bagdanavičius J., 2002, *Žmogiškasis kapitalas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, p. 56.
8. Barkauskas V., 2009, *Intelektualaus kapitalo įtaka įmonių konkurencingumui*. Ekonomika ir vadyba Economics and Management 14: 223.
9. Becker, G., 1993, *Nobel lecture: The economic way of looking at behavior*. Journal of Political Economy 101, p. 385-409. Prieiga per Internetą 2012-11-05: <<http://faculty.smu.edu/Millimet/classes/eco4361/readings/quantity%20section/becker.pdf>>.
10. Berry, J. (2005). *Tangible strategies for intangible assets: how to manage and measure your company's brand, patents, intellectual property, and other sources of value*. New York: McGraw-Hill, p. 13-14.

11. Biazzi D. F., 2012. *Intellectual Capital and Organizational Renewal: Building Dynamic Capabilities through People*. BAR, Rio de Janeiro, v. 9, Special Issue, art. 3., p. 42. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?sid=73e642ab-08bf-4f0e-a619-6bd7dba6856a%40sessionmgr111&vid=15&hid=106>.
12. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V., 2008, *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
13. Boda G., Lőrincz J., Szlívik P., 2008, *How to be more efficient in managing intellectual capital: an overview of various techniques*. The Icfai University Journal of Knowledge Management, Vol. VI, Nr. 5, p. 63. Prieiga per internetą 2012-11-09: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&hid=125&sid=6625d86d-fbef-4a2e-8b6a-4fbd31b0882d%40sessionmgr112>.
14. Bogdan V., Platon J., Nicoleta D.P., 2009, *Intellectual capital reporting and disclosure in the annual reports of Romanian manufacturing listed companies – methodology and discussion of results*. University of Oradea, p. 467-476. Prieiga per internetą 2013-04-25: <http://core.kmi.open.ac.uk/download/pdf/6334710>.
15. Bontis, N., 1998, *Intellectual capital: an a exploratory study that develops measures and models*. Management Decisions, 36/2, p. 63-76. prieiga per internetą 2012-11-18: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=864978&show=abstract>.
16. Bontis N., 2004, *National Intellectual Capital Index: A United Nations initiative for the Arab region*. Journal of Intellectual capital, Vol. 5, No. 1, p. 13-39.
17. Booker L. D., Bontis N., r Serenko A., 2008, *The Relevance of Knowledge Management and Intellectual Capital Research*. Knowledge and Process Management Volume 15 Number 4, p 235–246. Prieiga per Internetą 2013-05-25: <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/BookerBontisSerenkoKPM.pdf>.
18. Bozzolan S., Farroto F., Rricceri F., 2003, *Italian Annual intellectual Capital Disclosure. An Empirical Analysis*. Journal of Intellectual Capital Vol. 4, No 4, p. 543-558. Prieiga per internetą 2012-10-26: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1469-1930&volume=4&issue=4&articleid=884002&show=pdf>.
19. Brennan N., Connell B., 2000, *Intellectual capital: current issues and policy implications*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No. 3, p. 206-240. Prieiga per internetą 2013-04-01: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=14691930&volume=1&issue=3&articleid=883906&show=pdf>.
- 20.
21. Brooking A., 1996, *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millenium Enterprise*. London: Thompson Business Press, p. 24.

22. Brooking A., 1997, *Intellectual Capital Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. Thomas Business. Press, London, p. 225. Prieiga per internetą 2012-09-18:
<http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=yxUP5ezSBKkC&oi=fnd&pg=PR9&dq=interview+method+of+intellectual+capital&ots=14POtKTxux&sig=gECbka5TJophox7fFWUvMJ-VL_k&redir_esc=y#v=onepage&q=interview%20method%20of%20intellectual%20capital&f=false>.
23. Buhr W., 2003, *What is Infrastructure?* University of Siegen, Discussion Paper No. 107-03.
24. Carrell Jan., 2010, *An Epistemology of Intellectual Capital and It's Transition to Practical Application*. Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organization: Sustainability and Successful Implication, p. 17-43.
25. Choong K.K., 2008, *Intellectual capital: definitions categorization and reporting models*. Journal of Intellectual Capital Vol. 9 No. 4, p. 609-638. Prieiga per internetą 2013-05-16:<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=14691930&volume=9&issue=4&articleid=1752196&show=pdf>>.
26. Connell R., Crawford J., 2007, *Mapping the intellectual labour process*. Journal of Sociology 43(2), p. 187–205. Prieiga per internetą 2012-07-24:
<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&hid=110&sid=cc225704-e447-4d59-bc45-3c059bc2f905%40sessionmgr111>>.
27. Connell R., 2006, *Reflexive intellectual workers and cultural crisis*. Journal of Sociology 42(1), p. 5–23. Prieiga per internetą 2012-08-03:
<<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=10&hid=110&sid=cc225704-e447-4d59-bc45-3c059bc2f905%40sessionmgr111&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=16404182>>.
28. Damirchi Q., V., Amiri F., Rezvani A., H., 2012, *Disclosure and reporting of intellectual capital in Iranian corporation*. Interdisciplinary journal of contemporary research in business January. VOL 3, NO 9. P. 155-167. Preiga per Internetą: 2013-03-25:
<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?sid=45e5e7f7-304d-4b74-a29d-7a7b79cf9b0b%40sessionmgr115&vid=6&hid=113>>.
29. Delahaye B., 2011, *Human resource development. Managing learning and knowledge capital. Third Editon*. Australia: Tilde university press, p. 21.
30. Demartini P., Paoloni P., 2011, *Assessing human capital in knowledge intensive business service*. Measuring Business Excellence, vol. 15, Nr: 4 p. 19. Prieiga per internetą 2012-11-18:<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17003403&show=abstract>>.
31. Demartini P., Paoloni P., Guidotti M. V., Angelone I., 2010, *Managing Intangible Assets, Capabilities And Performance In A Company Operating In The Field Of Electronics And Defence*.

- University of human Sciences, N.Cusano, Italy, p. 152. Prieiga per internetą 2012-11-18: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?sid=332b091a-2298-4ed0-8f2d-7953b2ae6f67%40sessionmgr13&vid=4&hid=12>>.
32. Dessler, G., 2001, *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 36.
33. Ding Y., Li G., 2010, *Study on the Management of Intellectual Capital*. International journal of business and management, Vol. 5, Nr. 2, p. 214. Prieiga per internetą 2012-11-17: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&hid=125&sid=6625d86d-fbef-4a2e-8b6a-4fbd31b0882d%40sessionmgr112>>.
34. DMSTI, 2001, *A Guideline for intellectual capital statements – a key to knowledge management*. Danish Ministry of Science, Technology and Innovation. P. 12- 106. Prieiga per internetą: <http://www.juergendaum.com/articles/Danish_ICs.pdf>.
35. DMSTI, 2003, *Intellectual Capital Statements The New Guideline*. Copenhagen, Denmark, . Danish Ministry of Science, Technology and Innovation. P. 1-73. Prieiga per Internetą: <www.vtu.dk/icaccounts>.
36. DMSTI, 2003, *Analysing Intellectual Capital Statements*. Danish Ministry of Science, Technology and Innovation. Copenhagen, p. 1-25. Prieiga per internetą 2013-03-26: <http://pure.au.dk/portal/files/217/analyse_uk.pdf>.
37. Dobson P., Starkey K., Richards J. 2004, *Strategic management : issues and cases*. Malden : Blackwell Publishing, p. 56.
38. Dzinkowski R., 2000, *The measurement and management of intellectual capital: an introduction*. International management accounting study, p. 32-36.
39. Eduardo, O., Vasconcellos, P., Nelson, R., 2010, *The Adoption of New Technology: Conceptual Model and Application*. Journal of Technology Management & Innovation J. Technol. Manag. Innov. 2010, Volume 5, Issue 4 p.95-107. Prieiga per internetą 2013-11-23: <http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-27242010000400008&script=sci_arttext>.
40. Edvinsson L., Malone M.S., 1997, *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. Harper Business, New York, NY, p. 59.
41. Edvinsson L., 1997, *Developing intellectual capital at Skandia'*. *Long Range Planning*, 30(3), 366-373. Prieiga per Internetą 2013-03-22: <http://www.pnbukh.com/files/pdf_artikler/AAAJ_2001.PDF>.
42. Ginevičius R., Podvezko V., 2005, *Daugiakriterinio vertinimo rodiklių sistemos formavimas*. Verslas: teorija ir praktika 6(4): p.199–207.
43. Gižienė V., 2012, *Žmogiškojo kapitalo vertinimo koncepcija*. Business systems and economics. No. 2 (1), p. 124-125, MRU. Prieiga per internetą 2012-12-12: <http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vse/archyvas/dwn.php?id=311903>.

44. Guimón J., 2009, *MERITUM and Danish Guidelines for Reporting on Intangibles: A Comparative Study*. The Icfai University Journal of Accounting Research, Vol. VIII, No. 2., p. 17-29. Prieiga per internetą 2013-03-05: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?sid=211ae22c-250e-4262-8dc1-1eb0bf4d8f18%40sessionmgr114&vid=16&hid=120>>.
45. Guthrie J., Petty R., 2000, *Intellectual capital: Australian annual reporting practices*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No. 3, p. 241-251. Prieiga per internetą 2012-09-10: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=14691930&volume=1&issue=3&articleid=883907&show=pdf>>.
46. Greve H., 2003, *Organizational Learning from Performance Feedback: A Behavioural Perspective on Innovation and Change*. Cambridge University Press, Cambridge, p. 156.
47. Göran, R.; Pike, S.; Fernstrom, L. (2005). *Managing Intellectual Capital in Practice*. Amsterdam: Heidelberg, p. 384.
48. Huggins R., Weir M., 2007, *Intellectual assets and public policy*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 8 Nr. 4, p. 708–720. Prieiga per internetą 2012-08-15: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1634483&show=pdf>>.
49. Isaac R. G., Herremans I. M., Theresa J. B. Kline T. B., 2009, *Intellectual capital management: pathways to wealth creation*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 10, Iss: 1, p. 82-84. Prieiga per internetą 2012-11-26: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=14691930&volume=10&issue=1&articleid=1769174&show=pdf>>.
50. Itami H., 1987, *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, p. 23.
51. Jucevičienė P, Viržintaitė R, Jucevičius G, 2002, *Protų nutekėjimo reiškiny ir jo atspindžio Lietuvos intelektiniame kapitale bruožai: žvalgomas tyrimas*. Vilnius: Lietuvos mokslo taryba. Prieiga per Internetą 2013-02-25:<<http://www.lmt./DOKUMENTAI/studijos.php>>.
52. Jurevičienė, D., Komarova, A., 2010, *Darbuotojo konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai*. Business: Theory and Practice, 11(2): p. 124–133.
53. Jucevičius, R., 1998, *Strateginis organizacijų vystymas*. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, p 54.
54. Kagochi, J. M., and Jolly, C. M., 2010, *R&D Investments, Human Capital, and the Competitiveness of Selected U.S. Agricultural Export Commodities*. International Journal of Applied Economics, 7(1), p. 58.
55. Kamaluddin A., Rehman R., A., 2009, *Enhancing Organization Effectiveness through Human, Relational and Structural capital: an Empirical analysis*. Malaysian Accounting Review, 8(1), p. 1-

17. Prieiga per internetą 2012-05-06:
<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?sid=64571264-0b0c-4744-aeec-8e48a5e1c45e%40sessionmgr198&vid=16&hid=127>>.
56. Kardelis, K., 2007, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus, p 98.
57. Katcher, B.L., 2006, *Does Your Organization Live Up To Its Values?* American Management Association. Prieiga per internetą 2013-11-25: <www.amanet.org>
58. Kujansivu P., 2008, *Operationalising intellectual capital management: choosing a suitable approach*. Measuring Business Excellence, Vol. 12, Iss: 2, p. 26 – 28. Prieiga per internetą 2012.11.25:<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=13683047&volume=12&issue=2&articleid=1728263&show=pdf>>.
59. Lakačauskaitė, S., 2012, Organizacijos komunikacija: įvaizdžio formavimas semiotinės komunikacijos būdu. *Filosofija, Komunikacija* t. 20, nr. 2. ISSN 2029-6320, p. 173.
60. Lev, B., 2002a, *The importance of organizational infrastructure (OI)*, Financial Executive Magazine, July/August, p. 45.
61. Luobikienė I., 2002, *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija, p. 154.
62. Maditinos D., 2009, *Intellectual Capital and Business Performance: An Empirical study for the Greek Listed Companies*. International Conference on Accounting and Finance in Transition (ICAFT) 23-25 July 2009 Greenwich, London, p. 1-23. Prieiga per Internetą 2013-04-15:<http://abd.teikav.edu.gr/articles/Maditinos_Sevic_Tsairidis.pdf>.
63. Malik R., K., 2012, *A metaphoric based perspective on intellectual capital and firm performance*. Interdisciplinary journal of contemporary research in business. Vol. 3, No. 10., p. 884. Prieiga per internetą 2012-08-29:
<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?sid=73e642ab-08bf-4f0e-a619-6bd7dba6856a%40sessionmgr111&vid=16&hid=106>>.
64. Malinowska - Olszowy M., 2012, *Managing Intellectual Capital in the Companies- an Analysis Results of the Study for Textiles – Clothing Market*. Technical University of Łódź, p. 255. Prieiga per internetą 2012-10-14:
<http://content.ebscohost.com/pdf27_28/pdf/2012/B1TC/01Jan12/74559577.pdf?T=P&P=AN&K=74559577&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMMTo50SeprI4yNfsOLCmr0ueprRSr6%2B4TK%2BWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGnsEiyqLZQuePfgex4Ivn>.
65. Marcinkevičiūtė L., 2003, *Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis*. Daktaro disertacija. Kaunas: Akademija. Lietuvos žemės ūkio universitetas.
66. Marr B., 2008, *Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital*. Management; Strategy; Measurement, p. 5-9. Prieiga per Internetą 2012-09-28:
<<http://media.journalofaccountancy.com/JOA/Issues/2008/09/MAG%20IntCapital-Eng.pdf>>.
67. Marr B., Moustaghfir K., 2005, *Defining Intellectual Capital: A three-dimensional Approach*. Management Decision. Vol. 43, No. 9, p. 1114-1128. Prieiga per internetą 2012-09-19:

- <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?sid=cc225704-e447-4d59-bc453c059bc2f905%40sessionmgr111&vid=5&hid=110&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=19239771>>.
68. Marr B., Schiuma G., Neely A., 2004, *Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets*. Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield, Bedfordshire, UK, p. 551 -569. Prieipa per internetą 2013-05-25:<<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/cbp/2004,%20IC%20-%20defining%20KPIs%20for%20org%20KA.pdf>>.
69. Marr B., Schiuma G., Neely A., 2004, *The Dynamics of Value Creation: Mapping Your Intellectual Performance Drivers*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 2, p. 312-325. Prieiga per Internetą 2013-02-05: <[http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/cbp/2004,%20Dynamics%20of%20value%20creation%20\(Marr,%20Schiuma,%20Neely\).pdf](http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/cbp/2004,%20Dynamics%20of%20value%20creation%20(Marr,%20Schiuma,%20Neely).pdf)>.
70. Meldiuk, J., Toločka, E., 2012, *Personalo valdymo problemų tyrimas Lietuvos pramonės įmonėse ir jų inovatyvus sprendimas*. Mokslas Lietuvos ateitis. 4(6): p. 533–536.
71. Mention L. A., 2012, *Intellectual Capital, Innovation and Performance: a Systematic Review of the Literature*. Business and Economic Research Vol. 2, No. 1, p. 1-37. Prieiga per internetą 2013-06-24:<<http://www.macrothink.org/journal/index.php/ber/article/download/1937/1601>>.
72. Mertins K., Kohl H., Orth R., 2012, *Intangibles, intellectual capital & extra financial information*. Eiasm 2012 - 8th interdisciplinary workshop, p. 1-23. Prieiga per internetą 2013-06-12:
<http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/EIASM_2012_Integrated%20Reporting.pdf>.
73. Mouritsen, J. Larsen, H.T. and Bukh, P.N.D., 2004, *Intellectual capital and the capable firm: narrating, visualizing and numbering for managing knowledge*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 26 No. 6-7, p. 735-762. Prieiga per internetą 2013-02-02: <http://costingforum.com/site/files/pdf_artikler/Reporting_on_Intellectual_Capital_Mouritsen_Bukh_Marr_.pdf>.
74. Mikulėnienė R., Jucevičius R., 2000, *Organizacijos intelektinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos*. Modernizacijos procesų sąlygojamų problemų tyrimai. Socialiniai mokslai, KTU, Nr. 3(24)., p. 65-76.
75. Mikulėnienė R., 2004, *Intellectual capital management: strategic aspect*. Summary of doctoral dissertatlion. KTU, p. 5. Prieiga per Internetą 2012-05-25: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2004~D_20050727_110206-62566/DS.005.1.01.ETD>.

76. Мухомедзянова, Е. В., 2006, *Контроллинг как функция управления предприятием*. Вестник МГТУ, 9 (4), p. 656.
77. Nazary J., A., Herremens M., Manassien A., Gissac R., 2010, *National Intellectual Capital Stokes and Organizational Culture: A Comparison of Lebanon Andiron*. Strategic Intellectual Management in Multinational Organization, p. 9-10. Prieiga per internetą 2012-08-16: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=13673270&volume=17&issue=1&articleid=17068659&show=pdf>>.
78. Nevado Pena D., Lopez Ruiz V., Badea L., 2010, *Integral Analysis as System of Measurement and Management of Intellectual Capitals in Companies*. Theoretical and Applied Economics Volume XVII, No. 9(550), p. 5-16. Prieiga per Internetą 2013-04-22: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?sid=45e5e7f7-304d-4b74-a29d7a7b79cf9b0b%40sessionmgr115&vid=34&hid=118>>.
79. Oliver R.L., 1999, *Whence Consumer Loyalty?* Journal of Marketing. Vol. 63., p.33-44.
80. Palumickaitė J., Matuzevičiūtė K., 2007, *Intelektinis kapitalas ir vertės kūrimas: teorinis aspektas*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 1(8) p. 206–211.
81. Parivizi B., 2012, *Intellectual Capital Accounting and its Role in Creating Competitive Advantage at the Universities*. Interdisciplinary journal of contemporary research in business. Vol. 4, Nr. 1, P. 894-912. Prieiga per Internetą 2012-11-24: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?sid=64571264-0b0c-4744-aece-8e48a5e1c45e%40sessionmgr198&vid=22&hid=127>>.
82. Pranulis V., 1998, *Marketingo Tyrimai*. Vilnius: Kronta.
83. Pretorius A., Petrie Coetzee P., 2007, *Perceptions on Complexity of Decisions Involved in Choosing Intellectual Capital Assessment Methods*. Tshwane University of Technology, Pretoria, South Africa, p. 211-220. Prieiga per Internetą 2013.05.01: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?sid=211ae22c-250e-4262-8dc1-1eb0bf4d8f18%40sessionmgr114&vid=18&hid=120>>.
84. Reader A., 2006, *Strategic Human Resource Management Theory and Practice*. London: Sage publications. p. 1.
85. Reed, K.K., Lubatkin, M., Srinivasan, N., 2006, *Proposing and Testing an Intellectual Capital-Based View of the Firm*. Journal of Management Studies, 43, p. 867-893.
86. Reich B.H., Kaarst-Brown M.L., 2003, *Creating social and intellectual capital through IT career transitions*. Journal of Strategic Information Systems, Vol. 12, p. 91–109. Prieiga per internetą: <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/09638687/22/1>>.
87. Reinartz, W., Kumar, V., 2002, *The Mismanagement of customer loyalty*. Harvard business review, p. 4-12.

88. Ronkowski, P., 2013, *Labour market policy expenditure and the structure of unemployment*. ISSN:2314-9647. Prieiga per internetą 2013-11-28: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Labour_market_policy_expenditure>.
89. Roos, J., G. Roos, N.C. Dragonetti and L. Edvinsson, 1997, *Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape*. Macmillan, London. p. 36.
90. Stankūnienė, V., 1996, *Mobility of Scientists in Lithuania: Internal and External Brain Drain*. Lithuanian Institute of Philosophy and Sociology, p.151, Vilnius.
91. Saudah S., 2011, *The Influence of Intellectual Capital an Internal Auditing on Corporate Performance*. Interdisciplinary journal of contemporary research in business. Vol. 3, Nr. 4, p. 379-380. Prieiga per internetą 2012-08-05: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=21&hid=106&sid=73e642ab-08bf-4f0e-a619-6bd7dba6856a%40sessionmgr111>>.
92. Seilius, A., Šimanskienė, L. (2005). *Vadybos (pagrindų) kursinio darbo (projekto) rašymo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 13.
93. Seleim Ahmed, Ashour Ahmed, Bontis Nick, 2007, *Human Capital and Organization Performance: A Study of Egyptian Software Companies*. Journal of Management Decision. Vol. 45, No 4, p. 789-801. Prieiga per internetą 2013-01-02: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=00251747&volume=45&issue=4&articleid=1602968&show=pdf>>.
94. Shakina E., Barajas A., 2012, *The relationship between intellectual capital quality and corporate performance: an empirical study of Russian and European companies*. Economic annals, Vol. LVII, No. 192. p. 82.
95. Sofian S., 2011, *The influence of intellectual capital and internal auditing on corporate performance*. Interdisciplinary journal of contemporary research in business. Vol. 3, No 4, p. 389. Prieiga per internetą 2012-06-12: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=21&hid=106&sid=73e642ab-08bf-4f0e-a619-6bd7dba6856a%40sessionmgr111>>.
96. Sole F., Carlucci D., Schiuma G., 2009, *Mapping Intellectual Capital Dynamics to Identify Company's Value Drivers*. Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital. p. 423-434. Prieiga per internetą 2013-03-15: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?sid=cbb524de-d8af-470d-b2fa-b001e69529da%40sessionmgr104&vid=4&hid=121>>.

97. Stewart, T. A., 1994, *Your company's most valuable asset: intellectual capital*. P. 28-33. Prieiga per internetą 2013-01-23: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1994/10/03/79803/>.
98. Subramaniam, M. and Youndt, M.A, 2005, *The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities*. *Academy of Management Journal*, 48, p. 450-463.
99. Sullivan, Patrick.H., 1998, *Profiting from Intellectual Capital, Extracting Value from Innovation*. John Wiley, New York, NY. P. 53.
100. Sullivan, Patrick H., 2000, *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, Wiley, New York, NY. P. 60.
101. Suraj O.A., Bontis N., 2012, *Managing intellectual capital in Nigerian telecommunications companies*. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 13 Iss: 2, p .262 – 282. Prieiga per Internetą 2013-05-15: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1469-1930&volume=13&issue=2&articleid=17027055&show=pdf>>.
102. Sveiby K.E., 2001–2010, *Methods for Measuring Intangible assets*. Prieiga per internetą 2013-01-09: <<http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>>.
103. Sveiby K., E., 2001, *Intellectual capital and knowledge management*. Prieiga per internetą 2012-07-25: <<http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>>.
104. Szymura-Tyc M., 2009, *The role of marketing intellectual capital in competitive advantage in the international market - theoretical assumptions and empirical evidence of polish firms competing in the european markets*. *Journal of economics and management*, vol. 6, p. 169.
105. Taljūnaitė M, 2010, *Intelektinio kapitalo kaita: sąvoka, tyrimai ir politikos modelių kūrimas*. *Filosofija. Sociologija.*, p. 162-164. Prieiga per internetą 2012-09-16: <<http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2010/2/160-168.pdf>>.
106. Tidikis, R., 2003, *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: LTU Leidybos centras, p. 475, 646.
107. Tovstiga, G., Tulugurova, E., 2009, *Intellectual capital practices: a four-region comparative study*. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), p 70-80.
108. Užienė L., Staliūnienė D. J., 2009, *Ekonomika ir vadyba; Intelektinio kapitalo auditas: samprata, uždaviniai ir realios galimybės*. KTU, p. 123-126. Prieiga per Internetą 2012-06-01: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-123.pdf>>.
109. Užienė L., Urbonė R., 2008, *Intelektinio kapitalo valdymo studijų vadovas*. 162 p.
110. Vaitkutė-Baltušienė R., 2005, *Įmonės įvaizdžio svarba ir jį lemiantys veiksniai*. Lietuvos žemės ūkio universitetas, p. 2.
111. Valackienė A., 2004, *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.

112. Valentinavičius A., 2009, *Verslo strategijos formavimo įmonėje strateginiai aspektai*. Verslas: Teorija ir praktika 10(2), p. 130–141.
113. Vasiliauskas A., 2005, *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, p. 152-244.
114. Vasiliauskas A., 2006, *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, p. 29.
115. Vaškeliienė L., Šelepen J., 2008, *Informacijos apie intelektinį kapitalą atskleidimas lietuvis akcinėse bendrovėse*. Ekonomikos vadyba, Kauno universitetas, p. 93. Prieiga per internetą 2013-05-26: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB0001:J.04~2008~1367161491839/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.
116. Volberda W., H., Morgan E., R., Reinmoeller P., Hitt A., M., Ireland D., R., Hoskisson E., R., 2010, *Strategic management. Concepts and mases. Competitiveness and globalization*. South-Western cengage Learning, p. 9.
117. Wiig, K., 1997, *Integrating intellectual capital and knowledge management*. Long Range Planning, Vol. 30 No. 3, p. 399-405. Prieiga per internetą 2012-10-14: <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=5&hid=105&sid=7df85530-cf05-4782-b267912ccd5be756%40sessionmgr110&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=12353063>>.
118. Wu, W., Chang, M., Chen, C., 2008, *Promoting Innovation through the Accumulation of Intellectual Capital, Social Capital, and Entrepreneurial Orientation*. R&D Management, 38, p. 265-277.
119. Zárraga, C., Bonache, J., 2005, *The Impact of Team Atmosphere on Knowledge Outcomes in Self-Managed Teams*. Organization Studies, 26, p. 661-681.
120. Znakovaitė A., Pabedinskaitė A., 2010, *Intelektinio kapitalo valdymas transporto sektoriuje*. Mokslas–Lietuvos ateitis 2 tomas, Nr. 2, p. 127-129. Prieiga per Internetą 2012-07-08: <<http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/download/mla.2010.045/98>>.
121. Zhou A., Fink D., 2003, *The intellectual capital web: a systematic linking of intellectual capital and knowledge management*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 4 No. 1, p. 37. Prieiga per internetą 2012-11-11: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1469-1930&volume=4&issue=1&articleid=883974&show=pdf>>.
122. Žvinklys J., 2012, Pamąstymai apie darbo našumą ir darbo užmokestį. Prieiga per internetą 2013-11-28: <<http://www.lprofsajungos.lt/?lang=lt&mID=3&id=103>>.
123. Intellectual Capital Concept (1999). ICMG, interneto dokumentas. Prieiga per internetą 2012-08-09: <http://www2.skandia.com/skandia/idx_sitemap.htm>.
124. Eurostat, 2009, *Small and medium-sized enterprises*. Prieiga per internetą 2013-10-02: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/special_sbs_topics/small_medium_sized_enterprises_SMEs>.

134. Lisabonos sutartis, 2007, *Iš dalies keičianti Europos Sąjungos ir Europos Bendrijos steigimo sutartį*, p. 156. Prieiga per internetą 2011-12-08: <<http://www.euro.lt/documents/lisabonos%20sutartis.pdf>>.
135. Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra, 2013, *Novatorišką veiklą vykdančių įmonių skaičius*. Prieiga per internetą 2013-11-25:<http://www.mita.lt/lt/naujienos/inovacijos/lietuvoje_novatoriska_veikla_vykdo_345_imonių>.
136. Spinter tyrimai, 2011, *Dirbančių šalies gyventojų tyrimas*. Prieiga per internetą 2013-11-30: <<http://www.spinter.lt/site/lt/vidinis/menu/top/9/home/publish/MzIyOzk7OzA=>>>.
137. TEO LT, 2013, *Etikos kodeksas*. Prieiga per internetą 2013-11-12:<<http://www.teo.lt/node/1110>>.
138. TNS LT, 2012, *Lietuvos darbuotojų motyvacija*. Prieiga per internetą 2013-11-29: <<http://www.tns.lt/lt/news/tns-lt-lietuvoje-kas-penktas-darbuotojas-jauciasi-patenkintas/>>.
139. TNS LT, 2013, 2013, *Klientų lojalumo tyrimas*. Prieiga per internetą 2013-11-26: <<http://www.tns.lt/lt/top/musu-kompetencija/lojalumo-didinimas-ir-pirkimo-skatinimas-1/>>.
140. AB „Telecentras“, 2013, *Apie mus*. Prieiga per internetą 2013-11-24: <http://www.telecentras.lt/apie_mus/>.
141. UAB „Šiaulių vandenys“, 2013, *Veikla*. Prieiga per internetą 2013-11-24:<<http://www.siauliuvandenys.lt/Veikla>>.
142. VĮ „Šiaulių regiono keliai“, 2013, *Apie mus*. Prieiga per internetą 2013-11-24: <<http://www.srk.lt/index.php?id=178>>.

PRIEDAI

„OENB“ INVESTICIJOS Į ŽINIOMIS GRĮSTĄ TURŲĄ

| Indicator | Unit | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|--------|---------|---------|---------|
| Staff structure | | | | |
| Full-time equivalent staff (year-end) | number | 984.1 | 986.2 | 985.7 |
| Fluctuation rate | % | 0.9 | 1.8 | 1.0 |
| University graduates | % | 44.5 | 47.2 | 48.6 |
| Gender management | | | | |
| Ratio of women to men in staff | % | 39 : 61 | 40 : 60 | 39 : 61 |
| Ratio of women to men in the specialist career track | % | 33 : 67 | 33 : 67 | 40 : 60 |
| Ratio of women to men in management positions | % | 18 : 82 | 20 : 80 | 19 : 81 |
| Flexible working arrangements | | | | |
| Part-time employees | % | 8.6 | 9.4 | 9.8 |
| Staff in teleworking scheme | % | 5.0 | 5.7 | 6.3 |
| Staff on sabbatical | number | 5 | 6 | 5 |
| Knowledge acquisition | | | | |
| CE and CPD days per employee (annual average) | days | 3.2 | 3.1 | 4.5 |
| CE and CPD participation rate | % | 55.1 | 57.3 | 54.1 |
| Cost of CE and CPD per employee | EUR | 1,940 | 1,906 | 1,952 |
| Participants in development center training courses | number | 24 | 12 | 12 |
| In-house job rotations | number | 19 | 33 | 56 |
| Working visits to national and international organizations (external job rotations) | number | 32 | 37 | 47 |
| Interns | number | 31 | 41 | 55 |

„OENB“ ŽINIOMIS PAGRĮSTI PROCESAI

| Indicator | Unit | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|------------------|--------|--------|--------|
| Management structure and processes | | | | |
| Staff-to-manager ratio | number | 7.0 | 7.3 | 6.6 |
| Product managers | number | 70 | 72 | 78 |
| Process managers | number | 35 | 33 | 37 |
| Technical infrastructure | | | | |
| IT services for the ESCB/Eurosystem | number | 3 | 4 | 4 |
| IT applications | number | 210 | 214 | 220 |
| OeNB IT help desk queries | number | 23,795 | 21,252 | 24,276 |
| Internal service level agreements | number | 57 | 59 | 54 |
| Average Intranet visits per day | number | 3,760 | 3,812 | 2,758 |
| Efficient processes | | | | |
| Quality auditors | number | 13 | 13 | 14 |
| Certified areas | number | 10 | 10 | 10 |
| Entries in the OeNB's terminology database | number | 20,370 | 20,630 | 20,760 |
| Degree of automation in the procurement process | % | 43.0 | 46.0 | 48.0 |
| Processed supervisory and monetary statistics data | number (million) | 26.5 | 28.3 | 33.2 |
| Timely publication of supervisory and monetary statistics | % | 92.0 | 97.0 | 98.0 |
| Error-free payment transactions | % | 99.8 | 99.8 | 99.9 |
| Innovations | | | | |
| Staff resources utilized for innovative projects | % | 4.4 | 5.5 | 4.4 |
| Staff suggestions for improvements | number | 57 | 60 | 67 |
| Decentralized structure | | | | |
| OeNB representative and branch offices | number | 6 | 6 | 5 |
| OeNB subsidiaries offering payment services and products | number | 5 | 5 | 4 |

(CE) Continuing Education and Continuing
(CPD) Professional Development

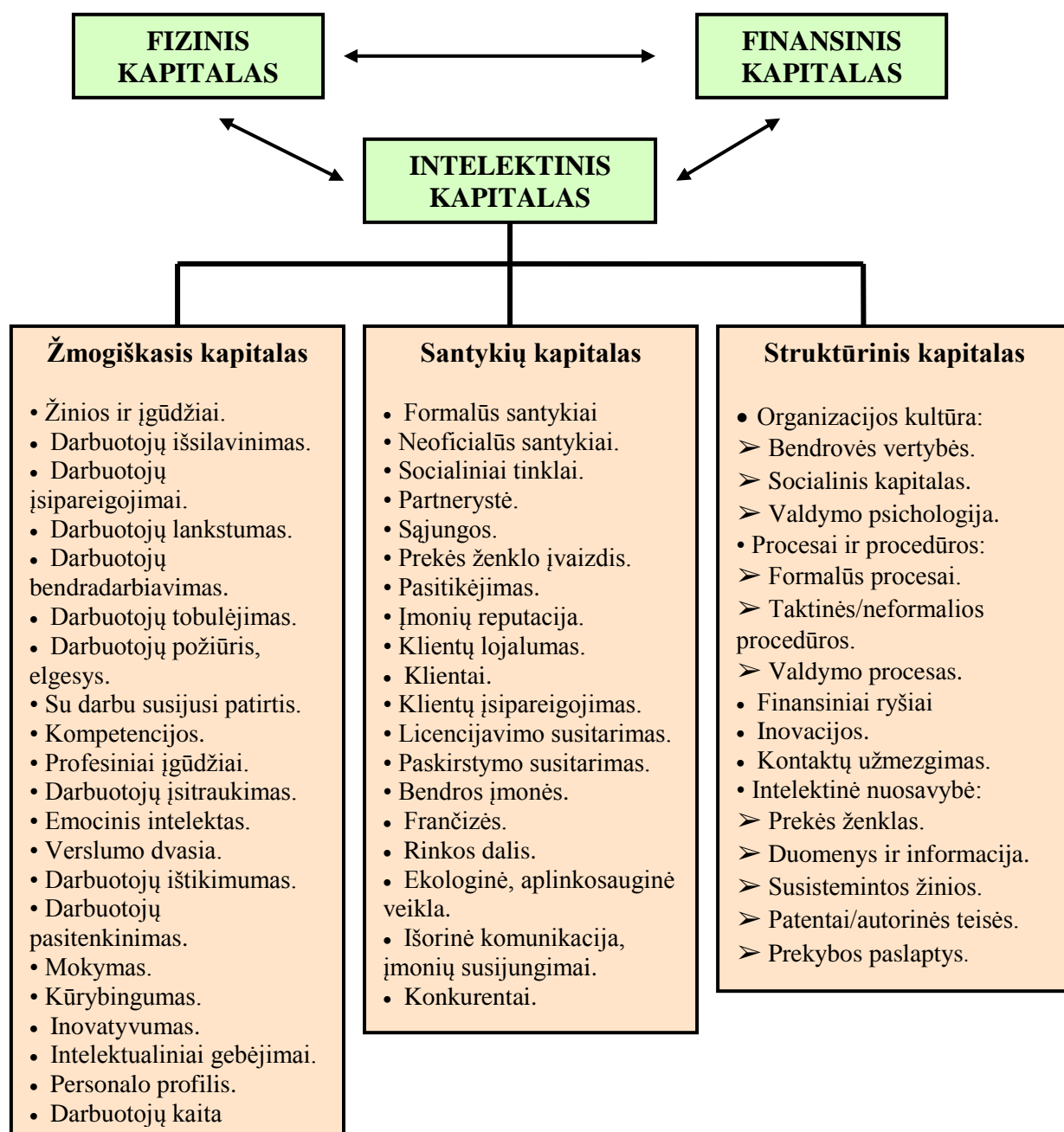
ANNUAL REPORT 2011 including the Intellectual Capital Report and the Environmental Statement SUSTAINABILITY REPORT 2011, p. 54. Prieiga per internetą 2013-07-01: <http://www.oenb.at/en/img/ar_2011_screen_tcm16-247638.pdf>.

„DANSKE BANK“ GRUPĒS BALANSAS

| Note | (DKK millions) | 2010 | 2009 |
|------|--|------------------|------------------|
| | ASSETS | | |
| 14 | Cash in hand and demand deposits with central banks | 35,403 | 33,714 |
| 15 | Due from credit institutions and central banks | 228,100 | 202,356 |
| 16 | Trading portfolio assets | 641,993 | 620,052 |
| 17 | Investment securities | 118,556 | 118,979 |
| 18 | Loans and advances at amortised cost | 1,146,731 | 1,127,142 |
| 19 | Loans at fair value | 701,715 | 688,473 |
| 20 | Assets under pooled schemes and unit-linked investment contracts | 59,698 | 45,909 |
| 21 | Assets under insurance contracts | 217,515 | 196,944 |
| 22 | Holdings in associated undertakings | 1,040 | 1,086 |
| 23 | Intangible assets | 22,936 | 23,037 |
| 24 | Investment property | 4,799 | 4,948 |
| 25 | Tangible assets | 7,861 | 8,800 |
| | Current tax assets | 1,404 | 2,274 |
| 29 | Deferred tax assets | 1,693 | 2,120 |
| 26 | Other assets | 24,442 | 22,643 |
| | Total assets | 3,213,886 | 3,098,477 |

Annual Danske Bank report 2010, p. 56. Prieiga per internetā 2013-07-01:
 <<http://www.danskebank.com/en-uk/ir/Documents/2010/Q4/Annualreport-2010.pdf>>.

INTELEKTINIO KAPITALO SANDARA



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis: Marr, Schiuma, Neely (2004); Booker, Bontis, Serenko (2008); Vaškeliene, Šelepen (2008); Choong (2008); Maditinos (2009); Olunifesi Adekunle Suraj, Nick Bontis, (2012);; Berry (2005); Seleim, Ashour, Bontis (2007); Mertins, Kohl, Orth (2012); Mention (2012).

„DANISH GUIDELINES“ INTELEKTINIO KAPITALO ATASKAITOS PAVYZDYS

Figure 4: Maxon Telecom's intellectual capital statement 2001

| Knowledge narrative | Management challenges | Initiatives | Indicators |
|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Product or service: Maxon Telecom develops and designs mobile phones based on cutting edge technology. Use value: Competent sparring to provide 'communication, any-time, anywhere'. Knowledge resources: Employees' specialist knowledge and competencies, insight in users' and customers' needs, insight in existing and future technologies and the capacity to run projects. | <ul style="list-style-type: none"> Product development | <ul style="list-style-type: none"> Check users' expectations and satisfaction | <ul style="list-style-type: none"> Number of satisfaction studies (and market surveys) conducted Customer satisfaction with quality Number of projects ordered in the year |
| | <ul style="list-style-type: none"> Improvement of personal skills | <ul style="list-style-type: none"> Conduct employee performance reviews Establish and implement competency development plans Implement tutor schemes Implement management training Implement CASE training Implement leadership coaching | <ul style="list-style-type: none"> Absence Rate of completion of training needs outlined in the MUS conclusions Employee satisfaction with course or training initiatives Number of performance reviews held on schedule Employee satisfaction Employees' assessment of their colleagues' interpersonal skills and competencies Staff turnover Number of employees with competency development plans Number of employees on job rotation, being promoted or posted abroad Number of employees who believe they can develop in Maxon, both professionally and personally Number of employees who see their immediate superiors' as being capable of motivating them satisfactorily Number of new employees in proportion to number of tutor schemes |
| | <ul style="list-style-type: none"> Ensuring products are on-time | <ul style="list-style-type: none"> Launch Microsoft Projects training Implement project organisation Implement teambuilding process | <ul style="list-style-type: none"> Number of projects implemented on time Number of projects kept within the agreed budget Number of junior project managers recruited in-house Number of employees approved to work as project managers Satisfaction with distribution of responsibilities between and within departments Employees' satisfaction with the ability to act with speed Number of project groups with under 16 members Number of project groups without own project room |
| | <ul style="list-style-type: none"> Creating knowledge of and competencies within current and future technologies | <ul style="list-style-type: none"> Train people in new technologies Introduce roadmap Participate in conferences Being a part of operators' and development houses' networks | <ul style="list-style-type: none"> Participation in CEBIT and Cannes Number of co-ordinating meetings a year Number of departmental managers/technology scouts in operators' networks Number of developers in external networks |

Šaltinis: Intellectual Capital Statements – The New Guideline 2003, p., 17. Prieiga per Internetą 2013-08-01: <http://pure.au.dk/portal/files/32340329/guideline_uk.pdf>

TYRIMO ANKETOS PAVYZDYS

Gerbiamas Respondente,

Atliekamas tyrimas, kurio tikslas yra surinkti duomenis apie intelektualinio kapitalo valdymą, verslo įmonėse. Surinkta ir apibendrinta informacija bus naudojama magistro baigiamajame darbe. Konfidencialumas garantuojamas. Atsakydami į klausimus, pasirinkite Jums tinkamą variantą, jį pažymėdami x arba įrašykite savo nuomonę į tuščią eilutę „kita“.

Apklausą atlieka Šiaulių universiteto Vadybos magistrantūros III kurso studentas Mindaugas Bilvartas.

| Lytis: | Jūsų amžius: | Darbo patirtis organizacijoje | Išsilavinimas: |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • vyras; • moteris; | <ul style="list-style-type: none"> • 18-29m. • 30-43m. • 44-57m. • >57m. | <ul style="list-style-type: none"> • <1; • 1-2; • 3-5; • >5. | <ul style="list-style-type: none"> • vidurinis • profesinė mokykla • aukštesnysis • aukštasis • kita..... |

Žmogiškasis kapitalas

Žmogiškasis kapitalas – apima kolektyvines žinias, įgūdžius bei individų gebėjimą dirbti organizacijose, darbuotojų tobulėjimą, kvalifikacijos kėlimą ir t. t.

1. Pareiškite savo nuomonę, sutikdami / nesutikdami su šiais teiginiais. 1 – Visiškai nesutinku; 2 – Nesutinku; 3 – Sutinku iš dalies; 4 – Sutinku; 5 – Visiškai sutinku.

| Teiginiai | 1 (visiškai nesutinku) | 2 | 3 | 4 | 5 (visiškai sutinku) |
|--|-------------------------------|----------|----------|----------|-----------------------------|
| Jūsų atliekamas darbas reikalauja daug pastangų bei aukšto profesionalumo. | | | | | |
| Jūsų darbas reikalauja nuolatinio tobulėjimo. | | | | | |
| Jūsų darbas susijęs su nuolatiniais iššūkiais. | | | | | |
| Jums darbe tenka priimti atsakingus sprendimus. | | | | | |
| Jums trūksta žinių bei įgūdžių, kurie leistų Jums lengviau tvarkytis su iškilusiomis darbinėmis problemomis. | | | | | |
| Jūs tobulinatės, mokotės laisvu nuo darbo metu. | | | | | |
| Jūs dirbate komandinį darbą. | | | | | |
| Savo patirtimi bei žiniomis esate skatinami dalintis su kolegomis. | | | | | |
| Darbe Jūs esate skatinami už kūrybingumą. | | | | | |
| Dirbdami šioje organizacijoje Jūs išnaudojate visą savo potencialą. | | | | | |
| Darbe esate skatinamas už gerus darbo rezultatus. | | | | | |
| Darbe Jūs turite visas galimybes išsakyti savo nuomonę. | | | | | |
| Jūs esate lojalus darbuotojas. | | | | | |
| Įmonė organizuoja kasmetinius darbuotojų žinių patikrinimus. | | | | | |
| Jūs esate patenkintas bendrovėje vykdomais mokymais. | | | | | |
| Įmonė sudaro galimybes mokytis bei tobulinti žinias. | | | | | |
| Įmonės iniciatyva dalyvavote kvalifikacijos kėlimo kursuose. | | | | | |
| Įmonė Jus vertina kaip gerą darbuotoją. | | | | | |
| Įmonė sudaro sąlygas planuoti savo darbo laiką. | | | | | |
| Įmonės pagalba Jūs patobulėjote kaip darbuotojas. | | | | | |
| Įmonėje skatinama vidinė darbuotojų konkurencija. | | | | | |

5 Priedas

2. Ar esate kada pasiūlęs įmonei naujų idėjų?

- Taip;
- Ne.

Jei taip, ar buvote išklaustyti?

3. Kiek kartų per paskutinius metus buvote paskatintas darbe?

4. Kokiais būdais buvote paskatintas?

- Atlyginimo padidinimu;
- Savarankiškumo suteikimu;
- Premijos paskyrimu;
- Padėka/pagyrimu;
- Paaugštinimu pareigose;

- Kita: _____

5. Kas Jums padėtų visiškai atskleisti savo sugebėjimus (galimi keli atsakymų variantai)?

- Papildomos studijos (aukštasis, aukštesnysis);
- Nuolatinis profesinės kvalifikacijos tobulinimas;
- Darbo sąlygų gerinimas;
- Dažnesnis bendravimas su darbuotojais/kolegomis;
- Kūrybiškumo skatinimas;
- Lanksčios darbo organizavimo formos;
- Svarbesnių užduočių skyrimas;
- Finansinis motyvavimas;
- Kita (įrašykite) _____.

Struktūrinis kapitalas

Struktūrinis kapitalas tai rinkinys elementų, tokių kaip: organizacijos esminiai veiklos procesai, struktūra, politika, informacijos srautai, duomenų bazės, vadovavimo ir valdymo stiliai, kultūra, skatinimo schemas; teisiškai saugotini nematerialieji išteklių.

6. Pareiškite savo nuomonę, sutikdami / nesutikdami su šiais teiginiais.

| Teiginiai | 1 (visiškai nesutinku) | 2 | 3 | 4 | 5 (visiškai sutinku) |
|--|------------------------|---|---|---|----------------------|
| Jūs buvote priimtas į darbą tik po daugiapakopės atrankos. | | | | | |
| Įsidarbinant Jums teko pasirašyti konfidencialumo sutartį. | | | | | |
| Įmonė yra Jums parengusi asmeninio tobulėjimo planą. | | | | | |
| Jūsų darbo užmokesčiui įtakos turi Jūsų darbo rezultatai. | | | | | |
| Jūsų darbas Jums atrodo reikšmingas bei turintis įtakos organizacijos teigiamiems rezultatams. | | | | | |
| Įmonės valdymo sistema aiški bei gerai suprantama. | | | | | |
| Įmonėje vyrauja gera darbo atmosfera. | | | | | |
| Tarp personalo ir vadovų palaikomi geri santykiai. | | | | | |
| Jūs puikiai žinote savo įmonės vertybes bei tradicijas. | | | | | |
| Vadovai skatina Jūsų įsitraukimą į sprendimų priėmimo procesus. | | | | | |
| Įmonės vadovai remia ir skatina naujovių diegimą. | | | | | |
| Įmonė tikrina savo programinę bei techninę įrangą bent kartą per metus. | | | | | |
| Įmonė bent kartą per pusę metų atnaujina savo paslaugų paketą. | | | | | |
| Įmonė atvira naujovėms. | | | | | |
| Įmonėje stengiamasi kuo greičiau išspręsti problemas, nesusipratimus, kilusius gaudus. | | | | | |
| Įmonės vadovai prieš priimdami svarbius sprendimus apie juos informuoja darbuotojus. | | | | | |
| Informacijos perdavimui įmonės viduje naudojamos novatoriškos technologijos. | | | | | |
| Įmonė per pastaruosius 12 mėn. ėmėsi naujų strategijų vystymo. | | | | | |

Santykių kapitalas

Santykių kapitalas tai – išorės kapitalas, kuris apima: klientus bei jų lojalumą, prekiinius ženklus; tiekėjus; paskirstymo kanalus, įmonės įvaizdį ir t. t.

7. Pareiškite savo nuomonę, sutikdami / nesutikdami su šiais teiginiais.

| Teiginiai | 1 (visiškai nesutinku) | 2 | 3 | 4 | 5 (visiškai sutinku) |
|--|------------------------|---|---|---|----------------------|
| Tiek esamiems tiek naujiems klientams sudaromos vienodos sąlygos gauti tokią pat paslaugą. | | | | | |
| Palaikomas ryšys su klientais, sveikinant juos gimtadienio proga, informuojant apie naujas akcijas. | | | | | |
| Įmonėje didžiąją dalį klientų sudaro lojalūs klientai. | | | | | |
| Lojaliems klientams įmonė turi parengusi specialius pasiūlymus. | | | | | |
| Jūs greitai reaguojate į klientui/ams iškilusias bėdas. | | | | | |
| Įmonė linkusi sudaryti ilgalaikes sutartis su tiekėjais. | | | | | |
| Esate atsakingas už naujų klientų paiešką. | | | | | |
| Jūsų manymu, darbuotojai turi įtakos įmonės įvaizdžio kūrimui. | | | | | |
| Jūs esate įtraukiami į įmonės įvaizdžio gerinimo programas. | | | | | |
| Įmonė turi vieną žinomiausių prekiinių ženklų. | | | | | |
| Įmonė elgiasi socialiai atsakingai (rūpinasi savo darbuotojais; domisi; aplinkosauginiais klausimais; remia ne pelno organizacijas). | | | | | |
| Įmonė vykdo ekologinius, aplinkosauginius projektus. | | | | | |
| Įmonė kuria bendras paslaugas su kitomis kompanijomis. | | | | | |
| Įmonė bendradarbiauja su mokymo įstaigomis. | | | | | |
| Įmonė bendradarbiauja su vietinėmis bendruomenėmis. | | | | | |

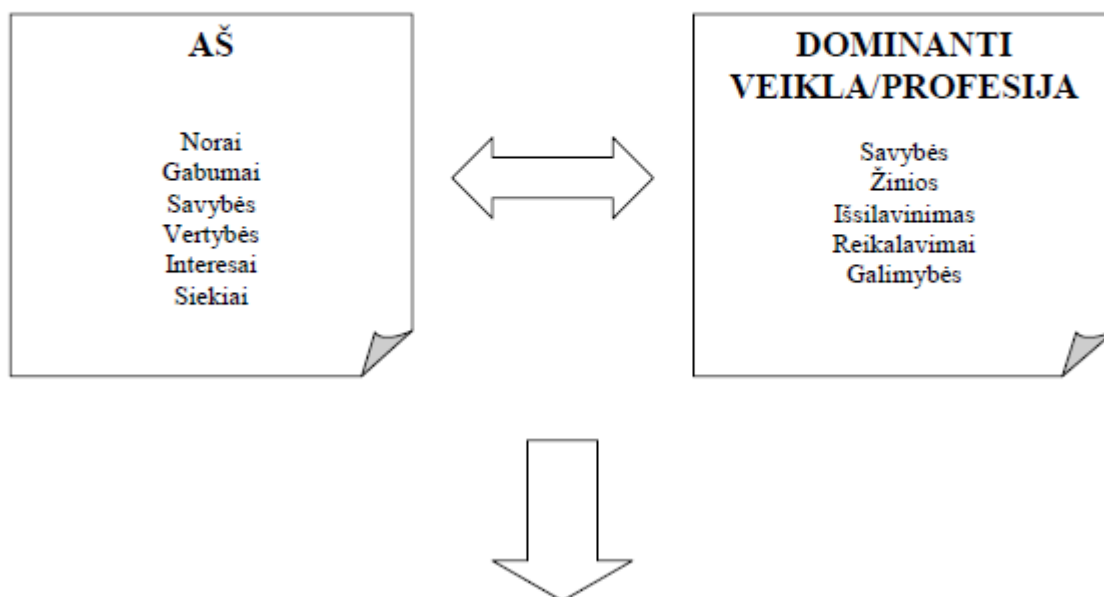
8. Kokių įvaizdžio formavimo priemonių reikia laikytis (galimi keli atsakymų variantai)?

- Darbinės uniformos;
- Malonaus bendravimo;
- Paslaugumo;
- Pakantumo;
- Greito klientų aptarnavimo;
- Kita _____

Dėkoju už Jūsų kantrybę dalyvaujant apklausoje ir atsakant į klausimus

KARJEROS PLANO PAVYZDYS

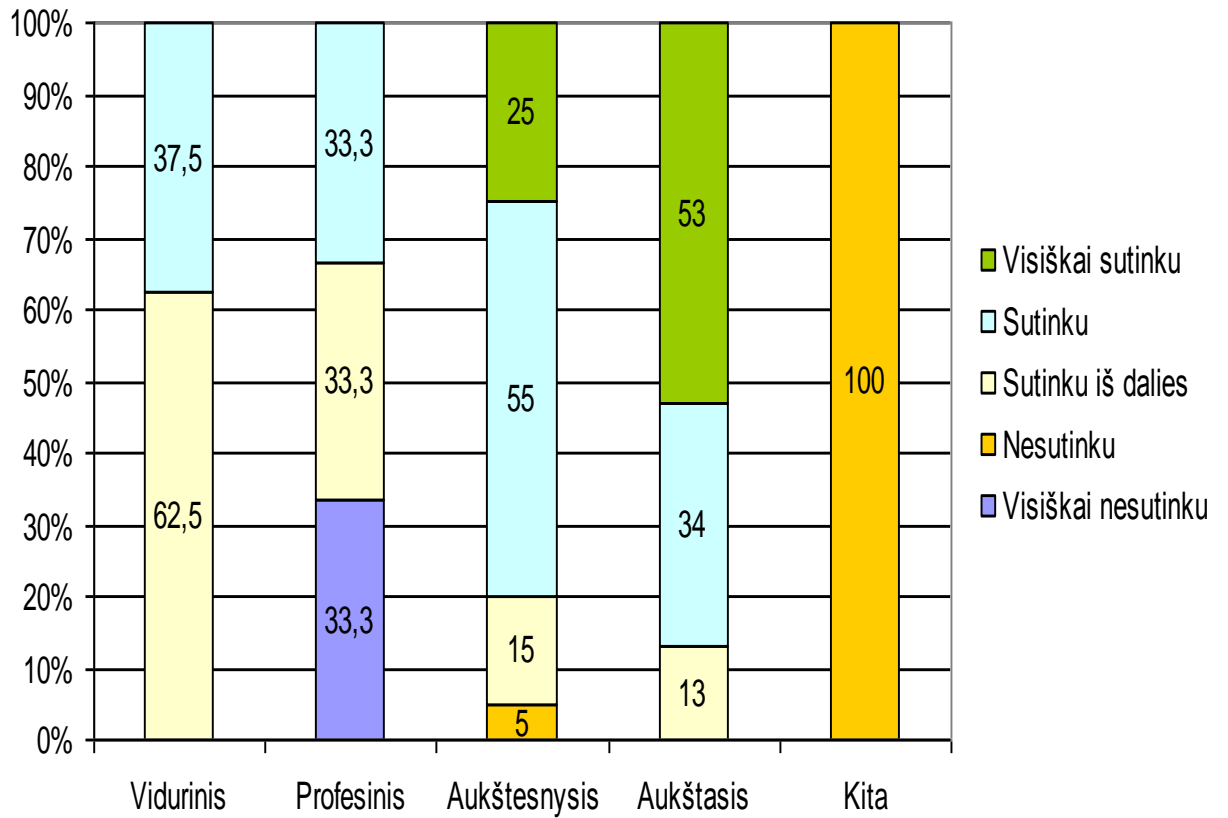
MANO KARJEROS PLANAS



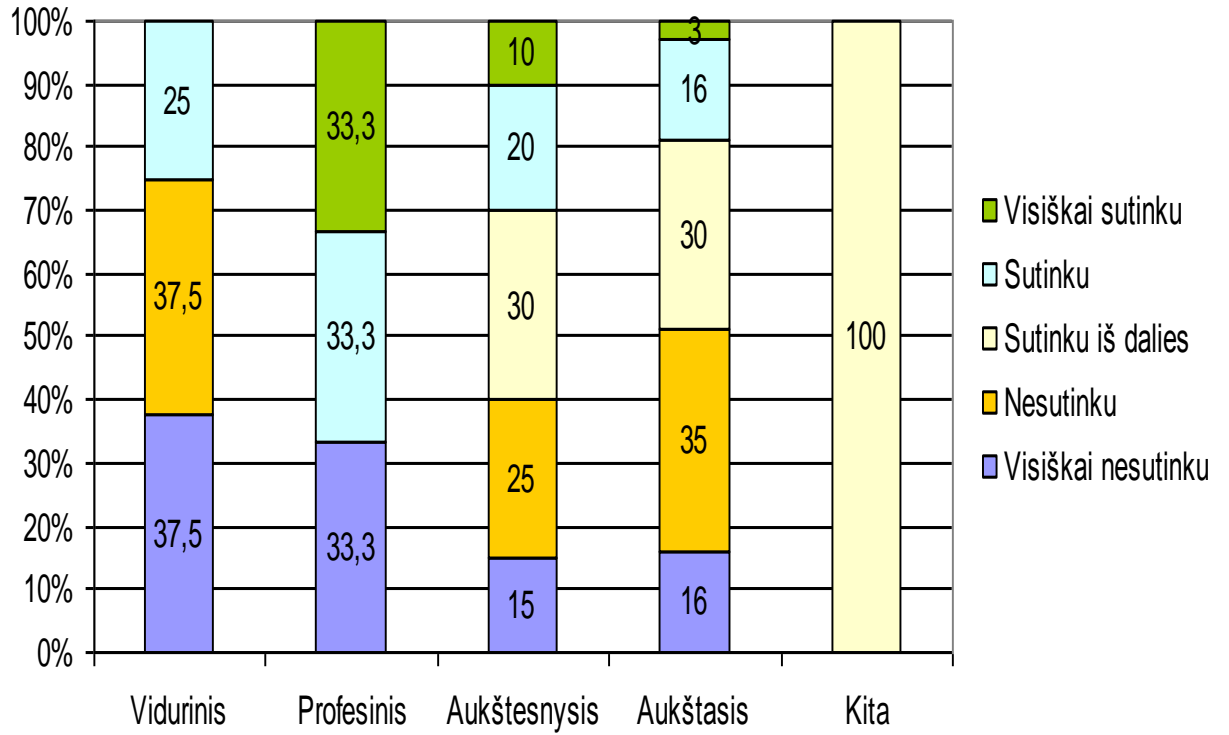
| Ilgalaikiai | Trumpalaikiai | Žingsniai | Iki kada atliksiu? | Rezultatai |
|-------------|---------------|-------------------------------|--------------------|---|
| 1. | 1. | 1. 2. 3. | | <i>Pavyko/nepavyko Kaip pavyko?</i> |
| | 2. | | | |
| | 3. | | | |
| 2. | 1. | | | |
| | 2. | | | |
| | 3. | | | |

Šaltinis: Seminaras, 2012, „Kaip planuoti karjerą?“

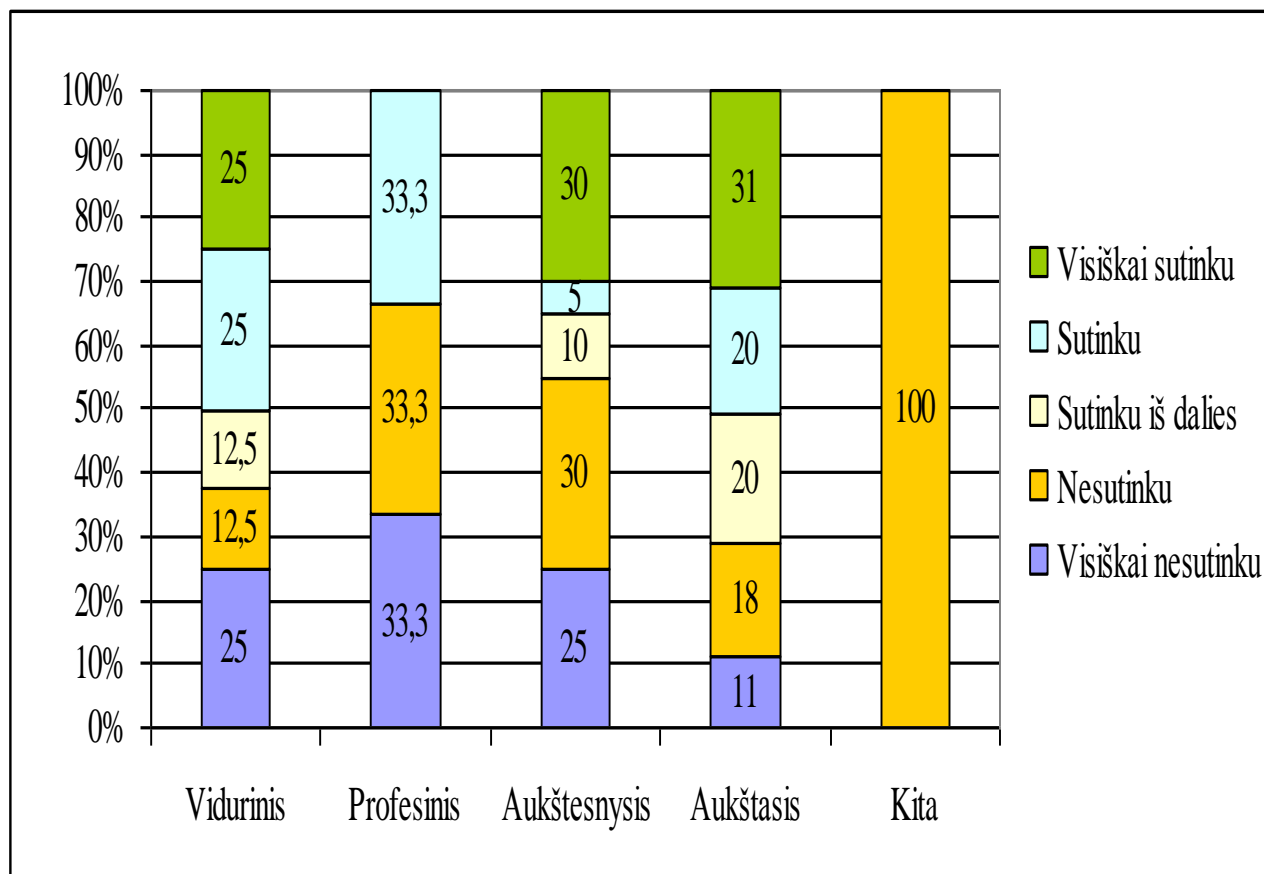
DARBUOTOJŲ NUOMONĖS PASISKIRSTYMAS DĖL JŲ DARBO PROFESIONALUMO



RESPONDENTŲ MUOMONĖS PASISKIRSTYMAS DĖL TRŪKSTAMŲ DARBINIŲ ŽINIŲ



**DARBUOTOJŲ NUOMONĖS PASISKIRSTYMAS DĖL ORGANIZACIJŲ
KVALIFIKACIJOS KĖLIMO KURSŲ POLITIKOS**



Respondentų nuomonės dėl siūlomų naujų idėjų pasiskirstymas

| Resp. atsakymai proc. | | Taip | Ne |
|-----------------------|---------|------|------|
| <i>Lytis</i> | Vyrai | 71,4 | 28,6 |
| | Moterys | 36,7 | 63,3 |
| <i>Amžius</i> | 18-29 | 16,7 | 83,3 |
| | 30-43 | 22,2 | 77,8 |
| | 44-57 | 56,5 | 43,5 |
| | >57 | 50 | 50 |

**RESPONDENTŲ BESIDALINNAČIŲ SAVO PATIRTIMI SU KOLEGOMIS
PASISIKIRTYMAS**

| Resp. Nuomonė proc. | | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Sutinku iš dalies | Sutinku | Visiškai sutinku |
|----------------------|--------------|--------------------|-----------|-------------------|---------|------------------|
| Demog. rodikliai | | | | | | |
| <i>Lytis</i> | Vyrai | 2,4 | 23,8 | 28,6 | 28,6 | 16,7 |
| | Moterys | 4,4 | 15,6 | 26,7 | 33 | 20 |
| <i>Išsilavinimas</i> | Vidurinis | – | 37,5 | 25 | 12,5 | 25 |
| | Profesinis | – | 33,3 | 33,3 | – | 33,3 |
| | Aukštesnysis | 10 | 20 | 35 | 25 | 10 |
| | Aukštasis | 3 | 15 | 26 | 36 | 20 |
| | Kita | – | 100 | – | – | – |

RESPONDENŲ NUOMONĖS DĖL AIŠKIOS VALDYMO SISTEMOS PASISKIRSTYMAS

| Resp. Nuomonė proc. | | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Sutinku iš dalies | Sutinku | Visiškai sutinku |
|----------------------|--------------|--------------------|-----------|-------------------|---------|------------------|
| Demog. rodikliai | | | | | | |
| <i>Lytis</i> | Vyrai | 2,4 | 4,8 | 14,3 | 40,5 | 38,1 |
| | Moterys | 2,2 | 8,9 | 20 | 33,3 | 35,6 |
| <i>Išsilavinimas</i> | Vidurinis | – | 12,5 | 37,5 | 50 | – |
| | Profesinis | – | – | 66,7 | – | 33,3 |
| | Aukštesnysis | 5,0 | 5,0 | 15 | 45 | 30 |
| | Aukštasis | 2 | 7 | 16 | 34 | 41 |
| | Kita | – | 100 | – | – | – |
| <i>Patirtis</i> | <1 | – | – | 50 | 33,3 | 16,7 |
| | 1-2 | 22,2 | – | 11,1 | 22,2 | 44,4 |
| | 3-5 | – | 8,7 | 4,3 | 52,2 | 34,8 |
| | >5 | 1,1 | 8,5 | 20,2 | 33 | 37,2 |

**RESPONDENTŲ NUOMONĖ DĖL PALAIKOMŲ GERŲ SANTYKIŲ SU VADOVYBE
PASISKIRSTYMAS**

| Resp. Nuomonė proc. | | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Sutinku iš dalies | Sutinku | Visiškai sutinku |
|----------------------|--------------|--------------------|-----------|-------------------|---------|------------------|
| Demog. Rodikliai | | | | | | |
| <i>Lytis</i> | Vyrai | – | 2,4 | 9,5 | 52,4 | 35,7 |
| | Moterys | 3,3 | 8,9 | 32,2 | 37,8 | 17,8 |
| <i>Išsilavinimas</i> | Vidurinis | 12,5 | – | 25 | 62,5 | – |
| | Profesinis | – | – | 66,7 | – | 33,3 |
| | Aukštesnysis | – | – | 40 | 30 | 30 |
| | Aukštasis | 2 | 9 | 20 | 45 | 24 |
| | Kita | – | 100 | – | – | – |
| <i>Patirtis</i> | <1 | – | 33,3 | 16,7 | 33,3 | 16,7 |
| | 1-2 | – | – | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | 3-5 | – | 4,3 | 13 | 47,8 | 34,8 |
| | >5 | 3,2 | 6,4 | 27,7 | 42,6 | 20,2 |

**RESPONDENTŲ NUOMONĖS DĖL ĮTRAUKIMO Į ORGANIZACIJOS VALDYMĄ
PASISKIRSTYMAS**

| Resp. Nuomonė proc. Demog. rodikliai | | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Sutinku iš dalies | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|--------------|-----------------------|-----------|----------------------|---------|---------------------|
| <i>Lytis</i> | Vyrai | 4,8 | 26,2 | 16,7 | 38,1 | 14,3 |
| | Moterys | 14,4 | 31,1 | 33,3 | 16,7 | 4,4 |
| <i>Išsilavinimas</i> | Vidurinis | 12,5 | 50 | 25 | 12,5 | – |
| | Profesinis | – | 66,7 | – | – | 33,3 |
| | Aukštesnysis | 15 | 30 | 20 | 25 | 10 |
| | Aukštasis | 11 | 26 | 31 | 25 | 7 |
| | Kita | – | 100 | – | – | – |
| <i>Patirtis</i> | <1 | 16,7 | 16,7 | 50 | 16,7 | – |
| | 1-2 | 33,3 | 44,4 | – | – | 22,2 |
| | 3-5 | 4,3 | 30,4 | 17,4 | 30,4 | 17,4 |
| | >5 | 10,6 | 28,7 | 31,9 | 24,5 | 4,3 |

RESPONDENTŲ IŠMANYMAS APIE ĮMONĖS VERTYBES

| Resp. Nuomonė porc. Demog. rodikliai | | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Sutinku iš dalies | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|--------------|--------------------|-----------|-------------------|---------|------------------|
| <i>Lytis</i> | Vyrai | 4,8 | 26,2 | 16,7 | 38,1 | 14,3 |
| | Moterys | 14,4 | 31,1 | 33,3 | 16,7 | 4,4 |
| <i>Išsilavinimas</i> | Vidurinis | 12,5 | 12,5 | 25 | 50 | – |
| | Profesinis | – | 33,3 | 33,3 | – | 33,3 |
| | Aukštesnysis | – | 10 | 20 | 45 | 25 |
| | Aukštasis | 2 | 8 | 28 | 32 | 30 |
| | Kita | – | – | 100 | – | – |

**RESPONDENTŲ NUOMONĖS DĖL ĮMONĖS VIDUJE NAUDOJIMOSI
NOVATORIŠKOMIS TECHNOLOGIJOMIS PASISKIRSTYMAS**

| Resp. Nuomonė proc. Demog. rodikliai | | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Sutinku iš dalies | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|--------------|-----------------------|-----------|----------------------|---------|---------------------|
| <i>Lytis</i> | Vyrai | 2,4 | 19 | 23,8 | 19 | 35,7 |
| | Moterys | 3,3 | 14,4 | 38,9 | 22,2 | 21,1 |
| <i>Išsilavinimas</i> | Vidurinis | – | 50 | 12,5 | 25 | 12,5 |
| | Profesinis | – | 66,7 | – | – | 33,3 |
| | Aukštesnysis | 10 | 5 | 40 | 15 | 30 |
| | Aukštasis | 2 | 14 | 35 | 23 | 26 |
| | Kita | – | – | 100 | – | – |

**RESPONDENTŲ NUOMNĖS DĖL ĮTRAUKIMO Į ĮVAIZDŽIO GERINIMO
PROGRAMAS PASISKIRSTYMAS**

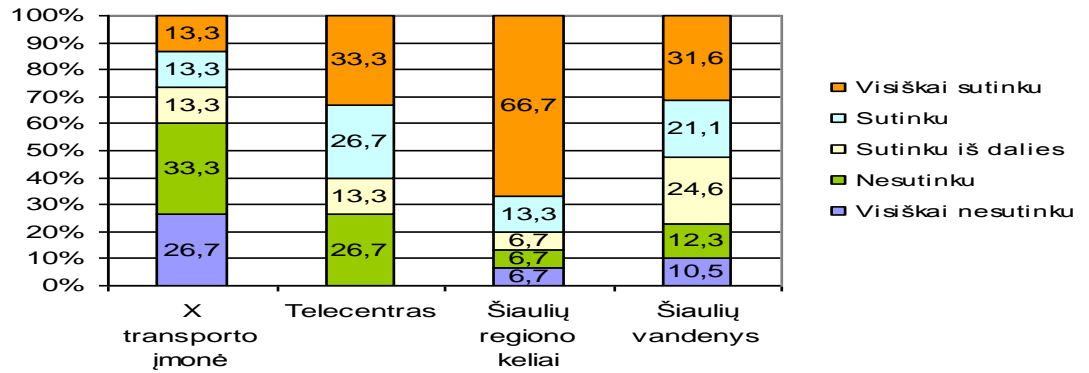
| Resp. Nuomonė proc. Demog. rodikliai | | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Sutinku iš dalies | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|--------------|-----------------------|-----------|----------------------|---------|---------------------|
| <i>Išsilavinimas</i> | Vidurinis | 12,5 | 37,5 | 25 | 25 | – |
| | Profesinis | 66,7 | – | 33,3 | – | – |
| | Aukštesnysis | 15 | 30 | 25 | 15 | 15 |
| | Aukštasis | 11 | 19 | 34 | 22 | 14 |
| | Kita | 100 | – | – | – | – |
| <i>Patirtis</i> | <1 | 16,7 | 33,3 | – | 16,7 | 33,3 |
| | 1-2 | 44,4 | 11,1 | 11,1 | 11,1 | 22,2 |
| | 3-5 | 4,3 | 17,4 | 26,1 | 26,1 | 26,1 |
| | >5 | 12,8 | 22,3 | 37,2 | 20,2 | 7,4 |

**RESPONDENTŲ NUOMONĖS DĖL GREITOS REAKCIJA Į KLIENTŲ BĖDAS
PASISKIRSTYMAS**

| Resp. Nuomonė proc. Demog. rodikliai | | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Sutinku iš dalies | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|--------------|-----------------------|-----------|----------------------|---------|---------------------|
| <i>Lytis</i> | Vyrai | 4,8 | 2,4 | 7,1 | 52,4 | 33,3 |
| | Moterys | 1,1 | 3,3 | 18,9 | 35,6 | 41,1 |
| <i>Išsilavinimas</i> | Vidurinis | – | 12,5 | 12,5 | 50 | 25 |
| | Profesinis | – | – | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | Aukštesnysis | – | – | 15 | 55 | 30 |
| | Aukštasis | 3 | 3 | 15 | 37 | 42 |
| | Kita | – | – | – | 100 | – |
| <i>Patirtis</i> | <1 | 16,7 | 16,7 | 50 | 16,7 | – |
| | 1-2 | 33,3 | 44,4 | – | – | 22,2 |
| | 3-5 | 4,3 | 30,4 | 17,4 | 30,4 | 17,4 |
| | >5 | 10,6 | 28,7 | 31,9 | 24,5 | 4,3 |

19 PRIEDAS

**RESPONDENTŲ NUOMONIŲ PASISKIRSTYMAS DĖL SIUNTIMO Į KVALIFIKACIJOS
KĖLIMO KURSUS, ĮMONIŲ KONTEKSTU**



EKSPERTŲ VERTINIMO METODO PAVYZDYS

Apklausa atlieka Šiaulių universiteto Vadybos magistrantūros III kurso studentas Mindaugas Bilvartas. Atliekamas tyrimas, kurio tikslas išanalizuoti intelektualinio kapitalo valdymą. Surinkta ir apibendrinta informacija bus naudojama tik magistro baigiamajame darbe. Konfidencialumas garantuojamas.

- Jūsų Mokslinis vardas – lektorius
- Suauroji specialybė – vadyba
- Darbo vieta – KTU, Ekonomikos ir vadybos fakultetas

Žmogiškasis kapitalas

1. Organizacijai geriau planingai vykdyti darbuotojų karjeros planavimą patiems, pasitelkiant specialistą, ar tai palikti darbuotojo atsakomybei? Kodėl? Manau, organizacijai vykdyti, nes darbuotojai ne visada patys planuojasi, arba susiklosčius aplinkybėms pakeičia netgi darbo pobūdį.
2. Kokiais būdais ugdydama (tobulindama) darbuotojų profesines bei bendrąsias kompetencijas organizacija padidintų įmonės intelektualinio kapitalo vertę? Galima rengti stažuotes, mokymus, skatinti bendravimą grupėse ir t.t.
3. Labiausiai tinkamos priemonės, skatinti darbuotojų iniciatyvumą, kūrybiškumą. Kokias pareigas užimančius darbuotojus tai turėtų liesti? Lietuvoje, tai priedai prie algos, dar gali būti galimybės ateityje užimti aukštesnes pareigas, įdomesnio ir kūrybingesnio darbo galimybės.
4. Kokias abipuses naudas gauna organizacija bei darbuotojai iš darbuotojų susirinkimų, kurių metu jie gali pasidalyti turimomis žiniomis, diskutuoti? Kokiu periodiškumu, tokie susirinkimai galėtų vykti? Kai kur tai vyksta kas dieną ir tai įneša streso darbuotojams, nes tik nedidelė jų dalis sugeba tinkamai persiorientuoti, todėl manau, kad tai galėtų būti du kartus per savaitę. Nauda gali būti dėl įvykdytų pardavimų planų, išdiskutuojamų klaidų bei darbo trikdžių elementų.
5. Kokiomis tinkamiausiomis priemonėmis pasiekti sklandaus darbuotojų tarpusavio žinių dalijimosi? Tai galima būtų skatinti per bendrų įmonės rezultatų gerėjimą, t.y. nuo to priklausytų metinės premijos. Skatinti darbą grupėse, rengti idėjų aptarimo susirinkimus, skatinti įvairiais būdais.
6. Kaip vertinate darbuotojų kaitą organizacijose? Kada darbuotojų kaita organizacijai turėtų kelti susirūpinimą? Branduolys turėtų išlikti. Galėtų keistis apie 10-20% darbuotojų. Susirūpinimą turėtų kelti jei keičiasi daugiau kaip trečdalis darbuotojų.
7. Koks yra naujo specialisto bei koks yra 5 m. darbinės patirties turinčio darbuotojo indėlis į organizacijos intelektualinį kapitalą? Naujo specialisto indėlis turėtų būti mažesnis bent 50%.

Struktūrinis kapitalas

8. Kokios naudos organizacijai gali turėti, sukurta bei veikianti darbuotojų vertinimo sistema? Jei sistema nesukuria spaudimo darbuotojui, ji turėtų pakelti darbo našumą, nes identifikuojamos spragos darbe.
9. Kaip vertinate darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą? Kodėl? Darbuotojus reikėtų įtraukti, kartais net geriau, kai jie nežino kokio svarbumo sprendimus bando priimti.
10. Kaip darbo atmosfera gali paveikti darbuotojų veiklos rezultatus? Kuo geresnė atmosfera, tuo produktyviau dirba darbuotojai ir atvirkščiai.
11. Kokia organizacijai nauda iš inovacijų? Inovacijos kelia ne tik produktyvumą, ar mažina kaštus, bet ir padidina organizacijos vertę.
12. Kaip organizacinė kultūra gali paveikti organizacijos rezultatus? Gali pagerinti pardavimus.
13. Kokias apsaugos priemones derėtų naudoti apsaugant intelektinę nuosavybę? Reikėtų naudoti konfidencialumo sutartis, intelektinės nuosavybės platinimo sutartis...
14. Kaip prie intelektualio kapitalo vertės didinimo gali prisidėti lanksčios darbo organizavimo formos? Jei darbuotojas žino, kad organizacija juo pasitiki, jis visada stengiasi duoti grįžtamąjį ryšį per pardavimus, ar įdiegtas naujoves ir t.t.

Santykių kapitalas

15. Kas labiausiai kenkia organizacijos įvaizdžiui? Kiek tai gali sumažinti intelektualio kapitalo vertę? Kokiomis priemonėmis tai būtų galima ištaisyti? Nekokybiško produkto gamyba, gamyba iš kenksmingų medžiagų, socialiai neatsakingas darbuotojų elgesys (pvz., gamtos teršimas). Gali sumažinti gan stipriai priklausomai nuo veiklos pobūdžio ir kokio dydžio tos organizacijos IK. Galima per reklamą, per produktų atnaujinimus, koncepcijų pasikeitimą, naujus verslo modelius ir t.t.
16. Kokia nauda organizacijai iš lojalaus kliento lyginant, jį su nauju? Kokiais būdais išplėsti lojalių klientų ratą? Lojalus klientas visada perka prekę ir dar ją pareklamuoja savo draugų ir pažįstamų ratui, o naujas dar turi suprasti kuo prekė pranašesnė už kitas. Lojalūs klientai atsiranda per ilgesnį laiko tarpą, todėl svarbu, kad produkcija visą laiką būtų kokybiška ir nekistų į blogesnę pusę.
17. Kokią galėtumėte įvardinti realią naudą organizacijai iš ilgalaikių sutarčių su tiekėjais? Galima planuoti pinigų srautus, pardavimus, galima planuoti prekės ženklo žinomumo mastą, bei planuoti reklamos srautus ir t.t.

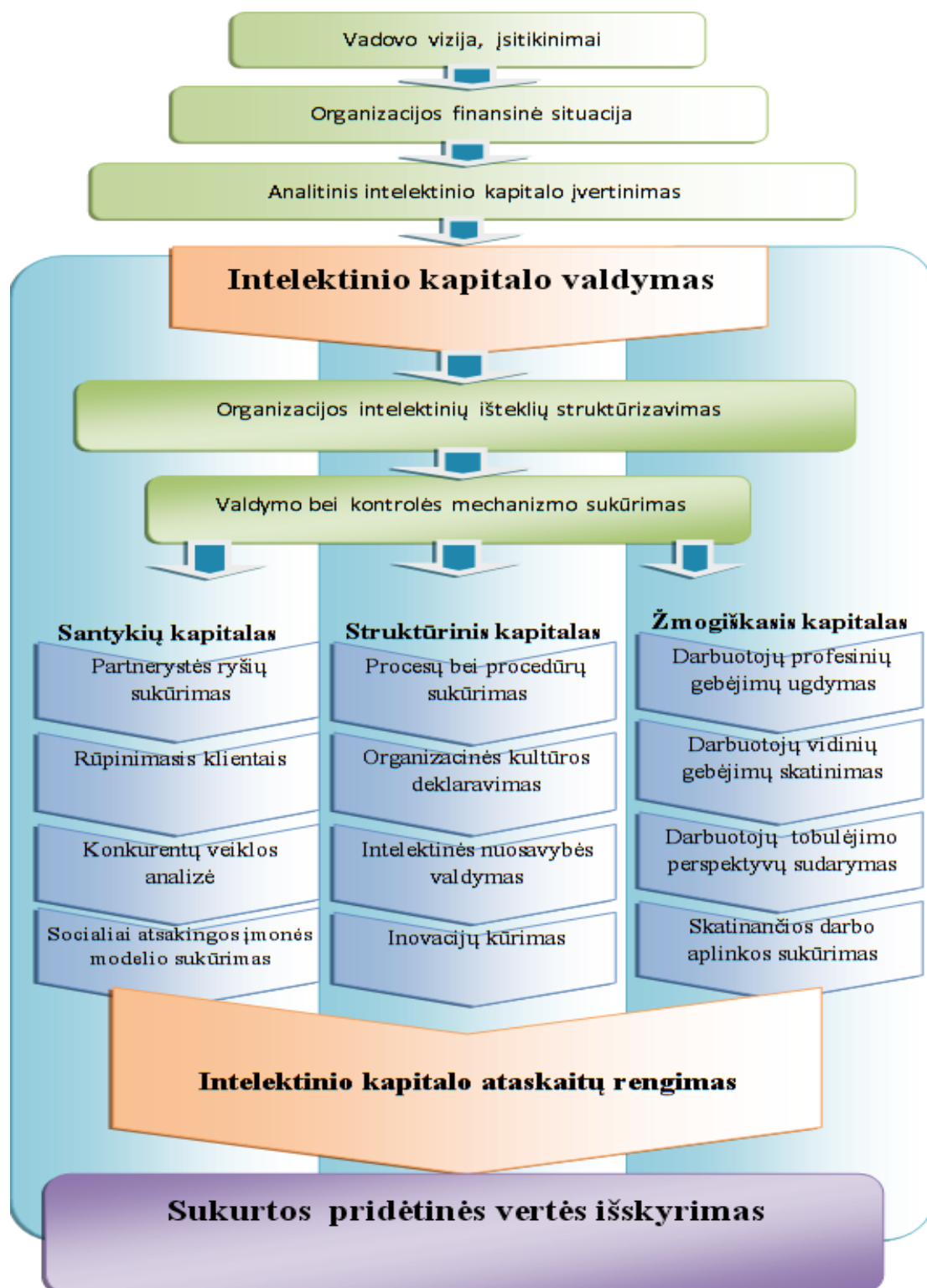
20 priedas

18. Kokios įtakos organizacijos vertei turi bendradarbiavimas su kito sektoriaus juridiniais asmenimis? Gali būti gaunama naujų idėjų verslui, tikimybė ateityje išgauti sinergijos efektą sujungus verslus ir t.t.

19. Kaip ryšių palaikymas su mokymo įstaigomis bei vietinėmis bendruomenėmis gali teigiamai paveikti įmonės intelektualio kapitalo vertę? Populiarinamas prekės ženklas, formuojama nuomonė apie įmonę ir jos veiklą, netiesiogiai skatinamas pirkimas, gali būti atliekami įvairūs projektai, kas didina žinomumą ne tik tarp veikiančių asmenų, bet ir rinkose, nes tai dažniausiai nušviečiama per informacines priemones.

20. Kokios veiklos labiausiai prisideda prie santykių kapitalo kūrimo? Įvairios akcijos, nuolatinis bendravimas, įvairaus pobūdžio parama ir t.t.

INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMO TOBULINAMASIS MODELIS



Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis Brooking (1997); DMSTI (2001); Neely (2004), Vaškeliene, Šeļepen (2008); Choong (2008); Maditinos (2009); Nick Bontis, (2012); Mertins, Kohl, Orth (2012).

Vadovo vizija, įsitikinimai. Vadovui svarbu turėti *viziją*, jos pagalba aiškiai piešiamas ateities paveikslas. Organizacijos vizija priklauso nuo aukščiausio lygmens vadovų požiūrio, tačiau veiksmingai vizijai reikia visų organizacijos narių sutikimo. Vizijoje turi atsispindėti, kokia organizacija ketina tapti po 5 ar 10 metų. Kadangi neretas vadovas vis dar naudojasi bendra visuomenėje paplitusia informacija ir savo nuojauta, tai vadovavimo efektyvumas yra pakankamai žemas. Todėl reikia keisti *įsitikinimus* ir pradėti žvelgti į ateities perspektyvas pasitelkiant naują požiūrį.

Organizacijos finansinė situacija. Prieš pradėdant bet kokius veiksmus reikia įvertinti visas galimas finansines rizikas bei nusistatyti organizacijos finansinius pajėgumus. Nustačius organizacijos finansinę situaciją, reikėtų įvertinti savo galimybes pradėti taikyti intelektinio kapitalo valdymo modelį. Kiek toks valdymo sistemos pakeitimas gali paveikti įmonės finansus, kaip bei iš kur esant reikalui būtų finansuojami vieni ar kiti valdymo procesai.

Analitinis intelektinio kapitalo įvertinimas. Taip pat svarbu įsivertinti organizacijoje esamus intelektinio kapitalo išteklius bei nustatyti jų vertę. Tam galima pasitelkti intelektinio kapitalo auditą, kuris padeda išskirti įmonių turimus intelektinius išteklius, nepanaudotus darbuotojų gebėjimus, intelektinį kapitalą apibūdinančius rodiklius. Intelektinio kapitalo auditas taikytinas analizuojant, inventorizuojant, taip pat organizacijos išteklių vertei nustatyti. Intelektinio kapitalo vertei nustatyti gali būti naudojami ir paprastesni metodai. Žmogiškųjų išteklių vertę galima nustatyti, organizacijos žmogiškųjų išteklių indėlį padalinus iš išlaidų darbo užmokesčiui. Dar vienas paprastas intelektinio kapitalo vertės nustatymas yra palyginti skirtumą tarp rinkos vertės ir balansinės vertės. Tačiau šie metodai nebus tokie tikslūs, kaip atliktas intelektinio kapitalo auditas.

Intelektinio kapitalo valdymas. Valdymo procesą reikėtų pradėti *struktūrizuojant* intelektinio kapitalo procesus į tris dalis: žmogiškąjį, struktūrinį, santykių kapitalą. Struktūrizacija padeda lengviau valdyti intelektinius išteklius. Struktūruojant intelektinio kapitalo išteklius bei priskiriant juos tam tikroms dalims tampa lengviau palyginti, kuri dalis sukuria didžiausią pridėtinę vertę, o kurią dar reikia tobulinti. *Valdymo bei kontrolės mechanizmo* sukūrimas reikštų naujo skyriaus ar naujų etatų atsiradimą organizacijoje. Skyrius ar atskiri darbuotojai turėtų būti atsakingi už reguliarių intelektinio kapitalo matavimą, pokyčių valdymą. Organizacijos vadovas taip pat turėtų užtikrinti, kad visų jo vizijų bei tikslų yra laikomasi, kad valdymo procesas vyksta tinkamai.

Intelektinio kapitalo ataskaitų rengimas. Intelektinio kapitalo ataskaitos reikalingos, tiek organizacijos vidaus, tiek išorės tikslams. Juose pateikiamos analizės apie intelektinio kapitalo sukurtas vertes. Organizacijos viduje jos naudojamos pateikiant įmonės rezultatus akcininkams, esamiems darbuotojams, kurie domisi organizacijos esama būkle. Tai taip pat leistų įmonės vadovams geriau įsigilinti į intelektinio kapitalo valdymo teikiamą naudą organizacijai. Išorės

21 Priedas

tiksams ataskaitos naudojamos norint pritraukti naujus investuotojus, kurie disponuodami ataskaitos pateikta informacija galėtų geriau įvertinti įmonę. Taip pat tai padėtų apsispręsti būsimiems įmonės darbuotojams įsidarbinti būtent šioje įmonėje. Galiausiai ataskaitos leidžia sukurti vaizdą apie skaidriai bei racionaliai išteklius valdančią įmonę.

Sukurtos pridėtinės vertės išskyrimas. Šiame etape patariama palyginti kokia nauda gaunama iš tinkamai valdomų organizacijos intelektinių išteklių. Su ta nauda kuri buvo gaunama prieš pradėdant sistemiskai valdyti intelektinį kapitalą.